

研发项目结项概要说明

研发管理中心
2017-3-22

目录 CONTENTS



01

背景介绍



02

正常结项澄清



03

异常结项澄清



04

特别说明



05

案例介绍



01

背景介绍

由于目前事业部或研发体系存在组织机构调动、人员变化的问题。造成部分对研发结项流程存在疑惑，给各事业部造成困扰，为此研发管理中心起草了此文档对研发的项目结项过程进行澄清，目的是为了让大家进行一步了解研发的结项流程。同步也希望通过澄清的过程，搜集意见与建议，对流程进一步提升和优化，更高效的为大家服务，提高大家工作效率。





一.正常结项阶段准入条件

同时满足下列所有条件方可进入结项环节

- 新自主研发产品需要待产品体验工作结束，收到产品体验意见及满意度，并完成修改或回复体验意见，升级产品例外;
- 测试工作结束，出具明确的测试结论且系统测试报告通过评审
- 产品验收通过且出具明确的验收结论。



一.正常结项阶段活动

活动名称	活动内容	主导角色	主要支持角色
工作产品归档	依据《流程配置表》中执行项的所有输出都必须完整且正确地归档到项目配置库	项目经理	配置管理员
释放项目资源	释放人力资源、设备资源、SVN及Devsuite等工具的权限	项目经理	配置管理员
项目总结	组织团队总结项目的优秀实践及经验教训	项目经理	项目团队
创建发布基线	发布基线包括：安装部署包、运维手册、用户手册入库	配置管理员	项目经理
发起项目结项	在Devsuite上发起结项申请并跟进审批	项目经理	/



一.正常结项审批流

项目类型	项目结项时效性 定义	项目结项时效性 (工作日)	审批流	审批时效性
大型项目	从产品验收通过 起到项目结项审 批完成所需花费 的时间	2-3	产品负责人—> 测试中心 总经理—> 开发中心总经 理—> PMO—> 研发体系 总经理	■ 所有项目结项审批不超过 24小时 ■ 普通型以下的必须12小时 审批完成
普通项目		1-2		
微型项目		1	产品负责人—> 测试负责 人—> 开发负责人—> PMO	
任务型项目		1		



一.异常结项准则

- 暂停项目超出其预计重启时间3个工作日尚未发起项目重启申请的情况下，可以申请异常结项。
- 异常结项必须经产品线首席负责人及产管会主席审批通过。
- 异常结项的项目需核算研发投入成本并通报产管会。
- 异常结项的项目绩效为0。



一.异常结项活动

活动名称	活动内容	主导角色	主要支持角色
工作产品归档	截止申请异常结项前，《流程配置表》中执行项的所有输出都必须完整且正确地归档到项目配置库	项目经理	配置管理员
释放项目资源	释放人力资源、设备资源、SVN及Devsuite等工具的限制	项目经理	配置管理员
项目总结	组织团队总结项目的优秀实践及经验教训	项目经理	项目团队
创建异常结项基线	异常结项基线包括：截止申请异常结项前输出的所有交付件	配置管理员	项目经理
发起异常结项审批申请	在Devsuite上发起异常结项申请并跟进审批	项目经理	/



一.异常结项审批流

项目类型	异常结项时效性定义	项目立项时效性 (工作日)	审批流
大型项目	从开始进行工作产品 归档到完成异常结项 审批所需花费的时间	0.5-1	产品负责人—>测试中心总经理—> 开发中心总经理—>PMO—>研发体 系总经理->产管会主席
普通项目			
微型项目			
任务型项目			



审批时效要求

- 基于审批时效性的要求，如因个人原因导致审批环节滞后，研发管理中心会定时通报，涉及5次后取消审批权限
- 项目经理需在在发起审批申请前组织各方达成共识，并提前告知涉及审批环节的相关负责人
- 审批负责人如有请假、离岗需要做好备选审批人的授权工作，如有必要可以报研发管理中心协助宣导。



正常结项案例

国际物流实训系统V1.0在第二轮系统测试完成后，产品经理按计划安排产品体验活动并跟进收集体验反馈问题。系统测试工作完成且系统测试报告评审通过后，产品经理组织进行产品验收并顺利通过，出具了明确的产品验收通过报告。至此，项目进入结项阶段。项目经理根据《流程配置表》整理项目输出的所有交付件，并归档到项目SVN配置库。同步项目经理组织团队总结项目的优秀实践及经验教训纳入组织资产库以备后续项目参考。所有项目交付件都由项目经理核实归档，然后在Desuit项目管理工具发起结项流程，审批通过后由CM建立发布基线，相关项目权限收回，项目组资源释放。



异常结项案例

国泰安梦想学堂V1.2.2，该项目是在梦想学堂V1.2的基础上做性能提升，最终性能虽有所提升，但经多次调优无法达到立项目标及发布要求。特申请异常结项。项目经理整理并归档异常结项前所有交付件并归档到项目SVN配置库。最终项目经理将异常结项原因分析作为附件提交申请。