**项目实施手册**

**V8.0**

**项目实施中心 教育信息化群组实施中心**

**2016年1月8日**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **文档编号** | V8.0 | **密 级** | 内部公开 |
| **批 准 人** | 陈工孟 | **监督执行** | 高 宁 |
| **编制部门** | 项目实施中心 | **编制日期** | 2016/01/08 |
| **页 数** | 共8页 | **发布日期** | 2016/01/08 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **版号** | **修改日期** | **修订说明** | **修订人** | **审核人** |
| V7.0 | 2015/9/10 |  | 林盖沙 | 娄海力 |
| V8.0 | 2016/1/8 |  | 曹沙沙、杨邺、吴沂迅 | 杨建基 |
|  |  |  |  |  |

**目录**

[一、项目实施流程指引图 5](#_Toc440047212)

[二、项目经理岗位职责 6](#_Toc440047213)

[三、流程活动说明 6](#_Toc440047214)

[第一步：售前调研 6](#_Toc440047215)

[第二步：项目技术方案 9](#_Toc440047216)

[第三步：客户认可 10](#_Toc440047217)

[第四步：招投标 10](#_Toc440047218)

[第五步：项目内部移交（为需求调研服务） 11](#_Toc440047219)

[第六步：项目详细需求调研 12](#_Toc440047220)

[第七步：合同评审 15](#_Toc440047221)

[第八步：合同签订 16](#_Toc440047222)

[第九步：项目立项 17](#_Toc440047223)

[第十步：项目移交（为项目内部启动服务） 18](#_Toc440047224)

[第十一步：项目内部启动会议 19](#_Toc440047225)

[第十二步：项目规划 21](#_Toc440047226)

[12.1、项目管理规划编写规范 21](#_Toc440047227)

[10.2、制定项目实施进度计划 25](#_Toc440047228)

[10.3、制作项目概算 27](#_Toc440047229)

[10.4、制定项目人员管理计划 31](#_Toc440047230)

[10.5、制定项目风险识别与跟踪表 33](#_Toc440047231)

[10.6、制定项目沟通计划 34](#_Toc440047232)

[10.7、项目质量保证计划 35](#_Toc440047233)

[第十一步：客户项目启动会议 36](#_Toc440047234)

[第十二步：按项目计划实施 38](#_Toc440047235)

[12.1、项目采购 38](#_Toc440047236)

[12.2、自有软件产品交付流程 40](#_Toc440047237)

[12.2、按项目计划开展实施工作 43](#_Toc440047238)

[12.3、项目实施监管 48](#_Toc440047239)

[第十三步：项目初验（视项目情况而定，需与客户商量） 51](#_Toc440047240)

[第十四步：项目回款 53](#_Toc440047241)

[第十五步：需求完善与确认 54](#_Toc440047242)

[第十六步：项目终验 55](#_Toc440047243)

[第十七步：回款 57](#_Toc440047244)

[第十八步：项目总结 58](#_Toc440047245)

[四、项目问题反馈机制 59](#_Toc440047246)

[五、项目干系人联系方式 60](#_Toc440047247)

# 一、项目实施流程指引图



****

# 二、项目经理岗位职责

1. 负责项目立项到验收交付全过程项目实施管理工作；
2. 负责规划人力资源，组建项目团队，并对项目组成员进行工作评价和考核；
3. 严格执行公司的各项规章制度，对项目实施的进度、质量、成本、安全及文明施工等管理目标的最终实现负责；
4. 负责明确项目需求，规划项目范围，合理分解项目任务；
5. 负责制订项目计划，把控项目进度，作为项目进度汇报的统一窗口；
6. 负责严格执行公司财务制度，加强项目预算、成本管理，负责估算实施成本，制订成本规划，并控制项目成本；
7. 负责项目风险规划和识别，对风险进行定性和定量分析，并提出应对策略；
8. 负责项目问题协调及解决。

# 三、流程活动说明

## 第一步：售前调研

* **主要负责人：**商务经理
* **发起人：销售经理**
* **参与人：**商务经理、销售经理、实施人员（必要情况下实施可介入）
* **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，通知商务部门和对应群组实施中心，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. 商务部门和群组实施中心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，群组实施中心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. 按照公司规定，出差前需在OA及财务系统发出差申请，出差申请包含出差时间计划、出差事由及预算。
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12个小时可预订飞机，如在12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

* **主要负责人：商务经理**
* **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
  3. 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：**销售经与营销部经理、省总讨论，初步确定有意向参与的项目招标文件反馈到招投标管理部，招投标管理部进行商务评估后，转事业部结合《投标项目评审检查表》进行技术评估、项目交付周期评估及项目利润、成本核算，经事业部领导及营销相关领导审批后进行项目投标。
* **输入物：招标文件**
* **输出物：**
  1. 投标文件
  2. 中标通知信息
  3. 投标项目评审检查表

## 第五步：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对应群组项目实施中心负责人。
2. 群组项目实施中心负责人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

## 第六步：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



## 第七步：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**
* **参与人：**销售经理、商务经理、产品经理、研发经理、项目经理、合同专员
* **活动定义说明：**销售在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. 销售在OA上发起项目合同评审，经营销领导审批后发发合同专员初审，合同专业审核OK后发事业部、实施部、产品部、研发部审核。
2. 研发部主要是评审合同参数；事业部对产品参数、业绩分配等进行评审；实施部对合同交期、验收及售后条款，外购设备成本及垫资情况、供应商给我司的开票类型和开票名称是否与合同一致等；（此处待确认）商法务部评审商务条款等。
3. 合同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、对应群组实施中心、商务部门共同参与。

## 第八步：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：**我司与客户一起进行以上最终版合同签字、盖章。
* **活动步骤：**
* **输入物：**合同最终版
* **输出物：**双方签字的合同文件

## 第九步：项目立项

* **主要负责人：**项目实施中心立项专员
* **发起人：**营销管理中心合同专员
* **参与人：**合同专员、项目实施中心立项专员、事业部群组实施中心负责人
* **活动定义说明：**销售发出立项申请，营销管理中心审核通过后，将确定可以立项的项目以邮件方式向项目实施中心发出立项通知，项目实施中心项目专员在公司OA系统上发起立项申请流程，同时群组实施负责人指定项目经理，项目经理在OA系统上进行确认。
* **实施步骤：**
  1. 营销管理中心合同专员收到合同原件或项目中标喜讯或直采待签项目word版合同后，以邮件形式向项目实施中心立项专员发出立项通知；
  2. 项目实施中心立项专员在公司OA系统中发起立项流程，并将流程提交给事业部群组实施负责人；
  3. 事业部群组实施负责人完成项目经理的正式任命，并知会项目实施中心立项专员；
  4. 项目经理在OA上确认后将流程转给立项专员，立项结束。
* **输入物：**
  1. 正式立项项目：合同原件
  2. 提前立项项目：word版合同或合同扫描件
  3. 中标待签项目：投标文件终稿
  4. 直采待签项目：word版合同
* **输出物：**

1. 项目立项邮件。

## 第十步：项目移交（为项目内部启动服务）

* **主要责任人：**商务经理
* **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：**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资料的内部移交。
* **实施步骤：** 
  1. 项目经理收到项目实施中心立项专员发出的项目立项邮件；
  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，统一发送给项目经理。
* **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

## 第十一步：项目内部启动会议

* **主要责任人：**项目经理
* **发起人：**项目经理
* **参与人：**项目经理、商务经理、产品经理、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、产品经理召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. 通过内部启动会议，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. 项目经理提前在OA上预订会议室，将会议通知提前一天发送给相关人员；
2. 首先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。如有外购产品，需要商务提供厂家联系方式、报价（即询比价记录）给项目经理，以便项目经理填写申购单；
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，将讨论内容发送给相关人员，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、开发人员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。

## 第十二步：项目规划

### 12.1、项目管理规划编写规范

项目规划的编制是最复杂的阶段，项目规划工作包含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。

#### 12.1.1、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的工作内容、工作时间及任务分工。
* **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

* **输出物：**

《项目详细实施计划》

#### 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

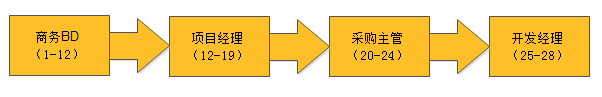
* **发起人：项目经理**
* **活动定义说明：**项目经理制定采购管理计划时应充分了解各项产品的供货周期，以便根据里程碑计划进行合理安排。

### 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、制作项目概算

* **责任人：商务BD、项目经理**
* **发起人：商务BD**
* **参与人：**商务BD、采购主管、开发经理、项目经理
* **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概算。
* **目标：**通过项目概算控制项目预算和项目月度支出计划金额控制项目借款和报销，从而实现对项目成本的控制。
* **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。
* **活动步骤：**



* 1. **商务BD进入财务在线发起概算**，点击“新建业务单据->项目概算表”；
  2. 选择是否需要采购及研发：选择“是”时流程会到采购及研发，否则会跳过；
  3. 填写项目信息：选择客户名称，系统自动带出主导事业部群->填写合同金额->选择签约公司；
  4. 填写项目合同信息：选择产品类别->填写产品名称->选择产品对应事业部群->填写产品对应合同金额->系统自动计算“预算收入（不含税）”金额；
  5. 附件上传：点击“附件”，将招投标文件、合同等相关佐证文件上传系统；
  6. 当一个项目存在多个专业时，需要选择对应的子项目将业绩及成本进行分别填写，如果没有子项目可不填；
  7. 如果项目存在外购软件或硬件，则商务BD需要填写附件《项目采购成本明细表》中“外购成本明细(由商务BD填写)”栏相关信息。可直接双击后进行填写，也可点击“另存为”保存在电脑后填写，再点“打开文件”上传，完成后点击“保存数据”即可完成；
  8. 当一个项目存在多个专业时，需要复制系统中对应的子项目名称至本表，如果没有子项目可不填；如前期商务报价时有多个备选供应商，可通过“/”进行区隔；
  9. “事业部估算成本”栏填写商务报价时确定的外购产品成本；
  10. 如果没有外购产品，则双击打开附件后点“保存数据”即可。点击“保存数据”后不可再进行修改，如需修改，可将之前填写的表格保存至电脑后进行修改，再点击“添加”将填好的表格上传，并删除之前的附件。
  11. 为确保各事业部群对销售合同对应的业绩分配结果能够进行及时确认，系统设定在主导事业部群商务BD填写完项目概算表中的业绩分配结果后，系统自动将单据信息抄送给所有事业部群的商务负责人，商务负责人可在“待我批阅”中看到对应单据。
  12. 如果商务对接人对主导事业部群的业绩分配结果有异议，可在单据沟通中发表意见；如果无异议点击“完成”即可（注意：为避免公司商业信息泄露，点击“完成”后非参与事业部群人员将看不到单据信息，因此如果项目与本事业部群有关，请在该流程结束后再点击“完成”）。
  13. 项目经理在财务在线中填写项目信息成本，点击“待我处理” ->打开《项目概算表》-> 点击“修改单据”；
  14. 填写工程及劳务外包成本：注意选择发票类型，会影响“成本”计算结果；
  15. 填写自有产品成本、项目费用；
  16. 填写实施人工成本：人天成本固定为500元/人天，不可修改，填写投入人天数后系统自动计算人天成本；
  17. 系统自动计算成本合计、风险成本、项目利润、项目利润率；
  18. 如果一个项目有多个专业，可由各专业项目经理线下填写各专业成本后汇总至主导事业部群对应专业项目经理进行统一填写；
  19. 点击确定修改->点击“同意”。
  20. 采购主管填写外购成本信息：如果项目需要采购，则流程需要到项目采购主管进行外购成本评估；
  21. 点击“待我处理” ->打开《项目概算表》-> 点击“修改单据”；
  22. 双击附件《项目采购成本评估表》->点击“另存为”保存至电脑补充填写“外购成本明细(采购填写)”栏信息->点击“添加”上传附件。注意！附件一旦上传将不可删除。
  23. 根据附件明细填写“外购成本明细（采购填写）”栏：需要按照“外购软件”和“外购硬件”分行填写，如果有多个子项目，则需要按子项目分“外购软件”和“外购硬件”进行分行填写；
  24. 点击确定修改->点击“同意”。
  25. 开发经理填写开发人天成本：如果项目需要公司研发人员进行开发，则流程需要到项目对应的开发经理进行人工成本评估；
  26. 点击“待我处理” ->打开《项目概算表》-> 点击“修改单据”；
  27. 填写开发人天成本：人天成本固定为500元/人天，不可修改，开发经理只需要填写投入人天数，系统自动计算人天成本；
  28. 点击确定修改->点击“同意”。

**参考文档：**

* 1. 财务在线-项目概算操作指引

****

* 1. 项目概算表（以财务在线模板为准）
* **输入物：** 
  1. GTA\_QD\_02-项目合同
  2. GTA\_QD\_01-项目招投标文件
* **输出物：** 
  1. 项目采购成本明细表（财务在线提供）
  2. 项目采购成本评估表（财务在线提供）

### 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. 项目实施人员行为准则V1.0



* 1. 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、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. 在合同正式签订或领导审批通过提前立项项目，在走完项目概算流程后，可发起正式申购流程，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》，申购单及销售合同或提前立项审批邮件需作为流程的附件。



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\_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、自有软件产品交付流程

* **责任人：**项目经理、销售人员、商务BD
* **发起人：项目经理**
* **参与人：**项目实施中心、销售经理、商务BD、项目管理部、运维部
* **活动定义说明：（属于实施前准备，前置步骤）**如果正式销售合同中涉及自有软件产品账号开设，项目经理需视合同发起自有软件账号开设及相关备货申请，请项目实施中心项目专员进行账号开设及软件产品备货。
* **活动步骤：**

1. 项目经理通过邮件形式发起交货申请，主送项目实施中心产品交付人员（开账号人员及产品备货人员）、抄送事业部相关人员、产品经理、销售经理和商务BD，同时附上项目正式销售合同，并注明项目基本情况、实施交付的产品及版本、资料及产品邮寄地址（项目有特殊要求一并注明清楚）。
2. 项目实施中心账号开设人员根据交货清单筛选出需要开账号的产品，将产品账号申请表邮件发给销售经理并予以提醒，抄送事业部相关人员、项目经理和商务BD；
3. 销售经理提交申请表到商务BD，商务BD审核信息后提交到项目实施中心账号开设人员予以开通账号。（注：虚拟交易所需要向运维部门OA申请域名，并邮件给运维部门申请配置权限；Csmar局域网涉及到数据提取，需要邮件发给金融大数据组申请数据刻盘；高频数据需商务BD对接运维部开通更新账号和提取高频数据；涉及到机构产品账号开设，需邮件向运维部门申请协助开通账号）
4. 账号开设人员将本项目所有账号开设信息和相关数据进行归总整理，统一移交给项目实施中心产品交付人员，特殊情况予以说明。
5. 产品交付人员收到项目经理及账号开设人员邮件后按合同内交付产品从产品库提取对应产品；（SVN库地址：
6. [http://svn-r.gtadata.com:8080/svn/GTA\_Products），将用户手册打印装订成册，刻录产品光盘。](http://svn-r.gtadata.com:8080/svn/GTA_Products），将用户手册打印装订成册，刻录产品光盘。涉及硬加密产品由实施人员申请加密狗；涉及开账号产品由开户人员提前开好账户，并给出初始密码及使用期限，)
7. [涉及硬加密产品由实施人员申请加密狗；涉及开账号产品由开户人员提前开好账户，并给出初始密码及使用期限，](http://svn-r.gtadata.com:8080/svn/GTA_Products），将用户手册打印装订成册，刻录产品光盘。涉及硬加密产品由实施人员申请加密狗；涉及开账号产品由开户人员提前开好账户，并给出初始密码及使用期限，)账号信息一起刻录光盘。
8. 产品交付人员最终将《验收报告》、《收货确认表》、《软件产品账号清单》等信息填写、盖章，将光盘、手册、配套资料等一起交付至项目经理或销售人员。

* **目标：**保证项目组按时、按质顺利完成该项目中软件产品的开户、发货。
* **输入物：**
  1. 项目经理发起的交付邮件
  2. 正式合同
  3. 项目基本信息及交付信息
  4. 产品账号申请表
* **输出物：**

1. 产品账号
2. 产品数据（光盘或移动硬盘）
3. 用户手册
4. 项目验收报告、收货确认表、软件产品账号清单（视实际产品交付情况定）、加密狗（需硬加密产品）。

* **注意事项：**

1. 项目经理发交货邮件之前需和销售经理确认产品名称、产品时间年限及交付内容，如合同有变更，必须提前说明。
2. 项目经理提前找销售沟通好实际交付情况（如合同产品与实际交付不一致情况）。
3. 一般按产品库最新版本交付，如客户有特殊要求或必须按客户要求提供的产品需提前说明。

### 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（如涉及定制开发产品）、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各群组实施标准规范执行。

（示例）

1. 现场实施人员在现场要遵循《项目实施施人员行为准则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《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. 项目实施白皮书V6.0
  2. 项目实施流程图V6.0
  3. 项目实施标准规范V1.1



* 1. 项目实施人员行为准则V1.0



* 1. 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。
  4. 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. 1 GTA\_CH\_01-项目实施进度计划表
2. 2 GTA\_QD\_02-项目合同
3. 3 项目变更申请流程
4. 4 GTA\_SS\_15-项目周报
5. 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
  4. 更新GTA\_CH\_02-项目干系人一览表
  5. 项目实施过程文档
  6. GTA\_SS\_15-项目周报
  7. 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，针对合同验收标准条款、技术参数以及备忘录文件中所有功能进行比对，看是否都已实现和满足。
2. 如果自检达到验收标准（未达到则需要进行项目整改），项目经理须在OA发起结项申请；然后群组实施中心负责人判断资料是否齐全、审核项目是否可以结项，并发布结项通知。
3. 销管收到结项通知，邮件向销售发起验收通知，要求销售组织验收。
4. 销售经理向客户项目负责人发起验收申请，客户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。
5. 销售经理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，并按照验收议程开展各项工作，会后如评估该项目验收通过，则双方签署项目验收报告，一式三份。
6. 销售经理将验收报告和项目文档寄回项目实施中心存档，验收结束。

* **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：项目回款

* **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：**销售经理督促学校参照合同相关付款条件进行应收款回收
* 活动步骤： 项目经理配合销售经理跟进该项目回款情况，并从项目交付的角度配合项目的最终回款。
* **输入物：**
  1. 项目验收报告；
  2. 项目签订的合同；
  3. 中标通知书；
  4. 付款申请单；
  5. 发票
* **输出物：** 该项目所有回款的回款计划表及已回款记录表

## 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，一式三份，标志该项目正式通过验收，并进入项目运维阶段。
6. 销售经理将验收报告和项目文档寄回项目实施中心存档，验收结束。

* **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

* **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



* 1. 项目交付物料和管理过程文档归档

# 四、项目问题反馈机制

为协助项目同仁更快解决问题，减少反复沟通的成本和重复工作，提高项目问题解决效率，实施保障体系特对项目问题反馈机制进行梳理，请产管会及营管会项目相关同仁仔细阅读并一起协作全面落实。

1. **项目实施遇到困难，首先应由项目经理主动全面协调、推进；**如协调有困难，应及时反馈给群组实施中心负责人协助解决；对于群组内已尽力推进，但仍有困难的问题，尽快反馈给项目实施中心、高层领导协助、解决。
2. **项目经理应作为项目对内对外的单一窗口。**对内对接事业部、采购中心、财务管理中心、项目实施中心等部门，对外协助销售对接客户等，与项目干系人保持良好沟通，如有项目问题，尽量由项目经理或群组实施中心负责人统一反馈，避免多人发声，信息混杂且不全。
3. **鲍清岩总已在实施保障体系例会要求，请求高层领导（高博士、鲍总、红洲总等）审批或协助的邮件，必须先经过其部门领导同意并审批**，以便高层领导尽快判断并做出决策，其他人员不要直接邮件发请鲍总及李红洲总请求批示。
4. **需项目实施中心协助的项目，请项目经理或相应负责人理清所有问题最新进展**，发杨建基博士、曹沙沙、杨邺、吴沂迅，并抄送群组实施中心负责人及问题干系人，避免项目经理、事业部、采购、销售等不同部门同仁反馈信息不一致。
5. **项目问题邮件请按照以下模板及要求反馈：**
   1. **项目问题反馈模板：**

【项目名称及项目经理】：

【项目所属事业部群】：

【项目困难点】（请列出**当前所有**困难点）：

【建议解决办法】：

【所需具体协助事项或审批事项】：**请写明需何人（名字）协助或审批何事项**

* 1. **邮箱设置要求：**

请各项目相关同仁设置**邮箱签名**，包含姓名、职位、所属部门、联系方式、办公地址，便于收件人及时获悉发件人信息并及时沟通。

# 五、项目干系人联系方式

项目实施中心不定期更新项目干系人联系方式，每季度重新组织更新、确认一次。

共享存放地址如下，：\\192.168.109.33\gta\部门内部共享资料\产品管理委员会\事业部体系\07.项目实施管理中心\实施采购用好管理中心\常用资料收集

