研发项目管理制度

（试行）

北京精英智通科技股份有限公司---技术中心

2021年5月

# 适用范围

本办法适用于研发系统内各类项目的全生命周期管理。所指的项目，包括以下几类：

——重大项目：是指公司为了开发空白市场或抢占竞争对手市场等战略性布局而立项的新产品研发项目，或者已有产品的重大升级项目。重大项目由产品委员会进行审批；

——一般项目：是指现有产品的常规迭代升级或者规模不超过5人月的预研项目。一般项目由技术中心主任进行审批。

# 职责

产品委员会：负责对重大项目进行立项审批；

技术中心：统筹协调各下属部门事项。

产品策划部：组织产品迭代开发，编写产品需求文档，并对产品进行验收；

软件研发部：负责软件产品的设计和开发；

硬件研发部：负责硬件产品的设计和开发；

技术管理部：对项目进行备案、资源分配、跟踪监控及考核；

产品测试部：对项目进行测试，并提交测试报告作为验收决策依据；

市场部门：参与产品需求的评审；

质量管理部：参与产品需求、技术方案以及生产相关技术文件的评审；

订单支持部：参与生产相关技术文件的评审；

客户服务部：参与生产相关技术文件的评审。

# 流程管理

## 项目立项

1）立项审批

对于重大项目，由产品委员会进行审批；

对于一般项目，由技术中心主任进行审批。

2）项目备案

向技术管理部项目管理组备案，更新《项目登记表》，以获得项目编码、禅道资源（产品、计划和项目）、SCM资源、服务器资源等环境资源。

备案时应提交《开发计划》，对项目的范围、里程碑节点、投入的资源、成本、交付物、验收标准（可选）、风险计划（可选）等进行说明。

3）启动会议

对规模超过15人月的项目，应召开项目启动会议。参与人员包括管理层代表和项目团队，主要议题包括项目成员任命，以及申明项目的目标范围、实施计划及奖惩方式等。

## 项目执行

根据项目类型的不同，在执行过程中需符合《软件产品研发过程规范》及《硬件产品研发过程规范》的要求。

关键的开发任务及交付物必须进行评审。

对非迭代式项目，应在项目开始前在禅道中录入任务；对于迭代式项目，应在每个迭代开始前在禅道中录入任务。

## 项目监控

1）每日站会

主持人轮流担任，负责控制节奏，记录问题，以备会后跟踪。每人讲自己昨天做了什么，有什么问题，今天的计划是什么。其他人了解别人的工作情况，并发现指出可能存在的问题。对于发现的问题，鼓励认领，其余由负责人指定责任人。

时间通常控制在15分钟内。会议期间，如果使用任务墙，则应进行更新，如果是用禅道，则在禅道中更新。

2）每日任务更新

每日下班前，开发人员在禅道中更新自己的任务状态。

3）周报

反馈项目计划的执行情况，反应项目暴露出的问题，以及需要上级部门协助的问题。

每周五下班前编写周报，汇总至技术管理部项目管理组后，通过钉钉发给相关人员。

## 项目验收

产品经理召集项目组，以及技术管理部、质量管理部、订单服务部和客户服务部的相关人员，对项目进行评审，以决定项目是否达到验收要求。

对于规模超过15人月的项目，验收活动应在产品委员会框架下召开。

# 组织间协作

1）在产品设计阶段，技术管理部、质量管理部和市场部门应参加《产品规格说明书》评审。

2）在样品研发阶段，技术管理部和质量管理部应参加《技术方案》的评审。

3）在测试及产品定型阶段，技术管理部、质量管理部、订单支持部和客户服务部应参加生产工艺、验收测试报告、物料等关键工作的评审。

# 度量与考核

## 项目度量

技术管理部项目管理组负责组织产品经理与质量保证人员共同编写《项目总结报告》。报告中应搜集项目的各项度量指标，并进行分析评价。

## 项目考核

**1、项目考核系数**

项目考核指标分为进度控制、成本控制、项目质量三大块，各模块相应权重见下表：

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 模块 | 进度控制 | 成本控制 | 项目质量控制 |
| 权重 | 30% | 30% | 40% |

项目考核系数=（进度控制考核得分\*30%+成本控制考核得分\*30%+项目质量控制考核得分\*40%）÷100

**2、进度控制考核**

项目进度考核采取项目延期率指标进行考核，项目延期率是指项目实际完成周期超出计划完成周期的程度（计划完成周期以项目最后一次批准的变更计划周期为准）；

计算公式：项目延期率X＝（项目实际执行天数－项目计划执行天数）/项目计划执行天数×100％

项目进度得分（简称A）与项目延期率(简称X)关系如下表：

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 项目延期率（X） | 进度控制得分（A） | 备注 |
| X＜-50% | 150 | 1、X＜0，说明进度超前。  2、X=0，说明项目按时完成；  3、X>0，说明进度滞后。 |
| -50%＜X＜-10% | 100+|X| |
| -10%≤X≤10% | 100 |
| 20%＜X≤50% | 100-|X|\*1.5 |
| X>50% | 0 |
| 1、项目经理可根据实际情况调整开发开发周期2次；  2、第1次申请延长开发周期，项目总体得分减5分；  3、第2次申请延长开发周期，项目总体得分减10分。 | | |

**3、成本控制考核**

根据获批后的《项目计划》中的成本估算，对项目费用支出进行考核（费用预算以项目最后一次批准的变更后的费用预算为准）；

公式：预算超支率X=（实际支出费用－项目预算费用）/项目预算费用×100％；

项目费用控制得分（简称A）与费用预算超支率(简称X)关系如下表：

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 预算超支率 | 成本控制得分 | 备注 |
| X＜-50% | 150 | 1、X>0，说明费用超支，负向激励；  2、X＜0，说明费用节省，正向激励。 |
| -50%＜X＜-5% | 100+|X| |
| -5%≤X≤5% | 100 |
| 5%＜X≤50% | 100-|X|\*1.5 |
| X>50% | 0 |
| 1、项目经理可根据实际情况调整预算2次；  2、第1次申请增加预算，项目总体得分减5分；  3、第2次申请增加预算，项目总体得分减10分。 | | |

**4、项目质量考核**

根据需求的符合程度、未解决的遗留缺陷数等进行定性评估，满分为100分。

**5、剔除因素**

1）客户或开发申请部门未及时提出开发需求、开发意见，或提供开发信息不准确，导致开发错乱或进度延迟、项目延期的，不对延期进行考核，但须向项目管理组报备。

2）客户或开发申请部门在开发过程中提出新的功能或需求增加，导致开发周期加长，对开发周期重新评定，原开发周期作废，并以新的开发周期为准进行进度考核，但须提供书面说明材料。

3）由于物料采购、供应商交货、生产排产等引起的项目进度延迟，延迟时间不计入考核但须提供书面说明材料。

4）由于人力、设备、决策时间、市场变化等因非项目成员职权范围内的问题而影响开发进度及质量风险的，不计入考核项，但须提供书面说明材料。