**北京科思诚科技有限公司**

**项目管理制度**

**目 录**

[第一章 总 则 1](#_Toc433806718)

[一、定义 1](#_Toc433806719)

[二、适用范围 1](#_Toc433806720)

[第二章 项目管理职责 1](#_Toc433806721)

[一、销售部职责 1](#_Toc433806722)

[二、项目经理职责 2](#_Toc433806723)

[三、财务部职责 2](#_Toc433806724)

[四、保密办职责 2](#_Toc433806725)

[第三章 项目管理工作流程 3](#_Toc433806726)

[一、售前工作流程 3](#_Toc433806727)

[（一）沟通阶段 3](#_Toc433806728)

[（二）咨询服务阶段 3](#_Toc433806729)

[（三）签订阶段 3](#_Toc433806730)

[二、非涉密项目工作流程 3](#_Toc433806731)

[（一）启动阶段 3](#_Toc433806732)

[（二）咨询服务阶段 3](#_Toc433806733)

[（三）实施阶段 4](#_Toc433806734)

[（四）验收阶段 4](#_Toc433806735)

[三、涉密项目实施 4](#_Toc433806736)

[（一）合同审核阶段 4](#_Toc433806737)

[（二）涉密人员构建阶段 4](#_Toc433806738)

[（三）启动项目 4](#_Toc433806739)

[（四）咨询服务阶段 4](#_Toc433806740)

[（五）项目实施阶段 5](#_Toc433806741)

[（六）验收阶段 5](#_Toc433806742)

[第四章 项目管理工作细则 5](#_Toc433806743)

[一、非密项目管理细则 5](#_Toc433806744)

[（一）售前工作 5](#_Toc433806745)

[（二）启动阶段 6](#_Toc433806746)

[（三）咨询服务阶段 6](#_Toc433806747)

[（四）实施阶段 7](#_Toc433806748)

[（五）验收阶段 8](#_Toc433806749)

[二、涉密项目管理工作细则 9](#_Toc433806750)

[（一）合同审核阶段 9](#_Toc433806751)

[（二）涉密人员构架阶段 9](#_Toc433806752)

[（三）启动阶段 9](#_Toc433806753)

[（二）咨询服务阶段 10](#_Toc433806754)

[（三）实施阶段 10](#_Toc433806755)

[（四）验收阶段 11](#_Toc433806756)

[第六章 项目管理中的其它事宜 13](#_Toc433806757)

[一、项目的变更 13](#_Toc433806758)

[（一）合同的变更 13](#_Toc433806759)

[（二）项目计划的变更 13](#_Toc433806760)

[（三）项目中涉密人员及非密人员的变更 13](#_Toc433806761)

[二、涉密项目注意事项 14](#_Toc433806762)

[（一）涉密或非密业务用户现场管理 14](#_Toc433806763)

[（二）涉密项目中资料借阅管理 14](#_Toc433806764)

[（三）涉密项目知悉范围 14](#_Toc433806765)

[（四）涉密项目申请资质证书 14](#_Toc433806766)

[第七章 附 则 15](#_Toc433806767)

# 第一章 总 则

为加强公司项目的内部控制，规范项目管理行为、提高项目质量及资金使用效益，同时为满足公司管理的需要，结合公司的实际情况制定该制度。

## 一、定义

项目管理是把各种系统、方法和人员结合在一起,在规定的时间、预算和质量目标范围内完成项目的各项工作。从项目开始到结束的全过程进行计划、组织、协调、控制和评价，以实现项目的目标，这是项目管理所要负责的内容。 项目是指公司承接的咨询项目、实施项目等各种项目

## 二、适用范围

1.系统实施项目

2.软件自主产品研发项目

# 第二章 项目管理职责

## 一、销售部职责

1、业务信息的管理；

2、意向客户的跟踪与确定；

3、制定项目商务合同；

4、制定项目技术协议。

## 二、项目经理职责

1、对涉密项目安全保密负总体责任，按照工作需要严格控制涉密载体的接触范围和涉密信息的知悉程度；

2、对涉密项目人员工作分工做出详细记录；

3、监督项目进度及质量；

4、负责项目的预算、结算；

5、项目资料的收集、整理、保管与归档；

## 三、财务部职责

1、参与项目的预算、决算；

2、负责项目成员的工资发放、涉密项目成员保密津贴发放、采购申请批复、安排付款计划、支付款项；

2、负责项目的回款。

## 四、保密办职责

1、对涉密项目的人员、场所、设备情况等进行监督与管理。

2、对参与涉密项目的人员进行登记备案。

# 第三章 项目管理工作流程

## 一、售前工作流程

### （一）沟通阶段

1、业务信息的管理；

2、意向客户的跟踪与确定；

### （二）咨询服务阶段

1、业务流程咨询服务

2、信息化总体规划咨询服务

### （三）签订阶段

1、制定项目合同。

2、保密办对合同内容经行审查，确认没有敏感字眼

## 二、非涉密项目工作流程

### （一）启动阶段

### （二）咨询服务阶段

1、需求调研

2、方案详设

### （三）实施阶段

1、系统构建

2、系统测试

### （四）验收阶段

## 三、涉密项目实施

### （一）合同审核阶段

1、保密办对合同内容经行审查

### （二）涉密人员构建阶段

1、根据项目需求设置涉密岗位

2、以岗定员增加或调配涉密人员

3、对涉密人员进行保密培训

### （三）启动项目

1、涉密项目在项目所在地保密行政部门进行备案

2、保密办监督检查备案情况

### （四）咨询服务阶段

1、需求调研

2、方案设计

### （五）项目实施阶段

1、系统构建

2、系统测试

3、保密办依据《现场服务记录单》对涉密人员在甲方涉密现场工作情况进行检查

### （六）验收阶段

1、保密办对向甲方提交的纸质材料就敏感字眼进行审核填写《项目资料审查表》

2、监督项目组在项目所在地保密行政机关做项目验收情况报告

3、涉密项目文件归档

# 第四章 项目管理工作细则

## 一、非密项目管理细则

### （一）售前工作

1、定义：通过和客户的接触与沟通，确定可以签约的项目。

2、适用范围：销售部

3、工作内容:业务信息管理、确定意向客户、客户调研、完成投标工作、签订合同。

4、交付物：《出差总结》、《销售情况及推动计划》、《投标方案》、《项目合同》、《技术协议》、《项目情况概述》

5、汇报流程：销售经理向总经理汇报；售前顾问向技术总监汇报。

6、考核标准:详见人事制度关于考核销售人员的相关办法。

### （二）启动阶段

定义：建立项目章程和项目实施小组，明确项目总体计划，为项目实施确保项目管理的体系、项目中的协调、沟通与运作机制。召开项目启动会，由部门领导完成对项目组织、计划的批准，对小组主要成员的任命、授权。

活 动：组建团队、制定项目计划、项目启动会、项目预算

交付物：《项目章程》（可选）、《项目计划表》、《项目启动会材料》、《项目预算表》（可选）、《项目基础培训资料》（可选）

### （三）咨询服务阶段

1、需求阶段

（1）定义：包括了对客户当前业务的调研与记录，明确项目总体目标，勾画未来场景，制定项目详细需求，如：未来信息模型的归纳，功能流程模型的细化，权限规则的定义，接口需求的明确。本阶段完成之后，可以定义出精确的需求边界。

（2）活动：需求调研、定义和细化客户需求、业务流程分析、定义功能规格、用户关键业务场景描述、定义系统解决方案架构、评审

（3）交付物：《项目需求调研计划》、《项目需求调研提纲》、《项目需求调研记录》、《项目需求分析报告》、《项目需求阶段评审报告》

2、方案阶段

（1）定义：依据系统分析的成果，按照软件工程的思想，识别出所有解决方案部件或组件，以及这些组件或部件所实现的功能；分析系统需开发的功能以及开发工作量预估，并根据工作量修订项目计划；分析硬件系统架构设计，硬件的物理容量需求；进行接口设计，并提交相应设计报告；进行历史数据整理的方案的制定。本阶段完成之后，可以完成软件架构设计，确定详细方案。

（2）活动：定义详细的技术方案、定义用户场景、定义数据迁移策略、完善软硬件架构部署规格、系统配置详细规格、定义系统解决方案架构、开发功能分析及工作量预估、修订项目实施计划、人天变更、评审

（3）交付物：《项目方案》、《项目方案阶段评审报告》、《人天变更申请表》

### （四）实施阶段

1、构建阶段

（1）定义：依据系统分析与系统设计的成果，根据物理对象模型和二次开发说明，共同完成各类客户化代码的编写以及管理对象的定义、系统配置工作；并进行接口功能的实现。

（2）活 动：系统开发、实现定义功能、功能开发具体算法设计、自测、用户开发培训

（3）交付物：《二次开发任务书》、《二次开发方案》、《二次开发说明书》、《目标代码和程序》、《系统详细配置表》

2、测试阶段

（1）定义：按照测试大纲，分层次的对系统及功能进行单元测试、功能测试、集成测试，并提交测试报告。本阶段完成之后，完成项目组内部的集成测试和测试问题的整改，确认系统上线试运行的准备条件。

（2）活动：确认系统功能和业务匹配度、通过集成测试验证系统的可用性、稳定性、通过客户测试验证系统的易用性、用户测试前培训、提交测试结论

（3）交付物：《测试大纲》、《系统测试报告》、《用户接受测试报告》

### （五）验收阶段

（1）定义：完成数据迁移、安装、部署与优化，进行试运行并完成最终验收和系统上线。本阶段完成之后，可以完成较大规模的系统的试运行测试并不断对系统进行优化完善，准备系统正式上线运行的软硬件环境并进行历史数据迁移，系统用户及管理员培训发布系统运行相关规范制度，宣布系统正式上线运行，最终完成项目验收工作。

（2）活动：整理和交付项目所有资料、进行项目总结和评价、进入项目运行和维护阶段、最终用户推广应用培训、评审。

（3）交付物：项目验收汇总资料、《项目总结》、《项目验收阶段评审报告》、《分用户的最终培训资料》

（4）系统文件归档: 汇集项目文档，按照公司文档管理办法将所有资料归档。

（5）汇报流程：项目人员向项目经理汇报；项目经理向技术总监汇报。

（6）考核标准:详见人事制度关于考核系统实施人员的相关办法。

## 二、涉密项目管理工作细则

### （一）合同审核阶段

1、保密办对项目合同进行审核，确保合同不含有敏感字眼或涉密内容，如有涉密内容则需交给涉密项目负责人保管，具体保管方法详见《保密制度》

### （二）涉密人员构架阶段

1、根据项目需求设置涉密岗位

原则：以项定岗，即公司承接涉密项目后，制定针对项目专门的岗位。 涉密等级：根据甲方要求或合同要求设定。

2、对涉密人员进行保密培训

原则：对涉密项目人员在项目启动前进行保密教育培训，以达到在项目实施过程中，项目人员不违反保密规定的目的。

### （三）启动阶段

1、项目合同签订后保密办监督项目组负责人应在项目所在地省、自治区、直辖市保密行政管理部门备案，接受监督检查。

教育培训办法及内容：详见公司保密管理制度。

2、实施活动：除了按非密项目中的流程操作外还应注意涉及涉密信息时应严格控制知悉范围。

3、交付物：如交付物存在涉密信息须放入保密室中的保密柜统一管理。

### （二）咨询服务阶段

1、需求阶段

（1）活动：除了按非密项目中的流程操作外还应注意涉及涉密信息时应严格控制知悉范围

（2）交付物：如交付物存在涉密信息须放入保密室中的保密柜统一管理。

2、方案阶段

（1）活动：除了按非密项目中的流程操作外还应注意涉及涉密信息时应严格控制知悉范围。

（2）交付物：如交付物存在涉密信息须放入保密室中的保密柜统一管理。

### （三）实施阶段

保密办对进入甲方现场办公的涉密人员进行监督检查工作

1、构建阶段

（1）活 动：除了按非密项目中的流程操作外还应注意涉及涉密信息时应严格控制知悉范围。

（2）交付物：如交付物存在涉密信息须放入保密室中的保密柜统一管理。

1、测试阶段

（1）活动：除了按非密项目中的流程操作外还应注意涉及涉密信息时应严格控制知悉范围。

（2）交付物：如交付物存在涉密信息须放入保密室中的保密柜统一管理。

### （四）验收阶段

1、活动：除了按非密项目中的流程操作外还应注意涉及涉密信息时应严格控制知悉范围。项目结束后应将涉密技术资料全部移交甲方，不得私自留存或擅自处理。需要保留的，应按照《保密制度》中涉密载体管理办法的相关规定执行。

2、交付物：如交付物存在涉密信息须放入保密室中的保密柜统一管理。

3、保密总结

保密办公室负责对涉密项目人员的保密工作进行总结，对项目设备及交付物进行监督管理。项目组负责人负责对项目所在地省、自治区、直辖市保密行政管理部门书面报告项目建设情况。

4、涉密项目归档：项目设计方案、研发成果及有关建设情况，汇集涉密项目文档，由涉密业务负责人对文档进行归档保存。保存方式应按《保密制度》中涉密载体的相关规定

5、汇报流程：项目人员向项目经理汇报；项目经理向技术总监汇报。保密办公室进行项目保密工作的监管。

6、考核标准:详见人事制度关于考核系统实施人员的相关办法。

# 第六章 项目管理中的其它事宜

## 一、项目的变更

### （一）合同的变更

项目实施过程中发生的项目需求变更导致项目合同的变更，必须及时得到甲方的签字确认。合同变更必须在项目变更实施前取得甲方的书面确认。

### （二）项目计划的变更

因内因或外因不能使项目按合同约定时间完成的，应由项目经理牵头向公司高层说明情况，再做延期处理。

### （三）项目中涉密人员及非密人员的变更

1、非密项目的人员变更，由项目组人员提出，技术总监按项目情况笃定。

2、涉密项目的人员新增，技术总监批准的同时由保密办公室执行审批、评定密级、人员的培训。详见公司《保密制度》

3、人员的离开，在技术总监批准的同时保密办公室应对其所使用的保密设备及涉及的各类文件进行检查做好载体清退及脱密期管理工作。详见公司《保密制度》

## 二、涉密项目注意事项

### （一）涉密或非密业务用户现场管理

1、对于在用户现场执行项目的人员，除遵守公司的管理制度外，还应当严格遵守客户方的管理制度。

2、对客户涉密场所做到不拍照、不录像、不进入等工作严格按照甲方客户的保密要求执行。

### （二）涉密项目中资料借阅管理

对于涉密项目资料借阅，应填写借阅申请表；涉密资料按《保密制度》中的相关内容执行。

### （三）涉密项目知悉范围

涉密项目相关的设计方案、研发成果及有关建设情况，项目组人员不得擅自以任何形式公开发表、交流或转让。

### （四）涉密项目申请资质证书

需利用涉密项目申请专利，应该严格遵守保密规定。保密办对资料进行审查批准后可申请。秘密级和机密级项目，应当按照法定程序审批后申请保密专利，符合专利申请条件的，应该办理解密手续；绝密项目，在保密期限内不得申请专利或者保密专利。

# 第七章 附 则

一、本制度自公布之日起执行。

二、附件

附件一

现场技术服务记录单

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 用户信息 | 单位名称 |  | | | | |
| 单位地址 |  | | | | |
| 项目名称 |  | | | | |
| 联系人 |  | 电话号码 |  | 软件/版本 |  |
| 服  务  情  况  记  录 | 到达时间： 年　 月　 日　 时　 分　　　　离开时间： 年　 月　 日 时　 分 | | | | | |
| 问题情况记录： | | | | | |
| 服务情况记录：  现场技术工程师签字： | | | | | |
| 用户评价及建议 | 您对本次技术服务的评价：  ■问题全部解决  □问题部分解决，未解决问题：  □问题未解决，未解决问题：  用户建议  用户确认签章：  年 月 日 | | | | | |
| 相关制度 | □未违反我单位各项规章制度 □违反我单位各项规章制度  □违反我单位各项规章制度并造成经济损失 □恶意违反我单位各项规章制度  用户确认签章：  年 月 日 | | | | | |
| **尊敬的客户朋友：感谢您选择北京科思诚科技有限公司（以下简称科思诚）的产品或服务！**  **我们的工程师为您提供现场服务后会填写现场服务记录单，请您仔细审核并如实填写现场技术服务记录单，该记录单将作为追溯服务历史或用作相关的凭证，另外，科思诚公司将根据您的提议改进产品与服务，以便更好地为您服务，谢谢您的合作！** | | | | | | |

附件二

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 项目名称 |  | 负责人 |  |
| 合同时间 |  | | |
| 审查内容清单  资料提交人： | | | |
| 涉密业务部负责人审核情况：    涉密项目负责人： | | | |
| 保密办审查情况：  保密办： | | | |

项目资料审查表