

2024 年项目经理管理制度

一、总则

（一）目的

为实现项目管理年度目标，进一步提高项目管理水平，明确项目经理的责、权、利，确保项目高质高效交付，提高公司的项目交付能力和综合实力，提高客户满意度，特制定本制度。

（二）以项目合同验收为核心，合同整体验收是项目结项唯一标准；以项目经理管理为中心，项目经理是项目交付实施第一责任人。

二、适用范围

内控系统指派的项目经理。

三、项目的组织机构及人员组成

（一）组织机构定义

项目组织机构名称为项目组。项目组是按合同完成实施交付的临时性机构。

（二）项目经理定义

项目经理是公司授权管理项目实施交付的第一责任人，确定双方的责、权、利。按照《项目实施管理制度》，以快速获取项目整体验收报告为主要责任，带领项目组成员对项目实行从启动阶段、准备阶段、调试阶段、上线阶段、验收阶段和移交阶段六大过程的全生命周期管理，并对项目相关方进行有效沟通与管理，在任期内接受公司项目管理体系培养与考核。

（三）项目经理分类

1、**专职项目经理**：在公司多年以来承担项目实施交付管理工作，且通过公司相关部门认证，持有公司颁发的项目经理资格证书，归属项目管理部项目经理资源池或公司其他业务单元部门人员。

2、兼职项目经理：在公司多年以来承担项目实施交付工作，辅助处理项目管理类事务，暂未通过公司相关部门认证，归属项目管理部实施资源池或公司其他业务单元部门人员。

（四）项目经理任命流程

1、项目经理聘用原则

（1）资历相当，能力相当，工作需要，择优聘用。

（2）综合型项目项目经理优先从项目管理部项目经理资源池聘用，支持和鼓励公司其他业务单元部门人员参与竞聘。非综合型项目项目经理结合实际情况由项目管理部实施资源池或公司其他业务单元部门人员担任。

2、项目经理指派程序

（1）合同签订后，营销人员在内控系统发起交接流程，填写并上传项目与客户基本信息，项目正式交接至项目管理部项目办公室。

（2）项目办公室在内控系统接收项目后，遵照合同建设主体单位及项目类型，指派项目至对应部门。

（3）项目指派至部门后，由对应部门任命项目经理。

（五）项目经理任职条件

1、持有公司颁发的项目经理资格认证证书、PMP 项目管理资格证书或中/高级项目管理职称证书其中之一。

2、具备 3 年以上现场实施、项目管理实战经验，充分了解客户业务范围、流程及行业政策，知公司项目管理体系和国际项目管理标准方法论，掌握 SQL、ORACLE 等主流数据库应用和 linux 基本操作。

3、具备项目组织能力，能独立分析解决问题，具备对外业务洽谈能力，具有开拓创新精神。

（六）项目经理免职

1、累计 3 个月月度绩效评级为 C，或引起客户强烈不满，并要求更换，经质量部鉴定为个人能力问题且影响项目后续推进，提前一个月启动项目工作移交和项目经理变更程序。

2、因个人原因调岗或离职的，由项目经理提前一个月报所属部门审批，审批通过后启动项目工作交接和项目经理变更程序。

3、原则上要求在项目现场进行工作交接，一级部门间的项目经理移交变更遇纠

纷或冲突，报请质量部处理。

四、项目经理的责、权、利

责任主体	作用对象	检查方	监督方
项目经理	项目组成员； 项目参与方（包含不限于）：营销部门、采购部、中台部、总控部、项目管理部、技术管理部、系统集成部、互联网部及分/子公司等	内部监理/公司代表	质量部

（一）项目经理责任

- 1、项目经理作为公司授权项目实施的第一责任人，代表公司执行项目的合同责任，履行项目管理义务，满足项目建设要求，按计划完成项目交付，快速获取项目整体验收。
- 2、明确项目组成员职责与客户方人员职责，制定项目组管理要求，做到项目过程“3 必查 4 必交”，3 必查为：项目计划跟踪表、项目问题需求清单、项目风险应对跟踪表；4 必交为：项目日报、项目周报、项目周会纪要、项目月报；定期向所属部门汇报项目进展。
- 3、项目经理对项目进度、风险、成本、沟通、资源、协同、采购、需求、质量等进行综合管理。
- 4、项目经理负责将项目过程文档扫描转换为 PDF 格式上传至内控系统/SVN，项目结项时提交原件至所属部门。
- 5、在公司管理体系下实行项目经理追加责任制，有责任配合上级交办的其他事务。

（二）项目经理义务

1、项目成员带教

项目经理在项目组可作为导师，依据项目成员的性格以及能力特点，制定带教计划，提升项目团队整体作战能力。

2、公司/部门管理要求宣贯和执行

公司/部门制定的管理标准、规范、办法、制度是项目经理进行项目管理的支撑，项目经理需熟知公司/部门管理体系，组织项目组共同学习并坚决执行。

3、承担培训讲师

项目经理通过项目实战积累项目管理经验形成培训课件，积极承担培训讲师，培养和提升团队成员。

4、维护公司品牌形象

项目经理带领实施团队在项目实施过程中代表着公司立场，时刻注意现场行为与沟通边界，充分展现公司项目实施的规范性和专业性，积极维护公司品牌形象。

（三）项目经理权利

1、工作指派权

项目经理按项目计划，将项目工作分解成详细任务指派到项目组成员执行，项目组成员按要求、计划来执行和反馈，向项目经理汇报。

2、绩效考核权

项目经理归属部门的项目组成员月度绩效考核。

主要考核项目成员的工作能力、工作态度、工作效率、工作质量等；每月 1 日项目经理对归属部门的项目组成员进行绩效评分，提交至所属部门绩效专员处。

3、协同评价权

对参与项目实施的其他业务单元部门人员进行月度评价，每月 1 日项目经理对参与项目实施的其他业务单元部门人员评价，提交至所属部门管理处，所属部门汇总评价表提交质量部核查，质量部核查后向各部门反馈处置要求。

4、项目分配权

项目经理享受归属部门20%的项目管理奖金。

项目组成员项目奖金由项目经理进行分配，依据项目组成员对本项目的整体贡献度情况，分配情况将显示在内控系统成本板块（此项适用项目管理部）。

5、事件处置权

项目经理有权对项目组成员/参与单元进行管理与处置，具体处置办法参考如下：

序号	处置类型	具体事项	标准范围	示例	对象
1	乐捐	未按时完成项目经理要求的工作	50-100元/次	围绕项目计划，项目经理对项目组成员提出的工作要求，项目组成员不配合执行	项目组成员
2	乐捐	未按时提交项目材料	50-100元/次	如未及时提交项目日报、周报、月报、外部监理要求的项目过程材料等	项目组成员
3	乐捐	不遵守现场管理规定	50元/次	违反公司管理要求：如上班时间玩手机、打游戏、现场向客户吐槽、抱怨、迟到、早退等	项目组成员
4	乐捐	项目组内发生冲突	100-200元/次	项目组成员之间，与项目经理之间发生冲突，对项目建设产生不良影响。	项目组成员
5	乐捐	与客户发生冲突	200-500元/次	与客户或项目关键相关方发生冲突，对项目建设产生不良影响	项目组成员
5	处置单	针对项目事务涉及各条线产品所属单元/部门协作问题，经项目经理或项目经理归属部门介入发送《工作联系单》（对内），仍拒绝配合执行项目要求或对项目重大节点造成不良影响（上线/验收）现象	5-10万的处置单		产品所属业务单元/部门
<p>补充说明：</p> <p>1、为确保项目顺利推进与开展，除上述明确的处置具体事项外，在围绕项目主线推进过程中，经相关会议决议、公司领导审批同意需要变更或增加其他临时工作协同时，项目经理有权对变更或增加的事项责任人和单元进行处置，具体标准可根据任务内容情况由项目经理制定细则。</p> <p>2、针对乐捐项目现场可采取项目组内部群发模式或者项目经理集中管理作为项目活动经费处理，项目现场灵活处置。</p> <p>3、针对部门处置单，由财务共享中心进行划拨裁决。</p>					

五、附则

（一）本通知由产品中心交付中台项目管理部归口、解释、管理。

（二）本通知自 2024 年 1 月 1 日起试行，试行截止时间为 2024 年 12 月 31 日止，未尽事宜在试行过程中进行修改、补充与完善，并以最新通知为准。

（三）附件：

附件 1、《工作联系单》（对内）

附件 2、《项目事件处置通知单》

附件 3、《月度项目工作评价表》

湖南创星科技股份有限公司

2024 年 2 月 1 日

附件 1:

工作联系单

发出部门		接收部门	
发 出 人		接 收 人	
发出时间		抄 送	
要求回复时间		附 件	
主 题			
事 由:			
发件部门			
发件部门负责人（签字）：			
发件人/日期		审批人/日期	
接收部门回复意见:			

备注： 需集团或部门做决策事项还需提供以下附件：

- 1、具体事项说明（文字或图片）
- 2、解决方案及优劣分析（至少不低于 2 种）
- 3、本部门建议方案及执行资料

附件 2：《项目事件处置通知单》

项目事件处置通知单

编号：

通知时间	2024年 月 日	合同号	
项目名称			
项目经理		联系方式	
处置部门			
处置情况			

附件3：《月度项目工作评价表》

项目名称		合同编号	
评价周期		项目经理	
被评价人		归属部门	
工作内容	详细描述本次工作的内容		
完成情况	详细描述本次工作的完成情况（内部反应，客户满意度等）		
输出物	本次支持的有效输出物		
交接/反馈情况	本次工作完成后是否有同项目经理交接或反馈，是否向客户说明情况		
整改要求			
总体评价	<div><input type="checkbox"/> 不满意（<60分）</div> <div><input type="checkbox"/> 一般（60-70分）</div> <div><input type="checkbox"/> 满意（80-90分）</div> <div><input type="checkbox"/> 非常满意（90-100分）</div>		
评价人		核实人	
监督人			