

国际文化出版公司



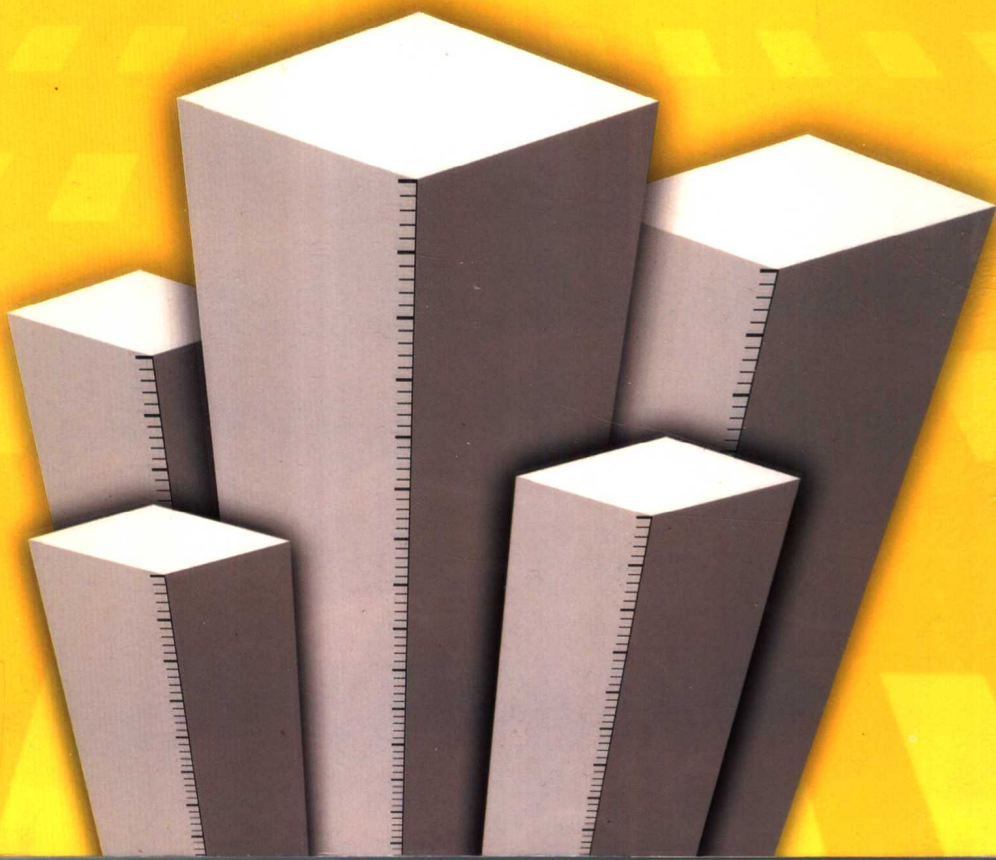
IT 项目



The Form Template of IT Project Management

管理表格模板

左美云 主编



国家自然科学基金资助项目

IT 项目管理表格模板



左美云 主编

Diagram illustrating the roles and tasks in the IT project management template:

- 生产主管** (Production Supervisor) is connected to the **生产计划制定者** (Production Plan Maker) and the **生产计划** (Production Plan) table.
- 生产计划制定者** (Production Plan Maker) is connected to the **生产计划** (Production Plan) table.
- 主生产计划** (Master Production Plan) is connected to the **生产计划** (Production Plan) table.

The **生产计划** (Production Plan) table shows tasks (ID, 任务名称) and their duration across months (Nov 2004, Dec 2004).

ID	任务名称	Nov 2004			Dec 2004								
		28	29	30	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	A	[Task A Duration]			[Task A Duration]								
2	B	[Task B Duration]			[Task B Duration]								
3	C	[Task C Duration]			[Task C Duration]								

Form fields for the production plan:

申请日期			变更内容的关键词	
申请人	姓名	职务	归属子系统或模块	
变更内容:				
变更理由:				
对其他子系统的影响及所需资源:				

国际文化出版公司

图书在版编目(CIP)数据

IT 项目管理表格模板/左美云主编. —北京:国际文化出版公司, 2003. 12

ISBN 7-80173-233-2

I. I… II. 左… III. 信息技术—高技术产业—项目管理—表格—制作 IV. F49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 108687 号

IT 项目管理表格模板

主 编 左美云

组 稿 李乃庄

责任编辑 江 红

封面设计 杨 铮

出 版 国际文化出版公司

发 行 国际文化出版公司

经 销 全国新华书店

排 版 清华大学印刷厂

印 刷 清华大学印刷厂

开 本 787×960 1/16 印张 18.25 字数 390 千字

版 次 2004 年 1 月第 1 版

2004 年 1 月第 1 次印刷

印 数 1~8000 册

书 号 ISBN 7-80173-233-2/F·022

定 价 80.00 元

国际文化出版公司地址

北京朝阳区东土城路乙 9 号 邮编 100013

电话:64271187 64279032

传真:84257656

E-mail:icpc@95777.com

内 容 简 介

项目管理是一套方法论,它不仅需要项目的知识与技巧,还需要一套项目管理的制度,以及一套项目管理的表格。这套表格既不能多,也不能少。多了可能会使项目成员做多余的工作,少了需要的信息采集不上来。所以,设计一套合适的表格是很重要的。对于 IT 行业来讲,竞争异常激烈,更需要规范的、科学的管理。

本书按照 IT 项目生命期的四个阶段——启动、计划编制、执行与控制、收尾——分为四个部分。每个部分 10~60 张表。每个表后都附有该表的填制说明以及相关知识点的介绍。所以该书具有模板和工具的实用价值。同时将这些表格的 Word 文件格式附在光盘中,方便读者拿来就用。

本书所列表格简单、实用,既可作为信息管理与信息系统、管理科学与工程、工商企业管理、电子商务等专业本科生或研究生的参考教材,更可以作为企业信息主管(CIO)、企业知识主管(CKO)、企业总工程师、企业技术主管、IT 项目经理的必备参考书和各类信息化培训班的教材。

主 编 左美云

参加编写人员 (按姓氏笔划排序)

左美云 孙永虎 孙 锐 张 霞

赵 坤 高德明 程云鹏 廖志江

前 言

一个值得深思的事实是,到 2002 年底为止,已经信息化的企业在 IT(Information Technology, 信息技术)上的投资超过了未信息化的企业在 IT 上的投资!这意味着什么?

这意味着 IT 项目的投资已经由厂商驱动向用户驱动转变,以往什么利润高 IT 厂商就说什么好,用户就低着头掏腰包的时代过去了!现在大多数的用户都经历过信息化,或成功过,或失败过,经验教训都有了许多。用户更加重视企业信息战略的规划、IT 投资的实实在在的效益,更加重视对已有投资的保护与对未来发展的适应。用户聪明多了,也精明多了!

正是因为上述事实,IBM 推出了 On Demand(按需应变),HP 推出了 Adaptive Enterprise(动成长企业),联想推出了“关联应用”。作为旁观者,笔者认为这些理念都是要“一切为了用户,一切为了用户的将来”。

另一方面,能够为用户提供 IT 能力的厂商如雨后春笋般成长,这些企业为了生存,竞争手段花样百出,竞争也日趋白热化。为了规范市场,信息产业部推出了软件企业的认证、系统集成企业的认证、系统集成项目经理的认证,使 IT 应用市场健康有序的发展。即使这样,整个 IT 行业的平均利润率在下降却是不争的事实。IT 行业暴利的时代已经过去,作为一个行业,它正在走向成熟,它将像电力、石油等行业一样,非常、非常重要,但是发展平稳。

那么,作为 IT 企业,要想在竞争的市场上持续发展,就必须提高自己的核心竞争力。IT 企业的竞争力体现在两方面:一是 IT 解决方案的技术水平,一是 IT 项目的实施能力。相对于前者,后者在短期提高利润率方面更能显示出威力。因为项目管理水平的提高,意味着项目能得到更好地控制,成本能得到更多的节约,人力资源能得到更加合理的安排,客户的需求能得到更好地满足。节约 1 元钱就是 1 元钱的利润,而销售额增加 1 元能增加 2 毛钱利润就不错了。显然,IT 厂商应该下大力气提高企业内部的管理水平,特别是项目管理水平。

现在学者们从多个角度研究了信息化的规律和得失,大家总结出 IT 项目失败的主要原因是非技术方面的原因,比如领导不重视、项目管理不当、员工不配合等等,表面原因是各种角色“认识不到位”。其实,“认识不到位”的深层次原因之一是缺乏信息化和 IT 项目管理方面的知识,因而,要解决认识不到位的先决条件是“知

识要到位”。

“知识要到位”意味着需要给企业信息化中相关的主体或角色转移相应的知识。如果参与信息化的企业能有效的实现知识转移,将较大幅度地提高 IT 项目的成功率。考虑到“十五”期间的万亿级 IT 投入,即使成功率由目前业界认同的“三七开”^①提高到“五五开”,也将会带来巨大的经济效益。因而重视知识转移对于我国即将展开的信息化高潮具有鲜明的实践性。

在企业信息化知识的转移过程中,过程知识和结果知识同样重要,甚至更重要。大多数提供 IT 支持的企业往往注重提供 IT 解决方案的知识,但却忽视了与客户的交流,忽视了项目对客户思维模式和运作制度的改变。

转移双方一直很重视结果知识的转移。对于一个比较成熟的 IT 供应商来讲,它都会有一套规范的、通用的信息化解决方案,比如什么情况下采用 C/S 模式(客户机/服务器模式),什么情况下采用 B/S 模式(浏览器/服务器模式);网络拓扑结构到底采用星型还是环形,等等。IT 供应商一般都会向用户主动转移自己的这些方案知识。从用户的角度来讲,自己的业务知识必须转移给开发方,与通用解决方案结合,形成适合用户的专用解决方案。

另一方面,转移双方必须要重视过程知识的转移。对于一个比较成熟的 IT 供应商来讲,它应该有一套规范的、通用的 IT 项目实施方法论,在这套方法论里,规范了项目管理的各种制度和表格,比如说范围变更的制度和表格、风险管理的制度和表格、文档管理的制度和表格、进度管理的制度和表格、质量管理的制度和表格等。这套方法论是 IT 项目实施的过程性知识,与解决方案一样,项目实施方法论也必须转移给用户。从用户的角度来讲,用户的现有工作流程、现有制度等过程知识也必须转移给开发方。为什么呢?因为正是这些用户现有的制度和流程在项目的实施过程中成为实施的动力或阻力。比如在界定企业的基本数据类时,如果企业的制度是鼓励职能化分工的,那么,各部门之间对于公共数据类的协调解决意愿就很弱,都会以自己为中心,让别的部门的标准向自己靠。因而,用户方的制度、流程等过程知识必须转移给开发方,与通用的项目实施方法论相结合,形成适合用户该项目的专用实施方法论。

结果知识的转移很重要,过程知识的转移更重要。对于 IT 项目来讲,甚至过程知识的转移比结果知识的转移更重要。因为 IT 项目实施的过程很大程度上决定了实施的结果。当然,结果知识和过程知识的转移并不是目的,转移的目的是为

^① 上世纪 90 年代初国内信息界曾经有两个著名的 80/20 估计:80% 的信息化项目都失败了,只有 20% 的信息化项目是成功的;在失败的项目中,80% 是由于非技术原因导致的,只有 20% 是由于技术原因导致的。今天,业界普遍认同的成功率估计为 30%,即成功与失败变为“三七开”,两个 80/20 估计也变为两个 70/30 估计。尽管成功率估计上升了 10%,但失败率还是很高的。

了知识创新。IT厂商与用户在互相转移知识的过程中协同创新,得到适合用户的专用解决方案和专用实施步骤。

然而,很不幸的是,我们很多IT企业还没有规范的IT项目实施方法论。既然没有,就谈不上对IT项目进行有效的管理,更谈不上向用户转移了。

大家经常奇怪这样一个现象:国外的公司大多数不依赖于个人,骨干人员的流动很少对公司造成巨大的震动和影响;国内的公司却非常依赖于个人的能力和经验,很多事情换一个人做就不行,骨干人员流动可能对公司造成致命的影响。仔细分析一下,很重要的原因就是员工的经验没有规范化,没有模板化、案例化,没有形成企业的记忆。简而言之,没有做好企业的知识管理。

笔者经常出去做培训,有时会问会议的主办方,有激光笔吗?有移动麦克风吗?或者有别在衣服上的胸麦吗?回答是不知道要这些东西。有经验的主办人员就知道准备,没有经验的同志就不知道准备了。如果我们让有经验的同志列出培训所需设施一览表,那么,即使这个同志离职了,培训设施的准备工作照样可以搞好。这就是表单的重要性。这也是国外公司不依赖于个人的原因。国外公司依赖的是规范的制度、规范的表格组成的一套方法论。

为了帮助提升国内IT厂商的项目管理水平,进而提高国内IT项目的成功率,我们设计了这套IT项目管理表格模板。整书按IT项目的生命期分为四个阶段:启动阶段、计划阶段、执行控制阶段和收尾阶段。我们将该书内容进行了规范化,每节内容分别由一个表格模板、该表格模板的用途、填写说明和相关知识点说明四部分组成。在随书附带的光盘中,我们将各表的WORD文档抽取出来,供大家直接参考修改。作为该书的著作权人,要说明的有两点:第一,读者可以根据公司的需要修改表格为己所用;第二,在未得到笔者与出版者书面允许的前提下,禁止将这些表格放在各类网站上,否则将由于影响该书的正常销售,损害出版社等该书“出版项目干系人”的利益,而导致可能的诉讼。

该书是笔者承担的国家自然科学基金资助项目《知识转移推进企业信息化机制与模式研究》(编号:70203014)的阶段成果之一,该书的发表受到了多方面的支持和帮助,在此一并致谢:

中国人民大学经济学实验室的陈禹、方美琪等教授;

中国信息经济学会名誉理事长乌家培教授;

信息产业部综合规划司刘汝林司长;

中国电子信息产业研究院柳纯录院长;

中国软件评测中心刘明亮主任、高章舜先生、王四泊先生、李巍巍女士;

北京赛昂咨询教育公司的纪燕萍董事长、李小鹏博士、何莉华主任;

北京市科委人才交流中心王玺主任;

北航创业管理培训学院项目管理中心詹伟主任；
信息产业部电子教育中心培训部杜志海主任；
北京市信息化促进中心孙春霄主任、洪国琿女士；
浙江省信息产业厅胡倍姿处长；
深圳市信息网络促进会罗坚会长；
贵州省信息产业厅万姗姗处长；
湖北省信息产业厅朱汉章处长、卜江戎处长；
安徽省信息产业厅侯锋平处长；
中国人民大学信息学院计算机应用研究生班全体学员；
中科院研究生院管理学院项目管理研究生班全体学员；
对外经贸大学信息 MBA 研究生班全体学员；
北京航空航天大学项目管理方向研究生班全体学员；
等等。

感谢你们，有了你们，该书更加生色。

写完前言，正是 9 月 18 日零点，这是一个值得记住的日子，因而我相信，该书一定能为民族的腾飞贡献一份力量！

中国人民大学信息学院 左美云

2003 年 9 月 18 日

目 录

导言 IT 项目的生命期	1
第一章 IT 项目的启动阶段	3
1.1 可行性研究报告框架	4
1.2 项目章程	10
1.3 项目整体风险水平定性分析表	13
1.4 多项目风险情况一览表	15
1.5 质量保证说明书	17
1.6 采购程序及准购权限表	19
1.7 会议议程安排表	21
1.8 会议预算表	23
1.9 会议申请审批表	25
1.10 会议通知表	27
1.11 会议签到表	30
1.12 会议资料明细表	32
1.13 会议记录表	33
1.14 会议内容管理表	35
1.15 会议代表通讯录	37
1.16 会议纪要表	38
1.17 会议决议表	41
1.18 会议决议落实通知单	43
1.19 会议决议跟踪表	45
1.20 实际会议费用清单	47
第二章 IT 项目的计划阶段	49
2.1 IT 项目综合计划模板(1)——项目整体介绍	50
2.2 IT 项目综合计划模板(2)——项目管理过程	52
2.3 IT 项目综合计划模板(3)——项目组织介绍	54

2.4	IT 项目综合计划模板(4)——工作包、进度和预算	56
2.5	IT 项目综合计划模板(5)——技术过程介绍	58
2.6	项目范围说明书	60
2.7	软件需求调查表	62
2.8	需求分析说明书	64
2.9	系统设计任务书	66
2.10	工期类比估算表	68
2.11	项目活动计划表	70
2.12	项目进度计划表	72
2.13	里程碑计划及其跟踪表	74
2.14	所需资源清单及费用估算表	76
2.15	成本类比估算表	78
2.16	按模块估计的成本估算表	80
2.17	基于费用科目的成本估算表	82
2.18	项目年度用款计划表	84
2.19	IT 项目质量指标框架模板	86
2.20	IT 项目质量保证计划模板	88
2.21	关键质量活动一览表	90
2.22	项目人员需求申请表	92
2.23	面试记录表	94
2.24	项目成员审核表	96
2.25	项目组工作说明书	98
2.26	项目成员岗位工作说明书	100
2.27	岗位说明书一览表	102
2.28	IT 项目团队知识地图	104
2.29	项目成员责任分配矩阵	106
2.30	项目成员培训需求调查表	108
2.31	项目培训计划表	110
2.32	项目文档分类表	112
2.33	项目干系人的沟通需求分析表	114
2.34	项目信息接收责任明细表	116
2.35	项目成员联络表	118
2.36	单个风险损失值评估表	120
2.37	项目所有识别风险一览表	123

2.38	单个风险应对计划表	125
2.39	风险应对计划一览表	127
2.40	硬件产品请购单	129
2.41	软件产品请购单	131
2.42	项目采购计划明细表	133
2.43	采购招标书模板	135
2.44	采购投标书模板	137
2.45	供应商财务状况调查表	139
2.46	供应商评估表	141
2.47	采购中标通知书	143
2.48	采购落标通知书	145
 第三章 IT 项目的执行控制阶段		146
3.1	项目管理跟踪报告模板	147
3.2	项目变更控制表	150
3.3	项目变更动力、阻力分析表	154
3.4	项目范围变更一览表	156
3.5	项目变更状态跟踪一览表	158
3.6	范围/进度/成本/质量/采购变更一览表	160
3.7	工作周报	162
3.8	项目工作包进展报告表	164
3.9	项目月度进展报告表	166
3.10	项目月进度控制一览表	168
3.11	项目进度偏差控制表	170
3.12	某月/季项目进度汇总表	172
3.13	项目工作包进展抽查表	174
3.14	系统模块安装实施控制表	176
3.15	多项目进展状况一览表	178
3.16	项目费用申请表	180
3.17	项目支出明细单	182
3.18	基于最低预算的成本控制表	184
3.19	成本偏差控制表	187
3.20	单项目挣值分析表	189
3.21	多项目挣值分析比较表	191

3.22	信息系统缺陷的质量目标表	193
3.23	项目单元测试方案	195
3.24	系统测试用例表	197
3.25	系统测试问题报告单	199
3.26	系统缺陷状态跟踪表	201
3.27	软件 Bug 详细记录表	203
3.28	项目重大缺陷一览表	205
3.29	项目成员工作周报	207
3.30	临时成员加入项目组申请表	209
3.31	项目成员绩效考核表	212
3.32	360 度考核表	214
3.33	培训申请审批表	216
3.34	前十个风险监控一览表	217
3.35	一/二次风险监控一览表	219
3.36	基于挣值分析的风险监控表	221
3.37	采购设备订单状态报告	223
3.38	采购设备费用状态报告	225
3.39	设备验收单	227
3.40	设备检验状态一览表	229
3.41	取消订单损失报告	231
3.42	退货清单	233
3.43	公司采购合同执行情况一览表	235
3.44	采购合同验收报告	237
3.45	采购设备分配表	239
第四章	IT 项目的收尾阶段	241
4.1	用户部门新需求申报单	242
4.2	IT 项目产品质量评审表	244
4.3	软件验收单	246
4.4	设备验收单	248
4.5	IT 项目内部验收报告模板	249
4.6	最终项目文件列表	251
4.7	IT 项目验收单	253
4.8	项目成员述职报告模板	255

4.9 项目成员经验教训报告模板	257
4.10 项目结束人员安排表	259
4.11 设备回收交付表	260
4.12 项目团队内部经验总结模板	262
4.13 最终项目内部总结报告模板	264
4.14 最终项目用户移交报告模板	266
 附录 项目管理主要网站	 268
 参考文献	 275

导言 IT 项目的生命期

项目是一次性的任务,因而它是有起点和终点的,任何项目都会经历启动阶段、计划阶段、实施阶段、收尾阶段这样一个过程,人们常把这一先后衔接的各个阶段的全体称为项目“生命期”。

尽管各类项目的生命期阶段的划分有所不同,但总体来看,可以分为概念阶段(Conceive)即启动阶段、开发阶段(Develop)即计划阶段、执行阶段(Execute)即实施阶段和结束阶段(Finish)即收尾阶段共四个阶段(简称为 C. D. E. F. 阶段)。IT 项目也不例外,IT 项目的生命期分为 IT 项目的启动阶段、IT 项目的计划阶段、IT 项目的执行与控制阶段,以及 IT 项目的收尾阶段。

第一章 IT 项目的启动阶段

IT 项目的启动阶段包括分析机会、找寻项目来源, IT 项目团队根据客户需求提出需求建议书,进行可行性分析和项目选择,最后发布项目章程,任命项目经理,并界定项目经理与其他职能部门经理之间的关系等。

在项目启动阶段,项目经理还应该制定团队的工作规则如会议制度,以及各种权限如采购批准权限等。