

• 如果团队成员具备广泛的技能基础而不局限于某个狭窄的专业领域, 那么这种合作型方法就会更加有效。

### 8.3 制定项目章程 (掌握)

● 项目章程在项目执行和项目需求之间建立了联系。通过编制项目章程, 来确认项目是否符合组织战略和日常运营的需要。

● 项目章程用于建立组织内部的合作关系, 确保正确交付合同内容。

● 章程授权项目经理在项目活动中使用组织资源, 因此, 应在规划开始之前任命项目经理, 项目经理越早确认并任命越好, 最好在制定项目章程时就任命。

● 项目章程可由发起人编制, 也可由项目经理与发起机构合作编制。

● 项目章程一旦被批准, 就标志着项目的正式启动。

【注意】章程只能由发起人签发、修订。项目经理可以参与或代为编制但无权签发和修订章程。

● 项目由项目以外的机构来启动, 例如发起人、项目集或项目管理办公室 (PMO)、项目组合治理委员会主席或其授权代表。项目启动者或发起人应该具有一定的职权, 能为项目获取资金并提供资源。

#### 1、制定项目章程的 IT0 (掌握)

输入	工具与技术	输出
1. 立项管理文件 2. 协议 3. 事业环境因素 4. 组织过程资产	1. 专家判断 2. 数据收集 3. 人际关系与团队技能 4. 会议	1. 项目章程 2. 假设日志

#### 2、8.3.1 输入 (掌握)

##### 1. 立项管理文件

立项管理阶段经批准的结果或相关的立项管理文件是用于制定项目章程的依据。一般情况下立项管理包含商业需求和成本效益分析, 论证项目的合理性并确定项目边界。

由于立项管理文件不是项目文件, 项目经理不可以对它们进行更新或修改, 只可以提出相关建议。虽然立项管理文件是在项目之前制定的, 但需要定期审核。

##### 2. 协议

协议有多种形式, 包括合同、谅解备忘录、服务水平协议 (SLA)、协议书、意向书、口头协议或其他书面协议。为外部客户做项目时, 通常需要签订合同。

##### 3. 事业环境因素

##### 4. 组织过程资产

#### 3、8.3.2 工具与技术 (掌握)

1. **专家判断**: 专家判断是指基于某应用领域、知识领域、学科和行业等的专业知识而做出的、关于当前活动的合理判断, 这些专业知识可来自具有专业学历、知识、技能、经验或培训经历的任何小组或个人。

##### 2. 数据收集

● **头脑风暴**: 用于在短时间内获得大量创意, 适用于团队环境, 需要引导者进行引导。头脑风暴由两个部分构成: 创意产生和创意分析。制定项目章程时可通过头脑风暴向干系人、主题专家和团队成员收集数据、解决方案或创意。【大量创意、畅所欲言, 追求数量, 缺点: 容易受权威影响】

● **焦点小组**: 召集干系人和主题专家讨论项目风险、成功标准和其他议题, 比一对一访谈更有利于互动交流。【同职能、同一领域专家、主持人引导互动式讨论】