|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **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\_** | | |

**国泰安大项目实施规划指引**

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

## 组建项目实施小组

### 流程图

### 任务描述

**主要工作任务包括：**

1、  实施部经理从销售部门接手项目，并根据项目特点选定该项目的项目经理；

2、  项目经理组建我方项目实施小组，选拔相关的人员，并提交实施部经理审批；

3、  咨询部经理根据公司的实施策略最终的审定和批准项目组成员；

4、  正式成立我方项目小组；

### 工作策略

**1、实施项目经理的选定**

1)   实施项目经理必须具备较强的项目计划、组织、管理、控制的能力，同时候选人员必须符合公司内部的相关规定（详见《项目角色对照表》）；

2)   实施项目经理必须是接受过公司的项目管理、国泰安实施方法论培训并考核通过的人员，具有项目经理的认证资格；

3)   实施项目经理必须与校方方项目负责人进行充分沟通，取得对方高层的信任和认可。

**2、国泰安项目小组的组建**

1)   根据项目规模组建项目小组，选拔不同的人员。例如：公司的战略项目：必须选定1名项目经理，2名实施顾问、1名技术顾问。

2)   人员在选拔时要充分考虑人员的业务背景、实施经验等多方因素，保证我方的项目组具有很强的项目实施能力。

3)   项目小组人员必须熟悉实施的产品，国泰安实施方法论等相关的专业知识，只有符合条件的人员才可以成为项目组成员之一，切忌把不合适的人员安排到项目中。

4)   要考虑开发人员、技术人员参与项目的形式，项目实施的方式不同，参加形式要灵活调整。比如可以一人同时兼不同岗位，即不同的项目实施周期，顾问转变不同的角色。

5)    如果顾问资源比较缺乏，应通过其它渠道（如：强化培训迅速解决），切不可随便用一些新手来代替。项目中如果配备的实习人员，应该有专人负责指导，逐步安排实习人员承担可以胜任的工作。

**3、实施部经理对项目小组成员的审定**

1)   结合公司其他项目的情况，对于项目经理提名的人员进行审定，主要考虑人员在项目小组中是否可以充分发挥作用，最大限度的利用公司顾问资源；

2)   对于不适合参加项目小组的人员要充分的与项目经理进行沟通，并提供其他的人选，协调其他的顾问资源。

**4、项目小组的成立**

1)   项目经理必须把项目小组所有成员召集到一起，由实施部经理宣布该项目小组的成立，任命不同的人员担任不同的角色；

2)    项目经理把项目前期的资料转发给项目组所有人员，让大家开始熟悉校方的基本情况，准备下一步的工作；

### 角色与责任

**项目经理职责：**

组建项目小组、选择项目小组成员；

向实施部经理提交项目小组成员名单。

**实施部经理职责：**

选定该项目的项目经理；

审定由项目经理提交的项目组名单；

宣布国泰安项目小组成员的职责和任务；

如果顾问资源不足应向上级部门协调顾问资源。

### 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** |
| 《国泰安项目组织成员名单》 | 《国泰安项目组织成员名单》 | xx\_xx\_2\_1\_1\_1 | 内 | 实施部经理 | 《国泰安项目组织成员名单》  《会议模板》  《国泰安项目组成员职责和任务》 |

### 风险提示

1)   项目经理选择的是否合适，直接关系到项目实施成败的关键一步。项目经理将主导项目实施，如果项目经理不合适可能会导致项目走向失败，引起校方的投诉；

2)   项目组成员配置的合理与否也很重要，即必须把合适的人员放到合适的岗位才可以最大限度发挥这个人的能力，对项目才可以起到巨大的推动作用；提高项目实施成功的几率。项目组所有成员必须知道项目实施的目标、方法、策略等内容，实施项目小组内部必须建立透明的管理机制，赏罚分明，责任清晰；

3)   实施顾问要保持良好的形象和自信心。当然这种自信来自于对产品、技术的掌握，对校方业务的了解和与沟通的技巧，如果不具备这样的条件，很可能不被校方认可，甚至被校方要求离开项目组。

## 项目内部交接



### 流程图

### 任务描述

**主要工作任务包括：**

1、  销售部门准备售前阶段所有与该项目有关的信息和资料；

2、  项目经理及时与销售部门举行项目内部交接会议；

3、  进行售前阶段的相关文档的移交；

4、  明确在销售阶段销售人员向校方口头承诺哪些事情，及早做好相应的具体安排；

5、  涉及实施费用的内部划拨，还应将《费用内部划拨单》交由销售和实施部负责人签字确认，与会双方负责人签署会议备忘录；

6、  回顾项目风险评估报告。

### 工作策略

**1、       销售部门必须安排专人准备与项目有关的所有信息资料**

1)   准备《销售合同》、《项目实施服务合同》、售前阶段的《项目建议书》、《工作任务书》复本；

2)   通知相关的售前支持人员整理与该校方有关的售前资料，并做好参加项目交接会议的准备；

3)   准备校方方人员方面的信息资料；

4)   整理销售人员对校方做的口头承诺的内容清单。

**2、       举行内部交接会议**

1)   项目经理准备会议议程：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。

2)   在这个会议上要介绍校方方的人员、校方、产品等方面的信息；让项目实施小组尽可能多的了解项目的各种信息。

**3、       项目资料的交接**

1)   文档资料的交接。主要是销售人员把售前有关的所有整理好的资料，移交给项目经理，最好能够安排售前顾问做专项的讲解，包括不限于校方状况、实施范围、验收标准等内容。（如果售前顾问成为该项目的项目经理，建议也应该在项目小组安排一次这样的会议，向小组成员介绍有关校方的信息）

2)   销售人员或售前顾问有责任把合同中重要的条款部分在此说明，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。

**4、       口头承诺的交接**

销售人员或售前人员必须向项目小组的成员介绍在售前阶段向校方承诺的口头承诺内容，包括：实施范围、校方化的问题，免费给校方做的事情等相关内容必须做书面的确认。

**5、       内部费用划拨（如果没有单独签署实施服务合同）**

在会议上要讨论和落实费用划拨的具体金额和划拨的方式，即校方每次付款后应该划拨比率等具体的事项。

**6、       项目风险的评估和确认**

在内部交接会议上大家一定要回顾该项目的风险评估报告和风险评估清单，销售人员有责任把项目可以遇到的风险在这个问题上提出。

同时必须分析在项目风险报告中没有提及的一些隐含的项目风险因素。

**7、       会议备忘录的签订**

项目经理和销售部该项目的负责人，在会议后必须签署项目交接会议备忘录，把会议中谈到的问题，双方交接的内容等做再次的确认，经过这样的过程实施部门才算把这个项目从销售部门顺利的接收过来。

### 角色与责任

**项目经理责任：**

负责向销售员了解项目售前阶段的相关事项；

负责向项目组成员下发售前阶段的交付成果，让所有项目组成员尽快了解该项目的基本情况；

办理内部实施服务费用划拨手续；

负责与校方进行首次接触，讨论下一步的工作计划。

**销售部项目负责人责任：**

协助实施部门任命的项目经理完成该项目的交接工作；

负责售前阶段文档资料的整理，并及时提交给项目经理；

配合项目实施规划阶段的相关事项；

配合项目经理办理项目费用划拨事宜。

**售前支持顾问责任：**

准备与该项目有关的售前阶段的所有资料；

负责在会议上把该项目的项目情况、校方情况、产品情况、前期调研的情况向国泰安项目组成员进行讲解；

负责介绍校方最关心的、系统难于解决的问题。

### 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** |
| 《项目内部交接记录单》 | 《项目内部交接记录单》 | xx\_xx\_2\_2\_1\_1 | 内 | 销售部门项目负责人和实施项目经理 | 《项目内部交接记录单》  《项目交接会议备忘录》 |
| 《国泰安内部费用划拨单》 | 《国泰安内部费用划拨单》 | xx\_xx\_2\_2\_1\_2 | 内 | 销售经理和咨询实施经理 | 《国泰安内部费用划拨单》 |
| 风险再评估报表 |  |  |  |  | 《项目风险评估报告》 |

### 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。

## 确立校方方的项目组织



### 流程图

### 任务描述

**主要工作任务包括：**

1、  实施项目经理必须与校方高层进行一次沟通；

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；

3、  帮助校方建立项目指导委员会。

### 工作策略

**1、 项目经理与校方高层的首次沟通**

1)   首次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（详见角色和职责）；

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（详见角色和职责），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）、校方化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、 帮助校方建立项目指导委员会**

1)   校方项目指导委员会（可选）：组成的人员、具体问题负责项目实施过程中出现的有争议的问题，需要该委员会召集相关部门的负责人进行决策以及跨部门的协调工作。

### 角色与责任

**实施项目经理责任：**

积极争取与校方高层进行一次沟通

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

### 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** |
| 《校方项目组成员名单》 | 《校方项目组成员名单》 | xx\_xx\_2\_3\_2\_2 | 外 | 校方项目负责人 | 《校方项目组成员名单》  《项目组织结构》  《校方项目组成员职责和任务》 |
|  | 《会议纪要》 | xx\_xx\_2\_3\_3\_3 | 外 | 校方项目负责人 | 《会议纪要》 |

### 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。

## 制定项目实施主计划书



### 流程图

### 任务描述

实施项目经理与校方项目经理讨论并制定《项目实施主计划书》，并交由双方项目总负责人签字确认。

**主要工作任务包括：**

1、  确定项目实施在一定的实施范围内可以达到的基本目标，防止实施范围的无限膨胀；

2、  针对校方关键的业务流程和校方非常关注的地方，实施项目经理应该组织项目组成员再进行补充调查，进一步确定项目实施的范围；

3、  通过《项目实施主计划书》规划出整个项目的实施过程，明确实施的阶段计划，阶段任务，使双方项目组成员能够清楚项目进展到哪个阶段，大家工作的重心是什么？

4、  协助校方项目经理建立校方内部的工作汇报机制，让校方项目负责人能够及时地了解项目的进展，以便及时调整校方相关人员的工作来辅助项目的实施；

5、  最终校方项目经理把《项目实施主计划书》提交校方项目负责人进行审批。

### 工作策略

**1、明确项目实施的目标，严格控制实施范围**

1)   按照标准的《产品销售合同》、《实施服务合同》和《工作任务书》中规定的项目实施目标和范围与校方项目负责人进行沟通，双方基本上可以达到共识；如果还存在有争议的内容，经双方协商一致后，在这里应该补充说明；

2)   在《项目实施主计划书》中要明确项目验收的基本标准，验收策略。同时把《工作任务书》中的有关具体规定能够与校方达成共识，不足的地方加以补充说明。

**2、校方关键业务和重点关注点的补充调查**

1)   实施项目经理必须对于校方关键业务环节向校方项目经理进行再次的补充调查，这种调查可以采用现场参观、校方介绍等方式；

2)   在进行补充调查时，切忌与校方讨论过深的问题，主要是了解为主，清楚地知道校方内部人员对项目的支持情况、校方业务流程中存在的弊端，校方急于想解决的问题；

3)   校方在这个阶段一般是不会有什么保留的，他们会尽量的满足我们的需要并暴露出校方上项目的真实目的。

**3、规划项目实施的过程，明确项目实施的阶段**

1)   项目阶段应根据项目的大小和实施周期的长短，并且参照《国泰安实施项目裁剪指南》的基础上适当剪辑即可；

2)   在项目实施阶段划分是必须要充分的考虑基础设施、基础环境、基础数据、关键参数设置、业务数据准备、重点考虑接口数据对下一阶段的影响。

**4、实施项目经理协助校方项目经理建立项目进度汇报机制**

1)   制定项目例会制度，在项目最初每周至少要开一次项目例会，总结本周的项目实施情况，布置下周的工作安排。根据项目的实施进展情况，如果进展顺利可以将项目例会变为每二周举行一次；

2)   建议校方项目负责人必须每月参加一次项目例会，听取项目实施双方的工作汇报，如果遇到特殊问题，需要与项目负责人进行直接的沟通；

3)   校方项目负责人要了解每月项目的进展状况，对于影响项目进度的人员要给予相应的处罚，校方项目经理可以给予处罚的建议；

4)   明确项目实施过程中有关项目管理方面的具体要求，对于可能出现项目变更要有严格的审批程序，重大变革必须由项目负责人亲自审批。减少项目变更给项目实施带来的不利因素。

### 角色与责任

**实施项目经理责任**

负责组织项目组成员编写、修订《项目实施主计划书》；

负责与校方高层讨论项目规划的具体事项，并且写入《项目实施计划书》中；

负责向校方方提交《项目实施主计划书》；

负责《项目实施主计划书》确认工作。

**校方方项目经理责任**

负责向国泰安项目组介绍校方的情况、项目的目的；

配合国泰安完善《项目实施主计划书》的工作；

负责把《项目实施主计划书》提交到校方高层进行讨论；

负责《项目实施主计划书》确认工作。

**校方项目负责人责任：**

负责《项目实施主计划书》最后审批。

### 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** |
| 《项目实施主计划书》 | 《项目实施主计划书》 | xx\_xx\_2\_4\_1\_1 | 外 | 校方项目负责人/实施项目经理 | 《项目实施主计划书》  附：《项目实施计划》（Project形式）《会议纪要》 |
|  |  |  |  |  |  |

### 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。

## 召开项目启动会



### 流程图



### 任务描述

在双方项目小组确认完项目实施主计划后，应将项目的目标、工作方式、时间安排等相关信息在校方方的公司内部中、高层以及部门的业务骨干中进行一次传达。项目启动会是一次非常好的传达这件事情的机会，同时让校方方领导向高、中层的管理人员传递校方实施信息化项目的决心，为我们日后开展相关的工作扫除障碍，让校方方从上到下达成一种共识。双方项目组成员第一次在校方全体亮相。因此，项目启动召开的成功与否在一定程度上决定了这个项目实施的难度和效果。

**主要工作任务包括：**

1、  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；

2、  依据计划准时召开项目启动会；

3、  整理启动会会议纪要，提交双方项目经理确认。

### 工作策略

**1、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)         校方方准备会议场地；

6)         会场布置；

7)         发出会议通知。

**2、启动会的召开一般应安排如下的会议议程**

1)    由校方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。

**3、 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。**

### 角色与责任

**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。

**校方高层责任：**

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。

**实施项目经理：**

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）；

协助校方方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。

### 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** |
| 《项目启动会议纪要》 | 《项目启动会议纪要》 | xx\_xx\_2\_5\_4\_1 | 外 | 校方项目经理/实施项目经理 | 《项目启动会议纪要》、《校方领导的讲话稿》、《实施项目经理的讲演资料（PPT）》  信息化理论、项目管理的培训（PPT） |
|  |  |  |  |  |  |

### 风险提示

**项目启动会的风险主要表现在以下几个方面：**

1)    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；

2)   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；

3)   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。