

WZ

网筑集团有限公司企业标准

WZ50102-2019

---

## 研发项目管理制度

2019-1-2 发布

2019-1-2 实施

---

网筑投资管理有限公司发布

## 目 录

1 目的.....	1
2 范围.....	1
3 项目划分原则.....	1
4 组织架构.....	1
5 项目管理流程.....	2
6 需求目标达成机制.....	4
7 流程梳理.....	5
8 记录清单.....	6

网筑集团有限公司 • 企业标准 • 技术管理		
WZ50102-2019 研发项目管理制度		
发布日期：2019.1.2	实施日期：2019.1.2	页码：第3页共 8 页

## 研发项目管理制度

### 1 目的

为规范集团产品自主研发和系统开发工作的整体运作流程,将开发任务与集团有关部门和人员紧密关联起来,使部门和工作人员目标明确、业绩清晰,提高产品研发和系统开发的效率和质量,快速有效地达到预期的目标,促进各项目高效开展,保证项目按计划完成,特制订本办法。

### 2 范围

本办法适用于全集团需要技术部自研软件项目及外购软件二次开发的管理。

当前立项的范围仅针对新增功能,不含缺陷修复、操作性优化等需求。

### 3 项目划分原则

原则上每个项目的计划开发周期(正式进入系统设计及开发的阶段)不超过 6 周,人员不超过 7 人、特殊情况下不超过 10 人(指具体进行开发工作的人员,不包含过程管理、产品管理、发布管理等),若超过该标准则原则上需要对项目进行分解。

### 4 组织架构

本流程中涉及的组织结构、角色及其职责分工如下:

#### 4.1 项目评审会

由执行总裁和各一级部门负责人组成,项目评审会在本办法中的职责为:

计划审批:对已确认的项目是否进入开发周期进行全体决策;

变更审批:对需变更产品计划优先级顺序或者交付时间的进行全体决策;

#### 4.2 需求提出人

集团内部所有人员均可需求提出,需求提出人在本办法中的职责为:

需求定义:对需求进行定义,能大致描述需求内容和范围;

产品确认:配合技术部进行详细需求分析,对项目需求内容进行审核和确认;

网筑集团有限公司·企业标准·技术管理		
WZ50102-2019 研发项目管理制度		
发布日期：2019.1.2	实施日期：2019.1.2	页码：第4页共 8 页

交付验收：与产品经理共同制定验收标准，接收项目成果，并对成果进行验收测试；

#### 4.3 产品经理

由技术部产品经理岗位组成，产品经理在本办法中的职责为：

需求接收：对需求提出人的内容进行接收；

需求分析：对需求进行立项必要性分析，并撰写详细产品需求文档（PRD），PRD 包括但不限于产品定义、产品流程、产品原型、产品规则等内容；

项目交付：与需求提出人共同制定验收标准，组织进行项目成果验收测试，组织召开项目交付验收审核会议；

产品培训：负责对产品使用者进行培训文档的撰写，负责组织培训会议的召开；

#### 4.4 项目组成员

项目组成员的主要职责是按照过程要求完成项目的设计、开发、测试、移交等工作。

### 5 项目管理流程

研发项目管理流程分为需求提出、项目立项、研发计划、变更管理、项目开发、项目验收等阶段。

#### 5.1 需求提出

需求提出人填写需求内容，并描述需求预期达成的业务目标，经所在部门负责人通过后，提交给技术部需求归集人确认。技术部自主发起的需求，可跳过此流程，直接进入项目立项流程。

原则上，需进入次月研发计划的需求须在本月 10 号前申报完成（紧急需求除外）。

#### 5.2 项目立项

由技术部产品经理发起项目立项流程，立项的前提需要完成产品需求文档（PRD），并给出研发估时，由需求申报人和所在部门负责人确认。

原则上，技术部在需求申报流程结束后，7 个工作日内完成立项流程的申请，需进入次月研发计划的需求须在本月 20 号前立项完成（紧急需求除外）。

#### 5.3 研发计划

项目研发计划以月度为单位，由项目经理发起，由项目评审会最终确认。

网筑集团有限公司·企业标准·技术管理		
WZ50102-2019 研发项目管理制度		
发布日期：2019.1.2	实施日期：2019.1.2	页码：第5页共 8 页

原则上，次月研发计划在本月 25 号前需确认完成（紧急需求除外）。

#### 5.4 变更管理

如有影响已确认产品计划交付时间的项目，由项目经理发起变更审批流程，变更流程需关联之前项目立项流程，并上传变更后的 PRD 和产品计划清单，由需求提出人和所在部门负责人确认后，由项目评审会最终确认。

#### 5.5 项目验收

项目验收会议由产品经理在产品上线前发起，经需求提出人确认完成后，方可允许产品发布上线；

产品发布上线一周后，由项目经理发起项目验收流程。

项目验收质量评价由三个参数组成：

- 上线时间(若项目过程中，需求有变更，则以《需求变更审批流程》交付时间为准)；
- 需求理解(若项目过程中，需求有变更，则以《需求变更审批流程》需求内容为准)；
- 项目交付质量；

评价总分（满分 5 分）=上线时间分数\*0.3+需求理解分数\*0.3+项目交付质量分数\*0.4

参 数	分 数	说 明
上线时间	5	提前
	4	准时或因外部因素延期
	3	延期 3 个工作日
	2 分及以下	延期 3 个工作日以上
需求理解	5	上线功能与需求一致
	4	流程一致，细节有差异，不影响上线
	3	非主要流程出现偏差，不影响业务运行
	2 分及以下	流程出现较大偏差，影响业务正常运行
项目交付质量	5	系统使用流畅，界面风格一致，布局合理，界面提示友好，菜单或按钮符合业务习惯，用户操作简单

网筑集团有限公司·企业标准·技术管理		
WZ50102-2019 研发项目管理制度		
发布日期：2019.1.2	实施日期：2019.1.2	页码：第6页共 8 页

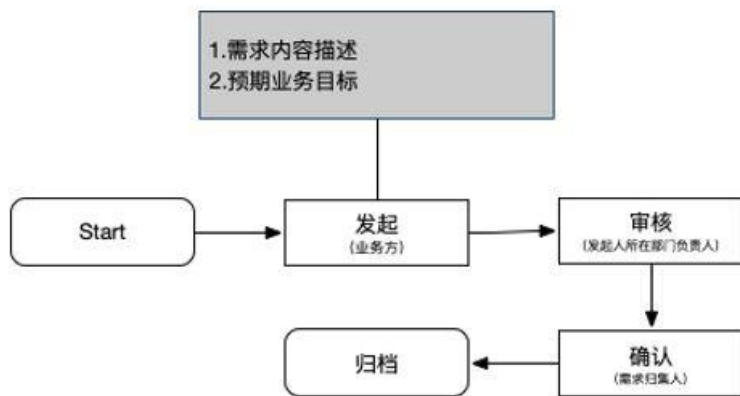
参 数	分 数	说 明
	4	系统使用流畅，界面风格一致
	3	系统操作繁琐，使用不流畅
	2 分及以下	有阻断性故障导致可用性较低

## 6 需求目标达成机制

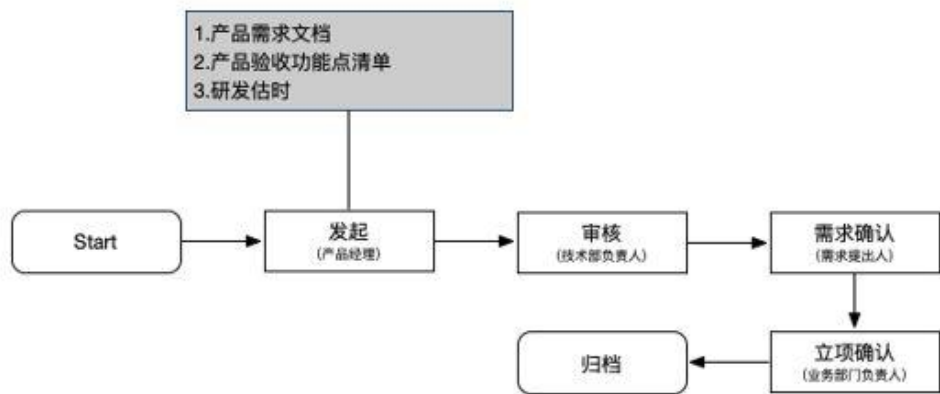
对以上线的需求内容，技术部将以季度为单位进行业务追踪，对于提需求时预期达成的结果进行跟进和回顾，如果需求提出人的预期效果较差，技术部有权拒绝该需求提出人的后续申请。

## 7 流程梳理

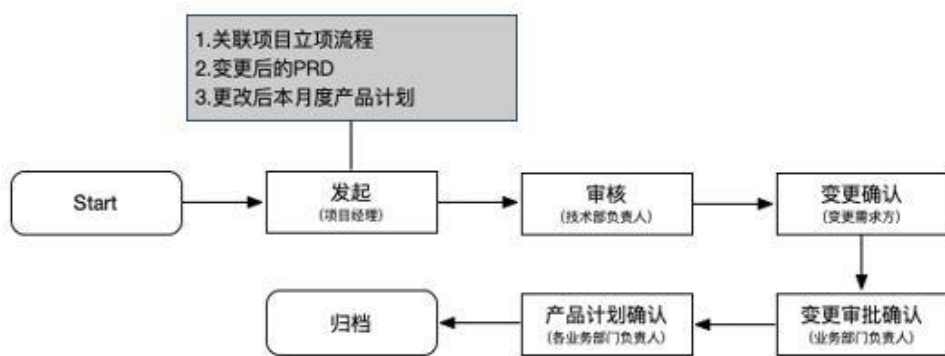
### 7.1 研发项目需求发起流程



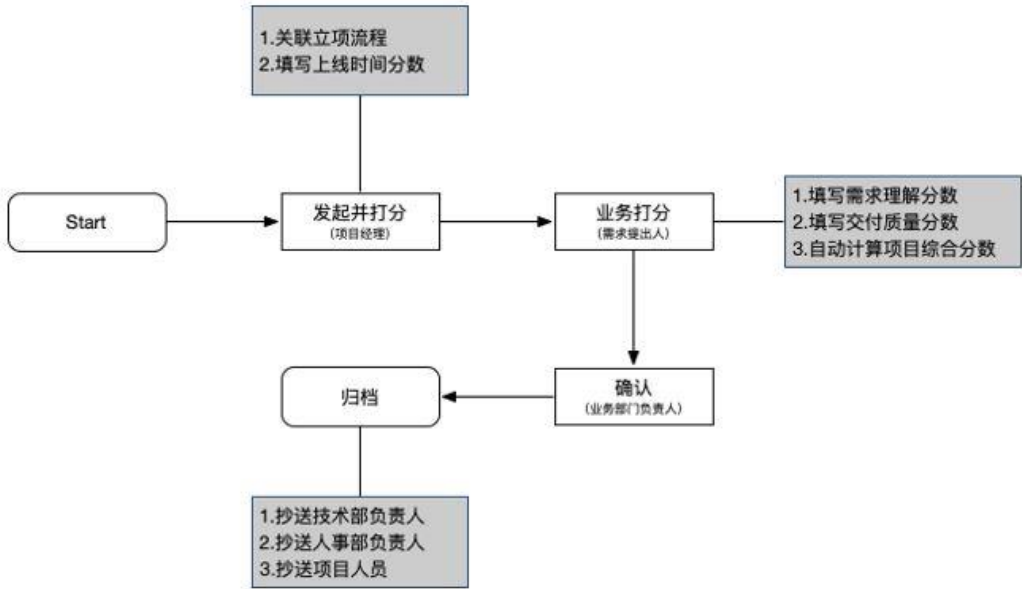
### 7.2 研发项目立项流程



### 7.3 研发项目变更流程



### 7.4 研发项目验收流程



8 记录清单

8.1 WZ50102-2019 表 01 标准文件变更履历（见附录 1）

附录 1：标准文件变更履历

版本号	生效日期	更改概述	审批单单号
A	2019-1-2	新发布	201812271752000259123