

# 策划

## Planning (PLAN)

# PLAN的目的

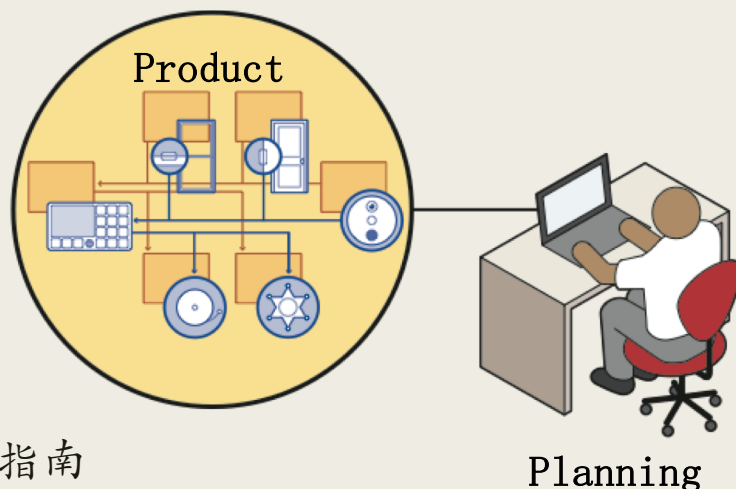
目的：制定计划来描述在组织的标准和约束条件内完成工作所需的内容，其中包括：

- 预算
- 进度
- 资源需求、能力和可用性
- 质量
- 功能需求
- 风险和机会

计划还描述：

- 要执行的工作
- 适用的组织级标准过程集、资产和裁剪指南
- 依赖关系
- 由谁执行工作
- 与其他计划的关系
- 干系人及其角色

价值：优化成本、功能和质量以增加实现目标的可能性。



# PP 等级和实践概述

## 第 1 级

- PLAN 1.1 制定任务列表。
- PLAN 1.2 将人员分配到任务。

## 第 2 级

- PLAN 2.1 开发完成工作的方法并保持更新。
- PLAN 2.2 计划执行工作所需的知识和技能。
- PLAN 2.3 根据记录的估算，制定预算和进度并保持更新。
- PLAN 2.4 计划已识别的干系人的参与。
- PLAN 2.5 计划向运营和支持的转移。
- PLAN 2.6 通过协调可用资源和估算的资源确保计划的可行性。
- PLAN 2.7 制定项目计划，确保其元素之间的一致性，并保持更新。
- PLAN 2.8 评审计划并获得受影响的干系人的承诺。

## 第 3 级

- PLAN 3.1 使用组织的标准过程集和裁剪指南来开发项目过程，保持更新，并遵循项目过程。
- PLAN 3.2 使用项目过程、组织的过程资产和度量库制定计划并保持更新。
- PLAN 3.3 识别和协商关键依赖关系。
- PLAN 3.4 根据组织标准计划项目环境并保持更新。

# Level 1

---

1.1 制定任务清单。

1.2 将人员分配到任务。

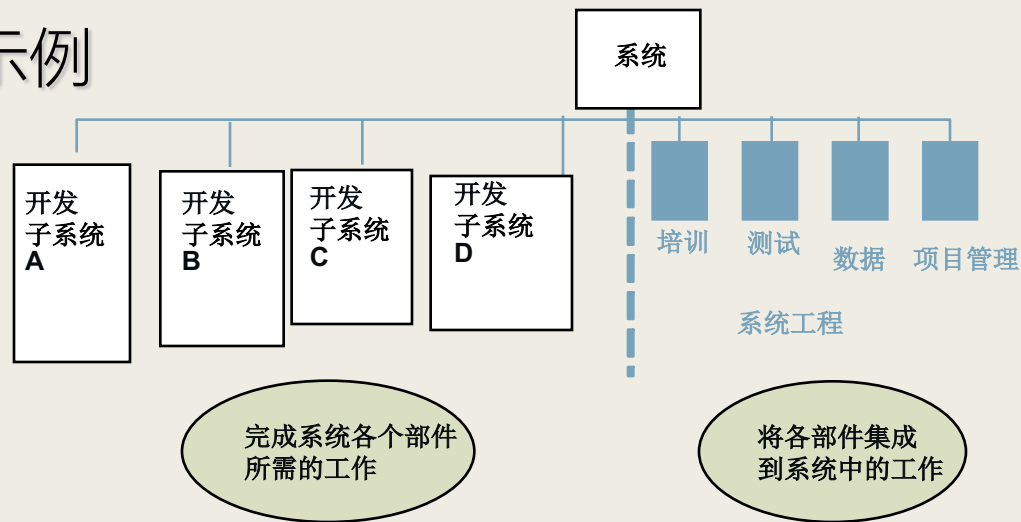
# Level 2

## 2.1 制定完成工作的方法并保持更新。

考虑生命周期模型，并定义生命周期阶段，并进行任务分解

- 迭代模型
- 瀑布模型

### WBS的示例



# Level 2

## 2.2 计划执行工作所需的知识和技能。

- 识别项目的知识技能要求，并根据项目成员的知识掌握情况，确定是否需要进行培训
  - 项目培训方式：
    - 自学
    - 组内培训
    - 组织级培训等

# Level 2

---

2.3 根据已记录的估算，制定预算和进度并保持更新。

*四个层次的进度计划*

# #项目预算-举例

■ 考虑项目费用相关举例如下：

序号	费用名称	费用数额 ( 万元 )	备 注
1	业务活动费	2	与相关业务单位合作产生的费用
2	差旅费	5	合作方交流、市场推广等
3	试验、测试费	2	需做性能测试、主观评价 、3C认证、路测
4	材料费	18.6	用于初样机5台、正样机50台的试制费用
5	设备购置费	2	购置卫星信号发生器、样机等设备
6	技术合作费	5	与相关合作伙伴的合作费用
7	人员工资	21	按平均工资10000元、21人月工作量计算
8	其 他	5.04	含仪器折旧、房屋水电、办公等管理费用
合计	60.64 万元		



# Level 2

## 2.4 计划已识别的干系人的参与。

- 首先识别项目的所有干系人，并针对项目WBS（任务分解）*分析干系人如何参与到项目的活动中*；
- 干系人RACI矩阵

RACI图	人员				
活动	安妮	本	卡洛斯	蒂娜	埃德
制定章程	A	R	I	I	I
收集需求	I	A	R	C	C
提交变更请求	I	A	R	R	C
制定测试计划	A	C	I	I	R

R=执行 A=负责 C=咨询 I=知情

# Level 2

## 2.5 计划向运营和支持的转移。

- 1) 在项目的早期阶段需要计划转移工作，例如计划阶段应该编制初步的交付计划
- 2) 明确转移的角色职责和就绪准备情况

# #移交工作

---

移交给运维团队或运营团队

- 移交前的准备

- 交付、安装、操作环境要部署好
- 评审需求、设计、产品、测试结果，确保打包交付的顺利进行

- 移交的方式

- 直接部署软件/产品到用户的使用环境中，由用户试运行或验收
- 把可执行程序、安装手册、使用手册等通过光盘、网络传输、用户网络下载等方式给用户

- 移交的内容

- 打包的可执行程序、用户手册等支持文档
- 合同或用户要求的其它文档

# Level 2

## 2.6 通过协调可用资源和估算的资源确保计划的可行性。

- 为了使项目计划可行，为了获得干系人对项目计划的承诺，通常需要对项目计划进行评审，考虑如下情况：
  - 可用的资源是否满足估计的资源（资源包括：有技能的人、工具、设备、资金等）
- 当实际的资源和估计发生偏差时，通常有如下解决方法：
  - 减少、延迟需求
  - 降低质量要求
  - 增加多的资源
  - 提高人员的技能水平
  - 根据当前的实际资源调整计划

# Level 2

## 2.7 制定项目计划，确保其元素之间的一致性，并保持更新。

- **项目计划**包括了上面实践提到的各计划
  1. 项目选择的生命周期模型
  2. 项目进度计划：里程碑计划、详细进度计划
  3. 风险管理计划
  4. 资源计划
  5. 项目预算
  6. 知识和技能计划
  7. 干系人参与计划
  8. 项目的组织架构、角色与职责等

# Level 2

## 2.8 评审计划并获得受影响的干系人的承诺。

- 所有的对项目有影响的计划都需要评审
- 评审的目的是所有项目相关干系人能够共同理解项目范围、目标、干系人在项目中的角色、职责和相互关系
- 通常通过评审获得干系人对项目计划的承诺
  - 所有执行、支持项目计划的干系人都要承诺履行自己的职责，完成和自己相关的任务
  - 项目计划通过评审后，相关干系人要承诺
  - 承诺方式：
    - 任何文字形式的记录

# Level 3

3.1 使用组织的标准过程集和裁剪指南来制定项目过程，保持更新，并遵循项目过程。

- 根据组织级的**裁剪指南**进行裁剪：
  - 组织级可以根据项目类型定义好裁剪后的模板与过程
- 根据组织级的**生命周期裁剪指南**裁剪项目的生命周期
- 在裁剪文档中如果发生裁剪就要**记录裁剪的理由**
- 裁剪结果需要经过项目**相关人员的评审**，QA也要参加过程裁剪的评审

# Level 3

## 3.2 使用项目过程、组织的过程资产和度量库制定计划并 保持更新。

- 公司的组织过程资产库可能包含如下：
  - 1. 组织级标准过程集
  - 2. 经验教训库
  - 3. 培训教材库
  - 4. 组织级度量库
  - 5. 最佳实践、样例库
  - 6. BUG 库
  - 7. 风险库
  - 8. 测试用例库
  - 9. 可复用的构件库
- 项目估算和计划时，要参考组织过程资产库中的内容，作为项目的估算与计划的输入；例如项目的规模、工作量估算；项目的风险识别；项目组件复用等



# Level 3

## 3.3 识别和协商关键依赖。

- **关键依赖**：对项目的目标达成具有**重大影响**的干系人、任务活动等属于关键依赖
- 首先分析客户及项目**相关干系人的期望**，项目的目标
- 然后分析**干系人对项目的影响程度**，确定**关键干系人**
- 对项目WBS（工作分解）进行分析，确定**关键任务**（关键路径上的任务为关键任务）
- 针对**关键关系人制定沟通协调策略**，并定期监控（周会、月会、里程碑、各种评审会）确保关键干系人的期望能够满足，并管理关键干系人使其积极参与到项目的活动中。
- 针对关键任务合理安排时间和资源，并定期监控（周会、月会、里程碑、各种评审会）保证关键任务能够保质保量的完成

# Level 3

## 3.4 根据组织的标准来计划项目环境并保持更新。

- 项目的工作环境包括：项目执行工作所需的各种软硬件工具、设施、设备等,通常在项目计划文档中描述；产品集成的环境、各种测试的环境等可以合并到项目的工作环境中，也可以单列
- 项目的工作环境必须达到组织级工作环境标准要求的性能和可靠性，如果项目有特殊需要进行裁剪
- 项目的工作环境一般复用公司已有的，也可以购买或者自己开发
- 定期评审和维护项目的工作环境，确保其性能和可靠性能满足项目需要

# 问题与回答

---

