

实施项目启动指引

1. 简介

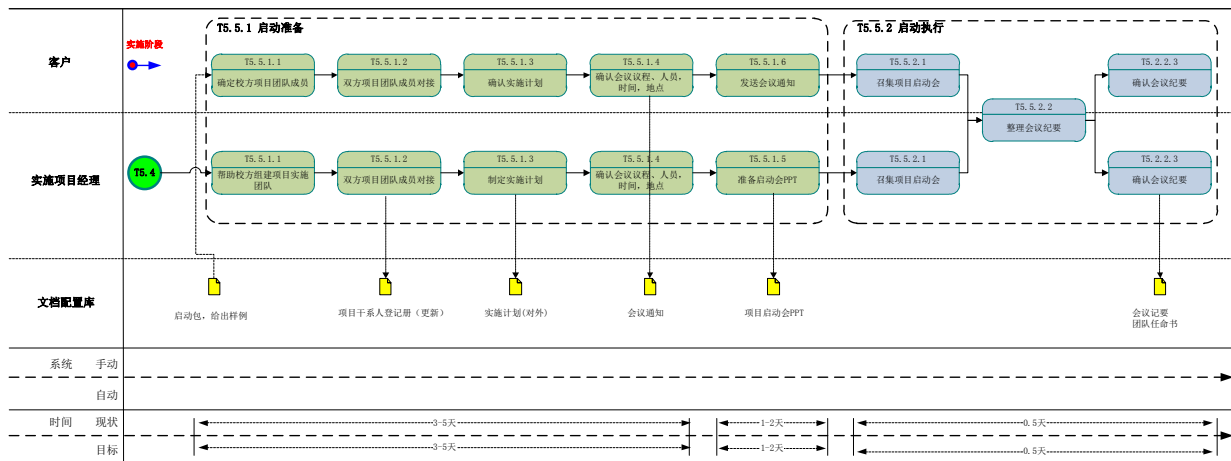
1.1. 概述

项目启动是指为了保证项目顺利实施，项目经理与客户协同进行项目启动准备和启动执行，通过启动会议双方明确双方项目各自的项目负责人及各职能对接负责人、明确项目的总体目标、成果目标、项目范围、实施计划、里程碑计划、沟通计划、项目风险及双方责任分工。

1.2. 范围

本指引适用于指导信息化实施项目的启动工作，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、实施项目经理必须与校方高层沟通项目启动；
- 2、实施项目经理帮助校方筛选校方项目统筹协调员、校方项目组成员，帮助校方组建项目实施团队，并与我司项目实施团队成员实现对接；
- 3、在项目正式实施前，由项目实施经理制定实施计划，并与校方需要详细沟通并确定实施计划；
- 4、项目启动会前的准备会议，主要是双方项目组讨论项目启动会的准备事项，主要包括会议议程、场地、参加人员、设备、会议资料、PPT 等；
- 5、依据计划准时召开项目启动会；
- 6、整理启动会会议纪要，并提交双方项目经理确认。

4. 工作策略

1、实施项目经理与校方高层的沟通

- 1) 沟通的目的就是要与校方高层讨论项目实施的目标，项目实施的范围、项目验收的标准等内容；
- 2) 通过与校方高层的沟通，实施项目经理要摸清校方高层对项目的重视程度，以及预计投入的相关人员情况；
- 3) 建议校方将参与项目实施人员的考核和实施过程中的表现挂钩，如果涉及公司级的问题，校方高层应该如何推动校方内部的变革、流程调整的决策、人员变动决策，必须明确项目变更控制的审查和批准；
- 4) 明确校方在项目整个实施中的作用，校方高层应该如何推动项目的实施，需要做哪些具体工作，即项目高层的职责和任务；
- 5) 明确校方高层对项目监督的重要性，建议在参与项目实施的关键进程中，定期或不定期的参加项目例会，听取双方项目负责人的汇报，及时地解决项目遇到的关键问题。

2、实施项目经理帮助校方组建校方团队：

- 1) 通过与校方高层的沟通，明确校方项目负责人的重要性，以及将来校方项目负责人必须承担的义务和具体的工作职责，项目实施过程中建议项目负责人必须全脱产，要求全部精力放到校方的项目实施中；
- 2) 向校方高层解释项目组成员在项目实施中的重要作用，提议哪些部门的人员参与到项目实施小组中，并且建立奖惩机制，有效地通过校方的项目实施小组推动项目的实施，关键用户也应该全职脱产参加项目，或者要保证项目实施必须给予较高的优先级；
- 3) 要求校方配备系统管理员（例如：软件操作环境的建立、网络资源的配置等相关技术问题），明确他们在未来的项目实施中的关键作用，帮助校方选定项目组其他成员；
- 4) 确保项目组的组织构成、人员配备的合理性，并且保证项目组成员在项目实施期间要有充足的投入时间，相关人员的日常工作必须做相应的调整，并把项目实施的效果直接纳入个人的考核中；
- 5) 关键用户首先应该是业务方面的权威，至少是业务骨干，熟悉校方目前的业务，能理清业务主线，掌握核心问题（并非所谓的 IT 人员），要具备较强的计算机应用能力及理解接受能力。

3、召开项目启动会之前应做如下准备工作：

- 1) 与校方高层商定会议日程，以及需参加人员名单；
- 2) 选定会议主持人、明确会议的议程；
- 3) 准备相关演讲 PPT 资料；
- 4) 准备领导讲话演讲稿；
- 5) 校方准备会议场地；
- 6) 会场布置；
- 7) 发出会议通知。

4、启动会的召开一般应安排如下的会议议程

- 1) 由校方项目经理介绍校方信息化项目的前期准备情况，宣布并介绍项目组成员及其职责；
- 2) 实施项目经理向校方介绍国泰安项目组成员及职责，并做信息化项目国泰安实施方法的主题演讲；
- 3) 最后应由校方高层做总结性发言，以显示领导对项目的重视，给相关人员以责任和压力，说明项目的目标，向校方项目负责人和项目小组成员进行授权；项目目标、重要性、相关部门的要求、项目启动会只是一个形式，标志着项目的正式启动，真正重要的是启动会前的准备工作是否充分，启动会的效果是否达到预期的目标，这才是我们双方最关注的地方。因此，项目启动会前必须做充分的会前准备工作，与校方高层深入交流，明确启动会的意义所在；
- 4) 如果需要，可以在项目启动会上针对校方管理层进行信息化理念和项目管理的培训，介绍信息化项目成功和失败的案例，重点说明信息化项目实施成功的条件和导致项目失败的原因。同时需要注意项目启动会的时间不宜过长，主要是把相关项目的信息、领导的决心等有效地传达给相关部门负责人，能够引起他们的充分重视、理解，为整个项目实施小组下一步工作奠定基础。

5、启动会结束后，整理会议纪要并提交双方项目总负责人签字确认。

- 1) 目的主要是让与会人员再一次在感性上增强认识，引起大家的充分重视，同时也让他们感觉我们项目真正的已经开始实施了，并且很专业。每一个步骤，每一项工作都非常专业，增强校方领导对我们的信任度和能够实施成功的信心。

5. 角色与责任

实施项目经理责任：

积极争取与校方高层进行沟通

协助校方高层选定校方项目负责人

协助校方高层和校方项目负责人组建项目实施小组

制定项目实施计划

编写项目启动 PPT

校方项目领导：

必须与实施项目经理进行沟通，明确项目实施中的实施问题，听取各种建议

听取实施项目经理的对校方项目负责人人选的建议

建立校方项目实施的内部考核机制，奖赏措施

负责在会议上发表演讲，明确对项目支持的一种姿态。并且向公司所有部门提出具体的要求，

要求大家必须配合好项目组实施工作，不能有任何的阻挠；

校方领导给予校方项目负责人充足的授权，授权他全权负责项目的实施，并与个人的业绩考核挂钩。

负责协调国泰安方参加会议的人员（项目小组成员、国泰安公司高层、实施部经理等）；

负责准备会议演讲的资料（PPT）；

协助校方项目负责人完成会议前各项准备工作；

负责安排顾问记录会议内容和整理会议纪要；

负责让校方完成阶段计划的确认；

负责准备下阶段的工作计划和人员安排计划。

校方项目负责人责任：

负责组织校方内部管理人员参加会议；

负责为召开项目启动会做会前准备工作，例如：会场的布置、设备的准备、人员的通知、会议资料的下发等；

负责主持会议的议程；

负责整理项目启动会上校方领导的讲话稿。

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

实施计划	实施计划		内、外		
会议纪要	会议纪要		内、外		
项目启动会 PPT	项目启动会 PPT		内、外		
团队任命书	团队任命书		外		

7. 风险提示

- 1) 我们推荐的校方项目负责人必须是积极的赞同该项目实施，支持这个项目在校方的实施，并且对项目实施成功抱有坚定的信心。项目负责人对于信息化项目知识的理解、项目控制的能力等情况会直接影响项目在校方实施的具体效果；
- 2) 校方项目负责人的项目时间投入，在校方的威望等条件会影响项目在具体的工作推进的力度，如果投入的精力和时间不足，有些工作不能做的很细，得不到校方各部门的大力支持，同样将直接影响项目实施的进度和质量；
- 3) 校方项目实施小组成员的工作热情、积极性等因素也将影响项目实施的进度和周期；
- 4) 校方高层的支持和推动必须落到实处，必须对项目的实施进程及时掌控，并及时调整校方的战略，保证项目实施的顺利进行。
- 5) 国泰安项目组在启动会中的表现如果不好将会影响校方管理层和其他业务人员对项目实施成功的信任度，同样也会影响校方高层对项目实施的决心和信心，为后期项目的实施带来不利的影响；
- 6) 校方领导在项目启动会中的讲话一定会左右校方中层管理者对这个项目实施的态度，如果领导表现的态度不坚决，信心不足，校方管理层在将来的配合力度上表现出底气不足的现象，将给整个项目实施带来不必要的困难；即高层的态度坚决，重视程度高，则中层的支持力度大，项目实施困难必然会减少，项目风险也会减小；
- 7) 项目启动会的准备不充分、不专业，会导致项目启动会效果不佳，降低校方对我们的信心，增加项目实施的风险。