

中国移动广东公司茂名分公司
政企产品管理办法
(V2.0)

集团客户部

2023 年 9 月

修订记录表

版本	日期	AMD	修订章节	修订依据	修订内容	编制
V1.0	2018.10	M	-			李哲媛
V2.0	2023.9	M		参照《中国移动政企产品管理办法》内容修订完善	修改相关部门职责，人员分工等等内容	黄张炎

(A-添加，M-修改，D-删除)

目录

目录	3
第一章 总则	5
第一条 制定目的	5
第二条 名词解释	5
第三条 适用范围	6
第四条 管理原则	6
第二章 职责分工	7
第五条 部门工作职责	7
第六条 区县工作职责	7
第三章 政企产品决策管理	8
第七条 主要决策事项	8
第八条 决策前置流程	9
第九条 公司级决策	9
第四章 产品全生命周期管理	11
第十条 需求管理	11
第十一条 建设规划	12
第十二条 产品设计	13
第十三条 产品立项	13

第十四条 产品建设	13
第十五条 产品引入	15
第十六条 定价原则	16
第十七条 试商用	16
第十八条 正式商用	17
第十九条 考核管理	17
第二十条 结算管理	18
第二十一条 退出管理	19
第五章 质量管理	20
第二十二条 业务质量管理	20
第二十三条 服务质量管理	20
第六章 违规处理	21
第二十四条 廉洁管理要求	21
第七章 附 则	21
第二十五条 相关权益	21
第二十六条 解释说明	22
第二十七条 实施时间	22
第二十八条 相关附件	22

第一章 总则

第一条 制定目的

为加强中国移动通信集团广东有限公司茂名分公司（以下简称“茂名移动/市公司”）及下属各分公司（以下简称“分公司”）集团客户部产品管理能力，提升产品运营水平，降低产品各项决策和管理风险，使产品管理过程更为制度化、规范化，特在《中国移动广东公司政企产品管理办法 V3.0》的基础上，制定本管理办法。

第二条 名词解释

（一） 政企产品

本办法所称的政企产品是指为满足集团客户的通信和信息化需求而提供的具有标准功能、资费、服务标准、商务模式的商品，可快速交付的产品和服务。除专线、云、物联网、5G 专网等传统云网产品外，政企产品也包括随新技术衍生出大数据、大视频、精准定位等通用能力及行业应用衍生的行业平台、专业应用、基于行业重点场景需求整合的“云网+通用+专业能力+硬件”等在内融合产品包。通过服务及集成装维标准化封装，系统化订购，推进产品规模化拓展。不包括以定制化项目方式开展的 DICT 解决方案。

（二） 产品分类

1. 根据归口管理层级和开展范围分类：

- 1) 总部全网产品：由中国移动集团总部或总部委托基地省公司负责产品集

中开发建设、集中运营，或各省根据统一规范分省开发、分省运营、营销推广的产品。

- 2) 省级产品：由省公司统一规范、统一管理，由省公司或省公司委托的市公司负责产品集中开发、集中运营，包括平台建设、产品支撑系统上架、合作管理、服务支撑等工作，各市公司负责产品在本地的营销推广。
- 3) 市级产品：在省公司有关产品管理规范指导下，仅限于地市公司本地开展的政企产品。由市公司负责政企产品的引入、运营和推广，省公司负责相关号码资源的分配，安排支撑系统的开发。

2. 根据政企产品承建主体不同分类：

- 1) 自建产品：指移动公司主导运营的产品，其产品品牌、产权归广东移动，产品规划和运营全部由移动公司承担，产品开发和维护可外包给第三方，移动公司向第三方支付产品开发及运营支撑费用。
- 2) 合作产品：指通过开放合作，由生态合作伙伴（以下简称 SI）与我司共同投入建设运营或由 SI 直接提供产品、平台能力等。合作产品根据我司与 SI 的合作分工及商务模式不同，分为合建自营、产品合作等，合作产品的引入机制、合作管理、退出程序等流程，参见当期集客合作产品管理规范执行。

第三条 适用范围

本管理办法适用于指导和规范茂名移动及分公司政企产品的管理工作。

本管理办法将根据市场和业务发展的需要适时进行修改，其所有权、最终解释权、修订权归属于茂名移动。

第四条 管理原则

- (三) 遵守国家相关法律法规和茂名公司相关管理制度；
- (四) 诚实守信、合作互利、开放共赢原则。

第二章 职责分工

第五条 部门工作职责

政企产品管理和运营工作由集团客户部牵头，财务部、政企中心、客户响应中心、系统集成公司等配合，各司其职、协同完成。

- (一) 集团客户部：政企产品管理工作的归口部门。负责制定政企产品管理办法，负责政企产品全生命周期管理，指导协调相关部门及区县公司进行产品研发、运营和推广；负责制定政企产品的总体发展策略、产品能力规划和发展目标、审议政企产品的资费方案及营销推广方案、统筹营销、量酬、渠道费用政策等。
- (二) 政企客户中心：负责行业市场洞察分析及行业产品能力规划。负责政企产品、平台、解决方案在省级集团、各垂直行业市场的拓展及行业 BU 组织推广，根据行业市场客户需求调研反馈，提出产品、平台能力体系建设优化及资费优化建议。
- (三) 财务部：牵头制定产品成本测算、效益评估模型，负责自建产品成本测算管理等工作，负责合作保证金收取、审核相关结算资料、付款、指导产品费项设置等工作。
- (四) 市场部：负责与政企业务相关的语音、流量等基础通信产品的资费和商务模式管理，涉及 CHBN 融合产品规划，由市场部、集团客户部协同规划，
- (五) 产品承建部门包括系统集成公司、客户响应中心、网络管理中心、无线优化中心及其他负责政企产品建设部门，根据政企产品承建部门分工，落实相关产品建设组织。

第六条 区县工作职责

- (一) 全面落实政企产品相关管理办法要求，负责产品实地发展及实地管理、考核等工作。

第三章 政企产品决策管理

第七条 主要决策事项

政企产品全生命周期包括需求管理、产品规划、立项采购、研发建设、引入、试商用、商用、评估退出等环节。政企产品管理过程中必须进行决策的环节有产品需求（含需求变更）、产品商用以及产品退出决策，各环节的决策申请内容和应明确的决策点如下：

（一）政企产品新建需求及需求变更决策，提交的产品决策申请原则上应包括：

1. 市场需求分析、产品功能设计及整体可行性分析；
2. 产品的建设模式、运营模式及商务模式；
3. 以往有投资或成本支出的产品效益分析；
4. 预估当期投资或预估当期成本金额。当期投资或成本的预估周期应不少于 24 个月。
5. 合作类产品建议引入、续约或终止合作的合作伙伴情况，产品合作的商务模式以及预估不少于 12 个月的分成金额。

产品决策点包括但不限于产品需求可行性、建设模式、运营模式、商务模式，对合作类产品还应包括产品合作伙伴引入或变更、合作模式、合作续约或终止等内容。

（二）政企产品商用决策，提交的产品决策申请原则上应包括：

1. 产品的商用名称、商用时间和商用范围；
2. 产品的资费体系、折扣体系及相应的审批权限；
3. 产品的市场规模及效益评估。

产品决策点包括但不限于产品商用名称、商用时间、商用范围、资费体系、产品折扣及相应审批权限等内容。

（三）政企产品退出决策，提交的产品决策申请原则上应包括：

1. 产品退出评估材料；
2. 产品退出方案及可能存在的替代产品相关事宜；
3. 产品退出时间和退出市场的客户服务方案；

4. 可能存在的产品合作相关事宜处理建议。

产品决策点包括但不限于产品退出时间、退出方案可行性、客户服务及相关合作事宜处理可行性等内容。

第八条 决策前置流程

为完善各产品决策过程，产品公司级决策前，前需经小组评审、跨部门评审，由线条归口部门组织相关部门审议一致通过后，方可提请产品呈批、专题决策会决策。针对需公司产品委员会决策的事项，需经专题决策会一致通过后，方可呈请公司产品委员会汇报决策。

（一）小组评审

由集团客户部牵头，政企客户中心、系统集成各室代表共不低于 5 人组成。小组设日常接口人一名，负责接收各方提交的评议申请。评议小组负责对自建产品引入及资费评审、合作产品引入、产品重大变更、退出相关申请方案内容进行预研等工作。涉及财务部、客户响应中心等相关部门管理范畴的，邀请相关部门专家参与评审。

（二）跨部门评审会

由集团客户部、政企客户中心、系统集成的部门经理、相关室经理或骨干员工共不少于 5 人出席会议，对适用于本办法的政企产品的自建产品上架及资费评审、合作产品引入、产品重大变更及退出方案进行集体评审，形成相关建议呈报公司决策。涉及财务部、市场部和客户响应中心等相关部门管理范畴的，邀请相关部门专家参与评审。

第九条 公司级决策

政企产品决策方式按照不同组织流程分为以下三种：

（一）呈批决策：呈批决策由集团客户部起草，经相关部门会签同意后，报公司分管副总经理审批。此类内容主要涉及产品基础管理制度、考核不通过的产品退出等情况，变更因素有较大确定性，风险程度较低，建议采用呈批件审批形式进行决策。

1、产品基础管理制度：涉及产品成本测算管理、定价管理规范、酬金管理规范等制度流程、方案决策。

2、产品退出决策：主要指考核不达标的产品退出决策，年收入小于 120 万且客户规模小于 10 万（含）的产品退出。

（二）公司领导专题办公会决策：公司分管副总经理主持的专题办公会由集团客户部牵头组织，邀请相关决策部门领导参加会议。会议对政企产品相关事项进行集体审议决策，形成会议纪要经集团客户部及相关业务主管部门会签同意后，呈公司分管副总经理签发。专题决策会层级重点决策产品规划建设方案、资费定价、上架引入、产品退出等情况，变更因素有一定确定性，风险程度一般，涉及金额一般等决策事项。

1、产品规划建设：线条产品预估投资金额小于 500 万的产品新增建设、迭代优化研发、基础资源扩容等；预估研发成本投入小于 500 万涉及产品能力补齐的软件开发、产品支撑服务等。

2、产品（试）商用、分成产品引入、续约：（预估）年收入超过 120 万（含）产品（试）商用、定价、分成产品引入、续约。

3、产品运营推广：（试）商用产品推广计划路径、营销策略、产品酬金政策及其他配套资源制定及调整等决策。

4、产品退出决策：客户规模超 10 万（含）或年收入超过 120 万（含）的产品（自建类产品收入不超 1000 万）退出。

（三）产品委员会办公会决策

产品委员会是公司在产品领域的最高议事、决策和督查机构。产品委员会主任主持的公司产品委员会由委员会办公室牵头组织，产品委员会相关工作组部门领导参会。主要议定涉及 CHBN 产品体系的重大事项如公司 CHBN 产品体系整体规划、产品配套的较大资源政策等：

1、产品体系管理：线条产品整体规划与布局、产品发展策略、行业运营规划等。

2、战略产品清单相关事项决策：战略产品能力规划、发展策略等，当前政企战略产品清单 建议为：行业平台、通用平台、5G 专网、中小企等。

3、按预估投资、成本、年收入分级标准提交产品委员会：预估投资超过 500 万（含）的产品新增建设、迭代优化研发、基础资源扩容等。预估研发成本投入超过 500 万（含）的软件开发、产品支撑服务等。影响客户超千万，年收入

超千万且近两年内经产品委员会决策通过的自建产品退出决策。

4、产品专题决策会集体决策通过需向产品委员会汇报/决策的产品相关事项。

第四章 产品全生命周期管理

政企产品全生命周期包括需求管理、产品规划、产品立项、研发建设、引入、试商用、商用、考核、结算、退出环节。

第十条 需求管理

（一）需求来源

市场需求是驱动政企产品新增，优化产品运营的原动力，需求主要来源于省、市公司市场需求调研反馈，友商、兄弟省份产品体系对标分析，行业市场洞察分析等渠道。

（二）需求分类

主要包括以下需求：

1、根据市场需求推出新产品：指依托大网改造或新建平台推出全新产品，或者引入集团公司、集团基地、集团专业公司产品，或者研发试点类、地市试点类产品升级为省公司新产品或新引入合作产品。

2、根据优化需求进行产品变更：指已有产品新增子产品或新增重要功能，需要较大规模的系统改造和升级投资的，以及已有产品需要引入新合作伙伴的。

（三）产品需求说明

政企产品需求规格说明原则上应包括以下内容：

1. 产品需求分析，包括但不限于市场需求、竞争需求、用户需求等说明；
2. 产品目标市场分析，包括但不限于市场定位、目标用户等分析；
3. 产品功能及容量描述，包括但不限于业务场景、产品功能、使用流程、容量要求等说明；

（四）需求反馈及需求预审

集团客户部统筹产品需求反馈通道流程管理，加快有效需求收集及解读，促进产品规划开展紧贴反应市场需要。市政企充分发挥网格、一线政企中心作为市场需求的第一触角作用，从市场需求、推广经验、客户服务感知视角收集产品建设、质量优化、支撑优化意见。

1、市集客设立产品总接口人，负责收集区县上报产品需求及竞品信息，组织产品经理开展需求梳理评估，评审通过的产品需求，按月公文上报至省公司。

2、市政企设立行业产品接口人，负责行业洞察、行业产品对标、全行业产品需求梳理、协同集客行业接口人组织“行业 BU+地市+产品承建部门”开展需求研讨预审。同时设立标准产品接口人，收集梳理部门客户经理、行业 BU 标准产品需求反馈，组织部门内部评审，评审通过的产品需求后上报至省集客。

3、评审确认为共性需求，则由省公司统筹产品后续建设规划，个性化需求由提交地市开展自建或以 ICT 项目形式开展。

4、产品承建部门（一般情况下为省/市系统集成公司，省产研）产品接口人，负责参与跨部门开展产品需求预审，并在预审通过后督进产品建设方案提交。

第十一条 建设规划

需求评审通过的产品，由产品承建部门提供产品可行性分析、产品技术方案设计等形成产品建设方案。预审通过的需求建设方案原则上在需求评审通过后 10 个工作日内提交。

政企产品建设方案原则上应包括以下内容：

- 1、产品需求说明
- 2、产品可行性分析，包括但不限于政策可行性、技术可行性、经济可行性等分析内容；
- 3、产品的建设模式、运营模式及商务模式；
- 4、以往有投资或成本支出产品的效益评估，产品预估当期投资或成本金额；
- 5、合作类产品建议引入、续约或终止合作的合作伙伴情况，产品合作的商务模式以及预估的年分成金额。

集团客户部产品经理、行业 BU 需汇总需求、建设方案及运营规划等形成产品规划方案，由集团客户部组织产品评审决策。在线条专题决策会通过，由集

团客户部定期汇总形成线条产品体系规划与布局、产品发展策略、行业运营规划，向公司产品委员会专题汇报。

第十二条 产品设计

产品设计包括产品业务规范和技术规范的制定、评审、发布，主要包括以下管理要求：

（一）业务规范的制定

产品业务规范应参照集团统一规范，若需单独编制的应由集团客户部牵头制定，主要包括产品适用范围、使用功能、业务受理、产品资费、折扣审批、计费方式、投诉处理等内容。

（二）技术规范的制定

产品技术规范应参照集团统一规范，若需单独编制的应由产品承建部门牵头制定，主要包括技术方案、功能要求、性能要求、接口规范、系统配置等内容。

（三）相关规范的发布

相关业务规范、技术规范需正式发布的，应由责任编制单位牵头组织评审会，评审通过后以省公司发文形式经相关部门会签后发布。

第十三条 产品立项

经决策明确为自建产品的，由产品承建部门牵头编制具体建设内容，并组织集团客户部、行业运营团队进行建设需求开发评审确认后，按公司投资管理流程，启动需求立项工作。自建产品投资类参照投资管理办法，研发费参照研发管理办法。

第十四条 产品建设

决策通过的产品规划方案，由省/市集客根据决策结果明确建设目标、任务清单、时限要求，并以函件或公文形式向产品承建部门发起任务书。自建产品的项目采购由承建部门根据职责分工牵头负责。

各产品承建部门须建立产品建设端到端的质控管理，确保按时按质完成产品任务需求，提供高质量的产品建设交付，并以周报、月公文通报建设进展、任务完成情况。

（一）产品承建部门牵头与需求部门协商制定产品自研计划并负责组织产品的功能研发、业务支撑系统及其他外围系统对接等工作。负责统筹产品建设管理，推进产品建设工作有序进行，各需求部门协同配合推进自研产品建设进度，确保产品按规划进度完成建设交付。

（二）产品承建部门需要牵头对产品的功能、业务流程、技术要求、建设要求、网络信息安全及服务质量等方面进行详细定义，细化技术规范与建设实施方案等，在符合研发、产品交付等相关管理规定下，组织完成产品的开发实现、工程建设与交维验收。对于与大网相关的政企产品，应协同网络部门完成网络资源调度、测试等相关工作。

（三）产品承建部门产品接口人，负责参与跨部门开展产品需求预审，督进产品建设方案提交。督进并收集上报产品任务落地进展，形成周、月通报。

（三）产品承建部门应做好产品建设的端到端拉通，并在验收通过后交付。产品端到端应拉通应至少包含但不限于以下事项：

- 1) 落实信息安全要求，产品须严格按照公司有关部门的安全技术和管理要求，在产品的设计、开发阶段完善产品安全功能设计、开发和安全管理；在交付前完成 ICP 备案、合规资产报备、互联网新技术新业务安全评估和数据安全评估等规定动作。
- 2) 完成业务支撑系统产品上架。BOSS/ESOP 等业务支撑系统应作为政企产品的业务受理、计费出账、账务管控的主界面和主系统。政企产品交付前须在业务支撑系统上完成产品、费项配置，实现业务支撑系统对政企产品的客户管理、订购管理、计费账务、信控管理统一管控。
- 3) 实现与业务支撑系统自动对接。政企产品功能承载平台原则上应与业务支撑系统自动对接，实现业务受理、账务管控与业务服务管理的自动校验、自动同步，避免跨平台的业务数据差异及跨平台的业务管控脱节。
- 4) 产品开发完成后测试，产品承建部门组织需求方和相关部门开展业务验收工作；同时，按照公司投资管理办法向计划建设部提出后评估申请。

- 5) 非开即通型业务（涉及装维交付的产品），应同时完备装维一体化流程。包括装维取费、装维验收标准，打通业务标准化订购及装维交付、并明确售后维护全流程，确保业务端到端拉通。
- 6) 完善产品运营支撑体系。应梳理产品运营支撑体系，组建运营团队、明确运营分工，并制定清晰的售“前-中-后”全流程运营支撑及客户服务指导，确保业务顺畅落地。支撑指导应至少包含产品培训、业务办理手册、业务客户手册、地市支撑方案、故障处理流程、服务标准等。
- 7) 产品验收侧重于对产品功能与需求一致性、销售流程完整性的检验，由产品承建部门现场演示产品功能、业务端到端流程、展示产品简介白皮书、产品海报、产品简介 PPT/视频、产品操作说明、业务办理指南、服务支撑资源清单、产品测试报告、装维交付等配套文件。

第十五条 产品引入

为确保政企产品健康有序发展，所有待新增上线的政企产品，均须由集客产品引入工作组进行评审和决策，通过后方可准予上架推广。集团客户部按总部发文要求或省市产品引入需求情况，组织产品引入评审工作，其中总部产品引入按照总部时间要求开展，省内产品引入定期开展。

（一）总部产品引入

集团公司/总部政企事业部发文要求各省开展试点/试商用/商用的总部全网产品，落地对接按职责分工，由主责单位牵头，组织信息系统部及其他相关部门开展本省系统对接、费项配置、产品配置、测试等工作。产品落地流程完成后发起产品上线通知，相关通知呈公司分管领导签发后发布。

（二）省内自建产品引入

自建产品是通过我司自主建设方式满足市场业务需要的产品。自建产品完成建设交付后通过产品引入后上线推广。自建产品涉及的建设运维供应商厂商选型、供应商管理、服务实施管理等内容按照广东移动采购管理、项目管理等有关管理办法执行。自建产品功能交付后，由自建产品需求部门或市公司发起产品引入申请，由省集团客户部按照产品管理办法组织产品引入评审。

（三）省内合作产品引入

合作产品是指广东移动与合作伙伴（SI）合作共同参与建设维护、运营推广的产品。对于新的合作伙伴在申请产品合作时，需首先对 SI 合作资质进行审核，审核通过后开展合作产品引入评审，评审通过后再行开展产品运营筹备工作。

第十六条 定价原则

省内产品资费管理分为新产品定价和老产品资费优化两类场景，具体执行参照政企资费管理相关规定。

第十七条 试商用

试商用是产品的市场推广试点验证环节，为产品优化、市场推广积累经验。为保障产品引入后试商用运营推广工作顺畅，在试商通知发布前，应完善产品运营支撑体系等工作，包括但不限于以下事项：

（一）开展产品试用测试

试商用未正式发布前，产品可申请面向广东公司内部客户及部分友好客户，先行开展小范围试用进行产品功能验证，但需与客户明确试用期间产品试用的权责界面，避免产品试用引起的不必要纠纷，测试期原则上不超过三个月。

（二）产品试商用标准

产品试商用包括：有策略，即具有明确的产品名称和品牌、功能描述、市场及竞品分析、推广策略和发展目标；有模式，即具有明确的商业模式、资费和结算方案、成本效益评估、收入统计口径和系统支撑方案；有品质，即在产品质量、网络信息安全、运维统筹、业务监控等方面满足要求；有服务，即有服务标准、服务渠道、服务流程和运营支撑体系；有配套，即有配套的产品培训、宣传手册和相关激励政策等。待商用产品应具备的材料包括但不限于以下内容：

1. 双新测评报告（如涉及）；
2. 产品测试报告（产品业务订购及装维交付、售后咨询全流程穿越测试，涉及硬件需提供硬件测试报告）；
3. 产品操作手册（标准化订购说明，装维流程、装维验收标准、售后咨询说明等）；
4. 产品管理办法（明确产品定义、业务办理、计费结算、费项列收统计、客户服务标准、服务渠道、服务流程、业务安全管理等）；

5. 涉及装维交付的产品，需提供装维服务标准手册，明确装维上门服务时限要求、装维验收标准、并明确售后维护全流程，确保业务端到端拉通。
6. 产品内外宣材料，如产品介绍白皮书、培训 PPT、销售推介的 PPT/视频/海报单张/标准推广话/融合打法/优秀案例等；
7. 产品资费表及计价工具、产品酬金、量酬标准；
8. 产品服务支撑资源清单；
9. 产品标准化协议；
10. 业务合规性稽核矩阵，如业务变更、批量订购、手填资费、一次性入账申请等涉及审批机制及合规性证明材料要求等；
11. 产品试商用通知，明确产品销售对象、目标、打法，营销政策等。

(三) 满足试商条件后下发试商用通知。如试商用期间发现网络信息安全、客户服务、业务平台故障等重大问题，应停止试商用。

第十八条 正式商用

商用是产品面向全省的市场推广环节。商用产品原则上产品年收入不少于120万。若产品自开展试商用起超过2年，年收入未达120万原则上不再商用。商用评审通过后提交专题决策。此外，对于具有战略意义、资源投入较大的产品，应提交公司领导办公会进行决策。商用决策通过后下发商用通知，对产品商用进行部署，督促各单位打通产品落地流程，跟踪产品在地市公司的运营推广情况。

第十九条 考核管理

产品考核是保障产品体系健康有序的重要方式，亦是产品业务管控、产品是否退出或者合作关系是否终止，合作产品结算、ICT 能力资费调整的重要依据。

考核包括两个部分：

(一) 产品收入考核

产品收入一般指产品的整体收入，包括功能费、信息费以及通信费收入，具体收入统计口径以各产品商用（或试商用）公文为准。产品运营阶段随产品收入考核情况变更调整，具体变更对照如下：

产品类型	运营阶段	运营阶段调整条件	收入考核标准
------	------	----------	--------

省级产品	考核期	培育期满	连续三个月均收入不低于 10 万元
	预警期	考核期不达标	
	退出期	预警期不达标	
市级产品	考核期	培育期满	连续三个月均收入不低于 5 万元
	预警期	考核期不达标	
	退出期	预警期不达标	

特殊说明：产品收入考核数据以系统出具的结算数据为准。

（二）产品质量考核

产品质量考核按照不同的产品运营模式，细分业务运行质量、信息安全、业务合作配合等考核维度进行综合质量评定。**产品运营阶段与质量考核结果关联**随产品质量考核情况变更调整，具体变更对照如下：

产品类型	运营阶段	运营阶段调整条件	质量考核标准
省/市级产品	考核期	培育期满	月考核成绩不低于 60 分
	预警期	考核期出现 1 次不达标	
	退出期	连续 2 次不达标或一年内累计 3 次不达标	

（三）考核要求

产品考核相关执行要求如下：

- 考核周期：**每月考核一次，以自然月为考核周期；
- 考核对象：**进入考核期的省内省市级产品，新引入的产品发布商用（试商用）通知后，首三个完整账单月免考核，商用（试商用）通知需明确界定免考核期间。若产品市场推广存在时间窗口期，可酌情延长免考核期。总部要求落地产品参照总部相关管理办法执行，不纳入考核范畴。省内自建产品仅考核产品收入达量情况，省内合作产品考核收入及产品质量。

第二十条 结算管理

在产品考核评定后，与广东移动存在结算关系的合作产品，广东移动须根据

合作产品协议条款相关规定及合作产品考核情况，进行合作费用结算。

第二十一条 退出管理

（一）退出类型

根据退出原因不同，政企产品退出分为考核退出、试点退出、自然退出、申请退出、违约退出共计五类。

1. 考核退出：根据政企产品考核规则，考核结果符合退出条件且经部门评审会评审通过。
2. 试点退出：根据政企产品试点期的预期目标，政企产品在试点期间无法达到预期收入、不符合市场发展规划，或者客户态度为不愿使用等无法达到预期目标，实行政企产品试点退出。
3. 自然退出：产品合作协议到期，合作伙伴不再续约，按合同到期时间进行产品退出处理。
4. 申请退出：因合作伙伴自身原因或合约到期不再续约的情况下，合作伙伴主动申请产品退出。
5. 违约退出：因合作伙伴提供的政企产品出现违反国家法律、法规和行业政策等严重违约现象、或出现未经我司同意擅自大范围修改产品功能，与产品接入时提供的描述差别巨大，改变产品原有的性质等违反双方协议约定情况，立即对合作伙伴产品进行违约退出。

（二）退出流程

退出流程原则上分为：申请、评审、决策、退出通知、产品下架五个环节。

1. 退出申请：合作伙伴申请主动退出或因合作伙伴违规强制退出的产品，由产品经理提交退出申请至集团客户部组织评审。
2. 退出评审：对于非到期自动退出类型的退出，由集团客户部组织召开，部门经理、各相关室经理、产品经理参加，根据合作伙伴违约情况及政企产品运营情况进行全面评估，给出政企产品是否继续运营的评审意见，并将评审意见形成会议纪要。
3. 退出决策：根据退出评审情况，由集团客户部组织产品退出呈批或决策。产品经理将产品决策结果告知合作伙伴，并提醒合作伙伴配合移动公司做好客户的迁移、产品割接等工作。

4. 退出通知：产品退出通过后，产品经理依据决策情况通知合作伙伴，发布产品退出通知。到期自动退出的产品，无需进行退出评审决策，在合作到期3个月后直接发布产品退出通知。
5. 产品下架：产品经理组织产品下架。

第五章 质量管理

产品支撑经理需对产品业务及服务质量进行跟踪把控，定期对标准产品业务和服务质量情况进行分析，出具分析报告，为产品后评估提供数据支撑，提出优化方案并督促相关部门落实，提升产品业务和服务质量。运营分析内容包括客户数等订购情况，业务量、活跃度等使用情况，收入、价格、结算等财务情况，投诉、客户满意度等服务情况，系统故障、质量指标分析等运维情况，业务管理规则的执行情况等。

第二十二条 业务质量管理

针对业务使用、投诉与故障情况、客户需求满意度、竞争对手的对标分析等，通过相关业务平台对业务质量进行评估并组织相关系统、网络负责部门进行业务质量细化分析，提出业务优化方案，督促方案落地执行。

第二十三条 服务质量管理

产品服务管理是对政企产品客户服务支撑评估，从客户角度对政企产品全生命周期的服务质量进行监督的活动。产品在试商用和商用前应做好服务标准制定、服务流程梳理、服务渠道宣传、服务人员培训等工作，在试商用和商用过程中应做好服务支撑、服务信息分析和服务质量监督等工作。产品服务质量分析由产品支撑经理开展，如投诉处理、重要保障、专项巡检等工作的满意度分析，短板分析等。根据分析报告结果牵头制定优化方案并督促相关部门落实。

第六章 违规处理

第二十四条 廉洁管理要求

1、严禁公司员工本人、配偶、子女等三代以内直系血亲及其他特定关系人在合作单位中任职、投资入股；严禁配偶、子女等三代以内直系血亲及其他特定关系人经营的合作单位与员工自己管辖的领域进行关联交易；严禁干预下级单位正常业务活动，或违规打招呼、默许、纵容、授意配偶、子女及其他特定关系人以本人名义谋取私利。

2、对违反本办法相关规定需追究责任的，将视情节轻重，由主管部门给予相应处理。对人员的处理方式可包括但不限于批评教育、通报批评、约谈、绩效评定、内部调整岗位等形式。对单位的处理方式可包括但不限于通报批评、约谈责任人、工作考核等形式。

3、如存在违纪违规行为，应当给予党政纪处分，或者达到公司规定问责情形应当给予问责的，由业务主管部门依据《中国共产党纪律处分条例》、《中国移动广东公司员工违纪违规处分实施细则》、《中国移动广东公司经理人员问责实施办法》，以及其它适用问责的国家、集团公司和本公司最新管理规定，提供相关材料，提请纪检监察部或人力资源部给予相应的处理。如涉及犯罪的，依法移送司法机关处理。

第七章 附 则

第二十五条 相关权益

本办法的制定权、所有权、最终解释权、修订权归广东移动所有，未经允许，任何企业不得在未经广东移动许可的情况下将本办法的内容部分或全部地泄漏给其他组织或个人。

第二十六条 解释说明

本办法将根据政企产品业务发展情况的需要，适时进行修订，其修改权 and 解释权归省公司集团客户部。

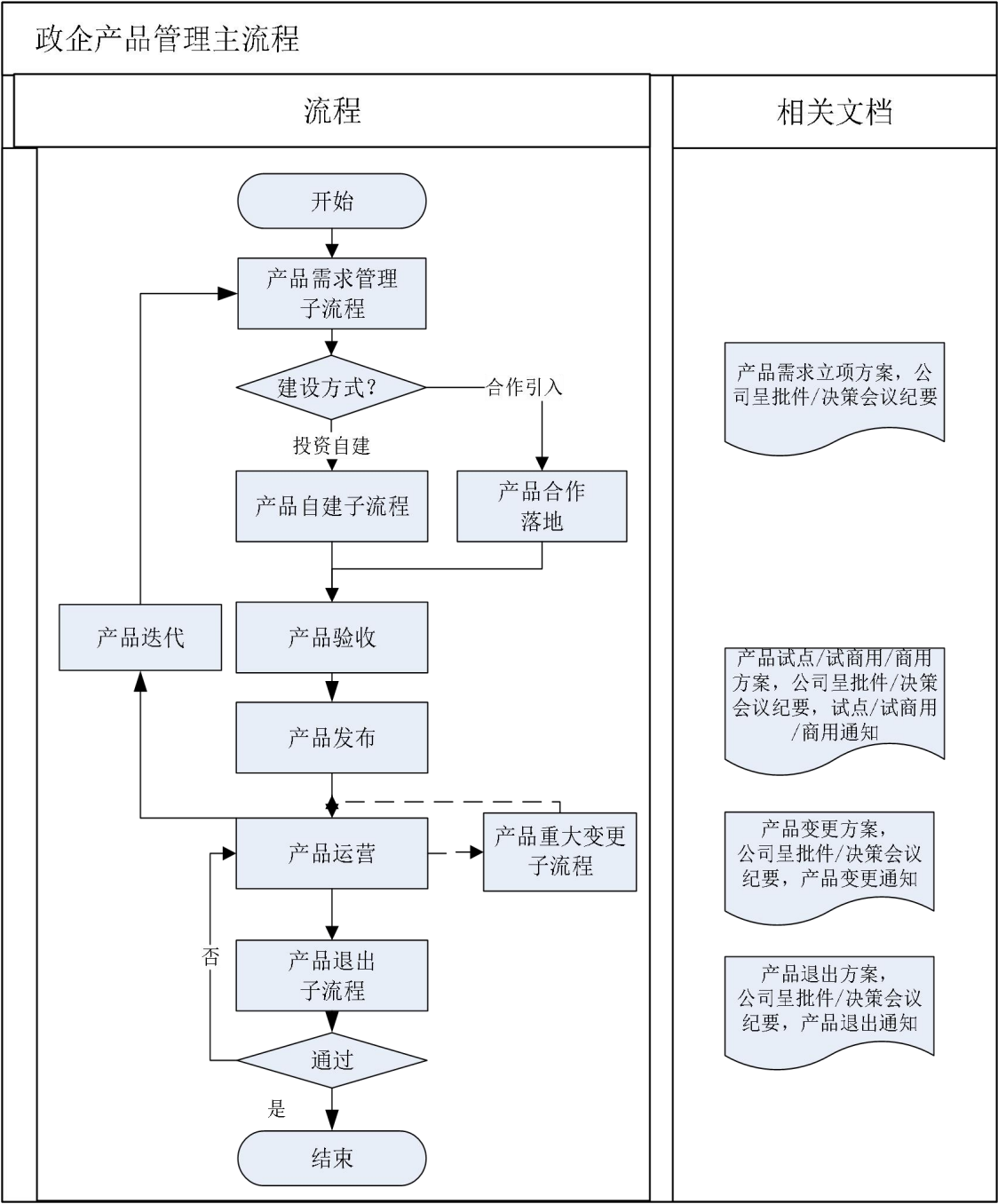
第二十七条 实施时间

本办法自发布之日起实施。

第二十八条 相关附件

（一）产品管理流程

1、政企标准化产品管理主流程

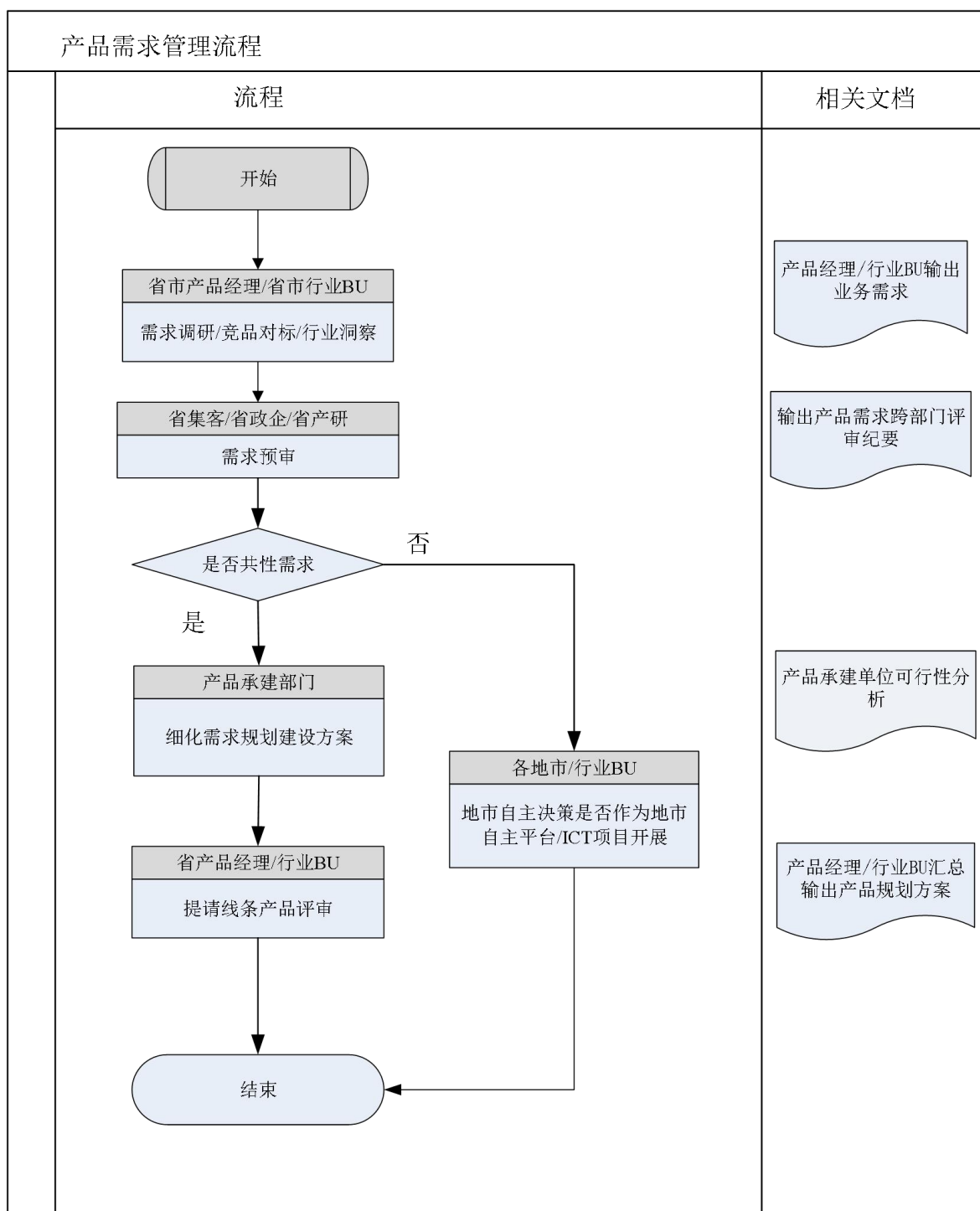


说明：*图中虚线部分表示可能发生的流程

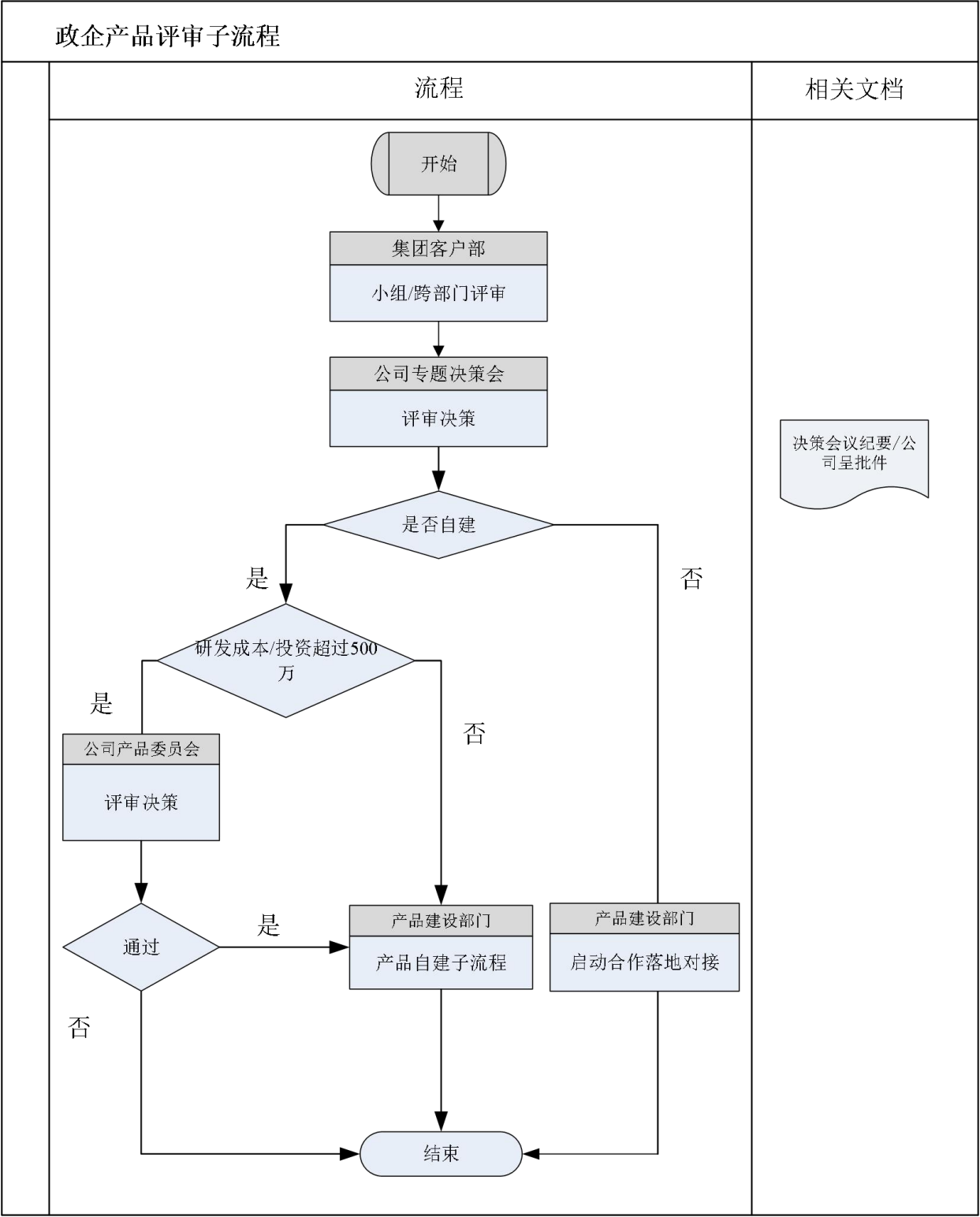
流程说明：

编号	流程步骤	步骤说明	相关文档
1	产品需求立项子流程	政企产品需求来源包括省/市公司、合作方。产品需求立项方案经由政企产品评议小组预研，集团客户部跨部门评审会评审。经过评审确定为自建自营模式或合作引入模式，分别接续产品投资建设环节或产品合作引入环节。	
2	产品自建子流程	遵循《中国移动广东公司投资管理办法》相关规定实施，完成自建产品的立项和开发建设。	
3	产品合作引入子流程	遵循产品合作引入子流程相关规定实施，完成合作产品的引入工作。	
4	产品发布子流程	开展产品发布准备工作和运营成本申请，通过公司总经办、公司专题决策会或公司呈批件决策后开展试点/试商用/商用，完成产品在支撑系统正式上架，发布试点/试商用/商用通知，并签署合作协议。	产品试点/试商用/商用方案，公司呈批件/会议纪要，产品试点/试商用/商用通知
5	产品运营	省市公司集团客户部负责开展政企产品试点/试商用/商用的运营相关的管理工作，包括产品优化、市场推广和考核管理等内容。	
6	产品重大变更子流程	产品如需进行重大变更（包括合作模式变化、合作方变更、管理层级变更等），由需求方提出后，经过预研、评审和决策流程，评估决策是否实施变更以及明确具体的变更方案，发布变更通知，实施变更方案。	产品变更方案，决策会会议纪要/公司呈批件，变更通知
7	产品退出子流程	政企产品退出包括合作方主动申请退出、合同违约退出和业务考核退出，由需求方提出后，经过预研、评审和决策流程，评估决策是否实施产品退出以及明确具体的退出方案，发布退出通知，实施退出方案。	产品退出方案，决策会会议纪要/公司呈批件，退出通知

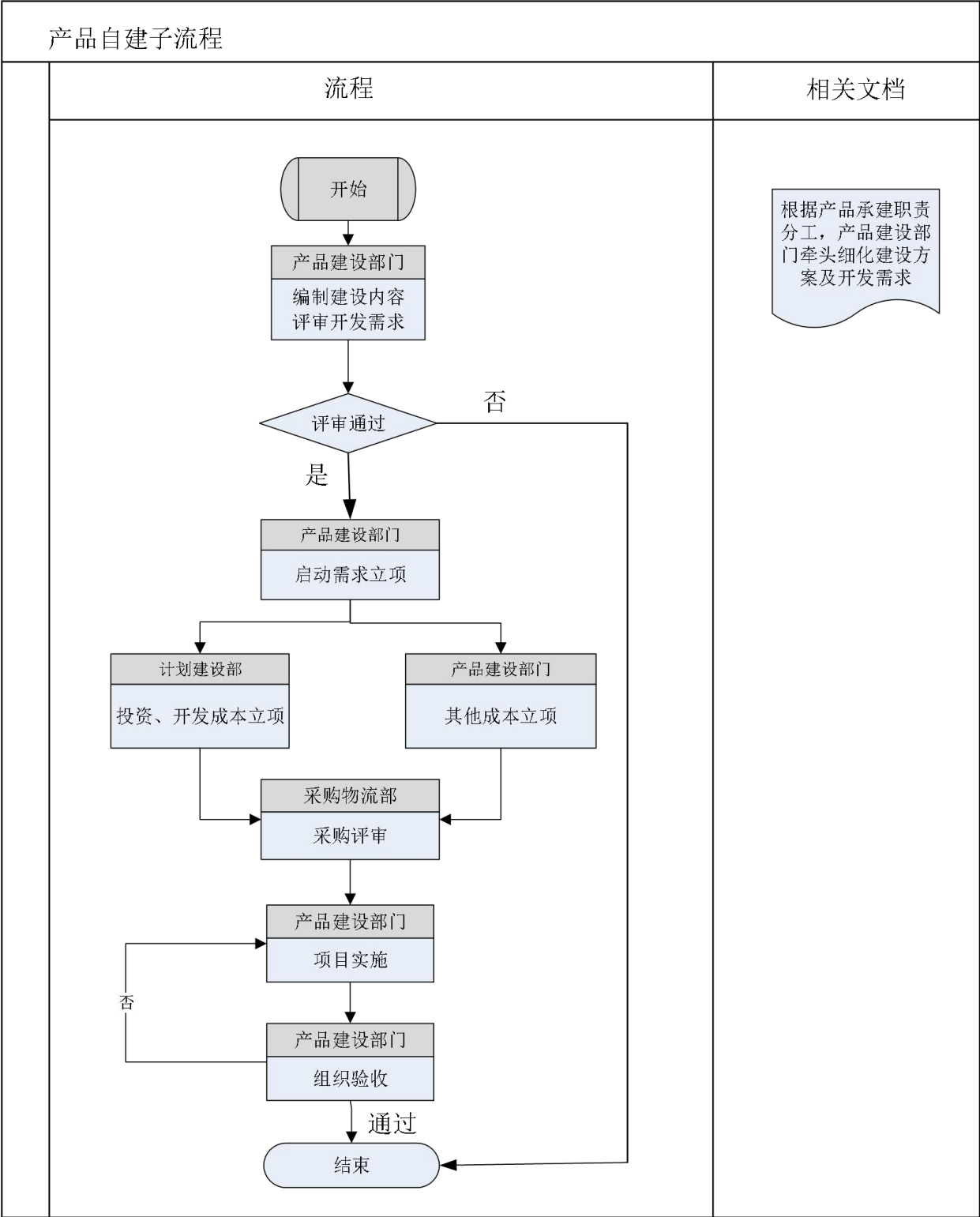
2、政企产品需求管理子流程



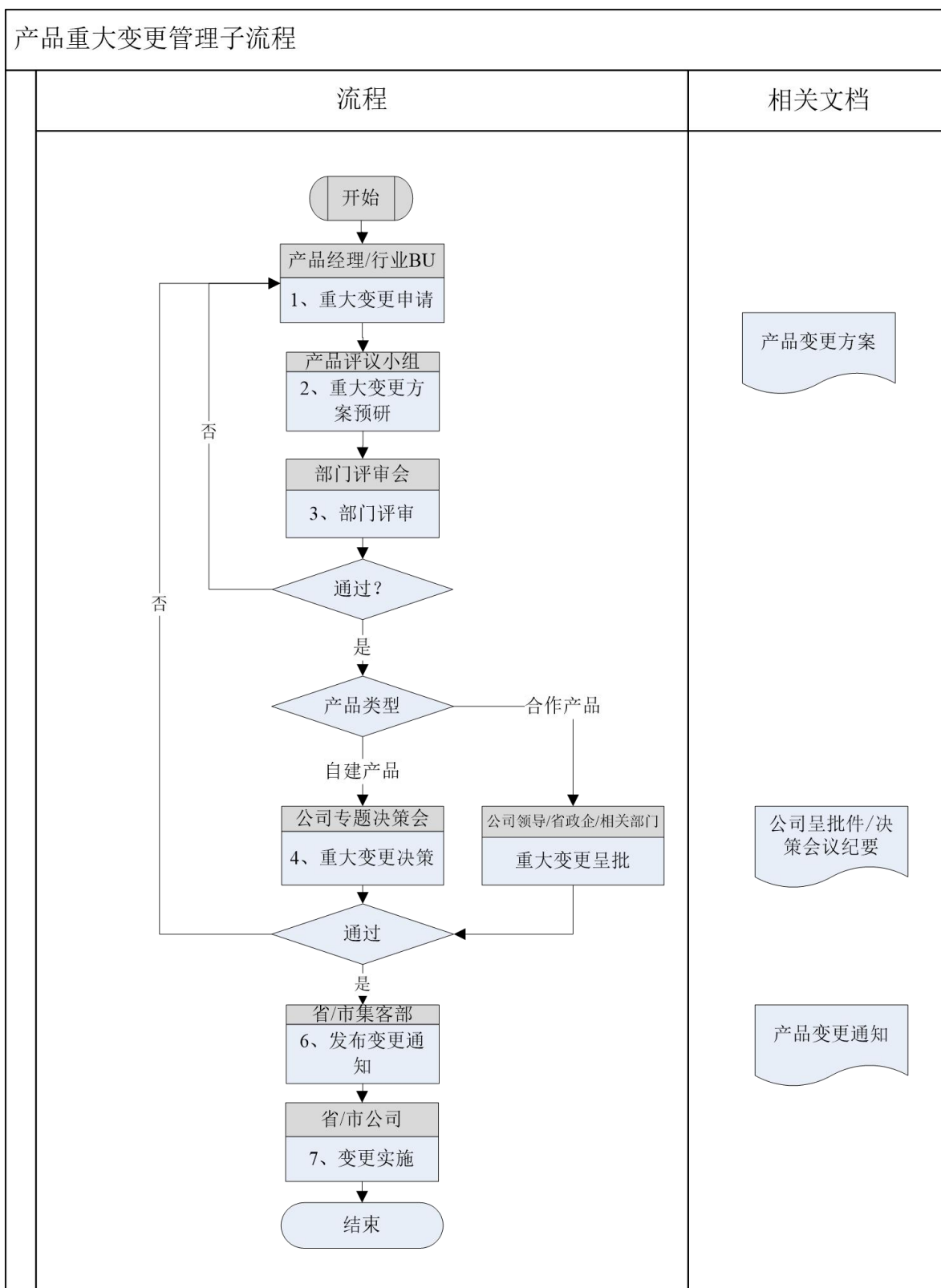
3、政企产品评审子流程



4、政企产品自建子流程



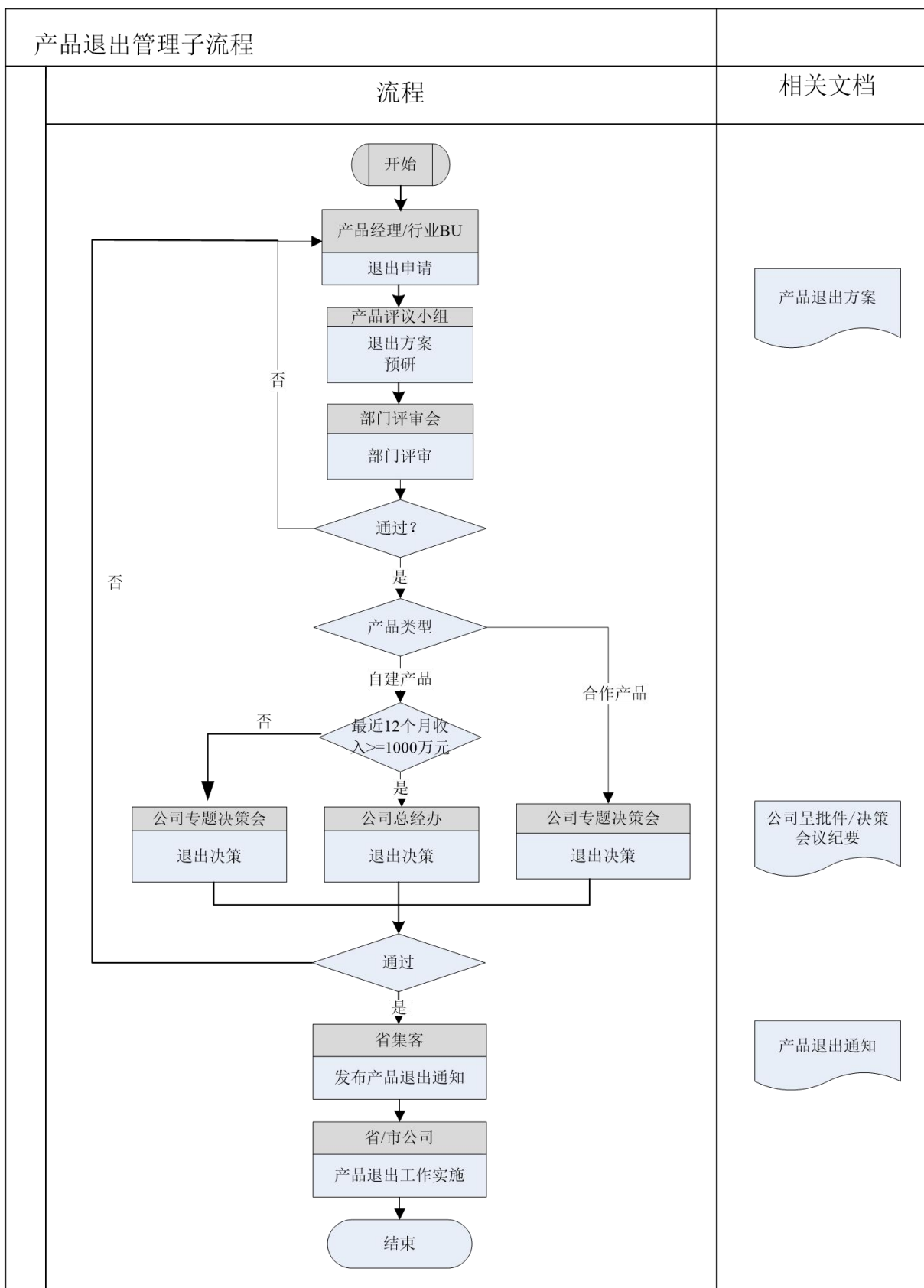
5、政企产品重大变更子流程



流程说明：

编号	流程步骤	步骤说明	相关文档
1	重大变更申请	<p>1、重大变更模式主要包括：</p> <p>1) 产品合作模式变化</p> <p>2) 产品合作方变更（合作方主体不变，仅发生公司名称变更或产权归属变更的情况除外）</p> <p>3) 产品归口管理层级发生变化（市级产品在其它地市落地的情况除外）。</p> <p>4) 经省政企客户部认为其它属于重大变更的情况。</p> <p>2、省/市公司/合作方提出的产品变更方案需包括但不限于产品变更背景和原因、变更前后影响分析（包含内部系统和外部客户的影响）、变更实施方案、变更评估和所需资源以及时间执行计划等内容。</p> <p>3、省级政企产品重大变更由产品经理或省级合作方向产品评议小组提出申请；市级政企产品由市公司以呈批件方式呈报省政企客户部申请。</p>	产品变更方案
2	重大变更方案预研	产品评议小组召开评议会对申请材料的完整性、合规性和可行性、变更条件、变更理由及相关申请材料等进行初步预研，出具综合评估意见对产品变更方案进行调整优化。	
3	部门评审	以部门评审会的形式对变更方案进行集体评议，涉及其他相关部门管理范畴，邀请相关部门专家参与评审，提出具体的产品变更方案实施建议，形成会议纪要。对于方案存在待解决问题和需调整修改的，退回给申请方。	部门评审会议纪要
4	重大变更决策	自建自营产品需申报公司专题决策会进行重大变更决策，对涉及多个部门的产品提交跨线条主管领导专题决策，并形成会议纪要。	公司专题决策会议纪要
5	重大变更呈批	合作引入产品由省集客提交变更方案相关呈批件，内容涉及其他相关部门管理范围的，由相关部门会签同意后呈报公司领导审批决策。	公司呈批件
6	发布变更通知	按照决策结果发布变更通知，部署变更实施工作。	产品变更通知
7	实施变更	按照变更通知要求实施变更内容。	

7、政企产品退出子流程



流程说明：

编号	流程步骤	步骤说明	相关文档
1	退出申请	<p>(1) 政企产品退出包括合作方主动申请退出、合同违约退出和业务考核退出。</p> <p>(2) 省/市公司/合作方提出的产品退出方案需包括但不限于产品退出背景和原因、退出影响分析（包含内部系统和外部客户的影响）、退出实施方案、退出评估和所需资源以及时间执行计划等内容。</p> <p>(3) 省级政企产品退出由产品经理或省级合作方向提出申请；市级政企产品由市公司以呈批件方式呈报省政企客户部申请。</p>	产品退出方案
2	退出方案预研	产品评议小组召开评议会对申请材料的完整性、合规性和可行性、变更条件、变更理由及相关申请材料等进行初步预研，出具综合评估意见对产品退出方案进行调整优化。	
3	部门评审会	以部门评审会的形式对退出方案进行集体评议，涉及其他相关部门管理范畴，邀请相关部门专家参与评审，提出具体的产品退出方案实施建议并开展评审评分。对于方案存在待解决问题和需调整修改的，退回给申请方。	
4	退出决策	最近 12 个月业务收入<1000 万元的自建产品，退出方案需申报公司专题决策会决策，涉及多个部门的产品提交跨线条主管领导专题决策，并形成决策会纪要。	决策会议纪要
5	退出决策	最近 12 个月业务收入>=1000 万元的自建产品，退出方案需申报公司总经办决策，并形成决策会纪要。	决策会议纪要
6	退出呈批	合作引入产品由省集客提交退出方案相关呈批件，内容涉及其他相关部门管理范围的，由相关部门会签同意后呈报公司领导审批决策。	公司呈批件

7	发布产品退出通知	由省/市政企客户部分别发布省/市级产品退出通知，通知相关部门协助进行产品退出实施工作。	产品退出通知
8	退出工作实施	对产品相关网元（包括 ADC、MISC 平台、BOSS、行业网关等）进行产品下架处理，进行数据割接、回收资源等工作以及退还合作承诺金、合作商协议终止工作。省级产品由政企客户部负责组织实施下架处理。市级产品由市公司进行下架处理。	

（一）产品退出指引



附件3：产品退出指引.docx