

研发项目变更、暂停、重启概要说明

研发管理中心

2017-3-22

目录 CONTENTS



01

背景介绍



02

变更澄清



03

暂停/重启澄清



04

案例



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。部分领导对研发项目变更、暂停、重启的定义及运用不了解，同步对流程存在疑惑，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项目变更、暂停、重启的概要说明，让大家学习及了解变更、暂停、重启规则。





2016研发项目变更与异常结项成本图示

研发管理中心对2016年研发项目统计分析，变更、暂停、异常结项数较往年成大幅度提升趋势，严重浪费了公司研发的成本。2016年,研发的项目总数为358个,其中变更及异常结项的项目累计77个，造成的成本浪费如下：

返工类型	数据	成本	备注（说明）
变更	48	产生的成本为约122（人月） *20000=2440000	变更指:基于立项时的预算成本在项目执行过程中增加的成本投入
异常结项 /终止	10	产生的成本为约208（人月） *20000=4160000	异常结项表示项目不能正常上市销售
暂停	19	暂不纳入成本核算，如重启则按正常项目核算成本，如异常结项则核算异常结项前所产生的成本。	



一.触发变更的条件

触发条件分类	内容说明
A类	<ul style="list-style-type: none">1) 涉及两个以上产品线产品变动2) 涉及已投放市场，对公司影响较大产品的更改，3) 关键性技术方案变动4) 已对研发完成的业务功能进行更改5) 客户需求变化，使得产品规模、范围发生变化，变更造成与预期投入成本超过预期的更改6) 新产品、新技术因工作量估算不准确，导致计划工期和实际工期差距较大，无法通过项目自身努力弥补，严重影响项目进度的更改
B类	<ul style="list-style-type: none">1) 产品已经发布，但功能较少时的更改2) 关键性技术方案不变，产品主要功能不变，弥补设计漏洞的更改3) 更改导致同一产品线系列产品关联性更改
C类	<ul style="list-style-type: none">1) 客户觉察不到，又不影响其使用的更改2) 对出库没有影响的更改3) 对已认证的产品，更改后产品需要重新报备，比如logo



二. 变更的级别

变更等级标准	内容说明
一级变更	因变更导致项目计划延误至40%及以上
二级变更	因变更导致项目计划延误至20%-40%（含20%）
三级变更	因变更导致项目计划延误至20%以下
微型变更	变更对工作量没有影响



三.变更的准则

准则点	内容
触发变更的条件	<ul style="list-style-type: none">■ 客户需求变化，使得产品规模、范围发生变化；■ 产品市场、外部客户条件变化，使得产品市场预期发生变化；■ 新产品、新技术因工作量估算不准确，导致计划工期和实际工期差距较大，无法通过项目自身努力弥补；■ 其它不可控风险导致的项目延期。
变更时效性	变更申请提出至项目计划结项日期，必须不少于3天；
成本控制	定制合同项目：变更后的研发成本应控制在公司允许的合同金额的目标范围内，则变更必须经产管会主席，如变更后的研发成本超出5万以上，要董事长复核。
变更次数	在满足成本控制的条件下，需求变更原则上不允许超过三次。如果超过三次则需要由董事长审批。



四.变更的审批流

变更大类	变更类型	审批决策依据	审批流
满足成本控制的变更	第一次一级、二级变更	1变更原因分析 2变更影响 3变更后需执行的候选方案及计划	产品负责人—> 测试中心总经理—> 开发中心总经理—> PMO—> 研发体系负责人审批
	第一次三级变更		产品负责人—> 测试中心总经理—> 开发中心总经理—> PMO
	第一次微型变更		
	二次三次变更		产品负责人—> 测试中心总经理—> 开发中心总经理—> PMO—> 研发体系负责人审批
	三次以上变更		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—> 董事长（超过5万以上需要）
所有研发成本超出项目预算的变更	不限次数不限类型		



一.暂停准则

- 申请暂停的条件：战略方向发生变化、合同终止、客户原因等外部因素造成产品无法继续投入研发。
- 暂停依据说明：提交项目暂停申请单时，必须附件暂停原因分析及相应的支撑依据，以便领导层做相关决策。
- 暂停资源安排：申请项目暂停后，人力资源、设备等所有项目资源必须释放，不允许继续投入项目组。项目组代码权限收回。
- 暂停时效说明：申请暂停项目需要知会项目启动时间点，超出启动时间点三个工作日则走异常结项流程，特殊情况需要特别说明。

一.重启准则

- 对于原有的暂停项目，事业部及研发团队共同确定项目重启的计划及相关资源后报产品线首席负责人及产管会主席审批，审批通过后项目团队可按重启后的项目计划开展工作。



项目变更案例

校园管理系统V1.0 2016年7月发起第一次变更，成绩系统需求变更，原因：成绩系统无法满足学校交付使用，需重新设计。本次变更增加了20人月工作量，进度延误率为25%，属于第一次二级变更，需要研发体系负责人做最终变更审批决策。

2016年11月发起第二次变更，需求变更，原因：增加已开发完成系统在学校推广后结合学校需求增加资产移动端、课堂日志课时统计需求。本次变更增加了30人月工作量，进度延误率为30%，属于第二次二级变更，且两次变更累计增加的成本已导致本项目超出了定制项目成本预算目标，因此本次变更需要研发体系负责人及董事长做最终变更审批决策。



暂停/重启案例

虚拟仿真发酵罐 V1.0产品测试及内部验收通过，在交付学校验收时出现无人验收，验收反馈及进度缓慢，为了释放项目资源到其他项目组，经过研发、事业部、商务等多方沟通决定申请项目暂停，并根据商务与校方再次确定的验收时间初步预估项目重启时间。最终项目经理将暂停原因分析、多方沟通结果及后续重启计划作为附件提交暂停申请并得到决策层审批。

经过事业部、商务与校方的持续沟通与跟进，最终明确了校方的验收时间，并在预估的重启时间范围内申请重启项目并获得决策层审批。