



# 中华人民共和国国家标准

SJ/T ×××××.6—201×

## 信息技术服务 外包 第 6 部分：发包方项目管理规范

Information technology service -  
Outsourcing -  
Part 6: Contract-issuing party project management specification

（征求意见稿：2011-04-21）

在提交反馈意见时，请将您知道的相关专利连同支持性文件一并附上。

200×-××-××发布

200×-××-××实施

中华人民共和国国家质量监督检验检疫总局  
中国国家标准化管理委员会 发布



目 次

前 言 ..... 1

1 范围 ..... 2

2 术语和定义 ..... 2

3 管理框架 ..... 2

3.1 概述 ..... 2

3.2 框架定义 ..... 3

4 管理阶段 ..... 3

4.1 立项阶段 ..... 3

4.1.1 目的 ..... 4

4.1.2 要求 ..... 4

4.1.3 活动成果 ..... 4

4.2 规划阶段 ..... 4

4.2.1 目的 ..... 4

4.2.2 要求 ..... 4

4.2.3 活动成果 ..... 4

4.3 发包阶段 ..... 4

4.3.1 目的 ..... 5

4.3.2 要求 ..... 5

4.3.3 活动成果 ..... 5

4.4 项目监控阶段 ..... 5

4.4.1 目的 ..... 5

4.4.2 要求 ..... 5

4.4.3 活动成果 ..... 5

4.5 交付验收阶段 ..... 6

4.5.1 目的 ..... 6

4.5.2 要求 ..... 6

4.5.3 活动成果 ..... 6

5 管理组件 ..... 6

5.1 需求开发与管理 ..... 6

5.1.1 目的 ..... 6

5.1.2 要求 ..... 6

5.2 供应商选择管理 ..... 6

5.2.1 目的 ..... 7

5.2.2 要求 ..... 7

5.3 合同开发与管理 ..... 7

5.3.1 目的 ..... 7

5.3.2 要求 ..... 7

5.4 验收管理 ..... 7

5.4.1 目的 ..... 7

5.4.2 要求 ..... 7

5.5 项目计划与跟踪 ..... 7

5.5.1 目的 ..... 7

5.5.2 要求.....	7
5.6 项目质量保证.....	8
5.6.1 目的.....	8
5.6.2 要求.....	8
5.7 配置管理.....	8
5.7.1 目的.....	8
5.7.2 要求.....	8
5.8 风险管理.....	8
5.8.1 目的.....	8
5.8.2 要求.....	8
5.9 成本管理.....	8
5.9.1 目的.....	8
5.9.2 要求.....	8
5.10 沟通管理.....	9
5.10.1 目的.....	9
5.10.2 要求.....	9
6 管理技术.....	9
6.1 评审.....	9
6.1.1 目的.....	9
6.1.2 要求.....	9
6.2 决策与分析.....	9
6.2.1 目的.....	9
6.2.2 要求.....	9
6.3 变更控制.....	9
6.3.1 目的.....	10
6.3.2 要求.....	10
附录 A（资料性附录）：发包方项目管理组织结构.....	11
A.1 核心管理组织结构.....	11
A.2 项目业主.....	11
A.3 项目领导委员会.....	11
A.4 项目管理核心组.....	12
A.5 需求开发组.....	14
A.6 项目实施组.....	14
A.7 项目支持组.....	15
A.8 变更控制委员会.....	16

## 前 言

ST/T XXX 在《信息技术服务 外包》总标题下，目前分为如下6个部分：

- 第1部分：
- 第2部分：
- 第3部分：
- 第4部分：
- 第5部分：
- 第6部分：发包方项目管理规范

本部分是SJ/T XXX 的第6部分，按照GB/T1.1-2009的规则起草。

本部分由中华人民共和国工业和信息化部电子工业标准化研究所归口。

本部分起草单位：北京斯福泰克科技股份有限公司

本部分主要起草人：

---

# 信息技术服务 外包 第 6 部分：发包方项目管理规范

## 1 范围

SJ/T ×××××的本部分规定了发包方项目管理框架和过程要求。

本部分适用于

a) 发包方建立发包项目管理体系。

本部分适用的发包项目范围

a) 全生存周期的信息化建设项目。

## 2 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

### 2.1

**发包方** Contract-issuing Party

有信息化项目外包需求，负责将项目外包出去的业主方。

### 2.2

**接包方** Vendor

承接信息化建设项目外包任务的实施方。

### 2.3

**管理阶段** Management Phase

发包方项目管理活动的各任务阶段。

### 2.4

**管理组件** Management Component

满足某一类特定管理目标的一组项目管理活动的集合。

### 2.5

**管理技术** Management Technology

在各类管理组件中应用的通用管理方法。

## 3 管理框架

### 3.1 概述

发包方的项目管理是依据项目的建设的目标要求，采用相关的方法、手段、技术、制度、过程等措施实施对外包项目的全程管理。

为确保发包方的项目管理最终能获得预定的项目建设目标，发包方应按照规范的项目管理模式和框架进行项目的管理活动，并应按照实施这种项目管理框架的相应要求执行。

3.2 框架定义

发包方项目管理框架定义如下：

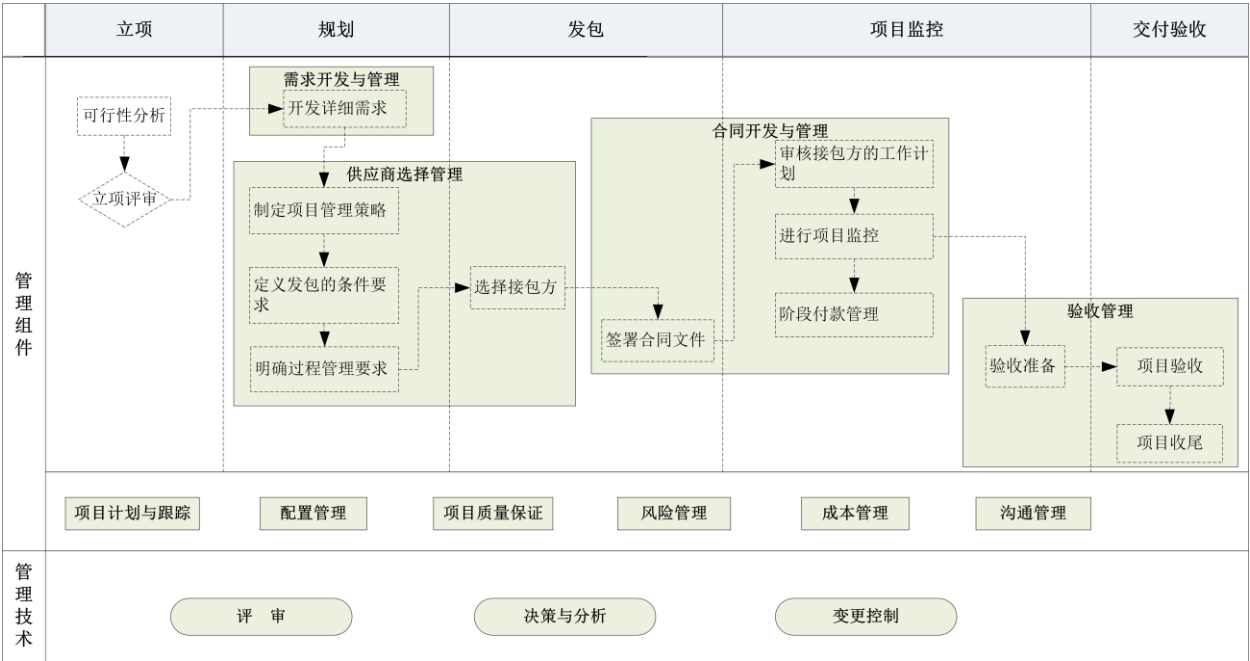


图 1 发包方项目管理框架

发包方的项目管理框架包含了以下三方面的核心管理要素：

**管理阶段：**依据项目管理的基本生存周期，发包方项目管理过程划分为 5 个管理阶段：立项、规划、发包、项目监控、交付验收。每个管理阶段都有其核心的管理任务及活动的目的和要求。

**管理组件：**管理组件是为项目管理活动提供的操作指导。项目管理框架包含 10 个管理组件：需求开发与管理，供应商选择管理，合同开发与管理，验收管理，项目计划与跟踪，配置管理，项目质量保证，风险管理，成本管理，沟通管理。

**管理技术：**管理技术是为管理组件的活动执行提供的一系列通用方法。项目管理框架包含 3 项管理技术：评审、决策与分析、变更管理。

项目管理阶段的划分，是为了加强项目过程控制力度，确保项目分阶段逐步实现项目目标。每个管理阶段有着特定的目的和要求，管理框架中提供了一系列管理组件以指导不同阶段开展项目管理活动。管理技术是通用的管理方法，可根据项目实际需要应用于任一管理组件中。

4 管理阶段

4.1 立项阶段

---

#### 4.1.1 目的

发包方对将发包的项目进行外包可行性分析，确保项目的目标得到项目相关人的正确认识和理解，项目工作的启动得到正式确认和批准。

#### 4.1.2 要求

在本阶段发包方应完成对发包项目的可行性分析，具体包括：

- a) 项目发起人申请外包项目立项，组织进行项目可行性分析，输出项目外包可行性分析报告。
- b) 将项目外包可行性分析报告提交给相关主管单位审批。
  - 1) 如果主管单位审批通过，则项目进入下阶段的项目规划工作
  - 2) 如果审批没有通过，则该外包项目工作就此全部结束

#### 4.1.3 活动成果

本阶段活动成果应包括：

- a) 审批后的可行性分析报告，该报告至少包含项目的目标和要求，技术可行性分析，投资收益分析等内容。

### 4.2 规划阶段

#### 4.2.1 目的

通过对项目管理工作总体策略、原则、进度等进行策划，对项目需求的进行详细定义，确保项目后续工作在有计划，有序的方式下执行。

#### 4.2.2 要求

在本阶段，发包方应该基于已批准的立项结论，定义项目管理策略、原则和项目的详细需求定义。具体包括：

- a) 定义项目管理的总体策略和原则，指导后续项目详细需求定义及项目外包工作的开展。
- b) 定义外包采购的具体策略和原则，明确接包方的选择要求和方法。
- c) 明确项目外包过程管理的要求，包括在配置管理，风险管理，质量管理，沟通管理，成本管理方面的具体要求和策略。
- d) 定义项目的详细需求，包括项目业主方的用户需求以及用于项目外包使用的合同需求。
- e) 依据项目的具体需要，定义项目的其他特定管理策略和原则。

#### 4.2.3 活动成果

本阶段活动成果应包括：

- a) 审批后的项目管理策略和计划，该输出是一个集成文档，内容应该包括项目的需求开发及管理，配置管理，风险管理，成本管理，沟通管理，供应商选择等方面的管理策略和计划。
- b) 审核通过项目用户需求和合同需求文档。项目用户需求的内容包含了项目的业务需求，功能，性能以及维护需求等。合同需求的内容是用便于接包方理解的技术语言对于用户需求的进一步刻画和补充，不但包含了用户需求已有内容之外，还增加了一些如对项目管理方面要求的非技术性的需求信息。

### 4.3 发包阶段



#### 4.3.1 目的

确保筛选出符合项目需要的接包方，发包方和接包方就项目的外包合同达成一致认识和理解，实现合同的签署。

#### 4.3.2 要求

在本阶段发包方基于已定义的策略和原则，选择合适的接包方，确立并签署项目的外包合同。具体包括：

- a) 依据项目的需要，选择合适的接包方
  - 1) 如果是以招标的方式进行接包方的选择，则按照招标的具体过程和要求进行，如编制招标文件，组织招标，进行投标方案评审等
  - 2) 如果不是以招标的方式进行，则按照发包方自己定义的策略和原则进行接包方的选择
- b) 发包方与选择的接包方就外包合同条款达成一致并签署合同文件。

#### 4.3.3 活动成果

本阶段活动成果应包括：

- a) 经签署的外包合同文件，合同文件内容应该有项目外包需求内容，项目交付清单信息，项目管理与审核要求，付款条件及方式，以及双方应遵循的权利和义务信息等
- b) 如果是以招标方式选择接包方，则应有相应的招标文件，投标文件等。招标文件中应包含：项目外包需求、项目投标方案要求、项目的评标方式和方法等；项目的投标文件中应包含：具体投标方案信息、满足外包项目需求的符合度信息等。

### 4.4 项目监控阶段

#### 4.4.1 目的

依据外包项目的合同约定对接包方的工作进行跟踪和监督，确保项目的进展符合合同要求，发包方同时确保为后继的验收工作做好充分准备。

#### 4.4.2 要求

在本阶段发包方依据外包合同对接包方的工作执行进行跟踪和监督，同时完成项目的验收准备工作，具体包括：

- a) 发包方要求接包方提供项目的详细实施计划，并对该计划进行审核确认。
- b) 发包方按照确认后的项目实施计划对接包方的工作进行项目的跟踪和监督，包括对于需求变更的管理以及因需求变更导致的合同变更管理（变更管理详见 6.3 节），交付物的配置管理（配置管理详见 5.7 节），风险跟踪分析及管理（风险管理详见 5.8 节），成本管理（详见 5.9 节），沟通管理（详见 5.10 节）等。
- c) 发包方要求接包方按约定周期对项目的进度、质量、成本、风险和问题等方面进行汇报。
- d) 发包方对接包方的阶段性交付物进行验收，并做好项目最终验收的准备工作。
- e) 发包方按照合同约定对接包方的付款申请进行审查和管理，并完成相应付款处理。

#### 4.4.3 活动成果

本阶段的活动成果应包括：

- 
- a) 项目的监控文档，包括接包方提交且经发包方确认后的项目详细工作计划，项目状态报告，项目里程碑报告等。
  - b) 在项目阶段验收后，发包方输出的项目阶段验收报告。
  - c) 接包方输出阶段性交付物，包括：项目需求规格说明书、项目的测试计划、测试用例、相关检查单、项目的用户手册、项目的操作手册等。

## 4.5 交付验收阶段

### 4.5.1 目的

发包方依据外包合同及验收计划，组织交付验收工作，确保接收到交付物（包括系统）符合预期要求。

### 4.5.2 要求

在本阶段发包方依据合同要求及验收计划对于接包方的输出物进行项目的交付验收工作，验证接包方交付项目的工作产品的正确性和完整性，在项目验收通过后，发包方组织完成项目的收尾工作。具体包括：

- a) 发包方对接包方交付的工作产品组织验收，对于验收中出现的问题及时交由接包方处理，直到验收的产品最终满足验收通过的条件。
- b) 发包方在项目验收通过后组织项目的收尾工作，对于项目的整体执行情况做总结和分析，对项目后续工作做出初步规划以及提出合理的改进意见或建议。

### 4.5.3 活动成果

本阶段的活动成果应有：

- a) 发包方在项目验收过程中输出的项目验收文档，包括验收测试用例，验收测试报告，验收总结报告，交付运维确认报告等。
- b) 发包方在项目收尾阶段输出的项目文档，包括项目经验教训总结，项目执行总结报告，以及后续的工作计划建议等。

## 5 管理组件

### 5.1 需求开发与管理

#### 5.1.1 目的

在发包项目的全程中对需求进行管理，确保需求定义清晰，变更受控，需求一致性得到保证。

#### 5.1.2 要求

本组件要求发包方进行需求的开发和管理，具体包括：

- a) 明确需求开发的总体策略和原则。
- b) 明确用户的需要，基于用户需求形成合同需求。
- c) 对需求进行全项目周期的跟踪。
- d) 管理需求的变更。

### 5.2 供应商选择管理

### 5.2.1 目的

提供发包方对供应商（接包方）选择的方法，从众多潜在接包方中确定最终的中标接包方，建立与接包方之间的正式合作关系。

### 5.2.2 要求

本组件要求发包方考察并选定接包方，具体包括：

- a) 明确采购目标，包括对项目需要的软硬件产品、服务所需具备的能力和特征的期望。
- b) 定义采购策略，包括采购类型、采购方式、合同类型、接包方甄选策略等内容。
- c) 对潜在供应商进行考察和评估，按照供应商选择的既定策略，选定符合需求的供应商。

## 5.3 合同开发与管理

### 5.3.1 目的

对外包合同进行有效地管理，确保外包合同得到了正确的执行。

### 5.3.2 要求

本组件要求发包方确立合同，并依此监督接包方工作进展。具体包括：

- a) 依据对接包方的选择结果，与选定的接包方签订外包合同。
- b) 以外包合同为依据，监督接包方的工作进展。
- c) 管理阶段付款。

## 5.4 验收管理

### 5.4.1 目的

发包方对项目工作执行验收，确保接包方交付的工作产品或提供的服务能够满足合同的要求。

### 5.4.2 要求

本组件要求发包方对验收活动进行规范管理，具体包括：

- a) 制定验收策略和原则，包括验收的范围、方法、要求以及通过准则等。
- b) 制定验收计划，明确验收的时间节点、负责人等。
- c) 按照验收策略和计划执行阶段验收和交付验收。

## 5.5 项目计划与跟踪

### 5.5.1 目的

建立及维护用以规范项目活动的计划，并据此监督、管理项目活动。

### 5.5.2 要求

本组件要求发包方建立项目计划，并依据项目计划进行项目跟踪和监控，具体包括：

- a) 识别项目范围，估算项目规模、工作量及成本。
- b) 建立发包方的项目计划，并组建项目集成团队。
- c) 与接包方明确项目计划并达成共识。
- d) 跟踪项目的进展情况，及时纠正偏差，解决项目问题。
- e) 项目完成后，进行项目总结。

---

## 5.6 项目质量保证

### 5.6.1 目的

对项目的执行过程和工作产品执行检查和审计，确保项目最终质量能够满足既定的要求。

### 5.6.2 要求

本组件要求按计划开展质量保证活动，具体包括：

- a) 明确质量保证活动策略，制定质量保证工作计划。
- b) 开展质量保证活动，对项目执行过程和工作产品进行检查和跟踪。
  - 1) 对发包方的项目过程和工作产品进行全程的跟踪和评价
  - 2) 对接包方的关键检查点工作进行跟踪和监督
- c) 解决并跟踪质量保证活动中发现的不符合问题。

## 5.7 配置管理

### 5.7.1 目的

通过配置识别、配置控制和配置状态记录等手段建立和维护工作产品的完整性。

### 5.7.2 要求

本组件要求按计划开展配置管理活动：

- a) 明确配置管理策略，建立配置管理计划。
- b) 建立配置管理系统，明确配置库结构、权限、备份机制等。
- c) 控制配置项的出入库，记录配置项状态，管理配置项变更。
- d) 按计划建立和发布基线，管理基线的变更。

## 5.8 风险管理

### 5.8.1 目的

在潜在问题发生前将其识别出来，进行风险识别、规划风险管理活动，以降低风险对项目目标造成的不利影响。

### 5.8.2 要求

本组件要求发包方要管理项目风险，具体包括：

- a) 制定风险管理策略，明确风险来源、风险类别、风险参数的划分方式与衡量原则。
- b) 识别、分析并评估项目风险、合同风险。
- c) 针对高优先级或关键的风险，制定风险缓解计划或风险应急计划。
- d) 跟踪已经识别的风险，保证在必要的情况下，执行风险缓解计划或风险应急计划。

## 5.9 成本管理

### 5.9.1 目的

通过对成本的估算、预算和控制，来确保项目在既定的预算内完成。

### 5.9.2 要求

本组件要求发包方要进行成本估算, 建立成本管理计划, 并据此进行成本控制, 具体包括：

- a) 估算项目成本费用，建立项目预算，制定成本管理计划。
- b) 跟踪项目成本费用使用情况，及时发现成本偏差并处理。
- c) 依据成本跟踪的结果，分析成本绩效。
- d) 管理预算变更。

## 5.10 沟通管理

### 5.10.1 目的

规范项目沟通活动，把项目成员和干系人联系起来，推动项目的开展。

### 5.10.2 要求

本组件要求依据计划进行项目沟通活动，具体包括：

- a) 明确沟通需求，制定沟通管理计划。
- b) 依据沟通管理计划，执行项目的沟通活动，并及时处理沟通信息。
- c) 收集、总结并发布项目绩效信息和质量信息。

## 6 管理技术

### 6.1 评审

#### 6.1.1 目的

以评审的方式尽早的发现和解决工作产品中的问题，减少由于上游工作产品的遗留问题导致的问题扩散，从而减少返工，提高工作效率和产品质量。

#### 6.1.2 要求

本技术要求使用者按照规范的步骤对相应的工作产品执行评审活动，具体包括：

- a) 确定待评审的工作产品，明确评审方式、评审时间、参与人员等，发放评审材料。
- b) 召开评审会，识别并确认需解决的问题。
- c) 确定问题解决方案并实施，跟踪问题解决状态直至完成。
- d) 分析评审结果，并完成评审报告。

### 6.2 决策与分析

#### 6.2.1 目的

减少决策的主观性，科学客观地选择符合项目目标的解决方案。

#### 6.2.2 要求

本技术要求使用者按照科学、规范的步骤进行决策，做出客观的决议，具体包括：

- a) 依据决策分析策略判定该决策议题是否适用正式评估技术。
- b) 为选定的决策议题建立评估准则，选择评估方法。
- c) 进行资料收集，识别备选方案。
- d) 依据量化的评估准则和评估方法，对备选方案进行评估，并作出决策。

### 6.3 变更控制

---

### 6.3.1 目的

规范项目变更的实施步骤，从对潜在变更的影响性分析到实施变更、验证等环节，指导发包方进行控制，确保工作产品的变更在项目的可控范围内。

### 6.3.2 要求

该技术要求使用者对项目变更申请要进行分析、评估，进而对其实施进行跟踪，具体包括：

- a) 接收变更申请，变更申请应包括：变更内容、变更原因、变更影响和风险的初步分析。
- b) 对变更申请进行影响性分析，判定该变更是否需要实施。
- c) 对批准的变更，制定实施计划，明确变更的执行人、执行方法、完成日期、质量检查方法等。
- d) 实施变更，并对实施结果进行检查和验收。

附录 A（资料性附录）：发包方项目管理组织结构

A.1 核心管理组织结构

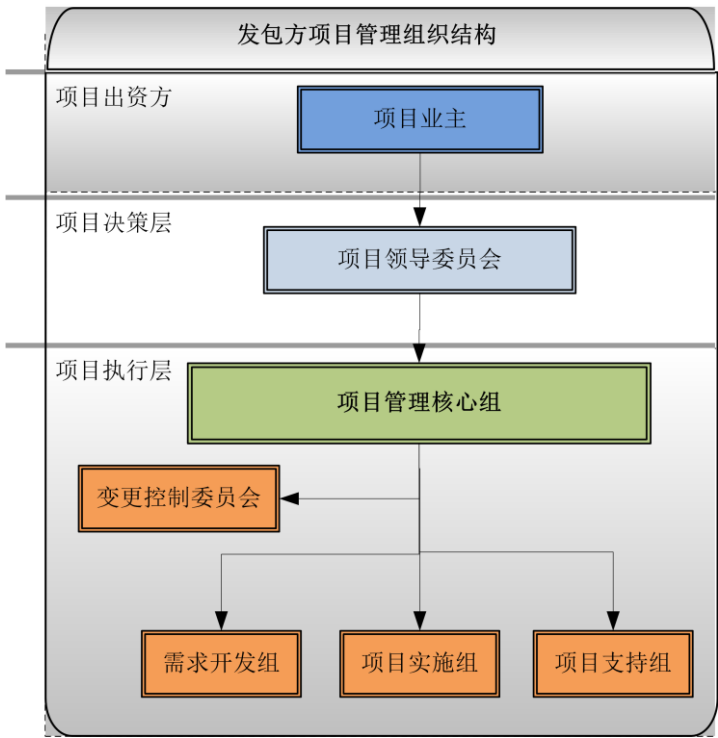


图 A-1 发包方项目管理组织结构

A.2 项目业主

项目的出资方，企业 IT 信息化最终的收益方。

具体职责：

- 负责项目的资金投入；
- 指派任命整个项目的决策领导层人员，授权项目领导委员会负责项目的决策管理工作。

A.3 项目领导委员会

发包方项目业主执行代表，由项目业主委派任命，就项目的整体实施向项目业主负责，负责项目的重大决策。通常由如下人员组成

- 项目主管：项目决策层主管，负责项目领导委员会的工作；
- 用户高层代表：项目最终应用部门主管层代表；
- 接包方高层代表：接包方-接包方高层代表，在项目未确定最终接包方之前该角色为空缺，在项目签署外包合同后，由来自各个中标方（接包方）的高层代表组成，可能有多个人。

具体职责：

- 
- 任命项目采购招标核心团队；
  - 为项目提供总体指导，确保项目在约束条件内进行；
  - 就项目涉及到和接包方的重大问题进行协商和工作部署；
  - 对项目进行阶段审查，并批准启动下一阶段；
  - 审查和批准阶段计划和所有例外计划；
  - 批准重大变更；
  - 批准阶段报告；
  - 负责和项目业主进行项目状态的沟通。

**项目主管具体职责：**

- 组织并主持项目领导委员会会议；
- 负责和监管就项目状态进行汇报；
- 最终对项目负责。确保项目在生存周期内始终着重于实现项目目标、交付产品以及获得预期收益；
- 从战略级上监督和控制项目进展。

**用户高层代表具体职责：**

- 用户高层代表负责界定项目最终产品的需求；
- 代表用户负责与项目管理团队的联络；
- 确保需要的任何用户资源都能得到；
- 解决用户需求以及优先顺序冲突；
- 就后续行动建议发表用户意见；
- 就与项目有关事项以概括形式通知用户管理层。

**接包方高层代表具体职责：**

- 按照和发包方签署合同要求，负责合同界定需求的项目设计、开发、促进、实施；
- 对接包方交付的产品质量最终负责；
- 必须有权决定投入或获取所需的接包方资源；
- 就涉及合同需求的变更提供解决方案；
- 解决接包方需求以及优先顺序冲突；
- 就接包方优先权或资源冲突进行仲裁(确保解决)。

#### A.4 项目管理核心组



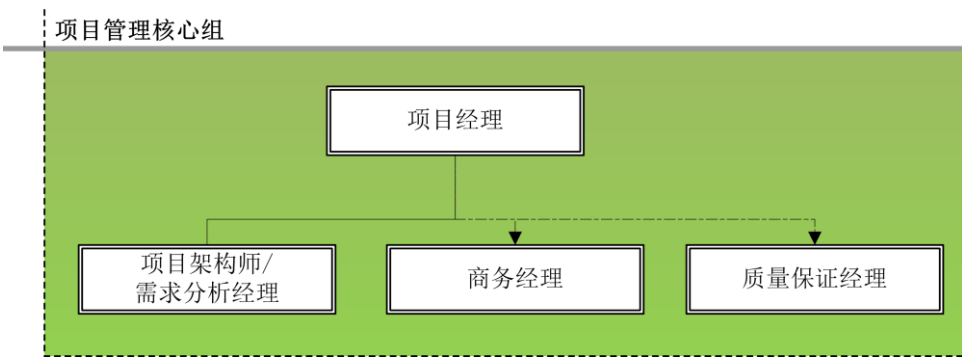


图 A-2 发包方项目管理组织结构

项目管理核心组由项目主管在项目的立项阶段任命，由项目经理，项目架构师/需求分析经理，商务经理，质量保证经理组成，项目经理同时是项目管理核心组的负责人，项目管理核心组是发包方采购项目的具体执行管理小组，相应的成员分别负责项目中的技术，质量，成本三个方面的管理工作。依据采购外包策略的不同，如果发包方负责项目的架构，则需要有“架构师”，反之，则发包方需要任命“需求分析经理”的角色，由需求分析经理负责组织领导发包方项目的需求定义，开发以及后继的需求变更管理工作，在有“架构师”角色的时候，则“需求分析经理”的角色可不要，其工作职责可为“架构师”的工作职责所包含。

**项目经理的具体工作职责**

发包方负责项目具体执行的直接管理者，由项目主管指派任命，负责项目执行的日常具体管理工作。

**具体职责：**

- 指导并激励团队；
- 同意使用和授权项目管理委员会要求的项目保证角色；
- 为整个项目编制计划，并监督项目的具体落实；
- 负责项目的总体进度，资源的启动以及必要时启动纠正性行动方案；
- 向项目领导委员会汇报项目的进展；
- 管理协调接包方项目组长间的工作；
- 编制经验教训和总结报告；
- 制定需要的任何后续行动建议；
- 编制项目结束报告。

**项目架构师的具体工作职责：**

- 负责项目的整体架构设计工作；
- 协助项目经理进行项目用户需求以及合同需求的分析定义和开发工作；
- 协助项目经理监督指导接包方的技术方案；
- 为项目提供合适的技术方案和建议，负责为项目引进新技术和新的设计方案；
- 保证接包方在项目规定的技术范畴内工作；
- 及时指导、处理项目中出现的重大技术问题。

**需求分析经理的具体工作职责：**

- 
- 协助项目经理进行项目用户需求以及合同需求的分析定义和开发工作；
  - 配合项目架构师，进行项目系统的设计工作；
  - 在项目实施中负责发包方的项目需求变更管理工作。

#### **商务经理的具体工作职责：**

- 依据项目的商业需求，查找潜在的接包方并联络潜在的合作伙伴，发现和探索机会；
- 通过分析市场策略，项目商业需求，以及对潜在商业伙伴的资质，财务，方案的评估，定义招标以及谈判策略和建议；
- 参与分包商和接包方选择的工作，并参与设备和材料的采购，进场等工作；
- 负责组织拟订项目资金使用计划，报上级部门审批，向分包支付工程款；
- 负责管理项目的预算、财务的全面工作，对项目预算、合同、成本管理工作进行组织、落实、控制和管理；
- 汇总各分包根据其与其签订的有关变更、索赔，有关约定编制的增减预算和索赔文件，统一报送项目实施领导委员会批准，项目实施领导委员的有关人员对其进行审核；
- 负责与项目实施领导委员、项目经理就预算合同协调和沟通；
- 负责项目部的日常进度款管理，项目的成本管理，定期进行成本活动分析。

#### **质量保证经理的具体工作职责：**

- 编制项目的质量保证计划；
- 在整个项目期间，保持接包方与客户之间的全面联系；
- 确保用户需求与预期得到满足和管理；
- 确保项目的内部与外部有效沟通和运作；
- 确保工作产品与过程符合质量保证标准。

**注意：**负责项目质量保证的具体执行人员，有时也叫“质量保证员”，可以理解为项目质量保证员是项目质量保证经理所属团队中的成员。

### **A.5 需求开发组**

由项目经理任命，依据项目任务需要组建的临时团队，项目架构师或需求分析经理是需求开发者的领导者。该组在项目架构师或需求分析经理的直接领导下进行需求开发与分析的具体工作，并最终建立文档化的用户需求和合同需求。

### **A.6 项目实施组**

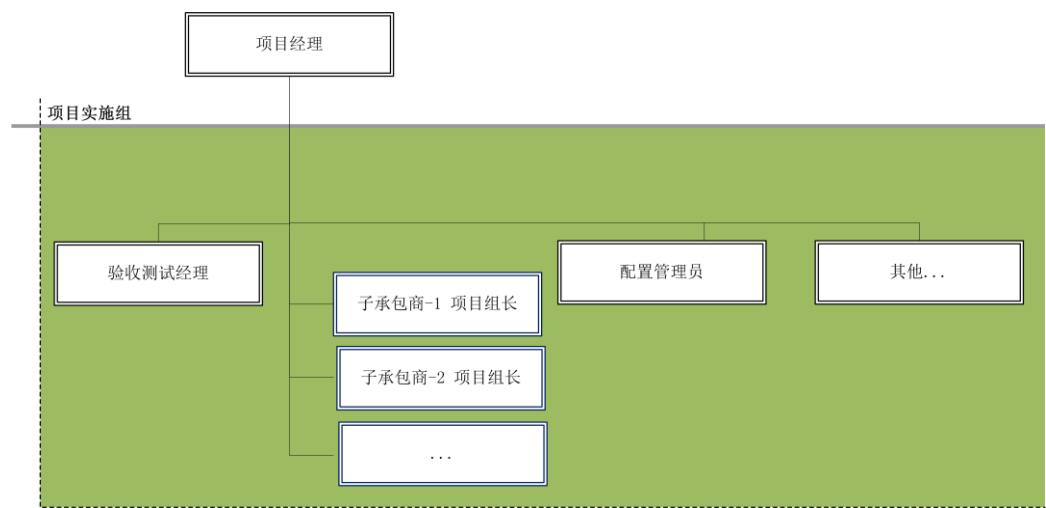


图 A-3 项目实施组组织结构

项目实施组是在项目执行中，由项目经理指派任命的负责项目具体实施的团队。通常包括发包方验收的验收测试经理，接包方团队的负责人接口（项目经理），在大项目中负责发包方整个项目配置管理工作的配置管理经理以及其他依据组织的具体业务需要安排的执行角色。

**验收测试经理的具体工作职责：**

- 负责发包方项目验收测试团队管理工作；
- 协助项目经理定义项目的验收测试策略以及负责验收环境的准备和搭建工作；
- 组织项目验收团队按照测试计划完成接包方交付项目成果的验收测试过程；
- 与其他测试人员、开发人员、项目管理人员沟通和协作，推动整个项目的顺利进行。

**（接包方）项目经理具体工作职责：**

- 按照合同约定，负责将接包方项目状态进展汇报给发包方项目经理；
- 就涉及不同子接包方间的协作问题，寻求发包方项目经理的支持和帮助；
- 保证项目按照合同要求实施；
- 按照合同要求，配合发包方对于接包方项目的相关审查要求；
- 负责按照项目合同计划及质量标准等完成产品交付；

**配置管理员具体工作职责**

- 负责协助经理定义项目配置管理计划；
- 建立产品“存储库”；
- 组织协调接包方产品交付文件的配置管理工作。

**A.7 项目支持组**

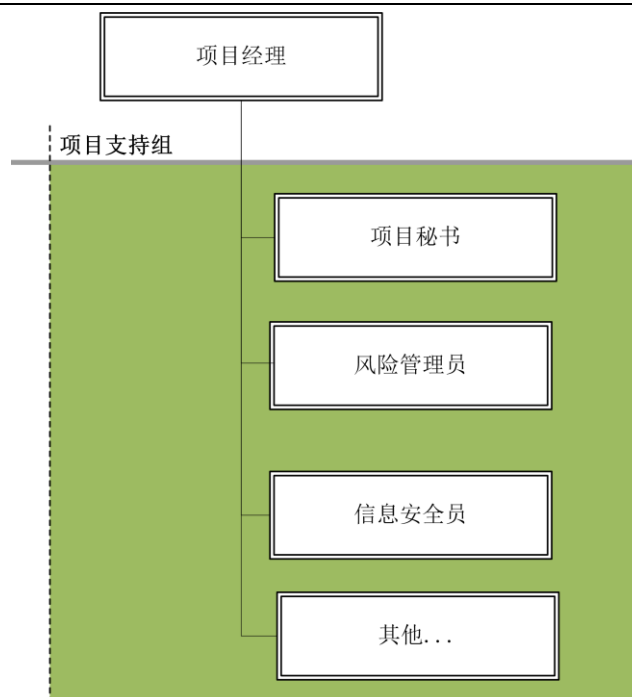


图 A-4 项目支持组组织结构

项目经理可以依据项目的需要来决定是否组建并任命项目支持组。项目经理可以决定由自己来完成这些工作还是授权给另外的团队来完成，取决于具体项目和项目经理的要求。通常在一个大的项目中项目支持组由“项目秘书”、“风险管理员”、“信息安全员”等成员组成。

#### 项目秘书的具体职责：

- 协助项目经理执行日常项目的行政管理工作；
- 协助项目经理进行项目日常数据的一些统计和分析工作，负责项目数据的发布；
- 负责组织召开各种会议的会务工作，做好会议记录，起草会议纪要、简报，协助督促各项目组贯彻落实各项工作任务的情况；
- 协助项目经理协调各个岗位的工作关系。

#### 风险管理员的具体职责：

- 协助项目经理，组织进行项目的风险标识和跟踪管理工作。

#### 信息安全员的具体职责：

- 协助项目经理进行信息安全方面工作的监督与与管控工作。

### A.8 变更控制委员会

Change Control Board (CCB) 变更控制委员会，也叫变更权威，负责对于变更进行影响分析和决策的人或小组；

CCB 应由来自不同领域的干系人代表组成，而且有能力在管理上做出承诺。CCB 由项目经理负责指派任命。

GB/T ×××××-200×

通常 CCB 成员一般由项目经理, 项目架构师/需求分析经理, 商务经理, 接包方项目组长, 交付验收测试经理, 质量保证经理、配置管理员等组成。