项目实施管理制度

## 目的

* 为了规范自有产品的实施流程，确保实施工作流程化、制度化进行。
* 为了给客户提供规范、标准、有效、及时、透明的服务。

## 范围

### 使用对象

实施部所有成员

### 适用范围

公司所有产品

### 裁剪与豁免

所有工作根据项目性质不同，可申请裁剪或豁免。

## 入场准则

* 正规项目：商务合同已签订，实施范围已经确定；
* 特批项目：暂无合同项目，要求销售填写任务委托书，并由PM部、开发部、实施部协商同意后提交部门总经理签字确认。

## 实施步骤

实施步骤分为项目启动、产品原型部署、数据初始化、需求调研及分析、二次开发、系统测试、系统部署、系统培训、系统试运行、项目验收、运维等阶段，每个阶段需要完成特定的任务，达成预定的目标，形成阶段工作成果。

### 项目启动

#### 项目内部启动会议

* 目标: 项目经理正式任命，完成项目交接、项目组组建及召开项目内部启动会议；项目经理开始全面负责项目的实施。
* 任务:
  + 实施部经理正式任命项目经理；
  + 协助售前及销售了解用户最初需求；
  + 项目交接：项目经理与销售人员、售前人员等项目前期相关人员完成项目资料的正式交接，初始资料包括：
    - 技术方案书
    - 项目合同及附件
    - 招标书
    - 对方关系人及联系清单
    - 售前调研相关资料
  + 召开项目启动会议：销售人员、项目经理、售前及公司相关领导共同参与，召开项目内部启动会议，明确各自职责；会议之后，项目经理正式全面接管项目。
* 步骤及流程:
  + 交接过程

1. 项目经理要尽可能详细的了解项目背景、项目售前过程、并将售前文档收集齐全，交接内容应以书面交接为主。
2. 作为具有法律效力的合同，项目经理应在交接时认真审核，对于以下 12条内容应特别注意：
   * 合同实施的产品模块是否确定;
   * 是否具有二次开发内容；
   * 有无硬件、网络系统转包或集成第三方软件；
   * 项目实施范围是否明确；
   * 双方的权利和责任描述是否清晰；
   * 项目的验收方式：是否分阶段分模块验收；
   * 是否有规定的实施完成时间限制；
   * 验收标准是否已经确定；
   * 合同中的哪些描述可能会给项目带来风险；
   * 发现其中的问题应尽快向售前人员、部门领导反映，以求在项目前期解决。

#### 项目计划

* 目标:遵照公司项目管理要求，完成项目立项、项目计划制定及计划评审
* 过程：遵照计划类模板
* 入口准则：项目内部启动会议完成
* 出口准则：项目计划通过评审
* 参与人:项目经理、部门经理、SQA
* 交付物:计划类文档

#### 组建项目组：

目标：项目经理应根据实施规模、实施周期和项目范围向部门经理提出书面申请,提出对项目组中各角色的能力要求和条件；

过程：

1. 项目经理应根据实施规模、实施周期和项目范围向部门经理提出书面申请,提出对项目组中各角色的能力要求和条件。
2. 明确用户方负责人。
3. 项目经理需要编制《项目组成员通讯录》，让双方项目组成员了解该项目人员的构成、联系方式等。

项目组成员具体角色与职责如下：

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **角色** | | **职责** |
| 项目领导小组 | | 1. 负责项目实施的重大问题决策及宏观控制； 2. 协调客户高层关系； 3. 协调项目资源； 4. 协调解决项目经理无法解决的问题； 5. 负责与产品组进行协调和沟通。 |
| 项目经理 | | 1. 组织项目资源    1. 了解项目售前过程，与售前人员做好项目信息的交接工作；    2. 组织成立项目实施小组，明确小组成员的工作角色    3. 组织实施小组对项目信息进行交流，确定项目的技术方案，准备相关实施工具    4. 获取产品版本，并建立项目分支。 2. 参与项目需求方案    1. 进行项目整体需求的调研工作    2. 对项目需求分析，保证项目需求的正确，识别出项目需求与产品之间的差别    3. 与产品部、开发部共同确认二次开发工作量，并制订二次开发计划。 3. 制订项目实施计划    1. 制订项目总体实施计划、阶段实施计划；    2. 组织对实施计划评审、风险分析；    3. 根据实施计划，分配项目小组成员的工作任务，并明确协作方式；    4. 对项目小组以外的相关人员，及时通知、落实配合工作的时间、人员、目标。 4. 项目协调工作    1. 根据项目实施计划组织、参与各阶段工作；    2. 负责实施过程中与用户的需求确认和工作协调事宜；    3. 负责实施过程中与公司各部门的需求确认和工作协调事宜。 5. 项目实施进度、质量、风险的控制    1. 根据项目计划，对各项工作的进度、质量进行跟踪、协调；    2. 对产生的质量问题进行分类，区分是实施过程中产生的问题还是   产品本身的质量缺陷，如实施产生的问题指导实施人员纠正、如产  品问题则上报项目领导小组，由项目领导小组协调产品部进行  问题修改；   * 1. 及时发现项目潜在风险，并及时提交相关人员分析、解决；   2. 及时向项目组人员及公司通报项目进展情况及相关问题；   3. 根据实际情况及时调整各项实施计划，并及时通知相关人员；   4. 组织对二次开发软件的测试，并验证二次开发的正确性。  1. 项目组内部例会   a）至少每2周安排一次；  b）检查项目组成员工作进度；   1. 述职例会   a）必须按时参加项目经理月度述职例会；  b）准备汇报材料《项目经理述职PPT》；  c）汇报项目进展、项目风险以及项目困难。   1. 组织并负责各项目阶段的工作验收    1. 在项目各个实施阶段、项目结束时组织相关人员进行验收 ；    2. 提交验收报告和项目总结报告（阶段、总体）；    3. 对验收中发现的问题及时协调解决。 2. 项目管理规范的执行    1. 执行公司、部门项目管理规定，按标准组织项目实施，并及时报送项目周报。 3. 负责培训实施人员    1. 负责对实施人员的工作技能、业务知识、礼仪等不定期的培训。 4. 业务培训    1. 项目经理应参加新产品学习和培训。 |
| 实  施  组 | 系统实施人员 | 1. 完成应用系统的安装与部署，提交产品《安装部署报告》； 2. 验证系统部署是否成功； 3. 交付《应用系统用户操作手册》； |
| 产品开发组 | 1. 负责产品实施技术支持； 2. 负责产品缺陷及时修改； 3. 负责定制化模块开发。 |
| 支  持  组 | SQA | 1. 主要负责监督项目进度与质量；项目质量计划的制定；技术规范的编制； 2. 负责项目开发过程中与客户、开发项目组、文档组等相关角色的联络与协调。 |
| 界面设计师 | 1. 负责界面原型设计 |
| 测试人员 | 1. 定制化模块测试。 2. 整体测试。 |
| 配置管理人员 | 1. 由项目经理兼任； 2. 采用公司统一的SVN配置库，特殊情况可现场开设配置库； 3. 负责在整个项目生命周期内的软硬件配置管理工作，包括版本控制，变更控制和过程支持三方面的内容。 4. 如无特殊情况，统一使用公司的SVN配置库 |

* + 启动会议

1. 目的：让项目团队成员对该项目的整体情况（包括项目的建设背景、项目总体规划及项目团队成员等信息）和各自的工作职责有一个清晰的认识和了解，为日后协同开展工作做准备；同时获得领导对项目资源的承诺和保障；
2. 参会人员：已确定的项目成员、项目经理、领导；组织者为部门经理
3. 会议内容：需介绍项目的建设背景、项目主要干系人信息、项目的基本需求、项目的总体规划（包括项目建设思路、项目总体计划等）、项目团队成员及其分工、项目存在的风险及应对策略、项目资源需求及项目进度及合同中的特别说明；其中“**项目总体规划**”、“项目团队成员及其分工”、“**项目存在的风险及其应对策略**”和“项目资源需求”是会上需要重点介绍的内容。
4. 确定项目启动时间。

* 入口准则：销售立项完成
* 出口准则：启动会议召开
* 参与人: 项目经理、项目组人员、领导

交付物:《项目交接单》、《项目通讯录》、《项目需求范围说明书》

#### 产品部署

* 目标：依据项目范围，完成初始产品的部署等
* 任务：
  + 在项目进场前准备完成，并且申请到版本号后（由产品组交付给项目经理），项目经理就要让相关实施人员将产品部署到服务器上，方便之后的产品定制。
  + 在完成项目搭建后，需要对用户进行产品培训，产品演示，并先让用户熟悉系统,可以按照用户实际操作业务流程，让用户在系统中录入一些模拟数据, 以达到比较好的效果。
* 流程：
  + 产品部署
    - 部署时间确认：项目经理与用户方负责人员协调，确认部署时间
    - 数据库部署：根据《数据库实施规范》，规划表空间，创建用户名和密码，并分配权限，最后将dmp文件中的数据导入数据库中。
    - 产品部署：根据《产品实施规范》 ，首先确认用户提供的应用服务器的配置符合产品所要求的配置，然后将产品部署服务器上，最后确认产品是否安装成功。
    - 数据库备份：根据《数据库实施规范》，为用户没周至少全量备份一次数据库。
* 入口准则：用户环境已准备好，产品版本已获取到
* 出口准则：产品部署完成，提交《产品安装报告》
* 参与人：项目经理，项目实施小组成员
* 交付物：完成《产品安装报告》
* 相关文档/模板
  + 《产品说明文档》
  + 《产品用户手册》

#### 计划沟通

* 目标：项目经理与用户方项目负责人共同协调，确定实施方案及实施计划
* 任务：使用户方负责人及相关人员大体清楚项目的整个推进过程及里程碑节点
* 流程：
  + 实施过程介绍：项目经理向用户方项目提交实施方案初稿
  + 确认实施计划：与用户方再次确认里程碑节点计划
  + 交流后续协助过程：初步制定后续双方协作方式，如现场办公、人员支持等
* 参与人员：项目经理、用户方负责人
* 交付物：会议记录
* 相关文档/模板
  + 《项目实施方案》

### 需求调研与分析

* 目标：根据项目范围进行需求调研及需求分析，并完成需求的确认；
* 流程：整个需求过程分为3个阶段
  + 第一阶段 现场调研：以相关业务部门为单位进行现场调研，详细了解各业务系统体系、以及各业务之间相互关系，并收集相关文档（上报表格、打印单据等），形成《调研报告》。
  + 第二阶段 业务需求分析：通过分析《调研报告》并结合现有的产品需求文档进行比对，生成《应用产品需求规格说明书》文档；
  + 第三阶段 需求整理及确认：各业务部门对《应用产品需求规格说明书》中属于自己部门负责的需求进行签字确认，校信息办对所有的整体需求进行签字确认；
* 入口准则：项目启动
* 出口准则：需求确认
* 参与人：需求分析人员、用户方项目小组成员
* 相关文档/模板：《调研报告》 《需求规格说明书》

### 产品修改方案

* 目标：修改产品本身缺陷
* 流程：
  + 1. 项目经理提出问题；
    2. 产品经理确认问题是产品本身的缺陷；
    3. 产品经理安排产品组进行修改，修改完成后提交测试组；
    4. 测试通过后，发布到SVN，通知项目经理；
    5. 项目经理确认后，发布到项目现场。

### 二次定制开发

* 目标：完成二次用户定制需求
* 流程：

1. 项目经调研后整理用户需求；
2. 产品经理确认问题是产品本身的缺陷；
3. 产品经理安排产品组进行修改，修改完成后提交测试组；
4. 测试通过后，发布到SVN，通知项目经理；
5. 项目经理确认后，发布到项目现场。

#### 开发计划

* 目标：根据需求分析情况、人员安排情况及项目进度要求情况进一步细化进度计划；
* 任务：在实施过程中，要在总体进度计划的框架下，逐步分解为阶段性计划、周计划，形成三级计划体系：
  + 制定计划
    - 总体进度计划
      * 需要完成哪些任务、预期目标；
      * 完成计划的开始时间和结束时间
      * 每项任务所需要的资源（包括双方所配备的人力和设备）
      * 按计划实施的前提条件
    - 阶段进度计划
      * 各阶段工作内容、各阶段任务分解与详细任务描述
      * 各任务起止时间
      * 协同人员及协同工作内容（落实到部门或岗位）
    - 周工作计划
      * 根据阶段计划的实际执行进度而制定，该计划可以包含在项目周报中。
* 参与人：项目经理
* 相关文档/模板：《XX学校XX项目开发实施-进度计划.mpp》

#### 开发过程

* 目标：根据开发计划、完成二次开发的工作。
* 任务：由项目经理管理并跟踪开发人员完成开发工作。
* 过程：
  + - 开发人员： 按时完成项目经理部署的开发任务，并每天按时填写工作日报。
    - 项目经理：跟踪开发人员的工作进度

#### 二次开发测试

* 目标：通过测试发现并解决二次开发产生的问题
* 任务：测试人员对二次开发的内容进行测试、并生成测试报告。
* 参与人：项目经理，测试人员
* 交付物：《二次开发测试报告》

### 压力测试

* 目标：通过测试发现并解决产品的问题
* 任务：在完成了二次开发内容后,要进行测试,发现问题及时修正
* 参与人：测试人员
* 交付物：《压力测试报告》

### 系统发布

#### 初始版本发布（第1版本）

* 目标：发布定制后的第一个版本
* 任务：在定制完成后，发布初始版本,并且与客户沟通,确认现有功能是否满足客户需求
* 流程：
* 参与人：项目经理，用户方项目负责人
* 交付物：《系统发布报告》

#### 修改版本发布（第2…N版本）

* 目标：在初始版本基础上修改后发布新版本
* 任务：在初始版本基础上,结合用户的意见,进行修改和测试,重新发布新的版本
* 流程：
* 参与人：项目经理，项目实施小组成员，测试人员

#### 用户培训

* 目标：对用户项目成员，业务负责人、院系书记、辅导员进行系统培训
* 任务：培训完成后，辅导员需要、院系书记等需要掌握属于自己工作内容的功能操作；
* 参与人：项目经理，客户相关培训人员
* 交付物：《用户手册》，《培训报告》

#### 系统管理员培训

* 目标：掌握系统使用
* 任务：培训完成后，系统管理员需要对系统有很深的了解，掌握系统的配置、使用、管理等，并通过现场考核。
* 参与人：项目经理、制定系统管理员
* 交付物：《用户手册》，《培训报告》

### 试运行

* 目标：系统试运行
* 任务：培训完成后，项目经理提交试运行申请单、经用户认可后项目进入试运行阶段，项目经理在试运行期间要关注系统试运行中的状态，收集和分析用户提出的问题，并及时解决。
* 参与人：项目经理，项目实施小组成员，用户相关业务人员
* 人口准则：第一版本发布
* 出口准则：通过初步验收
* 交付物：《试运行申请单》
* 裁剪说明：根据合同定义的开发阶段，可进行裁剪

### 项目验收

#### 制定验收计划

根据项目进展情况和合同要求，拟定验收计划。

#### 成立验收小组

* 目标：成立验收小组
* 任务：验收小组要包含双方领导,项目负责人和项目实施小组主要成员
* 参与人：双方领导，双方项目负责人，双方项目实施小组成员
* 交付物：《项目验收报告》

#### 验收准备

* 目标：进行验收前的准备
* 任务：准备验收内容与验收标准,验收方式,验收程序等
* 参与人：项目经理，项目实施小组成员，用户项目负责人
* 交付物：验收相关文档
* 参考：《验收文档汇总表》

#### 执行验收

* 目标：系统正式验收
* 任务：根据验收程序,组织验收,在验收我完成后,让用户签收总体验收报告
* 参与人：项目经理，项目实施小组成员，用户项目负责人，业务骨干
* 交付物：签字确认《项目验收报告》

### 运维和跟踪

#### 项目跟踪

* 目标：回访用户，了解系统运行状况
* 任务：在项目结束后,由项目经理主动定期回访用户,记录系统运行状况,并记录出现的问题和解决方案
* 参与人：项目经理，用户项目负责人，业务骨干
* 交付物：《项目运维跟踪报告》

### 输出报告/相关文档及模版

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **实施阶段** | **文档名称** | **说明** |
| **初始化阶段** | 《项目交接单》 |  |
| 《项目需求范围说明书》 | 部分内容 |
| 《项目通讯录》 |  |
| 《产品安装报告》 | 含《数据库安装报告》 |
| 《项目计划》类所有文档 |  |
| 《产品类文档》 | 包括《产品功能说明书》、《安装手册》、《操作手册》、《测试报告》及相应《接口文档》  （**文档见svn实施配置库**） |
| **需求阶段** | 《项目需求范围说明书》 | 进一步完善 |
| 《调研计划》 |  |
| 《调研报告》 | 类似会议纪要 |
| 《业务部门系统集成需求与方案》 | 含《应用集成需求》、《数据交换映射》 |
| 《统一身份认证需求规格说明书》 |  |
| 《统一信息门户用户需求说明书》 |  |
| 《数据交换系统用户需求说明书》 |  |
| 《数据标准》 |  |
| **实施阶段** | 《统一身份认证实施报告及验收标准》 |  |
| 《统一信息门户实施报告及验收标准》 |  |
| 《数据交换实施报告及验收标准》 |  |
| 《管理工具实施报告及验收标准》 |  |
| **运维及验收阶段** | 《项目运维跟踪报告》 |  |
| 《验收文档汇总列表》 |  |
| 《上线试运行报告》 | 可裁剪 |
| 《验收申请报告》 | 可裁剪 |
| 《系统验收报告》 |  |