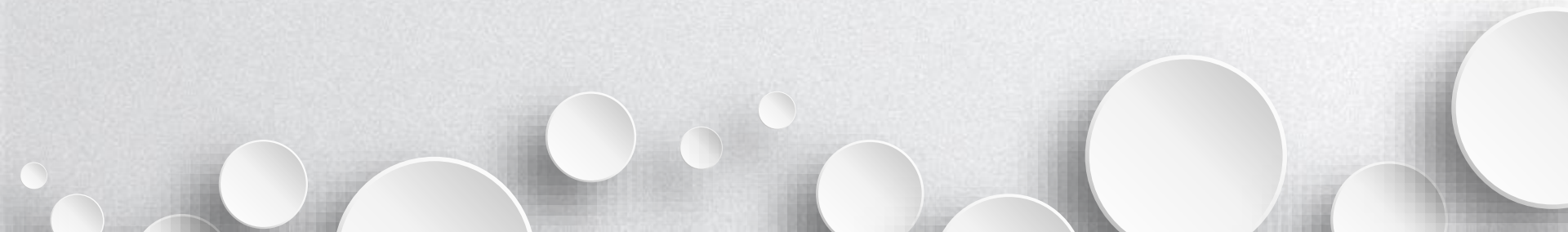
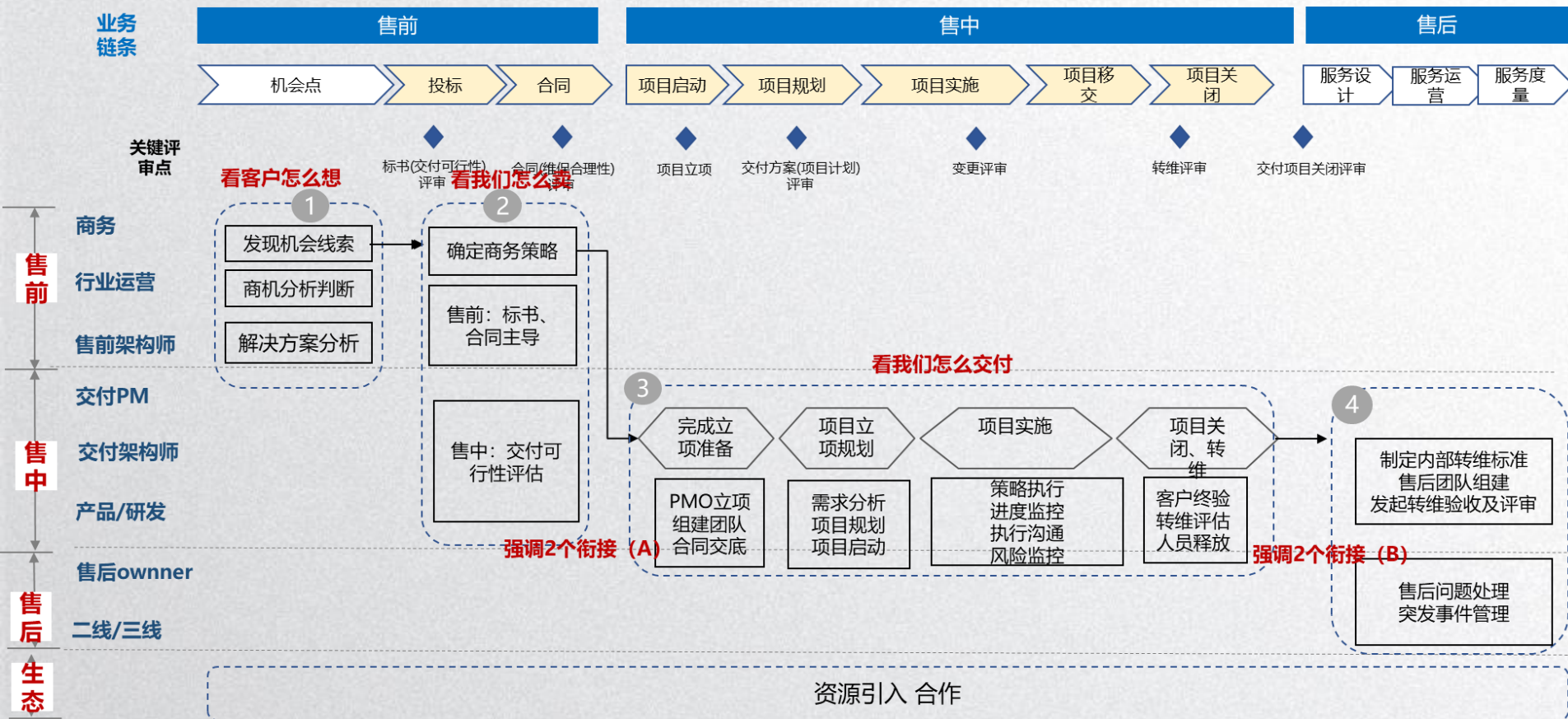


智慧行业产品二部交付体系建设分享

----交付中心/项目管理：刘勇



项目交付关键活动概览



项目交付关键活动概览（8阶段28活动）

阶段

活动

子流程

项目机会点

项目投标

项目合同

项目启动

项目规划

项目实施

项目移交

项目关闭

线索到机会点

EI团队组建

高阶需求澄清
(SOW)

交付项目立项

需求分析及签收

定制化开发

试运行

交付项目总结及
关闭

机会点评审

初始需求澄清

合同编写

合同交底

方案设计及签收

软硬件安装调试

项目转维评审

标书编写

合同评审

交付方案评审

测试用例设计及
签收

项目变更评审

客户终验及签收

标书评审

合同签订

项目启动会

项目治理

客户培训

客户转维会

UAT测试

客户初验及签收

评审控
风险

项目经营管理

项目立项及评审规范

供应商管理（准入&履约&评价）

资料管理（归档&行文&模版）

项目转维流程

带颜色字体为评审点

项目交付流程



新接手一个项目，该怎么办？



按如下步骤：

- 与腾讯侧项目经理对齐主要干系人：商务、运营、售前架构。
- 参加标前评审、合同评审：理清项目阶段，参加项目评审。
 - ✓ 流程：询价（运营）、LTC成本测算（商务、运营）、投标报价（标书售前架构）、合同签订
 - ✓ 获取LTC配置清单，理清主要交付界面；评审也是围绕着界面来开展的；
 - ✓ 合同交底：接手交付中的项目，要求组织交底；

项目交付流程—售前阶段

一、EI团队组建：

发起与审批：运营及售前架构师发起；交付中心总监、产品总监审批

关键活动及要点：

1. 项目正式投标开始前，行业运营依据项目情况进行判定是否需要交付团队进行早期支持，对于标准产品类型的项目，可向标准产品总监申请；对于需要交付中心进行交付的，则向交付中心总监进行申请；
2. 交付团队早期介入人员通常包括交付PM、售中架构师，还可视情况确认是否需要申请行业产品经理；

二、标书编写：

责任角色：售前架构师

支持角色：项目运营、交付PM、交付架构师

输入：客户招标书，需求澄清函

输出：应标书

关键活动及要点：

1. 招标书写得不清楚的地方，或者理解有歧义的地方，要通过备注与假设，答得更清楚；
2. 标书一般包含：业务需求理解、技术方案建议、交付策略、服务承诺；其中交付策略由交付PM输出，服务承诺由交付PM协调维护组输出；
3. 25个标准文档支撑：如合同标书类套件，交付套件，维护套件；
4. **关注点重点：**界面规划、成本规划、进度规划；

表1-2 项目目录结构。

目录名称。	目录说明。
01 合同标书类。	包含所有标书类文档以及合同类文档。。
02 项目管理。	包含项目周报、月报、会议内容以及项目计划、项目开工会等。。
03 需求文档。	客户的需求调研数据，需求设计说明书，需求阶段节点汇报内容相关。。
04 项目设计。	概要设计、详细设计、蓝图设计说明书。。
05 研发相关。	包含开发规范，接口文档等。。
06 测试相关。	各个模块的测试用例、性能功能测试报告。。
07 用户文档。	对客户进行培训的相关文档，客户操作文档。。
08 上线准备。	上线切换手册，试运行报告。。
09 项目验收。	项目验收标准，项目验收报告。。
10 售后服务。	售后服务说明。。
11 故障处理。	售后服务说明。。

项目交付流程—协助规划界面

- 1: LTC配置清单：会按产品、供应商、税率、等维度进行拆分，便于询价，及利润测算；
- 2: 报价清单：按客户的语言进行组织，对外报价；
- 3: 标前评审：围绕配置清单，来看每一项的交付可行性，技术可行性，交付成本等；

系统	模块	功能	价格
系统A	模块1	注册	XX
		数据校验	XX
	系统	放射	XX
		超声	XX
	硬件	前置机	XX
系统B	模块2	分析平台	XX
		GPU	XX
	模块3	分析平台	XX
		GPU	XX

系统	名称	数量	价格
系统A	软件	1	XX
	硬件	1	XX
	安装实施服务	1	XX
系统B	分析平台1（软硬件）	1	XX
	分析平台2（软硬件）	1	XX
	安装实施服务	1	XX
.....

系统	模块	功能	价格
系统A	模块1	注册	XX
		数据校验	XX
	系统	放射	XX
		超声	XX
	硬件	前置机	XX
系统B	模块2	分析平台	XX
		GPU	XX
	模块3	分析平台	XX
		GPU	XX

客户需求

LTC配置

投标报价

项目交付流程—协助规划界面



问题:

- 产品只交付标准产品, 未考虑任何定制?
- 客户、腾讯、总集职责边界在哪?



对策: 有效的沟通推动 加 书面落实:

- 与产品对齐: 落实产品报价覆盖范围, 以及必要的服务支持。
- 与供应商对齐: 在合同中落实背靠背条款; 项目执行中推动供应商共同承担客户满意度, 需求及变更控制, 验收回款推动等事宜。
- 将责任矩阵落实到合同条款中, 将关键依赖落实给客户; 将第三方管理落实给总集;

发件人: woodyyyang(杨武)
发送时间: 2019 年 6 月 14 日 11:23
收件人: johnnyhyan(闫寒) <johnnyhyan@tencent.com>
抄送: ericgu(古佳) <ericgu@tencent.com>; guodong(张国栋) <guodong@tencent.com>; spraydong(董江德) <spraydong@tencent.com>; racerxiao(肖赛) <racerxiao@tencent.com>; jeffjzheng(郑杰) <jeffjzheng@tencent.com>; boscoyliu(刘勇) <boscoyliu@tencent.com>; zifengcai(蔡梓峰) <zifengcai@tencent.com>
主题: 长沙超脑医疗/医保项目 交付实施确认

闫寒,

关于目前长沙超脑智慧医疗部分及医保部分, 咱们自研产品目前的报价, 请确认是否包含如下内容:

1. 产品设计、开发、测试;
2. 必要的现场支持 (含项目管理、产品、架构)、需求调研、变更引导及控制;
3. 现场实施服务, 测试管理 (功能、性能、安全)、验收支持、维护响应等工作。

要求产品报价
必须包含端到
端服务

需求管理责任分工:

将关键依赖落实给客户;
将第三方管理落实给总集;

序号	活动	XX 客户	腾讯项目组	XX 第三方
1	编制需求工作方案	C	R	S
2	审批需求工作方案	R	S	I
3	发布需求工作方案	R	S	I
4	组织与协调推进	R	S	S
7	编制业务模型	S	R	S
8	审核业务模型	R	S	S
9	发布业务模型	R	S	S
10	编制需求规格说明书	S	R	S
11	审核需求规格说明书	R	S	S
12	发布需求规格说明书	R	S	S

说明: R: 执行; A: 审批/审核; S: 支持; C: 咨询; I: 通知

将责任界面落地到客户合同、总集合同中

项目交付流程—协助成本规划

成本的规划要全面：

- 1: 单个产品的报价要包含相应的服务；
- 2: 总集的报价匹配定位（包含横向的项目管理？包含一定的硬件配件变动？）
- 3: 备用金的计提？
- 4: 集成与安全测试、
- 5: 运维；
- 6: 自有人力投入；

云产品二部交付标前评审checklist

文件

编辑

插入

格式

数据

智能工具

分享

协助运营，在LTC测算的过程中，合理并充分考虑项目交付成本

项目交付流程—协助成本规划



备用金很重要？

- ✓ ToB行业通行的做法，按对识别到的风险定量分析，并预留备用金；
- ✓ 产品成熟度风险、客户满意度风险、需求蔓延导致的额外工作量风险（所谓的变更）、供应商配合度风险；
- ✓ 产品定制化，配套的硬件及服务识别不清；集成测试，用户测试支持；



PDM例会会议纪要 -- 7.3

收件人 casper(王涛); ivanwan(万超); roxwang(王帅); jackgong(黄振); brantli(李哲); guodong(张国栋); hazel(潘鸿福); jerrygun(关俊辉); spraydong(董江德); terrazhang(章昱); terry(谢志杰)

抄送 aprilzhang(张春雨); boscoyliu(刘勇); edyang(杨立峰); epochliu(刘友森); eicyouding(丁游); fennafu(付芬娜); gionouyang(欧阳国阳); haifazhou(周海发); monifufu(付金慧); omigawang(汪睿); reneli(李果); teddytian(田勇); willisliu(刘卫昌); zifengcai(蔡梓峰); mickychen(陈璠)

① 离后续工作，开始时间：2019年7月5日星期五，到期时间：2019年7月5日星期五。
转发该邮件的时间为 2019/7/7 19:49。

6. 长沙医疗交付项目阶段汇报

- 1) 和长城的竞争合作关系是项目的一个大风险，东华在长沙有很强的客户关系，此风险需引入商务与东华共同控制。
- 2) 医疗主题应依赖，一方面来源于长城，一方面来源于融达，医疗行业已经在沟通与融达的关系，控制数据风险。
- 3) 医保模块完全依赖于创智，腾讯缺乏兜底能力，医疗行业在推动与创智联合产品合作，可降低此风险。--责任人：张世伟
- 4) 风险准备金与集成测试费用需要预留，但自有产品强调端到端交付后，对转售部分具体计算后予以预留。--责任人：woody 刘勇
- 5) 医疗+医保需要东华至少分配8个人员支持(架构师、项目经理、产品经理)。--责任人：woody

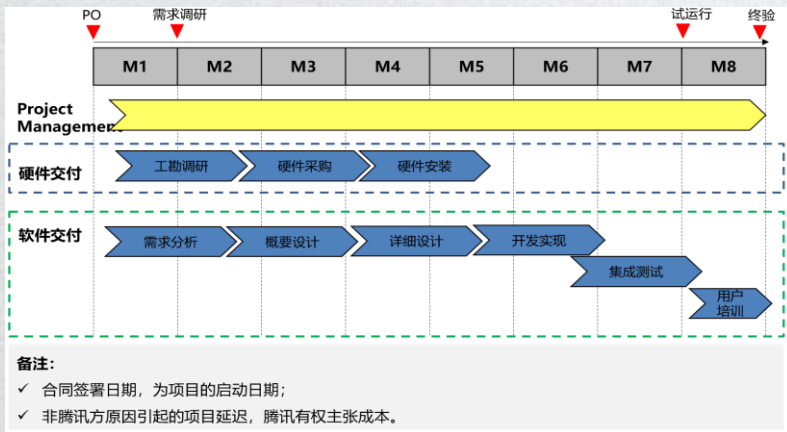
7. 哲学SaaS平台产品立项

- 1) 总体评审结论：方向无问题，但目前面临的比较大，功能点也较多，需要灰度和聚焦，用订单驱动的方式推进；
- 2) 提出的技术问题：底层Paas AI的能力是足够稳定、准确率如何，比如在30-50人的学校大班场景下是否有较好的效果？
- 3) 提出的运营问题：现在是否有真实的愿意买单的客户，去掉意向之外的客户，需要有一个功能模块和真实客户的对应表；
- 4) 提出的执行路径：将现有功能逐步拆解，以客户真实订单驱动，从1-2个功能逐步落实；

备用金会占用项目利润，需要尽可能的合理规划，并与运营协商：

- ✓ 交底工作在项目组内部售前、交付拉通完成后；进一步向部门GM汇报，做好风险备案；
- ✓ 落实备用金诉求，获得GM支持，在后续项目交付中形成惯例，进一步降低交付风险。

项目交付流程—规划交付进度



1. 相对工期答标及合同签订;

匹配关键依赖, 非腾讯方引起的延迟, 有权主张成本



2. 启动交付时刷新里程碑计划;

1 总体进展:

系统	协议	点表	接口开发	子系统建设	系统对接	设备图纸	生成坐标	物联配置	大屏展示联调
消防主机 (爱德华)	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	NG
电气火灾 (斯菲尔)	OK	OK	OK	NG	NG	NG	NG	NG	NG
消防电源 (斯菲尔)	OK	OK	OK	NG	NG	NG	NG	NG	NG
防火门 (中天明)	OK	NG	NG	NG	NG	NG	NG	NG	NG

2 上周进展及本周计划:

类别	任务项	责任人	状态
上周进展	无		
本周计划	1. 消防主机未提供完整协议, 微筑无法开发接口, 华润已与爱德华厂商启动保密协议签署工作, 已延迟4周	覃一涵、张鹏	持续跟进
	2. 现场网络不通, 微筑无法开展消防系统的对接工作, 需华润推动解决, 已延迟4周	覃一涵、张鹏	持续跟进
	3. 防火门系统未提供私有协议, 微筑无法开发接口, 需华润推动解决, 已延迟4周	覃一涵、张鹏	持续跟进
	4. 评估电气火灾系统与消防电源系统, 是否满足生成坐标的前置条件	Rago、张鹏	计划中

3. 实施计划分界面

哪些是客户依赖? 体现客户、腾讯界面、供应商界面

工作计划

编号	工作任务	开始时间	结束时间	前置任务	状态	属地信息部负责人	供应商负责人
1	智慧消防						
	消防主机, 大屏剩余水流指示器数据未对接	2019年5月9日	2019年5月22日		延期	覃一涵	金怡冬
	消防主机, 延迟告警联动, 未测试联动	2019年5月9日	2019年5月22日		延期	覃一涵	刘少伟
	消防主机, 微筑删除D座建筑主体外的设备点位	2019年5月6日	2019年5月10日		已完成	冯雪萍	张健威
	设备房改造, 微筑缺事件和联动推消息的配置工作	#####	2019年5月14日		已完成	覃一涵	张健威
	设备房改造, 大屏如何呈现告警, 需与用户沟通	2019年5月9日	2019年5月14日		计划中	覃一涵	金怡冬
	消防AI, 依赖极视角和运营平台, 需双方给大屏, 才能展示	2019年5月9日	2019年5月22日		计划中	覃一涵	
	消防AI, 摄像头列表清单是模拟数据, 需物联网提供	2019年5月9日	2019年5月22日		计划中	覃一涵	
2	智慧安防						
	大屏正在C座建模, 5月中旬完成	2019年5月9日	2019年5月20日		计划中	莫先坤	金怡冬
	大屏本周联动8座的动画, 下周数据对接完成	2019年5月9日	2019年5月17日		计划中	莫先坤	金怡冬
	脸聚类, 大屏还没做完, 根据中台返回的接口修改	2019年5月9日	2019年5月22日		计划中	莫先坤	金怡冬

4. 详细计划&作业计划落实具体责任人

项目交付流程—售前阶段

●三、标书评审

责任角色：售前架构师、项目运营

支持角色：TMO、PMO、商务

输入：LTC利润测算，标书，合同

输出： 风险列表，建议的规避措施

关键活动及要点:

1. LTC利润测算;
2. 按照评审要素, TMO把控技术可行性, PMO把控交付可行性;
3. 投标;

开发阶段	要说明的	输入人
项目背景	项目背景（客户需求、项目来源、竞争对手）	项目经理、产品经理
项目里程碑	项目里程碑（产品功能需求、开发计划、项目交付物及验收标准等）	项目经理、产品经理、开发团队
项目计划	项目计划（项目启动、需求分析、产品设计、开发、测试、部署、运维等）	项目经理、产品经理、开发团队
项目交付物	项目交付物（产品需求文档、设计文档、代码、测试报告、部署文档等）	项目经理、产品经理、开发团队
项目总结	项目总结（项目回顾、经验教训、项目成果等）	项目经理、产品经理、开发团队
项目变更	项目变更（项目变更申请、变更审批、变更实施等）	项目经理、产品经理、开发团队
项目沟通	项目沟通（项目沟通计划、沟通会议、沟通记录等）	项目经理、产品经理、开发团队
项目风险管理	项目风险管理（项目风险识别、风险评估、风险应对等）	项目经理、产品经理、开发团队
项目质量管理	项目质量管理（项目质量计划、质量保证、质量控制等）	项目经理、产品经理、开发团队
项目安全管理	项目安全管理（项目安全计划、安全评估、安全实施等）	项目经理、产品经理、开发团队
项目合规性	项目合规性（项目合规性计划、合规性评估、合规性实施等）	项目经理、产品经理、开发团队
项目可持续性	项目可持续性（项目可持续性计划、可持续性评估、可持续性实施等）	项目经理、产品经理、开发团队

●四、合同编写、合同评审:

责任角色：运营、商务

支持角色：售前架构师、交付PM、交付架构师

输入：标书，需求澄清函

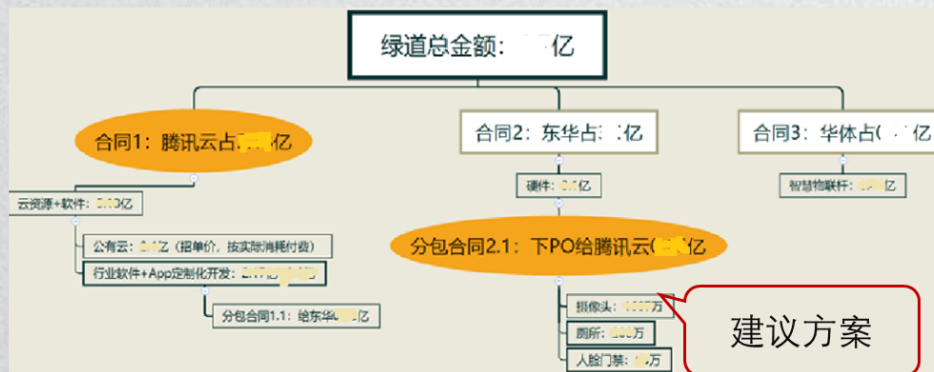
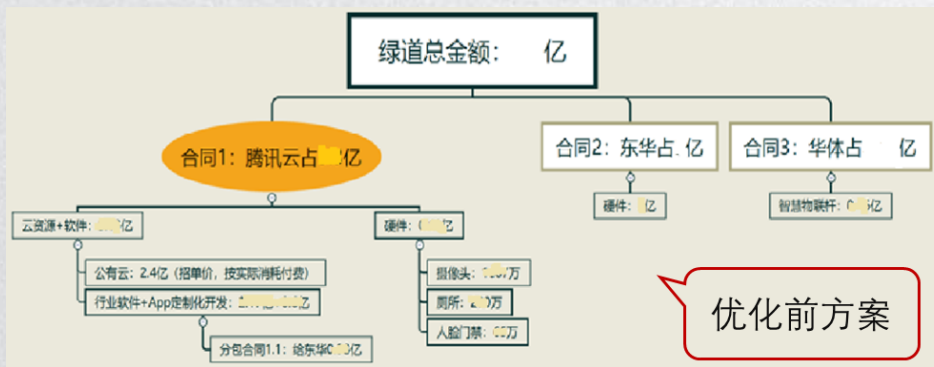
输出：合同

关键活动及要点:

1. Review标书评审的风险列表，优化合同条款进行风险规避；
2. 规划合同签署：交付、验收、回款的粒度要匹配（里程碑的设计）；验收标准可量化、责任界面清晰；

项目交付流程—规划合同签署

XX项目合同签署概览



优化前:

- ✓ 把合同中清晰、明确的部分尽量切分出来, 给到供应商交付。把耦合性强、风险高、关键部件留在自己手上, 这样项目可控制度高很多;

优化后:

- ✓ 把合同中清晰、明确的部分, 清晰可见的部分, 切分出来, 腾讯自己做, 其他的都给到供应商交付, 尽量把风险转嫁给供应商。

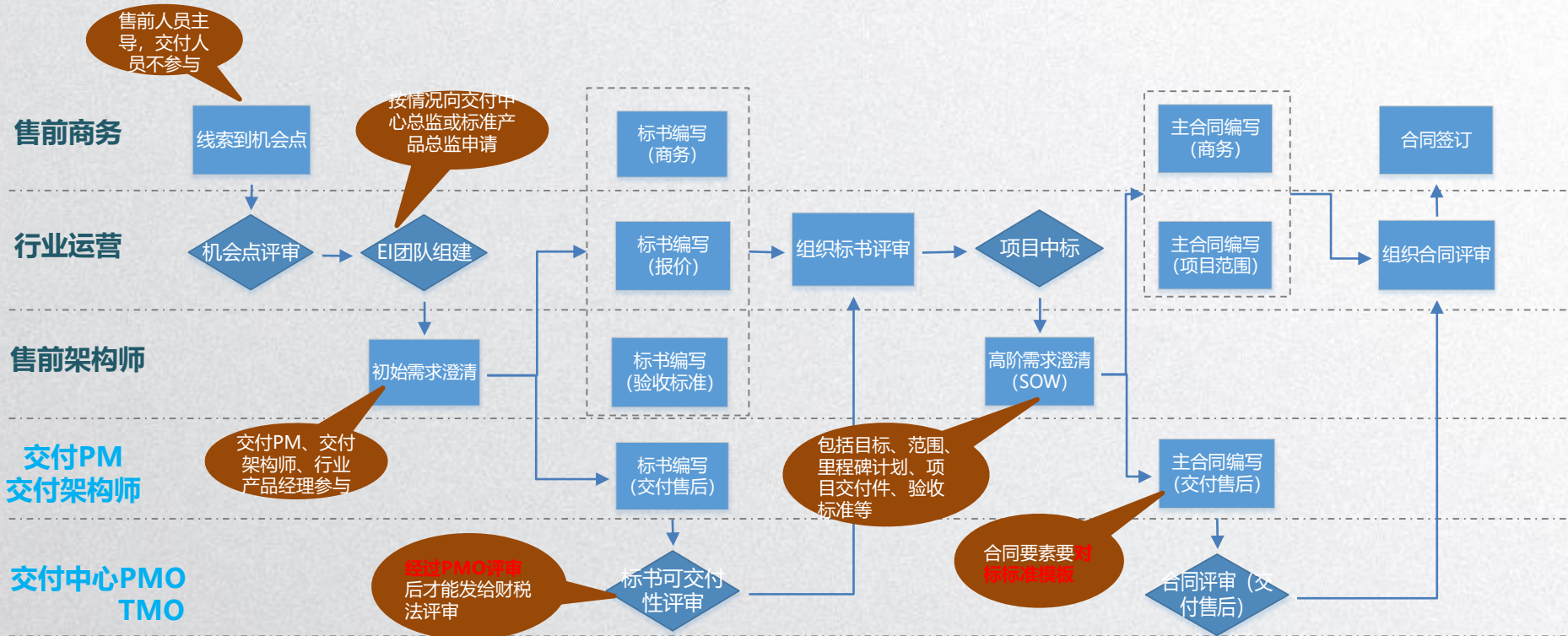
好处:

1. 总体看, 软件硬件分属于不同的合同, 非常的干净清爽;
2. 腾讯的总流水没有损失;
3. 腾讯专注于擅长的公有云资源+软件;
4. 硬件全部切分给东华:

东华负责安装、部署、运维的兜底, 可显著降低商务和交付风险; 东华PO过来的硬件产品单一, 可以直接让产品团队负责交付。

项目交付流程—售前阶段

流程示汇总示意图：



本图为流程示意图，只展示基本活动和主导角色

项目交付流程—售前阶段



售前阶段总结:

- 协助运营，规划LTC清单逻辑合理、界面清晰、成本全面；
- 重大项目早期介入、普通项目标前评审，识别风险并通过假设条款规避风险；
- 合同评审回顾风险，协助规划合同签署，并通过合同条款予以保护；

项目交付流程—启动&规划阶段

一、流程说明：

- **范围：**从交付项目立项到测试用例客户签收
- **主要输入：**客户招标书、项目投标书、合同等相关材料
- **主要输出：**需求说明书、原型设计、蓝图设计说明书、概要设计说明书、详细设计说明书、测试方案、测试用例



项目交付流程—启动&规划阶段

●五：合同交底：

责任角色：运营

支持角色：售前架构师、商务、交付项目组

输入：标书，合同，评审材料

输出：交底纪要备案

关键活动及要点：

1. 拉通售前与交付，在风险上达成共识，并予以备案：
2. 项目不是不能有投诉，而是不能出现无预警的投诉：要求项目经理具有风险提前识别的敏感性；
3. 共同面对，避免内部团队互相指责：重大风险往往是项目的硬伤，常规手段往往不能有效解决（转移、规避、解决）；与相关方（解决方案、产品、商务、部门领导）有效的沟通，风险备案，在底线策略上达成一致，往往是最有效的方法。
4. 按Checklist进行归档；

项目交付流程—合同交底

历经可研、初设、评审，至6月底腾讯云中标。项目组7月1日全天，7月2日上午组织医疗&医保交底，

参与方包括行业二部、医疗事业部、商务、东华医为、云畅、绿盟，共计66人次。

4个总监参与（二部交付中心、二部医疗FT、医疗事业部、IEG）。

一：再次强调流程的重要性：

a: 对于普通的项目，售前架构师在对应的节点，发起交付评审。交付TMO评审技术可行性，PMO评审交付可行性。在评审过程中完成售前到交付的衔接。

b: 对于重大的项目，售前可通过PDM立项申请交付早期介入项目，协助把控项目风险。售前架构师在对应的节点，也需发起交付评审。通过早期介入+交付评审，完成售前到交付的衔接。

序号	议题	模块	邀请人	参加人员	时间安排	完成情况
1	1. 总体澄清	项目总体情况与背景	陈鸿亮 & 齐金桂	廖老师、张国强、刘刚、小五、东华总负责人、医疗事业部产品经理及项目经理	07.01 上午	已完成
2		项目界面分工	woodyyang(杨武)	廖老师、张国强、刘刚、小五、东华总负责人、医疗事业部产品经理及项目经理	07.01 上午	
3	2. 医疗分包澄清	项目总体需求及架构	郑杰 & 吴思楠	廖老师、张国强、刘刚、小五、东华总负责人、医疗事业部产品经理及项目经理	07.01 上午	已完成
4		远程医疗云PACS系统	李彦平 (东华)	廖老师、张国强、刘刚、小五、东华总负责人	07.01 上午	已完成
5		医疗决策辅助系统	陈鸿亮	廖老师、张国强、刘刚、小五、东华总负责人	07.01 上午	已完成
6		智慧卫监信息平台：可实时不做	陈鸿亮	廖老师、张国强、刘刚、小五、东华总负责人	07.01 下午	看情况
7		安全模块	谢斌	廖老师、张国强、刘刚、小五、东华总负责人、安全产品经理	07.01 下午	已完成
8		医卫通	李国文 (云畅)	廖老师、张国强、刘刚、小五、东华总负责人	07.01 下午	已完成
9		统一预约挂号	肖露	廖老师、张国强、刘刚、小五、东华总负责人	07.01 下午	已完成
10		医学影像云平台（远程-影像）	肖露	廖老师、张国强、李卫军、医疗事业部产品经理及项目经理、刘刚、小五、东华总负责人	07.01 下午	已完成
11	3. 医疗自有澄清	医学辅助诊疗系统（远程-辅助）	肖露	廖老师、张国强、李卫军、医疗事业部产品经理及项目经理、刘刚、小五、东华总负责人	07.01 下午	已完成
12		区域健康智能应用（健康卡及智能助手）	肖露	廖老师、张国强、李卫军、医疗事业部产品经理及项目经理、刘刚、小五、东华总负责人	07.02 上午	已完成
13		医疗监督指挥调度门户（应急决策）	肖露	廖老师、张国强、李卫军、医疗事业部产品经理及项目经理、刘刚、小五、东华总负责人	07.02 上午	已完成
14		医保监督指挥调度门户（应急决策）	张义平	廖老师、张国强、李卫军、医疗事业部产品经理及项目经理、刘刚、小五、东华总负责人	07.02 下午	已完成
15	4. 医保自有澄清	智慧医保支付系统（微信支付）	张义平	廖老师、张国强、李卫军、医疗事业部产品经理及项目经理、刘刚、小五、东华总负责人	07.02 下午	已完成
16		医保征信体系及反欺诈系统	张义平	廖老师、张国强、李卫军、医疗事业部产品经理及项目经理、刘刚、小五、东华总负责人	07.02 下午	已完成
17	5. 医保其他澄清	医保经办平台	张义平	廖老师、张国强、刘刚、小五、东华总负责人	07.02 下午	已完成
18		医保其他模块	张义平	廖老师、张国强、刘刚、小五、东华总负责人	07.02 下午	已完成

二：识别风险及问题：

共计54个，在交付阶段落实责任人予以重点跟进。



0701上午



0701下午



0702上午

项目交付流程—交付方案制定

●六：交付方案评审：

责任角色：交付PM

支持角色：PMO、交付架构师

输入：标书，合同，评审材料

输出：交付方案

关键活动及要点：

1. 根据早期介入，标前、合同评审，识别项目风险，判断项目性质，有针对性的进行项目交付方案规划；
2. 具体参见第三门课程；



交付方案制定方法：

- ✓ **分清项目性质：**项目性质由项目的风险来决定，前期已完成了风险的识别，交底备案；交付方案规划时就更有侧重点；
- ✓ **理清项目目标：**对项目成功交付负责，对客户满意度负责；需要开展哪些动作才能达成所愿？

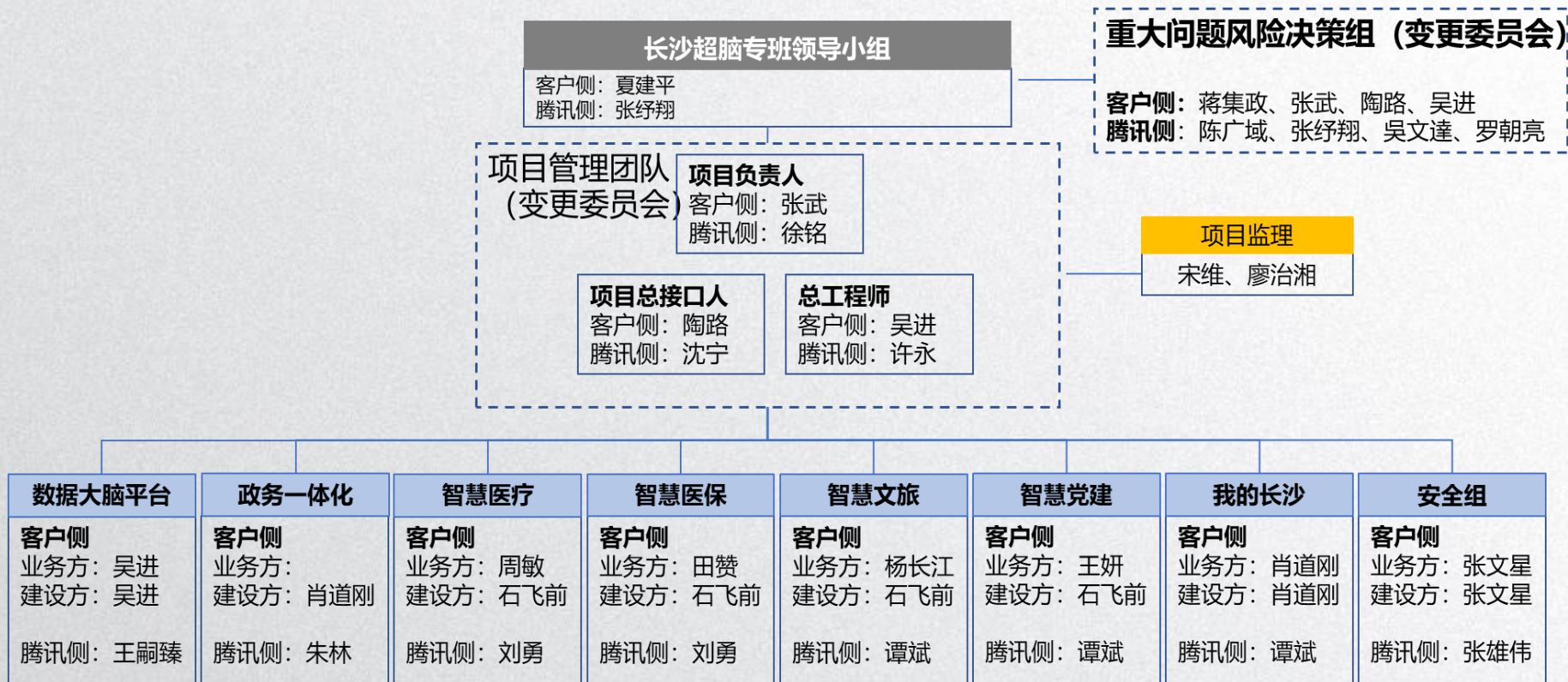
项目交付流程—交付方案制定

根据项目性质（风险、干系人）来制定总体策略与目标：

- **达成收入确认35%的目标，如何开展后续的工作？**
- **抓亮点：**以门户建设为便民服务，AI智能服务的入口；
- **重治理：**通过项目治理，让团队高效的运作起来，保障中风险类模块交付；
- **盯风险，有底线：**“数据从哪来，存在哪？”如何与长城达成合作伙伴关系？

序号	建设方向	建设主题	面向对象	风险与价值	策略与目标	备注
1	便民服务	统一便民服务门户	toC	中风险，高价值	抓价值，做亮点：以门户为入口与项目建设的立足点，通过C端运营，体现项目价值与亮点。	用户触达+健康就医服务+便民服务出口
2	智能服务	区域健康智能应用	toC	低风险，高价值		妇幼、慢病、健康生活、肿瘤
3	智能服务	医学辅助诊疗系统	toB（医院）&toC	低风险，高价值		觅影辅诊（问诊、辅诊、审方）
4	智能服务	医学智能影像平台	toB（医院）&toC	中风险，中价值	成功交付验收：例行的项目运作保障成功交付。	觅影影像（肺CT、结肠、眼底）
5	智能服务	医卫通	toB（医院&卫健委）	低风险，中价值		整合长沙市医疗资源能力
6	安全监管	医疗监督指挥调度门户	toB（卫健委）	中风险		大屏展示
7		智慧卫监	toB（卫健委）	中风险		卫生监督
8	安全保障	医疗大数据安全	toB（卫健委）	中风险		御点，御见、御界、安脉
9	远程医疗	远程医疗云PACS系统	toB（医院&卫健委）	高风险，受网络，存储等因素制约；难达到规划的价值	结合团队的力量去保障：规避争议，试点先行，同时与商务、产品等团队拉通预期，底线思维。	分级诊疗体系中影像部分，互联互通、采集、存储、能力
10	数据支撑	医疗健康数据主题库	toB（医院&卫健委）	高风险，高挑战：受制于长城基础数据的提供		超脑医疗应用数据支撑+大数据分析+个性化行业业务分析

项目交付流程—交付方案制定



项目治理渠道、升级渠道；例行沟通机制：几会几报

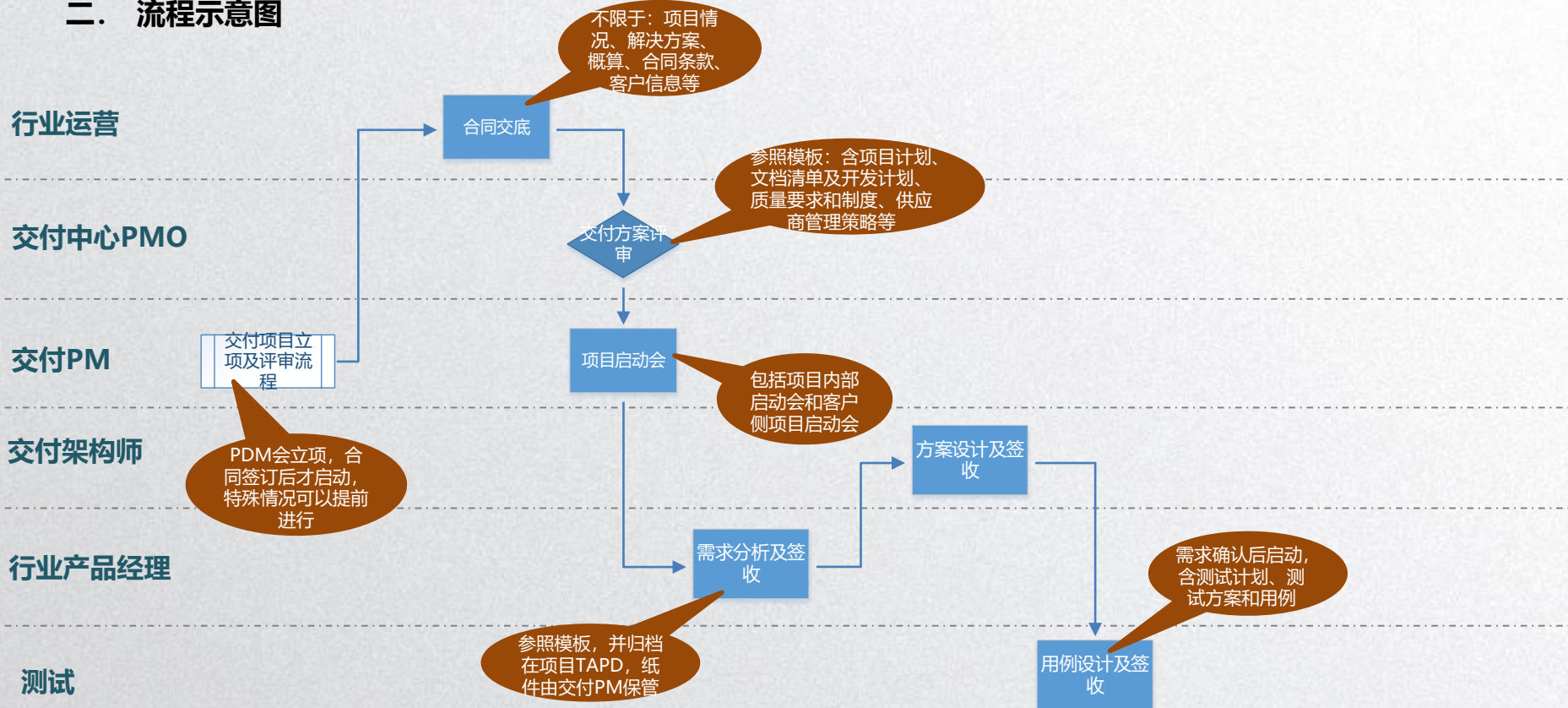
项目交付流程—需求管控

对应活动为：初设需求澄清、高阶需求澄清、需求分析及签收、测试用例分析及签收、项目变更评审、UAT测试



项目交付流程—启动&规划阶段

二. 流程示意图



本图为流程示意图，只展示基本活动和主导角色

项目交付流程—启动&规划阶段



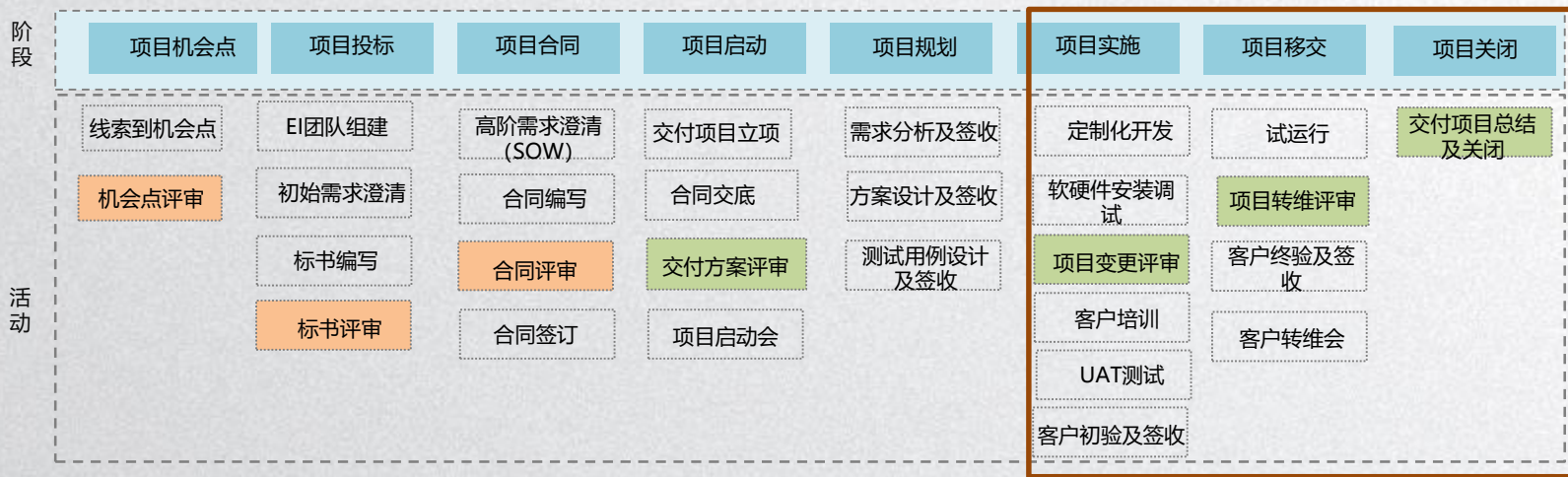
启动&规划阶段总结:

- 通过合同交底进行风险备案;
- 根据项目性质, 针对性的规划项目治理;
- 需求管理有策略, 有成本意识;

项目交付流程—实施&移交&关闭阶段

一、流程说明：

- **范围：**从定制化开发到交付项目关闭
- **主要输入：**需求说明书、原型设计、蓝图设计说明书、概要设计说明书、详细设计说明书、测试方案、测试用例
- **主要输出：**现网部署方案、项目内部转维评审结论、客户培训材料、客户初验/终验报告、客户转维会议纪要、交付项目经验文档



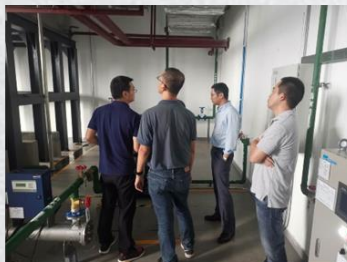
合同保障：为保障交付质量，初验通过前禁止提前试运行；



■项目进展受制于客户工程进展，项目周期延长，成本增加？如何推动验收？

- **客户领导体验：**充分的准备保障，带领客户主要干系人实地体验智慧化建设场景
- **工作进展汇报：**清晰的汇报思路，体现项目完成情况，价值分析；哪些场景挂起，挂起的原因是什么？基于现有场景，如何上线？
- **通过备忘录完成验收签字：**清晰的展示上线范围，未上线场景挂起原因，需要哪些前提，预计什么时候启动。

属性	场景	前期准备事项		责任人	D512验收节点	D604验收节点
		前置条件	前置条件			
D100大堂	VIP、可进入人员、收钱位的	检查运营运营是否已就绪 （请提前一天，发一简，并告知大堂同事）	刘少伟、eugene	30分钟内，至少1位运营值守大堂OK	检查OK	
	大堂空场模式	提前准备好，江成沟通并修改大堂模式	刘少伟、eugene		检查OK	
	对店长简单介绍	2名业务助理和前台，提前准备好与大堂同事熟悉系统功能及运营时体验的同事和人员	黄工	OK	OK	
	运营准备的提前	广东，刘少伟于提前提供的一个备份	黄广海、刘勇	OK	检查OK	
	电梯与前台简单介绍					
D100大堂设备	业务准备就绪	检查设备是否就绪（摄像头、服务器、网络、一个eugene、一个刘少伟、如果设备有问题，提前一个eugene、一个刘少伟）	刘少伟、eugene	OK	检查OK	
D1007楼梯	前台不接听	提前准备好接听（给前台App提醒）	黄广海、eugene	OK		
D100大堂中心	前台通电话、大堂接待台	前台准备好、并能提前（检查收到APP提醒）	黄工	OK	OK	
D100大堂中心	接待台接待、出收银机	广东，刘少伟于提前提供一个数据备份	黄广海、刘勇	OK	检查OK	
T212大堂中心	前台准备好（通过线路生产的产品）	刘少伟于提前提供一个数据备份（如有需要）	黄广海、刘勇	OK	OK	



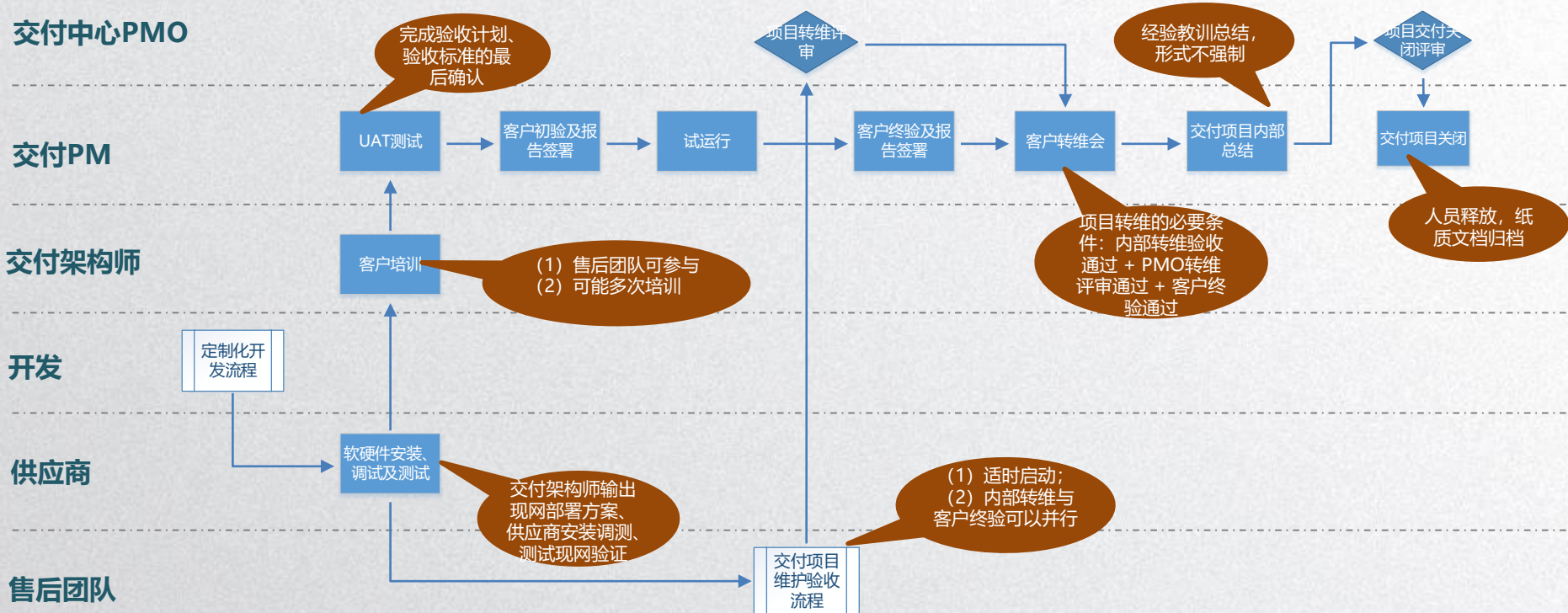
① 开场的《点石成海》动画：
② 尊敬的各位领导大家好，今天我为领导简单介绍一下华润二期，与字楼8、C座、D座项目相关情况及落地成果。
③ 华润平台是华润置地和华联联合打造的智慧园区综合管理平台。华润城二期着重对字楼8、C座、D座、D座三栋写字楼进行智能化改造后，集成了腾讯微中心、运营平台、物联网平台、能源平台及其他平台的能力，实现了真正可用可视化的智慧运营。
④ 智慧园区概况介绍（重点“华润城”）
⑤ 智慧华润城项目包含“智慧写字楼”、“智慧商场”、“智慧社区”三大部分。本次重点汇报写字楼部分。
⑥ 这是智慧华润城园区的总鸟图，整个园区是以3D BIM模型的方式互动的。通过BIM模型可以直观的看到园区内建筑及配套设施等情况。

智慧空调、设备房改造、线上报修
物资放行、空调加时、智慧运营

以价值为中心，汇报项目建设进展情况

项目交付流程—实施&移交&关闭阶段

二. 流程示意图



本图为流程示意图, 只展示基本活动和主导角色

目录

CONTENT

01

二部交付中心体系建设概述

02

流程规范说明

03

交付阶段流程

- 项目立项及评审流程
- 项目交付流程
- **项目转维流程**

04

售后阶段流程

项目转维流程

一. 流程说明:

- **主要输入:** 项目维保合同、各类需求和设计文档
- **主要输出:** 售后团队任命邮件、转维计划、内部转维验收checklist及结论、项目知识库、客户转维会议纪要
- **关键概念:**

转维分类

- **内部转维:** 内部维护准备 + 可维护性验收 (工具、文档等)
- **客户侧转维:** 客户层面项目由交付期转到售后维护期

维护类型

按**维护责任主体**分:

- 售后自维护
- 维护外包

转维标准

- 文档验收
- 管理信息验收 (人、系统账号等)
- 维护工具验收
- **维护手册验收**
- **运维现网验收**

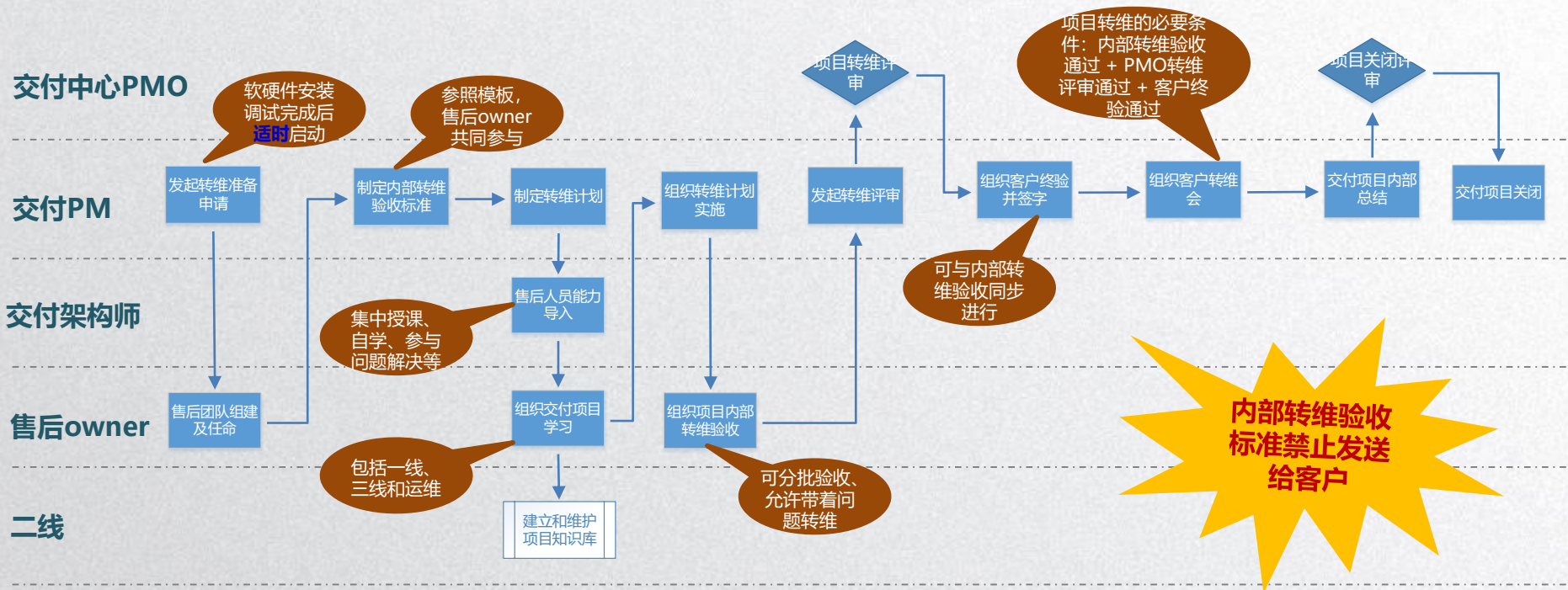
转维计划

- **团队学习和能力导入计划**
- 维护文档编写计划
- 客户培训计划
- 内部转维计划
- 客户转维计划

参照对应
checklist和
模板

项目转维流程

二. 流程示意图



本图为流程示意图, 只展示基本活动和主导角色

目录

CONTENT

01

二部交付中心体系建设概述

02

流程规范说明

03

交付阶段流程

04

售后阶段流程

售后阶段流程规范全景图



售后问题处理流程

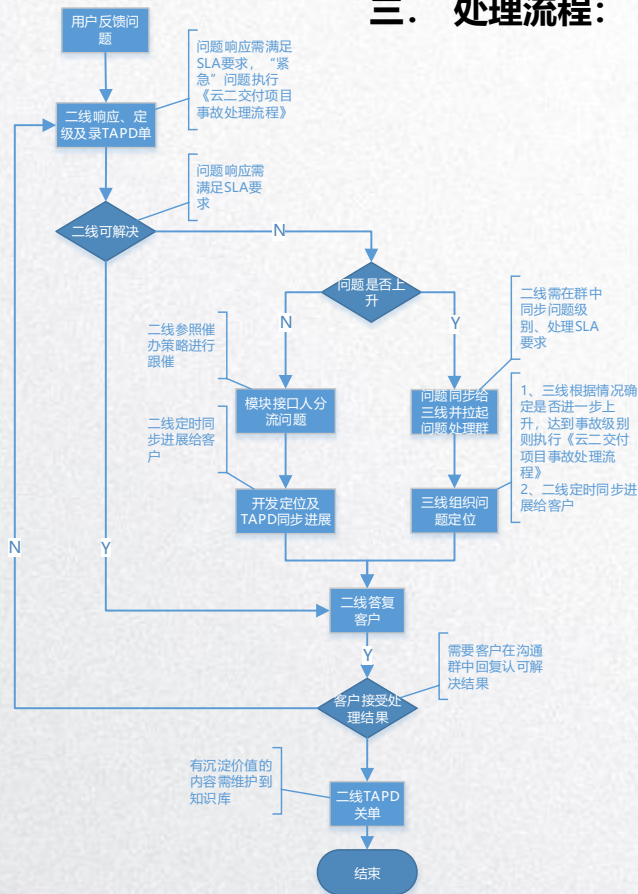
一. 流程说明:

- **来源:** 客户反馈、**内部发现**
- **分工:** 二线接口、**模块接口人分流**、**三线上升**
- **管理工具:** 问题处理TAPD
- **度量考核:** 问题处理SLA达成率、问题解决率、技术支持转单时长
达标率、客户投诉次数

二. 问题分级SLA:

级别	产生的影响	问题解决SLA
紧急	产品已无法正常完成工作, 对客户的使用产生了严重影响	4小时
严重	无法稳定使用、无法保证安全	8小时
中等	打断日常工作、服务质量下降	48小时
一般	影响日常效率	1周内 (自然日)

三. 处理流程:



突发事件管理流程

一. 定义:

- ✓ 由于某些原因影响一个或多个服务**中断或服务质量下降**即被认定为发生一个事件。若满足以上任意一条, 则会被判定为**突发事件**
- ✓ 在**事件系统中进行记录**, 并由QA在事件恢复后出具《事故报告》, 并根据实际事件产生的影响进行突发事件定级

二. 注意事项:

- ✓ 以**恢复现网服务**为第一优先级
- ✓ 及时**透明处理进展**及潜在风险
- ✓ 不能自行解决的立刻**寻求协助或升级**
- ✓ **事后总结**, 妥善优化, 避免重复踩坑

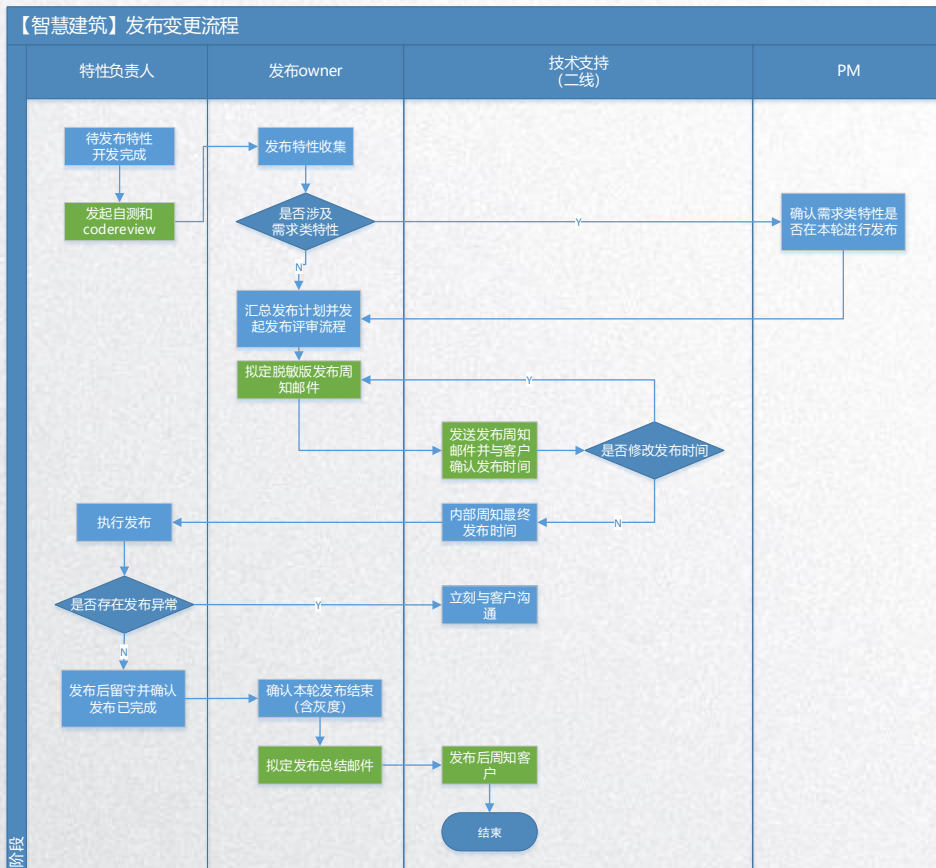


发布变更管理规范

一. 定义：凡是**对运营环境进行的修改**，都属于变更

二. 发布要求：

- ✓ 1) 严禁**不提单**操作发布&变更及操作后无日志（含直接登录现网改DB、代码或配置等）、**不经总监审批**操作紧急变更
- ✓ 2) 严禁可灰度变更不按灰度策略操作
- ✓ 3) 严禁**发布夹带**（包括免测或将未完成测试的非免测内容发布到外网）
- ✓ 4) 严禁发布变更后不立即做**现网认证**
- ✓ 5) 严禁发布后**不留守**观察或留守时长**不足一小时**
- ✓ 6) 严禁在现网验证时**发现问题后无知会**、在回滚风险可控的情况下未立即回滚
- ✓ 7) 严禁**未经相关干系人**评估直接在现网压测
- ✓ 8) 严禁**未经总监审批**，变更影响现网的测试环境



谢 谢

