**项目管理过程规范（试行）**

**研发中心 2017.05.16**

### （一）项目流程规范

软件开发流程规范是为了使[软件](http://www.itisedu.com/phrase/200604232134205.html" \t "_new)项目能够按照预定的成本、进度、质量顺利完成，而对人员（People）、产品（Product）、过程（Process）和项目(Project)进行分析和管理的活动。软件[项目管理](http://www.itisedu.com/phrase/200604240825565.html" \t "_new)的根本目的是为了让软件项目（从分析、设计、编码到测试、维护全过程）都能在管理者的控制之下，以预定成本按期，按质的完成软件交付使用。软件项目的工作流程有其自身规律，为了有效管理项目全生命周期，理顺工作流程，结合公司和部门实际情况特拟定如下工作流程规范：

项目准备

需求分析

数据分析

架构选型

概要分案拟定

评审

未通过

项目执行

初步计划

迭代

开发

进度、质量、过程控制

评审

详细计划、需求、方案、详细任务、作战图

上线

测试

未通过

本项目流程是据公司和部门实际情况，结合传统软件开发模式和敏捷开发模式拟定。

### （二）项目详细流程规范

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **过 程** | **阶 段** | **提交物(归档)** | **配备管理** | **关联人员** |
| **规划过程** | **1．项目计划** | ①环球名车需求跟踪矩阵（贯穿整个生命周期，产品主管易振浦维护一张总表收集所有渠道需求来源；各项目经理维护本项目分表。总表每日发送给技术总监一份）  ②项目计划书文档（含人力、时间、质量、成本、风险等，1-2周计划，根据实时情况调整）  ③项目计划书**评审报告** | 技术总监  技术经理  产品经理  项目经理  UE/UI | 项目经理、技术总监、技术经理、产品经理、其他核心人员。 |
| **2. 产品设计** | ①sprint backlog需求规格说明书、PRD  ②需求文档、PRD**评审报告**  ③原型、原型**评审报告**  项目经理主导，产品及研发充分头脑风暴。  产品设计及评审细化： ①产品/业务/需求 调研  →②梳理与呈现(原型及流程、PRD）→③评审（技术总监、技术经理、产品经理、项目经理）   →④调整完善 →⑤确认(技术总监）→⑥下一步流程。 | 技术总监  技术经理  项目经理  核心技术人员  产品经理/主管  UE/UI | 项目经理、技术总监、技术经理、产品经理、测试工程师、其他核心人员。 |
| **执行过程** | **3．产品架构** | ①系统设计方案文档(含技术方案、系统架构等）  ②系统设计**方案评审** | 技术总监  技术经理  项目经理  项目组核心人员  UE/UI | 项目经理、技术总监、技术经理、其他核心人员。 |
| **4．软件设计** | ①概要设计文档  ②数据库设计文档  ③接口设计文档  ④概要设计、数据库设计、接口设计**评审报告** | 技术总监  技术经理  项目经理  项目组成员  UE/UI  测试 | 项目经理、技术总监、技术经理、其他核心人员。 |
| **5．软件实现**  **（**模块实现、功能实现、单元测试、系统联调、数据库运维**）** | ①版本控制SVN(源码和文档)  ②单元测试报告  ③需求变更单  ④评审文档、会议纪要 | 全部人员 | 项目经理、技术总监、技术经理、产品经理、软件工程师。 |
| **监控过程** | **进度控制、质量控制、成本控制、风险控制、知识管理、变更控制、团队管理等。（贯穿整个生命周期）** | **①每日晨会：**做好上一工作日工作总结、当天工作安排、疑难及待协调问题解决。  **②每日工作进度汇总：**提交《每日工作进度汇总.xlsx》  **③周例会：**项目周报 及研发中心周例会\_会议纪要 |  | 项目经理、技术总监、技术经理、产品经理。 |
| **执行过程** | **6．测试** | ①测试计划、用例及评审  ②功能、性能测试  (JIRA|Mantis|TD|Bugfree,LR)  ③系统测试  ④测试报告(作为上线标准) | 全部人员 | 项目经理、技术总监、技术经理、产品经理、测试工程师 |
| **7．上线** | ①申请正式上线(培训文案及计划，需要其他部门的配合事项及方案，相关模块BSS内容的补充，新功能PDF简介)  ②上线准备、部署  ③监控运行、改进建议  ④上线运行报告 | 全部人员 | 项目经理、技术总监、技术经理、产品经理 |
| **收尾过程** | **8．收尾** | ①产品级源码、文档归档  ②知识库、知识产权 | 全部人员 | 项目经理、技术总监、技术经理、产品经理、其他关联人员 |
| **迭代过程** | **9．产品迭代升级** | **下一版本产品周期** |  |  |

**注**：

1. **项目经理为项目第一负责人，负责项目的全生命周期整体把控**。

各项目负责人，进行工作安排时要做到：

* 明确工作完成的时间要求（上线要求）、质量要求；
* 工作安排要电子文档化，工作量要饱满；
* 工作内容要求明确、工作相关资料提供到位，便于开展工作；
* 强调工作热情、积极性、主动性、不等不靠，高标准严要求;
* 强调多从自身找原因，不推卸责任。
* 新入职同事，项目经理有责任帮助其尽快了解业务、熟悉研发所采用技术、提供研发工作开展所需要的支持和帮助。并即时分配实质性研发工作，严禁安排边缘性工作（整理文档、较长时间修改bug、较长时间熟悉业务等）。

1. **外部工作对接流程细化规定**：**A** 外部及各种渠道需求、事务（电话、短信、*邮箱+IM工具*）->**B** 技术总监（原型&PRD 需求汇报、决策与安排）->**C** 评审(技术总监、产品经理、技术经理、项目经理、指定人员)-> **D**需求汇总、反馈(*邮箱+IM工具*)->**E** {董事长审批}->**F** 项目制流程。

* **接受外部需求要求：**邮箱+IM，抄送技术总监及对方部门负责人、其他相关人员进行评审及确认。严禁私自随意接收需求进行工作推进。重要工作节点及时反馈工作推进情况。

**过程细化：**

①产品先和相关研发商讨方案（期间和需求提出方随时沟通）。②方案发给技术总监评审。

③研发中心内部通过评审，再与业务需求提出人确认。

* **可能存在的对外/上工作的反馈**：邮箱+IM，抄送技术总监及外部对接人、其他相关人员。其中有关工作进度、工作目标，内容等需要统一和技术总监讨论确定后再反馈或呈报。因个人原因没有经过此步骤的呈报不要写上部门负责人名字和部门名称。必须写上“此文档内容个人负全责，与部门负责人及部门无关”，所有后果由个人自己负责！坚决杜绝华而取宠、不切实际的向外或向上工作呈报，以免陷部门整体工作于不利。反馈要做到合情合理、有根有据、客观，严防随意和主观。
* **外部需求参与人需按要求填写SVN需求跟踪矩阵**。（因外部可能存在没有按统一入口提交需求的情况。外部需求包括：Bug、优化、建议、新增或调整功能、其它与软件相关的工作等）。

（**需求跟踪矩阵文件位置**：http://svn.jmhqmc.com:18080/svn/jm-information/部门管理/需求跟踪矩阵。每周一份excel），没有填写需求跟踪矩阵的需求一律不允许推进（严禁以用户、公司领导比较着急、个人自己负责为借口，拉大旗作虎皮，破坏项目规范流程或事后补流程）。

* **外部需求接收方式规范细则：**

**「同级部门」**

1. **需求提出部门/人发起「需求钉钉」**，填写需求概况。**审批人**：需求提出部门负责人、研发中心技术总监；**抄送**：产品主管/产品经理（或研发中心具体需求接收人）

2. 线下对接需求细节并存档，然后走项目制流程。

**「上级部门/人」**

1. **研发中心需求接收人发起「需求钉钉」**，填写需求概况；**审批人**：第一审批人：上级部门负责人/需求提出人，第二审批人：研发中心技术总监；**抄送**：产品主管/产品经理（或研发中心具体需求接收人）

2. 线下对接需求细节并存档，然后走项目制流程。

1. **项目评审流程细化规定**：**A**、相关文档出来后，先项目组内部讨论，修改，定稿。**B**、至少提前2小时发出待评审文档给参与评审人员**C**、协调确定评审时间，发评审会议通知 **D**、评审报告，签字确认，没通过的评审重新迭代评审。

***注****：会议纪要/评审报告由参会人员轮流记录，纪要内容要全面，要涵盖所有参会人员的建议、疑问、观念、讨论及意见形成过程等，坚决杜绝一言堂，切实发挥评审实际效果。*

1. **项目发布过程细化规定**：所有项目正式对外发布前，项目组先内部测试，并提交测试报告，经技术总监确认通过后，再提交给领导审核或其他部门收集意见。
2. **产品评审过程规定**： **A**产品 /业务/需求 调研 →**B**梳理与呈现(原型及流程、PRD）→**C** 至少提前2小时发出待评审文档给参与评审人员→**D**评审（技术总监、技术经理、产品经理、项目经理、测试主管及其他相关人员），出会议纪要→**E**调整完善，迭代评审 →**F**确认(技术总监）{→**G**董事长审批}→**H**项目制流程。

***注****：会议纪要/评审报告由参会人员轮流记录，纪要内容要全面，要涵盖所有参会人员的建议、疑问、创意及设想、观念、讨论及意见形成过程等，坚决杜绝一言堂，切实发挥评审实际效果。*

1. **工作总结、汇报细化规定**：各项目经理提交的每日日报、每周周报，本项目组所有人员的工作都要在日报周报中体现。当天无工作安排的写“无”，调休、请假、外勤等也对应写清楚“调休”，“请假”、“外勤”等。

* 日报周报表格中每一项都要填写，禁止空白。
* 日报周报表格中的“详细描述”请详细描述具体工作项内容。

1. **产品功能需求调整审批细化规定**：**A**先出方案 →**B** 项目组评审→**C** 评审及确认（技术总监）{→**D**董事长审批}→**E** 执行。
2. **资料命名细化规定**：流转的文档资料，文件名命名规则：文件用途名\_{版本}\_日期\_{部门 作者}.后缀名。（如：APP社区模块详细设计\_V1.0\_2017.07.28\_研发中心XXX.docx）
3. **项目进度控制细化规定**：项目经理对项目进度的控制贯穿项目整个过程，工作前期安排要饱满不松散、进度要严格控制好，做好风险预控，不要到后期没完成时再临时加班。项目日报中增加项目整体进度完成百分比和风险预控项，确保项目进度和质量可控。
4. **数据库操作细化规定：**严禁直接手工操作数据库。极端情况下需要修改数据库的提交申请给技术总监、审批通过后才可以修改。 (测试库和正式库严格实行功能分离、做好日志和备份)，后台支撑组对此负责。
5. **Bug、优化建议处理细化规定**：任何来自第三方或内部提出的bug、优化建议。对接人都要整理详细事由来龙去脉、原因分析、改进建议文档，文档提交给技术总监、经技术总监同意后执行，为下一步的系统/模块的完善优化积累经验。严禁不经分析、胡乱猜测、不负责任的随意修改、调整。
6. **内部培训细化规定**：整理培训计划->技术总监审核->统一安排推进（确定参会人员、时间、地点、要求等）。

部门内部任何培训均按照本流程推进。

研发中心内部培训频次限制在1-2次/月。

1. **服务器故障排除细化规定：**公司产品服务器出现故障（包括但不限于WebAPP、后台服务、后台服务支撑及其服务运行配套软件，服务器及相关服务和软件 等），由运维主管组织协调进行服务器故障排除，相关项目负责人和研发人员即时积极配合。提交故障说明、原因分析、处理措施及处理过程、处理结果文档给技术总监。

**⑭沟通/传达/反馈细化规定：**内、外部的所有沟通、工作执行情况须即时反馈，严禁不予回复、无反馈、或工作执行出现有头无尾的情况发生，形成良好工作互动、协调及反馈机制。工作QQ、工作微信、工作钉钉等各种工作工具保持时刻在线，相关工作通知10分钟内必须回复，保持工作的高效率。

**⑮突发/特殊事件处理细化规定：**涉及软硬件、产品、研发、测试、上线、试运行、服务器等突发事件，第一时间通知技术总监、即时拟定方案评审并实施，即时响应突发事件并予以解决。

**⑯项目每日沟通会：**针对目前项目进度延迟较为严重、质量标准不高的情况，定于每工作日组织召开项目沟通会（17:45左右召开会议），由项目质量管控负责人（王敏）负责召开，所有项目经理参加。沟通项目进度情况及项目演示、质量、进度风险、外部协调、资源配合等事项，形成文档上报。

**⑰工作纪律检查制度**：鉴于部门存在部分人员工作纪律涣散（上班时间做与工作无关事项：看视频、看新闻、玩游戏等）的情况，该情况已导致公司对部门人员的调薪、转正、部门工作造成不利影响。为维护部门整体利益、更好推进部门工作。即日起开展工作纪律检查，目前暂时由运维主管（宋小川）负责工作纪律检查、纠正、上报工作，违规上报公司执行决胜终端处罚。

**⑱每日工作成果汇报制度：**每日提交项目工作成果，成果须经审核满足进度和质量要求，不满足要求者必须采取补救或改进措施以达到进度和质量要求，拒不执行者上报公司执行决胜终端或按规章制度处理。【负责成果审核人员每天QQ公布审核结果及补救或改进措施，不合格当事人按要求执行补救或改进措施，直到满足进度及质量要求为止（以审核人确认「通过」通知为准）】

**⑲无明确规范性工作之执行细则：**对于公司及部门各项管理及规范性文档中未涉及的工作，所有相关参与人员应本着对公司及部门高度负责的精神积极主动推进、主动沟通、勇于承担、高效协作、主动汇报，严禁互相推诿、推卸责任、被动等待等。

**对外的反馈衔接**：技术总监、项目经理、指定人员。

**没有走此对接过程的事项可以不予推进。**