

项目经理手册

Project Manager Booklet

版本 2.0

IBM CDL Education Service

1 目的

本手册用于明确项目经理的职责，为项目经理在项目中的执行项目管理活动提供指导和帮助。

2 适用范围

本手册适用于实训学员的项目经理及全体实训学员。

3 项目经理的主要职责

- ✓ 经充分与开发经理和测试经理讨论，制定项目开发计划
- ✓ 指导并监控项目的开发过程，在时间和质量上对项目进行管控
- ✓ 协调和管理项目组资源，配合开发经理和测试经理分配任务
- ✓ 及时发现项目进行中的问题并解决问题

4 项目经理在项目中的工作程序

4.1 公共任务

主要职责：

- ✓ 带领全组成员按计划完成项目开发任务
- ✓ 协调和管理资源，包括人力，硬件和软件
- ✓ 协助技术经理分配和执行开发任务
- ✓ 协助测试经理分配和执行测试任务
- ✓ 协助配置管理员分配和执行软件配置任务
- ✓ 协助项目总监组织、召开评审会议
- ✓ 跟踪项目的进度和状态，并及时修正偏差
- ✓ 提交评审报告、项目总结报告等数据
- ✓ 主持召开项目周例会

评审：

- ✓ 带领全体项目组成员进行必要的小组内部评审
- ✓ 为评审的计划、准备、执行与管理提供所必须的时间、人员、设备等资源
- ✓ 指定评审记录人，并监控和跟踪是否对评审问题进行及时修正

变更：

- ✓ 负责项目计划的变更，以及项目计划变更的评审，并及时向实训师提交项目变更申请

软件配置管理：

- ✓ 配合配置管理员贯彻和执行整个团队的软件配置工作
- ✓ 解决软件配置工作中发现的问题

4.2 项目启动计划阶段

- ✓ 组建项目组，指定开发经理，测试经理，配置管理员，数据库管理员
- ✓ 主持召开项目启动会议
- ✓ 为项目组成员提供关于配置管理员角色、职责、职权以及配置管理的价值的解释
共带领项目组制定《项目开发计划》、协助配置管理员制定《软件配置计划》，协助测试经理制定《测试计划》
共组织《项目计划》、《软件配置计划》和《测试计划》组内预评审，预评审可进行多次
- ✓

4.3 需求阶段

- ✓ 负责分配需求分析里程碑的任务，包括划分子任务，执行子任务的具体项目组成员
- ✓ 协调测试经理分配和监督《测试用例》书写的任务
- ✓ 组织《用例规约》、《关键抽取》、《域模型设计》组内预评审，预评审可进行多次

4.4 设计阶段

- ✓ 负责分配设计里程碑的任务，包括划分子任务，执行子任务的具体项目组成员
- ✓ 协调测试经理分配和监督《测试用例》书写的任务
- ✓ 组织《鲁棒分析》、《解决方案说明》、《数据库设计说明书》、《测试用例》组内预评审，预评审可进行多次

4.4 编码阶段

- ✓ 督促开发人员进行在开发的同时，进行定期的静态代码分析
- ✓ 检查《编码规范》的执行情况
- ✓ 协助配置管理员监督开发人员按时进行代码的检入和检出

- ✓ 负责选择参与走查人员，可指定小组内技术较好成员成为代码走查人员，占项目组人员总数的30%
- ✓ 组织和实施走查，确定走查内容以及对走查人员进行分工，跟踪走查出的问题的解决
- ✓ 代码走查，可进行多次

4.6 测试阶段

- 目 协助测试经理分配测试任务
- 目 监督测试组工作情况，确保测试得以充分执行
- 目 负责由测试问题引起的变更的执行
- ✓ 抽查问题以及解决情况，关注致命和严重问题，敦促BUG的解决

4.7 实施阶段

实训的实施过程因不具备条件而省略。

4.8 结项阶段

- ✓ 负责书写项目总结报告
- ✓ 准备并组织召开项目总结会议
- ✓ 组织《项目总项报告》的预评审，预评审可进行多次

附件 A: 项目发布清单

项目组提交的文档	项目总监提供的文档
《项目计划》	《需求规格说明书》(包括数据字典)
《软件配置计划》	静态原型
《测试计划》	《编码规范》
《用例规约》	全部文档模板
《关键抽取》	
《域模型设计》	
《鲁棒分析》	
《解决方案说明》	
《数据库设计说明书》	
《测试用例》	
《测试问题报告单》	
《项目总结报告》	

附件 B: 项目经理日常提交的文档清单

报告	频度	接收人	抄送
《项目周报》	每周	项目总监	项目组全体
《会议纪要》	每次项目组会议	项目总监	项目组全体
《评审报告单》	每个里程碑	项目总监	项目组全体