

项目经理售前工作指南

1 简介

本文对项目经理参与售前工作的内容和工作技巧进行指导。

2 项目经理售前工作指南

2.1 售前信息收集工作

1. 对客户的联系人、联系方式、所属部门、负责工作等信息进行收集，并录入到客户关系管理系统，便于存档和后期查询；
2. 从客户和销售人员那里了解项目的竞争对手、第三方开发商的情况；
3. 从客户和销售人员手中收集相关项目方案资料、第三方技术接口文档、竞争对手的产品介绍、产品方案和技术方案等资料；
4. 对历次客户沟通过程、会议过程做好沟通记录和会议纪要；

2.2 标准化文档的制作

5. 要养成制作的标准化文件习惯，不断将客户的个性化需求转化为标准化文件，逐步完善标准文件库；
6. 对于标准化文件，在内容和格式上都要养成严谨认真的作风，将错误消灭到零；
7. 对于标准化文件，要根据客户的反馈，不断完善和补充，以进一步对文件的内容和质量进行丰富和完善；
8. 要注意收集整理与产品和项目有关的技术文件和业务资料，逐步形成完整的知识库；

2.3 与客户进行技术沟通工作

9. 与客户的沟通，尽量使用电话和邮件的方式。及时通讯方式可以使用，但不要用于沟通复杂问题；
10. 对于复杂问题的沟通，不要使用及时通讯方式，而应采用书面材料并配合电话与邮件，必要时需当面沟通为宜；
11. 对沟通的内容要做好提前的技术方案的文字准备工作，不要在电话中信马由缰；
12. 和客户沟通，需要掌握方法和技巧，以事实和技术方案引导客户向以我方有利的方向进行发展；
13. 在客户沟通过程中，不要贬低和诋毁其他竞争对手的产品，而要本着事实求是的原则，正确讲解我方技术方案的特点和优势，正确面对我方技术方案的不足和劣势；
14. 与客户电话沟通和会议完毕后，必须给出邮件备忘录，并确定相关行动计划时间安排；

15. 相关沟通记录信息需要同时反馈给相关其他业务部门，包含销售、市场、产品策划、客服等部门；
16. 所有备忘录和会议纪要均需要进入配置库进行记录和管理；
17. 所有售前项目技术沟通涉及的文件均需要在配置库中建立标准化文档目录进行管理；

2.4 应标文件准备工作

18. 项目工程部经理收到客户的招标书后，需要确定具体负责的售前项目经理和标书交付时间表；
19. 项目经理拿到客户招标书后，需要对招标书进行逐字逐句的推敲和批注，严禁大而化之的浏览；
20. 项目经理需要根据标准模板制作《招标书分析报告》；
21. 项目工程部经理对项目经理批注后的招标书和《招标书分析报告》进行批阅，对其中的问题进行指导；
22. 研发中心的负责人对部门经理批阅后的文件进行审核，如果发现问题则对项目工程部经理与项目经理进行问责，项目经理付全责，部门经理付 50%的领导责任；
23. 对于招标文件中涉及的业务功能和技术要求，项目经理如果不清楚的，需要向项目工程部经理、产品研发部经理、质量部经理和相关技术人员进行了解。如仍不能解决问题，则可以报研发中心负责人进行处理；
24. 项目经理需要和其他业务部门（包括销售部、产品规划部等部门）进行开会协商，各部门协作完成应标文件的制作。销售部门负责制作价格方案、产品规划部门负责制作产品功能方案、技术部门负责制作技术和项目工程方案，最后由项目经理负责整合和检查，项目工程部经理负责审核定稿；

2.5 应标文件的编写工作

25. 应标文件的编写方面，对于通用部分，尽量复用已有的标准化文件，并根据具体招标文件的要求进行一定的裁剪；
26. 对于招标文件中提出个性化内容，不在标准化文件内的，需要单独为其制作相关技术内容；
27. 禁止以应付差事的心态，将以前制作过的应标文件，简单修改名称和客户名称就进行使用；
28. 对于不同部门提交的文档，尽量统一格式和排版，以保障文档的一致性和专业性；
29. 对于价格方案、软硬件采购方案、技术部署方案等重要信息，需要放在标书的最前方，或单独制作单页活页册，以供讲标现场使用；
30. 项目经理要负责对各部门提供的资料进行复核，确保无误。如果发现问题，则应及时反馈相关部门进行修改；
31. 应标文件中如果内容有误，但项目经理未发现而提交给客户了，一经发现，项目经理负 50% 责任，制作部门负 50% 责任；

32. 应标文件的打印副本公司均需要统一保存一份备档；
33. 应标所有电子文件均需要进入配置库中进行统一管理；

2.6 应标文件讲解工作

34. 对于需要现场讲标的项目，需要提前准备好相关业务资料和技术资料；
35. 如需演示相关业务系统，需要提前准备好笔记本和安装相关软件和网站链接；
36. 笔记本电脑桌面务必保持整洁，不允许修改桌面为个人喜好图片和家人照片，保证电脑桌面保持商业性；
37. 电脑桌面上应放好招标相关资料信息，或将文件保存在 U 盘之中；
38. 对于客户提出拷贝相关技术资料的，U 盘中只允许包含需要拷给对方的资料，不可以有其他任何公司和个人资料；
39. 公司笔记本电脑严禁用于个人用途，安装游戏和下载与工作无关的内容；
40. 需要提前制作好讲标所需要的 PPT 演示文件。在绝大多数时间许可的情况下，需要为招标制作专门的演示文件，而不要拿着标准化的 PPT 文件进行讲解；
41. 在讲解过程中，不要照本宣科的进行讲解，而是要根据现场情况进行动态调整，对于客户重点关注的问题进行多讲，不关注的问题尽快带过；
42. 在讲解过程中，不要一味强调自己，而要多听对方的意见；
43. 在讲解的过程中，如果对方向到你不熟悉或不了解的地方，不能体现出心虚和不自信的表情，而应临场应变，或根据经验进行估算，或表示虚心接受，会后进行核实再进行回复；
44. 对于业务部门，要注意不要过多使用过于专业的技术名词、缩写、英语单词。在讲解过程中，必须使用普通话，口齿清晰，语速不要过快，不要中英混杂；

2.7 与研发部门的沟通工作

45. 对于招标文件中的技术问题，需要切实了解清楚，不可以一知半解；
46. 对于技术方案中不清楚的地方，需要找一线技术人员，切实了解清楚；
47. 对于系统的性能指标、安全性指标，切忌信口开河，随意承诺；
48. 对于系统的时间工期，需要切实了解相关产品的开发进度。由具体技术人员和部门经理进行评估时间，项目经理汇总后，增加 20% 的缓冲时间后，给出真实有效的的时间估算；

2.8 与市场销售部门的沟通工作

49. 项目售前过程中，仍然是以销售为主导。因此，需要积极配合市场销售人员的工作；

50. 对于项目过程中的沟通情况，必须及时反馈给市场销售部门；
51. 对于客户问及项目报价、其他家的使用情况等信息的，禁止向客户进行说明和承诺，而应婉转回复对该情况不是太清楚，会将该信息反馈给具体负责的销售人员进行解答；
52. 对于销售人员问及的一些技术问题，应该耐心进行解答，而不要以对方不懂而推脱；

2.9 与产品规划部门的沟通工作

53. 要主动反馈给产品规划部门已有项目和产品目前的完成情况，避免产品规划部门承诺一些尚未开发或完成的功能；
54. 对于有技术困难的产品功能，需要与产品规划部门进行沟通，让其了解其技术困难，从而调整产品功能方案；
55. 对于研发部门掌握的一些技术特色，要主动让规划部门了解，以便于其设计出更为贴近技术实现的产品功能；
56. 对于招标书中的产品功能，需要了解开发部门实际完成情况和质量情况后，反馈给产品规划部门，让其知晓产品功能的选择的优先顺序；
57. 对于客户需求文件或招标文件中提及的一些新增需求，需要反馈技术实现的难易度和我们现有的技术能力，以供产品规划部门能正确回复客户，避免随意承诺；

2.10 项目团队筹建工作

58. 需要和研发中心各部门负责人协商以确定项目技术成员的组成；
59. 需要向一线技术人员了解其工作情况和时间进度安排；
60. 需要向公司其他部门负责人协商以确定项目参与人员和职责；

3 总结

项目经理在售前工作中，需要严格要求自己，参照上述要求进行工作，养成标准化的工作方法。

项目经理需要在工作中不断总结，多提宝贵意见，进一步完成该工作指南文件。