战略合作中心（售前）主要职责与工作内容：——管大项目管（专家）资源

定位：公司主要抓手

前期接洽-签合同（打江山的角色）

大项目管理——金额300W以上、跨界、创新类的、战略专项（合作办学、教育新线）

大项目经理与助理的培训与考核、调派、统筹等（全职-少数；兼职-事业部人员或专家池）

确定为大项目

协调把关——统筹资源与项目立项

指派大项目经理

顶层策划等

项目立项后，对大项目进行管控——项目时间管理、风险问题反馈与管理等

专家资源池管理（包括事业部专家等）——出差、申请报批等

临时性与紧急性事件触发——报告、会议等

“对接”政府相关工作——战略合作（协议）、拜访函、邀请函等

报价委员会-报价；梳理公司软件硬件产品；标准课程资源包开发；公司战略型项目牵头-架构、内容、呈现形式等（如，G-PAD）

与营销的关系

营销“找”客户（牵线搭桥，保持与客户沟通）—战略中心 判断能否立项-指定大项目经理

大项目经理制目前处于初推期，“大项目经理”在签合同之后才真正介入；判断是否大项目、是否能能做由决策委员会来进行（丁博士等组成）

营销负责签合同

希望（目前正在推）大项目经理、专家等在项目前期就介入项目；如果大项目经理制确定后，由大项目经理推进决策

大项目经理制——建议把合同审核流转到法务审核、研发等相关角色再由大项目经理统筹签订

具体实施环节由实施管理中心（项目实施经理）执行，但大项目经理要跟踪管控

大项目经理的考核、激励等是以回款为依据

项目实施经理、大项目经理的职权关系如何？——平行且合作的关系，直到回款。回款之后的维护工作由项目实施经理执行——目前，大项目经理签合同后交给项目实施经理。

是否需要一个角色全程统筹整个大项目的资源协调与跟进？——目前没有具体角色（由于时间周期长、人员流动等因素），但属于战略合作中心的部门职责之一。

宣传推广与运营（打造样板等）——目前都有全程参与

目前是否存在资源调配困难或流程/职责定义模糊？？

**希望提出对于大项目经理的职权及工作内容、激励机制等的建议。**

**事业部管理中心及事业部群总代表**

创业电商——商务

金融群总——管理

创业电商——统筹管理与实施

事业部管理中心——监管所有事业部群组、流程制定、公共支持等

金融——商务

事业部贯穿售前与售中，售后目前在实施中心

事业部在流程的环节：T0-T4，T0营销重点，事业部参与，有可能需要引导客户。

建议：如果建立真正的大项目管理（经理），事业部应该从T0介入，更有利于引导客户（需求）——方案、需求确认、审核、把关——（鉴于人力及分工）建议营销主导，事业部参与并协助

**关键对于“大项目”的定义，多大？标准化？创新型？**

**战略型大项目：T0阶段销售牵头，事业部参与引导客户？——不同的产品类型职责或参与度不同，如医疗**

**事业部承担哪些职责：**

**（金融）**

**商务**

**方案支持**

**售前的方案（概念、落地实施、招投标类等）沟通宣讲与产品演示**

**方案主要由事业部编写与主导。 创新型或战略型方案由战略合作中心统筹与审核**

**框架协议——事业部也可编制**

**实质性合同——事业部参与控标项目（准备控标阶段）**

**谈协议/合同**

**统筹协调方案**

**协调资源，如研发等**

（医疗）

独立性相对较大，

商务BD（小组运作方式，项目主导人-项目辅助人，交叉审核，激励方案配套）

合同=

商务条款以销售为主（更清楚当地政策与环节等）

技术条款（产品）以事业部为主

产品整合——与专家顾问联合（产品、销售、专家顾问等）

市场策划部——市场推广、市场策划、产品策划、标书

合同里涉及交付与实施的条款由哪个角色确定？？？——

产品-应用研究-专家顾问 三方确定

事业部-实施（过渡期），常规项目在实施中心

战略型项目较多

战略型项目的报价、条款是否有战略合作中心统筹？？——目前在事业部，如果战略合作中心有相应专家做起来，需要战略合作中心统筹

项目过程中如果有问题或需要，事业部都参与（解决/处理）

标书中没有完全“交底”，

各环节被割裂开了

项目需求来源于销售，销售触发需求点。

常规项目、小项目触发到事业部（正常到商务BD），有的事业部自己写方案，有的由顶层策划部。

商务BD要对需求、招标、讲标

战略型项目，触发到战略合作中心。 顶层策划负责方案撰写 （时间紧/少）

怎么运行大项目?

存在问题：为冲业绩，可能销售把合同范围拓展， 过程中各种变更，导致金额虽大但盈利较少。为冲业绩，代理产品（可能不盈利）。方案设计不科学（如不了解环境多规划设备数量）。报价相关问题。

采购前置、实施前置、方案审核前置——如果源头不解决，则不能解决问题

从商务到实施的正规交底，“大项目经理”要全程监控（进度、问题、质量等）直到回款。

项目实施经理目前同时“属于”事业部与实施运营中心

由于业务特点（业务庞大、客户个性化要求较多）标准化比较难

客户（学校）的资金都来源于政府，学校的项目时间与资金规划与公司对时间的要求不同

组织架构、流程模板等变化太快，不利于沉淀和可持续性。

需要固化运作机制

流程IT化相对较低

营运管理中心——实施、运维、采购、项目实施管理及与事业部技术与商务方案交底

柳林：负责所有项目实施的监控与进度跟进

长城：客户服务与运维管理、售后

陈学兵总：分管采购——软硬件采购、装修相关等；分管 数金群组

刘斌总：分管项目统筹（部），问题等协调协助解决，专项推动实施项目；基幼教、生命科学、创业电商

中标公示后，营运中心开始介入。

中标后介入——招投标、即采

目前流程：销售提立项申请-营运中心指定实施项目经理—与事业部交底-实施监控-结项-转销售跟进验收及跟进回款—转售后——过程中有任何问题可以反馈单一客户服务窗口（400-），如客户反馈问题等

计划把成本中心转化为盈利中心——客户服务窗口

目前方案交底不太好（不太明确），需求、技术标底参数、范围、验收标准等明确的交底比较少。 虽然已中标，但真正具备落地条件的较少。——  
 3月份已实施，梳理了项目各阶段及“交底”需要的相关文档文件。（5个阶段37份文档），但效果尚不太理想，各种原因，如方案质量、个人责任心等。

事业部提出的采购或实施需求（落地方案-需求不明确、参数不明确等）不明确

对于“前置”的理解与推动有待加强，不是单纯的“人前置”而应该是相应角色的工作前置。

（事业部）对信息共享、技术交底等方面不够“坦诚”，分享的信息较少。比如指定供应商或供应商信息、技术交底等

（事业部）为了中标，对参数、范围等进行了不合理的修改，造成缺少落地条件或对报价、成本等无控制意识。

审核环节要提前到“中标”前

实施人员（工作），跑现场实施的都在营运中心；软性实施（示范院校在事业部）；常规项目大部分在营运中心。如，O2O教育中心等非传统类事业部的实施在事业部实施中心

对实施项目监控的平台/工具？？——周报、进度表，目前有模板，没有应用工具平台。

目前再行实施项目有六百多个。正在规划系统。8个项目统筹人员，管控六百多项目，人均管控项目较多，工作量负荷比较大。

对于大项目流程的建议与意见：

加强宣导

从源头提升，特别是做方案人员的功底——建议建立标准方案库、资源整合、多推样板工程

项目方案V1.0 各事业部指派专家顾问一起评审，达成了一致，但执行效果不理想。具体执行人在事业部，营运中心不能参与监控或跟进，需要事业部提升源头-方案人员功底与方案质量

目前能发起合同的只有销售人员，，促成客户二次签单或二次销售，营运中心是否可以发起合同

目前所有方案中都没有包含售后成本，必须要推动落地

目前正在做售后成本分析，后续推动方案包含售后成本时可做参考或分析依据

项目过程中合同的范围、需求等变化，没有走正式的签单。

**信息化中心**

大项目经理制需要统一责权利。

刘总：信息化开发中心总经理

谢总：信息化开发中心副总

从业务上属于事业部群，从行政管理上属于研发管理中心（研发体系）。研发与事业部成本分开算，研发成本归研发体系，产品相关成本归事业部。

敏捷模式也需要大项目经理制支撑。

打交道的角色：事业部群商务-研发管理中心-测试中心-用户体验中心（UE\UI等）出标准规范，较少具体执行—实施：研发做产品培训、安装、部署

研发介入售前售中售后

整个售前售中售后体系没有统一，各（部门）角色环节衔接不畅。

对于“大项目流程”的建议与意见：

业界参考流程、规范，再结合公司实际情况及特点再制定出完整的大项目流程。

部门与部门之间的流程截止与衔接不健全

部门内部规范的工作流程与机制不够健全

建议流程过程裁剪可以做灵活处理，目前的处理机制较少考虑不同产品及项目类型。

希望建立起相应责权利的制度及激励机制，能真正激励团队或不同团队之间的高效协作。

建议大项目管理机制中要对人员管理与效率进行平衡