项目编号：×××××

密级：

版本：

**美的集团**

**632项目**

项目管理章程

**Project Charter**

**<Project Name>**

**<部门名称>**

**2013年\*\*月\*\*日**

**文档信息：**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 文档名称： |  | | |
| 文档编号： |  | 文档版本日期： |  |
| 起草人： |  | 起草日期： |  |
| 复审人： |  | 复审日期： |  |

**分发名单：**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| From 自 | 日期 | 部门 | 职务 | Email/TEL |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 给 To | 部门 | 职务 | 行动\* | 截止日期 | Email/TEL |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

\*行动类别：批准，复审，通知，存档，所需行动，参加会议，其他（请指明）

**版本历史：**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 版本 | 日期 | 作者 | 更改参考 | 更改说明 |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

**审批信息：**

|  |  |
| --- | --- |
| 签字/日期 | |
| 审核 |  |
| 审批 |  |
|  |  |

目录

[1. 章程适用范围 4](#_Toc376801339)

[2. 项目背景 4](#_Toc376801340)

[3. 项目目标 4](#_Toc376801341)

[3.1. 总体目标 4](#_Toc376801345)

[4. 项目规划 4](#_Toc376801346)

[4.1. 项目规划 4](#_Toc376801348)

[4.2. 总体计划 4](#_Toc376801349)

[5. 项目管理组织架构 5](#_Toc376801350)

[6. 项目管理的角色和职责 5](#_Toc376801351)

[7. 职能管理 5](#_Toc376801354)

[8. 立项管理 6](#_Toc376801355)

[9. 项目安全性要求 6](#_Toc376801356)

[10. 项目团队建设 6](#_Toc376801357)

[11. 项目计划管理 6](#_Toc376801358)

[12. 项目风险管理 6](#_Toc376801359)

[13. 沟通管理 7](#_Toc376801360)

[14. 考勤管理 7](#_Toc376801361)

[15. 质量管理 7](#_Toc376801362)

[16. 变更控制 7](#_Toc376801363)

[17. 项目成本控制 7](#_Toc376801364)

[18. 激励考核 8](#_Toc376801365)

[19. 项目结束管理 8](#_Toc376801366)

[20. 项目跟踪与监控工作要求 8](#_Toc376801367)

1. 章程适用范围

*<示例：本管理章程主要管理\*\*\*项目的目标、组织与分工、主计划、汇报机制、风险等业务领域的管理方法与标准，是\*\*\*项目各级工作组织的运作依据，各专责小组、事业部项目管理必须参照集团IT项目管理办法及本管理章程约定。*

*本管理章程自发布之日起生效。根据\*\*\*项目的推进，根据需要，本管理章程将进一步修订、发布。>*

1. 项目背景

*<简要说明此项目目前存在的问题，软件开发的目的>*

1. 项目目标

*<规定了项目管理的总要求，是项目管理运作的指导性文件，是制定项目管理规范的基础。>*

3. 1. 总体目标

*＜简要说明此项目的目的与目标，及所适用的范围。＞*

*＜交付的系统、主要活动、最终里程碑、资源需求等高层次的进度计划和预算。＞*

*<根据项目范围简要说明项目目标的优先级关系，包括如功能、可靠性、可维护性、可用性、周期等目标,在策略分解时，将根据优先级情况进行策划，优先等级1为最高，依次排序，可以并列优先等级，并参照组织相关目标制定项目的目标>*

*说明：根据项目目标的来源，识别相关干系人的不同目标，并进行优先程度的打分，确定最终项目目标>*

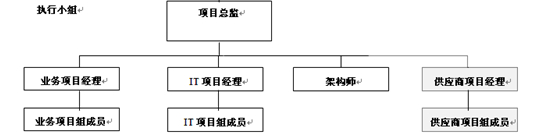
1. 项目规划
2. 1. 项目规划

*<项目阶段规划及阶段目标和交付件>*

* 1. 总体计划

*<项目各阶段时间计划>*

1. 项目管理组织架构



1. 项目管理的角色和职责

*<项目总监：*

*a)负责系统年度规划，控制年度资金按计划支出；*

*b)负责系统各项目生命周期的管理，审批项目计划及其调整；*

*PMO：*

*a)负责项目群的项目跟踪、监控管理工作；*

*b)负责与各专业中心项目管理工作的接口；*

*业务项目经理：*

*a)负责各事业部需求的跟踪、监控管理工作；*

*b)负责与各专业中心项目管理工作的接口；*

*架构师：*

*a)负责项目群的架构设计的跟踪、监控工作；*

*b)负责专业中心项目架构设计工作的接口；*

*项目经理：*

*a) 负责多项目和跨项目的协调与管理，与专业中心以及各项目协调项目间的计划；*

*b)负责研发与市场、工程与今后服务协调。*

*项目团队（供应商）：*

*项目团队是项目管理的主体，IT项目经理负责项目生命周期的管理，对项目的成功负责。>*

3. 职能管理

*<公司设立IT管理部，IT管理部分设各专业中心、PMO中心。IT管理是公司实施技术研发项目管理的职能部门，具体职责包括：  
1、完善公司技术研发项目管理制度；  
2、公司权属技术研发项目规划、立项、论证与监管；  
3、为系统服务跟踪提供技术支持。>*

1. 项目安全性要求

*<1.公司所有项目都是机密的。*

*2.项目团队以及接触项目信息的所有相关人员有责任和义务对项目实施过程中的文档、资料、信息等保密，不得将所获得的信息透露给第三方，并接受公司安全管理部门的监督。>*

1. 项目团队建设

*<1.项目立项时任命项目负责人，组建项目团队，明确项目团队成员及其职责。*

*2.项目团队的结构形式是矩阵式组织，项目负责人应协调项目内外以及与职能部门在资源、职责、任务、权限、利益、协同、计划方面的关系，使团队能有效地开展工作。*

*3.职能部门通过完善业务流程支撑研发流程，为项目团队提供资源（包括人力资源和技术资源）的保证，提供及时、真实、准确的信息，监督项目按规范执行，加强过程控制。*

*4.项目团队在项目运行过程中应学习和运用项目管理的知识和方法，重视项目管理知识积累，及时总结经验教训，不断提高项目管理的水平和研发效率，并促使项目管理流程和规范逐步完善和成熟。*

*5.项目团队成员缺乏必要的技术和管理技能时需进行培训，获得相关技能。>*

1. 项目计划管理

*<1.项目负责人负责组织项目团队成员制定项目计划。*

*2.项目计划应贯穿项目生命周期的全过程，随着项目进度逐步细化、完善。*

*3.项目计划是把各知识领域的计划过程整合为完整的各部分能相互协调和连贯一致的一份文档，涉及进度计划、资金计划、人力资源计划、风险管理计划、质量保证计划、培训计划等等。*

*4.项目计划应通过项目团队成员以及项目计划影响到的其他相关人员的评审，经过系统线和事业部批准后，作为项目工作开展的依据，项目团队成员应以项目计划为主线协同工作，保证项目目标的实现。*

*5.项目计划应得到及时维护和监控，项目计划变更必须受控。项目计划及其变更应及时通知到项目团队成员以及受影响的人员和组织。*

*项目计划输出交付件参考以下模板：*

*项目主计划模板*

*测试计划模板*

*软件质量保证计划模板*

*计划附属表模板*

*各项目可针对标准交付件及活动进行裁剪（新增、删减或替代），但裁剪结果需得到PMO的批准。>*

1. 项目风险管理

*<1.风险管理是对项目风险进行识别、分析和应对的系统过程，贯穿项目周期。*

*2.项目团队在项目启动时应进行风险管理计划的编制，根据风险管理计划，识别、分析项目的内容和外部风险，对项目风险和条件进行分析，确定风险分类和优先级，测量风险出现的概率和结果，并评估风险对项目目标的影响。*

*3.项目团队根据风险分析结果，制定相应的风险应对计划。*

*4.在项目的整个生命周期内，监视风险变化，识别新的风险，执行风险应对计划。>*

1. 沟通管理

*<在项目计划中，应确定项目的沟通方式、类型、参与者及频率，并按照计划执行。*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ***类型*** | ***Audience*** | ***频率*** | ***责任者*** | ***方式*** |
| *项目周会* | *项目组成员，关键用户* | *每周* | *项目经理* | *项目组交流* |
| *项目月度会议* | *项目组成员，关键用户* | *每月* | *项目经理* | *项目组交流* |
| *阶段总结会议* | *项目组成员，关键用户* | *阶段结束* | *项目经理* | *会议* |
| *工作会议* | *项目组成员*  *相关业务人员* | *不定期召开* | *项目经理* | *会议* |
| *项目变更会议* | *项目领导小组会*  *项目组成员* | *不定期召开* | *项目经理* | *会议* |
| *项目周报* |  | *每周* | *项目经理* | *报告* |
| *里程碑报告* |  | *阶段结束* | *项目经理* | *报告* |
| *测试进展日报（UAT阶段）* |  | *每日* | *测试人员* | *报告* |

*>*

1. 考勤管理

*<对参与项目实施的供应商人员，应每周进行考勤信息的确认和度量，与项目计划投入情况进行对比分析，及时发现偏差并采取措施进行偏差纠正。>*

1. 变更控制

*<1.项目执行时，工作系统基线化后变更必须受控。*

*2.变更应根据触发的原因、波及的范围、影响的程度、紧急程度等等进行分级、分类。*

*3.对引起变更的各种内部、外部因素予以识别，确定是否需对项目目标、计划、设计等进行变更，并依据正式的变更控制流程实施变更。*

*4.根据变更的影响程度实施逐级审批。>*

1. 质量管理

*<1.质量策划、质量控制、质量合格证和质量改进应贯穿项目生命周期。*

*2.在项目生命周期内，应对项目工作系统进行同行评审和技术评审。*

*3.质量保证人员应定期审核项目工作系统以及项目各项工作的规范性。*

*4.项目实施过程中，需遵照美的项目管理要求和开发标准，各交付件按照美的提供模版编写*

*5. 供应上需配备专门的质量保证人员，质量保证人员需配合美的方要求，对项目执行过程质量管理及提供项目过程质量度量数据。>*

1. 项目成本控制

*<1.项目成本包含两部分：一部分是项目开发投入，包括人力资金、固定资产、研发材料、费用资金（如差旅、培训费用等）；另一部分是项目产出物的材料成本。项目成本控制应全面考虑这两部分。*

*2.项目负责人负责组织项目团队成员根据项目的工作量、难度、需要的人力设备情况等对项目的研发投入进行估算，确定预计的项目投入，项目的研发投入原则上应在系统线预算的额度内。项目研发投入批准后，项目负责人应跟踪监控，保证项目投入在允许的范围内，一旦项目投入超出预计范围，应及时上报、启动变更流程。*

*3.项目负责人负责组织项目团队成员根据设计情况、系统竞争力、系统的功能性能、技能实现等综合分析，确定项目的材料成本目标，并在设计过程中进行分解和控制，保证项目实现成本目标。>*

1. 激励考核

*<1.在项目实施过程中，每个阶段通过关键事件、推荐、评选、或度量等多种方式，对表现优异的个人或团队，采取表彰、奖励等形式进行激励。*

*2.通过UAT阶段的缺陷率和上线后试运行缺陷率，制定交付质量进行目标，并根据目标达成情况进行考核奖惩。>*

1. 项目结束管理

*<1.在项目按计划达成目标或因故终止后应进行项目收尾。*

*2.在项目团队应对项目过程中各项工作开展的成功经验和失败教训进行分析总结。*

*3.项目结束时，专业中心以及事业部应确认项目团队在项目计划规定范围内的各项活动是否已完成，可交付成果符合规范要求，项目过程的文档已经整理、归档，并明确资源释放计划以及后续工作安排。>*

1. 项目跟踪与监控工作要求

*<1.项目通常包含需求收集与开发、系统设计、开发、测试等各项工作。*

*2.这些工作是跨部门、相互关联的，为了使项目团队在制定计划时考虑整体协同以及有效的监控项目计划，要建立项目监控计划，给出项目开发过程中涉及的各项工作及其主要监控点和相互关系，以便协同开展项目工作。*

*3.项目团队可根据系统开发过程和项目特点建立项目监控计划。*

*4.项目负责人比较项目进展的实际情况与计划，进行偏差分析和趋势预测，对偏差实施控制。项目团队通过定期或不定期的项目状态报告、检查或会议的方式来审查和评价项目执行情况，并上报。*

*5.项目负责人负责收集项目信息，并由事业部技术部定期汇总、整理后提交技术中心规划发展部。*

*6.项目团队对项目计划完成负责。>*