

智慧图书馆项目管理体系

目 录

第一节 管理方式及架构.....	1
一、项目管理模式.....	2
二、组织架构.....	3
三、部门职责.....	3
第二节 项目管理制度.....	6
一、项目管理的目的.....	6
二、项目经理管理制度.....	6
三、项目团队管理制度.....	10
四、项目沟通管理制度.....	27
五、项目质量管理.....	30
六、项目资料管理.....	34
第三节 保密管理.....	36
一、基本原则.....	36
二、保密范围.....	36
三、保密措施.....	37
四、对于密级文件、资料和其他物品的保密措施 ...	37
五、秘密内容的会议和其他活动采取下列保密措施	37
六、责任与处罚.....	38

第一节 管理方式及架构

根据本项目工程技术要求高、施工工期紧、施工量大的特点，成立智慧图书馆安全运行中心应急平台项目设计、施工及软件开发工程项目部，负责本工程技术、施工、调试的组织和管理。

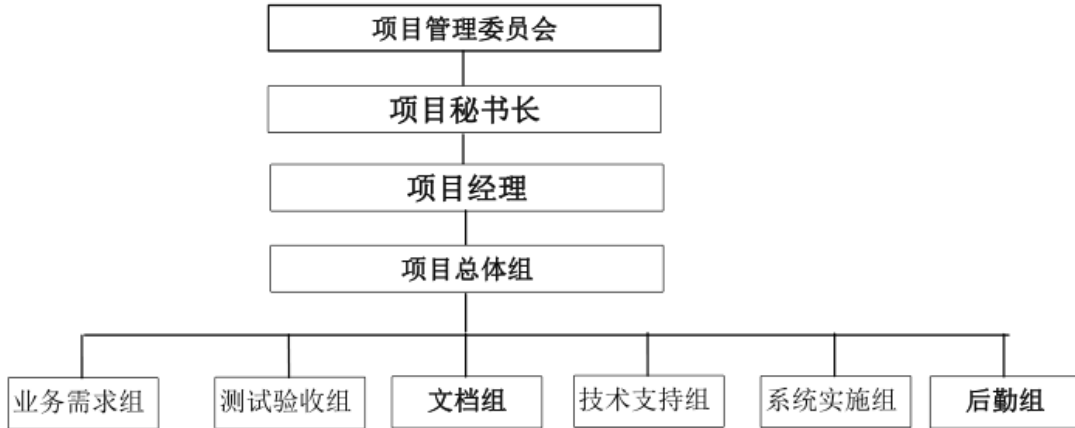
根据总工期，在具体施工时，我公司在本次项目中将根据需要分期投入施工人员数量、施工工具，并根据施工现场的要求做相应调整。

一、项目管理模式

我公司将按照多年来积累的工程管理经验，建立以项目秘书长负责制为核心，以项目合同管理和成本管理为主要内容，以科学的系统管理和先进的技术工艺为手段的项目管理机制。在本工程的施工组织方面，委派高素质、精干并具有同类型工程施工管理经验的优秀管理人员参加工程项目管容，以科学的系统管理和先进的技术工艺为手段的项目管理机制。

项目管理部将下设业务需求组、测试验收组、文档组、技术支持组、系统实施组、后勤组等，履行项目管理的各项职能，落实业主的各项要求，全面配合业主单位、设计单位的工作。并建立完善的质量保证体系，形成科学化管理体制，优质、高效地实现项目管理目标及对业主、监理的承诺。

二、组织架构



三、部门职责

1. 项目管理协调委员会

人员组成: 用户方项目主管领导负责人，XX 系统集成公司总经理。

职责: 是该项目的最高权力机构，领导项目的开发，决定项目的人事财务和工作计划。项目管理协调委员会应定期开会，听取项目进展汇报，并对各关键阶段完成进度，对项目实施过程中的出现的重大问题进行决策。

2. 项目秘书长

项目秘书长主要负责与业务部门，以及技术部门的协调工作，寻求外部资源对项目的支持。项目秘书长具有一定的职位，具有调动各种资源的权力和能力。项目秘书长直接关系到项目的成败，是一个非常重要的岗位。

3. 项目经理

人员构成：由参与项目的有关方面及用户方各指派一名经验丰富的项目经理担任。

职责：项目经理对项目管理协调委员会负责，向项目管理协调委员会汇报，重大决策和重要阶段性评审需经项目管理协调委员会通过。项目经理对外通过项目秘书长与各部门及单位协调与合作，对内通过项目总体组管理和协调项目各小组工作。

4. 项目总体组

人员构成：由项目经理和各项目小组负责人组成。

职责：全面负责项目总体组的工作。负责项目各小组的统一协调与管理，听取项目各小组进度汇报，及时调整项目实施方案。项目总体组，是项目经理控制各小组工作，控制项目总体进度，协调项目各小组关系的组织机构。

5. 业务需求组

人员构成：由用户方业务专家组成

职责：需求分析和系统测试。业务需求组关系到系统业务需求是否完整，系统测试是否准确和完整，是关系到项目质量和项目成败的一个关键小组。

6. 测试验收组

人员构成：由系统集成商及用户方的业务和技术骨干及领导组成。

职责: 在项目开发的各阶段, 监督检查项目的工程质量。贯穿网络系统投产的全过程。主要工作在教育系统开发方面。测试验收组从项目启动开始, 就应与业务需求组密切合作, 制定项目测试计划, 编写测试用例, 完成测试工作并提交测试报告。项目测试验收包括以下几个方面的工作:

- (1) 制定功能测试计划
- (2) 编制功能测试用例
- (3) 功能测试
- (4) 提交功能测试报告
- (5) 编写系统测试计划
- (6) 编写系统测试用例
- (7) 系统测试(包括静态性能测试和动态性能测试)
- (8) 提交系统测试报告
- (9) 验收测试
- (10) 提交验收测试报告

7. 文档组

人员构成: 用户方及系统集成商有关人员组成。

职责: 负责项目有关文档的编写、组织和管理。

8. 技术支持组

人员构成: 技术支持组由参与项目各方及用户方的技术骨干组成。

职责: 主要负责提供技术支持, 解决系统开发中遇到的各种技术难题。

9. 系统实施组

人员构成：用户方各技术、业务部门领导和工程技术人员。

职责：负

责系统的投产方案的从计划、实施到推广的工作。系统实施组从项目启动开始,就应制定详细的系统实施工作计划,系统实施组的工作任务包括:

- (1) 制定系统投产方案及计划
- (2) 机房建设计划及实施
- (3) 设备采购计划及实施
- (4) 主机及网络系统的安装和运行
- (5) 网络系统运行与推广

10. 后勤组

人员构成: 用户方及参与项目的各方指定专人负责。

职责: 负责整个项目的后勤工作。

第二节 项目管理制度

一、项目管理的目的

1. 提高项目运作的规范性
2. 提高异地项目运做的可控性
3. 使项目按时验收
4. 降低项目成本
5. 提高客户满意度
6. 确保项目质量

二、项目经理管理制度

(一) 任务

1. 确定项目管理组织机构的构成并配备人员，制定规章制度，明确有关人员的职责，组织项目经理部开展工作。

2. 确定管理总目标和阶段目标，进行目标分解，制定总体控制流程，确保项目建设成功。

3. 及时、适当地作出项目管理决策，包括投标报价决策、人事任免决策、重大技术组织措施决策、财务工作决策、资源调配决策、进度决策、合同签订及变更决策，对合同执行进行严格管理。〔

4. 协调本组织机构与各协作单位之间的协作配合及经济、技术关系，代表企业法人进行有关签证并进行相互监督文检查，确保质量、工期、成本控制和节约。

5. 建立完善的内部及对外信息管理系统。

6. 实施合同，处理好合同变更、洽商纠纷和索赔，处理好总分包关系，搞好与有关单位的协作配合，与建设单位相互监督。

（二）职责

1. 计划

（1）明确用户和市场对项目的要求，确立约束条件。

（2）明确与其他参与项目的单位的关系。

（3）借助预算和工程技术知识制定项目成本预算。

（4）借助规范、规程、标准和质量方法来制定项目质量标准。

（5）根据技术能力制定完成阶段以及整体项目目标的期限。

(6) 向上级领导汇报，获得实施许可。

- (7) 熟悉所有的合同文件。
- (8) 提出执行和控制项目的基本计划。
- (9) 指导准备项目管理流程。
- (10) 指导准备项目预算。
- (11) 指导准备项目进度计划。
- (12) 指导准备项目设计基本要求。
- (13) 指导准备现场施工活动的组织、实施和控制计划。
- (14) 定期检查规划，及时修改内容。

2. 组织

(1) 责任分工。安排工作责任人，责任人应提供书面承诺。

(2) 授权。责任人应享有部分授权，确保能够进行必要的资源调动。

(3) 落实资源。落实人力、技术、物资、资金资源。

(4) 营造环境。营造和谐的工作环境，使所有成员心情舒畅，充满热情地工作。

(5) 提出项目组织结构图。

(6) 检查项目责任和任务分工。

(7) 参与选择项目关键人员。

(8) 提供项目人力资源需求。

(9) 检查项目组织，改进组织机构和调整人员安排。

(10) 安排所有项目工作，使之满足合同要求。

(11) 提出项目决策系统，保证在不同程度和管理水平上均有人决策。

- (12) 培养项目关键人才。
- (13) 培养和发扬项目集体精神。
- (14) 解决职能部门和项目之间出现的问题。
- (15) 对所有重大问题制定明确的处理原则。

3. 控制

(1) 定期召开项目工作评论会，由项目团队成员汇报工作进展、时间进度及成本消耗等。

(2) 建立定期的书面汇报制度，及时掌握工作进展，加强对团队成员的督促。

(3) 注意控制、协调好各子项目、各分项目甚至各团队成员的工作衔接。

(4) 坚决贯彻项目成员的工作标准，帮助项目成员遵守制定的规章制度和惯例。

(5) 对不可控问题制定防范措施。

(6) 监督项目活动，使之符合公司的目标、原则和制度。

(7) 解释和交流，保证项目符合合同、设计等要求。

(8) 保证个人行为符合合同规定和相关要求。

(9) 建立变更通知流程，评估和交流变更内容。

(10) 检查成本、进度和质量报告，保证计划的有效性。

(11) 保持与各项目参与方的有效交流。

(三) 权利

1. 用人决策权

项目经理有权决定项目管理班子的设置，选择、聘任有关人员，对班子内的成员的任职情况进行考核监督，决定奖惩，乃至辞退。项目经理的用人权应当以不违背公司的人事制度为前提。

2. 财务决策权

在财务制度允许的范围内，项目经理有权根据工作需要和计划的安排，作出投资动用、流动资金周转、固定资产购置、使用、大修和计提折旧的决策，对项目管理班子内的计酬方式、分配办法、分配方案等作出决策。

3. 进度计划控制权

项目经理有权根据项目进度总目标和阶段性目标的要求，对项目建设的进度进行检查、调整，并在资源上进行调配，从而对进度计划进行有效的控制。

4. 技术质量决策权

项目经理有权批准重大技术方案和重大技术措施，必要时召开技术方案讨论会，把好技术决策关和质量关，防止技术上决策失误，主持处理重大质量事故。

5. 设备、物资采购决策权

项目经理有权对采购方案、目标、到货要求，乃至对供货单位的选择、项目库存策略等进行决策，对由此而引起的重大支付问题作出决策。

三、项目团队管理制度

（一）人员招聘规程

1. 项目人员招聘工作有人力资源部负责，项

目个职能部门协助。

2. 招聘人员基本程序

(1) 项目各职能部门经理提出增员申请，提交人事部。

(2) 人力资源部应对增员申请逐项审定，综合平衡。

(3) 经总经理审核批准。

(4) 人力资源部编制增员计划。

招聘计划内容包括下列项目：

1) 招聘职位名称及名额。

2) 资格条件限制。

3) 职位预算薪金。

4) 预定任用日期。

5) 通报稿或登报稿(诉求方式)拟定。

6) 资料审核方式及办理日期(截止日期)。

7) 考试方式及时程安排(面谈主管安排)。

8) 场地安排。

9) 工作能力安排。

10) 准备事项(通知单、海报、公司及项目有关宣传资料等)。

3. 招聘资料的准备

主要包括公司及项目简介、应聘注意事项和推荐书。简介要用简练概括的语言描述出公司的整体形象和项目的基本情况，便于应聘者了解。招聘技术和高层管理人员时，该介绍要详细具体。应聘注意事项，其目的是让应聘者清楚应聘资格、考试选拔方法和工资待遇等。

4. 诉求

5. 因征信处理

1) 审核应征资料，对合格应征者发出“初试通知单”及“甄选报名单”，通知前来本公司接受甄试。

2) 不合格应征资料，归档1个月后销毁，一般不予退件。为了给社会大众一个好的印象，对所有未录取者应发出“谢函”

6. 考试

1) 笔试

笔试具体包括下列内容：

①专业测验(由申请部门门拟订试题)。

②定向测验。

③领导能力测验。

④智力测验。

2) 面试

①由申请部门经理、人力资源部主管、核定权限主管分别或共同面谈。

②面谈考官应具备的条件

A. 面谈人员在态度上、表情上必须表现得十分开朗，让

应聘者愿意将自己想说的话充分表达出来。

B. 面谈人员必须具备极为客观的个性，理智地去判断一些事务，绝不能因某些评价因素而影响对应聘者应有的客观评价。

C. 不论应聘者的出身、背景之高低，面谈人员都应尊重应聘者所表现出来的人格、才能和品质。

D. 面谈人员必须对整个公司组织概况、本项目概况、各部门功能、部门与部门间的协调情形、人事政策、薪资制度、员工福利政策，有深入的了解，以便应对应聘者随时所提出问题。

E. 面谈人员必须彻底了解该应聘职位的工作职能和必须具备的学历、经历、人格条件与才能。

7. 背景调查

8. 结果评定

(1) 经评定未录取人员，先发出谢函通知，将其资料归入储备人才档案中，以备不时之需。

(2) 经评定录取人员，由人事主管及用人主管会商录用日期后，发给“报道通知单”并安排职前训练等有关准备工作。

(二) 项目人员培训工作要则

1. 培训目标的内容

(1) 本项目的目标。

(2) 为实现这些目标，应当完成的任务。

(3) 为了完成所分配的任务，每一名员工必须处理的工作。

(4) 在从事这些必要的工作时，员工在知识、技能或工作态度方面存在的缺陷。

2. 培训的支持条件

- (1) 员工培训应有项目经理的支持。
- (2) 适当规模的员工培训机构。
- (3) 合格的培训师资。
- (4) 合理的培训经费预算。
- (5) 齐备的培训设施。
- (6) 完整的培训工作经历。

3. 培训内容

- (1) 对项目管理人员培训的主要内容

项目的整个系统管理及项目管理体系有效运行所需要的各种方法、技术和评价准则。

- (2) 技术人员的培训

除了其从事的专业技术知识之外，还应对其进行项目管理知识方面的培训，尤其是实验设计、方差和回归分析、控制图、统计抽样等统计技术方面的知识。

- (3) 对工段长(班组长)和操作人员(服务人员)的培训内容

- 1) 完成其任务所需的程序(即标准、规范文件)和技能的全面培训，以使他们正确操作所用的机器(设施)、工具和仪器，阅读和理解应执行的文件，

- 2) 特殊作业或检验、试验人员要在培训后进行资格考试，合格者发给资格证书，方能上岗工作。

- 3) 新进人员的入厂和上岗技能培训。

- 4) 基本统计技术方法方面的培训

4. 培训方法

（1）岗位培训

岗位培训是针对岗位需要的培训。

（2）业余学习

应积极引导和组织员工进行业余学习，使之符合项目利益。

（3）半脱产学习

项目组可以为员工组织半脱产的培训班，也可以将员工送往有关的机构或培训中心进行半脱产学习。

（4）脱产轮训

脱产轮训是为了对员工进行一定的专题培训的一种脱产的短期轮训。

（三）项目新进人员教育训练实施纲要

1. 本纲要要实施的宗旨与目的

（1）为使新进人员明了本项目之组织系统，进而了解其组织概况、各部门科营业方针，及有关人事管理规章，使他们能遵守规章制度，竭诚操守业务。

（2）使新进人员深切体会本项目远大的目标、收益、激发其求知欲、创造力，不断充实自己，努力向上，为本项目运作服务。

2. 新进人员的教育培训着眼点

引导人才将所拥有知识和才能发挥出来，而不在于提高人才的知识和技能水平。

3. 本训练的实施需斟酌新进人员每批报到人数之多寡另行安排训练时间，经核准后即可依照本纲要实施。

4. 新进人员教育培训的内容

(1) 公司及项目概况(公司及项目的历史、方针、目标组织、产品、工艺等)的说明。

(2) 讲授员工必须掌握的共同知识(如怎样写报告、作接待、打电话等)

(3) 培养员工应具备的精神准备和态度。

5. 不同新进人员的培训重点

(1) 对新参加工作的人员，应着重于使他们正确理解工作的意义，了解处理人际关系的基本技巧，增强其动手能力。

(2) 具有一定的工作实践经验，新调入的人才，应着重使他们正确认识本项目的情况及规章制度，消除其在以往工作经历中形成的消极经验的影响。

(3) 进入项目担任重要管理职务的人才，要注重使他们在充分了解本组织或有关部门的业务及人员情况后发号施令。

6. 培训方式

举办专题报告会，播放有关的录象带和幻灯片，分组座谈讨论，参观工作现场，工作实习，提供有关文件资料等。

7. 凡经指定接受训练的人员，除有特殊情况事先经人事主管单位签报核准得予请假或免训者外，一律不得故意规避或不到，否则将从严论处。

8. 训练讲习人员以项目相关职能部门经理为主体，各科主管协助。

9. 训练课程的编排及时间，依实际需要另行制订。

（四）项目人事考核制度

1. 本制度适用于被职能职务等级制度确定下来的员工。

2. 考核的类别

（1）确认晋升资格考核。本考核应着重于能力，对晋升候选人进行全面综合考核，判定其晋升高一级职务的资格。重点要放在能力考核上，并把能力考核结果作为成绩考核的权数。

（2）核查提薪资格考核。本考核应观察、分析职务担当情况，推测其结果和能力提高程度，判定其同级内提薪的资格，并将重点放在成绩考核上，据此对能力考核加权。

（3）核查奖励资格考核。本考核应根据一定期间内的工作成果，并剔除偶然因素，判定其获得一次性奖励资格，并将重点放在成绩考核上，据此对态度考核加权。

（4）能力开发、调动和调配考核。本考核应根据能力方面的特长、性格、素质、经理以及特殊技能，进行职务或岗位调动，促进其能力发展与发挥，并依据面谈、自我申述业务报告以及适应性方面的实际观察把握考核加权。

3. 考核的结构

考核由成绩考核、能力考核以及态度考核三方面构成。

4. 考核方式

（1）考核依据绝对评价准则，进行分析评测。

（2）在提薪考核方面，附加自我评价环节，以便自我认识、自我反省。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。

如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/078011064116006062>