

项目计划内容总结 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/450/2021\\_2022\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E8\\_AE\\_A1\\_E5\\_c41\\_450022.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/450/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E8_AE_A1_E5_c41_450022.htm) 项目目标:包含进度,成本,质量三个方面的目标.其中成本主要是人力资源的投入.而质量目标一般应该是产品进入维护阶段后的缺陷泄露情况.项目进行过程需求,设计和开发各阶段相关工件需要达到的质量要求.这三个要素是项目的主要目标,相关还可能存在其它目标.如你需要控制项目范围的变化幅度,你需要在项目过程中人员技能水平提高了怎样一个水平,你对各过程定义的偏差限度等.整个项目管理过程和阶段的活动都是围绕相关目标进行,在有限的资源情况下按时按质的完成项目. 假设和约束:假设和约束最大的区别就是一个是确定的,一个是不确定的.假设最重要的是要出一个依据,这个依据对项目计划过程和项目目标的实现造成影响,但根据项目现在已知因素又无法确定这个依据是否是一定成立的.而约束则是这个依据一定是成立的,项目必须遵循这个依据.所以假设的例子有项目假设在进入设计开发阶段后编码人员能够到位,假设项目执行过程中范围偏差不会超过10%,假设项目估算依据的历史估算数据是真实可信的.而约束我们考虑因素同样是从项目几个要素考虑,从进度,资源和质量等.另外要考虑的就是技术约束,如项目所使用的开发工具,技术架构,必须遵循的技术标准等.如项目必须使用\*\*标准开发网页以满足不同浏览器浏览,项目资源约束在\*\*人内,项目必须在\*\*日发布版本等. 项目验收标准:太重要了,这是项目收尾的一个重要依据,项目收尾时候的项目验收必须通过项目验收标准进行,防止扯皮.项目的产出是产品,服务和成果.对于每

项都必须定义明确的验收准则和标准.因此项目交付物必须是  
可以验证的,如果是一个不可验证的东西则不能称为项目的交  
付物.角色和职责:这个一定要分清楚,职责和职务一般只有  
一个,但其可以承担多个角色的任务.角色和职责间是一个多对多  
的关系.如评审员就是一个虚拟的角色,可能并没有一个专门这  
样的职务.但需求,设计,开发或测试人员都可以担任评审员.项  
目自定义过程:CMMI三级的一个重要概念,项目应该是依据组  
织级的标准过程来定义项目自己的过程,组织级可以定义相关  
的裁剪标准,项目依据裁剪标准对保证过程进行裁剪得到自定  
义的项目过程.由于多过程或输出控件的控制问题,一般CMMI  
并不推荐采用敏捷或迭代的方法论或生命周期模型,现在有专  
门的Agile CMMI,是研究的一个重要话题.里程碑和基线:里程  
碑就是对上阶段的工作进行总结和评审,确认阶段的交付物是  
否达到了要求和质量标准,确认是否可以进入下一个阶段的工  
作.里程碑的总历时为零.在里程碑达到并评审通过后,可以对  
里程碑的所有交付物进行基线,基线的对象是配置项,基线的目  
的是保证工作产品的一致性,基线的工作产品做为下一个阶段  
活动和任务的自己输入和依据.项目的方法,工具,技术和标准:  
这几个因素都是重要的项目要素,而对于敏捷方法论或敏捷项  
目管理则更强调这些要素.项目在资源和进度等都能够满足项  
目需求情况下仍然失败很多时候的原因就是方法,工具或技术  
的选择上面出现问题.估算:项目允许的工作量偏差或规模的  
偏差一般在20-30%左右,而进度偏差一般要求更严格,因此  
对于估算的准确度最好能够在80%以上,如果估算不准确将  
导致后续频繁的调整进度计划.项目管理或计划是一个渐近  
的过程,因此估算最好能够做两次,在软件需求出来后再进

行一次估算，估算较为准确的设计开发工作量。由于功能点估算一直存在的估算项无法和最终的活动和任务对应起来,估算的数据功能的EIF和ILF无法分解到事务功能上面的问题,因此个人认为功能点估算更适合做项目总规模的一个估算。根据总规模/生产率得到一个较为可信的项目周期数据。专家法和三点法估算是我们常用的估算方法，三点法可以通过PERT计算出一个最可能的估算值，同时得到一个项目周期的估算范围数据。进度计划:再来谈下顺序问题，首先是确定清楚范围，选择项目的生命周期模型，然后进行顶层WBS分解，对分解后的WBS进行规模的估算，根据历史的生产率数据推算出相关的工作量数据。根据WBS确定出相关的活动和任务，对活动进行排序和建立依赖关系，确定项目的角色责任矩阵和资源分配准则并根据该准则对活动安排资源，绘制网络图确定关键资源和关键路径，排进度表并对资源进行平衡。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)