

信息化项目实施管理办法

第一章 总则

第一条 为了进一步明确信息化项目实施的流程、职责和权限及具体管理要求，使所属各单位及参与项目建设的所有人员遵循程序化、规范化及标准化的项目管理原则，保证项目建设的顺利进行，特制定本办法。

第二条 各单位在信息化项目实施过程中制定的实施操作细则须报项目领导小组办公室批准，不得与本办法相抵触。

第三条 本办法适用于信息化项目建设的实施阶段。

第二章 项目角色及工作职责

第四条 信息化项目实施角色及职责

信息化项目团队主要包括：项目领导小组、项目总监、项目经理、项目领导小组办公室、实施小组组长、关键用户、系统管理员、最终用户。

(一) 项目领导小组职责

1. 审批项目总体计划，对项目做宏观控制。
2. 宏观管理项目风险，进行项目预算。
3. 研究企业管理改革措施。
4. 审批企业工作流程的调整与机构重组。
5. 与实施单位项目领导小组进行全面沟通。

6. 对项目的成败全面负责。

(二) 项目总监主要职责

1. 审批项目的整体需求、目标、范围。

2. 审批项目各种管理制度（岗位考核、数据管理、项目会议管理等）。

3. 审批项目专项奖惩制度。

4. 审批实施小组的成员，保证小组成员全职或半脱产的投入实施小组工作。

5. 安排资源，协调项目实施中的重大问题和困难，监控项目的实施进度。

6. 审批项目实施小组提交的由项目实施单位出具的业务需求调研报告。

7. 审批项目实施小组提交的由项目实施单位出具的业务解决方案。

8. 审批项目实施小组提交的由项目实施单位出具的用户接受度测试报告。

9. 审批项目发生的重大风险或变更，协调制定变更方案。

10. 协调项目实施中各部门的矛盾和冲突，保证项目顺利进行。

11. 依据项目经理的报告，对项目实施质量进行监管。

12. 代表北元集团参加与项目有关的重大会议。

(三) 项目经理主要职责

1. 与项目组共同制定信息化项目实施策略。

2. 项目风险管理和控制。
3. 合理分配资源，协调各项目小组的实施工作，保障参与人员的时间投入，督促实施进度。
4. 制定项目组各种管理制度（岗位考核、数据管理、项目会议管理等）。
5. 审核并执行项目专项奖惩制度。
6. 组建项目实施团队并确定人员。
7. 审核项目实施小组提交的由项目实施单位出具的业务需求调研报告。
8. 审核项目实施小组提交的由项目实施单位出具的业务解决方案。
9. 审核项目实施小组提交的由项目实施单位出具的用户接受度测试报告。
10. 监督各子项目的进度，帮助解决各子项目实施进程中遇到的困难和问题，协助实施小组推动项目进程。
11. 对项目实施质量进行实时管理。
12. 审核各子项目经理提交的每周计划和工作汇报，定期向项目总监提交项目进展情况报告，提出需要解决的问题。
13. 定期组织召开项目会议，掌握项目进展情况、协助解决项目中存在的问题。

(四) 项目领导小组办公室主要职责

1. 协助项目经理制定项目总体规划。

2. 协助项目经理制定项目各种管理制度（岗位考核、数据管理、项目会议管理等）。

3. 协助项目经理组织启动 / 验收大会的工作，以及启动 / 验收前的宣传工作。

4. 对各项目小组分配任务，安排资源，并协调各项目小组的日常工作。

5. 协助各项目小组制定工作明细计划，并安排其实施工作。

6. 按项目总体规划落实每项工作的执行，并对各项目组的工作及整个项目进度进行检查，保证项目按规定的标准和质量进行。

7. 主持召开实施小组成员、**实施方实施顾问**共同参加的每周例会，负责例会备忘录的整理和收存

8. 监控项目实施单位实施团队工作，并向项目实施单位项目总监或项目经理反馈意见。

9. 对全过程的文件档案收存与管理。

10. 监控人员培训工作进度，确保知识转移充分完成。

11. 按制度具体实施项目专项奖惩。

12. 组织各子项目实施验收工作。

13. 组织项目组开展各项文体活动，加强沟通、活跃气氛。

(五) 项目实施小组组长主要职责

1. 按项目计划负责本小组所涵盖的业务工作，组织调研、方案讨论、培训等会议。

2. 监控本小组各模块的实施工作进展，确保按项目计划完成

工作。

3. 组织、参与讨论业务解决方案，协助完成本小组业务解决方案的制定。

4. 接受系统模块功能培训、方案培训、操作培训。

5. 主持制定数据收集工作计划，并协调资源完成各模块业务数据的收集。

6. 组织关键用户对最终用户进行培训、操作及考核。

7. 定期汇报本小组工作执行情况，提出需要解决的问题。

(六) 关键用户主要职责

1. 完成所负责模块业务内容的调研、方案讨论、培训等的会议组织、人员组织协调等工作。

2. 参与解决方案的讨论，协助项目实施单位方案顾问完成本小组解决方案的制定。

3. 接受系统模块功能培训、方案培训、操作培训，熟练掌握系统功能及解决方案。

4. 协助项目实施单位实施顾问共同完成系统设置。

5. 完成各模块业务数据的收集，并协助项目实施单位实施顾问完成期初数据导入与核对。

6. 负责对所辖业务范围内的最终操作用户的培训和使用指导，以实现知识转移。

7. 与实施单位实施顾问共同负责录入或指导最终用户录入相关业务数据，确保数据的及时性和准确性。

8. 负责提供信息系统上线后对最终用户应用的继续培训和知识转移工作。

9. 负责所辖业务范围内的最终用户的绩效考评。

10. 定期汇报所负责模块实施工作的执行情况，并提出需要解决的问题。

11. 在项目实施全过程中做好工作日志，做好阶段性工作总结、工作日志及工作小结以电子文档收存实施小组项目档案。

(七) 系统管理员主要职责

1. 负责硬件、中心机房的日常管理。

2. 负责数据库、信息系统的启动、关闭等操作。

3. 负责信息系统用户的维护，权限的分配、变更、删除工作。

4. 根据数据管理制度建立数据库用户，并分配权限，定期进行更改。

5. 协助项目实施单位技术顾问对系统正式环境、测试环境、开发环境的安装、维护、删除、克隆、备份等工作。

6. 监控系统运行健康状况，及时排除异常问题，并对系统性能进行优化。

7. 协助项目实施单位实施人员及关键用户完成系统问题的排除，并负责各种程序文件、补丁的执行操作。

8. 负责硬件维护、更新的方案制定，并出具相关报告。

9. 及时检测、清除计算机病毒，并备有检测、清除的记录，包括服务器和客户终端。

10. 配合项目实施单位硬件系统的设计和安装实施。

(八) 最终用户主要职责

1. 保证准时认真地参加信息化实施小组要求的各项培训，积极接受培训考核。
2. 保证对关键用户的培训工作给予客观公正的评价。
3. 积极认真地参与模拟测试工作，并反馈意见。
4. 协助项目小组完成数据收集工作。
5. 上线后按解决方案、操作手册以及信息化管理制度完成各种业务操作，并接受考核制度的管理。
6. 提交软件使用过程中的问题报告、新的业务需求。

(九) 项目组成员素质要求 (见下表)

岗位	人数	素质要求	参与项目时间
项目总监	1	北元集团的高层决策者，对公司战略目标、运营策略有深刻理解。能够协调整个集团各部门的业务关系，保证实施工作的资源投入。具有对重大事项的决策权力。	在项目关键环节和重大事项上参与，担任项目决策者角色。
项目经理	1	北元集团中高管，能够协调整个集团各部门的业务关系，保证实施工作的资源投入。具有对重大事项的决策权力。	在项目关键环节和重大事项上参与，担任项目决策者角色。
实施小组组长		熟悉企业部门业务，有较强的沟通协调能力，并对业务实践过程进行考核。主要协助项目经理就部门业务衔接及项目过程管理问题进行协调和处理。	业务部门的小组负责人在培训期间全程参与，其余时间根据需要进行安排，需保证有约 75% 的时间可以参与；信息技术部的小组负责人全程全职参与。

岗位	人数	素质要求	参与项目时间
关键用户		对集团各项业务有全面的了解及丰富的经验，熟悉个人电脑主要应用软件的使用，具备较强的沟通能力。主要负责协调方案的实施、系统设置和最终用户培训、运行支持工作。	业务部门的关键用户在培训期间全程参与，其余时间根据需要进行安排，需保证有约 75%的时间可以参与。
系统管理员 (数据库管理员)		掌握服务器管理、掌握 ORACLE数据库管理、基本掌握主要 ORACLE开发工具。在开发技能培训后，能进行技术开发。	全程参与。
最终用户		积极认真地参与模拟测试的工作，并反馈意见，协助实施团队完成数据收集工作。	保证准时认真地参与信息化实施小组要求参加的各项培训，积极接受培训考核。其余时间根据需要进行安排，需保证有约 50%的时间可以参与。

第五条 项目实施单位角色及职责

(一) 项目总监主要职责

1. 制定项目总体计划，管理项目风险，预算控制，人员安排，对项目做宏观控制。
2. 安排资源及协调项目工作，检查各个项目小组的实施进度。
3. 依据项目经理的报告，对项目实施质量进行全面管理，对项目的成败负主要责任。
4. 代表项目实施单位参加与项目有关的会议，协调北元集团与项目实施单位的关系。
5. 控制项目管理和质量的风险。

6. 监控实施方项目经理和小组成员的工作质量， 听取北元集团对实施工作的意见反馈并予以解决。

7. 根据需要与北元集团高层领导在任何问题上进行沟通。

8. 保证项目组人员的稳定性、与合理性。

(二) 项目经理主要职责

1. 制定项目计划，任务分配，安排资源及协调项目组成员日常工作。

2. 负责并控制项目进度， 在进展与计划可能出现较大偏差时提交风险报告。

3. 制定并控制单元测试计划，试运行计划和上线计划。

4. 控制文档交付物提交进度，确保文档质量。

5. 对项目组成员的工作及整个项目进度进行检查。

6. 管理每个项目小组风险，预算控制，人员安排，保证各项目组按规定的标准和质量实施工作内容。

7. 针对解决方案可行性分析， 控制解决方案可行性和二次开发风险程度。

8. 制定二次开发计划， 并与北元集团项目经理进行资源安排的处理。

9. 负责重大开发内容的技术结构设计、 代码编写、程序测试。

10. 负责开发内容的技术结构设计， 并监控各项开发的质量。

11. 协助制定上线数据导入策略及方案，并安排资源，参与数据导入。

12. 与北元集团项目经理对项目进程中的一切问题和变更进行协调处理。

13. 代表项目实施单位参加与项目有关的会议，协调北元集团与项目实施单位的关系。

14. 定期（每周三）提交项目进展情况报告，提出需要解决的问题。

15. 对项目的成败负主要责任。

(三) 方案专家主要职责

1. 在业务调研阶段，采访各层用户，查明具体业务需求并做需求分析。

2. 在业务蓝图设计阶段，根据北元的业务现状，设计业务解决方案，保证方案的可行性和高效性。

3. 与客户在解决方案上进行讨论和确认来满足客户需求。

4. 交付业务调研报告及解决方案文档。

5. 控制并解决在特殊领域实施过程中产生的问题。

6. 与北元集团实施小组领导人一起对实施任务的安排进行协调处理。

7. 向项目经理进行每周工作汇报。

8. 核查、控制并评估测试运行过程。

9. 制定、讨论并确认单位测试计划，试运行计划和上线计划。

(四) 实施顾问主要职责

1. 协助方案顾问采访各层用户，理解业务需求。

2. 协助方案顾问进行未来流程和解决方案的设计。

3. 对关键用户进行各个模块的概念培训、标准功能培训、方案培训。
4. 根据方案顾问出具的已确认的解决方案，进行系统设置、配置、测试以及问题排除，并将配置知识交接给关键用户。
5. 协助北元集团关键用户进行最终用户的培训及考核。
6. 提供数据收集模板，指导关键用户、最终用户进行数据的收集，并协助整理、核对数据，确保数据准确性。
7. 制定各模块动态数据、静态数据导入策略，并与技术顾问、关键用户共同制定各种数据的导入方案。
8. 完成上线后的支持维护工作，为上线后的各种疑问进行解答，解决系统问题。

(五) 技术顾问职责

1. 负责一般开发内容的技术结构设计、代码编写、程序测试。
2. 负责信息化软件系统安装、调试、优化。
3. 负责制定正式环境、测试环境、开发环境的配置方案及实施。
4. 制定系统维护、数据库管理及硬件设备培训计划，并具体实施培训工作。
5. 协助实施顾问排除系统 BUG
6. 协助实施顾问完成测试环境、正式环境初期数据导入。
7. 提供硬件、软件、开发和网络的建议。
8. 提供系统维护支持（如性能检测、性能优化等）。

第三章 会议管理

第六条 会议形式

为确保项目进展情况的充分交流及有效控制项目进度，项目
组应定期或不定期组织召开会议。标准会议形式如下表：

类型	内容	负责人	参加者	要求
阶段性开始会议	明确即将开始阶段的工作计划，目标及可交付文档资料。确定各小组成员的角色及相应责任。	项目经理	北元集团项目总监、项目经理、实施小组组长、关键用户及项目实施单位项目总监、项目经理、方案顾问、实施顾问、技术顾问。	每一个阶段开始前必须召开。
阶段性结束会议	展示阶段内已完成的任务；交流阶段内已达到的关键性问题；展示阶段内已完成的可交付文档资料；由项目实施单位项目经理统一下一阶段的具体工作方法；听取双方项目经理、方案评审小组对本阶段的工作意见。	项目经理	北元集团项目总监、项目经理、实施小组组长、关键用户及项目实施单位项目总监、项目经理、方案顾问、实施顾问、技术顾问。	每一个阶段结束时必须召开。
项目协调会议	解决实施过程中碰到的问题。	项目经理	各相关项目实施小组组长、关键用户、项目实施单位项目经理、方案顾问、实施顾问。	根据项目进展情况不定期召开。会议纪要应在会后1个工作日内发给相关人员。
项目工作会	安排工作计划，分配任务，回顾进度，明确任务。	项目经理	信息化实施小组成员、方案顾问。	至少每周一次。以便项目经理及时更新工作计划，生成进度报告。时间应在周三。会议纪要应在会后1个工作日内发给项目经理。
临时性会议	临时性会议是专为解决某一问题而设的会议。	项目经理	相关人员。	根据需要进行。会议纪要应在会后1个工作日内发给项目经理。

第七条 会议要求

所有会议都应有主持人，由主持人控制整个会议的进程。在会议当中产生不同意见时，由主持人决定如何安排解决。所有会议都按以下程序召开：会议通知、介绍会议议题、介绍会议的议程安排、介绍新的概念及专用名词、演示准备好的可交付文档资料、按议题展开研讨、总结会议成果，如有必要，须安排随后会议日程。

(一) 会议通知：会议通知应包括如下内容：时间、地点、参会人员、会议主题及主题的简单介绍。让与会者做到有备而来，同时会议通知也应考虑通知相关单位负责人，让单位负责人对会议的议程有所了解，并安排相关人员出席。

(二) 介绍会议议题：在此阶段，会议主持人介绍会议议题。

(三) 会议的议程安排：一旦会议议题被确认，会议主持人将会议的时间安排拿出来确认。时间安排由会议主持人最终确认。会议主持人同时应告知与会者大致会议时间。

(四) 介绍新概念及专用名词：新的概念及专用名词应在会议讨论之前介绍给大家。

(五) 准备好的可交付文档资料：被演示的文档应包括文档资料结构及内容；会议主持人应使与会者都理解文档资料的结构及内容。

(六) 按议题展开研讨：一旦上述步骤完成，会议将按既定的会议日程安排进行。会议期间，会议主持人有权决定是否讨论与

议题无关的问题。如产生与议题无关的争论，会议主持人可将该事项暂时列在黑板上，待以后讨论。每当某一议题讨论通过，会议主持人应予以声明。

(七) 总结会议成果：待会议各项议题讨论完毕，会议主持人应对会议结果进行总结，并强调各关键点。当就某些方面尚未达成统一认识时，应对此事进行进一步讨论，直到全体参会人员达成统一认识。

(八) 安排随后会议日程：对未能达到会议目标的研讨会，会议主持人应列出下一次会议的时间及参加人员。

(九) 会议结束：会议主持人在确认如下事项后，宣布会议结束：重申已决定的下一步工作计划及相应负责人和到期时间；回顾待确认的各项议题，并明确相应措施；会议结束一个工作日内按会议纪要模板完成会议纪要。

(十) 会议内容的执行：各小组负责人将会议确认的与本小组相关的内容落实到具体人员，明确完成时间，并在下次会议中或任务完成后向会议主持人汇报。

(十一) 所有会议都要有会议纪要，由会议负责人指定人员记录。

(十二) 会议纪要须提交双方项目经理。

第四章 培训管理

第八条 培训纪律

(一) 培训期间须将手机设为震动或静音。

(二) 培训期间，保持安静，禁止喧哗；爱护培训室内相关设

施，保持整洁；离开座位时请将个人物品带走并将座椅复位，下班时请管理员将电脑关闭。

(三) 任何人不得在培训中途无故离开。

(四) 培训过程由双方项目组长或项目经理负责动态考核。

第九条 培训计划及考核

(一) 培训计划：项目培训要有详细的计划，计划需要从全局考虑问题，内容包括：培训的目的、如何培训、达到何种效果，需要通过哪些步骤。计划须通过项目小组讨论，并经过双方项目经理审查批准。

(二) 培训教材（文字性的说明）：项目实施过程的培训教材必须解释培训中遇到的概念性的问题，比如什么叫 ERR MRP 库存管理等等；培训教材中应该包括图形化的流程说明（即流程图），简要介绍整个操作过程和步骤。培训教材尽可能用 Power Point 制作。

(三) 培训记录：每次培训必须有相应的记录，记录内容应包括：教师名称、培训时间、培训教材及内容、培训对象，培训结束后由培训对象签字确认，由培训小组具体负责。

(四) 考核和评估：培训后要进行考试，考试由笔试和操作两种方式相结合。考试分数低于 70 分（可在考核前进行该标准的调整）的需要补考。每位最终用户有两次补考机会，两次都不合格者作降岗、降职处理或调离原工作岗位。对于培训过程中态度恶劣的员工，经教育依然不悔过的，交回人力资源部。

第五章 问题反馈和决策

第十条 实施过程中的问题

在项目实施过程中（上线之前）所发生的各种问题，采用以下程序进行汇报和解决：

（一）小组总结：各小组每日或不定期进行总结，实施顾问或关键用户在会上提出问题。由实施顾问或小组负责人监督将问题录入到“问题跟踪表”中。

（二）每周总结：由项目经理、各小组组长或子项目经理、实施顾问回顾上周的项目问题，对未有解决方案或有较大风险的问题进行讨论或在会上确定专项讨论会议日程。由项目经理监控将问题录入到“问题跟踪表”中。

（三）每阶段总结：由项目经理向项目总监、方案指导专家、项目领导小组汇报各阶段当中的项目问题，对于影响较大的问题应在会上讨论。视问题严重程度决定是否提交风险报告。

（四）临时会议：对于风险较大的项目问题，由双方项目经理组织各相关人员进行讨论。

（五）决策的下达：以邮件和项目文件方式下达，项目经理在周会上解释和重申。

（六）项目问题的控制通过《问题跟踪表》来进行，该表主要内容包括“重要程度（优先级）”、“报告人”、“报告时间”、“计划完成日期”、“状态”、“负责人”等。详细内容请参考《问题跟踪表》模板。

第十一条 上线后的问题

在项目上线以后所发生的各种项目问题，通过《信息化运行跟踪表》（该表由项目组在上线前编写，项目实施单位提供建议）来进行控制，采用以下的流程进行汇报和解决。（见附件）

第六章 文档资料管理

第十二条 应用软件统一

为保证格式统一，避免文件无法兼容问题，项目交付文档资料仅限使用：Microsoft Office 2007(Word、Excel、Power Point、Visio 和 Project)。

第十三条 交付文档资料标准

项目实施过程的文档编制和管理严格按照规定的标准，各文档交付标准参见文档模板，对于不符合标准的文档，将不予接受。以下标准将被用来判定可交付文档资料是否可被接受。

（一）格式：所有可交付文档资料必须符合标准的文档格式，各可交付文档资料标准格式都放置于指定的文件夹内。

（二）内容：可交付文档资料的内容必须反映相应的目的与范围。可交付文档资料的内容是否被接受，应由审阅者根据内容完整性及相关性来判定。

第十四条 可交付文档资料审阅步骤

每一个可交付文档资料在最终确认之前，都要经过逐步审阅的过程。审阅者应该对文档资料处理过程的完整性进行审核，确认信息的收集和处理是否涉及到各个相关领域。同时，审阅者也

应对收集，处理信息的方法有效性及信息源进行检查。可交付文档资料的审阅步骤如下：

(一) 关键用户或实施顾问审阅：某一文档资料的作者应在初稿完成后，首先要求对应的关键用户或实施顾问对初稿进行审阅。关键用户和实施顾问的文档互相审阅。审阅者对初稿审阅后，应提出意见。如需要对文档资料进行修改，文档作者应对文档资料进行修改，并将新版提交对方进行二次审阅。此过程可重复至双方对文档资料达成共识。

(二) 小组长和子项目经理审阅：当同事审阅结束后，文档资料提交给作者所属小组长和子项目经理进行审阅。小组长和子项目经理对初稿进行审阅，并同项目组其他成员交换意见。如文档资料需进一步修改，小组长和子项目经理应提出改进意见，文档作者对文档资料进行相应修改。并将新版提交给小组长和子项目经理进行二次审阅。此过程可重复至双方对文档资料达成共识。

(三) 项目经理审阅：当小组长和子项目经理审阅结束后，文档资料应提交给双方项目经理进行最终审阅。项目经理对文档资料进行审阅。如文档资料需进一步修改，项目经理应提出改进意见。由小组长和子项目经理将文档返回给作者，由作者对文档资料进行相应修改。并重新启动文档资料审阅过程，直至对文档资料达成共识。

第十五条 项目资料保管

项目实施过程中涉及到的各种资料由项目组的资料管理员统一管理，所有项目资料未经许可不得打印和私自保存，严禁外

传所有项目资料。项目成员在实施调研和实施过程中，必须做好记录，纸面文档整理后交资料管理员统一管理，电子文档统一存放在 OA服务器上，通过 OA文档管理工具进行安全性、存取权限的管理。

第十六条 文档名称规则

文档名称规则总体按照：“公司简拼”BY_“子项目代号”_“文档名称”_“提交日期”_V“版本号”的规则进行编写，例如：

《BY_FI_企业门户解决方案 _20160101_V1》

详细的文档类型名称请参考文档模板。若非文档模板包含的文档范围，其名称规则由双方项目经理确定后执行。

第七章 项目进度管理机制

第十七条 项目建设时间确定

项目建设时间由两部分组成，即基础约定时间和项目技术开发延伸时间。基础约定时间为公司与信息化实施单位在合同中约定的基本建设时间。项目技术开发时间根据开发需求在基础约定时间后自然延伸。基础约定时间中需要技术开发的，基础约定总时长可累加技术开发时长。

第十八条 项目进度汇报机制概述

项目进度汇报的目的是为了建立一种机制，便于项目相关人员及时搜集、汇总、分享项目信息。实施小组将至少每周对进度情况进行回顾，内容如下：

(一) 检查各应交付文档资料的完成情况。

- (二) 安排下周具体工作内容。
- (三) 编排应交付文档资料和预期完工日期。
- (四) 检查各应交付文档资料 and 实际开工日期。
- (五) 记录各应交付文档资料 and 实际完工日期。
- (六) 各小组每日对进度情况进行回顾，逐日汇总以上内容。

第十九条 小组进度反馈

各小组通过《周工作报告》和《两周滚动计划》来进行进度的汇报。每周实施单位各小组咨询顾问应组织北元集团小组成员共同就计划与实际进度编写进度报告，但内容应反映本小组成员的汇总情况。实施顾问有义务维护此进度报告。《周工作报告》模板及《双周滚动计划》模板见文档模板。实施顾问每周例会前提交周工作报告，并提交各模块双周滚动计划，同时把双周滚动计划通知各小组的关键用户，并在会前打印会议后双方签字确认。

第二十条 项目进度反馈

依据各小组进度报告，项目实施单位项目经理将汇总项目周工作报告书，以便实际反映进度情况。同时，项目经理必须审阅各小组周工作计划，以确保在项目总体计划日程内可以完成每一项工作。项目经理将汇总各小组的周工作详细计划，整理后提交给北元集团项目经理及项目总监。

第八章 决策管理

第二十一条 项目决策范围

与项目有关的人员、信息、制度、档案、协调、分歧、问题、计划、风险、质量、机构配备等，皆属于项目决策的范围。

第二十二条 项目决策流程

项目的决策过程从下而上进行，实现层层解决，最终使需要决策的问题得到妥善处理。

第九章 激励措施

第二十三条 激励范围

(一) 激励的对象：适用于参与项目建设中的项目组成员、项目涉及的业务单位。

(二) 激励的因素：在项目建设中，包括在态度上积极响应、在行动上按时完成、保证优质优量（获得项目领导、项目组同事公认）的各项工作成果。

第二十四条 激励方式

(一) 物质激励：以物质的形式给予项目组成员或单位的良好行为进行奖励。

(二) 荣誉激励：对项目组成员或责任单位授予荣誉称号，对突出贡献予以荣誉表彰。

(三) 行政激励：包括职务提升、工作调迁、宣传典型、树立榜样行为表扬。

第二十五条 激励流程

(一) 个人激励：项目结束后，项目组成员由各项目小组提名，报项目经理审批，突出贡献者上报项目总监批准。

(二) 单位激励：由各项目小组提名，报项目经理审批，突出贡献者上报项目总监批准。

第十章 处罚措施

第二十六条 处罚范围

(一) 个人：对于项目组的工作开展，在态度、行为、言论方面对项目推广造成不同程度影响的。

(二) 责任单位：对项目工作中，不能履行自身的责任与义务，在态度、行为、质量方面达不到工作要求，并造成相当程度影响的。

第二十七条 处罚方式

(一) 经济处罚：给予项目组成员或各责任单位的不良行为进行罚款。

(二) 职务处罚：对于项目组成员或各责任单位的不良行为，进行职务和级别的降低来处罚各责任人和责任单位负责人。

(三) 一般处罚：在项目工作中，对项目成员或责任单位进行口头批评、通报批评等。

第二十八条 处罚流程

(一) 个人处罚：在项目过程中或项目结束后，被处罚人由各项目小组组长提出，报项目经理审批，特殊处罚者报项目总监批准。

(二) 单位处罚：由项目经理提出，报项目总监审批。

处罚措施明细

条例	事项	扣款 / 次	备注
1	未准时到会与参加培训并未提前 30 分钟请假	100	根据情况加重处罚

条例	事项	扣款 / 次	备注
2	开会与参加培训未遵守纪律者（如吵闹、打瞌睡等心不在焉）	100	根据情况加重处罚
3	严重违犯规定	1000	根据情况加重处罚
4	人为原因造成项目不能顺利上线，或上线成功后却未能持续应用	1000	根据情况加重处罚
5	未经它人许可盗用他（她）人账号进入系统	1000	根据情况加重处罚
6	私自删除单据，擅自改动系统参数	1000	根据情况加重处罚
7	对收到的单据出现漏输、录错、少录等的现象	20/ 张	根据情况加重处罚
8	录单员未能将交易单据在规定时间内录入	500	根据情况加重处罚
9	不服从项目小组分配的任务	500	根据情况加重处罚
10	未能按质、按量完成项目小组分配的任务	500	根据情况加重处罚
11	未经项目组同意，擅自不参加项目组工作或脱离项目组	500	根据情况加重处罚

第十一章 成果确认机制与宣传

第二十九条 工作成果的接受程序

(一) 由项目组将一份交付成果的书面文稿提交给成果确认人。确认人负责制作额外的副本并分发给任何其他复核人员。

(二) 在收到交付成果 7 个工作日内，确认人应接受交付成果或向项目组提供一份要求修改的书面要求。如果在 7 个工作日内，未收到任何回应，或实际上使用了此交付成果，则该交付成果均视为被确认和接受。

(三) 项目组如同意成果确认人的修订意见，完成对交付成果的更新，并将更新后的最终版本重新提交确认人，经签字确认后

该交付成果视为被接受。

(四) 不可无理地拖延接受项目组提交的项目文档或成果，如规定时间内未提交意见，视为已经确认。

第三十条 在北元集团内部刊物、网站或其它媒体上开辟项目简报（或信息化专栏），内容如下：

(一) 项目概况、项目组织与职责、项目计划等项目信息，普及信息化知识。

(二) 项目取得的重要成果、项目重要活动、会议报道、个人事迹等。

(三) 对项目实施过程中的先进个人及单位进行表彰；对项目实施过程中工作不努力、配合不积极的个人及单位批评。

(四) 对项目进度实时通报。

第十二章 附则

第三十一条 本办法由集团公司综合管理部负责解释。

第三十二条 本办法自 xx 年 3 月 1 日起执行，2011 年 3 月 11 日发布的《企业信息化 ERP项目实施管理办法（暂行）》同时废止。