

# 项目管理规范

---

| 日期: 2018.09.18

| 版本: 1.1

---

版本号	修改人	日期	版本说明
1.0	郎峰	2018-08-23	版本建立
	邓志友	2018-08-24	增加了工作量评估相关规定，见 2.5
	李已佳	2018-09-03	增加了上线部署相关规定，见 3.4
1.1	杨帆	2018-09-18	3.4 增加了：周 2 部署需周 1 上午 9 点前提交到验证环境，周 4 部署需周 3 上午 9 点前提交到验证环境。

---

## 目 录

<b>1. 目的与范围</b>	<b>5</b>
1.1 背景、目的	5
1.2 适用范围	5
<b>2. 项目流程规范</b>	<b>6</b>
2.1 产品需求规划	6
2.2 产品规划评审	6
2.3 项目启动会	7
2.4 项目立项	8
2.5 项目计划制定与确认	8
2.6 项目执行	9
2.6.1 设计	9
2.6.2 开发	10
2.6.3 项目监控	11
2.6.4 测试	11
2.7 项目上线实施	12
2.7.1 上线实施步骤及注意事项	12
2.8 项目收尾	13
<b>3. 项目管理规范</b>	<b>14</b>
3.1 Jira 使用规范	14
3.2 项目优先级界定标准	14

---

3.3	反馈规范.....	14
3.4	项目上线规范.....	15
<b>4.</b>	<b>项目经理规范 .....</b>	<b>15</b>
4.1	目的.....	15
4.2	适用范围.....	15
4.3	项目经理的职责范围.....	16
4.4	项目经理沟通范围.....	16
4.5	项目经理日常规范.....	16
<b>5.</b>	<b>附录 .....</b>	<b>21</b>
1.	项目管理流程图.....	21
2.	Jira 使用流程图 .....	22
3.	术语解释.....	23

---

# 1.目的与范围

## 1.1 背景、目的

软件类项目具有一些与生俱来的复杂性，因此在整个产品生命周期中，往往由于一些环节的处理不当，而造成了进度延误、BUG 较多，甚至项目失败的后果。相比之下，互联网类项目除了本身就是软件项目之外，又具备更多的环节、需要更多的交互。因此，互联网项目在产品周期中，更容易出现问题。

特别是目前公司成员人数日益增长，规模不断扩大，所开发的项目也越来越多，但是对于众多的项目却没有一个统一的管理流程和规范，存在着很多不良的行为和习惯，致使无法准确对项目的过程和质量进行管理和监控。

鉴于此，项目管理部决定起草制定一套标准的项目管理流程以指导和规范本公司的项目管理，以确保产品能够在规定的时间内按质量达到所有指定的需求，加强公司的项目管理工作，纠正存在的随意化的不良习惯，将项目按照统一的规范进行严格管理，不断发现管理和项目过程中的不足，并持续不断地对目管理过程进行改进和完善。

## 1.2 适用范围

《项目管理规范》适用于公司所有产研类项目，项目参与人员都应遵循此规范，本规范适用于整个项目管理生命周期（从项目启动到项目收尾）。

---

## 2.项目流程规范

### 2.1 产品需求规划

- **此阶段的任务是：**需求方提出产品意向，产品经理进行产品原型的规划，并起草对规划稿的文字性说明来描述规则性的内容
- **负责人：**产品经理
- **产生文档：**项目需求表/产品需求文档/产品规划说明/规划稿 **(必须)**
- **内容包括：**需求人、产品的需求描述、需求功能列表、需求确认、项目名称，规划人员，规划说明（尺寸、规则、修改建议等）等
- **干系人：**产品意向提出者（需求方）
- **项目需求表提交条件：**所有项目必须在 Confluence 中编写《**需求文档**》，确认后的规划文件上传到 Confluence 中，并发给项目相关人和项目管理人员，未及时编写文档者，记警告一次

### 2.2 产品规划评审

- 完成产品规划后，则需组织项目相关人员对产品规划进行评审，以验证产品规划的可行性。如通过评审则进入下一步流程；如无法通过评审则重新规划，此过程是一个反复的过程不限于一次，需结合《需求文档》来完成
- **主要内容：**评审产品规划的可行性
- **负责人：**产品经理
- **干系人：**需求人、部门 Leader、运营负责人、产品经理、项目经理、项目管理人员
- **评审条件：**所有项目都应有产品规划评审环节，不强制要求以会议形式进行

---

注：新产品开发、中优先级及以上的项目建议以会议形式进行评审

## 2.3 项目启动会

- **目的：**协调资源、管理需求和预期、激励团队，它为整个项目奠定了基调

- **召开时间：**项目启动会应该在需求确认之后，立项之前召开

注：中优先级及以上的项目**必须召开**项目启动会，低优先级根据实际情况决定

- **负责人：**产品经理/项目经理

- **干系人：**需求人、项目经理、产品经理、设计、前端开发、技术主管/总监、后端开发、测试、SEO、运维、项目管理

- **讨论内容：**

1) **欢迎、介绍：**作为会议的开始，项目经理应表达出精炼、温暖和热忱的欢迎，可根据情况进行自我介绍，让新人或者不熟悉的人之间有更深的认识

2) **项目概述（需求概述/需求确认）：**项目经理对已确认的需求进行概述，阐述需求的重要性，让在场人了解需求，如有疑问现场解决。必要时，需求人、项目经理对需求文档进行签字确认（项目经理可以事先将需求表打印出来）

3) **角色和责任安排：**讨论每个参与者的角色和责任安排，以便成员明确彼此职责

4) **项目计划：**主要对项目计划相应的具体时间点（里程碑）进行安排和沟通，并尽量预估风险及风险带来的影响，会后需要对项目计划进行工作分解，构建工作分解结构（WBS）

5) **项目预期（目标）：**明确项目目标和预期

6) **总结陈词：**项目经理在最后再询问在场人员是否有疑问，以保证会议结束后每个人都已经对自己的角色和即将开始的工作有了明确的预期

---

- **注意事项:**

- 1) 项目经理在项目启动会时需要做好会议记录,并在会后发给项目组成员
- 2) 会后需求签字确认的表格和会议记录项目经理妥善保存

## 2.4 项目立项

- **负责人:** 项目经理

- **干系人:** 部门经理、产品总监、项目经理

- **注意事项:**

- 1) 项目启动后,项目经理需要及时在 Jira 中进行立项。如若发现未及时立项(超过 1 个工作日),记警告一次。
- 2) 项目经理需在项目立项之后将项目相关文档上传到 Confluence 或者直接在 Confluence 中编写,并将文档链接发给所有项目组成员。(警告)

## 2.5 项目计划制定与确认

- **分解项目工作:** 构建工作分解结构 (WBS);

**工作量评估:** 根据 WBS 的任务分解,对任务进行客观的工作量评估(不对应到人员的工作量评估);

**负责人:** 各阶段 Leader

**产出:** WBS、工作量评估



- 
- **制定项目计划：**项目经理需与开发/UI/前端/测试/运维进行沟通，整合项目计划表；

**负责人：**项目经理；

**产生文档：**项目计划表；

**内容包括：**工作分解结构（WBS）、精确人员排期及工时（精确日程表）；进度计划、人员计划、质量目标、测试计划、实施计划、风险预估（包含处理方案：识别风险、风险应对方案等）；

- **项目计划提交条件：**低优先级项目建议填写；中优先级及以上的项目必须填写《项目计划表》，并发给项目相关人。

## 2.6 项目执行

### 2.6.1 设计

- **UI 设计**

- 项目计划确定之后产品经理将规划稿交给 UI 设计人员，UI 进行设计并生成设计稿，然后进入设计稿评审（确认）阶段；此阶段需跟产品经理以及前端人员密切沟通，以保证设计的可实现性。

- **负责人：**UI 设计人员

- **产生文档：**设计稿（该阶段存在则必须提交）

- **设计稿条件：**有此阶段则必须提交设计稿并归档。

- **设计稿评审**

- 设计稿完成后，与需求人及产品经理进行设计稿确认，通过则进入下一阶段；

---

有异议则返回修改再次确认，反复此过程直至确认

- **负责人：**UI 设计人员
- **干系人：**需求人、产品经理、设计人员、设计主管
- **设计稿评审条件：**有设计阶段的项目都要进行设计稿评审，具体形式不限。

## 2.6.2 开发

### ● 前端开发

- 设计稿完成后，交由前端开发人员切片，此阶段需与设计和产品经理反复确认，保证切片与设计稿一致
- **负责人：**前端开发人员
- **产生文档：**项目切片
- **项目切片条件：**有此阶段的项目都要有项目切片并归档

### ● 后端开发

- 软件开发工作开始之前应该进行开发文档的编写，这个文档将在开发中和开发结束后持续完善；开发人员要保证开发结果与切片及设计稿一致
- **负责人：**开发负责人
- **产生文档：**开发文档（多个文档统称）
- **内容包括：**使用说明、功能分配、模块划分、程序的总体结构、输入输出以及接口设计、数据结构设计、容错处理设计等
- **开发文档条件：**中优先级及以上的项目都需要提供《开发文档》，此文档应该从开发之前到开发结束持续完善其内容，并归档（建议使用 Confluence）

---

## 2.6.3 项目监控

- **主要任务是：**跟踪、审查和调整项目进展，识别必要的计划变更并通知项目相关人员和项目管理人员，可召开项目例会、早晚立会或者其他方式，使项目组人员进行有效的沟通。
- **负责人：**项目经理、项目管理人员
- **产生文档：**项目进度跟踪表、项目变更记录、会议纪要、项目状态报告
- 项目经理需要定期进行项目跟踪和了解，可以根据实际情况制定《项目状态报告》，定期向上级、项目干系人汇报，并保证项目团队人员知晓

## 2.6.4 测试

- 项目提交测试前须具备以下条件：开发阶段完成（代码不再进行修改）
- 测试部门应对中优先级及以上的项目提供《测试用例》，同时发给项目相关人（产品、前端开发、后端开发）进行自测
- 提交了《测试用例》的项目，在项目提交测试前，先将项目《测试用例》的执行结果反馈给测试人员。
- 测试人员按照计划进行项目测试工作，并形成测试报告，反馈给开发人员和项目经理，测试未通过的项目不得上线。如遇特殊情况必须上线的，需项目经理邮件回复陈述理由及影响范围，重点项目要通过副总邮件审批，未经沟通私自上线的，项目经理记过失一次。
- **负责人：**测试人员
- **文档：**测试用例，测试报告（多个文档统称）
- **内容包括：**项目名称、测试时间、测试人员、测试结论、缺陷分析等。

- 
- **干系人：**设计、前端开发、后端开发、项目经理、产品经理
  - **测试报告提交条件：**中优先级以上项目必须有《测试报告》

## 2.7 项目上线实施

- **时间：**开发完成后，项目的部署实施阶段
- **主要任务：**指定上线负责人，完成上线步骤核对
- **负责人：**项目经理及上线负责人
- **产生文档：**项目上线核对表
- **主要内容：**项目名称、上线时间、上线负责人、上线核对单、注意事项等。
- **提交条件：**中优先级及以上的项目需要在项目上线实施前提供《项目上线核对表》并发送邮件给项目团队

### 2.7.1 上线实施步骤及注意事项

1. 检查页面数据是否完整
2. 检查权限是否关闭，测试代码是否删除，测试数据是否清理
3. 检查所有页面是否增加数据统计代码，如果没有则与相关人员沟通
4. 检查是否有不能同步的代码，如果有则需等待，如果没有即可提交代码
5. 检查代码是否为多人协作的，如果是则需要全部提交
6. 检查页面中是否有测试环境的链接或引入包含（特别是 css/js，以及 css 中是否包含前端测试图片）
7. 开发人员在测试环境下进行自测
8. 检查调用的接口依赖（接口一定要先上线，否则可能会出现致命错误）

- 
9. 产品经理/项目经理是否验收，是否与需求人和项目相关人进行最终确认沟通
  10. 上线负责人上线后检查相关业务页面，并进行页面功能检查

## 2.8 项目收尾

- **此阶段的主要任务是：**项目收尾、总结经验
- **负责人：**项目经理
- **产生文档：**项目总结表、项目上线通告 **(必须)**
- **内容包括：**进度总结、交付结果总结、执行过程总结、人员总结、经验与教训总结；
- **项目总结会内容包括：**
  - a) 项目中哪些事情做的好希望能够在以后继续保持的
  - b) 项目中哪些事情做的不好希望及时改进的
  - c) 经验教训总结及其他改进建议
- **干系人：**项目相关人
- **项目总结提交条件：**中优先级及以上的项目需要在项目上线后一周之内组织召开项目总结会并撰写《项目总结表》，所有项目都必须发布产品上线通告。
- **项目管理流程图见附录 1**

---

## 3.项目管理规范

### 3.1 Jira 使用规范

- **立项规范**

项目经理需在项目执行阶段开始之前将项目信息填入 Jira 并立项，必须在项目执行阶段开始之前立项。

- **排期规范**

1. 在立项之前项目经理需要告知相关阶段的部门主管或者负责人，协商好各阶段资源再立项。
2. 阶段负责人应及时在 Jira 中排期（任务分解），同时项目中各阶段成员应按 Jira 中分配的排期时间开展工作并及时关闭任务，若不能按计划完成，请通知主管修改阶段排期并告知项目经理，以免造成延期。

### 3.2 项目优先级界定标准

### 3.3 反馈规范

- 在项目的执行和控制阶段，项目经理应当向项目组成员和需求人及时反馈项目的执行情况，做好沟通管理，项目管理部将抽查会议纪要等文档。
- 项目经理对项目的排期、进度、质量、效果负责，并且应该在一定的周期内进行效果反馈。
- 项目各阶段负责人/执行人在无法按时完成工作的情况下，应及时与项目经理及开

---

发主管进行反馈沟通并阐述原因，必要的情况下由项目经理提交变更申请，与项目管理部沟通协商后变更。

### 3.4 项目上线规范

- 项目按照测试计划通过全部测试后方可上线。
- 高优先级项目需要按规范在上线前填写《上线核对表》并发邮件至项目团队。
- 项目测试完成后，需要在 1 个工作日之内上线如遇节假日顺延（如有特殊原因导致未及时上线，需要及时与项目管理部进行沟通）。
- 每周 2、4 部署上线，中午 1:30 之前提交新上线项目，下午 17:00 之前提交已上线项目，部署时间为 18:00-21:30，周 2 部署需周 1 上午 9 点前提交到验证环境，周 4 部署需周 3 上午 9 点前提交到验证环境。

## 4.项目经理规范

### 4.1 目的

随着我们对项目质量的要求的提高，项目经理的角色也越来越重要，为了更好的保证项目质量，明确项目经理的职责，制定此规范，使得公司的项目管理更加完善，为项目经理的选择提供标准和指导。

### 4.2 适用范围

适用于公司内部所有承担项目经理角色的人

### 4.3 项目经理的职责范围

项目经理对项目整体负责，包括：

项目范围管理、项目时间管理、项目质量管理、项目风险管理、项目沟通管理、项目人力资源管理、干系人管理、了解并贯彻执行项目管理各项制度规范。

### 4.4 项目经理沟通范围

项目经理需在项目开始前、进行中和结束后积极主动的与项目组成员和项目管理人员进行沟通，沟通关系如下：

部门领导、需求方、职能经理、产品经理、设计人员、前端开发、后端开发、项目管理部

### 4.5 项目经理日常规范

#### 4.5.1 项目经理职责列表

项目 经 理 职 责 列 表				
项目阶段	工作内容	产出物	负责人	提交时间
1.项目需求阶段	1.了解需求人的真实需求，转化为技术可实现的目标	《需求说明书》/原型文件	产品经理	立项前
	2.按照SMART原则细分需求			
	3.优先级定义，与需求人确定各阶段交付时间			
2.项目启动阶段	1.召集项目相关人员召开项目启动会（根据重要程度，小型的不需要，直接到计划阶段）	调整后的需求、《会议记录》	项目经理	启动会当天或第二天
	2.启动会议记录内，记录会议决议及项目注意事项			
3.项目计划阶段	1.与项目需要的相关阶段负责人沟通排期及责任人	《项目计划表》邮件群发相关人员	项目经理	项目执行阶段开始前
	2.明确每一项细分项的责任人及完成时间			
	3.预计执行过程中可能遇到的风险及完成时间			
	4.预估风险及应对计划（干系人、事、物等）			
4.项目执行与监控	1.项目执行过程全程跟进	可交付版本的产品	项目经理	项目结束时
	2.每日立会或阶段节点等形式			
	3.重点项目按启动阶段计划的汇报频率及方式汇报			
	4.需求、时间、人员变更等情况随时通知项目相关人员			
5.项目收尾	1.项目上线或交付	上线通知、《会议记录》、项目分享（根据项目经理意愿，效果特别好的需要分享）	项目经理	项目上线后一周内陆续进行
	2.上线通知，邮件群发相关人员			
	3.召集相关人员召开项目总结会（根据项目大小，小项目问题比较多也需要开）			



---

**\*详细说明请参考下方内容**

#### 4.5.2 产品需求规划阶段

1) **责任人：**项目经理/产品经理

2) **主要内容：**

- a) 项目经理需要在此阶段了解项目的具体需求，并对需求进行细分和优先级排序
- b) 详情请见上文的[《项目流程规范》第 2.1 款](#)

#### 4.5.3 项目启动会阶段

1) **责任人：**项目经理

2) **主要内容：**

- a) 项目经理需要主持会议，从而保证会议的正常进行，同时做好《会议记录》，会后需要发给与会人员 and 项目相关人。
- b) 详情请见上文的[《项目流程规范》第 2.3 款](#)

#### 4.5.4 项目立项阶段

1) **责任人：**项目经理

2) **主要内容：**

- a) 通过 Jira 申请立项
- b) 详情请见上文的[《项目流程规范》第 2.4 款](#)

---

#### 4.5.5 项目计划制定与确认阶段

1) **责任人：**项目经理

2) **主要内容：**

- a) 项目经理根据需求、资源和时间等实际情况，对项目进行前期计划安排。
- b) 项目经理在项目排期时，需要与执行人员和执行人员的主管进行沟通，确定好排期和人员占用情况，如果在执行过程中出现问题及时找主管和部门经理沟通解决。
- c) 项目计划需要进行工作细分，并对每一项工作进行优先级排序，同时预估出每一项工作的时间并明确责任人。
- d) 项目经理需要预估出项目的预期风险，提前做好风险规避或减弱计划。
- e) 详情请见上文的[《项目流程规范》第 2.5 款](#)

#### 4.5.6 项目执行阶段

a) **责任人：**项目经理

1) **主要内容：**

- a) 项目经理对项目的执行过程负全责，项目经理必须对自己所负责的项目的进度以及执行中的问题有及时和清晰的了解。
- b) 项目执行过程中，项目经理应通过例会、立会等形式了解项目情况。
- c) 对于重要项目，项目经理应该在项目里程碑节点时对项目进行里程碑评审，及时发现问题并解决。
- d) 如因某些原因，造成项目需求、时间、人员变更，项目经理需要组织相关人进行协商沟通并决定是否进行更改，如确认进行变更，需与后续相关执

---

行人协商并通知项目管理部，由项目管理部更改现有计划，确保只有经批准的变更才能执行。

- e) 项目经理可以根据实际情况制定《项目状态报告》，定期向项目干系人汇报，并保证项目组人员知晓

#### 4.5.7 项目收尾阶段

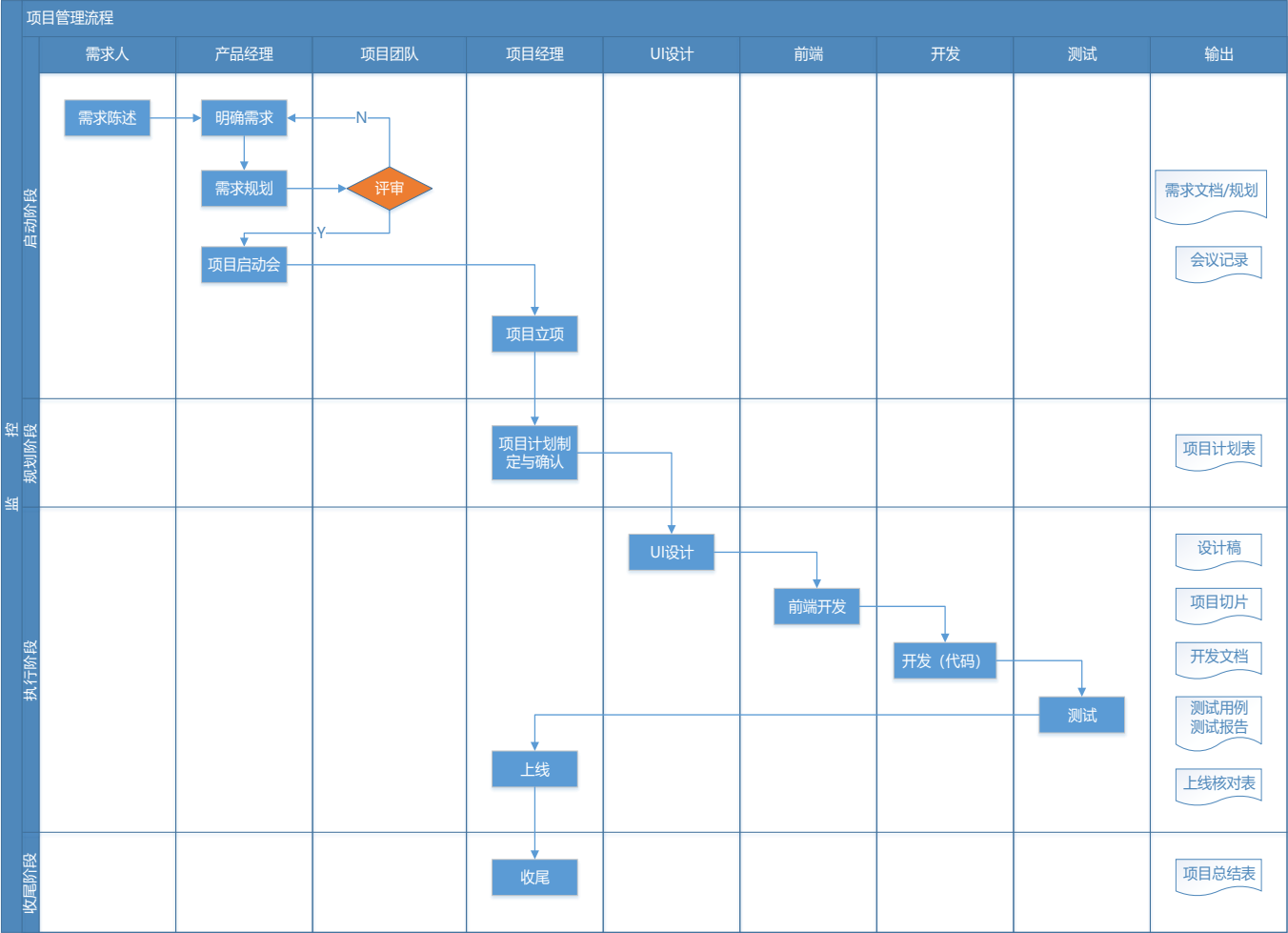
1) **责任人：**项目经理

2) **主要内容：**

- a) 在项目上线后一周内由项目经理组织召开**项目总结会**，总结项目过程中的得失，避免再次出现类似问题，并在会上做好会议记录，同时会后填写《**项目总结表**》，发给与会人员以及项目相关人
- b) 项目经理需要将项目所有相关文档上传 Jira 并及时更新已有的项目文档，并发给项目组所有相关人。
- c) 详情请见上文的 [《项目流程规范》第 2.8 款](#)

# 5.附录

## 1. 项目管理流程图



---

## 2. Jira 使用流程图

---

### 3. 术语解释

- WBS          工作分解结构
- Jira          项目管理系统   <http://10.20.7.104:8090/>
- Confluence 文档管理系统   <http://10.20.6.43:9090/>