|  |  |
| --- | --- |
| 文件标识：ZYY\_OPD\_REGU\_PMS | 模板版本：V1.0 |
|  | |
|  | |
| 项目团队管理规范 | |
|  | |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| 拟制单位: |  |
| 拟 制: |  |
| 审 核: |  |
| 批 准: |  |
| 批准日期: |  |

版 本 历 史

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 版本 | 作者 | 参与者 | 发布日期 | 备注 |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

注1：使用本模板前，请确认当前模板版本为最新版本。

注2：使用本模板时，请将封面的文件标识更替为项目文档的文件标识。

注3：请将本页的版本历史更替为项目文档版本记录。

目 次

[1 目的 1](#_Toc443652836)

[2 适用范围 1](#_Toc443652837)

[3 团队建设依据 1](#_Toc443652838)

[4 项目团队架构 1](#_Toc443652839)

[5 团队成员权利与义务 1](#_Toc443652840)

[6 项目团队的建立 2](#_Toc443652841)

[7 项目团队的扩充 3](#_Toc443652842)

[8 项目团队的维护 3](#_Toc443652843)

[9 项目团队的建设 3](#_Toc443652844)

[10 项目团队的管理 3](#_Toc443652845)

[11 项目团队的解散 3](#_Toc443652846)

[12 项目团队的授权与决策 4](#_Toc443652847)

团队管理规范

1. 目的

本规范目的是通过制订团队结构、组成和运作方式的规则促进团队的沟通与协作，提高团队的工作效率，充分调动团队成员的主动性。

1. 适用范围

本规范适用于\*\*\*开发团队组建使用，并对日常的管理活动进行约束及规范。

1. 团队建设依据

团队建设原则，是以项目进度计划为基础，将内外部与项目相关的干系人组织一个团队，可视项目的大小，对项目团队进行分组设置。确保项目相关团队可以有效合作，包括协调问题的有效解决。

1. 项目团队架构

项目经理根据项目情况，选定团队成员。

根据研究院的项目情况，团队建设分两大类，一类是研究院完全可以控制项目进度及安排的，团队成员全为研究院内部成员；另一类是与外部单位合作开发的，团队成员包括外部单位的团队。但管理重点都是侧重于研究院自我团队的管理，与外部团队的协调安排，由项目经理解决。

1. 团队成员权利与义务

项目经理根据确定的团队架构,安排相应的团队人员。

1. 项目内部组织结构

描述项目的内部组织结构，包括需求人员、设计人员、开发人员、界面设计人员等与项目实施有关的人员之间的结构关系。

|  |  |
| --- | --- |
| **角色** | **人员名单** |
| 项目经理 |  |
| 产品经理 |  |
| 需求工程师 |  |
| 软件设计 |  |
| 硬件设计 |  |
| 软件开发工程师 |  |
| 硬件开发工程师 |  |
| UI界面设计 |  |
| 测试工程师 |  |

1. 外部组织

对项目的每个外部接口，一般由项目经理作为接口人，外部接口包括：

1. 上层组织（如果本项目是某一大项目的子项目时，存在上层组织）
2. 客户组织（内部或外部客户组织，如一个合同客户，或公司高层领导）
3. 外协单位
4. 项目支持部门（例如技术支持部）
5. 项目监控组织（例如QA工程师）

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **组织名称** | **接口人** | **职责** |
| 上层组织 |  |  |
| 客户组织 |  |  |
| 外协单位 |  |  |
| 项目支持部门 |  |  |
| 项目监控组织（QA工程师） |  |  |

1. 项目团队的建立

在立项申请后，开始组建项目团队，并进行项目团队中核心团队任命。核心团队全权代表项目团队全面统筹及监管项目自启动到发布的运行过程。项目核心团队来自于：项目经理提名、所领导批准。

1. 项目团队的扩充

立项论证决策评审通过后，根据情况增扩项目团队成员；根据项目任务书进行任务分解，制定各级计划。计划决策评审通过后，由项目经理与相关资源部门协商并最终确定核心团队成员，进行核心团队成员任命；由核心团队成员与相关资源部门确定子团队成员，组建全员小组。

1. 项目团队的维护

每个具体人员承担项目角色和职责后，不可能完全符合规划的人员配备要求，因此可能要对人员配备管理计划进行变更；改变人员配备管理计划的其他原因还包括晋升、退休、疾病、绩效问题和变化的工作负荷。从项目开工到验收阶段整个项目生命周期由团队核心全权统筹负责，项目验收，项目团队宣告解散。

1. 项目团队的建设

项目团队的建设是培养团队成员的能力及团队成员之间的交互作用，从而提高项目绩效。

目的：

1. 提高团队成员的技能，以便提高其完成项目活动的能力
2. 提高团队成员之间的信任感和凝聚力，以通过更多的团队协作提高生产力。

项目团队的建设通过实施团队内部的培训、联合办公、奖励与表彰等多种形式体现。

1. 项目团队的管理

跟踪团队成员的绩效，提供反馈，解决问题，协调变更事宜以提高项目绩效。随着项目的开展，角色与岗位的互配性或其他相关原因都会导致团队项目成员的新增、调整，都属于人力资源变更，需做好变更管理记录。

1. 项目团队的解散

项目团队的解散分为正常解散和异常解散两种情况。正常解散是项目/产品研发任务顺利完成，项目团队完成历史使命而宣告解散；异常解散是指项目/产品撤项或转向情况下的项目团队的解散。

1. 正常解散：项目团队达成项目目标、完成历史使命而宣告解散。项目成员回归资源部门安排工作。
2. 异常解散：由于市场等原因项目须中途停止，通过项目经理或者院领导决策项目团队是否须继续运作。项目团队异常解散后项目成员回归资源部门安排工作
3. 项目团队的授权与决策

项目团队在项目的各个阶段决策点给项目团队分配资源并授予团队对该产品开发过程中所有具体事务执行上的决策权，以保证项目团队获得充分授权。获得充分授权的项目团队决策过程是一种集体决策行为，确保产品过程决策更具效率及效果。