|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **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

## 实施项目策划

### 流程图



### 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。

**主要工作任务包括：**

1. 产品经理负责调研定制化产品需求，并组织评审定制化产品的客户需求
2. 工程实施项目经理负责进行工程需求调研，包括需求、场地、环境等，并组织进行深化设计
3. 研发代表负责制定定制化产品开发计划，组织评审并提供给实施项目经理
4. 实施项目经理负责制定采购计划，发起采购申请（费用控制系统）
5. 实施项目经理负责制定实施项目总体计划，并组织评审

### 工作策略

1. **制定定制化产品的需求调研计划及调研材料**
2. 产品经理根据销售合同、招投标文件、技术招投标参数等条款要求制定需求调研计划，包括调研时间、调研对象、调研方式、调研负责人、调研结果确认人等；
3. 产品经理在正式进行需求调研之前，根据既定的调研方式先准备调研提纲、问卷、Demo版等材料，并提交产品总监/产品部门负责人进行审核。
4. 工程实施项目经理根据销售合同、招投标文件、技术招投标参数等条款要求制定工程需求调研计划，包括调研时间、调研对象、调研方式、调研负责人、调研结果确认人以及工程环境、现场条件等。
5. 工程实施项目经理在进行需求调研之前，根据既定的调研方式先准备调研提纲、问卷等材料。
6. **调研客户需求**

产品经理应用事先准备的调研材料进行客户需求调研，根据调研结果编制《客户需求列表》并提交给客户方进行初步确认。如有需要，商务代表需协助产品经理进行客户需求调研。

工程实施项目经理应用事先准备的调研材料进行客户需求调研，根据调研结果编制工程需求文件，包括工程环境、现场条件等，并提交客户方进行初步确认。如有需要，商务代表需协助产品经理进行客户需求调研。

1. **分析并评审客户需求**
   1. 产品经理根据客户初步确认的《客户需求列表》进一步分析客户需求，编制《客户需求说明书》，并组织产品总监/产品部门负责人、研发代表（开发、测试、UED）、商务代表、销售代表、实施项目经理进行评审，直至输出明确的评审通过的结论。
   2. 产品经理编制《客户需求说明书评审报告》，记录评审过程中发现的问题，并根据评审意见进行修改及更新。
   3. 产品经理将内部评审通过的《客户需求说明书》提交给客户进行最终的签字确认。
   4. 工程实施项目经理根据客户初步确认的工程项目需求进行深化设计，输出装修图、施工图、综合布线图等工程类设计图，并组织产品经理、商务代表等进行评审。内部评审通过后提交给客户最终确认深化设计。
2. **制定并评审定制化产品开发计划**
   1. 研发代表根据评审通过客户需求说明书组织研发团队进行预估算，根据预估算结果制定开发计划，并组织产品总监/产品部门负责人、研发代表（开发、测试、UED）、商务代表、销售代表、实施项目经理进行评审，直至输出明确的评审通过的结论。
   2. 研发代表编制《定制化产品开发计划评审报告》，记录评审过程中发现的问题，并根据评审意见进行修改及更新。
3. **制定并确认采购计划**
   1. 交底工作完成后，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. 采购代表收到申购单后进行比价，输出比价表（费用控制系统）；
   3. 采购代表编制采购合同并交由采购部门负责人进行审核；
   4. 公司副总裁负责审批采购合同。当采购金额大于50万时，需要提交公司总裁审批。
   5. 采购合同审批通过后，由采购代表将采购到货计划提供给实施项目经理。
4. **明确项目目标及范围**

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。

1. **制定项目进度计划**

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。

1. **制定项目成本管理计划**

实施项目经理根据概算表的信息在成本管理计划中描述项目的预算，明确项目成本发生变化时的管理策略。

1. **制定项目质量保证计划**

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

1. **制定项目人力资源及沟通计划**

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。

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. **综合第五步到第九步，制定实施项目总体计划**

实施项目经理综合第五步到第九步的信息，制定《实施项目总体计划》。

1. **评审实施项目总体计划**

实施项目经理组织产品总监/产品部门负责人、研发代表（开发、测试、UED）、商务代表、销售代表、实施项目经理进行评审，直至输出明确的评审通过的结论。

2) 实施项目经理编制《实施项目总体客户需求说明书评审报告》，记录评审过程中发现的问题，并根据评审意见进行修改及更新。

### 角色与责任

**客户方：**

确认客户需求。

**产品经理：**

制定需求调研计划

准备调研提纲、问卷、Demo版等

调研客户需求

分析客户需求并组织客户需求评审

编制客户需求评审报告

参与评审定制化产品开发计划

参与评审实施项目总体计划

**产品总监/产品部门负责人：**

审核调研计划及调研准备

参与评审客户需求

参与评审定制化产品开发计划

参与评审实施项目总体计划

**研发代表（开发、测试、UED）：**

参与评审客户需求

根据评审通过后的客户需求说明书进行预估算，制定定制化产品开发计划

组织定制化产品开发计划评审

编制定制化产品开发计划评审报告

参与评审实施项目总体计划

**商务代表：**

参与评审客户需求

参与评审定制化产品开发计划

参与评审实施项目总体计划

**销售代表：**

参与评审客户需求

参与评审定制化产品开发计划

参与评审实施项目总体计划

**实施项目经理：**

参与评审客户需求

参与评审定制化产品开发计划

填写采购申请（费用控制系统）

明确实施项目目标及范围

编制实施项目总体计划（包括：项目进度计划、质量保证计划、人力资源及沟通计划）

组织评审实施项目总体计划

编制实施项目总体计划评审报告

**采购代表：**

负责采购比价

参与评审实施项目总体计划

**采购部门负责人：**

审核采购合同

### 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 |
| 调研提纲/问卷/Demo等 |  |  |  |  |  |
| 客户需求列表 |  |  |  |  |  |
| 客户需求列表(签字) |  |  |  |  |  |
| 客户需求说明书 |  |  |  |  |  |
| 客户需求评审报告 |  |  |  |  |  |
| 工程需求说明 |  |  |  |  |  |
| 软件客户需求说明书  装修图、施工图、综合布线图等工程类设计图 |  |  |  |  |  |
| 预估算表-（里程碑计划） |  |  |  |  |  |
| 比价表 |  |  |  |  |  |
| 采购到货计划 |  |  |  |  |  |
| 实施项目总体计划 |  |  |  |  |  |
| 实施总体计划评审报告 |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

### 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。

## 实施环境摸底



### 流程图



### 任务描述

**主要工作任务包括：**

* 1. 实施项目经理与客户方沟通环境摸底计划；
  2. 实施项目经理根据客户环境选择摸底方式，根据《实施环境检查单》进行非现场环境调研或者现场环境检查；
  3. 客户方确认实施环境调研结果；
  4. 实施项目经理与客户方共同确认实施环境是否就绪；
  5. 客户方负责准备实施环境，直到环境就绪；
  6. 实施项目经理负责跟进实施环境的准备及就绪情况。

### 工作策略

1. **沟通摸底计划**

根据《实施项目总体计划》、《项目交付清单》的约束与要求，实施项目经理与客户方沟通确定环境摸底计划，包括环境摸底方式、时间、双方人员等。

1. **实施环境调研**
   * 1. 进行环境摸底之前，实施项目经理先准备《实施环境检查单》，以供环境摸底参考；
     2. 根据项目类型及项目金额选择环境摸底方式。如纯软件项目或金额在10万以下的实施项目选择非现场环境调研；涉及硬件、工程类或金额大于10万以上的实施项目可以选择进行现场环境检查。
2. **确认环境调研结果及环境准备**
3. 实施项目经理完成实施环境调研后，将调研结果移交客户方进行结果确认；
4. 客户方需确认调研结果记录是否属实，是否具备实施条件；
5. 如果尚不具备实施环境，则客户方需要进行环境准备直到满足实施条件为止；
6. 实施项目经理需要跟进客户方实施环境准备的情况。

### 角色与责任

**客户方：**

确认环境调研结果

判断实施环境是否准备就绪

准备实施环境

**实施项目经理：**

与客户方沟通摸底计划

根据《实施环境检查单》进行非现场环境调研或者现场环境检查

与客户方共同确认实施环境是否就绪

跟进实施环境的准备及就绪情况

### 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 |
| 实施环境检查单（内部） |  |  |  |  |  |
| 实施环境确认单（校方） |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

### 风险提示

* + 1. 项目实施工作必须在客户方实施环境准备就绪的前提下才能进行，当遇到不具备实施环境时，客户方能把环境准备就绪的时间或周期不定。比如，采购设备不到位，大楼环境正在筹建或装修等。

## 实施验证

### 流程图



### 任务描述

**主要工作任务包括：**

1. 实施项目经理组织进行第三方采购货物验收，包括软件、设备、工程等；
2. 实施项目经理组织进行系统集成与联调；
3. 实施项目经理组织进行系统测试并组织对测试发现问题进行修改与验证；
4. 实施项目经理组织客户方及相关角色进行初验

### 工作策略

1. 第三方软硬件和工程验收：实施项目经理组织软件实施项目经理、工程实施项目经理等专业项目经理根据供货协议、实施方案等进行第三方软硬件或工程验收。同时要求供应商提供培训和使用手册，如有必要，要求供应商进行协助验收。
2. 系统集成与调试：实施项目经理组织软件实施项目经理、工程实施项目经理等专业项目经理以及研发代表、供应商等严格按照实施方案对整个项目模块进行集成。实施项目经理需要统筹各模块资源，了解项目整体架构和模块，跟进并协调集成与联调的进度与问题。
3. 执行系统测试并进行问题修改与验证：实施项目经理组织软件实施项目经理、工程实施项目经理等专业项目经理根据系统测试用例进行系统测试，在测试过程中需注意各模块之间的依赖关系并尽量以客户的真实数据作为测试数据。
4. 测试结果分析与报告：实施项目经理组织软件实施项目经理、工程实施项目经理等专业项目经理记录测试过程中出现的故障、问题或提示信息并对数据与问题进行分析。系统测试及问题验证完成后出具系统测试报告。整个系统测试与分析过程，如有需要，可要求研发代表参与。
5. 系统初验：实施项目经理组织软件实施项目经理、工程实施项目经理等专业项目经理及研发代表、销售代表、供应商等进行初验，如有问题，可参见《问题管理流程》及早沟通解决；如果涉及新需求，则可参见《变更管理流程》进行处理。

### 角色与责任

**客户方：**

参与系统初验

**实施项目经理：**

统筹项目各个模块集成

跟进软硬件调试

统筹项目系统测试

跟进测试结果

组织完成系统初验

**软件实施项目经理：**

对第三方软件进行验收

协助软硬件调试

协助进行系统集成

执行系统测试

协助分析测试结果

协助完成系统初验

**工程实施项目经理：**

对第三方工程进行验收

协助软硬件调试

协助进行系统集成

执行系统测试

协助分析测试结果

协助完成系统初验

**研发代表：**

对自有软件出现的问题给予支持

协助软硬件调试

协助进行系统集成

协助分析测试结果

协助完成系统初验

**供应商：**

协助第三方软硬件、工程验收

提供培训及操作手册

协助进行系统集成

协助完成系统初验

**销售代表：**

协助完成系统初验

### 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 |
| 第三方软件验收报告 |  |  |  |  |  |
| 第三方工程验收报告 |  |  |  |  |  |
| 现场研发的文档/源码/程序包 |  |  |  |  |  |
| 系统测试报告 |  |  |  |  |  |
| 系统初验报告 |  |  |  |  |  |

### 风险提示

1)   项目实施工作必须在客户方实施环境准备就绪的前提下才能进行，当遇到不具备实施环境时，客户方能把环境准备就绪的时间或周期不定。比如，采购设备不到位，大楼环境正在筹建或装修等。