# IT项目运作的一般流程

来源：网络 作者：沉香触手 更新时间：2024-09-13

*IT项目运作的一般流程一、概念阶段1一般机会研究1.1一般机会研究的概念一般机会研究室研究项目机会选择的最初阶段是项目投资者或经营者通过占有大量信息,并经分析比较,从错综纷繁的事务中鉴别发展机会,最终形成确切的项目发展方向或投资领域的过程(...*

IT项目运作的一般流程

一、概念阶段

1一般机会研究

1.1一般机会研究的概念

一般机会研究室研究项目机会选择的最初阶段是项目投资者或经营者通过占有大量信息,并经分析比较,从错综纷繁的事务中鉴别发展机会,最终形成确切的项目发展方向或投资领域的过程(或称项目意向).按照联合国工业发展组织推荐的纲要,一般机会研究通常需要做地区研究,部门研究和一资源为基础的研究.1.2一般机会研究的主要内容

一般机会研究是一种全方位的搜索过,需要大量的信息数据的收集整理和分析.具体为:,1)

地区研究：即通过分析说出地理位置,自然特征,人口,地区经济结构,经济发展状况,地区进出口结构等状况,选择投资或发展方向.2)

部门研究：即通过分析部门特征,经营者或投资者所出部门(或行业)的地位作用,增长情况能否做出扩展等进行项目的方向性选择.3)

资源研究：即通过分析资源分布状况,资源储量,可利用成度,以利用状况,利用的限制条件等信息,寻找项目机会.1.3一般机会研究的依据

一般机会研究所作的地区,部门,资源三个方面的研究需要有下列信息及数据的支持:

---地区经济发展及产业结构预测

---地区社会发展现状及预测

---地区资源状况及数量显示

---有关法律法规

---部门发展情况及增长率

---进出口结构及趋势分析等等

(参见>,中国财政经济出版社,联合国工业发展组织编P281~285)

1.4一般机会研究运用的方法

1)

要素分析法：建一般机会研究所设计道德个方面列出,并区分类别,对各要素重要程度给出权重,并通过屏风的方法找出关键要素,并确定项目方向.2)

连成评分法：针对影响机会的要素评分后,将评分结果以连乘的形式计算出最后结果,便于决策和选择.1.5一般机会研究提供的结果

一般机会选择最终将为决策者提出可供选择的项目发展方向和投资领域,其成果形式通常为机会研究报告.2特定项目机会研究

2.1特定项目机会研究的概念

特定项目机会研究是在一般机会研究已经确定了项目发展方向或领域后，作进一步的调查研究，经方案筛选，将项目发展方向或投资领域转变为概括的项目提案或项目建议。与一般机会研究相比较，特定项目机会选择更深入、更具体。

2.2特定项目机会研究的主要内容

1)市场研究

对已选定的项目领域或投资方向中若干项目意向进行市场调查和市场预测。通常不仅要做市场需求预测，还需做市场供应预测；同时还要概略了解项目意向相关需求。例如，若确定新型建筑材料的市场需求，就需要分析建筑业的发展概况。在特定项目机会研究阶段的市场研究不同于可行性研究阶段的市场调查和预测，这个阶段不需要具体研究市场与项目规模的关系，而是从宏观的角度把握市场的总体走势及动态。

2)项目意向的外部环境分析

需要研究除市场之外的其他与项目意向有关的环境，如具体政策的鼓励与限制（包括税收政策、金融政策等），再如进出口状况及有关政策等。

3)项目承办者优劣势分析

即分析承办者经营选定的项目意向有哪些优势，有哪些劣势，劣势能否转化为优势；也可以通过寻找投资或发展“机会“和“问题“的方式，再分析将“问题“转化为“机会“的途径进行优劣势的评价。

2.3特定项目机会研究的方法工具

主要采用要素分层法[9.1]。

2.4特定项目机会研究的结果

最终为决策者提供具体项目建议或投资提案；同时提出粗略的比较优选和论证的依据，其结果形式通常为特定机会研究报告。

方案策划

3.1方案策划的概念

方案策划是根据项目的功能要求和目标，进行总体规划与设计。经筛选，行成总体规划方案。总体规划方案一方面为可行性提供答题，同时也是项目后期设计实施的纲领。

3.2方案策划的步骤

方案策划相对与项目设计非常粗略，但其策划得好坏，直接影响项目的未来实施效果。因此，必须充分发挥策划和项目管理者的创造力，通过科学的程序保证策划高质量，高水平的项目方案。为了达到此目标，项目方案策划可按如下几个步骤进行：

1)项目功能与目标分析

在构思方案之前，必须认真分析项目功能要求；项目拟达到的目的，其中包括总体目标分目标等要求；目标指导下，项目方案必须达到的技术指标，经济指标

2)总体体方案设想

在明确了项目目标和功能的前提，进行概念创新，通过概念创新引发方案设想。

3)总体方案规划

总体方案规划是把创新引发的项目设计变为总体方案，并对总体方案进行规划。例如，某一商业投资项目，需规划出建设面积，项目总体布局，建设物的外形，土地利用等等。

4)方案各部分功能设计

对方案各部分功能做出设定。例如，方案各部分人采用的技术标准因达到的指标，拟购量的设备及拟建设的设施等。

5)对总体方案进行粗略选择

在方案总体规划和功能设计的基础上，作粗略的技术、经济指标的调走研究，运用多方案比选的方法选优。

6)确定供可行性研究的项目方案

经过方案比选，确定1-2个方案进行深入的研究和论证.3.3方案策划利用的方法工具

1)进行方案策划,可运用价值工程中的创造性思维和功能分析的方法.2)进行方案比选时可运用方案比较法[9.2]。

3.4方案策划的结果

方案策划完成后，可提供出１－２个用与进行可行性研究的总体方案，同时也为后读的初步设计、详细设计提出指导和纲领。

4初步可行性研究

4.1初步可行性研究的定义及目的初步可行性研究是介于机会研究和详细可行性研究的一个中间阶段。是在项目方案确定之后，对项目的初步估计。详细可行性研究需要对一个项目的技术、经济、环境及社会影响等进行深入调查研究，是一项费时、费力且费资金的工作，特别是大型的或比较复杂的项目更是如此。初步可行性研究可以将详细可行性研究的内容简化，作粗略的论证估计，其目的为：①分析项目是否有前途，从而决定是否应该继续深入调查研究；②项目中是否有些关键性的技术或项目总是需要解决；③必须要做哪些职能研究或辅助研究（如实验室试验、中间试验，重大事件处理、深入市场研究等）。

4.2初步可行性研究要解决的问题

通过初步可行性研究，要回答下列几个问题：

-项目建设有无必要性？

-项目需要多长时间完成？

-需要多少人力物力资源？

-需要多少资金且能否筹集到足够的资金？

-项目财务上是否有利可图？

-项目经济上是否合理？

4.3初步可行性研究的主要内容

初步可行性研究的结构及研究的主要内容基本与详细可行性研究相同。所不同的是占有的资料细节有较大差异。

初步可行性研究的主要内容大致为：

1)

市场和生产能力：

进行市场需求分析预测，渠道与推销分析，初步的销售量和销售价格预测；依据市场销售量作出初步生产规划。

2)

物料投入分析

包括从建设到经营的从略物料的投入分析。

3)

座落地点及厂址的选择

包括座落地点选择与厂址选择的部分。

4)

项目设计

包括项目总体规划，工艺设备计划、土建工程规划等。

5)

项目进度安排。

6)

项目投资与成本估算

包括投资估算、成本估算、筹集资金的渠道及初步筹集方案。

4.4初步可行性研究的结果及作用

经过初步可行性研究，可以形成初步可生性研究报告，该报告虽然比详细可行性研究报告粗略，但是对项目已经有了全面的描述，分析和论证，所以初步可行性研究可以作为正式的文献供决策参考；也可以依据项目的初步可行性研究报告形成项目建议书，通过审查项目建议书决定项目的取舍，即通常所称?quot;立项“决策。

参考规范：“初步可行性研究纲要“联合国工业发展组织颁布于《工业可行性研究编制手册》

参考读物：联合国工业发展组织编，《工业可行性研究编制手册》中国财政经济出版社1992年6月

5详细可行性研究

5.1详细可行性研究的概念

机会研究、初步可行性研究、详细可行性研究、评估与决策是项目概念阶段（投资前时期）的四个阶段。在实际工作中，前三个阶段依项目的规模和繁简程度可把前两个阶段省略或合二为一，但详细可行性研究是不可缺少的。改扩建项目只做初步和详细研究，小项目一般只进行详细可行性研究。

详细可行性研究是在项目决策前对项目有关的工程、技术、经济等各方面条件和情况进行详尽、系统、全面的调查、研究、分析，对各种可能的建设方案和技术方案进行详细的比较论证，并对项目建成后的经济效益、国民经济和社会效益进行预测和评价的一种科学分析过程和方法。是项目进行评估和决策的依据。

5.2详细可行性研究的依据

对一个拟建项目进行详细可行性研究，必须在国家有关的规划、政策、法规的指导下完成，同时，还要有相应的各种技术资料。详细可行性研究工作的主要依据有：

1)

国家有关的发展规划、计划文件。包括对该行业的鼓励、特许、限制、禁止等有关规定。

2)

项目主管部门对项目建设要求请示的批复。

3)

项目建议书及其审批文件。

4)

项目承办单位委托进行详细可行性研究的合同或协议。

5)

企业的初步选择报告。

6)

拟建地区的环境现状资料。

7)

试验试制报告，在进行可行性研究前，对某些需要经过试验的问题，应由项目承办单位委托有关单位进行试验或测试，并将其结果作为可行性研究的依据。

8)

项目承办单位与有关方面取得的协议，如投资、原料供应、建设用地、运输等方面的初步协议。

9)

国家和地区关于工业建设的法令、法规。如“三废“排放标准、土地法规、劳动保护条例等。

10)

国家有关经济法规、规定。如中外合资企业法、税收、外资、贷款等规定。

11)

国家关于建设方面的标准、规范、定额资料。

12)

市场调查报告。

13)

主要工艺和装置的技术资料。自然、社会、经济方面的有关资料。等等。

14)

项目所在地。

5.3详细可行性研究的内容

按照国家计委颁发的《关于建设项目进行可行性研究的试行管理办法》规定，工业项目的可行性研究，一般要求具备以下主要内容。

1)

总论

a)

项目提出的背景（改扩建项目要说明企业现有概况），投资的必要性和经济意义。

b)

研究工作的依据和范围。

2)

需求预测和拟建规模

a)

国内外需求情况的预测。

b)

国内现有工厂生产能力的估计。

c)

销售预测、价格分析、产品竞争能力，进入国际市场的前景。

d)

拟建项目的规模、产品方案和发展方向的技术经济比较和分析。

3)

资源、原材料、燃料及公用设施情况

a)

经过储量委员会正式批准的资源储量、品位、成分以及开采、利用条件的评述。

b)

原料、辅助材料、燃料的种类、数量、来源和供应可能。

c)

所需公用设施的数量、供应方式和供应条件。

4)

建厂条件和厂址方案

a)

建厂的地理位置、气象、水文、地质、地形条件和社会经济现状。

b)

交通、运输及水、电、气的现状和发展趋势。

c)

厂址比较与选择意见。

5)

设计方案

a)

项目的构成范围（指包括的主要单项工程）、技术来源和生产方法，主要技术工艺和设备选型方案的比较，引进技术、设备的来源国别，设备的国内外或与外商合作制造的设想。改扩建项目要说明对原有固定资产的利用情况。

b)

全厂布置方案的初步选择和土建工程量估算。

c)

公用辅助设施和厂内外交通运输方式的比较和初步选择。

6)

环境保护

7)

调查环境现状，预测项目对环境的影响，提出环境保护和“三废“治理的初步方案。

8)

企业组织、劳动定员和人员培训估算

9)

实施进度的建议

10)

投资估算和资金筹措

a)

主体工程和协作配套工程所需的投资。

b)

生产流动资金的估算

c)

资金来源、筹措方式及贷款的偿付方式。

11)

社会及经济效果评价

5.4详细可行性研究的步骤

项目的详细可行性研究，一般由项目业主根据工程需要，委托有资格的设计院或咨询公司进行，编制详细可行性研究报告。

1)委托与签定合同

项目的可行性研究，可以由项目主管部门直接给工程设计单位直接下达任务进行，也可以由项目业主自行委托有资格的工程设计单位承担。

项目业主和受委托单位签订的合同中一般应包括：进行该项目可行性研究工作的依据，研究的范围和内容，研究工作的进度和质量，研究费用的支付方法，合同双方的责任，协作方式和关于违约处理的方法等主要内容。

2)组织人员和制订计划

受委托单位接受委托后，应根据工作内容组织项目小组，并确定项目负责人和各专业负责人。

项目组根据任务要求，研究和制定工作计划和安排实施进度。在安排实施进度时，要充分考虑各专业的工作特点和任务交叉情况，协调技术专业与经济专业的关系，为各专业工作留有充分的时间，根据研究工作进度和内容要求；如果需要向外分包时，应落实外包单位，办理分包手续。

3)调查研究与收集资料

项目组在了解清楚委托单位对项目建设的意图和要求的基础上，查阅项目建设地区的经济、社会和自然环境等情况的资料。拟定调查研究提纲和计划，由项目负责人组织有关专业人员赴现场进行实地调查和专题抽样调查，收集与整理所得的设计基础资料和技术经济资料。

调查的内容包括：市场和原材料、燃料、厂址和环境；生产技术、财务资料及其它。各专题调查可视项目的特征和要求，分别拟定调查细目、对象和计划。

4)方案设计与优选

接受委托的工程设计单位，根据建设项目建议书，结合市场和资源环境的调查，在收集整理了一定的设计基础资料和技术经济基本数据的基础上，提出若干种可供选择的建设方案和技术方案，进行比较和评价，从中选择或推荐最佳建设方案。

技术方案一般应包括：生产方法、工艺流程、主要设备选型、主要消耗定额和技术经济指标、建设标准、环境保护设施、工厂组成、定员。

项目的建设方案一般应包括：①市场分析、产品供销预测、生产规模、产品方案的选择，产品价格预测。②核算原材料和燃料的需用量、规格；评述资源供应情况和供应条件；预测原材料、燃料的进厂价格；③估算工厂全年总运输量，选择运输方案：④确定外协工作和协作单位；⑤厂址选择及其论证，③项目的筹资方案，如有借款，应说明贷款来源、利息、偿还条件；⑤项目的建设工期安排，等等。

在方案设计与优选中，对重大问题或有争论的问题，要会同委托单位共同讨论确定。

5)经济分析和评价

按照建设项目经济评价方法的要求，对推荐的建设方案进行详细的财务分析和国民经济分析，计算相应的评价指标，评价项目的财务生存能力和从国家角度看的经济合理性。在经济分析和评价中，还需进行不确定性分析。

当项目的经济评价结论不能达到有关要求时，可对建设方案进行调整或重新设计，或对几个可行性的建设方案同时进行经济分析，选出技术、经济综合考虑较优者。

6)编写详细可行性研究报告

在对建设方案和技术方案进行技术经济论证和评价后，项目负责人组织可行性研究工作组（项目组）成员，分别编写详尽的可行性研究报告，在报告中可推荐一个或几个项目建设的方案，也可提出项目不可行的结论意见或项目改进的建议，可行性研究报告按国家有关内容编写。

6项目评估

6.1项目评估及其依据

项目评估指在项目可行性研究的基础上，由第三方（国家、银行或有关机构）根据国家颁布的政策、法规、方法、参数和条例等，从项目（或企业）、国民经济、社会角度出发，对拟建项目建设的必要性、建设条件、生产条件、产品市场需求、工程技术、经济效益和社会效益等进行全面评价、分析和论证，进而判断其是否可行的一个评估过程。项目评估是项目投资前时期进行决策管理的重要环节，其目的是审查项目可行性研究的可靠性、真实性和客观性，为银行的贷款决策或行政主管部门的审批决策提供科学依据。

政府主管部门对某些大型建设项目的项目建议书也要进行评估，其程序和内容与对项目可行性研究的评估基本相同，只是重点对项目建设的必要性进行评估。

项目评估的最终成果是项目评估报告。

项目评估的依据：

1)

项目建议书及其批准文件；

2)

项目可行性研究报告；

3)

报送单位的申请报告及主管部门的初审意见；

4)

有关资源、原材料、燃料、水、电、交通、通讯、资金（包括外汇）及征地等方面的协议文件；

5)

必需的其他文件和资料.6.2项目评估的程序

项目评估工作一般可按以下程序进行

1)

成立评估小组并进行分工

2)

对可行性研究报告和相关资料进行审查和分析

3)

编写评估报告提纲

4)

数据调查

5)

分析与论证

6)

编写评估报告

7)

小组讨论

8)

修改报告

9)

专家论证会

10)

评估报告定稿

6.3项目评估的内容

1)项目与企业概况评估

2)项目建设的必要性评估：评估项目是否符合国家的产业政策、行业规划和地区规划，是否符合经济和社会发展需要，是否符合市场需求，是否符合企业的发展要求。

3)项目建设规模评估

4)资源、原材料、燃料及公用设施条件评估

5)建厂条件和厂址方案评估

6)工艺、技术和设备方案评估

7)环境保护评估

8)建筑工程标准评估：采用的标准、规范是否先进、合理，是否符合国家有关规定。

9)实施进度评估：项目的建设工期、实施进度、试车、投资产及达产及系统转换所选择的方案及时间安排是否正确合理。

10)项目组织、劳动定员和人员培训计划评估

11)投资估算和资金筹措：投资额估算采用的数据、方法和标准是否正确，是否考虑了汇率、税金、利息、物价上涨指数等因素。资金筹措的方法是否正确，资金来源是否正当、落实，外汇能否平衡等。

12)项目的财务效益评估：基本数据的选定是否可靠，主要财务效益指标的计算及参数选取是否正确；推荐的方案是否是“最佳方案“。

13)国民经济效益评估：在财务经济效益评估的基础上，重点对费用和效益的范围及其数值的调整是否正确进行核查。

14)社会效益评估：对促进国家或地区社会经济发展、改善生产力布局、增加出口替代能力、带来的经济利益和劳动就业效果、提高国家、部门或地方的科技水平、管理水平和文化生活水平的效益和影响等进行评估。

15)项目风险评估：盈亏平衡分析、敏感性分析、项目主要风险因素及其敏感度和概率分析，项目风险的预防措施及处置方案。

6.4可行性研究评估报告内容大纲

1)

项目概况

a)

项目基本情况

b)

综合评估结论：提出是否批准或可否贷款的结论性意见。

2)

详细评估意见

3)

总结和建议

a)

存在或遗留的重大问题

b)

潜在的风险

c)

建议

二、规划阶段

项目背景描述

项目是在一定的项目背景下进行的，项目背景直接或间接地对项目产生影响。

1.1

项目背景描述的内容

项目背景应包括如下几个方面的内容：

1)

项目设想；

2)

项目外部环境：包括政治的、经济的、文化的、社会的、生态的、心理的因素的影响，还有财务、法律、组织、技术、道德等诸多方面的影响。

3)

项目发起人的情况，包括姓名和地址，提供资金的可能性，在项目中所起的作用等等；

4)

项目方向：面向市场或面向原料；

5)

市场方向：国内或出口；

6)

支持该项目的经济政策和其他相关政策；

7)

具体的项目介绍。

1.2

项目背景的依据

可行性研究报告

1.3

项目背景研究的结果

形成项目背景概况

参考文献

刘荔娟主编，李风云副主编，《现代项目管理》，上海财经大学出版社，1999年8月。

目标确定

项目目标就是实施项目所要达到的期望结果。

2.1

项目目标的特点

1）多目标性。一个项目的目标往往不是单一的，而是由多目标构成的一个系统，不同目标之间彼此相互冲突。时间、成本、技术性能是任何项目都具有的三个基本目标。

2）优先性。由于项目是一个多目标的系统，因此，不同层次的目标，其重要性也不相同，往往被赋予不同的权重；不同的目标在项目生命周期的不同阶段，其权重也不相同。例如，技术性能、成本、时间是项目在其生命周期中始终追求的目标，但其权重在项目生命周期的不同阶段却不相同：技术性能是项目初始阶段主要考虑的目标，成本是项目实施阶段主要考虑的目标，而时间往往在项目结束阶段显示出迫切性；不同类型的项目，对技术性能、成本、时间这三个基本目标追求的努力程度也有所不同。

3）层次性。目标的描述需要由抽象到具体，要有一定的层次性。通常将目标系统表示为一个层次结构。它的最高层是总体目标，指明要解决的问题的总的期望结果，最下层是具体目标，指出解决问题的具体措施。上层目标一般表现为模糊的、不可控的，下层目标则表现为具体的、明确的、可测的。层次越低，目标越具体而可控。

2.2

确定项目目标的过程

1）明确制定项目目标的主体。项目目标一般由项目发起人或项目提议人来确定。

2）描述项目目标。项目目标必须明确、具体，尽量定量描述，保证项目目标容易被沟通和理解，并使每个项目组成员结合项目目标确定个人的具体目标。

项目目标的确定有一个由一般到具体逐渐细化的过程。

描述项目目标的准则有：

·

能定量描述的，不要定性描述；

·

应使每个项目组成员都明确目标；

·

目标应是现实的，不应是理想化的；

·

目标的描述尽量简单化。

2.3

目标确定的结果

目标确定的结果形成项目目标文件。项目目标文件是一种详细描述项目目标的文件，也可以用层次结构图来表示。项目目标文件通过对项目目标的详细描述，预先设定了项目成功的标准。

参考文献

毕星、翟丽主编，《项目管理》，复旦大学出版社，2024年4月。

范围规划

项目范围规划就是确定项目范围并编写说明书的过程。项目范围说明书说明了为什么要进行这个项目，明确了项目的目标和主要可交付的成果，是将来项目实施的重要基础。项目和子项目都要编写范围说明书。一般来说，项目范围说明书要由项目班子来写。项目范围说明书是项目班子和任务委托者之间签定协议的基础。

3.1

范围规划的依据

编写项目范围说明书时必须有以下的依据：

1）成果说明书。所谓成果，就是任务委托者在项目结束时要求项目班子交出的成果。在成果说明书中，对要求交付的成果必须有明确的要求和说明。

2）项目许可证。项目许可证是正式承认某项目存在的一种文件，它可以是一个特别的文件形式，也可以用其他文件替代，如企业需求说明书、产品说明书。项目许可证中有关于项目目标的记载。

3）制约因素。制约因素是限制项目团队行动的因素。例如，项目预算将会限制项目团队对项目范围、人员配置以及日程安排的选择。

4）假设前提。假设是指为了制定计划而考虑假定某些因素将是真实的、符合现实的和肯定的。例如，如果项目的某个关键人物到位的时间不确定，项目小组将假设项目某一特别的开始日期，作为该关键人物到位的时间的假定。假设常常包含一定程度的风险。

3.2

范围规划的工具和技术

1）成果分析。通过成果分析可以加深对项目成果的理解，确定其是否必要、是否有价值。主要包括系统工程、价值分析、功能分析、质量功能分析等技术。

2）成本效益分析。成本效益分析就是估算不同项目方案的有形和无形费用和效益，并利用诸如投资收益率、投资回收期等财务计量手段估计各项目方案的相对优越性。

3）项目方案识别技术。这里的项目方案制实现项目目标的方案。项目方案识别技术泛指提出实现项目目标的方案的所有技术。管理学中提出的许多现成的技术，如头脑风暴法和侧面思考法可供识别项目方案。

4）专家判断。请各领域的专家对各种方案进行评价。任何经过专门训练或具有专门知识的集体或个人均可视为领域专家。

3.3

范围规划的结果

范围规划结束时应当有下列成果：

1）范围说明书。范围说明书为将来项目实施提供了基础。其内容包括：

·

项目合理性说明。解释为何要进行这一项目，为以后权衡各种利弊关系提供依据；

·

项目成果的简要描述；

·

可交付成果清单；

项目目标的实现程度。

2）辅助性细节。包括项目的有关假设条件及制约因素的陈述。

3）范围管理计划。该文件包括以下内容：说明如何管理项目范围以及如何将变更纳入到项目的范围之内；对项目范围稳定性的评价，即项目范围变化的可能性、频率和幅度；说明如何识别范围变更以及如何将其分类。

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找