

实施项目立项指引

1. 简介

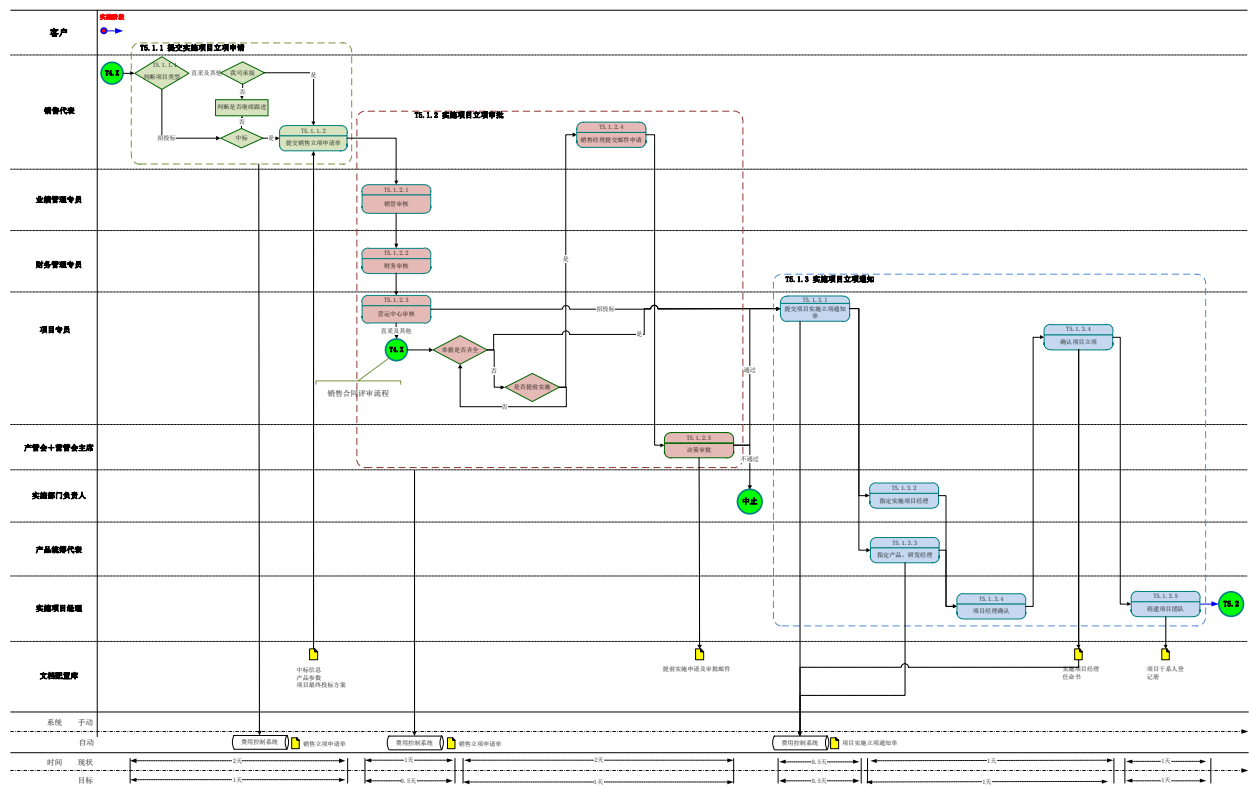
1.1. 概述

项目实施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落实安排项目经理的一系列标准工作流程。包括销售项目立项和实施项目立项通知，主要通过费用控制系统的销售项目立项审批流程和实施项目立项通知审批流程完成。

1.2. 范围

本指引适用于指导信息化实施项目的立项工作，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. 销售代表根据项目类型通过费用控制系统提交《销售立项申请单》；
2. 销管中心业绩管理专员审批《销售立项申请单》；
3. 财务管理专员完成相应信息登记与审批，并进行项目信息的系统维护工作；
4. 营运中心项目专员审批《销售立项申请单》；

5. 营运中心项目专员根据项目类型提交《实施项目立项通知单》；
6. 实施群总负责人指定实施项目经理，产品统筹代表指定产品、研发经理对项目进行评估（可选）；
7. 确认项目立项，实施项目经理组建项目团队，着手准备实施工作。

4. 工作策略

1. 销售代表根据项目类型进行判定：

A. 直采及其它类型的项目：非我司承接的，由销售代表判断是否继续跟进；由我司承接的，在销售合同签订后2个工作日内，由销售代表通过费用控制系统提交《销售立项申请单》。

B. 招投标类型的项目：未中标的项目，由销售代表判断是否继续跟进；中标的项目，项目中标公示后2日内，由销售代表通过费用控制系统提交《销售立项申请单》。

2. 销管中心收到《销售立项申请单》，由业绩管理专员对项目编号、**是否具备实施条件**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。

3. 财务管理专员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。

4. 营运中心项目专员根据项目类型进行判定：

A. 直采及其它类型的项目：项目专员通过系统查看《销售合同评审》流程是否通过，同时审核单据是否齐全，若评审流程通过且单据齐全则于当天通过费用控制系统提交《项目实施立项通知单》；若单据不齐全则需进行再判断，对于需要提前实施的项目，销售代表填写项目《销售立项申请单》后，必须以邮件的形式发起提前实施审批，通过产管会和营管会主席审批同意后，并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；对于不需要提前实施的项目，由项目经理继续收集单据。

B. 招投标类型的项目：由项目专员于当天直接通过费用控制系统提交《项目实施立项通知单》；

5. 项目专员提交《项目实施立项通知单》后，同时流转至实施群总负责人和产品统筹代表，由实施群总负责人通过费用控制系统指派实施项目经理，产品统筹代表指派研发经理，确定项目经理和研发经理后，通知单最终流转至项目实施经理；

A. 实施项目经理必须具备较强的项目计划、组织、管理、控制的能力，同时候选人员必须符合公司内部的相关规定；

B. 项目经理必须是接受过公司的项目管理、实施方法论培训并考核通过的人员，具有项目经理的认证资格；

C. 实施项目经理必须与校方项目负责人进行充分沟通，取得对方高层的信任和认可。

6. 项目实施经理收到《项目实施立项通知单》后，确认项目立项，即完成项目立项工作，

7. 项目实施经理最终需将《项目实施立项通知单》回归到项目统筹部，由项目统筹部输出项目经理任命书，此时项目实施经理即可组建项目团队，着手准备实施工作。

- A. 根据项目规模组建项目小组，选拔不同的项目人员。
- B. 人员在选拔时要充分考虑人员的业务背景、实施经验等多方因素，保证项目组具有很强的项目实施能力。
- C. 项目小组人员必须熟悉实施的产品，实施方法论等相关的专业知识，只有符合条件的人员才可以成为项目组成员之一，切忌把不合适的人员安排到项目中。
- D. 项目实施的类型和方式不同，项目人员参加形式也要灵活调整。比如可以一人同时兼不同岗位，即不同的项目实施阶段，转变不同的角色。
- E. 如果实施资源比较缺乏，应通过其它渠道（如：兄弟部门支援、强化培训）解决，切不可随便使用一些新手来代替。项目中如果配备实习人员，应该有专人负责指导，逐步安排实习人员承担可以胜任的工作。

5. 角色与责任

销售代表：

- 1) 负责通过费用控制系统提交项目立项申请；
- 2) 对于需要提前实施的项目，通过邮件提交提前实施申请；
- 3) 负责对未中标或未由我司承接的项目进行判定是否继续跟进；

业绩管理专员：

- 1) 负责核实信息是否准备确，重点为项目编号；
- 2) 负责核实项目是否具备实施条件；

财务管理专员：

- 1) 财务部收到《销售立项申请单》后，于当日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。

项目专员：

- 1) 收到《销售立项申请单》后，对于招投标项目当天提交《项目实施立项通知单》，对于直采及其它类型的项目需检查单据是否齐全；
- 2) 输出《项目经理任命书》；

产管会+营管会主席：

- 1) 负责审批销售代表邮件提交的项目提前实施申请；

实施群负责人：

1) 实施群负责人收到《项目实施立项通知单》后 1 个工作日内通过费用控制系统，负责指定实施项目经理。

产品统筹代表：

1) 对有定制需求或涉及需要研发工作量的项目，由产品统筹代表作为产品的统一接口，负责指定研发经理进行项目评估；

实施项目经理：

1) 实施项目经理收到《项目实施立项通知单》和《项目经理任命书》后，负责组建项目实施团队，进入项目实施准备工作。

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 |
|-----------|-----------|------|-----------|----|--------|
| 销售立项申请单 | 销售立项申请单 | | 内 | | 费用控制系统 |
| 项目实施立项通知单 | 项目实施立项通知单 | | 内 | | 费用控制系统 |
| 邮件 | 提前实施申请邮件 | | 内 | | |
| 任命书 | 项目经理任命书 | | 内 | | |
| 项目干系人登记册 | 项目干系人登记册 | | 内 | | |
| 会议纪要 | 会议纪要 | | 内 | | |

7. 风险提示

1) 项目延期交付。在项目立项过程中可能存在客户场地不具备条件、采购设备备货周期较长导致无法按照合同约定时间交付以及项目实施中偶然因素导致项目延期。项目经理根据影响项目因素进行分类、记录，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。

2) 产品变更。可能在项目立项后，因客户需求不明确导致产品参数发生变更，导致项目立项后存在研发与交付不及时的风险。销售代表可以与客户签定《销售合同补充协议》，与客户签署《产品变更备忘录》，同时公司内部流转《产品变更申请单》。