

上海华谊新材料有限公司信息化项目管理手册

XCL-ZB. 38. 2018. V1. 0

第一章 总则

第一条 为加强对信息化项目的管理，规范上海华谊新材料有限公司（以下简称“公司”）信息化项目管理流程，依据两化融合管理体系和华谊集团相关规章制度，特制定本手册。

第二条 本手册适用于公司及下属全资、控股（含实际控制）子公司等合并报表范围的企业（含境外投资企业）的信息化项目管理工作。

第二章 定义

第三条 信息化项目（以下简称项目）是指以计算机、通信技术及其它现代信息技术为主要手段的信息网络、信息安全、信息资源、信息应用系统等新建、扩建、改建或运维项目。

第四条 信息化项目管理是指运用系统的理论和方法，对建设信息化项目进行的计划、组织、指挥、协调和控制的专业化活动。

第五条 本手册涉及的项目，分为以下 4 类：

（一）A 类项目：前沿信息技术应用研究项目。是指运用大数据、云计算、物联网等前沿信息技术解决传统工业生产、运营、管理决策及管理实践、信息安全等领域的复杂性应用的研究。

（二）B 类项目：IT 基础设施建设项目。是指为企业特定的信息系统应用提供共享资源平台等而进行的基础设施建设。包括高性能服务器、存储设备、服务器系统、网络系统、信息安全系统以及计算机操作系统、数据库系统、工具软件包等的采购和部署。

（三）C 类项目：业务系统项目。是指为满足企业不同领域、不同业务的应用需求所需的软件系统建设和实施相关项目。包括办公自动化（OA）、企业资源计划（ERP）、全面预算（BPC）等管理业务系统及智能制造相关生产执行系统（MES）、实时数据库（PI）、先进控制系统（APC）等系统的采购、租用、开发和实施。

（四）D 类项目：运维服务项目。是指为保障企业信息系统稳定、安全、可

靠、高效的运行所开展的项目。包括系统运维、升级、问题处理等。

第六条 项目（D类项目除外）根据其投资金额的大小，分为一般项目、大型项目和重大项目三大规模类型。项目投资金额低于100万视为一般项目，项目投资金额在100万和500万之间的视为大型项目，项目投资金额在500万以上的视为重大项目。

第三章 项目管理原则

第七条 公司信息化工作按照“统一规划，统一标准，统一设计，统一投资、统一建设，统一管理”（以下简称“六统一”）的要求，坚持“职能部门业务牵头，信息部门统筹协调，实施队伍技术支持”的科学管理模式，充分发挥各方的优势，调动各方面的积极性，特别是充分发挥业务部门的作用。

第八条 公司下属单位投资建设信息化项目需满足公司信息化统一规划和管控要求。

第四章 职能分工和职责

第九条 公司是项目管理标准的制定者，各子公司按照集团统一规划和管控要求分级、分类推进子公司内部信息化项目建设。项目建设单位负责对项目全过程进行监控和重要问题进行决策。公司信息化工作领导小组、职能部门、项目实施组的职责包括：

（一）信息化工作领导小组职责，按照华谊集团发展战略、信息化规划和“六统一”原则，确定公司中长期信息化建设的指导思想、目标和任务，对公司信息化建设进行统一决策和领导；审定公司年度信息化建设计划，研究决定重大事项，指导信息化建设工作；监督、检查重大项目建设进度和应用效果。

（二）信息化分管领导职责，负责审批公司投资信息化项目，审批子公司大型信息化项目；负责审定公司年度信息化建设计划，负责任命公司投资重大项目项目经理。

（三）公司职能部门职责，按照专业职能审核提报项目专业业务需求和项目目标。参与组建公司投资的C类项目实施组，并指派专人作为建设单位项目经理负责涉及本业务条线的项目建设；审定项目中设计的业务流程和业务工作标准。

（四）信息化归口部门，负责公司统一投资建设项目的费用控制、进度管理、

技术选型、根据项目建设目标进行项目过程监督等，负责子公司投资建设项目的立项审批和技术方案审批，具体如下：

1. 负责组织子公司大型和重大项目审批管理。
2. 负责审查子公司项目技术路线和技术方案。
3. 收集、汇总公司职能部门业务需求，编制公司项目年度预算。
4. 编制项目技术解决方案并形成立项报告。
5. 负责编制公司项目招标技术文件。
6. 负责公司项目合同的签订工作。
7. 负责组建公司投资的大型项目和一般项目，并指派专人参与项目建设。
8. 负责审定项目技术方案。
9. 负责组织重大项目的后评价工作。
10. 负责公司投资建设项目的全过程监控。
11. 跟踪、检查子公司投资大型项目和重大项目建设过程。

（五）公司投资建设项目时，信息化归口部门需承担以下职责：

1. 负责编制及申报信息化项目年度预算。
2. 提出项目业务需求，组织编制项目建议书，内部审批通过后上报审批。
3. 指派项目经理，组建项目团队，组织项目建设；
4. 负责项目全过程管理；
5. 组织项目验收和后评价工作。

（六）项目实施组由项目建设单位项目经理、业务专家、IT 人员以及项目实施单位项目经理、业务顾问、开发人员、测试人员等组成，职责包括但不限于：

1. 全面负责项目实施各阶段的组织推进工作；
2. 负责组织项目各种业务问题讨论与处理；
3. 负责组织项目各种实施方案的讨论与确认；
4. 负责组织项目软件系统的实施、硬件设备的安装、调试与确认；
5. 负责项目文档编写与管理；
6. 负责组织项目用户测试、系统培训以及权限收集等工作；
7. 负责协调解决项目实施过程中各种后勤保障问题；
8. 负责项目资金计划提报工作；

9. 负责组织项目验收工作。

第五章 项目审批流程

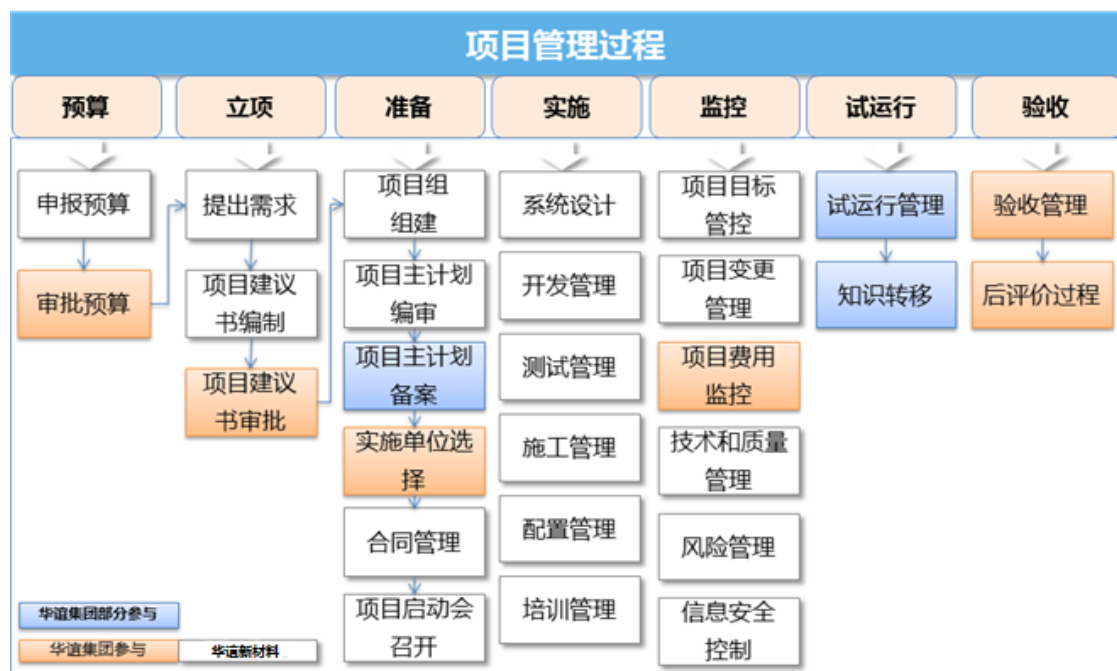
第十条 不同规模类型的项目在公司的审批级别也不同（D类项目除外）。

第十一条 公司投资项目由公司信息化建设项目归口管理部门负责组织立项，业务分管领导审批通过后由公司领导最终审定，并提交华谊集团科信部备案。其中，大型项目和重大项目还需上报华谊集团审批。

第十二条 各子公司投资项目在内部审批通过后需由公司领导最终审定，并提交公司信息化工归口部门备案，并由公司汇总提交华谊集团科信部备案。其中，大型项目和重大项目由公司上报华谊集团审批。

第六章 项目管理过程

信息化项目一般分为项目年度预算、项目立项、项目准备、项目实施、项目监控、项目试运行、项目验收 7 个过程进行管理。不同类别的信息化项目除项目实施过程略有不同外，其他 6 个过程相同。



第十三条 项目年度预算过程

（一）项目预算管理按照公司全面预算管理制度执行。公司和各三级子公司下一年度计划发生投资或资金的项目都必须首先申报预算。

（二）公司项目年度信息化预算由公司综合管理部信息化管理员负责。

（三）预算外的项目，原则上不予审批。如发生预算外项目，由建设部门或

单位提交调整申请，按项目规模类型逐级审批通过后方可实施（见附录 A）。

第十四条 项目立项过程

（一）项目立项管理包括项目建议书的编制与审批，只有公司批准的列入年度计划（或调整计划）的项目，才允许立项。项目建设单位为各子公司时，由各子公司相关职能部门提出项目建设需求，自行编制或委托第三方编制项目建议书，按第 5 章项目规模类型逐级审批通过后，公司及子公司根据批复意见和项目建议书组织开展项目前期工作。项目建议书获得华谊集团或公司审批通过的批复意见是项目立项完成的标志。项目建设单位为公司时由公司信息化项目建设归口管理部组织编制项目建议书，并按第 5 章项目规模类型逐级审批通过后完成项目立项（见附录 A）。

（二）项目建议书主要包括：项目的必要性和依据（包括但不限于项目建设单位所处的内外部环境、业务需求、拟打造的新型能力及其目标、业务流程与组织架构及职责现状及优化需求、技术现状及技术实现需求、数据现状及数据开发利用需求）、项目建设方案（建设内容、技术路线）、主要设备、投资估算、资金筹措、项目进度安排、成本效益分析等。

（三）经审批通过的项目，其建设内容若发生重大调整导致项目费用超过预算的 10%，项目建设部门或单位必须首先向公司信息化归口部专题报告调整的内容和原因，再向华谊集团科信部专题报告调整的内容和原因，并按第 5 章项目规模类型逐级审批通过后方可实施（见附录 A）。

第十五条 项目准备过程。项目准备主要工作是对项目建设进行实施前准备，包括建立项目实施组、编审项目主计划，召开项目启动会，以项目主计划经项目建设单位内部审批通过为本阶段工作完成的标志。

（一）项目实施组组建。项目建议书批复后，项目建设单位确定项目经理，组建项目实施组，确定项目实施组织机构及人员配置要求（至少需包括业务与 IT 技术人员）。项目实施组的组织机构及人员配置信息随项目主计划提交公司信息化归口部门备案。并由公司信息化归口部门提交集团科信部备案。

（二）A 类、B 类、C 类项目实施单位选择需遵循国家法律法规和公司服务采购管理办法，D 类项目费用由华谊集团统一制定收费标准，具体项目实施由上海华谊信息技术有限公司承担。

（三）对于需要招标的信息化项目，由项目建设单位或建设单位委托的第三

方公司组织编制招标技术文件，项目建设单位按照本单位招投标管理办法组织招标和评标工作。公司投资建设项目，由公司信息化归口部门组织编写招标技术文件，按照公司内控要求进行招投标相关工作。

（四）合同管理

1. 确定项目实施单位后，项目建设单位合同归口管理部门根据集团或本公司合同模板草拟合同，按照合同管理流程经审批通过后签署和归档。

2. 如发生合同变更，项目实施组提出合同变更申请，项目建设单位合同归口管理部门组织办理合同变更审批。合同变更的审批程序及要求与合同签订一致。

（五）项目主计划编审

1. 项目主计划是项目开始实施前的重要管理文件，项目主计划是各相关方对时间、资源的认定，也是对项目过程进行管理的基准和依据。在项目实施单位合同签订后，项目实施组组织编制项目主计划。项目主计划用来指导组织、实施、协调和控制项目过程及处理项目中不确定性的因素。

2. 项目主计划包括但不限于以下内容：

a. 项目实施组组织结构：详细说明项目中的岗位设置、职责划分、人员配备、人员进入/退出项目时间及参与项目程度；

b. 进度计划：编制项目一级进度计划，即里程碑计划。如果是B类项目，则制定施工计划作为补充：确定施工的时间、地点和人员分工等；

c. 费用计划：制定费用目标、分解过程、支出计划；

d. 质量管理计划：确定质量管理模式；制定各阶段质量管理目标和计划；确定人员分工；识别项目质量管控点；

e. 项目主计划编制完成后，项目实施组内部组织审批，审批通过后，项目实施组按项目主计划进行项目实施工作。大型项目和重大项目的项目主计划需提交集团信息化部备案确认。

（六）项目准备工作完成后，项目建设单位需召开项目启动会。项目启动会是项目实施组面向建设单位的中、高层以及部门的业务骨干宣布项目开始、传达项目的目标、工作方式、计划安排等信息的仪式，对于项目顺利实施有着重要的意义和作用。

第十六条 项目实施过程

本阶段是具体项目的实施执行过程。不同类型项目在本过程略有不同，具体

如下：

类型 程	过	第十六 条（一）	第十六 条（二）	第十六 条（三）	第十六 条（四）	第十六 条（五）	第十六 条（六）
A 类		√					√
B 类		√	√	√	√	√	√
C 类		√	√	√		√	√
D 类		√					√

（一）系统设计

1. 业务现状调研

a. 项目实施组组织业务现状和需求调研工作，调研过程中牵涉到跨单位、跨部门、跨专业的业务问题由项目实施组组织讨论确认。业务问题讨论过程中形成的结论采用《项目 XX 会议纪要》形式发布。

b. 项目实施组综合整理调研情况，形成详细的《项目业务现状报告》或《项目需求规格说明书》，《项目需求规格说明书》应包含且不仅限于：需求范围、业务流程、功能需求、性能需求、运行需求、培训需求、交付物需求。

c. 《项目需求规格说明书》需经过项目实施组讨论确认，并由项目实施单位、以及项目建设单位主管领导签字认可。

2. 蓝图设计

a. 蓝图设计即在现状和需求调研的基础上构建适合于建设单位业务的业务蓝图和系统蓝图。蓝图设计的内容主要包含总体设计说明、组织架构设计、主数据设计、业务流程设计、开发设计、角色设计六个方面内容。

b. 总体设计包含总体设计原则、设计思路和预期实施效果三部分。总体设计原则指系统设计基本理念、目标、方法论的描述；设计思路指在总体设计原则的指导下实现具体设计方案的过程和方法；预期实施效果描述依据该蓝图设计方案实施预期可以实现的效果。总体设计的梳理是蓝图设计的基础，项目实施组应与建设单位相关业务部门及实施单位就相关内容充分沟通并获得确认。

c. 在蓝图设计阶段结束后，项目实施组需提报项目建设单位申请蓝图汇报，汇报内容涉及模块总体情况、蓝图设计与重点方案、开发清单相关内容。项

目实施组依据汇报结果调整蓝图设计内容，并据此形成《项目蓝图设计报告》，《项目蓝图设计报告》需项目实施单位和项目建设单位双方项目经理签字确认。

（二）开发管理

1. 对于涉及开发的项目，项目实施单位在确认的《项目蓝图设计报告》、《项目需求规格说明书》和开发清单的基础上。项目实施组对项目开发清单所列开发内容进行功能设计、开发设计，制定《项目开发功能设计说明书》、《项目开发设计说明书》。《项目开发设计说明书》包含且不仅限于：项目概述、需求描述、架构描述、业务组件定义。数据设计、组件设计、用户接口设计、事务类型及其管理、错误处理、限制、局限、约束。

2. 项目实施组需对《项目功能设计说明书》、《项目开发设计说明书》进行签字确认。

3. 开发过程中，碰到的各种业务问题通过专题会、协调会方式讨论研究解决，讨论形成的方案通过《项目 XX 会议纪要》形式发布。项目开发实施过程中涉及到与第三方系统接口的，由项目实施组协调第三方系统供应商共同协商解决。

（三）配置管理

开展系统配置工作，项目实施组需明确配置责任人，负责在实施过程中以蓝图设计为基础，按照公司或华谊集团系统配置模板进行差异分析，梳理出待新增或调整的系统配置项，在配置/开发系统中进行配置，并据此整理配置清单。

（四）施工管理

1. 项目若涉及施工，则在项目实施单位在项目施工前需获得项目建设单位的相关审批（特别是华谊集团规定的 8 项危险作业），需按项目建设单位要求接受相应级别的 HSE 安全管理培训。施工过程中需遵守项目建设单位工程项目施工相关规章制度，对存在的施工风险及风险等级进行辨识，提出有针对性的防范措施，对其中构成重大风险的，需制定控制方案和应急预案。

2. 具体管理办法参考公司《固定资产投项目管理办法》和华谊集团《工程项目建设实施管理办法》。

（五）测试管理

1. 在项目开发完成后，需针对系统测试建立独立的测试环境，确保测试不在生产环境中进行。在项目开发完成后，由项目实施组进行内部测试，内部测试需包括单元测试和集成测试。内部测试通过后联合用户进行用户接受测试。用户

接受测试是由关键用户或最终用户依据各模块具体业务需求进行的详细测试，包含各种实际或假设的测试案例。用户接受测试中也包含对用户权限的测试，检查最终用户是否获得相应的使用权限，并反向检测没有授权资格的用户，如未通过授权用户是否获得使用权限，或者有授权资格的用户是否获得了超出许可范围的权限。

2. 测试工作包含制定测试方案、准备测试场景及脚本、执行测试并编写测试报告。对于测试过程中发现的所有问题，需详细记录《项目问题跟踪表》并落实问题处理。项目测试报告需关键用户签字确认。

（六）培训管理

1. 用户培训前项目实施组需做好前期准备工作，包括制定用户培训计划、编写用户操作手册和培训讲义、编制考试试卷、场地设备及培训系统等环境准备工作。在培训过程中对最终用户出勤情况进行考核。培训结束后，组织最终用户进行相应模块的考试。建议对于重大项目，只有通过考试的用户才具备开通系统账号的资格。

2. 用户培训中所提的问题由项目实施组记录《项目问题跟踪表》并落实问题处理计划。

3. 对于项目实施过程中涉及使用的软、硬件工具由项目实施组负责进行培训。

4. 项目实施涉及到与第三方系统接口的，由项目实施组协调第三方系统供应商共同协商培训。

第十七条 项目过程监控

项目监控是围绕项目实施计划，跟踪进度、费用、质量、资源，掌握各项工作现状，以便进行适当的资源调配和进度调整。在实施项目的过程中，项目实施组需时刻对项目进行跟踪监控，以使项目按计划的进度、技术指标完成，并提供现阶段工作的反馈信息，以利后续阶段的顺利开展和整个项目的完成。项目监控过程贯穿项目始终。

（一）项目目标管控

项目目标管控分为项目目标管理及项目控制两部分。项目目标管理是按照项目准备过程中审批通过的项目主计划中设定项目管理的目标，作为项目控制基准。项目目标包括项目范围目标、进度目标、费用目标、技术和质量目标及信息安全

控制目标。项目控制是按照项目管理目标开展各项项目管理活动并对项目计划、目标进行不断细化完善的过程。

（二）项目变更管理

1. 对于已经确认的项目需求，后续在项目现场需求调研、采购、设计、开发、测试过程中因业务、技术等各方面原因需要变更的，由变更方填写《项目变更申请表》，提交项目实施组综合评审确认，进行技术、费用、进度计划的评估，评估为必须的变更则由项目实施单位和项目建设单位双方项目经理签字确认生效，同时更改变更所涉及的所有验收文档。

2. 涉及费用变更的由变更提出方走合同变更流程。

（三）项目费用监控

1. 项目建设过程中严格按照项目主计划中费用管理计划进行管理和控制。

2. 在项目费用控制过程中若预测到项目有超预算情况，由建设单位项目经理提交项目超预算申请并附预算调整明细，项目建设单位项目相关负责人按授权进行审批。

3. 项目费用若超预算 10% 及以上，需按照预算调整流程进行审批。

（四）质量管理

1. 公司信息化归口部门，必要时，华谊集团科信部。负责审查信息化项目立项报告中的技术方案、技术路线、软硬件选型等重要环节中的技术质量。

2. 项目建设单位须按照技术方案、技术附件中明确的技术指标和质量标准进行项目的设计和实施，不得擅自修改或调整指标和标准。

（五）风险管理

1. 项目建设单位负责落实业务风险防范措施，项目建议书应在对业务需求、实施范围作深入调查分析、在充分考虑对项目有显著影响的各种因素后再作定论。在业务蓝图设计报告确认后，业务需求及实施范围一般不再变更。

2. 项目建设单位负责落实信息化项目技术风险防范措施。

3. 项目需认真落实管理风险防范措施，项目建设单位要落实项目风险负责人。参与项目建设的各有关单位应重视系统安全与数据保密，按公司《信息安全管理办法》执行。

4. 项目建设涉及施工的还需关注施工安全和施工风险。

（六）信息安全控制

1. 项目建设单位负责按照公司信息系统安全管理制度审查和控制项目的信息安全控制目标。

2. 项目实施单位需从安全性、可靠性、高效性、可控性和持续性等多方面落实信息安全控制目标。

e) 公司业务部门和信息化归口部门需分别严格审查大型和重大项目的业务需求、实施范围及项目技术方案、技术路线，控制项目业务风险和技术风险。

第十八条 项目试运行过程

项目实施结束后，需首先进行试运行，试运行考核通过后才可进行验收。

（一）试运行管理

1. 项目完成既定的设计、开发、测试等任务后,应当切实做好信息系统上线的各项准备工作，培训业务操作和系统管理人员，制定科学的上线计划和新旧系统转换方案，考虑应急预案，确保新旧系统顺利切换和平稳衔接。系统上线涉及数据迁移的，还应制定详细的数据迁移计划。由项目实施组编写《项目上线策略》，该策略包含且不仅限于：上线组织体系及职责、上线业务范围、上线准备工作情况、数据迁移计划、上线时间及工作安排、上线支持流程及问题处理、上线应急预案、人员联络方式、后勤保障措施。

2. 项目实施组设计期初数据导入模板，项目实施组组织期初数据收集，由项目实施组导入期初数据。系统上线试运行前，由项目实施组中项目经理及业务人员通知涉及单位系统上线试运行。试运行期间，项目实施组 7*24 小时支持系统业务开展，试运行问题通过《项目问题跟踪表》跟踪处理。

3. 试运行结束后需编写《用户试运行报告》和《项目总结报告》。

（二）知识转移

1. 项目上线后，需进行知识转移。项目实施组需编写完整知识转移方案，其中包括运维方案、常见问题、实施遗留问题等，并整理所有需要移交的文档，提交给知识接受方。同时，项目实施组须根据需要对知识接受方进行培训直至接受方能独立运维。在知识转移结束后，实施组及知识接受方需针对知识转移的完成情况双方签字确认。知识接受方需根据知识转移方案确定相关制度规范的制修订安排，明确职责和要求，保障项目的运行和维护。

2. 大型项目和重大项目的知识转移方案需得到华谊集团科信部确认，且需提交整套知识转移文档给科信部备案。

第十九条 项目验收过程

（一）验收管理

1. 项目建设单位应当组织独立于项目实施单位的专业机构对开发完成的信息系统进行验收测试，确保在功能、性能、控制要求和安全性等方面符合开发需求。并需要依据项目实施合同，项目实施组与项目建设单位分阶段共同组织项目验收工作，项目验收分软件验收和硬件验收。

2. 项目牵涉有硬件购置或者网络铺设的，由项目实施组组织相关硬件专业人员对设备进行到货验收和安装调试验收。

3. 项目验收材料由项目建设单位和项目实施组共同准备，准备材料建议包含：

a. 项目准备过程：《项目主计划》、《项目实施组织机构及通讯录》。

b. 项目实施过程：《项目业务蓝图设计报告》、《开发清单》、《项目需求规格说明书》或《项目开发功能说明书》、《项目开发设计说明书》、《项目培训计划》、《用户测试报告》、《项目软硬件清单》。

c. 项目监控过程：《项目双周滚动计划》、《项目会议纪要》。

d. 项目试运行过程：《项目上线策略》、《项目问题跟踪表》、《用户试运行报告》、《项目总结报告》、《项目知识转移方案》、《系统运维方案》。

4. 在信息化项目验收过程中，首先由项目实施组组织提交项目验收材料，经项目实施组内部审核通过后，项目建设单位召开项目验收评审会，形成《项目验收报告》。

5. 项目验收完成后，项目建设单位需将项目交付物文件提交公司信息化归口部门，同时提交华谊集团科信部备案。

6. 大型项目和重大项目的验收由公司信息化归口部门或华谊集团科信部组织相关专家进行验收。

（二）后评估管理

1. 对于项目规模属于重大项目的，建议进行项目后评估。项目后评估是指项目建设单位在项目验收通过，正式运行一段时间后，对项目在技术、效率、性能、稳定性、经济效益各项指标与项目立项时的目标值进行对比分析所得出的综合评价。项目建设单位应及时组织项目后评估，编制项目评估报告。

2. 项目后评估主要依据经公司或华谊集团批准的项目建议书设定的各项技

术经济指标，项目上线运行后的各项考核结果，以及用户反馈意见。公司信息化归口部门或华谊集团科信部负责组织或委托项目后评估工作，负责评估意见的跟踪和检查。

第七章 供应商管理

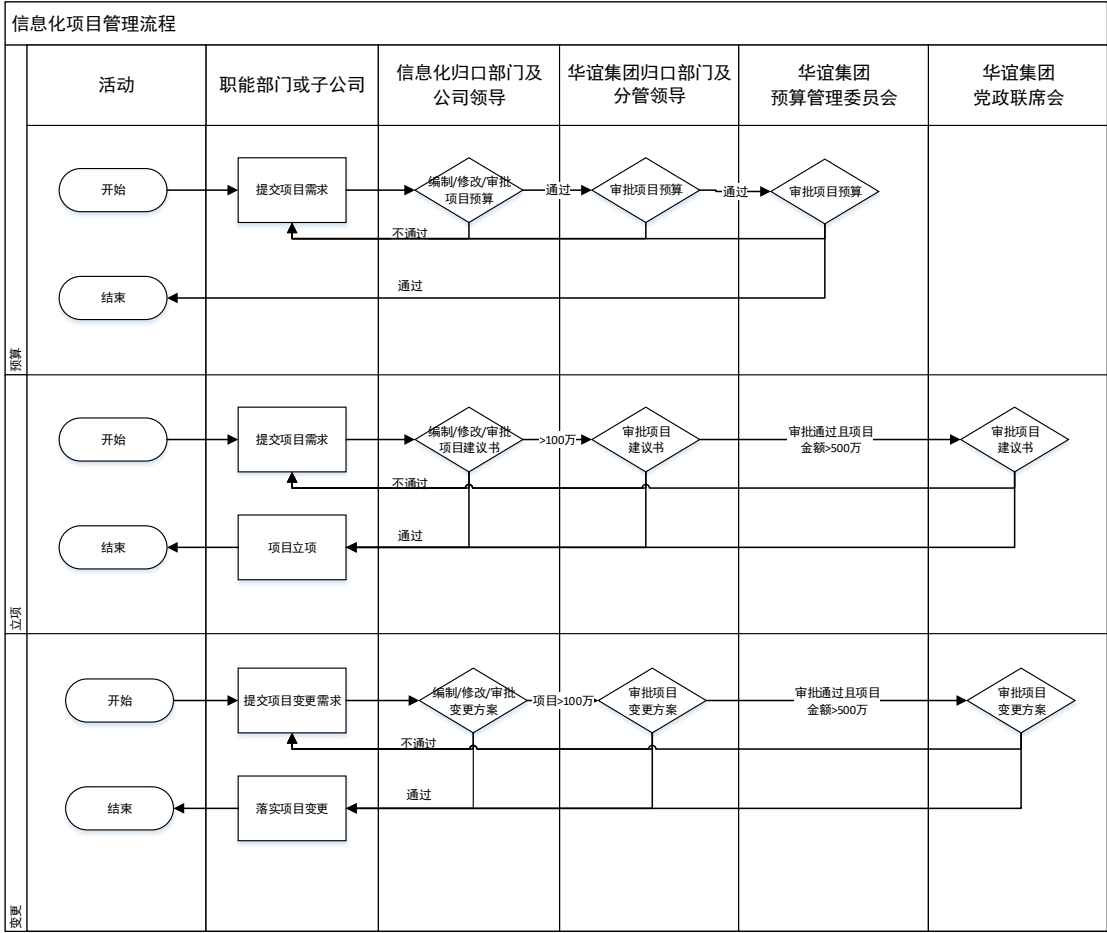
参照公司和华谊集团供应商管理制度执行

第八章 附则

- 7.1 本手册由公司综合办公室负责解释。
- 7.2 本手册自发布之日起施行。
- 7.3 原信息化项目管理手册（XCL-ZB. 38. 2017. V2. 0）同时废止。

附录 A

附件一 信息化项目管理（主要）流程示意图



附录 B

- 附件一 项目主计划
- 附件二 项目实施组织架构和人员通讯录
- 附件三 项目业务蓝图设计报告
- 附件四 开发清单
- 附件五 项目需求功能说明书或项目功能说明书
- 附件六 项目开发设计说明书
- 附件七 项目培训计划
- 附件八 用户测试报告
- 附件九 项目软硬件清单
- 附件十 项目双周滚动计划
- 附件十一 项目会议纪要
- 附件十二 项目上线策略
- 附件十三 项目问题跟踪表
- 附件十四 用户试运行报告
- 附件十五 项目总结报告
- 附件十六 项目知识转移方案
- 附件十七 系统运维方案
- 附件十八 项目验收报告

附件一 项目主计划

项目主计划需包括以下内容：

（一）项目范围和目标

说明项目因包含的内容，适用的场景，不适用的场景，以及需实现的目标。

（二）项目过程定义

说明项目包括哪些过程，如招投标，合同，业务蓝图设计，开发等。

（三）项目实施组织结构

详细说明项目中的岗位设置、职责划分、人员配备、人员进入/退出项目时间及参与项目程度。

（四）进度计划

编制项目一级进度计划，即里程碑计划。

（五）费用计划

制定费用目标、分解过程、支出计划。

（六）软硬件计划

制定项目实施过程中所需的软硬件资源计划、获取方式、需求时间，使用说明。

（七）施工计划（可选）

确定施工的时间、地点和人员分工等；

（八）质量管理计划

确定质量管理模式；制定各阶段质量管理目标和计划；确定人员分工；识别项目质量管控点。

附件二 项目实施组织架构和人员通讯录

XXX 项目实施组织架构及人员通讯录					
项目实施组	姓名	所在单位	项目角色	联系电话	邮箱
管理组					
XX 组					

附件三 项目业务蓝图设计报告

项目业务蓝图设计报告需包括：

- （一）业务总体设计
说明业务概况、总体设计流程、主要管控点。
- （二）系统流程清单
- （三）系统流程详细说明
- （四）分模块功能说明
- （五）签署页

业务蓝图设计报告需项目建设单位项目经理及项目实施方项目经理签字确认。

附件四 开发清单

XX 项目开发清单															
开发需求项目实施组	模块	描述	开发方式	复杂性	批准人	职责			功能设计		功能开发		功能测试		备注
						功能说明编制人	开发人员	测试人	计划开始日期	计划完成日期	计划开始日期	计划完成日期	计划开始日期	计划完成日期	

附件五 项目需求功能说明书或项目功能说明书

项目需求功能说明书或项目功能说明书需至少包括以下内容：

（一）业务总体说明

包括业务需求、适用范围、术语定义。

（二）系统功能说明

包括总体功能介绍，系统流程图，各模块界面设计、业务目标、功能使用范围、前提和假设条件、详细功能描述、输入输出数据要求。

（三）与其他系统集成需求

描述与其他系统集成需求，涉及到集成的总体要求，接口需求，接口传输方式，数据格式等。

（四）其他需求

说明性能需求、运行需求、培训需求、交付物需求等。

附件六 项目开发设计说明书

项目开发设计说明书需包括以下内容：

（一）项目开发内容简介

简单介绍项目需开发实现的总体目标、相关文档、相关系统及界面分割、相关约定。

（二）XX 项目开发设计概述

说明 XX 系统总体设计原则，设计思路，软硬件架构，系统逻辑流程图，系统详细功能设计以及影响分析。

（三）程序设计说明

说明程序名、事务代码、程序类型、输入数据定义、输出结果定义、程序配置、接口定义（含与其他系统的连接方法、接口数据和文件给事、接口名称列表、接口逻辑）

（四）程序逻辑说明

说明程序逻辑流程图、详细功能、数据控制、目录设计、数据流、表关系、界面布局、程序运行环境、排序规则、权限设计方案。

（五）测试要求

说明开发内容测试的环境、数据及权限要求。

(六) 局限性/设计/评论

说明开发内容设计的局限性、约束条件、管理及错误处理机制。

(七) 附录

附件七 项目培训计划

XX 项目培训计划								
培训时间	XXXX 年 XX 月 XX 日至 XXXX 年 XX 月 XX 日，共 XX 天							
培训时间	早上：9：30-11：30： 下午：13：00-15：00							
培训地点								
考试时间								
参与部门	序 号	培 训 课 程	培 训 时 间	上 / 下午	讲 师	支 持 顾 问	是 否 需 要 上 机	是 否 需 要 投 影 仪

补项目实施方开发测试报告，由项目实施方项目经理签字。

附件八 用户测试报告

用户测试报告需包括以下内容：

(一) 用户测试背景介绍

介绍测试的目的、测试范围、测试计划、测试场景、测试脚本、测试结果、测试问题解决情况。

(二) 测试情况总结

总结测试情况，评价是否可以上线试运行。

(三) 签署页

要求由项目建设单位关键用户签字。

附件九 项目软硬件清单

软硬件设备清单						
序号	名称	品牌及型号	数量	价格	用途	备注
1						
2						
3						
4						
5						

附件十 项目双周滚动计划

XX 项目双周滚动计划		
时间段：	本周（XXXX 年 XX 月 XX 日至 XXXX 年 XX 月 XX 日）	
地点/时间		
	任务名称	负责人
工作内容		
文档		
时间段：	下周（XXXX 年 XX 月 XX 日至 XXXX 年 XX 月 XX 日）	
地点/时间		
	任务名称	负责人
工作内容		
文档		

附件十一 项目会议纪要

会议主题:	
日期时间:	

会议地点:			
主持人:			
参会人员:			
会议纪要整理人:			
会议议程 主要内容及成果			
待办事项列表:			

附件十二 项目上线策略

项目上线策略需包括以下内容:

(一) 前期工作进展汇报

汇报前期的工作进展、业务梳理、方案规划、系统实施开发及测试情况。

(二) 迁移业务范围及方案

结合实际业务的迁移的可行性,与项目上线单位商量确定迁移业务范围及方案。

（三）上线迁移工作计划和安排

说明上线时间点、上线前业务处理方案和上线后业务处理方案。

（四）应急方案

描述碰到项目上线单位不能按照约定的业务操作规范完成既定业务的紧急情况时，项目实施组及用户各方采取的应对措施。

（五）签署页

项目上线策略需项目建设单位项目经理和项目实施方项目经理共同签署。

附件十三 项目问题跟踪表

XX 项目问题跟踪表																		
序号	所属阶段	所属模块	问题类型	问题描述	提出单位	提出人	提出日期	提出人联系方式	负责顾问	优先级	拟解决方案	计划完成日期	实际完成日期	状态	是否是共性问题	是否需要项目管理组协调	是否需要上报集团	备注
1																		
2																		
3																		
4																		
5																		

附件十四 用户试运行报告

用户试运行报告需包括以下内容：

（一）试运行情况总结

描述试运行的时间、人员、地点、试运行范围，总结试运行中碰到的问题及问题解决情况。

（二）签署页

用户试运行报告需用户单位关键用户、用户单位分管领导共同签署。

附件十五 项目总结报告

项目总结报告需包括以下内容：

- （一）项目立项背景
- （二）项目目标和主要内容
- （三）项目实施情况
- （四）资金使用情况
- （五）项目建成后的运行情况
- （六）项目社会效益及经济效益分析

附件十六 项目知识转移方案

项目知识转移方案需包括：

- （一）知识转移的范围描述

描述知识转移涉及到的人员、软硬件、文档等。

- （二）知识转移方案

结合知识转移双方的实际情况，制定知识转移的范围及方案。

- （三）知识转移工作计划和安排

说明知识转移时间区间、知识转移期间双方的工作职责。

- （四）知识转移考核

约定知识转移情况的考核标准，知识转移双方按照考核标准进行转移操作，并进行确认及考核。

- （五）签署页

知识转移方案由项目建设单位项目经理指定负责人和知识转出方项目经理共同签署。

附件十七 系统运维方案

系统运维方案根据《上海华谊（集团）公司信息系统运行管理办法》制定，需包括以下内容：

- （一）运维团队组织架构和职责
- （二）运维流程和方案
- （三）运维考核标准

附件十八 项目验收报告

XX 项目验收报告
<p>XXXX 年 XX 月 XX 日，由_____组织召开了_____（项目编号：_____）验收会。验收专家组听取了项目实施情况报告，查阅了验收资料，并对相关问题进行了质询。经充分讨论，形成如下验收意见：</p> <p>1、</p> <p>2、</p> <p>3、</p> <p>.....</p> <p>验收专家组认为，该项目完成了项目工作任务说明书中规定的建设内容，一致同意通过验收。</p> <p>专家（签字）：</p> <p>日期： 年 月 日</p>