**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

## 实施项目立项指引

### 1.1.1 流程图



### 1.1.2 任务描述

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。

### 1.1.3 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。

### 1.1.4 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：

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：

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；

输出《项目经理任命书》；

产管会+营管会主席：

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：

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：

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：

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。

### 1.1.5 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 | 销管业绩管理专员/财务管理专员/营运项目专员 | 费用控制系统 |
| 销售合同评审单 | 销售合同评审单 |  | 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 |
| 项目概算表 | 项目概算表 |  | 内 | 费用控制系统 |
| 采购申请单 | 采购申请单 |  | 内 | 费用控制系统 |
| 任命书 | 项目经理任命书 |  | 内 |  |  |
| 会议纪要 | 会议纪要 |  | 内 | 实施群负责人 |  |

### 1.1.6 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》。

## 1.2、项目启动指引

### 1.2.1 流程图



### 1.2.2 任务描述

1、  实施项目经理必须与校方高层沟通；

2、  实施项目经理帮助校方筛选校方项目经理、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，我司与校方需要详细沟通实施计划；

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，输出确认后的实施计划，并提交双方项目经理确认。

### 1.2.3 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主导的作用，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，听取双方项目经理的汇报，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筛选校方项目经理、校方项目组成员，建立校方项目实施小组；**

1)   通过与校方高层的沟通，明确校方项目经理的重要性，以及将来校方项目经理必须承担的义务和具体的工作职责，协助校方高层选定合适的项目经理，项目实施过程中建议项目经理必须全脱产，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公司项目的实施，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）、校方开发人员，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。一般每个职能部门至少有一个关键用户参加项目组。

**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。校方领导讲话致词，说明项目的目标，向校方项目经理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。**

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。

### 1.2.4 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经理

协助校方高层和校方项目经理组建项目实施小组

**校方项目负责人：**

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经理人选的建议

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经理充足的授权，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）；

协助校方项目经理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。

**校方项目经理责任：**

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。

### 1.2.5 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 | 校方负责人  实施项目经理 |  |
| 会议纪要 | 会议纪要 |  | 内、外 |  |

### 1.2.6 风险提示

1)   我们推荐的校方项目经理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。项目经理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)    校方项目经理的项目时间投入，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。

## 1.8实施项目验收与结项指引

### 1.8.1 流程图



### 1.8.2 任务描述

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。

### 1.8.3 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。

### 1.8.4 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：

1）与实施项目经理沟通，并准备客户验收工作；

2）向校方发起项目验收，组织项目验收的交付发布活动；

3）跟进项目验收后的回款工作，保证项目的顺利结项。

实施项目经理：

1）配合销售经理，做好客户验收的准备工作；

2）项目验收后，对项目的售中过程进行总结，形成总结报告；

3）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：

1）回收并归档验收报告；

2）项目资料归档；

运维代表：

1）与实施项目经理沟通，进行项目的移交工作；

### 1.8.5 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 |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

### 1.8.6 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) ；

3)

## 1.9实施项目问题管理指引

### 1.9.1 流程图



### 1.9.2 任务描述

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. 根据改进方案进行修订；

4. 实施项目经理将修订结果反馈给校方。

### 1.9.3 工作策略

1.实施项目经理在整个实施过程中负责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，实施项目经理做为问题收集的入口，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；

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

### 1.9.4 角色与责任

客户：

1）反馈问题；

实施项目经理：

1）收集问题，并根据问题类型进行登记与分析；

2）跟进问题的处理进度并与校方沟通问题处理结果；

项目团队成员：

1）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：

1）通过项目团队进行问题分析后，对问题确定问题责任人，负责问题修正；

### 1.9.5 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 |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

### 1.9.6 风险提示