

深圳国华网安科技股份有限公司

项目管理制度

第一章 总则

第一条 为规范深圳国华网安科技股份有限公司（以下简称“公司”）项目实施中的责任和权限，强化项目授权的管理，维护项目实施的工作秩序，对项目的质量、进度和工作量加以监控，以保证项目的正常进行，根据国家相关法律、法规规定和企业实际情况，特制定本制度。

第二条 本制度适用于公司及控股子公司的项目实施。

第二章 定义

第三条 项目是公司根据社会发展及市场需要，由市场商务部或项目组牵头，在一定时间周期内组织实施的活动。

第四条 项目管理是指按照权责分明、公开公正、精简高效、科学决策的原则，对项目的准备、立项、实施、验收等关键环节进行规范和指导。

第五条 项目管理以项目经理为核心组建项目工作小组，遵循规范化、标准化、流程化的管理理念，制定项目管理方案，整合调用资源，构建项目管理体系，推进项目计划，控制项目风险，实现项目的预定目标。

第六条 适用范围

（一）集成类工程：将软件、硬件与通信技术组合起来为客户解决信息处理问题的业务工程，包括软件设备安装工程、综合布线工程等。

（二）分包工程：对系统集成和软件类工程第三方分项合作工程实施管理。

（三）其他大型产品交付项目管理的工程。

第七条 项目成员岗位及职责说明

（一）项目经理

项目经理作为项目交付的核心，负责项目的整体管控；负责公司内部跨组织资源协调，确保项目顺利开展；代表公司与客户管理团队进行定期沟通和定

期项目报告，负责整个服务项目的具体组织和管理；召集季度总结会和工作协调会；确保项目交付符合客户预期；作为与用户间的主要接口，负责向用户汇报服务情况、变更需求等情况，并及时将有关要求反馈给公司内部相关部门；接受用户投诉和协调用户需求的变化，及时反馈制订应急计划，报告公司领导和用户负责人；对项目的风险负责。

在项目执行过程中，项目经理应从合同签订前就进行项目前导，承接项目交付所需的需求调研及总体设计方案，并基于此制定详细实施方案，从实施计划的制定、执行，直至项目的完工验收。

（二）项目小组成员

由项目经理根据项目需要动态组建项目小组，小组成员包含架构设计、软件开发、系统测试、质量管理、文档编写、系统实施、售后服务、商务等人员。项目小组需经所属公司总经理审批后组成。

（1）架构设计：在项目实施过程中负责软件项目需求整理，出具系统详细设计方案，并确保技术路线正确性。

（2）软件开发：由前端、后端软件开发工程师根据详细设计方案，进行系统原型设计、UI 交互、功能代码编写等软件开发工作。

（3）系统测试：编写测试用例，对软件系统的功能、性能进行逐一验证。

（4）质量管理：根据质量管理要求严格控制软件开发各环节，保证项目交付质量。

（5）文档管理：收集、规整和编写项目过程中的相关技术文档，包括技术方案、用户手册、过程记录等。

（6）系统实施：负责项目阶段化演示、部署以及用户培训、答疑等工作。

（7）售后服务：在合同约定的项目有效期内，提供系统升级和运行服务所需要的各类售后服务保障。

（8）商务：配合项目经理跟进处理有关项目的商务市场工作。

第三章 项目管理流程

第八条 项目流程管理环节主要由项目立项、项目实施、项目验收和结项组成。

第四章 项目立项和转正

第九条 公司各业务部门，根据规划可以发起已签约、待签约业务或者自用等项目。项目发起人可以是个人、小组或者部门等。

第十条 待签约项目，项目经理发起实施预立项审批申请，同时附上《项目实施计划》、《项目实施（维护）预算表》。

第十一条 已签约项目（指主合同流程审批流结束），项目所属公司商务决策委员会指派项目经理后，项目经理发起立项审批申请，同时附上《项目实施计划》、《项目实施（维护）预算表》。项目经理需及时发起立项，立项时间不得晚于项目验收时间。

第十二条 项目变更，由项目经理发起项目经理变更/项目计划变更/费用变更流程，并由项目所属公司商务决策委员会确认。

第五章 项目实施

第十三条 项目正式启动实施时，按需要举行项目启动会议，由项目经理组织召开，项目所属公司商务决策委员列席参加。会议议程包括但不限于：项目介绍、发起人对项目的描述、项目需求和背景、项目目标或者目的、项目范围、团队角色和职责、项目实施方案、风险管理计划及下发相关资料。

第十四条 项目经理根据项目实施方案、执行计划和其他项目实施配套文档，指导和管理项目的具体实施工作。

第十五条 合同额超过（含）300 万项目，项目经理应按时向商务决策委员会汇报项目实施进度。

第十六条 项目执行过程中，商务经理全程参与项目并提供协作支持。

第十七条 项目执行过程中，遇到项目经理无法决定的重要问题，应采取问题升级制度，按照突发问题应急流程，由项目经理发起在规定时间内上报商务决策委员会进行决策。

第十八条 项目经理根据项目进度要求，在项目实施完成后进行项目初验和项目终验，并将验收报告同步至财务部。

第六章 项目变更、中止与结项

第十九条 项目经理专业客观评估在项目执行过程中发生的项目变更，对影响项目交付成本、工期、内容、风险等关键要素的，应及时发起项目变更申请，项目变更申请由项目经理提出并起草编写，通过邮件或书面形式发送至项目所属公司商务决策委员会审议，经批准后，按照合同变更程序进行。

第二十条 项目经理在项目变更申请审批通过后，应及时将项目变更信息向项目组内部通报，并同步送达至用户，更新项目实施方案和执行计划，并向公司相关部门报备，按照新计划继续执行。

第二十一条 非正常项目终结，由项目经理确认，经由必要的审批流程，对项目进行相关的法律风险评估，明确应对策略。非正常项目终结必须经项目所属公司总经理办公会审批通过后执行。

第二十二条 项目验收通过，取得用户认可的验收报告后，项目组应及时释放资源，方便公司开展其它项目。

第七章 资料归档

第二十三条 项目组中的文档管理人员将全部项目执行中的全部文档，包含设计文档、实施文档、验收文档、变更文档和重要会议纪要等进行收集汇总，按照公司相关规定进行归档处理，同步报送至财务部。

第二十四条 重要项目文档应参照相关规定做档案归集，并在时效期内存储保存，以方便查阅和追溯。

第八章 项目成本管理

第二十五条 成本管理是对项目各个环节成本的管理，项目经理要对项目过程的预算、统计核算、成本监控进行有效的监控，确保项目成本在目标成本之内。

成本包括：

（一）立项预算包含的费用：

- （1）交通费；
- （2）住宿费；
- （3）出差补贴；
- （4）项目材料装订费；
- （5）软硬件采购/外包；
- （6）其他；

（二）人工成本。

第二十六条 项目采购的硬件，项目组应做好出入库管理，每季度末及年末将“在库项目硬件盘点表”同步至财务部。

第二十七条 项目相关人员依据本制度第四章完成项目立项，财务部根据项目实施计划和财务预算指标，对资金投入、支出、占用、耗费等进行事中的计算和控制。项目有关物资的采购、领用应根据项目进度的需要和财务预算组织进货，分批或分期投入。

第二十八条 财务部应根据立项预算、采购预算、实施预算逐笔审核各项用款，并按用款所属项目进行核算，未经立项的工程项目用款以及超过立项的用款（含领用材料和设备购置）应暂停支付，并通知项目经理。

第二十九条 项目经理在项目实施执行过程中，对超财务预算或调整项目实施方案，需要相应调整财务预算内容。项目经理应发起立项变更申请，经项目所属公司商务决策委员会审批。

第三十条 项目经理对项目的成本管理与其绩效考核进行挂钩管理，根据公司规定确定奖惩。

第九章 附则

第三十一条 本制度未尽事宜，依照国家有关法律、法规、规范性文件以及本公司章程等有关制度执行。本制度与有关法律、法规、规范性文件以及本公司章程等有关制度不一致的，以有关法律、法规、规范性文件以及本公司章程等制度为准。

第三十二条 本制度由公司董事会负责解释、修订。

第三十三条 本制度自公司董事会审议通过之日起执行。

深圳国华网安科技股份有限公司

董 事 会

二〇二二年十一月