项目管理SOP

一、项目准备工作

1. 项目发起

项目对内首次发起一般来源于售前/销售

参会人员：客户需求发起人或客户经理、项目经理、产品经理、技术经理

会议材料：SPI/RFP/RFI/RFQ，解决方案提案，需求详情

会议流程：

1. 根据售前材料框定项目范围，细化项目需求
2. 记录需求模糊点和疑问与客户确认
3. 提供初步估时，暂时无法明确需求边界的情况下，默认按最大边界评估

会议产出：项目需求池，项目初步估时

2. 需求确认

需求确认是整个项目经理工作流的核心部分，也是整个项目的基石，接下来的设计研发流程都是基于既定需求展开的。一个合格的项目经理需要充分了解项目需求和业务逻辑，并确定需求边界和需求中的模糊点。

参会人员：客户需求发起人或客户经理、项目经理、产品经理、技术经理

会议材料：项目需求池，项目初步估时

会议流程：

1. 与**产品经理**一起了解客户一手需求。
2. 记录需求模糊点和疑问与客户确认。
3. 充分了解需求后与客户最后确认一次，看双方理解是否清晰无偏差。
4. 与**产品经理**商讨项目方案。
5. 与**技术经理**讨论方案的技术可行性，如不可行回到上一步，可行进入下一步。
6. 与**技术经理**确认项目技术路线，确定需求中的难点和风险点，再次确定方案的可执行性。
7. 向客户表述我方给出的方案，如客户不接受，回到第4步，如客户接受该方案，进入下一步。
8. 主动向客户表诉我方验收流程以及验收输出的文档，如客户提出有自己的验收流程和要求，则需在人天排期中记录此部分额外工作量。

会议产出：PRD，技术方案（可选），SOW（无排期信息）

3. 人天评估

在了解需求以及确认具体方案后，我们需要给到一份详细评估的人天估时表，具体步骤总结如下：

参会人员：客户需求发起人或客户经理、项目经理、产品经理、技术经理

会议材料：项目需求池，PRD，技术方案（可选），项目初步估时，**设计Low-Fi（交互需要可以确认）**

会议流程：

1. 协调公司人力资源，确定参与该项目的研发人员。
2. 根据参与人员、方案和技术路线初步进行评估，输出一份人天估时表。
3. 根据人天估时与项目研发资源，进行项目排期
4. 与客户确认项目排期，如不可行回到上一步，可行进入下一步。
5. 如客户最终认同并接受该排期，必须邮件与客户确认，并抄送相关干系人，随后进入设计确认环节。

会议产出：项目需求池，需求拆分，详细估时

测试估时

4. 设计确认

客户确认方案及人天评估后进入该流程，步骤总结如下：

参会人员：客户需求发起人或客户经理、项目经理、产品经理、技术经理

会议材料：PRD，Low-Fi

会议流程：

1. 确定客户设计风格以及定制要求。
2. 根据客户需求给出多个设计方案。
3. 客户确定设计方案后，设计出图。
4. 设计完毕后，与客户确认设计稿是否符合客户需要。
5. 客户确定设计满意无误后，必须邮件与客户确认，并抄送相关干系人，随后进入排期确认环节。

会议产出：设计稿

还想加入需求重新同步设计

5. 排期确认

设计邮件确认后，进入排期确认环节，此时需要根据确认的设计稿给出准确的排期，排期注意点如下

参会人员：客户需求发起人或客户经理、项目经理、产品经理、技术经理

会议材料：项目需求池，需求拆分，详细估时

会议流程：

1. 排期表的人天可以和之前的初估人天有出入，但需说明每个人天变化的原因，有理有据，让人信服。
2. 排期表应根据设计稿准确排期，排期的每个功能点应拆分的足够细，颗粒越粗的人天排期风险会越大。
3. 排期表如客户有异议或疑问，应积极主动的和客户沟通，协调排期，让双方达成共识。
4. 排期表双方确认后，应将排期表发与负责人或商务，接收到开发通知后即可开始开发。

会议产出：项目排期表，SOW

要不砍需求，要不按照排期

6. 项目启动会

项目过程中，可跳过此流程直接进入需求评审

参会人员：客户需求发起人或客户经理、项目经理、产品经理、项目研发团队

会议材料：SOW，项目需求池，项目排期

会议流程：

1. 与项目团队确认项目范围
2. 与项目团队确认项目需求
3. 与项目团队确认项目资源
4. 与项目团队确认项目排期

会议产出： -

二、项目研发工作

1. 需求评审会

基于每次迭代内容进行需求评审，目的是拉通研发团队对于需求的理解，以及上线计划

参会人员：客户需求发起人或客户经理、项目经理、产品经理、项目研发团队

会议材料：项目排期表，PRD

会议流程：

1. 向研发团队讲解项目/迭代需求，上线计划
2. 确认所有研发成员对需求内容理解一致
3. 研发需根据PRD对需求进行研发任务拆分
4. 测试需根据PRD对需求进行测试用例撰写

会议产出：任务拆分，测试用例，上线计划

2. 每日进度把控

2.1 每日站会

站会意义：了解团队成员的工作情况和工作状态，识别出问题和风险，并及时协调和解决。

🕒 **参会人员：**项目经理、项目研发人员

站会主题：

1. 昨天我们为本项目做了什么？
2. 今天我们计划为本项目做什么？
3. 各成员是否需要什么帮助以更高效的工作？
4. 昨天遇到了什么阻碍或问题？

站会要求：

1. 准时开始，强调时间观念。
2. 控制站会时间，一般15分钟以内，不要讨论站会主题之外的内容。
3. 站会氛围尽量轻松活泼。
4. 项目负责人记录站会问题，并会后及时跟进解决。

2.2 下班前进度 check

每日下班前15分钟由项目负责人 check 一下团队成员的当日任务完成情况，并总结自己的任务分配是否有不合理的地方，并为第二天的站会工作分发做好准备。

3. 每周进度汇报

积极的沟通有利于维护客户关系，作为项目管理者，我们应每周与客户方进行一次进度汇报，汇报总体思路如下：

- 🕒
1. 本周我们完成了什么工作？
 2. 下一周我们要进行什么工作？
 3. 本周工作中是否有风险点？（如有风险点应与客户说明原因并积极寻找解决方案）

4. 里程碑验收

在排期中，我们会把整个项目拆分成粒度较小的功能点，这些功能点我们可以理解为是一个里程碑，每个里程碑功能的完成都应和该需求的提出人进行功能演示和验收。

里程碑验收的意义：快速迭代，有利于提早发现风险点。如果最后交付时才发现有一些需求有出入，这时再去修改不仅容易牵一发动全身，还会大大增加整体项目的按时交付风险。

参会人员：项目经理、产品经理、项目研发团队

会议材料：项目排期表，PRD，功能演示

会议流程：

1. 于迭代上线的当天进行功能演示与验收
2. 由产品经理进行功能演示与验收，确认PRD中描述的功能点
3. 如验收通过，则可安排上线，不通过
4. 若为迭代上线，需邮件通知客户上线内容，按需提供/更新操作手册

会议产出：里程碑验收，上线通知

5. 需求变更确认

在里程碑验收的期间，如客户发现实际研发的功能不能满足需求，想要做一些额外的修改时，则会引发需求变更，需求变更确认步骤如下：

参会人员：项目经理、产品经理、技术团队

会议材料：项目排期表，PRD，功能演示

会议流程：

1. 客户提出需求与理想不同，要求修改功能。
2. 项目经理识别该修改是属于我方开发问题还是需求变更。
3. 如是我方原因导致的应主动修改，并总结记录原因。
4. 如确认为需求变更，应和客户积极沟通，有理有据的说明该需求是属于需求变更。
5. 如客户承认并接受该需求属于变更，则与客户协调排期，追加报价，与客户、商务邮件确认后开发。
6. 如客户拒绝承认该部分属于变更需求，或无法接收排期变动时，应联系商务进行协商处理。

会议产出：需求变更邮件确认，更新项目排期表，更新项目需求池，更新PRD，更新设计稿

三、项目收尾工作

1. 项目正式验收

项目全部开发完毕后进入正式验收环节，验收标准与规范参考 [验收标准](#)

验收流程：

- 1. 确认功能全部开发完毕，测试通过无 bug。
- 2. 通知客户进行远程验收演示并记录验收过程。
- 3. 客户确认验收无误后，发送验收邮件，同时附件包含验收材料。
- 4. 积极推动客户查验无误后回复验收邮件。
- 5. 客户回复验收邮件后，通知商务进行后续尾款回收流程。

2. 项目交付文档编撰

完整的验收交付需要配合交付文档，详情参见【SOW项目工作说明书】验收材料部分，文档编撰注意事项如下：

- 1. 格式规范，可读性强。
- 2. 注意措辞文笔，清晰有条理。
- 3. 如客户有额外文档需求，应严格按照客户文档规范去编撰。

3. 项目总结

每次结项后针对本次项目开展一次项目总结会，氛围尽量轻松自由，全 team 成员参与，畅所欲言，一起分析总结经验和不足。

意义：

- 1. 分享好的经验，促进团队不断进步
- 2. 总结本次项目的不足之处，避免同样的错误再次发生
- 3. 有利于团队建设

主题：

- 1. 这个项目哪些地方我们做的好？
- 2. 这个项目中哪些地方我们可以做得更好？
- 3. 下个项目准备在哪些地方改进？

4. 项目后期运维

项目结项后，可能会涉及到后期运维的情况，这里需要区分是本身软件 bug 引起的还是由客户方引起的，例如：客户服务器迁移、功能需要变动等都属于客户原因，这时需要额外走商务报价流程后进行后续开发，如果是本身软件 bug 则需由我们负责修复。