

# 1. 项目评估

## 1.1. 项目启动背景

- 法律、社会要求
- 相关方的要求或需求
- 创造、改进、修复产品、过程和服务
- 执行、变更业务或执行战略

## 1.2. 可行性分析

主要从战略、操作性、计划、技术、社会可行性、市场可行性、经济可行性等方面进行。

- 1) 战略评估是从整个企业的角度来考虑项目的可行性;
- 2) 操作性评估重点从系统本身、人员等方面进行评估;
- 3) 计划评估重点考虑项目制定的计划是否可行;
- 4) 技术评估是对开发的系统进行功能、性能和限制条件的分析，确定在现有资源的条件下技术风险的大小，系统是否能实现;
- 5) 社会可行性评估主要从法律、社会等方面进行分析;
- 6) 市场可行性评估主要针对大众产品类软件项目，重点考虑市场因素，了解产品生产后是否有市场，是否可以带来预期的经济效益;
- 7) 市场可行性评估采用的主要方法是SWOT分析，包括分析企业的
  - 优势( strength)
  - 劣势( weak-ness)
  - 机会( opportunity)
  - 威胁( threat);
- 8) 经济可行性评估是很多项目进行评估的底线，在开始一个新项目前必须做经济可行性分析，它是对整个项目的投资和所产生的效益进行分析。

## 1.3. 成本效益评价指标

### 1) 现金流预测

- 描述何时支出费用、获得收益

### 2) 净利润

- 总收入 - 总成本

### 3) 投资回报期

- 达到收支平衡或偿还初始投入花费的时间，是收回初始投资的速度的指标

### 4) 投资回报率

$$ROI = \frac{\text{平均年利润}}{\text{总投资}} \times 100\%$$

### 5) 净现值

考虑了项目的收益率和要产生现金流的时限

基于今天收到100 比明年收到100 好的观点

$$NPV = \frac{\text{第}t\text{年的}NPV}{(1 + r)^t}$$

- r是贴现率，t是现金流在未来出现的年数

### 6) 内部回报率

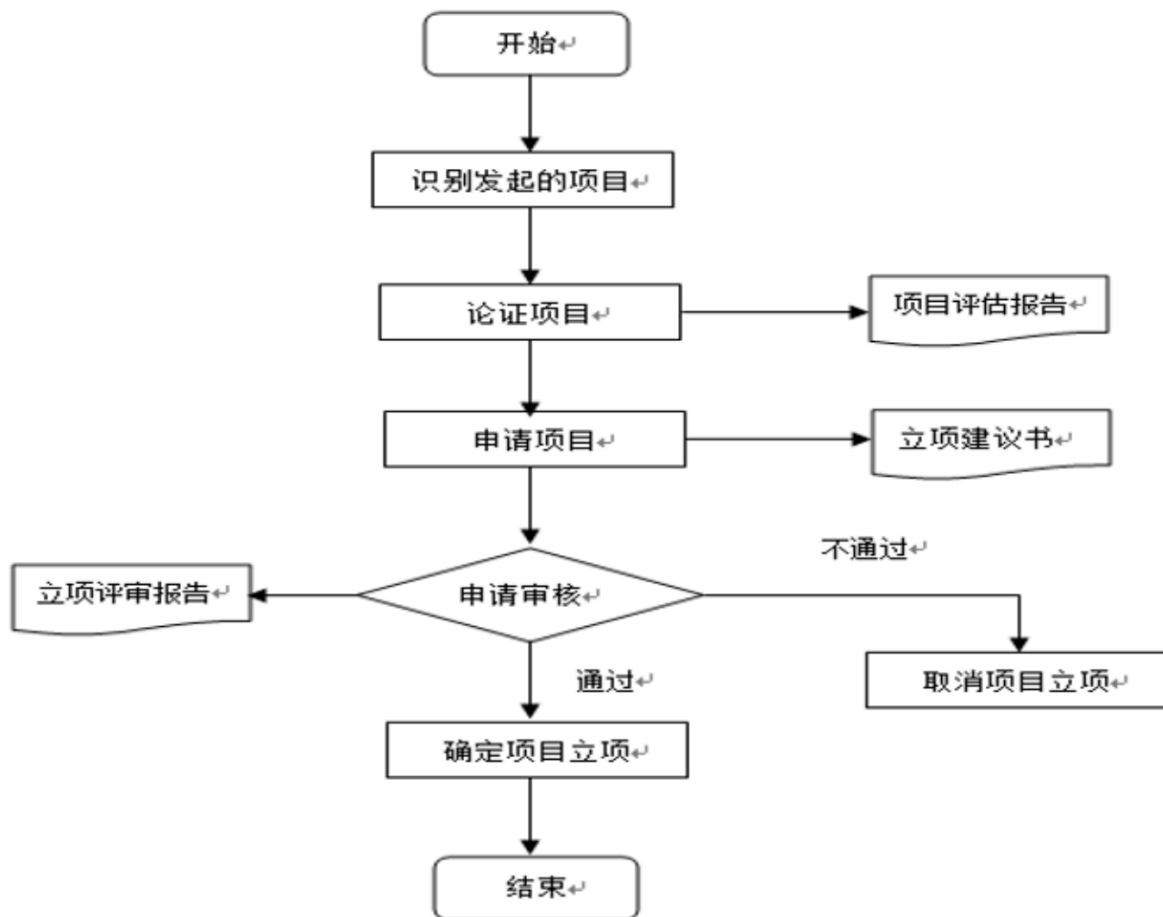
指可以直接与利润比较的百分比回报

## 2. 项目立项

### 2.1. 流程

明确项目目标、时间表、使用的资源和经费，得到项目经理人得和项目发起人的认可

项目一旦确立就有起始、终止日期，项目经理是暂时的角色



## 2.2. 自造-购买决策

开发成本差/维护费用差

$$\frac{\text{开发成本差}}{\text{维护费用差}}$$

即二者达到平衡的边界值，通过边界值进行分析

## 3. 项目招投标

### 3.1. 甲方招标书

- 定义采购的软件需求，即提供完整的、清晰的软件需求和软件项目的验收标准
- 招标书的内容
  - 1) 技术说明
    - 对采购产品或委托的项目进行详细的描述

2) 商务说明

- 主要包括合同条款

3) 投标说明

- 对项目的背景、标书格式等进行说明

## 3.2. 乙方项目分析与竞标准备

### 1. 项目分析

招标书

- ⇒ 需求分析
- ⇒ 技术方案分析
- ⇒ 项目规模估算
- ⇒ 项目风险分析
- ⇒ 其它相关分析
- ⇒ 项目初步实施规划
- ⇒ 需求分析报告、项目分析报告

### 2. 竞标准备

项目需求分析报告、初步实施计划

- ⇒ 项目决策
- ⇒ 编写标书
- ⇒ 准备竞标
- ⇒ 项目标书

## 3.3. 双方在招投标阶段任务

甲方（需）招投标阶段任务：招标书定义、供方选择、合同签署

乙方（供）招投标阶段任务：进行项目选择、项目分析、竞标、合同签署

## 4. 项目章程

### 4.1. 定义

项目章程是项目执行组织高层批准的一份以书面签署的确认项目存在的文件，包括对项目的确认、对项目经理的授权和项目目标的概述等。

### 4.2. 敏捷项目章程

需要愿景和目标

- 我们为什么要做这个项目 ⇒ 项目愿景。
- 谁会从中受益?如何受益? ⇒ 项目愿景和项目目标的一部分。
- 对于此项目而言，达到哪些条件才意味着项目完成? ⇒ 项目的发布标准。
- 我们将怎样合作? ⇒ 预期的工作流。

仆人式管理，仆人式领导可以促进章程的制定过程

### 4.3. 项目经理的职责

#### 1. 能力

1) 技术项目管理

2) 领导力

3) 战略和商务管理

整合能力

1) 开发计划

2) 组织实施

3) 项目控制