



第2章 项目启动

1

项目启动准备

2

项目经理指派

3

项目干系人初识

4

项目章程制定

5

项目启动大会



第2章 项目启动

学习目标

- 熟悉项目启动准备工作
- 了解项目经理的资质和职责
- 会初步识别项目主要干系人
- 掌握软件项目章程内容和制定方法
- 了解项目启动大会流程



第 2 章 项目启动

项目启动过程的目的：协调干系人期望与项目目的，告知干系人项目范围和目标，并商讨他们对项目及相关阶段的参与将如何有助实现其期望。



2.1 项目启动准备

1. 明确项目需求

项目启动前，项目组应进行需求收集和明确主要的用户需求，明确项目需求有助于评估项目的可行性。软件项目用户需求主要包括：技术需求、非技术需求、验收标准、限制和约束条件、合同干系人责任分配等。

其中软件项目技术需求通常包括软件系统的功能需求、性能需求、运行环境及开发平台要求、用户对界面的要求、接口要求、系统的约束和假设条件、系统的安全性 / 可维护性 / 易扩展性 / 容错性要求、故障恢复要求等；

软件项目非技术方面的需求主要有：系统的客户、最终用户和相关者，以及用户需要遵守的行业标准、业务环境要求。



2.1 项目启动准备

2. 项目商业论证

项目商业论证指文档化的经济可行性研究报告，用来对尚缺乏充分定义的所选方案的收益进行有效性论证，是启动后续项目管理活动的依据。商业论证可能包括（但不限于）记录以下内容：

- （1）业务需要和情况说明；
- （2）确定受影响的干系人；
- （3）确定范围。
- （4）确定组织战略、目的和目标；
- （5）分析项目所需能力与组织现有能力之间的差距；
- （6）识别已知风险；
- （7）识别成功的关键因素；
- （8）...



2.1 项目启动准备

3. 项目效益管理计划

项目效益管理计划描述了项目实现效益的方式和时间，以及应制定的效益衡量机制。制定效益管理计划需要使用商业论证和需求评估中的数据和信息，例如，成本效益分析数据。可能以下内容：

- (1) 目标效益（例如预计通过项目实施可以创造的有形价值和无形价值）；
- (2) 战略一致性影响的干系人（例如项目效益与组织业务战略的一致程度）；
- (3) 实现效益的时限。
- (4) 效益责任人；
- (5) 测量指标；
- (6) ...



2.2 项目经理指派

1. 项目经理选择

合格软件项目经理应该具备一下素质 / 能力：

- 具有管理技能与知识
- 良好的职业道德
- 要懂 IT 技术
- 具有很强的问题分析和解决能力
- 用数据说话（**挣值数据、绩效数据等**）
- 良好的个人魅力（**思路清晰、判断力、果断、沟通艺术**）
- ...



2.2 项目经理指派

2. 项目经理的职责

项目经理主要职责：

- 开发计划（首要任务，完善合理的计划对于项目的成功至关重要）
- 组织实施
- 项目控制
- 执行整合
- ...



2.3 项目干系人初识

在项目管理中指：积极参与项目实施或者在项目完成后其利益可能受积极或消极影响的个人或组织（如客户、用户、发起人、高层管理员、执行组织、公众或反对项目的人）。



2.3 项目干系人初识

1. 主要内部干系人

- (1) 发起人（通常是公司 CEO）；
- (2) 项目经理；
- (3) 项目管理办公室（Project Management Office，PMO）；
- (4) 团队成员。

2. 主要外部干系人

- (1) 客户；
- (2) 最终用户；
- (3) 供应商；
- (4) 股东；
- (5) 监管机构；
- (6) 竞争者。



2.4 项目章程制定

1. 项目章程

项目章程是项目启动阶段正式批准的项目文件。从某种意义上说，项目章程实际上就是有关项目的要求和项目实施者的责、权、利的规定。

1. 项目基本信息			
*项目名称	DNA 测序仪项目		
项目批准时间	2019 年 2 月 1 日		
项目开始时间	2019 年 2 月 1 日	项目完成时间	2019 年 11 月 1 日
2. 项目里程碑			
<ul style="list-style-type: none">6 月 1 日前，完成软件 1.0 版本11 月 1 日前，完成最终产品版本			
3. 项目预算信息			
公司已经为本项目分配了 150 万美元，如有需要，会有进一步的资金投入。项目主要成本是公司内部人员薪资开销，所有的硬件外购。			
4. 项目经理			
尼克卡森，(0571)82950123, nearson@dnaconsulting.com			



2.4 项目章程制定

1. 项目章程

5. 项目目标

该 DNA 测序仪项目对于本公司非常重要，这是本项目的第一版本项目章程。我们的目标是在四个月内完成软件第一版本，九个月内完成最终产品版本。

6. 主要的项目成功评价标准

软件符合书面需求要求，被充分测试，按时完成。CEO 将和其他主要干系人正式审批和验收此项目，并获得通过。

7. 项目实施方法

- 尽快为尼克·卡森找一技术助理
- 一个月之内创建一个清晰的工作分解结构，范围说明，以及详细的工作安排甘特图。
- 两个月内购买所需的硬件设备
- 每周召开由主要干系人参加的项目进度评审会
- 为每个测试计划进充分的软件测试

8. 干系人

角色	姓名	职位	联系方式
项目发起人	巨石强森	CEO	jonson@dnaconsulting.com
项目经理	尼克卡森	项目经理	nearson@dnaconsulting.com



2.4 项目章程制定

1. 项目章程

8. 干系人

角色	姓名	职位	联系方式
项目发起人	巨石强森	CEO	jonson@dnaconsulting.com
项目经理	尼克卡森	项目经理	nearson@dnaconsulting.com
团队成员	苏菲玛索	DNA 专家	sophia@dnaconsulting.com
团队成员	马克	程序员	mack@dnaconsulting.com
团队成员	约瑟夫	测试专家	joseph@dnaconsulting.com
团队成员	大卫	程序员	david@dnaconsulting.com
.....			
客户代表	西蒙	客户联系人	simon@dnaconsulting.com

上述干系人签名:

9. 干系人评论

我想深度参与此项目，此项目成功是公司成功的标志，我希望每个人努力使项目成功。
——尼尔卡森



2.4 项目章程制定

作业 1：设计出某高校人事管理系统的项目章程

功能描述：某高校的机构管理，教职员工管理，薪资管理。



2.5 项目启动大会

1. 项目启动大会

召开项目启动大会不仅能够使项目团队成员互相认识，还可以在项目启动大会上介绍项目背景及计划、正式批准综合性项目管理计划，并在干系人之间达成共识；此外项目启动大会还有助于落实具体项目工作，明确个人和团队职责范围，获得团队成员承诺，为进入项目执行阶段做准备。

如何召开一个项目启动大会？

（1）项目执行经理组织准备启动会所需资料，包括项目启动会汇报材料、会议议程、拟参会人员名单等。

（2）项目经理审核启动会资料，确定启动会召开时间、地点、参会人员，项目执行经理将启动会会议议程及相关资料发送给参会人员，通知其参会。



2.5 项目启动大会

1. 项目启动大会

(3) 项目执行经理组织参会人员~~进行会议~~签到。

(4) 项目经理依据项目启动会汇报材料，介绍项目。介绍内容主要包括：项目基本信息、项目目标、项目里程碑计划、项目沟通机制、初步项目风险识别清单、项目总体分工、下阶段项目工作任务布置。

(5) 与会人员对项目的疑难点进行提问，项目经理进行澄清与答疑。

(6) 公司领导进行项目动员，鼓舞项目团队成员士气。

(7) 项目启动会结束后，项目执行经理编制《项目启动会会议纪要》，并经项目经理审核后发布。



2.5 项目启动大会 - 《项目启动会议纪要模板》

- A 产品项目启动会议纪要

- 会议时间：年月日

- 会议地点：技术中心会议室

- 会议主题：A 产品项目启动

- 参会人员：

- 记录人：

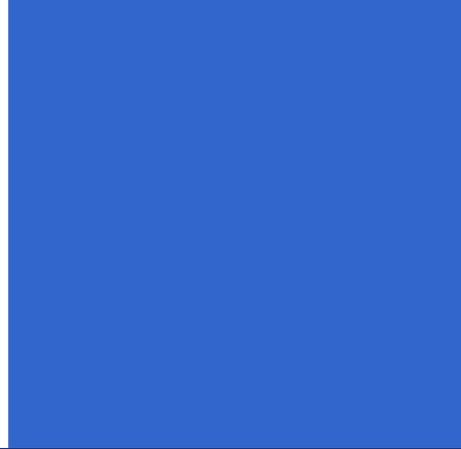
- 会议内容：

- 会议由 C 主持。会议主要内容为成立 A 产品开发项目研发小组，对后续工作的开展提出要求并做出初步安排。会上，罗总介绍了公司早期对 A 产品的开发情况，公司具备一定的技术条件和设备条件。应 P 客户的要求，公司领导商议决定重新开发 A 产品。



2.5 项目启动大会

作业 2：依据某高校人事管理系统的项目启动会，
编写其《项目启动会议纲要》



案例研究

Thank You !