

## 项目立项工作流程及操作指引【v1.0】

文档编号	XMWD-LX-001	密级	内部公开
批准人	鲍清岩、齐玮	监督执行	项目统筹部
编制部门	项目统筹部	编制日期	2016-04-15
页数	共 9 页	发布日期	2016-04-27

## 目录

一、目的.....	3
二、范围.....	3
三、术语定义.....	3
四、项目实施立项具体工作流程.....	3
（一）以招投标形式中标项目的项目立项指引.....	3
1、立项的工作流程与涉及的相应部门.....	3
2、招投标项目立项操作流程简易图.....	5
（二）以直采等其他形式的项目立项指引.....	5
1、立项的工作流程与涉及的相应部门.....	5
2、直采项目立项操作流程简易图.....	7
（三）项目立项反馈机制.....	7
1、项目立项反馈机制流程.....	7
2、项目风险应对办法.....	8
五、项目立项工作流程图.....	8

## 一、目的

为推动公司对项目全生命周期体系的建设，保障项目如期如质完成交付，促进项目验收与回款等系列工作，特在项目实施的源头建立规范化的工作流程。针对公司项目实施的特点，结合现有的工作流程，编写了本《项目立项工作流程及操作指引》，指导项目相关人员顺利执行项目相应环节工作。

## 二、范围

适用全公司所有实施项目

## 三、术语定义：

**立项通知：**指销管中心将需要安排实施的项目，告知营运管理中心的信息传递过程。

**项目立项：**指公司内部由营销管理中心将客户以招投标或者直采等形式确认由我司承接的项目，转交给营运管理中心，继而由营运管理中心的项目统筹部落实安排项目经理的一系列工作流程。

**立项编号：**指由销管中心对由我司承接的项目统一进行内部编号，以便于后续项目管理与项目资料存档查询等。该编号与销售合同编号相互独立。

## 四、项目实施立项具体工作流程

项目实施立项具体工作流程，采用以**财务费用控制系统为主、邮件为辅**的方式，结合公司项目的实际需要进行。

需要立项的项目，统一进行立项编号，**原则上一个立项编号对应一个项目销售合同，同一个立项编号的项目，只进行一次立项申请**，其余与项目销售合同相关联的销售合同补充协议以及备忘录等，均与销售合同视为同一个立项编号下的相关文档资料。中标、直采、海外机构等项目，均需要按照本立项工作指引进行立项申请，**不需要实施的框架合作协议除外**。

### （一）以招投标形式中标项目的项目立项指引

以招投标形式中标的项目，我司参与投标并最终为中标方。该项目一经招标方公示中标后，即我司内部进行项目立项工作。

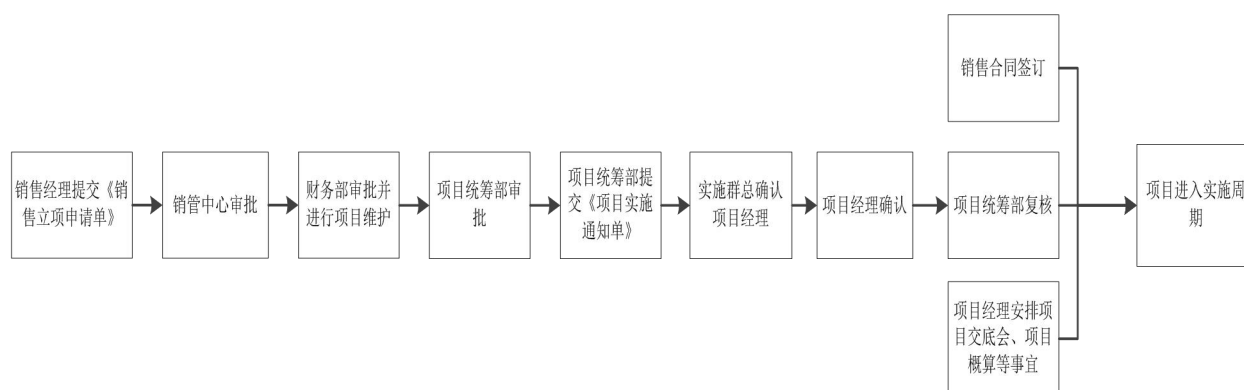
#### 1、立项的工作流程与涉及的相应部门如下：

流程	流程注意事项与操作指引	责任人	备注
1、项目中标信息收集与《销售立项申请单》提交	<p>由对接项目的销售人员或者参与项目投标方案人员（事业部），关注相应项目的中标通知信息。</p> <p>1、项目中标公示后 2 日内，由销售经理在财务费用控制系统提交《销售立项申请单》。</p> <p>2、提交《销售立项申请单》时，必须将项目中标信息、产品参数以及项目最终投标方案等资料以附</p>	销售经理 事业部 销管中心	提供项目最终投标方案、中标通知 《销售立项申请单》

	件形式进行上传。		
2、项目统一编号/登记	<p>销管中心收到《销售立项申请单》，对销售立项中项目编号等信息进行核实与登记，并完善需要由销管进行补充的项目信息。</p> <p>1、核实《销售立项申请单》上信息是否准确，重点对项目立项编号进行核实。</p> <p>2、核实项目是否具备实施条件。</p> <p>3、销管中心收到《销售立项申请单》后当天内，完成相应审批后，《销售立项申请单》通过审批后，流转至财务部。</p> <p>4、财务部收到《销售立项申请单》后，于当日完成相应信息登记与审批，并将申请立项项目进行项目信息的系统维护工作。</p>	销管中心 财务部	《销售立项申请单》 项目编号
3、项目实施立项通知	<p>《销售立项申请单》完成上述审批流程后，最终流转至项目统筹部。项目统筹部审核通过后即进行实施立项工作，具体工作流程如下：</p> <p>1、收到《销售立项申请单》后，当天提交《项目实施立项通知单》。</p> <p>2、《项目实施立项通知单》流转至各实施群总，实施群总收到《项目实施立项通知单》后1个工作日内在单据上的“专业项目经理”一栏中填写指派的项目经理。</p> <p>3、项目经理确认单据后，《项目实施立项通知单》最终回到项目统筹部。项目统筹部收到项目经理确认后的单据，即视为完成项目实施立项工作。</p>	销管中心 项目统筹部 实施部	转交项目投标文件、中标通知查询地址以及相关项目信息
4、项目技术交底会	<p>项目经理收到《项目实施立项通知单》后，即视为其需要负责该项目的实施工作：</p> <p>1、项目经理收到《项目实施立项通知单》后2个工作日内组织并召开项目交底会与实施启动会议。会议后项目经理负责将技术交底会和实施启动会议纪要上报项目统筹部，并纳入项目文档管理。</p> <p>2、项目交底会后通知事业部商务BD提交项目概算。商务BD在接到通知后2个工作日内完成项目概算提交。</p> <p>3、采购部接到商务BD提交的项目概算后，在3个工作日内完成外购产品的采购成本评估。</p> <p>备注：由项目经理主导落实产品方案与外购产品详细参数。商务BD提交项目概算时，必须将详细的产品方案与技术参数表作为附件上传。</p>	项目统筹部 实施部 事业部	项目技术交底会、 项目概算、 外购产品清单
5、项目销售合同移交	正式销售合同签订后，由销管中心将销售合同扫描至共享平台，并当天以邮件形式通知项目统筹部。	销管中心 项目统筹部	销售合同扫描件

6、进入实施阶段	<p>正式项目销售同签订后，项目统筹部即通知项目经理。</p> <p>1、具备实施条件的项目，项目即开始计算项目实施周期。</p> <p>2、不具备实施条件的项目，纳入“纠结项目”信息表，由项目经理主导跟进问题项目反馈与处理进度。直到项目具备实施条件后，开始计算项目实施周期</p>	项目统筹部 实施部 采购部	销售合同扫描件 采购申请单
----------	---	---------------------	------------------

## 2、招投标项目立项操作流程简易图



## (二) 以直采等其他形式的项目立项指引

客户以直采或者竞争性谈判采购的项目，客户与我司签署正式销售合同后，即进入项目立项流程。如因特殊情况，销售合同延迟签订且客户又要求提前实施的项目，由销售人员提交提前实施申请，征得领导同意后（审批权限待定），进入项目立项流程。海外订单，按直采项目立项流程执行。

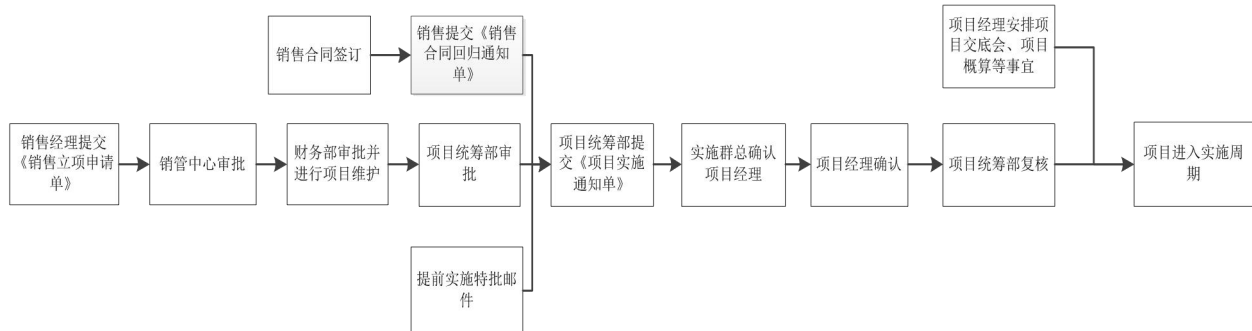
### 1、立项的工作流程与涉及的相应部门如下：

流程	流程说明	责任人	备注
1、项目信息收集与《销售立项申请单》、《销售合同回归通知单》提交	<p>直采等形式项目如需立项实施，由销售经理在财务费用控制系统提交《销售立项申请单》。</p> <p>1、已经签署销售合同的项目，销售合同签订后2个工作日内，销售经理在财务费用控制系统提交《销售立项申请单》，并同时提交《销售合同回归通知单》。</p> <p>2、未签销售合同的项目，销售根据项目情况填写《销售立项申请单》。待销售合同签订后2个工作日内，补填《销售合同回归通知单》。</p> <p>3、未签销售合同且需要提前实施的项目，销售经理填写项目《销售立项申请单》后，以邮件的形式发起提前实施审批，通过公司高层审批同意后，将此邮件转发至项目统筹部，作为项目实施立项的必备条件。</p> <p>备注：销售经理在提交《销售立项申请单》时，必须将产品参数明细文档等作为附件上传到财务费用控制系统。</p>	销售经理 事业部 销管中心	销售合同、《销售立项申请单》、提前实施特批邮件

2、项目统一编号/登记	<p>销管中心收到《销售立项申请单》、《销售合同回归通知单》后，对单据中的项目编号等信息进行核实与登记，并完善需要由销管进行补充的项目信息。</p> <p>1、核实《销售立项申请单》上信息是否准确，重点对项目立项编号进行核实。</p> <p>2、核实项目是否具备实施条件。</p> <p>3、销管中心收到《销售立项申请单》当天即完成相应审批，《销售立项申请单》通过审批后，流转至财务部。</p> <p>4、财务部收到《销售立项申请单》后，于当天内完成相应信息登记与审批，并将申请立项项目进行项目信息的系统维护工作。</p>	销管中心 财务部	《销售立项申请单》 项目编号
3、项目实施立项通知	<p>《销售立项申请单》完成上述审批流程后，最终流转至项目统筹部。项目统筹部审核通过后即进行实施立项工作，具体工作流程如下：</p> <p>1、收到《销售立项申请单》后，查询对应项目的《销售合同回归通知单》，一经核实正式合同已回，当天填写《项目实施立项通知单》。</p> <p>2、《项目实施立项通知单》流转至各实施群总，实施群总收到《项目实施立项通知单》1个工作日内在单据上的“专业项目经理”一栏中填写指派的项目经理。</p> <p>3、项目经理确认单据后，《项目实施立项通知单》最终回到项目统筹部。单据一经回到项目统筹部，则视为项目立项工作完成。</p>	销管中心 项目统筹部 实施部	转交项目投标文件、中标通知查询地址以及相关项目信息
4、项目技术交底会	<p>项目经理收到《项目实施立项通知单》后，即视为其需要负责该项目的实施工作：</p> <p>1、收到《项目实施立项通知单》后2个工作日内组织并召开项目交底会与实施启动会议。将技术交底会和实施启动会议纪要上报项目统筹部，并纳入项目文档管理。</p> <p>2、项目交底会后通知事业部商务BD提交项目概算，商务BD在接到通知2日内提交项目概算表。</p> <p>3、采购部接到商务BD提交的项目概算后，在3个工作日内完成外购产品的采购成本评估。</p> <p>备注：由项目经理主导协调落实产品方案与外购产品详细参数。商务BD提交项目概算时，必须将详细的产品方案与技术参数表作为附件上传。</p>	项目统筹部 实施部 事业部	项目技术交底会、项目概算、外购产品清单
5、销售合同移交	<p>1、已签订销售合同后安排立项的项目，销售合同在立项前移交。</p> <p>2、提前实施的项目，销售合同签订后。由销管中心合将项目销售合同扫描至共享平台。并当天通知项目统筹部。</p>	销管中心 项目统筹部	转交销售合同扫描件

6、项目进入实施周期	<p>销售合同一经签订，项目统筹部即通知项目经理。</p> <p>1、具备实施条件的项目，项目即开始计入计算项目实施周期。</p> <p>2、不具备实施条件的项目，纳入“纠结项目”信息表，由项目经理主导跟进问题项目反馈与处理进度。直到项目具备实施条件后，开始计算项目实施周期。</p>	项目统筹部 实施部	销售合同扫描件 采购申请单
------------	--	--------------	------------------

## 2、直采项目立项操作流程简易图



### ※常规项目开始实施时间：

- (1) 如需要外购：以销售合同签订后，项目经理提交采购申请单开始计算。
- (2) 如不需要外购：则按照销售合同约定，符合实施交付条件日期开始计算。

※特殊项目的开始实施时间，以项目经理跟进项目情况，召开项目专题会议进行决定。

※如项目实施内容简单不需要召开项目交底会，项目经理在2个工作日内，向项目统筹部进行报备。

## (三) 项目立项反馈机制

因客户原因或者自然客观条件所限制，致使项目不具备实施条件。为了避免项目无法按期完成带来延期风险，在项目立项阶段即建立项目反馈机制，针对特殊的项目情况进行监管。

### 1、项目立项反馈机制流程

- (1) 项目经理于收到项目立项通知2个工作日内，召集项目组成员召开项目交底会议。
- (2) 根据项目交底会讨论情况，确认项目是否具备实施条件。

项目条件具备，项目经理于收到销售合同扫描件后，即向项目统筹部上报项目预计结项日期。项目统筹部按照将收到销售合同扫描件信息当天记录为项目实施开始日期，将项目经理上报的预计结项日期记录为项目计划结项日期。

项目实施条件不具备，则根据影响项目因素进行分类。将项目实施条件不具备问题上报给项目统筹部，项目统筹部将此类项目项目在项目信息总表记录为无法实施，并将项目上报给营运管理中心。由项目统筹部分析项目无法实施存在的潜在风险，并按照风险类别落实相应的应对办法。

不具备实施条件项目的主要跟进人为项目经理。项目具备实施条件后，重新开始启动。

## 2、项目风险应对办法

风险类别	应对办法	条件	责任人
项目延期交付	给客户出具《销售合同补充协议》 公司内部提交《延期实施申请书》	1、客户场地不具备导致项目无法交付。 2、设备备货周期较长无法按照合同约定时间交付 3、项目实施中偶然因素导致项目延期	销售人员 项目经理
产品变更	与客户签署《销售合同补充协议》 与客户签署《产品变更备忘录》 公司内部流转《产品变更申请单》	1、因客户需求不明确导致产品参数变更。 2、产品停产等	销售人员 项目经理 事业部

## 五、项目立项工作流程图

见附件：《项目立项工作详细流程图》



附件:

