

# 项目章程 -某某项目案例

项目章程应当包括：

- 项目发起人
- 上项目的理由和目的（项目要满足的商业需求）
- 满足各方干系人需要的要求和产品要求（产品描述）
- 委派的项目经理及权限级别
- 假设和制约因素
- 干系人及其影响
- 总体里程碑进度表与总体预算

项目章程应相对简短 (通常为1-2 页)。项目章程应由项目主管经理而不是由项目经理编制。

如必须由项目经理编制，一定要项目发起人正式签署项目章程，并正式对外颁布。

练习任务 – 各小组就项目章程进行讨论，且由各小组指定的组织高层经理编制下述项目章程。

\_\_\_\_\_项目的项目章程

项目名称：		日期：
总体预算：		版次：
计划开始日期：	计划完工日期：	
<div>项目的目的和目标：</div> <div>产品描述：</div> <div>项目的主要特点：</div> <div>假设和约束条件：(可以省略)</div> <div>项目经理及其授权：</div> <div>批准人：_____ (签名)</div> <div>日 期：_____</div>		

项目授权书\_\_\_\_\_项目案例

一.项目信息

提供项目名称、项目经理以及项目发起人姓名等与项目相关的一般信息

项目名称：\_\_\_\_\_

项目经理：\_\_\_\_\_

项目发起人：\_\_\_\_\_

主管部门：\_\_\_\_\_

授权书起草人：\_\_\_\_\_

日期：\_\_\_\_\_

二.项目授权书

描述项目的工作任务，被任命的项目经理的姓名、职责、权力等方面的信息

授权书发出人姓名：	职务：
授权书发出人姓名：	职务：
抄送人：	职务：
抄送人：	职务：
抄送人：	职务：
抄送人：	职务：
项目任务描述：	
项目经理的职责：	
项目经理的权力：	
授权人职务：	签字：
	日期：

# 项目范围说明 - \_\_\_\_\_项目案例

项目范围说明书一般包括如下内容：

方面	内容	说明
项目论证		商业需求、需解决的商业问题
项目目标	目标	项目成功所必须满足的定量标准
项目成果	产品范围说明书 可交付成果	项目应创造的产品、服务或成果的特征 产品、服务或成果组成的结果及附带结果
项目要求	要求说明书 技术规定说明书 产品验收准则 批准要求 配置管理要求	说明了可交付成果为满足要求而必须具备的能力 识别项目应遵守的技术规定文件 确定验收过程和原则 识别变更的批准要求 项目实施的配置管理和变更控制水平
项目条件	边界（明确哪些在项目范围之内，哪些在项目范围之外） 进度里程碑、资金限制和费用估算 制约因素、假设	
项目组织	初步组织	识别了项目团队和主要干系人
项目风险	初步确定的风险	识别的已知风险

项目范围说明书的长度可以从1 页到40 或50 页，取决于项目的复杂程度和确定项目阶段的方  
法论。

项目经理应当与所有的项目干系人一起来制定项目的范围说明书。客户应当签署范围说明，以  
表明同意项目范围。

练习任务 -编制项目范围说明

## 项目范围说明书

项目名称 Project Name:		
项目经理 Project Manager:	日期 Date:	
项目发起人 Project Sponsor:	编号 ID:	版次:

项目论证Project Justifications（商业需求、需解决的商业问题Business Needs and Business Problems）：

项目产品和可交付成果Project Products & Deliverables（功能/技术的）：

技术规定说明书：

产品验收准则：

项目目标Objectives（符合S.M.A.R.T 原则）：

◆ 时间 Time：

◆ 费用 Cost：

不包括的工作Exclusions：

约束Constraints：

假设Assumptions：

主要风险Major Risks：

项目组织Project organization（项目团队和主要干系人）：

配置管理要求：

范围变更的批准要求：

# 项目工作分解结构 (WBS) – \_\_\_\_\_项目案例

WBS 是英文Work Breakdown Structure 的缩写，是面向项目可交付成果的对于组织并定义整个范围的项目元素的分组，未列入工作分解结构的工作包将被排除在项目范围之外，不属于项目团队的工作范畴。

## 1. WBS 的表现形式

工作分解结构有两种比较通用的形式：一种是类似于组织结构的图形方式，只不过方框中的内容表示活动，而非人名或职务；第二种是任务清单式的直线排列方式，从上往下排列，上面一层是大任务，下面一层是完成大任务的具体活动、更详细的工作内容。

## 2. WBS 的编制原则

- 1) 一个工作只能在WBS 中出现一次，因为每项工作都需要占用时间和资源，一项工作重复出现就意味着时间和资源重复配置，这会导致时间和成本计划的失误。在编制范围计划的时候，需要时刻兼顾与后续时间和成本计划的衔接。
- 2) 一个子项目的工作内容是下一级工作任务之和。例如：化妆、灯光、道具、音响等项工作共同组合成子项目“剧务”，这同时也意味着这些工作任务占用的资源和时间之和，刚好等于“剧务”占用的时间和资源。
- 3) 最好让团队成员参加与其工作相关的WBS 条文的编制，以便他们能够准确地理解工作的内容和工作界定，避免出现责权混乱，使项目的实施过程更加顺利。
- 4) WBS 文件一旦形成，须作为范围的基准计划存档，以便今后作为检验计划执行结果的尺子。既然是基准计划，就应当具有相对的稳定性，需要制定严格的批准程序来阻止它轻易变更。
- 5) 另一方面，WBS 又需要保持开放的灵活性，要考虑到任何计划都不可能与实际情况衔接的天衣无缝，因此变更难以避免。不轻易变更计划，并不意味着变更发生时束手无策。因此在制定计划时就要为变化做好准备。采取滚动式细化的方法编制WBS，可以有效地顾其稳定性和灵活性。

## 3. WBS 分解的层次

WBS 是项目管理中众多管理工具中最有价值的工具之一，给予人们解决复杂问题的思考方法——化繁为简、各个击破。但任何事物走向极端就变成了荒谬。工作分解也需要掌握一个适可而止的度，过度的分解会增加的成本和协调工作。那么，一个项目究竟分解到什么程度可以达到效率、成本、质量的最优化呢？一般情况下，可以根据以下原则来把握：

- 1)分解到可以明确地进行专业化操作，使该工作成为一个相对简单的劳动；
- 2)分解到一个工作可以授权一个人负责，尽管它可能需要许多人共同完成；
- 3)分解到一个工作可以制定精确的量化指标，使绩效测量没有扯皮的余地；
- 4)分解到无需再协调资源，消灭低层次预算和小金库，没有本位活动空间。

练习任务 - 在下一页上编制案例项目的工作分解结构(WBS), 并且对 WBS 编制记帐码。在下表中输入所需的 WBS 字典定义。

## 项目 WBS 字典

日期:

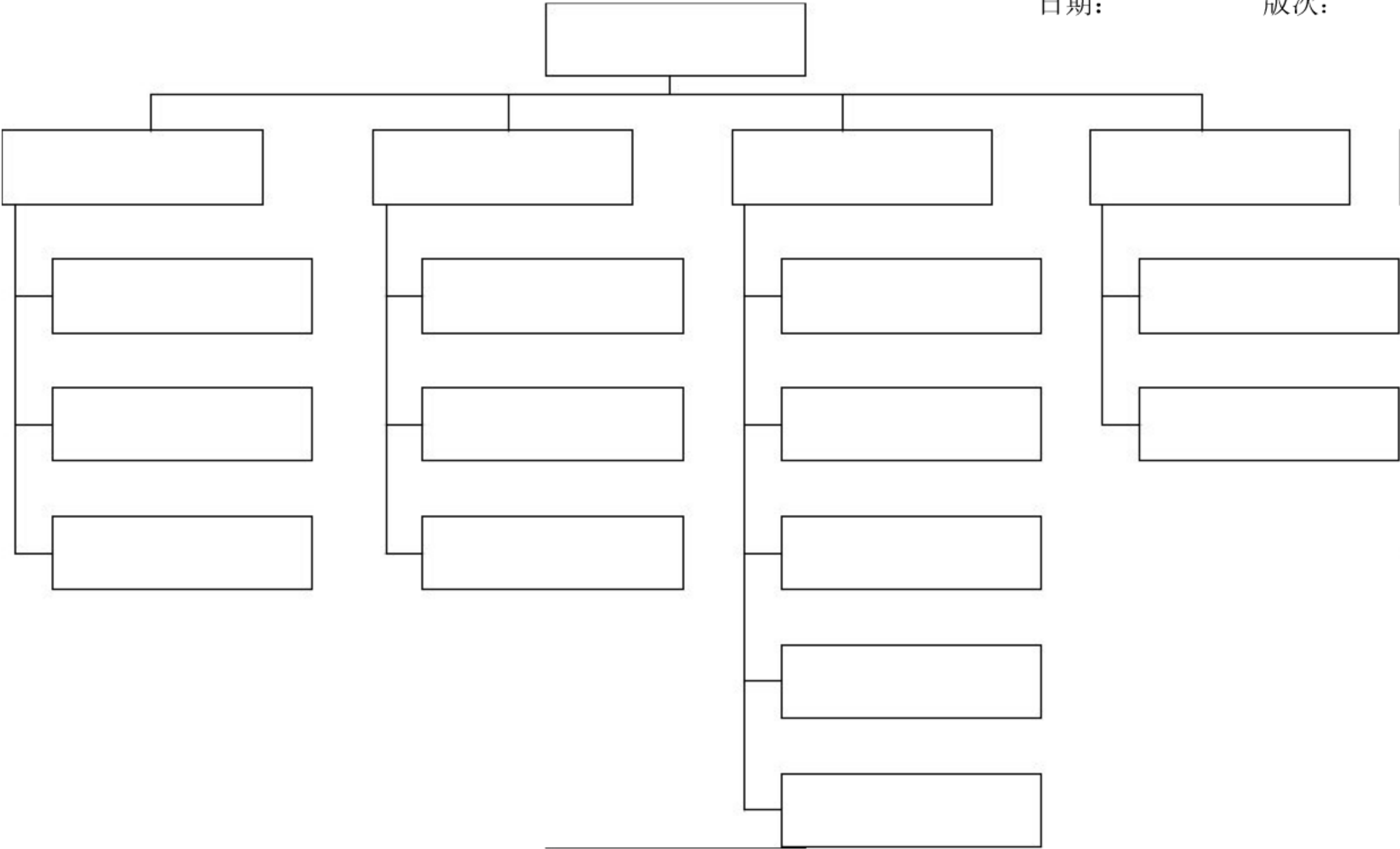
版次:

[illegible]

项目 WBS

日期:

版次:



## 职责分配矩阵

职责分配矩阵是一种将工作分配、落实到项目执行组织的相关职能部门或个人，并明确表示出其角色、职责和工作关系的矩阵图形，以项目的工作任务为行，以组织单元（部门或个人）为列，用字母或特定符号表示相关部门或个人在不同工作任务中的角色和职责，简洁明确地显示出项目成员的分工情况。

**RAM 应用步骤：**

- 列出需完成的项目任务。如果已经有**WBS**，则可以直接用**WBS** 中的工作包；如果没有，项目团队应事先确定需要完成的具体任务。
  - 列出参与项目管理以及负责执行项目任务的个人或职能部门名称。
  - 以工作任务为行、以执行工作任务的个人或部门为列，画出相互关系矩阵图。
  - 在矩阵图的行与列交叉窗口里，用字母、符号或数字显示任务与执行者的责任关系。
- 任务执行者在项目管理中通常有三种角色和职责——直接责任、参与和审批，用字母表示为**A**——审批，**R**——直接责任，**I**——参与。
- 检查各个部门或人员的任务分配是否均衡、适当，是否有过度分配或分配不当的情况，如有必要则做进一步的调整和优化。
- 为说明情况，以某软件开发项目的责任矩阵举例说明。

举例：某软件开发项目的责任矩阵

WBS		项目经理	系统工程师	程序员
确定要求		A	R	I
系统设计		A	R	I
开发	修改外购软件包	I	A	R
	修改内部程序	I	A	R
	修改手工操作流程	I	A	R
测试	测试外购软件包	I	A	R
	测试内部程序	I	A	R
	测试手工操作流程	I	A	R
安装	完成安装新软件	I	A	R
	培训人员	A	R	I

当然，在使用**RAM** 的过程中，也可以根据项目的具体情况，为执行项目任务的成员设置不同的角色和职责。



练习任务：在下表中列出你所在小组所选项目的角色职责分配情况。

表：RAM 矩阵

项目干系人

WBS 记帐码	WBS 工作包描	A	B	C	D	E

角色定义（根据不同项目定义）：A= 审核 R= 负责执行 P= 参与 I= 提供输入 T= 需要告知

## 排列活动顺序

项目活动	你的 顺序	团队 顺序
A:为各个职位找到合适的人选		
B:衡量通向或偏离项目目标的进展状况		
C:确定并分析对实施项目必不可少的工作任务		
D:确定主要步骤的先后顺序、时间安排		
E:制定可能的备选行动方案		
F:调整个人工作		
G:给与职责 / 责任 / 权力		
H:设定项目目标		
I:为新的任务 / 职位培训并发展人才		
J:收集并分析关于目前项目状态的事实		
K:为新职位确定资格要求		
L:为项目采取纠正性行动方案（重新处理项目计划		
M:协调进行中的各项活动		
N:决定资源配置（包括预算、设施等）		
O:按照绩效目标衡量个人绩效		
P:确定每个行动方案的消极结果		
Q:制定得到个人及其经理赞同的个人发展目标		
R:限定新职位的关系、责任和权力范围		
S:确定基本的行动方案		
T:为预期项目目标及变动确定可衡量的检查点		

项目网络计划技术 – \_\_\_\_\_项目案例

练习任务 – 基于下表提供的信息，应用前导图方法(单代号)编制项目网络图。在下一页绘制网络图，但是先不要进行网络参数计算。

版次： 0

\_\_\_\_\_项目案例 – 任务依赖关系

WBS 记帐码	任务	前置任务	依赖关系类型	工期	
1.1.1	完成房屋搜寻	---		10 天	
1.1.2	批准预算	1.1.1	M1	17 天	
1.1.3	完成购房交易	1.1.2_	M1	1 天	
1.2.1	清空房子	1.1.3	M1	4 天	
1.2.2	采购设备/家具	---		10 天	
1.2.3	签订分包合同	1.2.1	M1	2 天	
1.2.4.1	管道施工	1.2.3	D2	5 天	
1.2.4.2	电气安装	1.2.3_	D2	5 天	
1.2.4.3	清水墙/铺地板	1.2.4.1; 1.2.4.2	M1; M1	5 天	
1.2.5.1	安装柜台	1.2.6, 1.2.2	M1 (L3); M1	3 天	
1.2.5.2	安装桌子	1.2.6, 1.2.2	D1 (L3), M1	3 天	
1.2.5.3	安装咖啡机等	1.2.5.1	M1	1 天	
1.2.6	油漆和装修	1.2.4.3	M1_	8 天	
1.3.1	库存货物采买	1.1.3	D1	5 天	
1.3.2	招募雇员	---		20 天	
1.3.3	清理房子	1.2.5.3	M1	1 天	
1.4	完成绩效评审	----	两周一次的会议	1 小时	

- 任务依赖类型关键词
- 1 = 完成—开始 M = 强制性
  - 2 = 开始—开始 D = 任意性、可自由决定的
  - 3 = 完成—完成 E = 外部的
  - 4 = 开始—完成 L = 滞后 (天数)

项目网络计划技术 – \_\_\_\_\_项目案例

练习任务 – 基于下表提供的信息，应用前导图方法(单代号)编制项目网络图。在下一页绘制网络图，但是先不要进行网络参数计算。

版次： 0

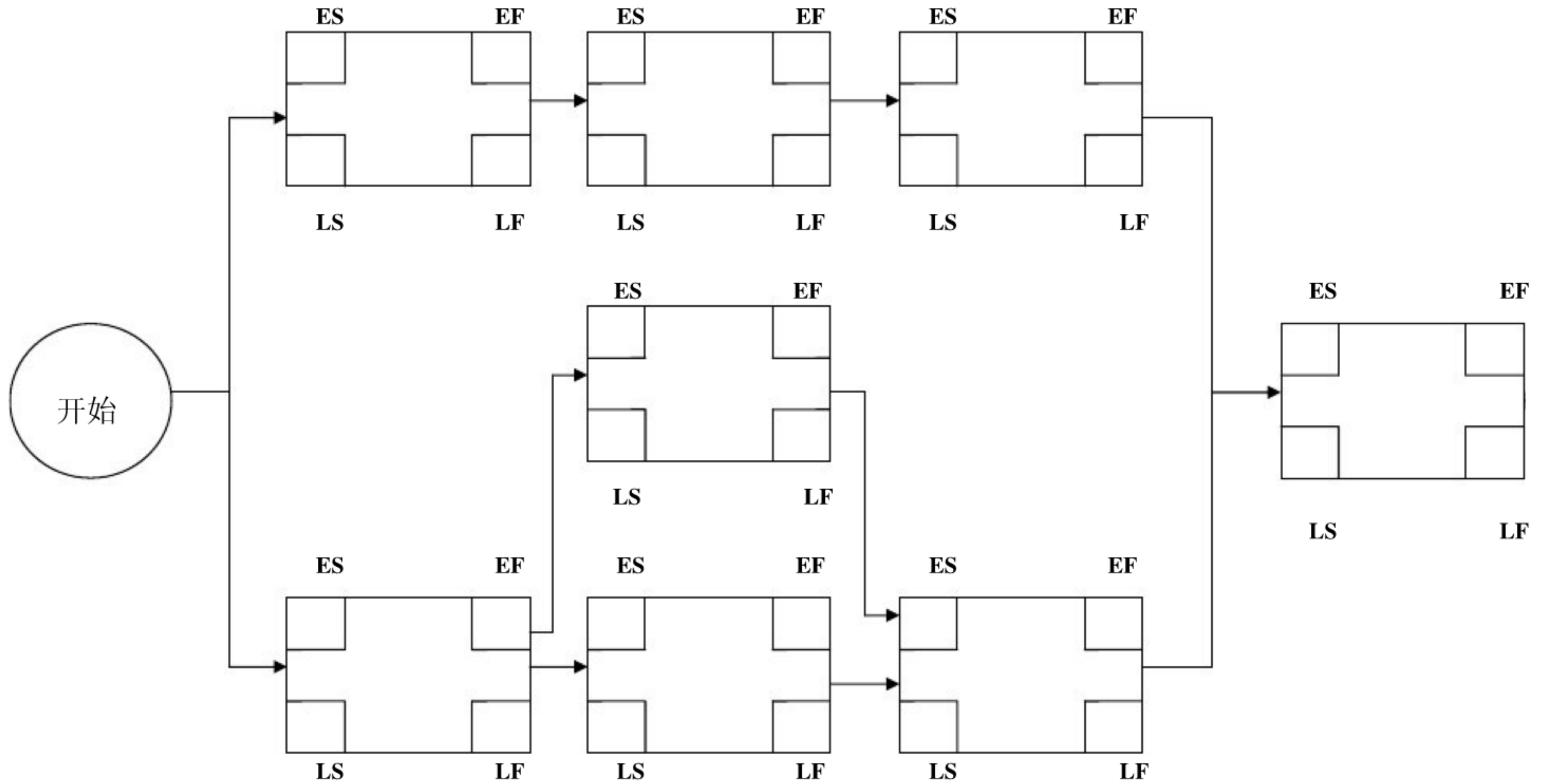
\_\_\_\_\_项目案例 – 任务依赖关系

WBS 记帐码	任务	前置任务	依赖关系类型	工期	
1.1.1	完成房屋搜寻	---		10 天	
1.1.2	批准预算	1.1.1	M1	17 天	
1.1.3	完成购房交易	1.1.2_	M1	1 天	
1.2.1	清空房子	1.1.3	M1	4 天	
1.2.2	采购设备/家具	---		10 天	
1.2.3	签订分包合同	1.2.1	M1	2 天	
1.2.4.1	管道施工	1.2.3	D2	5 天	
1.2.4.2	电气安装	1.2.3_	D2	5 天	
1.2.4.3	清水墙/铺地板	1.2.4.1; 1.2.4.2	M1; M1	5 天	
1.2.5.1	安装柜台	1.2.6, 1.2.2	M1 (L3); M1	3 天	
1.2.5.2	安装桌子	1.2.6, 1.2.2	D1 (L3), M1	3 天	
1.2.5.3	安装咖啡机等	1.2.5.1	M1	1 天	
1.2.6	油漆和装修	1.2.4.3	M1_	8 天	
1.3.1	库存货物采买	1.1.3	D1	5 天	
1.3.2	招募雇员	---		20 天	
1.3.3	清理房子	1.2.5.3	M1	1 天	
1.4	完成绩效评审	----	两周一次的会议	1 小时	

- 任务依赖类型关键词
- 1 = 完成—开始 M = 强制性
  - 2 = 开始—开始 D = 任意性、可自由决定的
  - 3 = 完成—完成 E = 外部的
  - 4 = 开始—完成 L = 滞后 (天数)

## CPM（关键路径法） \_\_\_\_\_ 项目案例

CPM（关键路径法）练习 – 完成下列网络图的参数计算并且确定其关键路径。



项目预算 - \_\_\_\_\_ 项目案例

为了编制项目预算，成本估算是必要的。成本估算的几种类型包括：

- 类比法或自上而下
- 参数模型法
- 自下而上法

成本预算就是为了确定测量项目实际绩效的基准计划而把这个项目估算分配到各个工作项上去。

成本估算一般以货币单位表示。作为一个独立的文件,成本管理计划讨论如何管理成本偏差。

**变更成本基准计划** – 预算更新是对已经批准的成本基准计划的修改，一般仅在范围变更时相应修改。在某些情况下，成本偏差可能非常严重，所以需要“重新制定基准计划”以便提供成本绩效的真实衡量。

根据 WBS 记帐码的\_\_\_\_\_项目预算

日期:

版次:

[illegible]

# 项目质量计划表

## 1. 项目信息

提供项目名称、主管部门、项目经理等与项目相关的一般信息

项目名称: _____	主管部门: _____
项目经理: _____	计划起草人: _____
项目发起人: _____	日期: _____

## 2. 项目范围

按照项目范围说明书的要求描述项目的范围、主要可交付成果、项目总目标、客户（内部客户或主管部门）需求、应遵循的程序等方面的信息。

## 3. 项目的可交付成果

描述项目的主要可交付成果，包括合同规定的可交付成果以及重大里程碑事件。

## 4. 项目可交付成果的验收标准

描述可交付成果的验收标准或者产品测试的验收标准，详细列出客户（内部客户或主管部门）提出的相关质量标准。

## 5. 项目质量保证计划

确定项目质量保证活动，包括项目质量责任人、工作程序、作业指导书、里程碑检查清单、测试标准和流程、质量事故报告、沟通渠道，以及持续改进措施等

## 6. 质量监督及控制措施

提供有关质量监督与质量控制的措施

## 7. 质量责任

确定与项目质量相关的责任人，包括产品测试、过程评审、质量检查等责任人。

质量核对表

项目阶段	核对内容
项目计划阶段	<p>谁负责制定项目计划？他们的职责是什么？</p> <p>项目计划应该包括哪些内容？</p> <p>制定项目计划需要哪些信息？从何处获取？</p> <p>项目计划的输出文档是什么？谁应该得到这些文档？</p> <p>项目管理过程将会用到哪些工具和技术？</p> <p>项目管理将用到哪些资源？</p> <p>哪些部门会受到项目的影响？这些部门的职责是什么？</p>
项目实施、跟踪、控制阶段	<p>如何进行交流和沟通？</p> <p>如何激励员工？</p> <p>如何评估项目的进展？</p> <p>如何获取项目进展的数据？需要哪些数据？</p> <p>什么时候召开项目会议？如何确定议题？</p> <p>项目的文档如何分类？由谁保存？</p> <p>如何评估项目的变更？谁来批准？</p> <p>如何汇报项目执行情况？由谁向谁汇报？如何</p> <p>何处理各种冲突？</p>



风险登记册

项目基本信息						
项目名称：				主管部门：		
项目经理：				项目发起人：		
项目范围：						
风险概率与影响定义						
L	低		E	特别(仅适于风险影响)		
M	中等		NA	没有评估		
H	高					
风险概率与影响组合						
		影响				
概率			低	中	高	特别
		低	E	D	C	A
		中	D	C	B	A
		高	C	B	A	A
不同风险等级的应对措施						
等级	风险应对措施					
A	项目一开始就采取合适的措施来降低风险发生的概率或减轻风险对项目的影响					
B	项目执行过程中采取合适的措施来降低风险发生的概率或减轻风险对项目的影响					
C	如果费用许可，采取合适的措施来降低风险发生的概率或减轻风险对项目的影响					
D	记录——暂不采取行动，除非风险等级上升					
E	记录——暂不采取行动，除非风险等级上升					
风险等级的变化						
NEW	新风险		↓	等级下降		
—	等级没有变化		↑	等级上升		

[illegible]

### 项目采购计划表

[illegible]

# 整体变更管理计划

- 1. 目的
- 2. 适用范围
- 3. 变更的原则
  - 3.1 变更合理原则
  - 3.2 变更审批原则
  - 3.3 变更披露原则
- 4. 变更分类及责任划分
- 5. 变更管理程序
  - 5.1 确定是否需要变更
  - 5.2 提交变更请求
  - 5.3 批准或否决变更请求
  - 5.3 更新计划，实施批准的变更
  - 5.4 跟踪变更的执行情况
  - 5.5 核实变更结果，总结经验教训
- 6. 附则

附录：项目变更审批单

## 项目变更审批单

- 1. 项目信息**  
提供关于项目名称、项目经理以及项目发起人姓名等方面的一般信息。  
项目名称：   项目阶段：  
项目经理：   计划起草人：  
项目发起人：   日期：

- 2. 变更概述**  
描述变更的方面、申请人，以及变更的理由等方面的信息。

基准计划要求：

变更内容：

变更理由：

变更申请人（单位/职务）：

签名：

### 3. 变更引起的修订活动

描述由于变更而引起的项目工作分解结果及其进度、成本、质量等方面的信息。

[illegible]

**4. 变更影响评价**

提供由于变更而对项目的进度、预算、质量、技术、范围、合同等方面影响的书面信息。

对项目范围产生的影响
对进度产生的影响
对预算产生的影响
对工程质量产生的影响
对应用技术产生的影响
对合同产生的影响
对客户关系产生的影响
对其他方面产生的影响

**5. 监理公司意见（承包商提出的设计变更适用）**

提供监理公司关于项目变更技术方面的决策意见（左侧第一栏说明批准或否决的原因）。

	批准	监理公司负责人签字（签章）：
	否决	

**6. 项目部意见**

提供项目部关于项目变更的决策意见（左侧第一栏说明批准或否决的原因）。

	批准	项目经理签字（签章）：
	否决	

**7. 施工管理部意见**

提供施工管理部关于项目变更的决策意见（左侧第一栏说明批准或否决的原因）。

	批准	施工管理部主任签字（签章）：
	否决	

**4. 变更影响评价**

提供由于变更而对项目的进度、预算、质量、技术、范围、合同等方面影响的书面信息。

对项目范围产生的影响
对进度产生的影响
对预算产生的影响
对工程质量产生的影响
对应用技术产生的影响
对合同产生的影响
对客户关系产生的影响
对其他方面产生的影响

**5. 监理公司意见（承包商提出的设计变更适用）**

提供监理公司关于项目变更技术方面的决策意见（左侧第一栏说明批准或否决的原因）。

	批准	监理公司负责人签字（签章）：
	否决	

**6. 项目部意见**

提供项目部关于项目变更的决策意见（左侧第一栏说明批准或否决的原因）。

	批准	项目经理签字（签章）：
	否决	

**7. 施工管理部意见**

提供施工管理部关于项目变更的决策意见（左侧第一栏说明批准或否决的原因）。

	批准	施工管理部主任签字（签章）：
	否决	

**8. 计划财务部意见**

提供计划财务部关于项目变更的决策意见（左侧第一栏说明批准或否决的原因）。

	批准	计划财务部主任会签（签章）：
	否决	

**9. 合同管理部意见**

提供合同管理部关于项目变更的决策意见（左侧第一栏说明批准或否决的原因）。

	批准	合同管理部主任会签（签章）：
	否决	

**10. 集团总部意见**

提供总部主管部门关于项目变更的决策意见（左侧第一栏说明批准或否决的原因）。

	批准	集体总部主管领导签字（签章）：
	否决	



# 项目阶段性评审报告

## 1. 项目信息

提供关于项目名称、项目经理以及项目发起人等方面的一般信息

主管部门: \_\_\_\_\_

报告起草人: \_\_\_\_\_

日期: \_\_\_\_\_

## 2. 项目阶段性评审报告

从完成项目的进度、成本、质量、团队绩效等方面进行评价

评审阶段：	
自	至
自上次评审以来的主要成就	
项目实施的当前状态	
上次评审提出问题解决情况	
当前出现或预见可能出现的问题	
解决这些问题的方案有哪些？计划采取的措施是什么？	

下次评审预计实现的里程碑有哪些?

### 项目经理的意见

簽名:

# 项目自我评价表

1. 项目信息

提供项目名称、主管部门、项目经理以及项目发起人姓名等关于项目的一般信息

项目名称:	_____	主管部门:	_____
项目经理:	_____	自我评价人:	_____
项目发起人:	_____	日期:	_____

2. 角色与职责

提供自我评价人在项目中的角色、职责等方面的信息

你在项目中的角色和负责的主要任务:

3. 自我评价

提供自我评价人在完成任务、达到工作标准、团队建设、经验教训等方面的信息

你对自己的总体评价并说明理由	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	很满意	满意	不满意
你对自己负责工作如下目标的评价：			
进度：	<input type="checkbox"/> 低于标准	<input type="checkbox"/> 达到标准	<input type="checkbox"/> 高于标准
成本：	<input type="checkbox"/> 低于标准	<input type="checkbox"/> 达到标准	<input type="checkbox"/> 高于标准
质量性能：	<input type="checkbox"/> 低于标准	<input type="checkbox"/> 达到标准	<input type="checkbox"/> 高于标准
你成功地完成了项目任务吗？如何证明？如果不成功，原因是什么？			
在项目实施过程中，你遇到的困难和挑战以及克服困难的方法及采取这种方法的原因：			

你在建设高效项目团队和促进信息沟通方面做出的贡献：

你在该项目中积累的成功经验和吸取的失败教训：

如果再做一次，你将采用哪些不同的方法？

项目经理评语

签名：

# 项目总结报告

## 1. 项目信息

提供关于项目名称、主管部门、项目经理以及项目发起人姓名等方面的一般信息

项目名称:

项目经理:

项目发起人:

主管部门:

报告起草人:

日期:

## 2. 项目背景与要求

提供有关项目背景、目标、项目方案等方面的信息

### 3. 项目总结

从完成项目的进度、成本、质量、团队管理、主管部门关系等方面进行评价

完成了项目的哪些可交付结果:

没有完成的工作是哪些？原因是什么？

### 对项目的总体评价

进度方面评价:

项目实际进展情况与计划进度如何

哪些方面的工作本来应多花些时间

### 在进度上发生了哪些变化

### 我们用到了哪些进度控制方法

<p>成本方面评价：</p> <p>项目实际成本与计划预算相比如何</p> <p>哪些方面的工作本来应多花些资金</p> <p>预算怎样才能作得更准确些</p>	
<p>质量方面评价：</p> <p>项目质量符合客户（主管部门）的要求吗</p> <p>在质量方面发生了哪些问题，是如何处理的</p> <p>客户（主管部门）对项目质量要求发生了哪些变更</p> <p>客户（主管部门）对项目的最终移交成果是否满意</p> <p>以后如何更好地理解客户（主管部门）的质量要求</p>	
<p>人员管理与团队建设方面评价：</p> <p>小组成员是否理解他们的角色</p> <p>是否存在有人工作分配负担过重或过轻的情况</p> <p>成员之间的协作情况如何？角色分配是否合适</p> <p>运用的激励、领导方式、监督方法是否有效</p> <p>小组成员在哪些方面得到了锻炼与成长</p>	
<p>沟通交流方面评价：</p> <p>小组成员对项目的目标、客户（主管部门）要求是否有充分的了解</p> <p>成员是否迅速地交流自己遇到的问题</p> <p>有没有利益相关者在交流沟通中被疏忽</p> <p>今后的项目在交流沟通上可作哪些改进</p>	



<p>技术与方法评价：</p> <p>项目运用了哪些新技术，它们如何促使项目成功</p> <p>项目跟踪与控制方法是否发挥了作用</p> <p>什么样的改进可能有用</p>	
<p>客户（主管部门）关系评价：</p> <p>项目运用了哪些客户关系管理的方法，效果如何</p> <p>客户的反馈与抱怨是如何被管理的</p> <p>采取了哪些增强客户满意度的措施</p>	
<p>合同管理评审：</p> <p>合同前期招标、谈判方面积累了哪些成功的做法</p> <p>合同履行过程中的冲突是如何得到处理的</p> <p>在与合同方打交道方面积累了哪些经验</p> <p>合同方的职能履行得如何，如何改进</p>	
<p>经验教训：</p> <p>该项目有哪些成功的经验，又有哪些失败的教训</p> <p>如果有机会重新作这个项目，应该怎样去做</p>	
<p>发起人意见：</p> <div style="text-align: right; margin-top: 100px;"> <p>签名：</p> <p>日期：</p> </div>	

<p>技术与方法评价：</p> <p>项目运用了哪些新技术，它们如何促使项目成功</p> <p>项目跟踪与控制方法是否发挥了作用</p> <p>什么样的改进可能有用</p>	
<p>客户（主管部门）关系评价：</p> <p>项目运用了哪些客户关系管理的方法，效果如何</p> <p>客户的反馈与抱怨是如何被管理的</p> <p>采取了哪些增强客户满意度的措施</p>	
<p>合同管理评审：</p> <p>合同前期招标、谈判方面积累了哪些成功的做法</p> <p>合同履行过程中的冲突是如何得到处理的</p> <p>在与合同方打交道方面积累了哪些经验</p> <p>合同方的职能履行得如何，如何改进</p>	
<p>经验教训：</p> <p>该项目有哪些成功的经验，又有哪些失败的教训</p> <p>如果有机会重新作这个项目，应该怎样去做</p>	
<p>发起人意见：</p> <div style="text-align: right; margin-top: 100px;"> <p>签名：</p> <p>日期：</p> </div>	

