

Q/GSB

高新兴科技集团股份有限公司企业标准

GSB/T 141.14—2016 B0

替代 GSB/T 141.14—2016 A4

受 控

通信事业部 项目管理控制程序

2016-10-25 发布

2016-10-25 实施

高新兴科技集团股份有限公司

发 布

前 言

建立本标准的目的是为了保障公司项目准确及时交付，明确公司项目管理的各项职责、项目执行中各阶段的工作内容，特制订本规定。

本标准代替 GSB/T 141.14—2016 A4。

本标准与 GSB/T 141.14—2016 A4 的主要差异为：

- 修改了 6.1.1、6.1.2、6.1.3、6.1.6、6.1.7、6.1.9 等章节内容；
- 修改相关表单格式、内容、命名和编码；
- 更新了文件编号和版本号；

本标准由高新兴科技集团股份有限公司通信事业部提出。

本标准由高新兴科技集团股份有限公司 IT 流程体系部门归口。

本标准由高新兴科技集团股份有限公司通信事业部起草。

本标准主要起草人：胡艳霞

本标准审核人：刘惠杰

本标准批准人：罗洪钦

本标准所代替标准的历次版本发布情况：

- Q/GSB 316.400-2013 A0
- GSB/T 141.14—2014 A1
- GSB/T 141.14—2014 A2
- GSB/T 141.14—2015 A3
- GSB/T 141.14—2016 A4

通信事业部项目管理控制程序

1 范围

适用于公司承接的新建类销售合同工程项目、公司下达的试点工程项目。

2 规范性引用文件

下列文件对于本文件的应用是必不可少的。凡是注日期的引用文件，仅所注日期的版本适用于本文件。凡是不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本文件。

GSB/C 315.02	通信事业部工程项目物资管理规定
GSB/C 316.003	通信事业部工程勘测设计规范
GSB/C 316.004	通信事业部样板站点施工管理规范
GSB/C 316.005	通信事业部工程外包管理规定
GSB/C 316.006	通信事业部现场施工巡检管理规定
GSB/C 316.007	通信事业部工程验收管理规定

3 术语和定义

无。

4 管理职责

4.1 项目管理机制

为提高项目管理效率，规范项目管理制度，建立项目经理责任制、开工审批制、项目人员铁三角制一体化管理机制，提升项目的管理运行水平，通过组织有序、管理规范、职责明确、协调有力的综合运行，实现企业项目管理工作的高效运转。

4.1.1 项目经理责任制

项目经理责任制是“以项目经理为责任制的施工项目管理目标责任制制度”。它确定了项目经理在项目管理中的地位，项目经理应根据项目章程和项目管理规定对施工项目自开工准备至竣工验收实施全过程全面管理。项目经理的具体责任权限和利益由工程服务部通过项目章程来明确。项目经理责任制是实施项目管理的前提和基本保证。

4.1.2 开工审批制

开工审批制是项目管理机制重要环节，项目经理按照项目管理规定完成项目的进度计划、质量计划、范围计划以及成本计划后提交项目开工申请，由工程服务部审批后颁发开工令，工程方可开工。

4.1.3 项目“铁三角机制”

项目“铁三角机制”是指项目组必须要由项目经理、项目技术负责人、销售经理三个基本角色组成，是项目对实施阶段的控制机制。项目经理、项目技术负责人、销售经理在项目经理的领导下，根据项目章程各司其职，分工合作，共同推进项目，保证项目交付的成功。

4.2 项目“铁三角”职责

4.2.1 项目经理的职责

- a) 负责完成项目任务书的范围工作，对项目的进度、质量、成本负责；
- b) 负责项目里程碑所要求的文档的输出、制定及工作安排；
- c) 负责项目的成本预算、成本控制及项目决算工作；
- d) 合理调配和管理进入工程项目的人力、资金、物资、设备等生产要素，协调分承包方之间的关系，负责项目成员及合作伙伴的管理工作，及时解决施工中出现问题，保证履行项目实施与管理责任书，提高项目综合经济效益；
- e) 跟进项目的技术方案、验证测试；协调项目软件开发进度、发货、施工调试、验收等具体环节；
- f) 对项目范围内的分包工程的质量、安全、工期、成本和现场文明施工等进行监督管理，考核验收，全面负责掌控；
- g) 整理归档项目的规划设计文件、施工测试文档、竣工验收报告等项目文件；
- h) 负责项目的验收与验收后售后服务工作移交；
- i) 根据绩效考核的要求完成对项目团队组员的考核和评价；
- j) 承担项目实施过程中，公司其他现场人员的协调与管理工作；
- k) 负责向省级办事处经理及工程服务部反馈遇到的问题及工程进度工作。

4.2.2 项目技术负责人职责

- a) 对项目技术工作总负责，负责解决施工中技术疑难问题，及时办理设计变更和技术核定，抓好资料的积累工作并指导和协调项目部施工管理人员的技术业务工作；
- b) 负责工程技术复核及汇总工作，并督促工程督导、质量检查人员、外包施工队及时做好复核自检工作；
- c) 参加项目施工图纸会审，负责《施工组织设计》、专项方案文件内部交底工作；
- d) 做好同设计单位和有关工程技术人员的工作联系，避免施工过程中因技术失误造成的损失；
- e) 负责项目技术工作与公司平台的协调，针对有软件内容交付物的项目，技术负责人必须主导与研发中心沟通，由研发中心指定专人作为接口人，衔接相应工作。

4.2.3 销售经理职责

- a) 参与项目交底会议，向项目经理完成商务交底，提供项目相关信息；
- b) 参与开工协调会，识别干系人、分析、管理、维护客情关系；
- c) 参与到货签收工作，跟进到货权益出现的问题，推动权益目标的完成；
- d) 参与项目初验工作，跟进验收权益出现的问题，推动权益目标的完成；
- e) 及时跟进项目交付过程中出现的重要商务障碍，提出解决办法；
- f) 跟进项目的回款工作，推动应收账款的及时到账。

5 项目管理程序

- 1) 项目管理的程序图如图1所示。



图1 项目管理程序图

2) 项目准备阶段管理程序如图2所示。

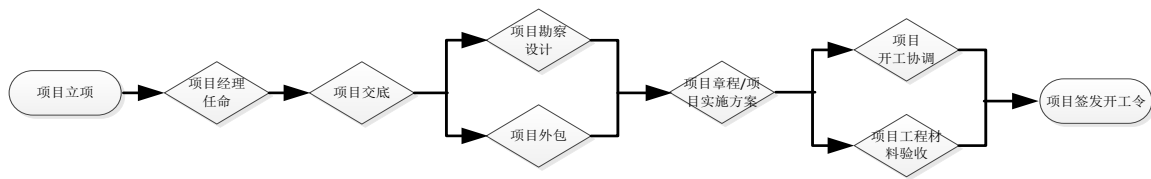


图2 项目准备阶管理程序图

3) 项目实施阶段管理程序如图3所示。

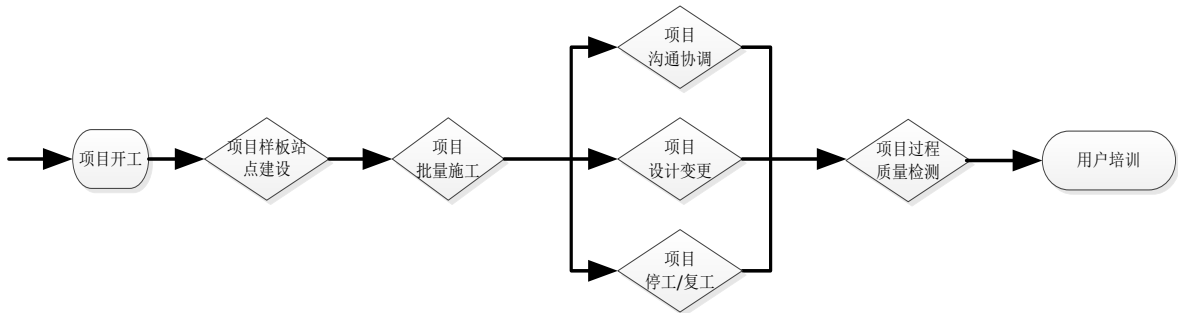


图3 项目实施阶段管理程序图

4) 项目竣工阶段管理程序如图4所示。

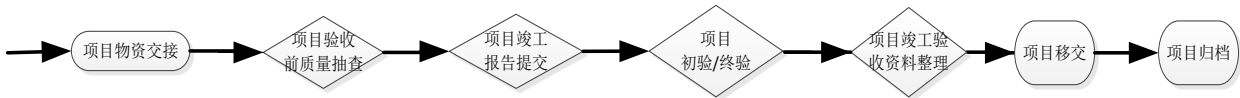


图4 项目竣工阶段管理程序图

6 管理要求与内容

6.1 项目准备阶段

6.1.1 项目立项

- a) 系统集成类和非基站动环类的项目需涉及到交钥匙工程，市场支持部将中标相关信息传递至工程服务部，以便开展项目交付前期的准备工作；项目中标后 3 天内由市场支持部售前支持工程师在 OA 触发《工程项目管理流程》，完成项目立项；
- b) 基站动环类项目，营销区域销售人员在 U9 系统下销售订单选择是否需要安装，及填写项目需安装数量的形式将项目信息传递给工程服务部，工程服务部项目管理专员在销售订单通过审批归档后在 OA 触发《工程项目管理流程》，完成项目立项。

6.1.2 项目经理任命

区域根据项目实际情况，提议项目经理人选，作为项目责任人，并报工程服务部审批，同时由工程服务部(副)经理签署《项目经理任命书》。

6.1.3 项目交底

- c) 由项目经理组织售前支持工程师、区域销售经理就项目技术方案、项目需求说明书、商务合同中有关工程实施方面的要求召开项目交底会议；
- d) 由项目经理提交《项目交底记录表》给予与会相关人员，并把《项目交底记录表》上传至《工程项目管理流程》。
- e) 技术交底及商务交底内容如下：
 - ◆技术交底：
 - 1) 投标技术应答书或技术规范书；
 - 2) 风险评估；
 - 3) 技术方案；
 - 4) 产品配置清单；
 - ◆商务交底：
 - 1) 商务合同说明（到货要求、付款比例、验收条款、维保条款）；
 - 2) 工程规模、工期要求、干系人交底；
- f) 特殊或重大项目需要工程服务部售后组提供方案验证报告、接线图、工程安装部署调试文档等资料。
- g) 对于常规基站动环成熟方案项目或续购项目，可不做技术交底。

6.1.4 项目勘察设计

- a) 由项目经理根据项目的情况，判定是否需要进行勘察设计需进行工程勘察设计。如需进行勘察设计，由其负责提供项目勘察设计所需的作业指导文件；组织开展项目的勘察设计工作，并按要求输出勘察设计文档。
- b) 项目经理提交勘察设计结果3个工作日内组织售前技术工程师进行会审，填写《项目勘察设计文件会审记录表》，工程服务部（副）经理进行审批确认。
- c) 会审通过后，项目经理上传《项目勘察设计文件会审记录表》至《工程项目管理流程》。
- d) 对于常规基站动环成熟方案项目或续购项目，可不做项目勘察设计。
- e) 具体实施细节按照《通信事业部工程勘察设计规范》进行。

6.1.5 项目外包

- a) 外包合作单位选择：项目经理根据项目情况，在外包资源池内寻找合适的外包施工单位，并触发 OA 工程外包评审流程，启动工程外包合作单位筛选程序，工程服务部根据项目相关信息，结合推荐的候选外包合作单位，视情况采用询价、招标、竞争性商务谈判等方式，确定工程外包合作单位。
- b) 合作外包单位人员培训：若中选合作单位对于该项目没有任何工程施工经验，其项目负责人以及技术骨干需经过培训，考核合格或方可上岗；项目经理负责安排讲师并提供培训教材，培训可根据项目的情况安排在公司总部或项目现场进行。
- c) 具体操作流程和规范按照《通信事业部工程外包管理规定》执行。

6.1.6 项目章程/项目实施方案

- a) 项目经理根据项目情况负责编制《项目章程》与《项目实施方案》，《项目章程》应至少包括项目概况、项目目的、项目里程碑、项目成本预算、项目主要风险及项目干系人等内容；《项目实施方案》应至少应包含项目概况、项目实施技术方案、项目实施组织方案、项目培训方案、及项目验收标准等内容。

- b) 工程服务部（副）经理负责对《项目章程》与《项目实施方案》进行审核，如用户或项目监理单位需要我方提供《项目实施方案》的，由工程服务部（副）经理审核通过的方案上加盖通信事业部工程专用章后提交给用户或监理单位审核确认，用户或监理单位对我方提供的方案有异议的，项目经理按照用户或监理单位的意见进行修改后重新提交；
- c) 项目经理负责把《项目章程》与《项目实施方案》上传至《工程项目管理流程》。
- d) 基站类项目，项目经理根据项目实际情况，决定是否编制《项目实施方案》。

6.1.7 项目开工协调

外包合作单位技术、安全、实施过程交底：

在与用户召开工程开工协调会前，由项目经理与外包合作单位项目负责人以及技术骨干、施工小组组长等项目参与人员进行技术、安全、实施过程交底并进行内部答疑，填写《项目施工培训交底记录表》、《安全生产作业培训记录表》，务必做到每个参与人员对项目的情况了解透彻。

开工协调会：

项目经理组织用户及监理单位召开项目开工协调会议，就有关项目实施事项（如参与项目各方的分工界面、各方接口人、工作汇报周期与方式、项目过程文件及竣工验收文件有无特殊要求、施工、钥匙借用、隐蔽工程签证要求、不具备进场安装条件的解决方案、因各方配合不到位导致误工或二次进场的问题等）进行沟通，并形成书面的《项目开工协调会议纪要》，《项目开工协调会议纪要》需要与会各方代表签字确认。如项目规模较小，分工界面清晰，项目项目经理自行把握是否需要与用户召开开工协调会。

项目经理负责把《项目开工协调会议纪要》、《项目施工培训交底记录表》、《安全生产作业培训记录表》上传至《工程项目管理流程》。

6.1.8 项目工程材料验收

- a) 对于合作单位包工包料的项目，合作单位工程材料进场后，向项目经理报送《项目工程材料报验单》，项目经理核对合作单位提供的工程辅材是否与合同签订的内容以及投标时提供的样品一致，产品质量证明文件是否齐全，并在《项目工程材料报验单》上签署意见，检验不合格的材料不得进场使用。
- b) 对于我司提供工程材料的项目，参照《通信事业部工程项目物资管理规定》执行。

6.1.9 项目签发开工令

项目经理提交开工协调相关文档后，申请项目开工，经工程服务部审核后，由工程服务部（副）经理颁发《项目开工令》。

6.2 项目实施阶段

6.2.1 项目开工

项目经理在第一批用于开工的必要设备、材料、工具、人员到位后，填写工程《项目开工报告》（也可在用户审核完项目实施方案后就填写申报），递交用户和监理单位（如有）签署后，即可宣布该项目正式开工。

6.2.2 项目样板站点建设

用户签署同意《项目开工报告》后，即可开始进行样板站点的建设，具体实施细节按照《通信事业部样板站点施工管理规范》进行。

6.2.3 项目批量施工

- a) 样板站点建设完成，用户签署《项目样板站点确认单》后，即可开展全面施工；
- b) 工程施工中，若有隐蔽工程，需按甲方要求做好隐蔽工程的签证工作；
- c) 如果在调试过程中发现产品质量问题，项目负责人应及时填写《质量信息反馈处理流程》进行反馈处理；
- d) 站点设备安装完毕后，应立即对现场进行各项功能调试，填写《项目站点安装调试记录表》。

6.2.4 项目沟通协调

- a) 项目经理至少每一周组织一次工程外包合作单位召开工程通气会，会议的形式可以视频会议、电话会议等形式召开，会后需形成书面的会议纪要；
- b) 项目经理须每天向用户、区域客服经理、销售经理及相关项目成员提交工程施工日志，以便项目成员及用户能够及时了解项目的进展情况，及时反馈工程施工中存在的问题以及需要协调解决的事项；
- c) 项目经理须每周向用户和公司工程服务部提交上周工程周报，以便公司及用户能够及时了解项目的进展情况，及时反馈工程施工中存在的问题以及需要协调解决的事项；
- d) 工程施工期间，凡是参与由用户组织的工程协调会，会后均需形成书面的会议纪要，经与会各方签字确认，作为工程过程文件之一存档；
- e) 工程施工期间，凡是与用户、监理单位、合作外包单位重要事项的沟通，均要求以《项目工程联系单》的方式进行往来。

6.2.5 项目设计变更

- a) 工程施工期间，若用户提出工程设计更改要求，需要获得用户书面《项目工程设计变更单》通知后方可执行，如有可能因此增加费用的，需要及时与销售负责人沟通反馈；
- b) 工程施工中，若发现安装场景比较复杂，无法按照样板站点工艺标准进行施工的，需要填写《项目工程设计变更单》，并取得用户的签字盖章认可。

6.2.6 项目停工/复工

- a) 当发生重大质量或安全事故时，或接到用户的停工指令时，必须进行停工整改，项目经理向用户及工程服务部报送《项目停工报告》。
- b) 发生停工后，只有接到用户或工程服务部的复工指令后才可以重新开工，并由项目经理向用户及工程服务部报送《项目复工报告》。

6.2.7 项目过程质量检查

- a) 工程质量保障体系：施工质量采用三级质量保障体系。施工队负责工程质量的自检，项目经理按照项目具体情况和可操作性安排巡检或按比例抽检，工程服务部根据需要安排随机抽检。
- b) 如果检查中发现工程质量不合格，应由质量抽检人员发出《工程质量整改通处罚通知书》责成工程外包合作单位限期整改。如有必要，发出停工指令要求停工整改。
- c) 具体实施细节按照《通信事业部现场施工巡检管理规定》进行。

6.2.8 用户培训

项目经理根据投标方案中的培训方案或与用户重新制订的培训方案制定培训计划，并按计划完成客户培训，输出《项目培训记录表》，并上传至《工程项目管理流程》。

6.3 项目竣工阶段

6.3.1 项目物资交接

工程竣工后，项目经理需与外包合作单位做好工程物资交接工作，双方在《项目工程物资交接单》上签字确认。

6.3.2 项目验收前质量抽检

- a) 项目经理或工程服务部根据项目情况安排随机抽检。如果检查中发现工程质量不合格，应由质量抽检人员发出《项目工程质量整改处罚通知书》责成工程外包合作单位限期整改。整改完成后，工程外包合作单位可向项目负责人、区域项目负责人申请复查。每次抽查或复查工

作结束后，检查人员需出具本次检查的《项目工程质量考核评价表》。

6.3.3 项目竣工报告提交

完成项目的全部安装调试任务，所有设备数据系统平台呈现，各项功能测试正常后，项目可以竣工，项目经理向用户报送《项目竣工报告》，同时提交验收申请。

6.3.4 项目初终验

- a) 项目竣工后，项目经理应及时与客户确定验收方案，明确抽检比例、验收时间、验收测试方案、工程竣工验收文件制作要求等内容；
- b) 根据商务合同规定组织项目初验和终验，如果商务合同中没有区分初、终验的，可以只作一次验收作为项目的最终验收。
- c) 具体操作按照《通信事业部工程验收管理规定》执行。

6.3.5 项目竣工验收文件整理

- a) 工程竣工验收后，项目经理应根据用户或公司的要求，责成工程外包合作单位将项目所有工程相关资料整理成册，装订成项目竣工验收文件提交给用户签字盖章，并寄回一份工程服务部存档；
- b) 若客户对项目竣工验收文件有要求，按客户要求装订即可；若客户无要求，则按公司项目竣工验收文件模版进行装订。

6.3.6 项目移交

项目经理在取得验收证书后，向区域内的维护人员进行项目移交。移交内容包括：项目遗留问题；项目交维交接表。

6.3.7 项目归档

项目各阶段细化后最终版文档归档，作为项目可追索的文档资料。

7 检查和考核

具体检查和考核项目按照各阶段的管理文件执行。

8 相关 OA 流程

具体OA流程按照各阶段的管理文件执行。

9 附件

9.1 项目经理任命书	【R GSB 141. 14. 001】
9.2 项目交底记录表	【R GSB 141. 14. 002】
9.3 项目勘察设计文件会审记录表	【R GSB 141. 14. 003】
9.4 项目实施方案	【R GSB 141. 14. 004】
9.5 项目开工协调会议纪要	【R GSB 141. 14. 005】
9.6 项目施工培训交底记录表	【R GSB 141. 14. 006】

9.7	项目工程材料报验单	【R GSB 141. 14. 007】
9.8	项目开工令	【R GSB 141. 14. 008】
9.9	项目开工报告	【R GSB 141. 14. 009】
9.10	项目样板站点确认单	【R GSB 141. 14. 010】
9.11	项目站点安装调试记录表	【R GSB 141. 14. 011】
9.12	项目工程联系单	【R GSB 141. 14. 012】
9.13	项目工程设计变更单	【R GSB 141. 14. 013】
9.14	项目停工报告	【R GSB 141. 14. 014】
9.15	项目复工报告	【R GSB 141. 14. 015】
9.16	项目工程巡检记录表	【R GSB 141. 14. 016】
9.17	项目工程质量整改处罚通知书	【R GSB 141. 14. 017】
9.18	项目培训记录表	【R GSB 141. 14. 018】
9.19	项目工程物资交接单	【R GSB 141. 14. 019】
9.20	项目工程质量考核评价表	【R GSB 141. 14. 020】
9.21	项目竣工报告	【R GSB 141. 14. 021】
9.22	项目竣工验收文件(装订模版)	【R GSB 141. 14. 022】
9.23	项目设备安装调试总览表	【R GSB 141. 14. 023】
9.24	项目工程整改记录表	【R GSB 141. 14. 024】
9.25	项目货物领用清单	【R GSB 141. 14. 025】
9.26	项目工程物资领用单	【R GSB 141. 14. 026】
9.27	项目设备上线率证明	【R GSB 141. 14. 027】
9.28	项目设备安装图片检查记录表	【R GSB 141. 14. 028】
9.29	项目试运行稳定报告	【R GSB 141. 14. 029】
9.30	项目工程量结算单	【R GSB 141. 14. 030】
9.31	项目到货签收单	【R GSB 141. 14. 031】
9.32	项目外包合同付款申请表	【R GSB 141. 14. 032】
9.33	项目单点验收表	【R GSB 141. 14. 033】
9.34	项目交维交接表	【R GSB 141. 14. 034】

9.35	项目章程	【R GSB 141. 14. 035】
9.36	安全生产作业培训记录表	【R GSB 141. 14. 036】
9.37	安全生产作业自检日报表	【R GSB 141. 14. 037】
