

第 3章 立项管理

2

3.1 介绍

2

3.2 立项建议

3

3.2.1 目的

3

3.2.2 角色与职责

3

3.2.3 启动准则

4

3.2.4 输入

4

3.2.5 主要步骤

4

[Step1] 立项调查

4

[Step2] 产品构思

4

[Step3] 可行性分析

4

[Step4] 撰写并完善立项建议相关文档

5

[Step5] 申请立项

5

3.2.6 输出

5

3.2.7 结束准则

5

3.2.8 度量

5

3.3 立项评审

5

3.3.1 目的

5

3.3.2 角色与职责

6

3.3.3 启动准则

6

3.3.4 输入

6

3.3.5 主要步骤

6

[Step1] 准备

6

[Step2] 举行评审会议

6

[Step3] 机构领导终审

7

[ 后续活动]

7

3.3.6 输出

7

3.3.7 结束准则

7

3.3.8 度量

7

3.4 项目筹备

8

3.4.1 目的

8

3.4.2 角色与职责

8

3.4.3 启动准则

8

3.4.4 输入

8

3.4.5 主要步骤

8

[Step1] 任命项目经理

8

[Step2] 获取经费与资源.....	8
[ 后续活动].....	8
3.4.6 输出.....	9
3.4.7 结束准则.....	9
3.4.8 度量.....	9
<b>3.5 实施建议</b> .....	<b>9</b>

# 第 3 章 立项管理

立项管理（ Project Initialization Management, PIM ）的目的是：（ 1 ）采纳符合机构最大利益的立项建议，通过立项管理使该建议成为正式的项目（即合法化）。（ 2 ）杜绝不符合机构最大利益的立项建议被采纳，避免浪费机构的人力资源、资金、时间等。

立项管理是决策行为，其目标是“做正确的事情”（ do right things ）。而立项之后的研发活动和管理活动的目标是“正确地做事情”（ do things right ）。只有“正确的决策”加上“正确地执行”才可能产生优秀的产品。

立项管理过程域是 SPP 模型的重要组成部分。本规范阐述了立项管理过程域的三个主要规程：

- ✧ 立项建议 [SPP-PROC-PIM-PROPOSAL]
- ✧ 立项评审 [SPP-PROC-PIM-REVIEW]
- ✧ 项目筹备 [SPP-PROC-PIM-PREPARE]

上述每个规程的“目标”、“角色与职责”、“启动准则”、“输入”、“主要步骤”、“输出”、“完成准则”和“度量”均已定义。

本规范适用于国内 IT 企业的软件研发项目。建议用户根据自身情况（如商业目标、研发实力等）适当地修改本规范，然后推广使用。

## 3.1 介绍

立项管理流程分三个阶段：“立项建议阶段”、“立项评审阶段”和“项目筹备阶段”，如图 1 所示。

### 一、立项建议阶段

立项建议小组应反复地进行立项调查、产品构思和可行性分析。在深思熟虑之后，立项建议小组撰写《立项建议书》，并申请立项。

要注意的是，由于立项调查和可行性分析通常比较费时费力，往往被人忽视。而草率撰写的《立项建议书》会有较多的主观臆断，这对项目是有危害的。产品构思通常不可能快速完成，切不可闭门造车。深入地进行立项调查与可行性分析不仅对产品构思有帮助，而且对立项评审也有帮助。

### 二、立项评审阶段

机构领导组织一个评审委员会进行立项评审。评审委员会根据《立项建议书》、《立项调查报告》、《立项可行性分析报告》以及立项建议小组的答辩，投票决定是否同意立项（按少数服从多数原则）。评审委员会应根据机构的实际情况（发展战略、资金、人力资源等），对《立项建议书》提出改进意见。

机构领导对立项具有最终审批权。如果机构领导赞同评审委员会的决策，那么他们将共同分担决策责任。如果机构领导行使“一票否决权”，那么他将对决策负全部责任。

### 三、项目筹备阶段

机构领导任命一位项目经理。通常情况下，立项建议小组的负责人将被任命为项目经理，这样有利于激发员工的工作热情。但是如果此人不适合于任项目经理，那么机构领导应该另外任命一位合适的项目经理。

项目经理被任命之后，机构领导协助项目经理获取项目经费、人力资源、软硬件资源等。要注意的是，如果项目所需的资金和资源难以按时到位，此时项目经理不可老在等待或只是抱怨，应当主动设法克服困难，尽早行动起来。很多时候，资金和资源是争取来的，而不是等来的。

如果必要的资金和资源已经到位，项目经理和项目核心成员根据实际情况撰写《项目计划》，执行项目研发和管理工作。

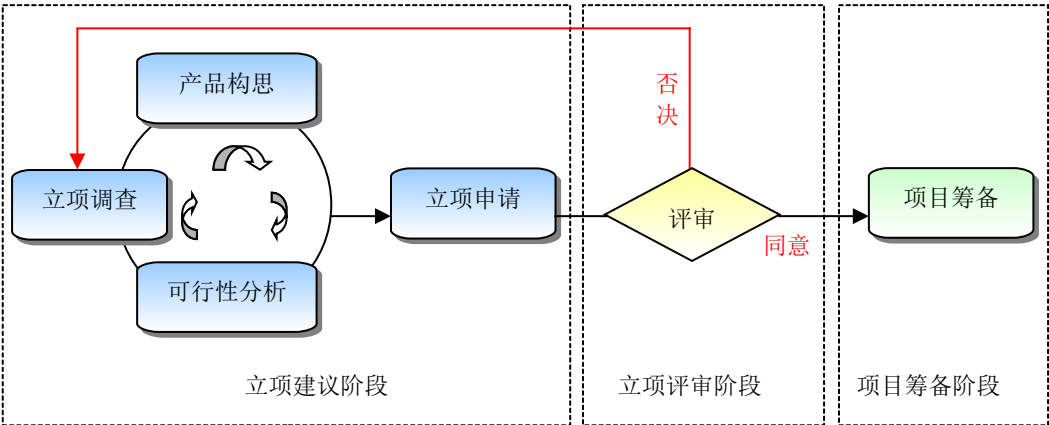


图 3-1 立项管理流程

立项管理过程域产生的主要文档有：

- ✧ 《立项调查报告》，模板见 [SPP-TEMP-PIM-SURVEY]。
- ✧ 《立项可行性分析报告》，模板见 [SPP-TEMP-PIM-FEASIBILITY]。
- ✧ 《立项建议书》，模板见 [SPP-TEMP-PIM-PROPOSAL]。
- ✧ 《立项评审报告》，模板见 [SPP-TEMP-PIM-REVIEW]。

## 3.2 立项建议

### 3.2.1 目的

- 立项建议小组充分地进行立项调查、产品构思和可行性分析，撰写相应文档并申请立项。

### 3.2.2 角色与职责

- 立项建议小组一般由产品创作者（构思者）和市场人员组成。该小组开展立项调查、产品构思、可行性分析等活动，在深思熟虑之后撰写《立项建议书》、《立项调查报告》和《立项可行性分析报告》并申请立项。

### 3.2.3 启动准则

- 立项建议小组已经成立。

### 3.2.4 输入

- 与目标产品有关的任何信息

### 3.2.5 主要步骤

#### [Step1] 立项调查

- 立项建议小组开展立项调查，主要工作包括：
  - ✧ 市场调查
  - ✧ 政策调查
  - ✧ 同类产品调查
  - ✧ 竞争对手调查
  - ✧ 用户调查
  - ✧ 其他相关的调查
- 立项调查应当遵循以下原则：
  - ✧ 调查者应当客观地对待被调查的事物，不可有意往“好处”或者“坏处”写。
  - ✧ 调查报告中的数据、图表要真实并且有据可查，不可凭空捏造。
  - ✧ 调查报告应通俗易懂，不可写成学术性的文章。

#### [Step2] 产品构思

- 立项建议小组进行产品构思，主要内容包括：
  - ✧ 待开发产品的主要功能
  - ✧ 待开发产品的技术方案
  - ✧ Make-or-Buy 决策（确定哪些产品部件应当采购、外包开发或者自主研发。）
  - ✧ 开发计划
  - ✧ 市场营销计划
  - ✧ 其他相关的计划

#### [Step3] 可行性分析

- 立项建议小组开展可行性分析，主要内容包括：
  - ✧ 市场可行性分析
  - ✧ 政策可行性分析
  - ✧ 竞争实力分析
  - ✧ 技术可行性分析
  - ✧ 时间和资源可行性分析
  - ✧ 知识产权分析



其他相关的可行性分析

- 可行性分析必须为决策提供有价值的依据和论断，既不能 **以偏概全**，又不能对任何细节都加以权衡（否则会让读者迷失主题）。

#### [Step4] 撰写并完善立项建议相关文档

- 在进行了充分的立项调查、产品构思和可行性分析之后，立项建议小组撰写并完善《立项建议书》、《立项调查报告》、《立项可行性分析报告》以及相关文档。

#### [Step5] 申请立项

- 立项建议小组向机构领导递交《立项建议书》、《立项调查报告》、《立项可行性分析报告》以及相关材料，申请立项。

### 3.2.6 输出

- 《立项建议书》、《立项调查报告》、《立项可行性分析报告》以及相关文档。

### 3.2.7 结束准则

- 立项建议小组按照指定的模版撰写了《立项建议书》、《立项调查报告》和《立项可行性分析报告》，并做了内部审查（消除拼写、排版等错误）。

### 3.2.8 度量

- 立项建议小组统计工作量和上述文档的规模，将来汇报给项目经理。

## 3.3 立项评审

### 3.3.1 目的

- 机构领导组织立项评审委员会，对《项目建议书》进行评审，决定是否同意立项。

### 3.3.2 角色与职责

- 机构领导根据项目的特征组织立项评审委员会，并确定一位主席。主席应当具备比较丰富的评审经验，能够控制评审会议的进程。主席除了主持评审会议之外，还要负责撰写《立项评审报告》。
- 一般地，立项评审委员会由机构领导、各级经理、市场人员、技术专家、财务人员等组成。委员会按少数服从多数原则投票决定是否同意立项（此时机构领导只是一名委员，不具有一票否决权）。
- 立项建议小组陈述《立项建议书》的主要内容，并答复评审委员会的问题。
- 评审会议的记录员可以任意指定。记录员记录评审会议中的一些重要问答。

- 立项评审委员会决议之后，机构领导作最终审批（此时机构领导具有一票否决权）。

### 3.3.3 启动准则

- 立项建议小组已经申请立项，机构领导同意进行立项评审。

### 3.3.4 输入

- 《立项建议书》、《立项调查报告》、《立项可行性分析报告》以及相关材料。

### 3.3.5 主要步骤

#### [Step1] 准备

- 机构领导根据项目特征组织立项评审委员会，并确定一位主席。
- 主席确定评审会议的时间、地点、设备和参加会议的人员名单（包括评委、记录员、立项建议小组、旁听者等），并通知所有相关人员。
- 主席将《立项建议书》、《立项调查报告》、《立项可行性分析报告》以及相关材料发给所有评委。各评委必须在举行评审会议之前阅读完上述材料，并及时与立项建议小组交流。

#### [Step2] 举行评审会议

- [Step2.1] 主席宣讲本次评审会议的议程、重点、原则、时间限制等。
- [Step2.2] 立项建议小组陈述《立项建议书》的主要内容。
- [Step2.3] 答辩
  - ✧ 评审委员会提出疑问，立项建议小组解答。双方应当对有争议的内容达成一致的处理意见。
  - ✧ 记录员记录答辩过程的重要内容（问题、结论、建议等）。
- [Step2.4] 评估
  - ✧ 立项建议小组退席。
  - ✧ 评审委员会根据“立项评审检查表”认真地评估该项目。
- [Step2.5] 会议结束决议
  - ✧ 评审委员会给出评审结论和意见：
    - 如果半数以上的评委反对立项，则评审结论为“不同意立项”。
    - 如果半数以上的评委赞同立项，则评审结论为“同意立项”。
  - ✧ 主席撰写《立项评审报告》并递交给机构领导，本次评审会议结束。

### [Step3] 机构领导终审

- 机构领导在《立项评审报告》中签注最终审批结论和意见：
  - ✧ 如果机构领导的终审结论与评审委员会的结论“一致”，则机构领导和评审委员会共同分担立项评审工作的责任。
  - ✧ 如果机构领导的终审结论与评审委员会的结论“相反”，机构领导可以行使“一票否决权”，则机构领导应当对立项评审工作负全部责任。

### [ 后续活动 ]

- 立项建议小组根据立项评审委员会和机构领导的意见修正《立项建议书》。

## 3.3.6 输出

- 《立项评审报告》

## 3.3.7 结束准则

- 评审委员会和机构领导已经在《立项评审报告》中签注结论和意见。

## 3.3.8 度量

- 评审委员会统计工作量和上述文档的规模，将来汇报给项目经理。

# 3.4 项目筹备

## 3.4.1 目的

- 机构领导任命一位合适的项目经理，并协助项目经理获取经费、人力资源、软件硬件资源等，以便顺利启动项目。

## 3.4.2 角色与职责

- 机构领导任命一位合适的项目经理，并协助项目经理获取经费、人力资源、软件硬件资源等。
- 项目经理组建团队，开始执行项目研发和管理工作。

## 3.4.3 启动准则

- 机构领导已经批准立项。

## 3.4.4 输入

- 评审、修正后的《立项建议书》



### 3.4.5 主要步骤

#### [Step1] 任命项目经理

- 机构领导参考立项建议小组和评审委员会的意见，任命一位合适的项目经理。

#### [Step2] 获取经费与资源

- 由于机构的资金和资源是有限的，机构可能难以完全按照《立项建议书》的要求给项目分配充足的资金和资源。机构领导和项目经理应当设法和财务部门、人力资源部门协商，尽可能为项目争取必要（充分）的资金和资源。

#### [ 后续活动 ]

- 如果必要的资金和资源已经到位，项目经理和核心成员根据实际情况撰写《项目计划》，开始执行研发和管理工作。详见 SPP 的项目计划过程域 [SPP-PROC-PP] 和需求开发过程域 [SPP-PROC-RD]。

### 3.4.6 输出

- 项目经理使用经费和资源的凭证，例如经费本等。

### 3.4.7 结束准则

- 项目经理已经被任命，必要的资金和资源已经到位。

### 3.4.8 度量

- 项目经理统计工作量。

## 3.5 实施建议

- 对立项管理过程域产生的所有有价值的文档如《立项建议书》、《立项调查报告》、《立项可行性分析报告》、《立项评审报告》进行配置管理。
- 做好必要的保密工作。
- 由于每个项目都要占用机构的资金和资源，立项评审一定要严格。建议对机构高层管理人员进行必要的立项管理培训。
- 对于客户委托开发的项目，立项建议工作可以适当地简化。