**教育信息化群**

**项目实施白皮书-第六版**

**教育信息化群项目实施运维部**

**2015年09月21日**

**目录**

[一、教育信息化群-项目实施维护部-信息化项目实施流程指引图 4](#_Toc430723789)

[二、流程活动说明 5](#_Toc430723790)

[第一步：售前调研 5](#_Toc430723791)

[第二步：项目技术方案 7](#_Toc430723792)

[第三步：客户认可 8](#_Toc430723793)

[第四步：招投标 9](#_Toc430723794)

[第五步：项目详细需求调研、合同评审 9](#_Toc430723795)

[5.1 、项目内部移交（为需求调研服务） 9](#_Toc430723796)

[5.2、项目详细需求调研 11](#_Toc430723797)

[5.3、合同评审 13](#_Toc430723798)

[第六步：合同签订 15](#_Toc430723799)

[第七步：项目立项 15](#_Toc430723800)

[第八步：项目移交（为项目内部启动服务） 16](#_Toc430723801)

[第九步：项目内部启动会议 17](#_Toc430723802)

[第十步：项目规划 19](#_Toc430723803)

[10.1、项目管理规划编写规范 19](#_Toc430723804)

[10.2、制定项目实施进度计划 23](#_Toc430723805)

[10.3、制定项目预算 25](#_Toc430723806)

[10.4、制定项目人员管理计划 26](#_Toc430723807)

[10.5、制定项目风险识别与跟踪表 28](#_Toc430723808)

[10.6、制定项目沟通计划 28](#_Toc430723809)

[10．7、项目质量保证计划 30](#_Toc430723810)

[第十一步：客户项目启动会议 30](#_Toc430723811)

[第十二步：按项目计划实施 33](#_Toc430723812)

[12.1、按项目计划实施 33](#_Toc430723813)

[12.2、实施监管 37](#_Toc430723814)

[第十三步：项目初验（视项目情况而定，需与客户商量） 39](#_Toc430723815)

[第十四步：回款（初验） 41](#_Toc430723816)

[第十五步：需求完善与确认 42](#_Toc430723817)

[第十六步：项目终验 43](#_Toc430723818)

[第十七步：回款（终验） 45](#_Toc430723819)

[第十八步：项目总结 46](#_Toc430723820)

# 一、教育信息化群-项目实施维护部-信息化项目实施流程指引图



****

# 二、流程活动说明

## 第一步：售前调研

* **责任人：**商务经理、实施人员
* **发起人：销售经理**
* **参与人：**销售经理、实施人员、商务经理
* **活动定义说明：（属于实施提前介入，前置步骤）**应学校要求，销售经理发起，以商务经理为主导，实施人员一同前往学校针对学校现状（硬件、软件）开展调研工作，共同输出建设方案。
* **目标：**完成项目的售前调研工作，输出项目顶层设计方案、调研报告。
* **活动步骤：**

1. 销售经理通过邮件的形式发起调研需求，通知商务部门和实施运维部门，并注明调研工作的内容及侧重点、时间安排、学校对接人员联系方式，另外将前期与客户沟通并确认好的调研重点内容告知相关人员。
2. 商务部门和实施运维部门分别指定参与售前调研的商务人员和实施人员。
3. 商务BD和实施人员共同商讨并制定项目出差计划、调研内容准备工作，包括调研计划表、系统功能调研清单、产品演示DEMO地址。
4. 前往学校，开展调研工作，由商务与实施共同完成调研报告输出。
5. 商务经理根据调研报告及情况，输出《项目顶层设计方案》，商务经理牵头组织产品部门、实施部门、研发部门进行内部评审，方案评审通过后，由销售经理提交客户。
6. 如客户要求提供《项目实施方案》，则由商务经理主导，项目实施运维部与其它部门共同编写《项目实施方案》。
7. 汇总调研情况，商务经理与项目经理共同输出《需求调研总结报告》，提供客户审核与签字确认。

* **输入物：**

1、销售经理发起的调研需求邮件

2、需求调研计划表

3、系统功能调研清单

* **输出物：**

1、需求调研总结报告

2、已签字确认的系统功能调研清单

* **注意事项：**

1. 实施人员需要提前了解调研的内容、时间、地点、校方对接人。
2. 根据调研的内容找相关产品部门负责人要产品演示地址、产品参数，针对新产品，需要提前熟悉产品功能。
3. 提前制定好调研计划，安排好出差行程。
4. 按照实施运维部规定，出差前需以邮件方式发出差申请，出差申请包含出差时间计划、工作内容。
5. 如两点之间无直达动车或是高铁，或是直达的车次时间超过8个小时可预订飞机，如在8个小时以内，只能自行购买动车或是高铁票，其它特殊情况可走特殊邮件审批流程（如动车或是高铁无票情况下，可以申请飞机，或是时间突然的情况也可以申请）。

## 第二步：项目技术方案

* **责任人：销售经理、商务部、产品组、项目组**
* **发起人：商务经理**
* **参与人：**商务经理、销售经理、产品经理、项目实施人员
* **活动定义说明：**通过整理调研结果输出一份符合校方现状与需求的项目顶层设计方案
* **活动步骤：**

1、商务经理根据此次调研的调研报告、系统功能需求清单等相关资料出份项目顶层设计方案。

2、商务经理将此项目顶层设计方案发给主管评审通过后通过邮件方式发给销售经理。

3、销售经理收到项目顶层设计方案后进行审核，认为符合校方需求后通过邮件方式回复商务经理。

* **输入物：**

1、需求调研总结报告

2、已签字确认的系统功能需求清单

2、项目顶层设计方案模板

* **输出物：**

1、评审通过后的项目顶层设计方案

## 第三步：客户认可

* **责任人：销售经理、商务经理、客户**
* **发起人：销售经理**
* **参与人：**销售经理、商务经理
* **活动定义说明：**销售经理、商务经理、客户
* **活动步骤：**

1、销售经理针对商务经理整理的项目顶层设计方案审查通过后，将该文件通过邮件方式给客户。

2、销售经理主动联系客户对此项目技术方面进行评审通过后，并将此消息回馈给商务经理。

* **输入物：**

1、内部确认过的项目顶层设计方案

* **输出物：**

1、客户评审通过的项目顶层设计方案

## 第四步：招投标

* **责任人：销售组、商务组**
* **发起人：销售经理**
* **参与人：**销售经理、商务经理
* **活动定义说明：**销售经理和商务经理根据招标文件要求出投标文件进行投标，再到中标过程。
* **活动步骤：**
* **输入物：**
* **输出物：**

1、中标通知信息

## 第五步：项目详细需求调研、合同评审

### 5.1 、项目内部移交（为需求调研服务）

* **责任人：销售经理、商务经理、项目经理**
* **发起人：项目经理**
* **参与人：销售经理、商务经理、项目经理**
* **活动定义说明：**在得知中标消息后，项目处于启动最初阶段，销售经理、商务经理与项目经理将项目前期相关文件进行移交。
* **目标：**完成售前阶段的内部相关资料移交
* **活动步骤：**

1. 销售经理或商务经理第一时间将项目的中标信息通知到项目实施运维部。
2. 项目实施运维部知道中标消息后立刻确定该项目的项目经理人员。
3. 项目经理通过邮件方式向相关人员发起项目内部移交通知，注明需要进行移交的资料。
4. 根据邮件要求，商务经理将项目技术方案给项目经理，销售经理将招投标文件（电子版）和校方项目主要负责人一览表通过邮件方式给项目经理。

* **输入物：**

1. 项目顶层设计方案
2. 招投标电子版文件
3. 项目干系一览表



* **输出物：**

项目资料移交完成确认邮件

### 5.2、项目详细需求调研

* **责任人：项目组、产品经理、销售经理、商务经理、客户**
* **发起人：项目经理**
* **参与人：**项目组、产品经理（依据项目制化的复杂情况而定）、客户相关人员
* **活动定义说明：**启动需求调研工作，项目经理牵头，以项目经理为主导，由产品经理根据投标文件的技术参数进行现场一一确认，输出校方签字认可的系统功能确认表和调研报告。
* **目标：**

1. 引导客户认可和采纳公司的标准技术参数，减少定制化需求。
2. 使合同中模凌两可的内容更加具体化，了解客户的真实需求与想法。
3. 合同模板尽量以我方模板为准。
4. 明确产品交付的验收标准与依据。
5. 提前识别项目实施可能存在的风险点，如基础环境是否具备，如服务器配置是否可以支撑平台软件运行、关键负责人不配合、学校老师信息化水平较差等。

* **活动步骤：**

1. 项目经理先与校方各模块负责人确认调研的具体时间及地点，根据各模块负责人确定时间点安排调研顺序、调研具体内容及负责人，完善需求调研计划表。
2. 项目经理将系统功能确认表格打印一式二份，留有签字栏。
3. 根据产品经理提供的系统功能确认表和演示demo地址，现场调研人员在约定的时间对模块负责人进行demo演示和技术参数确认，收集老师最终的需求，双方在技术参数表格上进行签字，以此作为交付的依据之一。
4. 将需求反馈给产品经理，产品经理比对标书中的技术参数和现场调研采集的需求，针对差异部分需产品经理编写份《需求说明书》，开发人员根据《需求说明书》进行工作量评估和费用评估，并提供完成时间表。
5. 填写《项目干系责任一览表》、记录项目风险。
6. 将实施调研中发现的风险登记在《项目风险识别与跟踪表》中。
7. 汇总的调研情况，项目经理输出《需求调研总结报告》，提供客户审核确认后可做合同附件或备忘录形式呈现。

* **输入物：**

1. GTA\_SS\_13-需求调研计划



1. 系统功能调研清单（根据中标内容进行整理）



1. 产品演示地址（由产品部提供）
2. GTA\_CH\_02-项目干系人一览表



* **输出物：**

1. GTA\_CH\_02-项目干系人一览表（更新）
2. GTA\_CH\_03-项目风险识别与跟踪表



1. 系统功能调研清单（客户签字确认的）
2. GTA\_SS\_14-需求调研总结报告



### 5.3、合同评审

* **责任人：销售部门、商务部门、产品部门、研发部门、实施部门**
* **发起人：销售管理部**
* **参与人：**销售经理、商务经理、产品经理、研发经理、项目经理
* **活动定义说明：**销售管理部在OA上发起项目合同评审流程，相关人员参与合同评审并提出意见。
* **目标：**提前识别与规避项目风险，使合同交付内容可落地。
* **活动步骤：**

1. 销售管理部在OA上发起项目合同评审流程。
2. 产品部、研发部主要是评审合同参数，实施运维部评审产品交付时间的合理性，商务部评审商务条款等。
3. 销售管理部汇总所有的评审意见，销售根据评审意见修订合同内容，然后再次发起评审，直至最后通过，输出最终的合同范本，由销售经理提交客户确认。

* **输入物：**

1、合同范本

* **输出物：**

1. 评审意见
2. 最终的《合同文件》

* **注意事项：**

1. 合同评审必须邀请研发部门、产品部门、实施运维部门、商务部门共同参与。

## 第六步：合同签订

* **责任人：销售部、客户**
* **发起人：销售经理**
* **参与人：**销售经理、客户相关人员
* **活动定义说明：**
* **活动步骤：**
* **输入物：合同最终版**
* **输出物：双方签字的合同文件**

## 第七步：项目立项

* **责任人：销售经理、销售管理部、项目实施部**
* **发起人：销售管理部合同专员**
* **参与人：**合同专员、实施中心立项专员、事业部群实施部负责人
* **活动定义说明：**销售管理部合同专员收到合同或是中标后以邮件方式向实施中心及事业部群发出立项通知，项目实施管理中心立项专员在公司OA系统上发起立项申请流程，事业部群的实施负责人指定项目经理，项目经理确认后将立项流程转到立项专员，立项结束。
* **活动步骤：**

1、销售管理部合同专员收到合同原件或项目中标后发出立项通知。

2、项目实施管理中心立项专员在公司OA系统中发起立项流程。

3、事业部群实施部门完成项目经理的正式任命。

4、项目经理在OA上确认后将流程转向立项专员，立项结束。

* **输入物：**

1、合同原件或中标通知

* **输出物：**

1. 事业部实施部门通过邮件方式告知相关人员该项目的项目经理。

## 第八步：项目移交（为项目内部启动服务）

* **责任人：商务经理、销售经理、项目组、产品组**
* **发起人：项目经理**
* **参与人：**项目经理、商务经理、产品经理、销售经理
* **活动定义说明：**按照实施管理部要求，在项目启动阶段，销售经理、商务经理与项目经理完成项目相关文件的移交工作。
* **目标：**完成项目售前阶段的相关资料的内部移交
* **活动步骤：**

1、项目经理收到实施中心立项专员发出的完成项目立项的邮件。

2、项目经理通过邮件方式向相关人员发起项目内部正式移交通知，注明需要进行移交的资料**（GTA\_QD\_02-项目合同、GTA\_QD\_03-售前方案、GTA\_CH\_02-项目干系人一览表、GTA\_QD\_01-项目招投标文件）**。

3、根据邮件要求，商务经理将收集、汇总相关文件，统一发送给实施经理。

* **输入物：**

1、GTA\_QD\_02-项目合同

2、GTA\_QD\_01-项目招投标文件

3、GTA\_QD\_03-售前方案

4、GTA\_CH\_02-项目干系人一览表



* **输出物：**

1、项目资料移交完成确认邮件

## 第九步：项目内部启动会议

* **责任人：商务经理、项目经理、产品经理**
* **发起人：项目经理**
* **参与人：**项目经理、产品经理、商务经理、研发人员、资源制作部门负责人
* **活动定义说明：**

1、根据项目合同包含的交付物类型，项目经理组织商务、产品经理开项目内部的碰头会议，明确项目各交付物对应的产品经理。

2、召开内部启动会，共同商讨项目交付物参数疑难点、交付时间的合理性、已识别的风险及应对规避措施，初步确定项目组成员及职责。

* **活动步骤：**

1. 项目提前在OA上预订会议室，将会议通知提前一天发送给相关人员。
2. 在会议上主要由项目经理介绍项目的基本情况，包含：交付产品类型及产品参数、合同规定的交付时间、里程碑计划，并明确各交付物对应具体负责的产品经理。
3. 商务经理介绍项目的售前阶段情况，明确哪些产品是自主研发，哪些产品是外购，如需外购需要商务提供厂家联系方式、报价，项目申购单需要此类信息。
4. 针对自研产品，产品经理与开发人员初步评估标准产品参数与投标参数的差异度及差异化功能的粗量级时间估算。
5. 项目成员进行头脑风暴，提出项目可能存在的风险点或疑难点，共同讨论应对措施。
6. 明确各模块负责人、下一步工作内容及完成时间。
7. 会后形成会议纪要，将讨论内容发给相关人员，实施项目经理跟进和监督会议决议内容的落实情况。

* **输入物：**

1、GTA\_QD\_02-项目合同

2、GTA\_QD\_01-项目招投标文件

3、GTA\_QD\_03-售前方案

4、GTA\_CH\_02-项目干系人一览表



* **输出物：**

1、GTA\_CH\_02-项目干系人一览表（更新）

2、GTA\_CH\_03-项目风险识别与跟踪表



* **注意事项：**

1、在开会之前，项目经理要根据合同规定的交付时间和内容制定里程碑计划，然后在会议上与产品、设计、研发进行商讨交付时间的合理性，如有异议则需要在会后由项目经理与销售人员商量交付时间是否可以延缓，如不能，则需要通知产品经理、设计人员、开发热议严格按照合同时间进行赶工。

2、会上需要明确项目的责任矩阵及分工界面。

3、针对项目可能存在的风险点进行讨论并将风险记录在《项目风险识别与跟踪表》中。

## 第十步：项目规划

### 10.1、项目管理规划编写规范

项目规划的编制是最复杂的阶段，项目规划工作涉及本项目所涉及的全部领域。在计划制定出来后，项目的实施阶段将严格按照计划进行控制。今后的所有变更都将是因与计划不同而产生的。也就是说项目的变更控制将是参考计划阶段的文件而产生的。

#### 10.1.1、规划范围管理、明确项目任务

* **发起人：项目经理**
* **活动定义说明：**从招投标文件中选取最终的项目需求，制定项目和产品、服务或成果的详细描述（即项目范围说明书），主要作用在于明确所搜集的需求哪些包含在项目范围内，哪些在项目范围外，从而明确项目、服务或成果的边界。结合到系统集成项目来说也就是通常意义所说的工程界面的划分，项目任务范围的确定是后续工作的基础。
* **目标：**项目经理需完成《项目范围说明书》
* **输出物：**

1、项目范围说明书

#### 10.1.2、规划进度管理

* **发起人：项目经理**
* **活动定义说明：**主要作用在于为整个项目过程中管理项目进度提供指南和方向。通常情况下项目经理应依据合同约定来编制项目进度计划，倒计时安排项目过程的各项任务。将工作任务分解，输出任务清单，使项目团队成员明确需要完成什么工作以及何时完成谁来完成。
* **目标：**项目经理需确定项目任务的里程碑清单、排列活动顺序、估算任务所需资源及估算任务时间来制定《项目详细实施计划》。
* **活动步骤：**项目详细实施计划要列出本项目要做的主要工作和任务清单， 在工作和任务清单中要清楚地描述出：

1、本项目的任务范围

2、本项目划分的各个实施阶段：根据公司目前承接的项目类型，通常可以划分为以下几个阶段：1、现场勘查 2、方案深化设计 3、产品采购到货交付 4、各子系统设备安装调试 5、项目集成调试 6、集成测试及试运行 7、项目培训 8、项目验收。

3、每个阶段的工作重点和任务是什么 完成本阶段工作和任务的人力、资源需求，时间期限。

4、阶段性工作成果

#### 10.1.3、规划成本管理

* **发起人：项目经理**
* **活动定义说明：**项目经理应估算实施各项成本（差旅、现场采购、施工费用等等）为后续项目实施活动借款提供依据。
* **目标：**控制项目实施成本
* **输出物：**

1、项目总体预算表，项目月度资金使用计划（3个月）。

#### 10.1.4、规划质量管理

* **发起人：项目经理**
* **活动定义说明：**项目经理应提早了解项目所涉子系统或者专业的国家或行业相关规定以及标准，确保实施过程中不会因为不了解而导致质量风险。
* **目标：**保证项目实施交付物的质量
* **输出物：**《质量保证计划》

#### 10.1.5、规划人力资源管理

* **发起人：项目经理**
* **活动定义说明：**组建项目团队、明确各人在项目中的职能与定位；并对是否需要外聘临时技术专家等提早做出申请。
* **目标：**提前调配好项目实施过程中需要用到的人力资源
* **输出物：**

1、项目成员表

#### 10.1.6、规划沟通管理

* **发起人：项目经理**
* **活动定义说明：**项目经理需制定合适的项目沟通方式建立有效果的沟通，避免在客户面前出现与销售不同口径的情况出现。

#### 10.1.7规划风险管理

* **发起人：项目经理**
* **活动定义说明：**项目经理需仔细阅读合同条款，对有可能引发对公司不利的地方提早进行风险管理，系统集成项目中主要涉及到的一般为设备供货约定时间以及竣工时间的逾期。

#### 10.1.8、规划采购管理

* **发起人：项目经理**
* **活动定义说明：**项目经理制定采购管理计划时应充分了解各项产品的供货周期，以便根据里程碑计划进行合理安排。

### 10.2、制定项目实施进度计划

* **责任人：项目经理**
* **发起人：项目经理**
* **参与人：**项目经理、大项目经理、产品经理、研发人员，销售经理
* **活动定义说明：**根据之前活动的输入（项目合同、里程碑计划、项目组成员、研发、产品、设计部门提供的活动估算时间）制定项目实施进度计划。
* **目标：**完成项目时间基准的建立。
* **活动步骤：**

1、根据合同内容，梳理项目交付物，将项目交付物进行细化分为最底层的可交付成果即工作包，作为项目的WBS工作的输出。

2、根据WBS工作包，定义实现工作包的活动，对活动进行排序和时间估算、资源估算，最终形成项目的实施进度计划表。

3、将实施进度计划表以邮件形式发给销售人员、部门领导、大项目经理审批，如果项目实施进度表的总时间超出了合同规定的交付时间，则需要以邮件形式知会销售和大项目经理，请销售和大项目经理审批，并需要提前与客户沟通，如反馈需要严格按照合同规定执行，则需要通知开发人员、设计人员、产品经理讨论关键路径的活动估算，通过补充人力或是加班形式，进行活动时间压缩，以达到客户要求。

4、将已审批通过的实施进度表作为时间基准，以此作为项目监控的依据，在项目实施流程中，项目经理可以提出计划变更。

* **输入物：**

1、合同扫描件或电子文档

2、研发、产品、UED提供的活动时间估算。

* **输出物：**

1、GTA\_CH\_01-项目实施进度计划表



* **注意事项：**

1、原则上，项目实施进度计划表的交付时间以合同规定的为准，以合同规定的交付时间为依据，时间由后往前推，但是合同签订时约定的时间存在不合理的情况，可以特殊处理。

2、实施进度计划完成后必须提交研发、产品、设计部门进行评估，如有异议，则需要开会进行讨论，最终输出一份相关部门认可的实施进度计划表，项目经理按照此表开展各项工作，项目实施管理部按照此表进行项目状态监控。

### 10.3、制定项目预算

* **责任人：项目经理**
* **发起人：项目经理**
* **参与人：**项目组实施成员、研发人员、产品经理、设计人员
* **活动定义说明：**根据项目实施进度计划表及项目风险，在财务在线编制项目预算及月度费用预算。
* **目标：**完成项目预算基准的建立
* **活动步骤：**

1、根据项目信息，填写《销售合同执行预算报表》表中的子表1的基本信息“项目编号”、“客户名称”、“所属事业部”、“对应专业”、“项目经理”、“编制人”、“编制日期”

2、根据合同，填写《销售合同执行预算报表》表中的子表2的“自有软件”、“自有硬件”、“外购软件”、“外购硬件”、“增值服务”的产品名称和合同金额。

3、依据项目实施进度计划表，填写《销售合同执行预算报表》表的子表3的实施费用栏位，售前费用、售后运维费用不填写。

4、依据项目实施进度计划表，填写《销售合同执行预算报表》表的子表4的实施人天成本栏位，需统计参与项目的研发人员、实施人员、产品经理、设计人员投入的人天成本，销售人员不计入其内。

5、如项目包含有外购产品，填写《销售合同执行预算报表》表的子表5，注明外购软件硬件的成本。

6、《销售合同执行预算报表》填写完毕后，提交相关领导审批。

7、根据1-5步得出项目预算费用，每个月在本月28号填写与提供下个月的《销售合同执行月度费用支出计划》，提交相关领导审批。

* **输入物：**

1、GTA\_QD\_02-项目合同

2、GTA\_CH\_01-项目实施进度计划表

3、GTA\_CH\_03-项目风险识别与跟踪表

* **输出物：**

1、销售合同执行预算报表

### 10.4、制定项目人员管理计划

* **责任人：项目经理**
* **发起人：项目经理**
* **参与人：**项目组、其他相关人员
* **活动定义说明：**其他相关人管理、规范内部团队的现场行为准则。
* **目标：**

1、完善与更新《项目干系人一览表》，便于更好管理和梳理干系人的关系、期望值及在项目中起到的作用。

2、对项目组成员的日常请假、出差、加班进行管理与形成记录。

3编写实施人员行为准则，对项目组成员的日常行为规范进行约束和管理。

* **活动步骤：**

1、随着项目的推进，项目经理需要重新梳理和细化干系人，完善项目干系人一览表，以便在项目过程中遇到问题时能快速准确找到关键人。

2、项目经理针对项目组成员的日常行为进行管理，提升项目团队的专业性。

* **输入物：**

1、教育信息化项目实施管理部实施人员行为准则V1.0



2、公司相关规定（请假规定、出差规定、加班规定、机票申请规定、借款规定）

* **输出物：**

1、更新GTA\_CH\_02-项目干系人一览表（更新）

### 10.5、制定项目风险识别与跟踪表

* **责任人：项目经理**
* **发起人：项目经理**
* **参与人：**项目组、客户、其他相关人员
* **活动定义说明：**制定项目风险评估表
* **活动步骤：**

1、项目经理在项目规划阶段，根据合同的交付内容、交付时间、交付疑难点及在第一步至第八步识别的风险，一一记录到《项目风险识别与跟踪表》中，项目组团队共同讨论应对措施、负责人、发生概率等信息。

2、在项目执行过程中，产品经理按照表中内容对各个风险点进行跟踪与记录发生处理的情况，同时执行过程新识别的风险进行登记。

* **输入物：**

1、GTA\_QD\_02-项目合同

2、在项目启动和规划阶段识别的所有风险

* **输出物：**

1、GTA\_CH\_03-项目风险识别与跟踪表（更新）

### 10.6、制定项目沟通计划

* **责任人：项目经理**
* **发起人：项目经理**
* **参与人：项目组、客户**
* **活动定义说明：制定项目沟通计划**
* **活动步骤：**

1、项目组与客户共同商讨项目汇报的形式和方式。

2、建立内部、外部沟通的频率、方式、工具。沟通的方式可以是正式的，包含周报、日报，也可以是非正式的，包含口头、电话、邮件。工具可采用QQ、RTX、邮件、电话会议。

3、当项目推进遇到阻碍需要客户解决时，项目经理与客户共同决定汇报的方式，例如会议、发送项目通报。

4、双方在项目实施过程中按照沟通计划规定的模板、方法、工具、频率进行常态性沟通，以能更好推进项目进度。

* **输入物：**

1、事业环境因素

* **输出物：**

1、GTA\_SS\_15-项目周报



1. GTA\_SS\_16-项目月总结报告



### 10．7、项目质量保证计划

* **责任人：项目组**
* **发起人：项目经理**
* **参与人：**项目组、项目管理部
* **活动定义说明：**为保证项目实施质量，项目组制定相应的项目保证计划工作。
* **活动步骤：**

1、建立项目审核制度，对项目涉及的项目实施方案和技术方案在实施前均进行审核；

2、在项目执行前和执行过程中对项目组和相关干系人进行培训，确保项目实施质量；

3、在项目实施过程中，项目组建立自检表，在项目实施过程中进行自检；

4、项目实施小组在现场定期进行自检。

## 第十一步：客户项目启动会议

* **责任人：销售经理、项目组、客户**
* **发起人：项目经理**
* **参与人：**项目经理、项目组成员、销售经理、客户相关人员
* **活动定义说明：**为了使项目更顺利地执行，项目经理、销售经理与客户共同发起项目启动会议，会议主要完成工作：1、双方明确项目各自的项目负责人及各模块对接负责人；2、项目经理介绍项目章程，与客户对总体目标、成果目标、项目范围、实施计划、里程碑计划、沟通计划、项目风险、公司侧组织结构、双方责任分工界面达成共识，提前识别是否存在合同外的内容。
* **目标：**

1、明确双方项目团队组成人员及各模块负责人。

2、如项目需要实施调研，则在会议上确定调研内容、方式及时间范围。

3、针对项目章程中的内容（包括：实施进度计划、实施范围、沟通方式、成果目标、项目风险等），双方达成共识。

* **活动步骤：**

1. 在项目内部启动会结束后，项目组完成编写项目章程、调研计划、开工报告，为外部启动会提供会前准备资料。
2. 项目经理**与**客户负责人确定项目启动会的召开时间及参与人员、会议议程、地点、形式。
3. 项目经理带领项目团队提前到学校，开展会议准备工作包含会场布置、会议网络环境检查等，指定项目组成员负责会议期间的拍摄、会议纪要记录、会议签到等工作。
4. 正式召开会议，会议需要完成以下内容：
5. 项目经理通过项目章程介绍项目的基本信息，包含总体目标、成果目标、项目范围、实施计划、里程碑计划、沟通计划、项目风险、公司侧组织结构、双方责任分工界面等内容。
6. 双方项目组成员互相认识及明确各模块的负责人，明确项目执行过程中汇报与沟通的层次、形式和频率。
7. 明确合同实施范围、项目分工界面、实施计划。
8. 针对调研计划，与客户达成一致，标志正式进入调研阶段。
9. 更新《干系人一览表》
10. 更新《项目风险识别与跟踪表》

* **输入物：**

**1、**GTA\_CH\_04-项目章程

****

1. GTA\_SS\_13-需求调研计划



* **输出物：**

1、GTA\_SS\_01-项目启动会议纪要

2、更新GTA\_CH\_02-项目干系人一览表

3、更新GTA\_CH\_03-项目风险识别与跟踪表

4、会场拍摄视频、签到记录表

5、GTA\_CH\_01-项目实施进度计划表（双方确认后的）

* **注意事项：**

1、项目经理务必要准备好会议资料：项目章程、项目实施进度计划计划、需求调研计划，可以提前发给项目方负责人进行审阅，可以提前让客户提出一些修改意见，以便于在会上更能快速针对以上内容达成一致。

2、项目经理提前与客户确定好会议的召开时间、议程、客户方参与人员、形式，以便于提前规划我方参与人员及准备工作。

3、会议上务必让客户签署开工报告，这标志公司实施团队正式进场。

## 第十二步：按项目计划实施

### 12.1、项目采购

* **责任人：项目组**
* **发起人：项目经理**
* **参与人：**项目组、采购部、销售经理、商务经理
* **活动定义说明：**依据项目合同约定的外购内容，按照公司采购流程执行采购。
* **活动步骤：**

1. **在项目中标后，**实施经理需要按照合同约定的外购内容，填写《GTA\_CH\_05-采购项目预算表》，项目经理填写实施费用部分及设备费用的“产品名称”、“规格型号”、“数量”、“中标单价”、“总价”，“事业部估算成本由**商务经理**提供”，以上信息化填写完毕后发给采购部（易李峰） 进行以下信息完善。

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 项目采购部评估成本（含税17%） | 货期 | 付款方式 | 税票 | 质保 | 是否含安装调试 | 采购负责人 |

**做这项工作的目的：**1、缩短合同后的询价环节，加快采购环节，为项目交付争取更多时间。2、提前发现采购风险，可以在合同签订前将风险知会给销售，同步修改合同条款，规避后续实施风险。

1. **在合同正式签订后发起正式申购流程，**实施经理按照合同约定的外购内容，填写《GTA\_SS\_02-项目申购单》，填写完成后在公司OA系统上发起“项目采购流程”。



在采购流程中“采购物品类型”分为“硬件类”、“服务类”、“软件类”，如合同中存在硬件和软件两类，则需要分别填写两张《GTA\_SS\_02-项目申购单》，申购单作为流程的附件。



1. **采购进度跟进，项目申购流程到了采购之后，采购会和供应商开始签订合同，如合同中约定需要支付预付款，采购专员会在合同签订后会发起采购预付款申请流程，项目经理需要每日跟踪和推进采购进度，确保项目可以按期到货、安装调试，如发现问题需向上级汇报，由上级协助推进。**
2. **货到签收确认，项目采购货品抵达客户现场后，实施项目经理需要在现场与客户进行货品签收确认，双方签订《GTA\_SS\_03-项目货到签收确认单》，标识设备正式移交给客户。**

* **目标：确保采购的设备和软件按时到货与签收。**
* **输入物：**
  1. GTA\_CH\_05-采购项目预算表

****

* 1. GTA\_SS\_02-项目申购单

****

* 1. **GTA\_SS\_03-项目货到签收确认单**



* **输出物：**

**1、GTA\_SS\_03-项目货到签收确认单（双方签字确认）**

### 12.2、按项目计划开展实施工作

* **责任人：项目组**
* **发起人：项目经理**
* **参与人：**项目组、客户（项目相关人员）
* **活动定义说明：**根据项目实施进度计划执行各项工作，完成采购、系统定制化开发、安装部署、培训、试运行、开通工作等，在项目实施过程中项目经理要主动与客户主要关键人物保持常态沟通，要求每天下班前项目经理务必将每天工作日报通过邮件方式给校方该项目相关人员（重点是主任）进行汇报，在校实施阶段要求每周五下午定点向主管信息化建设的校长或副校长通过邮件方式汇报本周的项目周报，同时要将项目周报打印一份亲自到校长或副校长办公室进行汇报，按期进行阶段性成果交付。
* **活动步骤：**

1. 如合同中存在外购软件与硬件，则需要按照公司采购流程执行。
2. 在系统平台安装部署时请参照《教育信息化实施标准规范》执行。



1. 现场实施人员在现场要遵循《教育信息化项目实施管理部实施人员行为准则V1.0》指导开展工作。



1. 在项目执行过程中如遇到问题，请参照《信息化项目实施问与答》，从中找到相关解决方案。



* **目标：**保证项目组按时、按质顺利完成该项目中各项工作。
* **输入物：**

1、教育信息化群项目实施白皮书V6.0

2、教育信息化群项目实施流程图V6.0

3、教育信息化项目实施标准规范V1.1



4、教育信息化信息化项目实施人员行为准则V1.0



5、信息化项目实施问与答



* **输出物：**

1、项目实施过程文档（项目经理按照阶段归档整理项目过程的所有文档）



|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **项目管理过程文档模板清单** | | | | |
| **阶段** | **文档** | **文档编号** | **输出主要责任人** | **备注** |
| **启动阶段** | （\*）招投标文件 | GTA\_QD\_01 | 商务经理 |  |
| （\*）合同或/协议 | GTA\_QD\_02 | 商务经理 |  |
| （\*）售前方案 | GTA\_QD\_03 | 商务经理 |  |
| （\*）项目内部启动会纪要 | GTA\_QD\_04 | 项目经理 |  |
| **策划阶段** | （\*）项目实施进度计划表 | GTA\_CH\_01 | 项目经理 |  |
| （\*）项目干系人一览表 | GTA\_CH\_02 | 项目经理 |  |
| （\*）项目风险识别与跟踪表 | GTA\_CH\_03 | 项目经理 |  |
| （\*）项目预算/月度使用计划 |  | 项目经理 | 公司财务在线提交 |
| 项目章程 | GTA\_CH\_04 | 项目经理 |  |
| （\*）采购项目预算表 | GTA\_CH\_05 | 项目经理 | 针对存在外购硬件和软件的项目，在中标之后发起采购核算，提前让采购部介入联系供应商，核实成本和交付日期等信息，以便在合同签订之后可以迅速完成各项采购。 |
| **实施阶段** | （\*）项目外部启动会纪要 | GTA\_SS\_01 | 项目经理 |  |
| 项目申购单 | GTA\_SS\_02 | 项目经理 | 针对外购软件和硬件项目 |
| 项目货到确认单 | GTA\_SS\_03 | 项目经理 | 签署一式两份，客户和公司各一份 |
| 项目变更审批表 | GTA\_SS\_04 | 项目经理 | 在项目合同存在变更时需要 |
| （\*）培训方案 | GTA\_SS\_05 | 项目经理 |  |
| （\*）培训报告 | GTA\_SS\_06 | 项目经理 |  |
| （\*）系统试运行申请表 | GTA\_SS\_07 | 项目经理 |  |
| （\*）系统试运行过程问题处理记录表 | GTA\_SS\_08 | 项目经理 |  |
| （\*）系统试运行报告 | GTA\_SS\_09 | 项目经理 |  |
| （\*）系统正式上线申请表 | GTA\_SS\_10 | 项目经理 |  |
| （\*）项目管理大事纪要表 | GTA\_SS\_11 | 项目经理 |  |
| （\*）软件实施信息表 | GTA\_SS\_12 | 项目经理 |  |
| 需求调研计划 | GTA\_SS\_13 | 项目经理 | 针对硬件与软件定制化项目 |
| 需求调研总结报告 | GTA\_SS\_14 | 项目经理 | 针对硬件与软件定制化项目 |
| （\*）项目周报 | GTA\_SS\_15 | 项目经理 |  |
| （\*）项目月度报告 | GTA\_SS\_16 | 项目经理 |  |
| （\*）常见故障及处理信息汇总表 | GTA\_SS\_17 | 项目经理 |  |
| **收尾阶段** | （\*）项目验收议程表 | GTA\_SW\_01 | 项目经理 |  |
| （\*）项目验收会议纪要 | GTA\_SW\_02 |  |  |
| （\*）验收报告 | GTA\_SW\_03 | 项目经理 |  |
| （\*）验收备忘录 | GTA\_SW\_04 | 项目经理 |  |
| （\*）项目内部结项总结汇报 | GTA\_SW\_05 | 项目经理 |  |

### 12.3、项目实施监管

* **责任人：项目管理部**
* **发起人：项目管理部**
* **参与人：**项目管理部、项目组
* **活动定义说明：**在项目执行过程中，项目管理部对项目成本、质量、风险、项目输出物进行监管，对项目变更进行审批和整体把控。定期汇总，每周汇报，收集项目进度汇报。
* **目标：**

1、保证项目实施计划按照已定好的基准开展各项工作，严格要求项目经理在每个阶段输出相应过程文档并要求上传SVN库。

2、保证项目预算、项目范围是否在基准内变化

3、保证项目质量达到组织和合同规定的要求。

5、保证项目变更按照公司流程执行。

* **活动步骤：**

1、根据项目实施进度计划基准考核项目当前进度是否正常，对项目里程碑进行监控，如预计里程碑在规定的时间节点无法完成时，则需要提前发出项目预警，协调资源，帮助项目经理解决导致进度延缓的问题。

2、根据项目预算考核项目费用是否正常，监控每项费用的支出情况，便于控制整个项目费用的开支，保证实际费用在预算基准之内。

3、根据项目风险评估跟踪表跟踪风险应对处理情况，协调资源帮助项目经理应对风险。

4、项目合同作为范围基准，如遇到范围基准外的工作内容，需要通知项目经理根据公司变更流程发起邮件审批，须征得销售与事业部领导同意后方可实施，并与客户签订《项目变更审批表》。

5、项目管理部要求项目经理按周和按月汇报项目，从而可以实时清楚项目的进展情况，特殊紧急项目，则需要每天汇报。

* **输入物：**

1 GTA\_CH\_01-项目实施进度计划表

2 GTA\_QD\_02-项目合同

3 项目变更申请流程

4 GTA\_SS\_15-项目周报

5 GTA\_SS\_16-项目月总结报告

* **输出物：**

1、已通过审批的变更单（范围变更、进度变更、费用变更）。

2、更新GTA\_CH\_01-项目实施进度计划表

3、更新GTA\_CH\_03-项目风险识别与跟踪表

5、更新GTA\_CH\_02-项目干系人一览表

6、项目实施过程文档

7、GTA\_SS\_15-项目周报

8、GTA\_SS\_16-项目月总结报告



## 第十三步：项目初验（视项目情况而定，需与客户商量）

* **责任人：项目组、销售经理、客户**
* **发起人：项目经理**
* **参与人：**项目经理（实施成员）、销售经理、客户（相关部门成员）、专家
* **活动定义说明：**根据要求提供相关材料、材料装订、组织初验会议、验收报告简短的签字活动。
* **目标：**在公司与客户之间完成项目阶段性成果与部分资料的正式移交、验收，并将用户通过亲自使用系统部分功能后提出新需求进行双方确认。
* **活动步骤：**

1. 当实施工作完成多半阶段性工作时，项目经理组织该项目成员对已完成部门功能进行自检，重点参照合同条款（附件内容）和投标文件技术参数进行比对，要是技术参数中大部分功能都已实现，根据《项目交付佐证物料清单（软件类）》检查项目阶段性交付物料是否齐全。
2. 项目经理将项目阶段性交付物料清单及文件提交给客户审批，根据客户的要求进行物料增减，确定好交付物类别和数量后，开始资料装订。
3. 第一、二步工作结束后，项目经理向客户项目负责人发起项目初验收申请，同意后双方确定验收具体时间、验收方式、参与人员、验收议程验收讲解PPT内容等。
4. 在初步验收前应提前准备好会场相关工作，会议签到表准备，演示环境。
5. 按照议程开展各项工作，会后如评估该项目是否同意阶段性验收通过，则双方签署项目初验报告，一式二份，标志该项目正式阶段性通过验收，并进入项目实施收尾阶段。

* **输入物：**

1. 阶段性产品交付物料

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 序号 | 类别 | 验收资料名称 |
| 1 | 开发 | GTA-JF01-功能说明书（备注：需求说明书） |
| 2 | GTA-JF05-需求设计文档（简化版）（\*） |
| 3 | GTA-JF06-数据库设计文档（\*） |
| 4 | GTA-JF20-系统集成说明书 |
| 5 | 测试 | GTA-JF07-系统测试方案（\*） |
| 6 | GTA-JF08-系统测试报告（\*） |
| 7 | 部署 | GTA-JF09-系统部署手册(\*) |
|  | GTA-JF10-系统部署手册（录屏） |
| 8 | GTA-JF23-运维手册 |
| 9 | 培训 | GTA-JF13-用户使用手册(\*) |
| 10 | 汇报材料整合文档 | GTA-JF25-项目建设方案 |
| 12 | GTA-JF27-项目汇报PPT(\*) |
| 13 | 成果 | GTA-JF33-软件光盘备份(\*) |

1. GTA\_SW\_01-验收会议议程表
2. GTA\_SW\_03-验收报告模板

* **输出物：**

1. GTA\_SW\_03-验收报告



1. GTA\_SW\_04-验收备忘录



1. GTA\_SW\_02-项目验收会议纪要

## 第十四步：回款（初验）

* **责任人：销售经理**
* **发起人：销售管理部**
* **参与人：**销售经理、项目经理、销售管理部
* **活动定义说明：**销售经理督促学校按照合同条款进行阶段性回款
* **活动步骤：**

1. 项目经理配合销售经理跟进该项目回款情况，配合销售经理完成该项目的初验回款。

* **输入物：**

1. 项目初验报告
2. 合同电子版

* **输出物：**

1. 该项目所有回款详细记录表

## 第十五步：需求完善与确认

* **责任人：销售管理组、研发组、项目组、客户**
* **发起人：项目经理**
* **参与人：**项目经理、销售经理、研发人员、产品经理、客户相关部门人员
* **活动定义说明：**针对客户使用部分系统功能后提出修改需求意见和建议，双方进行商讨，最后再双方确认处理。
* **目标：**在公司与客户之间针对项目初验后客户提出**新需求**和**项目遗留需求**进行商讨、确认。
* **活动步骤：**

1. 项目经理将客户提出新需求、**项目遗留需求**及时向公司产品部、研发部等部门进行提交和反馈。
2. 各部门人员收到新需求、**项目遗留需求**后，项目经理组织相关部门人员进行商讨后及时给予评审结果，并通过邮件和电话方式给销售经理和客户进行沟通，新需求、**项目遗留需求中**每个功能实现的具体时间，不能实现功能给予具体理由。
3. **针对新需求，如明确判断在合同范围外，则项目经理需要按照**《GTA\_SS\_04-项目变更审批表》走内部变更审批流程，内部审批同意后由销售经理和项目经理根据研发、产品部人员评审的结果再同客户相关对接人员进行交流，最后双方达成一致，并要求双方在《新需求问题确认清单表》上签字确认。

* **输入物：**

1. GTA\_SS\_18-新增或遗留的需求功能统计表



* **输出物：**

1、GTA\_SS\_18-新增或遗留的需求功能统计表（双方协商确认后签字）

## 第十六步：项目终验

* **责任人：项目组、销售管理组、客户**
* **发起人：项目经理**
* **参与人：**项目经理（实施成员）、销售经理、客户（相关部门成员）、专家
* **活动定义说明：**根据要求提供相关材料、材料装订、组织终验会议、验收报告签字一系列活动。
* **目标：**在公司与客户之间完成项目成果与资料的正式移交、验收。
* **活动步骤：**

1. 当实施工作结束后，项目经理组织该项目组所有成员对该项目实施内容进行自检，针对合同条款、技术参数以及附件备忘录文件中所有功能进行比对，看是否都已实现，根据《项目交付佐证物料清单（软件类）》检查项目交付物料是否齐全。
2. 项目经理将项目交付物料清单及文件提交给客户审批，根据客户的要求进行物料增减，确定好交付物类别和数量后，开始资料装订。
3. 第一、二步工作结束后，项目经理向客户项目负责人发起验收申请，同意后双方确定验收具体时间、验收方式、参与人员、验收议程验收讲解PPT内容等。
4. 在验收前应提前准备好会场相关工作，会议签到表准备，演示环境等。
5. 按照议程开展各项工作，会后如评估该项目是否同意通过，则双方签署终验报告，一式二份，标志该项目正式通过验收，并进入项目运维阶段。

* **输入物：**

1. 项目终验报告模板



1. 项目初验后新需求功能清单确认表（需双方签字确认）
2. 《如何做好验收工作》指引



1. 项目验收宣讲ppt



1. GTA\_SW\_01-验收会议议程表



* **输出物：**

1. 项目终验报告



1. 项目终验物料装订册
2. GTA\_SW\_02-项目验收会议纪要

## 第十七步：回款（终验）

* **责任人：销售经理**
* **发起人：销售管理部**
* **参与人：**销售经理、项目经理、销售管理部
* **活动定义说明：**销售经理督促学校按照合同条款进行回款
* **活动步骤：**

1. 项目经理配合销售经理跟进该项目回款情况，配合销售经理完成该项目的最终回款。

* **输入物：**

1. 项目终验报告
2. 合同

* **输出物：**

1. 该项目所有回款详细记录表

## 第十八步：项目总结

* **责任人：项目管理部**
* **发起人：项目经理**
* **参与人：**项目组、项目实施维护部
* **活动定义说明：**项目管理部组织项目组将项目建设经验对其他人员进行总结、交流和分享。
* **目标：**将成功与失败的经验分享给其他实施人员，提高实施人员的现场交流经验与注意事项。
* **活动步骤：**

1. 项目经理将已预定好的会议上和时间提前一天告诉参与人员；
2. 所以参与人员务必定时参加项目经验分享会议；
3. 项目经理、实施人员分享项目过程经验。

* **输入物：**

1. GTA\_SW\_05-项目内部结项总结汇报

* **输出物：**

1、项目总结报告



2、项目交付物料和管理过程文档归档