

深圳龙视传媒有限公司	文 档 编 号	LVM_BIS_P_008
	版本号	
文档名称	项目计划过程定义	

项目计划过程定义

PP&IPM

拟制	黄冬明	日期	2012-7-15
审核	何萍	日期	2012-8-30
批准	易睿	日期	2012-8-30

修订记录

日期	修订版本	修改描述	作者	评审成员
2012-07-10	V1.0	新建	黄冬明	

目录

1	简介	5
1.1	目的	5
1.2	适用范围	5
1.3	术语表	5
1.4	参考资料	错误！未定义书签。
2	角色与职责	5
	项目核心组成员	5
3	过程总体描述	6
3.1	进入和退出准则	6
3.2	流程图	6
3.3	概述	6
4	主要活动描述	7
4.1	项目类别评估	7
4.1.1	活动说明	7
4.1.2	输入	7
4.1.3	输出	7
4.2	项目资源估算	8
4.2.1	活动说明	8
4.2.2	输入	8
4.2.3	输出	8
4.3	组建项目团队	8
4.3.1	活动说明	8
4.3.2	输入	8
4.3.3	输出	8
4.4	选择项目生命周期定义项目过程	8
4.4.1	活动说明	9
4.4.2	输入	9
4.4.3	输出	9
4.5	创建项目 WBS	9
4.5.1	活动说明	9
4.5.2	输入	10
4.5.3	输出	10
4.6	制定项目概要计划	10
4.6.1	活动说明	10
4.6.2	输入	10
4.6.3	输出	10
4.7	制定质量保证计划	10
4.7.1	活动说明	10
4.7.2	输入	10
4.7.3	输出	11
4.8	制定配置管理计划	11
4.8.1	活动说明	11

4.8.2	输入	11
4.8.3	输出	11
4.9	制定项目各阶段详细计划	11
4.9.1	活动说明	11
4.9.2	输入	12
4.9.3	输出	12
4.10	集成项目总体计划	12
4.10.1	活动说明	12
4.10.2	输入	12
4.10.3	输出	12
4.11	评审项目总体计划	12
4.11.1	活动说明	13
4.11.2	输入	13
4.11.3	输出	13
4.12	项目总体计划基线	13
4.12.1	活动说明	13
4.12.2	输入	13
4.12.3	输出	13
5	详细裁剪指南	13

1 简介

1.1 目的

项目计划，是指建立和维护项目各项活动的计划。本过程旨在使项目组及管理人员充分了解项目计划和监控的过程，使项目管理人员遵照本过程制订项目计划并执行相关计划及监控活动。

1.2 适用范围

本过程适用于深圳龙视传媒有限公司所有正式立项的项目。

1.3 术语表

WBS:: Work Breakdown Structure 工作分解结构，以可交付成果为导向对项目要素进行的分组，它归纳和定义了项目整个工作范围。每细化一层代表对项目工作产品更详细定义。

项目干系人：受项目成果影响或对其负责的组织或个人。项目干系人通常包括：项目组成员、供应商、客户、用户等。

2 角色与职责

角色名称	职责	特殊技能要求
项目经理/ 项目总监	负责建立项目团队和项目工作环境，组织项目计划及项目监控工作； 确定项目定义过程； 确定项目目标； 主导制订项目概要计划； 项目估算； 组织项目核心组成员完成项目详细计划； 主导项目风险的评估和监控； 根据各项目核心组成员的各部分详细计划集成整个项目的详细计划； 获取项目组成员及其他干系人对项目计划的承诺； 负责监控获得团队成员承诺的计划被正确执行；	
项目核心组成员	根据项目经理的项目计划要求，完成相关部分的计划工作； 参与项目概要计划的讨论，明确自己负责的专业领域的工作任务项和其它工作任务之间的关系，对工作产品的规模以及工作任务项的工作量和工期进行估算； 完成本专业领域的工作任务项的详细工作计划的制订； 评估本专业领域的项目风险	

PPQA	提供过程引导； 协助项目经理确定项目定义过程； 完成质量保证计划； 负责对计划过程的完整性进行检查，组织计划评审，对项目计划评审决议进行跟踪，直至问题关闭	
配置管理工程师	完成配置管理计划； 识别、管理项目策划及监控过程中的配置项；	
项目管理工程师	负责协助项目经理/项目总监完成项目策划工作： 项目日常汇报材料的收集； 项目策划过程中各个评审会的组织； 项目问题日志及项目风险列表的更新； 项目策划文档的整理合并；	

3 过程总体描述

3.1 概述

项目立项审批通过后，即开始项目策划过程。项目立项通过后，输出需求开发计划。需求开发完成后制订项目概要计划，并完成项目计划书，进行项目计划决策评审，软件设计完成后制订项目的详细计划。由于需求的变更以及其他一些因素会造成计划的改变，修订项目计划的过程必须遵从变更流程。

项目计划过程是随着项目阶段不断细化的过程，不管计划粒度的粗细，采用的方法都类似，包括 WBS 和各类估计技术等，最终形成文档，获得高层经理批准和相关干系人的承诺，并通知项目干系人。

项目计划是项目后续开发和管理活动的基础。一个完整的项目计划内容包括：项目开发计划、沟通计划、风险管理计划、项目培训计划、度量与分析计划、配置管理计划、质量保证计划、测试计划等。

由于各个活动的输入输出文档较多，故输入和输出不在流程中体现，而在活动说明中详细列出。

3.2 进入和退出准则

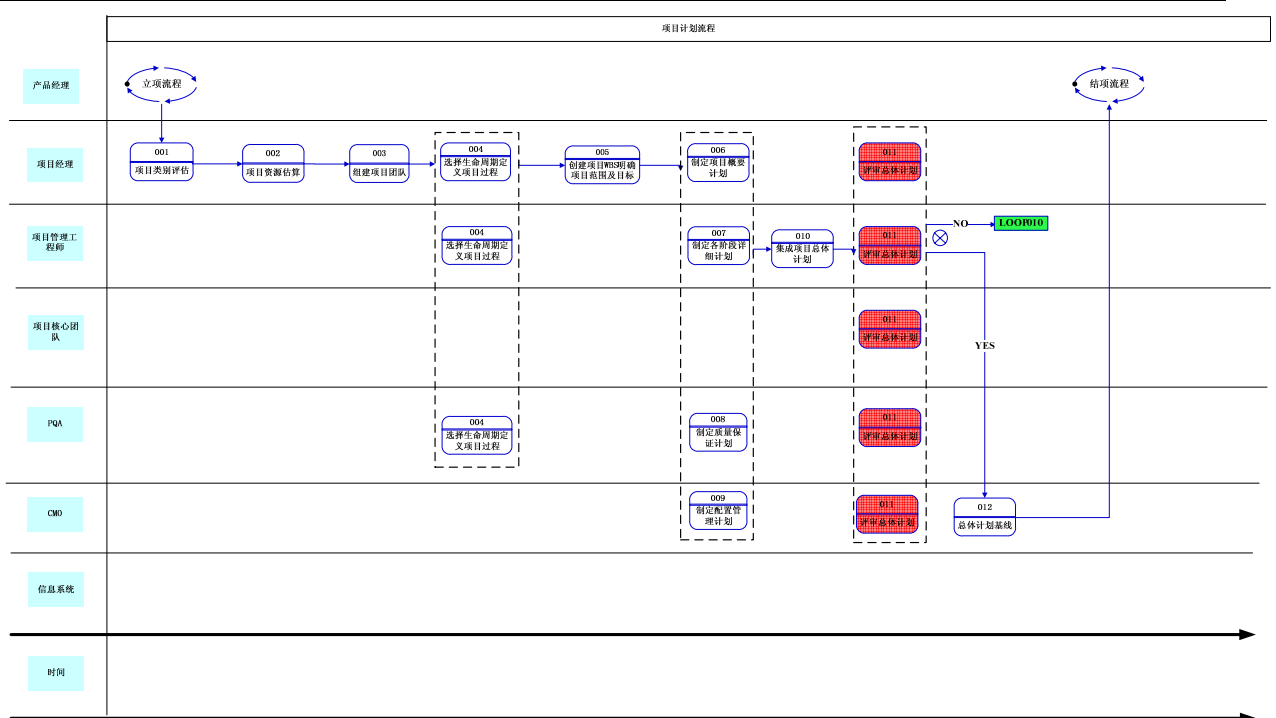
进入准则：

项目的立项申请审批通过；

项目变更，需要调整计划；

退出准则：项目计划获得项目组成员的承诺。

3.3 流程图



4 主要活动描述

4.1 项目类别评估

4.1.1 活动说明

项目经理根据项目的实际情况，填写项目类别评估表，这一活动在立项流程中已有说明，为保证项目策划依据的完整性，故在项目策划及监控过程定义中再次列出说明。

项目经理需要根据公司统一的类别评估模版，填写相关信息，按照最终的得分划归至相应项目类型。

4.1.2 输入

《项目 Charter》

《项目立项申请表》

《项目立项说明》

4.1.3 输出

《项目类别评估表》

4.2 项目资源估算

4.2.1 活动说明

项目经理根据项目的实际情况，填写项目资源估算表。资源估算，主要涉及项目的人力资源估算、项目资金支出估算，该估算过程，必须参考组织过程资产库，及项目经理本身参与过的类似项目经验。

项目资源估算是项目计划的重要依据，需要项目经理根据项目的立项说明，初始需求列表等信息，做相应估算。初始估算的偏差可在 30%-50%，该偏差在项目实际进展中不断修正。

项目经理需要根据公司统一模版填写项目资源估算表，具体的填写规范参见模版中的“填写指南”页。

4.2.2 输入

《项目类别评估表》

《项目立项说明》

4.2.3 输出

《项目资源评估表》

4.3 组建项目团队

4.3.1 活动说明

项目经理根据人力资源估算，协调组织资源，组建项目团队，明确项目组各个角色的实际成员，并拟制项目任命书报公司高层审批发布。

4.3.2 输入

《项目资源评估表》

4.3.3 输出

《项目资源评估表》（有人员信息）

《项目组任命》

4.4 选择项目生命周期定义项目过程

4.4.1 活动说明

项目经理与项目组 PQA 及项目管理工程师共同完成项目生命周期的选择，记录生命周期的选择理由，在后期制定的项目总体计划中体现。根据公司制定的软件开发流程及裁剪指南，结合本项目类型、包需求等信息完成本项目的过程定义。项目裁剪结果，需报公司高层审批通过方可执行。审批过程不在流程中体现，项目组 PQA 需监控该审批过程的执行。

项目过程定义及裁剪过程，需注描述裁剪的项目质量目标、裁剪的度量元，具体内容及填写规范，参见《项目过程活动要素表》

公司已定义过程，参考公司发布的产品开发流程及相应流程说明文件。

4.4.2 输入

《软件产品开发流程》

《软件产品开发流程说明》

《项目包需求》

《项目类型评估表》

4.4.3 输出

《项目过程活动要素表》

4.5 创建项目 WBS

4.5.1 活动说明

项目经理根据项目基线的包需求，及选择的生命周期模型、项目已定义过程，创建本项目 WBS。

WBS 分解的维度由项目经理自行定义，可以按照项目可交付成果来分解，也可根据项目过程定义的各项活动分解。公司提供的 WBS 分解模板，结合了项目可交付成果及过程活动，供项目组参考。

但无论是从何种维度分解，必须遵从 100%原则（必须体现项目的包需求及项目已定义过程中的所有内容），不得有遗漏；分解层级以三~四级为佳（第一级即为项目），项目组需根据项目实际规模确定本项目的分解层级。项目经理需注意，项目 WBS 不等同于项目计划。

4.5.2 输入

《项目包需求》

《项目过程活动要素表》

4.5.3 输出

《项目 WBS》

4.6 制定项目概要计划

4.6.1 活动说明

在制定了项目 WBS 之后，项目经理需要组织项目团队共同检视之前的项目估算，以及在项目申请表中列出的各项信息。明确项目的范围及目标，更新项目立项说明文件。为项目概要计划提供切实依据。

明确了项目范围及目标后，项目经理需要制定项目概要计划，计划内容主要包括：项目里程碑计划、项目沟通计划、客户参与计划、项目人力资源计划、项目环境等。项目概要计划，不涉及具体项目活动的时间点及责任人，项目概要计划主要规定各个支持类活动的工作原则、方式方法等，指导项目组成员在工作过程中的行为规范。概要计划统一在《项目总体计划》中体现。

4.6.2 输入

《项目立项说明》

4.6.3 输出

《项目总体计划》（支持类活动计划）

4.7 制定质量保证计划

4.7.1 活动说明

PQA 根据组织及要求结合项目实际情况，完成本项目的质量保证计划。

4.7.2 输入

《项目立项说明》

《项目过程活动要素表》

《项目交付件清单》

4.7.3 输出

《质量保证计划》

4.8 制定配置管理计划

4.8.1 活动说明

CMO 根据组织及要求结合项目实际情况，完成本项目的配置管理计划。

4.8.2 输入

《项目立项说明》

《项目过程活动要素表》

《项目交付件清单》

《项目资源估算表》

4.8.3 输出

《配置管理计划》

4.9 制定项目各阶段详细计划

4.9.1 活动说明

在软件设计文档完成后，项目经理需要组织完成各个阶段详细计划的制定。详细计划主要覆盖项目 CBB 重用计划、软件开发详细计划、资料开发计划以及其他项目需要单独详细列出的计划。

软件开发的详细计划，由各个子系统/模块负责人主导完成，项目经理整合。详细计划，建议是从项目 WBS 分解细化而来。各个子系统/模块负责人，从 WBS 中分别领取属于自己的部分，做活动细化和分解。软件开发详细计划在编制过程中需要注意，先做软件模块的规模估算及软件复杂度估算，以保证每个任务量估算的准确性。具体的估算方法参考《估算指南》。完成工作量估算后，需要为每项任务指派责任人，并确认任务开始、完成时间。

项目详细计划的编制可以与《配置管理计划》及《质量保证计划》的编制并行。

4.9.2 输入

《项目总体计划》

《项目 WBS》

《估算指南》

4.9.3 输出

《Pert Sizing 估算表》

《项目总体计划》（详细计划部分）

4.10 集成项目总体计划

4.10.1 活动说明

在完成所有计划编制后，项目管理工程师协助项目经理将收集到的各个项目计划集成到项目总体计划中。集成过程中需要注意，各个计划间的依赖关系，关注子计划间的资源使用时间，不能有冲突，否则即要做调整，直至项目计划在时间及资源安排上无冲突。

4.10.2 输入

《项目总体计划》（详细计划部分）

《项目总体计划》（支持类活动计划）

《项目 WBS》

《配置管理计划》

《质量保证计划》

4.10.3 输出

《项目总体计划》（完整版）

4.11 评审项目总体计划

4.11.1 活动说明

在完成总体计划集成工作后，项目管理工程师组织项目组所有成员参与，评审项目总体计划，对计划中列出的各个子计划、行为规范、日常汇报机制等内容做重点讲解，确保获得项目组成员对该份项目计划的承诺。项目组各个成员如在评审会上未提出异议，则默认认可项目计划中的各项内容。

4.11.2 输入

《项目总体计划》（完整版）

4.11.3 输出

《项目总体计划》（修正版）

4.12 项目总体计划基线

4.12.1 活动说明

PQA 审计项目策划阶段的各个活动，通过后，通知项目组 CMO 基线项目总体计划。

4.12.2 输入

《项目总体计划》

4.12.3 输出

《配置状态报告》

5 详细裁剪指南

项目计划过程必须进行，不可裁剪。

对于二类、三类项目，质量保证计划、配置计划可裁剪，主要内容在项目管理计划中综合说明。

项目培训计划可裁剪，由项目经理决定及项目组 PQA 在项目生命周期选择及定义项目过程确认。