



中国建设银行科技应用规划项目

项目管理章程和工作方法

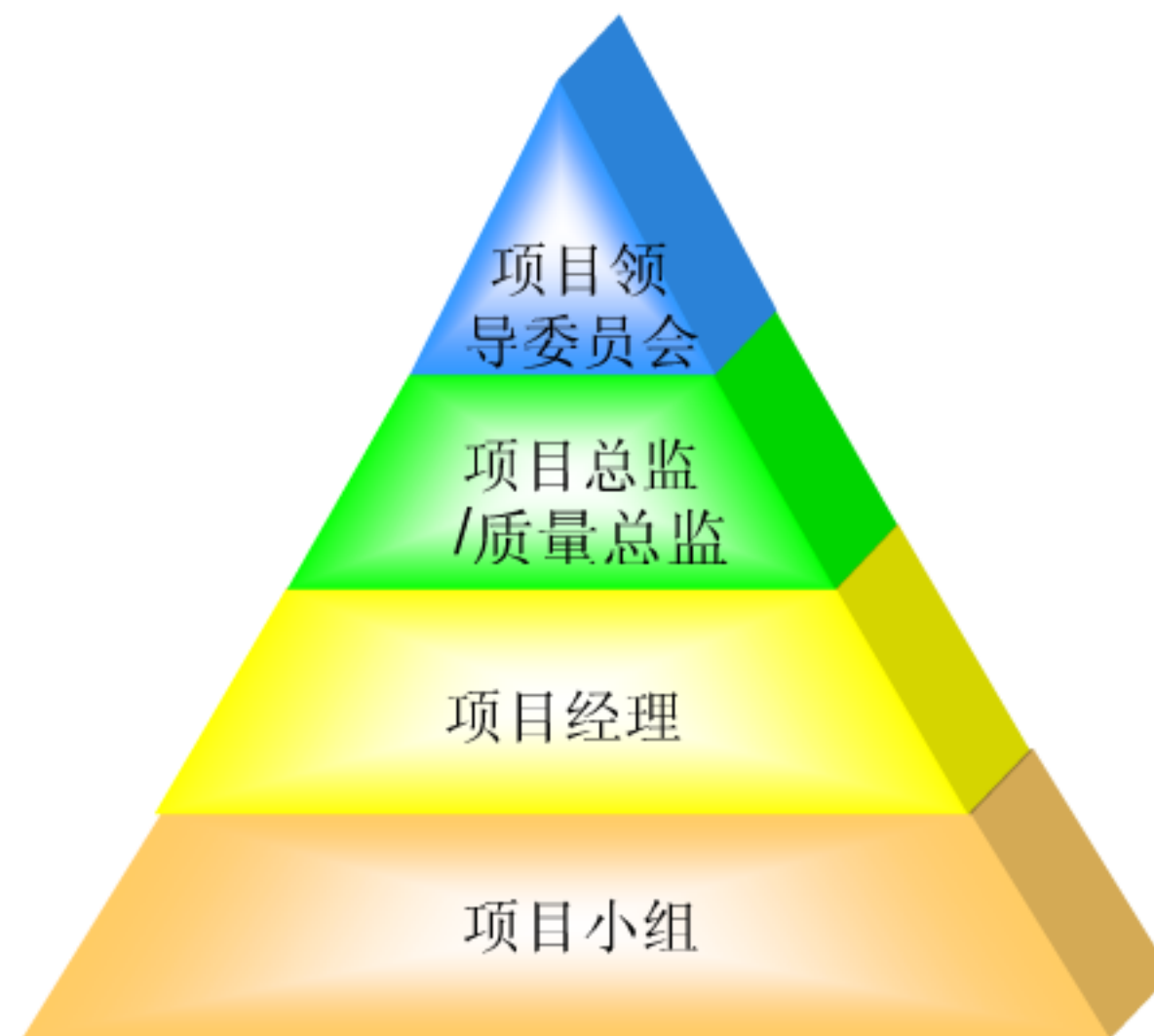
中国建设银行

2018年7月17日 ~~2018年7月17日~~

目 录

1	项目人员角色和职责	域代码已
2	项目运行中的沟通机制	域代码已
3	项目文档资料管理机制	域代码已
4	项目人员的考核机制	域代码已
5	项目培训机制	域代码已
6	项目验收机制	域代码已

项目人员角色和职责



1) 项目领导委员会：

由双方的高层领导参加，直接负责项目的成功实施，负责：

- a) 确定项目目标和方向
- b) 保证资源合理调动，支持项目的推行
- c) 促使管理层对项目的全力参与和支持
- d) 验收和审批项目成果
- e) 授权项目经理开展工作

2) 项目总监和质量总监：

项目总监由双方选出的高层领导担任，主要负责：

- a) 对项目过程进行指导和监督
- b) 确认双方工作职责和安排
- c) 组织协调项目所需资源的合理调配
- d) 按项目进度向项目领导委员会汇报
- e) 定期对项目的工作进度进行监督
- f) 对项目成果进行确认和验收

毕博管理咨询将另派高层管理人员作为本项目的质量总监，主要负责：

- a) 对本项目的整体质量进行检查和考核

3) 项目经理:

项目经理成员由双方的项目经理组成, 具体负责:

- a) 策划项目推进和控制项目进程
- b) 确认项目小组及其成员的工作职责
- c) 指导及安排项目小组的日常工作
- d) 定期安排双方沟通、及时调整工作安排
- e) 现场处理双方可能产生的意见不一致
- f) 执行项目所需资源的有效调配
- g) 组织对项目成果的确认和验收

4) 项目小组:

项目小组将由小组负责人、咨询顾问、行业专家以及中国建设银行的项目参与人员共同组成。

项目小组的职责包括:

- a) 确定项目的工作步骤和具体工作方法
- b) 具体开展项目工作, 包括: 收集数据和信息, 分析并确定问题, 设计解决方案, 讨论和修改工作成果, 协助实施
- c) 根据项目要求, 在规定的时间内提交符合质量要求的项目设计方案

项目运行中的沟通机制

事件类别	沟通渠道	召集人	参加对象		内容	时间	结果	注意事项
			中国建设银行	毕博				
1. 访谈、 座谈性质	访谈、 座谈会	双方	项目、相关项目小组成员； 相关部门人员	项目经理、相关项目小组成员	对中国建设银行相关人员进行访谈； 就各项目小组成果相关的问题进行探讨	根据项目的安排召开	了解中国建设银行信息技术的现状； 就各项目小组成果相关的问题达成一致意见，详见附件《访谈纪要》和《会议纪要》	应提前 3 个工作日以书面形式通知
2. 沟通协调性质	项目经理例会	双方	项目经理	项目经理	沟通项目进展情况和需要由项目经理解决	每周 3 次	掌握项目进度和协调需要解决的问题	每周一、三、五上午，以事情多少决定会议长短，一般为 15 分钟

事件类别	沟通渠道	召集人	参加对象		内容	时间	结果	注意事项
			中国建设银行	毕博				
	项目进展沟通会	毕博	项目经理、相关项目小组成员	项目经理、相关项目小组成员	通报本周工作进展情况，讨论项目工作进程中出现的问题和解决方案；下周工作安排等。形成项目进度报告	（原则上）每周四下午1:00	确认本周工作，解决本周工作中出现的问题，确定下周工作安排。 参见《项目进度报告》和《项目滚动计划》	一般为半小时到1小时
	问题协调会	双方	项目经理；相关项目小组成员；相关部门人员	项目经理；相关项目小组成员	解决项目小组层次不能解决的，需要由项目经理召集相关项目小组或部门参加，并进行统一协调的问题	根据项目进展的需要召开	解决项目小组层次不能解决的问题	应提前3个工作日以书面形式通知（若有双方项目领导小组成员或项目总监参加的会议则需提前5个工作日以书面形式通知）
3. 转变促成、培训性质	转变促成、培训会	毕博	中国建设银行员工、项目经理	项目经理、转变促成小组	宣传、培训，减少项目推行的阻力	项目开始阶段及进行中	减少项目推行的阻力	应提前5个工作日以书面形式通知

事件类别	沟通渠道	召集人	参加对象		内容	时间	结果	注意事项
			中国建设银行	毕博				
4. 项目成果报告性质	项目成果报告会	双方	项目领导委员会；项目总监；项目经理；	项目领导委员会；项目总监；项目经理；	各项目小组项目阶段成果汇报	项目阶段成果汇报	确认项目阶段成果	应提前 5 个工作日以书面形式通知

- 1) 为保证项目的顺利开展，双方应在项目中保持充分和有效的沟通
- 2) 根据项目中发生的各种事件类型，采用不同的沟通渠道和沟通方式（请参见上表）
- 3) 所有会议要有明确的议程安排、会议目标、内容、参加人员要求；会议进程中应遵守会议议程主题。
- 4) 会议安排的流程：
 - a) 会议的发起：由会议的召集人（分别由双方项目经理担任）负责安排会议时间和召集与会者。
 - b) 召集人指定本项目小组的联系人提前若干工作日（详见上表）向对方联系人提交会议目的、议程、与会人员名单（或人员要求）和会场安排等相关要求。（详见附件《会议申请函》）
 - c) 对方联系人在 1 至 2 个工作日内给予答复，以确认上述会议相关要求。
- 5) 沟通机制相关附件：
 - a) 访谈纪要——请参见附件 1
 - b) 会议纪要——请参见附件 2
 - c) 项目进度报告——请参见附件 3
 - d) 项目滚动计划——请参见附件 4
 - e) 会议申请函——请参见附件 5

项目文档资料管理机制

- 1) 中国建设银行与毕博之间信息资料传递的管理办法
- a) 中国建设银行及毕博分别确定一名信息资料管理员，主要负责资料获取与传递的协调工作和资料备案工作。

b) 信息与资料传递流程：

i) 由资料需求人填写资料需求单（详见附件《资料需求单》），交项目经理批准，并抄送本方信息资料管理员

ii) 项目经理组织相关人员或部门收集所需资料

iii) 项目经理指示本方信息资料管理员将资料传递给对方信息资料管理员，传递方式根据资料性质不同而不同：纸质材料可直接交给对方，电子文档类资料可通过电子邮件或内部网上的资料交流数据库进行传递

iv) 信息资料管理员将所获得的资料进行登记，进行统一保管，然后将资料传递给资料需求人

v) 信息资料管理员必须及时将已获得的信息资料的清单发送给项目小组所有成员（详见附件《已获取资料清单》）

vi) 项目小组成员根据需要可向信息资料管理员提出资料查阅请求

c) 双方对对方所提供的信息资料均应严格遵守保密合同相关条款规定。
- 2) 项目文档命名规则：

a) 所有项目的文档将按照一定的规则进行命名，以便于归档。

b) 项目文档缩略语表：
- | 文件类型 | 缩略语 |
|----------|----------|
| 访谈纪要 | ITW |
| 会议纪要（内部） | MIN_INT |
| 会议纪要（外部） | MIN_EXT |
| 备忘录（内部） | MEMO_INT |

备忘录（外部）	MEMO_EXT
项目进展报告	PRO
项目计划	PL
交付品	DEV
流程图	FL
手册	MAN
演示资料	PRS
简历	CV
客户原始资料	CM
客户完成的工作	CW
参考资料	REF
传真	FAX

c) 项目组成员缩略语：

项目小组成员选取自己姓名的缩略语，例如：

项目组成员	缩略语
Matthew Ding	MD

d) 文件命名规则：

文件类型缩略语+下划线+文件短名（描述）+下划线+日期+版本号+下划线+项目组成员缩略语

例：2月1日项目启动会会议纪要的文件名为（此文件由 Matthew Ding 记录整理）：MIN_kickoff_020201_v1_JW

注：

文件短名一律用英文，不超过 10 个字母，字母间无空格

日期格式：YYMMDD

6) 文档管理相关附件

- a) 资料需求单——请参见附件 6
- b) 已获取资料清单——请参见附件 7

7) 文档目录规定

- a) 我们通过目录共享方式进行共享、交流文档的管理。本次项目中，我们针对项目需要在项目服务器上设定了 8 个共享文件目录：项目管理、会议纪要、建设银行资料、参考资料、知识共享、项目里程碑、交付品、培训材料

- b) 各目录内容说明：

- i) 项目管理

项目管理目录下主要存储与项目管理相关的文件，主要包括：项目管理规章制度、项目中所使用的各种模板、项目成员通信录、历次项目管理工作会议所使用的资料（例如项目启动会议所使用的演示文件）以及项目进度报告和项目滚动计划

- ii) 会议纪要

会议纪要目录下主要包括两部分的内容：各次访谈的访谈纪要和历次交流会议的会议纪要（注：这里的会议包括所有就项目工作、内容、交付品在小组内部和项目小组对外召开的所有会议）

- iii) 建设银行资料

该目录主要包括中国建设银行与本次项目相关的所有原始资料文件以及相关文件清单

iv) 参考资料

该目录下主要收集从各个渠道获得的与本次项目相关的外部共享资料。（外部指建设银行范畴以外）

v) 知识共享

对于项目中需要交流的与本项目无直接关系的一些知识内容可以存放在该目录下

vi) 项目里程碑

该目录主要负责存放项目里程碑相关的演示文档以及项目里程碑筹备相关文档

vii) 交付品

该目录负责存放项目交付品的中间成果以及最终成果的文件

viii) 培训材料

由于我们在项目中和推广实施过程中都会安排一些培训。这个目录主要负责存放与之相关的培训材料和计划安排文件。

ix) 工作目录

该目录用于存放和共享在项目实施过程中产生的所有中间文档。

8) 关键文档说明

a) 项目进度报告

项目管理办公室对口人员和相关项目小组成员将于每周举行项目进展沟通会，会中主要议题包括以下三方面：

- i) 将通报本周工作进展情况；
- ii) 讨论项目工作进程中出现的问题和解决方案；
- iii) 确定下周工作安排。

根据以上三方面加以汇总之后，最终形成项目进度报告。

iv) 参考资料

该目录下主要收集从各个渠道获得的与本次项目相关的外部共享资料。（外部指建设银行范畴以外）

v) 知识共享

对于项目中需要交流的与本项目无直接关系的一些知识内容可以存放在该目录下

vi) 项目里程碑

该目录主要负责存放项目里程碑相关的演示文档以及项目里程碑筹备相关文档

vii) 交付品

该目录负责存放项目交付品的中间成果以及最终成果的文件

viii) 培训材料

由于我们在项目中和推广实施过程中都会安排一些培训。这个目录主要负责存放与之相关的培训材料和计划安排文件。

ix) 工作目录

该目录用于存放和共享在项目实施过程中产生的所有中间文档。

8) 关键文档说明

a) 项目进度报告

项目管理办公室对口人员和相关项目小组成员将于每周举行项目进展沟通会，会中主要议题包括以下三方面：

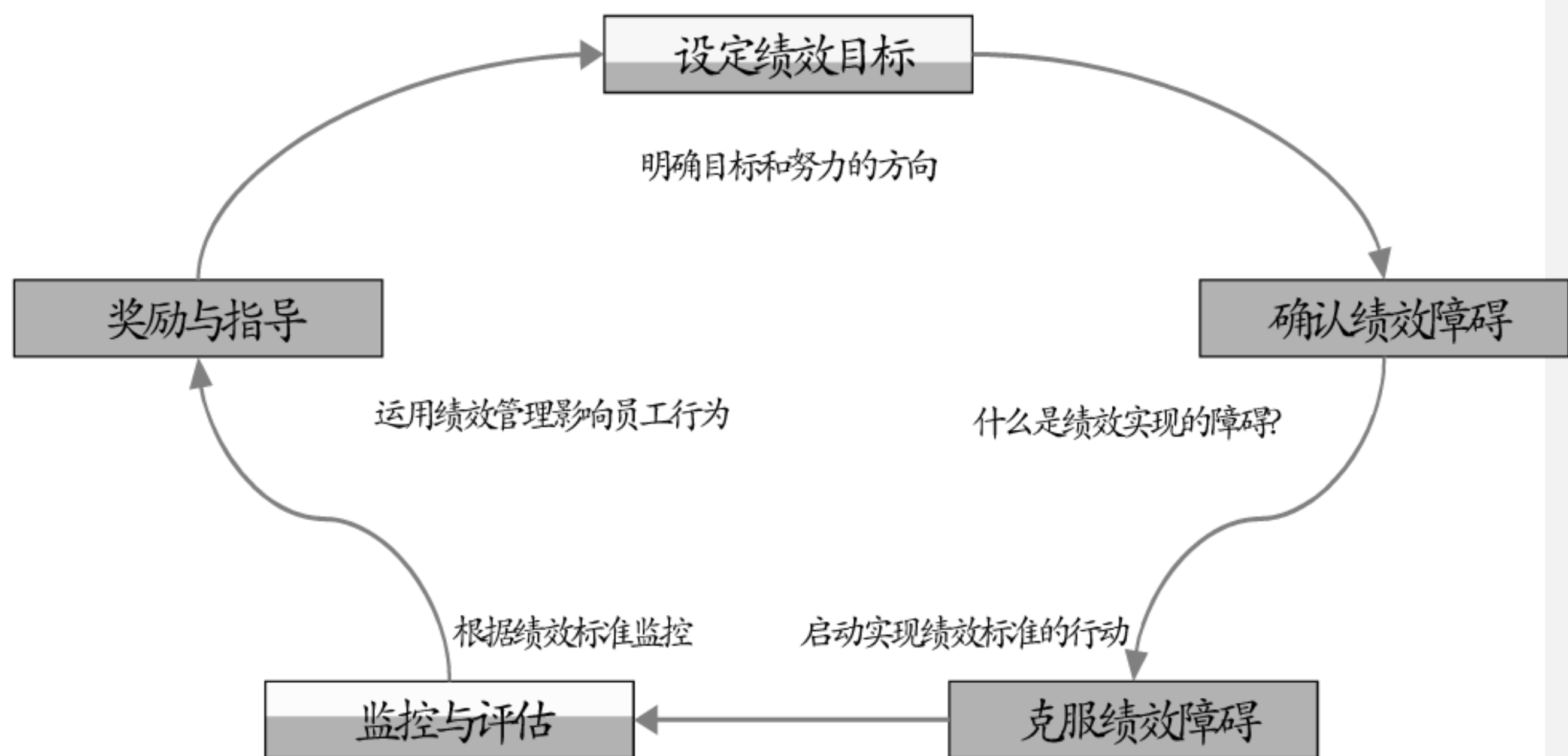
- i) 将通报本周工作进展情况；
- ii) 讨论项目工作进程中出现的问题和解决方案；
- iii) 确定下周工作安排。

根据以上三方面加以汇总之后，最终形成项目进度报告。

项目人员的考核机制

1) 为了达到以下目的，毕博管理咨询将对项目人员进行考核：

- a) 实践公司的使命和价值观
- b) 鼓励员工正确的行为表现
- c) 促进员工进行持久的改进
- d) 使员工更好的服务于客户



2) 项目人员考核的流程：

- a) 设定绩效目标
 - i) 在项目开始前，由项目经理与项目小组成员进行面谈，提出对其的希望，并明确个人在本项目中的职责和要实现的目标
 - ii) 项目小组成员对此进行确认并做记录
- b) 确认绩效障碍
 - i) 项目小组成员与项目经理讨论并确认实现项目要求的主要障碍
 - ii) 克服绩效障碍
 - iii) 项目经理给予项目成员指导和帮助，以确定克服障碍的方法，改进个人绩效
- c) 监控与评估
 - i) 在项目进行中，项目经理及时了解项目成员的现状和工作绩效，提出适当的指导意见

-
- ii) 在项目结束时，项目经理根据项目成员在项目中的表现，进行考核
 - d) 奖励与指导
 - i) 根据考核结果，项目成员将得到相应的奖励和改进建议
 - ii) 将该员工的项目考核结果加入到毕博管理咨询员工绩效考核结果中去

项目培训机制

1) 培训目的

- a) 有效的培训计划能确保中国建设银行相关人员对关键专业技术的掌握，避免关键技术只掌握在个别人员手中，造成人员风险
- b) 培训导师的培训方法能以最有效的时间令主要项目成员掌握新系统的技术及其应用，再由该培训导师对最终用户进行培训

2) 培训方法

- a) 针对项目交付品中的内容，设计培训计划以及生动明了的培训内容，帮助中国建设银行的人员有效的理解项目成果
- b) 制定完整的培训计划、培训教材及其它文件

项目验收机制

1) 项目验收的目的：

对毕博管理咨询提供咨询服务的“中国建设银行科技应用规划项目”的成果及项目质量进行验收鉴定

2) 验收总则：

- a) 对项目进度的验收：按照双方确认的项目时间表，按时交付各项成果
- b) 对项目交付品的验收：经项目小组讨论通过，由中国建设银行方面的项目总监签字认可

3) 验收流程：

- a) 在每阶段项目开始之前，由双方制定并确认项目实施计划表(按月度/周)，阶段性验收标准，及预期的项目成果报告会日程表。
- b) 毕博管理咨询小组向中国建设银行项目小组提交项目交付品报告，并将其发送至中国建设银行项目小组相关人员信箱或资料交流库内。
- c) 由中国建设银行项目小组组织召开项目交付品研讨会。研讨会首先由毕博管理咨询详细讲解报告的内容，然后双方针对报告的内容进行讨论，提出意见。中国建设银行项目小组对讨论意见汇总整理，形成书面纪要，呈送毕博项目小组。
- d) 毕博管理咨询将在保持独立性的基础上根据专业的判断并结合讨论的结果，对项目组针对报告所提出的意见逐条进行分析，确定需要修改的部分进行修改与调整，并就已修改内容及未进行修改的原因说明形成书面报告，交中国建设银行项目小组。
- e) 中国建设银行项目小组汇总以下文件：项目交付品研讨会会议纪要、毕博管理咨询修改后的报告、已修改内容及未进行修改的原因说明，呈送中国建设银行方面的项目总监。
- f) 中国建设银行方面的项目总监审阅项目小组提交的报告与其他相关资料，并在拟定时间内对项目交付品和项目进度作最后确认。
- g) 召开项目领导委员会会议（即项目成果报告会），由中国建设银行方面的项目总监在项目验收书上签字确认（详见附件《项目验收书》），正式完成验收程序。

4) 项目验收相关文档

- a) 项目验收书——请详见附件 8

