技术评审组管理规范

北京无线天利移动信息技术股份有限公司

技术中心

2014-02-27

## 背景与目的

技术项目是相对纯粹的技术工作，和业务产品没有直接关系。在公司鼓励创新业务和项目大前提下，技术人员分散在多个部门，这些部门都可能提出技术项目，公司管理层很难评估技术项目的必要性、实施成本和落实效果，这些工作又不能让技术部门自己做，其他部门又做不了。因此，提出跨部门成立常设的、公司层面的虚拟机构----技术评审组，代表公司承担技术项目评审与把控的职能与职责。

组织技术评审组的目的是作为公司级虚拟机构，组织实施技术项目。首先是评审技术项目的必要性和可行性;其次是组织实施，检查落实;第三是评审实施结果。通过技术评审组的工作，使公司技术和业务切合更加紧密，技术资源利用能够更加合理有效地使用。

## 适用范围

本规范适用于公司范围内，所有技术类研发项目的技术评审工作，但不包括业务决策类的评审。

## 技术评审组职责

⑴把握技术方向，规划技术部署配置，明确技术储备、调研、预研等需求

⑵上传下达，贴合公司业务发展需要，组织技术项目

⑶评审技术项目，组织实施，检查落实，结果验收

⑷横向协调，合理有效利用公司技术资源，成立跨部门的专项项目组负责实施。

## 需要评审的技术项目

⑴技术开发，开发框架，原型产品等

⑵技术储备，储备某种技能的人员

⑶技术培训，组织内外培训

⑷技术调研，针对某技术组织调研，包括就此作的各种测试。

## 技术评审组工作组织

⑴牵头人定期了解各部门情况，制定并及时修正公司技术规划、部署，报评审组审核。

⑵接受立项申请，项目发起人将待立项项目以项目立项报告形式发给评审组各成员，评审组及时组织会议评审立项。

⑶定期跟踪项目实施，检查执行情况，组织结果评审。

⑷定期向公司汇报评审组工作情况。

⑸项目评审组例会原则每月召开一次，同时根据项目申请情况及时组织召开评审会议。

## 技术评审组组成

由技术总监牵头，公司主要技术骨干组成技术评审组委员名单，报公司批复后正式成立。委员不是一成不变，可根据情况适时加减人，各部门可向牵头人提出申请，牵头人组织评审组沟通后，报公司审批。

第一届评审组委员组成

牵头人：李克华

常委：贾峙、余伯轶、卓青峰、郁凯华、李克华

委员：孙吉君、任勇、？（1部）、？（2部）、杜旭、杨贯非、赵丹、李荣

秘书：雒京蓉

不同类型工作的会议组织：

1 技术方向、规划等工作，牵头人起草草稿，常委会（常委参加）讨论确定，递交公司决策。

2 评审工作及项目组成立，相关委员参加，无需全会，具体牵头人视情况。

3 全会（常委及委员参加）主要是例行会议，介绍公司业务方向，技术方向，在研项目及进展情况，领导指示等。

4 汇报工作又牵头人准备材料并汇报，常委参加。

## 评审方式

**⑴会议评审**

组织会议，并当场形成书面意见。

**⑵会签评审**

不组织会议，以邮件形式汇报和表达意见。

## 评审工作流程

⑴**发起**，各部门均可发起项目，包括技术评审组牵头人；以书面立项报告提交牵头人，并抄送其他委员。

⑵**立项**，牵头人组织立项评审。通过评审，即确认立项；不通过，给出理由与建议，在立项报告中记录并存档。

⑶**督导**，重点是检查落实，评审组根据项目特点及公司现有技术人员储备，协调组织建立专门项目组，同时牵头人根据立项报告确定的里程碑，按时检查监督，并给出意见建议。出现重大偏离，组织评审组作出暂停、终止等决定。

⑷**验收**，组织对执行结果的评审，给予明确意见和评定。

评审方式牵头人根据情况掌握。各阶段交付物见下表。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **阶段** | **输入** | **输出** |
| 发起 | 发起方：《项目可行性分析报告》，邮件提交牵头人及秘书 | 评审组邮件回复给出受理意见，同意则协调成立项目组，接续后面工作；并将材料转发评审组相关成员 |
| 立项 | 项目组：《项目立项报告》，评审前邮件提交秘书 | 评审组填写《项目立项报告》相关内容并签字确认 |
| 督导 | 项目组：交付物及《项目里程碑报告》，评审前邮件提交秘书 | 评审组填写《项目里程碑报告》相关内容并签字确认 |
| 验收 | 项目组：交付物及《项目结项报告》，评审前邮件提交秘书 | 评审组填写《项目结项报告》相关内容并签字确认 |

相关流程规范、文档范本，参见技术中心的相关文档，已附在后面。

## 议事规则

1 牵头人负责履行评审组职责，对各项工作负责

2评审结果投票表决为主，半数通过为获批。出现重大分歧，需牵头人汇报公司领导，多方征求意见后决策。

3 分歧较大的事项，可多方征求意见，多次评审。

## 技术评审组与阿米巴关系

在阿米巴管理模式下，当评审组与阿米巴出现冲突时，评审组向阿米巴妥协的。此外，成本核算方面：

⑴阿米巴承担，或出力完成评审组的项目，发生成本公司买单。

⑵阿米巴成果被评审组认定公司公共成功，发生成本公司买单

⑶评审组项目成果被阿米巴复用，阿米巴要按比例承担成本，暂定为每次承担总成本的20%。

## 评审组费用

评审组是公司级机构，不管是实体还是虚拟的，要开展工作，就需要经费。公司划拨3万元作为评审组日常费用，主要用于如下方面：

⑴差旅，人员分散，需要走动交流

⑵团建，来自不同阿米巴的人，更需要多沟通交流。

每月1000元可不用预算，重大费用额外报预算，全年控制在3万元即可。

## 相关附件

1. **文档范本**



1. **项目管理流程文件**



