

深圳龙视传媒有限公司	文 档 编 号	LVM_BIS_P_001
	版本号	V1.0
文档名称	决策分析过程定义	

决策分析过程定义

拟制	佟芳	日期	2012-8-15
审核	何萍	日期	2012-8-30
批准	易睿	日期	2012-8-30

修订记录

日期	修订版本	修改描述	作者	评审成员
2012-8-15	V1.0	新建	佟芳	流程质量部

目录

1	目的	5
2	范围	5
3	关键词	5
4	缩略语	5
5	角色与职责	5
6	过程总体描述	6
6.1	进入和退出准则	6
6.2	流程图	6
7	主要活动描述	6
7.1	确定决策的问题	7
7.1.1	活动说明	7
7.1.2	输入	7
7.1.3	输出	7
7.2	确定决策组长	7
7.2.1	活动说明	7
7.2.2	输入	7
7.2.3	输出	7
7.3	成立决策组	7
7.3.1	活动说明	7
7.3.2	输入	7
7.3.3	输出	7
7.4	确定决策的目的和范围	7
7.4.1	活动说明	7
7.4.2	输入	7
7.4.3	输出	8
7.5	编制决策分析计划	8
7.5.1	活动说明	8
7.5.2	输入	8
7.5.3	输出	8
7.6	制定评价准则	8
7.6.1	活动说明	8
7.6.2	输入	8
7.6.3	输出	8
7.7	确定评价方法	8
7.7.1	活动说明	8
7.7.2	输入	8
7.7.3	输出	9
7.8	识别候选方案	9
7.8.1	活动说明	9
7.8.2	输入	9
7.8.3	输出	9
7.9	了解候选方案	9

7.9.1	活动说明	9
7.9.2	输入	9
7.9.3	输出	9
7.10	评价候选方案	9
7.10.1	活动说明	9
7.10.2	输入	9
7.10.3	输出	9
7.11	编写决策分析报告	9
7.11.1	活动说明	9
7.11.2	输入	9
7.11.3	输出	10
7.12	评审决策分析报告	10
7.12.1	活动说明	10
7.12.2	输入	10
7.12.3	输出	10
8	裁剪指南	10
9	工作产品	10
10	参考资料/引用文档	10
11	使用模板	10

1 目的/方针

本文档详细说明了决策分析与解决方案的过程和相关要求，以指导公司决策分析与解决方案活动。

方针：

1. 对有很大风险并且后果重大的问题要用本过程进行决策
2. 决策过程中要先定义出评价准则
3. 在无历史数据时优先选用 Delphi 法进行决策方案评价

2 范围

适用于本公司的重大决策分析活动。

3 关键词

关键词	解释
正式决策	泛指采用了决策分析过程的决策活动

4 缩略语

简称	英文全名	中文解释
DAR	Decision Analysis and Resolution	决策分析与解决方案

5 角色与职责

角色	职责
决策问题提出人	<ol style="list-style-type: none">1. 提出需要决策问题的人，必须明确问题的内容和目标。2. 与决策组一起共同制定评价准则。3. 与决策组一起确定评价方法，识别候选方案。4. 评审决策分析报告，评判最终方案是否达到决策的目的。
研发副总裁/产品经理 /项目经理	<ol style="list-style-type: none">1. 指定决策组长：组织级由研发副总裁指定，项目级由产品经理或项目经理指定。2. 评审决策分析报告，评判最终方案是否达到决策的目的。
决策组长	<ol style="list-style-type: none">1. 与决策问题提出人一起组建决策组。2. 与决策问题提出人一起确定决策的目的和范围。3. 编制决策分析计划，并与决策组成员达成一致。4. 组织制定评价准则并分配权重，并与决策组成员达成一致。5. 确定评价方法，并与决策组成员达成一致。6. 与决策组成员一起识别和开发候选方案。7. 组织决策组成员了解候选方案。8. 组织决策组成员评价候选方案，并确定最终方案。

	9. 编写决策分析报告。 10. 发起决策分析报告评审，当决策问题提出人及研发副总裁/产品经理/项目经理明确最终方案已达到决策的目的时，决策分析过程结束。
决策组	1. 与决策组长一起制定评价准则并分配权重。 2. 与决策组长一起确定评价方法。 3. 与决策组长一起识别候选方案。 4. 了解候选方案。 5. 评价候选方案，并确定最终方案。 6. 评审决策分析报告。

6 过程总体描述

6.1 进入和退出准则

进入准则：

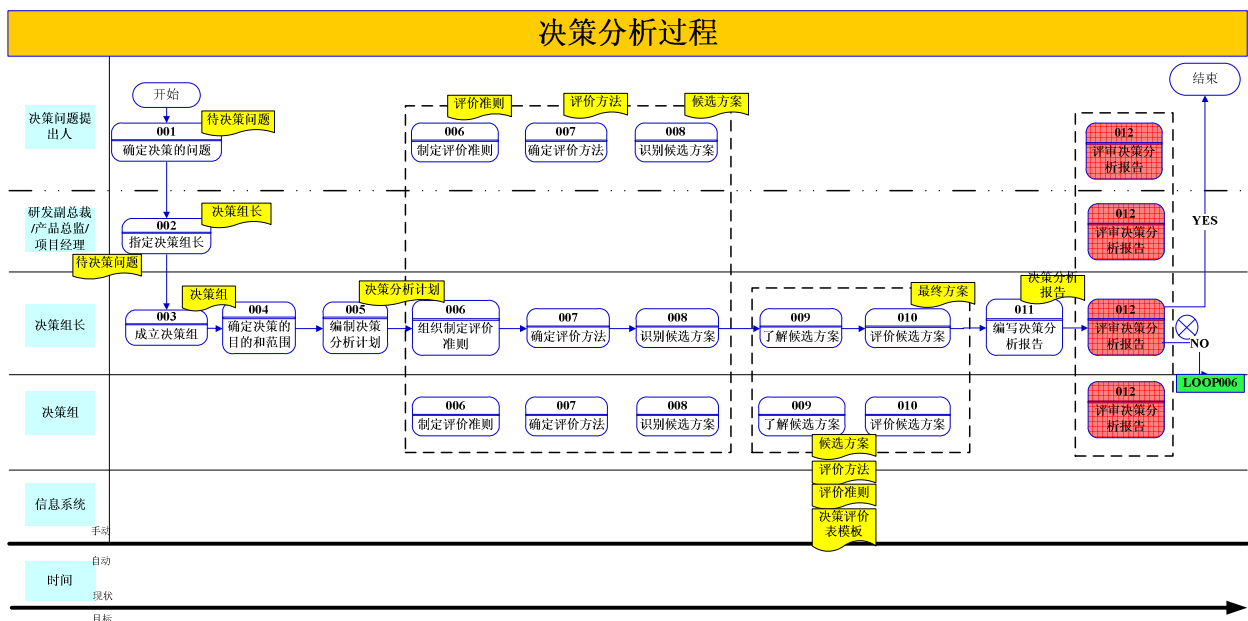
以下情形，应遵循决策分析过程：

- 决策不当可能造成进度、工作量、成本等的大幅超限。
- 决策影响到项目目标能否达成。
- 重大技术方案的选择。
- 与决策的影响相比较，决策过程的成本可以接受。

退出准则：

- 经评审和审批的决策分析报告已受控。

6.2 流程图



7 主要活动描述

7.1 确定决策的问题

7.1.1 活动说明

确定要进行决策的问题。决策问题提出人将需要进行决策的问题明确化，并分析决策失误可能造成的影响，对照进入准则判断是否需要进行正式决策。一般地，项目相关的决策事项的决策问题提出人是项目经理。

7.1.2 输入

无

7.1.3 输出

待决策问题

7.2 确定决策组长

7.2.1 活动说明

项目级：由产品经理指定决策组长；

组织级：由研发副总裁指定决策组长。

7.2.2 输入

待决策问题

7.2.3 输出

决策组长人员

7.3 成立决策组

7.3.1 活动说明

决策组长和决策问题提出人一起确定决策组成员，并成立决策组。决策组成员一般应包括待决策问题领域的资深人员。在选择决策组成员时应考虑到待决策问题、决策准则、决策过程、决策结果等的保密性的要求。决策组成员必须遵循决策相关信息的保密性要求。

如果决策组成员没有接受过决策过程的培训，决策组长要视决策组成员对决策过程的了解程度安排相关的培训或进行简要的讲解。

7.3.2 输入

待决策问题

决策组长

7.3.3 输出

决策组成员

7.4 确定决策的目的和范围

7.4.1 活动说明

决策组长组织决策组成员与决策问题提出人讨论，并明确本次决策的目的与范围，包括待决策问题及其背景、约束等。

7.4.2 输入

待决策问题

决策组长

决策组成员

7.4.3 输出

决策的目的和范围

7.5 编制决策分析计划

7.5.1 活动说明

参照决策分析过程，结合待决策问题的实际，决策组长确定本次决策的计划。决策组长要与决策组成员进行协商并达成一致意见。一般包括以下活动：

- 制定评价准则。
- 确定评价方法。
- 识别候选方案。
- 了解候选方案。
- 评价候选方案。
- 编写决策分析报告。
- 评审决策分析报告。

7.5.2 输入

决策组成员

决策的目的和范围

决策分析计划模板

7.5.3 输出

决策分析计划

7.6 制定评价准则

7.6.1 活动说明

如果组织级已有相应的评价准则，决策组应参考组织级的评价准则，并在此基础上建立本次决策的评价准则。评价准则应满足下列要求：

- 如果有必须满足的评价准则，须明确指定这些准则为决定性准则。
- 对于非决定性准则，须指定各自的权重。
- 要按权重由大至小的顺序对评价准则进行排序。
- 建议非决定性准则少于 7 条。

7.6.2 输入

组织级的评价准则

7.6.3 输出

评价准则

7.7 确定评价方法

7.7.1 活动说明

决策组根据待决策问题及其评价准则的特点，确定评价方法。评价方法的选择可参见《决策分析指南》。

7.7.2 输入

待决策问题

评价准则

7.7.3 输出

评价方法

7.8 识别候选方案

7.8.1 活动说明

决策组根据待决策问题及其评价准则，识别候选方案，并形成文档。

7.8.2 输入

待决策问题

评价准则

7.8.3 输出

候选方案

7.9 了解候选方案

7.9.1 活动说明

决策组长组织决策组对各候选方案进行学习。

7.9.2 输入

候选方案

7.9.3 输出

无

7.10 评价候选方案

7.10.1 活动说明

按照已确定的评价方法，根据已建立的评价准则，决策组长组织决策组成员使用《决策评价表模板》对候选方案进行评价，并根据评价结果确定最终方案。如果是重大决策，需确定备选方案。

7.10.2 输入

候选方案

评价准则

评价方法

决策评价表模板

7.10.3 输出

最终方案（重大决策还包括备选方案）

决策评价表

7.11 编写决策分析报告

7.11.1 活动说明

决策组长使用《决策分析报告模板》编制决策分析报告。

7.11.2 输入

最终方案（重大决策还包括备选方案）

决策评价表

《决策分析报告模板》

7.11.3 输出

决策分析报告

7.12 评审决策分析报告

7.12.1 活动说明

决策组长召开决策分析报告评审会议，决策组成员、决策问题提出人、研发副总裁或产品经理或项目经理必须参加。评审未通过；则继续识别候选方案；评审通过：决策组长将通过评审的决策分析报告发送给决策组成员、决策问题提出人、研发副总裁或产品经理或项目经理。当决策问题提出人及研发副总裁/产品经理/项目经理明确最终方案已达到决策的目的时，决策分析过程结束。决策分析报告入库受控。

7.12.2 输入

决策分析报告

决策评价表

7.12.3 输出

评审通过的决策分析报告

8 裁剪指南

无

9 工作产品

决策分析报告

10 参考资料/引用文档

《决策分析指南》

11 使用模板

序号	模板名称	模板编号
1	决策评价表模板	LVM_BIS_T_001
2	决策分析报告模板	LVM_BIS_T_002
3	决策分析计划模板	