**项目管理办法**

为了明确项目管理中各部门的关系和责任，体现团队合作精神，顺利推进财务中心各项目的顺利实施，特制定本制度。

1、管理原则：指定项目负责人，由项目负责人遵循项目负责人负责的原则，利用相关资源进行计划、组织、协调、控制，以实现项目的预定目标。

1. 适用范围
   1. 软件工程：凡公司自行开发和购买使用的各种软件项目，包括现有ERP系统各模块以及以后新增各模块、各种新增业务类型。
   2. 其他应该实行项目管理的工程。
2. 项目团队
   1. 项目团队/项目小组：调研到项目完成各阶段所有项目实施人员的集合。
   2. 项目经理：项目经理主要负责从实施计划的制定、执行，直至项目的完工验收，人财物等资源的配置、项目计划、项目协调、各种方案的确定以及其他重大事项的决策。
   3. 项目业务员：对公司业务比较熟悉、负责项目实施具体事项的人员。根据项目团队的规模，可在项目经理下设置多个项目组长，项目组长下再设置若干组员。

每个项目，都要建立项目联系人名单，包括所有项目团队成员的姓名、部门、邮箱、RTX号、手机、办公电话等信息，方便项目团队成员日常联系。

# 第三章 项目准备和立项

1. 定义：通过可行性分析，确定近期内（一般不超过三个月）公司需要投入人力、物力、财力并有可能在近期签约或确定的业务项目。
2. 适用范围：核算和流程部、税务部、运营部、预算部等部门。
3. 任务
   1. 提出立项申请、进行可行性分析。
   2. 立项流程

业务部门提出立项需求或财务中心内部提出需求，由需求人会同财务中心、信息部等部门进行可行性分析，再按照流程进行审批。一般项目由财务总监审批、向部门副总裁汇报，较大项目由部门副总裁审批、向总经理汇报，重大项目由总裁审批。立项流程如下图所示：

提出立项申请

**可行性分析**

审批（按项目大小规定权限）

立项项目编号

* 1. 可行性分析的内容有：
* 价值（预计利润，或对公司可能产生的影响）；
* 公司技术能否支持；
* 公司资源能否支持；
* 是否符合公司产品方向（能否体现公司形象、能否树立样板工程）；
* 预计签约/确定时间；
* 成功的可能性；
* 客户的业界信誉（主要指资金信誉）；
* 公司其他的竞争优势；
* 其他需要提供的分析资料。
  1. 成立项目小组

1. 原则：由立项审批人提议，通过财务中心、信息部等各部门的项目小组成立会议讨论决定。
   1. 成员组成：根据项目内容和复杂程度从财务中心、信息部等部门抽调熟悉业务的人员组成项目组。
   2. 项目跟踪
   3. 任务：项目前期需求调研、编写项目总体设计任务书、形成项目总体设计方案，审核、审批总体设计方案。
   4. 工作流程

安排、分配工作任务

项目经理 项目小组成员

汇报、反馈工作信息

* 1. 设计方案的管理：设计方案要做版本管理。送交方案之前必须得到上级领导的确认，并保留电子存档，保证技术文档的可追溯性。
  2. 方案的审批流程：

方案提交人 部门经理 财务总监 部门副总裁。

审批表格：《项目设计方案审批表》。（见[附件一](#fj1)）

* 1. 项目发生的相关费用按公司日常业务核算制度执行。
  2. 项目签约/确定。按照公司合同管理相关规定执行。

# 第四章 项目实施

1. 定义：实行项目经理负责制，项目经理负责管理项目实施全过程。通过项目实施经理的指挥、协调、组织、沟通，领导整个项目的实施过程，以实现项目的预定目标。
2. 适用范围：财务中心各部门。
3. 项目实施的任务
4. 确定实施小组。

一般项目的项目经理由财务总监指定；较大项目由部门副总裁指定；重大项目由总经理指定。

项目小组成员由项目经理提议，通过项目实施小组成立会议讨论决定。

1. 制定实施计划。包括：

* 详细设计方案（施工设计方案）
* 项目实施方案
* 项目任务书
* 材料计划
* 人员计划
* 项目进度计划
* 质量控制计划
* 项目物资供应计划
* 培训计划

由项目经理协同其他部门对实施计划进行审核，最终必须得到上级领导的审批，才可以实施。

1. 编制项目预算。

按实施方案、项目任务书编制项目预算。

1. 执行实施计划。

按计划安排、指挥项目的具体实施工作；在项目的实施过程中，项目团队成员间的项目相关邮件要抄送给项目经理；项目经理负责协调各方关系。

项目小组成员要定期向项目经理书面汇报项目进展情况，填写《项目实施情况表》（见[附件二](#fj2)）。一般每周汇报一次，内容包括本周项目进展情况、下周项目安排、特殊事项说明等。如遇特殊情况，项目小组成员可随时汇报。项目经理可定期向上级领导汇报项目进展。

1. 协助项目决算。

项目组需要配合财务部门做好项目的成本归集、利润确认。

1. 项目内部评审。

项目内部评价，项目实施的工作回顾，经验教训总结，项目成员工作考核，作为项目奖惩的依据。

1. 完成竣工验收。

协同公司各相关部门，组织用户或相关项目评审单位竣工验收。

1. 提交竣工文档。

在项目验收合格后，汇编项目有关文件，向相关部门提供所有的技术参数和文档，并提供完整的竣工文档。所有项目文档都需要存档。

1. 其他应当由项目实施小组完成的任务。

# 第五章 项目变更及确认

1. 项目设计变更

项目实施过程之中发生的项目范围变更、设计变更导致的项目变更，必须及时得到项目各方的书面确认。确认方式可以是邮件、签字等。

# 第六章 项目终结

1. 项目终结：办理项目终结手续。

1、实施完毕的项目进入公司项目终止程序，由公司内部逐级审批（见[附件三《项目终止审批表》](#fj3)）；

2、因故中途废止的项目合同进入内部责任追究程序。分析项目废止的原因，进行经验总结；如因人重大过错造成项目废止的，需要追究相关人员的责任。

# 第七章 项目文件归档

1. 项目归档：汇集项目文档，按公司资料档案管理的有关规定入档。

# 第八章 文档管理软件介绍

1. 财务中心使用iDoc多可文档管理系统管理项目文档。项目小组成员将所有项目相关文档上传到该软件，并设置相应的查看、修改、删除权限；可对文档进行版本管理。具体操作如下：
   1. 在IE等网页浏览器地址栏输入
   2. 在文档管理模块，“\*\*\*\*财务中心”组下选择项目对应的文件夹。点“上传文件”，将文件上传到相应的文件夹目录。操作类似资源管理器。
   3. 选择某个文件，右键可以修改预览文件、下载文件、修改文件（需要相应的权限）。
   4. 在财务管理模块，可以使用“站内消息”对项目组其他成员发送短消息；使用“邮件信息”发送邮件。

附件一

**项目设计方案审批表**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 项目名称 |  | | |
| 设计人员 |  | 设计日期 |  |
| 项目成员 |  | 送交日期 |  |
| 设计思想：  1．项目特点  2．技术特点  3．其它 | | | |
| 审核人意见：  签字：  年 月 日 | | | |
| 审批人意见：  签字：  年 月 日 | | | |
| 备注： | | | |

附件二

**项目实施情况表**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 项目名称 | |  | | | 项目类型 | | |  |
| 项目经理 | |  | | | 项目编号 | | |  |
| 项目进展：  特殊事项： | | | | | | | | |
| 项目阶段： | | | 下周实施内容： | | | 预计完工日期： | | |
| 备注： | | | | | | | | |
| 汇报人 |  | | | 填表日期 | | |  | |

附件三

**项目终结审批表**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 项目名称 |  | | |
| 项目成员 |  | 终止日期 | 年 月 日 |
| 项目执行情况：   1. 完成部分 2. 未完成部分 3. 未完成原因   项目经理签字：  年 月 日 | | | |
| 备注： | | | |
| 审核人意见：  签字：  年 月 日 | | | |
| 审批人意见：  签字：  年 月 日 | | | |