**发票管理平台**

**结项总结报告**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 文档版本号： | V1.0 | 文档编号： | HNHX17\_FPGLPT1.0\_JXZJBG |
| 文档密级： | 机密 | 归属部门/项目： | 技术开发部 |
| 编写人： | 邓毅伟 | 编写日期： | 2017-11-10 |

版权信息

本文件涉及之信息，属湖南航天信息有限公司所有。

未经湖南航天信息有限公司允许，文件中的任何部分都不能以任何形式向第三方散发。

**文档修订记录**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **版本号** | **修订日期** | **修订人** | **修订说明** | **修订状态** | **审核日期** | **审核人** |
| V1.0 | 2017-11-10 | 邓毅伟 | 正式版 | A | 2017-11-10 | 唐锦涛 |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

修订状态：A--增加，M--修改，D--删除

日期格式：YYYY-MM-DD

目录

[1 项目概要信息 3](#_Toc501366830)

[1.1. 项目概要 3](#_Toc501366831)

[1.2. 项目里程碑 3](#_Toc501366832)

[1.3. 项目文档 4](#_Toc501366833)

[2. 项目经验 5](#_Toc501366834)

[2.1. 沟通讨论 信息交换要及时 5](#_Toc501366835)

[2.2. 项目范围 功能边界要清晰 6](#_Toc501366836)

[2.3. 时间计划 人员分配要合理 6](#_Toc501366837)

[2.4. 代码开发 功能验证要同步 6](#_Toc501366838)

[2.5. 进度执行 问题修复要反馈 7](#_Toc501366839)

[2.6. 需求变更 文档修改要记录 7](#_Toc501366840)

[3. 项目教训 7](#_Toc501366841)

[3.1. 计划应当先于执行 7](#_Toc501366842)

[3.2. 沟通应当注意技巧 7](#_Toc501366843)

# 项目概要信息

## 项目概要

发票管理平台V1.0系统的技术团队由4人组成，其中项目经理1人，需求开发人员2人，测试人员1人。

本项目的前期工作从2017-09-01日开始，历时3个月，于12月05日完成项目所有开发测试验收工作，产品进入交付使用阶段。

## 项目里程碑

本项目的开发过程有7个关键的里程碑，

具体时间及内容如下：

1. **建立项目管理计划 2017-09-06**
2. **确认项目范围 （用户需户，产品需求（功能点））：2017-09-18**
3. **系统设计完成时间：2017-09-22**
4. **开发完成时间： 2017-10-25**
5. **数据测试完成时间：2017-10-30**
6. **集成测试完成时间： 2017-11-02**
7. **试运行修改完成时间：2017-11-09**

## 项目文档

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **移交日期** | **文档名称** | **版本号** |
| 2017-11-09 | 发票管理平台V1.0\_软件需求规格说明书 | V1.0 |
| 2017-11-09 | 发票管理平台V1.0\_需求跟踪矩阵 | V1.0 |
| 2017-11-09 | 发票管理平台V1.0\_项目估算记录 | V1.0 |
| 2017-11-09 | 发票管理平台V1.0\_项目详细设计说明书 | V1.0 |
| 2017-11-09 | 发票管理平台V1.0\_决策分析报告 | V1.0 |
| 2017-11-09 | 发票管理平台V1.0\_用户安装手册 | V1.0 |
| 2017-11-09 | 发票管理平台V1.0\_用户操作手册 | V1.0 |
| 2017-11-09 | 发票管理平台V1.0\_结项总结报告 | V1.0 |
| 2017-11-09 | 发票管理平台V1.0\_项目测量表 | V1.0 |
| 2017-11-09 | 发票管理平台V1.0\_项目风险管理报告 | V1.0 |
| 2017-11-09 | 发票管理平台V1.0\_项目总体计划 | V1.0 |
| 2017-11-09 | 发票管理平台V1.0\_项目进度WBS | V1.0 |
| 2017-11-09 | 发票管理平台V1.0\_配置管理计划 | V1.0 |
| 2017-11-09 | 发票管理平台V1.0\_项目编码阶段报告 | V1.0 |
| 2017-11-09 | 发票管理平台V1.0\_系统测试计划 | V1.0 |
| 2017-11-09 | 发票管理平台V1.0\_系统测试用例 | V1.0 |
| 2017-11-09 | 发票管理平台V1.0\_系统测试报告 | V1.0 |
| 2017-11-09 | 发票管理平台V1.0\_项目验收测计划 | V1.0 |
| 2017-11-09 | 发票管理平台V1.0\_项目验收测试报告 | V1.0 |

# 项目经验

## 沟通讨论 信息交换要及时

沟通讨论是贯穿整个项目生命周期的活动，团队成员间信息交换是否及时，更是项目成功的关键。虽然不同角色承担不同工作，但都是以达成项目目标为指导的，团队成员只有始终保持沟通讨论，保证接收到最新的、一致的项目需求信息，才能使得开发工作顺利进行，避免出现信息交换不及时而导致的返工。

对于沟通，结合实际来说，如果需求分析师不能将变更的需求信息及时传递给UI设计人员，就会导致不符合用户需求的设计，更会使开发人员写出无用的代码，这必然导致重设计、重编码，甚至会延误整体项目进度。

对于讨论，尤其是像我这样缺少经验的项目经理，不论是制定计划，还是工作量识别，都必须向有经验的同事请教，接受正确的建议，才能得到合理的安排。

## 项目范围 功能边界要清晰

项目经理以需求文档为依据，将项目范围及边界清晰罗列，是把控项目开发进度的先决条件，所以在确定项目范围并进行任务细化时，可精确到接口、页面。把一个大任务分解成一个个的小任务的好处是，可以帮助我们更加精确的估计出它们的工作量，并暴露出很多可能一时无法想到的工作量，也可以保证后续进行项目开发过程的状态跟踪，更加精确。

## 时间计划 人员分配要合理

一份合理的项目计划需要经过思考、沟通、权衡、询问、倾听的过程，要知道，用来分析解决问题需要花费的时间，远远大于单纯的写代码时间。

项目进度计划必须将分解出来的小任务，综合考虑时间、难易程度、人员能力，估出工作量并进行合理分配。

## 代码开发 功能验证要同步

代码开发和功能验证的同步进行，既可以保证软件质量，同时也可以保证项目进度。当然，应该根据实际情况同步调整项目进度计划，预留处理缺陷的时间。

## 进度执行 问题修复要反馈

项目成员必须及时反馈当日任务完成情况，及前一天遗留缺陷的修复情况，才可以保证项目经理对整体进度的把控，准确跟踪项目状态。

## 需求变更 文档修改要记录

开发过程中的任何变更，都应做记录，作为项目成员之间沟通交流的依据，也可以避免重复修改，增加无谓的工作量。

# 项目教训

## 计划应当先于执行

项目计划必须要尽可能周全，并且在项目经理的可控范围内，可以根据实际情况及时做调整，但一定要保证，具体工作的开展是在计划范围内，因为没有计划直接执行会直接导致项目进度不可控，状态无法跟踪。

## 沟通应当注意技巧

高效沟通是项目成功的决定因素。因缺乏高效的沟通技巧。对内，在与开发人员进行需求沟通、代码实现方式设计等方面沟通时，并不能快速准确表达自己意图；对外，在与业务人员协商问题时，会不自觉的使用技术术语等业务人员不易理解的词汇，导致双方无法在较短时间内达成一致意见。