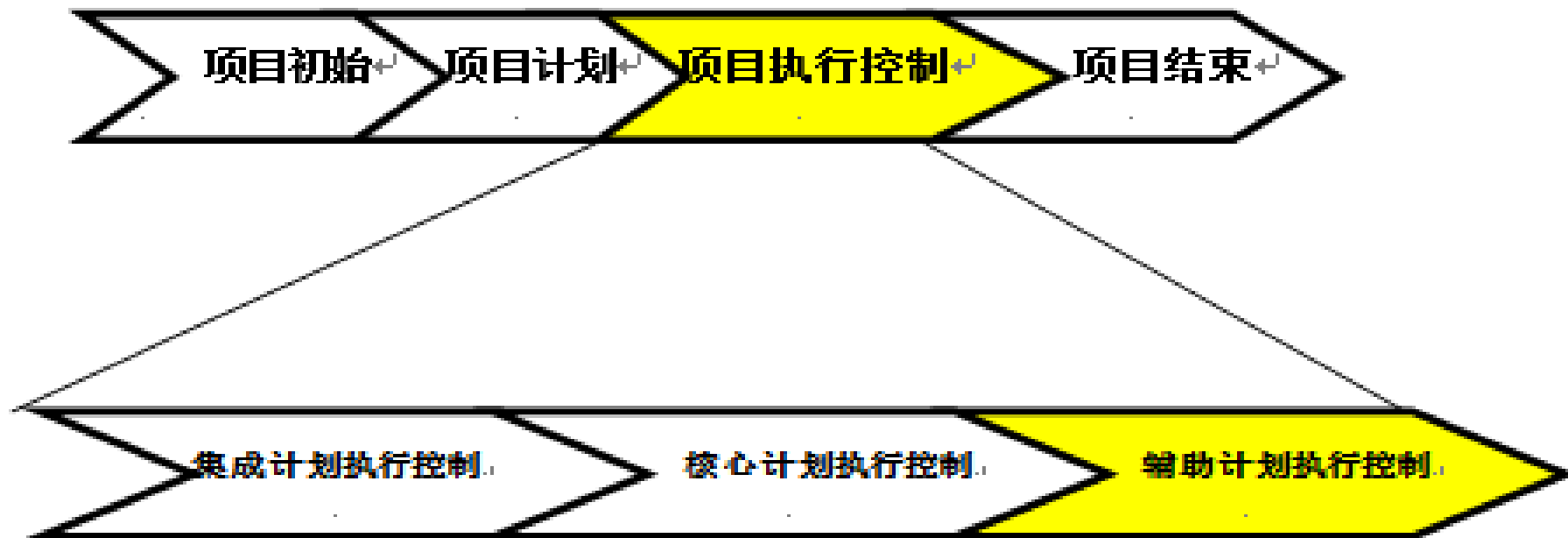


路线图：



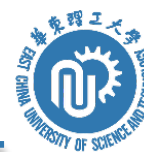


软件项目管理 第三篇

第 15 章 项目辅助计划执行控制



本章要点



一

团队管理

二

干系人管理

三

沟通管理

四

风险管理

五

合同管理

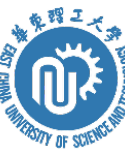
六

敏捷管理

七

案例分析

团队计划执行控制



团队建设

项目培训

人员激励

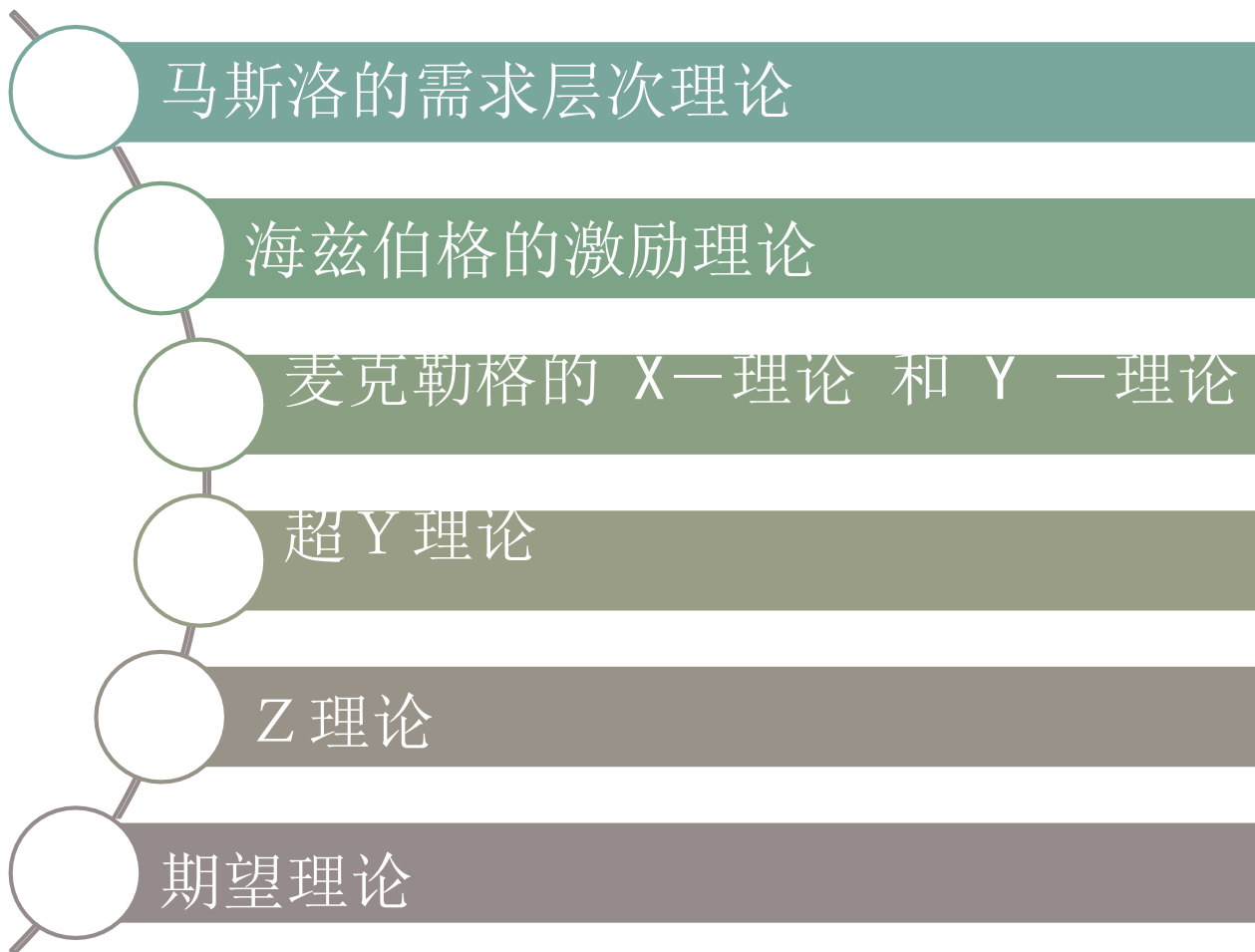
团队建立



项目培训的特点

- 短期
- 片断式
- 针对性强
- 见效快

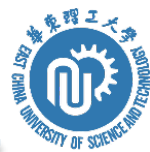
项目成员的激励理论



马斯洛的需求层次理论



海兹伯格的激励理论



激励因素（内在因素）

- 成就感
- 责任感
- 晋升
- 被赏识、认可

保健因素（外在因素）

- 工作环境
- 薪金
- 工作关系
- 安全等

强势管理—针对懒惰型人员

- 不喜欢工作并努力逃避工作
- 缺乏进取心，没有解决问题与创造的能力
- 喜欢被指导，避免承担责任，缺乏主动性
- 缺乏理性，容易受外界影响
- 自我中心，对组织需求反应淡漠
- 用马斯洛的底层需求进行激励



参与管理—针对勤奋型人员

- 如果给予适当的激励和支持性的工作氛围，会达到很高的绩效预期
- 具有创造力，想象力，雄心和信心来实现组织目标
- 能够自我约束，自我导向与控制，渴望承担责任
- 个人的目标与组织的目标有机结合
- 用马斯洛的高层需求进行激励

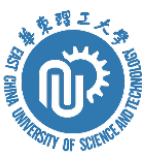


- 1 人们情况不同、处理方法不同
- 2 组织形式和管理方法要与工作性质和人们的需要相适应
- 3 组织机构和管理层次的划分、职工培训和工作分配、工作报酬和控制程度等,不能千篇一律;
- 4 当一个目标达到后,应激起员工的胜任感,使他们为达到新的、更高的目标而努力。

- 1 企业对员工实行长期或终身雇佣制度,
- 2 注意员工培训,
- 3 注意对人的经验和潜在能力进行诱导;
- 4 企业决策采取集体研究和个人负责的方式,
- 5 让职工多参与管理。



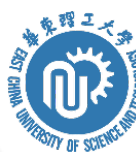
期望理论 (Expectancy Theory)



人们在下列情况下能够受到激励并且出大量成果

- 相信他们的努力很可能会产生成功的结果
- 他们也相信自己会因为成功得到相应的回报

激励实例:期望理论与超Y理论

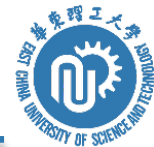


个人激励积分统计表

中

姓 名	Bug 数	知 识 项 数	配 环 境 数	验收 Bug 数	激 励 积 分
董昭森	23	2	1	1	26
郭运尧	55	5	15	1	88
林晶莹	77	2	5	1	89
张蕙	88	2	5	0	100
张帅	48	3	11	1	77
孟倩倩	16	1	0	0	24
宋杨	10	1	0	0	16
孙泉	10	1	0	0	15

本章要点



一

团队人员管理

二

干系人管理

三

沟通管理

四

风险管理

五

合同管理

六

敏捷管理

七

案例分析

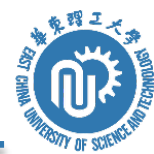
干系人计划执行控制

↩

干系人↩	联系方式↩	角色↩	目前参与程度↩	需要的参与程度↩	规划↩	状态↩	↩
干系人 1↩	↩	↩	不支持↩	支持↩	定期拜访↩	没有完全支持, 加强交流↩	↩
干系人 2↩	↩	↩	中立↩	支持↩	定期拜访↩	基本支持, 继续加油↩	↩
干系人 3↩	↩	↩	支持↩	支持↩	定期拜访↩	支持↩	↩

↩

本章要点



一

团队人员管理

二

干系人管理

三

沟通管理

四

风险管理

五

合同管理

六

敏捷管理

七

案例分析

1. 书面沟通和口头沟通
2. 语言沟通和非语言沟通
3. 正式沟通和非正式沟通
4. 单向沟通和双向沟通
5. 网络沟通



利用信息技术

项目会议

非正式方式

其他

1. 项目网站
2. 邮件往来
3. QQ群
4. 配置管理系统
5.

PROJECT X WEB SITE

Project Description

Welcome to the home page for Project X.

Team Members

Provide contact information, such as the names, e-mail addresses, and telephone numbers of the project manager and Webmaster for the project Web site.

Project Documents

Charter

Gantt Chart

Progress Reports

Final Report

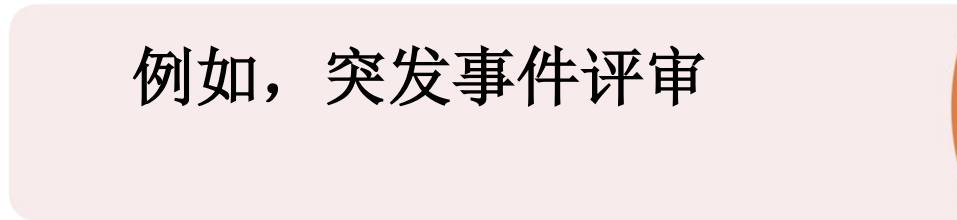
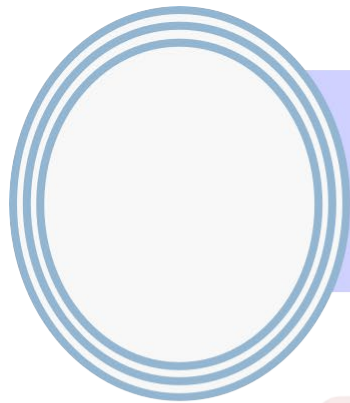
Provide summary information about the project and other pertinent information.

Templates

Discussions

Related Links

会议沟通



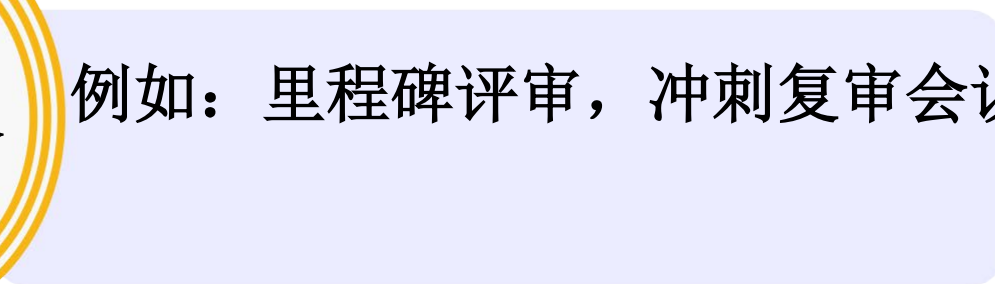
例如，突发事件评审



事件会议

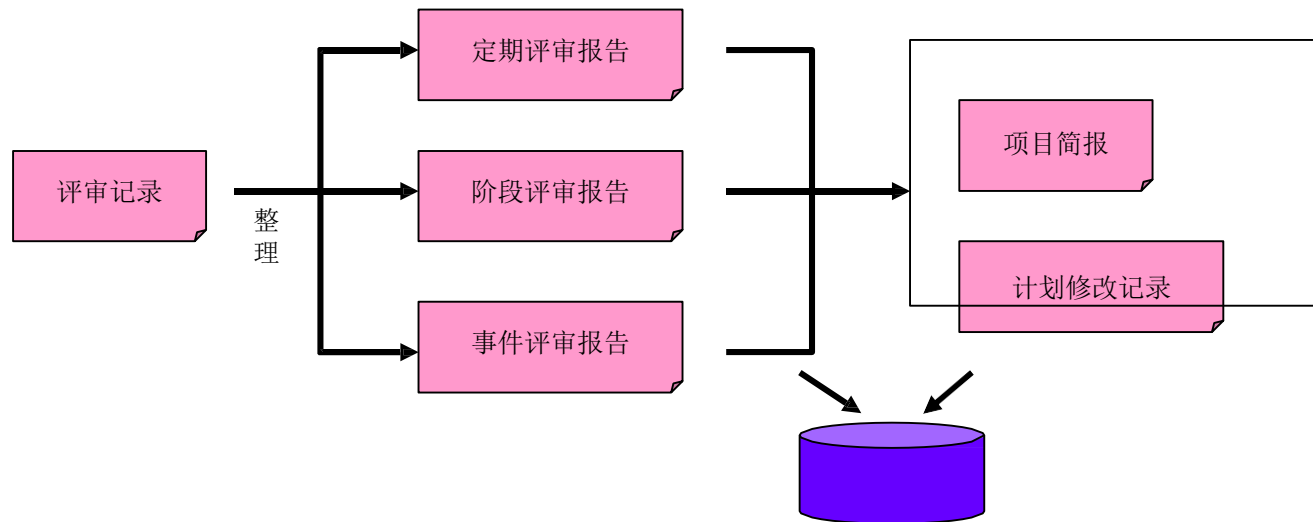


阶段会议



例如：里程碑评审，冲刺复审会议

会议评审报告



阶段评审报告

项目名称	QSI 在线商店演示系统	项目标识	QOS
部门/组织名	SWF	阶段名称	原型开发 1
主持人	王建	会议地点	大会议室
评审时间	2011.6.30	评审次数	1
评审人	程军、江立新、韩万江、李阳		
评审项与结论			
评审要素	评审结果	问题和对策	
本阶段计划确认	通过	因第一次实施，拖延，已解决	
原型开发	通过	因技术原因拖延，已解决	
原型 1 联调	通过	因技术原因拖延，已解决	
原型 1（产品）	完成		
技术报告（产品）	暂停入库	需要进行审计，暂缓入库。 安排人员进行审计。	
提交产品			
项目计划		<input type="checkbox"/>	
计划跟踪数据		<input type="checkbox"/>	
原码		<input type="checkbox"/>	
技术报告		<input type="checkbox"/>	
评审报告		<input type="checkbox"/>	
统计数字			
数据项目	计划	实际	偏差
工期(天)	14	22	8
规模(人时)	575	805	230
人力投入(M/D/QA)	2/4/1	2/4/1	0
成本(人力/资源)	32274	44429	12155
阶段日期	6.1-6.18	6.1-6.30	
阶段 评	本阶段虽然因人员差异和 ISO9000 的培训造成在工期和成本上有重大差异，但在完成本阶段目标的基础上，技术上进行了更深入的研究，为确定下阶段目标和今后的技术研究方向打下了一定的基础。从管理上，对技术		

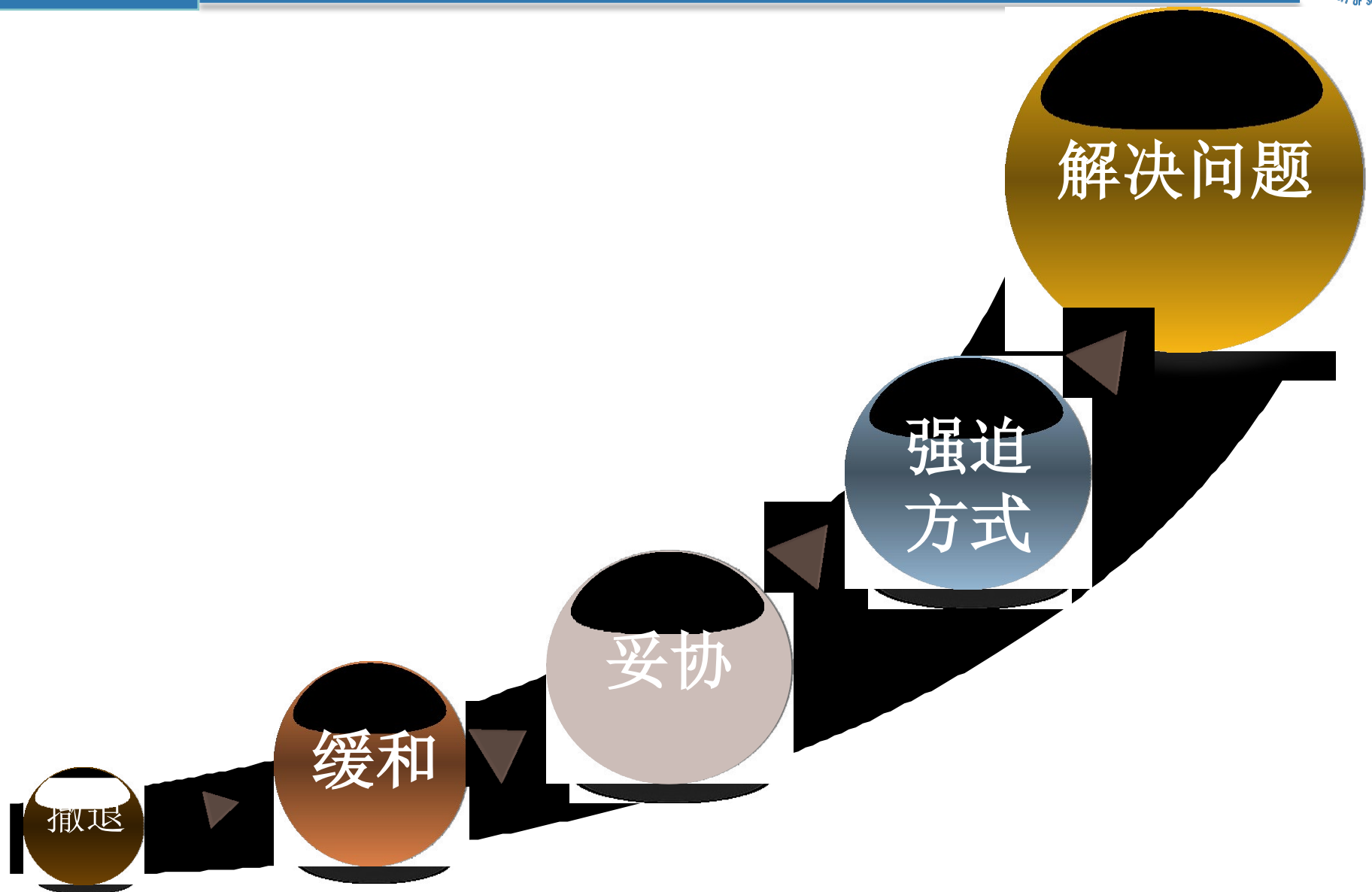
1. 结对编程
2. 讨论
3. 聊天
4. 聚会

。 。 。

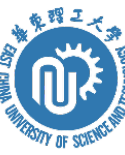
沟通中的冲突不是坏事情



冲突解决方法

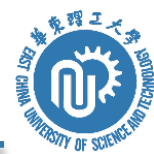


问题跟踪列表



Item	Description of issues	Action	Responsibility	Deadline	Status
001	设计有误	设计者立刻修正	张三	3.10	Open
002	查询模块测试出现问题	开发人员修改	李四	3.1	closed
003	产品没有及时入配置库	配置管理者负责纠正	王五	3.16	Reserved

本章要点



一

团队管理

二

干系人管理

三

沟通管理

四

风险管理

五

合同管理

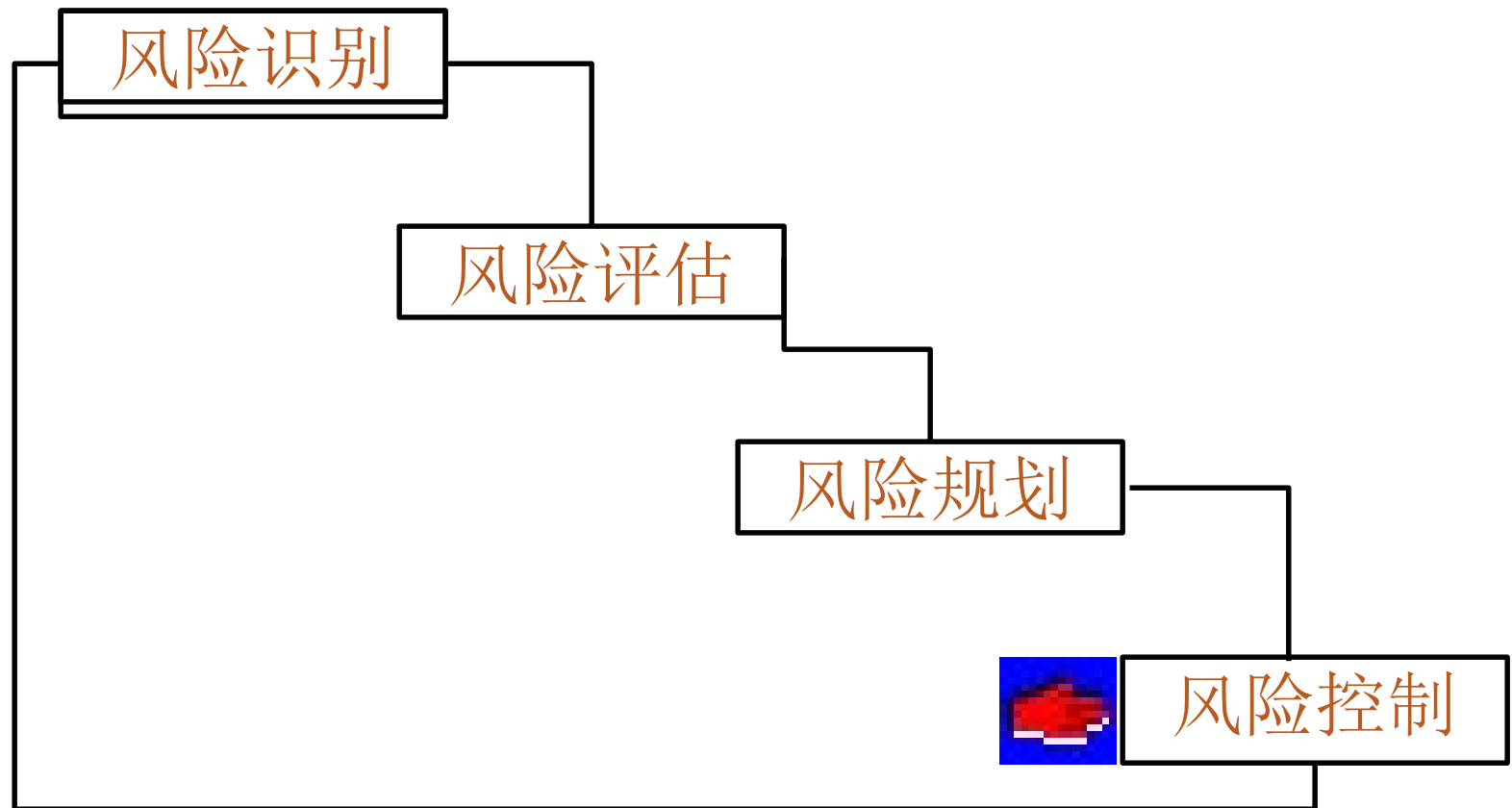
六

敏捷管理

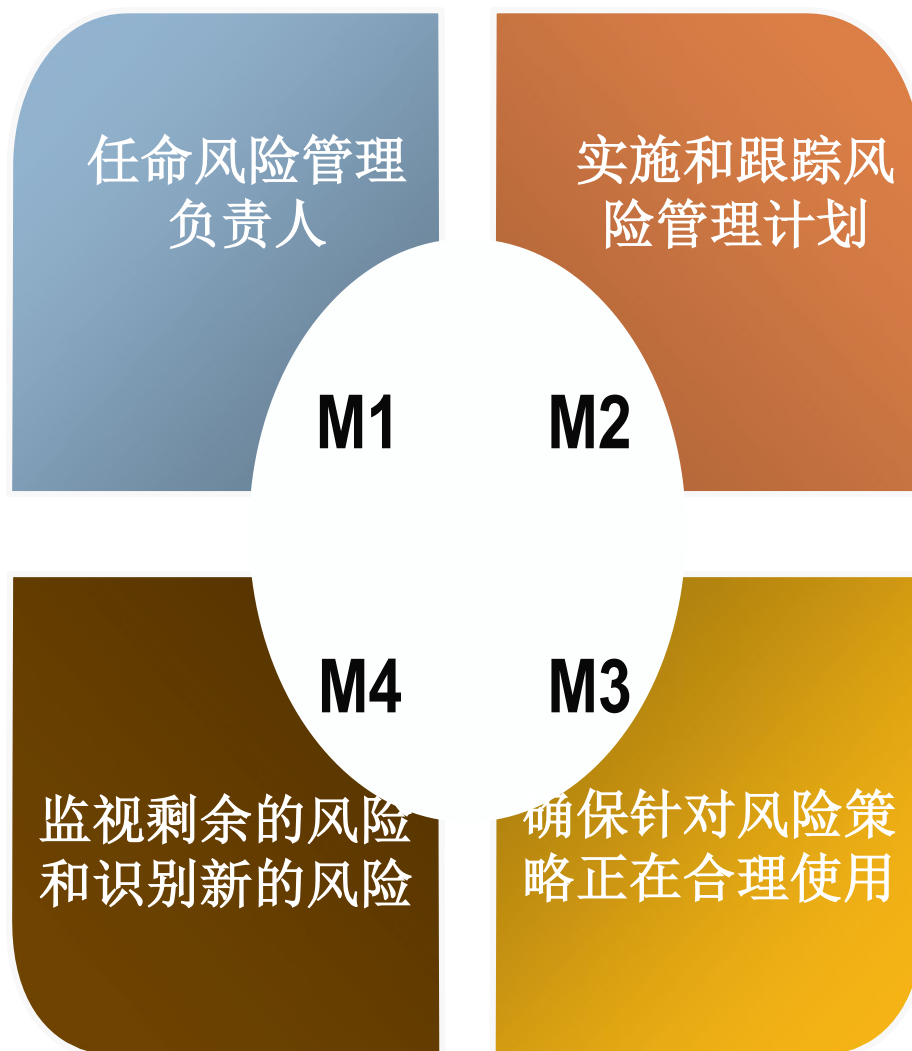
七

案例分析

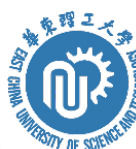
风险管理的四个过程



风险控制过程



TOP 风险清单分析



本周排名	上周排名	总周数	风险	风险处理情况
1	1	6	需求的逐渐增加	利用原型方法收集客户的需求,将确认的需求纳入变更控制之下,用户签字 采用分阶段提交的方式让用户逐步接受
2	5	3	总体设计出现问题	聘专家评审总体设计,提出修改建议 使用符合要求的开发过程
3	2	5	开发工具不理想	尽可能采用熟悉的工具 加强培训
4	7	3	计划过于乐观	避免在完成需求规格前对进度做出约定 早期评审,发现问题 及时评估项目状况,必要时修订计划
5	3	6	关键人员离职	挽留关键人员 启动备份的开发人员 再招聘其它人员
6	4	5	开发人员与客户产生沟通矛盾	与客户共同组织活动,增进感情 让用户参与部分开发
7	6	4	承包商开发的子系统延迟交付	要求开发商制定负责的联络人

本章要点



一

团队管理

二

干系人管理

三

沟通管理

四

风险管理

五

合同管理

六

敏捷管理

七

案例分析

甲方合同管理

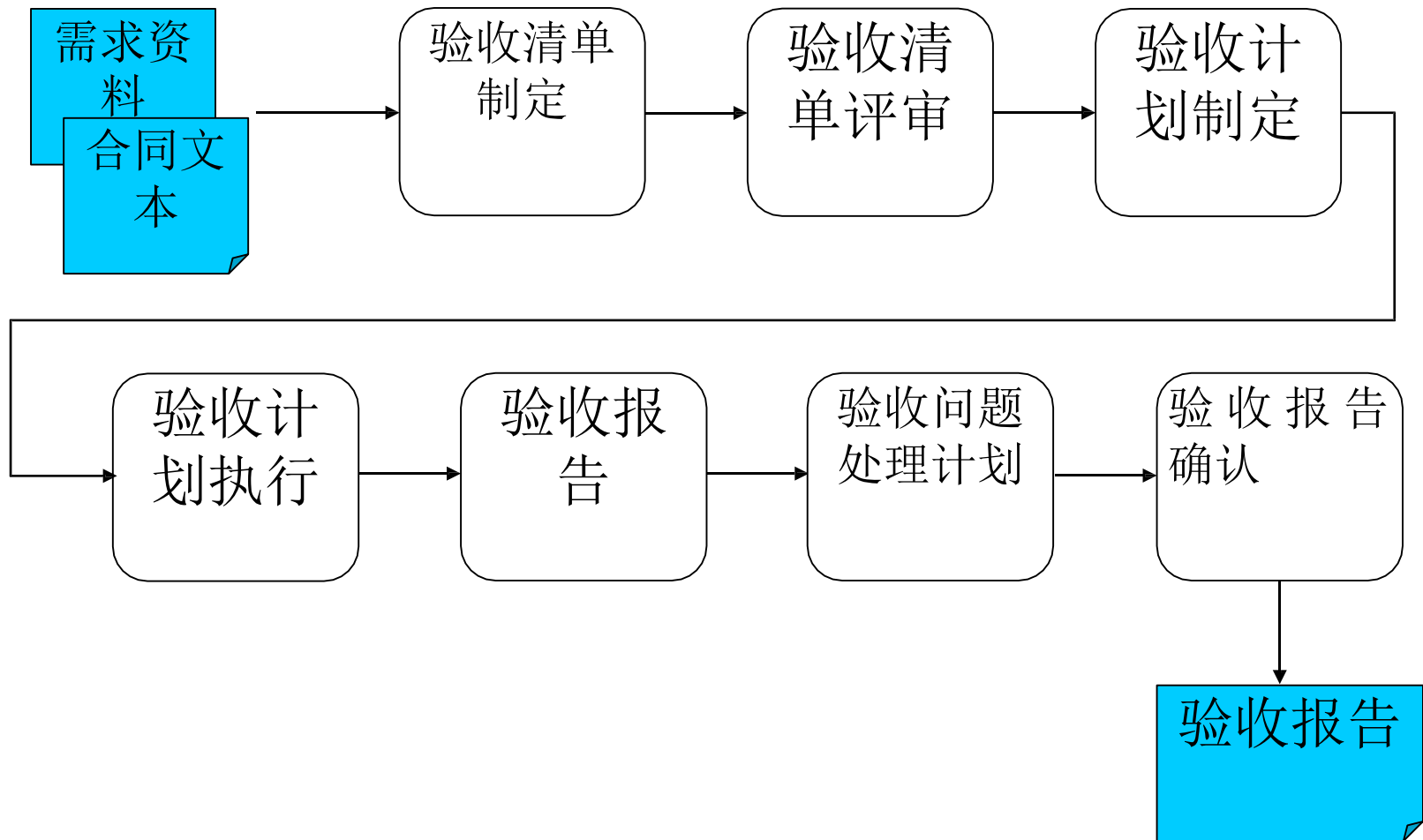
乙方合同管理



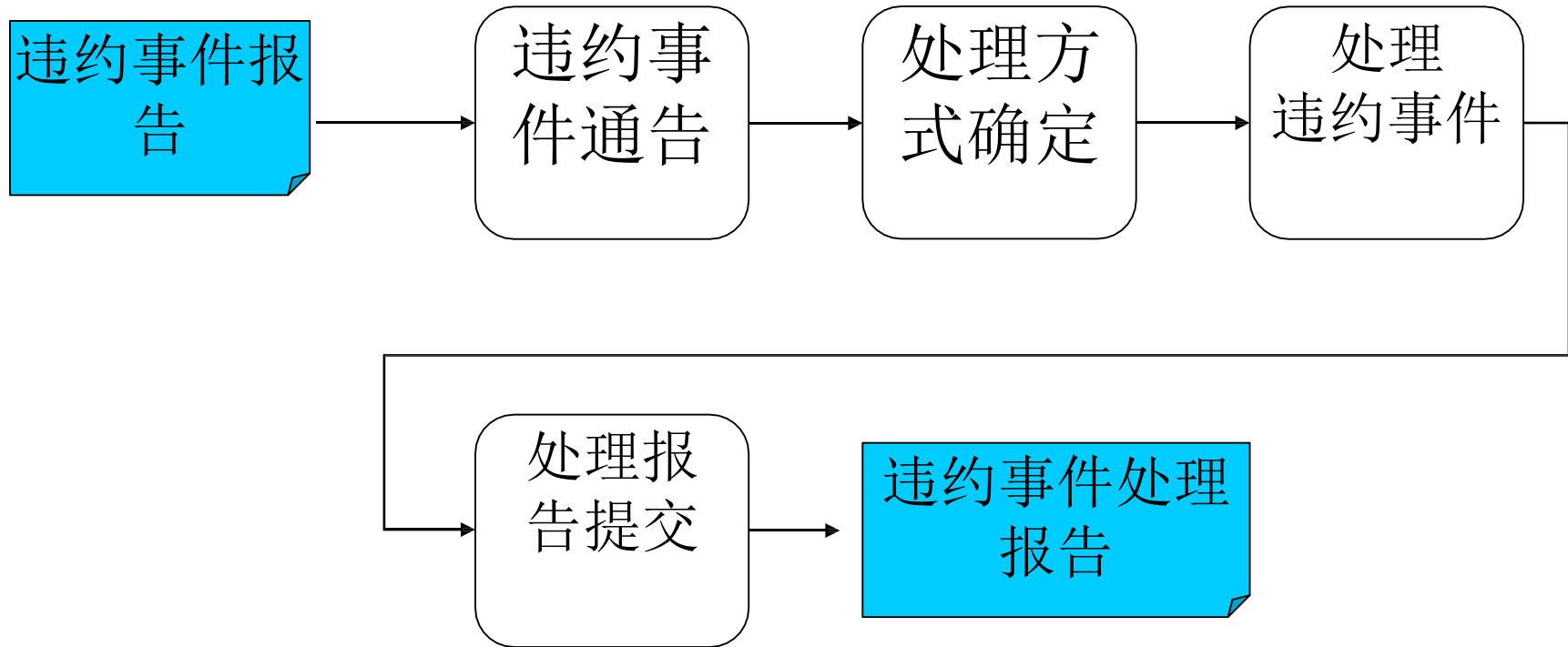
对采购对象的检验和验收过程

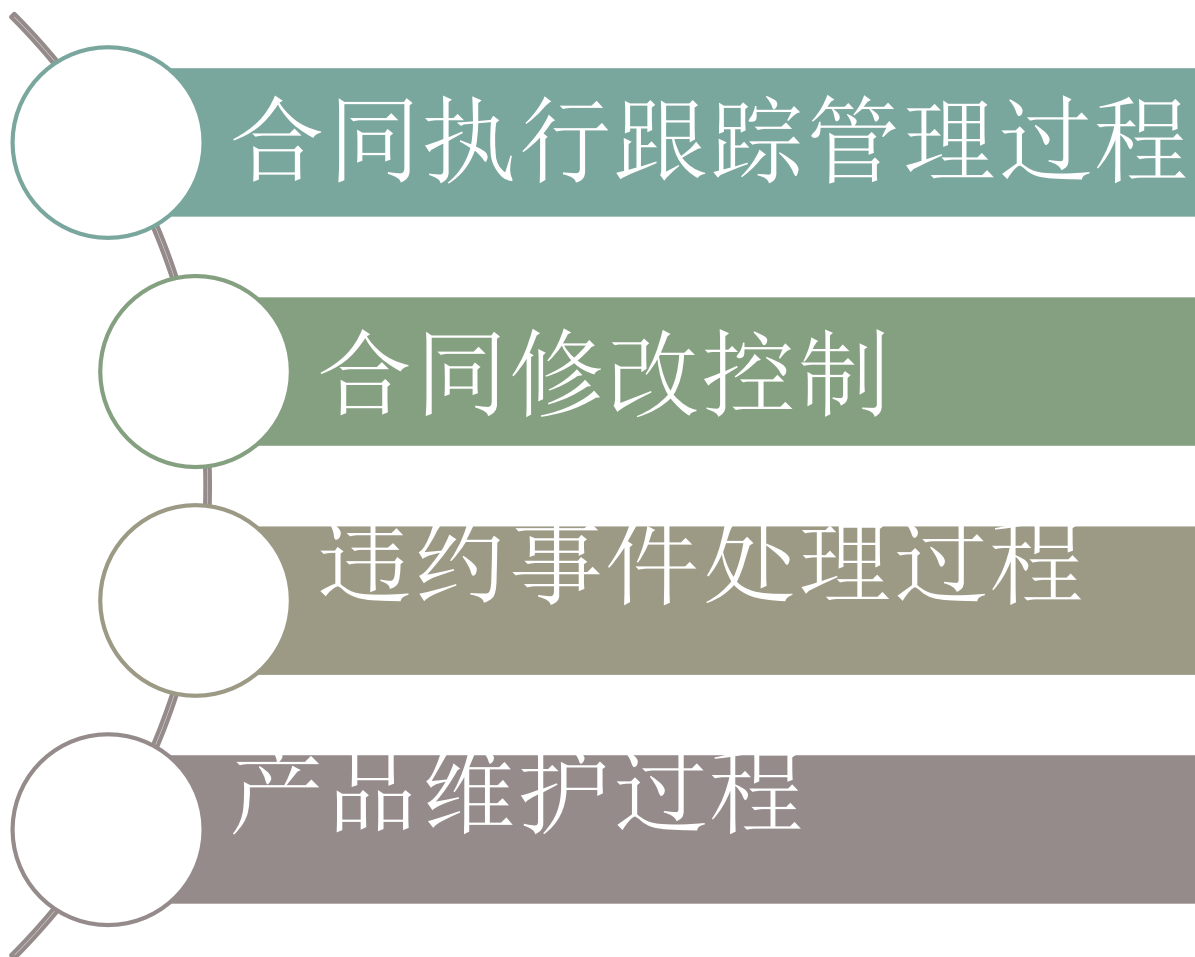
违约事件处理过程

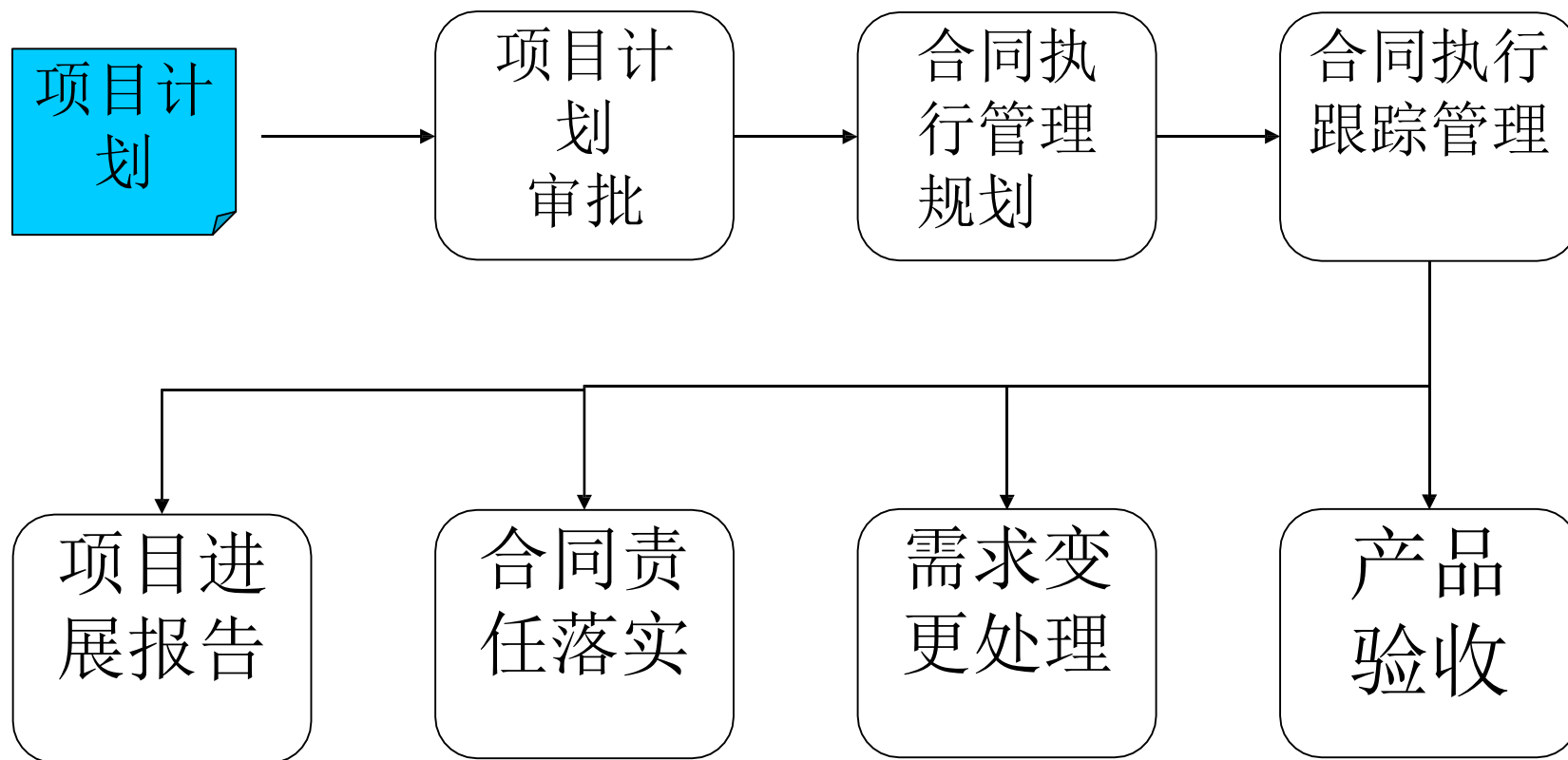
甲方--检验和验收过程



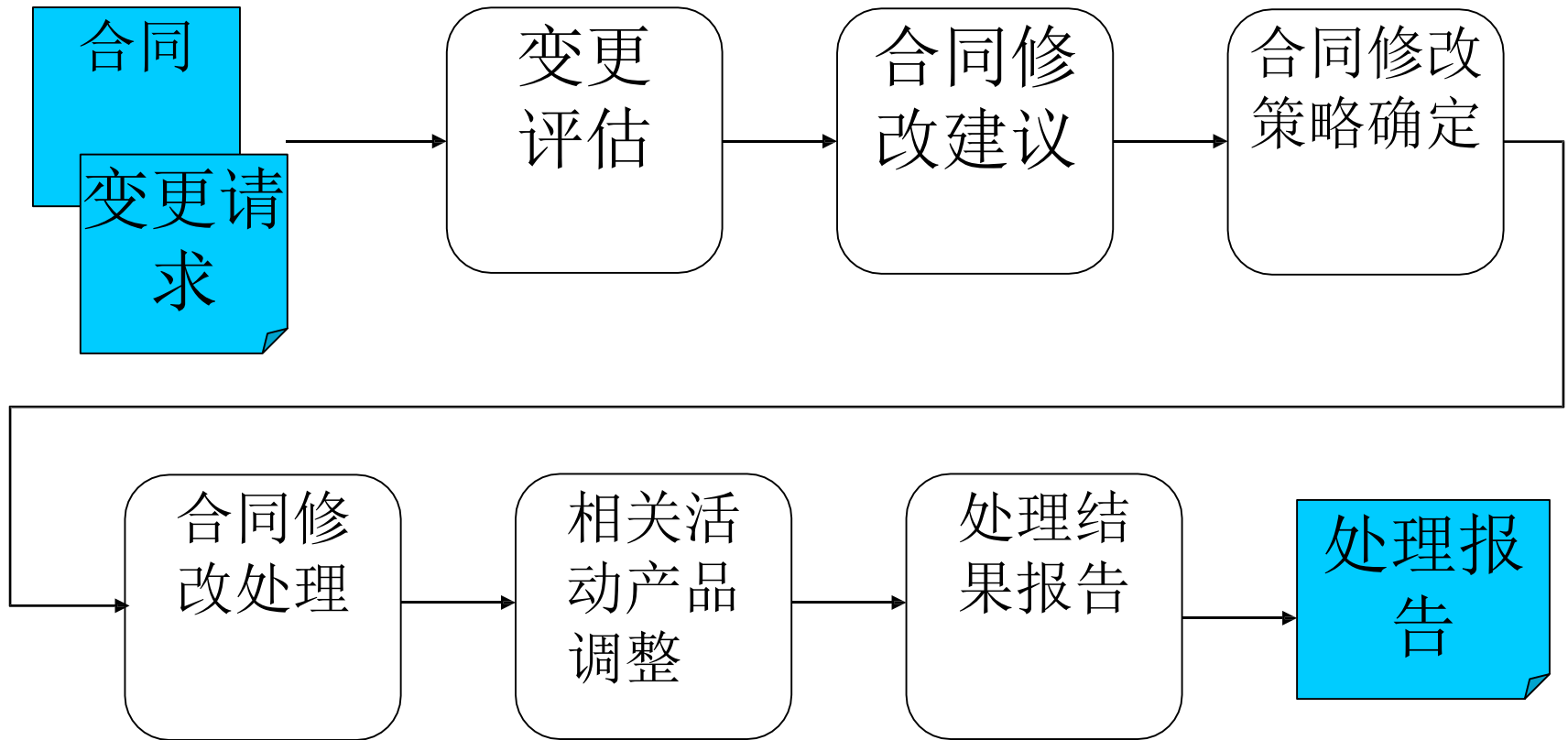
甲方--违约事件处理过程







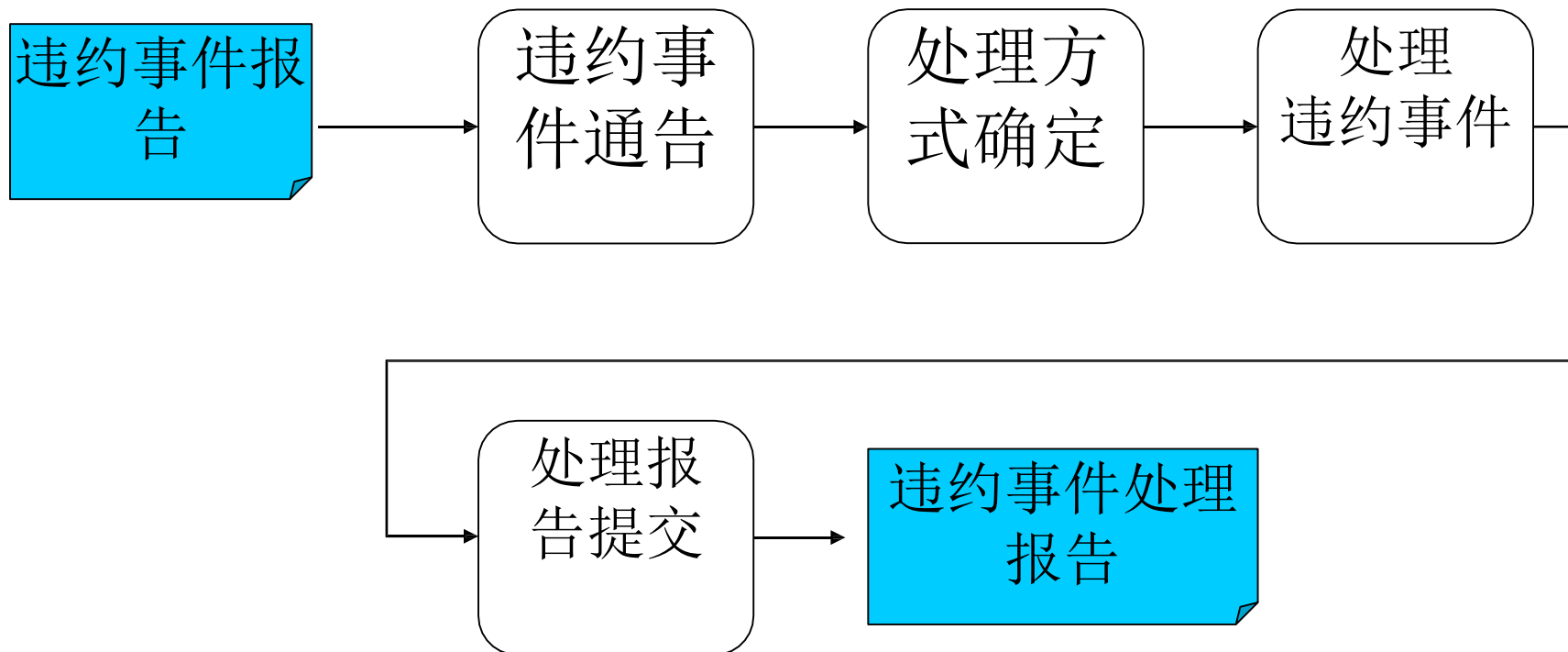
乙方--合同修改控制



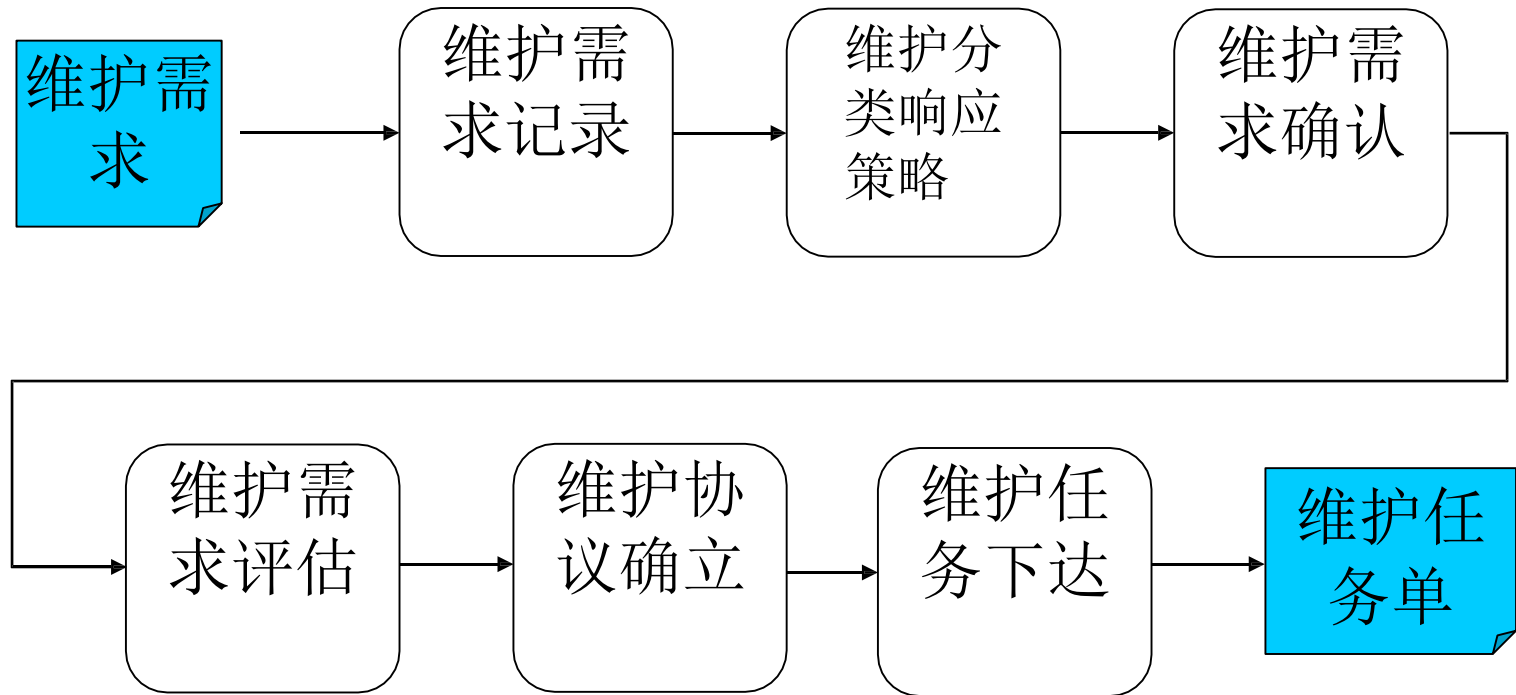
乙方--违约事件处理过程



同甲方



乙方--产品维护过程



本章要点



一

团队管理

二

干系人管理

三

沟通管理

四

风险管理

五

合同管理

六

敏捷管理

七

案例分析

Agile team



- ❑ In most Agile teams, the golden number is said to be between 5 and 9 members.
- ❑ The whole group should be able to get around a table for a meeting.
- ❑ Easy communication

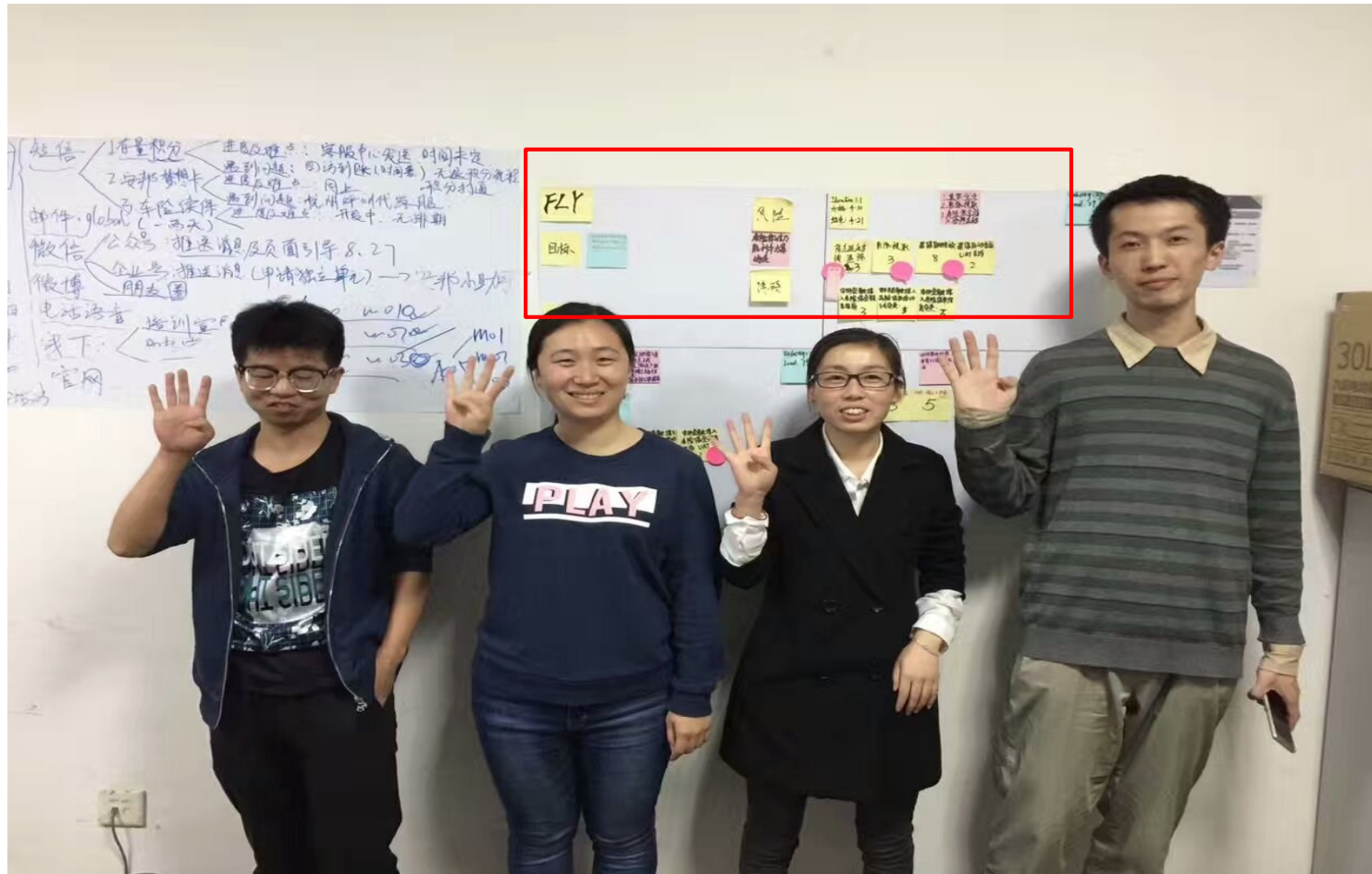
Scrum敏捷会议



有效沟通技术：每日站立会议



敏捷沟通--看板



风险预防的策略

基于测试的开发

结对编程

多版本提交

迭代评审

.....

协作的关系

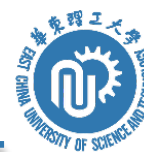
参与接收测试

参与迭代评审会议

执行灵活的合作协议

其他

本章要点



一

团队管理

二

干系人管理

三

沟通管理

四

风险管理

五

合同管理

六

敏捷管理

七

案例分析

- 辅助计划执行控制案例
 - MED干系人计划的执行控制
 - MED风险计划的执行控制
 - MED沟通计划的执行控制

MED干系人计划的执行控制

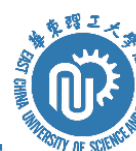


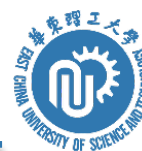
表 10-1 沟通计划计划表

干系人名称	联系方式	参与阶段	目的	沟通方法	状态
Tom (主要用户)	Tom@hotmail.com	主要阶段	支持和配合	每周汇报 1-2 次项目进展	Ok
Brad (用户)	Brad@126.com	需求、验收	配合和理解	每周联络, 倾听意见	增加汇报信息
陈 XX(技术专家)	Chen@263.net	系统设计	负责系统设计	邀请培训	Ok
		开发	负责关键模块的开发	邀请参加每天站立会议	关键会议参加
姜 XX(技术指导)	jiang@sina.com	系统设计	负责系统设计的专家评审	邀请参加技术评审	Ok
		所有阶段	关键技术决策和管理决策	邀请参加迭代评审	

- 辅助计划执行控制案例

- MED干系人计划的执行控制
- MED沟通计划的执行控制
- MED风险计划的执行控制

MED沟通记录



1	沟通记录						
2	沟通日期	会议主题	主持人	项目组成员	客户成员	沟通事项	沟通结果
3	2012/7/8	Medeal项目实施规划	王军	习平安、张立、赵锦波 郑浩	XXXX、 XXXX	1. 确定项目管理方式 2. 该实施规划应包括如何与OWNER和技术支持的协调，即增加“关键资源”章节，内容涉及人员、职责和时间安排 3. 该实施规划应包含“项目管理方式”章节，内容涉及第1条内容、项目报告周期和内容摘要等	基本满意，但是大家应对变化能力不够
4	2012/8/2	总结Medeal项目联合评审会议情况	姜心	杨焱泰、丁心茹、周辉 王强、虞晓东、蒋东	XXXX、 XXXX	1. Content Management 2. 网页设计 3. 工作环境提案、第一阶段实施计划 4. 商务过程定义、KFL 负责人 5. 应用域模型	讨论内容基本满意，只是没有完全讨论出网页的设计
5							
6							
7							

- 辅助计划执行控制案例

- MED干系人计划的执行控制
- MED沟通计划的执行控制
- MED风险计划的执行控制

MED风险计划执行控制

项目风险管理表

Project Risk

项目风险管理表 Project Risk							
一、项目基本情况							
项目名称	医疗信息业务平台	项目编号	T0808				
制单人	Mike	审核人	陈万江				
制单日期	Mike	审核日期	2012-9-5				
二、项目风险管理 II. Project Risk Management							
风险发生概率和影响的描述 description of risk happening probability:							
高风险: 40%发生风险的可能性 high risk: 40% of risk happening probability							
中风险: 30-40%发生风险的可能性 medium risk: 30-40% of risk happening probability							
低风险: <30%发生风险的可能性 low risk: <30% of risk happening probability							
序号 Sequence NO.	风险描述 Risk description	发生概率 happening probability	影响程度 influence degree	风险等级 Risk level	风险响应计划 Risk response plan	责任人 Risk owner	状态
1	时间风险 该平台 Phase1 阶段的工作量大且时间有限(Dedline 为 9 月 30 日), 造成项目延期带来较大的时间风险。	=	极大	=	为保证平台系统能在规定的时间内完成, 从业务需求上应提前规划并快速完成数据增量开发技术, 尽早利用已有的产品和成熟的技术进行集成, 逐步实现平台的功能和服务, 使平台逐步完善起来。为了该平台能尽快投入使用, 除采用上述策略外, 还应与用户协商, 确定实现需求和功能的优先级, 按照优先级的顺序由高到低依次进行开发, 逐步实现全部服务和功能。	陈万	持续
2	需求风险 该平台需面对平台实现的需求是随着项目的进展而不断变化, 而每一次需求的变化都可能导致系统设计开发周期时间和费用的增加, 给项目带来一定的需求风险。	=	大	中	采用增量式的开发, 及时对需求的不确定和具体化, 可以随着项目的不断开发增量式地增加新功能或修改旧的功能, 满足需求的变化。	吴浩	持续

3	资源风险: 由于暂时可以投入的开发人员有限, 而新员工又要经历熟悉和培训的过程, 因此项目团队中可能存在一定的资源风险。	=	=	=	合理分配开发人员的工作量, 对可以投入的开发人员和空闲的时间, 对每个新员工加强熟悉培训过程, 尽快将其投入开发工作中。	陈万	持续
4	新风险: 随着业务和技术的不成熟, 可能出现						持续
5	新风险: 本项目的开发进度与业务有一定的关联						持续

项目辅助计划的执行控制

- ① 团队人员管理
- ② 干系人管理
- ③ 沟通管理
- ④ 风险管理
- ⑤ 合同管理