

## 项目管理办法



文件编号

LP-P1-04

文件归属

文件版本

V2

机密等级

内部公开

# 龙蟠国际控股(集团)公司

## 项目管理办法

文件类别	管理制度
------	------

文件编号	LP-P1-04
------	----------

版    本	V2.0
--------	------

制定日期	
------	--

修订日期	
------	--

发布日期	
------	--

编    制:

审    核:

批    准:

文件编号 LP-P1-04 文件归属 \_\_\_\_\_ 文件版本 V2 机密等级 内部公开

## 文 件 修 订 记 录

文件编号	LP-P1-04	文件归属		文件版本	V2	机密等级	内部公开
------	----------	------	--	------	----	------	------

## 目录

1. 总则	6
1.1. 目的	6
1.2. 适用范围	6
2. 规范性引用文件	6
3. 术语和定义	6
4. 职责	8
5. 管理内容与方法	8
5.1. 项目立项流程	8
5.1.1. 流程图	9
5.1.2. 步骤说明	9
5.2. 项目阶段验收流程	11
5.2.1. 流程图	11
5.2.2. 步骤说明	12
5.3. 项目变更流程	13
5.3.1. 流程图	13
5.3.2. 步骤说明	14
5.4. 项目分类和分级	15
5.4.1. 项目分类	15
5.4.2. 项目分级	15
5.5. 项目评审	16
5.5.1. 评审成员	16
5.5.2. 项目评审要素	17
5.6. 项目编码	19
5.7. 项目计划管理	20
5.7.1. 计划管理流程图	20
5.7.2. 制定项目目标	20
5.7.3. 制定阶段目标	21
5.7.4. 编制工作分解结构	21
5.7.5. 计划时间	21
5.7.6. 分配资源	21
5.7.7. 分配预算	22
5.7.8. 计划质量	22
5.7.9. 编制计划	22
5.7.10. 跟踪计划	22
5.7.11. 干预/控制计划	23
5.7.12. 调整计划	23
5.7.13. 变更计划	23
5.8. 项目风险管理	23
5.8.1. 风险属性	24
5.8.2. 风险顺序数 RPN:	25
5.8.3. 风险管理流程图	25

# 项目管理办法



股票代码: 603906

文件编号	LP-P1-04	文件归属		文件版本	V2	机密等级	内部公开
------	----------	------	--	------	----	------	------

5. 8. 4.	识别风险	25
5. 8. 5.	分析风险	26
5. 8. 6.	处理风险	26
5. 8. 7.	跟踪风险	26
5. 8. 8.	关闭风险	27
5. 8. 9.	处理风险的策略与措施	27
5. 9.	项目会议	27
5. 9. 1.	项目启动会议	28
5. 9. 2.	计划评审会（总体）	28
5. 9. 3.	计划评审会（专业领域）	28
5. 9. 4.	技术方案评审会（总体）	28
5. 9. 5.	技术方案评审会（专业领域）	29
5. 9. 6.	变更、阶段验收方案讨论会（项目内部）	29
5. 9. 7.	变更、阶段验收评审会（项目外部）	29
5. 9. 8.	周例会	29
5. 9. 9.	月例会	30
5. 10.	项目报告	30
5. 10. 1.	立项申请报告	30
5. 10. 2.	阶段验收总结报告	31
5. 10. 3.	变更申请报告	32
5. 10. 4.	周期性报告	33
5. 11.	项目绩效评价	33
5. 11. 1.	过程评价	33
5. 11. 2.	结果评价	35
5. 12.	组织过程资产管理	36
5. 12. 1.	组织过程资产的结构	36
5. 12. 2.	项目管理文件编码	36
5. 12. 3.	项目过程知识	37
5. 12. 4.	储存、共享与权限	37
5. 12. 5.	归档	38
6.	附则	38
7.	附录	39
7. 1.	立项申请表模板（表单）	40
7. 2.	立项评审表模板	41
7. 3.	项目阶段验收申请表模板（表单）	42
7. 4.	项目阶段验收评审表模板	43
7. 5.	项目变更申请表模板（表单）	44
7. 6.	项目变更评审纪要模板	45
7. 7.	项目计划模板	46
7. 8.	项目风险清单模板	47
7. 9.	项目周期性例会会议纪要模板	48
7. 10.	过程评价表	49
7. 11.	图表目录	50

# 项目管理办法



文件编号	LP-P1-04	文件归属		文件版本	V2	机密等级	内部公开
------	----------	------	--	------	----	------	------

# 项目管理办法

## 1. 总则

### 1.1. 目的

为规范公司项目管理过程，促成项目目标达成，满足企业经营发展需求，制定本管理办法。

### 1.2. 适用范围

本办法适用于集团公司、各事业部公司项目及以项目形式开展的专项工作。

## 2. 规范性引用文件

- 《基建项目考核管理办法》
- 《研发项目考核管理办法》
- 《效益改进/管理类项目考核管理办法》
- 《营销项目考核管理办法》
- 《PMO 项目绩效考核管理办法（LPP1-07）》
- 《龙蟠国际控股(集团)公司组织编码管理办法 V1.0（LP-P8-23）》

## 3. 术语和定义

**目标:** 包含成果性目标和约束性目标，前者指要实现的产品、达成的结果或达到的状态，后者指限定的完成时间、成本约束与质量标准。

**基准:** 经过批准的项目计划，包括进度、时间和质量标准。与目标不同的是，目标是对一个项目的最终结果而言，而基准通常是在目标分解后，对每个阶段或工作包而言。

文件编号	LP-P1-04	文件归属		文件版本	V2	机密等级	内部公开
------	----------	------	--	------	----	------	------

**预算管理阈值：**项目预算是否达到预算管理阈值决定了项目立项、变更是否要经过预算管理委员会，这个阈值一般以 50 万元为参考，业务主管部门可以在评审流程中根据项目特性调整。

**阶段验收：**项目每个阶段完成时的验收，阶段验收意味着当前阶段工作结束并得到认可，批准下一阶段预算打开和工作启动。最后一阶段的验收等于项目最终验收。

**业务主管部门：**业务主管部门指根据项目类型设定的集团管理平台部门，业务主管部门在项目评审中提供专家意见，具体类型对应的主管部门参考 5.4.1。

**业务所在部门：**业务所在部门指实际执行项目或使用项目成果的部门，例如智能改造的生产车间，业务所在部门在项目评审中审核项目方案是否满足需求。

**专业领域/小组：**专业领域是项目内部的一种称谓，在多专业合作的项目中，每一种专业形成工作组，这些工作组即是专业领域，组长即是专业领域的负责人。

**风险：**对项目目标达成潜在的不利因素，包括已经暴露的问题和缺陷。

**组织过程资产：**一般由项目管理文件和项目过程输出两类构成，是项目活动中被文档化的知识，即是回顾、评审项目的基础资料，又是项目团队和组织的经验。

**RASCI:** 是管理职责分配的工具，即在项目协作任务中，按角色分配职责：

- **R: Responsible** 负责牵头完成“**A**”布置的任务与目标，具有结果导向，对“**A**”布置的任务与目标的结果负全责。所承担任务与目标与其他部门（或岗位）配合时，负责确定需要的配合部门，确定配合部门的工作内容、工作标准等。“**R**”负责将其牵头的工作分解给相关的“**S**”、“**C**”与“**I**”。
- **A: Accountable** 负责批准与布置任务，具有目标导向，负责确定目标、确定目标牵头者（即 **R**），并评价“**R**”所承担目标的完成情况。
- **S: Support** 负责配合“**R**”完成指标的工作，达到既定的目标。对于同一任务，“**R**”可指定多个“**S**”。
- **C: Consulted** 负责为各个相关的角色提供咨询服务。
- **I: Informed** 信息的接受者，与任务的关系最为间接。

文件编号	LP-P1-04	文件归属		文件版本	V2	机密等级	内部公开
------	----------	------	--	------	----	------	------

## 4. 职责

表 1 - 职责

部门/人员	职责具体内容
项目负责人	对项目成功结果负责，推动项目从立项到结束的全部过程；负责计划、跟踪项目；负责项目中的问题与风险管理。
专业领域负责人/组长	负责项目中专业领域的目标达成，负责专业领域内的工作计划、跟踪与问题解决。
业务所在部门	负责审核项目方案或成果达成了业务需求；
业务主管部门	负责审核项目方案、计划合理或成果合格；负责对项目提供专业领域的专家支持；
集团 PMO 部门	负责制定项目过程规范；负责项目整合管理；负责项目从立项申请到验收中各级评审的合规性检查；负责跨项目的资源或问题协调。
财务部	包含集团财务部或事业部财务部（按项目级别），负责创建和控制项目预算。
事业部	负责 II 级项目（参考 5.4）立项、变更或阶段验收中的评审决策；负责为这些项目提供事业部范围内的资源协助。

## 5. 管理内容与方法

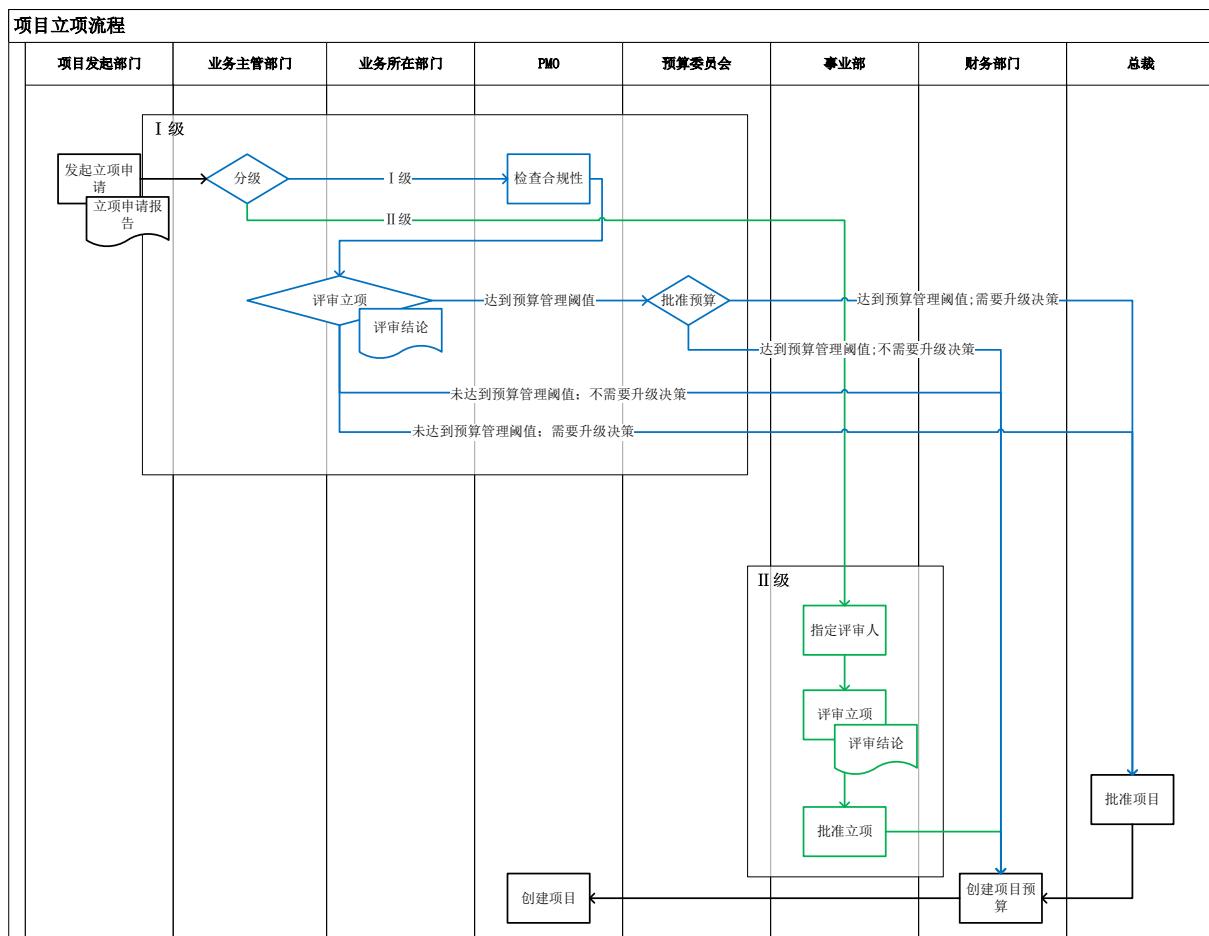
### 5.1. 项目立项流程

本节所述范围从发起立项申请开始到创建项目结束，不包含从市场洞察开始到发起立项流程的过程。

文件编号	LP-P1-04	文件归属		文件版本	V2	机密等级	内部公开
------	----------	------	--	------	----	------	------

## 5.1.1. 流程图

图 1 – 项目立项流程



## 5.1.2. 步骤说明

### 5.1.2.1. I 级项目

表 2 – I 级项目立项流程步骤

步骤	R	A	S/C	I	交付物	说明
发起立项申请	项目负责人		业务所在部门负责人		立项申请报告	编制立项申请报告并在 OA 提交申请
分级	业务主管部门负责人			项目负责人	项目级别	对项目分级 (I 级)
检查合规性	集团 PMO 部门负责人				审核意见	PMO 审核立项申请报告完备性

# 项目管理办法



股票代码: 603906

文件编号	LP-P1-04	文件归属		文件版本	V2	机密等级	内部公开
------	----------	------	--	------	----	------	------

评审立项	项目负责人	业务主管部门负责人、人力资源中心（如果涉及奖金）	业务所在部门负责人		评审会议纪要	项目负责人召集立项评审会议，评审项目必要性、可行性和合理性；
批准项目预算（可选）	项目负责人	预算委员会负责人			评审会议纪要	对达到预算管理阈值的项目，召集会议向预算委员会汇报以获得项目预算批准
批准项目（可选）	项目负责人	总裁			评审会议纪要	对需要升级决策的项目，召集会议向董事长报告以获得项目成立批准
创建项目预算	集团财务负责人			项目负责人	项目预算	在财务系统中创建项目预算
创建项目	集团 PMO 部门负责人			项目负责人	项目编码	在项目管理系统中创建项目

## 5.1.2.2. II 级项目

表 3 - II 级项目立项流程步骤

步骤	R	A	S/C	I	交付物	说明
发起立项申请	项目负责人		业务所在部门负责人		立项申请报告	编制立项申请报告并在 OA 提交申请
分级	业务主管部门负责人			项目负责人	项目级别	对项目分级（II 级）
指定评审人	事业部负责人				评审成员名单	根据项目类型或需要，事业部负责人指派评审成员
评审立项	项目负责人/事业部 PMO	事业部各部负责人			评审会议纪要	按前步指定的评审人，项目负责人召集立项评审会议，评审项目必要性、可行性和合理性
批准立项	项目负责人	事业部负责人				批准项目成立

文件编号	LP-P1-04	文件归属		文件版本	V2	机密等级	内部公开
------	----------	------	--	------	----	------	------

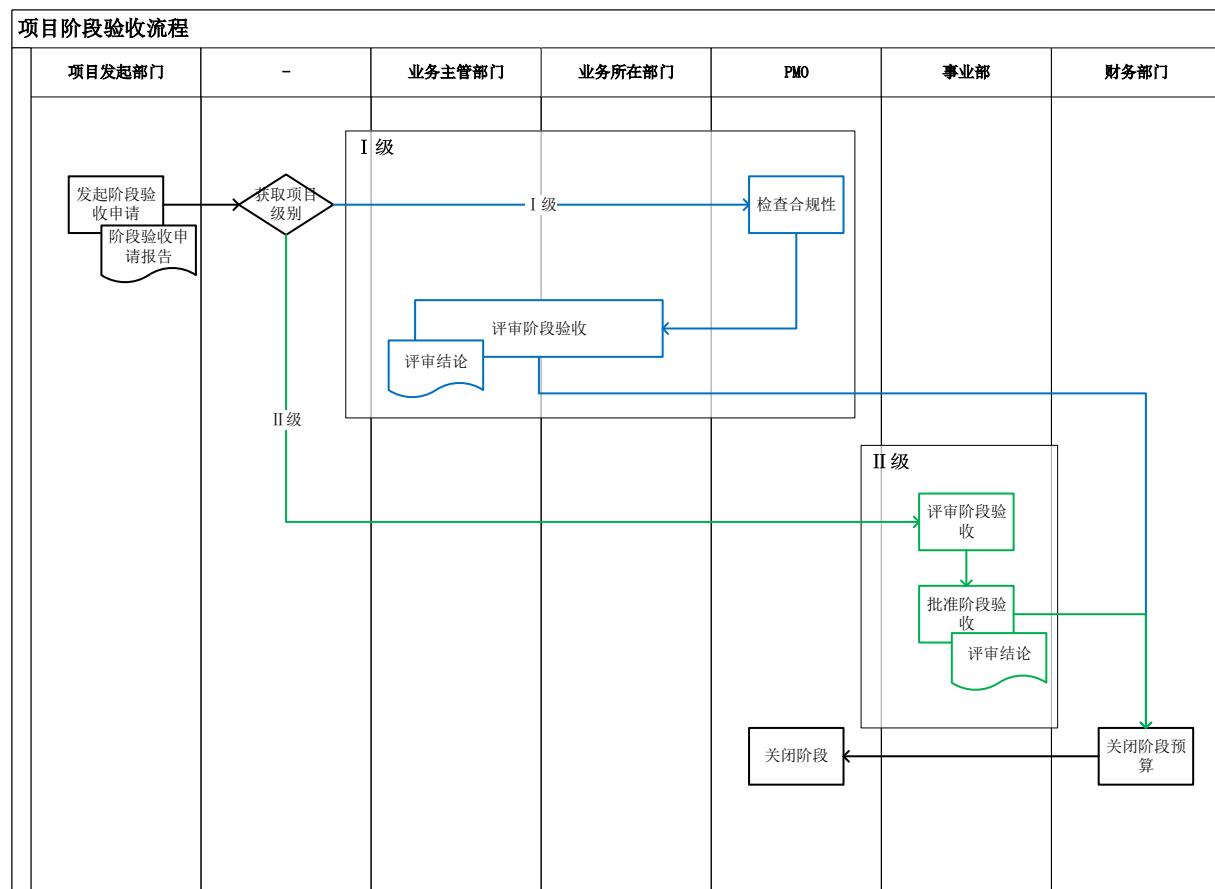
创建项目预算	事业部财务负责人			项目负责人	项目预算	在财务系统中创建项目预算
创建项目	集团 PMO 部门负责人			项目负责人	项目编码	在项目管理系统中创建项目

## 5.2. 项目阶段验收流程

本节所述范围从发起阶段验收申请开始到关闭阶段结束, 不包含阶段验收前的项目组内部评审, 该部分参考 5.9。

### 5.2.1. 流程图

图 2 - 项目阶段验收流程



文件编号	LP-P1-04	文件归属		文件版本	V2	机密等级	内部公开
------	----------	------	--	------	----	------	------

## 5.2.2. 步骤说明

### 5.2.2.1. I 级项目

表 4 - I 级项目阶段验收流程步骤

步骤	R	A	S/C	I	交付物	说明
发起阶段验收申请	项目负责人		业务所在部门负责人		阶段验收申请报告	编制阶段验收申请报告并在 OA 提交申请
获取项目级别						从系统中自动获取项目级别 (I 级)
检查合规性	集团 PMO 部门负责人				审核意见	PMO 审核阶段验收申请报告完备性
评审阶段验收	项目负责人	业务主管部门负责人	业务所在部门负责人		评审会议纪要	项目负责人召集阶段验收评审会议, 评审阶段验收通过
关闭项目阶段预算	集团财务负责人			项目负责人	项目预算	在财务系统中关闭项目阶段预算
关闭项目阶段	集团 PMO 部门负责人			项目负责人	项目编码	在项目管理系统中关闭项目阶段和启动下一阶段

### 5.2.2.2. II 级项目

表 5 - II 级项目阶段验收流程步骤

步骤	R	A	S/C	I	交付物	说明
发起阶段验收申请	项目负责人		业务所在部门负责人		立项申请报告	编制阶段验收申请报告并在 OA 提交申请
分级	业务主管部门负责人			项目负责人	项目级别	从系统中自动获取项目级别 (II 级)
评审阶段验收	项目负责人	事业部各部负责人			评审会议纪要	按立项中指定的评审人, 项目负责人召集阶段验收评审会议, 评审阶段验收
批准阶段验收	项目负责人	事业部负责人				事业部负责人依据评审结果批准阶段验收

文件编号	LP-P1-04	文件归属		文件版本	V2	机密等级	内部公开
------	----------	------	--	------	----	------	------

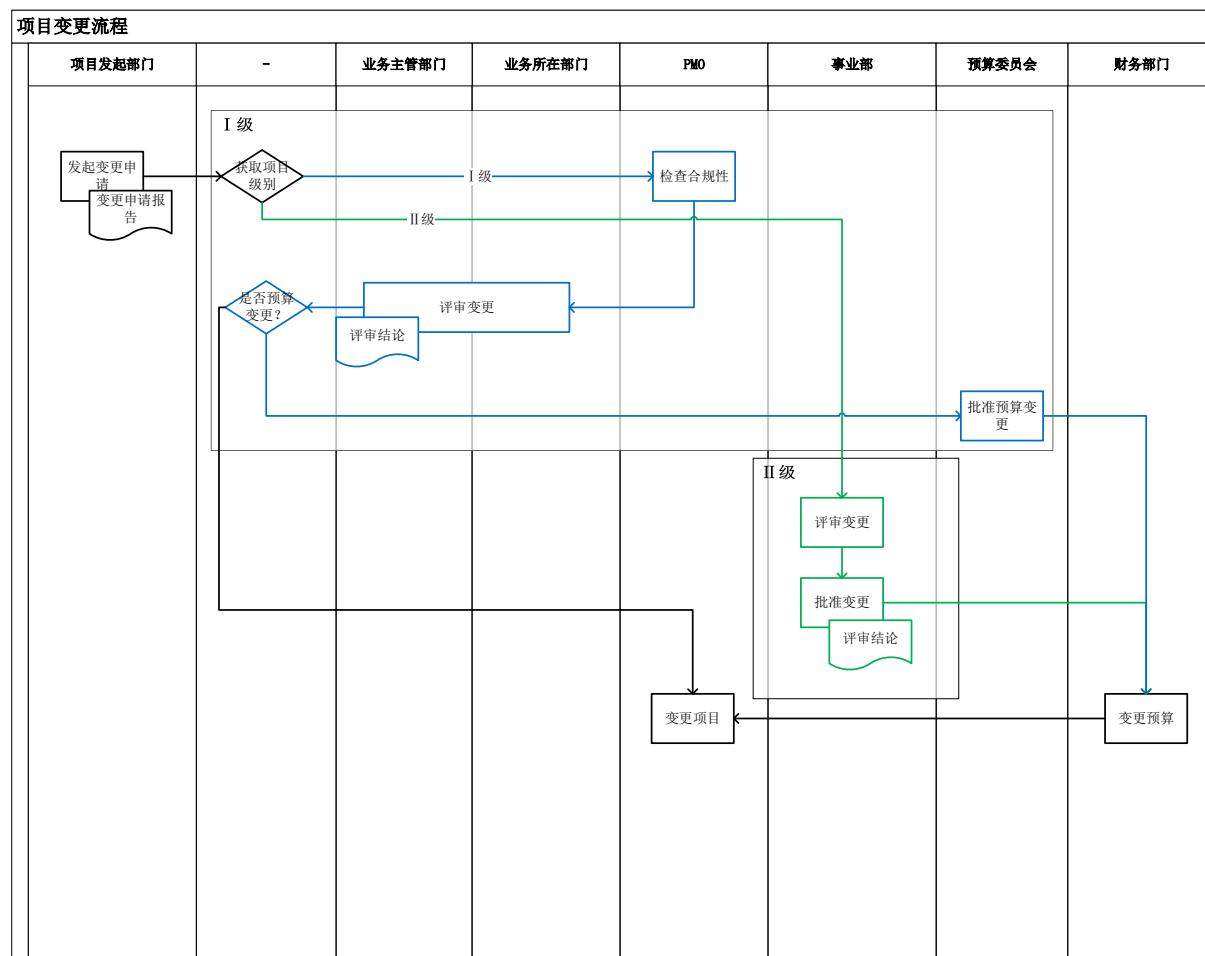
关闭项目阶段预算	集团财务负责人			项目负责人	项目预算	在财务系统中关闭项目阶段预算
关闭项目阶段	集团 PMO 部门负责人			项目负责人	项目编码	在项目管理系统中关闭项目阶段和启动下一阶段

## 5.3. 项目变更流程

项目变更仅用于项目基准变更，对项目进行中为保持计划有效做出的计划调整（不涉及基准的）不属于项目变更。

### 5.3.1. 流程图

图 3 - 项目变更流程



# 项目管理办法



文件编号	LP-P1-04	文件归属		文件版本	V2	机密等级	内部公开
------	----------	------	--	------	----	------	------

## 5.3.2. 步骤说明

### 5.3.2.1. I 级项目

表 6 - I 级项目变更流程步骤

步骤	R	A	S/C	I	交付物	说明
发起变更申请	项目负责人		业务所在部门负责人		变更申请报告	编制变更申请报告并在 OA 提交申请
获取项目级别						从系统中自动获取项目级别（I 级）
检查合规性	集团 PMO 部门负责人				审核意见	PMO 审核变更申请报告完备性
评审变更	项目负责人	业务主管部门负责人	业务所在部门负责人		评审会议纪要	项目负责人召集变更评审会议，评审变更通过
变更预算	集团财务负责人			项目负责人	项目预算	在财务系统中变更项目预算
变更项目	集团 PMO 部门负责人			项目负责人		在项目管理系统中更新项目信息基准

### 5.3.2.2. II 级项目

表 7 - II 级项目变更流程步骤

步骤	R	A	S/C	I	交付物	说明
发起变更申请	项目负责人		业务所在部门负责人		立项申请报告	编制变更申请报告并在 OA 提交申请
分级	业务主管部门负责人			项目负责人	项目级别	从系统中自动获取项目级别（II 级）
评审变更	项目负责人	事业部各部负责人			评审会议纪要	按立项中指定的评审人，项目负责人召集变更评审会议，评审变更
批准变更	项目负责人	事业部负责人		项目负责人	项目预算	事业部负责人依据变更评审的意见批准变更

# 项目管理办法



文件编号	LP-P1-04	文件归属		文件版本	V2	机密等级	内部公开
------	----------	------	--	------	----	------	------

变更项目	集团 PMO 部门负责人			项目负责人		在项目管理系统中更新项目信息基准
------	-----------------	--	--	-------	--	------------------

## 5.4. 项目分类和分级

通过对项目分类和分级，对不同类型和不同级别的项目采取不同的管理策略，提高管理精益水平。

### 5.4.1. 项目分类

按照项目目标和实施内容分类，并规定不同类型的业务主管部门：

表 8 - 项目分类与业务主管部门

类型	业务主管部门	说明
工程类	集团工程中心	以工厂建设或厂房、设备改造为交付内容; 子类型：建筑工程、机电工程；
研发类	研究总院	以专项技术成果或产品为交付内容; 子类型：技术预研、产品开发、工艺开发；
管理类	集团企管中心	以效益改进、管理改善成果为交付内容; 子类型：管理改善、体系建设、弱电工程、信息系统工程；
营销类	-	以商务拓展或定额销售成果为交付内容; 子类型：客户开发、产品导入。
资本运作类	董秘办	以收购、并购

### 5.4.2. 项目分级

根据管理需要，将集团项目分为集团管控和事业部管控两类，其中前者由集团管理平台对项目立项、阶段验收和变更进行决策，后者由事业部管理层对项目立项、阶段验收和变更进行决策：

表 9 - 项目分级与决策级

级别	范围	预算来源	预算金额	是否需要升级决策	立项决策级	变更决策级	阶段验收决策级
I 级	不限	事业部或集团管理平	未达到预算管理阈值	否	业务主管部门、业务所在部门	业务主管部门、业务所在部门	业务主管部门、业务所在部门

# 项目管理办法



文件编号	LP-P1-04	文件归属		文件版本	V2	机密等级	内部公开
------	----------	------	--	------	----	------	------

II 级	仅在单个事业部内；	台	是	总裁	总裁		
			达到预算管理阈值	否	预算委员会	预算委员会	
			是	总裁	总裁		
II 级	仅在单个事业部内；	仅单个事业部	未达到预算管理阈值		在事业部管理层对项目评审决策。	在事业部管理层对项目评审决策。	在事业部管理层对项目评审决策。

项目分级按项目类型，在类型对应的主管部门评估决定项目级别（参考 5.4.1）。

## 5.5. 项目评审

本节所指的项目评审涉及立项评审、阶段验收评审和变更评审。不包含项目过程中技术方案、测试报告等过程评审，这些评审相关的内容参考 5.9 项目会议。

评审流程参考 5.1 到 5.3 的内容，本节这些流程中评审成员、评审要素的补充说明。

### 5.5.1. 评审成员

项目评审成员与项目分类、分级相关。评审成员通常包含业务领域、PMO、主管部门、战略预算发展委员会（下称“预算委员会”）。

对 I 级项目，业务领域由项目类型及实施的业务组织指定，是项目的直接利益相关部门；主管部门由项目类型决定，是集团管理平台的对应归口管理部门。对 II 级项目，在事业部管理层评审，由事业部根据业务实际需要设置固定或非固定的评审成员/组织。

表 10 - 项目评审成员

分类	子类	I 级				II 级
		业务所在部门	PMO	业务主管部门	预算委员会	
工程类	建筑工程	实施建筑工程的业务部门	集团 PMO 部 门	工程中心	财务副 总裁、董 事会秘 书、董事 长	事业 部管 理层(由事 业部负责 人根据项 目内容指 定)、董事 长
	机电工程	实施机电工程的业务部门		-		
研发类	技术预研	-	研究总院	研究总院	研究总院	研究总院
	产品开发	产品对应的市场/营销部门		研究总院		
	工艺开发	工艺优化对应的业务部门		研究总院		

# 项目管理办法



股票代码: 603906

文件编号	LP-P1-04	文件归属		文件版本	V2	机密等级	内部公开
------	----------	------	--	------	----	------	------

管理类	数智化	实施信息系统的业务部门		企管中心			
	IT设备	实施IT设备的业务部门		企管中心			
	管理咨询	实施管理咨询的对象业务部门		企管中心			
	体系建设	实施体系建设的业务部门		企管中心			
营销类	客户开发	-		-			
	产品导入	-		-			

\* 对I级项目，涉及奖金预算（立项）和奖金分配（变更/阶段验收）时，业务主管部门必须包含集团人力资源中心。

## 5.5.2. 项目评审要素

本节对I级项目涉及各项评审要素，II级项目参考I级项目进行。

### 5.5.2.1. 项目立项评审

表 11 - 项目立项评审要素

分类	子类	业务所在部门	PMO	业务主管部门	预算委员会			
工程类	建筑工程	项目范围、实施方案、进度计划满足业务需求；	申请报告完备、合规	实施方案可行；计划合理；质量目标合理；预算合理；奖金合理（如果有）；	批准项目预算（如果达到预算管理阈值）			
	机电工程							
研发类	技术预研	/						
	产品开发	产品规划目标符合市场需求；						
	工艺开发	工艺优化目标符合生产需求；						
管理类	数智化	项目范围、实施方案、进度计划满足业务需求；						
	IT设备							
	管理咨询							
	体系建设							
营销类	客户开发	/						
	产品导入	/						

### 5.5.2.2. 项目阶段验收评审

表 12 - 项目阶段验收评审要素

分类	子类	业务所在部门	PMO	业务主管部门	预算委员会
工程类	建筑工程	项目范围、实施方案、进度实际结果满足业务需求；	申请报告完备、合规	进度目标达成；结果评价；预算目标达成	/
	机电工程				
研发	技术预研	/			

# 项目管理办法



股票代码: 603906

文件编号	LP-P1-04	文件归属		文件版本	V2	机密等级	内部公开
------	----------	------	--	------	----	------	------

类 管 理 类	产品开发	产品规划实际结果符合市场需求;			结果和评价; 质量目标达成 结果和评价; 奖金分配系数 (如果有);					
	工艺开发	工艺优化实际结果符合生产需求;								
管 理 类	数智化	项目范围、实施方案、进度实际 结果满足业务需求;								
	IT 设备									
	管理咨询									
	体系建设									
营 销 类	客户开发	/								
	产品导入	/								

## 5.5.2.3. 项目变更评审

表 13 – 项目变更评审要素

分类	子类	业务所在部门	PMO	业务主管部门	预算委员 会			
工程 类	建筑工程	变更后的项目范围、实施方案、 进度计划满足业务需求;		变更后的方案 可行; 变更后的计划 合理; 变更后的质量 目标合理; 变更后的预算 合理; 变更后的奖金 方案合理(如果 有);	批准项目 预算变更 (如 果 有)			
	机电工程							
研发 类	技术预研	/						
	产品开发	变更后的产品规划目标符合市 场需求;						
	工艺开发	变更后的工艺优化目标符合生 产需求;						
管 理 类	数智化	变更后的项目范围、实施方案、 进度计划满足业务需求;						
	IT 设备							
	管理咨询							
	体系建设							
营 销 类	客户开发	/						
	产品导入	/						

## 5.5.2.4. 项目评审结论

参照 5.1 至 5.3, 各类评审在各个步骤应做出相应的评审结论:

表 14 – 项目评审结论

评审类别	步骤/立项评审主体	评审结论
项目立项评审	业务所在部门、业务主管部门	是否同意立项? 是否达到预算管理阈值? 是否需要升级决策? 是否批准奖金(如果有)?
	预算委员会	(如果达到预算管理阈值,) 是否批准预算?
	总裁	(如果需要升级决策,) 是否批准立项?
项目阶段验收评	业务所在部门、业务主管部门	是否同意阶段验收?

# 项目管理办法



股票代码: 603906

文件编号	LP-P1-04	文件归属		文件版本	V2	机密等级	内部公开
审				遗留问题的整改要求 阶段评分(分为进度、成本和质量三个维度)			
项目变更评审		业务所在部门、业务主管部门		是否同意变更? 必要措施及要求			

## 5.6. 项目编码

项目编码由 5 位字符组成:

- 第 1 位, 组织代码, 参考《龙蟠国际控股(集团)公司组织编码管理办法 V1.0 (2024 年 1 月 1 日生效)》;
- 第 2 位, 类型代码, 以类型英文单词首字母;
- 第 3 位, 年份, 以年份末 2 位流水号;
- 第 4、5 位, 流水号, 2 位流水号, 当大于 99 时使用字母。

表 15 – 项目编码

位	含义	代码
第 1-4 位	集团总部	LP01
	润滑油	BD01
	可兰素	BD02
	迪克化学	BD03
	湖北绿瓜	BD04
	南京精工	BD05
	法恩莱特	BD06
	常州锂源	BD07
	三金锂电	BD08
	龙蟠时代	BD09
	美多科技	BD10
	天蓝智能	BD11
	储氢科技	BD12
	铂源催化剂	BD13
	研究总院	BD14
第 5 位	工程类	E
	研发类	R
	管理类	O
	营销类	M
	资本类	F
第 6、7 位	2023 年	23

文件编号	LP-P1-04	文件归属		文件版本	V2	机密等级	内部公开
------	----------	------	--	------	----	------	------

第 8、9 位	2024 年	24
	...	...
	(流水) 1-99 号	01-99
	100-109 号	A0-A9
	110-119 号	B0-B9
	...	...

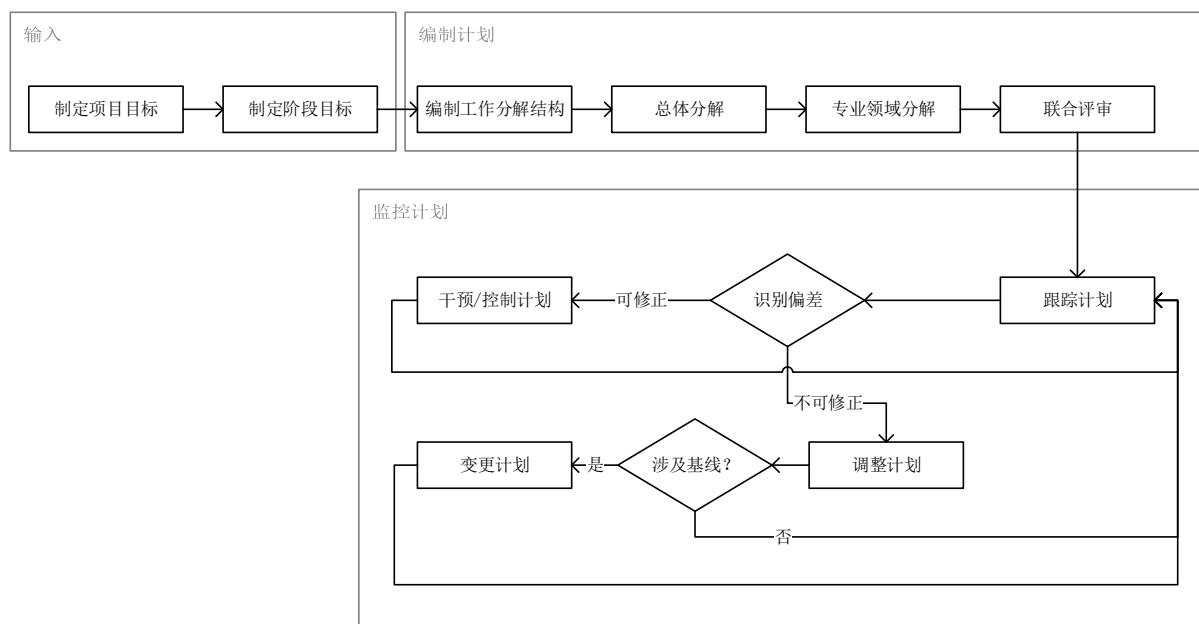
例如，项目编码“BD07M 2317”代表：锂源事业部（BD07），市场营销类（M），23 年（23），第 17 个项目（17）。

## 5.7. 项目计划管理

项目计划管理的必要前提是依据项目目标制定工作分解结构，计划包含时间、成本、质量的要素。项目计划管理的过程包含编制计划、跟踪计划、调整计划、变更计划和复盘计划。

### 5.7.1. 计划管理流程图

图 4 - 计划管理流程



### 5.7.2. 制定项目目标

项目目标包含成果性目标和约束性目标。其中，成果性目标指项目要交付的成果或

文件编号	LP-P1-04	文件归属		文件版本	V2	机密等级	内部公开
------	----------	------	--	------	----	------	------

达成的状态，约束性目标主要包含项目的时间限制、成本约束和质量标准。

### 5.7.3. 制定阶段目标

为项目设定阶段并将项目目标分解为阶段目标，阶段目标作为项目阶段总结评价基准。

### 5.7.4. 编制工作分解结构

工作分解结构以可交付成果为导向，对项目要素进行的分组，它归纳和定义了项目的整个工作范围。编制工作分解结构通常按交付物、时间阶段或专业领域进行，遵循以下的原则：

- **100%原则**: 包括项目范围所定义的全部 100%的工作内容;
- **使用名词**: 关注交付物和将导致最终交付物的任务;
- **互斥性**: 没有必要为已经包含在另一个任务中的工作分解出单独的任务。如果某项工作因为与另一个任务紧密相关而已被包含在一个任务中，那么就不需要将其作为一个独立的任务。
- **适度深入**: 在 WBS 中可以对子任务进行很详细的细分。WBS 需要详细，但不能详细到让人感到困惑。理想情况下，最好是保持在三到五个级别以内。

### 5.7.5. 计划时间

依据项目的时间目标，对工作分解结构中的阶段/工作包计划时间，通常根据项目的计划完成日期和每个阶段/工作包的工期逆向推理各个工作包的计划开始时间和计划完成时间。

### 5.7.6. 分配资源

为工作分解结构中的每个阶段/工作包分配资源，资源包含人力资源、关键设备物资等需要特别部署安排的内容。

文件编号	LP-P1-04	文件归属		文件版本	V2	机密等级	内部公开
------	----------	------	--	------	----	------	------

## 5.7.7. 分配预算

为工作分解结构中的每个阶段/工作包分配预算，预算代表了项目成本控制水平。结合当前实际，对非研发项目分配预算时主要考虑采购费用，对研发项目分配预算时主要考虑采购费用和研发人员工时，其中工时以“人\*天为单位”。

## 5.7.8. 计划质量

为工作分解结构中的阶段/工作包设定质量标准，质量标准必须以交付物和文档作为评价对象，明确测量方法和评价标准。

## 5.7.9. 编制计划

无论是编制工作分解还是编制项目计划，都推荐采取团队共创的模式进行，相比一人独自编制，多专业的团队合作往往带来更有价值的专家意见和更精益的结果输出。一般地分为以下三个步骤进行：

- **总体分解：**项目负责人与各个专业负责人（立项时指定）将项目目标按交付物/时间段/专业领域进行初步分解成工作包，识别每个工作包的依赖关系，确认每个工作包的时间、成本与质量约束，这些工作包的约束应在各专业之间充分达成共识。这一步分解的目的是梳理关键里程碑。
- **专业领域分解：**各个专业负责人联合本专业内的成员，对本专业负责的工作包进行分解，这一步分解的目的是得到可执行、可衡量的项目任务。任务必须有唯一负责人、确定的时间以及明确的交付物。
- **联合评审：**项目负责人与各个专业负责人对计划进行评审，评审通过的计划作为项目管理的效力文件使用。

## 5.7.10. 跟踪计划

对已制定的计划，通过每周回顾进行跟踪，回顾或跟踪内容包括。

对已完成的任务：记录完成时间、实际成本、质量检查结果（对有质量标准的工作包参考 5.7.6）、描述完成的结果。

# 项目管理办法



文件编号	LP-P1-04	文件归属		文件版本	V2	机密等级	内部公开
------	----------	------	--	------	----	------	------

对进行中的任务：记录当前状态（正常/有风险），描述当前进展。

对延期的任务：记录当前状态（延期），描述当前进展，记录下一步行动策略。

## 5.7.11. 干预/控制计划

在跟踪计划中，项目管理团队要对项目计划进行必要干预和控制，以保证计划按期望达成，主要包含以下两种：

干预进度：对可能延期的项目，采取干预策略（例如增加资源、调整顺序等）降低延期风险或保证进度目标达成。

干预质量：对关键的质量要求，采取干预策略（例如增加资源、成立专门工作组等）降低质量风险，保证质量目标达成。

控制预算：对进行中的任务，财务部监控预算并设置预算控制指标，例如当实际成本接近预算时提出预警，当实际成本超过预算时冻结费用或要求发起变更。为实现预算控制，须在请购、付款和采购合同的单据中增加项目字段，项目字段的来源参考 5.1 及 5.6。

## 5.7.12. 调整计划

当计划失效时，需要调整计划。计划失效指当前计划的时间、成本或质量标准已确认不可实现（例如剩余时间超过了必要工期或预算不足以完成剩余工作）。

调整计划意味着对未完成的工作重新编制计划，参考 5.7.6 编制计划。

## 5.7.13. 变更计划

当调整计划影响了项目的目标（指项目最终的目标），需要变更计划。变更计划参考 5.3 项目变更流程。

## 5.8. 项目风险管理

项目风险包含影响、来源、程度等各种属性。项目风险管理包含风险识别、风险分

文件编号	LP-P1-04	文件归属		文件版本	V2	机密等级	内部公开
------	----------	------	--	------	----	------	------

析、风险处置、风险跟踪和风险复盘。

本节所指的项目风险既包括潜在的不利因素，也包括已经暴露的问题和缺陷（这些已经暴露的问题和缺陷，视作对项目未来目标的潜在风险）。

### 5.8.1. 风险属性

风险有以下属性：

- 状态：打开和关闭，标示风险当前状态；
- 创建人：首先识别到风险的人；
- 影响类型：通常有时间、进度和质量，可以按需增加类型如客户满意；
- 来源类型：通常有市场、技术、人力资源、管理流程、财务等，可按需以职能领域增加类型；
- 影响程度：通常有轻微、一般、严重和特别严重，在计算 RPN 时，这些影响程度的权重分别为 1、2、3、10（参考 5.8.2 风险顺序数 RPN）；
  - 轻微：有影响但可以接受，对项目中其他任务的影响可忽略；
  - 一般：对项目中其他任务有影响，对项目最终目标的影响可忽略。
  - 严重：对项目中其他任务有影响，对项目最终目标有影响，可能导致延期或预算超过基准；
  - 特别严重：可能导致项目中止。
- 紧急程度：通常有提示、一般、紧急和特别紧急，在计算 RPN 时，这些紧急程度的权重分别为 1、2、3、10（参考 5.8.2 风险顺序数 RPN）；
  - 提示：需要处理，但不紧急，甚至可以不计划时间；
  - 一般：需要在一段时间内处理，时间宽松，预计可以按时完成处理；
  - 紧急：需要在限定的时间内处理，时间紧迫，不一定能按期处理完成；
  - 特别紧急：必须立即处理，时间非常紧迫，很大可能不能按期处理完成。
- 发生几率：通常有较低、中等、较高和必然发生，在计算 RPN 时，这些紧急程度的权重分别为 1、2、3、10（参考 5.8.2 风险顺序数 RPN）；
  - 较低：几乎不可能发生；
  - 中等：发生与不发生的概率相当；

文件编号	LP-P1-04	文件归属		文件版本	V2	机密等级	内部公开
------	----------	------	--	------	----	------	------

- 较高： 较大概率会发生；
- 必然发生： 几乎必定发生或已经发生。
- **RPN**: 原来衡量整个项目风险的量级，用来评价项目总体风险水平，或在项目间进行比较，参考 5.8.2 风险顺序数 RPN；
- 风险描述： 描述风险内容；
- 风险根因： 造成风险的根因；
- 创建时间： 首次识别风险的时间，用来跟踪风险生命周期；
- 风险记录： 从创建开始，周期回顾和记录风险的信息，包括发展情况、处置行动的效果和新的策略等，记录中包含时间戳；

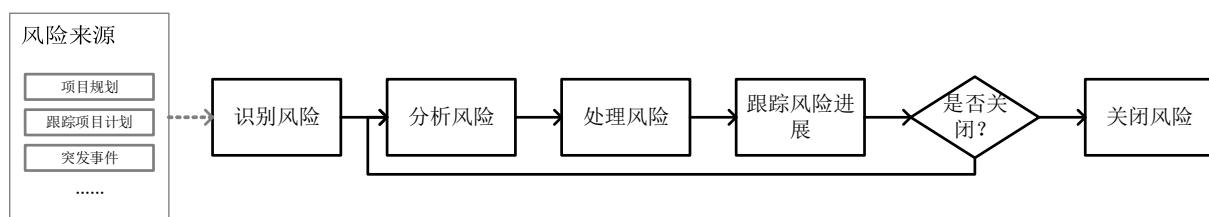
## 5.8.2. 风险顺序数 RPN：

风险顺序数 RPN(risk priority number)是结合影响程度和紧急程度制定的衡量变量，一定程度上代表了风险的处理优先级，辅助管理者保持对焦点的注意力。RPN 在不同项目中采取了相似的衡量标准（参考 5.8.1），所以在项目整合管理中，也可以使用 RPN。RPN 的计算公式为：

$$RPN = \text{影响程度权重} \times \text{紧急程度权重} \times \text{发生几率}$$

## 5.8.3. 风险管理流程图

图 5 – 风险管理流程



## 5.8.4. 识别风险

风险来源有以下场景和活动：

文件编号	LP-P1-04	文件归属		文件版本	V2	机密等级	内部公开
------	----------	------	--	------	----	------	------

- 项目规划：当项目前期规划时，项目管理团队根据项目目标识别项目风险，这些风险可能不够具体，但通常是项目最为突出的风险；
- 跟踪项目计划：当跟踪项目计划时，捕获到偏差或潜在的偏差，意味着风险，这些风险通常更具体，需要注意的是偏差包括时间、成本和质量多个领域；
- 突发事件：项目突发事件可能是风险，例如突发的质量/安全问题；
- 其他：在项目执行过程中，每个专业领域都识别到自身领域的风险。

识别项目风险中，项目负责人将可能是的风险记录入册。

## 5.8.5. 分析风险

分析风险通常由项目管理团队集体完成，按以下的步骤进行（以下涉及的定义参考

### 5.8.1）：

- 确认风险是否确实；
- 确认风险来源和影响类型；
- 分析风险影响程度和紧急程度；
- 分析风险根因；
- 制定风险应对策略；
- 制定处理风险的具体措施计划与责任人；

分析风险的场景是项目例会或专题会议（参考 5.9）。

## 5.8.6. 处理风险

依据 5.8.5 分析风险中制定的措施计划处理风险，并及时反馈处理结果。

## 5.8.7. 跟踪风险

项目管理团队定期跟踪风险的发展和已执行应对措施的效果，并在项目例会/专题会议中反馈这些风险发展或措施效果的信息，以便及时调整应对风险的策略或做出新的措施计划。

文件编号	LP-P1-04	文件归属		文件版本	V2	机密等级	内部公开
------	----------	------	--	------	----	------	------

## 5.8.8. 关闭风险

当风险完成时，关闭风险，关闭风险需要由风险创建人参与评估，并推荐在项目例会/专题会中集体决议。

## 5.8.9. 处理风险的策略与措施

制定风险应对策略时，注意以下原则。风险应对策略通常有减轻、规避、转移和接受，它们的定义是：

**减轻：**指采取措施降低风险发生的可能性（概率）或者减少损失（程度）；

**规避：**指放弃有风险的行为以避免损失；

**转移：**通过协议或条约，将风险转移给他人；

**接受：**当以上措施都无效时，考虑承担风险，但承担风险往往意味着做好承担的准备例如准备应付资金等。

## 5.9. 项目会议

本节所述会议不涉及项目立项、变更和阶段验收的评审会议，这些内容参考 5.1 至 5.3。

项目过程中通过开展项目会议进行项目沟通，以支撑各种项目管理活动例如计划管理的风险管理。这些会议通常有以下的类型：

- **项目启动会议：**召集项目全体团队，宣布项目正式启动。
- **计划评审会：**包含但不限于编制或评审工作分解结构、项目计划、调整项目计划。
- **方案评审会：**包含但不限于技术方案评审、测试方案评审、变更方案评审、阶段验收方案评审；
- **专题会：**包含但不限于严重或紧急的风险讨论、质量问题讨论或突发情况讨论；

文件编号	LP-P1-04	文件归属		文件版本	V2	机密等级	内部公开
------	----------	------	--	------	----	------	------

- 周例会：周例会是每周例行的工作会议，是实现计划跟踪、风险跟踪的主要场景。

## 5.9.1. 项目启动会议

表 16 – 项目启动会议

召开时间/频率	宣布项目启动
目的	宣布项目启动
输出	项目启动会会议纪要
召集人	项目负责人
参会人	项目全体成员
议程	1. 宣讲立项报告； 2. 明确各专业领域负责人及小组成员分工

## 5.9.2. 计划评审会（总体）

表 17 – 计划评审会（总体）

召开时间/频率	1. 项目初级计划编制时讨论 2. 项目详细计划完成时联合评审
目的	制定项目总体计划
输出	项目总体计划、会议纪要
召集人	项目负责人
参会人	专业领域负责人

## 5.9.3. 计划评审会（专业领域）

表 18 – 计划评审会（专业领域）

召开时间/频率	各专业领域内详细计划分解时讨论
目的	制定专业领域内工作计划
输出	专业领域内工作计划、会议纪要
召集人	专业领域负责人
参会人	专业领域内小组成员

## 5.9.4. 技术方案评审会（总体）

表 19 – 技术方案评审会（总体）

召开时间/频率	1. 项目总体技术方案制定时 2. 涉及多专业领域的技术方案讨论时
目的	制定项目技术方案

# 项目管理办法



文件编号	LP-P1-04	文件归属		文件版本	V2	机密等级	内部公开
------	----------	------	--	------	----	------	------

输出	项目技术方案、会议纪要
召集人	项目负责人
参会人	专业领域负责人

## 5.9.5. 技术方案评审会（专业领域）

表 20 – 技术方案评审会（专业领域）

召开时间/频率	专业领域内方案讨论时
目的	制定专业领域的技术方案
输出	专业领域的技术方案、会议纪要
召集人	专业领域负责人
参会人	小组成员

## 5.9.6. 变更、阶段验收方案讨论会（项目内部）

表 21 – 变更、阶段验收方案讨论会（项目内部）

召开时间/频率	变更、阶段验收申请正式发起前
目的/输出	修订、定稿变更、阶段验收申请方案
输出	变更、阶段验收申请方案、会议纪要
召集人	项目负责人
参会人	专业领域负责人

## 5.9.7. 变更、阶段验收评审会（项目外部）

表 22 – 变更、阶段验收方案讨论会（项目外部）

召开时间/频率	变更、阶段验收申请流程到评审节点
目的	完成变更、阶段验收评审
输出	变更、阶段验收评审结论、变更、阶段验收评审纪要
召集人	项目负责人
参会人	项目评审成员（参照 5.5.1）、专业领域负责人
议程	1. 项目负责人宣讲变更、阶段验收报告 2. 质询与应答 3. 确认评审结论和意见及签字
备注	变更、阶段验收评审会议召开前，必须由专业领域负责人向各自对应领域的业务主管部门完成充分沟通，在取得支持意见的条件下再召集会议。

## 5.9.8. 周例会

表 23 – 周例会

召开时间/频率	项目启动后每周一次
---------	-----------

文件编号	LP-P1-04	文件归属		文件版本	V2	机密等级	内部公开
------	----------	------	--	------	----	------	------

目的	1. 回顾跟踪项目计划 2. 分析风险和制定策略
输出	会议纪要
召集人	项目负责人
参会人	专业领域负责人
议程	1. (会前) 参照项目计划, 回顾完成情况, 更新项目计划文件-- 专业领域负责人 2. (会前) 整理专业领域内新识别的风险 - 专业领域负责人 3. 回顾前次会议遗留问题 4. 各专业领域陈述进度与风险 5. 讨论分析风险与制定策略

## 5.9.9. 月例会

表 24 – 月例会

召开时间/频率	项目启动后每月一次
目的	1. 回顾跟踪项目计划 2. 分析风险和制定策略
输出	会议纪要
召集人	项目负责人
参会人	专业领域负责人、业务主管部门、总裁(可选)
议程	1. (会前) 编写项目月度报告 - 项目负责人 2. 报告项目状态、月度工作进展、计划、风险和升级求助事项 4. 业务主管部门负责人和总裁发言

## 5.10. 项目报告

项目报告分为专题报告和周期性报告，其中专题报告包含：立项申请报告、阶段验收总结报告、变更申请报告；周期性报告一般为项目周报。

### 5.10.1. 立项申请报告

#### 5.10.1.1. 目的

立项申请报告实现对项目各个相关方的作用：

表 25 – 立项申请报告的作用

对象	目的
投资人/利益干系人	- 确认项目投资回报预期

文件编号	LP-P1-04	文件归属		文件版本	V2	机密等级	内部公开
------	----------	------	--	------	----	------	------

	- 确认时间预期 - 确认产品/项目质量预期 - 确认需要投入的预算或资源 - 了解潜在风险
项目经理	- 获得预算批准 - 获得授权
项目成员	- 明确项目目标 - 明确组织架构、分工和协作关系
协作部门	- 明确提供的支持的责任、内容及介入时间

## 5.10.1.2. 要素

按项目类别，立项申请报告包含表单和演示稿，其中表单用于归档，演示稿用于宣讲，包含以下的内容要素：

表 26 – 不同项目类型的立项申请报告要素

要素 \ 类别	研发	营销	管理 (数字化)	工程	管理 (管理改善)	资本类	管理 (体系建设)
交付内容 (产品/服务/成果)	●	●	●	●	●	●	●
性能/产能	●		●	●	○	○	
市场规模/业务痛点	●	●	●	●	●	●	
竞争优势	●	●	●	●		●	
经济可行性/投资回报	●	○	●	●	●	●	●
技术方案及可行性	●	○	●	●	○		
组织架构	●	●	●	●	●	●	●
计划	●	●	●	●	●	●	●
预算	●	●	●	●	●	●	●

## 5.10.2. 阶段验收总结报告

### 5.10.2.1. 目的

阶段验收总结报告的目的和作用：

# 项目管理办法



文件编号	LP-P1-04	文件归属		文件版本	V2	机密等级	内部公开
------	----------	------	--	------	----	------	------

- 总结阶段执行情况，识别亮点与不足，将之转化到管理改善成果
- 作为判定阶段成果达成的依据，以关闭当前阶段和启动下一阶段
- 作为阶段绩效评价的依据

## 5.10.2.2. 要素

阶段验收总结报告包含表单和演示稿，其中表单用于归档，演示稿用于宣讲，包含以下的内容要素：

- 项目阶段进度计划基准与实际进度完成结果；
- 项目阶段预算基准与实际阶段成本；
- 项目阶段质量标准与实际质量达成情况；
- 项目阶段复盘；
- 偏差、不足和根因分析、总结教训
- 亮点和根因分析、总结经验
- 可以落实到管理改善的举措

## 5.10.3. 变更申请报告

### 5.10.3.1. 目的

变更申请报告的目的和作用：

- 陈述变更内容、原因、影响
- 作为项目基准改变依据，项目基准将作为项目绩效评价的依据（参考 5.11）

### 5.10.3.2. 要素

变更申请报告包含表单和演示稿，其中表单用于归档，演示稿用于宣讲，包含以下的内容要素：

- 变更内容
- 变更原因
- 变更影响

文件编号	LP-P1-04	文件归属		文件版本	V2	机密等级	内部公开
------	----------	------	--	------	----	------	------

- 降低影响的措施、计划

## 5.10.4. 周期性报告

周期性报告是项目内部和公司理层的关键沟通手段，项目报告的频率一般是1周或1个月，必须包含以下内容：

- 项目计划概要：
  - 以关键里程碑节点描述项目计划；
  - 对每个里程碑节点以明确的状态（完成/已延期/有风险）标示以反映项目当前状态；
  - 当期完成的工作摘要（一般在月度报告中）
- 项目风险概要：
  - 当前打开的风险清单，包括风险描述、影响、程度、近期进展等，如需要向上级求助，重点标示出来。

## 5.11. 项目绩效评价

项目绩效评价分为过程评价和结果评价两类，可以考虑分别应用于月度绩效考核和项目结束时的绩效考核。

### 5.11.1. 过程评价

#### 5.11.1.1. 过程评价的要素

过程评价是以项目管理过程行为合规性作为评价标准，主要考察工作分解结构、计划、跟踪计划、管理风险、管理质量、管理变更、管理文档、量化绩效、计划失效共计9个维度，其中计划失效时扣分项，其余为加分项，具体的评价指标、分值和评分标准见下表：

表 27 – 项目过程评价要素

领域	领域权重	指标	指标权重	评分标准
工作分解结构	10	工作分解包含全部交付物范围	5	完成比率

文件编号	LP-P1-04	文件归属		文件版本	V2	机密等级	内部公开
------	----------	------	--	------	----	------	------

		工作分解适度具体	5	完成比率
计划	15	每个工作包有明确负责人、时间	3	完成比率
		工作包之间有依赖关系	4	完成比率
		项目有明确预算	4	完成比率
		项目预算分解到工作包	4	完成比率
跟踪计划	22	项目状态和状态描述及时、正确	4	完成比率
		工作包状态正确	6	完成比率
		进行中或已完成的工作包有进展报告，迟滞不晚于 1 周	6	完成比率
		已发生的成本有记录，迟滞不晚于 1 周	6	完成比率
管理风险	18	全面充分识别和记录风险，迟滞不晚于 1 周	6	完成比率
		风险中有明确具体的应对措施和负责人	6	完成比率
		风险信息每周更新，迟滞不晚于 1 周	6	完成比率
管理质量	7	识别关键质量控制点和设定质量控制措施	3	完成比率
		质量控制点工作包关闭前审查质量控制结果	4	完成比率
管理变更	13	在计划调整时保存基线	3	完成比率
		创建或调整计划时于团队充分沟通	5	完成比率
		每周一次地项目例会，输出纪要	5	完成比率
管理文档	10	项目管理文档详实（立项、计划、变更、总结）	5	完成比率
		项目过程输出归档详实	5	完成比率
量化绩效	5	输出 PV、EV、AC、SPI、CPI	5	完成比率
计划失效 (减分项)	-30	进度计划失效	-30	状态
	-20	预算失效	-20	状态

### 5.11.1.2. 过程评价形式

过程评价以项目负责人自评为主要评价方式，集团 PMO 负责人对自评结果进行抽查校验，修正和通告不符合的自评结果。

在知识管理结构的支持下，不需要项目负责人提供额外的鉴证材料（参考 5.12）。

### 5.11.1.3. 应用

过程评价可应用于项目管理团队和项目成员的月度绩效考核，应用方法和权重由人力资源中心规定。

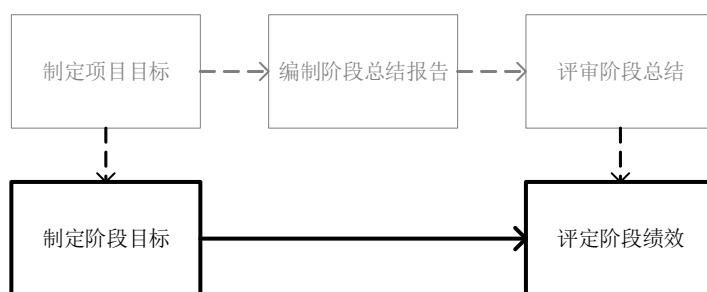
文件编号	LP-P1-04	文件归属		文件版本	V2	机密等级	内部公开
------	----------	------	--	------	----	------	------

## 5.11.2. 结果评价

对项目立项申请报告（参考 5.10.1）中的交付内容、性能/产能、计划、预算内容，在项目启动阶段将这些目标分解为阶段目标作为项目阶段目标基准。当阶段验收时，参考阶段验收总结申请报告（参考 5.10.2）和阶段验收评审结果，评价项目绩效。

### 5.11.2.1. 结果评价流程图

图 6 - 结果评价流程



### 5.11.2.2. 制定项目目标

在立项申请报告中制定项目目标，当立项申请批准时，项目目标被冻结。

### 5.11.2.3. 分解项目阶段目标

通常在立项申请报告中将项目目标分解为阶段目标，并在立项申请批准时被冻结成为基准，如未做到，在项目立项后开展计划评审会，完成阶段目标分解，并向集团 PMO 提交项目阶段目标作为基准。

### 5.11.2.4. 编制项目阶段验收总结报告

参考 5.10.2 编写阶段验收总结报告。

### 5.11.2.5. 项目阶段验收评审

参考 5.2 项目阶段验收流程完成阶段验收评审，并在验收评审纪要（附录 7.4）中完成项目阶段评分。

### 5.11.2.6. 应用

项目阶段评分评价应用于项目阶段考核，该考核可与项目奖金挂钩：在立项时为每个阶段设置项目阶段奖金，并按阶段评分在阶段验收后发放。

对设置项目阶段奖金的项目，必须在立项中明确阶段目标，包括成果和约束。

文件编号	LP-P1-04	文件归属		文件版本	V2	机密等级	内部公开
------	----------	------	--	------	----	------	------

阶段项目奖金不是立项申请报告的必要内容，如果需要就包含在立项申请报告中。阶段项目奖金的设置参考《基建项目考核管理办法》、《研发项目考核管理办法》、《效益改进/管理类项目考核管理办法》、《营销项目考核管理办法》。

## 5.12. 组织过程资产管理

组织过程资产是执行组织所特有并使用的计划、过程、政策、程序和知识库，会影响对具体项目的管理。组织过程资产包括来自任何(或所有)项目执行组织的，可用于执行或治理项目的任何工件、实践或知识，还包括来自组织以往项目的经验教训和历史信息。

### 5.12.1. 组织过程资产的结构

组织过程资产通常包括项目管理文档和项目过程知识，组织过程资产的结构并非一成不变，在实际应用中可根据项目实际需要调整结构，以下是一个组织过程资产的结构范例：

表 28 – 组织过程资产结构

1 级	2 级	3 级
项目管理文件	输入资料	立项前的输入资料
	计划管理	各个版本的项目计划和计划跟踪信息
	变更管理	变更申请表计划版本变动说明
	风险管理	项目风险清单
	备忘录	项目会议纪要及评审纪要
	项目报告	立项项目报告、变更申请报告、阶段验收报告和周期性报告
项目过程知识	<按 WBS 编号和级别设置>	

### 5.12.2. 项目管理文件编码

项目管理文件包含项目输入资料、计划管理文件、变更管理文件、风险管理文件、备忘录、项目报告等。其中，表单文件都有各自的编码作为项目后缀：

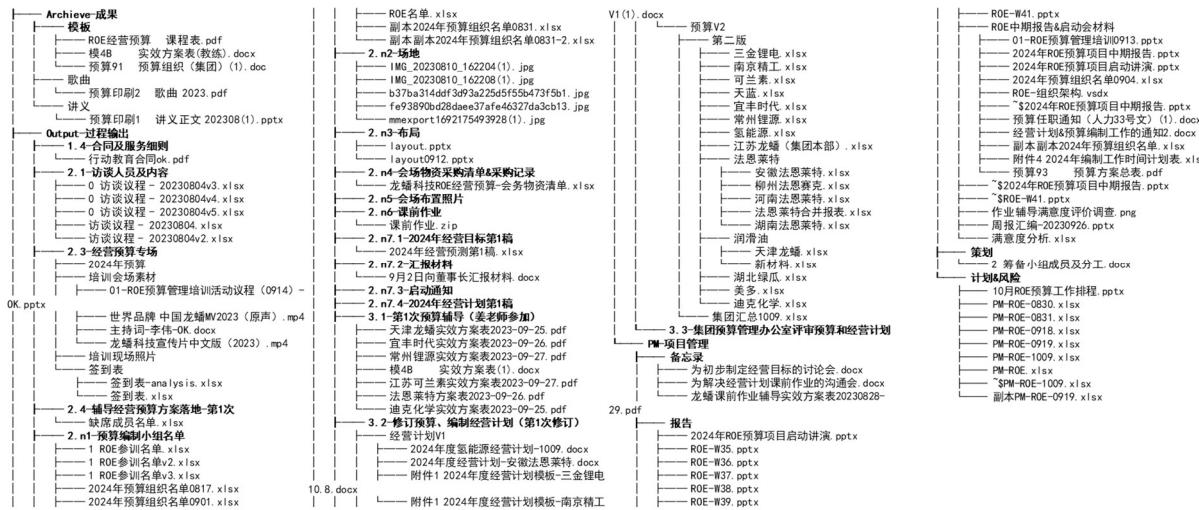
文件编号	LP-P1-04	文件归属		文件版本	V2	机密等级	内部公开
------	----------	------	--	------	----	------	------

表 29 – 项目管理文件编码

类型	后缀	示例
立项申请表	CR & 流水号	BD07M2317-CR1, BD07M2317-CR20
阶段验收申请表	AC & 流水号	BD07M2317-AC1, BD07M2317-AC20
变更申请表	CH & 流水号	BD07M2317-CH1, BD07M2317-CH20
评审纪要	RE & 流水号	BD07M2317-RE1, BD07M2317-RE20
项目计划	PL & 流水号	BD07M2317-PL1, BD07M2317-PL20
备忘录（会议纪要）	ME & 流水号	BD07M2317-ME1, BD07M2317-ME20

### 5.12.3. 项目过程知识

项目过程知识是项目各项工作包及任务产生的输出文档，项目过程知识的结构是基于 WBS 的。以下是一个项目过程知识结构的范例：



### 5.12.4. 储存、共享与权限

**储存：**为了便于共享，组织过程资产通常在可共享的文件系统中存储，例如云盘或 Samba 服务器；

**共享与权限：**在项目内部按需充分共享组织过程资产，尤其是项目管理文档。对涉及技术保密、财务数据或敏感的采购数据，设定单独的访问权限；集团业务主管部门和 PMO 部门对项目的组织过程资产有权查阅。

# 项目管理办法



文件编号	LP-P1-04	文件归属		文件版本	V2	机密等级	内部公开
------	----------	------	--	------	----	------	------

## 5.12.5. 归档

项目关闭后，组织过程资产归档并关闭共享权限，仅限业务主管部门和 PMO 部门访问。

## 6. 附则

本办法自 2023 年会签之日起生效。

本办法的最终解释权归集团 PMO 部门所有。

# 项目管理办法



文件编号	LP-P1-04	文件归属		文件版本	V2	机密等级	内部公开
------	----------	------	--	------	----	------	------

## 7. 附录

文件编号	LP-P1-04	文件归属		文件版本	V2	机密等级	内部公开
------	----------	------	--	------	----	------	------

## 7.1. 立项申请表模板（表单）

表附录.1 - 立项申请表模板（表单）

立项申请表		
单据编号: <>		
项目名称: < >		
申请人: < >		
申请日期: < >		
项目类型: < >	预算: < >	是否超过预算管理阈值? : <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
预测开始时间: < >	预测完成时间: < >	预测工期: < >
可衡量的项目成果: < >		
项目核心成员及分工:		
姓名	角色	职责
< >	< >	< >
...	...	...
项目阶段（或里程碑）分解		
名称	时间	衡量标准
< >	< >	< >
...	...	...

文件编号	LP-P1-04	文件归属		文件版本	V2	机密等级	内部公开
------	----------	------	--	------	----	------	------

## 7.2. 立项评审表模板

表附录.2 - 立项评审表模板

立项评审表	
单据编号: <>	
项目名称:	< >
评审申请人:	< >
评审日期:	< >
评审成员:	< >、< >、...
评审结论:	<input type="checkbox"/> 通过 <input type="checkbox"/> 不通过
是否超过预算管理阈值:	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
是否升级决策:	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
备注（作为通过的补充条件或不通过的理由）:	
签字栏:	

文件编号	LP-P1-04	文件归属		文件版本	V2	机密等级	内部公开
------	----------	------	--	------	----	------	------

### 7.3. 项目阶段验收申请表模板（表单）

表附录.3 - 项目阶段验收申请表模板（表单）

项目阶段验收申请表			
单据编号: <>			
项目名称: <>			
评审申请人: <>			
评审日期: <>			
评审成员: <>、<>、...  			
阶段计划完成时间: <>		阶段实际完成时间: <>	证明材料（附件）： <>
阶段预算: <>	阶段实际成本(含未付款)： <>	阶段实际付款: <>	证明材料（附件）： <>
阶段质量目标达成情况			证明材料
<input type="checkbox"/> <第1项...>			<>
<input type="checkbox"/> <第2项...>			<>
<input type="checkbox"/> ...			<>
其他说明: <>			
附件: <>			
签字栏:			

文件编号	LP-P1-04	文件归属		文件版本	V2	机密等级	内部公开
------	----------	------	--	------	----	------	------

## 7.4. 项目阶段验收评审表模板

表附录.4 - 项目阶段验收评审表模板

项目阶段验收评审表	
单据编号: <>	
项目名称:	< >
阶段名称:	< >
评审申请人:	< >
评审日期:	< >
评审成员:	< >、< >、 ...
评审结论:	<input type="checkbox"/> 通过 <input type="checkbox"/> 不通过
备注（作为通过的补充条件或不通过的理由）:	
签字栏:	

文件编号	LP-P1-04	文件归属		文件版本	V2	机密等级	内部公开
------	----------	------	--	------	----	------	------

## 7.5. 项目变更申请表模板（表单）

表附录.5 – 项目变更申请表模板（表单）

项目变更申请表	
单据编号: <>	
项目名称:	< >
申请人:	< >
申请日期:	< >
评审成员:	< >、< >、 ...
变更类型（多选）:	<input type="checkbox"/> 范围 <input type="checkbox"/> 预算 <input type="checkbox"/> 时间 <input type="checkbox"/> 质量标准
变更内容	
变更前:	变更后:
<第 1 项...>	<第 1 项...>
<第 2 项...>	<第 2 项...>
...	...
变更原因:	
变更影响:	
减轻影响的措施计划:	

文件编号	LP-P1-04	文件归属		文件版本	V2	机密等级	内部公开
------	----------	------	--	------	----	------	------

## 7.6. 项目变更评审纪要模板

表附录.6 – 项目变更评审纪要模板

项目变更申请表	
单据编号: <>	
项目名称:	< >
申请人:	< >
申请日期:	< >
评审成员:	< >、< >、…
变更申请表编号:	< >
评审结论:	<input type="checkbox"/> 通过 <input type="checkbox"/> 不通过
备注（作为通过的补充条件或不通过的理由）:	
签字栏:	

文件编号 LP-P1-04 文件归属 \_\_\_\_\_ 文件版本 V2 机密等级 内部公开

## 7.7. 项目计划模板

### 表附录.7 - 项目计划模板

文件编号	LP-P1-04	文件归属		文件版本	V2	机密等级	内部公开
------	----------	------	--	------	----	------	------

## 7.8. 项目风险清单模板

表附录.8 - 项目风险清单模板

项目风险清单															
单据编号: <>															
项目名称:															
更新人   最新更新日期:															
序号	风 险 状 态	RPN	风 险 描 述	影 响 类 型	来 源 类 型	严 重	紧 急	几 率	创 建 时 间	创 建 人	根 因	应 对 措 施 计 划	跟 踪 者	跟 踪 信 息	关 闭 日 期

文件编号	LP-P1-04	文件归属		文件版本	V2	机密等级	内部公开
------	----------	------	--	------	----	------	------

## 7.9. 项目周期性例会会议纪要模板

表附录.9 – 项目周期性例会会议纪要模板

项目周（月）例会会议纪要		
单据编号: <>		
项目名称:		
时间:		
参会人:		
1. 项目回顾		
计划任务（对应进度计划表）	目标	完成情况
2. 问题&风险		
2.1. 进行中的		
风险描述	风险跟踪信息	
2.2. 新识别的（如果有）		
风险描述	措施计划	
3. 求助		

# 项目管理办法



文件编号	LP-P1-04	文件归属		文件版本	V2	机密等级	内部公开
------	----------	------	--	------	----	------	------

## 7.10. 过程评价表

表附录.10 - 过程评价表模板

领域	指标	指标权重	评分标准	分值								评分
				-30	-20	0	1	2	3	4	5	
工作分解结构	工作分解包含全部交付物范围	5	完成比率	/	/	0	20%	40%	60%	80%	100%	/
	工作分解适度具体	5	完成比率	/	/	0	20%	40%	60%	80%	100%	/
计划	每个工作包有明确负责人、时间	3	完成比率	/	/	0	/	/	100%	/	/	/
	工作包之间有依赖关系	4	完成比率	/	/	0	25%	50%	75%	100%	/	/
	项目有明确预算	4	完成比率	/	/	0	25%	50%	75%	100%	/	/
	项目预算分解到工作包	4	完成比率	/	/	0	25%	50%	75%	100%	/	/
跟踪计划	项目状态和状态描述及时、正确	4	完成比率	/	/	0	25%	50%	75%	100%	/	/
	工作包状态正确	6	完成比率	/	/	0	15%	30%	45%	60%	75%	100%
	进行中或已完成的工作包有进展报告，迟滞不晚于 1 周	6	完成比率	/	/	0	15%	30%	45%	60%	75%	100%
	已发生的成本有记录，迟滞不晚于 1 周	6	完成比率	/	/	0	15%	30%	45%	60%	75%	100%
风险管理	全面充分识别和记录风险，迟滞不晚于 1 周	6	完成比率	/	/	0	15%	30%	45%	60%	75%	100%
	风险中有明确具体的应对措施和负责人	6	完成比率	/	/	0	15%	30%	45%	60%	75%	100%
	风险信息每周更新，迟滞不晚于 1 周	6	完成比率	/	/	0	15%	30%	45%	60%	75%	100%
管理质量	识别关键质量控制点和设定质量控制措施	3	完成比率	/	/	0	/	/	100%	/	/	/
	质量控制点工作包关闭前审查质量控制结果	4	完成比率	/	/	0	25%	50%	75%	100%	/	/
管理变更	在计划调整时保存基线	3	完成比率	/	/	0	/	/	100%	/	/	/
	创建或调整计划时于团队充分沟通	5	完成比率	/	/	0	20%	40%	60%	80%	100%	/
	每周一次地项目例会，输出纪要	5	完成比率	/	/	0	20%	40%	60%	80%	100%	/
管理文档	项目管理文档详实（立项、计划、变更、总结）	5	完成比率	/	/	0	20%	40%	60%	80%	100%	/
	项目过程输出归档详实	5	完成比率	/	/	0	20%	40%	60%	80%	100%	/
量化绩效	输出 PV、EV、AC、SPI、CPI	5	完成比率	/	/	0	/	/	50%	/	100%	/
计划失效 (减分项)	进度计划失效	-30	状态	失效	/	有效	/	/	/	/	/	/
	预算失效	-20	状态	/	失效	有效	/	/	/	/	/	/

# 项目管理办法



文件编号	LP-P1-04	文件归属		文件版本	V2	机密等级	内部公开
------	----------	------	--	------	----	------	------

## 7.11. 图表目录

表 1 - 职责 8

图 1 - 项目立项流程 9

表 2 - I 级项目立项流程步骤 9

表 3 - II 级项目立项流程步骤 10

图 2 - 项目阶段验收流程 11

表 4 - I 级项目阶段验收流程步骤 12

表 5 - II 级项目阶段验收流程步骤 12

图 3 - 项目变更流程 13

表 6 - I 级项目变更流程步骤 14

表 7 - II 级项目变更流程步骤 14

表 8 - 项目分类与业务主管部门 15

表 9 - 项目分级与决策级 15

表 10 - 项目评审成员 16

表 11 - 项目立项评审要素 17

表 12 - 项目阶段验收评审要素 17

表 13 - 项目变更评审要素 18

表 14 - 项目评审结论 18

表 15 - 项目编码 19

图 4 - 计划管理流程 20

图 5 - 风险管理流程 25

表 16 - 项目启动会议 28

表 17 - 计划评审会 (总体) 28

表 18 - 计划评审会 (专业领域) 28

表 19 - 技术方案评审会 (总体) 28

表 20 - 技术方案评审会 (专业领域) 29

表 21 - 变更、阶段验收方案讨论会 (项目内部) 29

表 22 - 变更、阶段验收方案讨论会 (项目外部) 29

# 项目管理办法



文件编号	LP-P1-04	文件归属		文件版本	V2	机密等级	内部公开
------	----------	------	--	------	----	------	------

表 23 – 周例会 29

表 24 – 月例会 30

表 25 – 立项申请报告的作用 30

表 26 – 不同项目类型的立项申请报告要素 31

表 27 – 项目过程评价要素 33

图 6 – 结果评价流程 35

表 28 – 组织过程资产结构 36

表 29 – 项目管理文件编码 37

表附录.1 – 立项申请表模板（表单） 40

表附录.2 – 立项评审表模板 41

表附录.3 – 项目阶段验收申请表模板（表单） 42

表附录.4 – 项目阶段验收评审表模板 43

表附录.5 – 项目变更申请表模板（表单） 44

表附录.6 – 项目变更评审纪要模板 45

表附录.7 – 项目计划模板 46

表附录.8 – 项目风险清单模板 47

表附录.9 – 项目周期性例会会议纪要模板 48

表附录.10 – 过程评价表模板 49