**xxx银行**

软件开发项目管理实施办法

**第一章 总 则**

第一条 为规范xxx银行（以下简称“本行”）软件开发项目管理，完善软件开发流程，指导相关部门做好软件开发各个环节的工作，明确工作职责，不断提高开发管理水平，促进软件开发有序开展。根据《中华人民共和国计算机信息系统安全保护条例》、《商业银行信息科技风险管理指引》结合本行实际，特制定本办法。

第二条 软件开发项目管理是指系统整个生命周期的管理，包括制定需求、可行性分析、立项、方案设计、程序开发、系统测试、使用培训、实施操作、维护等。

第三条 软件开发方式可划分为：

（一）独立开发，是指由行内人员独立进行设计、开发和推广；

（二）合作开发，是指由行内人员与合作公司人员共同进行设计、开发和推广；

（三）外包开发，包括项目整体外包、部分外包。

1．项目整体外包是指完全由合作公司进行整个项目的设计、开发和推广，行内人员负责监理和验收；

2．部分外包是指项目的某些部分采用外包方式。

**第二章 组织管理及人员角色**

第四条 项目需求提出部门（以下简称“需求部门”）的主要职责如下：

（一）负责提出项目需求或需求变更，并编写《业务需求说明书》；

（二）负责参与业务需求管理小组组织的会议，与开发者进行《业务需求说明书》的确认；

（三）负责解答项目组提出的业务需求的疑问，协助项目组进行需求分析。

（四）需求部门为项目试运行及项目推广的责任部门，解决项目试运行期间暴露的系统问题，根据试运行情况做好项目推广和上线有关工作，科技信息部协助需求提出部门做好相关工作。

（五）需求部门为项目后评价管理的责任部门，在项目上线后3 个月后，牵头组织对上线项目的后评价工作，包括：产品对原先需求的实现程序、产品对用户体验友好性、产品市场效益等。

（六）组织编写业务测试案例和业务培训教材，做好业务培训工作。

第五条 科技信息部的主要职责如下：

（一）负责制定项目方案和项目计划；

（二）负责承担具体项目研发、实施和研究等工作；

（三）负责及时向项目开发管理责任小组上报项目风险、问题和项目变更等情况；

（四）负责对项目状况进行跟踪和控制，定期向项目开发管理责任小组上报项目的进度，确保项目按时、保质完成。

第六条 信息科技管理委员会拥有重大信息系统项目开发的审批权和项目争议的裁量权，确保本行的 IT 战略规划与业务发展目标 一致，并加强安全管理。

第七条 对于重大项目，应建立项目报告制度，按年度进行重大 项目进度报告，内容包括重大项目名录、分项项目进行报告、内容总结和应对措施等。

第八条 系统分析人员主要工作职责：

（一）负责开发项目的技术可行性分析工作；

（二）配合做好开发项目的立项审批及上线评审工作；

（三）参与开发项目实施过程中相关技术方案的设计，对于在开发过程中出现的重大技术难题参与讨论并提出可行性方案。

第九条 项目经理项目开发实行项目经理负责制，由项目经理负责项目开发的全过程，对开发项目的质量、进度全面负责，主要工作职责为：

（一）组织编写项目开发及其以后各阶段中形成的相关技术文 档；

（二）组织编写项目实施计划，掌握项目开发进度，沟通协调项目组内部技术和业务人员的工作；

（三）定期组织召开项目例会，并按时向项目开发管理责任小组提交项目周报或月报；

（四）负责开发项目详细设计方案的制定和编写，并细分软件设计工作，合理安排软件开发人员的工作；

（五）控制项目开发过程中的软件质量；

（六）对程序设计过程中出现的重大问题，及时沟通解决；

（七） 负责做好项目单元测试、集成测试和压力测试的支持工作；

（八）负责组织部门内部资源配合业务需求人员相关工作；

（九）做好领导交办的其他工作。

第十条 软件开发人员

软件开发人员一般由程序开发人员担任，主要作用于项目实施 过程中的开发及其以后的阶段，主要工作职责为：

（一）负责项目开发过程中的软件设计，定期向项目经理提交工作进度，对在软件设计过程中出现的问题及时向项目经理汇报；

（二）做好软件设计类文档的编写工作；

（三）做好系统的功能性测试工作，在单元测试、集成测试和压力测试阶段提供技术支持，并对出现的问题及时进行纠正；

（四）做好项目经理交办的其他工作。

**第三章 制定需求**

第十一条 需求部门组织人员完成信息系统相关资料收集和需求详细调查工作，出具《业务需求说明书》，并报送业务需求管理小组审批确认，作为实施开发工作的依据。

第十二条 业务需求管理小组对提交的业务需求进行分析、整合、规范，并向信息科技部提交补充、完善后的《业务需求说明书》、《需求变更申请》等相关文档。

第十三条 对于合作开发的项目，当业务需求发生变更时，需求提出部门应向业务需求管理小组提交《需求变更申请》。

**第四章 可行性分析**

第十四条 开发项目立项前应进行充分的可行性分析，具体由需求部门负责制订计划并组织可行性分析工作。

第十五条 需求部门明确项目目标及基本要求后，应向项目开发管理责任小组提出进行技术可行性分析的申请。

第十六条 项目开发管理责任小组指定系统分析人员进行技术 可行性分析。

第十七条 系统分析人员应具体负责项目的技术可行性分析，主要内容包括：

（一）分析现有系统，阐述项目开发的必要性；

（二）分析项目开发的技术可行性，评估项目实施风险，涉及多个技术方案的，需进行技术方案比较，并确定最终方案；

（三）明确项目可利用资源，提出项目开发方式和实施进度的建议；

（四）完成《技术可行性分析报告》。

第十八条 技术可行性分析应对项目开发方式进行评估，提出行内自行开发、合作开发或外包建议，有下列情况之一的可采取合作开发或外包方式：

（一）外部公司具有明显的技术优势或项目开发经验，而本行不具备的；

（二）能引进先进管理模式和产品的；

（三）可显著降低成本，或赢得竞争优势的；

（四）行内开发力量不足的。

第十九条 对技术方案进行可行性分析时，至少应从以下几个方面考虑：

（一）开发的风险：在现有的约束条件下，设计系统并实现必需的功能和性能的可能性；

（二）资源的有效性：人力资源及技术环境的支持能力；

（三）技术的成熟度：相关技术的发展对系统支持的充分性；

（四）系统的安全性：系统采用的安全技术及其可靠性分析。

第二十条 项目的可利用资源包括已有的或可以获得的人力资 源等，通过对可利用资源的分析，确定技术环境的来源、渠道，提出项目的开发方式和项目实施进度的建议。

第二十一条 测算项目投入应按照项目各阶段分别测算并提供测 算方法和依据，跨年度项目需列出年度支出计划，涉及软硬件购置的应列出配置和价格。

第二十二条 小型软件优化项目经项目开发管理责任小组批准，可不进行技术可行性分析。

**第五章 立项管理**

第二十三条 项目经过技术可行性分析，技术上可行后，由项目需求部门提出立项申请提交信息科技管理委员会审议，并负责将审议结果告知需求部门。

第二十四条 开发项目立项的必要前提是由需求部门提出完整 的项目需求，并明确业务需求负责人。

**第六章 方案设计**

第二十五条 项目经理组织人员编写《系统设计》文档，文档内容一般包括概要设计、详细设计、主要系统功能流程设计、系统外部接口说明和定义等，并提交需求部门确认。

第二十六条 在方案设计阶段中，用户应充分参与，确保方案设 计能满足系统需求。设计评审均以《业务需求说明书》和《系统设计规格说明书》为依据，确保系统设计满足全部需求。

第二十七条 方案设计的修改文档须由文档管理人员进行归档 管理。

**第七章 程序开发**

第二十八条 在项目实施过程中，项目经理应严格履行好项目经理的职责，确保开发安全。

第二十九条 对于外包项目，项目开发管理责任小组应委派专门人员担任项目经理，参加项目设计、开发全过程，保证项目目标的实现，以及交付使用后运行维护工作的顺利交接。

第三十条 根据需求部门、科技信息部共同确认后的《详细需求说明书》，项目经理进行软件设计，形成初步的《详细设计说明书》。

第三十一条 项目经理根据工作任务进行分解，协同软件开发人员进行任务估算。工作任务包括模块开发任务、其它任务（如操作系统、数据库、中间件安装等），其中模块开发任务主要包括设计、编码和单元测试。

第三十二条 任务估算完成后，软件开发人员向项目经理提交个人进度安排（以里程碑或甘特图的形式表示），项目经理根据进度安排细化《项目实施计划》，提交业务需求人员确认。

第三十三条 业务需求人员确认后，项目开发团队根据《项目实施计划》实施。

第三十四条 在开发期间，软件开发人员每周需上交一份工作日志给项目经理，汇报工作任务进度。

第三十五条 在开发期间，项目经理负责定期填写项目进度报 告提交项目开发管理责任小组，并定期组织召开例会。

第三十六条 项目经理应根据实际的进度情况，及时调整项目计划，并将调整后的计划及时上报项目开发管理责任小组。

**第八章 系统测试**

第三十七条 项目经理根据实际的进度情况，安排软件开发人员进行功能模块测试，并完善《详细设计说明书》。

第三十八条 功能测试完成后，由业务需求人员组织相关人员进行测试，完成测试后，需提交《测试报告》交项目经理审核。

第三十九条 项目经理提供《测试环境应用安装文档》交由版本控制人员同步测试环境。

**第九章 系统验收**

第四十条 信息系统建设完成后，项目经理编写项目验收申请报告，并提交需求部门申请验收。

第四十一条 系统主要使用部门及信息科技部门联合组成独立系 统验收小组。验收小组从功能需求及技术需求层面对系统进行综合 评估。

第四十二条 验收小组应根据验收情况整理形成《系统验收报告》提交系统主要使用部门和科技信息部审阅。

第四十三条 系统主要使用部门和信息科技部门负责人根据系 统测试、试运行情况签署验收意见。

**第十章 系统试运行**

第四十四条 项目通过初步验收后进入系统试运行环节，项目负 责人和项目需求单位应当确定试运行范围、设定试运行目标，制定各方协调机制和试运行计划，组织相关的业务人员开展试运行。

第四十五条 科技信息部应当进行系统试运行环境准备，部署信 息系统，在试运行期间提供技术支持并跟踪系统试运行情况。

**第十一章 系统上线与培训**

第四十六条 项目经理和业务需求人员编写《项目上线计划》，与最终定版的《详细需求说明书》、《详细设计说明书》等相关文档一并提交项目需求管理小组做上线评审，评审不通过的回退至集成测试阶段。

第四十七条 评审通过后，科技信息部生产版本控制人员根据事先编制的《生产环境应用安装文档》同步生产环境。

第四十八条 业务需求人员组织生产验证。

第四十九条 项目经理组织召开项目总结会，交流项目实施过程中的心得体会，并指定后期技术支持人员，由项目经理形成《项目总结》。

第五十条 项目经理组织小组所有成员对项目过程中形成的 文档、源程序等资料进行整理、归档，与科技信息部文档管理人员进行项目文档的交接。

第五十一条 开发单位应当制定系统培训计划和培训教材，组织使用人员进行系统使用培训。

**第十二章 实施操作和维护**

第五十二条 进行信息系统的日常运行和维护管理，实时监控系 统运行状态，保证系统各类运行指标符合相关规定。

第五十三条 迅速而准确地定位和排除各类故障，保证信息系统 正常运行，确保所承载的各类应用和业务正常。

第五十四条 在保证系统运行质量的情况下，提高维护效率，降低维护成本。

**第十三章 附 则**

第五十五条 本办法由xxx银行信息科技部负责解释和修订。

第五十六条 本办法自发文之日起施行。