

项目监督和控制 Project Monitoring and Control

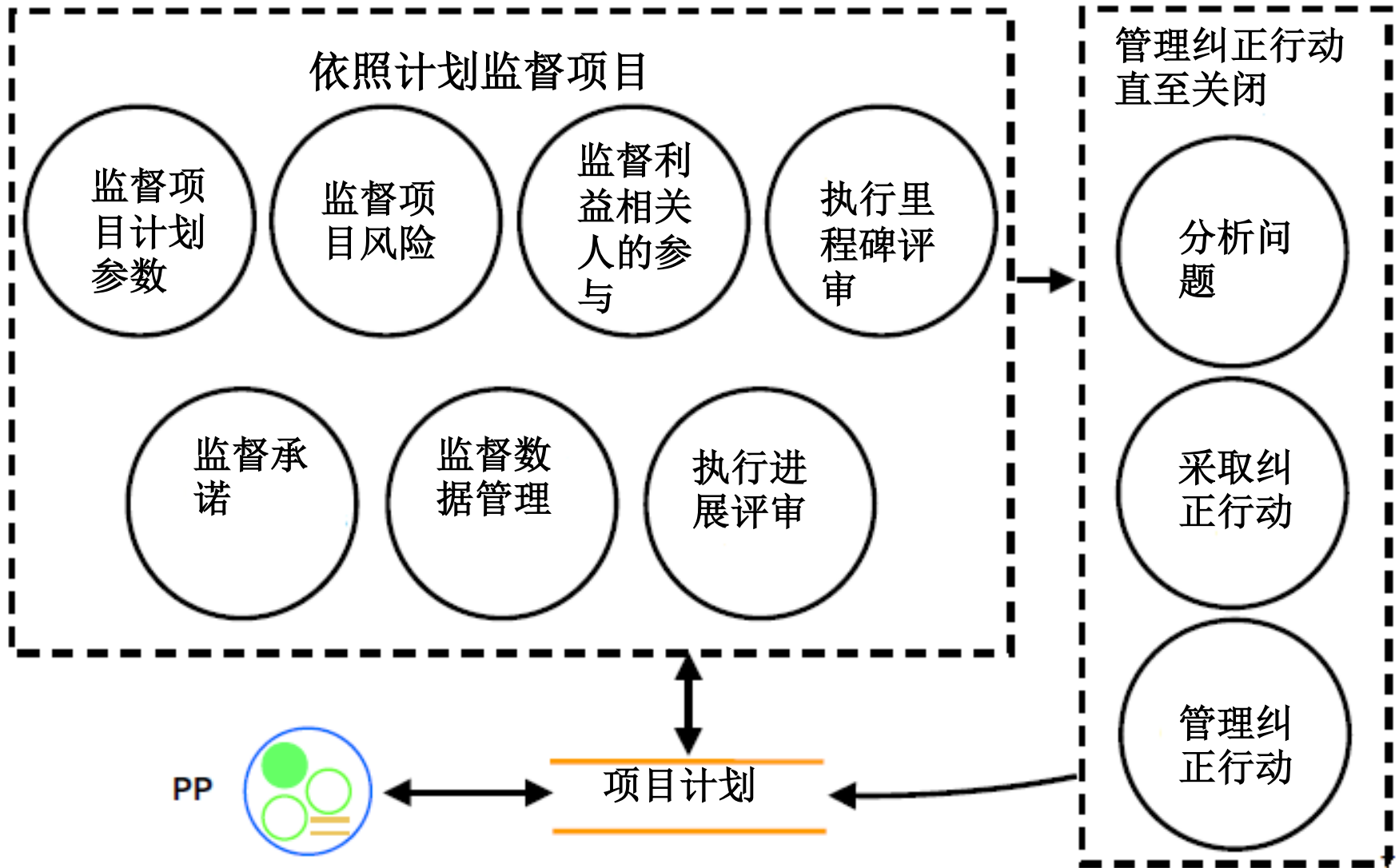
麦哲思科技（北京）有限公司

- 过程域概述
- 特定实践解析
 - 模型原文与参考译文
 - 理解与实施要点
 - 实施案例
- 案例解析
 - 体系建立总体思路
 - 过程定义概要

- 驾驶车辆时，需要了解哪些信息？
 - 车况：
 - 1.
 - 2.
 - 3.
 - 路况：
 - 1.
 - 2.
 - 3.
 - 其他：

项目监控的目的与目标

- 目的：了解项目的过程，以便在项目执行结果严重偏离项目计划时，可采取适当的纠正措施。
- SG1 对照计划监督项目：对照项目计划监督项目的实际进展与性能
- SG2 管理纠正行动直至关闭：当项目的性能或结果和计划有显著偏离时管理纠正行动直至关闭。
-



- 里程碑

里程碑是项目中的一个时间点，通常指一个可交付成果的完成。在该时间点上项目组**全面、客观地对项目组外部与内部的人员展示项目组的当前状态**，并由高层管理者决策是否进入下一个阶段，激励项目组成员高效地工作。

- 里程碑VS基线的关系

特定实践解析

SP1.1 监督项目计划的各项参数

- 模型原文
 - Monitor actual values of project planning parameters against the project plan.
- 参考译文
 - 对照项目计划监督项目计划参数的实际值
- 理解与实施要点
 - 计划了什么就监督什么：规模、工作量、成本、进度、进展、复杂度、资源、培训等。
 - 监督的方式：早会、周会、月会、阶段会议、实时的问题跟踪等。
 - 要基于数据跟踪：跟踪时要比较计划值和实际值，对于显著偏离要采取措施，并记录问题，跟踪问题的关闭。
 - 要从整体上去把握项目的进展状态
 - 对进度的跟踪要分析关键路径上的任务的工期偏离。

- 模型原文
 - Monitor commitments against those identified in the project plan.
- 参考译文
 - 依照项目计划监督识别的承诺
- 理解与实施要点
 - 承诺即在规定的时间内按要求完成某件事情
 - 定期或不定期的跟踪承诺的兑现情况
 - 如果没有兑现承诺，而又无法让步接受，要识别为问题，记录下来
- 业界案例
 - 一个人的承诺完成情况记录在日志中。
 - 小组或者项目的承诺记录在周报或者会议决议中。
 - 重大的外部承诺记录为合同等正式文档。

- 模型原文
 - Monitor risks against those identified in the project plan.
- 参考译文
 - 依照项目计划监督识别的风险
- 理解与实施要点
 - 可以定期(如每周)监督风险,也可以根据风险的状况变化情况确定风险跟踪的周期
 - 风险的监督要从3参数的角度监督
 - 监督风险时要评估风险上下文的环境变化

- 业界案例

- 根据风险优先级(风险可能性*风险严重性*紧迫性)确定监督的风险，优先级高的风险要制定缓解和应急措施
- 每周周例会，对风险进行监督，可对风险进行重新评估。
- 如果达到了启动条件，则需要采取相应的缓解措施或应急措施。
- 在监督风险的同时，可能发现新的风险。



风险计划与跟踪表

- 模型原文
 - Monitor the management of project data against the project plan.
- 参考译文
 - 依照项目计划监督项目资料的管理
- 理解与实施要点
 - 定期对照计划监督资料管理情况
 - 该产生的资料是否产生了
 - 是否按规定的格式产生的
 - 该入库管理的资料是否入库了
 - 存放的位置是否正确
 - 权限设置是否合理

- 业界案例
 - 项目组定义清楚电子档、硬拷贝、不变化的资料、邮件等的管理办法，并指派专人对资料进行管理
 - 由配置管理员统一管理



资料管理计划及监
督报告

- 典型问题
 - 分辨不清资料管理与配置管理

- 模型原文
 - Monitor stakeholder involvement against the project plan
- 参考译文
 - 依照项目计划监督利益相关者的参与
- 理解与实施要点
 - 定期评审利益相关者的参与情况：
 - 该参与的活动是否参与？
 - 参与的工作量是否足够？
 - 是否完成了布置的任务？
 - 完成任务的质量如何？
 - 记录利益相关者的沟通与协调问题，并跟踪问题的关闭。
- 业界案例
 - 检查个人日志、工作报告监督参与情况与完成情况
 - 检查度量数据监督工作量投入情况与任务质量情况

- 模型原文
 - Periodically review the project's progress, performance, and issues.
- 参考译文
 - 定期评审项目的进展、性能及问题
- 理解与实施要点
 - 周期性的进行进展、性能和问题的评审，确保利益相关者充分了解项目的状况。
 - 在实践中通常采用例会的形式，如每日的站立会议、周例会、月例会等。
 - 进展的评审可以是正式的会议，也可以是非正式的会议，可以不体现在进度计划中。

- 业界案例
 - Scrum敏捷方法每日召开15分钟的站立会议，每个人回答3个问题以同步项目的进展：
 - 昨天你完成了哪些任务？
 - 今天你准备做什么？
 - 有什么需要帮助解决的问题吗？
 - 每周召开周例会，项目经理和各个活动的责任人、PPQA、高层参加，对各个活动的进展进行审查，协商解决方案
 - 周例会前，各个活动的责任人准备并提交相关的进展报告（状态、数据、风险）。
 - 周例会后，形成会议记录，包括会议中产生的各项决议
- 典型问题
 - 没有定期的例会，持续的去监督项目。
 - 例会效率低下，或者成为项目经理的一言堂。

讨论：如何开展有效的例会

1. 例会前的准备工作

项目负责人在会议开始时做以下准备工作：

- 检查所有项目组成员的工作；
- 收集问题；
- 准备会议室，投影仪，白板等；

2. 召开会议

会议一般按以下议程进行讨论：

- 项目负责人对上周会议决议的情况进行确认；
- 项目负责人通报上周工作进展；
- 各工作负责人介绍上周存在的问题；
- 全体人员对问题解决的措施进行讨论；

讨论：如何开展有效的例会

- 全体人员对项目的风险进行跟踪和确认；
- 项目负责人分配下周项目组的总体计划；
- 安排项目组成员下周的工作；
- 项目负责人宣读会议决议；
- 会议时间一般控制在1个小时以内

3. 会议后

会议后需要进行如下工作：

- 跟踪问题的解决和关闭。
- 形成会议纪要。会议纪要着重纪录会议结论和经验教训。一般会议纪要不超过一页纸，并发给所有与会者。
- 更新会议决议和项目风险列表。

- 模型原文
 - Review the project' s accomplishments and results at selected project milestones.
- 参考译文

在选定的里程碑处，评审项目的完成情况和执行结果
- 理解与实施要点
 - 里程碑评审应该在项目计划中明确识别出来。每个项目至少有2次里程碑评审，中间1次，最后项目总结1次。
 - 每2-3个月内应该有1次里程碑评审。
 - 里程碑评审时，项目经理的上级和PPQA、MA 、CM 、测试等各角色都应该参与。
 - 里程碑评审要全面客观地向项目组内外部的人员报告项目组的状况。

SP1.7 执行里程碑评审-2

- 理解与实施要点
 - PPQA检查准备工作的完成情况，如果没有达到里程碑评审的准入准则，则评审会议需要延期举行
 - 当高层管理者无法如期参与里程碑评审时，需要委托代理人参与评审；如果里程碑评审仅有项目组内部的成员参加，则往往大事化小，小事化了，掩盖了真实的问题，不利于发现项目组中存在的问题；
 - 里程碑评审的要点：
 - 对于本阶段是否满足退出条件要进行判断
 - 对于遗留的问题要进行分析
 - 对于下阶段的计划要进行确认
 - 对于下阶段的风险要进行分析
 - 对于突出的问题要采取措施并跟踪问题的关闭
 - 当一个里程碑未完成时，一般不允许启动后续阶段的任务，但这是一个管理平衡问题，需要管理者平衡进度与风险；

- 业界案例



里程碑评审报告

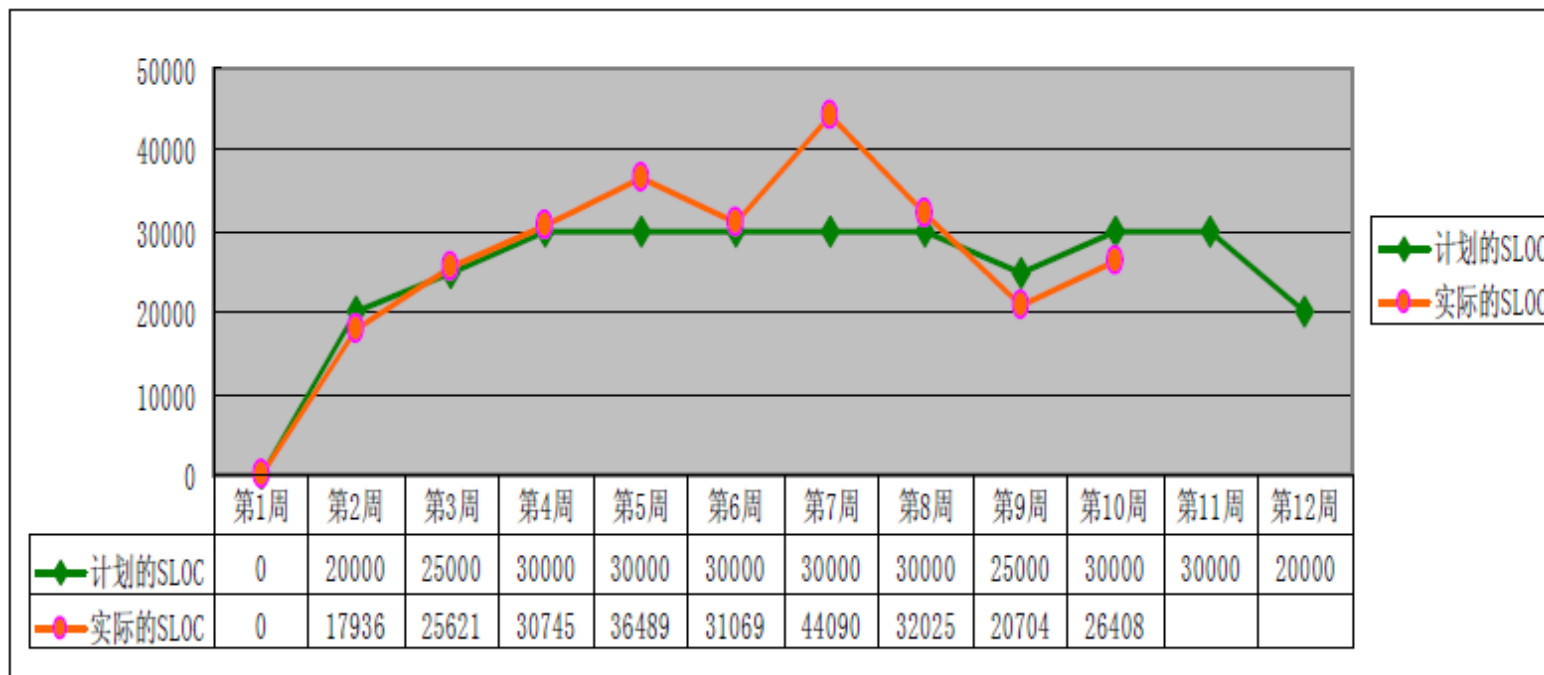
- 典型问题

- 没有正确理解里程碑评审的意义
- 里程碑评审形式化，没有全方位展现项目的状况

- 模型原文
 - Collect and analyze the issues and determine the corrective actions necessary to address the issues.
- 参考译文
 - 收集并分析问题，确定必要的纠正行动以解决问题
- 理解与实施要点
 - 要识别问题，问题的来源主要有：
 - 度量数据的对比分析
 - 实时、例会、里程碑评审发现的问题
 - 客户反馈的问题
 - 高层经理反馈的问题
 - 项目组成员反馈的问题
- 典型问题
 - 识别的都是技术类的问题，没有识别管理类的问题。
 - 没有记录识别的问题。

SP2.1 分析问题-2

- 分析案例



- 1:(第1周)环境准备阶段，所以没有制作代码。
- 2:(第5周)本周中自动生成的代码比较多，所以代码行数有大幅增加。

- 模型原文
 - Take corrective action on identified issues.
- 参考译文
 - 对识别的问题采取纠正措施
- 理解与实施要点
 - 纠正行动应该有计划或行动项列表
 - 纠正行动可以使修改项目计划，当修改主计划后，要重新进行评审。

- 模型原文
 - Manage corrective actions to closure
- 参考译文
 - 管理纠正行动直至问题得到解决
- 理解与实施要点
 - 记录问题的解决结果
 - 总结经验教训
 - 判断纠正行动的有效性

- 业界案例

- 对于采取的纠正措施，定期（如周例会）跟踪措施的实施情况。
- 如果措施实施效果不佳，需要分析原因，必要时重新制定措施。
- 记录问题的纠正过程和纠正结果。

问题描述	解决措施	问题提出日期	要求关闭日期	实际关闭日期	责任人/部门	当前状态
			2010-4-28			超期未关闭
			2010-4-29	2010-4-30		超期关闭
			2010-4-30	2010-1-1		按期关闭

- 常见问题

- 对制定的纠正行动没有跟踪

PMC与PP的对照—计划什么就监督什么

PP的特定实践	PMC的特定实践
SP1.1 估计项目的范围	
SP1.2 建立项目属性的估计	SP1.1 监督项目计划的参数
SP1.3 定义项目生命周期	
SP1.4 确定工作量和成本的估计	SP1.1 监督项目计划的参数
SP2.1 建立预算和进度	SP1.6 执行进展评审 SP1.7 执行里程碑评审
SP2.2 标识项目风险	SP1.3 监督风险进行
SP2.3 计划数据的管理	SP1.4 监督数据管理
SP2.4 计划项目的资源	SP1.1 监督项目计划的参数
SP2.5 计划所需的知识和技能	SP1.1 监督项目计划的参数
SP2.6 计划项目相关人员的参与	SP1.5 监督项目相关人员的参与
SP2.7 建立项目计划	
SP3.1 评审影响项目的计划	
SP3.2 协调工作和资源	
SP3.3 获得计划的承诺	SP1.2 监督承诺

案例解析

1. 可以定义如下的流程：

- 日跟踪的流程，如每天15分钟站立会议；
- 周跟踪的流程，如1小时的例会；
- 里程碑评审的流程
- 管理问题跟踪关闭的流程

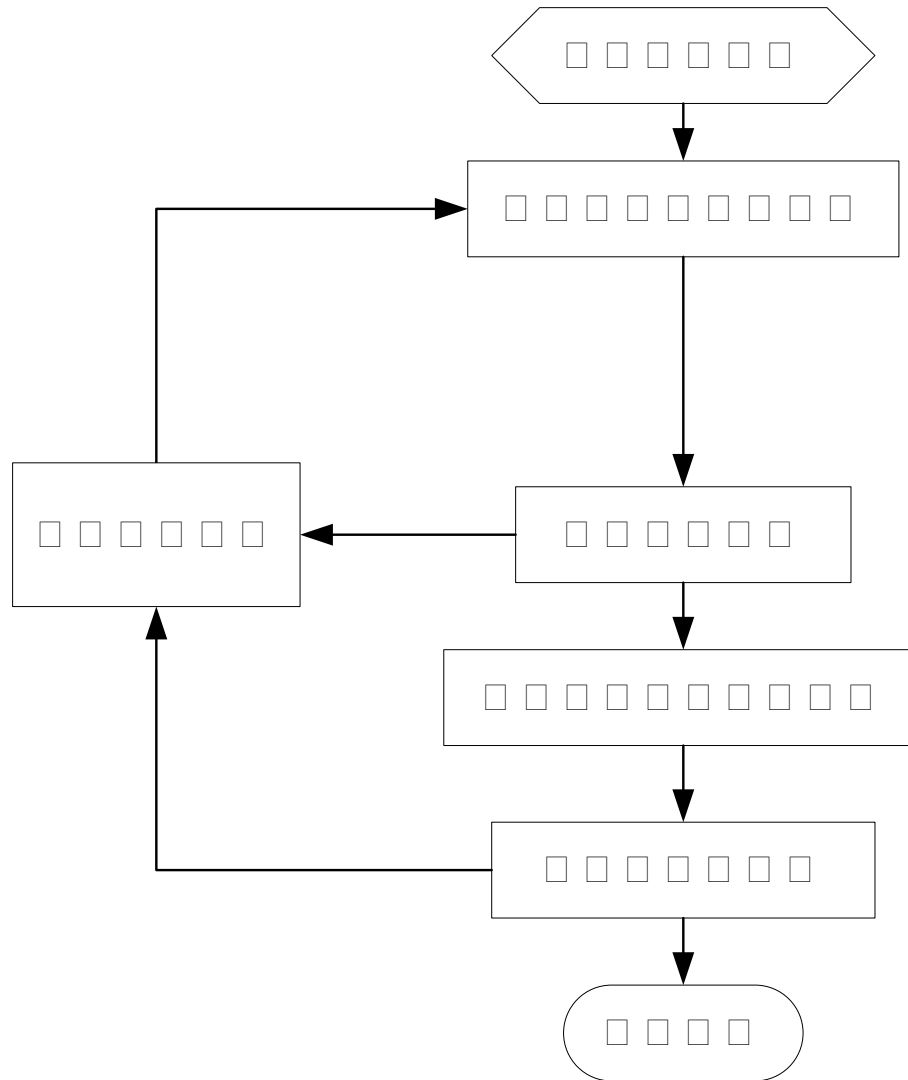
上述的周跟踪流程可以忽略，假如每天有站立，每月有月度例会，就可以省略周例会。

2. 在敏捷方法中提供每日站立会议与迭代评审、迭代回顾的方式跟踪项目进展。
3. 在每次跟踪时将实践中要求跟踪的对象都要跟踪到。

- SP1.1 监督项目的计划参数
- SP1.2 监督承诺
- SP1.3 监督风险
- SP1.4 监督数据管理
- SP1.5 监督项目相关人员的参与
- SP1.6 执行进展评审
 - 日报、周报、风险跟踪记录、资料管理跟踪记录
- SP1.7 执行里程碑评审
 - 里程碑报告
- SP2.1 分析问题
- SP2.2 采取纠正行动
- SP2.3 管理纠正行动
 - 问题跟踪解决记录

- 监控项目的工作量、成本、进度、规模、质量、资源、风险、利益相关人等等。
- 定期召开各类项目会议和里程碑评审。
- 针对监控过程中发现的问题指定解决措施。
- 跟踪解决措施直到关闭。
- 提交项目的状态和监控结果给利益相关者。

项目监控工作流程



1. 项目成员按项目计划的进度安排和任务分配执行任务，并填写工作日志。
2. PM每日跟踪项目的进度和工作量，识别与计划存在严重偏离。
3. PM每周跟踪风险的变化，记录在《风险评估跟踪表》中。
4. PM每周跟踪项目工作的规模和质量，对存在严重偏离的情况进行标识。
5. PM每周跟踪人员的到位和培训情况，并依据培训计划跟踪项目成员是否达到应具备的知识技能，标识与计划存在严重偏离的情况。

6. PM按项目计划每周跟踪项目内部和外部承诺。
7. PM根据交流沟通计划跟踪项目相关人员参与项目工作的情况，确保项目相关人员能按计划参与项目。
8. 项目所有需要解决的问题填写在《项目状态报告》中，并由PM负责跟踪直至关闭。
9. PM将所有跟踪和偏离体现在《项目状态报告》中。

1. PM每周主持召开项目周会。参加周会的人员有项目成员、项目相关人员，必要时客户也要参加。
2. 在周会上，项目成员向PM汇报本周任务的实际完成情况和
问题。周会的主要内容应包括但不仅限于：
任务完成和项目进展情况；
影响任务完成和项目按计划进展的问题；
识别已预测风险发生的可能性及新的风险，并对风险重新
评估和划分优先级。
3. PM为项目成员分派下阶段任务。
4. PM将需要协商解决的问题记录在《项目状态报告》中的“
问题跟踪表”。
5. PM将《项目状态报告》和项目计划发送给项目成员和项目
相关人员。

1. PM主持重大里程碑评审。参加人员有高层、项目成员、测试人员、QA人员。
2. PM提交项目里程碑报告，总结里程碑的完成情况、工作产品质量情况、项目风险的解决等。
3. MA提交项目里程碑数据分析报告。
4. QA提交项目里程碑QA报告，总结该里程碑的质量保证活动
5. 配置管理员提交项目里程碑CM报告，报告里程碑的配置管理活动。
6. 与会人员对以上报告进行讨论和评议。
7. 高层根据讨论和评议结果，对有争议的问题进行裁决，提出必要的调整和应采取的措施，并判定里程碑是否到达。
8. PM完成里程碑评审报告，并发送给参与评审的全员。

- 基本概念：项目计划参数；工作产品与任务属；里程碑；
- 计划什么就要监督什么
- 提高项目日志的可用性
- 使用会议决议记录项目的承诺
- 风险监督的三个参数
- 项目进展审查的方式：站立会议、周例会、月例会
- 周例会会议规程
- 项目例会前的准备工作
- 里程碑评审的要点
- 里程碑评审的注意点
- 里程碑评审指南
- 使用度量数据发现项目的计划于实际的偏离
- PMC10条实践在实际项目活动中的映射

Q&A
谢谢!