**密 级：内部公开**

**版 本 号：V1.0**

**发布日期：2019年6月5日**

**实施日期：2019年 月 日**

**研发项目组合管理规范**

**山东创德软件技术有限公司**

文件更改摘要

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **日期** | **版本号** | **修订说明** | **修订人** | **审核人** | **批准人** |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

-----------------------------------------------------------------

**山东创德软件技术有限公司对本文件资料享受著作权及其它专属权利，未经书面许可，不得将该等文件资料（其全部或任何部分）披露予任何第三方，或进行修改后使用。**

**目 录**

[1 目的 4](#_Toc424827112)

[2 范围 4](#_Toc424827113)

[3 组合分类标准 4](#_Toc424827114)

[4 规范要求 4](#_Toc424827115)

[4.1 总则 4](#_Toc424827116)

[4.2 项目考核标准 4](#_Toc424827117)

[4.3 项目立项阶段 4](#_Toc424827118)

[4.4 集成项目管理阶段 4](#_Toc424827119)

[4.5 项目策划阶段 4](#_Toc424827120)

[4.6 项目跟踪与监控阶段 5](#_Toc424827121)

[4.7 项目结项： 6](#_Toc424827122)

[4.8 项目组合调整 6](#_Toc424827123)

[5 项目管理指南： 6](#_Toc424827124)

[5.1 利益相关方的识别： 6](#_Toc424827125)

[5.2 项目WBS分解： 8](#_Toc424827126)

[5.2.1 原则： 8](#_Toc424827127)

[5.2.2 分级步骤 8](#_Toc424827128)

# 目的

推动公司项目精益化管理，规范部门级研发项目组合的项目管理工作，指导项目经理根据组合要求有效开展项目管理工作。

# 范围

适用于所有部门级研发项目。

# 组合分类标准

部门级研发项目组合为事业部直接面向客户需求在公司立项的研发项目以及部门内部研发项目的集合。

部门级研发项目组合与公司级研发项目组合是相互独立的，归属于公司级研发项目组合的项目将不再归属于部门级研发项目组合。

# 规范要求

## 总则

组合内所有项目需遵循基于公司CMMI体系裁剪的部门项目管理规范。运营管理部派驻质量保证人员进入部门指导、监督项目过程。同时组合内所有项目须通过运营管理部专职测试人员测试。

## 项目考核标准

部门级研发项目组合考核标准参见《附件1：部门级研发项目组合考核标准》。

## 项目立项阶段

项目经理需要结合部门级研发项目组合分类标准与部门沟通确认项目归属，并根据确认的结果填写项目任务书中的项目组合项。

## 集成项目管理阶段

项目经理在进行项目裁剪时，依据《项目过程定义裁剪表》执行裁剪。

## 项目策划阶段

1. 工作结构分解可以渐进明细，但必须明确里程碑，且当前工作阶段以及下一工作阶段要有详细计划。
2. 相邻两个里程碑时间间隔原则上不能超过3个月，如果超过3个月，应设置子里程碑或者参照《项目跟踪与监控过程》进行跟踪。
3. 项目WBS中需要至少包含：任务名称、是否里程碑、里程碑时间、计划开始时间、计划结束时间、里程碑交付物、负责人。
4. 项目WBS的评审、项目计划评审需要运营管理部项目管理专员参与，并且需要通过二级部门经理审核，事业部经理批准。项目经理将项目计划以及项目计划审批单一并交由审批人评审、确认。模版参见《附表2：项目计划审批单》。
5. 项目策划时，项目经理应考虑所有项目利益相关方对于计划的期望。同时提出为了达到期望需要各部门提供的资源支持和保障。

在项目计划评审时，由评审组长协调项目经理和支持部门，要求各相关部门做出资源支持和保障承诺。

## 项目跟踪与监控阶段

1. 里程碑评审方式可采用客户签字确认、部门内审批以及会议评审的方式。
2. 客户签字确认的方式：

依照用户签字审批模版或部门项目管理规范要求模版执行。审批通过后将纸质审批单移交给运营管理项目管理专员。

1. 部门内审批的方式：

部门内审批流程为：专家委员会专家、二级部门经理审核，事业部经理批准的方式。里程碑审批单参见《附件3：里程碑审批单》。审批通过后将纸质审批单移交给运营管理项目管理专员。

1. 会议评审方式：

会议评审成员应包括但不限于事业部领导、产品经理或业务专家、运营管理部项目管理专员、项目经理、项目成员、QA人员、配置管理人员。必要时可邀请用户、客户项目经理、供应部、销售人员以及其他项目相关方参加。会议形成会议纪要或评审报告，将电子版提交到配置库中，纸质资料移交给运营管理部项目管理专员。

1. 里程碑评审的各位参与人员的沟通内容：
2. PM里程碑确认环节须要汇报里程碑完成情况、工作产品评审情况（发现的缺陷和问题）、项目风险的跟踪情况以及识别新的项目风险。同时里程碑涉及到回款时，需要与销售明确回款事宜。
3. 与会人员对以上报告内容进行评论和评议,提出相关问题与建议。
4. 事业部领导对以上有争议的问题进行裁决，并根据实际情况明确提出必要的调整和应采取的措施，同时确定采取措施的负责人。然后根据报告结果给出里程碑评审结论，确认是否完成该里程碑任务，并批准进入下一阶段。
5. 运营管理部建立部门级研发项目组合项目里程碑计划跟踪表，公司级项目管理专员组织项目里程碑跟踪工作。

## 项目结项：

1. 项目进入结项阶段后，项目经理根据项目结项流程完成结项工作。其中项目考核过程参见《附件二：项目绩效考评实施办法》和《部门级研发项目组合考核标准》。
2. 《组织财富库提交清单》中必须包括但不限于最终版本《WBS》、《项目总体计划》或等同于该计划的方案、《需求跟踪矩阵》、《项目测试报告》和《项目总结报告》，并上传知识库指定区域。

## 项目组合调整

项目组合调整主要由以下两种情况，当遇到该情况时，项目经理需根据《项目组合特殊申请流程》执行；

1. 项目认定过程中，符合规范要求，而实际不同于规范类型的项目。例如：某项目按规范要求应归属于其它项目组合，但事业部认为项目应归属部门级实施项目组合。
2. 项目执行过程中，随着各种因素的变化，项目组合类型变更，需要调整。例如：某项目归属其它项目组合，执行过程中，发生合同变更，增加需求范围，事业部决定将项目组合调整为部门级实施项目组合。

# 项目管理指南：

## 利益相关方的识别：

识别利益相关方可以借助一个三维的模型来识别，三维模型的三个维度分别为：角色维、过程维和任务维。

1. 角色维度：完成项目活动的角色可以分为使用者、执行者、决策者、影响者和信息传递者。信息传递者,是指能够透露和传递信息的个人或组织,尽管他们不一定属于决策层,但是在实际情况中却普遍存在。决策者是指做出最终决定的个人或组织,他们会对最终的任务或行动进行决策和认可。影响者,是指对决策者起重要影响作用的个人或组织,他们的行为会对决策者的最终决策产生影响。执行者,是指具体操作业务的人,他们关系着交易活动是否能够顺利进行;收益者,是指最终享受项目产品或者项目阶段成果的个人或组织。他们会对产品或成果进行评价,对能否进行后续的合作同样具有重要影响。

角色维度也可细分为如下6类：制定决策的人、影响决策的人、执行决策的人、得到好处的人、得到坏处的人以及通风报信的人。

1. 过程维度： 是指项目的各个阶段。项目的利益相关方会在不同阶段、不同过程中介入和退出。
2. 任务维度：是指完成项目任务的活动。活动可以分为四类:规划活动、操作活动、支持活动和监督活动。规划活动，是指明确项目该做什么、如何做以及由谁来完成等管理性工作;操作活动,是指负责实施规划者提出的任务的活动;支持活动,是指提供操作活动需要的资源的活动;监督活动,是指监督其它三类活动实施与落实的活动。

根据三个维度识别出项目的利益相关方人员，并且能通过过程维度以及任务维度来明确利益相关方参与的阶段和活动。

根据如上方法，能够划分出典型的项目利益相关方有以下5类：

1. 项目发起人，即确定项目正式存在的人员，经常是公司、事业部的高层管理人员。他们期望项目能够给企业、事业部带来商业价值。
2. 项目客户，即最终接收或使用项目成果的人。他们期望项目的成果在特征和特性等方面能够满足他们的要求。
3. 项目经理，即具体负责项目研发、实施，对项目成果的取得负责的人。
4. 项目团队成员，即在项目经理的管理下，具体负责完成项目任务的人。
5. 相关部门，即为项目提供人、财、物和其他必须资源的部门或个人。

## 项目WBS分解：

### 原则：

1. 将项目分解到能够对执行任务所需的资源和付出的成本进行较为准确的估计的程度。
2. 确保界定清楚每项任务的开始与结束日期。WBS最底层级的任务（工作包）在合理的持续时间内进行，最好在一周范围内。
3. 确保项目中的人员都要分配到任务， 每个工作包都能具体落实到某个人负责。
4. 工作包之间应尽量相对独立完整，即每个工作报都要有个可检测、可验证的产品。
5. 所有工作包的总和构成了项目需要完成的所有工作。而且，严格的讲，不能执行WBS中没有包含的任务。
6. 尽量用“动词+名词”的表达方式。

### 分级步骤

创建WBS的过程非常重要，因为在WBS分解过程中，项目经理、项目成员和所有参与项目策划的项目相关人员都要参与。他们对WBS的认可有助于保证工作定义的准确定和充分性，并得到他们对项目的承诺。

在做WBS时，要按照有步骤、有顺序的分解方法，从项目的目标开始，或从项目的交付物或者里程碑计划开始，按照目标的要求，按照目标的分解方式或工作产品组成的结构逐步进行分解。

以自上而下的分解方法为例，制定WBS的步骤如下：

1. 确定项目目标，将项目本身定义的WBS的第一层。
2. 识别项目的所有可交付的工作产品及其相关工作内容（系统部署、系统测试、评审和验证等工作）、项目管理工作内容，从而定义WBS的第二层。
3. 对第二层活动元素进一步分解，识别要完成第二层活动元素必须的主要工作包，并确保这些工作包能覆盖第二层100%的活动元素，定义WBS的第三层。
4. 在项目策划阶段，WBS至此可以完成。
5. 在项目执行过程中，继续对第三层的工作包进一步的分解，即WBS的第4-5层。该层次的工作包必须详细到可以对其进行估算（成本和工期）、安排进度、分配负责人。
6. 与项目相关人员一起审查WBS，并进行必要的调整，以确保覆盖了项目的所有工作。