## 1.2、项目交底指引（为项目内部启动服务）

### 1.2.1 流程图



### 1.2.2 任务描述

**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；实施项目经理、产品经理\研发经理、采购代表均需审查交底材料；实施项目经理需向销售代表确认是否有客户的口头承诺；
2. 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。
3. 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。

### 1.2.3 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。

### 1.2.4 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。

### 1.2.5 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 | 《项目交底自检表》 |
| 《项目交底交接单》 | 《项目交底交接单》 |  |  | 实施部门负责人 | 《项目交底交接单》 |
| 《项目概算表》 | 《项目概算表》 |  |  | 实施部门负责人 | 《项目概算表》 |
| 《项目交付清单》 | 《项目交付清单》 |  |  | 实施部门负责人 | 《项目交付清单》 |
| 《项目干系人登记册》 | 《项目干系人登记册》 |  |  | 实施部门负责人 | 《项目干系人登记册》 |
| 《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 | 《项目风险识别与跟踪表》 |
| 《会议纪要》 | 《会议纪要》 |  |  | 实施部门负责人 | 《会议纪要》 |

### 1.2.6 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。

## 1.6、实施准备指引

### 1.6.1 流程图



### 1.6.2 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. 需修改软件logo、版权时，客户需提交基础数据（logo、版权），软件实施项目经理进行确认基础数据。
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跟客户确认按布局图实施安装（需客户签字确认，避免大型机电设备安装后客户要求换位置）；实训室强电与网络是否到位，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。

### 1.6.3 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。

### 1.6.4 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：**

确定实施人员；

确认实施现场；

申请实施费用；

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。

### 1.6.5 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 | 《交货申请表》 |
| 《产品license申请表单》 | 《产品license申请表单》 |  | 内 | 产品license管理员 | 《产品license申请表单》 |
| 《到货计划》 | 《到货计划》 |  |  | 软件实施项目经理 | 《到货计划》 |
| 《实施计划》 | 《实施计划》 |  |  | 实施部门负责人 | 《实施计划》 |
| 《系统测试方案》 | 《系统测试方案》 |  |  | 软件实施项目经理 | 《系统测试方案》 |
| 《系统测试用例》 | 《系统测试用例》 |  |  | 软件实施项目经理 | 《系统测试用例》 |
| 《产品理念培训PPT》 | 《产品理念培训PPT》 |  |  | 销售代表 | 《产品理念培训PPT》 |

### 1.6.6 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。

## 1.7、现场实施指引

### 1.7.1 流程图



### 1.7.2 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。

### 1.7.3 工作策略

1. **软件的现场实施**

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。

1. **工程的现场实施**
2. 准备进场时要做好所有产品的供应进度，协调好进场顺序。
3. 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。
4. 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。

### 1.7.4 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；

工程施工。

**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。

### 1.7.5 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》 |

### 1.7.6 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）。

## 1.9、实施试运行指引

### 1.9.1 流程图



### 1.9.2 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，软件\工程实施项目经理、培训专员需制作培训课件，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。

### 1.9.3 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。

### 1.9.4 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。

### 1.9.5 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》 |

### 1.9.6 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。