



砺志咨询项目管理系列模板之

项目综合计划

砺志咨询

www.leadge.com

美国项目管理学会注册培训机构



项目综合计划

(本文档是砺志咨询提供的一份项目管理计划的范例文档。它按项目的角度和方法作出一个项目的范围计划、时间计划、资源计划、成本计划、质量计划、风险计划和沟通计划，项目管理计划中要考虑、并制定、然后要按计划执行和控制的各要素都集中体现在本计划中，麻雀虽小五脏俱全，大家可以从这份文档中学习如何制定项目综合计划。当然，各位使用者应根据各自项目的具体情况对本文档进行裁剪或结合到现在项目计划中。对本文档如有不理解之处请联系砺志咨询公司的讲师。)

文档名称	XX 系统开发项目综合计划		
项目名称	XX 系统开发项目	项目编号	PN20060911
项目经理	砺志咨询 梁光华	项目总监	乔历
文档审批人		文档当前版本	1.1
文档修改记录			
版本号	版本日期	编写人	修改说明
1.0	2006-4-12	梁光华	第 1.0 版，初稿
1.1	2006-4-22	梁光华	第 1.1 版，已按王总意见及 A、B 部门意见修改，待正式审批

目 录

1	工作范围计划.....	2
1.1	项目目标.....	2
1.2	工作成果及其验收标准.....	2
1.3	范围说明.....	2
1.4	项目主要任务.....	3
2	时间计划.....	3
2.1	项目里程碑.....	3
2.2	时间进度表.....	3
3	人力资源计划.....	4
3.1	组织结构及各小组责任.....	4
3.2	人员投入时间安排.....	4
4	成本计划.....	5
5	风险计划.....	5
6	质量计划.....	6
6.1	关键质量环节及其质量标准.....	6
6.2	质量保证措施.....	6
6.3	质量控制措施.....	6
7	沟通计划.....	7



工作范围计划

(工作范围计划的目标是明确“做什么”的问题)

1.1 项目目标

- [1]. 项目目标：本项目是公司与 XX 公司所签合同的软件开发与服务项目，是我公司在 XX 行业的开拓性、战略性项目。项目团队应在项目要求之下实现《XX 项目范围说明》中的全部功能和性能指标，使系统按时正常运行，保证这个客户的满意度，使之能作为我公司在该行业的成功案例。
- [2]. 项目要求：2007 年 3 月 31 日前上线正式使用，成本 120 万元以内，保证新老系统切换顺利，不影响主营业务进行。

1.2 工作成果及其验收标准

- [1]. 交付物 1：正常运作的营销管理软件系统
验收标准：
(参照《XX 项目范围说明》，
略)
.....
.....
- [2]. 交付物 2：上述系统的全部代码
(略).....
- [3]. 交付物 3：运行后 1 个月之内的 1 人现场维护与支持服务
(略).....
- [4]. 交付物 4：系统使用手册和系统维护手册
(略).....
- [5]. 交付物 5：系统培训
(略).....

1.3 范围说明

- [1]. 功能描述
.....
.....
.....
- [2]. 性能要求描述
.....
.....
.....
- [3]. 其他要求描述
.....
.....

(其他内容在此省略。可参考培训中关于范围说明的内容)



1.4 项目主要任务

- [1]. 项目管理：编写项目计划，召开项目启动会，在关键点进行阶段评审，每周召开沟通例会，每两周向领导提交项目报告、……
- [2]. 需求获取与分析：
- [3]. 设计：,
- [4]. 编码：
- [5]. 测试：
- [6]. 上线：
- [7]. 维护：

时间计划

1.5 项目里程碑

(项目里程碑是指项目全过程中的重要时间点，如阶段交界点、重要成果完成的时间点等)

- [1]. 项目启动 9 月 1 日
- [2]. 需求完成 10 月 12 日
- [3]. 设计完成 1 月 15 日
- [4]. 编码完成 12 月 27 日
- [5]. 测试完成 2 月 2 日
- [6]. 系统上线 3 月 11 日

1.6 时间进度表

(本计划是 WBS、时间计划、资源安排的结合)

(此处仅为示例，请参看 PROJECT 产生的文件)

	任务名称	工期	开始时间	完成时间	前置	资源
4	需求确定	27.5 d	2006-9-6	2006-10-1 3		
4.1	审阅所有相关文档	1 d	2006-9-6	2006-9-7	39	王可,李江,黄涓,何研,李凌
4.2	准备调研提纲、问卷	1 d	2006-9-7	2006-9-8	59	
4.3	制定调研计划	0.5 d	2006-9-8	2006-9-8	60	
4.4	详细业务需求调研	5 d	2006-9-8	2006-9-15	61	
4.5	初步分析	1 d	2006-9-15	2006-9-18	62	王可,李江,黄涓
4.6	需求和产品匹配分析	2 d	2006-9-18	2006-9-20	63	
4.7	编写需求说明的初稿	2 d	2006-9-20	2006-9-22	64	王可,李江,黄涓
4.8	与客户讨论初稿	1 d	2006-9-22	2006-9-25	65	王可,李江,黄涓
4.9	详细需求分析	5 d	2006-9-25	2006-10-2	66	王可,李江,黄涓,何研,李凌
4.10	编写/汇编项目需求说明书	3 d	2006-10-2	2006-10-5	67	王可,李江,黄涓,何研,李凌
4.11	内部评审	1 d	2006-10-5	2006-10-6	68	王可,李江,黄涓,何研,李凌



4.12	需求修改	2 d	2006-10-6	2006-10-10	69	黄涓
4.13	客户需求评审	1 d	2006-10-10	2006-10-11	70	王可,李江
4.14	需求修改	1 d	2006-10-11	2006-10-12	71	李江,黄涓
4.15	需求确认并取得签字	1 d	2006-10-12	2006-10-13	72	王可

(进度计划中的工作应分解得足够细,限于篇幅以下省略)

人力资源计划

1.7 组织结构及各小组责任

(结构复杂的项目也可在此列出项目组织结构图。)

序号	角色/小组	人员/负责人	责任
1	项目总监	乔历	项目总体规划, 高层协调, 指导, 监督控制
2	项目经理	梁光华	项目管理, 总体指挥, 项目组织、执行、控制、沟通
3	核心组	卓凌	
4	测试组	郭一	

1.8 人员投入时间安排

序号	角色	投入工时	开始日期	结束日期
1	梁光华	700h	9-4	3-31
2	卓凌	164 h	9-5	12-31
3	郭一	172.5 h	9-20	1-31
4	张三	166 h	9-29	12-2
5	张六	169 h		
6	李四	175.5 h		
7	李总	418.5 h		
8	王五	700.5 h		
9	张国	486 h		
10	李在	13 h		
11	李为	368 h		
12	王在	14 h		



成本计划

(根据 WBS 和进度计划, 按不同的类别分列出各项成本, 中长期的项目应按时间段进行分解以便进行周期性的成本控制。)

序号	费用项目	9 月	10 月	11 月	12 月	……	合计
1	内部人力资源	100,000	120,000	145,000	56,000	……	421,000
2	设备	550,000	30,000	6,000	12,000	……	598,000
3	软件工具	70,000	80,000	820,000	32,900	……	1,002,900
4	外包	14,900	154,000	80,000	0	……	248,900
5	通讯	73,000	80,000	93,000	10,000	……	256,000
6	会议	50,000	50,000	30,000	30,000	……	160,000
7	团队 FB	10,000	15,000	15,000	12,000	……	52,000
8	培训	40,000	120,000	10,000	0	……	170,000
9	其他	30,000	30,000	30,000	30,000	……	120,000
10	合计	937,900	679,000	1,229,000	182,900	……	3,028,800

风险计划

(最重要的是找到可能对项目产生影响的事件或情况, 分析其发生的概率和一旦发生所产生的影响程度, 针对最重要的若干个风险制定具体的应对措施, 可能有主选措施和备选措施, 最后安排措施的执行责任人。)

序号	风险名称	风险描述	估计风险概率 (%)	风险影响程度 (1-10)	风险积	风险应对措施	风险应对责任人
1	需求变更	客户大量变更需求, 导致工期拖延	70%	7	4.9	● 深入的需求研讨, 具体做法为…… ● 需求确认…… ● 为增加的时间留下风险储备量	何一
2	客户配合不足	客户接口人权力或协调能力不够, 或者客户工作繁忙, 无法配合我方进行需求获取和测试工作	40%	6	2.4	● 事先安排指定配合人员, 提前 1 个月安排 ● 与客户上层领导提前协商, 取得支持 ● ……	张三
	……						
	……						



质量计划

1.9 关键质量环节及其质量标准

(即：分析本项目中有哪些工作环对整个项目的质量有重要影响，并且制定这些环节的质量要求，之后作的执行者明确提出来，让他们理解这些要求。)

[1]. 需求获取

- 重要功能点无遗漏
- 次要功能点(指 1 和 2 级)的遗漏不超过 10%
- 需求评审后的重写量不超过 10%

[2]. 测试

- 测试用例须……………

[3]. 培训

- 培训出席率保证 90%
- 操作类培训 100%安排动手练习、纠正和点评
- 培训效果调查表的效果达到率达到 80%

1.10 质量保证措施

(针对的问题可以是项目中任何重要的质量问题，每一针对措施一定要安排执行责任人。)

序号	针对问题	措施	责任人
1	需求文本质量不高	■ 需求获取人员须…………… ■ 项目内部人员进行需求获取技能培训 ■ 需求面谈有大纲、有引导 ■ 对客户进行需求培训	郑八.何九.石十
2	培训效果不佳	■ 对讲师进行培训 ■ 培训方案经过预审 ■ 培训出勤跟项目奖金直接挂钩	郑八，肖甲
3	……	■ ……	陆……
	…….	……	…….

1.11 质量控制措施

序号	针对问题	措施	责任人
1	需求文本质量不高	■ 需求评审 ■ 文本样本检查	郑八.何九.石十
2	培训效果不佳	■ 进行效果调查 ■ 每次培训后进行分析，提出改进措施	郑八，肖甲
	…….	……	…….



沟通计划

(根据项目的特点约定项目全体干系人的沟通模式, 可以是例行性的各种会议、审查报告、情况通报, 也可以是某一预定的工作节点或某一情况一旦发生应即进行的某些沟通活动。)

序号	类别	名称	内容	时机/频度	作者/发起者/组织者	接收者/参与者	接收者/参与者责任	格
1	会议	周例会	总结上周工作及问题/风险,安排下周工作	每周一	项目经理	全体项目成员	提供输入	LDG
2	报告	月报告	总结上月工作及问题/风险,安排下月工作	每月一次	项目经理	部门经理,项目管理中心	审阅	LDG
3	报告	评审报告						
								
								