## 1.2、项目交底指引

### 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. **资料齐套检查**
2. 商务代表准备《销售合同》等交底资料，以交底资料包的形式在文档配置库中提交，并对照自检表进行核查，确认交底资料齐全无误；
3. 采购代表审查交底材料采购部分，有问题在交底交接单中备注说明；
4. 产品经理\研发经理审查交底材料产品\研发部分，有问题在交底交接单中备注说明；；
5. 实施项目经理对交底材料总体审查，汇总审查结果及时反馈给商务代表；
6. 必要时召开项目交底会（可与项目启动会合并），让项目实施小组尽可能多的了解项目的各种信息。最好能够安排售前人员做专项讲解，重点介绍客户状况、实施方案、验收标准等内容。商务代表有责任把合同中重要的条款部分在此重点说明，例如：实施范围、实施周期、实施内容、收款条件和收款的约定等相关内容。
7. 销售代表反馈在售前阶段向客户承诺的口头承诺内容，包括：实施范围、客户化的问题，免费给客户做的事情等相关内容须在交底交接单中做书面的确认。
8. **编制和审核项目概算表**
9. 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》；
10. 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；
11. 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。
12. **召开内部启动会**
13. 若项目具备实施条件，实施项目经理准备内部启动会议议程：让参加会议的人员明确会议的主题，清楚地知道会议需要讨论的内容，说明参加会议的人员、会议举办的时间等相关信息，召开项目内部启动会；
14. 采购代表、产品经理\研发经理必须参与内部启动会；
15. 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。