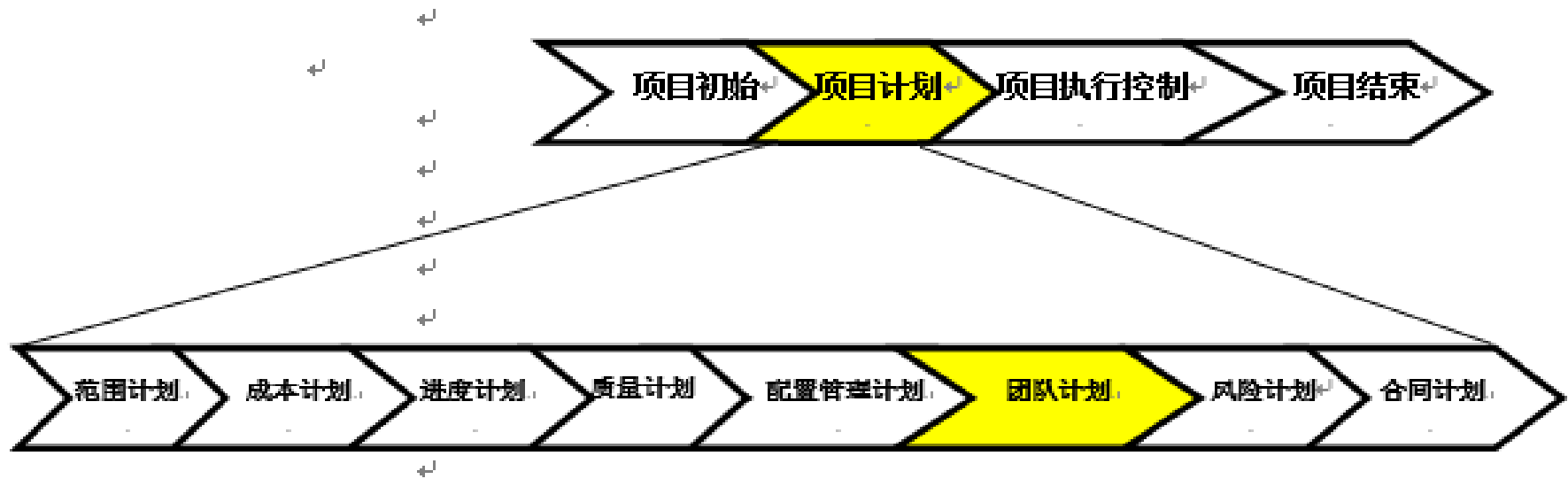


# 路线图.团队计划



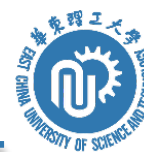


# 软件项目管理 第二篇

## 第 10 章 软件项目团队计划



# 本章要点



一 人员职责计划

二 干系人管理计划

三 沟通计划

四 敏捷团队规划

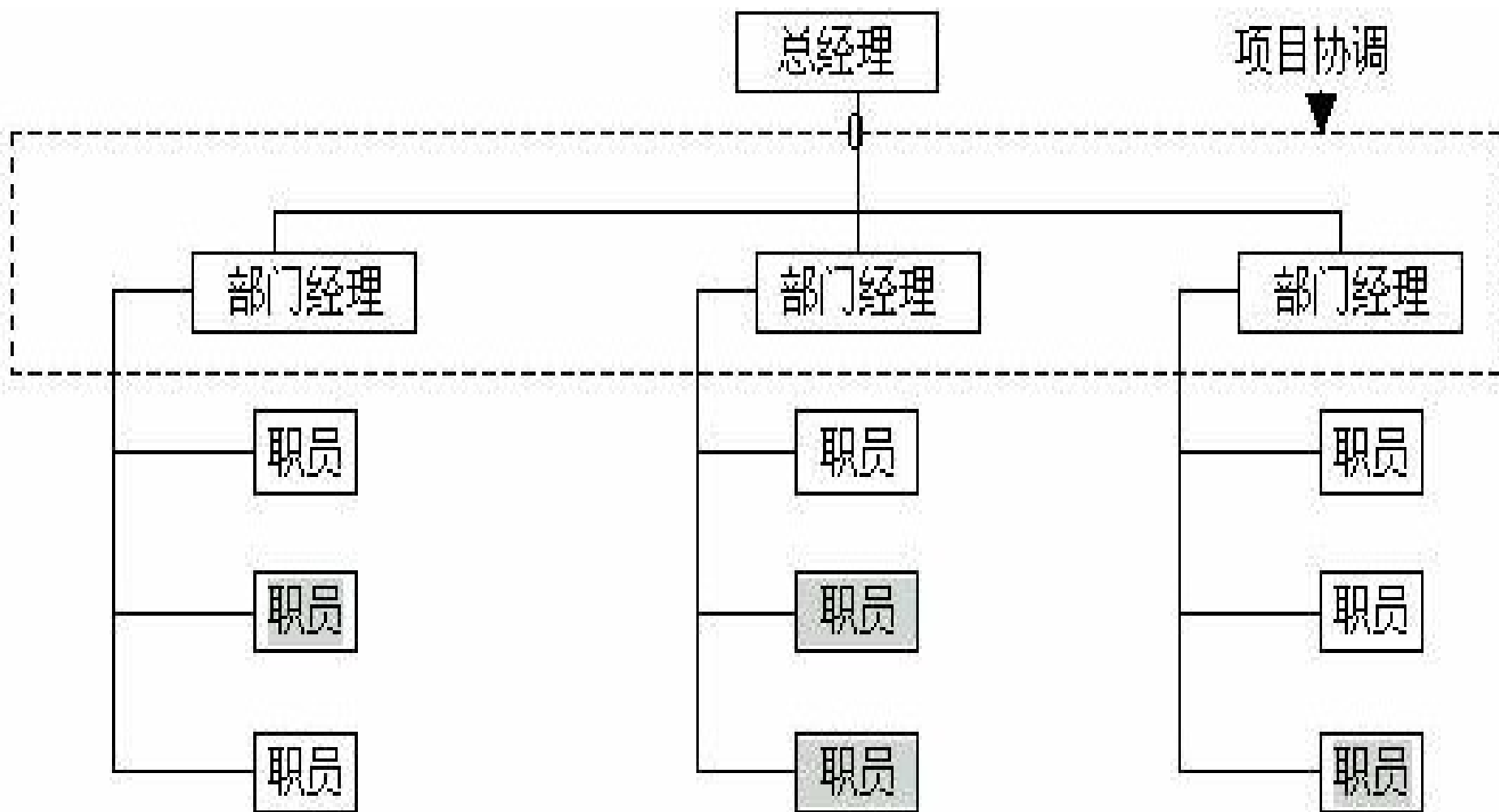
五 案例分析

# 组织结构的主要类型

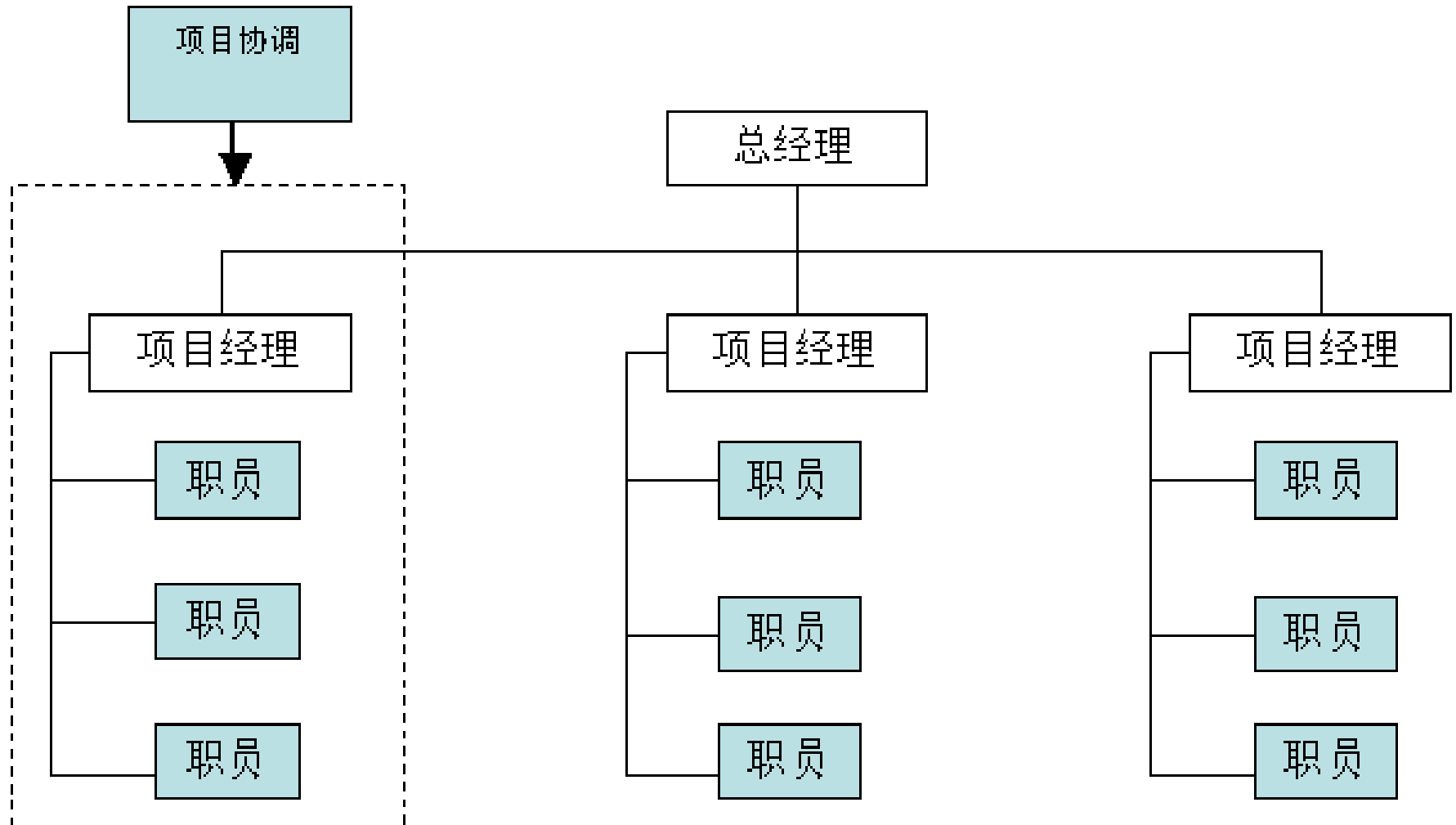


1. 职能型
2. 项目型
3. 矩阵型

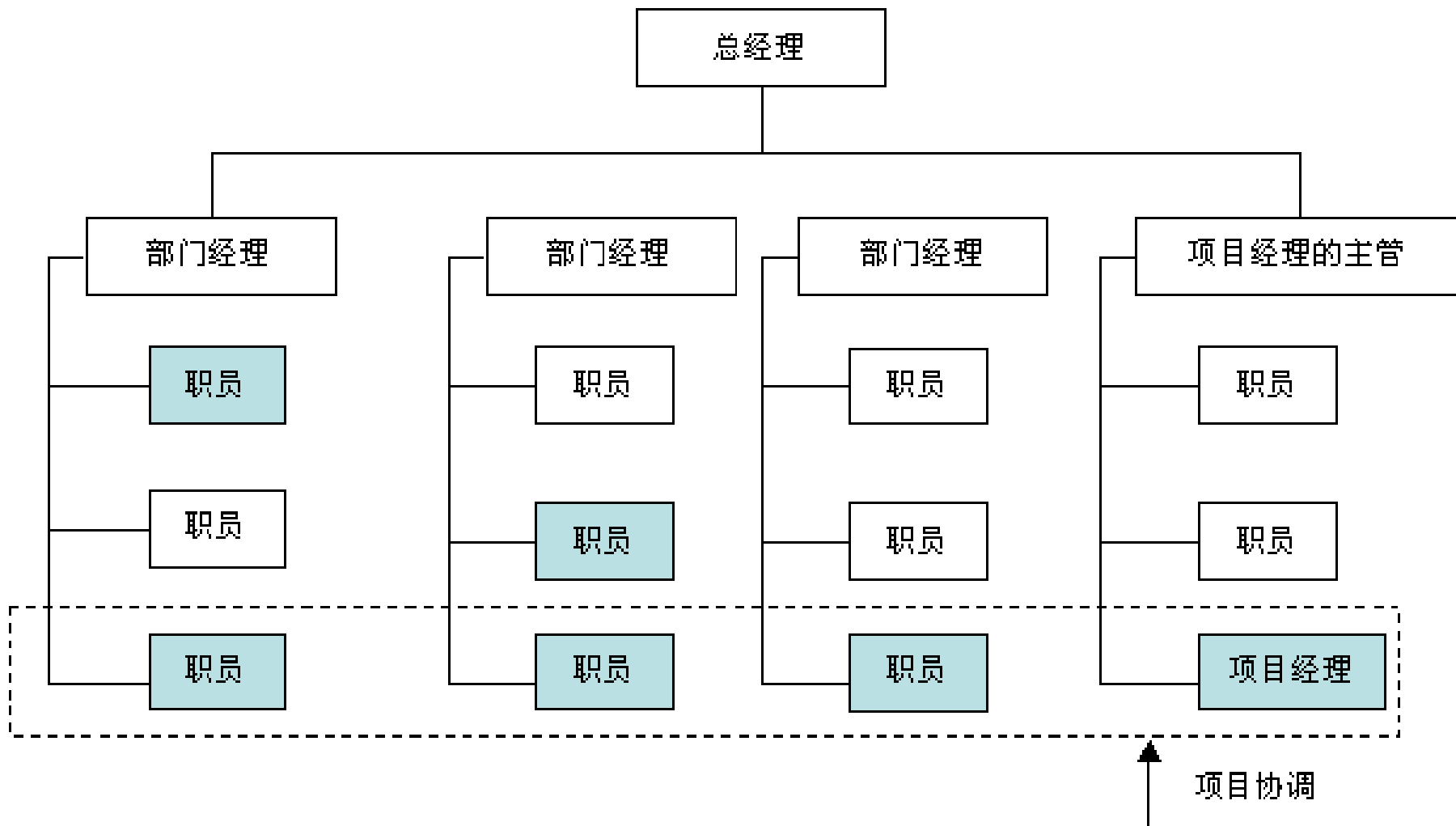
# 职能型



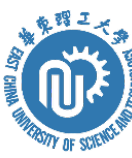
# 项目型



# 矩阵型



# 选择合适的项目角色



例如:

- 1) 项目经理
  - 2) 系统分析员
  - 3) 系统设计员
  - 4) 数据库管理员
  - 5) 支持工程师
  - 6) 程序员
  - 7) 质量保证人员
  - 8) 配置管理人员
  - 9) 业务专家（用户）
  - 10) 测试人员
- 等等



- 责任分配矩阵(RAM)
- 组织分解结构 (**OBS**)
- 其它,例如文本型

# RAM Showing Stakeholder Roles

Items	Stakeholders				
	A	B	C	D	E
Unit Test	S	A	I	I	R
Integration Test	S	P	A	I	R
System Test	S	P	A	I	R
User Acceptance Test	S	P	I	A	R

A = Accountable

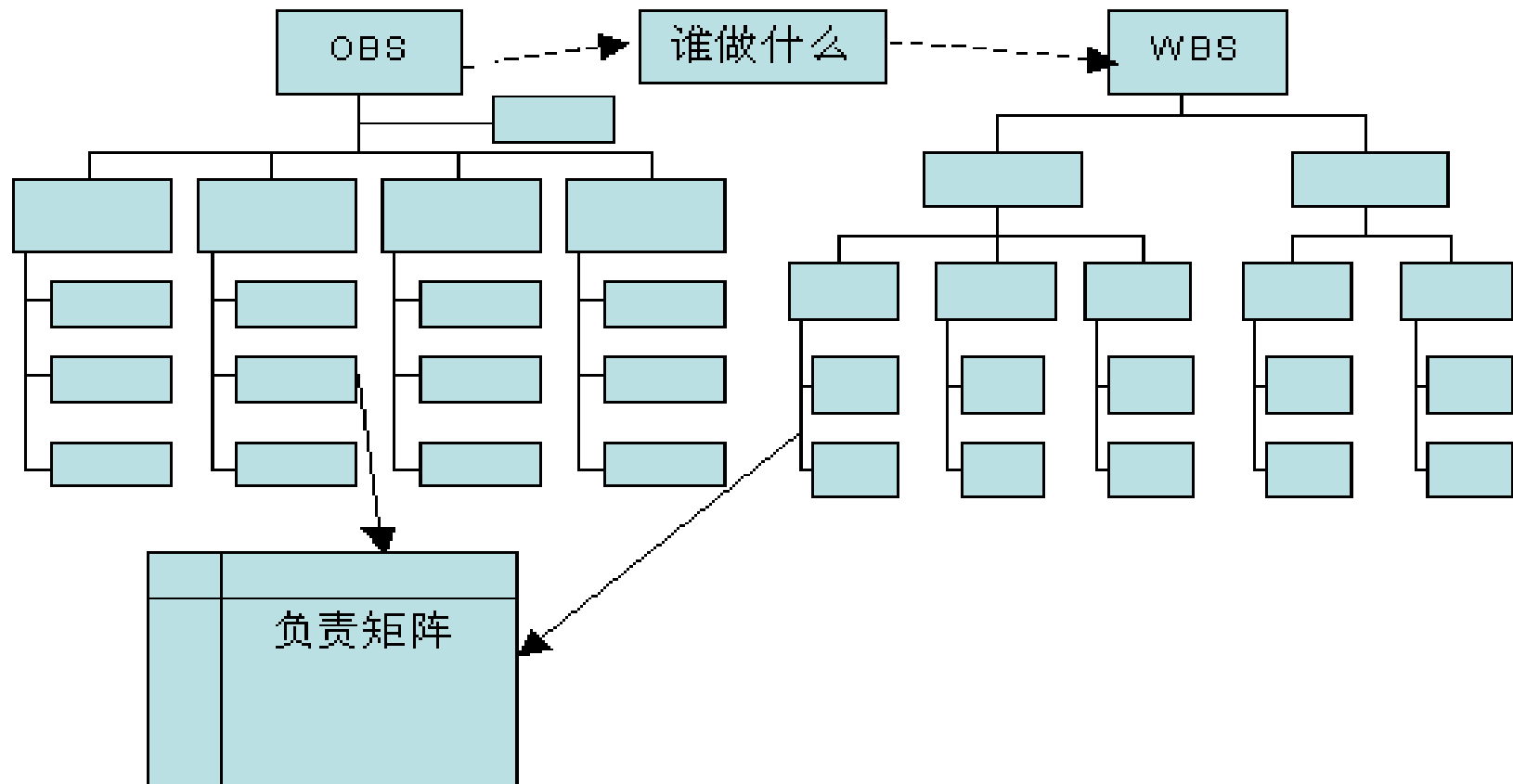
P = Participant

R = Review Required

I = Input Required

S = Sign-off Required

# 组织分解结构(OBS)



# 组织分解结构(OBS)与RAM

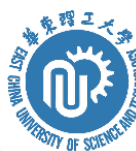
WBS activities →

OBS units ↓

	1.1.1	1.1.2	1.1.3	1.1.4	1.1.5	1.1.6	1.1.7	1.1.8
Systems Engineering	R	R P					R	
Software Development			R P					
Hardware Development				R P				
Test Engineering	P							
Quality Assurance					R P			
Configuration Management						R P		
Integrated Logistics Support							P	
Training								R P

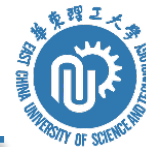
R = Responsible organizational unit  
P = Performing organizational unit

# 文本型-人员职责计划



序号	名称	人员数量	组长	职能
1	总体组	7	曲剑	<ul style="list-style-type: none"><li>负责项目计划和进度控制</li><li>协调和安排项目任务</li><li>协调和管理各项目小组工作</li></ul>
2	平台组	6	刘建强	设计和完善三务合一信息化平台
3	设计组	4	刘建强	<ul style="list-style-type: none"><li>系统分析</li><li>概要设计</li><li>详细设计</li></ul>
4	需求组	6	李娥	<ul style="list-style-type: none"><li>需求调研、需求分析</li><li>编写需求规格说明书</li><li>需求确认签字</li><li>客户培训</li></ul>
5	开发组	16	赵伟宏	<ul style="list-style-type: none"><li>程序开发</li><li>单元测试</li></ul>
6	测试组	5	周林红	<ul style="list-style-type: none"><li>编写测试计划、测试用例；</li><li>进行功能测试、集成测试、压力测试和回归测试；</li><li>提交测试报告</li></ul>
7	实施组	3	陈明	<ul style="list-style-type: none"><li>项目的具体实施工作</li><li>系统的安装、调试、部署工作</li></ul>

# 本章要点



一 项目人员职责计划

二 干系人管理计划

三 沟通计划

四 敏捷团队规划

五 案例分析

干系人 (stakeholder) 是能影响项目决策、活动或者结果的个人、群体或者组织，以及会受到或者自认为会受到项目决策、活动或者结果影响的个人、群体或者组织。

# 干系人管理计划

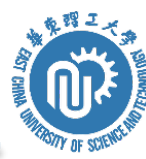
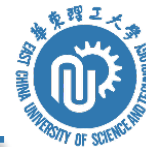


表 10-3 干系人计划

干系人	联系方式	角色	目前参与程度	需要的参与程度	规划	备注
干系人 1			不支持	支持	定期拜访	
干系人 2			中立	支持	定期拜访	
干系人 3			支持	支持	定期拜访	



# 本章重点



一 项目人员计划

二 干系人管理计划

三 沟通计划

四 敏捷团队规划

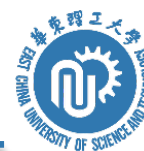
五 案例分析

# 项目沟通的过程



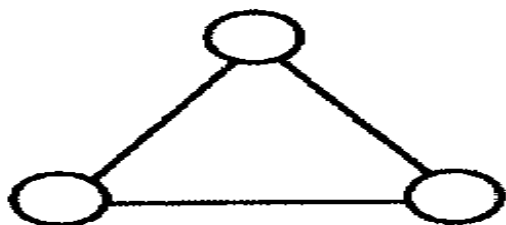
1. 书面沟通和口头沟通
2. 语言沟通和非语言沟通
3. 正式沟通和非正式沟通
4. 单向沟通和双向沟通
5. 网络沟通才

# 项目沟通活动的分类



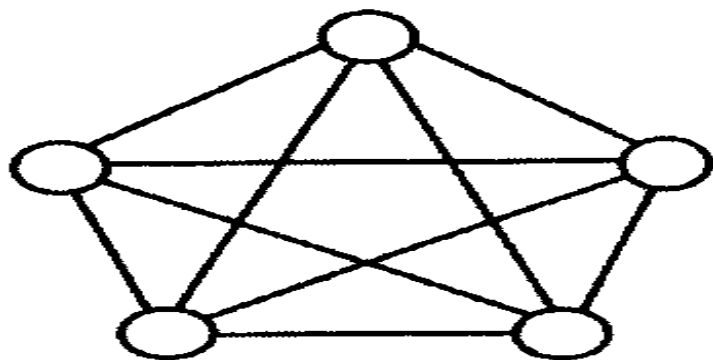
- 内部与外部
- 正式和非正式
- 渠道（上级沟通,下级沟通,横向沟通）
- 书面与口头

# 沟通渠道



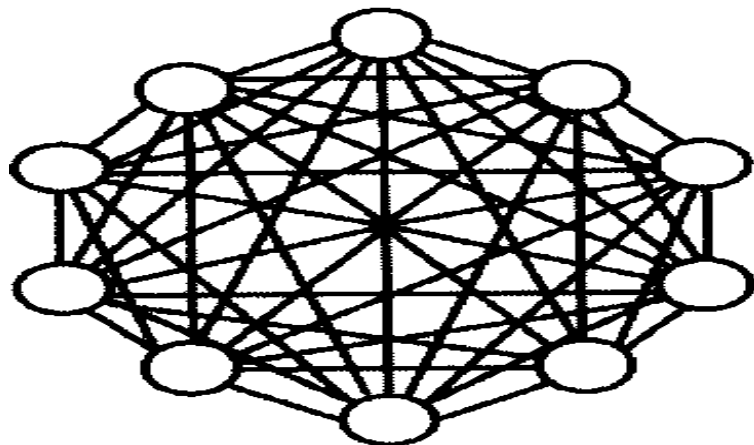
3 个元素 (E)

3 种可能的相互作用 (I)



5 个元素

10 种可能的相互作用

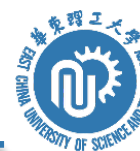


10 个元素

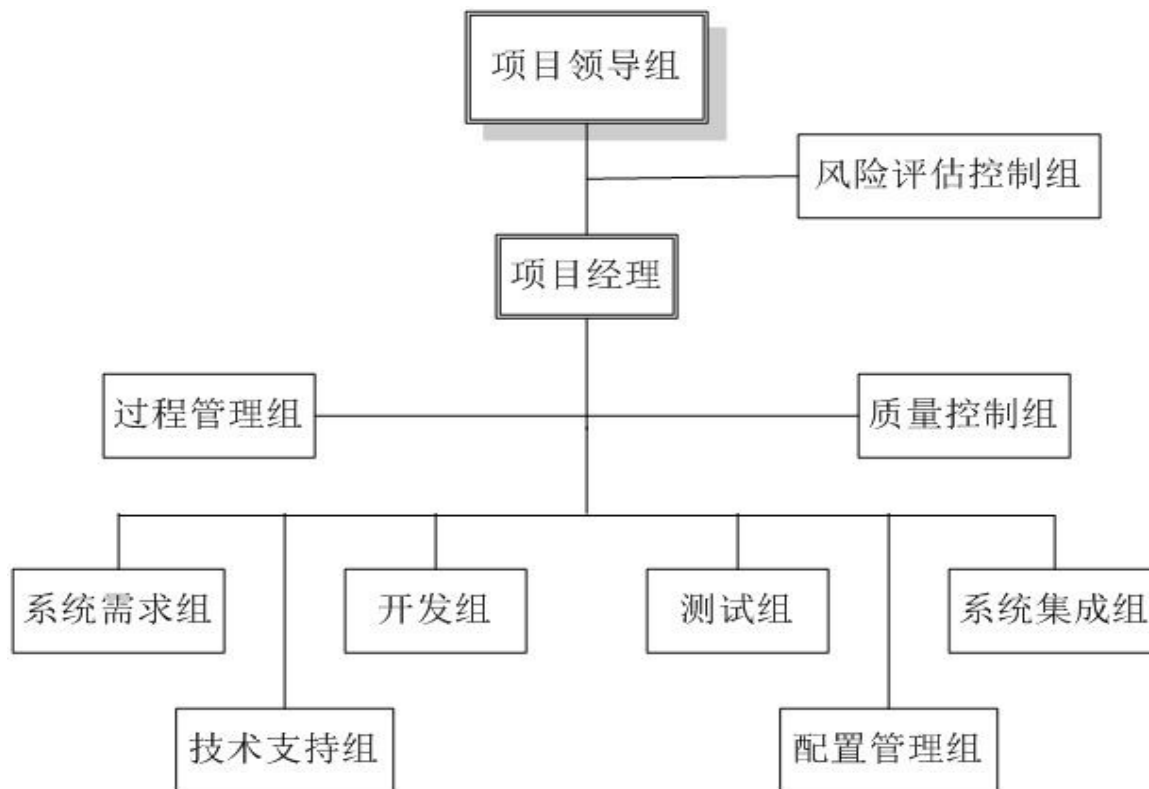
45 种可能的相互作用

$$I = \frac{E(E-1)}{2}$$

# 项目组织图



- 项目组织图以图形方式展示项目团队成员及其报告关系。



沟通计划是确定谁需要信息，需要什么信息，何时需要信息，以及如何将信息分发给他们。

1

## 2

3

## 4

---

17

18

19

20

21

22

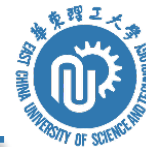
23

24  
25

2.4



# 本章要点



一 项目人员计划

二 干系人管理计划

三 沟通计划

四 敏捷团队规划

五 案例分析

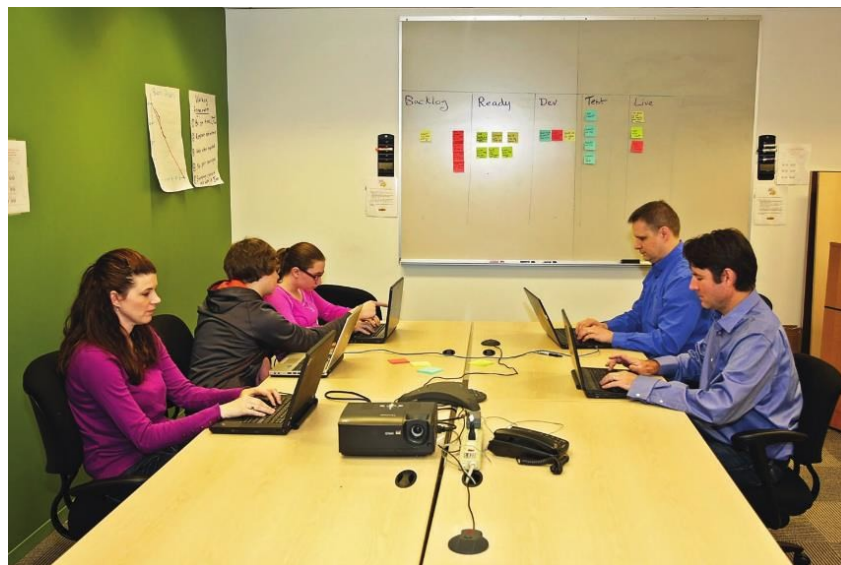
## 敏捷的角色

- 产品负责人(Product owner )
- 团队促进者(Team facilitator )
- 跨职能团队成员(Cross-functional team member )

## Scrum 角色

- Product Owner （产品负责人）
- Scrum Master （Scrum主管）
- 开发团队

- 最有效的敏捷团队往往由三到九个成员组成。（黄金人数5-9人）
- 理想情况下，敏捷团队应该集中在一个工作场所工作。
- 团队成员100%为专职成员，协同工作，
- 敏捷鼓励自我管理团队。



- 仆人式领导是通过对团队服务来领导团队的
- 注重理解和关注团队成员的需要和发展
- 仆人式领导为团队赋权
- 旨在使团队尽可能达到最高绩效。

- 邀请所有相关方参与项目会议和审查



## □ 将项目信息发布到公共空间

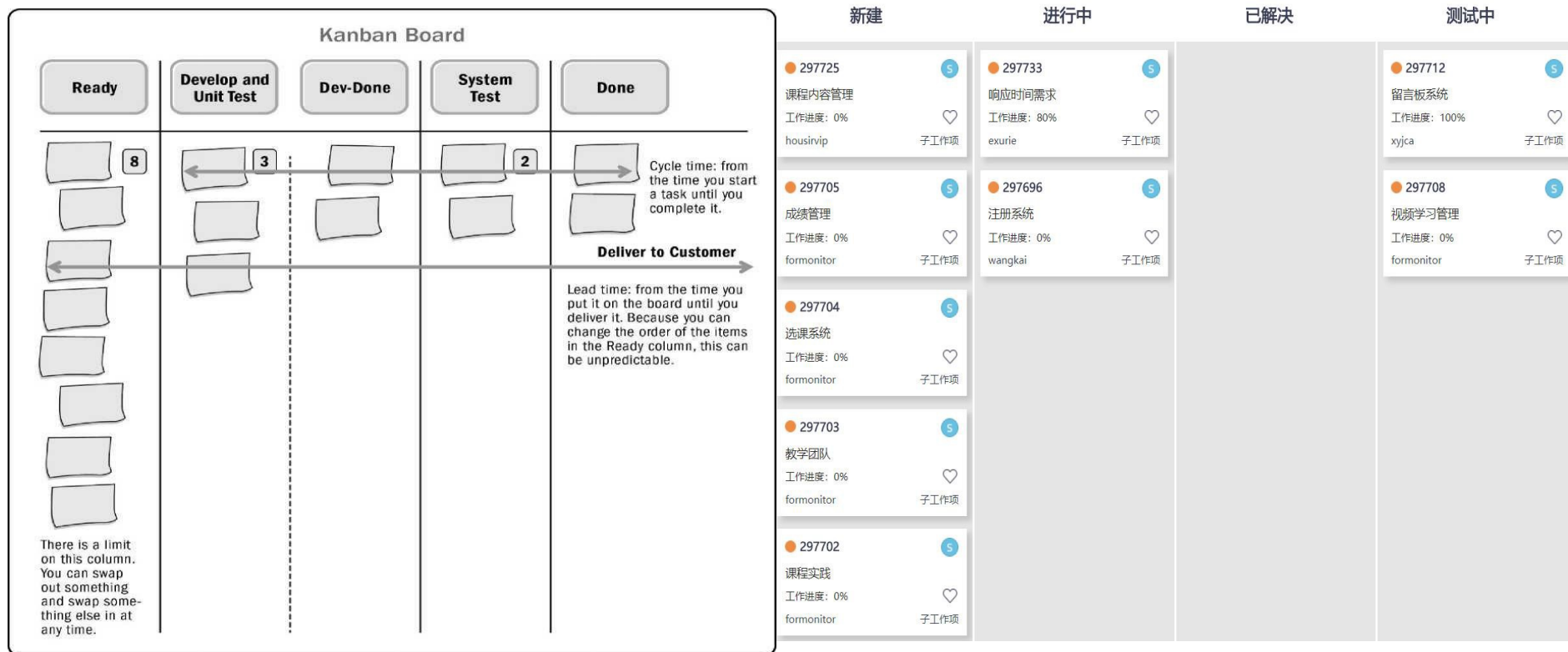
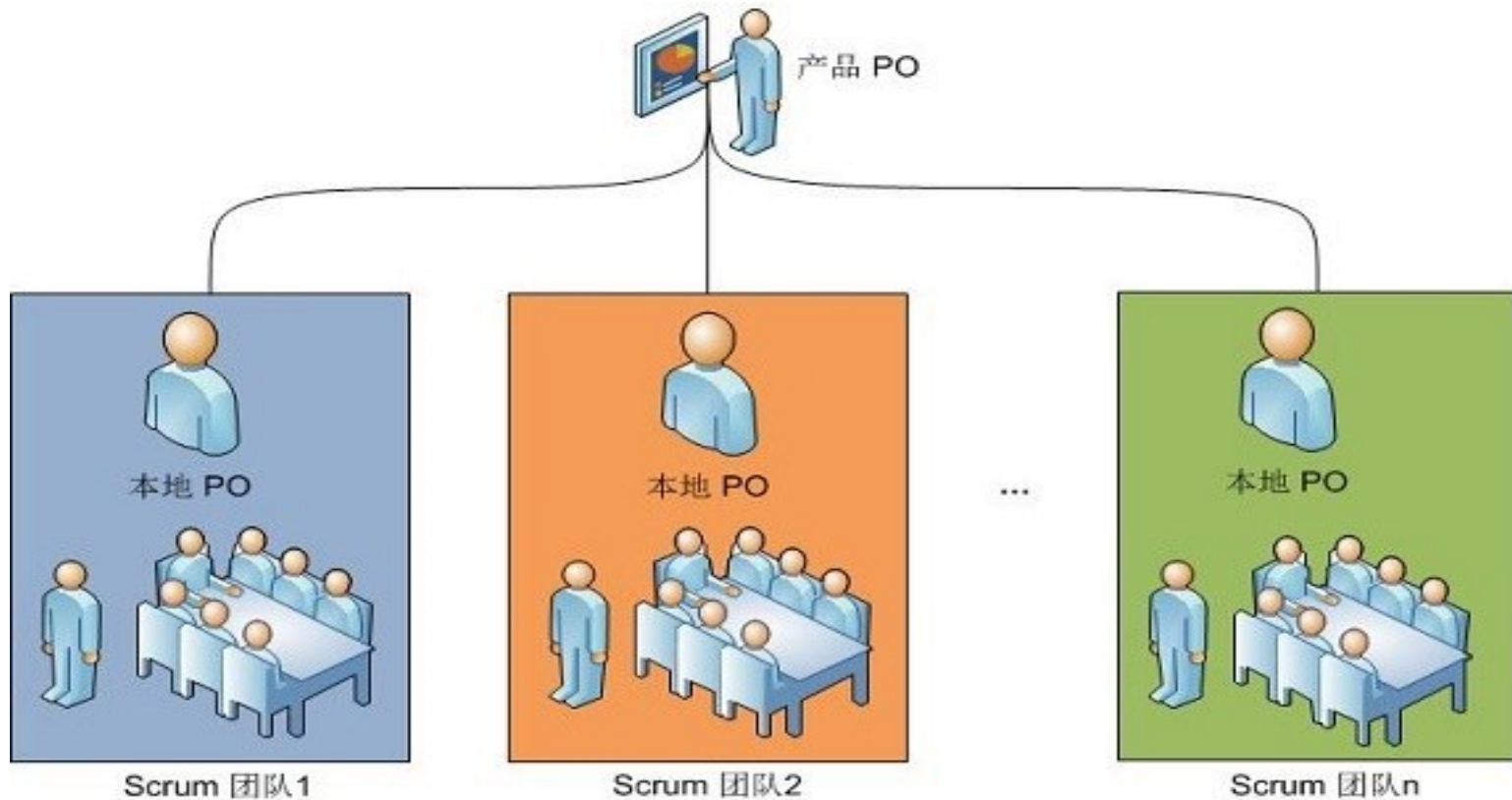


图 5-3 看板面板示例

# Scrum of scrums



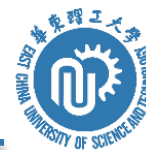


# 大事化小





# 本章要点



一 项目人员计划

二 干系人管理计划

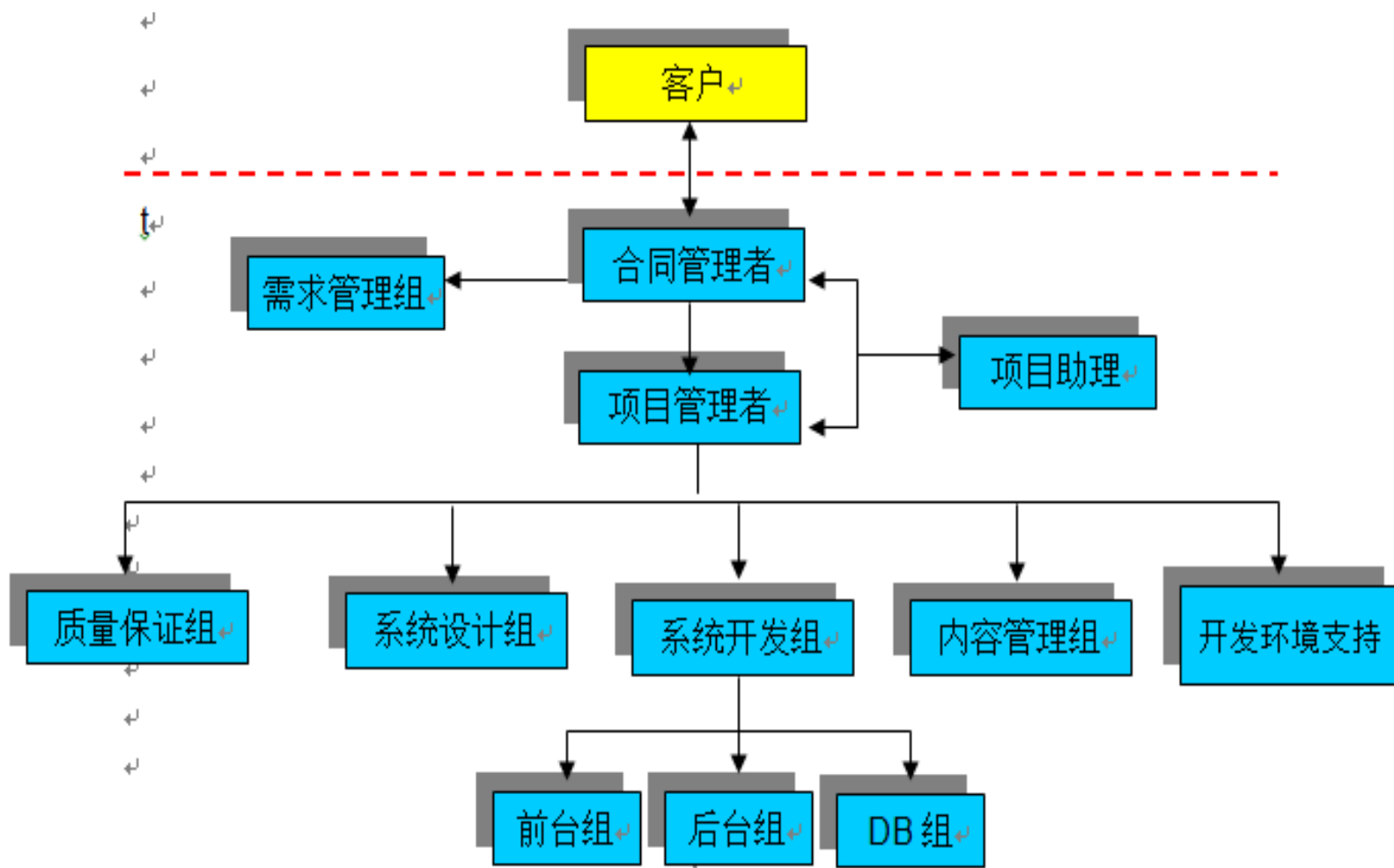
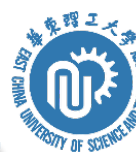
三 沟通计划

四 敏捷团队规划

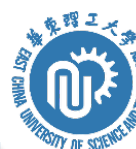
五 案例分析

- ✓ 团队组织结构
- ✓ 干系人计划
- ✓ 沟通计划

# MED: 团队组织结构



# MED干系人计划



序号	姓名	单位/部门	职位	项目角色	联系方式	主要需求	主要期望	管理计划	目前状态
0	李**	**公司/综合部	总经理	客户	136****	满足界面需求	配合需求调研、验收	外部/定期联络、沟通需求	中立
1	张**	**公司/业务部	部门经理	客户	138****	了解项目信息	支持项目进展、配合验收	外部/定期汇报进展、沟通需求	反对
2	王***	集成部	技术经理	项目协助	133****	接口、部署、协调、确认业务需求	配合接口、部署、协调、确认业务需求	参照内部沟通计划	中立
3	韩***	总部	总经理	项目支持者	189****	用户满意	项目管理、需求、设计、开发	参照内部沟通计划	支持

项目沟通分为外部协调和内部沟通两部分。↵

## 一、外部协调↵

对于外部协调，应注意以下两点：↵

- 1) 原则上由合同管理者负责与客户进行协调。但为减少交流成本，项目人员也可直接与用户联系，但必须将联系内容通报合同管理者和项目助理，并由项目助理记入沟通记录。↵
- 2) 建立周三、五定期报告制度，由项目管理者向客户进行工作汇报，报告内容包括：项目进展状态、下步安排、项目管理问题协商等。联系方式为 e-mail，对于突发事件可通过电话联系。Email 地址为：↵

我方： [TomL@XXXX.com](mailto:TomL@XXXX.com)↵

客户： [Brad@Medeal.com](mailto:Brad@Medeal.com)↵

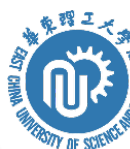
[Bill@yahoo.com](mailto:Bill@yahoo.com)↵

↵

e-mail 标识： WeeklyReport-mmdd，其中： mmdd：月日，使用两位数字表示，如 0505 表示 5 月 5 日↵

↵

# MED沟通计划



## 二、内部沟通

在敏捷开发中，要定期进行沟通，最重要的4个会议，Sprint 计划会议，每日站立会议（一般15分钟），Sprint 评审会议。

### 1、每日站立会议（Daily Standup Meeting）

会议时间：下班前开始

会议目的：

- 1) 团队在会议中作计划，协调每日活动，还可以报告讨论遇到的障碍。
- 2) 任务进展情况和团队保持于每日活动之上，避免在这个时候更新任务和清单。

提示：切忌保证不要在团队前汇报或任务清单，不要营造类似于课堂的气氛。

基本规则

- 1) 成员，切忌团队所有人员
  - 2) 无他出席的团队成员由同伴代表。
  - 3) 持续时间/举办地点：每天15分钟，同样地点。
- 提示：团队成员在评价他人发言时，都应该保持中立，说“我该怎么能做得更好？”

会议输出

- 1) 团队按业务规划各自的工作，最新的工作清单，优先级。
- 2) 得到最新的“本地化产品状态”

### 2、Sprint 规划会议

会议目的：

选择和估算本次迭代的工作项，确定本次迭代的 Sprint 规划结果，输出设计方案，估算本次 Sprint 的工作量。

会议时间：

在每个迭代第一天召开

会议准备：

产品负责人对需求（用户故事）进行细化，优先级排序，最近1~2个迭代最新遇到的功能，会有准备需求，可帮助产品负责人理清思路，不属于在迭代期内部提出变更，增加或删除需求。

会议内容：

- 1) 该会议的工作以分析方案，目的是要能理解用户到底需要什么，产品开发团队可以从该会议中明确了理解用户的需求，团队会决定他们能够交付哪些需求。

- 2) 设计：产品开发团队可以为他们要实现的解决方案完成设计工作，团队如何构建当前的 Sprint 中要开发的功能。
- 3) 估算本 Sprint 迭代的产品任务列表（Product Backlog）。

会议输出：

- 1) 各个 Backlog（Product Backlog）条目的用户验收测试。
- 2) 架构设计图
- 3) 经过估算和排序的产品任务列表（Product Backlog）。

### 3、Sprint 评审会议（Review Meeting）

会议目的：

向团队展示工作成果，团队成员希望得到反馈，并以实际成果更新 Backlog 条目。

会议时间：

Sprint 结束

基本内容

- 1) Sprint 评审会议允许所有的参与成员由团队展示的新功能。
- 2) 有可能发布的产品增量，由团队展示。

会议输出

- 1) 来自最终用户的反馈。
- 2) 更新的产品任务列表（Product Backlog）。

## 三、沟通方式说明

为保证项目管理的顺利进行，建立沟通事件记录通报制度，事件包括与用户的电话记录，各方建议等，事件记录由项目组成员负责记录，并每周三和周五提交项目管理者用于向各管理层汇报。

### 1) 邮件沟通

邮件沟通在项目管理中是最常用的沟通方式，邮件沟通的如下：

- 邮件收件人为邮件内容必须或可能对收件人必须反馈的人员
- 邮件抄送人为邮件内容了解或可能对收件人可以不强制反馈的人员
- 邮件收件人和抄送人的名字按照组织架构图，同级的人员放在一起，级别最高的人员放在最前面，并列关系的组织按照最高领导的原则排列

• 邮件标题“【”+组织名称+“】”+邮件主题“】”+邮件主题

• 邮件正文分为几种类型，邮件正文的如下：

新建，大家好

主要内容及附件列表

落款 日期

联系方式

### 2) 电话沟通

电话沟通时要求要求将电话记录，作为电话沟通的结果，如需要可以邮件方式记录发送给相关人员。

### 3) 文件沟通及口头沟通

文件沟通是指通过邮件或文件的方式进行，在满足公司所规定的权限的同时尽量性，口头沟通时，遇到争议无法解决的，先记录下来再讨论，作为口头沟通的结果，如需要可以邮件方式记录发送给相关人员



- ❑ 项目人员计划
- ❑ 干系人计划
- ❑ 沟通计划
- ❑ 敏捷团队