

|                    |          |             |    |                                |                  |                  |
|--------------------|----------|-------------|----|--------------------------------|------------------|------------------|
| 三一重工股份有限公司<br>管理制度 |          | BPIT 项目管理制度 |    |                                |                  |                  |
| ZD/IT 004-2016     |          | 版本          | V9 | 实施日期                           | 2016 年 12 月 16 日 | 第 1 页 共 5 页      |
| 编制人                | 汤柱<br>王慧 | 更 改 记 录     |    |                                |                  |                  |
|                    |          | 修订版         | 处数 | 更 改 依 据                        | 更改人              | 更 改 日 期          |
| 审核人                | 尹绩       | V7.1        |    | 修订, 优化流程                       | 汤柱               | 2015 年 5 月 20 日  |
|                    |          | V8          |    | 根据 BPIT 业务管控方案修改               | 汤柱               | 2015 年 9 月 22 日  |
| 批准人                | 潘睿刚      | V9          | 多处 | 按新模板修订制度, 补充项目涉众职责, 强化项目过程管理要求 | 汤柱<br>王慧         | 2016 年 11 月 18 日 |

## 1. 目的

规范流程信息化项目(简称 BPIT 项目)管理过程, 指导项目实施, 保证项目质量及绩效达成。

## 2. 范围

适用 BPIT 内部营收项目、内部建设项目过程管控, 集团及各事业部、子公司等同执行。

## 3. 定义

- 3.1 **项目**: 为创造独特产品、服务或成果而进行的临时性工作, 原则上 IT 总耗用工时超过 30 人天的业务需求支撑工作。
- 3.2 **项目编码规则**: 年份(4 位)+项目类型+流水号(3 位)+产品类型, 如: 2015ER001S。
- 3.3 **项目名称规则**: 单位简称+产品类型(有明确产品则写产品名称)+“项目(”+期数+“)” (若为首次, 且无后续项目预期, 则不写; 若某项目是前期项目延续, 则为二期), 如“三一港机制造执行系统实施项目”, “三一港机制造执行系统实施项目(二期)”。
- 3.4 **问题项目**: 立项后超过 1 个月未启动、项目停滞超过 3 个月、暂停超过 6 个月的项目。
- 3.5 **项目类型**: 外部营收项目[ER]、内部营收项目[IR]、政府专项基金项目[SF]、内部建设项目[IC]、内部运营类虚拟项目[IO]、外部建设项目[OC]。
- 3.6 **产品类型**: 系统集成[I]、运维支持[O]、人力外包[H]、动画仿真[M]、软件系统[S]、咨询服务[C]、其它[X]。
- 3.7 **项目周期性工作日期范围及规则定义(若遇假期则顺延)**:
  - 1) 项目周(W)为每周周一至周日, 周日前完成工作总结计划填报, 周工作沟通日为每周一。
  - 2) 项目月(M)为每月的 25 日-次月的 24 日, 月度考核日为 25 日。
  - 3) 项目年(Y)为每年的 12 月 26 日-次年 12 月 25 日, 年度考核日为每年 12 月 26 日。
- 3.8 **项目人天**: 为在项目上的工作日人天数, 一般情况下, 工作日按客户作息确定。
- 3.9 **项目管理员分级**: 组织级项目管理员(简称组织级 PMO)、项目级项目管理员(简称项目级 PMO)。  
项目属职能总部或集团层面(跨职能总部或事业部)项目的, 组织级 PMO 职责由流程信息化总部项目管理工程师承担, 属事业部项目的, 组织级 PMO 职责由事业部 BPIT 总监或指定人员承担。
- 3.10 **项目星级**: 针对不同项目规模进行区别管理, 将项目分成五个星级管理, 在项目立项时确定。

| 星级   | 星级标准                         |
|------|------------------------------|
| 五星项目 | 公司级战略项目, 如重点产品孵化项目、重大市场影响力项目 |
| 四星项目 | 人天超过 1000 人天                 |
| 三星项目 | 600-1000 人天                  |
| 二星项目 | 600 人天以内                     |
| 一星项目 | 300 人天以内                     |

## 4. 总体原则

采取“集中规划、集中评审、统一预算、统一审批”, 流程信息化项目统一纳入各单位的年度经营计划与预算报审, 由流程信息化总部组织统一评审; 后续项目若为年度经营计划和预算以外的需求, 须经 BPIT 总

|                    |             |    |      |                  |             |
|--------------------|-------------|----|------|------------------|-------------|
| 三一重工股份有限公司<br>管理制度 | BPIT 项目管理制度 |    |      |                  |             |
| ZD/IT 004-2016     | 版本          | V9 | 实施日期 | 2016 年 12 月 16 日 | 第 2 页 共 5 页 |

部评审审批。项目费用与绩效均由提出部门承担。

## 5. 职责

### 5.1 BPIT、事业部/子公司 BPIT 部门

**5.1.1 项目管理委员会：**由集团各一级流程责任人、流程信息化总部总监、分管董事、各事业部一级部门长和相关主管担当，负责集团流程信息化项目体系决策、监督和指导、各级项目立项和变更审批。

#### 5.1.2 项目管理员（BPIT 组织级）：

1) 职能总部及集团级相关项目，由流程信息化总部项目管理工程师承担，负责搭建流程信息化项目管理体系与集团级或跨事业部项目的推进、根据事业部需要及 BPIT 资源情况决定是否参与事业部流程信息化项目建设；经事业部申请，对事业部 10 万以上的流程信息化项目进行验收；对事业部 10 万以下的已验收备案的流程信息化项目进行抽检。

2) 事业部、子公司相关项目，由事业部 BPIT 总监或指定人员承担，负责本单位信息化项目管理、问题项目处理及结项审核。

**5.1.3 项目管理员（BPIT 项目级）：**由 BPIT、各事业部/子公司 BPIT 委派人员承担，协助项目经理开展项目管控工作。

**5.1.4 技术经理：**IT 技术方案及实施负责人，由 BPIT、各事业部/子公司 BPIT 委派人员承担，对项目经理负责；负责项目 IT 技术方案、方案的实施、技术培训、IT 质量控制、技术支持。

### 5.2 业务单位

**5.2.1 项目总监：**项目总指挥，负责项目督导、上级汇报和绩效审核，由需求、建设部门指定。对业务实施范围在事业部各单位内的，可由部长以上干部担当；对业务实施范围跨事业部、跨事业部各单位的，由各单位正/副职领导担当。

**5.2.2 项目经理：**含项目立项前的“拟任项目经理”，即项目负责人，对整个项目负责，包括：项目组织、计划、协调、控制、成员绩效评估等工作；由需求、建设部门指定；事业部 10 万以上项目建设工作完成后，向组织级 PMO 申请项目验收；10 万以下项目建设与验收后报组织级 PMO 备案。

**5.2.3 关键用户：**需求、建设部门中参与信息项目的各关键岗位员工，负责各岗位信息系统运用、业务数据的处理，及对本部门内部其他员工的指导和培训。

在项目管理涉众里，项目管理委员会和项目管理员（组织级）主要担当项目管理职能；信息化项目团队要求至少由项目总监、项目经理（项目级）、技术经理和关键用户组成。

## 6. 项目预算说明

项目预算主要由采购、差旅、工作量、激励、内部分摊五类组成，具体如下：

1) 采购预算：指与本项目相关的需对外支付的相关费用，如软件采购费用、顾问人工等。

2) 差旅预算：指与本项目相关的出差相关费用，如住宿费、话费、交通费等。

3) 工作量预算：指参与本项目的内部人力成本预算，统一按 510 元/人天计算。

人力计算说明：原则上组织级项目管理员、供应商、关键用户等人力不纳入内部人力统计范围，内部人力统计主要是主持并参与项目工作的人力。

4) 激励预算：用于激励为项目付出努力的个人或团体，具体参考 9. 项目激励参考标准。

5) 内部分摊预算：指为本项目内部产生的费用分摊，如服务器费用、车辆使用费等。

投资预算由采购预算、差旅预算、激励预算组成，在项目立项和变更审批时，审批权限均对应此预算。

### 特别提醒：

1) 审批预算的各项成本承担单位（如由 XXX 部门承担）及承担方式（如费用单列）必须明确。

2) 审批预算的明细配额必须在相关文件中（如立项报告）明确，如编码外协预算等。

|                    |             |    |      |                  |             |
|--------------------|-------------|----|------|------------------|-------------|
| 三一重工股份有限公司<br>管理制度 | BPIT 项目管理制度 |    |      |                  |             |
| ZD/IT 004-2016     | 版本          | V9 | 实施日期 | 2016 年 12 月 16 日 | 第 3 页 共 5 页 |

若遇项目变更，则投资预算为：原项目投资预算+ 需增减的投资预算。

## 7. 项目过程要求

- 1) 项目立项后，各级组织级 PMO 在 1 个工作日内完成项目建档及台账更新。
- 2) 项目级 PMO 参照项目基准跟进项目实施，并定期反馈项目进度、流程遵从性等项目过程状态。
- 3) 项目实施过程采用透明化管理，依据项目的重要、紧急程度，明确定期例会、或邮件公示项目信息机制；例会会议决议由项目经理组织提交 OA 公文，报本项目总监或项目经理审批，抄送一级部门长、项目组全体成员、各相关部门协作人员、各单位流程经理和 MSS 专干。
- 4) 项目经理必须组织里程碑评审会议，对于交付物不符合要求的，项目级 PMO 要求并配合项目经理整改，需要变更的按变更流程处理。
- 5) 上线评审通过后，由项目经理发布上线通知，告知用户，新系统 7 个工作日内发布服务级别协议 (SLA)，若为新增功能则评估是否需要调整原服务级别协议，按需调整。
- 6) 原则上项目上线试运行 2 个月方可组织客户验收工作，客户验收后，如无特殊情况，项目组应在 1 个月内完成相关交接培训与交接工作，提交书面项目结项或应用报告给本单位一级部门长审批以提请项目结项，组织级 PMO 在 10 个工作日组织完成项目结项考评工作。
- 7) 客户验收工作若涉及流程制定、修订、优化等工作，应邀请流程信息化总部流程管理工程师参与验收，并在验收报告上签字确认。
- 8) 当项目负责人、计划、需求、设计、投资等因素发生变化，或项目因业务等外部环境发生变化时，项目经理必须启动项目变更流程，申请变更。
- 9) 项目终止得到批准的项目，项目经理应组织在批准之日起一个月内完成项目可交付成果归档、妥善处理与项目相关的合同收尾、应用系统下线或移交、硬件等项目资源。
- 10) 全国或异地施工的系统集成项目采购招标时，除认证供应商外，应同时邀请具备全国或区域施工能力供应商、项目所在地供应商参与竞标或分区域招标，降低施工成本，尽量避免异地维保。

## 8. 问题项目的处理

- 1) 对于问题项目，组织级 PMO 应介入调查，并督促项目经理组织分析评估，并由项目经理提交变更申请（包括非终止变更、终止变更）并按相应权限进行审批。
- 2) 因各种原因提前终止项目的，项目经理应妥善处理项目已投入的软硬件资源及项目相关商务合同的收尾工作（如支付货款、协商终止）直至合同结束；项目终止后 1 周内，项目经理应及时到归属组织级 PMO 处完成项目结项。

## 9. 交付物有效性

- 1) 合同、采购订单、验收报告(有与供应商合作的)、设备签收单等与商务付款相关的阶段性交付成果需项目总监签字并加盖与合同原件相同的公章，无相关公章印记的阶段性交付成果视同无效。
- 2) 集团内部项目(无供应商合作的，不涉及付款的)验收报告可不盖章，但必须通过项目总监签字。
- 3) 项目立项报告、会议纪要、变更等文件未按相关流程要求处理的，视同无效。
- 4) 项目需求分析说明书(需业务部门主管及关键用户签字确认)、测试文档(需测试单位签字确认)未经过签字确认的，视同无效。

## 10. 项目激励参考标准

- 1) 对外申请国家政府基金扶持的科技创新项目，申请成功并拨款到位，按拨款的 2%激励；终验完成后，激励按拨款金额的 3%激励。
- 2) 公司内部项目，根据项目计划内部人力的人月(22 人天为 1 人月)确定，按 1500 元/人月进行参考测算，具体的项目激励范围如下：

|                    |             |    |      |                  |             |
|--------------------|-------------|----|------|------------------|-------------|
| 三一重工股份有限公司<br>管理制度 | BPIT 项目管理制度 |    |      |                  |             |
| ZD/IT 004-2016     | 版本          | V9 | 实施日期 | 2016 年 12 月 16 日 | 第 4 页 共 5 页 |

奖金设置范围见下表：

| 星级   | 激励范围           |
|------|----------------|
| 五星项目 | 参考标准测算，由公司领导确定 |
| 四星项目 | 最高不超过 10 万元    |
| 三星项目 | 最高不超过 6.5 万元   |
| 二星项目 | 最高不超过 4 万元     |
| 一星项目 | 最高不超过 2 万元     |

#### 11. 项目激励处置原则

- 1) 激励基数以《项目立项报告》中确立的数额为准。
- 2) 激励可分为客户验收 (60%)、项目结项 (40%) 两个阶段申请，也可在项目结项后一次性申请，申请依据为项目立项报告 (审批通过的)，客户验收、项目结项报告。
- 3) 客户验收 (60%) 激励为固定激励，在客户验收完成后，即可申请分配；  

$$\text{本阶段激励} = \text{激励基数} * 60\%$$
- 4) 项目结项 (40%) 激励为浮动激励，在项目结项完成后，根据结项评价得分对应的系数进行浮动，本阶段激励若为负数，则本阶段激励不予发放；  

$$\text{本阶段激励} = \text{激励基数} * 40\% + \text{激励基数} * (\text{激励系数} - 1)$$

项目结项评价得分与激励系数、绩效等级关系见下表：

| 得分区间        | 等级 | 奖金系数 |
|-------------|----|------|
| >=95        | 上  | 1.25 |
| >=80 && <95 | 中上 | 1.1  |
| >=70 && <80 | 中  | 1.0  |
| >=60 && <70 | 中下 | 0.8  |
| <60         | 下  | 0    |

#### 12. 项目激励分配参考标准

| 序号 | 团队类型   | 团队参考比例 | 相关角色  |
|----|--------|--------|---|
| 1  | 项目领导团队 | 0-10%  | 项目总监、技术总监等对项目影响较大的项目领导团队成员                  |
| 2  | 项目执行团队 | 75-85% | 项目经理、应用经理、流程经理、开发工程师、BA 工程师等实际参与项目工作的项目团队成员 |
| 3  | 项目支持团队 | 5-15%  | 项目管理员、财务专干等不实际参与项目，但需要配合行政支持、管理支持等工作的人员     |

激励分配准则：

- 1) 本表为参考比例，项目经理可根据各团队成员实际投入工作量、贡献度以及验收报告中的团队成员绩效评价结果进行适当调整，具体的分配比例必须经过正式的请奖流程经项目总监审批通过。
- 2) 由项目经理组织项目团队对团队成员进行评价，根据实际参与工作量及评价结果分配。
- 3) 项目过程中，若支持团队成员参与工作量占项目总工作量较大 (超过 5%)，项目组应将该支持团队成员归入项目执行团队一并考虑激励分配，并相应提高项目团队激励比重。

#### 13. 流程遵从性处置措施

|                    |             |    |      |                  |             |
|--------------------|-------------|----|------|------------------|-------------|
| 三一重工股份有限公司<br>管理制度 | BPIT 项目管理制度 |    |      |                  |             |
| ZD/IT 004-2016     | 版本          | V9 | 实施日期 | 2016 年 12 月 16 日 | 第 5 页 共 5 页 |

- 1) 适用该制度的项目必须严格依据“8.6.1 项目立项”及“8.6.3 项目管理”流程要求处理，未按要求处理且无特殊理由的，处罚项目团队成员 10 分/次，其项目上级主管 5 分/次。
- 2) 未按“8.6.1 项目立项”，“8.6.3 项目管理”流程要求处理，经组织级 PMO 提醒三次以上仍不按要求的，组织级 PMO 上报项目总监，员工当月绩效不得为中上及以上。

#### 14. 相关文件

##### 14.1 相关流程文件

本制度相关 ARIS 流程管理平台流程有“8.6.1 项目立项”和“8.3.3 项目管理”，相关审批流程为：“8.6.1 项目立项”、对应流程文件为《LCBPIT 004-2016\_BPIT 项目立项审批流程》；“8.6.3.5 项目变更管理”，对应流程文件为《LCBPIT 004-2016\_BPIT 项目变更审批流程》。

##### 14.2 相关制度文件

小于等于 30 人天的零星需求由《BPIT 软件需求管理制度》支持，大于 30 人天的需求由本制度支持。

#### 15. 附加说明

本文件由 BPIT 总部流程规划部编写，并负责解释和归口管理。