

重庆斯欧信息技术有限公司

（2015）

**项目管理制度**

**（V1.0）**

目录

[1 项目管理模式 3](#_Toc415503582)

[1.1 组织设置 3](#_Toc415503584)

[1.2 岗位设置 4](#_Toc415503585)

[2 项目立项管理 5](#_Toc415503591)

[2.1 合同项目 5](#_Toc415503594)

[2.2 研发项目 6](#_Toc415503595)

[3 项目进度监控 7](#_Toc415503596)

[3.1 合同项目 7](#_Toc415503598)

[3.2 研发项目 8](#_Toc415503599)

[4 项目收款管理 9](#_Toc415503600)

[5 项目采购管理 10](#_Toc415503601)

[5.1 采购合同 10](#_Toc415503604)

[5.2 采购付款 11](#_Toc415503605)

[6 项目费用管理 12](#_Toc415503606)

[6.1 借款申请 12](#_Toc415503608)

[6.2 费用报销 13](#_Toc415503609)

[7 项目成本监控 15](#_Toc415503610)

[8 项目提成管理 16](#_Toc415503611)

[8.1 合同项目 16](#_Toc415503614)

[8.2 研发项目 17](#_Toc415503615)

[9 项目结项管理 18](#_Toc415503616)

[9.1 合同项目 18](#_Toc415503618)

[9.2 研发项目 19](#_Toc415503619)

[10 项目请假管理 20](#_Toc415503620)

[11 绩效考核管理 21](#_Toc415503621)

[12 工资调整管理 22](#_Toc415503622)

[13 附件 23](#_Toc415503623)

[11.1 项目目标责任书 23](#_Toc415503626)

[11.2 产品研发目标责任书 23](#_Toc415503627)

[11.3 项目周报 23](#_Toc415503628)

[11.4 项目进度监控表 23](#_Toc415503629)

[11.5 开票申请单 23](#_Toc415503630)

[11.6 项目回款监控表 23](#_Toc415503631)

[11.7 采购申请单 24](#_Toc415503632)

[11.8 付款申请单 24](#_Toc415503633)

[11.9 借款申请单 24](#_Toc415503634)

[11.10 费用报销单 24](#_Toc415503635)

[11.11 项目成本监控表 24](#_Toc415503636)

[11.12 请假申请单 24](#_Toc415503637)

[11.13 绩效考核表 25](#_Toc415503638)

[11.14 调薪申请表 25](#_Toc415503639)

# 项目管理模式



## 组织设置

2015年，公司项目管理，由矩阵式结构转变为项目式结构，动态组建项目组，项目结束以后，人员回归部门，或加入其它项目。

## 岗位设置

**1、项目副总:**

-职责：项目部负责人，拥有对项目部的行政、人事、薪酬、费用管理，以及奖金分配的权限。

**2、区域项目总监:**

-职责：一、代表项目副总，管理某一个区域内的项目经理；二、也可以直接担纲项目经理。

任命：王航玲：东区项目总监；

莫小明：南区项目总监；

张 平：西区项目总监；

**3、项目经理:**

-职责：项目负责人，负责公司分配项目的实施管理。

**4、技术、业务顾问：**

**-**职责：负责项目中需求调研、功能设计、测试、用户培训、运维等工作。



# 项目立项管理



## 合同项目

**立项流程：**

销售经理：移交合同复印件

项目副总：指定项目经理

项目经理：进行项目成本预算

项目副总：审核项目成本预算

总经理：批准项目成本预算

项目经理：签订《项目目标责任书》

**输入**

《项目销售合同》

**输出**

《项目目标责任书》（格式参见附件一）

## 研发项目

**立项流程：**

总经理：下达产品研发目标

产品经理：制定研发计划与成本预算

产品总监：审核研发计划与成本预算

项目副总、总经理：会审

总经理：批准

产品经理：签订《产品研发目标责任书》

**输入**

无

**输出**

《产品研发目标责任书》（格式参见附件二）

# 项目进度监控



## 合同项目

**流程：**

项目经理：周六提报《项目周报》

项目副总：周一发布《项目进度监控表》

**输入：**

《项目周报》（格式参见附件三）

**输出：**

《项目进度监控表》（格式参见附件四）

## 研发项目

**流程：**

产品经理：周六提报《项目周报》

产品总监：周一发布《项目进度监控表》

**输入：**

《项目周报》（格式参见附件三）

**输出：**

《项目进度监控表》（格式参见附件四）

# 项目收款管理

**收款流程：**

项目经理、销售经理：开票申请

项目副总、行政总监、总经理：逐级审核

财务：开销项发票

项目经理、销售经理：交票、催款

行政总监：到账提醒

项目副总：统计《项目回款监控表》

**输入：**

《开票申请》（格式参见附件五）

**输出：**

《项目回款监控表》（格式参见附件六）

# 项目采购管理



## 采购合同

**合同流程：**

项目经理：提交《采购申请》

项目副总、行政总监、总经理：逐级审核

行政总监：签订《采购合同》

**输入：**

《采购申请》（参见附件七）

**输出：**

《采购合同》

## 采购付款

**合同流程：**

项目经理：提交《付款申请》

项目副总、行政总监、总经理：逐级审核

财务：收进项发票，付款；

**输入：**

《付款申请》（参见附件八）

**输出：**

进项发票

# 项目费用管理



## 借款申请

**借款流程：**

项目经理：提交《借款申请表》

项目副总：审核《借款申请表》

总经理：批准《借款申请表》

行政总监：发放、登记借款

**输入：**

《借款申请表》（参见附件九）

**输出：**

**无**

**注：**

项目差旅借款，项目经理只能预借交通费、住宿费、固定额度备用金。

## 费用报销

**报销流程：**

项目经理：每月提交《费用报销单》

项目副总：审核《费用报销单》电子件

项目经理：填写纸质报销单

总经理：签批纸质报销单

财务：发放、登记报销款

**输入：**

《费用报销单》（参见附件十）

**输出：**

无

注：

1. 项目经理统一报销，每月5号之前把报销单提交到行政部；
2. 实施费用包括：为开展实施工作，带来的差旅费、住宿费、员工生活补贴；
3. 关于出差（重庆以外）生活补贴报销，补贴标准如下：

项目副总、区域项目总监（每天100元），项目经理（每天80元），其它（每天50元）；

1. 关于出差（重庆以外）电话费报销，补贴标准如下：

项目副总、区域项目总监（每月150元），项目经理（每月100元），其它（每月50元）。

1. 项目出差期间的生活补贴和电话费补贴，月底报销后，财务部直接发放到每个人的工资卡上。

# 项目成本监控

**监控流程：**

财务：每月移交成本数据

项目副总：统计、发布《项目成本监控表》

**输入：**

工资发放数据、采购付款数据、费用报销数据

**输出：**

《项目成本监控表》（参见附件十一）

# 项目提成管理



## 合同项目

项目经理同公司签订《项目目标责任书》，目标责任书中将包括以下两项责任指标：

A1-进度指标；

A2-回款指标；

此外，目标责任书中将包括以下四项成本指标：

B1-项目提成预算；

B2-工资成本预算；

B3-差旅费用预算；

B4-外协费用预算；

项目经理达成A1、A2指标后，才能计算项目提成，

**计算公式：**

**提成金额 = (B1+B2+B3+B4) –（C1+C2+C3）；**

注：

C1-实际工资成本支出；

C2-实际差旅费用支出；

C3-实际外协费用支出；

如果**(B1+B2+B3+B4) –（C1+C2+C3）<=0，项目无提成。**

## 研发项目

产品经理同公司签订《产品研发目标责任书》，目标责任书中将包括以下两项责任指标：

A1-进度指标；

A2-成果指标；（指产品研发成果）

此外，目标责任书中将包括以下三项成本指标：

B1-项目提成预算；

B2-工资成本预算；

B3-外协费用预算；

产品经理达成A1、A2指标后，才能计算提成奖金，

**计算公式：**

**提成金额 = (B1+B2+B3) –（C1+C2）；**

注：

C1-实际工资成本支出；

C2-实际外协费用支出；

如果**(B1+B2+B3) –（C1+C2）<=0，无提成。**

# 项目结项管理



## 合同项目

**结项流程：**

项目经理：提交验收报告、总结报告

项目副总：组织评审，成果归档

行政总监：结算项目成本，确定项目奖金

总经理：签发项目奖金

**输入**

《项目验收报告》、

**输出**

《项目总结报告》

## 研发项目

**结项流程：**

**输入**

产品经理：提交产品开发报告

产品总监：组织评审，成果归档

项目副总：结算研发成本，确定奖金

总经理：签发奖金

《产品研发报告》

**输出**

《项目结算表》

# 项目请假管理

**流程：**

申请人：填写电子请假单

行政总监：确认有无调休、年假等；

项目副总：审批

项目经理：审核

**输入**

《请假单》

**输出**

《请假单》（参见附件十二）

# 绩效考核管理

**考核流程：**

项目经理：每月10号提交《绩效考核表》

区域项目总监：填写评定结论；

项目副总：填写评定结论；

**输入**

《绩效考核表》（参见附件十三）

**输出**

《绩效考核表》

注：

区域项目总监月工资的20%，作为月度绩效考核；

其它人员月工资的10%，作为月度绩效考核。

# 工资调整管理

**申请流程：**

申请人：提交《员工调薪申请表》

副总经理：审核；

总经理：批准；

**输入**

《员工调薪申请表》（参见附件十四）

**输出**

《员工调薪申请表》

调薪受理时间点：

1、员工合同到期后，新签订合同时，受理员工调薪申请表；

2、每年2月份，统一受理员工调薪申请表。

# 附件



## 项目目标责任书

示例模板：

## 产品研发目标责任书

示例模板：

## 项目周报

示例模板：

## 项目进度监控表

示例模板：

## 开票申请单

示例模板：

## 项目回款监控表

示例模板：

## 采购申请单

示例模板：

## 付款申请单

示例模板：

## 借款申请单

示例模板：

## 费用报销单

示例模板：

## 项目成本监控表

示例模板：

## 请假申请单

示例模板：

## 绩效考核表

示例模板：

## 调薪申请表

示例模板：