

## 实施项目策划指引

## 1. 简介

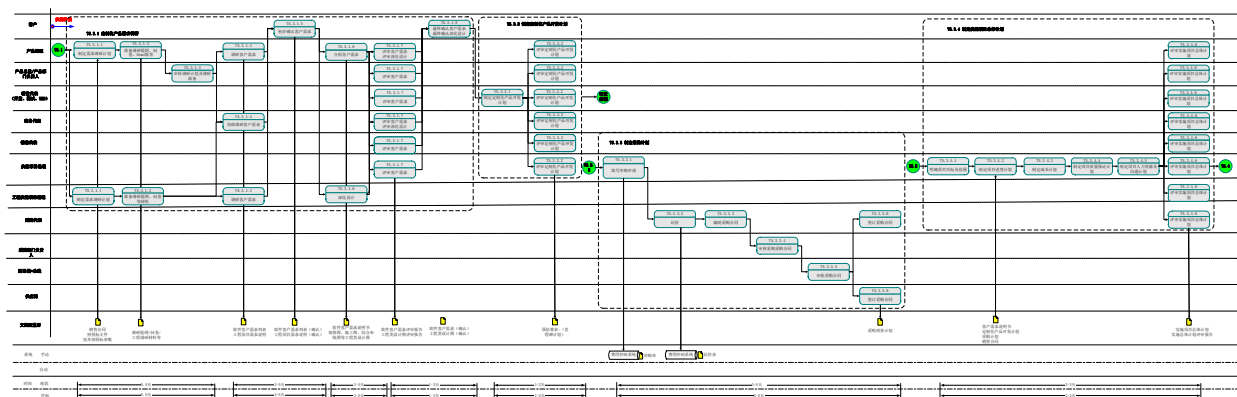
## 1.1. 概述

项目实施策划是为项目的实施和管理制定合理的计划,涉及到项目实施的全部领域。通过调研方式确定客户的需求,根据需求制定相应的计划,最后在项目执行时严格按照计划进行控制。项目的策划贯穿整个实施项目的生命周期,因此策划的合理性是项目成功的保证。

## 1.2. 范围

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

## 2. 流程图



## 3. 任务描述

主要工作任务包括:

- 1、产品经理负责调研定制化产品需求,并组织评审定制化产品的客户需求;
- 2、工程实施项目经理负责进行工程需求调研,包括需求、场地、环境等,并组织进行深化设计;
- 3、研发代表负责制定定制化产品开发计划,组织评审并提供给实施项目经理;
- 4、实施项目经理负责提出采购需求,发起采购申请(费用控制系统);
- 5、采购代表制定采购计划,负责实施采购;
- 6、实施项目经理负责制定实施项目总体计划,并组织评审。

## 4. 工作策略

## 1、制定定制化产品的需求调研计划及调研材料

- 1) 产品经理根据销售合同、招投标文件、技术招投标参数等条款要求制定需求调研计划,包括调研时间、调研对象、调研方式、调研负责人、调研结果确认人等;
- 2) 产品经理在正式进行需求调研之前,根据既定的调研方式先准备调研提纲、问卷、Demo 版等材料,并提交产品总监/产品部门负责人进行审核;

- 3) 工程实施项目经理根据销售合同、招投标文件、技术招投标参数等条款要求制定工程需求调研计划，包括调研时间、调研对象、调研方式、调研负责人、调研结果确认人以及工程环境、现场条件等；
- 4) 工程实施项目经理在进行需求调研之前，根据既定的调研方式先准备调研提纲、问卷等材料。

## 2、调研客户需求

- 1) 产品经理应用事先准备的调研材料进行客户需求调研，根据调研结果编制《客户需求列表》并提交给客户方进行初步确认。如有需要，商务代表需协助产品经理进行客户需求调研；
- 2) 工程实施项目经理应用事先准备的调研材料进行客户需求调研，根据调研结果编制工程需求文件，包括工程环境、现场条件等，并提交客户方进行初步确认。如有需要，商务代表需协助产品经理进行客户需求调研；

## 3、分析并评审客户需求

- 1) 产品经理根据客户初步确认的《客户需求列表》进一步分析客户需求，编制《客户需求说明书》，并组织产品总监/产品部门负责人、研发代表（开发、测试、UED）、商务代表、销售代表、实施项目经理进行评审，直至输出明确的评审通过的结论。
- 2) 产品经理编制《客户需求说明书评审报告》，记录评审过程中发现的问题，并根据评审意见进行修改及更新。
- 3) 产品经理将内部评审通过的《客户需求说明书》提交给客户进行最终的签字确认。
- 4) 工程实施项目经理根据客户初步确认的工程项目需求进行深化设计，输出装修图、施工图、综合布线图等工程类设计图，并组织产品经理、商务代表等进行评审。内部评审通过后提交给客户最终确认深化设计。

## 4、制定并评审定制化产品开发计划

- 1) 研发代表根据评审通过客户需求说明书组织研发团队进行预估算，根据预估算结果制定开发计划，并组织产品总监/产品部门负责人、研发代表（开发、测试、UED）、商务代表、销售代表、实施项目经理进行评审，直至输出明确的评审通过的结论。
- 2) 研发代表编制《定制化产品开发计划评审报告》，记录评审过程中发现的问题，并根据评审意见进行修改及更新。

## 5、制定并确认采购计划

- 1) 交底工作完成后，由实施项目经理在《费用控制系统》中发起申购单，按照交底会达成的各项产品的供货周期，制定采购管理计划，以便根据里程碑计划进行合理安排。
- 2) 采购代表收到申购单后进行比价，输出比价表（费用控制系统）；
- 3) 采购代表编制采购合同并交由采购部门负责人进行审核；
- 4) 公司副总裁负责审批采购合同。当采购金额大于 50 万时，需要提交公司总裁审批。
- 5) 采购合同审批通过后，由采购代表将采购到货计划提供给实施项目经理。

## 6、明确项目目标及范围

- 1) 从项目交底会以后得出最终的项目需求、产品是否有制定需求、服务或成果的详细描述，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。

## 7、制定项目进度计划

- 1) 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，并且在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，以及在每个阶段的工作重点和任务、人力、资源需求，时间期限。

## 8、制定项目成本管理计划

- 1) 实施项目经理根据概算表的信息在成本管理计划中描述项目的预算，明确项目成本发生变化时的管理策略。

## 9、制定项目质量保证计划

- 1) 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，由项目实施经理做好风险评估表，确保实施过程中不会因为不了解而导致质量风险

## 10、制定项目人力资源及沟通计划

- 1) 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。
- 2) 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。

## 11、综合第五步到第九步，制定实施项目总体计划

- 1) 实施项目经理综合第五步到第九步的信息，制定《实施项目总体计划》。

## 12、评审实施项目总体计划

- 1) 实施项目经理组织产品总监/产品部门负责人、研发代表（开发、测试、UED）、商务代表、销售代表、实施项目经理进行评审，直至输出明确的评审通过的结论。
- 2) 实施项目经理编制《实施项目总体客户需求说明书评审报告》，记录评审过程中发现的问题，并根据评审意见进行修改及更新。

## 5. 角色与责任

### 客户方：

确认客户需求。

### 产品经理：

制定需求调研计划  
准备调研提纲、问卷、Demo 版等  
调研客户需求  
分析客户需求并组织客户需求评审  
编制客户需求评审报告  
参与评审定制化产品开发计划  
参与评审实施项目总体计划

**产品总监/产品部门负责人：**

审核调研计划及调研准备  
参与评审客户需求  
参与评审定制化产品开发计划  
参与评审实施项目总体计划

**研发代表（开发、测试、UED）：**

参与评审客户需求  
根据评审通过后的客户需求说明书进行预估算，制定定制化产品开发计划  
组织定制化产品开发计划评审  
编制定制化产品开发计划评审报告  
参与评审实施项目总体计划

**商务代表：**

参与评审客户需求  
参与评审定制化产品开发计划  
参与评审实施项目总体计划

**销售代表：**

参与评审客户需求  
参与评审定制化产品开发计划  
参与评审实施项目总体计划

**实施项目经理：**

参与评审客户需求  
参与评审定制化产品开发计划  
填写采购申请（费用控制系统）  
明确实施项目目标及范围  
编制实施项目总体计划（包括：项目进度计划、质量保证计划、人力资源及沟通计划）  
组织评审实施项目总体计划  
编制实施项目总体计划评审报告

采购代表:

- 负责采购比价
- 参与评审实施项目总体计划

采购部门负责人:

- 审核采购合同

6. 交付成果

交付成果	文档名称	文档编号	文档性质 (内/外)	审批	模板工具
调研提纲/问卷 /Demo 等	调研提纲/问卷 /Demo 等		内		
客户需求列表	客户需求列表		内		
客户需求说明书	客户需求说明书		内		
客户需求评审 报告	客户需求评审报告		内		
工程需求说明	工程需求说明		内		
软件客户需求 说明书 装修图、施工 图、综合布线图 等工程类设计 图	软件客户需求说明 书 装修图、施工图、 综合布线图等工程 类设计图		内/外		
预估算表-（里 程碑计划）	预估算表-（里程碑 计划）		内		
比价表	比价表		内		
采购到货计划	采购到货计划		内		
实施项目总体 计划	实施项目总体计划		内		
实施总体计划 评审报告	实施总体计划评审 报告		内		

## 7. 风险提示

### 1、实施范围

实施范围是项目控制、降低项目风险的最重要的内容，按照规范的工作程序，实施范围应该在销售合同和工作任务书中就已经明确表述，这里仍然需要和校方再次确认。如果校方此前对实施范围存在误解（销售阶段的一些口头承诺）在此都应明确定义。例如：实施的单位数、实施的业务范围、实施地点等因素。

### 2、时间计划

- 1) 在项目实施过程中，来自校方的压力，或者项目经理急于证明自己的能力，导致项目经理在安排计划时，过于紧凑，许多任务不能够按质、按量地完成。
- 2) 不切实际的计划安排后果只能是挫伤项目成员和用户的积极性和信心。试想一下，如果项目经理在安排项目计划时，是基于非常乐观的假设前提，并对用户做出承诺。当客观情况稍有变化，项目就无法按时完成，后果就很难弥补了。在更坏的情况下，项目虽然在最终期限前完成，但方案不令人满意，当校方的环境稍微发生变化（如组织机构调整、某些流程的改变），但顾问做出的应用方案就不能适应，校方将感到很不满意。
- 3) 计划也要留有余地，以应付一些突发事件。项目经理都有以下经验，无论计划做的多完美，具体实施中总会有脱离预期计划的现象，只是改变的程度不同而已。由于信息化项目实施普遍时间长，会发生许多事先根本没有想到的突发事件。这样，即使其他一切事情都事先安排好，项目仍然有延期的可能。所以，安排计划时一定要留有余地，以应付突发事件。
- 4) 计划是一个不断修订的过程，计划制定后，实际执行时不可能完全按照计划的要求完成各阶段工作，可能提前也可能延期，项目经理要随时掌握项目进度，检查工作结果，然后对下一阶段工作计划作相应的调整，对影响项目进度的障碍及时向双方高层汇报，借助高层的权威进行推动。