

鹏元资信评估有限公司项目管理办法

第一章 总 则

第一条 为了降低项目决策的不确定性，规范项目管理流程，明确项目管理参与者的职责，提高资源配置效率，制定本办法。

第二条 本办法适用范围是需经公司项目管理委员会立项的公司项目。

第二章 组织结构及职责权限

第三条 项目管理委员会是公司项目立项审核和项目运作管理的主管机构。

项目管理委员会主任由公司总经理或分管副总经理担任，成员由项目管理委员会主任提议人员组成，项目管理委员会下设秘书处，秘书处负责项目的日常管理工作，定期向项目管理委员会汇报项目运作情况。

第四条 项目管理委员会的职责：

- 1、 项目的立项审批；
- 2、 项目的经费预算审批；
- 3、 项目实施过程的监督管理；
- 4、 项目的验收和评估。

第五条 研究发展部承担秘书处的工作职责：

- 1、 项目立项初审；
- 2、 项目实施过程中的统筹服务、代理监督。

第六条 项目小组负责项目的具体实施。项目小组设负责人一名，组员若干名。项目小组负责人由项目管理委员会直接任命，小组成员由项目小组负责人提议并经项目管理委员会确定。

第三章 项目立项

第七条 项目立项是项目管理的必要程序，没有经过立项的项目不能纳入项目管理之中。

第八条 项目立项申请经过初审和正审两个环节，公司内外的任何相关人员均可提交项目建议书给研究发展部，研究发展部负责对项目建议的初审。

经初审通过的项目，由项目申请部门或个人准备申请材料正式向项目管理委员会提交立项审议申请，申请材料应该包括项目简介、项目研发内容、项目可行性分析报告。在项目申请材料准备及项目可行性论证研究过程中，申请部门或个人可以请求研究发展部或其他相关

部门提供支援。

第九条 项目管理委员会对申请立项部门提交的项目进行审议，需经三分之二的成员表决通过。项目申请部门或个人应出席会议，陈述项目情况及接受委员对项目的质询。

第十条 申请项目经项目管理委员会表决通过后，项目管理委员会根据项目的需求确定项目小组负责人及小组成员，由项目小组负责人办理项目标准化手续，领取项目立项编号。

第十一条 项目管理委员会表决不通过的项目，由申请项目立项的部门重新修改，并按照项目立项的过程重新申请立项；若项目管理委员会一致认为该类项目不具可行性，则除非市场环境发生重大改变，该类项目不应再提交项目管理委员会审议。

第十二条 对项目管理委员会认定为重大项目的项目，立项审批中除项目申请部门或个人须提供项目可行性分析报告外，项目管理委员会还应组织其他相关部门完成项目不可行性分析，供项目管理委员会对比权衡，降低重大项目立项风险。

第四章 项目研发管理

第十三条 项目研发实行项目负责制，项目小组负责人为直接责任人。在研发过程中研究发展部起统筹服务、代理监督作用，包括汇报（向项目管理委员会汇报情况）、协调（项目组与其他部门或其他项目组的关系需要协调时、资源需要共享时）、预警（不断了解项目进展、配合控制经费使用）等。

第十四条 项目小组成员可以通过临时抽调公司相关部门员工及新聘员工组成，原则上应配备一线业务市场人员参加项目组。

第十五条 项目小组成立后，项目小组负责人应制订详细的项目研发进度安排，并明确小组成员的分工。项目进度安排应向研发部备案登记。

第十六条 项目负责人应定期向研究发展部负责人汇报工作进展情况。研究发展部负责人应及时向项目管理委员会主任汇报项目进展情况。

第十七条 项目管理委员会应根据项目进展情况定期或不定期组织相关部门对项目阶段性成果进行评估，及时发现问题，降低项目研发风险，必要时可暂停或终止项目组工作。

第十八条 由相关部门抽调入项目组的员工，在项目组计划工作时间内工作归属项目组考核，在项目组计划工作时间外归属所在部门管理，接受部门工作考核。

第五章 项目验收与市场化推广

第十九条 项目小组完成项目研发后，上报项目管理委员会进行审核，技术含量高或重要产品的开发还应组织外部专家对项目进行技术鉴定。

第二十条 项目验收通过后，由项目小组或项目委员会指定部门负责项目的产品化研究，

并同时开始项目初期市场化工作。

第二十一条 项目验收不通过，项目小组需要根据项目管理委员会的意见进一步完善项目，并重新安排项目的验收。

第二十二条 项目市场化达到预期目标，项目管理委员会可以根据项目的实施情况，确定项目的最终实施主体。

第二十三条 项目小组应优先为项目的最终实施主体，若项目管理委员会安排其它部门或单独设立子公司为项目最终实施主体，项目小组解散。

第二十四条 若项目市场化达不到预期目标，项目管理委员会可以根据项目的实施情况确定是否需要继续开展此项目，并确定项目的实施主体。

第二十五条 在项目市场化的过程中，项目小组可以请求其它部门的支援。

第六章 项目预算及资金管理

第二十六条 项目预算由项目小组负责人提出预算方案，研究发展部负责人审核后，提交项目管理委员会审批。项目预算应包含项目开展过程中产生的主要费用预算及项目小组成员的工资奖金预算。

第二十七条 项目预算经项目管理委员会批准后，应在财务部建立独立的资金使用帐户，预算资金按研发计划每年度划拨一次，由财务部进行监控管理，任何个人不得擅自动用研发资金用于其它用途。

第二十八条 项目小组应该严格按照预算计划使用预算资金。

第二十九条 年度研发资金使用计划按开发项目进行独立结算，计划内资金使用由项目小组负责人审核，研究发展部负责人会签并备案。

第三十条 在项目研发过程中，若出现年度计划资金不足，项目小组负责人可提出提前使用下年度预算资金申请，经研究发展部负责人审核后，由项目管理委员会主任审批。若预算资金余额不能保证项目研发进行，由项目小组负责人提出增加项目预算的申请，研究发展部负责人审核后，由项目管理委员会主任审批。

第七章 项目风险管理

第三十一条 项目小组负责人应定期或不定期地评估项目研发过程中遇到的风险，并及时向研究发展部负责人报告。

第三十二条 项目管理委员会委员、项目小组成员、研发部负责人及其他与项目相关人员需要签署专门的保密协议。

第三十三条 项目研发过程中产生的重要资料由研究发展部统一保管，并根据资料的重

要性进行分级管理,并且按公司技术保密管理规定对相关资料进行管理。项目经验收通过后,重要资料由综合部统一保管。

第八章 项目小组成员绩效考核

第三十四条 项目小组成员的薪酬待遇由基本工资、公司奖金、项目奖金三部分构成。基本工资、公司奖金按公司颁布的薪酬管理办法执行。项目奖金由项目负责人根据项目小组成员的工作绩效确定,由研究发展部负责人审核,并报项目管理委员会批准。项目负责人的薪酬待遇由项目管理委员会确定。

第三十五条 项目负责人负责项目小组成员的绩效考核,具体的考核办法由项目负责人制定,并报研究发展部负责人审批备案。

第三十六条 若项目研发出现下列重大问题,需要追究项目负责人的直接责任:

- 1、项目研发进度无合理解释远落后于预期计划;
- 2、项目资金使用金额无合理解释超过预算 50%以上;
- 3、项目验收被项目管理委员会认为不合格;
- 4、项目管理委员会认为的其它问题;

项目管理委员会可以根据项目研发的责任归属,对项目负责人采取口头提醒、通报批评、扣除奖金、降低职务等处分方式。

第九章 附则

第三十七条 若研究发展部负责人同时兼任项目小组负责人,则项目小组负责人直接向项目管理委员会汇报工作。

第三十八条 本办法由总经理办公室负责解释。

第三十九条 本办法自二〇〇六年九月二十日起实行。