



如意基金会

广阔天地大有作为 345名硕士博士为全球 56个企业奉献义务劳动精神

■ 我们的使命是提高企业组织机构和运营管理系统 ■

项目领导须知

- 项目领导须知..... 1
- 阶段介绍..... 2
- 项目开始清单..... 3
- 启动项目..... 3
- 工作步骤..... 4
 - 步骤一：明确项目范围..... 4
 - 调查问卷..... 4
 - a) 项目合理性..... 4
 - b) 人员..... 6
 - c) 预算..... 7
 - d) 时间..... 7
 - e) 意见..... 8
 - e)相关人员..... 9
 - 客户和投资者问答..... 9
 - 客户预期检查列表..... 10
 - 步骤 2——鉴定项目目标..... 10
 - 准备项目目标陈述..... 11
 - 项目图表模板..... 11
 - 项目小组的任务..... 11
 - 阶段一..... 13
 - 阶段二..... 14
 - 项目大事件确定表格（P22）..... 14
 - 项目意见/任务计划工作表（P24）..... 15
 - 数据收集..... 16
 - 1. 时间表数据..... 16
 - 2. 资源数据..... 16
 - 3. 执行和质量数据..... 16
 - 4. 小组/投资者数据..... 16



如意基金会

广阔天地大有作为 345名硕士博士为全球 56个企业奉献义务劳动精神

■ 我们的使命是提高企业组织机构和运营管理系统 ■

5. 完成标准.....17

 项目报告表格.....17

项目完成分析表.....18

 问题.....18

 已经最后回顾一遍了么?19

 项目结论已经归档成文了么?19

 产品和服务是否已经发出, 并且已被接受?19

 产品和服务责任已经转移了么?19

 已经取得顾客反馈信息了么?19

 已经讨论过项目后顾客服务的问题了么?19

 所有合约都完成了么?19

 有没有进行最后的完成工作?19

 有没有将过程改进确定一下, 并归档成文?19

 有没有进行项目后分析, 并将其归档成文?19

 有没有将历史记录存档?19

 有没有将资源释放, 并重新安排?19

 项目工作组重新分配了么?19

 有没有向所有的工件组成员发致谢信?19

 所有合约都已经结束了么?19

 最后的成本报告都是有效的么?19

 已经提交所有顾客反馈信息报告了么?19

 已经达到所有接受标准了么?19

 已经收到所有的批准了么?19

 所有责任都已经完成了么?19

 所有问题和行动都已经解决了么?19

以下条款是为了更好地协助项目领导在组织内的工作。在管理项目之时, 应利用这些条款来帮助确定所有的关键问题。

阶段介绍

把整个项目分为 4 个主要阶段:

- 第一阶段 启动 项目正式开始之前的一段时间
- 第二阶段 计划 一旦项目工作组开始启动
- 第三阶段 执行/控制 一旦项目正式开始
- 第四阶段 结束 结束工作

我已经试图在每一阶段定义一些关键问题。本文档中某些页面中的内容相互关联。这些页可以用来定义和估计项目范围, 也可以为过程报告提供相应清单。



■ 我们的使命是提高企业组织机构和运营管理系统 ■

本文档旨在呈现一个仔细思考的开端，它应被视为每一个区域都使用的逻辑开始点。根据每一项目的具体特征，应该每一次都已全新的“专业化”的态度去面对。应该以这样的态度对待每一个项目。

项目开始清单

1. 该项目任务,需要和良机已经定义了么?
回答:
2. 该项目任务和战略计划或者纲要性任务有关么?
回答:
3. 初步的功能和要求明确了么?
回答:
4. 有没有一个初步的时间进度表, 该表包含预期开始时间?
回答:
5. 对于整个项目的成本, 有没有一个大概的总体估计?
回答:
6. 对于下一个阶段的成本, 有没有估计?
回答:
7. 有没有做过初步的风险评估? 有没有考虑过该评估的基础?
回答:
8. 对于该项目, 有没有做过初步项目环境分析? 例如, 可行性分析, 法律方面分析, 成本/效益分析
回答:
9. 对于该项目, 需不需要任何合约协议?
回答:
10. 该项目应该进入计划阶段么?
回答:

启动项目

任何一个项目开始之前, 都一定要明确目标, 理解项目范围, 还要搞清参与项目的人力情况。此外, 还要明白该项目的成本以及该项目能为公司带来的利益。如果组织内大多数你的项目都是由你“提出”的, 却不是由你想出的, 我建议你采取以下步骤。



■ 我们的使命是提高企业组织机构和运营管理系统 ■

工作步骤

步骤一：明确项目范围

步骤二：明确项目目标——准备好项目目标综述

什么时候用“项目”这个词才是正确的？一个简单的问题，却往往被忽略。我认为把项目分割成不同的任务是非常重要的。下文可以帮助我们实现这点。我强烈推荐您和项目发起人使用以下调查问卷。

调查问卷

调查问卷分以下几部分：

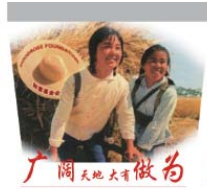
- a) 项目合理性
- b) 人员
- c) 预算
- d) 时间
- e) 交付
- f) 关系人分析

- a) 项目合理性

1 项目背景是什么？（导致项目提出的环境的简要描述）

第 4 页 / 共 19 页

GOODROSE FOUNDATION
Supporting Entrepreneurs @ Goodrose Foundation
Improving Performance Efficiency of Organization
345 professionally trained volunteers supporting 56 small businesses
<http://www.goodrose.org.cn>



如意基金会

广阔天地大有作为 345名硕士博士为全球 56个企业奉献义务劳动精神

■ 我们的使命是提高企业组织机构和运营管理系统 ■

2 对组织有什么好处? ——对于组织的价值

3 对于组织来说, 该项目是不是必须的?

4 该项目产生是不是因为以下原因

可能原因 是 否

公司方向的改变

公司核心层的改变

公司部门层的改变

优先权的改变

管理决定

由于先前一些没能完成或开始的项目

一份详细的分析报告的结果

5 哪一个具有最大的优先权?

时间/ 预算/ 质量

6 谁是项目发起人?

7 项目发起人是不是也是项目拥有者?如果不是,那么谁是?

8 项目的特征是_____ (在下表中勾出)

问题 是 否 不知

给组织以竞争优势

是有益的加强工作

将提高运行的效率

提高人力资源的效率

提高行政效率

提高系统效率

产生长期利益

产生短期利益

导致资金节省

增强部门凝聚力

彻底的新改革

出于安全的必须



■ 我们的使命是提高企业组织机构和运营管理系统 ■

b) 人员

1 谁是项目发起人?什么部门的?

2 谁是投资人?

3 有多少部门参与其中?

4 对于这个项目,有没有预选人员?

5 我们有没有运行项目所需的所有技术?

6 我们需不需要外部资源?

7 考虑到 4, 5, 6——时间成问题么? 这些人员中, 有没有人参与其他项目会影响该项目?

8 会不会有其他项目优先于这个项目?

所以:

1 我能不能保证这个项目?

2 我能不能留住项目工作组人员?

9 对于这个项目, 我的权利在哪一层?

10 我能不能自己选择项目组?

第 6 页 / 共 19 页

GOODROSE FOUNDATION
Supporting Entrepreneurs @ Goodrose Foundation
Improving Performance Efficiency of Organization
345 professionally trained volunteers supporting 56 small businesses
<http://www.goodrose.org.cn>



如意基金会

广阔天地大有作为 345名硕士博士为全球 56个企业奉献义务劳动精神

■ 我们的使命是提高企业组织机构和运营管理系统 ■

C) 预算

1 项目有没有做预算?

2 项目怎么进行开支?

3 谁负责预算?

4 需不需要说明人工时? 如果需要

问题 是 否
 需要精确的时间表么?
 经理会给我人工时预算么?
 在我继续进行之前, 经理要不要大概的估计?
 谁将提供人工时的成本?

5 在预算中还需要加哪些成本? 例如, 文具, 培训, 计划, 发展, 旅游, 住宿, 电脑运行, 推销费等。

6 进行预算需要额外的花费么? 例如, 硬件方面, 软件方面等

7 预算是不是最重要的? 如果不是, 那么是第几呢? #2, #3……?

8 有没有做过成本-收益分析? 如果没有, 需不需要做? 如果需要, 谁来做? 我需不需要等预算完成?

9 我怎样才能保证不超出预算? 需要什么文件? 我需不需要一个项目管理软件, 比如, TIME LINE?

10 其他说明

d) 时间

1 项目有没有一个开始时间?

2 有没有结束时间?



如意基金会

345名硕士博士为全球 56个企业奉献义务劳动精神

■ 我们的使命是提高企业组织机构和运营管理系统 ■

3 时间对于项目的成功来说是不是很关键？

4 时间是不是最重要的/如果不是，是第几/#2, #3……？

5 我的时间百分之几花在该项目上？

组员名 时间百分比
项目经理

6 我的工作组成员的时间有多少花在该项目上？

组员名 时间百分比

7 为了执行该项目，我是不是应该重新安排我的时间表？如果是，会影响什么？与此相关的影响是什么？对于那些影响到的事情，会不会有人来接替我的角色？

8 如果我觉得另需一些额外资源对于项目的按时完成是必须的，会不会有人提供我这些资源？

9 我需不需要证明我要利用一个项目管理软件，例如，Microsoft Project？

e) 意见

1. 项目的目标是什么？
2. 什么是不可妥协的？
3. 以前相同项目中是否有可取之处？
4. 项目的成功应该如何测量？
5. 项目小组中有没有奖励,刺激红利？



如意基金会

广阔天地大有作为 345名硕士博士为全球 56个企业奉献义务劳动精神

■ 我们的使命是提高企业组织机构和运营管理系统 ■

- 6. 项目经理如何评判?
 - 7. 谁来负责?
 - 8. 谁来负责项目中的交流
- | | | |
|------|---|----|
| 相关人员 | 是 | 不是 |
| 上层管理 | | |
| 客户 | | |
| 投资者 | | |
| 组织 | | |
- 9. 项目的意见是否是好的交流并且是不断更新的?
 - 10. 项目是否保持机密,高级秘密,高级/低级概要
 - 11. 范围,时间,小组,预算,优先性的变化是否影响该意见表?
 - 12.其它意见

e)相关人员

完成下列显示你和其他已知或者潜在负责人关系的图表,(先看下列例子,然后完成空白表)

客户和投资者问答

- 1. 项目的需求是什么?
- 2. 项目的预期效果是什么? 他们应该是什么样的?



如意基金会

广阔天地大有作为 345名硕士博士为全球 56个企业奉献义务劳动精神

■ 我们的使命是提高企业组织机构和运营管理系统 ■

3. 你已经试过什么？
4. 你将会满足于什么？
5. 你需要项目什么时候完成？为什么？
6. 技术，时间进度表和成本的优先权是什么？
7. 你如何知道项目已经完成？

客户预期检查列表

1. 范围和目标是否确切的定义了？
2. 作用和责任是否都落实了？
3. 意见单和结果是否按照以建的标准？
4. 需要的资源和信息能够成功的获得？
5. 客户的责任,支持,和参与是否清楚？
6. 是否达成一致的时间和进度表？

项目顾客/投资人总观(P15)

顾客/投资人确定 主要兴趣所在 对顾客有利处 顾客的

步骤 2——鉴定项目目标



如意基金会

广阔天地大有作为 345名硕士博士为全球 56个企业奉献义务劳动精神

■ 我们的使命是提高企业组织机构和运营管理系统 ■

准备项目目标陈述

基于以上的步骤，你应该能够清楚的鉴定出一些项目目标。作为一个向导，你应该能够做出描述项目各方面的陈述。

时间	例	准时（日期）或提前，关键性？
预算	例	刚好或少于预算（\$）
质量	例	第一时间正确做，在公司质量实践内，项目质量要求。
客户	例	满意标准关于项目和小组成员以及小组
投资者	例	满足标准和交流状态
小组发展	例	小组士气，技术水平，生产率，粘聚力，责任心
领导	例	小组领导技术的发展，领导成功小组的能力，与其它地方银行经理工作的能力

项目图表模板

项目小组的任务

- 背景——
- 目的——
- 利益——

项目小组的目标：S.M.A.R.T.A.

(用一个句子定义将要完成的东西，包括一个标志完成的事件)。

项目小组意见表：



■ 我们的使命是提高企业组织机构和运营管理系统 ■
(目标分割成项目的所有方面。或是 4-9 意见表, 或是 4-9 进程目标。每个陈述都是以一个动词开头)

项目小组的范围: (将要被包括/排除的限制)

项目完成的标准: (项目成功测量)

项目小组图表模板

项目小组的任务:

背景——

目的——

利益——

项目小组的目标: S.M.A.R.T.A.

(用一个句子定义将要完成的东西, 包括一个标志完成的事件)。

项目小组意见表:

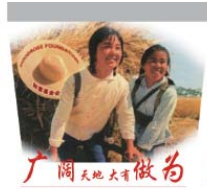
(目标分割成项目的所有方面。或是 4-9 意见表, 或是 4-9 进程目标。每个陈述都是以一个动词开头)

项目小组的范围: (将要被包括/排除的限制)

项目完成的标准: (项目成功测量)

第 12 页 / 共 19 页

GOODROSE FOUNDATION
Supporting Entrepreneurs @ Goodrose Foundation
Improving Performance Efficiency of Organization
345 professionally trained volunteers supporting 56 small businesses
<http://www.goodrose.org.cn>



如意基金会

广阔天地大有作为 345名硕士博士为全球 56个企业奉献义务劳动精神

■ 我们的使命是提高企业组织机构和运营管理系统 ■

项目小组假设条件, 风险, 和局限性:
(已经作出的决定和其它质量信息)

项目小组价值观: (小组最重要的是执行该项目, 是小组成员价值观的最重要的部分)

阶段二

计划表

步骤一: 确定人力资源和技术资源

步骤二: 形成计划表, 包括任务, 责任和时间进度表

步骤三: 在实施之前, 使得项目计划停止和达成一致意见

阶段一

步骤一 —— 确定人力资源和技术资源

主要人物	主要技术	可利用度	内部对外部
------	------	------	-------

通过使用一些管理软件, 如 Microsoft 项目或是 TIME LINE, 就有可能列出项目要求的任务。通过加入资源, 就可以建立模板显示出你将需要的人, 资源来完成项目。还能够粗略的产生所要花的成本和时间。



如意基金会

广阔天地大有作为 345名硕士博士为全球 56个企业奉献义务劳动精神

■ 我们的使命是提高企业组织机构和运营管理系统 ■

阶段二

步骤二 形成项目计划草图

现在有必要把在以前几步中搜集的信息细节话并发布出来。由于项目计划草图能够为每个人提供透明的清楚关于你项目的思路，所以项目计划草图是你项目的基础，是最重要的文档，同时使你有机会确保你所做假设的正确，并能够修正。

条款包括：

- 项目名称
- 项目客户/户主
- 主要投资者的名字
- 项目领导的名字
- 核心小组的名字
- 项目目标
- 时间进度表
- 大事件/关键点
- 人力需求——具体名字，技术，你们之间不和
- 确定所有的设备，机器时间，你要求 IS 支持
- 潜在风险区的重要部分（这也许会松弛或时间的拖延——比如公共休息日，其它的项目，出走）
- 使用的跟踪预算
- 使用的交流系统
- 使用的操作评估系统
- 小组的进度表，主要投资者/客户见面
- 由于权威而做的具体变动

项目大事件确定表格（P22）

大事件确定	基准日期	WBS 元素	负责人	改变权
-------	------	--------	-----	-----

大事件说明：

大事件完成标准：



如意基金会

345名硕士博士为全球 56个企业奉献义务劳动精神

■ 我们的使命是提高企业组织机构和运营管理系统 ■

修改数量	修改日期	大事件批准
------	------	-------

网络发展核对列表的问答

1. 你想在做的工作活动是什么样？（活动）
2. 你以什么样的顺序做它们？（逻辑）
3. 每一项活动需要的时间是多少？（时间长度）
4. 做这项任务你需要从别人那里得到哪些帮助？（进程）
5. 你将要传递什么并且要传给谁？（后继）

项目意见/任务计划工作表 (P24)

WBS	任务说明	意见	顾客联系	预算
-----	------	----	------	----

阶段二



如意基金会

广阔天地大有作为 345名硕士博士为全球 56个企业奉献义务劳动精神

■ 我们的使命是提高企业组织机构和运营管理系统 ■

步骤三——汇报和终止

这一步是非常重要的，因为它不仅可用来检验你的假设，而且还可以看作是一切其它东西建立在其上的媒介。

阶段三

执行/控制

“执行计划”

跟踪进程的更改 做1 监视和反馈

跟踪进程

常规会议（给出和得到）

如果有更动，反馈圈

做2 管理客户

做3 交流

用 E-mail/跟新系统书面的，口头的，可视的

做4 解决纷争

做5 管理小组

数据收集

1. 时间表数据

任务有没有及时的开始？注明开始日期

任务有没有及时完成？注明完成日期

在任务进程中，预期的任务完成日期？

有没有松弛时间？

在关键的时候我们有没有受任务的影响？

2. 资源数据

实际的努力和剩余时间

与开始预期相比较

在这一点上完成任务/阶段的百分数

3. 执行和质量数据

产生的代码线

返工数

与现在质量标准的吻合度

在更动管理进程中更动的数目

实际成本与成本预算相比

4. 小组/投资者数据

小组遇到的问题

小组成员之间的冲突

个人/小组生产率（小组进程）

个人/小组生产率阻碍因素（小组进程）



如意基金会

广阔天地大有作为 345名硕士博士为全球 56个企业奉献义务劳动精神

■ 我们的使命是提高企业组织机构和运营管理系统 ■

- 小组技术
- 革新（不同的新的工作方式）
- 小组粘聚力/发展
- 突出的问题和提议的改正方案
- 潜在的脱离小组的人
- 潜在投资者的更改
- 组织的变化
- 预期的问题
- 5. 完成标准
- 基于反馈的进程跟踪状态
- 项目状态报告

项目报告表格

项目名称: 开始日期:

报告名称:

报告目的: 负责人:

报告标准:

报告名称:

报告分配:
内部

外部:

报告分配频率:



如意基金会

广阔天地大有作为 345名硕士博士为全球 56个企业奉献义务劳动精神

■ 我们的使命是提高企业组织机构和运营管理系统 ■

- 每周
- 每月
- 每季
- 每年
- 其他固定时间间隔

须包括信息:

信息形式:

第四步

完成

最后一步是你必须再访所有的项目投资人和工作组, 以确定该项目已经执行, 并且以近个达到所有既定目标和目的。

再访某些特定的区域, 在项目执行的过程中及时得到反馈信息能够确保你的方法在下次使用时的作用会得到提高。

项目完成计划内容

一个项目的完成计划在项目执行阶段应该开始写。计划中应有以下内容:

- 对于负责项目完成计划人员的角色、责任和权利的规定。(结束意见)
- 在结束时要求获得批准
- 重新分配可利用的资源
- 项目后回顾
- 合约终止
- 完成报告
- 有关责任和花费的调整和最后提交

项目完成分析表

问题
是
否



如意基金会

345名硕士博士为全球 56个企业奉献义务劳动精神

■ 我们的使命是提高企业组织机构和运营管理系统 ■

- 已经最后回顾一遍了么？
- 项目结论已经归档成文了么？
- 产品和服务是否已经发出，并且已被接受？
- 产品和服务责任已经转移了么？
- 已经取得顾客反馈信息了么？
- 已经讨论过项目后顾客服务的问题了么？
- 所有合约都完成了么？
- 有没有进行最后的完成工作？
- 有没有将过程改进确定一下，并归档成文？
- 有没有进行项目后分析，并将其归档成文？
- 有没有将历史记录存档？
- 有没有将资源释放，并重新安排？
- 项目工作组重新分配了么？
- 有没有向所有的工件组成员发致谢信？
- 所有合约都已经结束了么？
- 最后的成本报告都是有效的么？
- 已经提交所有顾客反馈信息报告了么？
- 已经达到所有接受标准了么？
- 已经收到所有的批准了么？
- 所有责任都已经完成了么？
- 所有问题和行动都已经解决了么？