

项目执行交付标准流程与规范说明

V2.2

北京安证通信息科技股份有限公司

版本号	修订类别	简要说明	日期	变更人
V1.0	C	起草	2019-12-3	孙聪
V2.0	A/M	完善部门职责及实施流程	2020-8-5	孙聪
V2.1	A/M	增加 SaaS 型项目执行流程	2021-3-12	孙聪
V2.2	A/M	完善调整部分部门职责	2021-7-5	孙聪
V2.3	A/M	增加实施登记特批流程及客户成功部描述	2022-6-23	孙聪

修订类别: C = 创立, A = 增加, M = 修改, D = 删除

目 录

一、概述.....	3
二、 项目分类.....	3
三、各部门实施流程说明.....	4
3.1 销售部/售前部.....	4
3.2 商务管理部.....	5
3.3 项目管理部.....	6
3.3.1 项目总监审核并立项.....	7
3.3.2 区域项目经理确认需求.....	7
3.3.3 区域项目经理指派实施人员.....	8
3.3.4 实施人员填写产品发货单.....	8
3.3.5 实施产品准备（含授权）.....	8
3.3.6 产品验证.....	9
3.3.7 项目实施.....	9
3.3.8 系统集成.....	9
3.3.9 产品交付.....	9
3.3.10 项目验收.....	10
3.4 研发中心.....	11
3.5 产品管理部.....	11
3.6 售后运维部.....	12
3.7 运营中心.....	错误! 未定义书签。
3.8 客户成功部.....	错误! 未定义书签。

一、概述

为进一步明确项目实施涉及公司各部门的职责内容，规范项目执行流程与保障实施质量，特制定本标准流程规范说明。

适用读者

销售部、售前部、商务管理部、项目部、研发中心、产品管理部、运营中心、客户成功部、售后运维部。

二、项目分类

目前公司的项目以是否含有私有化部署内容为区分点，分为两大类：项目类项目以及 SaaS 类项目（无需本地化部署类项目），以下分别对两类项目执行流程进行说明：

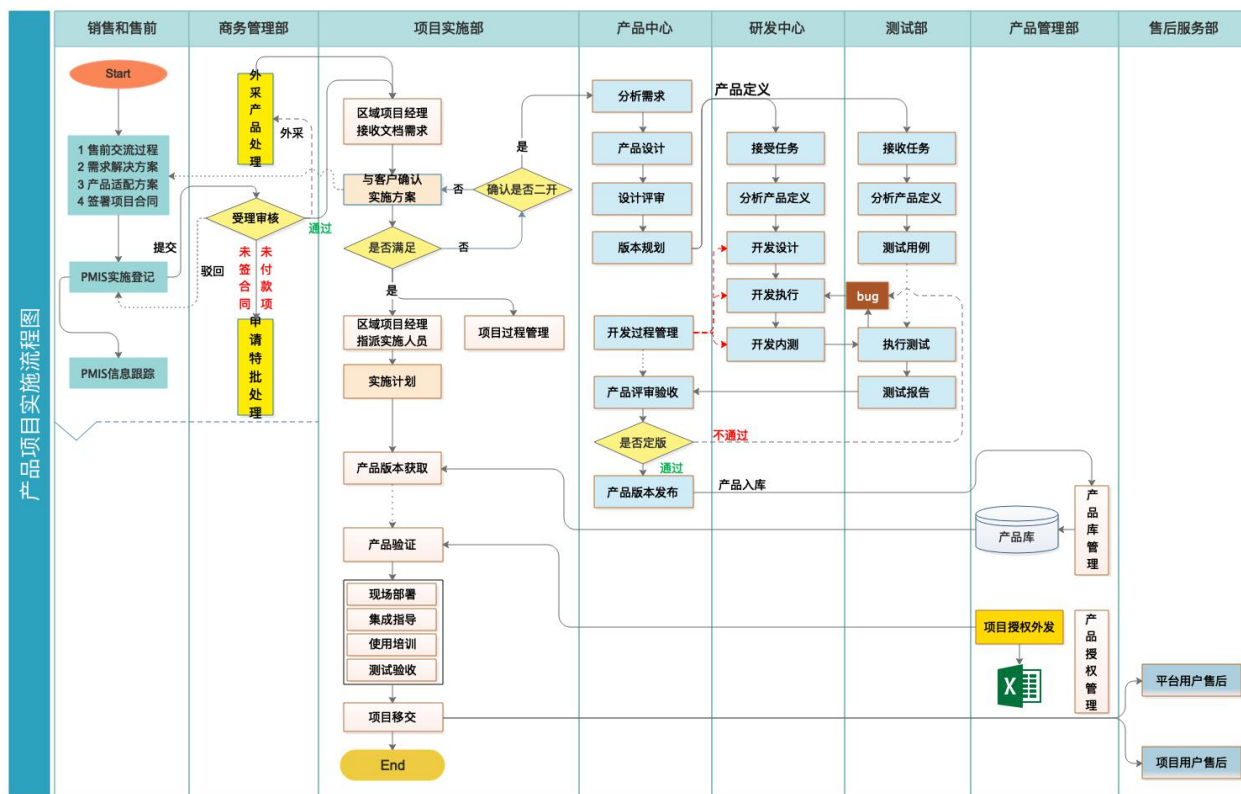


图 1 项目类项目实施交付流程图

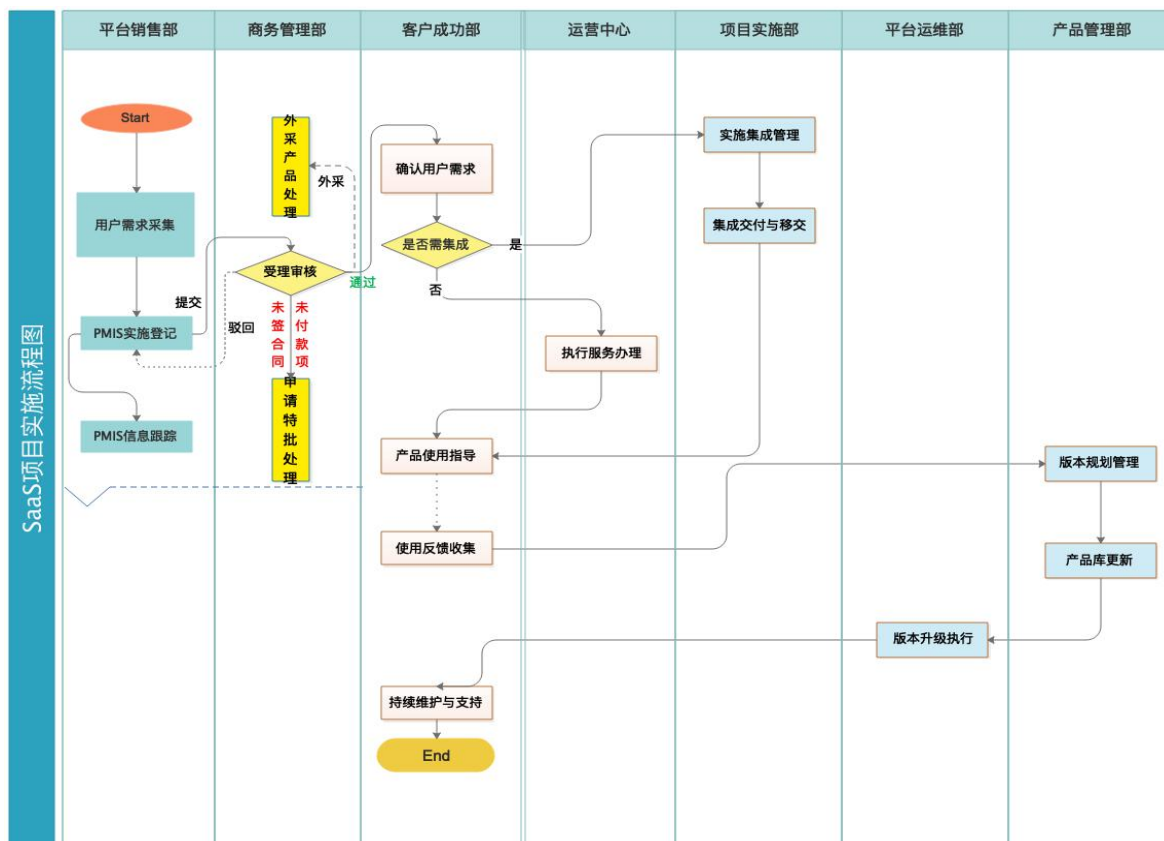


图2 SaaS类项目实施交付流程图

以下为以部门为单元对实施流程进行说明。

三、各部门实施流程说明

3.1 销售部/售前部

销售部与售前部主要负责与意向客户做前期交流，挖掘客户实际需求，介绍产品方案、集成方案等，推动商务合同签订进度，以及项目全流程的商务关系维护和项目实施验收监督，确保项目顺利完成验收，催收项目尾款等事项。

合同签订后，由销售部负责合同履行进度，首先应保障客户支付首笔项目款项后，再向“商务管理部”申请项目进入实施阶段。

售前阶段的项目以签订《合同》为结点，合同签订后，销售人员需在项目管理平台提交以下电子文档进行实施登记，并依据项目立项流程进行立项（项目立项相关细则，详见《项目实施工作指南》）：

- 1、《用户需求采集表》/《售前解决方案》；
- 2、《项目实施登记表》。

SaaS 类项目无需售前方案，由销售收集用户需求后提交实施登记。

因特殊原因，未签合同或已签合同但未收到首付款的项目，进行实施立项时需进行特批，特批流程如下：

责任销售-》销售主管-》特批领导（北方杨辉玉杨总，南方戴娟翔戴总）-》商务审批员-》具体执行部门（项目部、运营中心/客户成功部）。

3.2 商务管理部

在项目执行过程中，商务管理部的工作内容按项目实施活动状态分类，主要涉及以下 3 个环节：

项目实施立项前：

在项目实施活动启动前，商务管理部主要负责合同内容审核、配合合同签订、款项核实、需外采产品的外采工作等。

项目实施立项时：

项目实施活动由销售部在项目管理平台向商务管理部申请，经商务管理部审核后，由商务管理部向项目部发起项目

实施立项活动。

审核内容包括但不限于：

- 1、项目合同状态、首笔款项支付状态；
- 2、对提交的《用户需求采集表》与合同中的“产品清单”或服务内容进行比对核实；
- 3、对《项目实施登记表》中描述的实施范围或产品定价进行审核；
- 4、需求中是否包含需要外采的产品，如果包含则按合同要求执行外采事项。

项目实施立项后：

在项目实施活动启动后，商务管理部主要负责对“云产品下单申请登记”中的产品授权及收款情况进行审核。

审核通过后，指派“运营中心/客户成功部”处理。

3.3 项目管理部

项目管理部主要职责是以优质的技术服务完成项目实施和验收工作，及时解决技术问题和维护客户关系，完成终验，并督促销售部收款。

项目管理部按照部门工作规范，使用项目管理平台进行项目问题跟踪，项目管理部在接收到含商务经理电子签名的《项目实施登记表》后，应在项目管理平台新建进入实施阶段的项目，并完成项目功能的初始化配置，项目管理部成员需按平台使用规范管理项目过程，并完善平台项目信息。

3.3.1 项目总监审核并立项

项目总监需对商务管理部移交的项目实施登记内容进行审核，审核通过后进行立项。

项目总监审核内容包括但不限于：

- 1、对《用户需求采集表》或《项目售前解决方案》中产品匹配方案可行性的判断；
- 2、对合同要求与实施落地风险作出评判。
- 3、审核完后，优先根据以实施地域就近原则进行区域项目经理任务的分派，并完成立项安排。

3.3.2 区域项目经理确认需求

区域项目经理需要对项目管理平台中提交的《需求采集表》进行确认。

用户需求确认方式包括但不限于：

- 1、与责任销售、责任售前进行圆桌会议沟通；
- 2、与客户进行电话、远程会议等形式沟通确认需求，并完成《需求确认单》填写。

区域项目经理应对客户需求与公司产品适配程度进行判断，明确是否包含定制需求，并给出合理的定制草案。

对于合同内标准产品不可适配的需求部分，区域项目经理组织实施工程师根据与客户实际沟通的需求，填写《需求清单及跟进表》，并交项目总监审核。项目总监审核《需求清单及跟进表》后，需组织区域项目经理与产品、研发经理沟通确认最终方案。

对于合同外的定制化需求部分，经与研发、产品经理沟通可行性后，需进行定制化需求工作量评估，并报销售部责任销售确认，经确认后由责任销售发起项目实施阶段定制化需求任务申请流程。

3.3.3 区域项目经理指派实施人员

对于用户需求已沟通明确的项目，区域项目经理需在项目管理平台中新建实施任务，并指派实施人员受理。

3.3.4 实施人员填写产品发货单

实施人员接收到区域项目经理的任务指派后，依据要求填写《产品领取单》。并在项目管理平台中的“实施产品申请”项目中提交，经区域项目经理审核（必须注明项目实施登记号及文件存放 SVN 路径），商务管理部审核通过后直接指派给产品管理部受理产品及授权文件的发放。

3.3.5 实施产品准备（含授权）

实施人员收到产品管理部的处理任务后，根据反馈信息直接下载相应产品即可。

产品下载信息包含但不限于：

- 1、定制产品下载路径；
- 2、标准产品下载路径；
- 3、产品授权文件。

备注：产品以下载路径方式外发，授权文件上传到项目管理平台的“产品申请”任务中。

3.3.6 产品验证

项目实施人员将实施产品准备版本后，需要依据客户实际生产运行环境为基础进行部署验证，若产品问题需提前内部发现，并反馈“产品管理部”验证解决。从而降低因环境原因造成的实施问题概率，主流程验证参考《主流程验证清单》。

3.3.7 项目实施

项目实施人员在确保产品验证后的版本满足客户环境及需求前提下，预约客户进行现场/远程实施。

实施完毕，需填写《客户服务单》，远程实施需邮件发给客户确认，现场实施需打印纸质文档客户签字后扫描电子档存档SVN。

3.3.8 系统集成

对需进行系统集成的项目，项目实施人员根据公司提供的demo 和接口文档对客户的开发人员进行对接指导，必要时，可以根据客户需求调整接口示例，配合客户完成系统集成功能工作。

在系统集成阶段发现的缺陷需要反馈“产品管理部”验证解决。

需求变更管理：对于客户开发人员在集成阶段提出的特殊需求，如果当前产品接口不能满足的，需交区域项目经理受理沟通。

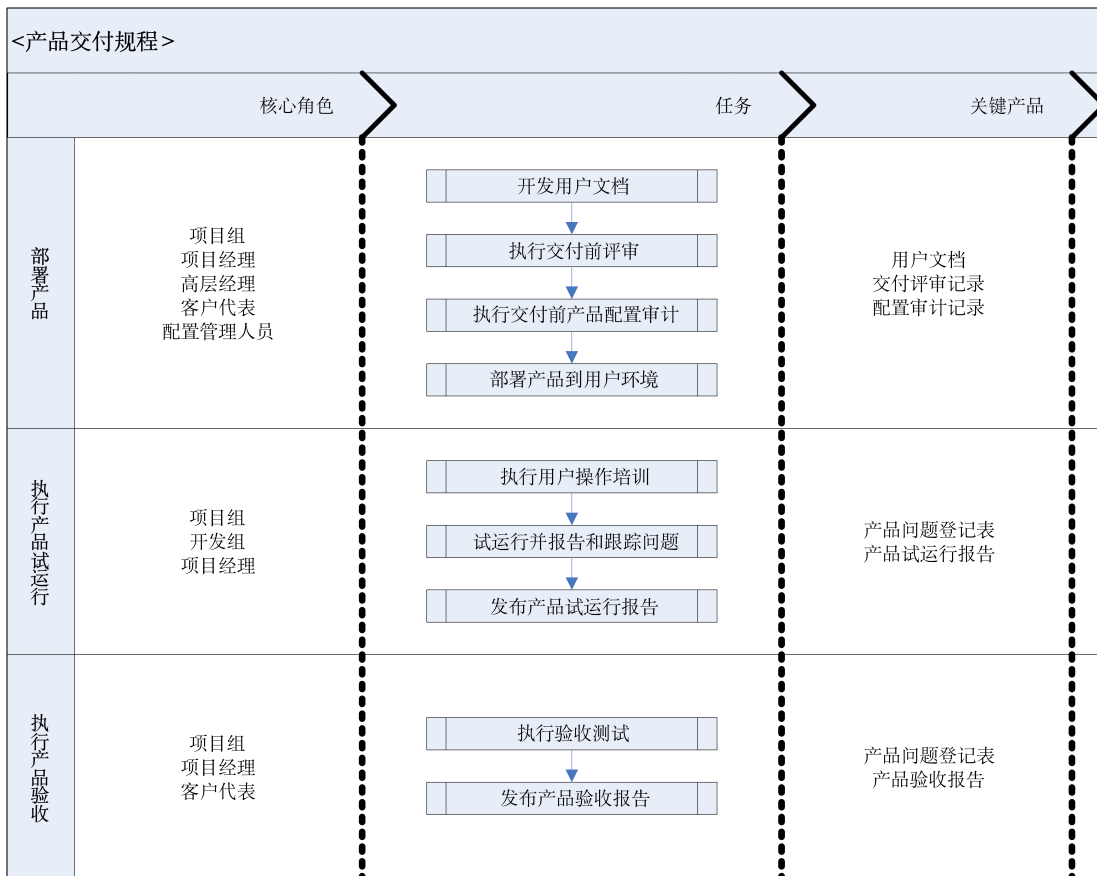
3.3.9 产品交付

产品交付是项目开发周期的最后一个环节，交付过程涉及项

项目组、客户、用户等多方干系人，其执行质量对于客户满意度有至关重要的影响。

交付涉及的主要活动包括：

- 在用户环境部署产品
- 执行试运行并在适当时机转入正式运行
- 为用户进行产品试用培训
- 执行产品验收



3.3.10 项目验收

项目实施人员在项目验收阶段，需确保以下文档资料完整：

1、产品领取单

- 2、客户服务单
- 3、用户验收报告
- 4、项目实施方案
- 5、新增需求清单
- 6、项目问题处理汇总表
- 7、实施基本信息登记表

以上资料完成后方可移交项目售后运维部。

3.4 研发中心

研发中心在实施项目流程中主要负责三个层面的工作。

- 1、提供产品定制开发支持。
- 2、提供产品缺陷修复支持。
- 3、提供产品方案审核支持

对于产品定制，研发经理在收到项目需求文档后，需要与项目总监沟通确认技术实现方案，确保技术方案与实际需求吻合后再开发功能。

在项目实施过程中发现的产品缺陷会提交测试组验证，测试组确认缺陷后，提交研发受理，对于项目实施问题，研发部应依据实施现场的要求给与及时的支持。

研发所有的版本修订，必须提交产品管理部测试和评审后，再对外项目发放产品版本。

3.5 产品管理部

产品管理部在实施项目流程中主要承担以下职责：

- 1、负责产品版本管理;
- 2、负责研发部提交的项目产品版本测试;
- 3、负责外部项目反馈的产品缺陷验证及提交研发工作;
- 4、负责部分产品授权文件的发放。

其中，产品授权发放通过项目管理平台产品管理部在收到产品领取单后，产品发货任务中填写对应产品版本 SVN 下载路径，并上传相应授权文件，即完成产品外发操作。

3.6 客户成功部（原运营中心）

客户成功部主要负责服务运营型项目（SaaS 类项目及项目类中需服务运营部分）的用户办理、使用及项目授权的管理与维护，包括建立客服渠道，响应、指导、解决用户办理、使用我司产品的相关问题，以及负责承担及管理 SaaS 类项目，通过主动加强与用户粘性维护，开创新的价值与商机。其包含客户成功部-运营客服组（部），售后支持组（部）两个部门。

对于需运营服务的项目，在系统已部署，客户正式运营使用前，需按项目管理平台流程交接客户成功部，经客户成功部负责人审核通过后执行。

3.6.1 运营客服组（部）

工作内容包含但不限于：

- 1、公司客服服务;
- 2、印章业务办理;
- 3、授权文件续期;

- 4、接口通道开通;
- 5、出证报告开具;
- 6、其他服务。

3.6.2 售后支持组（部）

针对 SaaS 类项目, 在销售发起产品需求经商务管理部审批后, 对需求进行确认, 并考虑是否需进行集成, 若需集成需发起实施集成申请, 由项目实施部进行后续的集成与交付工作, 经集成后移交, 由售后支持组指导用户使用及常规维护。

工作内容包括但不限于:

- 1、客户使用指导;
- 2、授权文件续期;
- 3、技术问题解决;
- 4、使用情况收集;
- 5、SaaS 项目维系;
- 6、其他服务支持。

3.7 系统服务部

负责服务运营型项目经客户成功部处理后反馈的系统、产品漏洞、服务稳定性问题及纯本地化、内网型项目的所有售后技术支持及处理。

部门接收到已完成项目交接时, 需立即对移交的材料进行审核, 审核通过后, 需在项目新闻模块中发布项目已完成移交的新闻通知。

售后工作包含但不限于：

- 1、服务运营型项目系统问题解决；
- 2、纯项目型客户咨询的使用、技术问题进行答疑与解决；
- 3、远程或现场技术支持；
- 4、整理服务过程资料，总结系统常见问题，完善知识库；
- 5、其他服务支持。

需要当地技术人员提供支持的售后问题，则由售后运维部经理通过项目管理平台指派问题到当地所属区域项目经理安排处理。

3.8 平台运维部

负责公司所有云端产品的系统部署及稳定性维护与处理，以及公司内部网络、IT 设备、信息化建设及系统的运维与管理。在实施项目流程中，部分特殊项目经特批后采用公司云服务器部署或需进行日志，版本迭代维护，需经项目管理平台或 OA 审批后由该部执行。