

市场项目交付流程介绍

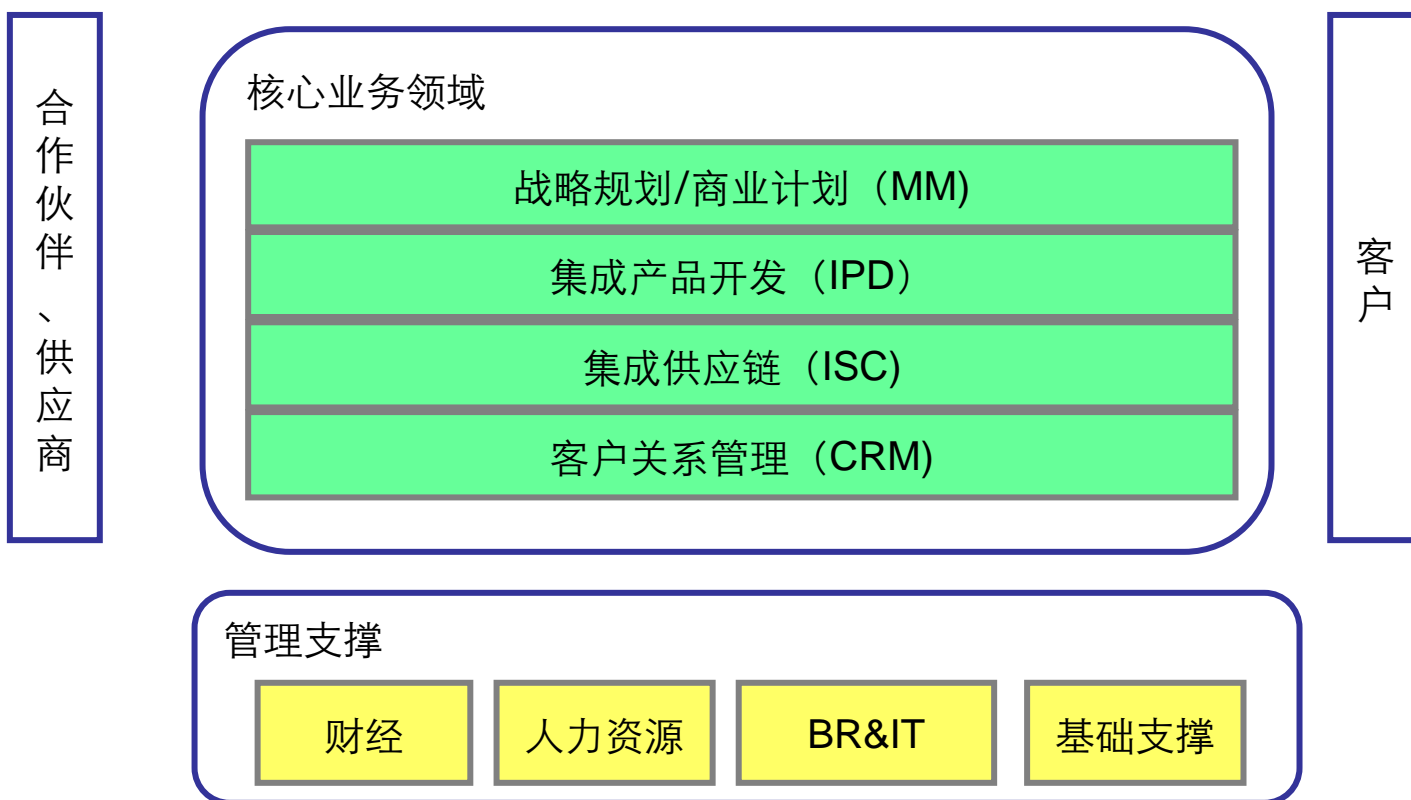
2010-07

客户第一 | 阳光沟通 | 团队协作 | 拥抱变化 | 学习成长

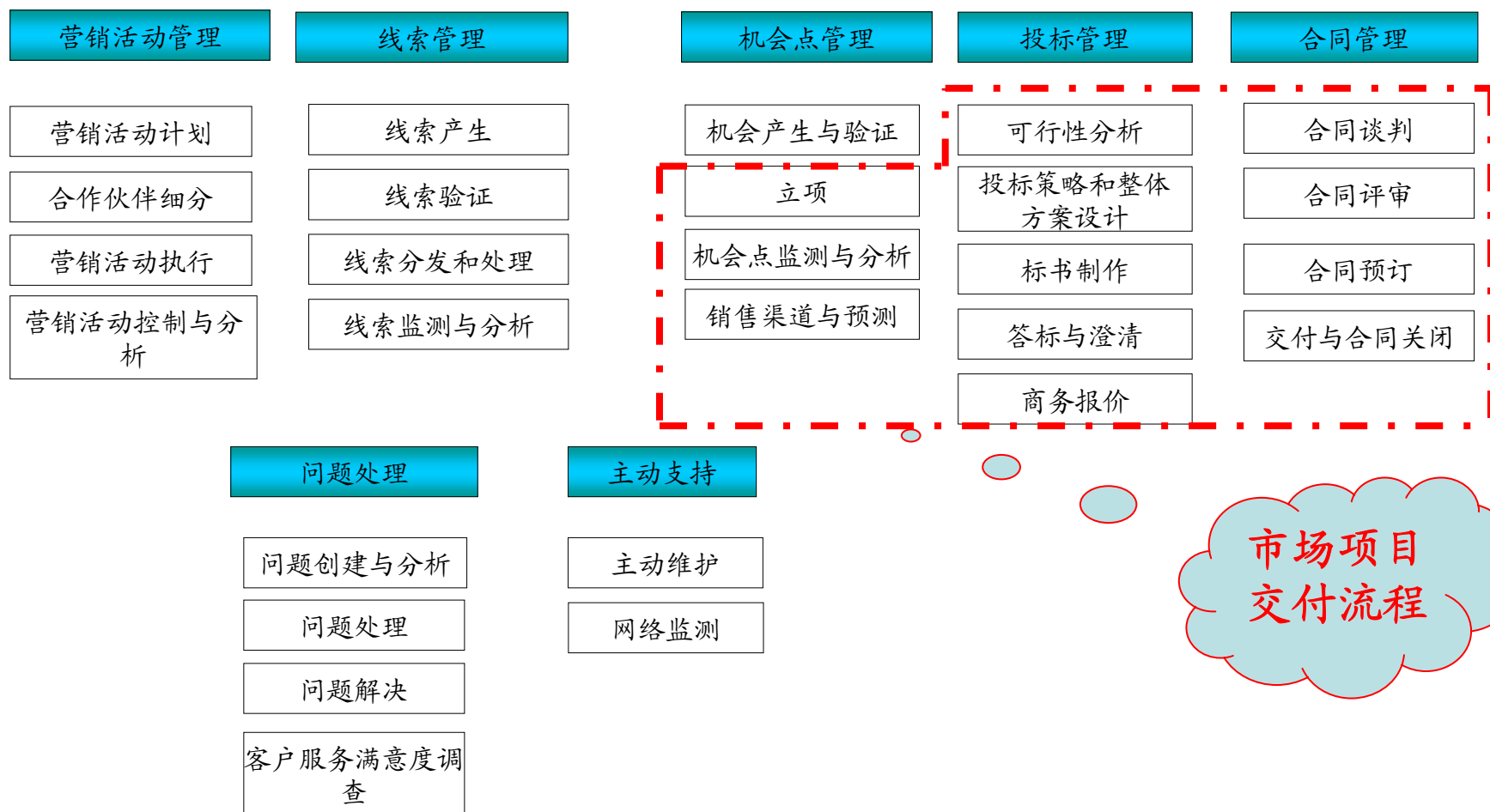
目录

**1****CRM体系介绍****2****市场项目交付流程运作体系****3****市场项目交付流程介绍**

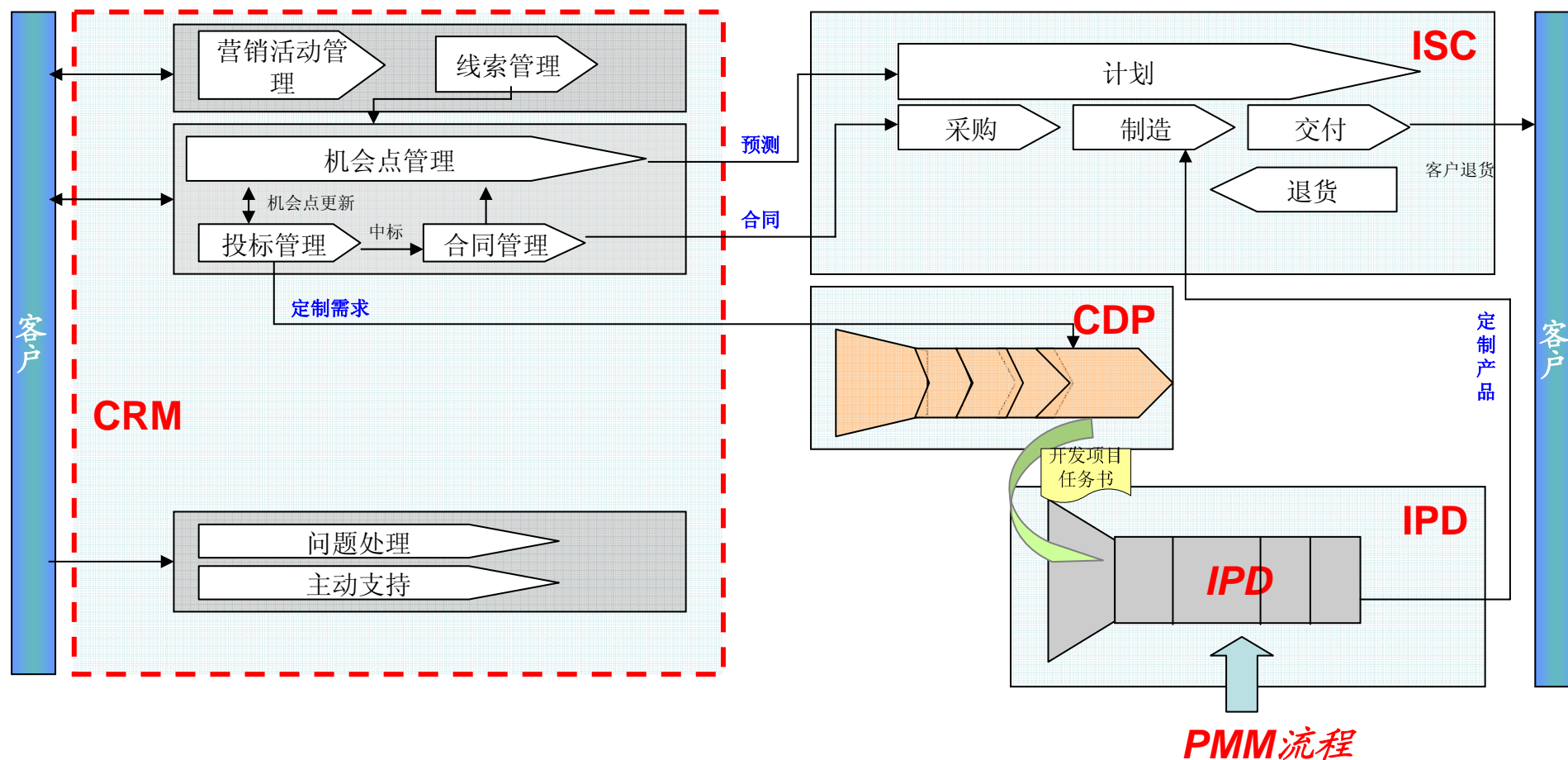
公司整体业务流程框架



CRM流程框架



市场项目交付流程总览

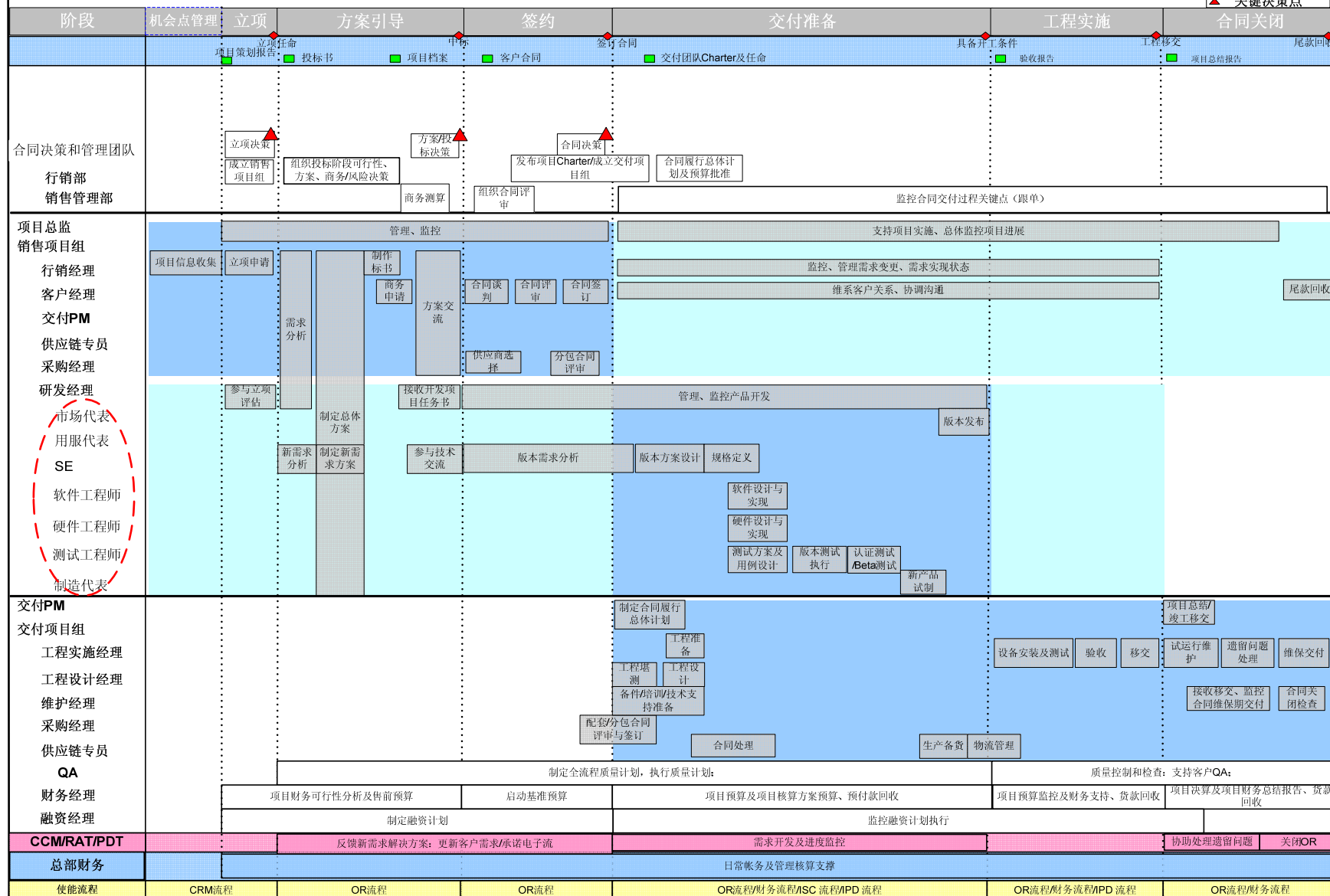




价值观：客户第一 | 阳光沟通 | 团队协作 | 拥抱变化 | 学习成长

市场项目交付流程 Pocket Card

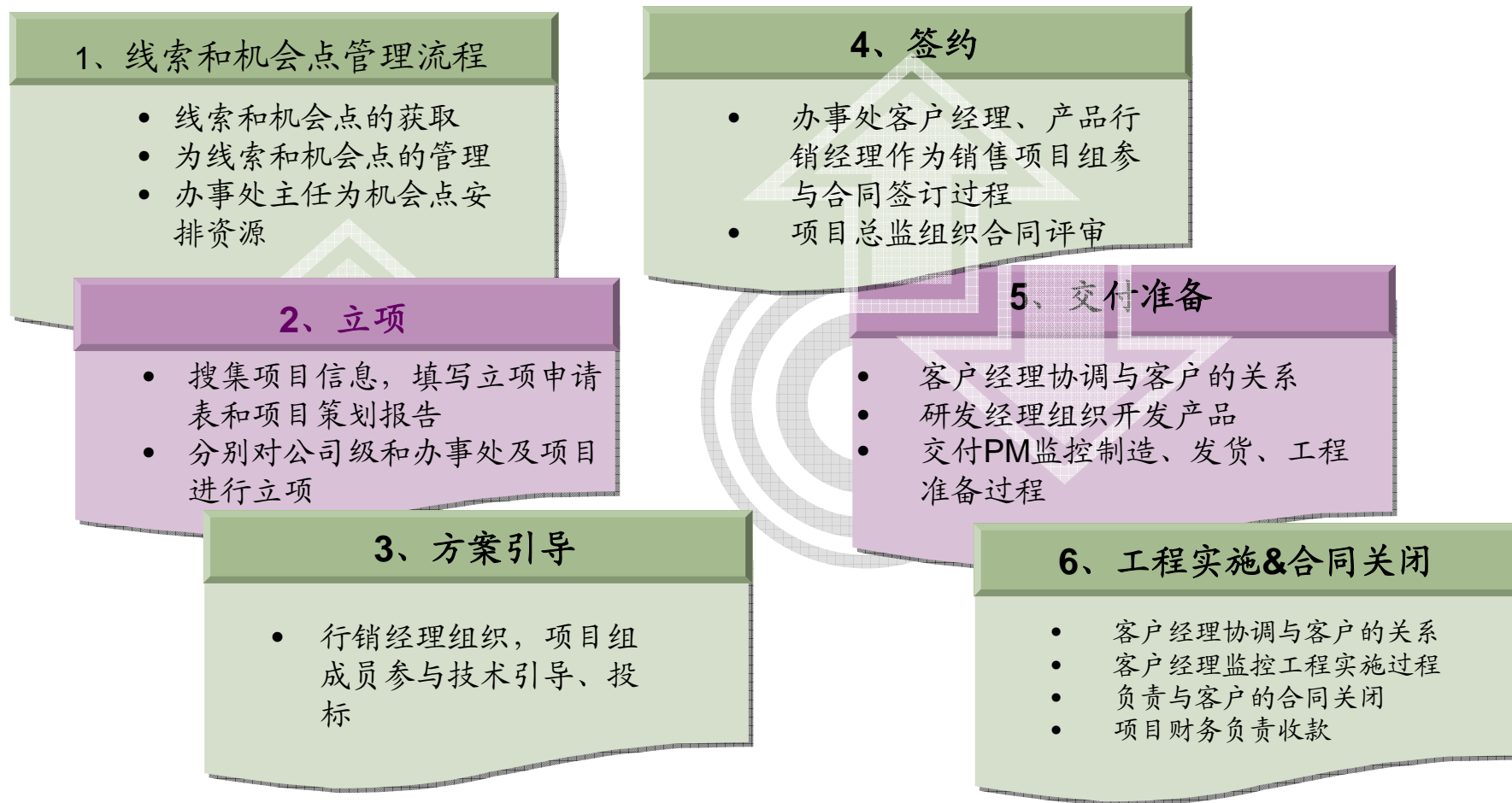
■ 关键交付件
◆ 里程碑
▲ 关键决策点



行为准则：尊重 · 简单 · 重用 · 检查 · 并行 · 勇气 · 反馈 · 改善 · 认真 · 责任

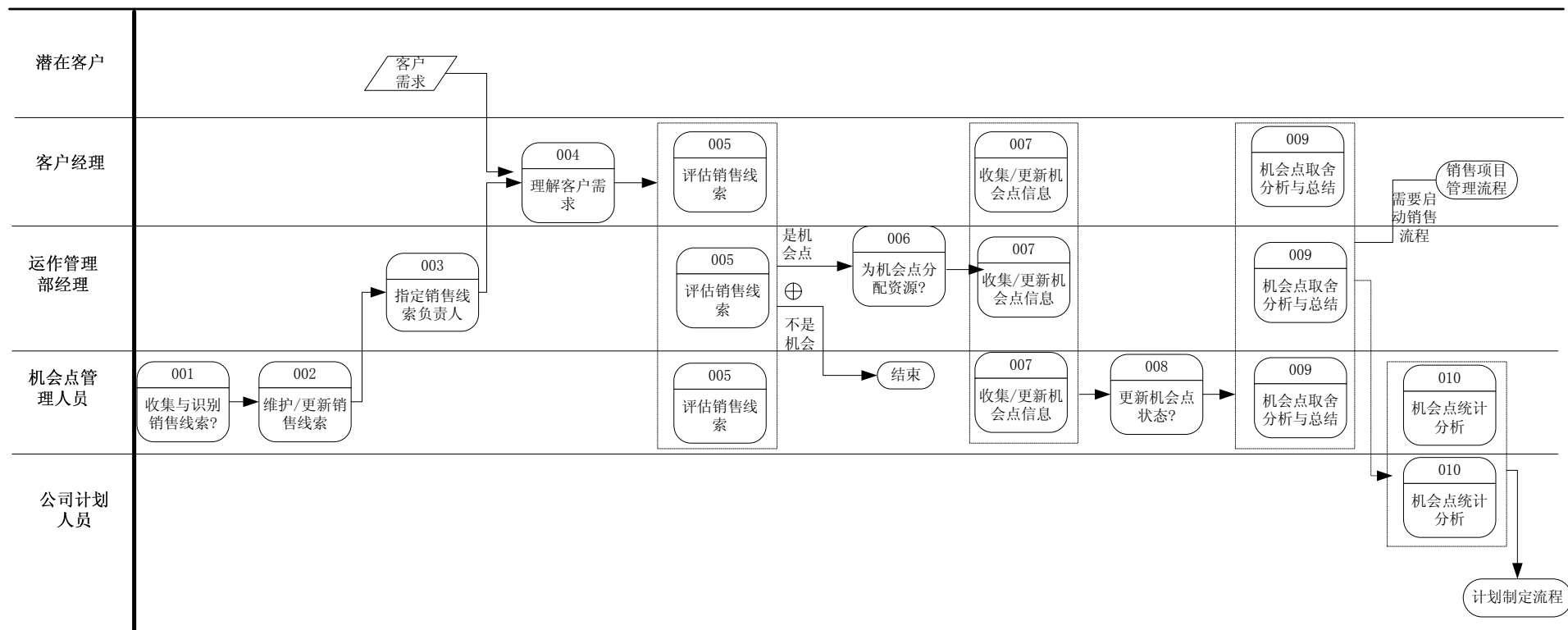
SHENZHEN COSHIP ELECTRONICS CO., LTD.

子流程介绍



线索和机会点管理流程

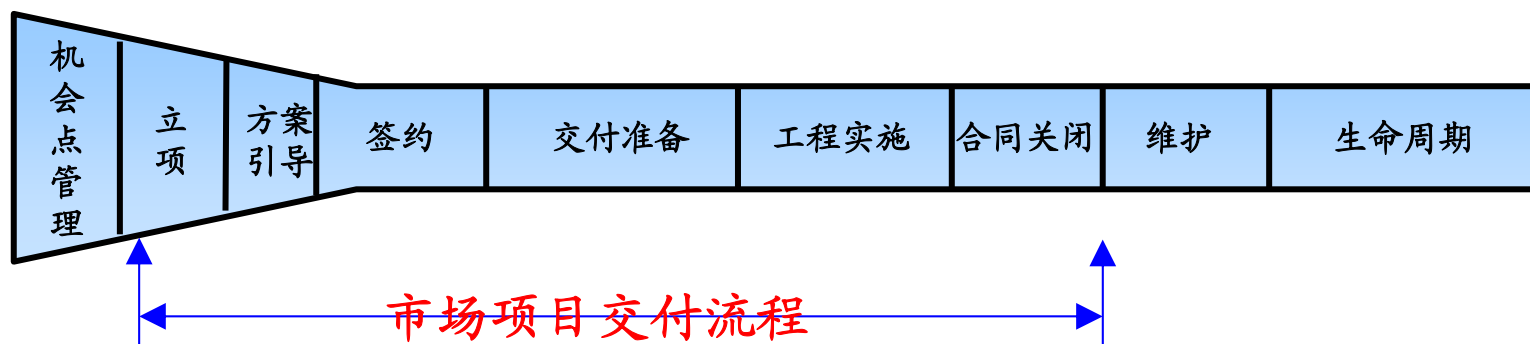
线索和机会点管理流程



目录

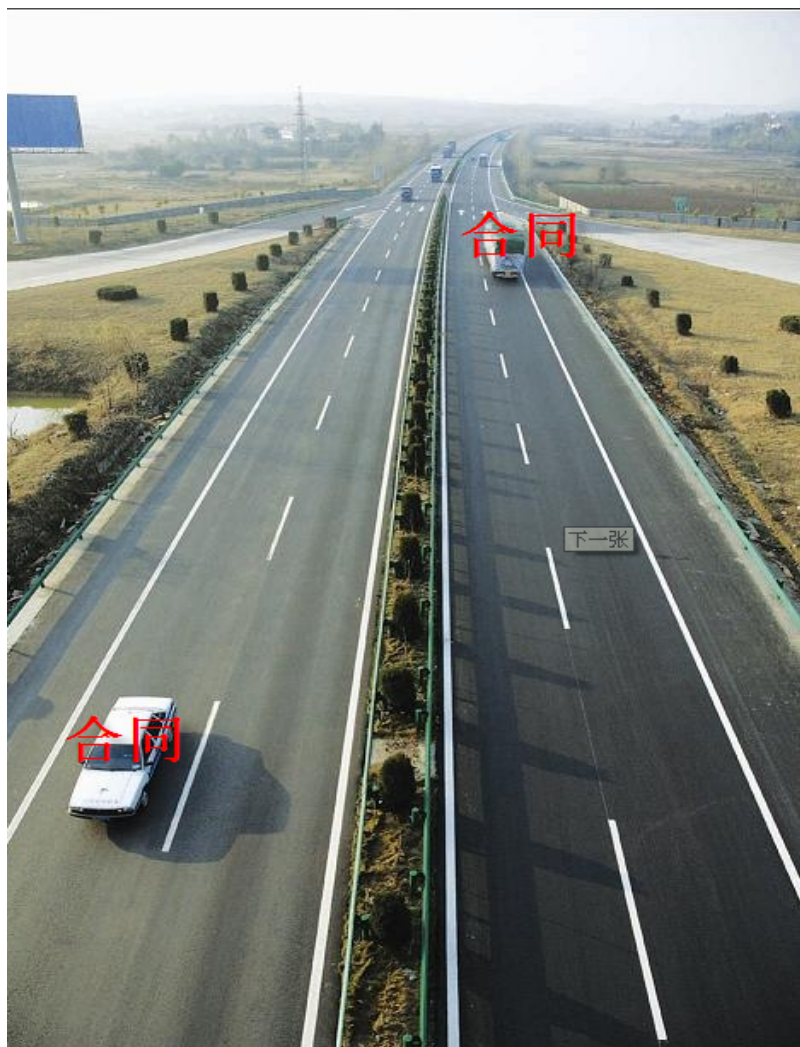
1**CRM体系介绍****2****市场项目交付流程运作体系****3****市场项目交付流程介绍**

市场项目交付流程



什么是市场项目交付流程？

- 从客户处获取需求和合同，并开发出客户想要的产品，最后向客户交付合同所规定的产品和服务。契约化履行客户合同要求，集成公司各业务模块（市场、销售、服务、研发、计划、采购、制造、物流），与客户、合作方协同运作，高质量提供产品和服务的过程。



- 以合同为主线，市场立项开始到合同收款结束的端到端的流程，构建的从合同生成到合同关闭过程的“高速公路”。

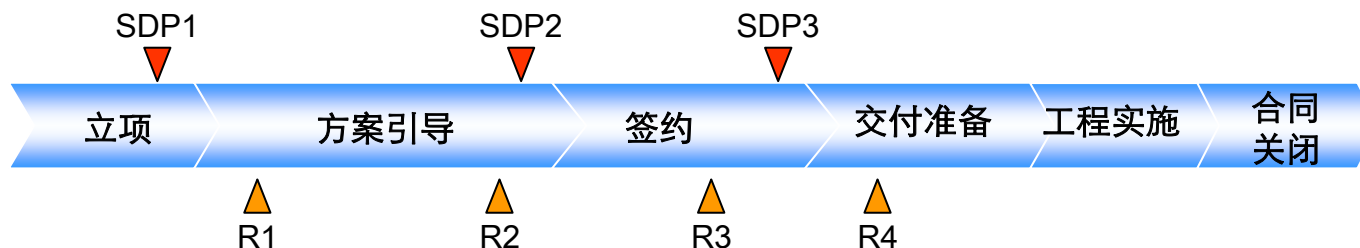
市场项目交付决策点及评审点

决策点

- SDP1：立项决策
- SDP2：投标决策
- SDP3：合同决策

评审点

- R 1：需求/可行性/赢标策略/总体方案评审
- R 2：标书评审
- R 3：合同评审
- R 4：交付计划/方案评审



评审点：评审小组依据项目交付件对项目进行评审，形成评审报告

决策点：市场销服管理团队根据评审小组意见做出最终决策

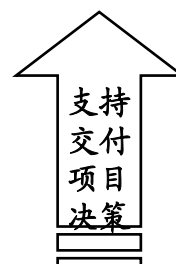
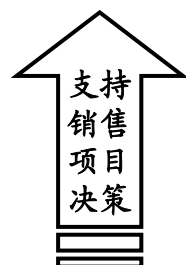
市场项目交付流程涉及的团队



销售项目组



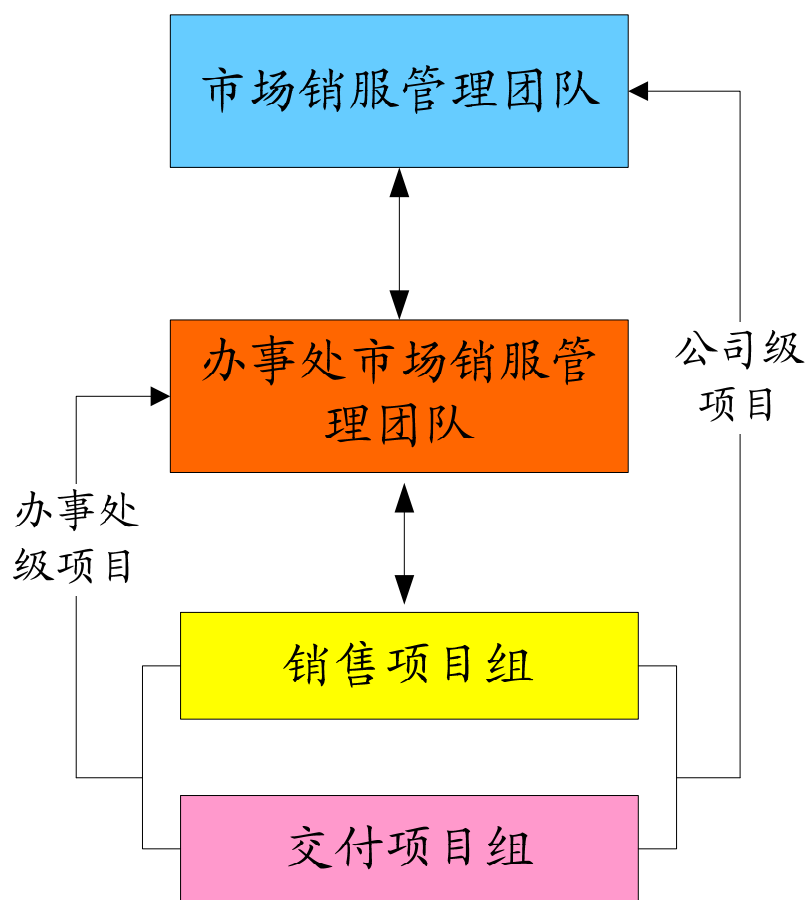
交付项目组



市场销服管理团队

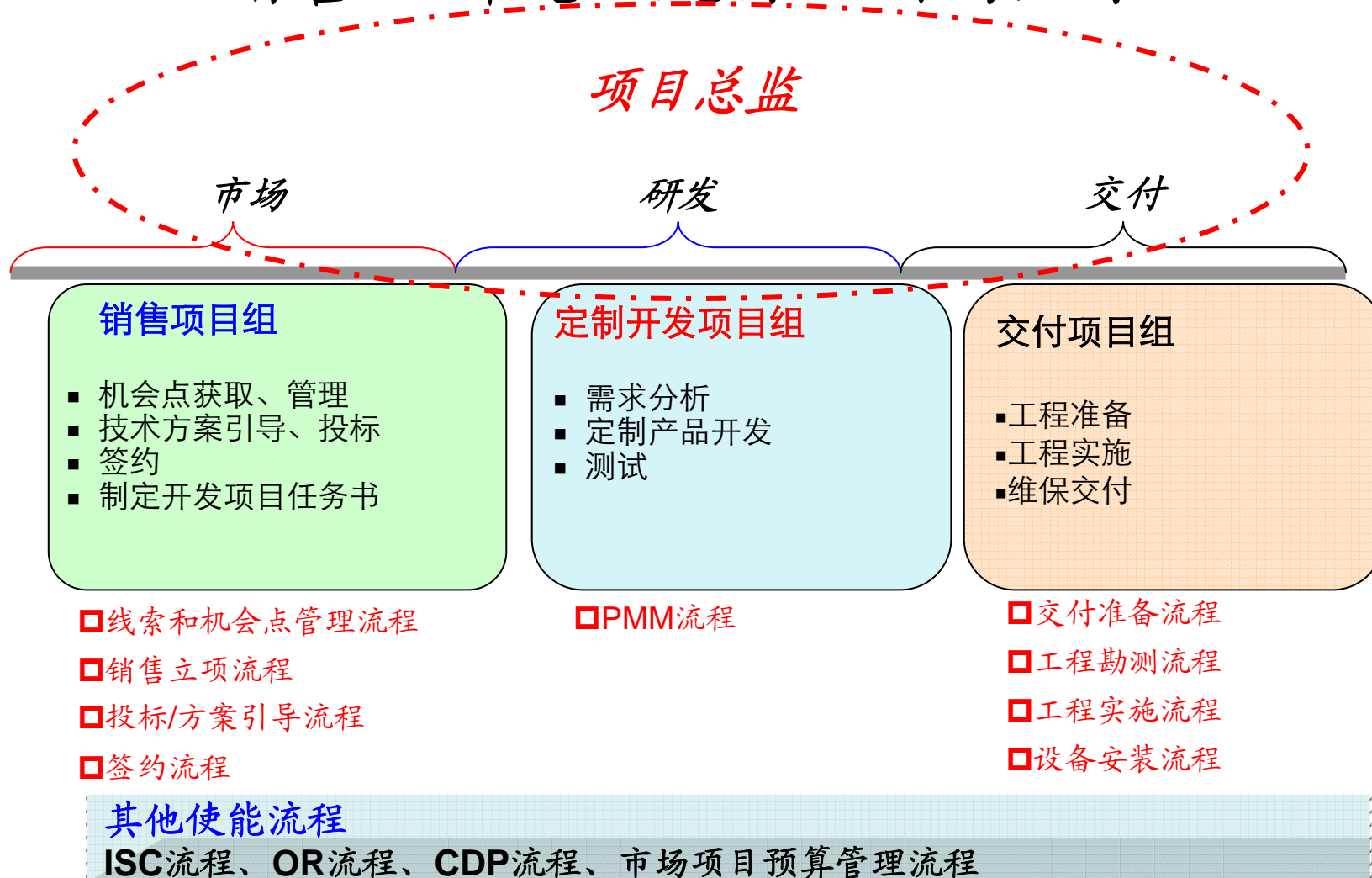
办事处级市场销服管理团队

团队运作关系图

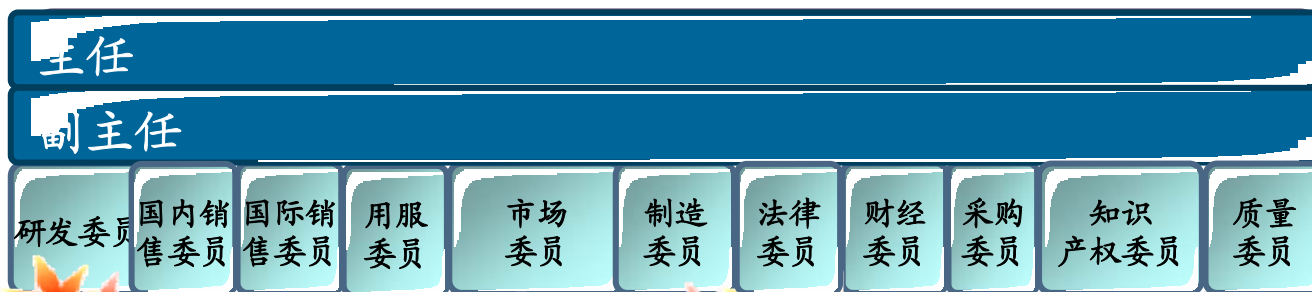


说明：由行销部负责组织专业权签人根据《项目等级评定表》对销售项目进行打分，大于或等于40分为公司级项目，小于40分为办事处级项目

销售、研发、交付之间的关系



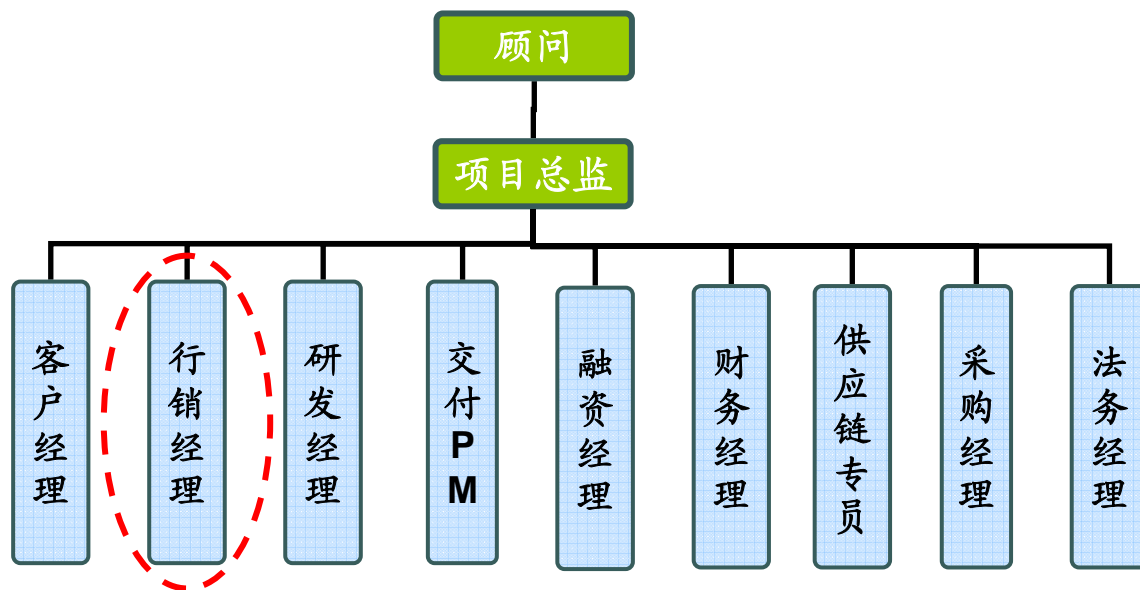
市场销服管理团队



- 确立并沟通销售和服务体系的愿景、使命和目标、战略方向和投资优先级
- 批准销售项目和交付项目的项目任务书，授权成立销售项目组和交付项目组
- 对所有销售项目和交付项目的决策评审点进行评审
- 激励和管理销售项目组和交付项目组的绩效与行为，并对绩效优秀的项目组给予相应的奖励
- 根据需要通过与功能部门领导层及产品线的协作，确保问题的及时解决
- 确保项目管理团队具备管理项目的专业项目技能
- 维护已承诺和未承诺的资源池，根据在决策评审点达成的一致意见，把这些资源分配给项目组
- 从运作决策制定的角度来看，市场销服管理团队还负责：
 - 项目组合（在市场销服部内）的平衡
 - 项目任务书的审批
 - 审批会影响到项目计划变更请求
 - 供/需情况和决策
 - 运作指标的衡量

现阶段复用公司变革管理委员会

销售项目组组织结构



销售项目组职责

- 基于客户需求及需求变化，拟定项目销售策略和应对措施
- 收集竞争对手信息，制定竞争策略
- 通过参加交底会，保证售前、售后信息的有效传递
- 管理和执行市场项目交付流程中立项阶段、投标阶段、合同签订阶段的关键活动，及时做出决策并完成阶段的活动和交付件
- 在市场销服管理团队会议上定期汇报进展情况，或者定期提交书面报告

销售项目组运作关键点

- **项目总监**作为整个销售项目组的教练，指导整个团队的工作；
- **项目总监**作为项目总负责人，负责与总部及其他资源部门的沟通、资源协调及项目的总体监控，规避越级汇报，确保团队运作；
- **项目总监**负责团队成员的绩效考核工作
- **研发经理、采购经理**等作为项目组成员尽早参与项目，以确保各领域工作协调一致

销售项目组角色与职责（一）

项目领导组

1. 定期拜访客户高层
2. 负责项目基准计划审批
3. 负责项目实施重大变更审批
4. 负责项目实施重大问题决策

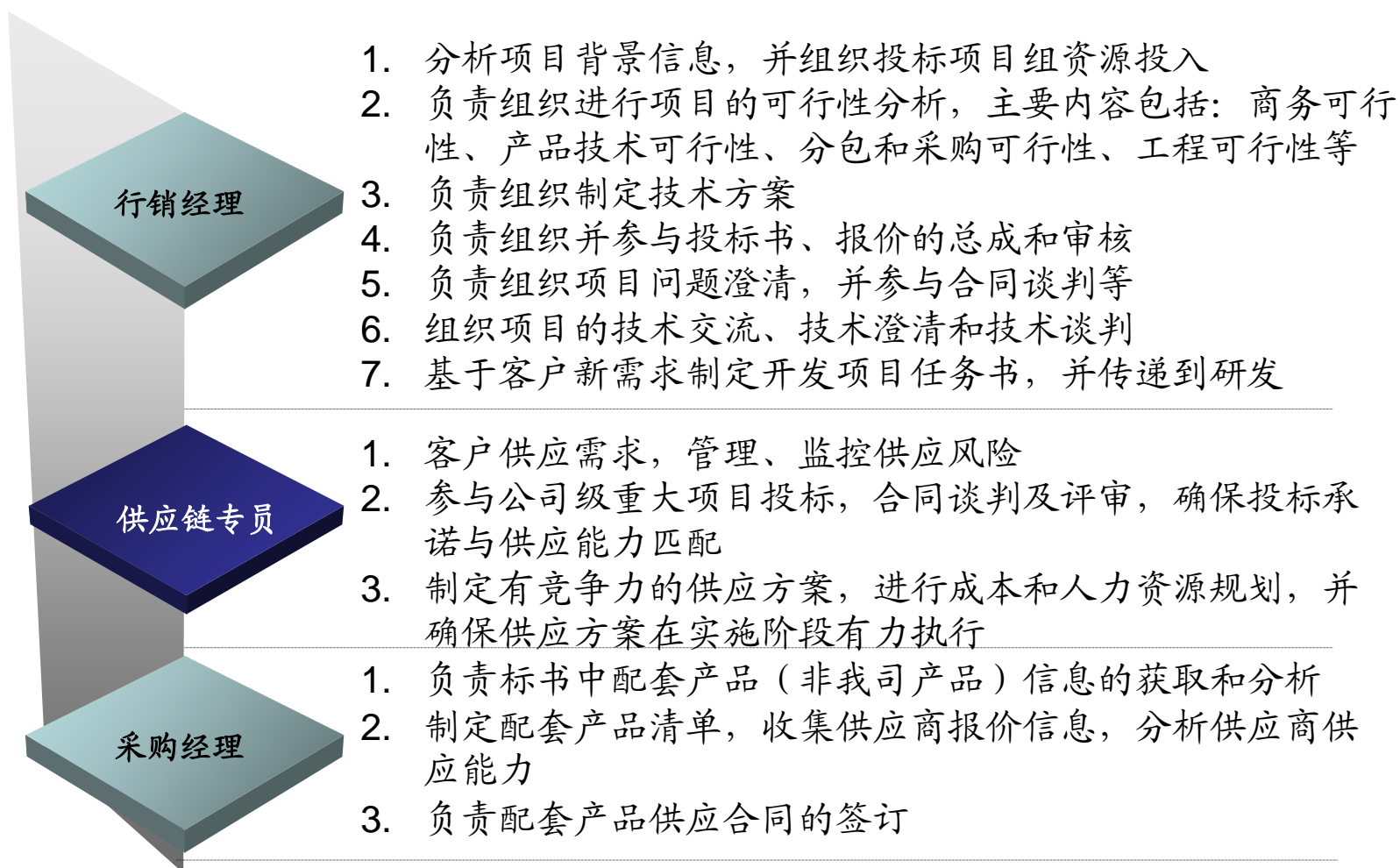
项目总监

1. 对合同交付项目总体负责，从宏观上对项目进行把握和监控
2. 负责市场竞争分析，提出商务申请
3. 客户高层客户关系建立及维系，对投标过程中重大问题和客户进行协调
4. 对客户经理、产品行销经理和交付PM的工作计划进行审核和监控
5. 对销售项目组成员绩效进行评定

研发经理

1. 参与新产品的方案制定、引导
2. 负责合同谈判中的技术谈判和合同评审中的技术内容评审，负责组织制定项目综合技术解决方案

销售项目组角色与职责（二）



销售项目组角色与职责（三）

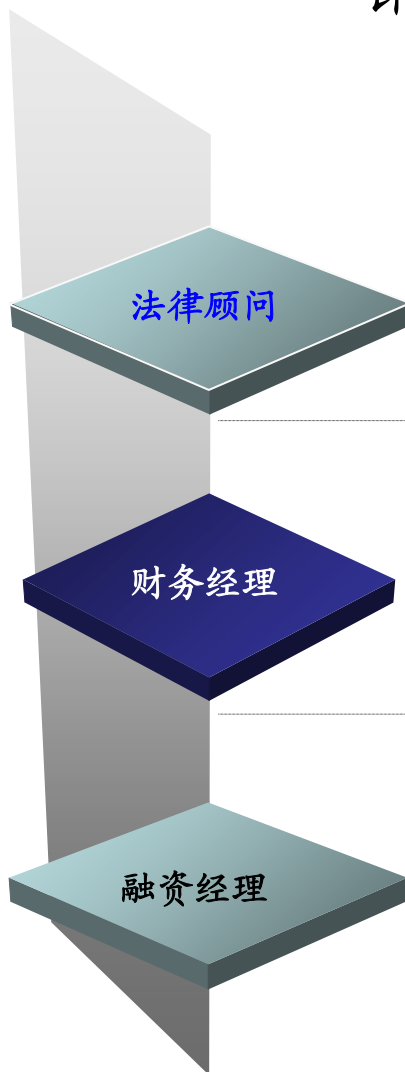
客户经理

1. 负责搜集项目背景信息，建立客户关系支撑平台
2. 负责维护当地运营商客户关系及当地政府关系
3. 负责与客户进行联络，对行销经理提出的问题联系客户进行澄清答复
4. 对技术方案、投标书只做提供必要的协助，并提出改进建议
5. 负责反馈开标信息，并通知行销经理组织项目核心成员进行澄清答复和合同谈判
6. 市场竞争分析，参与项目策略制定；
7. 负责项目宏观环境、金融、法律风险的分析 and 评估，并提出应对方案；准确测算项目成本；
8. 后期关注：对合同执行提供必要的协助

交付PM

1. 制定工程与服务的投标策略和计划
2. 阅读招标书，并负责工程部分的可行性分析
3. 制定工程方面投标建议书，包括但不限于：
 - a) 项目管理方案，如交付项目组组织结构、项目管理成本等
 - b) 制作工程实施计划、工程与服务成本测算、报价等
 - c) 明确与招标方的工程责任分工界面，输出工程分工界面文档
 - d) 工程方面的逐点应答
4. 配合项目总监进行商务申请
5. 负责工程方案的标书澄清、合同谈判

销售项目组角色与职责（四）



1. 负责项目执行过程中所有法律事务的处理
2. 对标书中的商务条款和合同中的条款提供法律咨询
3. 为了保障项目合法地实施，提供项目所在国的商务、劳工及其它相关的法律建议
4. 在当地法律许可的情况下提供降低项目成本的意见和建议

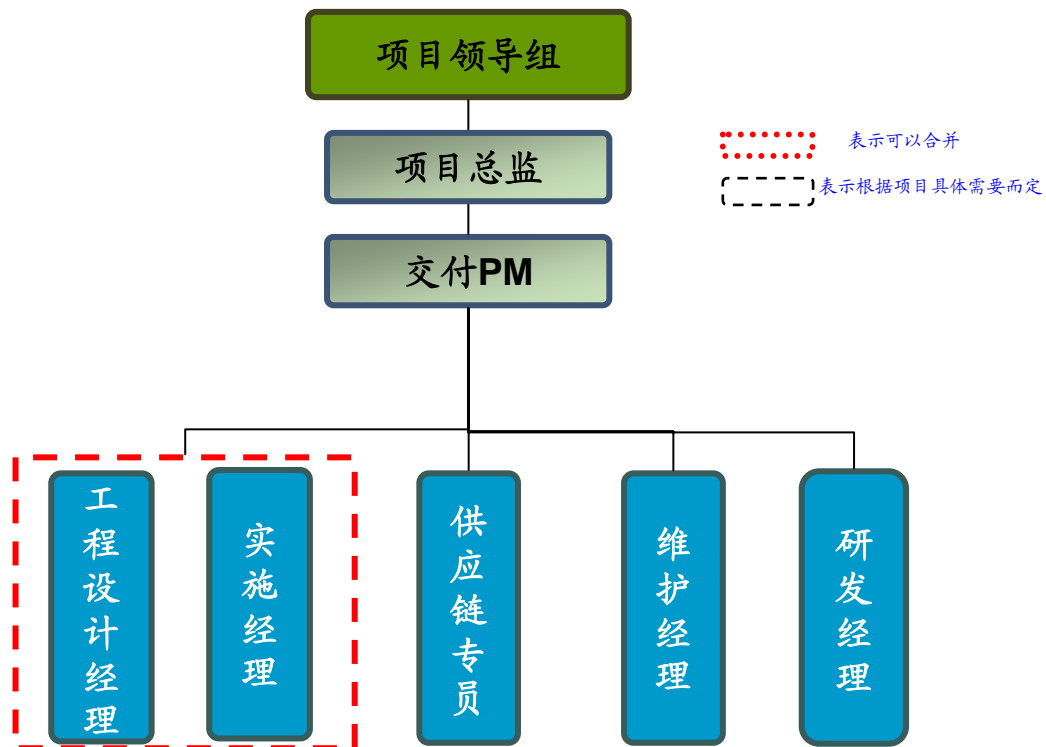
1. 组织制订项目概算、预算、决算，对项目预算、概算、决算的完整性、准确性、及时性负责
2. 组织项目组建立完善的业务台帐
3. 有效支撑预核算管理和现场财务问题的解决，提供财务分析数据支持项目组决策，并提出解决建议

1. 负责引导客户的融资需求
2. 负责输出客户的融资需求分析
3. 搜集与评价融资方式及成本，负责融资渠道的招标与维护；
4. 客户信用等级、财务状况风险评估，制定项目的融资政策，选择合适的融资方案；
5. 负责资金筹措、调度、监督，确保资金及时足额到位，安全合理使用

销售项目组角色与岗位映射关系

#	角色名称	对应岗位
1	顾问	公司高层领导
2	项目总监	办事处主任、行销部总监、销售部总监等
3	客户经理	办事处客户经理
4	行销经理	地区部行销经理
5	研发经理	产品线开发项目经理
6	交付PM	集成交付部\工程实施部经理
7	财务经理	财经管理部管理会计
8	供应链专员	订单预测部生产计划专员
9	法务经理	法律部法务专员
10	采购经理	采购认证部采购认证工程师
11	融资经理	财经管理部资金会计

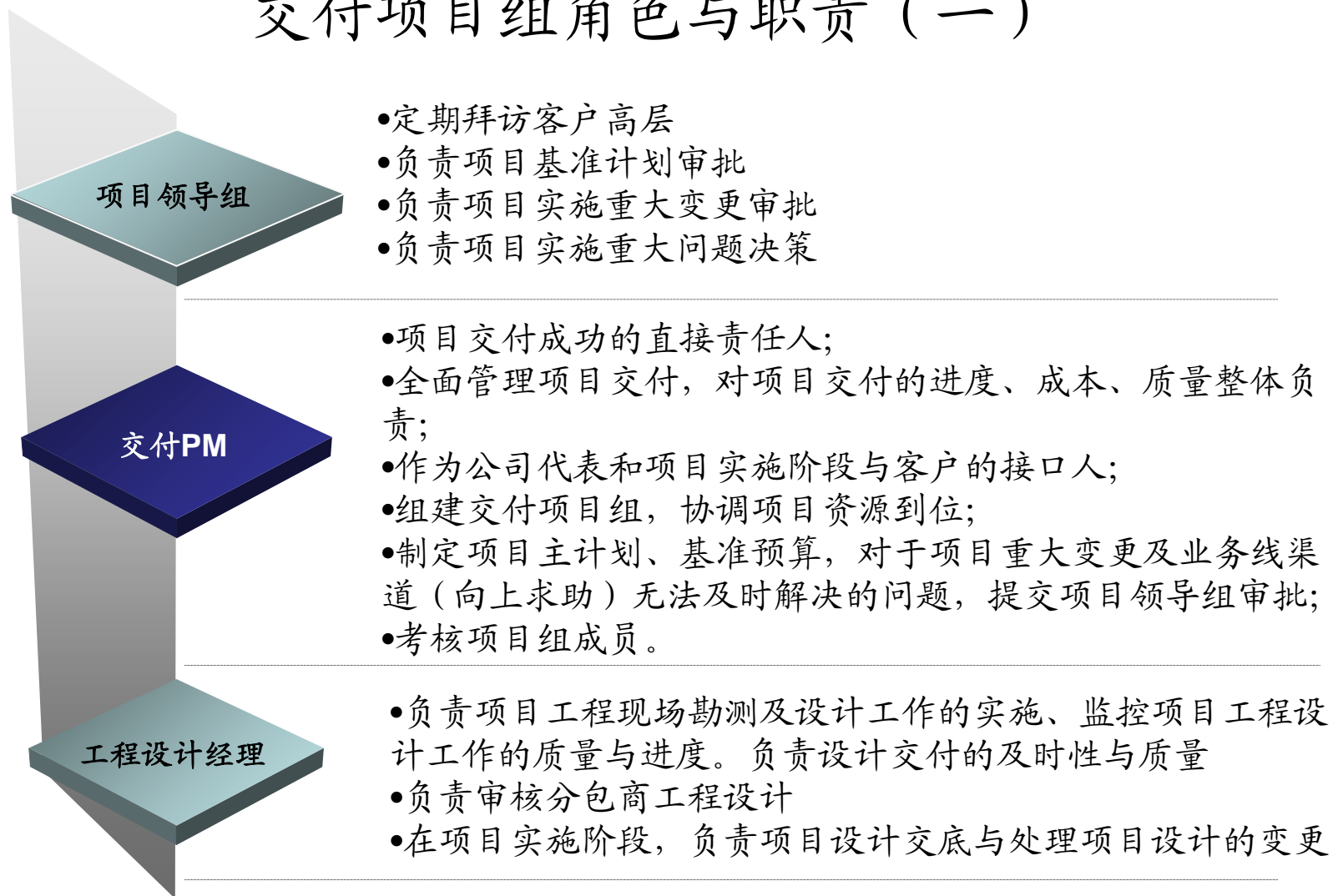
交付项目组组织架构



交付项目组职责

- 对交付项目的整体成功，包括对项目交付的进度、成本、质量整体负责
- 通过参加交底会，与销售项目组进行项目文档、客户信息、项目风险以及会议纪要等工作承接
- 管理和执行市场项目交付流程中制造发货工程准备、工程实施、合同关闭阶段的关键活动，及时做出决策并完成阶段的活动和交付件，确保交付项目整体开发进度和特性交付
- 在市场销服管理团队会议上定期汇报进展情况，或者定期提交书面报告
- 执行签订的项目合同

交付项目组角色与职责（一）



交付项目组角色与职责（二）



维护经理

- 负责项目移交后的设备维护责任；
- 负责项目遗留问题处理；
- 负责协助完成项目终验。

实施经理

- 负责工程现场公司设备及配套设备实施的实施和分包商现场施工管理，对整个项目中设备实施的工程进度、工程安全、工程质量、工程成本负直接责任；
- 指导和监控公司工程督导和外协督导（或分包监理）的工作，并及时向项目经理通报工程中出现的问题及工程进展情况；
- 协调解决工程实施中的技术问题；
- 组织工程验收与移交；
- 工程实施中的业主、分包商以及网规设计组的协调；
- 根据项目需求，制定培训计划，负责对分包商进行培训。

交付项目组角色与职责（三）

供应链专员

- 制定有竞争力的供应方案、
- 负责项目实施过程中的项目物流及仓储工作
- 制定各项物流、保险工作计划，负责各项物流、保险合同谈判
- 与业主、分包商和供应商等合作方的日常物流接口工作，监控落实项目的涉及设备、材料等在进口地的清关、运输工作
- 为项目管理组提供广泛的项目物流方面的协助，包括与当地供货商的协调、设备的发运、清关、安装材料供货及仓库租赁谈判等

研发经理

- 作为产品领域的技术专家，负责与客户进行技术交流以及技术培训，为客户提供技术支持保障；
- 对项目中遇到的技术问题进行处理，在工作现场与客户沟通协调。


QA

- 制定全流程的质量计划，并负责执行；
- 定期提交项目交付的服务质量分析报告，寻求服务质量改进措施；
- 对质量进行控制和检查，支持客户QA。

交付项目组角色与岗位映射关系

#	角色名称	对应岗位
1	项目总监	办事处主任、行销部总监、销售部总监等
2	交付PM	集成交付部\工程实施部经理
3	供应链专员	生产计划部生产计划专员
4	工程设计经理	集成交付部\工程实施部
5	实施经理	集成交付部\工程实施部
6	维护经理	用户服务部\技术服务部
7	技术经理	视讯产品线\PDT经理或开发代表或测试部经理

目录

- 1** CRM体系介绍
- 2** 市场项目交付流程运作体系
- 3** 市场项目交付流程介绍
 -  **3.1** 立项流程
 - 3.2** 方案引导流程
 - 3.2** 签约
 - 3.2** 交付准备流程
 - 3.2** 工程实施&合同关闭流程

立项阶段



项目立项的主要目的为建立团队，以获取必要的资源

立项流程

- 收集项目信息
- 立项申请
- 立项资料检查及初步审定
- 项目等级评估
- 项目组的组建

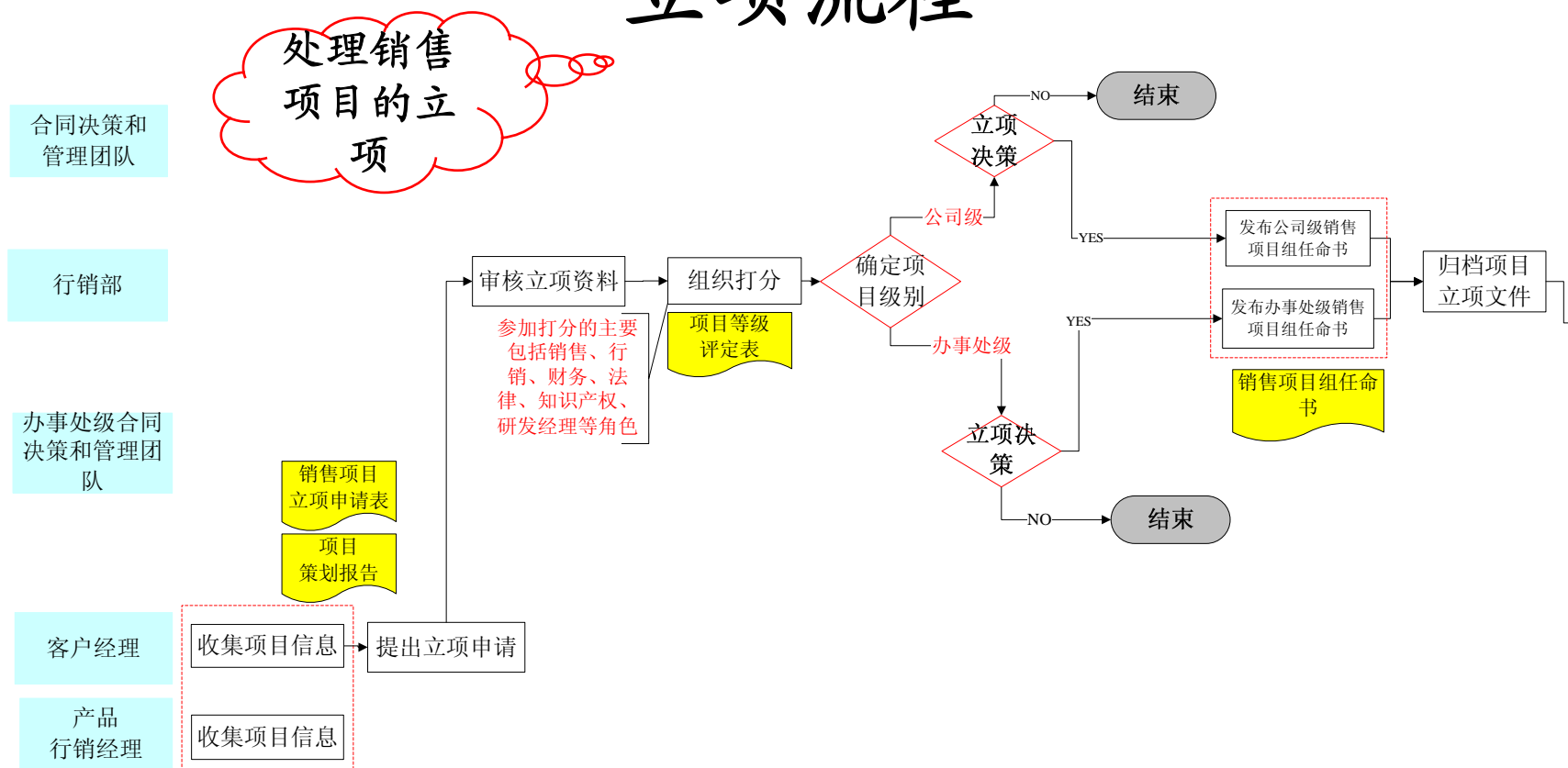
交付件

- 项目策划报告
- 销售项目立项申请表
- 项目等级评定表
- 销售项目组任命文件

支撑组织

- 市场销服部运作管理部
- 市场销服管理团队

立项流程



营销支持部/地区部的行销经理提供项目立项材料（包括项目立项申请表和项目策划报告），办事处客户经理提供支持；行销部负责审核项目立项材料，并组织评审小组对项目进行打分定级（评审小组主要包括销售、行销、财务、法律、知识产权、研发等专业领域的权签人）
行销部与客户经理、产品行销经理一起确定项目总监人员，项目总监负责组建销售项目组
市场销服管理团队根据打分结果对项目进行立项决策，并发布销售项目组

立项阶段的财务参与

立项阶段-
财务参与

项目未来收益可行性评估

项目费用预算

.....

详细说明参见《市场项目财务预算管理流程》


项目等级评定

- 市场销服部行销部对立项申请资料的内容的完整性和准确性进行初步审核通过后，组织财务、法律、销售、行销、知识产权、产品线相关权签人对项目进行打分，40分以下为办事处级项目，40分（包括）以上为公司级项目
- **主要从以下方面判定项目等级：**
 - 项目金额（人民币，总收入）
 - 战略地位
 - 网上地位
 - 技术成熟度
 - 总的风险（范围、法律、成本、合同条款、供应商因素等）
 - 外配套工程及外配套设备的服务金额(人民币)
 - 赶工需求
 - 涉及产品线数量



项目等级评定表

目录

- 1** CRM体系介绍
- 2** 市场项目交付流程运作体系
- 3** 市场项目交付流程介绍
 - 3.1** 立项流程
 -  **3.2** 方案引导流程
 - 3.2** 签约流程
 - 3.2** 交付准备流程
 - 3.2** 工程实施&合同关闭流程

方案引导阶段



方案引导流程

- 可行性分析
- 制定赢标策略和总体方案
- 标书制作及评审
- 商务定价及交标
- 评标

交付件

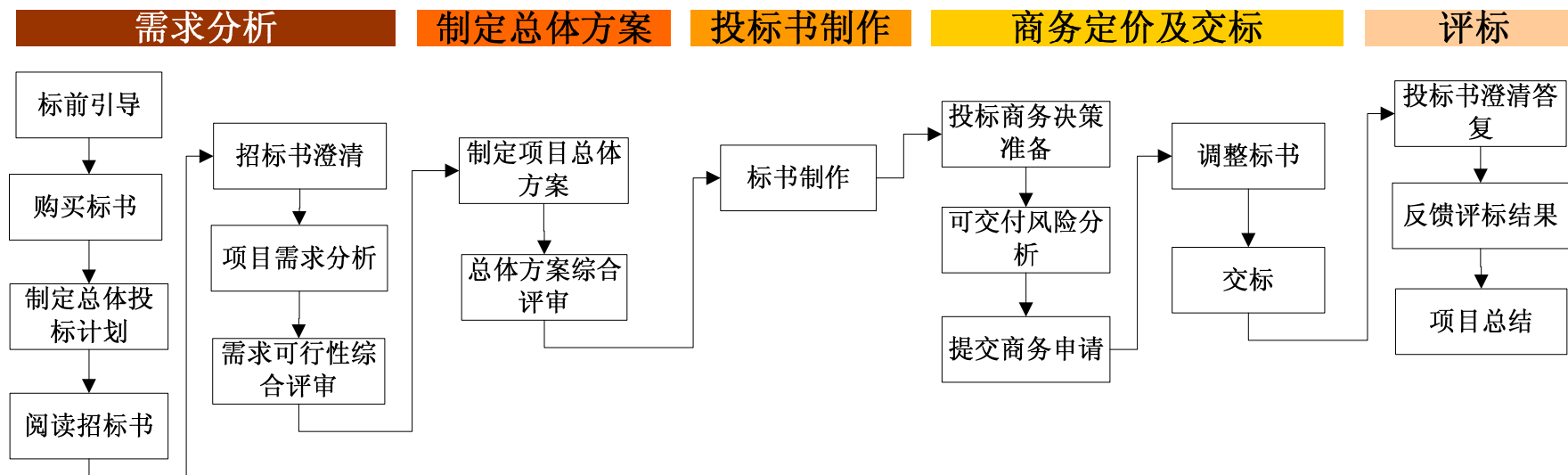
- 投标总体计划
- 可行性评审报告
- 总体方案
- 投标书
- 项目商务申请报告
- 风险管理表
- 报价模板
- 特价申请报告

支撑组织

- 销售项目组
- 专业权签人
- 市场销服管理团队

方案引导流程框架

对于非投标项目，标书制作相关活动可裁剪




- 1、需求分析阶段工作主要由销售项目组完成
- 2、总体方案阶段工作主要由销售项目组完成
- 3、标书的各部分内容分别由销售项目组中的产品行销经理、客户经理、交付PM、研发经理（新需求）、供应链专员完成，营销支持部/项目组负责标书总成、装订
- 4、商务定价主要由客户经理完成
- 5、产品行销经理、客户经理、交付PM、研发经理（新需求）参与答标

“你”该负责方案/标书的哪部分？

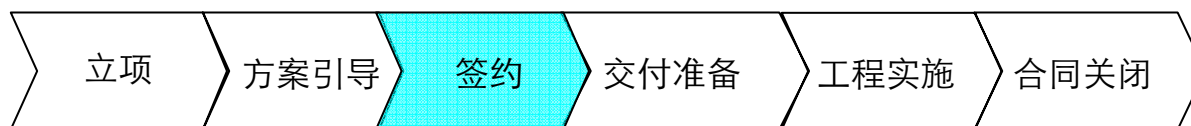
角色部门归属

行销经理	<ul style="list-style-type: none"> 确定项目的报价书结构与责任分工，召开报价说明会；确定投标文件的具体结构 技术建议书、逐点答复、产品配置清单、备件清单、报价书、产品描述、功能清单、培训等 	地区部
研发经理	<ul style="list-style-type: none"> 可销售版本清单范围外的技术建议书、逐点答复、产品配置清单、备件清单、报价书等 	资料组 PDT
客户经理	<ul style="list-style-type: none"> 投标保函、投标人的授权书及证明文件、联合体投标人提供的联合协议、投标人所代表的公司的资信证明，如有分包商，还应该出具资信文件供招标人审查 	办事处
交付PM	<ul style="list-style-type: none"> 工程实施方案、售后服务条款、工程量报价清单 	集成交付部
供应链专员	<ul style="list-style-type: none"> 仓储、物流 	生产计划部
财务经理	<ul style="list-style-type: none"> 付款条件、付款方式 	财经管理部

目录

- 1** CRM体系介绍
- 2** 市场项目交付流程运作体系
- 3** 市场项目交付流程介绍
 - 3.1** 立项流程
 - 3.2** 方案引导流程
 -  **3.2** 签约流程
 - 3.2** 交付准备流程
 - 3.2** 工程实施&合同关闭流程

签约阶段



签约流程图

签约流程

- 评审合同，刷新CMT
- 任命交付项目组
- 刷新交付里程碑计划
- 收集合同交底文档

合同评审流程

- 专业评审
- 综合评审
- 决策评审

交付件

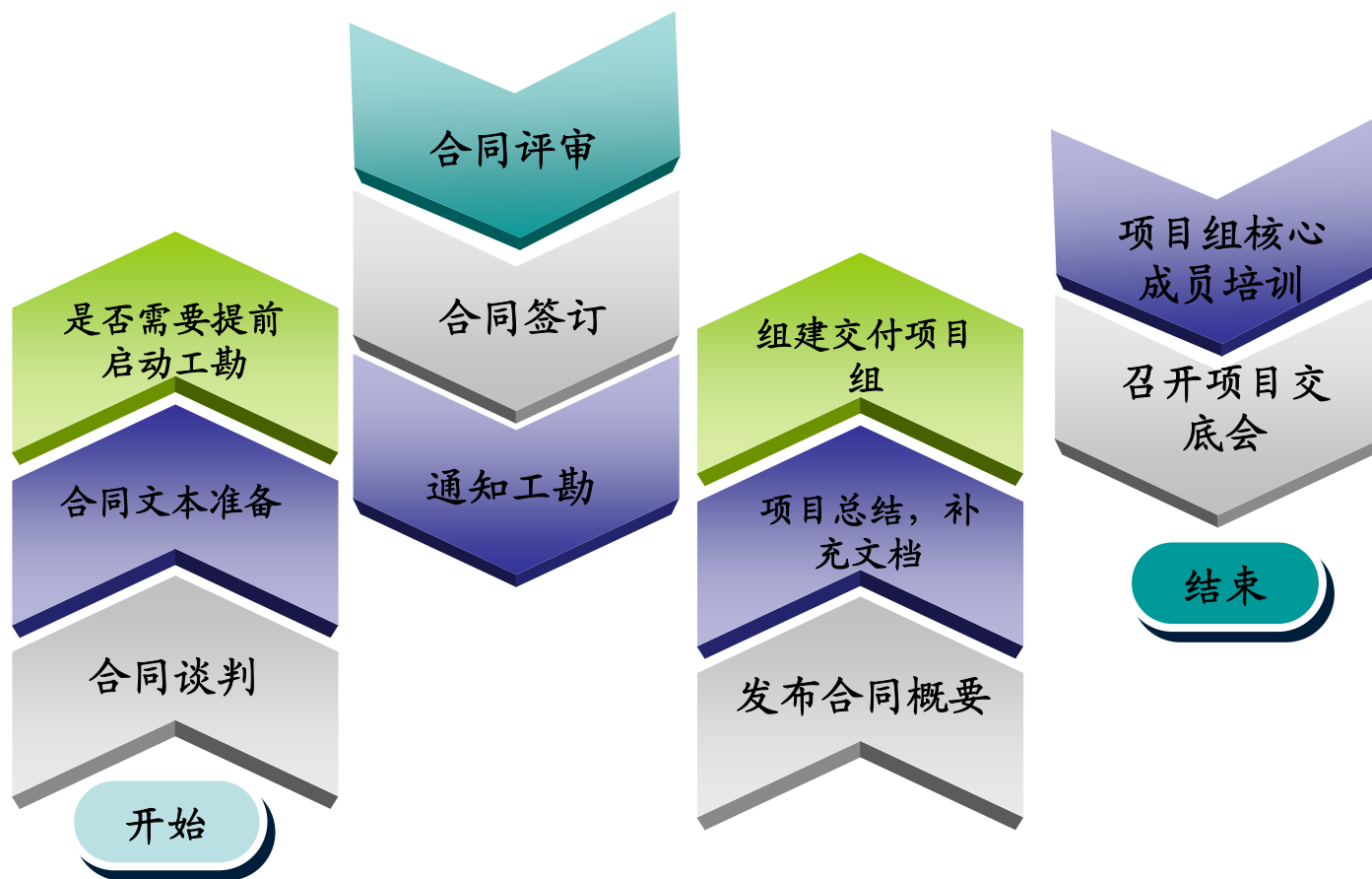
- 客户合同
- 刷新后的CMT
- 项目任务书及任命文件
- 刷新后的交付里程碑计划

支撑组织

- 销售项目组

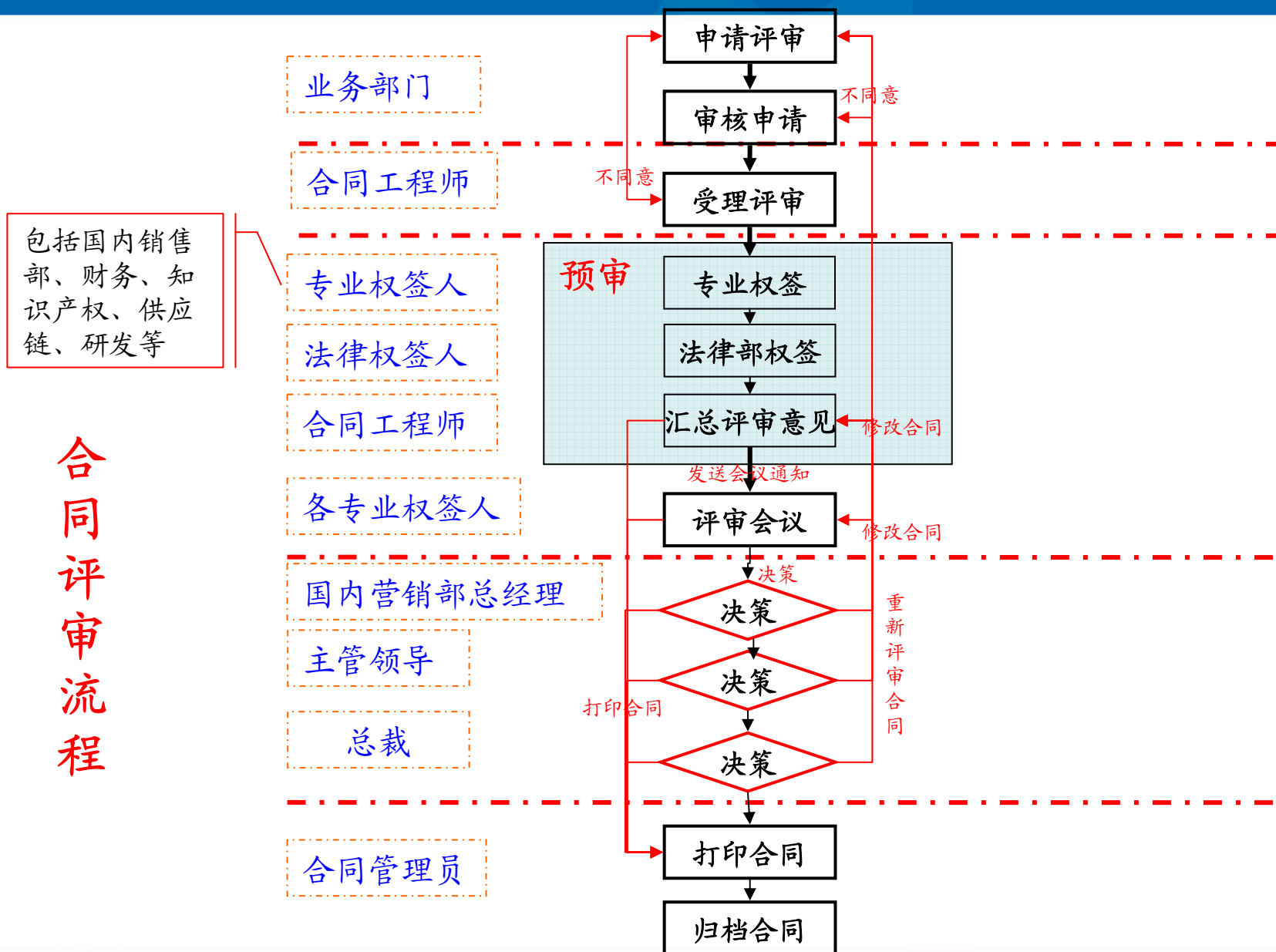
- 专业权签人
- 销售项目组
- 合同决策和评审团队

签约流程



国内营销部涉及到的合同类型

买卖合同	销售合同	直销	设备购销及技术服务合同	我公司作为产品销售方或服务提供方与广电客户签署的销售合同
		借用	借用合同	将公司产品或设备出借给他人，且不要求对方在借用期满后购买的合同
			试用买卖合同	以出卖为目的将公司产品或设备交付他人试用，试用期满后如未标明拒绝购买则视为试用人购买
		渠道	分销	将公司产品销售给第三方，并授权第三方在指定区域或项目中转售
			代理	将公司产品交给第三方代理销售，要求按照公司定价政策进行销售，未售出产品交还公司，代理人按照已销售产品货款金额的一定比例收取佣金
			第三方	第三方提供某种订立合同的机会或媒介，促成合同的签订，合同签订后，按照我公司的实际回款金额的一定比例收取佣金



合同评审流程说明

- **第1步（可选）：**客户经理从合同工程师处获得格式化合同模板（所有已经评审通过的格式化销售合同模板均在合同工程师处保存）；
- **第2步：**提交合同评审申请。客户经理根据与客户谈判结果，通过邮件提交合同文本电子档提交给合同工程师
- **第3步：**合同工程师受理评审。合同工程师收到评审材料后，对评审材料进行初步的质量把关
- **第4步：**预审。合同工程师通过邮件组织预审，并确保所有必要的评审专家都参与进来并按计划反馈评审意见，合同工程师汇总评审意见，并将评审意见汇总给评审申请人修改合同文本。若不需要会议评审，则各评审专家通过纸质会签表签字确认，跳转到第7步。否则跳转到第5步。
- **第5步（可选）：**评审会议。如果评审专家之间存在不同意见，或评审专家认为需要召开会议进一步评审，合同工程师组织整个合同评审过程，评审结束后，则各评审专家通过纸质会签表签字确认，若评审通过，则跳转到第7步，否则到第6步。
- **第6步（可选）：**合同决策。如果会议评审后，评审小组成员或评审申请人之间仍然存在不同意见或认为合同存在风险，则合同工程师将修改后的合同文本连同会签表提交到公司高层决策，合同决策原则参见下页，进入第7步。
- **第7步：**合同打印。合同工程师将修改后的合同文本电子档、评审过程记录、纸质会签表提交给合同管理员，合同管理员负责打印格式化合同（非格式化合同文本由合同工程师打印）并提交印章管理员处盖章后发给评审申请人，并归档合同评审过程记录
- **第8步：**归档合同。合同在双方签字盖章后，评审申请人提交给合同管理员归档，并由合同管理员编号。

国内订单评审流程

- **第1步：**客户经理提交订单评审申请。客户经理收到客户订单后，通过邮件提交订单电子档提交给合同工程师，同时需要指出本订单对应的合同（已经评审通过的）编码；
- **第2步：**合同工程师受理评审。合同工程师收到评审材料后，对评审材料进行初步的质量把关，必要时需要找出对应的合同文本
- **第3步：**预审。合同工程师通过邮件组织预审，并确保所有必要的评审专家都参与进来并按计划反馈评审意见（如果订单中只包含产品列表和财务条款，则评审专家中包括**销售管理部权签人**和**财务权签人**，如果涉及其他条款，则合同工程师需要与流程引导人一起确定评审专家），合同工程师汇总评审意见，并将评审意见汇总给评审申请人修改订单。若不需要会议评审，则各评审专家通过纸质会签表签字确认，跳转到第6步。否则跳转到第4步。
- **第4步（可选）：**评审会议。如果评审专家之间存在不同意见，或评审专家认为需要召开会议进一步评审，合同工程师组织整个订单评审过程，评审结束后，则各评审专家通过纸质会签表签字确认，若评审通过，则跳转到第6步，否则到第5步。
- **第5步：**订单决策。评审专家会签后，合同工程师需要将订单文本提交给市场销服部总经理审核，进入第6步。
- **第6步：**订单管理。合同工程师将修改后的订单文本电子档、评审过程记录、纸质会签表提交给销售管理部跟单工程师，销售管理部跟单工程师负责后续的订单跟踪和管理

交底会

保证售前、售后信息的有效传递



1 会议召集人

项目总监主持，交付PM协助

2 交底时间

合同签订以后，合同交付
项目组组建完成

3 交底会内容

- 项目文档
- 客户信息
- 项目风险
- 会议纪要



交底书

目录

1

CRM体系介绍

2

市场项目交付流程运作体系

3

市场项目交付流程介绍

3.1

立项流程

3.2

方案引导流程

3.2

签约流程



3.2

交付准备流程

3.2

工程实施&合同关闭流程

交付准备阶段



交付准备流程

开发定制化产品

- 制定交付策略
- 根据交付策略刷新交付主、子计划并进行计划的集成
- 提前启动备货的决策评审
- 根据合同变更流程执行合同更改

供应商管理、采购、运输、
逆向物流流程

交付件

- 合同交付计划
- 工程设计文件
- 定制化产品

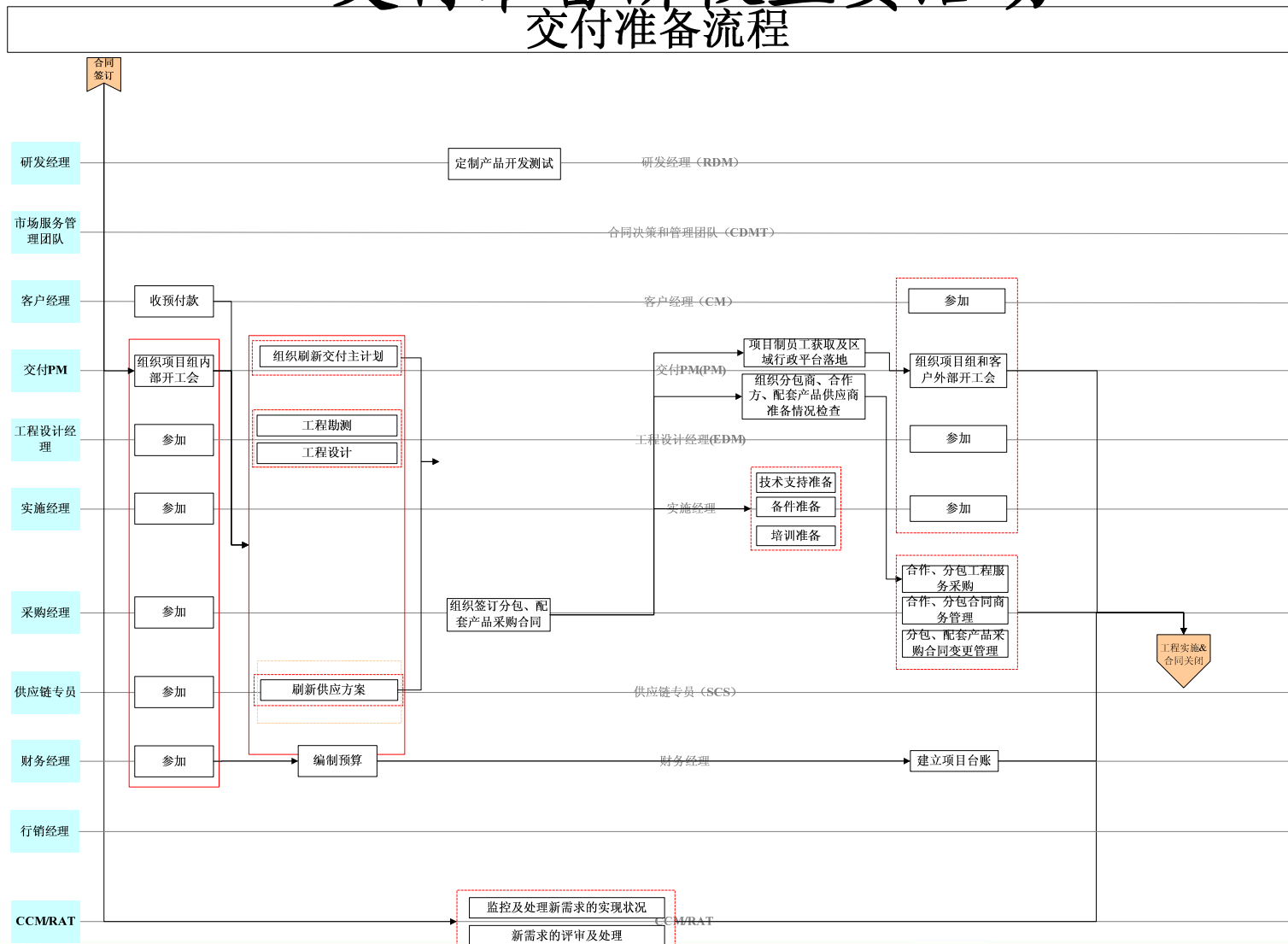
支撑组织

- 交付项目组
- 研发项目组
- 市场销服管理团队

集成供应链管理部

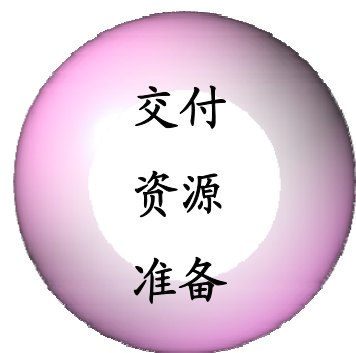
交付准备阶段主要活动

交付准备流程



项目交付准备

交付准备工作在合同谈判阶段启动，在工程实施之前完成



- 交付项目组成员
- 流程包（含时间轴，质量控制点，文档输出）
- 站点实施计划工具
- 项目管理运作机制
- 定制产品开发、测试



- 分包商技术招标
- 本地项目制员工招聘
- 住宿，办公，交通等行政准备

工程勘测流程

工勘通知

- 查阅合同及服务评审结果，确定是否需要工勘
- 制定工程勘测计划，发布工程勘测通知

勘测条件确认

- 与客户沟通，确定客户是否具备勘测条件
- 待条件具备后，启动勘测。

勘测协调会

- 与客户充分沟通勘测的具体操作，勘测目的，勘测内容及时间点安排，双方联系人等

现场勘测

- 根据勘测的要求进行现场勘测和安装环境检查，记录工程现场的勘测信息
- 如遇到重大问题致勘测无法进行，应告知客户经理及交付PM

完成勘测报告

- 现场勘测后，完成勘测文档《勘测报告》，需经过客户相关负责人签字确认

勘测结果反馈

- 交付PM组织相关人对所有勘测文档的完整性、规范性、正确性进行评审
- 不合格或者合格有缺陷的，按评审要求进行修改

定制开发流程


- 研发从行销部接收到开发项目任务书后，组织定制产品开发
- 具体参照IPD中PMM(产品维护管理流程)

合同签订后-交付项目组的预算管理

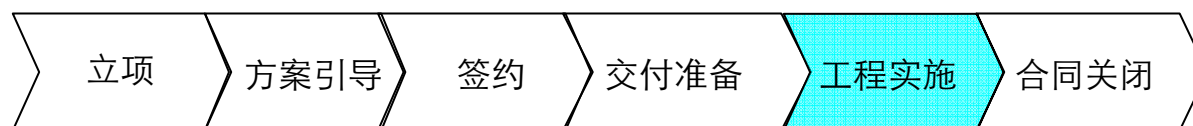


详细说明参见《市场项目财务预算管理流程》

目录

- 1** CRM体系介绍
- 2** 市场项目交付流程运作体系
- 3** 市场项目交付流程介绍
 - 3.1** 立项流程
 - 3.2** 方案引导流程
 - 3.2** 签约流程
 - 3.2** 交付准备流程
 -  **3.2** 工程实施&合同关闭流程

工程实施阶段



工程实施流程

- 实时刷新项目滚动计划
- 建立对等的客户沟通机制
- 严格遵守变更流程，做好变更记录
- CMT表的刷新和管理
- 验收文档的更新和管理

交付件

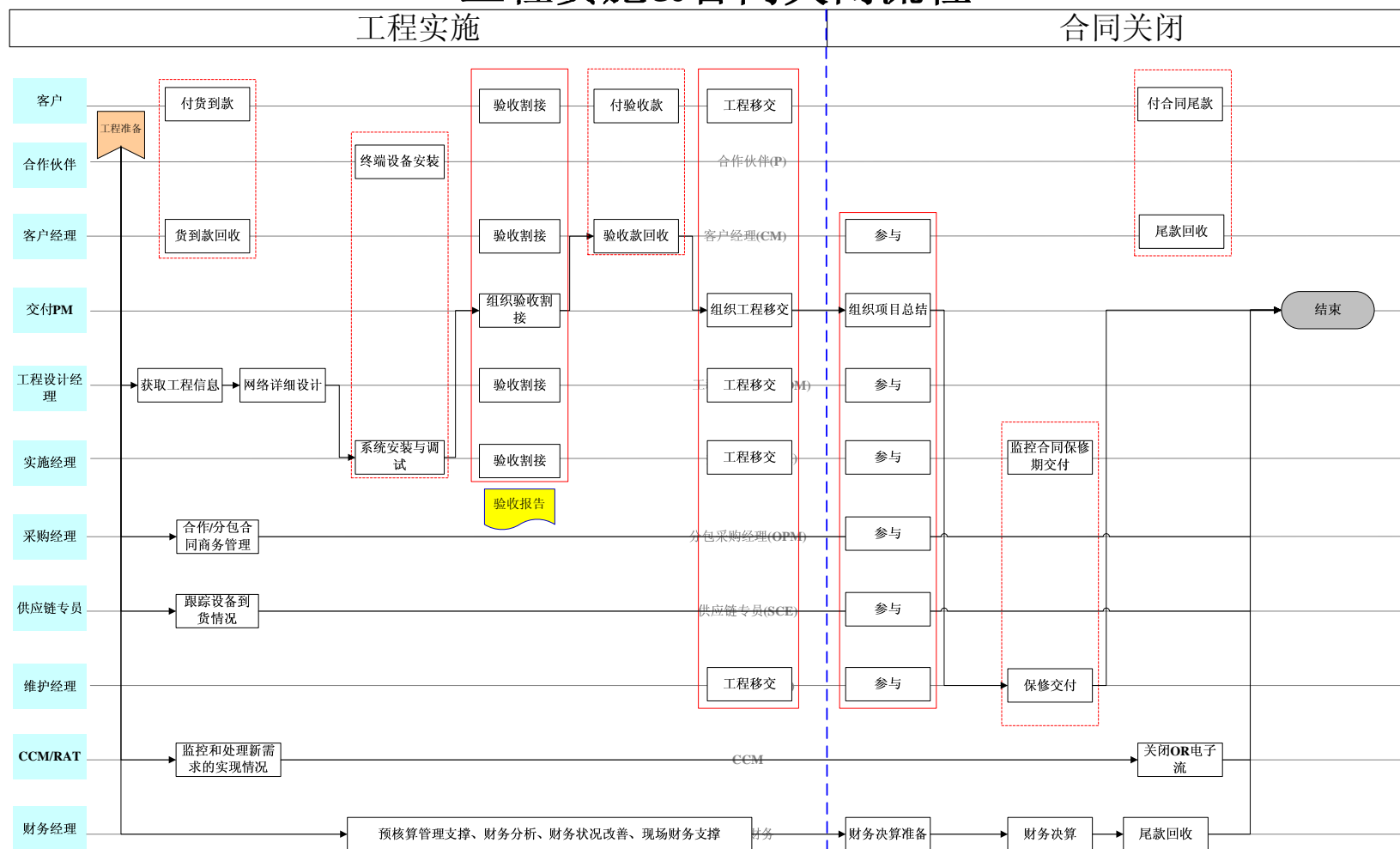
- 项目验收报告
- 移交报告

支撑组织

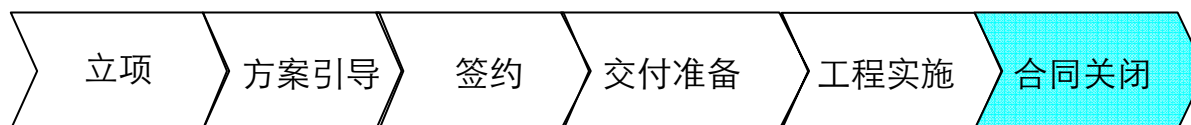
- 交付项目组

工程实施流程图

工程实施&合同关闭流程



合同关闭阶段



合同关闭流程

- 项目总结
- 项目文档归档、移交
- 尾款回收
- 关闭项目编码

交付件

- 项目总结报告
- 合同关闭检查表
- 项目财务决算报告

支撑组织

- 交付项目组

合同关闭阶段主要活动

- 项目组成员:项目总结
- 维护经理:保修期交付; 实施经理监控保修期
- 财务经理:财务决算
- 项目总监:尾款回收
- CCM/RAT:关闭OR电子流

核心价值观

客户第一、阳光沟通、团队协作
拥抱变化、学习成长

行为准则

尊重、简单、重用、检查、并行
勇气、反馈、认真、责任