

研发项目管理办法

为了规范和科学化公司的研发项目管理，建立有效的管理模式、机制和激励机制，促进技术进步和产品开发，满足公司发展战略需要，XX公司制定了研发项目管理办法。

本办法适用于公司批准立项的研发项目。项目分为预研项目、自研项目和专题项目。

术语和定义中，研发项目指公司内部立项或承担的科研项目，项目制管理指以实现系统集成或突破关键技术为目标，组织多个不同专业技术领域或多个单位共同参与，通过协作完成研发任务的项目管理模式。

在组织机构和职责方面，设立项目管理委员会、项目管理办公室和项目组。项目管理委员会由总经理担任主任，总分管技术副总担任副主任，成员由公司其他高管层领导和相关部门负责人组成。项目管理办公室设在科技管理部门。项目组设项目负责人、项目组长和成员，特大项目的项目负责人由项目管

理委员会聘任，重大项目和一般项目的项目负责人可由项目组长担任。项目组组长分为三类，由不同的部门推荐或指定。

以上是 XX 公司研发项目管理办法的总则和组织机构及职责部分。

管理是指公司对新项目进行评估、决策、审批和授权的过程。在项目立项管理中，项目管理委员会、项目管理办公室、项目负责人、项目组负责人以及相关职能部门都扮演着重要角色。

项目管理委员会是公司研发项目管理的最高决策机构，其职责包括决策申请项目是否立项、聘任项目负责人、审定项目开发计划及项目费用预算、对项目重大变更进行决策、负责重大项目的阶段性评审及验收评审，以及负责其他与项目有关的重大事项的决策。

项目管理办公室是项目管理的归口管理部门，对项目管理委员会负责。其职责包括拟定项目管理的各项制度、组织项目立项答辩、组织项目中期检查和节点考核、协调项目开展所需

的资源及项目的外部工作、保存项目过程中的相关文件和数据，以及组织项目阶段性评审和验收。

项目负责人是项目的第一责任人，负责人对项目的计划、实施、监督与控制负责，保证项目能达到预期的效果。而项目组负责具体的项目实施，项目组组长则是项目的直接责任人。

除此之外，相关职能部门也扮演着重要角色。计划管理部门负责下达项目工作计划，根据批准的项目实施策划方案，组织进行新增能力建设；质量管理部门根据质量体系要求进行研发过程中的质量控制，负责组织产品验收；生产管理部门按照项目要求组织进行产品制造；财务部负责项目经费筹措，为项目实施提供资金保障，指导并审查项目组的项目费用预算，进行办理项目决算并配合做好审计工作。

在项目立项管理中，各方的职责都是不可或缺的，只有协同合作，才能确保项目的顺利实施。

立项论证内容是一个科技研发项目的重要组成部分，包括需求分析、项目研究目标、研究内容、技术方案及其可行性分析、关键技术及其解决途径、研究进度、预期的成果形式和技

术指标、知识产权目标、协助方式、效益分析、经费需求及所需研究试验条件等。

在公司级立项中，项目提出部门根据不同的项目来源填写《科研项目立项申请书》（附件 2.）。项目管理办公室受理申请，进行编号，组织初评审，审查是否符合公司新产品（技术）开发方向，提出建议。建议结果为符合新产品（技术）开发方向的项目，通知项目提出部门组织编写《项目立项论证报告》（附件 3.）。项目管理办公室接收立项论证报告，并成立评审小组，组织项目答辩，同意立项的，由项目管理办公室通知计划部门下发项目研发计划，项目开始启动。

院级以上（含院级）研发项目主要是指 XXX、XXX 支持的科研项目，以及 XXX、工业和信息化部、科技部等国家部委和省市自治区地方政府支持的科研项目。院级以上项目的立项，由科技管理部门按照其规定格式编写立项申报材料并组织参加专家答辩，经上级主管部门评审通过后正式启动。院级以上项目承担部门为科技管理部门。

在立项评审中，主要从以下方面审查：是否符合公司的重点发展方向，列入集团公司、**XXX**及公司发展规划、计划、指南的项目优先考虑；项目应用对象是否明确，主要技术难度及解决途径论证是否充分；技术途径、方案、指标的合理性、可行性；研制进度、研制经费是否合理、明确；协作项目是否必要、合理，是否存在整体外包情况；其它要求：背景需求是否明确，现状分析是否透彻，创新性和技术先进性是否合理，成果转化后是否可见明显效应。

在项目实施阶段，项目承担部门组织项目组编写《项目实施策划方案》（附件 4.），提出项目技术指标、研发周期、完成形式、主要成果等，确定项目组成员，经项目负责人审核通过。项目管理办公室根据审定通过的《项目实施策划方案》编制《项目管理目标责任书》（附件 5.），提交项目管理委员会审批。项目管理办公室代表公司与项目组签订《项目管理目标责任书》，并对项目进行统一编号管理。

根据项目工作计划，项目组会编制项目的月/周计划，并经项目组负责人批准后执行。在实施过程中，对于工作计划中规定的试制、试验要求，计划管理部门会下达计划，并将相关职能部门纳入部门月工作计划执行。如果出现临时提出的试制、

试验要求，项目组会编写《临时任务申请书》（附件 6.），并经过项目组长审核、项目负责人批准后提交项目管理办公室。项目管理办公室会将批准的《临时任务申请书》提交计划管理部门，由计划管理部门下达项目工作计划，并将相关职能部门纳入部门月工作计划执行。此外，项目组也会实行阶段总结、评审、节点考核制度，由项目管理办公室组织项目阶段评审，项目阶段总结报告由项目组编制，经项目组组长审核、项目负责人批准。

在项目的外协管理方面，项目实施应立足本公司，确需进行技术外协的项目应慎重选择合作方，并对需要合作的项目进行技术分解，以确保核心技术和总体技术不外泄。在外协合作中，要维护公司的知识产权与技术秘密，并在合同中予以明确。项目组长负责技术协议的签订，对外协产品加工中出现的质量问题应及时协调处理，并上报项目管理办公室和项目负责人。

在项目验收方面，项目完成阶段性的目标后，项目组向项目管理办公室提交《项目阶段总结报告》（附件 7.），项目管理办公室将提请项目管理委员会进行项目阶段性评审，形成评审报告。项目完成后，项目组组长会组织填报《项目验收申请

书》（附件 8.）、《研制及购置的仪器、设备等固定资产明细表》、《资料目录清单》、《项目实施总结报告》及相应技术报告等，并经项目负责人审查通过后，向项目管理办公室提出验收申请。项目管理办公室在接到项目验收申请后的 7 个工作日内组织验收评审，评审组就对项目完成情况是否满足项目协议中的技术要求给出明确结论，并编制《项目验收结论表》。

在资料归档方面，项目验收后，项目组会向档案管理部门提交完整的技术档案资料及归档资料清单。技术档案的内容包括：立项申请书、项目立项论证报告、项目实施策划方案、技术合同、方案报告、原始实验记录、总结报告、验收报告、论文、技术文件、计算说明书、图纸资料、专利证书及技术鉴定证书。

最后，在项目变更和终止方面，如果出现项目内容增减、技术指标和实现途径调整、项目完成时间调整、项目预算调整等情况，项目组可提出项目变更。

2.项目变更需要项目组提出书面申请，并填写《项目调整申请表》（附件 9）。申请经项目负责人审核和主管领导复审同意后，提交项目管理委员会审批。一般项目可以直接由项目

管理委员会主任审批。项目管理办公室会根据审批结果对项目计划进行调整。

3.未经批准擅自进行上述变更的项目将不予结题验收。

二) 项目终止

1.下列情况之一发生时，项目可以终止：

1) 通过项目阶段性审查，形成该项目不必继续实施的书面结论；用户需求发生重大变化，导致研究失去意义；

2) 项目实施出现重大挫折，缺乏解决途径，导致该项目无法或不能继续实施。项目组需要编制技术分析报告，经项目负责人审核和项目承担部门和管理办公室会审，然后提交主管领导复审通过后，再提交项目管理委员会审定；

3) 其它不可抗拒的因素（如国家政策变化、市场变化、经费等因素）导致项目无法或不能继续实施。项目管理委员会需要编写专项报告，然后提交项目管理委员会审定。

2.对已经终止的项目，项目管理委员会需要终止该项目工作令号，并下达通知终止项目实施计划的执行。项目管理办公室需要组织对该项目的执行情况进行清理、费用核算、资料整理归档、产品处置等善后事项。根据该项目的实际执行情况，提出对项目组的奖惩意见。

第五章 项目经费管理及使用

第十五条 项目经费管理实行项目核算制，单独建账，专款专用，年终结转，项目结束后决算。项目经费应严格按照规定控制使用，不得从该项目经费中支付与项目无关的费用。

第十六条 项目经费的使用由项目组长提出，项目负责人审批。经费使用按照公司的《研发项目财务管理办法》执行。

第十七条 项目经费的使用应本着勤俭节约、精打细算的原则，充分利用现有仪器设备、工作条件和可以利用的协作条件，做到把有限的资金进行合理配置、使用。

第六章 项目奖惩

第十八条 公司设立研发奖和成果奖以奖励研发项目。如果项目划拨资金可以直接用于奖励，那么奖励资金会从划拨资金中计提。如果项目划拨资金不能直接用于奖励，公司会配备专项奖励资金，以充分调动员工积极性，确保公司技术研发工作的持续有效开展。

第十九条 公司研发项目奖励资金发放范围包括在项目立项和项目开展过程中发挥关键性作用或做出突出贡献的骨干研发人员、管理人员及其他协作人员。

研发奖的计算方法

项目团队按照项目目标管理责任书的要求，完成了项目阶段性目标，并通过了阶段评审。在将相关资料整理归档后，公司将会给予项目团队相应的奖励。对于取得项目成果并产生经济效益的项目团队，公司将从项目实际收益中提取一定比例（1%--5%）作为项目奖励经费。

对于研发奖的考核，项目管理委员会将根据《项目管理目标责任书》所签订的时间节点，分阶段对项目申报团队和项目组进行考核。项目立项成功奖励 30% 给项目申报团队，项目通过中期评估奖励 20%，项目结题验收奖励 50%。项目按最终节点验收通过后的 7 个工作日内，项目管理办公室将提出对项目组的考核意见及研发奖实发金额，报项目管理委员会审核批准后，发放研发奖。

研发奖的分配方案由项目组组长提出，项目负责人审核，总经理批准，并报项目管理办公室备案。项目组领取研发奖后，项目组可提取不超过研发奖的 5% 作为活动经费，项目承担部门提取研发奖的 5%、项目管理办公室提取研发奖的 5% 作为管理费用。在征得项目负责人同意后，项目组组长可以个人名

预支申请，经项目管理委员会主任批准后支付，结题发放研发奖时扣除相应预支费。如果项目未按最终节点完成，项目组需要返还所借预支款，由项目负责人和项目组组长各承担 50% 的还款责任。

如果项目因主观原因未按最终节点完成而造成项目终止，则不会发放研发奖。如果重新签订《项目管理目标责任书》，则其中奖励费用按原值的 50% 确定。如果项目研发各阶段均完成，但因客观原因不能按期结题，则视具体情况，金额由项目管理办公室提出，项目管理委员会审批。如果在项目执行过程中，项目组成员离职，在项目结题后不会补发研发奖。

成果奖是指项目组进行研究或结题后形成的知识产权，如专利、国防科技报告、学术论文、标准、规范等。所形成的成果按其相应的管理规定予以奖励。如果项目成果获得国家及地方政府科技进步奖等奖励，则除将所获奖金全部分配给项目研制及成果申报人员外，公司还将配比一定的资金予以奖励。具体金额由项目管理办公室提出建议，项目管理委员会审批。

第二十二条规定，如果因为策划不充分或其他主观原因，导致项目无法按计划完成，或者项目使用费用严重超支，或者

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/916210210240010215>