
海外项目管理计划书

讨论稿

目 录

1.	项 目 背 景	3
1.1.	时 间 需 求	3
1.2.	功 能 需 求	3
1.2. 1.	基 本 功 能 需 求	3
1.2. 2.	扩 展 功 能 需 求	3
1.3.	费 用 预 算 需 求	3
2.	工 作 内 容	4
2.1.	工 作 范 围 确 认	4
2.2.	产 品 及 功 能 选 择	5
2.3.	供 应 商 管 理	5
2.4.	质 量 控 制 与 管 理	5
3.	项 目 管 理 计 划	5
3.1.	主 体 事 件 规 划	5
3.2.	项 目 组 织 结 构	6
3.2. 1.	四 达 项 目 组 结 构	6
3.2. 2.	海 外 用 户 结 构	6
3.2. 3.	项 目 组 成 员 名 单	6
3.3.	沟 通 管 理	7
3.3. 1.	沟 通 方 式	7
3.3. 2.	信 息 沟 通 类 型	7
3.3. 3.	汇 报 格 式	7
3.3. 4.	项 目 状 态 跟 踪	8
3.4.	风 险 管 理	8
3.5.	采 购 管 理	10
3.6.	客 户 方 接 口	10
3.7.	项 目 交 接	10
4.	项 目 收 尾	1 1
5.	附 加 说 明	1 1

1. 项目背景

XXXXXX

1.1. 时间需求

序号	国家	地点	目标时间

1.2. 功能需求

1.2.1. 基本功能需求

海外事业部负责确定项目目标、需求及质量要求，提交文档文件。
此部分需求补充完善

1.2.2. 扩展功能需求

暂无，若有变动，需要补充完善

1.3. 费用预算需求

参见相关合同，文本，附件。

2. 工作内容

2.1. 工作范围确认

序号	部门		工作范围
1	项目管理办公室	项目经理	通过组织、协调、管理项目，满足甚至超越项目的需求和目标。
2	海外事业部	综合部	项目协调、人员安排、组织
		技术部	项目需求、目标，设计方案、配置，参与设备招标，验收标准制定，项目前期考察规划（补充招人），前端和终端产品需求、抽验、管理
		工程部	项目基础建设、供电系统实施、室内装修（补充招人）
3	技术支持中心		信号处理系统实施、培训
4	前端事业部	研发	满足外海需求的前端产品研发
		市场服务	BOSS EPG 呼叫中心实施
5	终端事业部	研发	满足外海需求的终端产品研发
		市场	LOADER实施、终端产品测试
6	商务中心		货物招标、下单、物流，商务协调
7	行政中心		办公、住宿、呼叫中心、营业厅家具规划设计及采购，协议、合同等文档保管
8	财务中心		预算、成本控制
9	各国本地公司	运营	接受运营相关技术培训和系统验收
		技术	系统实施、验收、运维
		商务	货物清关、物流
10	人力资源		人员考核
11	视频超市事业部	节目中心	节目确定、自办节目

12	供 货 商	提供合格产品、技术支持以及必要的现场服务
----	-------	----------------------

2.2. 产 品 及 功 能 选 择

产品功能、特征要求体现在需求文档和方案设计文档之中。
明确本项目产品版本号，原则上在项目实施过程中版本号不变。

2.3. 供 应 商 管 理

四达公司负责选择符合客户功能，产品需求的供应商，提供合格的产品和相关服务，并保证供应商及时提供合格货物和必要的技术支持。

2.4. 质 量 控 制 与 管 理

成功的项目是在预算成本内按时保质地完成项目要求，质量不合格的项目没有意义。产品抽样、测试、统计并非质量管理的全部，需要制定切实可行的质量计划，严格按照规范流程实施，建立明确的质量责任制度。
项目的质量评估主要以需求、行业和组织标准、四达企业标准为依据。

3. 项 目 管 理 计 划

3.1. 主 体 事 件 规 划

此部分内容需要由各部门完成二级，三级规划，并在指定的时间之前提交到项目管理部。
详细格式参见附件。

3.3. 沟通管理

3.3.1. 沟通方式

由于公司 ERP系统尚未建设完成，本项目的沟通以会议、邮件和电话为主。

3.3.2. 信息沟通类型

信息类型	发起人	接收人	抄送人	发送时间	频度
常规信息	部门负责人	项目经理	职能经理	15:00 之前	每周五
突发信息	项目成员	项目经理		随时	随时
绩效报告	项目经理	部门负责人	职能经理	12:00 之前	每周一
项目变更	项目经理	部门负责人	职能经理	随时	随时
项目例会	项目经理	部门负责人	职能经理	根据需要	根据需要

3.3.3. 汇报格式

(1) 常规信息

参与本项目的各部门负责人以项目阶段跟踪表的形式每周五发送邮件至项目经理，抄送职能经理。项目阶段跟踪表具体格式见附件。

邮件标题统一为：xxx项目—xxx部门 2009年x月x日常规信息。

(2) 突发信息

突发信息随时反馈至项目经理及有关知晓人，并在本周项目跟踪表中记录。

邮件标题统一为：xxx项目—xxx部门 2009年x月x日突发信息。

(3) 绩效报告信息

绩效报告信息和各部门项目跟踪表由项目经理每周一邮件发至所有参与项目实施的各部门负责人，并抄送各部门职能经理。

邮件标题为：xxx 项目—xxx 部门 2009 年 x 月 x 日绩效报告信息
(4) 项目变更信息

项目实施过程中，由于某种原因发生任何项目实施的变更，由项目经理邮件发至所有参与项目实施的各部门负责人，并抄送各部门职能经理，必要时电话直接通告。项目变更具体格式见附件。

邮件标题为：xxx 项目—xxx 部门 2009 年 x 月 x 日项目变更信息

3.3.4. 项目状态跟踪

项目经理每周收集到项目跟踪表后，对项目实施的各分项工作进行汇总评估，确定工作状态的情况，分发汇报。

3.4. 风险管理

所有项目中都存在不确定的事件，会对项目产生不确定的影响。项目参与者应及早对项目风险进行识别和监控，并在实施方案中制定应对风险的步骤和方法。

在某些情况下，由于风险的存在，导致需要变更项目计划，需要由部门负责人发起变更请求，由职能经理审批以后，转交项目经理，由三方共同认可后，发出变更通知。

序号	风险点	风险描述	风险起源	严重级别	发生日期	解决办法	预计解决日期	负责人
1	海外政策	海外各国政策、法规，影响正常开工	地域，国际	1	项目立项	学习，培训	项目开工	
2	用户，合资方	合资方配合、资源准备，效率低下	文化，场地条件	1	项目进行中	改善关系，多准备资		

						源，改变进度计划，预留足够缓冲时间		
3	进度缓慢	频率等资源申请手续繁杂，进展缓慢，设备无法按时订货	国际结算，资源申请	1	项目进行中	改变进度计划，及时沟通		
4	海外政策	各国清关相关政策、所提供的必要信息不同，货物到港不能及时清关或延迟发货，耽搁工期	地域，国际	1	项目进行中	改变进度计划，及时沟通		
5	进度缓慢	货物种类繁多，生产周期、物流、运输影响货物按时到达	地域，国际	2	项目进行中	改变进度计划，及时沟通，勤加催促		
6	需求控制	用户方需求变化比较大	用户自身需求不明	2	项目进行中	设定标杆，分多期解决		
7	服务及支持	供货商技术支持、本地服务及售后服务	本地资源不足，国际支援成	2	运维	准备备件，提供完善		

			本太高			的 操 作 手 册 加 强 培 训		
8	工 期 紧 张	工 期 紧 张 ， 项 目 不 可 控 因 素 延 误 工 期	用 户 自 身 需 求 不 明 ， 对 技 术 ， 管 理 不 了 解 ， 不 清 楚 真 实 情 况	2	项 目 进 行 中	提 供 可 操 作 的 进 度 计 划 ， 向 用 户 表 明 真 实 情 况		
9	签 证 有 效 期	由 于 工 期 延 误 或 变 动 ， 员 工 签 证 有 可 能 超 出 有 效 期	由 于 工 期 延 误 或 变 动 ， 员 工 签 证 有 可 能 超 出 有 效 期	3	项 目 进 行 中	加 强 签 证 管 理 ， 工 期 管 理。		

3.5. 采购管理

本项目中所用货物采用招标方式，商务部负责货物下单、跟踪、运输、到货，保证货物质量和按时到达现场。

3.6. 客户方接口

此部分需要完善补充

3.7. 项目交接

本项目施工完成后，由???? 牵头负责验收，各部门配合，验收完成后，由???? 负责运维。

4. 项目收尾

(1) 各部门负责保存本部门信息文档，项目经理负责保存所有来往信息文档。行政中心负责合同、协议等重要文档保存。

(2) 项目总结。

(3) 项目经理或指定人员，汇总整理后，向管理层汇报。

5. 附加说明

(1) 本计划书一式 4 份，一份交海外客户方面，一份交项目经理，一份交各部门负责人，一份交相关供应商负责人。

(2) 在得到用户方，管理层，各职能经理认可后，需要进行变更管理才可变更。

附件一 详细工作内容表

项目阶段	大项工作内容	分项工作内容	工作描述	负责人	计划时间		备注
					开始	结束	

附件二 项目状态跟踪表

项目阶段	大项工作内容	分项工作内容	工作描述	负责人	计划时间		状态
					开始	结束	

附件三 项目阶段跟踪表

8	前端机房板房安装	11月16日	50%			成栋人员10月14日到位	全部材料已全部到位
9	15面接收天线安装	10月15日	启动	10月8号--10月15日		基础改造材料到货,波纹管等到货	膨胀螺栓正在清关,波纹管10月下旬到
10	前端机房配电系统	11月15日		10月1日到11月15日,		需要购买变压器,电力电缆,配电柜到货	变压器待定,其它已到位
11	前端机房设备安装调试	12月1日	未开始			设备11月10日前货到达机房内	需明确有哪些设备,以便安排发货
	KISA RAWE发射台供电	11月15日	启动	10月5日与tane sco 协商		电力部门协商,增加变压器需要自己购买,目前使用现有变压器可提供50KVA容量,可架空线缆临时解决	

附件 4 绩效报告表

附件 4 项目 管 理 绩 效 报 告

项目 名 称		海外各国地面数字电视项目		
项目 经 理		曲春阳	发布时间	2009 年 9 月 29 日
项目 整体 评估		1、海外项目目前正在有序进展。 2、工期变更信息请大家查阅海外项目管理计划书（时间目标部分）。 3、由于各国客观因素的影响，存在很多不确定因素，项目实施风险较大，所以项目参与人务必密切关注跟踪、控制风险，及时通告最新信息，也便于其他部门配合海外各项工作。 4、大家工作繁忙，但项目的沟通机制是必要的，请项目参与人每周五按时发送项目跟踪表。		
对 各 部 门 评 估 和	海 外 事 业 部	运 营	1、安排 THOMSON 工程师 10 月 2 日到达几内亚，精密工程师正在协调，两家工程师最少有三天共同在场。 2、请大家查阅海外各项目外派情况。	
		技 术 部	1、目前在实施的海外各国项目技术设计已完成，要做好技术交底工作，对在实施过程中工程师提出问题给与解答。	

建 议			2、应尽快启动系统验收文档制定工作。 3、节目确定后，制定节目传输的规划。 4、合作伙伴节目传送、播出系统待讨论。 5、无线设计软件的购置要求。
		工程 部	阿布贾机房基础、发射台基础、天线基础、地球站基础施工已完成。
	技术支持中心		1、周正全、孙洪良已到肯尼亚，KBC 9 月 29 日免税申请获批，请二位按当地实际情况合理安排实施进度，厂家工程师到现场一定要提早通知，并协调好 KBC 配合。 2、何阳已做好出国准备，等待消息前往达累。
	前端、终端事业部 (石志毅汇总)		1、推进呼叫中心、机顶盒研发、生产、实施工作。 2、9 月 29 日庞总主持召开会议，讨论海外机顶盒和一体机相关事宜，请各国本地公司运营总监关注石志毅汇报进度中关于生产计划安排。
	商务中心		1、在实施项目货物已准备完毕，待海外清关、免税手续办理完毕后尽快发货。 2、目前难点是各国清关认证，手续繁杂，需要时间较长，在今后项目中提早考虑。
	行政中心		呼叫中心已招标完毕，启动采购。
	财务中心		关注国外厂家付款事宜
	各 国 本 地 公 司	肯 尼 亚	1、机房即将完成，免税获批。 2、更新工期，与 KBC 做好沟通。 3、提出人员到位要求，务必提前一周告知。 4、做好收货、验货准备。 5、敦促 KBC 办理清关认证（MSPP、微波）。
		坦 桑 尼 亚	1、KI SARAVE 发射台铁塔及发射机房基础浇注完毕。 2、由于本地客观因素影响，目前尚不能确定事宜确定后尽早告知公司各相关部门，沟通汇总进展情况，以便第一时间做好发货、清关、人员安排的准备。
		尼 日 利 亚	1、阿布贾机房基础、发射台基础、天线基础、地球站基础施工已完成。 2、由于本地客观因素影响，目前尚不能确定事宜确定后尽早告知公司各相关部门，沟通汇总进展情况，以便第一时间做好发货、清关、人员安排的准备。
		几 内 亚	多功器到达，做好调整和测试工作。
		乌 干 达	1、10 月 8 郝磊、李卫中、陈志雄前往。 2、9 月 30 日发货。
	视 频 超 市 事 业 部	节 目 中 心	1、海外节目准备启动。 2、海外传输节目 10 月 30 前确定。

附件 5 项目变更表

项 目 变 更 信 息

项 目 名 称	海 外 某 国 项 目		
项 目 经 理		发 布 时 间	2009 年 月 日
批 准 人 1		批 准 时 间	
批 准 人 2		批 准 时 间	
批 准 人 3		批 准 时 间	
批 准 人 4		批 准 时 间	
紧 急 程 度	1 - 3 级	要 求 完 成 时 间	
项 目 变 更 原 因			
变 更 安 排			
其 他			

说明： 紧急程度：
1 级 ，影响整体进度或计划，马上需要变更或协商，一般由 VP 以上级别批准，如因为清关，战争，瘟疫，病毒等导致项目进度延误，或其他原

因导致项目中断,延迟,成本上升

2级,重要变更,轻度影响整体进度,由职能经理以上级别批准,如由于场地条件变化(滑坡,塌方等)

3级,一般变更,项目内部调整,由职能经理和项目经理批准(如工程师生病,签证问题)