



**SUNGARD** 金仕达

项目立项过程

组织标准软件过程文档

文档标识

文档名称	项目立项过程
版本号	<3SPE-PPI-V1.00>
状况	<input type="checkbox"/> 草案 <input type="checkbox"/> 评审过的 <input type="checkbox"/> 更新过的 <input checked="" type="checkbox"/> 定为基线的

文档修订历史

版本	日期	描述	文档所有者
V0.9	2003-9-12	创建	陈鹤忠
V1.0	2004-3-15	修订	陈鹤忠

此版本文档的正式核准

姓名	签字	日期

分发控制

副本	接受人	机构

## 目 录

1.	概述.....	1
1.1	基本概念.....	1
1.2	流程简述.....	1
2.	过程.....	2
2.1	立项建议.....	2
2.1.1	目的.....	2
2.1.2	角色与职责.....	2
2.1.3	入口准则.....	2
2.1.4	输入.....	2
2.1.5	过程步骤.....	3
2.1.6	输出.....	4
2.1.7	出口准则.....	4
2.1.8	度量.....	4
2.1.9	裁剪指南.....	4
2.1.10	特殊说明.....	4
2.2	立项评审.....	4
2.2.1	目的.....	4
2.2.2	角色与职责.....	5
2.2.3	入口准则.....	5
2.2.4	输入.....	5
2.2.5	过程步骤.....	5
2.2.6	输出.....	6
2.2.7	出口准则.....	6
2.2.8	度量.....	6
2.2.9	裁剪指南.....	6
2.3	项目筹备.....	7
2.3.1	目的.....	7
2.3.2	角色与职责.....	7
2.3.3	入口准则.....	7
2.3.4	输入.....	7
2.3.5	过程步骤.....	7
2.3.6	输出.....	8
2.3.7	出口准则.....	8
2.4	度量.....	8
3.	实施建议.....	8

## 1. 概述

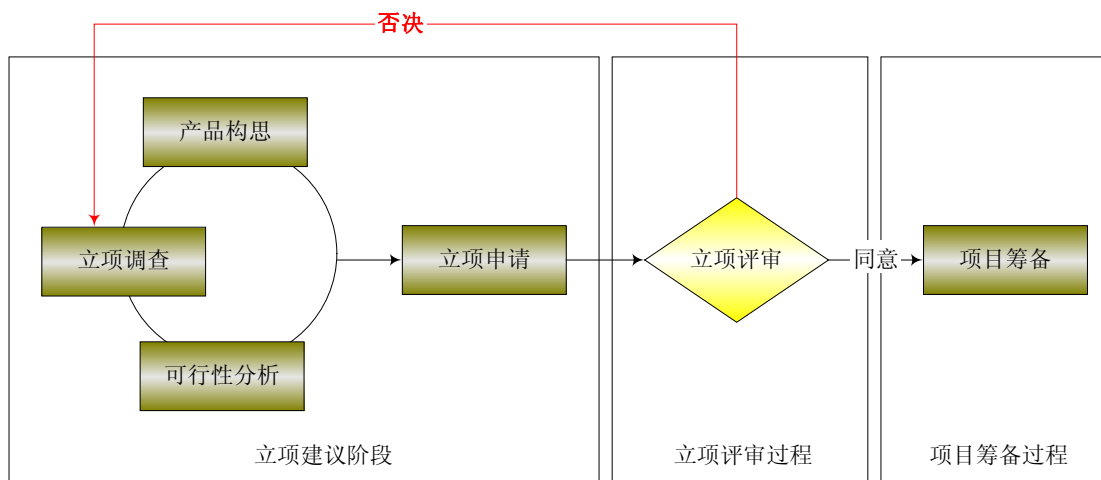
### 1.1 基本概念

项目立项过程（Project Initialization Process, PIP）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。

项目立项过程是决策行为，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。

### 1.2 流程简述

项目立项过程主要包括立项建议阶段、立项评审阶段、项目筹备三个阶段，其过程如下图所示



项目立项过程

立项建议阶段是进行立项调查、产品构思和可行性分析。在深思熟虑之后，由立项建议小组撰写《立项建议书》，并申请立项。

由技术部门经理、技术专家、立项建议小组组成的评审委员会根据《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），最终由高层领导最终审批。

项目立项通过评审后，由技术部门经理任命一位项目经理，并协助项目经理获取项目经费、人力资源、软硬件资源等，并由项目经理执行项目立项后的研发和管理工作。

## 2. 过程

### 2.1 立项建议

#### 2.1.1 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。

#### 2.1.2 角色与职责

角色	职责
立项建议小组	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。

#### 2.1.3 入口准则

- 已成立立项建议小组

#### 2.1.4 输入

- 与目标产品有关的所有信息。

### 2.1.5 过程步骤

#### 1、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

■ 撰写《立项调查报告》，调查报告应遵循如下规则：

- 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。
- 客观地对待被调查的事物，不可有意往“好处”或者“坏处”写。

#### 2、产品构思

■ 立项建议小组进行产品构思，主要包括：

- 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

#### 3、可行性分析

■ 立项建议小组开展可行性分析，主要包括：

- 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（否则会让阅读者迷失主题）。

#### 4、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。

## 5、申请立项

- 立项建议小组向技术管理总部递交《立项建议书》、《立项调查报告》、《立项可行性分析报告》申请立项。

### 2.1.6 输出

- 《立项建议书》
- 《立项调查报告》
- 《立项可行性分析报告》

### 2.1.7 出口准则

- 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）。

### 2.1.8 度量

- 立项建议小组统计工作量和上述文档的规模。

### 2.1.9 裁剪指南

- 以下情况，可由技术部门经理或项目经理组织项目筹备组，对项目进行调研，并编制《立项建议书》申请对项目进行技术评审。
  - 已签订合同的项目
  - 在项目已经完成的基础上进行升级（二期项目）

### 2.1.10 特殊说明

- 在投标项目中，《立项建议书》一般可采用《标书》来替代。

## 2.2 立项评审

### 2.2.1 目的

- 技术管理总部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。

### 2.2.2 角色与职责

角色	职责
技术管理总部	根据项目的特征组织立项评审委员会，并确定一位主席。主席除了主持评审会议之外，还要负责撰写《立项评审报告》。
立项建议小组	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
总裁/总经理	立项评审委员会决议之后，高层领导作最终审批（此时高层领导具有一票否决权）。

### 2.2.3 入口准则

- 立项建议小组已经申请立项，技术管理总部同意进行立项评审。

### 2.2.4 输入

- 《立项建议书》
- 《立项调查报告》
- 《立项可行性分析报告》。

### 2.2.5 过程步骤

#### 1、准备

- 技术管理总部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。
- 主席提前一周将《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。

#### 2、同行评审会议

- 主席宣讲本次评审会议的议程、重点、原则、时间限制等。
- 立项建议小组陈述《立项建议书》的主要内容。
- 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）。
- 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。
- 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》并递交给技术管理总部，本次评审会议结束。
- 3、总裁/总经理终审
  - 技术管理总部在《立项评审报告》中签注最终审批结论和意见：
    - 如果技术管理总部的终审结论与评审委员会的结论“一致”，则技术管理总部和评审委员会共同分担立项评审工作的责任。
    - 如果技术管理总部的终审结论与评审委员会的结论“相反”，技术管理总部可以行使“一票否决权”，则技术管理总部应当对立项评审工作负全部责任。
- 4、后续活动
  - 立项建议小组根据立项评审委员会和总裁/总经理的意见修正《立项建议书》。

#### 2.2.6 输出

- 《立项评审报告》

#### 2.2.7 出口准则

- 评审委员会和总裁/总经理已经在《立项评审报告》中签注结论和意见。

#### 2.2.8 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。

#### 2.2.9 裁剪指南

- 以下情况，立项评审委员会只对《立项建议书》进行技术评审。
  - 已签订合同的项目
  - 在项目已经完成的基础上进行升级（二期项目）

## 2.3 项目筹备

### 2.3.1 目的

- 技术部门经理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。

### 2.3.2 角色与职责

角色	职责
技术部门经理	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	组建项目团队，开始执行项目研发和管理工作。

- 技术管理总部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。

### 2.3.3 入口准则

- 总裁/总经理已经批准立项。

### 2.3.4 输入

- 评审、修正后的《立项建议书》

### 2.3.5 过程步骤

#### 1、任命项目经理

- 技术部门经理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。

#### 2、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。技术部门经理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。

#### 3、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，详见项目计划过程。

### 2.3.6 输出

- 项目经理使用经费和资源的凭证。

### 2.3.7 出口准则

- 项目经理已经被任命，必要的资金和资源已经到位。

## 2.4 度量

- 项目经理统计工作量。

## 3. 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。