

## 实施项目交底指引

### 1. 简介

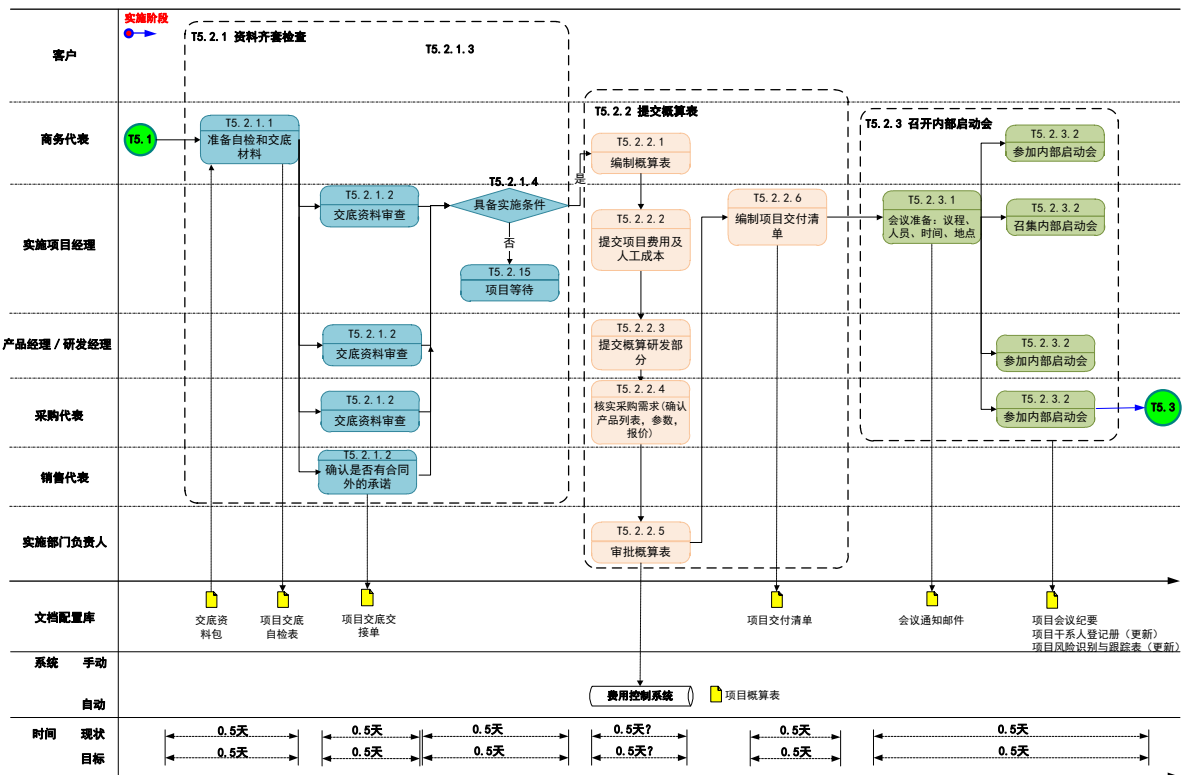
#### 1.1. 概述

项目实施立项指公司内部由商务代表向实施项目团队进行项目交接、项目启动的一系列标准工作流程。包括资料齐套检查、项目预算提交和实施项目内部启动会召开。

#### 1.2. 范围

本指引适用于指导信息化实施项目的交底工作，可根据项目实际和裁剪准则对该工作活动进行选择。

### 2. 流程图



### 3. 任务描述

项目交底是指让参与项目管理人员能够全系统的清楚项目工作、明确项目目标，明确工作职责、确定工作范围，从而减少纠纷并保障工程的顺利的开展。

主要工作任务包括：

- 1、项目立项后，商务代表准备自检和交底材料；

- 2、由实施项目经理组织项目交底资料检查，根据项目实际情况要求产品经理\研发经理、采购代表共同参与审查交底材料；同时，实施项目经理需向销售代表确认是否有客户的口头承诺；
- 3、商务代表编制概算表，然后采购代表核实采购需求、研发经理提交概算研发部分，最后实施部门负责人进行审核概算表。
- 4、实施项目经理确定项目具备实施条件后，召集产品经理\研发经理、采购代表参与内部启动会。

#### 4. 工作策略

##### 1. 准备和审核交底材料

- 1) 必须确保交底材料准备完全和准确；
- 2) 采购代表必须认真审查交底材料，同时经过核实后提出真实意见；
- 3) 产品经理\研发经理必须认真审查交底材料，若有出错，必须严格修正；
- 4) 实施项目经理必须认真审查交底材料，发现有错应及时反馈给商务代表；
- 5) 销售代表对客户的口头承诺，必须反馈给商务代表和实施项目经理。

##### 2. 编制和审核项目概算表

- 1) 商务代表必须认真如实的根据项目产品参数编制《项目概算表》；
- 2) 产品经理\研发经理、采购代表必须认真审查概算研发部分，同时提交真实数据和意见；
- 3) 实施项目经理必须如实审核概算表，若有异议，必须如实反馈并让相关执行者重新审查并修正。

##### 3. 召开内部启动会

- 1) 若项目具备实施条件，实施项目经理必须召开内部启动会；
- 2) 采购代表、产品经理\研发经理必须参与内部启动会；
- 3) 实施项目经理必须发布内部启动会的会议纪要。

#### 5. 角色与责任

##### 商务代表职责：

准备自检和交底材料；

编制概算表。

##### 实施项目经理职责：

交底资料审查；

判断是否具备实施条件；

召集内部启动会，包括会议准备（议程、人员、时间、地点）。

**产品经理职责：**

交底资料审查；

提交概算研发部分。

**研发经理职责：**

交底资料审查；

提交概算研发部分。

**采购代表职责：**

交底材料审查。

**销售代表职责：**

与客户确认口头承诺。

**实施部门负责人职责：**

对交付成果的审批工作。

**6. 交付成果**

交付成果	文档名称	文档编号	文档性 (内/外)	审批	模板工具
《项目交底自检表》	《项目交底自检表》		内	实施部门负责人	
《项目交底交接单》	《项目交底交接单》		内	实施部门负责人	
《项目概算表》	《项目概算表》		内	实施部门负责人	费用控制系统
《项目交付清单》	《项目交付清单》		内	实施部门负责人	
《项目干系人登记册》	《项目干系人登记册》		内	实施部门负责人	
《项目风险识别	《项目风险识别		内	实施部门负责人	

与跟踪表》	与跟踪表》				
《会议纪要》	《会议纪要》		内	实施部门负责人	

## 7. 风险提示

- 1) 销售人员对校方口头承诺的风险。这种承诺在销售过程中很常见，但会对后面的项目实施工作带来了巨大的压力，如果处理不好，常会引起校方的强烈不满。
- 2) 项目的顺利交接。项目小组应该通过销售、售前顾问尽快了解校方的各种信息（校方模式、行业、产品、业务特点、校方内部的矛盾点等），收集尽可能多的校方资料、相关的文档。使整个项目小组尽快的展开相应的工作，投入到该项目中。
- 3) 文档资料的建立。建立文档配置库是项目管理的一项基础工作，完备的文档信息可以跟踪整个项目，让项目组成员、尤其是后来加入的项目组其他的成员，尽快了解项目状态。
- 4) 项目风险评估报告。售前阶段可能有些内容并没有写入。项目风险评估报告，在项目交接会议中双方有必要在做一次回顾，明确项目可能隐含的风险。