

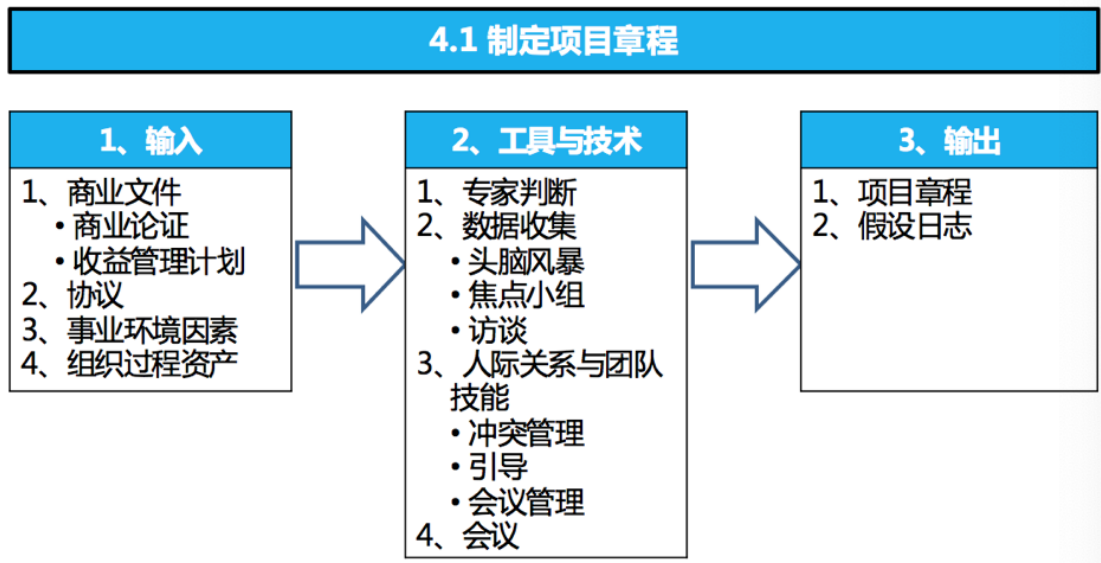
## 4.1 制定项目章程

1、过程定义：编写一份正式批准项目并授权 PM 在项目活动中使用组织资源的文件的过程。项目章程确立项目的正式地位，并展示组织对项目的承诺。

1) 最适合编写项目章程的是发起人或项目经理，由发起人、项目集、PMO 或项目组合治理委员会主席等等这些公司高层来批准。

2) 项目章程的批准，标志着项目的正式启动，项目经理的正式授权。

3) 尽早确认并任命项目经理，最好在制定章程时任命，最迟必须在规划开始前任命。



2、制定项目章程的输入：商业文件（包括商业论证和收益管理计划）

1) 商业论证：文档化的项目经济可行性研究报告，包含商业需要分析与成本效益分析。主要是从商业视角描述必要信息，论证项目的合理性，并据此决定项目的预期结果是否值得所需投资，并确定项目边界。高于项目级别的经理和高管们通常使用该文件作为决策的依据。

商业论证的原因要符合组织战略需要：

- a) 市场需求（如为应对汽油紧缺，某汽车公司批准一个低油耗车型的研发项目）；
- b) 组织需要（如因为管理费用太高，公司决定合并一些职能并优化流程以降低成本）；
- c) 客户要求（如为了给新工业园区供电，某电力公司批准一个新变电站建设项目）；
- d) 技术进步（如基于技术进步，某航空公司批准了一个新项目，来开发电子机票以取代纸质机票）；
- e) 法律要求（如某油漆制品厂批准一个项目，来编写有毒物质处理指南）；
- f) 生态影响（如某公司批准一个项目，来降低对环境的影响）；
- g) 社会需要（如为应对霍乱频发，某发展中国家的非政府组织批准一个项目，为社区建设饮用水系统和公共厕所，并开展卫生教育）。

2) 收益管理计划：对创造、提高和保持项目收益的过程进行定义的书面文件。

商业文件，不是PM做的，是商业分析师做的，PM不可以对商业文件进行更新或修改，PM可以参与，可以提出建议，也需要定期审查商业论证，确保项目有它的商业价值。

### 3、制定项目章程的输入：协议

协议定义了启动项目的初衷。通常，为外部客户做项目时，就用合同。

### 4、制定项目章程的输入：事业环境因素、组织过程资产，基本上是所有过程的输入。

### 5、制定项目章程的工具与技术：专家判断

定义：具有专业知识或受过专业培训的任何小组或者个人，都可以提供专家判断。所以专家判断，有时不仅仅是一个人，有时可以是一个小组、多人。比如主题专家 SME、PMO、行业协会、客户、发起人等等都可以提供专家判断。



项目经理的周边到处都是专家。项目经理自己本身是项目管理专家，但并不表示他什么都该知道。专业技术方面的问题可以咨询主题专家，财务问题可以咨询财务专家。专家判断可用于第四章整合管理的全部过程组。

通俗点来说专家判断就是拍脑袋想问题。

### 6、制定项目章程的工具与技术：数据收集（头脑风暴、焦点小组、访谈）

1) 头脑风暴：一种用来产生和收集对项目需求与产品需求的多种创意的技术，又称“集思广益”。拍脑袋、天马行空、集思广益、没有对错，能在短时间内获得大量创意，需要引导者进行引导。不涉及排序或投票。





2) 焦点小组：召集预定的干系人和主题专家，了解他们对所讨论的产品、服务或成果的期望和态度，由一位受过训练的主持人引导大家进行互动式讨论，比一对一的访谈更加热烈。

3) 访谈：通过与干系人直接交谈，来获取信息的方法。采取“提问—回答”的方式，通常一对一，有时也可多对多。

#### 7、制定项目章程的工具与技术：人际关系与团队技能（冲突管理、引导、会议管理）

1) 冲突管理：（详见第9章资源管理）有助于干系人就目标、成功标准、高层级需求、项目描述、总体里程碑和其他内容达成一致意见；

2) 引导：引导者有效指导团队活动成功以达到成功决策、解决方案或结论的能力。

3) 会议管理：（详见第10章沟通管理）包括准备议程、确保邀请每个关键干系人群体的代表，以及准备和发送后续的会议纪要和行动计划。

#### 8、制定项目章程的输出：项目章程

项目章程又称“项目批准书”，是由项目启动者或发起人发布的，正式批准项目成立，并授权项目经理动用组织资源开展项目活动的文件。章程相当于发起人与项目经理之间的契约。

项目章程确保干系人在总体上就主要可交付成果、里程碑以及每个项目参与者的角色和职责达成共识。

包括以下 12 个内容：

项目目的	预先批准的财务资源
可测量的项目目标和相关的成功标准	关键干系人名单
高层级（High-level）需求	项目审批要求（如用什么标准评价项目成功，由谁对项目成功下结论，谁来签署项目结束）
高层级项目描述、边界定义以及主要可交付成果	项目退出标准（如在何种条件下才能关闭或者取消项目或阶段）
整体项目风险	委派的项目经理及其职责和职权
总体（Summary）里程碑进度计划	发起人或其他审批项目章程的人员的姓名和职权

1) 项目目的

2) 可测量的项目目标和相关的成功标准

3) 高层级（high-level）需求：（是指宏观、大概、大体上、战略上的需求）

4) 高层级项目描述、边界定义以及主要可交付成果（这是一个什么项目？要形成什么产品？）

5) 整体项目风险：（主要的风险）

6) 总体（Summary）里程碑进度计划：（几个关键的里程碑进度）

7) 预先批准的财务资源（大概的项目预算）

8) 关键干系人名单：（大概的干系人名单）

9) 项目审批要求：（用什么标准评价成功、由谁对成功下结论、由谁来签署项目结束）

10) 项目退出标准：（在何种条件下才能关闭或取消项目或阶段）



- 11) 委派的项目经理及其权责
- 12) 发起人或其他审批项目章程的人员的姓名和职权。

9、假设日志（假设条件、制约因素）：

假设条件：不确定因素、风险，需要渐进明细。

制约因素：限制性的因素，比如事先确定的预算、强制性日期、进度里程碑、合同条件等，不是渐进明细的。