

研发组

项目经理手册

**北京航空航天大学**

**电子信息工程学院**

2011-05-01

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **文 档 信 息** | | | | | | |
| 项目名称： | | 研发组管理 | | | | |
| 文档名称： | | 项目经理手册 | | | | |
| 电子文档： | |  | | | | |
| 文档编号： | |  | | | | |
| 编写人： | | 彭鹏 |  |  | | |
| 校对人： | |  |  |  | | |
| 审核人： | |  |  |  | | |
| 批准人： | |  |  |  | | |
| **更 改 记 录** | | | | | | |
| 版本号 | 更改原因 | 更改章节、页码 | | 更改人 | 生效日期 | 备 注 |
| 0.1 | 初始版本 |  | |  | 2011-05-01 |  |
|  |  |  | |  |  |  |
|  |  |  | |  |  |  |
|  |  |  | |  |  |  |
|  |  |  | |  |  |  |
|  |  |  | |  |  |  |
|  |  |  | |  |  |  |

目 录

[1 研发组部门职责 5](#_Toc287218417)

[2 研发组FY2011 工作目标 6](#_Toc287218418)

[3 研发组组织架构与各岗位职责 7](#_Toc287218419)

[3.1 项目管理助理职责： 7](#_Toc287218420)

[3.2 项目经理职责： 7](#_Toc287218421)

[3.3 测试经理职责： 8](#_Toc287218422)

[3.4 项目交付，保障小组职责： 8](#_Toc287218423)

[3.5 人员的使用规则： 8](#_Toc287218424)

[4 研发组与其它部门接口 9](#_Toc287218425)

[4.1 与商务部门接口（尹佳） 9](#_Toc287218426)

[4.2 与预研部接口 9](#_Toc287218427)

[4.3 与研究院（陆，方）接口 9](#_Toc287218428)

[4.4 与财务，行政部接口 10](#_Toc287218429)

[4.5 与硬件组接口 10](#_Toc287218430)

[4.6 与教学部接口 10](#_Toc287218431)

[4.7 与IT小组接口 10](#_Toc287218432)

[5 时间表 11](#_Toc287218433)

图表索引

[图‑1 研发组架构图 7](#_Toc287217494)

[表格-1 过渡期时间表 11](#_Toc287217495)

1. 研发组部门职责

* 负责完成来自外部用户的各个研发项目的开发、测试、实施与保障工作
* 负责完成来自预研部等各内部部门的协作项目
* 在项目前期洽谈阶段，做好技术与方案支持工作（售前技术支持）。与商务小组协作，完成各项目的经费概算
* 完成从项目启动，到项目最终验收的过程管理。定期形成报告，上报管理层。
* 对各个项目的收支情况进行基本的核算，在项目结束后对每个项目的财务情况形成报表上报管理层
* 在各项目的研发工程中，总结和凝练产品；
* 总结项目研发过程中的软硬件技术需求，定期反馈给技术研究院（陆，方）；同时协助研究院完成内部协助项目
* 对于隶属于研发组内的各年级学生，负责配合教学部完成其毕业开题、论文等相关事宜

1. 研发组2011年工作目标

* 确保研发“产能“比FY2010 增加 20%
* 完成部门体系架构的转型
* 初步建立项目核算制度；基本形成系统化的项目管理流程
* 研发组净利润（所完成研发任务额度 – 研发组成本） 目标？（目前无历史数据）
* 研发组ROI（净利润/研发组成本）目标？（目前无历史数据）
* 培养出5~8名可独立负责项目的项目经理
* 确保隶属于研发组的研二学生顺利完成毕业
* 摸索构建良好的人员梯队结构，初步提出“在学生流动基础上保持开发团队战斗力”的方法

1. 研发组组织架构与各岗位职责



图‑1 研发组架构图

* 1. 项目管理助理职责：
* 根据各项目经理的定期报表，财务部门的反馈，定期更新项目的核算表，形成报表
* 负责各项目文档的归档
  1. 项目经理职责：
* 售前阶段，负责参与客户沟通，了解项目需求，配合商务形成项目报价等文档
* 项目启动后，负责项目的架构设计，制定工作计划，确保研发进度
* 指导和安排项目开发人员进行工作，定期对工作进行检查
* 与测试经理共同完成项目的测试细则。并发起系统的测试工作（测试工作由测试小组完成）
* 负责准备项目的文档以及会议材料，及时完成项目的方案、设计以及最终的研制评审等工作
* 发起项目所需设备的采购和交付工作（具体的采购任务，和交付任务不由项目经理完成）
* 定期形成项目状态报告，上报给研发组负责人
* 负责项目的软件版本管理；输入，输出文档的管理
* 对所管理的研发成员进行指导，使其工作能力不断加强
* 协助研发组负责人从项目任务中总结和提炼出产品
* 总结和梳理项目研发中所需要的软、硬件模块，作为需求输入给研究院（陆，方）
  1. 测试经理职责：
* 在确定项目启动后，及早介入到项目，根据用户需求，完成项目《测试细则》；并定期根据用户需求变更，不断完善《测试细则》
* 搭建测试所需要的软、硬件环境；编写测试所需要的软件
* 将测试中出现的问题，通过系统反映给项目经理；在完成修改后，重新进行测试
* 在所有测试通过后，形成《测试报告》文档
  1. 项目交付，保障小组职责：
* 协助各项目经理，完成项目的交付工作
* 积极熟悉各系统的使用，完成项目的保障值班任务
  1. 人员的使用规则：
* 原则上，隶属于各项目经理的开发人员不进行变动
* 对于初入门，水平较低的员工和学生，统一由研发组负责人在各项目间进行动态调配。经过一定的项目训练后，一旦确定为某项目经理的开发人员，则不再进行变动。

1. 研发组与其它部门接口
   1. 与商务部门接口（尹佳）

* 与商务部门一起参与项目前期沟通会议，
* 协助完成项目经费概算
* 商务部门对于项目是否启动具有决定权。一旦决定项目启动，如无特殊说明，则研发组会按照正常程序部署开发，采购工作。
* 研发组定期向商务部们通报各项目节点会议召开情况，项目交付情况
  1. 与预研部接口
* 预研部将需要内部协助开发的项目以明确的任务形式下达给研发组。研发组按照与工程项目同样的流程来协助完成项目，并进行项目核算
* 对于一些既有预研内容，又有工程内容的项目，预研部和研发组都可作为项目总体。但对客户而言，要做到“谁是项目总体，谁对客户负责”
  1. 与研究院（陆，方）接口
* 陆，方作为研发组的顾问，需负责解答和帮助解决研发组所遇到的技术难题
* 研发组定期整理实际项目中所需要的软、硬件模块需求，反馈到研究院，由研究院完成
* 研究院将需要内部协助开发的项目以明确的任务形式下达给研发组。研发组按照与工程项目任务同样的流程来协助完成项目，并进行项目核算
  1. 与财务，行政部接口
* 财务部以研究组所开展的每个项目来建里EXCEL文件（可以采用项目的在JIRA系统中的编号），记录该项目在设备采购，评审会费用，人员出差等方面费用，并每月反馈给研究组项目管理助理
* 项目中所有的设备采购，必须在任务管理系统中来完成。由研发组项目经理发起采购任务，财务，行政部在接收到任务后，需尽快完成采购工作。对于金额较大的项目采购，需课题组负责人在采购任务中通过“电子签署”同意。
* 对于采购的设备，入库时需打印“JIRA任务代号—接收人”的标签，已方便辨别。
* 行政部负责协助研发组完成用户输入文档的扫描，归档；项目输出文档的打印，装订，签章。
  1. 与硬件组接口
* 对于既有软件，又有硬件的项目，一般情况下由研发组项目经理作为项目总体与客户进行项目的统一协调。
* 对于交付用户的硬件设备，由硬件组完成设备的生产、调试，和测试。需要软件操作的硬件设备，需由硬件组提供相应的驱动程序，动态链接库和使用说明。
  1. 与教学部接口
* 与教学部协作，做好毕业生的毕设开题，论文工作
  1. 与IT小组接口
* 在项目启动后，IT小组负责在系统中负责创建项目任务，知识空间，以及代码仓库

1. 时间表

表格-1 过渡期时间表

|  |  |
| --- | --- |
| 时间 | 具体工作 |
| 2011-03-07~2011-3-14 | 确定研发组人员编制与安排 |
| 2011-03-15~2011-03-20 | 完成研发组所负责项目的统计和梳理 |
| 2011-03-20~2011-04-10 | 通过选拔，招聘的方式，确定研发组骨干力量（预备项目经理） |
| 2011-04-11~ 2011-04-30 | 1. 梳理出研发组的主要项目方向。 2. 对各骨干培训，使其成为合格的项目经理 |
| 2011-05-01~ 2011-05-31 | 完成原有工程项目的统一移交，使得研发组初步进入正式运行轨道 |

注：

* 在过渡期之内，原陆，方负责的工程项目，继续保持各项目团队稳定；在原项目研发主要工作结束之前，研发组原则上不安排新的工作任务给这些人员。但人员的管理统一纳入到研发组中进行考虑
* 从研发组成立后起，新的项目需按照本文的流程来进行。即在商务部门确定项目启动之后，研发组即按照流程开始启动。