|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **深圳市国泰安教育技术股份有限公司** | **版本** | **密级** | **页数** |
| **V1.0** | **机密** | **共46页** |
|  | | |

**国泰安实施项目流程指引**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **作者** |  | **编制日期** |  |
| **审核** |  | **审核日期** |  |
| **批准** |  | **批准日期** |  |



国泰安教育技术股份有限公司

版权所有侵权必究

**文档修改记录**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **版号** | **修改日期** | **修改内容** | **修改人** |
| V1.0 |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

目录

[1. 简介 4](#_Toc453858243)

[1.1. 目的 4](#_Toc453858244)

[1.2. 范围 4](#_Toc453858245)

[2. 概述 4](#_Toc453858246)

[3. 过程 4](#_Toc453858247)

[3.1. 实施规划 5](#_Toc453858248)

[3.3.1. 实施项目立项指引 5](#_Toc453858249)

[3.3.2. 项目交底指引 9](#_Toc453858250)

[3.3.3. 实施项目策划 12](#_Toc453858251)

[3.2. 实施执行 18](#_Toc453858252)

[3.2.1. 实施环境摸底 18](#_Toc453858253)

[3.2.2. 项目启动指引 21](#_Toc453858259)

[3.2.3. 实施准备指引 26](#_Toc453858260)

[3.2.4. 现场实施指引 30](#_Toc453858261)

[3.2.5. 实施验证 33](#_Toc453858262)

[3.2.6. 实施试运行指引 36](#_Toc453858268)

[3.3. 实施收尾 39](#_Toc453858269)

[3.3.1. 验收与总结指引 39](#_Toc453858270)

[3.4. 实施监控 41](#_Toc453858271)

[3.4.1. 实施项目问题管理指引 42](#_Toc453858272)

[3.4.2. 实施项目变更管理 44](#_Toc453858273)

# 简介

## 目的

编写本指引的目的在于为了确保实现对“特别重要的项目”和“重要的项目”的“端到端”运作，规范公司的对大项目实施规划的操作和管理行为，给实施项目经理和项目组（包括项目销售组和项目实施组）提供强有力的实施规划工作指导。

## 范围

本文档适用于国泰安大项目：战略项目和常规项目的项目实施阶段规划。

# 概述

实施阶段项目流程从实施项目立项后开始，到客户验收结项，包括十大过程：项目立项、项目交底、项目策划、项目摸底、项目启动、项目实施准备、项目现场实施、项目实施验证、项目实施试运行、客户验收与项目总结。

# 过程

## 实施规划

### 实施项目立项指引

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实安排项目经理的一系列工作流程。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。

#### 流程图



#### 任务描述

**主要工作任务包括：**

1.销售经理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。

#### 工作策略

1.销售经理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，由销售经理判断是否继续跟进；由我司承接的，在销售合同签订后2个工作日内，由销售经理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，由销售经理判断是否继续跟进；中标的项目，项目中标公示后2日内，由销售经理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，销售经理填写项目《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对项目进行评估（可选），确定项目经理和项目实施评估结果后，最终流转至项目经理；

6.项目经理收到《项目实施立项通知单》后，确认项目立项，即完成项目立项，7.项目经理最终需将《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，此时即可组建项目团队，着手准备实施工作。

#### 角色与责任

**销售经理：**

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)负责审批销售经理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。

#### 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 |  |  |

#### 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。销售经理可以与客户签定《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》。

### 项目交底指引

#### 流程图



#### 任务描述

项目交底是指让参与项目管理人员能够全系统的清楚项目工作、明确项目目标，明确工作职责、确定工作范围，从而减少纠纷并保障工程的顺利的开展。

**主要工作任务包括：**

1. 项目立项后，商务代表准备自检和交底材料；
2. 由实施项目经理组织项目交底资料检查，根据项目实际情况要求产品经理\研发经理、采购代表共同参与审查交底材料；同时，实施项目经理需向销售代表确认是否有客户的口头承诺；
3. 商务代表编制概算表，然后采购代表核实采购需求、研发经理提交概算研发部分，最后实施部门负责人进行审核概算表。
4. 实施项目经理确定项目具备实施条件后，召集产品经理\研发经理、采购代表参与内部启动会。

#### 工作策略

1. **准备和审核交底材料**
2. 必须确保交底材料准备完全和准确；
3. 采购代表必须认真审查交底材料，同时经过核实后提出真实意见；
4. 产品经理\研发经理必须认真审查交底材料，若有出错，必须严格修正；
5. 实施项目经理必须认真审查交底材料，发现有错应及时反馈给商务代表；
6. 销售代表对客户的口头承诺，必须反馈给商务代表和实施项目经理。
7. **编制和审核项目概算表**
8. 商务代表必须认真如实的根据项目产品参数编制《项目概算表》；
9. 产品经理\研发经理、采购代表必须认真审查概算研发部分，同时提交真实数据和意见；
10. 实施项目经理必须如实审核概算表，若有异议，必须如实反馈并让相关执行者重新审查并修正。
11. **召开内部启动会**
12. 若项目具备实施条件，实施项目经理必须召开内部启动会；
13. 采购代表、产品经理\研发经理必须参与内部启动会；
14. 实施项目经理必须发布内部启动会的会议纪要。

#### 角色与责任

**商务代表职责：**

准备自检和交底材料；

编制概算表。

**实施项目经理职责：**

交底资料审查；

判断是否具备实施条件；

召集内部启动会，包括会议准备（议程、人员、时间、地点）。

**产品经理职责：**

交底资料审查；

提交概算研发部分。

**研发经理职责：**

交底资料审查；

提交概算研发部分。

**采购代表职责：**

交底材料审查。

**销售代表职责：**

与客户确认口头承诺。

**实施部门负责人职责：**

对交付成果的审批工作。

#### 交付成果

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **交付成果** | **文档名称** | **文档编号** | **文档性（内/外）** | **审批** | **模板工具** |
| 《项目交底自检表》 | 《项目交底自检表》 | xx\_xx\_2\_1\_1\_1 | 内 | 实施部门负责人 |  |
| 《项目交底交接单》 | 《项目交底交接单》 |  |  | 实施部门负责人 |  |
| 《项目概算表》 | 《项目概算表》 |  |  | 实施部门负责人 |  |
| 《项目交付清单》 | 《项目交付清单》 |  |  | 实施部门负责人 |  |
| 《项目干系人登记册》 | 《项目干系人登记册》 |  |  | 实施部门负责人 |  |
| 《项目风险识别与跟踪表》 | 《项目风险识别与跟踪表》 |  |  | 实施部门负责人 |  |
| 《会议纪要》 | 《会议纪要》 |  |  | 实施部门负责人 |  |

#### 风险提示

1. 销售人员对校方口头承诺的风险。这种承诺在销售过程中很常见，但会对后面的项目实施工作带来了巨大的压力，如果处理不好，常会引起校方的强烈不满。
2. 项目的顺利交接。项目小组应该通过销售、售前顾问尽快了解校方的各种信息（校方模式、行业、产品、业务特点、校方内部的矛盾点等），收集尽可能多的校方资料、相关的文档。使整个项目小组尽快的展开相应的工作，投入到该项目中。
3. 文档资料的建立。建立文档配置库是项目管理的一项基础工作，完备的文档信息可以跟踪整个项目，让项目组成员、尤其是后来加入的项目组其他的成员，尽快了解项目状态。
4. 项目风险评估报告。售前阶段可能有些内容并没有写入。项目风险评估报告，在项目交接会议中双方有必要在做一次回顾，明确项目可能隐含的风险。

### 实施项目策划

项目实施策划是为项目的开发和管理制定合理的计划,涉及到项目的全部领域。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项目的生命周期，因此策划的合理性是项目成功的保证。

#### 流程图



#### 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。

#### 工作策略

1. **制定定制化产品的需求调研计划及调研材料**
2. 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；
3. 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；
4. 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；
5. 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。
6. **调研客户需求**
7. 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；
8. 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；
9. **分析并评审客户需求**
10. 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。
11. 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。
12. 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。
13. 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。
14. **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。
15. **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。
16. **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。

1. **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。

1. **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。

1. **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

1. **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。

1. **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》。

1. **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。

#### 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

#### 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 |  |  |  |  |  |
| 客户需求列表 |  |  |  |  |  |
| 客户需求列表(签字) |  |  |  |  |  |
| 客户需求说明书 |  |  |  |  |  |
| 客户需求评审报告 |  |  |  |  |  |
| 工程需求说明 |  |  |  |  |  |
| 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 |  |  |  |  |  |
| 预估算表-（里程碑计划） |  |  |  |  |  |
| 比价表 |  |  |  |  |  |
| 采购到货计划 |  |  |  |  |  |
| 实施项目总体计划 |  |  |  |  |  |
| 实施总体计划评审报告 |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

#### 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。

## 实施执行

### 实施环境摸底

项目实施环境摸底是结合项目实施所需的环境，通过对客户环境的摸底，检查是否满足项目的具体实施。



#### 流程图



#### 任务描述

**主要工作任务包括：**

* 1. 实施项目经理与客户方沟通环境摸底计划；
  2. 实施项目经理根据客户项目性质选择摸底方式，进行非现场或现场环境调研，将调研结果记录在《实施环境检查单》内；
  3. 客户方确认实施环境调研结果，输出《实施环境确认单》
  4. 实施项目经理与客户方共同确认实施环境是否就绪；
  5. 客户方负责准备实施环境，实施项目经理负责跟进实施环境的准备情况，直到环境就绪；
  6. 实施项目经理编制《项目实施方案》。

#### 工作策略

1. **沟通摸底计划**
   * 1. 根据《实施项目总体计划》、《项目交付清单》的约束与要求，实施项目经理与客户方沟通确定环境摸底计划，包括环境摸底方式、时间、双方人员等。
2. **实施环境调研**
   * 1. 进行环境摸底之前，实施项目经理先准备《实施环境检查单》，以供环境摸底参考；
     2. 根据项目类型及项目金额选择环境摸底方式。如纯软件项目或金额在10万以下的实施项目选择非现场环境调研；涉及硬件、工程类或金额大于10万以上的实施项目可以选择进行现场环境检查。
3. **确认环境调研结果及环境准备**
4. 实施项目经理完成实施环境调研后，将调研结果移交客户方进行结果确认；
5. 客户方需确认调研结果记录是否属实，实施项目经理评估并确认实施条件是否完备；
6. 如果实施环境尚不完备，客户方对不完备之处进行整改，直至满足实施条件；
7. 实施项目经理需要跟进客户方实施环境准备的情况；
8. 实施项目经理启动编制《项目实施方案》。

#### 角色与责任

**客户方：**

确认环境调研结果

判断实施环境是否准备就绪

准备实施环境

**实施项目经理：**

与客户方沟通摸底计划

根据《实施环境检查单》进行非现场环境调研或者现场环境检查

与客户方共同确认实施环境是否就绪

跟进实施环境的准备及就绪情况

#### 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 |
| 实施环境检查单（内部） |  |  |  |  |  |
| 实施环境确认单（校方） |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

#### 风险提示

* + 1. 项目实施工作必须在客户方实施环境准备就绪的前提下才能进行，当遇到不具备实施环境时，客户方能把环境准备就绪的时间或周期不定。比如，采购设备不到位，大楼环境正在筹建或装修等。

### 项目启动指引

为了使项目更顺利地执行，项目经理与客户共同发起项目启动会议，通过会议双方明确双方项目各自的项目负责人及各模块对接负责人；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。

#### 流程图



#### 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。

#### 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。

#### 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。

#### 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 |  |  | 外 |  |  |

#### 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近的力度，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。

### 实施准备指引

#### 流程图



#### 任务描述

**主要工作任务包括：**

1. 软件实施项目经理附上销售合同或中标文件，同时加上交货申请邮件格式发邮件至交货邮箱，出货专员根据申请邮件从产品库获取相应的产品安装包及文档进行刻盘、打印、包装和发货，销售代表负责收货。
2. 客户需提交基础数据（logo、版权），以及项目必须的基础设施和环境，软件实施项目经理进行确认基础数据、基础设备及环境。
3. 软件实施项目经理附上销售合同和“产品license申请表单”，申请产品license，产品license管理员审批并发放新加密狗给产品license发货专员，然后由产品license发放专员烧录加密狗并寄送给软件实施项目经理或销售代表。
4. 采购代表跟踪到货状态，处理供货问题，接着将最新到货计划反馈给软件\工程实施项目经理。
5. 销售代表主要给客户进行产品理念培训和收货。
6. 实施项目经理在实施准备时主要负责跟踪实施计划：如实施进展是否按照实施计划进行；子任务提前完成和按目前进展会滞后及时知会供应商项目负责人提前协调调整第三方进场安装人员；现场突发情况现场人员解决不了时，需告知实施项目经理，由实施项目经理协调处理；此外还需协调项目实施准备和准备系统的测试方案及测试用例。
7. 实施项目经理指定工程\软件实施项目经理，由软件\工程实施项目经理提前与销售代表或客户沟通好进场时间，根据采购反馈的供货进度时间表按时间节点逐一通知供应商发货；需要供应商上门安装调试的联系好供应商确定项目负责人/技术人员。
8. 工程实施项目经理在设备实施安装前需要再次与客户确认布局图并要求客户签字确认（避免大型机电设备安装后客户要求换位置）；实训室强电与网络等基础设施与环境条件是否准备到位，如不到位协调校方提供主要强电和网络。
9. 工程实施项目经理遇到采购无法签订合同而授权现场采购的设备应在系统上申请借款；零散项目材料、雇佣劳务费用。

#### 工作策略

1. **交货（申请、备货、发货、收货）**
2. 必须附上对应的销售合同或中标文件，在邮件正文处附上交货申请邮件格式；
3. 出货专员必须查阅销售合同或中标文件的产品信息与交货申请的产品信息，若一致才可去准备产品，否则反馈至软件实施项目经理，并让其提供相应的说明邮件或补充协议。
4. **申请产品license**
5. 软件实施项目经理申请产品license必须填写“产品license申请表单”和附上相应的销售合同；
6. 产品license管理员必须查阅销售合同和项目信息表，去核对产品license申请表单的项目信息、合同期限及产品名称；若是硬加密的产品，需审批通过后准备好新加密狗；
7. 产品license发放专员必须根据“产品license申请表单”的使用期限去烧录加密狗或生成授权码，随后寄送已烧录的加密狗并回复license邮件。
8. **采购第三方货物**
9. 采购代表必须及时跟踪到货状态，若发现存在供货问题，应尽早处理并将最新到货计划反馈给实施项目经理，确保项目正常进行；
10. 工程实施项目经理必须根据最新到货计划，更新施工时间。
11. **确认施工时间**

工程实施项目经理进场前要与客户用邮件、短信（日后能证明等方式）进行确认基建是否达到我们的建设要求，避免因条件不具备产生各种扯皮现象的发生。

#### 角色与责任

**客户职责：**

准备基础数据。

**软件实施项目经理职责：**

发起交货申请、产品license申请；

与客户进行确认基础数据（如：客户logo、版权等）。

**出货专员职责：**

从产品库获取产品安装包、产品用户及客服手册、产品安装部署及运维手册等，并将其刻盘；此外将产品用户及客服手册打印出来，然后进行包装、寄送。

**产品license发放专员职责：**

烧录加密狗；

由用户码或IP或域名生成序列号。

**产品license管理员职责：**

审批初次正式使用的产品license申请；

发放新加密狗。

**采购代表职责：**

跟踪到货状态；

处理供货问题；

反馈最新到货计划。

**工程实施项目经理职责：**

确定双方现场施工人员及资源；

确认施工场场，包括基础设施和环境；

确认最新到货计划；

确认施工时间。

**销售代表职责：**

产品理念培训；

收货。

**实施项目经理职责：**

跟踪实施计划；

协调项目实施准备；

准备系统测试方案、测试用例。

#### 交付成果

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **交付成果** | **文档名称** | **文档编号** | **文档性（内/外）** | **审批** | **模板工具** |
| 《交货申请表》 | 《交货申请表》 | xx\_xx\_2\_1\_1\_1 | 内 | 出货专员 |  |
| 《产品license申请表单》 | 《产品license申请表单》 |  | 内 | 产品license管理员 |  |
| 《到货计划》 | 《到货计划》 |  |  | 软件实施项目经理 |  |
| 《实施计划》 | 《实施计划》 |  |  | 实施部门负责人 |  |
| 《系统测试方案》 | 《系统测试方案》 |  |  | 软件实施项目经理 |  |
| 《系统测试用例》 | 《系统测试用例》 |  |  | 软件实施项目经理 |  |
| 《产品理念培训PPT》 | 《产品理念培训PPT》 |  |  | 销售代表 |  |

#### 风险提示

1. 软件实施项目经理未及时申请产品license，会导致现场实施等待审批的情况，或者现场没有网络时无法申请而导致产品license后补流程的情况，所以建议在交货申请后现场实施前申请产品license。
2. 基建问题一般包括：强弱电、教室地面、教室门窗（门窗损坏或者无锁设备存放不安全）、校方对接人等。

### 现场实施指引

#### 流程图



#### 任务描述

**主要工作任务包括：**

1. 软件实施项目经理负责现场安装部署软件，安装部署成功后将注册界面上的用户码发给产品license发放专员生成授权码，然后将授权码输入进去即可完成软件注册；接着进行软件调试、后台权限分配及数据初始化。
2. 工程实施项目经理需核对清单货物数量与发货清单是否一致、有损坏或者数量不足，签收时应做好备注，并及时反馈给采购代表；同时保存好设备包装，收到货物后对照合同清单确认设备数量和设备型号。
3. 工程实施项目经理按布局图安装摆放无供应商上门支持的设备；而若供应商集成安装的设备，工程实施项目经理应在安装前将布局图给到供应商的安装人员，并沟通好设备的安装布局；当设备安装完成并逐一调试正常后，再进行系统性调试。
4. 工程实施项目经理根据合同清单做好项目交接清单，然后根据项目交接单在实训室逐一清点确认现有设备对应交接清单无误，最后联系项目负责老师清点设备并确认签字。
5. 当实施现场出现货物与合同货物对不上或者有损坏时，此时实施项目经理应联系采购代表进行协调处理货物问题。
6. 实施项目经理主要监督实施的施工工期、施工质量和施工安全。
7. 若软件\工程实施项目经理在实施过程中遇到成本增加、学校提新要求及变更相关的情况，需联系销售代表协助处理实施问题。

#### 工作策略

1. **软件的现场实施**
2. 必须先认真阅读产品安装部署及运维手册，以及检查产品软硬件环境是否真的符合，最后才执行安装部署。
3. **工程的现场实施**
4. 准备进场时要做好所有产品的供应进度，协调好进场顺序。
5. 进场后首先要与客户做布局图的最终确认，无异后按照布局图进行实施。
6. 做好整个实施过程中的安全管理，体现在施工人员安全与设备的安全。

设备安全：要做到责任明确（最好客户交钥匙到我方，待全部实施完成后设备和钥匙交付给客户），每天下班后关门、关窗、关水电。

人员安全：机械伤害（搬运、安装时）

电器伤害（布线、电气调试等）

1. 现场沟通协调遇到拿捏不准的地方要分阶段的与客户进行沟通确认避免返工。
2. 非标准设备名牌制作，标准设备名牌、合格证、保修卡等资料检查。
3. 项目资料准备与复查。

#### 角色与责任

**客户职责：**

规划业务权限。

**软件实施项目经理职责：**

安装部署软件；

软件调试及后台权限分配；

数据初始化。

**工程实施项目经理职责：**

第三方货物收货验收；

硬件安装及设备调试；

货物移交给客户；

**采购代表职责：**

协调处理货物问题。

**实施项目经理职责：**

项目实施监督。

**销售代表职责：**

协助处理实施问题。

**基建项目经理**

负责工程施工及验收。

#### 交付成果

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **交付成果** | **文档名称** | **文档编号** | **文档性（内/外）** | **审批** | **模板工具** |
| 《第三方收货确认单》 | 《第三方收货确认单》 | xx\_xx\_2\_1\_1\_1 | 内 |  | 《第三方收货确认单》 |
| 《货物验收单》 | 《货物验收单》 |  |  |  | 《货物验收单》 |
| 《硬件实施信息表》 | 《硬件实施信息表》 |  |  |  | 《硬件实施信息表》 |
| 《软件实施信息表》 | 《软件实施信息表》 |  |  |  | 《软件实施信息表》 |
| 《收货确认单》 | 《收货确认单》 |  |  |  | 《收货确认单》 |

#### 风险提示

1. 设备安装后客户不满意提出调整设备位置（施工前布局图签字确认）。
2. 校方有活动（考试、培训不允许施工）、施工过程中基建问题满足不了我司施工要求（造成的工期延误需与校方签订工期顺延协议）。

### 实施验证

项目实施验证是指通过项目的软硬件安装调试完成后，对项目能否正常运行的测试过程。涉及外购产品的，需要对供方产品与自研产品进行集成，最后按前期准备的测试方案和用例，验证项目运行的可行性，为项目的交付提供保证。



#### 流程图



#### 任务描述

**主要工作任务包括：**

1. 实施项目经理组织进行系统集成与联调；
2. 实施项目经理组织进行系统测试并组织对测试发现问题进行修改与验证；
3. 实施项目经理组织客户方及相关角色进行初验

#### 工作策略

1. 系统集成与调试：实施项目经理组织软件实施项目经理、工程实施项目经理等专业项目经理以及研发代表、供应商等严格按照实施方案对整个项目模块进行集成。实施项目经理需要统筹各模块资源，了解项目整体架构和模块，跟进并协调集成与联调的进度与问题。
2. 执行系统测试并进行问题修改与验证：实施项目经理组织软件实施项目经理、工程实施项目经理等专业项目经理根据系统测试用例进行系统测试，在测试过程中需注意各模块之间的依赖关系并尽量以客户的真实数据作为测试数据。
3. 测试结果分析与报告：实施项目经理组织软件实施项目经理、工程实施项目经理等专业项目经理记录测试过程中出现的故障、问题或提示信息并对数据与问题进行分析。系统测试及问题验证完成后出具系统测试报告。整个系统测试与分析过程，如有需要，可要求研发代表参与。
4. 系统初验：实施项目经理组织软件实施项目经理、工程实施项目经理等专业项目经理及研发代表、销售代表、供应商等进行初验，如有问题，可参见《问题管理流程》及早沟通解决；如果涉及新需求，则可参见《变更管理流程》进行处理。

#### 角色与责任

**客户方：**

参与系统初验

**实施项目经理：**

统筹项目各个模块集成

跟进软硬件调试

统筹项目系统测试

跟进测试结果

组织完成系统初验

**软件实施项目经理：**

协助软硬件调试

协助进行系统集成

执行系统测试

协助分析测试结果

协助完成系统初验

**工程实施项目经理：**

协助软硬件调试

协助进行系统集成

执行系统测试

协助分析测试结果

协助完成系统初验

**研发代表：**

对自有软件出现的问题给予支持

协助软硬件调试

协助进行系统集成

协助分析测试结果

协助完成系统初验

**供应商：**

提供培训及操作手册

协助进行系统集成

协助完成系统初验

**销售代表：**

协助完成系统初验

#### 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 |
| 第三方软件验收报告 |  |  |  |  |  |
| 第三方工程验收报告 |  |  |  |  |  |
| 现场研发的文档/源码/程序包 |  |  |  |  |  |
| 系统测试报告 |  |  |  |  |  |
| 系统初验报告 |  |  |  |  |  |

#### 风险提示

1)项目实施工作必须在客户方实施环境准备就绪的前提下才能进行，当遇到不具备实施环境时，客户方能把环境准备就绪的时间或周期不定。比如，采购设备不到位，大楼环境正在筹建或装修等。

### 实施试运行指引

项目实施试运行是指项目正式交付前，由客户根据自己的工作习惯、工作内容等，对整个项目的设计、计划、实施和管理工作综合性的检验。项目实施经理须密切监视系统的运行状况，对于系统出现的异常情况须及时作出响应和处理。

#### 流程图



#### 任务描述

**主要工作任务包括：**

1. 给客户进行产品培训：实施项目经理需制定和确认培训计划，随后给客户进行培训；若涉及外购产品，需由采购代表邀约供应商提供培训；培训结束后，均需由项目专员进行培训满意度调查。
2. 产品试运行：由实施项目经理与客户共同确认试运行方案，随后实施项目经理跟踪产品试运行情况，最后输出试运行报告。
3. 实施项目结项：试运行结束后，由实施项目经理发起结项申请，此时销售代表需与客户确认项目实施完成情况，项目专员需通过确认结项项目过程文档是否已上传来核实实施完成情况。

#### 工作策略

1. **培训**

培训结束后，项目专员必须执行培训满意度调查并输出分析结果和改进措施。

1. **试运行**

产品试运行阶段，必须实时跟踪客户的使用情况，并如实输出试运行报告。

1. **实施项目结项**

项目专员必须认真检查项目过程的文档是否齐全及项目符合度。

#### 角色与责任

**客户职责：**

参与培训；

确认试运行方案。

**实施项目经理职责：**

确认并制定培训计划；

确认试运行方案，跟踪试运行并编制试运行报告；

发起结项申请。

**工程\软件实施项目经理职责：**

编制培训课件并执行或参与培训。

**采购代表职责：**

邀约供应商提供培训。

**供应商职责：**

执行培训。

**培训专员职责：**

编制培训课件并执行或参与培训。

**销售代表职责：**

确认实施完成情况。

**项目专员职责：**

负责培训满意度调查；

核实实施完成情况。

#### 交付成果

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **交付成果** | **文档名称** | **文档编号** | **文档性（内/外）** | **审批** | **模板工具** |
| 《培训计划》 | 《培训计划》 | xx\_xx\_2\_1\_1\_1 | 内 |  | 《培训计划》 |
| 《培训课件》 | 《培训课件》 |  |  |  | 《培训课件》 |
| 《满意度调查表》 | 《满意度调查表》 |  |  |  | 《满意度调查表》 |
| 《试运行报告》 | 《试运行报告》 |  |  |  | 《试运行报告》 |
| 《结项申请单》 | 《结项申请单》 |  |  |  | 《结项申请单》 |

#### 风险提示

1. 培训效果校方是否满意。
2. 试运行，主要看客户方是否实际去试用。
3. 在结项过程，客户会提出合同外的需求，进而减慢结项进度。

## 实施收尾

### 验收与总结指引

项目验收是指在公司与校方之间完成项目成果与资料的正式验收交付。项目总结是指由项目经理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。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。

#### 流程图



#### 任务描述

项目验收是指在公司与校方之间完成项目成果与资料的正式验收交付。项目总结是指由项目经理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。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。

**主要工作任务包括：**

1.销售经理主导、实施项目经理配合，做好验收准备工作；

2.销售经理向校方发起项目最终验收，校方对项目最终验收后，签定验收报告，完成验收交付；

3.验收报告签署完成后，回收至项目统筹部，由项目专员进行归档；

4.销售在验收完成后，进行回款跟进；

5.实施项目经理进行项目总结，项目专员对项目总结资料归档，最终由实施项目经理与运维代表进行项目移交工作。

#### 工作策略

**1.验收**

1）销售经理收到内部结项通知后，实施项目经理需要积极配合销售经理做好项目相关的验收资料，包含《验收报告》及合同规定的所需资料，并与客户及时沟通验收时间；

2）双方项目实施团队认真做好项目验收，销售经理组织双方领导进行项目的交付发布，校方确认后，在《验收报告》上签字和盖章，最终完成项目的全部交付；

3）项目最终交付后，由实施项目经理协助收回签字后的《验收报告》，交由项目统筹部保管，并做好归档工作。

**2.总结**

1）项目正式验收后，即完成了项目的交付工作，由销售经理根据合同条款规定跟进客户的回款工作；

2）实施项目经理在项目验收结束后，组织项目团队对项目的实施过程进行总结、分析，过往工作中有不足之处，争取下次完善，实施项目经理组织输出总结报告；

3）项目总结完成后，实施项目经理整理项目的总结资料提交项目统筹部进行归档；

4）完成以上工作后，实施工作到达收尾阶段，由实施项目经理和统筹部项目专员配合售后运维部门进行项目移交，实现项目从售中转入售后。

#### 角色与责任

**客户：**

1）对项目进行最终验收，签定验收报告；

**销售代表：**

与实施项目经理沟通，并准备客户验收工作；

向校方发起项目验收，组织项目验收的交付发布活动；

跟进项目验收后的回款工作，保证项目的顺利结束。

**实施项目经理：**

配合销售经理，做好客户验收的准备工作；

项目验收后，对项目的售中过程进行总结，形成总结报告；

整理项目相关信息，进行项目移交工作，实施项目从售中转向售后；

**项目专员：**

回收并归档验收报告；

项目总结资料归档；

**运维代表：**

与实施项目经理沟通，进行项目的移交工作；

#### 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** |
| 验收报告 |  |  |  |  |  |
| 总结报告 |  |  |  |  |  |
| 项目移交清单 |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

#### 风险提示

1)项目验收过程中，可能存在客户验收不配合的问题，因此项目组在成立团队时必须注重团队成员的素质，团队成员不仅是完成本职工作，同时在与校方沟通的时候，要注重客户关系的维护；

2)验收材料准备工作不充分，导致项目验收延误；项目经理在内部结项后，需根据验收标准，认真核实需要提供给内外部的所有材料，对于验收必备材料应实时督促对应负责人在规定时间内完成；

3)回款风险。销售在跟进项目回款时，可能存在客户回款不及时，甚至不回款的问题，销售首先需要分析问题具体原因，并根据合同条款或相关协议向客户澄清。

## 实施监控

### 实施项目问题管理指引

问题管理是指在项目实施过程中，问题的发现、分析、解决方案及处理结果反馈的过程。

#### 流程图



#### 任务描述

问题管理是指在项目实施过程中，问题的发现、分析、解决方案及处理结果反馈的过程。

1.实施项目经理收集项目的相关问题与反馈，并做好分类登记与分析；

2.根据问题类型，制定对应的改进方案；

3.根据改进方案进行问题整改；

4.实施项目经理将修订结果反馈给校方。

#### 工作策略

1.实施项目经理在整个实施过程中负责发现和收集与项目相关的所有问题，问题的来源不仅来自外部的客户，同时也有内部人员的反馈，实施项目经理作为问题收集的入口，需做好详细收集与登记；

2.项目经理在权限范围内，需及时对问题做出解决方案；未决事项需召集项目团队，对问题进行详细分析，明细问题根源与责任人，并做出相应的解决方案；团队内不能做出决策时，需逐层向上汇报，直至明确解决方案，落实责任人；

3．项目团队做出相应的解决方案后，项目经理需及时与校方沟通确认，未达到解决效果的，项目团队需要重新讨论，直至解决客户问题，与校方达成一致后，再由项目经理根据解决方案，跟踪问题直至问题得到解决；

4．问题得以解决后，项目经理需及时向客户反馈结果，取得客户的认同，问题关闭。同时这也是提升我们服务质量的体现。

#### 角色与责任

**客户：**

发现问题；

**实施项目经理：**

发现与收集问题，并根据问题类型进行登记与分析；

跟进问题的处理进度并与校方沟通问题解决方案和处理结果；

**项目团队成员：**

负责对收集的问题进行分析，形成问题解决方案；

**问题责任人：**

通过项目团队进行问题分析后，对问题明确责任人，由责任人负责问题的修正；

#### 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** |
| 问题与需求跟进登记表 |  |  |  |  |  |
| 解决方案 |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

#### 风险提示

1)问题不够清晰，导致处理结果达不到客户要求；作为问题的第一接收人，需详细了解问题的来源，并做详细登记，在接到反馈后进行重述，与客户的理解达成一致；

2)问题责任人不明确；在项目组建立时，项目团队需明确职责，项目经理可通过团队分析，确定问题类型，指定问题处理责任人；

3)任务累积导致问题处理不及时风险；项目需建立问题处理时间机制，超过问题处理时限，项目经理需根据情况进行资源协调，协调不成功时需向相应业务主管或领导反馈；

### 实施项目变更管理

项目变更是指项目在签定合同或中标后，项目的补充和修改。补充是在原合同基础上增加新的内容。修改是对原合同的条款进行变更，抛弃一些原来的条款，或更换成新的内容。变更可以对已完成的部分进行变更，也可以对未完成的部分变更，除合同主体不属于变更范围外，其他如项目的质量、数量、部位，履行的时间、地点、方式等都可以变更。

#### 流程图



#### 任务描述

**主要工作任务包括：**

1. 接受客户提出的新需求申请
2. 组织进行变更影响分析
3. 制定候选方案并沟通协调促成内部达成共识
4. 与客户方确认变更候选方案
5. 获取公司高层对变更进行审批并与客户方签订变更协议
6. 实施变更并验证变更的实施情况

#### 工作策略

1. **记录新需求申请**
2. 在整个实施项目过程中，客户方都可能提出新需求申请。客户方对新需求的提出形式不限，可以是口头沟通、电话对接等非正式方式、也可以是以正式的书面方式提出新需求申请。
3. 客户可以向两个接口角色提出新需求申请，一个是实施项目经理另一个是销售代表。接到客户提出的新需求申请后，实施项目经理或销售代表以书面形式进行记录。
4. **分析变更影响，制定候选方案，并与客户进行确认**
5. 销售代表接到客户提出的新需求申请后，先判断能否进行二次销售，如果可以，则转向售前流程；如果将新需求申请纳入变更管理范畴，则与实施项目经理沟通，组织相关角色进行变更影响分析。
6. 实施项目经理记录了客户提出的变更需求申请后，组织销售代表、产品经理、研发代表、商务代表、采购代表进行变更的影响分析。销售代表主要分析客户关系的影响，产品经理主要分析整体产品可行性，研发代表性主要分析研发人力成本、研发周期，商务代表主要分析整体成本影响，采购代表主要分析在需求期内是否有相应货物、采购成本、到货周期等影响。
7. 根据变更影响分析，实施项目经理组织制定候选方案，并组织协调项目组内各角色代表进行沟通理解并促成一致认识。
8. 实施项目经理提交项目组内部达成共识的候选方案给到客户方，客户方进行方案确认并给出明确的确认意见。
9. **提出变更申请并跟进审批**
10. 项目组内部达成共识并与客户方确认变更方案后，实施项目经理在费用控制系统上提起变更申请单，并跟进变更决策委员会的审批进度及意见。变更决策委员会审批变更后，销售代表与客户方签订补充合同或变更协议。
11. **变更实施与验证**
12. 变更决策委员会审批通过并与客户签订了补充合同或变更协议后，各角色代表按方案实施变更，实施项目经理、产品经理验证变更情况，并跟进客户方对变更实施后的验证与确认。
13. 实施验证并确认完成后，实施项目经理将变更涉及的材料进行更新并重新基线和归档。

#### 角色与责任

**客户方：**

提出新需求

确认变更实施候选方案

签订补充合同或变更协议

验证并确认变更

**变更决策委员会：**

审批变更申请

**实施项目经理：**

记录客户方提出的新需求申请

组织分析变更影响

组织制定变更候选方案

组织协调项目组内各角色理解方案并促成一致认识

在费用控制系统中发起变更申请

组织实施变更并验证变更实施情况

更新变更涉及的文档并重新基线和归档

#### 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 |
| 变更申请单（含变更方案） |  |  |  |  |  |
| 补充合同或变更协议 |  |  |  |  |  |

#### 风险提示

**1、变更审批或决策不及时**