ICS 03.100.40
CCS A 02

中华人民共和国国家标准

GB/T 47285—2026

项目商业分析指南

Guidance on business analysis for projects

2026-02-27 发布　　2026-06-01 实施

国家市场监督管理总局
国家标准化管理委员会　发布

目　　次

前言 …… Ⅲ
引言 …… Ⅳ
1　范围 …… 1
2　规范性引用文件 …… 1
3　术语和定义 …… 1
4　项目商业分析定位和执行 …… 1
4.1　项目商业分析的定位 …… 1
4.2　项目商业分析的主体 …… 2
4.3　项目商业分析的开展时机 …… 2
4.4　项目商业分析的自身管理 …… 2
5　项目商业分析原则框架及敏捷化 …… 2
5.1　项目商业分析原则 …… 2
5.2　项目商业分析框架 …… 3
5.3　项目商业分析敏捷化 …… 3
6　项目商业分析实施 …… 4
6.1　战略与市场需求分析 …… 4
6.2　项目要求分析 …… 6
6.3　项目方案设计 …… 8
6.4　项目方案效果评估 …… 9
6.5　项目方案执行风险管控 …… 11
6.6　项目商业分析管理 …… 12
附录A（资料性）　项目商业分析方法工具 …… 14
A.1　概述 …… 14
A.2　战略与市场分析 …… 14
A.3　需求获取与协作 …… 15
A.4　流程与行为分析 …… 16
A.5　决策与优先级排序 …… 17
A.6　治理与持续改进 …… 18
A.7　数据与信息分析 …… 19
A.8　风险分析与管理 …… 19
参考文献 …… 20

前　言

本文件按照GB/T 1.1—2020《标准化工作导则　第1部分：标准化文件的结构和起草规则》的规定起草。

请注意本文件的某些内容可能涉及专利。本文件的发布机构不承担识别专利的责任。

本文件由全国项目管理标准化技术委员会(SAC/TC 343)提出并归口。

本文件起草单位：中国航空综合技术研究所、上海前晨时锦科技有限公司、国家海洋标准计量中心、中国标准化协会、茂名重力石化装备股份公司、广西标准化协会、山东省标准化研究院、山东高速股份有限公司、微薄之力(北京)管理咨询有限公司、陕西国瑞实业有限公司、北京国科军融创新科技有限公司、中国计量科学研究院、慧翔天地管理咨询(北京)有限公司、中检集团天帷网络安全技术(合肥)有限公司、湖南希赛网络科技有限公司、北京遥感设备研究所、上海清晖管理咨询有限公司、山西友和信达项目管理咨询有限公司、深圳市才聚管理咨询有限公司。

本文件主要起草人：曾相戈、于兆鹏、张燕歌、吕鹃、孙成、贺丝雨、李戈辉、张姬、贾宝山、胡柏松、赵杨、马伟勇、王秀英、卢青、谢宏昭、黄林华、刘志强、谢淑娟、边兆军、戚俊丽、肖杨、付亚清、赵江、李昊天、马兆祥、朱玥、刘鸿鹤、陆青、徐定华、郑欣、唐凤娟、武建双、罗福星、王勇、李沛锜、周子裕、陈新、刘磊、傅永康、陈万茹、李俊、周慧敏、叶菱、叶明秀、康俊鹏、宋琳琳、闻潇。

引　言

项目商业分析是一项专业职能，通过识别问题和机会、分析需求、提出解决方案来帮助企业优化业务流程、降低成本、提高效率等的运营管理，或支持市场进入、投资并购、产品开发、商业模式创新等的决策。项目商业分析广泛应用于国民经济领域各类型项目，虽然在某些行业领域使用其他的名称，如业务分析、投资分析、项目论证、可行性研究等，但工作的核心目的和步骤大体相同。经过社会专业分工和同业经验总结，项目商业分析形成了一套兼具专业独特性、标准化与可迁移性的方法论体系。项目商业分析专业人士需要掌握项目商业分析领域的知识和流程，并综合运用数学、系统科学、经济学、管理学的工具方法。

项目类型包括预测型、增量式、迭代式、适应性、混合式等类别。本文件主要以预测型投资项目为背景给出项目商业分析工作的指导。其他类型项目可在预测型投资项目基础上，对项目商业分析工作进行适应性调整。

项目商业分析指南

1 范围

本文件给出了项目商业分析基础、原则框架和实施过程的指导。

本文件适用于预测型投资项目商业分析。其他类型项目可参照使用。

2 规范性引用文件

下列文件中的内容通过文中的规范性引用而构成本文件必不可少的条款。其中，注日期的引用文件，仅该日期对应的版本适用于本文件；不注日期的引用文件，其最新版本(包括所有的修改单)适用于本文件。

GB/T 23691 项目管理 术语

GB/T 37507 项目、项目群和项目组合管理 项目管理指南

3 术语和定义

GB/T 23691 界定的以及下列术语和定义适用于本文件。

3.1

项目商业分析 business analysis for project

旨在识别战略与市场需求、利益相关方要求，并设计和推荐能实现预期商业价值的解决方案，从而为项目成功交付确定基准的一组系统化协作活动。

4 项目商业分析定位和执行

4.1 项目商业分析的定位

宜根据企业的战略和目标，通过项目商业分析，识别企业面临的机会和威胁，确定项目所需满足的需求，形成“商业论证”文档，为项目的立项、投资或项目实施中的重大节点评审提供决策支撑。项目商业分析在项目价值链中的定位如图 1 所示。

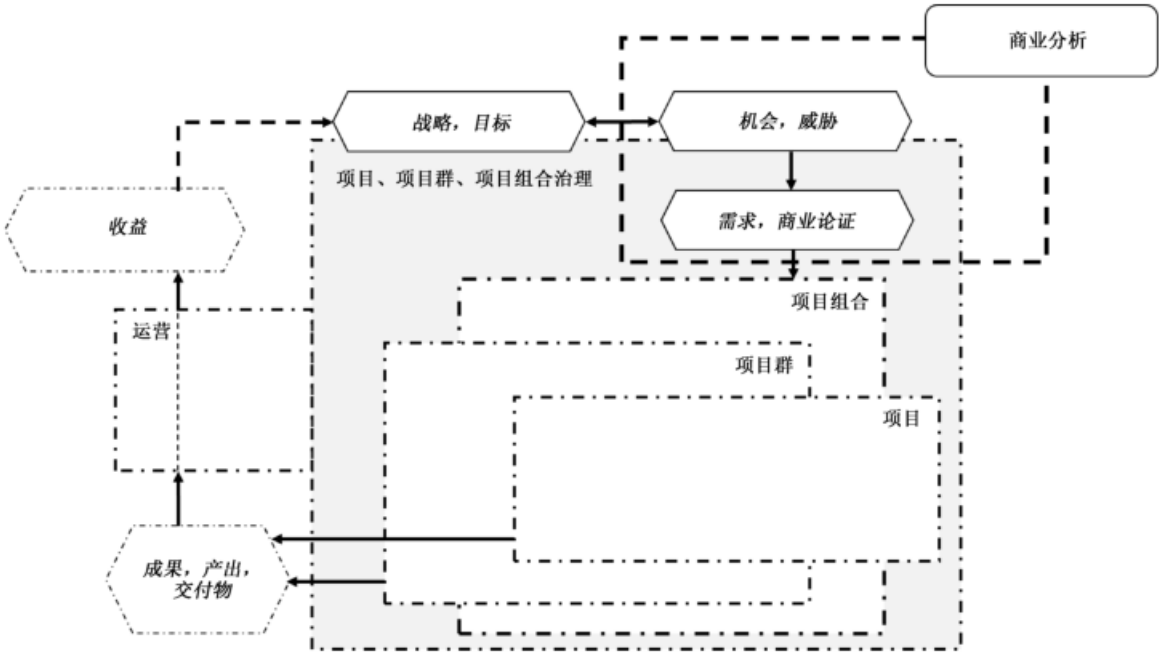


图 1　项目价值链中的项目商业分析环节示意图

4.2　项目商业分析的主体

项目商业分析可由项目投资方组织开展，或由拟接受项目投资的一方负责进行。

示例 1：投资方作为“用户”、“客户”或“业主”，负责组织项目商业分析，明确具体需求和投资意向，形成“商业论证”文档。经内部决策和合格程序，投资方批准以项目形式委托有关企业负责项目实施，以达成投资目标。

示例 2：投资方作为战略投资方或财务投资方，已明确投资领域和方向但未明确具体项目时，由响应方负责项目商业分析并提交“商业论证”文档。在投资方批准投资后，响应方以项目的形式达成响应目标。

4.3　项目商业分析的开展时机

项目商业分析贯穿于项目生命周期：

a）　项目立项、投资决策前，开展项目商业分析，以支持项目立项、投资决策；

b）　项目实施中发生需求调整时，开展必要的项目商业分析，以支持需求变更审批；

c）　项目达到里程碑，开展必要的项目商业分析，给出项目方案效果评估和执行风险评估结果，以支持项目决策；

d）　项目结束后，开展必要的项目商业分析（主要是项目后评价），以支持项目的收益评价并为后续类似项目的投资决策提供借鉴。

4.4　项目商业分析的自身管理

项目商业分析自身可视为一个项目，宜按照 GB/T 37507 规定的有关内容进行项目管理。6.6 给出了项目商业分析的管理侧重点。

5　项目商业分析原则框架及敏捷化

5.1　项目商业分析原则

项目商业分析宜遵循以下原则：

a) 价值导向原则：以价值交付为核心驱动，确保所有活动与组织战略目标和市场需求紧密呼应；
b) 利益相关方协同原则：注重利益相关方的全面参与和协作，通过开放沟通和正式管理确保需求、方案和决策获得共识；
c) 持续改进原则：持续验证方案效果，快速响应变化，并识别改进机会。

5.2 项目商业分析框架

宜以项目商业分析框架为基础路线开展项目商业分析。项目商业分析框架示意图见图 2，在框架中，内外部因素触发项目商业分析，经过一系列过程，形成综合性的产出——“商业论证”文档，作为项目的输入；项目实施中需要评估及管控项目方案的效果和执行风险时，运用项目商业分析中的项目方案效果评估、项目方案执行风险管控等过程，为项目决策提供支持；运用项目管理方法，对这些过程进行管理。项目商业分析过程包括以下方面：

a) 战略与市场需求分析；
b) 项目要求分析；
c) 项目方案设计；
d) 项目方案效果评估；
e) 项目方案执行风险管控；
f) 项目商业分析管理。

项目商业分析过程常用方法工具见附录 A。

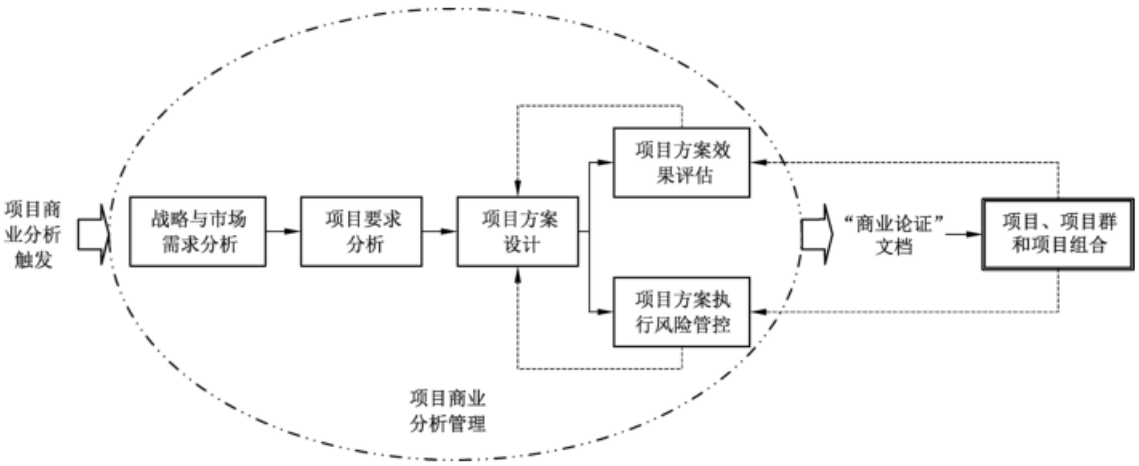


图 2 项目商业分析框架示意图

5.3 项目商业分析敏捷化

在项目商业分析框架的基础上，宜与项目敏捷化相匹配，形成敏捷化的项目商业分析。项目商业分析敏捷化宜考虑以下方面：

a) 以价值交付为驱动，确保待办列表内容与发展目标一致，持续评估和应对风险；
b) 需求可调整，以用户故事描述和验收标准为主要需求表达方式，实行轻量化文件；
c) 持续交付与迭代快速验证，确保项目方案迭代及其实施符合验收标准和期望，识别潜在的改进点或新的价值点；
d) 强化利益相关方沟通和协作，保持开放、非正式的沟通，确保信息透明。

6 项目商业分析实施

6.1 战略与市场需求分析

6.1.1 战略与市场需求分析概述

战略与市场需求分析的目的是立足于企业的愿景和战略，识别发展现状，结合市场需求，设计未来一段时间的发展目标，确定达到发展目标的最优解决方案类型，为具体项目提供输入。

战略与市场需求分析用于说明企业发展战略、市场需求与项目的关联性。战略与市场需求分析结果构筑了项目的收益需求，为项目绩效评估提供了原始依据。

6.1.2 评估发展现状

6.1.2.1 目的和范围

评估发展现状的目的是导出企业的问题和机会及其优先次序。通常在发现企业的绩效差距之后，通过评估现有资源、能力和外部因素，寻求问题解决或机会获取的着眼点，据此形成潜在解决方案的原始特征；潜在解决方案作为反馈促进问题和机会的洞察。

6.1.2.2 识别初始问题和机会

问题和机会通常与比较基准相关。在共识的基础上，识别初始的问题和机会，宜考虑以下方面。

a) 识别问题和机会的起因一般是不同层面的诉求，可以是：
   1) 需要实现的企业战略目标；
   2) 企业各层级反馈的实际问题；
   3) 市场或客户、上级企业或主管部门传导的信息等。
b) 基于明确的或隐含的基准，进行比较分析，包括但不限于：
   1) 产业、行业领域的宏观趋势对比；
   2) 市场供给、客户需求、产业链和供应链等价值实现的对比；
   3) 产品或服务竞争力、技术创新、经营运行、体系流程等微观度量对比。
c) 识别负面差距和正面差距并分别转化为问题和机会。

6.1.2.3 识别潜在解决方案

评估企业现有资源和能力以及受到的外部影响，从而定位差距形成的原因，形成潜在解决方案的原始特征。评估要素宜考虑以下方面：

a) 提供的产品、服务；
b) 拥有的技术、知识、数据；
c) 业务流程、职能体系和决策机制；
d) 基础设施、无形资产；
e) 各级人力资源、组织结构和组织文化；
f) 对当前状态有影响的外部因素，如产业结构、竞争对手、供应链、产业指导与监管等。

6.1.2.4 问题和机会排序

结合差距原因和潜在解决方案原始特征，分析问题和机会并进行排序，从而聚焦关键领域，以寻求针对性的潜在解决方案。影响问题和机会排序的因素有：

a) 问题和机会对组织战略目标实现的影响程度；

b） 问题和机会出现的时间点和持续发生可能性；

c） 相应潜在解决方案的可行性和经济性。

6.1.3 分析发展预期

6.1.3.1 目的和范围

分析发展预期的目的是确定发展空间，设立解决方案的范围。问题和机会是企业发展的驱动，根据优先次序，确立发展目标。伴随发展目标的达成，企业可形成多样性的发展状态。特定的企业发展状态依赖于特定的解决方案的实施。因此，在发展目标和未来设想设定之后，识别满足设定的、可选的解决方案集合。

6.1.3.2 分析发展目标和未来设想

面向优先解决的问题和机会，开展企业变革发展目标和未来设想的分析，宜考虑以下方面。

a） 设定的发展目标宜具有以下特征：

1） 明确了时间范围；

2） 可度量；

3） 可实现；

4） 与优先的问题和机会呼应；

5） 与企业的愿景、使命任务、战略一致等。

b） 分析发展目标达成后的预期业务状态。预期业务状态的描述与利益相关方视角有关，可以是：

1） 行业生态、产业链、供应链、市场环境、市场容量和拥有量等预测；

2） 企业运行概念（包括问题和机会转化为方案实现后的各项发展概念）的概貌和相比之前的改变；

3） 对企业外部的溢出效应和辐射影响等。

c） 当前与未来有可能难以解决的影响要素可列为约束条件，可以是：

1） 法律法规；

2） 政策、规划；

3） 资源、能力等。

6.1.3.3 分析可选的解决方案类型

在发展目标和未来设想的指引下，从原理规律、路径、成果形式、投入等基本维度区分，分析符合原始特征的、可选的解决方案类型。可参考下列要素界定解决方案的边界和特征：

a） 能力、功能的需要；

b） 技术、数据、网络的应用；

c） 地点、自然环境条件和人文环境条件；

d） 资源、能源的使用；

e） 市场、业务的逻辑等。

6.1.4 制定发展路径

6.1.4.1 目的和范围

制定发展路径的目的是根据发展目标和未来设想，在可选的解决方案类型范围内，确立最优的解决方案类型，明确具体项目的边界和基本特征。项目是落实解决方案的形式。

6.1.4.2 评估各类型解决方案

逐一评估可选的解决方案类型，宜考虑以下方面：

a) 企业变革的适合方式；
b) 变革所需成本；
c) 解决方案的价值实现时间表；
d) 解决方案的风险；
e) 各类型解决方案的优先排序。

6.1.4.3 选择并反馈最优类型解决方案

选择最优的一种解决方案类型并进行反馈和确认，宜考虑以下方面：

a) 根据预定的评判准则，选择最优的解决方案类型；
b) 将最优的解决方案类型反馈到前期分析的发展目标和未来设想，进行复核；
c) 将确认后的最优解决方案类型作为具体项目的边界和基本特征。

6.2 项目要求分析

6.2.1 项目要求分析概述

项目要求是项目边界和基本特征的全面具体化，作为项目实施和验收的依据和指导。项目要求分析过程一般包括项目要求的获取、规范化和确认。

6.2.2 项目需要与要求获取

6.2.2.1 目的和范围

基于最优的解决方案类型，运用引导方法，获得利益相关方对项目的需要与要求信息，并形成文本。

6.2.2.2 识别利益相关方

宜识别项目的利益相关方。宜考虑 GB/T 37507 所明确的潜在利益相关方，包括：

a) 项目治理主体；
b) 项目发起组织；
c) 项目委员会；
d) 项目发起人；
e) 项目经理；
f) 客户；
g) 监管机构；
h) 利益团体；
i) 用户；
j) 供应商；
k) 业务伙伴；
l) 资金提供方；
m) 股东；
n) 项目实施团队等。

6.2.2.3 引导并获取利益相关方的需要与要求

运用合适的引导方法，收集利益相关方对项目的需要与要求，宜考虑以下方面。

a) 制定收集计划，明确各阶段目标、任务、工具和时间安排。
b) 采用多种方法进行项目需要与要求的收集，包括但不限于：
   1) 访谈；
   2) 问卷调查；
   3) 需求研讨会；
   4) 情景建模；
   5) 参数设计、指标设计或概念设计。
c) 项目需要与要求的获取记录可以是文本、图表、模型、音频、视频或其他形式。

6.2.2.4 项目需要与要求信息文本化

将利益相关方的项目需要与要求信息转换为文本，辅助于图表、符号和模型等。宜考虑以下方面。
a) 项目需要与要求内容与项目类型相关，包括但不限于：
   1) 经济社会发展规划要求；
   2) 产业政策要求；
   3) 行业和市场准入标准要求；
   4) 产品和服务、设备设施的技术质量要求、环境条件；
   5) 环境保护、可持续性要求；
   6) 项目时间周期要求；
   7) 项目概算要求、产品和服务目标价格要求。
b) 文本内容与提出者建立关系。需要时，记录其核心诉求、影响力等级、沟通偏好等关键信息。

6.2.3 项目需要与要求规范化

6.2.3.1 目的和范围

对项目需要与要求文本内容进行规范化，确保符合项目要求标准规范。

6.2.3.2 形式标准化

确保项目需要与要求文本内容的标准化，宜考虑以下方面：
a) 书写格式统一、用语规范、语义无歧义，简单语句，避免复杂长句；
b) 单项要求的必要性、与实现方式无关、明确、完整、单一；
c) 成组要求的完整性、一致性、范围明确性或无交叉重叠；
d) 说明项目要求的优先级或权重。

6.2.3.3 实质性内容协调

开展项目需要与要求的实质性内容分析，宜考虑以下方面：
a) 项目需要转化为项目要求，或其目标值、最低可接受值；
b) 项目要求可实现、可验证、合规、可行性(或经济性)；
c) 建立项目要求与战略需求、市场需求、最优解决方案类型的追溯关系；
d) 解决利益相关方需要与要求的冲突，对矛盾进行协商调整或权重分配。

6.2.4 项目要求确认

6.2.4.1 目的和范围

对项目要求进行独立的确认，从而保证对项目实施和验收依据达成共识并建立基准。

6.2.4.2 确认项目要求

项目要求规范化后需给出说明，证明其全面完整、科学合理。主要的利益相关方对这些说明和证明进行认可，宜考虑以下方面。

a) 证明方式可以是：
   1) 说明直接沿用；
   2) 分析；
   3) 建模；
   4) 相似性；
   5) 验证试验(模拟)；
   6) 专家评审等。
b) 通过认可的项目要求需做出标注，尚未证明的项目要求亦需标注。

6.3 项目方案设计

6.3.1 项目方案设计概述

项目方案设计的目的是根据项目要求，研究提出具体的解决方案和计划，为项目实施提供输入，支持项目发起人决策批准和投资项目。通常是研究提出多个满足项目要求的方案，经权衡分析后，选择推荐最优的项目方案，以供决策。

对于复杂项目，可进行多轮次的设计，逐步深化项目方案，提高完备性和实施操作性。

6.3.2 研究提出多个项目方案

6.3.2.1 目的和范围

并行或交叉进行多个项目方案的设计，为确定最终的项目方案提供多种选择。每个项目方案的设计均需遵循客观的设计规律。

6.3.2.2 初始设计项目方案

根据项目要求，采用适当方法，研究给出项目方案各部分内容，宜考虑以下方面。

a) 识别拟解决的问题和机会范围，依照项目要求，确定方案设计的目标和质量标准。
b) 基于前期最优解决方案类型确定的项目边界和基本特征，对项目要素进行解构，复杂项目一般包括但不限于：
   1) 项目总体目标和分阶段目标、建设内容和规模、进度安排；
   2) 产品或服务的产出方案；
   3) 项目收入来源和结构、项目开发模式；
   4) 项目场址、线路及其土地使用、自然与人文环境条件影响；
   5) 工程建设条件(含所在区域自然环境、交通运输、公用工程等影响项目建设的条件)；
   6) 土地要素保障(用地保障)；
   7) 资源环境要素保障(含用水、用能、环境，以及可能涉及的用海、用岛等)；
   8) 技术方案(含生产方法、工艺技术流程、配套工程等)；
   9) 设备方案(含硬件、软件)；
   10) 工程方案(含建筑物、系统、外部运输、公用工程等)；
   11) 资源开发方案；
   12) 用地用海征收补偿(安置)方案；

13） 数字化应用方案；
14） 建设管理方案；
15） 项目建成后运营方案（含生产经营、安全保障、运营管理等）；
16） 项目所需投资、盈利能力；
17） 项目融资方案、债务清偿能力、财务可持续性。

c） 根据专业或领域的客观规律和经验，确定每一要素的概念和属性，以及关联要素之间的关系。
d） 集成各要素和关系，形成完整项目方案。

6.3.2.3 验证及完善项目方案

对项目方案各部分内容和整体进行验证，完善并形成符合项目要求的项目方案，宜考虑以下方面：

a） 确定项目单个要素和要素集成后的验证方式方法和工作安排；
b） 实施验证；
c） 收集分析验证数据，提出改进措施意见建议；
d） 完善要素设计或整个方案设计；
e） 经利益相关方认可后，完成项目方案的设计。

6.3.3 权衡选择最优项目方案

6.3.3.1 目的和范围

在问题和机会范围，以及项目要求的约束下，权衡候选的项目方案，选择最优的作为项目推进的依据。最优的项目方案一般是唯一的。

6.3.3.2 项目方案比选

汇聚多个符合项目要求的项目方案，按照预先设定的标准，进行比较，选出最优的项目方案。宜考虑以下方面。

a） 建立比较和选择标准，比较的要点一般是：
1） 要素保障性；
2） 工程可行性；
3） 运营有效性；
4） 财务合理性；
5） 影响可持续性；
6） 项目风险可控性。

b） 确定主要利益相关方的参与方式。
c） 对照比较标准，分析确定各候选项目方案的评价结果。
d） 依据选择标准，确定最终选择结果。
e） 记录比较过程和选择过程，归档决策记录和相应的支撑材料。
f） 向项目发起人推荐最优的项目方案。

6.4 项目方案效果评估

6.4.1 项目方案效果评估概述

项目方案效果评估的目的是评估项目方案执行之后产生的积极影响，为项目决策或评价提供支持。项目方案效果评估应用于项目方案可行性评价、项目方案比选、项目方案调整、项目方案执行评价等情景。

6.4.2 项目方案效果评估准备

在开展项目方案效果评估工作之初，需明确以下内容但不限于：

a) 评估目标和范围；

b) 工作组织、任务分工、进度安排、技术方法、领域专家等条件和可用资源；

c) 项目方案；

d) 效果基准(如有)。

6.4.3 项目方案效果评估内容

项目方案效果评估内容需与战略需求保持一致，结合项目实际宜考虑以下方面。

a) 项目收益，包括：

1) 技术收益，一般是质量指标、创新程度、企业运行指标等；

2) 财务收益，一般是项目财务分析指标，或投资分析、成本分析的指标等。

b) 经济影响，主要是外部经济效应，包括：

1) 宏观经济影响；

2) 产业经济影响；

3) 区域经济影响等。

c) 社会影响，主要是社会责任落实，包括：

1) 带动当地就业；

2) 促进员工发展；

3) 促进社区发展；

4) 促进社会发展等。

d) 生态环境影响，包括：

1) 污染物排放；

2) 地质灾害防治；

3) 防洪减灾；

4) 水土流失；

5) 土地复垦；

6) 生态保护；

7) 生物多样性；

8) 环境敏感区等。

e) 资源和能源利用效果，包括资源消耗量、能源消耗量等指标。

f) 碳达峰碳中和情况，包括项目年度碳排放总量、碳排放强度等指标。

不同时机(或情景)开展的项目方案效果评估宜适当调整上述内容。

6.4.4 项目方案效果评估资料

项目方案效果评估需选择可用的资料(含数据)，宜考虑以下方面。

a) 各项资料可靠可信、合理、一致。

b) 灵活采取多种方式获取资料，包括但不限于：

1) 调取档案；

2) 访谈；

3) 问卷调查；

4) 查阅相关台账；

5） 实地察看；
6） 现场测定。
c） 拟进行对比的资料，宜核查资料的可比性。

6.4.5 项目方案效果评估实施

项目方案效果评估实施的一般步骤是：
a） 确定评估方案；
b） 收集资料；
c） 应用选定的评估指标体系和方法，生成评估数据；
d） 对照基准形成评估结果；
e） 综合评估，形成最终结论；
f） 与利益相关方沟通并结束评估。

6.5 项目方案执行风险管控

6.5.1 项目方案执行风险管控概述

项目方案执行风险管控的目的是评价项目方案的执行风险，提出风险应对措施，形成风险管控方案和应急预案并督促实施。项目方案执行风险管控应用于项目方案可行性评价、项目方案比选、项目方案调整等情景以及项目方案执行过程。

6.5.2 项目方案执行风险管控准备

在开展方案执行风险管控工作之初，需明确以下内容但不限于：
a） 工作组织、任务分工、进度安排、技术方法、领域专家、可参照的风险清单等条件和可用资源；
b） 项目方案或其调整内容；
c） 项目风险的评估准则、可接受准则。

6.5.3 评估项目风险

评估项目风险包括项目风险的识别、分析和评价。首先需识别影响项目目标实现的因素，经记录整理后，逐一研判发生的可能性和影响程度，预估项目目标的可能实现数值，最后分析风险承担主体的韧性或脆弱性并据此确定风险大小。项目风险的识别、分析和评价过程宜考虑以下方面。
a） 项目风险因素可能存在于：
1） 市场需求；
2） 要素保障；
3） 关键技术；
4） 产业链；
5） 供应链；
6） 融资环境；
7） 建设运营；
8） 财务盈利性；
9） 生态环境；
10） 经济社会；
11） 网络与数据安全等。
b） 项目风险分析包括：

1） 定性分析，适用于对风险因素的研判；

2） 定量分析，适用于对项目目标可能实现数值的预估。

c） 项目风险评价需考虑风险承担主体特征和预设的对风险的承受程度，以判断风险大小。

6.5.4 研究提出并督促实施项目风险应对措施

6.5.4.1 当项目风险超出承受程度时，需针对性地研究提出项目风险应对措施，对项目风险进行防范、化解，形成风险管控方案和应急预案。提出项目风险应对措施时宜考虑以下方面：

a） 明确责任主体、执行时间、关闭标准和资源支持；

b） 经济可行；

c） 获得利益相关方的认可；

d） 对于重大风险，需形成应急预案，明确应急处置及应急演练要求等。

6.5.4.2 宜持续监控和跟踪项目风险应对措施的实施，如定期审查和更新风险登记册。应对措施实施所衍生的风险纳入识别、分析、评价和应对的循环，直至能满足风险承受要求。

6.6 项目商业分析管理

6.6.1 项目商业分析管理概述

项目商业分析管理的目的是对项目商业分析工作进行组织、计划、控制等，确保项目商业分析工作顺利展开及高质量完成。结合项目商业分析实际，GB/T 37507 规定的项目管理过程可剪裁应用于项目商业分析管理。除一般性管理活动之外，项目商业分析管理主要侧重工作策划及准备、变更管理、利益相关方管理、资料与信息管理等。

6.6.2 工作策划及准备

开展项目商业分析之初，需开展工作策划，形成工作方案，明确下列内容：

a） 工作目标和范围；

b） 工作组织、任务分工、进度安排；

c） 工作程序、质量标准、作业指南、文件模板；

d） 技术方法、数据与工具、专家资源；

e） 重大事项、应急情况的处理流程和决策层级等。

在具体实施项目商业分析前，确认所需工作条件和可用资源准备就绪。

6.6.3 变更管理

对战略与需求分析结果、项目要求、项目方案等经正式认可后发生改变的，需进行变更管理，宜考虑以下方面：

a） 分类分级的控制流程和变更审批权限；

b） 进行变更影响分析；

c） 实行从变更发起到已实施的闭环管理；

d） 变更全程进行必要的记录。

6.6.4 利益相关方管理

需引入利益相关方参与项目商业分析全过程，宜考虑以下方面：

a） 确定受项目方案影响的内外部利益相关方；

b） 灵活运用各种引导、沟通方法，获取利益相关方对战略与市场需求、项目要求、项目方案等的

反馈；

c) 最优的解决方案类型、项目要求、最优的项目方案等需获得主要利益相关方的确认。

6.6.5 资料与信息管理

6.6.5.1 对项目商业分析获取的和过程产生的资料进行适当的形式化处理和维护，宜考虑以下方面。

a) 资料包括但不限于：

1) 产品、技术、财务、运营、销售、供应商和客户反馈等内部数据；

2) 市场趋势、竞争对手、行业报告等外部数据；

3) 政策、规划、法律法规、标准规范等。

b) 形式化处理可以是：

1) 资料分类整理；

2) 数据清洗；

3) 形成标准化数据模板；

4) 设立关联或追溯关系；

5) 建立数据库等。

6.6.5.2 建立并实施信息收集处理、查阅访问、分发共享、使用销毁归档等的程序。对涉及国家秘密、商业秘密、个人隐私的信息，采取符合有关规定要求的保守保护机制。

附 录 A
（资料性）
项目商业分析方法工具

A.1 概述

本附录给出通用的项目商业分析方法工具。这些方法工具并不完全专用于项目商业分析，亦可应用于其他领域。项目商业分析所需的科学技术方法在本附录并未全面列出，按需见专门的标准或出版物。本附录给出的项目商业分析方法工具分为以下应用场景：

a） 战略与市场分析；
b） 需求获取与协作；
c） 流程与行为分析；
d） 决策与优先级排序；
e） 治理与持续改进；
f） 数据与信息分析；
g） 风险分析与管理。

A.2 战略与市场分析

A.2.1 平衡计分卡（Balanced Scorecard）

一种战略绩效管理工具，超越了传统的财务指标，通过四个维度（财务、客户、内部流程、学习与成长）来衡量组织绩效。它将组织的战略目标转化为一套具体的、相互关联的绩效指标，从而为战略规划和管理提供清晰的框架。通过平衡计分卡，组织能够确保短期行动与长期战略目标保持一致，监控战略执行情况，并促进各部门对战略的理解和沟通。它迫使管理者从多个角度全面审视业务，是实现战略落地和持续改进的重要工具。

A.2.2 基准比对（Benchmarking）

亦称标杆对比。一种通过识别并学习行业内或行业外最佳实践，以改进自身绩效的持续过程。其核心在于将企业自己的产品、服务、流程与公认的领先者进行比较，找出差距，并分析其背后的原因，从而制定改进策略。基准比对不仅仅是简单的竞争性比较，更是一个发现创新想法、挑战旧有惯例、设定进取目标的过程。成功的基准比对能够帮助组织大幅提升效率、降低成本、改善质量，并在竞争激烈的市场中确立优势。

A.2.3 市场分析（Market Analysis）

一套系统性的研究方法，用于理解市场环境、识别目标客户、评估竞争对手和预测未来趋势。其内容包括分析市场规模、增长率、市场细分、客户需求、购买行为、竞争格局、分销渠道以及宏观环境因素（如政策、经济、技术）。通过市场分析，组织能够发现新的市场机会，评估现有产品或服务的生命力，为战略决策、产品开发和营销策略提供坚实的数据支持，从而降低决策风险，提高市场成功的概率。

A.2.4 业务能力分析（Business Capability Analysis）

一种从“能力”视角而非“流程”视角审视企业的方法。业务能力定义了企业“做什么”以实现其战略目标，而非“怎么做”。通过绘制业务能力地图，并评估各项能力的成熟度、绩效和战略重要性，组织可以

清晰地识别能力差距和投资优先级。这种分析有助于将战略意图转化为具体的投资和行动路线图，确保 IT 投资与业务战略对齐，并在并购、重组或数字化转型等重大变革中，系统地规划和构建所需的核心能力。

A.2.5 商业模式画布(Business Model Canvas)

一种用于描述、分析和设计商业模式的战略管理工具。它通过九个基本构造块(客户细分、价值主张、渠道、客户关系、收入来源、核心资源、关键业务、重要合作、成本结构)直观地展示了企业如何创造、传递和获取价值。其视觉化和结构化的特点，促进了团队沟通、快速迭代和商业模式创新。它特别适用于初创企业验证商业想法，或成熟企业探索新的业务方向。

A.2.6 SWOT 分析(SWOT Analysis)

一种经典的战略分析工具，用于评估组织的内部优势、劣势以及外部的机会和威胁。通过系统地列出这四个维度的关键因素，组织可以全面了解自身所处的战略态势。优势(Strengths)、劣势(Weaknesses)、机会(Opportunities)、威胁(Threats)分析的价值不仅在于清单本身，更在于后续的交叉分析，即如何利用优势抓住机会，如何克服劣势以规避威胁，从而制定出扬长避短、抓住机遇的战略。它简单易用，是任何战略规划会议的起点。

A.3 需求获取与协作

A.3.1 头脑风暴(Brainstorming)

一种通过自由联想和集体思考来产生大量新创意和解决方案的群体创新技术。其核心原则是暂缓评判、追求数量、鼓励天马行空的想法并在他人想法的基础上进行构建。一个有效组织的头脑风暴会议能够打破思维定式，激发参与者的创造潜能，从而为解决复杂问题找到意想不到的突破点。它通常作为问题解决的初始步骤，后续再对产生的众多想法进行筛选、分类和深化。

A.3.2 协作游戏(Collaborative Games)

一系列受游戏启发的结构化活动，旨在通过互动和协作来构建参与者对问题或解决方案的共识。例如“产品盒”、“亲和图”等。这些游戏通过营造轻松、有趣的氛围，降低参与者的防御心理，鼓励他们分享知识、挑战假设并探索不同的观点。协作游戏能够揭示隐藏的需求和潜在的冲突，促进跨职能团队的有效沟通，是构建共享理解和推动创新的有力工具。

A.3.3 焦点小组(Focus Groups)

一种定性的市场研究方法，由一名主持人引导一组精心挑选的参与者，就特定的产品、服务或概念进行深入的集体讨论。其目的不是达成共识，而是了解参与者深层的动机、态度、感受和反应。通过观察参与者之间的互动和观点的碰撞，研究人员可以获取比一对一访谈更丰富、更生动的见解。焦点小组常用于测试新概念、评估广告效果、理解用户行为背后的原因等。

A.3.4 访谈(Interviews)

一种最基本、最直接的需求获取技术，通过与被访者进行有计划、有目的的对话来获取深入的信息。访谈可以是结构化的(有预设问题清单)、非结构化的(自由交谈)或介于两者之间。成功的访谈依赖于业务分析师出色的沟通、倾听和提问能力，能够建立信任、探究细节、澄清模糊点。它不仅能获取事实信息，还能了解被访者的观点、感受和潜在需求，是建立良好利益相关方关系的基础。

A.3.5 观察(Observation)

通过亲临其境地观看和记录用户在实际环境中的工作或行为来获取第一手资料的方法。它分为主动观察(可随时提问)和被动观察(不干扰工作流程)。观察能够发现用户“说的”和“做的”之间的差异,揭示未被提及的、非正式的工作流程、操作难点和工作环境中的制约因素。这种方法对于理解复杂的、难以用语言描述的或已成为习惯性行为的任务至关重要。

A.3.6 研讨会(Workshops)

一种将关键利益相关方聚集在一起,在有限的时间内,通过高度互动和协作来完成特定目标(如定义需求、设计流程、解决问题)的集中会议。一个成功的研讨会需要清晰的目标、周密的议程、中立的引导者和积极参与的成员。研讨会能快速整合多方观点、化解分歧、达成共识,并产出高质量的工作成果,同时也有助于建立团队信任和承诺。

A.3.7 调查或问卷(Survey or Questionnaire)

一种用统一设计的书面问题向大量人群收集信息的定量研究方法。问题类型包括封闭式(如选择题、量表)和开放式。调查法能够在短时间内以较低成本从地理上分散的广大群体中收集可量化的数据,适用于了解态度、偏好、行为频率和人口统计特征。其有效性高度依赖于问卷设计的质量、样本的代表性和回收率。调查结果通常用于统计分析,以识别趋势、模式和相关性。

A.3.8 用例与场景(Use Cases and Scenarios)

一种从用户(参与者)目标视角描述系统功能需求的技术。一个用例描述了参与者与系统之间为实现特定目标而进行的一系列交互,包括成功的主路径和各种异常路径(场景)。用例以叙事性的方式捕捉需求,易于利益相关方理解,是连接用户需求和系统设计的桥梁,特别适用于定义系统行为。

A.3.9 用户故事(User Stories)

一种在敏捷开发中用来捕获用户需求的轻量级技术。它遵循“作为一个[角色],我想要[完成某事],以便[实现某种价值]”的简单格式。用户故事强调对话而非详尽的文档,其细节在开发过程中通过与团队和产品负责人的持续沟通来细化。它聚焦于为用户交付价值,并作为计划、开发和测试的小型工作单元。

A.3.10 原型法(Prototyping)

一种通过快速构建解决方案的简化模型(原型)来获取早期反馈、验证需求和设计思路的迭代技术。原型可以是低保真的草图,也可以是高保真的可交互模型。通过让利益相关方亲身体验原型,可以更早地发现需求遗漏、误解和设计缺陷,从而显著降低后期变更的成本和风险,并提升最终用户的满意度。

A.3.11 非功能性需求分析(Non-Functional Requirements Analysis)

专注于定义解决方案的运行质量特性,而非其具体行为。这些特性包括性能、安全性、可用性、可靠性、可维护性、可扩展性等。非功能性需求决定了系统“运行得多好”,对用户体验、系统架构和总体拥有成本有深远影响。明确、可度量的非功能性需求是确保解决方案在真实环境中稳定、高效运行的关键。

A.4 流程与行为分析

A.4.1 流程分析(Process Analysis)

对现有业务流程进行系统性的检查,以评估其效率、效果,并识别改进机会。它涉及分析流程中的

各个环节，测量其时间、成本、资源消耗和产出质量，旨在发现瓶颈、冗余、延迟和错误根源。流程分析是业务流程改进和重组的基石，通过应用诸如价值流图等工具，可以为实现流程自动化、优化和变革提供清晰的依据和方向。常使用标准化的图形符号来可视化地描述业务过程的序列流、决策点、参与者和信息流。常见的模型包括业务流程模型与标记法(BPMN)、流程图、统一建模语言(UML)活动图等。

A.4.2 业务规则分析(Business Rules Analysis)

一种专注于识别、定义、验证和管理支配组织运营的业务规则的学科。业务规则是具体的、可测试的指令，用于指导行为、塑造判断或制定决策。业务规则分析强调将规则从流程和系统中分离出来，以声明式的语言清晰表达，并集中管理。这使得组织能够更灵活地响应政策变化，确保决策的一致性，并降低合规风险。

A.4.3 组织建模(Organizational Modelling)

用于描述和分析组织的结构，包括角色、职责、报告关系和团队协作方式。最常见的表现形式是组织结构图。组织建模有助于理解权力和沟通的正式与非正式渠道，识别在变革中受影响的组织单元和角色，设计新的组织结构以支持业务流程，并确保解决方案与组织文化和管理模式相匹配。

A.4.4 经验教训(Lessons Learned)

一种在项目或阶段结束后进行的结构化复盘活动，旨在系统地总结成功经验和失败教训，以便在未来的工作中持续改进。它通过营造开放、非指责的氛围，鼓励团队成员分享真实反馈，分析根本原因，并形成可行动的建议。将经验教训制度化是构建学习型组织和提升组织能力的关键实践。

A.4.5 功能分解(Functional Decomposition)

一种将复杂的系统、过程或功能自上而下地逐步分解为更小、更简单、更易于管理的组成部分的分析技术。通过分解，可以清晰地展示整体与部分的关系，降低分析的复杂性，确保全面覆盖所有功能领域，并有助于精确地估算工作量和分配资源。它是创建工作分解结构的基础。

A.4.6 根本原因分析(Root Cause Analysis)

一套系统化的问题解决方法论，其核心不是仅仅处理问题的表面症状，而是深入探究并消除导致问题发生的根本原因。常用工具包括“五个为什么”和“鱼骨图”。通过反复追问“为什么”，直至找到问题的根源(如流程缺陷、系统故障或人为因素)，从而制定出能防止问题复发的长效措施，而非临时性的补救措施。

A.4.7 角色与权限矩阵(Roles and Permissions Matrix)

一种以矩阵形式明确系统中不同角色对各项功能、数据或资源的访问和操作权限的工具。常见的类型包括“负责、批准、咨询、知会矩阵(RACI 矩阵)”(用于定义在任务中的责任关系)和“增删改查矩阵(CRUD 矩阵)”(用于定义对数据的增删改查权限)。该矩阵对于定义系统安全策略、确保职责分离、满足合规性要求以及设计用户界面都至关重要。

A.5 决策与优先级排序

A.5.1 决策分析(Decision Analysis)

一套在不确定条件下，对决策问题进行结构化分析，以评估和选择最佳行动方案的正式方法。它通过定义决策标准、识别备选方案、评估风险和价值，使用决策矩阵、决策树等工具，将复杂的、感性的决策

过程转化为客观的、可量化的比较。这有助于决策者减少偏见，清晰地理解不同选择的潜在后果，从而做出更理性的决策。

A.5.2 决策建模(Decision Modelling)

一种专门用于描述和自动化可重复业务决策的建模技术。它使用决策表、决策树或决策需求图来清晰地展示决策逻辑，即如何根据输入数据和应用业务规则来得到特定输出。将决策逻辑从业务流程代码中分离出来，使得业务规则更易于管理、修改和验证，极大地提高了组织应对政策变化的敏捷性。

A.5.3 验收和评估标准(Acceptance and Evaluation Criteria)

原始出处：软件工程与合同法律实践

简介：验收标准是一组可测试的条件，用于判断单个解决方案是否“合格”，满足上线要求。评估标准则是一组用于在多个竞争方案中进行比较和排序的度量指标。明确的标准为解决方案的选择和验收提供了客观、一致的依据，避免了主观臆断，是确保最终交付物符合利益相关方期望和合同规定的关键。

A.5.4 优先级排序(Prioritization)

一个在资源(时间、预算、人力)有限的情况下，确定需求、功能或其他工作项相对重要性的过程。常用方法包括莫斯科法则、加权评分、成本效益分析等。有效的优先级排序能确保团队始终专注于交付最高价值的内容，快速响应变化，并在约束条件下最大化投资回报。

A.5.5 估算(Estimation)

基于当前可用信息，对项目相关属性(如工作量、工期、成本、规模)进行预测的过程。估算方法包括专家判断、类比估算、参数估算和三点估算(PERT)。估算本身具有不确定性，应随着项目信息的明确而逐步细化。准确的估算是制定现实可行的项目计划、进行有效资源分配和项目控制的基石。

A.5.6 思维导图(Mind Mapping)

一种以放射性结构呈现思想和信息的非线性的视觉思考工具。它将一个中心主题通过分支与关键词、图像、颜色连接起来，模拟人脑的联想思维模式。思维导图有助于个人或团队进行头脑风暴、整理思路、做笔记、规划项目和准备演示。它能激发创造力，帮助使用者看到想法之间的关联，并把握全局结构。

A.5.7 范围建模(Scope Modelling)

使用各种图表(如上下文范围图、用例图)来清晰地定义项目或解决方案的边界。它明确地展示了哪些内容在范围内，哪些在范围外，以及解决方案与外部实体(人、系统、组织)的交互关系。一个清晰的范围模型是控制项目范围蔓延、管理利益相关方期望和确保项目团队对目标有共同理解的首要工具。

A.6 治理与持续改进

A.6.1 待办事项管理(Backlog Management)

对尚未完成的工作项(如需求、缺陷、任务)进行记录、梳理、优先排序和维护的持续过程。产品待办事项列表是敏捷项目的核心工件，它确保团队始终清晰下一步要做什么，并能灵活地响应优先级的变化。有效的待办事项管理是实现价值驱动交付、保持开发节奏和维持项目透明度的关键。

A.6.2 事项跟踪(Item Tracking)

使用系统化的方法(通常借助专门的工具)来记录、分配、监控和解决在项目过程中出现的各种问

题，如缺陷、风险、问题和变更请求。每个事项都有其生命周期状态、负责人和解决进度。事项跟踪确保了所有问题都能被及时关注和处理，避免了遗漏，并为项目状态报告提供了数据支持。

A.6.3 评审（Reviews）

一种有组织的、对工作产品进行检查的质量保证活动，目的是发现缺陷、确保符合标准或达成共识。评审可以是非正式的同行审查，也可以是正式的走查或审查会议。定期进行评审是“尽早发现缺陷”原则的实践，能显著降低后期修复错误的成本，并提升最终交付物的质量。

A.6.4 指标与关键绩效指标（Metrics and Key Performance Indicators）

指标是用于衡量绩效的量化数据；关键绩效指标是与战略目标紧密关联的核心指标。通过定义和跟踪合适的指标与 KPI，组织可以客观地评估解决方案、流程或团队的绩效，洞察趋势，发现问题，并基于数据做出明智的决策，驱动持续改进。

A.6.5 术语表（Glossary）

一个项目或领域内核心术语及其标准定义的集合。它是确保所有利益相关方对关键业务概念有统一、无歧义理解的基础工具。一个维护良好的术语表能极大改善团队内外的沟通效率，减少因术语混淆导致的误解和返工，是需求管理和知识管理的基本组成部分。

A.6.6 文档分析（Document Analysis）

通过系统性地审查现有材料（如政策、流程手册、系统文档、市场报告）来获取背景信息、理解当前状态和识别需求的技术。它是一种相对低成本、高效率的启发技术，特别适用于在访谈或研讨会之前获取领域知识，或在相关领域专家不易获得时作为重要的信息来源。

A.6.7 利益相关方列表、图谱或个人画像（Stakeholder List，Map，or Personas）

一套用于识别和分析利益相关方的工具。列表确保不遗漏任何人；图谱（如权力/利益矩阵）分析其影响力和态度，以制定沟通和管理策略；个人画像则创建虚构的、典型的用户原型，以帮助团队在设计过程中始终以用户为中心。这些工具是有效进行利益相关方管理和确保解决方案被接受的基础。

A.7 数据与信息分析

体系架构方法（Architecture Framework）、UML/SysML 等建模语言等整合了数据与信息分析领域的图表方法工具，可用于定义、分析和管理数据、信息及其流动与状态。具体见专门的标准或出版物。

A.8 风险分析与管理

GB/T 27921 给出了一系列的风险评估技术，可用于识别、分析、规划应对措施并持续监控可能对项目或业务目标产生负面影响的不确定性。

参 考 文 献

[1] GB/T 27921 风险管理 风险评估技术

[2] GB/T 30339 项目和项目群后评价指南

[3] GB/T 42892 项目管理敏捷化指南

[4] 政府投资项目可行性研究报告编写通用大纲(2023 年版).国家发展改革委

[5] 企业投资项目可行性研究报告编写参考大纲(2023 年版).国家发展改革委

[6] The Business Analysis Standard.Version 2.0,2025.International Institute of Business Analysis(IIBA)

[7] A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge.Version 3.0,2015.International Institute of Business Analysis(IIBA)