

一、干系人绩效域写作要点及范文

1. 干系人绩效域知识回顾

干系人绩效域涉及与干系人相关的活动和职能。

在项目整个生命周期过程中，有效执行本绩效域可以实现的预期目标主要包含：

- ①与干系人建立高效的工作关系；
- ②干系人认同项目目标；
- ③支持项目的干系人提高了满意度，并从中收益；
- ④反对项目的干系人没有对项目产生负面影响。

绩效要点：

- (1) 识别。在组建项目团队之前，可以先识别高层级的干系人，再逐步逐层识别详细的干系人。
- (2) 理解和分析。一旦识别了干系人，项目经理和项目团队就需要尽力去了解干系人的感受、情绪、信念和价值观，分析每个干系人对项目的立场和持有的观点。
- (3) 优先级排序。项目会涉及很多干系人，有些干系人可能无法全部直接或有效地参与，项目经理和项目团队需要对干系人进行优先级排序，将管理焦点聚焦于权力和利益大的干系人。
- (4) 参与。项目执行过程中，项目经理和项目团队需要促进干系人参与到项目中，以启发他们的需求，并和干系人一起管理需求、进行谈判、解决问题，并做出决策。
- (5) 监督。在整个项目期间，随着项目的进展，一些新的干系人会被识别，也有一些其他干系人会退出，干系人以及干系人的态度或权力将发生变化。

2、干系人绩效域写作要点

| 干系人绩效域 | |
|-------------------------------|------------|
| 绩效要点 | 对应五组十域表 |
| 促进干系人参与（识别、理解和分析、优先级排序、参与、监督） | 干系人管理、沟通管理 |

| 预期目标 | 检查指标 |
|--|--------------------------|
| 建立高效的工作关系 | 干系人参与的连续性 |
| 干系人认同项目目标 | 变更的频率 |
| 支持项目的干系人提高了满意度，并从中收益；反对项目的干系人没有对项目产生负面影响 | ①干系人行为②干系人满意度③干系人相关问题和风险 |

- (1) 项目概述中可以写项目的特点，比如项目复杂、干系人多等；
- (2) 理论部分适当点出干系人绩效域的绩效要点；

(3)实践部分可以采用五组十域表中干系人管理和沟通管理的素材。

3. 干系人绩效域范文

论信息系统项目的干系人绩效域

(说明：本文提供较多文字素材，可以酌情参考挑选使用，部分内容选自于网页端，仅供内部学习使用)

2020年6月，我以项目经理的身份，参与某某市A公司教育信息化系统开发项目。该项目历时12个月，项目投资概算390万元。该项目采用项目型组织结构开展管理工作。A公司是某某市城乡建设委员会所属的城建职工教育培训基地，是经住房和城乡建设部批准，在此基础上组建的建设类教育培训机构。A公司在承担着某某市建筑行业从业人员的资格培训工作的同时，也承担着职业技能培训等培训工作，主要分为安全培训、岗位培训和行业干部培训三大块，其主要工作包括：培训计划、招生报名、开班培训、考核发证、备案等。从部门上分，A公司下设三个部门，分别是办公室、培训部、证书部。部门分工明确，办公室负责财务管理、资料管理、行政管理，培训部负责安全培训管理、岗位培训管理、干部教育培训管理，证书部负责证书管理。

当前，某某市农民工职业教育信息化正处于起步阶段，为强化农民工岗前教育、生产技术、行业综合管理制度、安全教育、法制教育等方面的培训，使广大农民工能够充分利用计算机专业技术进行学习、工作和日常生活，全面维护施工现场的安全，为和谐统一的建筑行业做出贡献。A公司教育信息化项目得以启动，该项目一期工程包含两部分系统：某某市城乡建设干部学校外网门户网站以及建设教育信息化系统（一期）。其中，建设教育信息化系统包含培训管理、考务管理、考核评价、继续教育等方面内容，具体可分为岗位培训模块、考核评价模块、证书管理模块、继续教育模块。

其中，岗位培训模块实现学校对每个培训点的管理和考核，实现在线实时发布培训信息计划，参加培训的学员在线注册和在线培训材料订购，师资库管理，培训相关信息统计等功能。考核评价模块实现考生参加考试的网上报名管理，考试机构信息管理，考试计划发布，在线考试系统的建立和维护、模拟考卷及模拟试题库管理，考试成绩导入、查询、统计、导出等功能。证书管理模块实现证书的在线查询，证书变更、注销，证书打印，证书发放记录管理，证书到期提醒，以及相关信息统计等功能。继续教育模块：实现某某市城乡建设干部学校继续教育信息计划的在线实时发布；网络课件制作系统，参加继续教育学员在线报名、信息审核、网上缴费管理，学员信息管理，建立网络课堂课程体系，添加与维护课件、学习资料，关联课程课后自测，学员在线学习，模拟自测考试系统，继续教育记录管理，以及相关统计功能。

该项目的具有工期紧迫、干系人多、基础薄弱、用户特殊等特点。干系人涉及建设方领导，建设方经办人，用户、承建方领导、承建方的项目经理、承建方项目组成员、监理人等。实际使用对象是建筑行业的农民工，这个行业的人员众多，知识水平参差不齐。难以准确快速获取干系人的需求。因此干系人绩效域管理尤为重要。干系人绩效域涉及与干系人相关的活动和职能，在项目整个生命周期过程中，我与项目团队成员积极与相关干系人沟通协调，取得干系人信任，他们积极参与项目，实现了预期目标，与干系人建立高效的工作关系；干系人认同项目目标；支持项目的干系人提高了满意度，并从中收益；反对项目的干系人没有对项目产生负面影响。为此，我们通过重点促进干系人的参与有效执行干系人绩效域，保障了上述预期目标的实现。本文以该项目为例，从干系人的识别、理解和分析、优先级排序、参与以及执行效果检查几方面论述了项目

干系人绩效域管理。

1、识别干系人，明确干系人绩效域管理对象

尽可能尽早全面识别所有项目干系人是干系人绩效域管理的基础。在项目启动阶段，我和项目团队，根据立项管理文件和项目章程，采用数据分析技术，首先识别出了项目的干系人主要包括：项目的成员、职能部门经理、公司高层、客户、最终用户、合作方、监理方、供应商等干系人，形成干系人登记册。由于干系人在项目进展期间会动态变化，为此干系人识别工作我们采用定期结合不定期开展方式，确保所登记干系人的有效性，比如：在后续理解分析干系人发现需求期望变化时，我们都会及时进行干系人信息的更新。

下表展示了部分干系人登记册细节：

| 序号 | 姓名 | 联系电话 | 职务 | 角色 | 需求/期望 | 分类 | 影响 |
|-----|-------|----------------|------------------------|------------------|--------------------------------------|------------|-------------------|
| 1 | 肖** | 136***** ** | 主管 | 客户方 培训室 人员 | 项目能够满足培 训业务需求 | 客户 | 影响项目 进度和质 量 |
| 2 | 谢** | 132***** ** | 建筑公 司人力 资源主 管 | 输送人 员参加 培训 | 项目能辅助员工 岗位培训 | 最终用 户 | 影响项目 质量 |
| 3 | 刘** | 138***** ** | 总监 | 项目方 财务处 总监 | 项目顺利完成， 达到既定目标 | 公司高 层 | 影响项目 进度和质 量 |
| 4 | 赵** | 182***** ** | 部门经 理 | 项目方 资源部 经理 | 完成该项目建 设，确保项目满 足范围、时间和 质量目标 | 职能部 门经理 | 影响项目 进度和质 量 |
| 5 | 王** | 153***** ** | 工程师 | 项目团 队技术 人员 | 项目顺利完成， 软件功能满足用 户需求，系统健 壮 | 项目的 成员 | 影响项目 进度和质 量 |
| ... | | | | | | | |
| ... | . | | | | | | |

2、理解和分析干系人，及时掌握干系人的立场和影响变化

在识别干系人的基础上，我们开始对于系人进行分析和理解，主要是全方位了解干系人的感受、情绪，以及对项目的立场和持有的观点。此过程中我们考虑的因素主要包括：权力、作用、态度、期望、影响程度、与项目的邻近性、在项目中的利益等方面。

我们用干系人参与度评估矩阵这个好工具，从干系人的需求入手，通过干系人登记册上的相关信息，分析他们的沟通信息需求、项目需求、潜在影响等，然后识别出干系人当前参与项目程度，把其分成了不知晓、抵制、中立、支持、领导五类，用干系人参与评估矩阵记录干系人的当前参与项目程度和需要参与程度。通过该矩阵，我们可以清楚的知道干系人当前参与项目程度和需要参与程度的差距，我们根据分析的结果，明确

了不同的干系人将要采取的管理方案，以及沟通需求、沟通频率和时限、以及对每个阶段沟通信息等内容，与沟通管理和需求管理相结合。通过理解与分析，有助于我们及时掌握干系人的立场和影响变化，及时更新干系人登记册信息。

3、做好干系人优先级排序，聚焦重点干系人

项目会涉及很多干系人，有些干系人可能无法全部直接或有效地参与，我们需要对干系人进行优先级排序，将管理焦点聚焦于权力和利益大的干系人。

借助权力/利益方格，从利益与权力两个维度对 A 公司教育信息化系统开发项目的干系人展开科学区分，从而对不相同地区的干系人选用不相同的综合管理策略。处于 A 区域的干系人，权力大，利益却小。在 A 公司教育信息化系统开发项目中，“高权力-低利益”是指职能经理。尽管职能经理只是邮件中的“抄送”对象，但他同时也是各类资源的管理者和协调者，拥有资源调用的权利。如果职能经理不满意、不支持该项目的工作，将会影响项目的正常推进用，因此，对 A 区域采取的策略就是及时、有效的通告，也就是把符合职能经理使用要求的项目数据信息告诉他，以此寻求彼此工作上的相互合作。

处于 B 区域的干系人，权力大，利益也大。在 A 公司教育信息化系统开发项目中，“高权力-高利益”是指项目发起人、建设方项目经理、建设方项目经理的领导等。B 区域的干系人在项目中起着很大的决策作用，可以为项目提供急需的资源、协调项目的矛盾、应对“超纲”风险，甚至可以直接终止项目。沟通是 B 区域的最核心的管理内容之一，沟通频率占比极高。因此，B 区域采取的策略就是重点管理、及时报告，寻求“高权力-高利益”的满意，获得他们的支持，才能促进项目的成功。

处于 C 区域的干系人，权力小，利益却大。在 A 公司教育信息化系统开发项目中，“低权力-高利益”是项目组的成员，与项目的实施情况直接相关，但是他们对项目的影响程度是有限的。对 C 区域的干系人，他们的需求之一就是要随时了解项目的进展和困难，因此，要与“低权力-高利益”保持良好的沟通，及时收集并处理他们反馈的任何信息。

处于 D 区域的干系人，权力小，利益也小。在 A 公司教育信息化系统开发项目中，对于 D 区域的非主要干系人，可以为其分配重复的、非核心的简单工作。在一个过程中，对此过程进行监督，只要花最少的成本去了解项目的进展和工作状态，就可以保证工作符合项目预期，避免影响项目成果。第三步，整理后形成了包括干系人基本信息、分类信息、评估信息等的干系人登记册。且在项目实施过程中不断更新。全面的干系人识别为后续的沟通管理、需求管理、干系人管理奠定了良好的基础。

4、管理干系人参与，共同推进项目成功

项目执行过程中，我们需要促进干系人参与到项目中，以启发他们的需求，并和干系人一起管理需求、进行谈判、解决问题，并做出决策。比如，在整理岗位培训管理功能需求时，我们通过会议方式，召集了关键的安全培训主管、架构师和人力资源主管，目的是通过直接交流，更为准确地掌握通用岗位设置和岗位数据定义等核心需求与问题，并确保每次会议都能产出实质性结论，形成会议纪要，并设定问题解决的时间节点，通过会议、企业微信和邮件将这些信息迅速、准确地反馈给相关岗位培训人员。

同时，我也与实际用工建筑企业用户以及外围设备供应商保持紧密沟通，随项目进度进行实时调整，确保第三方平台的顺利对接，以及服务器和显示屏的准时到货。通过差异化的方式最大化地促进干系人参与到项目工作中，让干系人真正参与到项目实施中来，减少了项目需求的不确定性因素。

5、监督干系人参与，发现问题动态调整

在整个项目期间，我们需要对干系人参与的数量和有效性进行监督，除了不断识别和分析新的干系人外，还要评估当前的参与策略是否有效或是否需要调整。因为项目管

理是一个动态的过程，监督干系人的参与，意味着我们要将干系人实际的参与情况与计划中的要求进行对比，发现问题要动态调整纠偏，适时调整策略和计划，以激发干系人的参与热情。我清楚地认识到，干系人的参与在整个项目生命周期中对于项目的成功与否都具有决定性的影响。因此，我采用了计划阶段选定的干系人参与评估矩阵来记录并评估干系人的实际参与程度，在定义的不知晓、抵制、中立、支持、领导五种参与水平中，随时根据监督情况，进行登记更新，用C代表干系人当前参与水平，用D代表期望参与水平。

比如，在项目中期，我们通过干系人参与评估矩阵发现，干系人客户方证书管理负责人李工当前处于不知晓状态，而我们期望他处于支持状态。于是我们及时与李工沟通，发现李工应出差，未及时参加项目会议，并且未及时查阅邮箱信息，于是我们及时纳入变更管理，调整了沟通策略，除了会议及邮件方式，还加上了电话即时沟通方式和反馈机制，及时将项目信息传送给李工，并争取支持。我们还建立了一套具体的问题搜集机制及追踪方案，并且在关键里程碑时应用专家诊断、大会等方式对产生的主要问题，展开研究，产生本次沟通管理工作绩效信息，参考绩效数据信息，对变化提出变更申请，自动更新调整项目沟通管理规划和有关资料文件等。

通过加强干系人绩效域管理，有效确保了项目在各方利益相关者的期望和需求下稳定推进。经过项目组的努力，项目顺利完成，并成功通过了客户方验收，客户方领导对该系统非常认可，这也为我们下次合作奠定了基础。事实证明，项目实施过程中有效执行项目绩效域管理是与干系人建立高效工作关系的有力保障，能最大化地促进干系人对项目目标的认同感，使得支持项目的干系人提高了满意度，反对项目的干系人不会对项目产生负面影响。在项目的干系人绩效域管理过程中，我也有很多心得体会。比如，识别干系人的过程中，既要找出核心干系人、一般干系人、潜在干系人，也要根据需求和层次对不同干系人进行归类和管理，找出项目的支持者、中立者、反对者，形成干系人管理清单，最后加入项目沟通计划。在项目识别干系人工作中，最容易被忽略的就是潜在干系人。尽管潜在干系人并非重要人物，但他们极可能在某一时刻对项目实施工作产生重大影响，因此不能轻易忽略潜在干系人。在接下来的工作和学习中，我会继续坚持学习总结，保持和同行沟通交流，不断提升自己的业务水平和项目管理能力，为企业的信息化建设贡献绵薄之力。

二、团队绩效域写作要点及范文

1. 团队绩效域知识回顾

团队绩效域涉及项目团队人员有关的活动和职能。

在项目整个生命周期过程中，有效执行本绩效域可以实现预期目标，主要包含：

- ①共享责任；
- ②建立高绩效团队；
- ③所有团队成员都展现出相应的领导力和人际关系技能。

绩效要点：

(1) 项目团队文化。项目团队文化反映了项目团队中个体的工作和互动方式。项目经理可以通过如下方法，确保形成和维护一个安全、尊重无偏见的团队文化，支持团队成员坦诚沟通：

透明、诚信、尊重、积极的讨论、支持、勇气、庆祝成功。

(2) 高绩效项目团队。项目经理和项目团队通过以下方式打造高绩效项目团队：

开诚布公的沟通、共识、共享责任、信任、协作、适应性、韧性、赋能、认可。

(3) 领导力技能。无论项目团队成员是在集中式管理环境，还是在实行服务型领导制度的环境工作，领导力技能对于每一位项目团队成员都是非常有用的。与领导力相关的特征和活动包括：

建立和维护愿景、批判性思维、激励、人际关系技能（情商、决策、冲突管理）。

2、团队绩效域写作要点

| 团队绩效域 | |
|--|----------------|
| 绩效要点 | 对应五组十域表 |
| 1. 项目团队文化（透明、诚信、尊重、积极的讨论、支持、勇气、庆祝成功） | 获取资源、建设团队、管理团队 |
| 2. 高绩效项目团队（开诚布公的沟通、共识、共享责任、信任、协作、适应性、韧性、赋能、认可） | |
| 3. 领导力技能（建立和维护愿景、批判性思维、激励、人际关系技能）。 | |

| 预期目标 | 检查指标 |
|-------------------------|--|
| 共享责任 | 目标和责任心 |
| 建立高绩效团队 | (1) 信任与协作程度； (2) 适应变化的能力； (3) 彼此赋能 |
| 所有团队成员都展现出相应的领导力和人际关系技能 | 管理和领导力风格适宜性 |

- (1) 项目概述中可以写项目的特点，比如项目涉及的资源众多、对团队绩效要求高等；
- (2) 理论部分适当点出团队绩效域的绩效要点；
- (3) 实践部分可以采用五组十域表中资源管理中的获取资源、建设团队、管理团队等子过程素材。

3. 团队绩效域范文

论信息系统项目的团队绩效域

（说明：本文提供较多文字素材，可以酌情参考挑选使用，部分内容选自于网页端，仅供内部学习使用）

某某省 A 电网公司践行“科技强审”理念，坚持创新驱动发展，构建“开放、融合、动态、智能”的数字化审计体系，推动内部审计数字化转型，围绕“为业务赋能、为管理增效”建设目标，决定启动 A 电网公司审计数字化中台项目建设工作。2021 年 10 月，我公司顺利中标该项目，通过公司选拔，我作为项目经理主持了项目的建设管理工作。项目于 2021 年 10 月 22 日召开项目启动会，于 2021 年 11 月中旬完成需求启发工作，2021 年 12 月上旬完成系统设计工作，2022 年 2 月下旬完成系统测试工作，计划于 2022 年 4 月上旬完成系统试运行，4 月底完成系统初验，进入为期 6 个月的运维阶段，于 2022 年 10 月完成系统终验。我们按照项目型组织结构进行管理，整个项目周期大概为 12 个月，合同金额 620 万，在各个里程碑时间评审中对产出的交付物进行审核，确保项目符合预期。

平台是 A 电网公司内部审计数字化转型的重要标志性工程，更是全面升级审计管理和作业方式，探索数字化转型模式的重要抓手。将在数据中台体系基础上，构建数据中台内审系统，强化内部审计集中化管理，扩展审计的深度和广度，提升审计效率和效果，建立信息化、自动化、实时化、全面化的持续审计机制，根据系统设置的模型和审计结论模板，智能发现问题点，进行风险预警，并自动展现简易审计结论。同时实现审计模型管理、系统管理等功能。项目组由项目经理、需求分析师、系统设计师、数据分析师、质量分析师、UI 设计师、系统开发人员、测试人员等 18 名人组成。

由于 A 电网公司审计数字化中台项目，数据中台系统涵盖大生产系统、集中化 ERP 系统、合同管理系统、采购系统、财务支撑系统、OA 系统等相关系统的数据，为了确保成功交付项目及其预期成果，需要有效的执行项目绩效域，项目绩效域是一组对有效地交付项目成果至关重要的活动，共有干系人、团队、开发方法和生命周期、规划、项目工作、交付、测量、不确定性八个项目绩效域，它们可以协调一致地实现预期的项目成果。其中团队绩效域涉及项目团队人员有关的活动和职能，团队绩效域聚焦于项目经理和项目团队成员在整个项目生命周期过程中的技能。本文以该项目为例，从项目团队文化、高绩效项目团队和领导力技能三个方面论述了信息系统项目的工作绩效域。

一、建立和维护团队文化，支持团队成员坦诚沟通

项目团队文化反映了项目团队中个体的工作和互动方式。团队文化是指团队成员在相互合作的过程中，为实现各自的人生价值，并为完成团队共同目标而形成的一种潜意识文化。为确保形成和维护一个安全、尊重无偏见的团队文化，支持团队成员坦诚沟通，我们在项目实施过程中，严格秉承透明、诚信、尊重、积极的原则，在项目规划阶段就明确了团队愿景：和谐共生，发展创新；团队理念：追求卓越，成就未来；团队准则：诚实守信，敬业奉献等，并制订了团队章程，就团队价值观、沟通指南、决策标准和过程、冲突处理过程、会议指南和团队共识等内容做出了明确的规定，让所有团队成员都充分了解团队愿景和在团队中承担的职责。

因为本项目数据中台系统平台实现了对营销、财务、人资、工程、物资等电网主营业务领域的全覆盖，并延伸拓展到金融、国际、新兴产业等部分专业领域，为企业内部审计数字化转型提供强有力的工具支撑。我们借助 RACI 矩阵，说明工作包或活动与项目团队成员之间的关系，明确了职责，也让团队成员意识到在项目实施过程中，不仅要关注自己负责的活动，也要关注与自己相关的活动的情况，形成了一种“凝心聚力，奋

“敏捷开发”的团队文化。下表展示了本项目部分 RACI 矩阵：

| RACI 矩阵 | 人员 | | | | | |
|---------|-------------|-----------------|-------------|-------------|--------------|------------|
| 活动 | 项目经理 汪经理 | 需求分 析师赵 工 | 系统设计 师陈工 | 质量分析 师章工 | 系统开发 人员刘工 | 测试人 员李工 |
| 收集需求 | A | R | I | I | C | I |
| 系统设计 | A | I | R | I | C | I |
| 系统开发 | A | I | I | I | R | C |
| 系统测试 | A | C | I | I | C | R |
| | | | | | | |

注：R 执行；A 负责；C 咨询；I 知情。

在敏捷开发的实践中，每日站立会议已经成为我们开发过程中团队协作的重要环节。通过这一简短而高效的沟通方式，团队成员有机会同步信息、分享进展、识别障碍并协调行动。这种定期召开的会议不仅加强了团队的透明度，还提升了工作效率。我们利用 Teambition 这样的项目管理工具来组织每日站立会议，快速分享信息并确保团队成员对项目进展保持同步。我们规定会议持续 15 分钟左右，所有参与者在会议期间保持站立，以保持会议的节奏快速和集中。会议内容围绕以下三个核心问题展开：1、自上一次站会以来，你完成了哪些工作？2、你计划在下一次站会之前完成哪些工作？3、你在工作中遇到了哪些障碍或困难？通过每日站会，开发人员和其他团队成员会主动调整项目和交付目标，与团队分享进度，并掌握障碍，同时进一步促进了团队成员坦诚沟通。

二、打造高绩效项目团队，提升项目绩效

要想顺利达成项目目标，一支高绩效的项目团队主力军相当重要。打造高绩效团队就是提高工作能力，促进团队成员互动，改善团队整体氛围，以提高项目绩效。为了提高团队工作能力，促进团队成员互动，改善团队整体氛围，便于团队之间的沟通协作，在接口开发阶段我们采用了集中办公的方式，并将进度计划以及每日的工作重点张贴于公告板上便于大家了解项目状况；在系统集成阶段、系统测试阶段，为了赶进度，项目组成员不同程度的进行了加班，对此我在会议上表达了我对大家的感谢，同时我向公司汇报了大家积极为项目所付出的努力，对此，公司领导对项目组给予了肯定和奖励。

针对本项目采用敏捷开发方法，部分团队成员对敏捷开发经验不足的问题，我与团队资深敏捷开发高级程序员张工先进行了沟通，拟定了一份调查问卷让团队成员填写培训需求和培训方式等，收集完培训需求后，我们对需求进行了统计，然后安排张工准备好培训的课件，内容包括极限编程、看板方法、水晶方法等，每月针对性的进行一次培训，同时一些不是很大众化的培训需求也安排相关的人员做好培训资料，放在团队共享网站上，让团队成员根据自身情况选择性的去自行下载学习

带队伍要刚柔并济、奖惩分明。我们既要制定清晰的项目奖惩机制，又要通过团队建设活动来加强交流。组织各种团队活动。比如：我们在项目中全面推行项目绩效考核管理，我积极与团队成员进行沟通交流，详细了解他们的实际需求，并采取了有针对性的激励措施。比如，根据马斯洛需求层次理论，我针对年轻的新成员，以薪酬激励、发展激励为主，而针对有 3-5 年工龄的员工，则尽力以感情激励、发展激励，给他们安排富有挑战性的工作或课题研究，以调动他们的工作积极性，满足他们对尊重和自我实现的需求。技术小组的成员有时候不善言辞，喜欢钻研技术细节，但是广泛的交流可以开拓技术视野，我们就在完成里程碑活动时，组织团队聚餐庆祝，或组织户外拓展训练、沙盘推演等活动，进一步增进了成员之间的感情，提升了团队成员之间的协作能力，让

我们的项目团队彼此信任，相互协作，不断赋能，成为项目成功的强有力保障。

三、培养领导力技能，灵活运用批判性思维和人际关系技能

无论项目团队成员是在集中式管理环境，还是在实行服务型领导制度的环境工作，领导力技能对于每一位项目团队成员都是非常有用的。领导力包括对项目团队内外的个人施加影响的态度、才能、性格和行为。领导力并不是领导的权力，而是共同愿景、批判性思维、激励、人际关系技能的综合展现，有效的领导力有助于取得积极的成果，促使项目成功，任何项目团队成员都可以表现出领导力行为。

我们积极贯彻《敏捷宣言十二大原则》，当团队自组织时，他们能够提出最好的架构师、需求和设计。当一个团队完全掌控自己的工作方式并拥有自己所做的每一个决定时，它就能够提供最好的工作。该团队将定期反思其当前的有效性，并确定自我改进的空间。之后，它将调整自己的行为，以确保实现自我完善。我们在项目执行过程中定期收集工作绩效数据和对可交付成果进行评审，发现问题及时反思调整。同时，我们很注重加强人际关系技能的培养，包括情商、决策、冲突处理等。因为在项目的长时间的执行过程中，冲突总是不可避免的，冲突的来源包括资源稀缺、进度优先级排序和个人工作风格差异等，我们要辩证的看待冲突，成功的冲突管理是可以提高生产力，改进工作关系的。在管理项目团队过程中，我们一开始就明确了各小组职责，同时我们在编制活动责任矩阵时，充分关注了几个要点：一是有利益牵扯的角色需要有不同人员来分工承担，不可由一个人来承担，如果工程师负责系统测试，那么在测试中就难以正确找到问题。二是工程设计和管理人员应该分别由不同人来承担，信息化工程需要静下心来设计和开发，既从事管理和开发，难免心有余而力不足，两方面工作都没有做好。三是要预留缓冲区，对人员安排要有余地，避免人员离职或者不可抗力，导致某个工程中断，影响整个项目进度。

当冲突发生时，我们应该正确分析原因，采取合适的冲突解决方法应对，在常见的五种冲突解决方法中，撤退回避、缓和包容、妥协调解、强迫命令、合作解决问题各有特点。比如，在智慧科协项目数据接口方案的设计上，技术组的张工和李工意见不一致，问题的焦点在于在数据集成的设计上，是优先考虑效率还是安全，这也是项目干系人非常重视的问题之一。我将该问题记录下来，召集团队成员一起参与方案设计讨论，召开评审会，逐一分析不同方案的优缺点，并进行广泛的测试，最终大家以合作解决问题的态度达成一致意见，化解了矛盾，还促进了项目团队内部的团结、协作。

经过团队全体成员的共同努力，我们按期完成了项目工作，实现了团队绩效域的预期目标：共享责任、建立高绩效团队、所有团队成员都展现出相应的领导力和人际关系技能。本项目的成功离不开我有效的执行了团队绩效域，特别是通过创建了团结、协作、分享的团队文化，利用各种措施，打造了一支高效团队。当然，在本项目管理中也存在不足之处，如：在项目初期，团队成员间存在文化差异，沟通协作不是很顺畅，后来通过开展团建等工作，我们克服了这些问题。为 A 电网公司数据中台内审系统的后续开发奠定坚实基础，同时也丰富了我公司数据中台项目交付绩效域管理应用实践，实现了最好的价值交付。

项目管理是一门艺术，在后续的工作和学习中，我将不断学习充电，多与同行交流，提高自己的业务和管理水平，争取为公司的信息化建设贡献微薄之力。

三、开发方法和生命周期绩效域写作要点及范文

1. 开发方法和生命周期绩效域知识回顾

开发方法和生命周期绩效域涉及与项目的开发方法、节奏和生命周期相关的活动和职能。在项目整个生命周期过程中，有效执行本绩效域可以实现预期目标，主要包含：

- ①开发方法与项目可交付物相符合；
- ②将项目交付与干系人价值紧密关联；
- ③项目生命周期由促进交付节奏的项目阶段和产生项目交付物所需的开发方法组成。

绩效要点：

(1) 交付节奏。交付节奏是指项目可交付物的时间安排和频率，项目可以一次性交付、多次交付、定期交付和持续交付。

(2) 开发方法。开发方法是在项目生命周期内创建产品、服务或结果的方法。当前行业普遍认同的三种开发方法是预测型方法、混合型方法和适应型方法。

(3) 开发方法的选择。产品、服务或成果，项目和组织都会影响开发方法的选择。影响开发方法的产品、服务或成果的相关因素包括：创新程度、需求确定性、范围稳定性、变更的难易程度、交付物的性质、风险、安全需求、法规。影响开发方法的项目相关的因素包括：干系人、进度制约因素、资金可用情况。影响开发方法的组织相关的因素包括：组织结构、文化、组织能力、项目团队的规模和所处位置。

(4) 协调交付节奏和开发方法。

2、开发方法和生命周期绩效域写作要点

| 开发方法和生命周期绩效域 | |
|----------------------------|-----------------|
| 绩效要点 | 对应五组十域表 |
| 1. 交付节奏 | 制定项目章程、制订项目管理计划 |
| 2. 开发方法（预测型方法、混合型方法、适应型方法） | |
| 3. 开发方法的选择 | |
| 4. 协调交付节奏和开发方法 | |

| 预期目标 | 检查指标 |
|-------------------------------------|--------------|
| 开发方法与项目可交付物相符合 | 产品质量和变更成本 |
| 将项目交付与干系人价值紧密联系 | 价值导向型项目阶段 |
| 项目生命周期由促进交付节奏的项目阶段和产生项目交付物所需的开发方法组成 | 适宜的交付节奏和开发方法 |

(1) 项目概述中可以写项目的特点，比如项目复杂、周期长、需要确定开发方法和生命

周期等；

(2)理论部分适当点出开发方法和生命周期绩效域的绩效要点；

(3)实践部分可以采用五组十域表中项目整合管理的制定项目章程、制订项目管理计划的素材。

3. 开发方法和生命周期绩效域范文

论信息系统项目的开发方法和生命周期绩效域

（说明：本文提供较多文字素材，可以酌情参考挑选使用，部分内容选自于网页端，仅供内部学习使用）

在国家卫健委 2019 年发布的《医院智慧服务分级评估标准体系（试行）》指引下，某省三甲人民医院决定启动智慧医院信息系统升级改造项目。2021 年 3 月，我公司顺利中标该项目，通过公司选拔，我作为项目经理主持了项目的建设管理工作。该项目投资 326 万元，建设工期为五个月。某省三甲人民医院，已于 2015 年对医院的 HIS/LIS/PACS 进行等级保护定级和备案工作，近几年陆续购置了网闸、防火墙、数据库审计、日志审计、堡垒机等网络安全设备并上线启用。2019 年 12 月，该院网络安全等级保护制度 2.0 标准正式落地实施，通过测评取得了等级保护证书，并于 2020 年通过了医院电子病历 4 级评审与移动医保支付。2021 年，该院的互联网医院正式落地，但目前尚未建设集成平台，因此本次智慧医院信息系统升级改造项目，目的就是解决预约系统功能、自助设备功能、移动端患者服务功能、智能导诊功能，以及机构间转诊服务和远程医疗服务存在的问题，进一步提高医院竞争力及其医疗服务能力，打造一个科学化、智慧化、信息化、安全化的高水平互联网智慧医院。

该系统使用 MVC (Model-View-Controller) 的设计模式，控制器和模型层采用单例模式，模型层再细分成 Service 层和 DAO 层，Service 层控制事务，DAO 层完成数据库表的 CRUD 操作。前后端分离，PO 对应数据库表结构，VO 对应页面数据。使用 axios 技术实现异步提交和局部刷新，使用 Fastjson 完成对象和 JSON 字符串的互相转换。使用 Spring-Boot 作为 Web 框架技术，使用 MyBatis 持久化框架操作数据库，使用 Maven 构建项目。这是一个涉及医疗专业领域，时间紧、任务重的综合性项目。根据项目的特点，我们组建了项目型团队。

该项目是升级改造项目，既要考虑该医院原有的设备，同时还要满足新增互联网医院的需求，整合难度大，验收要求高，如果不能在项目开始阶段明确项目开发方法和生命周期的规则，会对项目产生影响。下面结合本人对某省三甲人民医院决定启动智慧医院信息系统升级改造项目的管理实践，分别从确定交付节奏、选择开发方法、制定绩效方案、协调交付节奏、绩效评估结果应用等方面对项目的开发方法和生命周期绩效域进行论述。

一、制定项目管理计划，明确开发方法和生命周期绩效要素

古语有云“以谋为上，先谋而后动”，项目管理计划作为信息系统建设中其他各子计划制定的依据和基础，是项目顺利实施的关键。而开发方法和生命周期绩效域涉及与项目的开发方法、节奏和生命周期相关的活动和职能，如果能在项目开始的时候就进行明确，会有效辅助项目实现预期目标。

在该项目一开始我将主要时间和精力用在项目管理计划制定上，我组织项目骨干成员，根据项目章程、项目招标文件和项目范围说明书（初步），搭建了《项目管理计划主干计划》，对项目的总体任务目标、整体进度安排、项目中存在的主要约束等进行了规划。然后由各小组各自负责，分别编制子项目的计划。组织项目组其它计划的编制

人员，在主干计划指导下依据公司的模板制定了《项目质量管理计划》、《项目测试计划》、《项目配置管理计划》、《项目实施和培训管理计划》、《项目试运行和验收管理计划》等子计划。经过几次整合调整，首版《项目管理计划》制定完毕。

在确定首版《项目管理计划》的过程中，我们邀请了甲方省人民医院刘院长、于科长、主要科室的技术骨干、领域专家、关键干系人等召开多次专题会议进行分析探讨并编制了项目管理计划中相关内容，如所选用的项目生命周期迭代模型，进行变更时需要走变更流程，项目干系人之间的沟通要求，评审等内容进行了讨论，对项目范围、质量、成本、进度、风险等分计划以及里程碑清单、资源日历、项目的过程改进等内容做了详细的规划，减少因计划不明晰对项目产生的影响。因为项目开发方法和开发生命周期的重要性，我们又组织相关干系人进行了逐一细致的讨论和规划，逐步纳入了项目管理计划当中。

二、根据项目特点确定交付节奏

交付节奏是指项目可交付物的时间安排和频率，项目可以一次性交付、多次交付、定期交付和持续交付。因为本次智慧医院信息系统升级改造项目既有新功能开发，又涉及新旧系统的关联以及相应设备的替换调整，采用单一交付方式的风险较大，因此我们与客户沟通之后决定采取结合不同类型的可交付物采用不同交付节奏的方式。比如，软件开始涉及的预约系统功能、移动端患者服务功能、智能导诊功能等功能，结合移动 app 开发多次交付；而建筑医疗设备安装，比如医疗仪器、新密码门禁、摄像头等，按照建筑物设备统筹组织实施，一次性交付；远程医疗服务结合药房和病历管理系统进行多次交付；医院的网站系统更新定期交付。这种结合项目实际的交付方式，可以降低项目风险，提高人员的利用率和项目的灵活度，提升项目管理精细度。

三、根据技术特点确定开发方法

开发方法是在项目生命周期内创建产品、服务或结果的方法。不同的行业可能会使用不同的术语来定义开发方法。当前行业普遍认同的三种开发方法是预测型方法、混合型方法和适应型方法。

我们与客户方进行了深入的沟通和交流，了解到他们对于不同产品的交付时间要求存在差异，同时升级项目还需要与旧系统和设备进行对接，所以我们对不同的交付物采用不同的开发方法。

比如，建筑物安装包括了医疗仪器、新密码门禁、摄像头等，这些设备需要结合建筑物统筹规划按步骤开展，我们选用预测型方法，预先确定范围、进度、成本和资源，整个建造过程中将遵循项目计划和蓝图，很少发生变更。对于软件功能模块化开发，我们选用混合型方法，混合型方法包括迭代型方法和增量型方法。迭代型方法适用于需求不确定的项目，通过不断迭代来逐步完善产品。而增量型方法则适用于不同模块逐步提交和集成的项目，它可以确保每个阶段都有可交付的产品，并在后续阶段进行集成和优化。对于预约系统功能、自助设备功能、移动端患者服务功能、智能导诊功能，选用增量方法。对于机构间转诊服务、远程医疗服务，采用迭代方法。

对于医院网站系统升级，我们采用适应型方法。我们首先与客户方讨论确定网站高层级需求、设计页面布局，并在网站上部署一组初始信息，客户方相关科室干系人提供待办事项列表的内容，我们再组织团队成员对待办事项列表进行优先级排序，开发并部署新内容。随着新需求和新范围的出现，团队会对该工作进行估算，并完成工作；一旦经过测试，就向客户展示该工作成果，如果获得批准，工作成果将部署到网站上。综合方法的应用，有助于我们更好地满足业主方的交付时间要求，提升项目管理精细化程度，降低项目的风险，提高项目的成功率。

四、协调交付节奏和开发方法，制定项目绩效方案

我们把本项目中涉及的几类可交付物，结合各自特点采用了不同的交付节奏和开发方法，统一协调如下表所示。

| 可交付物 | 交付节奏 | 开发方法 |
|--------------------------------|-------|------|
| 建筑物设备安装 | 一次性交付 | 预测 |
| 预约系统功能、自助设备功能、移动端患者服务功能、智能导诊功能 | 多次交付 | 增量 |
| 机构间转诊服务、远程医疗服务 | 多次交付 | 迭代 |
| 医院网站 | 定期交付 | 适应 |

项目管理，绩效为王，成功的项目管理，会给客户带来真正的价值交付。我们很重视项目绩效，由于本项目组合交付特点，如果采用传统的挣值分析方法，用CPI（成本绩效指数）和SPI（进度绩效指数）等方法对项目绩效进行进度和成本的评估略显单薄，无法有效识别高优先级的目标是否按计划完成。为了更好地管理项目的交付节奏和评估项目整体绩效，我们在传统绩效分析方法基础上，加入了一些关键绩效指标（KPI）。结合本项目特点，我们设定了以下三个关键绩效指标：需求变更率、需求变更成本和按时交付率。需求变更率衡量了项目过程中需求的稳定性和预测性，高频率的需求变更可能会对项目进度和成本造成不良影响。需求变更成本则直接反映了需求变动对项目经济性的影响，频繁或大幅度的需求变更会增加项目的成本。按时交付率是对不提供交付物按时交付的时间衡量指标，它能告诉我们项目是否按照既定的规则进行。这些KPI不仅可以客观地评估项目团队在开发方法和生命周期管理等方面的表现，还能帮助我们及时发现并解决问题，确保项目顺利进行。

五、纳入项目计划管理，定期检查评估绩效

我们把项目生命周期的类型和阶段划分、计划采用的产品开发方法，以及管理层对项目进行审查的时间和内容安排，都纳入了项目管理计划之中，因为计划是项目执行的指南和最好的引领。同时我们也深知项目绩效管理的重要性，要想给用户交付真正有价值的可交付物，绩效管理的动作要贯彻始终，所以我们会定期检查和评估项目绩效。每次绩效评估结果出来之后，我们会高度重视，组织相关干系人进行讨论分析，动态调整纠偏。比如，我们通过考核结果中的改进意见及时调整项目开发方法和生命周期管理策略，以提高项目执行的效果和成功率。通过奖励和惩罚机制激励团队不断提高效率。通过培训和团建方式提升团队战斗力和凝聚力，同时把良好实践和成功案例分享给团队各个小组，促进知识共享和学习，提升整体项目管理水平。

经过大家的共同努力，该项目顺利一次性上线运行成功，得到了省三甲医院的认可，一线医护人员反馈软件系统稳定，界面友好，功能实用，故障率低。项目的成功得益于项目的开发方法和生命周期管理，特别是结合不同类型交付物采用不同的交付节奏、开发方法，确保交付和集成以及交付反馈机制。当然在项目中也有一些不足，例如中途配置管理员离职，交接和重新整理配置文件花了一周时间，幸而未对项目工期造成影响。项目管理是一门学问，我需要永远虚心学习，切不可掉以轻心，麻痹大意。虽然本项目取得了不错的成绩，但也存在着一些问题，如制定计划，判断交付物类型、开发方法等过程中个别员工的参与度不够。针对不足，在今后的日子里，将不断提升业务和管理水平，争取在以后的工作中更好地完成项目，为行业的信息化建设做出自己的力量。

四、规划绩效域写作要点及范文

1. 规划绩效域知识回顾

规划绩效域涉及整个项目期间组织与协调相关的活动与职能，这些活动和职能是最终交付项目和成果所必须的。

在项目整个生命周期过程中，有效执行本绩效域可以实现预期目标，主要包含：

- ①项目以有条理、协调一致的方式推进；
- ②应用系统的方法交付项目成果；
- ③对演变情况进行详细说明；
- ④规划投入的时间成本是适当的；
- ⑤规划的内容对管理干系人的需求而言是充分的；
- ⑥可以根据新出现的和不断变化的需求进行调整。

绩效要点：

(1) 规划的影响因素。每个项目都是独特的，不同项目规划的数量、时间安排和频率也各不相同。

影响项目规划的因素包括：开发方法、项目可交付物、组织需求、市场条件、法律或法规限制。

(2) 项目估算。规划时需要对工作投入、持续时间、成本、人员和实物资源进行估算，估算是对某一变量(如项目成本、资源、人力投入或持续时间)的可能数值或结果的定量评估。

影响估算的4个方面的因素包括：区间、准确度、精确度、信心。

估算时可采用的估算方法包括：确定性估算和概率估算、绝对估算和相对估算、基于工作流的估算、对不确定性的调整估算。

(3) 项目团队组成和结构规划。规划项目团队的组成和结构时，首先要确定完成项目工作所需的技能组合，包括技能、熟练程度和类似项目的经验。

(4) 沟通规划。沟通是争取干系人有效参与的最重要的因素，对沟通进行规划时，需与干系人绩效域进行关联，包括干系人识别、分析、优先级排序和参与的内容。

(5) 实物资源规划。实物资源指人力资源以外的任何资源，包括材料、设备、软件、测试环境、许可证等。

(6) 采购规划。采购可以在项目期间的任何时候进行，预先规划有助于明确目标，确保采购过程顺利进行。

(7) 变更规划。项目期间会发生很多变更，有些变更是因发生风险事件或项目环境变化而导致的，有些则是基于对需求的深入了解之后提出的，还有些变更则是由于客户或其他原因造成的。

(8) 度量指标和一致性。项目进行过程中，规划、交付和度量工作之间存在自然的联系，这种联系就是度量指标。在整个项目生命周期过程中，要保证规划和实际的一致性。

2、规划绩效域写作要点

| 规划绩效域 | |
|---|-------------------------------|
| 绩效要点 | 对应五组十域表 |
| 1. 规划的影响因素（开发方法、项目可交付物、组织需求、市场条件、法律或法规限制） | 整合、进度、成本、资源、沟通、采购管理中的规划过程组子过程 |
| 2. 项目估算（区间、准确度、精确度、信心） | |
| 3. 项目团队组成和结构规划 | |
| 4. 沟通规划 | |
| 5. 实物资源规划 | |
| 6. 采购规划 | |
| 7. 变更规划 | |
| 8. 度量指标和一致性。 | |

| 预期目标 | 检查指标 |
|----------------------|---------|
| 项目以有条理、协调一致的方式推进 | 绩效偏差 |
| 应用系统的方法交付项目成果 | 规划的整体性 |
| 对演变情况进行详细说明 | 规划的详尽程度 |
| 规划投入的时间成本是适当的 | 规划适宜性 |
| 规划的内容对管理干系人的需求而言是充分的 | 规划的充分性 |
| 可以根据新出现的和不断变化的需求进行调整 | 可适应变化 |

- (1) 项目概述中可以写项目的特点，比如项目规模大、需要规划的细节多等；
- (2) 理论部分适当点出规划绩效域的绩效要点；
- (3) 实践部分可以采用五组十域表中整合、进度、成本、资源、沟通、采购管理中的规划过程组子过程的素材。

3. 规划绩效域范文

论信息系统项目的规划绩效域

（说明：本文提供较多文字素材，可以酌情参考挑选使用，部分内容选自于网页端，仅供内部学习使用）

在国家卫健委 2019 年发布的《医院智慧服务分级评估标准体系（试行）》指引下，某省三甲人民医院决定启动智慧医院信息系统升级改造项目。2021 年 3 月，我公司顺利中标该项目，通过公司选拔，我作为项目经理主持了该项目的建设管理工作。该项目投资 326 万元，建设工期为五个月。某省三甲人民医院，已于 2015 年对医院的 HIS/LIS/PACS 进行等级保护定级和备案工作，近几年陆续购置了网闸、防火墙、数据库审计、日志审计、堡垒机等网络安全设备并上线启用。2019 年 12 月，该院网络安全等级保护制度 2.0 标准正式落地实施，通过测评取得了等级保护证书，并于 2020 年通过了医院电子病历 4 级评审与移动医保支付。2021 年，该院的互联网医院正式落地，但目前尚未建设集成平台，因此本次智慧医院信息系统升级改造项目，目的就是解决预约系统功能、自助设备功能、移动端患者服务功能、智能导诊功能，以及机构间转诊服务和远程医疗服务存在的问题，进一步提高医院竞争力及其医疗服务能力，打造一个科学化、智慧化、信息化、安全化的高水平互联网智慧医院。

该系统使用 MVC (Model-View-Controller) 的设计模式，控制器和模型层采用单例模式，模型层再细分成 Service 层和 DAO 层，Service 层控制事务，DAO 层完成数据库表的 CRUD 操作。前后端分离，PO 对应数据库表结构，VO 对应页面数据。使用 axios 技术实现异步提交和局部刷新，使用 Fastjson 完成对象和 JSON 字符串的互相转换。使用 Spring-Boot 作为 Web 框架技术，使用 MyBatis 持久化框架操作数据库，使用 Maven 构建项目。这是一个涉及医疗专业领域，时间紧、任务重的综合性项目。根据项目的特点，我们组建了项目型团队。

该项目是升级改造项目，既要考虑该医院原有的设备，同时还要满足新增互联网医院的需求，整合难度大，验收要求高，该项目的成功很大程度上归功于在项目管理过程中，我对基于价值驱动的项目管理知识体系的有效运用，特别是针对项目规划相关因素的有效管理，规划绩效域涉及整个项目期间的组织与协调相关的活动和职能，规划绩效域的管理要点包括：1、规划的影响因素，规划对工作既有指导作用又有推动作用，好的规划是建立好的工作秩序，提高工作效率的重要手段。一份科学合理、符合实际的项目规划，是项目顺利实施并最终取得成功的关键。然而实际工作中项目规划会受到开发方法、组织需求、市场条件及法律法规的影响和限制。2、项目估算，在进行项目规划时作为项目经理首先应该对项目进度、成本、人员、物料等进行估算，保证在项目实施过程中使项目在进度、成本基准内完成价值的交付。3、项目团队组成和结构规划，作为项目经理应该根据完成项目工作所需的人员技能来规划组建项目团队。4、沟通规划，通过有效的沟通规划能够争取干系人有效参与项目并促进干系人对项目的支持。5、实物资源规划，实物资源是除人力资源外的任何资源，需要对这些资源的交付、移动、存储和处置进行管理和合理规划。6、采购规划，通过进行自制、外购分析，明确采购方法和识别潜在卖方。7、变更规划，项目执行过程中变更是不可避免的，作为项目经理应该重视对需求变更的控制，制定合理的变更控制流程。8、度量指标和一致性，作为项目经理要保证可交付成果符合质量标准并且要与用户实际需求保持一致。

下面结合本人对某省三甲人民医院决定启动智慧医院信息系统升级改造项目的管理实践，重点选择了规划的影响因素、分别从确定交付节奏、项目估算、规划组建项目团队、变更规划等方面对项目的规划绩效域进行论述。

一、结合规划的影响因素，确定项目管理计划编制规则

项目规划是项目工作开展的纲领性文件，为后续的一系列项目工作提供好的指导和指南，可以说，好的项目规划，是成功的一半。因为每个项目都是独特的，不同项目规划的数量、时间安排和频率也各不相同，所以影响项目规划的因素包括：开发方法、项

目可交付物、组织需求、市场条件、法律或法规限制。古语有云“以谋为上，先谋而后动”，项目管理计划作为信息系统建设中其他各子计划制定的依据和基础，是项目顺利实施的关键。而开发方法和生命周期绩效域涉及与项目的开发方法、节奏和生命周期相关的活动和职能，如果能在项目开始的时候就进行明确，会有效辅助项目实现预期目标。

首先，必须考虑项目的性质和可交付成果的特性。比如对本项目中模块化开发，采用常规技术且可交付成果明确的部分，采用先集中进行详细规划，再进行开发实施的方式；对采用高新技术且可交付成果不明确的部分，只需先集中进行粗略规划，再一边开展项目执行一边根据技术的发展和相关方的意见逐步进行详细规划。

其次，必须考虑项目所采用的开发方法和环境因素。当前行业普遍认同的三种开发方法是预测型方法、混合型方法和适应型方法。我们与客户方进行了深入的沟通和交流，了解到他们对于不同产品的交付时间要求存在差异，同时升级项目还需要与旧系统和设备进行对接，所以我们对不同的交付物采用不同的开发方法。比如，建筑物安装包括了医疗仪器、新密码门禁、摄像头等，这些设备需要结合建筑物统筹规划按步骤开展，我们选用预测型方法，预先确定范围、进度、成本和资源，整个建造过程中将遵循项目计划和蓝图，很少发生变更。对于软件功能模块化开发，我们选用混合型方法，混合型方法包括迭代型方法和增量型方法。迭代型方法适用于需求不确定的项目，通过不断迭代来逐步完善产品。而增量型方法则适用于不同模块逐步提交和集成的项目，它可以确保每个阶段都有可交付的产品，并在后续阶段进行集成和优化。对于预约系统功能、自助设备功能、移动端患者服务功能、智能导诊功能，选用增量方法。对于机构间转诊服务、远程医疗服务，采用迭代方法。

对于医院网站系统升级，我们采用适应型方法。我们首先与客户方讨论确定网站高层级需求、设计页面布局，并在网站上部署一组初始信息，客户方相关科室干系人提供待办事项列表的内容，我们再组织团队成员对待办事项列表进行优先级排序，开发并部署新内容。随着新需求和新范围的出现，团队会对该工作进行估算，并完成工作；一旦经过测试，就向客户展示该工作成果，如果获得批准，工作成果将部署到网站上。

我组织项目骨干成员，根据项目章程、项目招投标等文件，确定了本项目管理计划的基本编制流程：（1）编制项目管理计划提纲（2）根据项目管理计划提纲，编制各种分项管理计划（3）开展制订项目管理计划过程，把各种分项管理计划整合成项目管理计划初稿（4）根据项目管理计划初稿，开展各种规划过程（如制订进度计划过程），编制项目实体计划（如项目进度计划）（5）开展创建 WBS 过程、制订进度计划过程、制定预算过程，把相应的高层次实体计划报给高级管理层审批，得到范围基准、进度基准和成本基准（6）开展制订项目管理计划过程，把范围基准、进度基准和成本基准整合成项目基准。写入项目管理计划，得到项目管理计划终稿。合理的项目规划保障了项目工作的顺利实施。

二、结合成本估算，合理规划成本管理

规划成本是为规划、管理、花费和控制项目成本而制定政策、程序和文档的过程。我们需要结合项目估算，在进行项目规划时作为项目经理首先应该对项目进度、成本、人员、物料等进行估算，保证在项目实施过程中使项目在进度、成本基准内完成价值的交付。

为了便于干系人后续参与项目成本管理，我们邀请医院客户方代表、医疗设备业务专家及项目团队成员和公司财务部门等相关干系人采用会议的形式，对成本管理计划的内容进行了明确，把项目成本按是否直接归属项目划分成了直接成本和间接成本，直接成本包括项目人员工资、设备采购费用、系统开发等费用，间接成本包括税金、保安、

综合管理等费用。由于本项目核心是软件定制开发，所以人员成本在项目成本中占比大于 50%，主要是需求分析、系统设计、编码开发、测试、实施等人员的工资。人员相关差旅费，包括从事开发、管理工作所发生的交通、通讯、食宿费用，主要是本地开发，有较少部分需要驻场实施。培训费包括项目内部人员参与培训活动及组织外部项目干系人培训活动所产生费用，占比在 5%以内。

我们还明确了项目成本计量单位为万元，绩效测量规则采用挣值管理，成本报告的格式以及成本控制临界值为 8%，如果 CPI 超过 8%，我们将分析原因，并采取纠偏措施；我们也设定了绩效测量规则，利用挣值管理来控制项目的三个子系统的控制账户。若偏差在 8%以内，我们将采用较高层次的“粗管”；若超过 8%，我们将深入到下一层，即工作包层面，进行根本原因分析，确保绩效偏差得到有效控制。此计划为后续的成本估算、预算和成本控制提供了坚实的理论依据和基础。

三、争取干系人有效参与，规划项目沟通管理

通过有效的沟通规划能够争取干系人有效参与项目并促进干系人对项目的支持，规划沟通管理是基于每个干系人或干系人群体的信息需求、可用的组织资产，以及具体项目的需求，为项目沟通活动制定恰当的方法和计划的过程。在项目正式启动后，我带领项目团队以项目章程、项目管理计划总纲和干系人登记册(和需求文件)为依据，结合公司 PMO 发布的沟通管理计划模板进行沟通管理计划编制。

在与项目组成员沟通过程中，应该增加沟通频率，提倡主动沟通，面对面交流，尽可能的鼓励成员发声；引导成员们从项目背景、关键里程碑、项目干系人需求等角度出发，详细述说该项目的组织管理架构，各个干系人的权利与义务，现在使用的沟通技术等；认真对掌握的沟通情况进行汇总、梳理；自项目启动阶段起，重新编制详细、所需的沟通管理计划，内容包括沟通内容、沟通时间、负责人、沟通目的、沟通方式等，制定出了沟通管理计划表，如下所示。

| 序号 | 沟通内容 | 沟通时间 | 负责人 | 沟通目的 | 沟通方式 | 沟通对象 | 沟通输出物 |
|----|----------|---------|------|-------------------------|------|-----------------------|-------------|
| 1 | 项目启动 | 项目开始第一周 | 项目经理 | 标志项目启动，动员相关人员进入角色 | 会议 | 甲乙双方重要领导、项目组成员和项目相关人员 | 会议纪要、项目规章制度 |
| 2 | 需求研讨 | | 需求经理 | 项目需求调研 | 会议 | 项目经理、需求人员、研发人员 | 会议纪要、需求说明文档 |
| 3 | 需求变更 | | 需求经理 | 项目需求调研 | 会议 | 项目经理、需求人员、研发人员 | 会议纪要、需求说明文档 |
| 4 | 调研报告（设计报 | | 项目经理 | 模拟实际业务，发现软件 and 实际之间的问题 | 会议 | 项目组主要成员 | 会议纪要 |

| | | | | | | | |
|----|---------|----------|-------|---------------------------|----------|------------------|-------------|
| | 告)讲解 | | | | | | |
| 5 | 项目阶段性总结 | 里程碑日 | 项目经理 | 汇报阶段性工作 | 会议/邮件 | 项目组主要成员,领导小组成员。 | 阶段性总结报告 |
| 6 | 总体实施方案 | | 项目经理 | 汇报方案,听取对方的意见,最终双方确认 | 邮件/会议 | 项目组主要成员、领导小组成员 | 项目总体方案、会议纪要 |
| 7 | 软件问题 | 产生软件问题时 | 开发工程师 | 及时将问题通知公司开发经理、项目经理;实施问题存档 | 邮件 | 相关开发人员、开发经理、项目经理 | 问题反馈表 |
| 9 | 项目周例会 | 每周一上午9点整 | 项目经理 | 了解项目进展,统一思想,对当前问题做出决策。 | 周例会 | 项目组成员 | 会议纪要、项目周报 |
| 10 | 项目组交流 | 不定期 | | 了解项目组成员对项目的想法和建议 | 谈话 | 项目组成员 | 谈话记录 |
| 11 | 技术问题 | 临时 | 开发工程师 | 讨论技术问题 | 会议/邮件 | 开发成员 | 技术手册文档 |
| 12 | 突发问题 | 随时 | 项目经理 | 解决突发问题 | 会议/电话/邮件 | 相关人员 | 问题日志表 |
| | | | | | | | |

四、变更在所难免，强化变更控制势在必行

项目执行过程中变更是不可避免的，作为项目经理应该重视对需求变更的控制，制定合理的变更控制流程。实施整体变更控制是审查针对可交付成果、组织过程资产、项目文件和项目管理计划的变更请求，批准或拒绝变更，并对变更处理结果进行沟通的过程。这一过程是从整合的角度考虑记录在案的项目变更，从而降低因未考虑变更对整个项目目标或计划的影响而产生的风险。因而，对变更控制管理得好坏直接关系到项目能否成功，我们和客户共同制定的《项目变更控制管理办法》。在该管理办法中，明确了什么样的变更需要什么的人批准，进行变更需要按照什么流程等。

比如本项目因为涉及面广，虽然项目所有干系人都无权提出变更申请，但是为了强化变更管理，我们与客户院方领导进行了充分沟通，明确了客户方所提的需求变更，也需要强化管理，各医院科室干系人的变更需求首先提交本科室审批，汇总上报院方管理员，经院方管理层审批后，统一发送给本项目组变更管理负责人，纳入《项目变更控制管理办法》的管理。

经过大家的共同努力，该项目顺利一次性上线运行成功，得到了省三甲医院的认可，一线医护人员反馈软件系统稳定，界面友好，功能实用，故障率低。项目的成功得益于

项目的规划绩效域的管理，特别是针对确定交付节奏、项目估算、规划组建项目团队、变更规划等绩效要点的重点管理。当然在项目中也有一些不足，例如项目过程中客户院方重要干系人岗位发生了变动而我们制定的沟通计划频次及方式未及时获取信息，发现问题后我们及时调整了沟通管理规划内容解决了问题。项目管理是一门学问，我需要永远虚心学习，切不可掉以轻心，麻痹大意，在今后的日子里，将不断提升业务和管理水平，争取在以后的工作中更好地完成项目，为行业的信息化建设做出自己的努力。

五、项目工作绩效域写作要点及范文

1. 项目工作绩效域知识回顾

项目工作绩效域涉及项目工作相关的活动和职能。项目工作可使项目团队保持专注，并使项目活动顺利进行。

在项目整个生命周期过程中，有效执行本绩效域可以实现预期目标，主要包含：

- ①高效且有效的项目绩效；
- ②适合项目和环境的项目过程；
- ③干系人适当的沟通和参与；
- ④对实物资源进行了有效管理；
- ⑤对采购进行了有效管理；
- ⑥有效处理了变更；
- ⑦通过持续学习和过程改进提高了团队能力。

绩效要点：

(1) 项目过程。项目经理和项目团队应建立项目过程，并对过程进行定期审查，检查该过程是否高效、是否存在瓶颈、工作是否按照预期进行、是否存在阻碍等。

可按照项目需要，使用如下方法来优化过程：精益生产法、召开回顾会议、价值导向审查。

(2) 项目制约因素。制约因素包括最后交付日期、法律法规、固定预算和质量政策等，在整个项目生命周期过程中，制约因素可能会发生变化。

(3) 专注于工作过程和能力。为了使项目交付和干系人价值最大化，项目工作要聚焦在工作过程(交付价值)和保护项目团队的工作能力(项目团队的高效性和满意度)两个

方面，从而使项目团队专注于交付价值，并始终了解项目的进展情况，包括何时发生潜在问题、进度是否延迟和成本是否超支等。

(4) 管理沟通和参与。在整个项目生命周期过程中，大部分项目工作都需要与干系人进行沟通，此时需要按照项目沟通管理过程执行，并关联干系人绩效域。

(5) 管理实物资源。有些项目需要第三方提供材料和用品，规划、订购、运输、存储、跟踪和控制这些实物资源也需要投入时间和精力。管理实物资源的目标主要包括：①减少或消除现场的材料搬运和储存；②消除材料等待时间；③最小化报废和浪费；④促进安全的工作环境等。

(6) 处理采购事宜。在大多数组织中，项目经理没有签订合同的权限，他们会与合同签约负责人或在合同、法律和法规方面具有专业知识的其他人员共同开展工作。

(7) 监督新工作和变更。敏捷或适应型项目中，项目工作会不断演变和调整。

(8) 学习和持续改进。项目团队需要定期召开会议，确定未来在哪些方面可以做得更好(经验教训)，以及如何在下一次迭代或下一阶段工作中对过程做出改进(回顾)，在不断学习中优化工作方式，持续改进过程，支持项目完成最优成果。

2、项目工作绩效域写作要点

| 项目工作绩效域 | |
|---------------|-----------------------------|
| 绩效要点 | 对应五组十域表 |
| 1. 项目过程 | 整合、资源、沟通、采购、干系人管理中的执行过程组子过程 |
| 2. 项目制约因素 | |
| 3. 专注于工作过程和能力 | |
| 4. 管理沟通和参与 | |
| 5. 管理实物资源 | |
| 6. 处理采购事宜 | |
| 7. 监督新工作和变更 | |
| 8. 学习和持续改进 | |

| 预期目标 | 检查指标 |
|--------------|------------------------|
| 高效且有效的项目绩效 | 状态报告 |
| 适合项目和环境的项目过程 | ①过程的适宜性； ②过程相关性和有效性 |
| 干系人适当的沟通和参与 | 沟通有效性 |
| 对实物资源进行了有效管理 | 资源利用率 |
| 对采购进行了有效管理 | 采购过程适宜 |
| 有效处理了变更 | 变更处理情况 |

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/806113033115010140>