**教育信息化群**

**项目实施白皮书-第六版**

**教育信息化群项目实施运维部**

**2015年09月21日**

**目录**

[一、教育信息化群-项目实施维护部-信息化项目实施流程指引图 4](#_Toc430723789)

[二、流程活动说明 5](#_Toc430723790)

[第一步：售前调研 5](#_Toc430723791)

[第二步：项目技术方案 7](#_Toc430723792)

[第三步：客户认可 8](#_Toc430723793)

[第四步：招投标 9](#_Toc430723794)

[第五步：项目详细需求调研、合同评审 9](#_Toc430723795)

[5.1 、项目内部移交（为需求调研服务） 9](#_Toc430723796)

[5.2、项目详细需求调研 11](#_Toc430723797)

[5.3、合同评审 13](#_Toc430723798)

[第六步：合同签订 15](#_Toc430723799)

[第七步：项目立项 15](#_Toc430723800)

[第八步：项目移交（为项目内部启动服务） 16](#_Toc430723801)

[第九步：项目内部启动会议 17](#_Toc430723802)

[第十步：项目规划 19](#_Toc430723803)

[10.1、项目管理规划编写规范 19](#_Toc430723804)

[10.2、制定项目实施进度计划 23](#_Toc430723805)

[10.3、制定项目预算 25](#_Toc430723806)

[10.4、制定项目人员管理计划 26](#_Toc430723807)

[10.5、制定项目风险识别与跟踪表 28](#_Toc430723808)

[10.6、制定项目沟通计划 28](#_Toc430723809)

[10．7、项目质量保证计划 30](#_Toc430723810)

[第十一步：客户项目启动会议 30](#_Toc430723811)

[第十二步：按项目计划实施 33](#_Toc430723812)

[12.1、按项目计划实施 33](#_Toc430723813)

[12.2、实施监管 37](#_Toc430723814)

[第十三步：项目初验（视项目情况而定，需与客户商量） 39](#_Toc430723815)

[第十四步：回款（初验） 41](#_Toc430723816)

[第十五步：需求完善与确认 42](#_Toc430723817)

[第十六步：项目终验 43](#_Toc430723818)

[第十七步：回款（终验） 45](#_Toc430723819)

[第十八步：项目总结 46](#_Toc430723820)

# 1：实施规划

## 1.1、实施项目立项指引

## 1.2、项目交底指引（为项目内部启动服务）

### 1.2.1 任务描述

按照营运管理中心要求，在项目规划阶段，标准产品交付：销售经理、商务经理与实施项目经理完成项目相关文件的移交工作，并且招标参数或合同文件中内容、功能参数、交付条款进行核实评估，如硬件、软件需要采购，采购人员需参加。定制开发需求：除上述人员以外，需产品经理、研发经理、测试代表参与评估定制需求部分

### 1.2.2 工作策略

1. 实施项目经理在《费用控制系统》收到实施中心立项通知单后开始预定会议室并以正式邮件方式向相关人员发起会议通知，抄送给相关领导。
2. 会议召开时，实施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。
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，如需外购需要商务提供厂家联系方式、报价。
4. 销售经理介绍项目客户方洽谈情况以及可能出现的文件以外的要求或承若。
5. 针对定制化需求，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时间估算，如需出差现场调研，由产品经理编写需求调研计划，安排后续的出差调研。
6. 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
7. 会议上明确各任务负责人、下一步工作内容及完成时间，并形成会议纪要，以邮件方式知会参会人员及相关领导。

### 1.2.3 角色与责任

实施项目经理：

销售经理：

商务经理：

产品经理：

研发测试经理：

采购人员：

### 1.2.4 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** |
| 《GTA\_CH\_02-项目干系人一览表》  《GTA\_CH\_03-项目风险识别与跟踪表》 | xx\_xx\_2\_1\_1\_1 | 内 | 实施部负责人 | 《GTA\_CH\_02-项目干系人一览表》  《GTA\_CH\_03-项目风险识别与跟踪表》 |

### 1.2.5 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。

## 1.3、实施项目策划指引

### 1.3.1 任务描述

项目策划的编制是最复杂的阶段，项目策划工作涉及本项目所涉及的全部领域。在策划制定出来后，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

### 1.3.2 工作策略

1、 明确范围：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。

2、进度策划管理：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。

3、策划成本管理：由商务经理在《费用控制系统》中提报概算，实施项目经理实施各项成本，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。

4、策划风险质量管理：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

.5、策划人力资源管理：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。

6、策划沟通管理：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. 规划采购管理：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. 结合1-6制定整体项目实施进度计划.

### 1.3.3 角色与责任

实施项目经理：

### 1.3.4 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** |
| GTA\_GH\_02项目实施进度计划表  《实施项目总体计划》 | xx\_xx\_2\_1\_1\_1 | 内 | 实施部负责人 |  |

### 1.3.5 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。

# 2. 实施执行

## 实施项目启动准备指引

### 2.1 任务描述

实施项目启动准备，是为了正式顺利的启动做还前期的准备，主要包含3方面，确定双方实施团队、沟通实施计划、确认正式项目启动时间及会议议程、场地、参加人员、设备、会议资料、PPT等；

### 工作策略

1、团队组成：与客户方电话或者邮件方式或其他联系方式直接明确双方主要负责人以及成员

实施项目经理：XX 主要成员：xx

校方项目经理： 主要成员：

2、项目经理制定项目计划：电话或邮件或QQ等方式提前发给主要负责人知悉

《GTA\_GH\_02项目实施进度计划表》

3、与校方高层商定会议日程，会议场地以及需参加人员名单， 准备相关演讲PPT资料；

### 2.3 角色与责任

**校方项目经理责任**1) 核实校方团队人员.2)确认会议场地以及需参加人员名单， 准备相关演讲PPT资料.**3)**初步核实GTA\_GH\_02项目实施进度计划表》

**实施项目经理：**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）；协助校方方经理完成会议前各项准备工作；

### 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** |
| 《项目启动会议纪要》 | 《项目启动会议纪要》 | xx\_xx\_2\_5\_4\_1 | 外 | 校方项目经理/实施项目经理 | 《项目启动会议纪要》、《校方领导的讲话稿》、《实施项目经理的讲演资料（PPT）》  信息化理论、项目管理的培训（PPT） |
|  |  |  |  |  |  |

### 风险提示

**项目启动会的风险主要表现在以下几个方面：**

1)    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；

2)   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；

3)   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。

## 2.2 项目问题管理指引

### 2.2.1 任务描述

项目问题解决问责制，明晰项目问题责任人，使项目问题更快得到责任人及责任部门的及时响应，以保障项目顺利实施，完成最终交付

### 2.2.2 工作策略

* 首先，项目经理或销售经理遇问题应与直接业务干系人（业务承办人）进行沟通；
* 如沟通未果，邮件发送至项目问题责任部门负责人（业务主管），抄送项目统筹组成员邮箱（ISO3@gtafe.com），请相关负责人了解情况并于8小时之内响应，提出解决方案；
* 各部门经沟通仍有纠结未能解决，项目统筹部立即介入协调并提出解决建议。

### 2.2.3 角色与责任

### 2.2.4 交付成果



## 2.3 变更活动指引