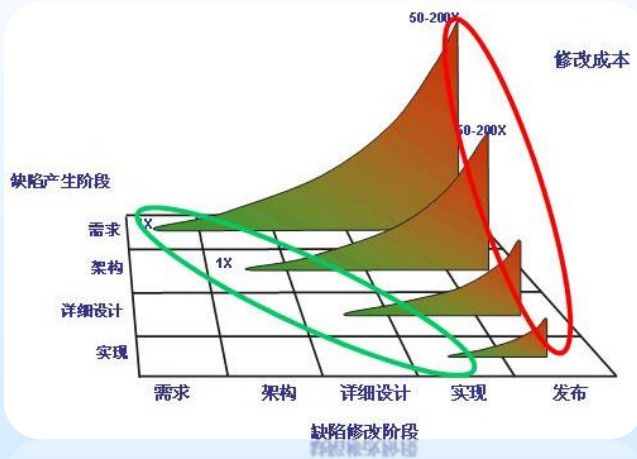


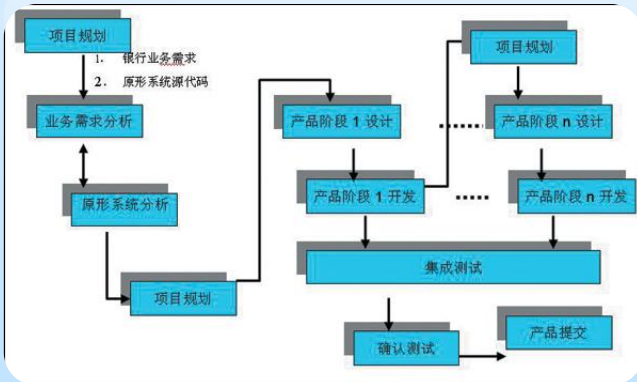
软件项目管理



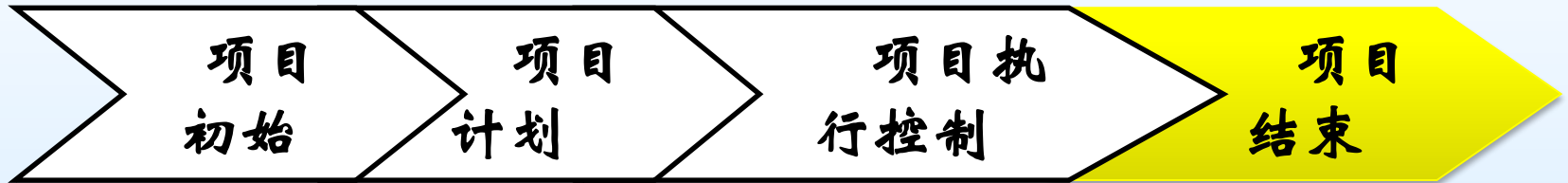
中国科学技术大学
信息科学技术学院自动化系

王子磊

zlwang@ustc.edu.cn



RoadMap



软件项目管理

第 15 章

软件项目结束过程

本章要点

- 合同结束
- 项目结束
- 项目管理过程总结
- 案例分析

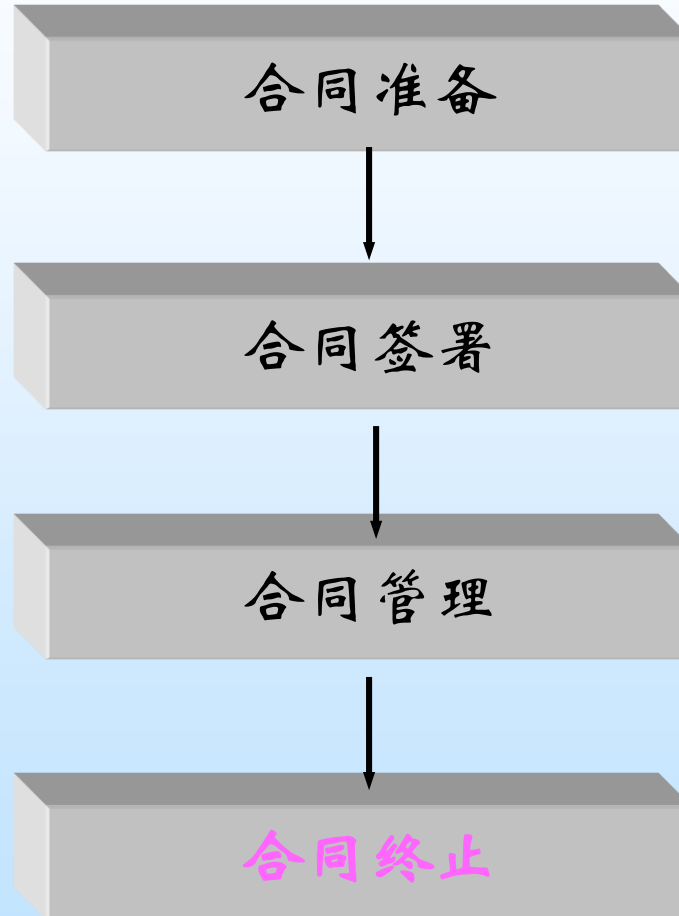


项目终止的条件

下列条件之一出现，可以终止项目：

- 项目计划中确定的可交付成果已经出现，项目的目标已经成功实现
- 项目已经不具备实用价值
- 项目由于各种原因而导致无限期拖长
- 项目出现了环境的变化，它负面影响项目的未来
- 项目所有者的战略发生了变化
- 项目无竞争力，难以生存

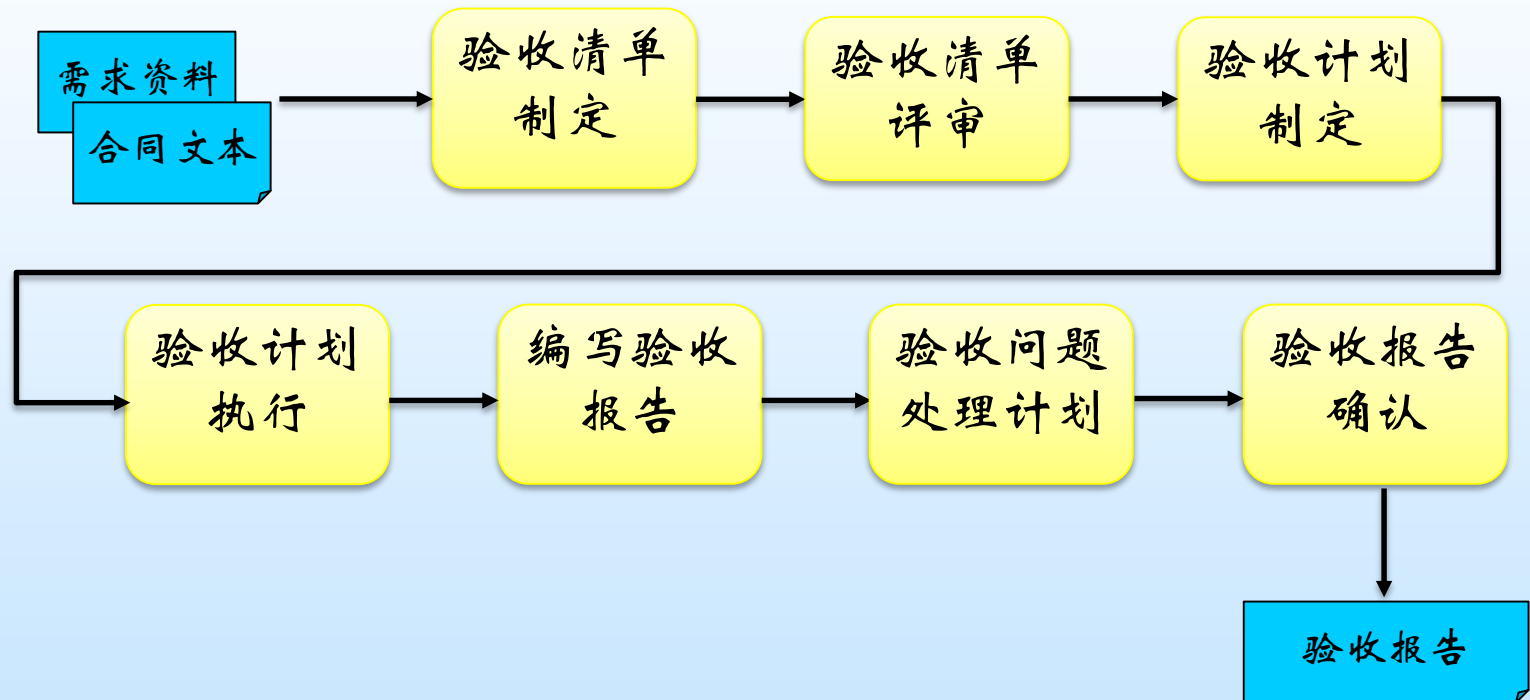
合同的生存期



合同结束

1. 甲方合同结束
2. 乙方合同结束

甲方合同结束——验收过程



系统验收报告书	甲方（委托方）	_____ 保险有限公司
	乙方（受托方）	北京中科软科技股份有限公司
	任务名称	_____ 项目
	系统名称及版本	_____
	项目编号及名称	P20130_____ 项目
	需求编号及名称	

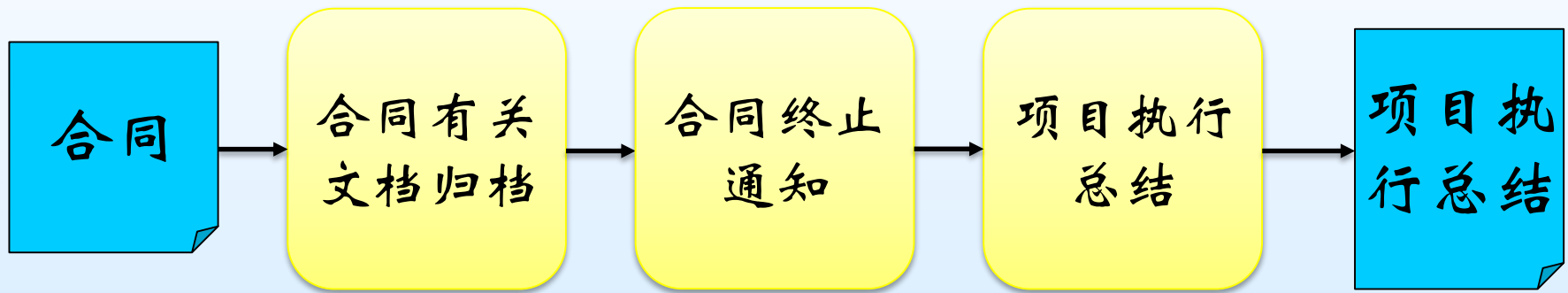
付款验收信息 *由甲方项目经理填写*			
验收内容	支付金额		
	中期待付金额	扣除金额	应付金额
搭建短期险系统，提供主流短期险产品、帐务处理、新单处理、变更保单生效日处理、退保处理等操作功能；支持与相关网销系统、业务系统进行对接；	_____	0	_____ 元

技术文档验收栏 *请参考框架合同中的附件《外包项目交付件清单》*			
序号	交付物品名称及版本	数量	接受人签字
1	系统功能说明书 - 功能设计	1	_____
2	系统技术说明书 - 详细设计	1	
3	系统测试计划 - 测试计划	1	
4	源代码	1	
5	系统管理手册	1	
6	用户操作手册	1	

参与验收人员名单			
甲方验收人员	角色	职责/意见	签字/日期
_____	项目经理	对项目过程进行监控，对项目的进度、质量负责。主要工作包括：制定计划、协调资源、关注和控制计划进度。	_____
乙方协助人员			
江留杨	项目经理	对项目过程进行监控，对项目的进度、质量负责。主要工作包括：制定计划、协调资源、关注和控制计划进度。	_____

验收签字栏		
【验收时间】 ：2013-12-03 【任务完成情况及意见】 ：系统于 2013 年 11 月 8 日正常上线，性能符合要求。 甲方项目经理签字：_____ 日期：2013.12.03	【意见】 ： 乙方项目经理签字：江留杨 日期：2013.12.3	
【业务部门主管意见】 甲方签字：_____ 日期：2013.12.6	【应用系统部主管意见】 甲方签字：_____ 日期：2013.12.4	【信息技术部主管意见】 甲方签字：_____ 日期：2013/12/6

甲方合同结束——合同终止过程



乙方合同终止

- 在合同终止过程中，乙方(供方)应该配合甲方的工作，包括：
 - 项目的验收
 - 双方认可签字
 - 总结项目的经验教训
 - 获取合同的最后款项、开具相应的发票
 - 获取需方的合同终止的通知
 - 将合同相关文件归档的过程

情景项目：SPM验收答辩过程

- 说明项目执行情况
 - 初始、计划、执行、结果
- 项目提交
 - 产品、结果 — VSS中产品结果
- 计划、执行过程中的情况
- 经验总结
- 产品演示

本章要点

- 合同结束
- 项目结束
- 项目管理过程总结
- 案例分析



成功与失败的标准

- ❑ 可交付成果如何
- ❑ 是否实现目标
- ❑ 是否达到项目业主的期望

结束过程

- 项目最后评审
- 项目总结

最后评审

- 是否实现项目目标
- 是否遵循项目进度
- 是否在预算成本内完成项目
- 项目进度过程中出现的突发问题以及解决措施是否合适，问题是否得到解决
- 对特殊成绩的讨论和认识
- 回顾客户和上层经理人员的评论
- 从该项目的实践中可以得到哪些经验和教训

项目总结

- 总结成功的经验和失败的教训
- 项目总结是一个把实际运行情况与项目计划不断比较以提炼经验教训的过程
- 通过项目总结，项目过程中的经验和教训将得到完整的记录和升华，成为“组织财富”

ResNet team Lessons Learned

Although the ResNet team did not write any formal lessons learned, Peeter, Kathy, and Arvid shared the following advice:

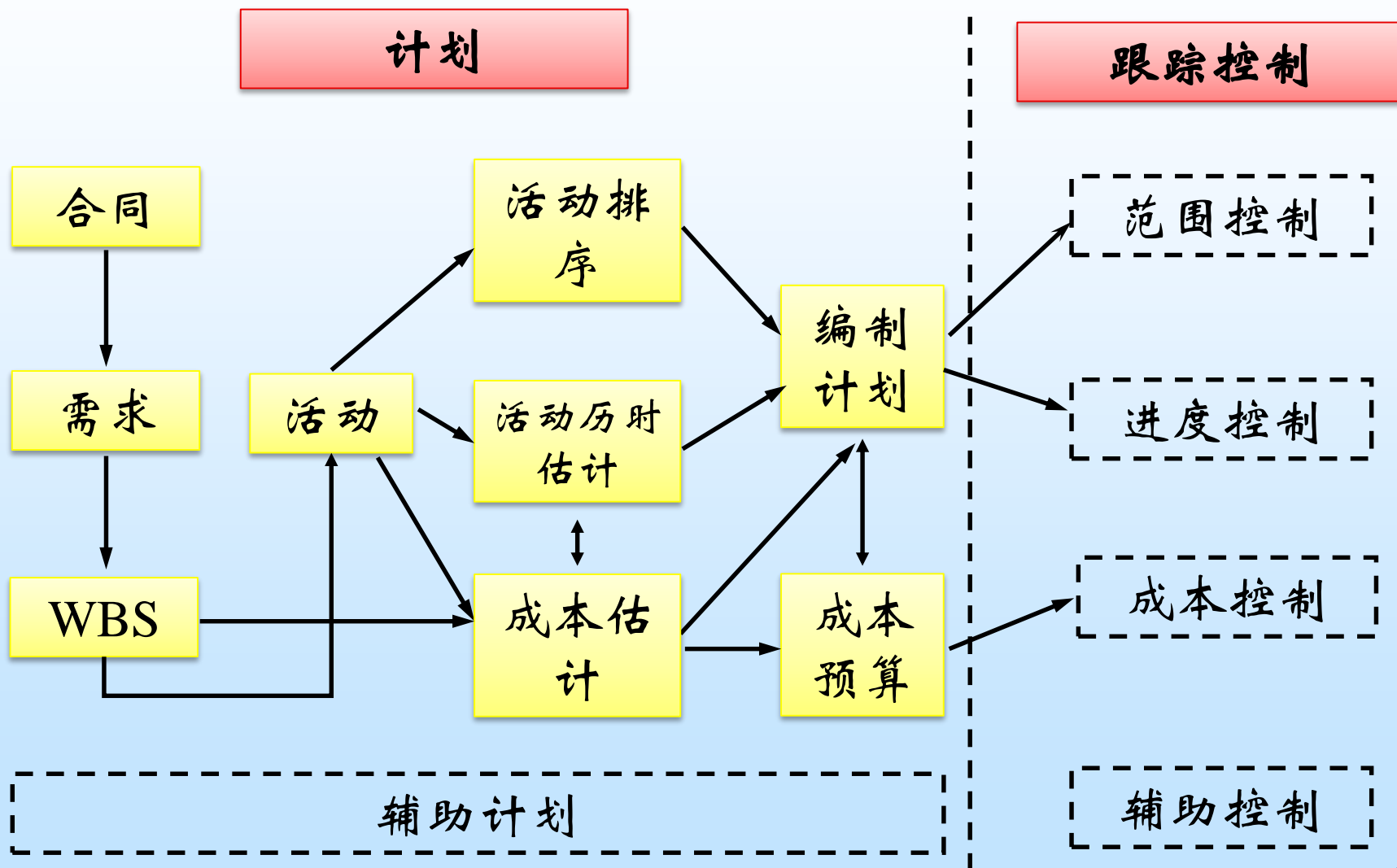
1. Let workers have fun
2. Beginnings are important
3. Top management support is critical
4. Managing change is 50% of project management
5. Make management reviews interactive
6. Set realistic milestone dates, and then stick to the schedule as much as possible
7. Plan at a workable level

本章要点

- 合同结束
- 项目结束
- 项目管理过程总结
- 案例分析



软件开发项目管理关系图



知识领域	项目管理过程组				
	启动过程组	规划过程组	执行过程组	监控过程组	收尾过程组
4. 项目整合管理	4.1 制定项目章程	4.2 制定项目管理计划	4.3 指导与管理项目工作	4.4 监控项目工作 4.5 实施整体变更控制	4.6 结束项目或阶段
5. 项目范围管理		5.1 规划范围管理 5.2 收集需求 5.3 定义范围 5.4 创建WBS		5.5 确认范围 5.6 控制范围	
6. 项目时间管理		6.1 规划进度管理 6.2 定义活动 6.3 排列活动顺序 6.4 估算活动资源 6.5 估算活动持续时间 6.6 制定进度计划		6.7 控制进度	
7. 项目成本管理		7.1 规划成本管理 7.2 估算成本 7.3 制定预算		7.4 控制成本	
8. 项目质量管理		8.1 规划质量管理	8.2 实施质量保证	8.3 控制质量	
9. 项目人力资源管理		9.1 规划人力资源管理	9.2 组建项目团队 9.3 建设项目团队 9.4 管理项目团队		
10. 项目沟通管理		10.1 规划沟通管理	10.2 管理沟通	10.3 控制沟通	
11. 项目风险管理		11.1 规划风险管理 11.2 识别风险 11.3 实施定性风险分析 11.4 实施定量风险分析 11.5 规划风险应对		11.6 控制风险	
12. 项目采购管理		12.1 规划采购管理	12.2 实施采购	12.3 控制采购	12.4 结束采购
13. 项目干系人管理	13.1 识别干系人	13.2 规划干系人管理	13.3 管理干系人参与	13.4 控制干系人参与	

NASA SEL提出的成功项目 九件事

1. 建立并遵循一套软件开发规划
2. 授权项目人员
3. 简化官僚体系
4. 定义需求底线，管理需求变更
5. 采取阶段性评估项目并及时修正项目规划
6. 定期重新评估系统规模和进度
7. 确定并管理阶段变化
8. 培养团队精神
9. 以少数资深人员开始进行项目

NASA SEL提出的成功项目 不应做的八件事

1. 不要让团队成员以非系统化的方式工作
2. 不要确定不合理的目标
3. 不要做没有认可的变更
4. 不要花哨的功能
5. 不要人浮于事，特别是项目初期
6. 不要假设阶段中期的时间延误可以在后头弥补过来
7. 不要降低标准成本或缩短时间
8. 不要假设有大量文件说明就保证成功

本章要点

- 合同结束
- 项目结束
- 项目管理过程总结
- 案例分析



案例分析

“校务通系统”项目案例说明：

□ 项目总结

学习的基本原则

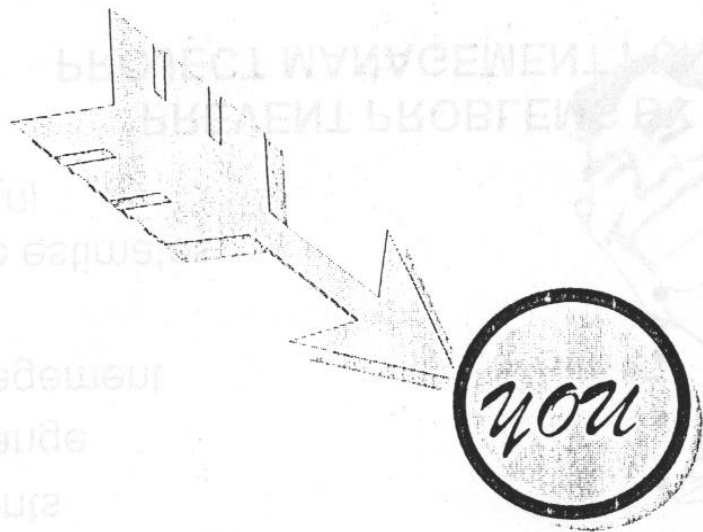
- 一句话变成一本书
- 一本书变成一句话

项目规划和项目跟踪控制

做一个自己的项目管理者

You Make the Difference

- Tough
- Fair
- Open
- Honest
- Respectful
- Intuitive
- Organized
- Risk management
- Scope control
- Requirements
- Mutual understanding of
- Customer capabilities
- Customer expectations



Make the Difference!

Potential problems can relate to any of the following:
Just as with a small business, the best solution to problems is prevention

做一个自己的项目管理者



Exercise 5-1
GEORGE AND MARTHA'S PICNIC

结束语

- 路线图
- 项目经理环境更接近探险环境
- 希望大家都能成为一个优秀的项目经理



再见

END