|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **深圳市国泰安教育技术股份有限公司** | **版本** | **密级** | **页数** |
| **V1.0** | **机密** | **共 页** |
| **文档编号:** **GTA\_** | | |

**国泰安实施项目策划指引**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **作者** |  | **编制日期** |  |
| **审核** |  | **审核日期** |  |
| **批准** |  | **批准日期** |  |



国泰安教育技术股份有限公司

版权所有 侵权必究

**文档修改记录**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **版号** | **修改日期** | **修改内容** | **修改人** |
| V1.0 |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

目 录

[1. 简介 1](#_Toc450522494)

[1.1. 目的 1](#_Toc450522495)

[1.2. 范围 1](#_Toc450522496)

[1.3. 定义、首字母缩写词 1](#_Toc450522497)

[2. 概述 1](#_Toc450522498)

[2.1. 组织职责 2](#_Toc450522499)

[2.2. 目标和任务 2](#_Toc450522500)

[3. 过程 3](#_Toc450522501)

[3.1. 组建项目实施小组 3](#_Toc450522502)

[3.1.1 流程图 3](#_Toc450522503)

[3.1.2 任务描述 3](#_Toc450522504)

[3.1.3 工作策略 3](#_Toc450522505)

[3.1.4 角色与责任 5](#_Toc450522506)

[3.1.5 交付成果 6](#_Toc450522507)

[3.1.6 风险提示 6](#_Toc450522508)

[3.2. 项目内部交接 7](#_Toc450522509)

[3.2.1 流程图 7](#_Toc450522515)

[3.2.2 任务描述 7](#_Toc450522516)

[3.2.3 工作策略 7](#_Toc450522517)

[3.2.4 角色与责任 9](#_Toc450522518)

[3.2.5 交付成果 10](#_Toc450522519)

[3.2.6 风险提示 11](#_Toc450522520)

[3.3. 确立校方方的项目组织 12](#_Toc450522521)

[3.3.1 流程图 12](#_Toc450522523)

[3.3.2 任务描述 12](#_Toc450522524)

[3.3.3 工作策略 12](#_Toc450522525)

[3.3.4 角色与责任 14](#_Toc450522526)

[3.3.5 交付成果 15](#_Toc450522527)

[3.3.6 风险提示 15](#_Toc450522528)

[3.4. 制定项目实施主计划书 16](#_Toc450522529)

[3.4.1 流程图 16](#_Toc450522531)

[3.4.2 任务描述 16](#_Toc450522532)

[3.4.3 工作策略 17](#_Toc450522533)

[3.4.4 角色与责任 18](#_Toc450522534)

[3.4.5 交付成果 19](#_Toc450522535)

[3.4.6 风险提示 20](#_Toc450522536)

[3.5. 召开项目启动会 22](#_Toc450522537)

[3.5.1 流程图 22](#_Toc450522539)

[3.5.2 任务描述 22](#_Toc450522540)

[3.5.3 工作策略 23](#_Toc450522541)

[3.5.4 角色与责任 24](#_Toc450522542)

[3.5.5 交付成果 26](#_Toc450522543)

[3.5.6 风险提示 26](#_Toc450522544)

# 简介

## 目的

编写本指引的目的在于为了确保实现对“特别重要的项目”和“重要的项目”的“端到端”运作，规范公司的对大项目实施规划的操作和管理行为，给实施项目经理和项目组（包括项目销售组和项目实施组）提供强有力的实施规划工作指导。

## 范围

本文档适用于国泰安大项目：战略项目和常规项目的项目实施阶段规划。

## 定义、首字母缩写词

|  |  |
| --- | --- |
| **缩写、术语** | **解 释** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

# 概述

实施项目规划从实施项目立项后开始，到正式实施之前，包括5大过程任务：组建项目实施小组，项目内部交接，确立校方方项目组织，制定项目实施计划，召开项目启动会。

## 组织职责

| **角色** | **职责** |
| --- | --- |
| 实施项目经理 | 1. ； 2. ； 3. ； |
| XX | 1. ； 2. ； 3. ； |
| XX | 1. ； 2. ； 3. ； |

## 目标和任务

工作目标：

 双方项目经理的选定，项目小组的组建；

双方项目组成员清楚和理解，项目实施的目标和方法；

双方项目组共同拟定一份项目实施主计划书，规划出整个项目的实施进程。

主要任务：

选择合格的项目经理，成立双方项目实施小组；

完成销售部门和实施部门的项目交接等事项；

根据《工作任务书》及与校方多次沟通的结果，编制一份《项目实施主计划书》，规划整个项目实施的方案；

积极的推动和组织召开项目启动会。召开项目启动会的目的是使校方的高层乃至全体员工，对项目实施的过程和方法有清楚的认识，同心协力，推进项目实施。

# 过程

## 实施项目变更管理

### 流程图



### 任务描述

**主要工作任务包括：**

1. 接受客户提出的新需求申请
2. 组织进行变更影响分析
3. 制定候选方案并沟通协调促成内部达成共识
4. 与客户方确认变更候选方案
5. 获取公司高层对变更进行审批并与客户方签订变更协议
6. 实施变更并验证变更的实施情况

### 工作策略

1. **记录新需求申请**
2. 在整个实施项目过程中，客户方都可能提出新需求申请。客户方对新需求的提出形式不限，可以是口头沟通、电话对接等非正式方式、也可以是以正式的书面方式提出新需求申请。
3. 客户可以向两个接口角色提出新需求申请，一个是实施项目经理另一个是销售代表。接到客户提出的新需求申请后，实施项目经理或销售代表以书面形式进行记录。
4. **分析变更影响，制定候选方案，并与客户进行确认**
5. 销售代表接到客户提出的新需求申请后，先判断能否进行二次销售，如果可以，则转向售前流程；如果将新需求申请纳入变更管理范畴，则与实施项目经理沟通，组织相关角色进行变更影响分析。
6. 实施项目经理记录了客户提出的变更需求申请后，组织销售代表、产品经理、研发代表、商务代表、采购代表进行变更的影响分析。销售代表主要分析客户关系的影响，产品经理主要分析整体产品可行性，研发代表性主要分析研发人力成本、研发周期，商务代表主要分析整体成本影响，采购代表主要分析在需求期内是否有相应货物、采购成本、到货周期等影响。
7. 根据变更影响分析，实施项目经理组织制定候选方案，并组织协调项目组内各角色代表进行沟通理解并促成一致认识。
8. 实施项目经理提交项目组内部达成共识的候选方案给到客户方，客户方进行方案确认并给出明确的确认意见。
9. **提出变更申请并跟进审批**

项目组内部达成共识并与客户方确认变更方案后，实施项目经理在费用控制系统上提起变更申请单，并跟进变更决策委员会的审批进度及意见。变更决策委员会审批变更后，销售代表与客户方签订补充合同或变更协议。

1. **变更实施与验证**

变更决策委员会审批通过并与客户签订了补充合同或变更协议后，各角色代表按方案实施变更，实施项目经理、产品经理验证变更情况，并跟进客户方对变更实施后的验证与确认。

实施验证并确认完成后，实施项目经理将变更涉及的材料进行更新并重新基线和归档。

### 角色与责任

**客户方：**

提出新需求

确认变更实施候选方案

签订补充合同或变更协议

验证并确认变更

**变更决策委员会：**

审批变更申请

**实施项目经理：**

记录客户方提出的新需求申请

组织分析变更影响

组织制定变更候选方案

组织协调项目组内各角色理解方案并促成一致认识

在费用控制系统中发起变更申请

组织实施变更并验证变更实施情况

更新变更涉及的文档并重新基线和归档

### 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 |
| 变更申请单（含变更方案） |  |  |  |  |  |
| 补充合同或变更协议 |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

### 风险提示

**1、       变更审批或决策不及时**