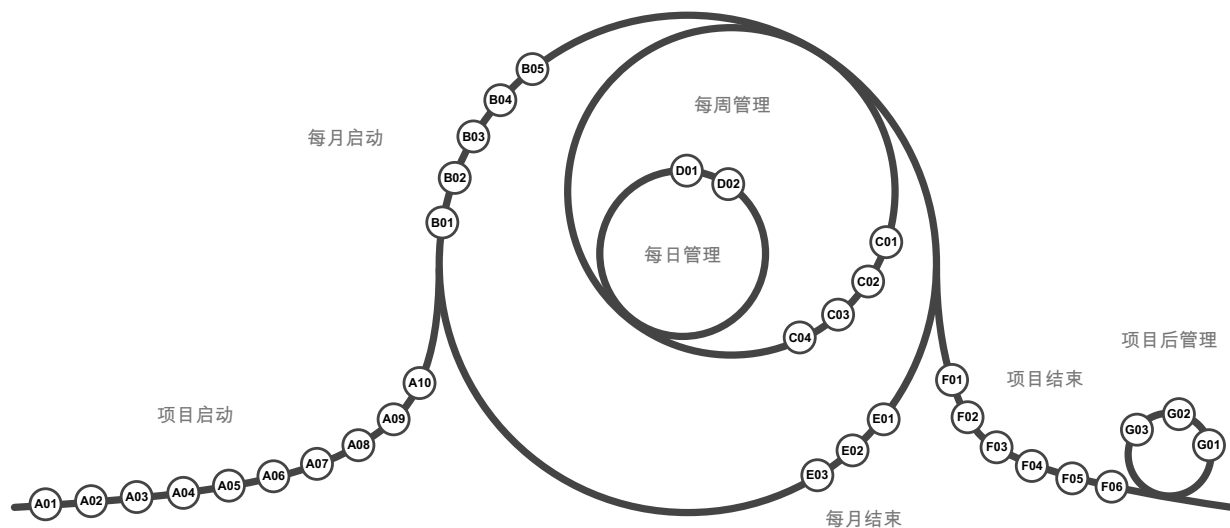


# P3.express

极简项目管理系统

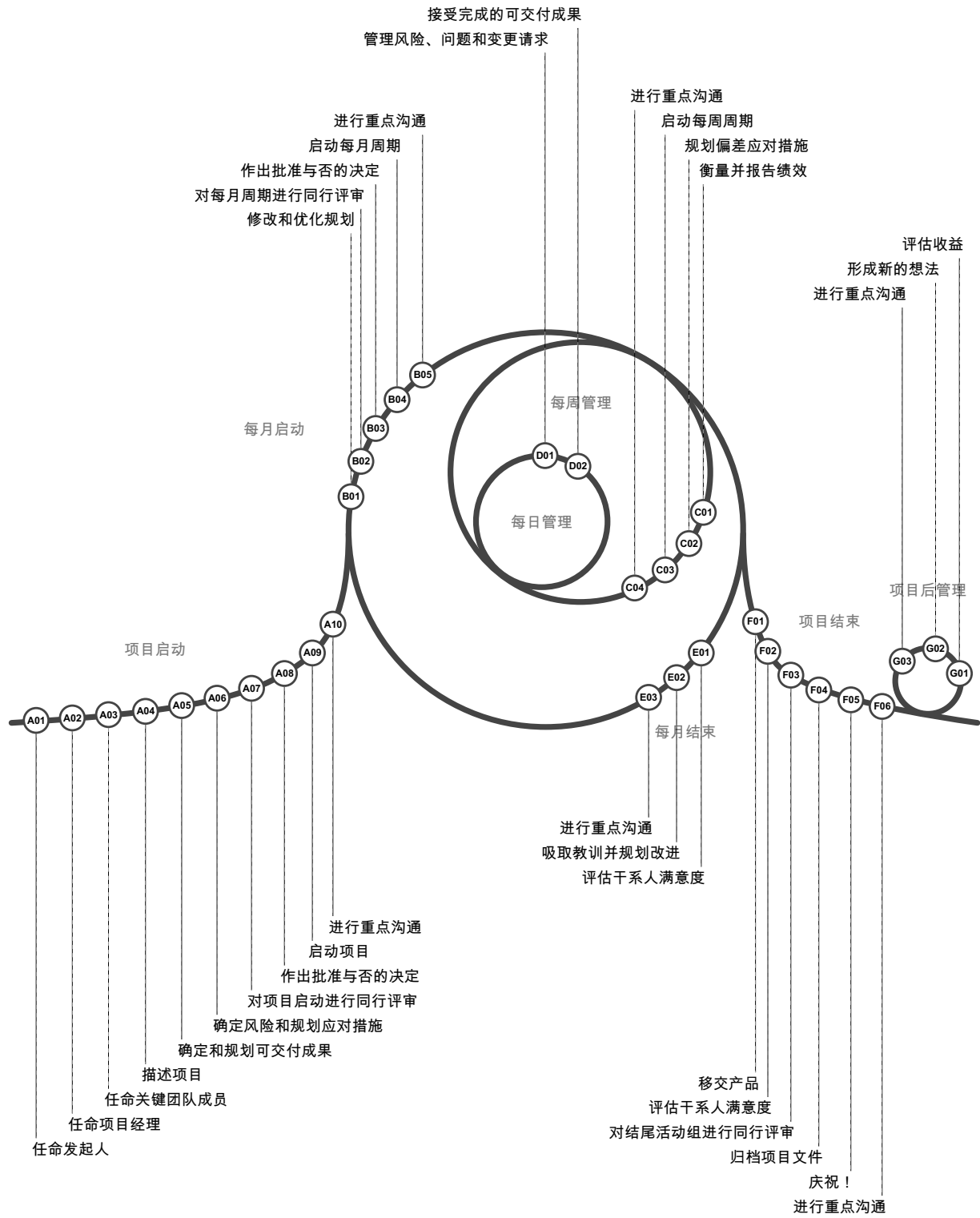


这里可以下载PDF格式的在线手册 ([P3.express/zh-hans/manual/v2/](https://p3.express.zh-hans/manual/v2/))，生成于 2024-05-10。留意本站获取更新版本。

请遵循“知识共享署名许可国际协议4.0版”（CC协议），自由使用和分发本手册。

Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union





# 管理活动列表

## 项目启动

- A01 — 任命发起人
- A02 — 任命项目经理
- A03 — 任命关键团队成员
- A04 — 描述项目
- A05 — 确定和规划可交付成果
- A06 — 确定风险和规划应对措施
- A07 — 对项目启动进行同行评审
- A08 — 作出批准与否的决定
- A09 — 启动项目
- A10 — 进行重点沟通

## 每月启动

- B01 — 修改和优化规划
- B02 — 对每月周期进行同行评审
- B03 — 作出批准与否的决定
- B04 — 启动每月周期
- B05 — 进行重点沟通

## 每周管理

- C01 — 衡量并报告绩效
- C02 — 规划偏差应对措施
- C03 — 启动每周周期
- C04 — 进行重点沟通

## 每日管理

- D01 — 管理风险、问题和变更请求
- D02 — 接受完成的可交付成果

## 每月结束

- E01 — 评估干系人满意度
- E02 — 吸取教训并规划改进
- E03 — 进行重点沟通

## 项目结束

- F01 — 移交产品
- F02 — 评估干系人满意度
- F03 — 对结尾活动组进行同行评审
- F04 — 归档项目文件
- F05 — 庆祝！
- F06 — 进行重点沟通

## 项目后管理

- G01 — 评估收益
- G02 — 形成新的想法
- G03 — 进行重点沟通

# 简介

P3.express采用上图所示的简洁流程。这一流程包括7个活动组，共33个管理活动。点击示意图中的任一活动即可打开说明，或者直接从第一个活动A01开始。

## 原则

使用P3.express完成项目应遵循[项目通用原则 \(NUPP\)](#)。P3.express本身的设计也符合NUPP。

## 组织

设有负责项目管理活动的**管理团队**和一到多名团队成员，具体人数取决于项目的规模和复杂程度。项目经理领导团队并负责项目管理活动。项目经理对外部**客户项目经理**（如有）和内部**发起人**负责。发起人由高级经理兼任，负责项目的最终结果，为项目筹集资金和资源等。

项目中还设有一到多个**生产团队**。每个内部生产团队（团队成员来自您自己的组织）由**团队负责人**领导。团队负责人对其**职能经理**（如有）和项目经理负责。每个外部生产团队（供应商）由**供应商项目经理**领导，供应商项目经理对其内部经理和项目经理负责。

## 文档

P3.express中定义的文档如下：

- [项目说明书模板](#)
- [可交付成果导图](#)
- [跟进登记表模板](#)
- [运行登记表模板](#)

您可以直接使用以上模板，也可以用它们作为指南进行自定义设置。

为项目文档找个集中存放的地方非常重要，可以按时备份、远程访问并进行身份验证和授权。如果您的组织没有这类平台，可以使用以下注重隐私保护的开源解决方案：

- [nextcloud](#)
- [Cryptpad](#)

如果团队成员不在同一个地点，您还需要一个团队沟通平台。下方提供了几个注重隐私保护的开源选择方案：

- [element](#)
- [rocket.chat](#)

能够随时将风险、问题和变更请求记录在跟进登记表中非常重要。考虑到这一点，您需要将系统设置得尽可能方便访问，包括可从手机访问。如果不行，以个人日志的方式记录，然后尽快将它们转到登记表中。您可以将以下几款注重隐私保护的开源便签应用作为替代工具来使用：

- [Joplin](#)
- [Standard Notes](#)
- [Turtl](#)

## 定制

您可以对P3.express进行更改，使其更加符合您的环境。但在这么做时，注意不要损坏系统的内部一致性并保持它的简洁。通常最好是从P3.express的原始表格开始入手，根据需要慢慢调整，通过检查和修改优化选项。

我们计划为P3.express准备各式主题，每个主题会为特定类型的项目量身定制P3.express通用系统。目前规划如下：

- P3.express建筑项目
- P3.express IT开发项目
- P3.express 欧盟项目
- P3.express大学项目
- P3.express 电影制作项目

每个主题都由至少三名相关领域的专家来开发，还有一到多名P3.express核心开发团队成员从旁协助。如果您有意加入其中一个工作团队，或者有关于其他主题的想法，请发送电子邮件至[info@omimo.org](mailto:info@omimo.org)与我们联系。

## 角度

如果您没有外部客户和外部供应商，那么项目只有一个角度；否则每个参与项目的组织都会有各自的角度。P3.express中的一切都应当是从您的角度来看待项目；例如您在项目说明书文档中介绍立项理由时，应说明您自己的理由，而不是外部客户的理由。P3.express并非项目参与各方共同使用的系统，而是您用来管理自己范围内项目的系统。

除文档外，设置角色时也应当考虑角度。从您自己的角度看，您可能是“项目经理”，从客户的角度，您可能是“供应商客户经理”，而从供应商的角度看，您又是“客户项目经理”。

## 历史版本记录

**P3.express第一版1** 发布于2016年6月，分别在2018年和2020年进行了两次小修订。P3.express第二版草稿发布于2021年3月面向公众收集评价，最终版发布于2021年5月。

# A — 项目启动

本组中的管理活动在项目开始时进行 是为制订高层规划而准备环境。在这个活动组结束时，会对是否继续推进项目作出决定。

## 管理活动列表

A01 — 任命发起人

A02 — 任命项目经理

A03 — 任命关键团队成员

A04 — 描述项目

A05 — 确定和规划可交付成果

A06 — 确定风险和规划应对措施

A07 — 对项目启动进行同行评审

A08 — 作出批准与否的决定

A09 — 启动项目

A10 — 进行重点沟通

## A01 — 任命发起人

组织中第一项管理活动是任命一名高级经理（最好是董事会成员）为发起人。发起人担任项目中的最高职位，项目经理向发起人负责。

发起人

- 负责解释立项理由，并对项目结果负责，
- 负责项目的高层决定，以及
- 负责为项目筹集资金和资源。

### 目标

发起人的角色设置十分必要，这是因为

- 项目经理必须专注于日常工作和项目产出，这些任务会分散他们的注意力，让他们没有足够的时间和精力来管理项目的高层事务；
- 项目经理可能缺乏足够的组织能力来为项目争取资源，或者没有足够的战略信息来确保项目与组织的其他项目保持一致。

### 常见问题

在决定发起人人选时，请考虑以下事项：

- 发起人不该在项目上花费大量时间，但仍然需要花少量时间来参与项目。
- 发起人一定会认为自己负责项目就必须保护项目，但如果项目失去存在的必要，他们也应该毫不犹豫地取消项目。
- 即使有可能，也不该让同一个人担任所有项目的发起人，因为“万金油”会形同虚设，失去意义。
- 不应该让同一个人兼任发起人和项目经理（除非是单人项目），因为项目管理的具体职责会让他们分心，从而忘记履行相对抽象的发起人职责。
- 项目经理和发起人都应该避免微观管理。

### 原则

以下原则在本管理活动中起了重要作用：

- NUP2: 将精力和资源用在最重要的事情上。
- NUP5: 先定目标，后行动。

## A02 — 任命项目经理

此时，发起人应当与潜在的项目经理人选讨论项目，并达成一致意见。项目经理必须对项目的目标和指标充满信心，这一点很重要。

对于内部项目（没有外部客户的项目），项目经理应当来自组织的业务/管理方面，而不是技术方面。来自技术方面的经理在P3.express 中是团队负责人。

除实现项目目标和达成指标外，项目经理还须负责项目团队的健康和安全，并为促进团队成员的职业发展营造良好的工作环境。

### 目标

尽管小团队有助于建立分布式的管理系统，但对大多数项目来说，集中协调更加高效可行，而项目经理就是这个集中协调系统的管理者。这样一来，技术专家不会因为管理职责而分心，可以专注于技术任务。

### 常见问题

请考虑以下事项，从而避免这方面最常见的问题：

- 项目经理不应该将自己看作团队成员的领导，而应该成为支持、协助、协调并帮助他们解决问题的人。
- 项目经理和发起人都应该避免微观管理。
- 将最资深的技术专家任命为项目经理是常见做法，但这并不是个好主意。项目经理是管理职位，不是技术职位；因此，您需要一名具备管理能力和知识的人来担任这一职位。担任项目经理对技术专家来说并非晋升，而是职业方向的改变。
- 项目经理不应该参与项目的技术工作，因为这样会让他们分心，而且已经有技术专家来管理技术工作了。

### 原则

以下原则在本管理活动中起了重要作用：

- NUP2: 将精力和资源用在最重要的事情上。
- NUP5: 先定目标，后行动。



## A03 — 任命关键团队成员

此时，项目经理开始为项目组建团队。尽管项目还未通过批准，还未开始执行，但此时需要关键团队成员来完成项目启动活动组。这些成员不是初步任命，此时选定的就是可望在开始执行项目时担任关键团队成员的人选。

这个阶段可能需要以下关键团队成员：

- 管理团队成员
- 团队负责人（针对内部生产团队）
- 供应商项目经理（针对外部生产团队）
- 部分技术生产团队成员

### 目标

项目启动活动组的目标之一是评估项目是否合理，从而决定是否值得投资这个项目。这些信息以高层规划为依据，而正确规划需要一大批专家的协作。如果执行不力，可能导致一些有利的项目被否决，而一些不合理的项目却被选中。

### 常见问题

有人会觉得忙于可能无法执行的项目是浪费时间。项目经理应该确保每个团队成员都明白，这是组织的重要投入，因为通过这个过程我们可以选出最好的投资项目。即便最终决定取消这个项目，大家也并非白费力气，因为他们帮助组织避免了在一个不合理的项目上投入资源。

至于任命现有人员，还是重新招聘员工参与项目，这主要看组织治理系统的作用。发起人有责任给予项目经理足够的话语权来做这个选择。

### 原则

以下原则在本管理活动中起了重要作用：

- NUP2: 将精力和资源用在最重要的事情上。
- NUP4: 细节决定成败。
- NUP5: 先定目标，后行动。

## A04 — 描述项目

开展研讨会收集信息并准备项目说明书，其中包括以下信息：

- 目标和预期收益
- 预期成本和持续时间
- 要求和质量期望
- 概括说明范围内和超出范围的要素
- 干系人列表

项目说明书要求的部分信息此时还不存在，您可以暂时重点说明现有信息，剩下的以后再添加。无论怎样，这份文档需要在整个项目进展过程中随时进行修订和优化。

如果以前做过类似项目，可以查看归档文件，利用相关信息来准备一份更加切实的说明书。

[项目说明书模板](#)

### 目标

这份文档有助于让我们在执行过程中，与项目的基本目标保持一致。这对新的团队成员、上级经理或者团队以外的其他人员来说，都是了解项目情况的重要资源。

### 常见问题

这份文档即便再详实准确，也比实际工作者所假设的程度要低。请确保创建的文档能起到应有的作用，而不仅仅满足于项目管理规定的预想概念。

简明扼要说明每个事项。避免公司声明行文空洞的典型弊病。

### 原则

以下原则在本管理活动中起了重要作用：

- NUP2: 将精力和资源用在最重要的事情上。
- NUP4: 细节决定成败。
- NUP5: 先定目标，后行动。
- NUP6: 使用可重复的元素。

## A05 — 确定和规划可交付成果

举办研讨会，将产品基本要素按层次分解为：可交付成果。如有必要，为可交付成果添加简短描述，对其范围、质量或其他重要因素予以说明。将这些信息保存在可交付成果导图中，可交付成果导图可以采用任何格式，例如以思维导图的形式。

您可以在可交付成果导图中进行详细阐述，包括各项之间的依存关系。如果存在多种依存关系，可以根据它们的依存关系和预计持续时间来安排各项要素的时间表。如果不存在多种依存关系，则根据适当的标准来排定各项要素的优先次序，然后根据优先次序和突发情况，而不是时间表，来选择各项要素予以执行。对许多项目来说，根据依存关系的安排方法在较高层面上有利，而根据优先级的安排方法则在较低层面上有利。

如果以前做过类似项目，可以查看归档文件，利用相关信息来准备一份更加详实的可交付成果导图。

根据制订的可交付成果导图，您可能还需要调整项目说明书的内容。

### 项目说明书模板

#### 目标

尽管项目说明书很重要，必须时时注意与其保持一致，但它内容抽象，难以指导日常工作。而可交付成果导图中有相对具体的资料，更加明确地界定了项目范围，正好可以弥补以上不足。它也是项目时间表依据的核心，反过来，它也可以作为确定我们下一步工作内容以及衡量进度的指导资料。

#### 常见问题

在制订可交付成果导图时，实际工作者通常想到的是“工作”，而不是“可交付成果”。您可以协导研讨会，以有效方式让每个人都专注于可交付成果，不受基础工作的影响。为确保这一目标，请用名词而不要用动词来为可交付成果命名。有时，使用思维导图也有帮助，因为它能让基本要素的层次形象化。

#### 原则

以下原则在本管理活动中起了重要作用：

- NUP2: 将精力和资源用在最重要的事情上。
- NUP4: 细节决定成败。
- NUP5: 先定目标，后行动。
- NUP6: 使用可重复的元素。

## A06 — 确定风险和规划应对措施

与关键团队成员开展研讨会，首先确定风险，然后针对它们规划应对措施。将相关信息保存在**跟进登记表**中。

根据确定的风险和规划的应对措施，您可能还需要调整项目说明书和可交付成果导图的内容。

如果以前做过类似项目，可以查看归档文件，进一步了解与项目有关的风险。

[跟进登记表模板](#)

[项目说明书模板](#)

### 目标

确定风险主要是为了主动规划应对措施，因为在风险出现之前而不是之后进行防控，难度和成本都要低得多。

### 常见问题

遵循以下几点有助于避免风险管理中的常见问题：

- 记录风险项时不能模糊笼统。
- 记录风险应对措施项时不能模糊笼统，必须切实可行，易于确切评估。
- 不要将不确定事件的潜在影响记录为风险，不确定事件本身才是我们必须评估的，它们才能称之为风险。
- 为每项风险安排一名负责跟进行动的管理员。不要只让少数几个团队成员，而应该让多数团队成员，来共同承担这一职责。

### 原则

以下原则在本管理活动中起了重要作用：

- [NUP2](#): 将精力和资源用在最重要的事情上。
- [NUP3](#): 始终积极主动。
- [NUP4](#): 细节决定成败。
- [NUP5](#): 先定目标，后行动。
- [NUP6](#): 使用可重复的元素。

## A07 — 对项目启动进行同行评审

到这时候，已经完成启动，该从您所在的组织另外邀请一名项目经理，帮助对您的管理活动进行同行评审了。请将结果添加到运行登记表中。

如果评分太低，可能需要花更多时间整改之前的管理活动，然后再开始下一步工作。更重要的是，您必须找出问题的根本原因，了解如何避免今后再得低分。

[运行登记表模板](#)

### 目标

主要目的是停下来看看您的管理活动是否正确。让外部人员检查您的工作是否有用，因为您可能当局者迷，看不到问题。而且，这是让组织中不同项目的管理人员了解彼此的工作并在此过程中了解更多信息的机会。

### 常见问题

常见风险是检查您工作的同行可能不愿指出问题，担心这样会导致不快。这取决于您能否与他们建立融洽关系，让他们确信自己可以坦诚自如。

### 原则

以下原则在本管理活动中起了重要作用：

- [NUP1: 结果与事实比隶属关系更重要。](#)
- [NUP3: 始终积极主动。](#)
- [NUP5: 先定目标，后行动。](#)

## A08 — 作出批准与否的决定

此时，项目经理将项目文件送交发起人，由发起人作出批准与否的决定。要作出这个决定，发起人可能需要和组织中的其他决策人讨论项目，例如项目组合管理层。但具体该如何做出决定，这取决于发起人，而不是项目经理。

如果您有外部客户且对提案请求作出了回应，除在内部作出批准与否的决定外，您还要将提案送给客户，等待他们选择自己的供应商，并给您最终批准与否的决定。客户签署合同后，或者您握有其他具有法律约束力的文件后，这一管理活动便已完成。

如果您有外部供应商，并且已在A05中选定部分供应商，那么此时还须和他们签署合同。以后可能还要根据特定情况临时选择其他供应商并签署合同。

### 目标

有外部客户的项目通常需要明确作出批准与否的决定，而内部项目有时没有这个步骤，在没有明确决定的情况下慢慢形成。要让这个步骤成为项目的明确起点，并且要签署适当的文件，获得适当的承诺，才能继续推进项目，这一点很重要。

另一方面，部分公司只要有可用资源，任何项目都会投入。将此管理活动放在活动链的末端，目的是将它变为以立项理由为基础的合理决定。

### 常见问题

每个开展多个项目的组织都必须有项目组合管理系统，以便按照整体平衡并且符合组织的各项战略的方式来评估和选择项目。项目管理系统的许多问题都源于项目组合管理，例如同时展开过多项目。

务必让大家明白，否决项目并不等于失败，这是拥有成功系统的标志，它了解什么对组织不利。如果没有项目启动活动组中关键团队成员的努力，就无法做到这一点。

### 原则

以下原则在本管理活动中起了重要作用：

- NUP3: 始终积极主动。
- NUP5: 先定目标，后行动。

## A09 — 启动项目

如果在A08环节中，项目已经通过审批，那么现在该举办启动活动，邀请客户和供应商干系人共同启动项目了。

最好用一整天时间，在组织以外的场所开展这一活动。项目经理和其他所有管理团队人员（如有）应当协导活动，确保大家都能获得美好体验。

### 目标

这次会议的主要目标如下：

- 正式启动项目
- 让内部和外部干系人相互认识并建立联系
- 沟通有关项目的基本信息

### 常见问题

千万不要将启动活动办成只谈项目细节的会议，枯燥无味，要让它成为难忘的团建体验。

### 原则

以下原则在本管理活动中起了重要作用：

- NUP4: 细节决定成败。
- NUP5: 先定目标，后行动。

## A10 — 进行重点沟通

在您的组织中悬挂横幅宣布启动项目（或者用类似功能的办法向虚拟团队宣布），并给大家发一封电子邮件，说明组织已决定执行项目，以及会带来哪些收益。

### 目标

在许多公司中，项目启动和竣工都没有明确表示，大多数员工（甚至经理）对组织中展开的各种项目并不了解。这样一来，每个人都只关注自己的专业活动，对整体项目毫无概念，无法与项目的目标保持一致，也无法与其他人精诚合作。重点沟通是通过建立承诺和鼓励协作，来避免部分上述问题的好机会。

### 常见问题

除非对项目感到兴奋，否则您不可能处于最佳状态，当你感到兴奋时，就能够在组织内部传递这种兴奋，让他人也感染这种情绪。请避免枯燥乏味的沟通。

### 原则

以下原则在本管理活动中起了重要作用：

- NUP3: 始终积极主动。
- NUP4: 细节决定成败。
- NUP5: 先定目标，后行动。



## B — 每月启动

本组中的管理活动从每月初开始执行 让我们为新的月度周期做好准备，并检查是否应该 继续执行项目。

### 管理活动列表

B01 — 修改和优化规划

B02 — 对每月周期进行同行评审

B03 — 作出批准与否的决定

B04 — 启动每月周期

B05 — 进行重点沟通

## B01 — 修改和优化规划

通过研讨会修正整体规划的大致方向，然后添加细节并为下个月的可交付成果分配管理员。这些优化步骤对项目说明书、可交付成果导图及跟进登记表都会产生影响。

如果以前做过类似项目，可以查看归档文件，利用相关信息使您的规划更加切实可行。

[项目说明书模板](#)

[跟进登记表模板](#)

### 目标

在项目启动活动组阶段制订的规划是概括性的，不能充分指导实施过程。需要在本环节管理活动中每月进行优化。无论如何，我们应该不断修订所有规划，使之符合现实情况。

### 常见问题

请考虑以下事项，从而避免本管理活动环节中最常见的问题：

- 运用协导技巧来开展富有成效的规划研讨会。
- 不要只着眼于细化下个月的规划，而务必更新整体项目的规划方向。
- 不要在规划中添加太多细节，添加符合实际需求的必要内容即可。

### 原则

以下原则在本管理活动中起了重要作用：

- NUP2: 将精力和资源用在最重要的事情上。
- NUP3: 始终积极主动。
- NUP4: 细节决定成败。
- NUP5: 先定目标，后行动。
- NUP6: 使用可重复的元素。

## B02 — 对每月周期进行同行评审

请组织中的其他项目经理或项目管理专家对您的每月管理活动进行评审和评分，并记录在运行登记表中。如果评分太低，回头重新整改相关管理活动，然后再继续。

[运行登记表模板](#)

### 目标

主要目的是停下来看看您的管理活动是否正确。让外部人员检查您的工作是否有用，因为您可能当局者迷，看不到问题。而且，这是让组织中不同项目的管理人员了解彼此的工作并在此过程中了解更多信息的机会。

### 常见问题

常见风险是检查您工作的同行可能不愿指出问题，担心这样会导致不快。这取决于您能否与他们建立融洽关系，让他们确信自己可以坦诚自如。

### 原则

以下原则在本管理活动中起了重要作用：

- [NUP1: 结果与事实比隶属关系更重要。](#)
- [NUP3: 始终积极主动。](#)
- [NUP5: 先定目标，后行动。](#)

## B03 — 作出批准与否的决定

此时，发起人必须根据修订的计划重新作出项目批准与否的决定。发起人可以自行决定，也可以会同项目组合管理团队作出决定。

如果决定终止项目，那么将会进入项目结束活动，因此发起人应当判断是否需要进入项目后管理周期。

### 目标

目标就是确保项目仍然合理，并提醒大家项目的目标并不只是各项单独专业活动的汇总。

### 常见问题

发起人必须重视本管理活动，不要不经审查机械地批准项目。每个人都应该明白，必要情况下，取消项目是良好项目管理的标志，这一点很重要。

有时，一个项目单独评估也许理由充分，但和其他可能上线的项目一比也许没那么充分。因此，在评估项目理由是否能持续时，最好将它放在能兼顾组织中所有项目的项目组合管理系统中进行评估。

### 原则

以下原则在本管理活动中起了重要作用：

- NUP3: 始终积极主动。
- NUP5: 先定目标，后行动。

## B04 — 启动每月周期

如果在B03环节中已通过审批，那么该为每月周期开个启动会议了。

### 目标

本管理活动环节有两个目标：

- 团队建设
- 将下个月的规划通知干系人。

### 常见问题

不要只是枯燥乏味地讲话和检查下个月的计划，而要为大家带来良好的体验，因为本次会议上，团队建设更加重要。您可以召集整个团队（必要时加上外部干系人）来次徒步、野餐等，同时适当促使会议达成两个主要目标。

### 原则

以下原则在本管理活动中起了重要作用：

- NUP4: 细节决定成败。
- NUP5: 先定目标，后行动。

## B05 — 进行重点沟通

给大家发信息，告诉他们预计下个月将取得的成绩和存在的风险。重要的是让大家知道他们在整体项目所取得成绩中发挥的作用。

### 目标

主要目标是确保项目参与人员仍然与整体目标保持一致，不要只局限于为各自独立的专业活动做贡献。

### 常见问题

信息必须简明扼要，把重点放在预期成绩，而不是规划的任务上。

### 原则

以下原则在本管理活动中起了重要作用：

- NUP3: 始终积极主动。
- NUP4: 细节决定成败。
- NUP5: 先定目标，后行动。

## C — 每周管理

本组管理活动每周进行一次，以实施我们规划的衡量指标和控制措施。

管理活动列表

C01 — 衡量并报告绩效

C02 — 规划偏差应对措施

C03 — 启动每周周期

C04 — 进行重点沟通

## C01 — 衡量并报告绩效

对比目标来衡量项目绩效，为切实预测各项目标（例如时间和成本）做好准备。准备一份或多份预测报告，将它们发送给各方干系人，并与他们核实确保都已收到并了解报告情况。

查看项目说明书中的干系人列表，确保各方都已收到合适的报告。如果您发现当前报告的格式不适合干系人，请修改格式或者重新设计一份，并将此信息添加到干系人列表中。

### 目标

主要目标是通过比较各项指标和目标，了解我们目前所处的位置，一旦发现偏差可以尽快回归正轨。第二个目标是将项目状况告诉相关干系人，以此建立信任，促进协作的可能。

### 常见问题

请考虑以下事项，从而避免本管理活动环节中最常见的问题：

- 不要过度追求衡量指标的准确度，找到合适的最佳准确度和细节水平即可。
- 仔细衡量：所有衡量的内容必须符合项目的指标和目标，而不要列出非必要内容，例如耗费的资源。
- 报告必须简洁明了，重点反映有效衡量进度的数据。如果要详细报告发送给干系人，也要确保为一页的精简版。

### 原则

以下原则在本管理活动中起了重要作用：

- NUP4: 细节决定成败。
- NUP5: 先定目标，后行动。



## C02 — 规划偏差应对措施

如果根据C01环节中的绩效衡量情况，发现您已偏离目标，那么应该采取管理措施尽力回归正轨。

如果情况复杂，可以通过研讨会，要求全体或部分团队成员帮助规划如何纠正偏差。关键或敏感时候，将情况告诉发起人，征求发起人的意见并请求批准纠正计划。

如果无法纠正偏差，应该请求发起人同意修改指标和目标，并争取使这些指标和目标获得批准。确保将新信息登记在项目说明书中。

如果出现偏差的根本原因将来可能引发类似问题，请将它作为风险登记在跟进登记表中，并规划适当的风险应对措施。

[项目说明书模板](#)

[跟进登记表模板](#)

### 目标

为实现项目目标，我们必须在问题加剧之前尽快纠正偏差。更重要的是，如果我们努力纠正偏差而失败，并且发现项目有令人担忧的趋势，我们就会知道难以实现现有指标的目标，因此必须修改指标。修改后，它们可能失去存在的理由，在这种情况下，也许得取消项目，以免将来出现更大的损失。

### 常见问题

注意，“从现在开始，我们必须加快15%”的速度”，这样笼统模糊、带有意愿色彩的句子不是纠正计划。纠正计划必须包括切实可行的事项，便于实施和评估。

如果必须在两种情况中作出选择：纠正偏差；或者解决导致偏差的根本原因，以免将来引发同样的问题，那么优先选择后者。否则，您得不停地“救火”。

### 原则

以下原则在本管理活动中起了重要作用：

- NUP2: 将精力和资源用在最重要的事情上。
- NUP3: 始终积极主动。
- NUP4: 细节决定成败。
- NUP5: 先定目标，后行动。

## C03 — 启动每周周期

如果是小型项目，召集所有团队成员；如果是大型项目，则召集所有团队成员、供应商项目经理、管理团队，必要时还有其他关键干系人，一起探讨以下主题：

- 检查下周的工作计划
- 检查下周面临的风险和可能延续到下周的现有问题，并将它们记录在跟进登记表中。
- 鼓励团队限制多项工作齐头并进，并尽快完成正在进行的工作。

### 跟进登记表模板

### 目标

主要目标是确保大家都能保持一致，团队与个人工作之间没有冲突。

### 常见问题

遵循以下规则有助于避免本管理活动中的常见问题：

- 不要在本次会议上查看绩效（这项工作已在C01环节已经完成）。
- 不要在本次会议上为发现的问题和风险制订应对措施（这项工作已在D02环节已经完成）。
- 协助确保会议时间不会拖得太长，并且为每个主题分配足够的时间。

### 原则

以下原则在本管理活动中起了重要作用：

- NUP4: 细节决定成败。
- NUP5: 先定目标，后行动。

## C04 — 进行重点沟通

给参与项目的每个人发送简短信息，告诉他们下周的工作重点、可能影响到工作的风险，以及这些风险的应对规划。

### 目标

目标是确保大家都能与项目的整体目标保持一致，个人、团队和供应商之间的工作没有冲突。

### 常见问题

信息中不要包含太多细节，只要简单概括事项即可。

### 原则

以下原则在本管理活动中起了重要作用：

- NUP3: 始终积极主动。
- NUP4: 细节决定成败。
- NUP5: 先定目标，后行动。

## D — 每日管理

本组中的管理活动每天都要进行。

管理活动列表

D01 — 管理风险、问题和变更请求

D02 — 接受完成的可交付成果

## D01 — 管理风险、问题和变更请求

我们应当积极主动地管理风险、问题和变更请求。发现新的事项后，应当立即将它登记在跟进登记表中。然后，将跟进活动分配给一名管理员（团队成员），并开始规划相关应对措施。您必须与团队成员和其他干系人始终保持联系，以便及时发现风险和问题。

您可以向其他团队成员，甚至外部干系人寻求帮助，以应对风险和问题。在复杂情况下，可以召集整个团队开展研讨会，让大家集思广益，踊跃建言，借助**群体智慧**解决问题。在关键情况下，还应当向发起人报告，争取让发起人批准您的应对规划。

[跟进登记表模板](#)

### 目标

主要目标是积极主动地应对风险、问题和变更请求，而不是放任它们自行解决。这么做会赋予我们取得最佳结果的掌控感和可能性。

依靠您的记忆或散乱的笔记可能需要大量精力，且面临遗忘的风险。为什么说最好要有一份简单的登记表和发现问题和风险立即登记的自律，原因就在这。

管理所有事项需要耗费太多时间，因此您必须将它们分配给各个管理员。除分配工作外，让大家都能与同一个目标保持一致也有帮助。

### 常见问题

请考虑以下事项，从而避免这一方面最常见的问题：

- 不要在跟进登记表中添加太多评估信息。
- 为确保及时关闭各个事项，可以明确关闭时间，强迫自己和其他人在这个时间范围内一定关闭相关事项。
- 应对措施不要泛泛而谈，不切实际，必须是团队可以操作、管理员可以衡量的措施。
- 不要把所有时间花在“救火”（管理问题）上而忽略了风险，因为不加管理的风险是将来问题的主要来源。

### 原则

以下原则在本管理活动中起了重要作用：

- **NUP2: 将精力和资源用在最重要的事情上。**
- **NUP3: 始终积极主动。**
- **NUP4: 细节决定成败。**
- **NUP5: 先定目标，后行动。**

## D02 — 接受完成的可交付成果

可交付成果被分配给团队负责人和供应商项目经理后可能任何一天完成，这时该由项目经理进行快速检查和审批了。本管理活动中的审批为初步审批。

对于重大可交付成果，如可能，应通过发起人和客户的审批。

### 目标

多项工作齐头并进会引发问题，这样浪费资源，还可能降低质量，并且降低产品的可预测性。可能的话，不要同时处理太多可交付成果，您得鼓励大家完成和结束一项后，再处理下一项。

### 常见问题

审批可交付成果需要负责任，有些项目经理会延迟审批以避免这一责任。这只会事与愿违，应该避免这种做法。不要害怕承担责任；您批准的有些可交付成果将来或许会出现问题，但比起项目中有太多未处理的可交付成果，前者没有那么严重。

许多可交付成果在即将完成时，由于几个小难点而遇到问题。您可能会忍不住将他们标记为完成，因为大多数工作都已完成，但您不应该这么做，而只能批准那些确实已全部完成的可交付成果。

### 原则

以下原则在本管理活动中起了重要作用：

- NUP3: 始终积极主动。
- NUP5: 先定目标，后行动。

## E — 每月结束

本组中的管理活动在每月结束时进行 从而结束当月，并为下个月度周期做准备。

管理活动列表

E01 — 评估干系人满意度

E02 — 吸取教训并规划改进

E03 — 进行重点沟通

## E01 — 评估干系人满意度

将调查表发送给团队成员和客户、供应商或其他外部干系人，评估他们当月对项目的满意度。将结果登记在运行登记表中。评估务必匿名。

[运行登记表模板](#)

### 目标

经常进行满意度评估，以便及时发现问题并尽快解决问题，而不要等到将来出现不利结果，这一点至关重要。这种评估不要只局限于客户，您也应该给予团队成员足够的关注，因为他们的满意度会对项目产生重大影响。

重要的是评估时应保持匿名，否则部分人员无法自如地表达自己对项目的真实感受。

### 常见问题

评估客户满意度不要局限于几个代表，而要对有影响力的全体人员进行评估。

调查表中的问题不宜太多，以便干系人轻松作答。

即便想方设法保持问卷调查的匿名性，如果参与人数太少，部分回答可能暴露参与者的身份。如果是这样，尽量忽略这些容易识别个人信息的问题，今后也不要选用这类问题。否则，有的干系人可能无法相信评估的匿名性。

如果暴露个人信息的问题确实存在，为确保它们不会影响到您，请重点关注汇总数据，不要查看个别答案。

### 原则

以下原则在本管理活动中起了重要作用：

- [NUP3: 始终积极主动。](#)
- [NUP4: 细节决定成败。](#)
- [NUP5: 先定目标，后行动。](#)
- [NUP6: 使用可重复的元素。](#)



## E02 — 吸取教训并规划改进

汇总满意度评估答卷后，邀请团队成员参加研讨会，以根据满意度评估结果规划改进措施，并分享他们在本月期间吸取的教训。将各项信息记录在[跟进登记表中](#)，并为每个改进事项的跟进活动分配一名管理员。

[跟进登记表模板](#)

### 目标

这个研讨会会有两个目标：制订有效的改进计划和团队建设。

利用研讨会规划改进措施，而不是让您样样都自行规划，这样很有用，因为[群体智慧](#)可以帮助您更好地进行规划，您也会因此获得团队成员的积极支持。

### 常见问题

请考虑以下事项，从而避免这方面最常见的问题：

- 只有在妥善组织的研讨会上，您才能获得满意的结果。在主持研讨会过程中，可以运用一些技巧，例如[德尔菲法](#)。
- 如有可能，请匿名收集意见，确保参与者都能自由自在地表达想法。可以使用特定软件和应用程序来确保匿名，同时也加快流程。
- 避免让大家[锚定](#)一个或几个想法上，而要使用中立的框架来解决问题。

### 原则

以下原则在本管理活动中起了重要作用：

- [NUP2](#): 将精力和资源用在最重要的事情上。
- [NUP3](#): 始终积极主动。
- [NUP4](#): 细节决定成败。
- [NUP5](#): 先定目标，后行动。

## E03 — 进行重点沟通

向所有团队成员发送信息，告诉他们在本月期间项目所取得的成绩，并对他们作出的贡献表示感谢。

### 目标

提醒大家始终专注于目标，而不要只注重单独的专业活动。正确沟通重点，有助于团队团结一致。

### 常见问题

牢记以下几点，帮助您避免最常见的问题：

- 重点传达取得的成绩，而不是已完成的工作。
- 信息要明确，避免流于空谈。
- 信息要简短，几行就好。

### 原则

以下原则在本管理活动中起了重要作用：

- NUP3: 始终积极主动。
- NUP4: 细节决定成败。
- NUP5: 先定目标，后行动。

# F — 项目结束

本组中的管理活动是为了顺利结束项目 此时，工作已结束，或者我们决定取消项目。

## 管理活动列表

F01 — 移交产品

F02 — 评估干系人满意度

F03 — 对结尾活动组进行同行评审

F04 — 归档项目文件

F05 — 庆祝！

F06 — 进行重点沟通

## F01 — 移交产品

项目完成后，我们获得批准即可将产品移交给内部或外部客户。如果是取消项目，则可能需要、也可能不需要执行这个环节。

有时，客户接受产品，但同意您在特定时间内完成一系列额外任务。这种情况下，您可以继续结束项目，并将剩余活动移交给支持/维护团队。

### 目标

目标是对产品进行正式移交和审批，这是完全结束项目的先决条件。注意，让几乎就要完成的项目冻结在最后阶段是浪费资源，会让您的项目组合管理变得复杂。最好能结束项目，然后进入新的旅程。

### 常见问题

本管理活动是项目的重大结尾工作，如果您没有认真对待中间部分的结尾，这个环节可能会变得复杂耗时。

如可能，应当在完成主要可交付成果时便通过发起人和客户的审批，而不要等到项目结束时再来审批。这样可以简化最终结尾。

### 原则

以下原则在本管理活动中起了重要作用：

- NUP3: 始终积极主动。
- NUP5: 先定目标，后行动。

## F02 — 评估干系人满意度

将最后的满意度匿名问卷调查表发送给内部和外部干系人，并将结果登记在运行登记表中。每月的满意度调查表着重调查当月的满意度，最后的则是对整个项目的满意度进行评估。

[运行登记表模板](#)

### 目标

这时候，已经无法采取特定行动来提高干系人满意度，评估的主要目的是将它记录在案，以便对项目进行进一步分析并总结经验教训以便将来使用。

### 常见问题

评估客户满意度不要局限于几个代表，而要对有影响力的全体人员进行评估。

调查表中的问题不宜太多，以便干系人轻松作答。

即便想方设法保持问卷调查的匿名性，如果参与人数太少，部分回答可能暴露参与者的身份。如果是这样，尽量忽略这些容易识别个人信息的问题，今后也不要选用这类问题。否则，有的干系人可能无法相信评估的匿名性。

如果暴露个人信息的问题确实存在，为确保它们不会影响到您，请重点关注汇总数据，不要查看个别答案。

### 原则

以下原则在本管理活动中起了重要作用：

- [NUP3: 始终积极主动。](#)
- [NUP4: 细节决定成败。](#)
- [NUP5: 先定目标，后行动。](#)
- [NUP6: 使用可重复的元素。](#)

## F03 — 对结尾活动组进行同行评审

请组织中的其他项目经理或项目管理专家对您的管理活动进行评审和评分，并将结果登记在运行登记表中。如果得分太低，修改部分管理活动，并重复到这一步。

### 目标

完成这份同行评审是出于两个原因：

- 确保为结束本活动组和整个项目做好准备。
- 总结实用信息，以便用于改进整个组织中的项目管理系统。尽管单独的分数很重要，但您的得分在组织的系列项目中的趋势更重要。

### 常见问题

常见风险是检查您工作的同行可能不愿指出问题，担心这样会导致不快。这取决于您能否与他们建立融洽关系，让他们确信自己可以坦诚自如。

### 原则

以下原则在本管理活动中起了重要作用：

- NUP1: 结果与事实比隶属关系更重要。
- NUP3: 始终积极主动。
- NUP5: 先定目标，后行动。

## F04 — 归档项目文件

现在我们已接近项目尾声，该将所有项目文件归档了。

### 目标

这些文件应该存放于安全位置，以便今后授权给相关人员使用，届时他们可在自己的项目中使用这些资料，无需重复劳动。项目组合管理系统将来可能也需要查看这些信息，以便对过去的项目做更加细致的分析。

### 常见问题

请考虑以下重要事项：

- 如果可能，确保将文件存放于一处，不会到处分散。
- 确保文件为只读模式。
- 务必妥善设置备份系统，这样不会丢失文件。
- 务必将文件存放于安全位置，只有被授权人员才有访问权限。

除此以外，文件的常见问题是文字不够明确，只有经常接触这些文档的人员在恰当的时间和背景下，才能理解它们。因此，所有文档务必简明扼要，这样即使相关人员不熟悉项目确切背景，也能理解文档内容。内部干系人几个月以后也难以理解自己的文档，这很常见，因此以上策略也适用于长期项目。

### 原则

以下原则在本管理活动中起了重要作用：

- NUP2: 将精力和资源用在最重要的事情上。
- NUP5: 先定目标，后行动。
- NUP6: 使用可重复的元素。

## F05 — 庆祝！

现在是时候为团队成员或整个组织举办庆祝会了。本管理活动结束后，项目团队也将解散。

### 目标

这是为未来项目而投入，它可以提醒团队，大家都是在为同一个目标而努力。

### 常见问题

确保活动有声有色，令人难忘，而不是冗长枯燥的公司报告会。

### 原则

以下原则在本管理活动中起了重要作用：

- NUP4: 细节决定成败。
- NUP5: 先定目标，后行动。



## F06 — 进行重点沟通

现在，发起人向组织中的全体人员发送信息，宣布项目结束，并感谢所有团队成员。

### 目标

本管理活动着眼于两个目标：

- 对团队成员表达感激之情，鼓励他们在今后的项目中再接再厉。
- 有助于让大家都了解组织中的项目动态，并与目标保持一致。

### 常见问题

信息要简明扼要。即使项目取消或者失败，也要确保您的信息能从正面鼓励大家期待未来更好的项目。

### 原则

以下原则在本管理活动中起了重要作用：

- NUP3: 始终积极主动。
- NUP4: 细节决定成败。
- NUP5: 先定目标，后行动。

# G — 项目后管理

本组中的管理活动在每个项目结束后持续进行 1至5年 以便检查项目产生的收益并考虑 提高收益的想法。  
本周期每6个月重复一次， 或者根据环境情况以不同频率重复。

管理活动列表

G01 — 评估收益

G02 — 形成新的想法

G03 — 进行重点沟通

## G01 — 评估收益

在每个项目后周期中，发起人（或其代表）应当抽出几个小时对项目实现的效益进行估量。

除预期收益外，发起人还应当积极寻找意外收益、潜在收益以及损失。

### 目标

我们应当评估项目收益，原因如下：

- 可以提醒发起人和其他干系人，项目完成可以产生收益了。
- 可以帮助我们了解环境，在今后的项目中能更好地切合实际。
- 可以帮助我们寻找提高收益的方式（G02）。

### 常见问题

请考虑以下几点，避免最常见问题：

- 发起人可能会让其他人评估收益，但发起人应当全面监督，这项活动高级管理人员责无旁贷。
- 模糊累赘的收益描述没有用。结果可以是大致概率，但必须有意义，并且能够应用到G02中。
- 注意，收益并不仅限于金钱收益，还有其他形式的收益，例如声誉、市场份额、机会以及收获的知识都应当考虑在内。

### 原则

以下原则在本管理活动中起了重要作用：

- NUP3: 始终积极主动。
- NUP5: 先定目标，后行动。

## G02 — 形成新的想法

评估收益后 ( G01 )，发起人应当检查是否还有更多增加收益的方法。结果可能是分配给运营团队的小型活动，或者是可能成为今后新项目的重大变更。

### 目标

项目的主要工作已经结束，您应该从中有所收获。但有的潜在收益还需要您在项目结束后采取额外措施才能实现，我们不想错失机遇。

另一方面，评估以往项目的收益是未来项目的重要灵感来源，这最好能够以结构化方式进行。

### 常见问题

请考虑以下事项，从而避免这方面最常见的问题：

- 避免空泛的陈述，而要重点设计切实可行并且便于评估的实用解决方案。
- 不必独自承担这一管理活动，可以邀请其他人员和您一起决定。
- 不要局限于独自评估每个单独项目的收益，有时，会同负责其他项目的人员，结合多个项目一起评估收益反而更好。注意，您负责的每个项目的收益都会以某种方式进行评估。

### 原则

以下原则在本管理活动中起了重要作用：

- NUP3: 始终积极主动。
- NUP5: 先定目标，后行动。

## G03 — 进行重点沟通

发送简短信息宣布项目可实现的收益以及提高收益的规划。可以与组织中的小范围被授权人员（例如经理和主任）分享，也可以和全体人员分享。最好是与全体人员分享。

### 目标

这可以不断提醒收件人，那些已完成的项目是为了他们的利益，他们需要在目前和今后的项目中都考虑这一点。

### 常见问题

考虑以下几点，可以帮助您避免最常见的问题：

- 不要将任何事情都保密，可能情况下应该与组织的全体人员共享信息。
- 信息简明扼要。
- 如果您负责多个小型项目，可将它们的报告整合为一份，确保报告涵盖每个项目。

### 原则

以下原则在本管理活动中起了重要作用：

- NUP3: 始终积极主动。
- NUP4: 细节决定成败。
- NUP5: 先定目标，后行动。