得益乳业

(周期订小程序+投递员app)

项目管理章程

2020年01月6日

|  |
| --- |
| **确认：该文档需要以下人员确认** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **得益乳业** | | | |
| **项目负责人** |  | **日期** |  |
| **业务经理** |  | **日期** |  |
| **项目经理** |  | **日期** |  |
| **普元** | | | |
| **普元负责人** |  | **日期** |  |
| **普元项目经理** |  | **日期** |  |

# 前言

为保证项目实施能够按计划完成，并保证项目实施质量，特制定本项目章程，本章程如无特殊说明，适合于参与得益乳业-小程序+投递app项目的全部人员（包括得益和普元人员）。本规范在项目执行过程中如有修改，将在项目周例会中进行通告，并发所有项目组成员。

# 项目计划和汇报管理

为确保得益项目的顺利实施，协作各方能够在项目预定的时间内完成预定目标，需要制定各种计划。为使计划的制定、提交与下发有程序保证，项目启动时需要确定计划制定与执行机制。计划分项目总体主计划、项目周工作计划两种。计划的执行情况主要通过每周的项目周报、未清问题清单来监控。不同的计划有不同的提交与下发程序。

## 项目主计划

定义

项目整体计划。确定各阶段完成的时间点，明确各阶段内需要完成的主要工作。

制定

* 项目主计划由项目经理依项目总体要求与项目进展实际情况制定；
* 项目主计划原则上要求在项目准备阶段制定出台；
* 项目主计划需报送项目领导小组。

发布

主计划需要发布到各项目组成员和项目领导小组，各项目组成员通过PROJECT SERVER或邮件接收;公司领导小组发布格式为Excel文件。

变更

由于以下两种原因需要变更主计划：

* 项目进展过程发生变化，导致主要任务或时间发生变化的，需要变更项目主计划。
* 项目进展到下一阶段。需要细化主计划中某个阶段的任务安排。需要变更项目主计划。

项目经理负责项目主计划的变更。变更过程中项目经理与业务经理需要反复沟通。变更后的项目主计划需要双方一致审核同意。由项目经理走得益内部《项目变更申请》流程，经过审批后，需要下发到每个项目组成员。下发后，原来版本的项目主计划失效。

## 周工作计划

定义

基于项目总体主计划，制定项目周工作计划。周工作计划需要明确工作内容、涉及的具体成员和工作时间。

制定

* 基于项目总体主计划，每周四下班前各项目组成员向项目经理上报下周工作任务， 项目经理在周例会中协调下周工作计划，制定出下周工作计划。
* 周工作计划中涉及项目领导小组的工作时，在下达项目周计划前应提报相关领导确认。

发布

每周五下午18点前发布下周工作计划。发布形式为通过PROJECT SERVER或邮件发布。

变更

除非特殊情况，周工作计划原则上不作变更。

## 项目周汇报制度

为了监控每周工作计划执行完成情况，每周五中午之前各组长向项目经理提交项目工作周报；项目周报中需说明本周工作任务完成情况、存在问题和解决方案建议、下周需要重点协调的资源、对项目管理的建议等信息；

项目经理对项目周报告进行分析，尤其是未决的问题的分析评估，必要时组织相应的人员召开专题会议进行解决，重大问题汇报项目领导组。

# 项目会议管理规范

项目实施中，会议是沟通和交流的重要方式，项目组定期或不定期的举行会议是项目组高效和充分交流与项目顺利进展的保障。

## 会议类型

项目中的会议类型有以下几类：

**项目周例会：**

每周五下午15:00召开由项目经理、技术经理、业务经理、相关领导的工作汇报例会，汇报目前工作进度以及讨论、解决工作中存在的问题；

在需求调研、现场测试、上线准备、试运行初期等驻场阶段需要周例会。设计、开发阶段可根据需要进行双周例会或临时会议，形式可采用视频或者邮件报告的形式。

**专题会议**

如业务现状调研会议，需求研讨会议，高层汇报会等体现在每周工作计划中；

**临时会议**

项目组根据项目的需要，随时召开临时的会议

## 会议通知的发放

项目会议(例会不需要单独通知)需要提前1～5个工作日将《会议通知》提前通知与会人员，并确保收到。如果计划调整，需要及时通知并确保收到。

会议通知发放要求：

* 1. 通知主题要准确，包括模块、时间和会议内容；
  2. 通知中明确必须参加人员，建议参加人员；
  3. 通知中需要明确会议讨论的主要内容以及所需要的准备；

## 会议的签到制度

指定一个负责人担负起管理会议签到和请假职责。

每次会议到会人员须在现场签到，对于因故不能参加会议的人员须向会议负责人请假。

如果未请假迟到15分钟以上者以及缺席人员均需进行统计，纳入在项目简报中按部门进行通报。

## 会议的讨论要求

1. 会议中的讨论必须有一个主持人负责正确的引导和约束会议的讨论内容和会议的时间控制；
2. 会议必须围绕会议主题进行讨论，不讨论与会议主题无关的内容；如有偏离会议主题的讨论，会议主持必须立即将讨论引导到主题范围内；
3. 会议的讨论需要形成结论性的结果，如果有争议，需要表明争议点和争议的原因，并列入问题清单跟踪

## 会议记录要求

每次会议由会议主持人确定会议记录人员，并安排会议的全过程记录和记录的整理。整理后的记录需经过项目经理的审核。会议记录人员负责整理完成讨论文档并在第一时间上传到文档服务器上。

会议纪要的整理必须遵循以下规范：

1. 会议纪要及时整理，整理的内容不能有遗漏；
2. 会议纪要及时上传文档服务器，供大家共享；
3. 会议纪要及时发送给关键相关负责人确认；
4. 会议纪要发送时要抄送给相关项目经理,业务经理, 技术经理,项目领导小组一份；
5. 重要会议的决定，需打印，与会人签字认可。

## 会议议题形成的追踪

会议议题形成的追踪可能包括如下方面：

1. 在会议中产生的争议；
2. 会议中形成新的未解决的问题；
3. 与会人员无法确定的问题。对这些争议和问题需要进行进一步的追踪，以便最终形成一致的结论。

追踪需要遵循以下原则：

（1）对于会议中产生的争议或者新的问题，以“未决议题”的形式记录，明确责任人和完成时间，记录到问题清单并进行追踪；

（2）如果形成重要的需领导确定的问题，形成“备忘录”，并以“备忘录”的形式提交项目组；

# 项目问题和风险控制

## 问题和风险的定义

* “问题”是指在项目进行过程中发现的会影响到项目顺利完成的任务进度、对项目功能的歧异，在需求调研、开发、实施、测试阶段出现的问题，项目组内部，一周时间内可以解决的问题，根据情况可以不登记到问题清单；在试运行、运维阶段出现的问题，均须登记到问题清单，所有问题均须提报给双方项目经理决策。
* “风险”是指严重影响项目进度和质量、多次协调未果、导致项目无法进行的重大事项，要编写项目风险报告提交双方项目经理。如果在双方项目经理层面仍然不能解决的，需要提交给项目领导小组进行决策。
* 问题和风险的主要内容包括：
  + 任务和歧异已经超出项目范围；
  + 任务和歧异可能需要超过计划的时间与资源；
  + 来自外部的干扰因素（公司外部和项目外部相关部门），如果不排除，可能会影响项目按时按质完成。

## 问题和风险管理的流程

问题管理流程

* 各项目组成员填写未决问题清单。
* 各项目组成员对问题进行详细讨论解决；如果还不能解决，每周五中午前将这些问题提交给项目经理。
* 项目组成员需要在工作周报列示未决问题、阐述未能解决的原因及建议的解决方案。

双方项目经理对问题进行分析，组织专题会议讨论。重大问题需向项目领导小组汇报。

风险管理流程

* 风险报告提出有两个主要来源：
  + 双方项目经理汇总各组每周《未决问题清单》并进行评估分析，将持久未决的对项目整体进度产生重大影响的问题转入风险管理，编写项目风险报告。
  + 项目组成员就风险多次事前和业务人员、开发人员沟通未果，直接编写项目风险报告并提交给双方项目经理。
* 双方项目经理对风险报告进行审核确认；
  + 在项目经理范围内能够解决的，由项目经理制定方案并贯彻执行；
  + 项目经理范围内不能解决的，由项目经理制定解决方案并报送项目领导小组。

除了项目未决问题清单和风险报告以外，《重大事项备忘录》是另外一个用于沟通的重要文档。主要用于记录在项目组织、需求调研、技术实现等方面，在不会给项目带来风险的前提下，存在的多种选择，多方充分沟通，最终达成一致意见的过程。

《重大事项备忘录》由双方项目经理起草，协调用户意见并形成最终结论后，交项目经理备案。

# 项目保密管理规范

* 本项目所有资料(包括所有介质，如纸张、光盘、电子文档等)均属企业机密；
* 本项目的资料仅限本人在项目进行期间使用，不得以任何方式泄露给非项目相关单位；
* 未经项目经理批准或授权，所有项目组成员不得以任何方式对外公布本项目成果资料；
* 对于确须对外交流的资料，须经项目组审核，并经双方项目经理批准；
* 凡违反以上规定的，一律按泄密事件处理。

# 项目授权管理规范

在项目进展过程中，一般会经过三个系统环境，开发环境(DEV)、测试环境(QAS)及生产系统环境(PRD)。在项目进展的不同阶段应对项目组的不同成员赋予不同的权限，以保证项目正常进行并保持系统的安全性。

## 开发环境(DEV)：

开发环境（DEV）将根据实施工作的需求分配不同的权限控制要求。

DEV用于配置新增、变更和程序、接口开发的应用系统，主要为开发、维护人员使用。由于此系统是做为正式系统的配置、开发记录系统，因此，该系统不含有任何业务数据，只允许进行配置更改和程序开发，不允许进行任何业务测试。

为保证该系统环境的纯净和可用，对其权限管理亦应非常严格，否则将导致后续配置变更无法进行，权限须由双方技术经理负责审核，不得给项目组外的业务人员使用。

## 测试环境(QAS)：

测试系统是用于模拟生产系统环境进行各项系统业务测试的应用系统，是各种新业务处理模式和处理方法切换到生产系统前必须经过的最后一个测试环境，主要为开发、维护和测试用户所用。此系统虽属于测试系统，但由于其系统环境与生产系统极为接近，且其主要目的是为模拟生产系统进行各种业务测试之用，因此，对此系统的权限管理模式应与生产系统基本相同，但可以结合不同的测试要求进行必要的权限调整。

## 生产环境(PRD):

生产系统是正式运行系统，是最核心、最重要的系统。直接关系到得益全部业务的正常运行和业务数据的保密管理，因此，对于该系统的权限管理工作要做到准确、适当、谨慎。该系统主要为最终用户所用。

生产系统不设开发及配置权限，配置的变化从开发环境传送而来。对项目核心小组人员，设置相应功能模块的流程权限。对最终用户，根据职责划分定义相应功能权限。

权限的控制和管理在项目开始时由普元技术负责人控制，随着项目的进展在对得益相关权限管理人员进行合格的培训和考察并建立权限管理规范后逐步将权限的控制权交由得益项目经理指定的权限管理人员负责。

# 项目文档管理体系

## 项目文档及其重要性

项目文档是项目过程中产生的或者反映项目结果的数据载体。项目文档作为项目管理过程中正式的沟通和交流方式，以及作为项目的交付成果，具有以下的重要意义：

* 1. 作为项目实施人员与用户正式交流的语言：为了解用户现状和业务需求；用户了解未来业务蓝图、系统的使用、操作和维护提供详细的资料；
  2. 作为项目组内部正式工作结果交付：系统实施过程中项目组成员需制定一些工作计划或工作报告，这些计划和报告都要提供给项目管理人员，并得到必要的支持；项目管理人员则可通过这些文档了解项目安排、进度、资源使用和成果等；
  3. 作为记录项目过程和结果的载体：记录项目过程中每一阶段的详细过程和结果，为后续的支持和维护提供详细的资料参考；
  4. 作为项目阶段性结果的交付以及下一阶段工作的开始：作为对客户阶段性的结果交付，标志本阶段项目的结束和下一阶段工作的开始。

## 项目文档命名及内容规范

**文档命名规范**

文档的命名需要通过文档的名称和属性能够识别出以下要素：项目名称、文档用途等，以文档模板的命名为准。

**文档内容规范**

每类文档根据内容不同编制规范会有所不同，如果客户有特殊要求的，根据客户要求编制，如果客户没有特殊要求，按照项目组提供的文档模板和格式填写内容，要求内容编写清晰。

## 项目文档管理程序

1. 项目组指派专人负责所有文档的管理、归档并负责文档的监督完成与交接等工作。
2. 项目过程中的文档由文档负责人进行编写，根据情况由业务经理、技术经理、项目经理，审批。
3. 审批后和签字后的文档电子版由专人负责对交付件进行归档、单独存放，并定期做好备份。
4. 客户签字的纸质文档，统一交专人进行保存。在项目验收时，统一与客户就交付件进行交接。

# 项目组成员管理规定

* + 项目组成员需遵守项目组的各项管理规定，普元实施人员需遵守得益企业的相关管理制度；
  + 项目团队成员之间可以就业务问题进行充分的讨论和交流，但需加强团结，不得做有影响和谐团结的事情；
  + 项目组成员需要顾全大局，不能只站在本部门的角度讨论或确定需求，需以公司利益最大化为目标；
  + 不得迟到、早退、无故缺席，有事离开需要请假：得益项目人员由得益项目经理安排人员考勤，普元项目人员由普元项目经理安排人员考勤。请假需征得各自的项目经理同意。无故缺席按旷工处理。考勤记录将在项目周报中通报。
  + 双方项目组人员需按计划、保证质量完成项目组的各项工作。
  + 参与本项目的全职人员原则上不得中途更换，如有特殊情况，需要更换，需向项目领导小组提出申请，批准后方可更换。
  + 各业务组组长对各自的项目办公室负责，最后一个离开办公室的工作人员负责关窗、断电、锁门。

# 附件

附件1：周期订小程序+投递app项目小组-项目主计划

附件2：周期订小程序+投递app项目小组-组织机构人员及岗位职责

周期订小程序+投递app项目小组

2020年1月6日

# 附件一 项目主计划

项目整体计划实施周期预计为6个月，启动日期为2020年1月8日，

具体计划见下表

| 阶段名称 | | 时间段 | 目 的 | 乙方任务 | 结束标志 | 结果物 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 项目计划阶段 | | 2020-1-2至2020-1-10 | 完成项目主计划的编制 | 根据进度和预算制定出项目主工作计划等。 | 项目计划书的确认 | 《项目实施计划书》  《项目章程》 |
| 项目执行阶段 | 需求分析 | 2020-1-6至2019-2-20 | 执行项目计划 | 解读项目需求，制作原型，编写需求蓝图，并沟通业务确认。 | 系统可交付版本测试通过 | 《项目需求说明书》  《原型设计图》 |
| 系统设计 | 2020-2-3至2020-2-29 | 编写《概要及详细设计说明书》。 | 《概要设计说明书》  《项目接口说明书》 |
| 系统编码 | 2020-2-3至  2020-4-30 | 按计划功能开发；  单元测试及修改 | 《源代码》 |
| 综合测试 | 2020-5-1至  2020-5-31 | 集成测试、  用户测试、  压力测试 |  | 《测试计划》  《测试报告》  《部署手册》  《维护手册》 |
| 试运行验收 | 培训及试运行 | 2020-6-1至2020-6-30 | 系统试运行、双方共同验收 | 提交试运行申请、  试运行稳定保障，  BUG修改，  编写试运行情况记录，系统验收。 | 系统验收通过 | 《操作手册》，  《培训文档》、  《验收报告》 |
|

# 附件二 项目组织机构人员及岗位职责

**项目实施小组**

**项目负责人：李浩**

职责：

1. 整体把控项目方向，确认项目需求和范围。督导跨部门流程的梳理和落地，督导业务手册更新和系统推广工作。
2. 参加项目启动、需求确认和变更、试运行、验收、使用推广等关键节点会议并签署相应文档；
3. 协调跨部门沟通协作。
4. 协调项目资源投入，监督项目进度。

**项目经理：陈乐乐**

职责：

1. 负责与普元共同制定项目主计划、周计划。
2. 组织协调项目所需要的各种人力及物资资源，确保项目各项工作的正常开展。
3. 对项目范围、进度、成本、质量、问题、风险进行有效的管理与控制。
4. 总体协调与管理各项目干系人的沟通，组织项目启动会、例会、验收会等专题与临时会议，将各阶段成果和项目中遇到的问题向领导小组报告。

**营销部：**

职责：

1. 作为业务牵头部门，负责协调调度各业务部门参与项目建设。
2. 负责项目需求整体把控和确认，负责项目开发阶段配合工作。
3. 负责牵头各部门进行测试阶段工作，配合项目验收阶段工作。
4. 负责项目后期系统业务推广及培训工作。

**信息组成员**：

职责：

1. 协调运维相关资源，保障系统的硬件及系统的部署工作。
2. 项目试运行及验收后的系统基础运维工作，包括系统硬件、存储、操作系统、数据库等基础环境的运维。

**普元信息技术股份有限公司项目组成员结构如下：**

**项目组长：张鹏伟**

**项目组技术经理：周中贵**

**项目组成员：**

需求分析师：周中贵、付传家

架构设计师：付传家、孟凡喜

前端UI工程师 ：孟凡喜、孙保宁

后端开发工程师：刘玉龙、陈康

系统测试工程师：陈康、耿迪

周期订小程序+投递app项目小组

2020年1月6日