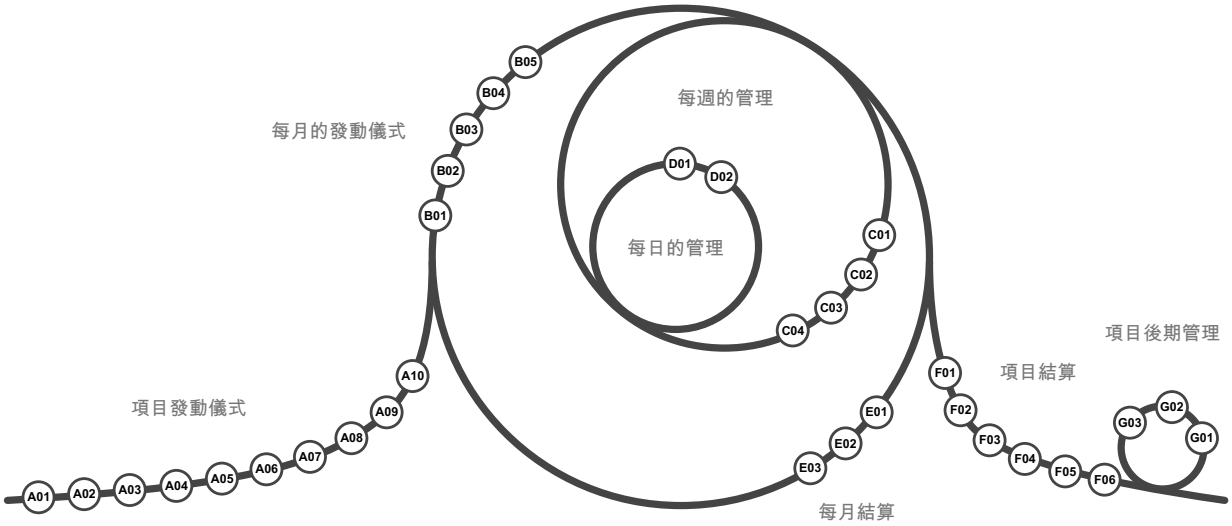
P3.express

極簡項目管理系統

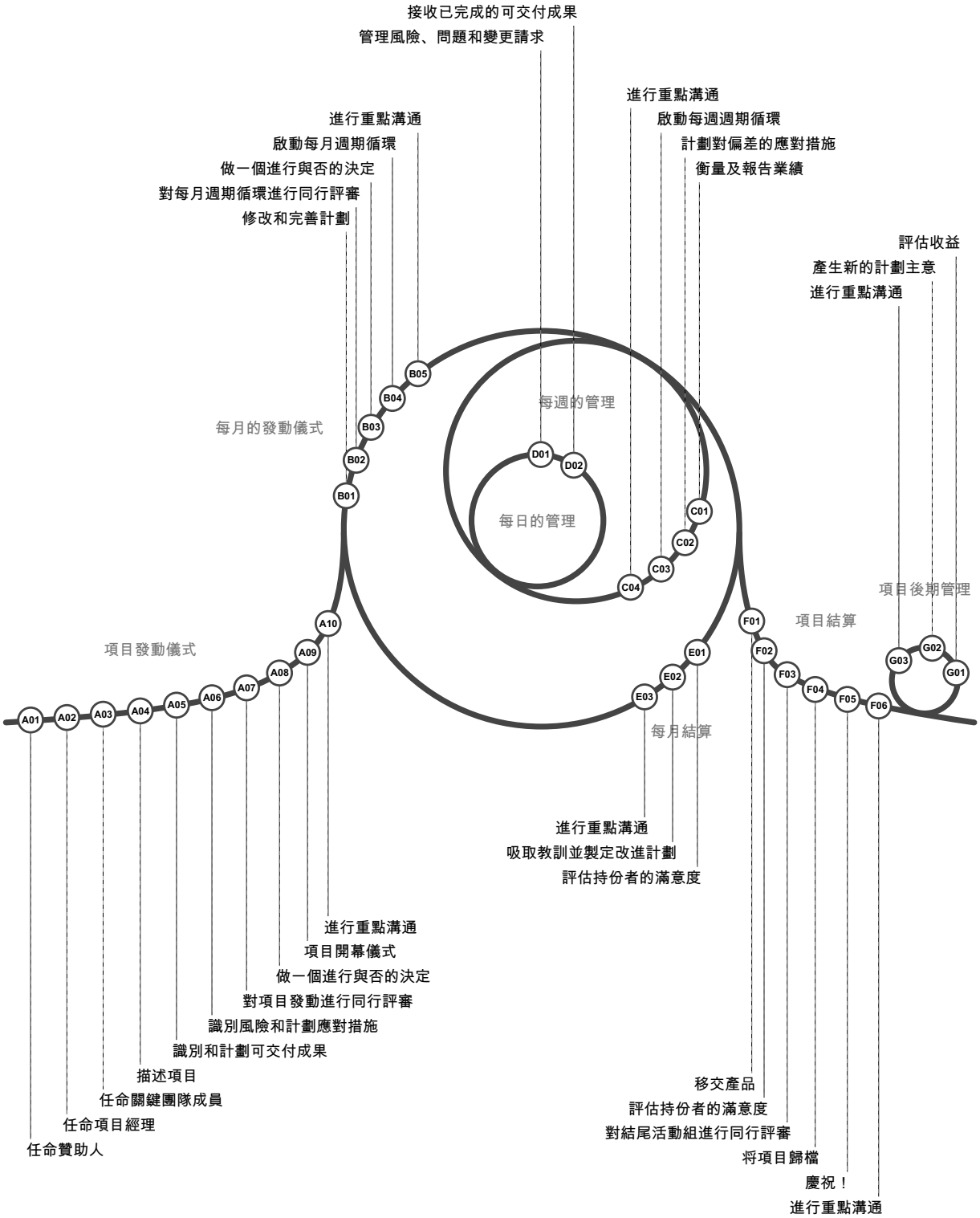


這裏可以下載PDF格式的線上手冊 (P3.express/zh-hant/manual/v2/)， 產生於 2025-07-03。 請查看本站以獲取更新版本。

請遵循共享創意特許條款國際授權4.0版(Creative Commons Attribution 4.0 International license)來自由使用和分發本手冊。

由 許維謙VINCENT HUI 翻譯

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


接收已完成的可交付成果
管理風險、問題和變更請求
進行重點溝通
啟動每月週期循環
做一個進行與否的決定
對每月週期循環進行同行評審
修改和完善計劃
進行重點溝通
啟動每週週期循環
計劃對偏差的應對措施
衡量及報告業績
評估收益
產生新的計劃主意
進行重點溝通
每月的發動儀式
每週的管理
每日的管理
項目後期管理
項目結算
項目發動儀式
每月結算
A01
A02
A03
A04
A05
A06
A07
A08
A09
A10
B01
B02
B03
B04
B05
C01
C02
C03
C04
D01
D02
E01
E02
E03
F01
F02
F03
F04
F05
F06
G01
G02
G03
進行重點溝通
吸取教訓並製定改進計劃
評估持份者的滿意度
進行重點溝通
項目開幕儀式
做一個進行與否的決定
對項目發動進行同行評審
識別風險和計劃應對措施
識別和計劃可交付成果
描述項目
任命關鍵團隊成員
任命項目經理
任命贊助人
移交產品
評估持份者的滿意度
對結尾活動組進行同行評審
將項目歸檔
慶祝！
進行重點溝通

管理活動列表

項目發動儀式

A01 — 任命贊助人
A02 — 任命項目經理
A03 — 任命關鍵團隊成員
A04 — 描述項目
A05 — 識別和計劃可交付成果
A06 — 識別風險和計劃應對措施
A07 — 對項目發動進行同行評審
A08 — 做一個進行與否的決定
A09 — 項目開幕儀式
A10 — 進行重點溝通

每月的發動儀式

B01 — 修改和完善計劃
B02 — 對每月週期循環進行同行評審
B03 — 做一個進行與否的決定
B04 — 啟動每月週期循環
B05 — 進行重點溝通

每週的管理

C01 — 衡量及報告業績
C02 — 計劃對偏差的應對措施
C03 — 啟動每週週期循環
C04 — 進行重點溝通

每日的管理

D01 — 管理風險、問題和變更請求
D02 — 接收已完成的可交付成果

每月結算

E01 — 評估持份者的滿意度
E02 — 吸取教訓並製定改進計劃
E03 — 進行重點溝通

項目結算

F01 — 移交產品
F02 — 評估持份者的滿意度
F03 — 對結尾活動組進行同行評審
F04 — 将項目歸檔
F05 — 慶祝！
F06 — 進行重點溝通

項目後期管理

G01 — 評估收益
G02 — 產生新的計劃主意
G03 — 進行重點溝通

簡介

P3.express採用上圖所示的簡潔流程。這個流程共7個群組，包括33個管理活動。點擊示意圖解中的任一個活動即可打開說明，或者直接從第一個活動A01開始。

原則

以P3.express去進行項目管理應遵循近乎普遍通用的項目原則 (NUPP)。P3.express本身的設計也符合NUPP。

組織

管理團隊負責項目管理活動, 由一名或多名團隊成員組成，具體人數取決於項目的規模和複雜程度。**項目經理**領導團隊並負責項目管理活動。項目經理會對外部的**客戶項目經理**（如有）和內部的**贊助人**負責。其中贊助人將由高級經理兼任，負責項目的最終成結，以及為項目籌集資金和資源等。

項目中設有一個或多個**製作團隊**。每個內部的製作團隊（團隊成員來自您自己的組織）由**團隊隊長**領導。團隊隊長對其職能部門經理（如有）和項目經理負責。每個外部的製作團隊（供應商）由**供應商項目經理**領導，供應商項目經理對其內部經理和項目經理負責。

文件

P3.express中定義的文件如下：

- 項目描述 模板
- 可交付成果分佈圖
- 跟進登記冊 模板
- 健康登記冊 模板

您可以直接使用以上模板，亦可以用它們作為指南並創立自選設置。

為項目文件找一個集中存放的地方是重要的，以便有計劃地按時備份、及作遠程登錄訪問並進行身份驗證和授權。如果您的組織沒有這類平台，您可以使用以下開放源碼及著重保護隱私的解決方案：

- nextcloud
- Cryptpad

如果團隊成員不在同一個地點，您還需要一個團隊溝通平台。下方提供了幾個開放源碼及著重保護隱私的選擇：

- element
- rocket.chat

在跟進登記冊中馬上記錄風險、問題和變更請求是非常重要的。考慮到這一點，您需要將系統設置得盡可能方便登錄訪問，包括手機登錄訪問。如果不能即時記錄，則應以以個人日志方式記錄，然後盡快將訊息轉移到登記冊中。以下幾個開放源碼及著重保護隱私的筆記應用程序可用作為替代工具來使用：

- Joplin
- Standard Notes
- Turtl

專門制定

您可以專門制定P3.express以使其更加符合您的環境。但在這麼做時，注意不要損壞您系統內部的一致性, 並保持系統的簡潔。通常最好是從P3.express的原始狀態形式開始入手，根據需要慢慢調整，然後以通過檢測和改編去完善抉擇。

專門制定

您可以專門制定P3.express以使其更加符合您的項目環境。但您在這樣做時，注意不要損壞您系統內部的一致性, 並保持系統的簡潔。通常最好是從P3.express的原始狀態形式中開始入手，根據需要慢慢調整，然後以通過檢測和改編去完善抉擇。

觀點

如果您沒有外部客戶和外部供應商，那麼項目只有一個觀點；然而，每個參與項目的組織都會有各自的觀點。P3.express中的一切都應當是從**您的觀點**來看待項目；例如您在項目描述文件中辯解項目理由時，應辯解您自己的理由，而不是外部客戶的理由。P3.express並非項目參與各方共同使用的系統，而是您用來管理您自己項目範圍內的系統。

除文件外，設置角色時也應當考慮觀點角度。從您自己的角度看，您可能是“項目經理”，從客戶的角度，您可能是“供應商客戶經理”，而從供應商的角度看，您又是“客戶項目經理”。

曆史版本記錄

P3.express第一版 於2016年6月發布，以及分別在2018年和2020年進行了兩次小修訂。P3.express第二版草稿於2021年3月發布及收集公衆評價，最終版於2021年5月發布。

A — 項目發動儀式

本組中的管理活動在項目開始時進行, 是為准備環境而及制訂高層規劃。 在這個活動組結束時，會對是否繼續推進項目而作出決定。

管理活動列表

A01 — 任命贊助人
A02 — 任命項目經理
A03 — 任命關鍵團隊成員
A04 — 描述項目
A05 — 識別和計劃可交付成果
A06 — 識別風險和計劃應對措施
A07 — 對項目發動進行同行評審
A08 — 做一個進行與否的決定
A09 — 項目開幕儀式
A10 — 進行重點溝通

A01 — 任命贊助人

組織中第一項管理活動是任命一名高級經理（最好是董事會成員）為**贊助人**。贊助人擔任項目中的最高職位，**項目經理**向贊助人負責。

贊助人

- 負責解釋立項理由，並對項目結果負責，
- 負責項目的高層次範疇作決定，以及
- 負責為項目籌集資金和資源。

目的

贊助人的角色設置十分必要，這是因為

- 項目經理必須專注於日常工作和項目產出，這些任務會分散他們的注意力，讓他們沒有足夠的時間和精力來管理項目的高層次範疇事務；
- 項目經理可能缺乏足夠的組織能力來為項目爭取資源，或者沒有足夠的戰略信息來確保項目與組織的其他項目保持一致。

常見隱患

在決定贊助人人選時，請考慮以下事項：

- 贊助人不該在項目上花費大量時間，但仍然需要花少量時間來參與項目。
- 贊助人一定會認為自己負責項目就必須保護項目，但如果項目失去存在的必要，他們也應該毫不猶豫地取消項目。
- 即使有可能，也不該讓同一個人擔任所有項目的贊助人，因為“萬金油”會形同虛設，失去意義。
- 不應該讓同一個人兼任贊助人和項目經理（除非是單人項目），因為項目管理的具體職責會讓他們分心，從而忘記履行相對抽象的贊助人職責。
- 項目經理和贊助人都應該避免微觀管理。

原則

以下原則在本管理活動中起了重要作用：

- NUP2: 保留及善用精力與資源。
- NUP5: 沒有明確目的之前不要做任何事情。

A02 — 任命項目經理

此時，贊助人應當與潛在的**項目經理**人選討論項目，並達成一致意見。項目經理必須對項目的目標和指標充滿信心，這一點很重要。

對於內部項目（沒有外部客戶的項目），項目經理應當來自組織的業務/管理方面，而不是技術方面。來自技術方面的經理在P3.express 中是**團隊隊長**。

除實現項目目標和達成指標外，項目經理還須負責項目團隊的健康和安全，並為促進團隊成員的職業發展營造良好的工作環境。

目的

盡管小團隊有助於建立分布式的管理系統，但對大多數項目來說，集中協調更加高效可行，而項目經理就是這個集中協調系統的管理者。這樣一來，技術專家不會因為管理職責而分心，可以專注於技術任務。

常見隱患

請考慮以下事項，從而避免這方面最常見的問題：

- 項目經理不應該將自己看作團隊成員的領導，而應該成為支持、協助、協調並幫助他們解決問題的人。
- 項目經理和贊助人都應該避免微觀管理。
- 將最資深的技術專家任命為項目經理是常見做法，但這並不是個好主意。項目經理是管理職位，不是技術職位；因此，您需要一名具備管理能力和知識的人來擔任這一職位。擔任項目經理對技術專家來說並非晉升，而是職業方向的改變。
- 項目經理不應該參與項目的技術工作，因為這樣會讓他們分心，而且已經有技術專家來管理技術工作了。

原則

以下原則在本管理活動中起了重要作用：

- NUP2: 保留及善用精力與資源。
- NUP5: 沒有明確目的之前不要做任何事情。

A03 — 任命關鍵團隊成員

此時，項目經理開始為項目組建團隊。盡管項目還未通過批准，還未開始執行，但此時需要關鍵團隊成員來完成項目發動儀式活動組。這些成員不是初步任命，此時選定的就是可望在開始執行項目時擔任關鍵團隊成員的人選。

這個階段可能需要以下關鍵團隊成員：

- 管理團隊成員
- 團隊隊長（針對內部生產團隊）
- 供應商項目經理（針對外部生產團隊）
- 部分技術生產團隊成員

目的

項目發動儀式活動組的目標之一是評估項目是否合理，從而決定是否值得投資這個項目。這些信息以高層次規劃為依據，而正確規劃需要一大批專家的協作。如果執行不力，可能導致一些有利的項目被否決，而一些不合理的項目卻被選中。

常見隱患

或許有人會認為集中於可能無法執行的項目是浪費時間。項目經理應該確保每個團隊成員都明白，這是組織的重要投入，因為通過這個過程我們可以選出最好的投資項目。即便最終決定取消這個項目，大家也並非白費力氣，因為他們幫助組織避免了在一個不合理的項目上投入資源。

至於是任命現有人員，還是重新招聘員工參與項目，這主要看組織治理系統的作用。贊助人有責任給予項目經理足夠的話語權來做這個選擇。

原則

以下原則在本管理活動中起了重要作用：

- NUP2: 保留及善用精力與資源。
- NUP4: 最弱一環定斷鎖鏈強弱。
- NUP5: 沒有明確目的之前不要做任何事情。

A04 — 描述項目

開展研討工作坊收集信息並准備**項目描述**，其中包括以下信息：

- 目標和預期收益
- 預期成本和持續時間
- 要求和質量期望
- 概括說明範圍之內和以外的元素
- 持份者列表

項目描述要求的部分信息此時可能還不存在，您可以暫時重點說明現有信息，剩下的以後再添加。無論怎樣，這份文件需要在整個項目進展過程中隨時修改和完善。

如果以前做過類似項目，可以查看歸檔文件，利用相關信息來准備一份更加切實的說明書。

項目描述模板

目的

這份文件有助於讓我們在執行過程中，與項目的基本目標保持一致。這對新的團隊成員、上級經理或者團隊以外的其他人員來說，都是了解項目情況的重要資源。

常見隱患

這份文件即使再詳實准確，也比實際工作者所假設的程度要低。請確保創建的文檔能起到應有的作用，而不僅僅滿足於項目管理規定的預想概念。

簡明扼要說明每個事項。避免公司聲明行文空洞的典型弊病。

原則

以下原則在本管理活動中起了重要作用：

- NUP2: 保留及善用精力與資源。
- NUP4: 最弱一環定斷鎖鏈強弱。
- NUP5: 沒有明確目的之前不要做任何事情。
- NUP6: 使用可重複的元素。

A05 — 識別和計劃可交付成果

舉辦研討工作坊，將產品基本要素按層次分解為：可交付成果。如有必要，為可交付成果添加簡短描述，對其範圍、質量或其他重要因素予以說明。將這些信息保存在**可交付成果分佈圖**中，可交付成果分佈圖可以採用任何格式，例如以心智圖(思維導圖) 的形式。

您可以在可交付成果分佈圖中進行詳細闡述，包括各項之間的依屬關係。如果存在多種依屬關係，可以根據它們的依屬關係和預計持續時間來安排各項要素的時間表。如果不存在多種依屬關係，則根據適當的標準來排定各項要素的優先次序，然後根據優先次序和突發情況，而不是時間表，來選擇各項要素予以執行。對許多項目來說，基於依屬關係的安排方法在較高層面上有利，而基於優先級別的安排方法則在較低層面上有利。

如果以前做過類似項目，可以查看歸檔文件，利用相關信息來准備一份更加詳實的的可交付成果導圖。

根據制訂的可交付成果分佈圖，您可能還需要調整項目描述的內容。

項目描述模板

目的

盡管項目描述很重要，必須時時注意與其保持一致，但它內容抽象，難以指導日常工作。而可交付成果分佈圖中有相對具體的資料，更加明確地界定了項目範圍，正好可以彌補以上不足。它也是項目時間表依據的核心，反過來，它也可以作為確定我們下一步工作內容以及衡量進度的指導資料。

常見隱患

在制訂可交付成果分佈圖時，實際工作者通常想到的是“工作”，而不是“可交付成果”。您可以協導研討會，以有效方式讓每個人都專注於可交付成果，不受基礎工作的影響。為確保這一目標，請用名詞而不要用動詞來為可交付成果命名。有時，使用心智圖也有幫助，因為它能讓基本元素的層次形象化。

原則

以下原則在本管理活動中起了重要作用：

- NUP2: 保留及善用精力與資源。
- NUP4: 最弱一環定斷鎖鏈強弱。
- NUP5: 沒有明確目的之前不要做任何事情。
- NUP6: 使用可重複的元素。

A06 — 識別風險和計劃應對措施

與關鍵團隊成員展開研討工作坊，首先識別風險，然後針對它們規劃應對措施。將相關信息保存在**跟進登記冊**中。

根據確定的風險和規劃的應對措施，您可能還需要調整**項目描述**和**可交付成果分佈圖**的內容。

如果以前做過類似項目，可以查看歸檔文件，進一步了解與項目有關的風險。

跟進登記冊模板

項目描述模板

目的

識別風險主要是為了主動規劃應對措施，因為在風險出現之前而不是之後進行管制，難度和成本都要低得多。

常見隱患

遵循以下幾點有助於避免風險管理中的常見問題：

- 記錄風險項時不能模糊籠統。
- 記錄風險應對措施項時不能模糊籠統，必須切實可行，易於確切評估。
- 不要將不確定事件的潛在影響記錄為風險，不確定事件本身才是我們必須評估的，它們才能稱之為風險。
- 為每項風險安排一名負責跟進行動的監管人。不要只讓少數幾個團隊成員，而應該讓多數團隊成員，來共同承擔這一職責。

原則

以下原則在本管理活動中起了重要作用：

- NUP2: 保留及善用精力與資源。
- NUP3: 時刻保持積極主動。
- NUP4: 最弱一環定斷鎖鏈強弱。
- NUP5: 沒有明確目的之前不要做任何事情。
- NUP6: 使用可重複的元素。

A07 — 對項目發動進行同行評審

到這時候，發動儀式快要完成，您應該從所在的組織另外邀請一名項目經理，幫助對您的管理活動進行同行評審了。請將結果加到**健康登記冊**中。

如果評分太低，您可能需要花更多時間整改之前的管理活動，然後再開始下一步工作。更重要的是，您必須找出問題的根本原因，了解如何避免今後再得低分。

健康登記冊模板

目的

主要目的是停下來並查看您的管理活動是否正確無誤，讓外部人員檢查您的工作是否利益有效，以避免因為您可能當局者迷，看不到問題。 此外，這是讓組織中不同項目的管理人員了解彼此的工作並在此過程中製造更多學習交流的機會。

常見隱患

常見風險是檢查您工作的同行可能不願指出問題，擔心這樣會被視為針對個人而導致不快。 這取決於您能否與他們建立融洽關系，讓他們確信自己可以坦誠自如。

原則

以下原則在本管理活動中起了重要作用：

- NUP1: 偏向結果和事實而非隸屬關係。
- NUP3: 時刻保持積極主動。
- NUP5: 沒有明確目的之前不要做任何事情。

A08 — 做一個進行與否的決定

在此時，項目經理將項目文件送交贊助人，由贊助人做一個進行與否的決定。要作出這個決定，贊助人可能需要和組織中的其他決策人討論項目，例如項目組合管理層。但具體該如何做出決定，這取決於贊助人，而不是項目經理。

如果您有外部客戶且對提案請求作出了回應，除在內部作出批准與否的決定外，您還要將提案送給客戶，等待他們選擇自己的供應商，並給您最終批准與否的決定。客戶簽署合同後，或者您握有其他具有法律約束力的文件後，這一管理活動便已完成。

如果您有外部供應商，並且已在A05中選定部分供應商，那麼此時還須和他們簽署合同。以後可能還要根據特定情況臨時選擇其他供應商並簽署合同。

目的

有外部客戶的項目通常需要明確作出批准與否的決定，而內部項目有時沒有這個步驟，在沒有明確決定的情況下慢慢形成。要讓這個步驟成為項目的明確起點，並且要簽署適當的文件，獲得適當的承諾，才能繼續推進項目，這一點很重要。

另一方面，部分公司只要有可用資源，任何項目都會投入。將此管理活動放在活動鏈的末端，目的是將它變為以立項理由為基礎的合理決定。

常見隱患

每個開展多個項目的組織都必須有中央項目組合管理系統，以便按照整體平衡並且符合組織的各項戰略的方式來評估和選擇項目。項目管理系統的許多問題都源於中央項目組合管理系統，例如同時展開過多項目。

務必讓大家都明白，否決項目並不等於失敗，這是擁有成功系統的標志，展示了解什麼對組織不利。如果沒有項目發動活動組中關鍵團隊成員的努力，就無法做到這一點。

原則

以下原則在本管理活動中起了重要作用：

- NUP3: 時刻保持積極主動。
- NUP5: 沒有明確目的之前不要做任何事情。

A09 — 項目開幕儀式

如果在A08環節中，項目已經通過審批，那麼現在就應該邀請客戶和供應商持份者共同舉辦項目開幕儀式了。

最好用一整天時間，在組織以外的場所開展這一盛事。項目經理和其他所有管理團隊成員（如有）應當協導統籌活動，確保大家都能獲得美好體驗。

目的

這次會議的主要目標如下：

- 正式啓動項目
- 讓內部和外部持份者相互認識並建立聯繫
- 溝通有關項目的基本信息

常見隱患

千萬不要將項目開幕啓動活動辦成只談項目細節的會議，枯燥無味，要讓它成為難忘的團建體驗。

原則

以下原則在本管理活動中起了重要作用：

- NUP4: 最弱一環定斷鎖鏈強弱。
- NUP5: 沒有明確目的之前不要做任何事情。

A10 — 進行重點溝通

在您的組織中懸掛橫幅宣布項目開始啓動（或者用類似功能的辦法向虛擬團隊宣布），並給大家發一封電子郵件，說明組織已決定執行項目，以及會帶來哪些收益。

目的

在許多公司中，項目啓動和竣工都沒有明確表示，大多數員工（甚至經理）對組織中展開的各種項目並不了解。這樣一來，每個人都只關注自己的專業活動，對整體項目毫無概念，無法與項目的目標保持一致，也無法與其他人精誠合作。重點溝通是通過建立承諾和鼓勵協作，來避免部分上述問題的好機會。

常見隱患

除非對項目感到興奮，否則您不可能處於最佳狀態，當你感到興奮時，就能夠在組織內部傳遞這種興奮，讓他人也感染這種情緒。請避免枯燥乏味的溝通。

原則

以下原則在本管理活動中起了重要作用：

- NUP3: 時刻保持積極主動。
- NUP4: 最弱一環定斷鎖鏈強弱。
- NUP5: 沒有明確目的之前不要做任何事情。

B — 每月的發動儀式

本組中的管理活動從每月初開始執行 讓我們為新的每月週期循環做好準備，並檢查是否應該 繼續執行項目。

管理活動列表

B01 — 修改和完善計劃
B02 — 對每月週期循環進行同行評審
B03 — 做一個進行與否的決定
B04 — 啟動每月週期循環
B05 — 進行重點溝通

B01 — 修改和完善計劃

通過研討工作坊修正整體規劃的大致方向，然後添加細節並為下個月的可交付成果分配給監管人。這些優化步驟對**項目描述**、**可交付成果分佈圖**及**跟進登記冊**都會產生影響。

如果以前做過類似項目，可以查看歸檔文件，利用相關信息使您的規劃更加切實可行。

項目描述模板

跟進登記冊模板

目的

在項目發動活動組階段制訂的規劃是概括性的，不能充分指導實施過程。需要在本環節管理活動中每月修改完善。無論如何，我們應該不斷修訂所有規劃，使之符合現實情況。

常見隱患

請考慮以下事項，從而避免本管理活動環節中最常見的問題：

- 運用協導技巧來開展富有成效的規劃研討研討工作坊。
- 不要只著眼於細化下個月的規劃，而務必更新整體項目的高層次規劃。
- 不要在規劃中添加太多細節，添加符合實際需求的必要內容即可。

原則

以下原則在本管理活動中起了重要作用：

- NUP2: 保留及善用精力與資源。
- NUP3: 時刻保持積極主動。
- NUP4: 最弱一環定斷鎖鏈強弱。
- NUP5: 沒有明確目的之前不要做任何事情。
- NUP6: 使用可重複的元素。

B02 — 對每月週期循環進行同行評審

請組織中的其他項目經理或項目管理專家對您的每月管理活動進行評審和評分，並記錄在**健康登記冊**中。如果評分太低，回頭重新整改相關管理活動，然後再繼續。

健康登記冊模板

目的

主要目的是停下來並查看您的管理活動是否正確無誤，讓外部人員檢查您的工作是否利益有效，以避免因為您可能當局者迷，看不到問題。 此外，這是讓組織中不同項目的管理人員了解彼此的工作並在此過程中製造更多學習交流的機會。

常見隱患

常見風險是檢查您工作的同行可能不願指出問題，擔心這樣會被視為針對個人而導致不快。 這取決於您能否與他們建立融洽關系，讓他們確信自己可以坦誠自如。

原則

以下原則在本管理活動中起了重要作用：

- NUP1: 偏向結果和事實而非隸屬關係。
- NUP3: 時刻保持積極主動。
- NUP5: 沒有明確目的之前不要做任何事情。

B03 — 做一個進行與否的決定

此時，贊助人必須根據修訂的計劃重新作出一個對項目進行與否的決定。贊助人可以自行決定，也可以會同項目組合管理團隊作出決定。

如果決定終止項目，那麼將會進入項目結束活動，因此贊助人應當判斷是否需要進入項目後期管理週期循環。

目的

目的就是確保項目仍然合理，並提醒大家項目的目標對比起各項單獨專業活動的總和更高。

常見隱患

贊助人必須重視本管理活動，不要不經審查機械地批准項目。每個人都應該明白，必要情況下，取消項目是良好項目管理的標志，這一點很重要。

有時，一個項目單獨評估也許理由充分，但和其他可能推行的項目一比之下也許沒有那麼充分。因此，在評估項目理由是否能持續時，最好將它放在能兼顧組織中所有項目的中央項目組合管理系統中進行評估。

原則

以下原則在本管理活動中起了重要作用：

- NUP3: 時刻保持積極主動。
- NUP5: 沒有明確目的之前不要做任何事情。

B04 — 啟動每月週期循環

如果在B03環節中已通過審批，在這時刻就應該為啟動每月週期循環進行一個會議了。

目的

本管理活動環節有兩個目的：

- 團隊建設
- 將下個月的規劃通知持份者。

常見隱患

不要只是枯燥乏味地講話和檢查下個月的計劃，而要為大家帶來良好的體驗，因為本次會議上，團隊建設更加重要。您可以召集整個團隊（必要時加上外部持份者）來一次遠足、野餐等，同時適當促使會議達成兩個主要目的。

原則

以下原則在本管理活動中起了重要作用：

- NUP4: 最弱一環定斷鎖鏈強弱。
- NUP5: 沒有明確目的之前不要做任何事情。

B05 — 進行重點溝通

給大家發信息，告訴他們預計下個月將取得的成績和存在的風險。重要的是讓大家知道他們在整體項目所取得成績中發揮的作用。

目的

主要目的是確保項目參與人員仍然與整體目標保持一致，不要只局限於為各自獨立的專業活動做貢獻。

常見隱患

信息必須簡明扼要，把重點放在預期成果，而不是規劃的工作任務上。

原則

以下原則在本管理活動中起了重要作用：

- NUP3: 時刻保持積極主動。
- NUP4: 最弱一環定斷鎖鏈強弱。
- NUP5: 沒有明確目的之前不要做任何事情。

C — 每週的管理

本組管理活動每週進行一次，以實施我們規劃的衡量指標和控制措施。

管理活動列表

C01 — 衡量及報告業績
C02 — 計劃對偏差的應對措施
C03 — 啟動每週週期循環
C04 — 進行重點溝通

C01 — 衡量及報告業績

對比目標來衡量項目績效，為切實預測各項目標（例如時間和成本）做好准備。准備一份或多份預測報告，將它們發送給各方持份者，並與他們核實確保都已收到並了解報告情況。

查看**項目描述**中的持份者列表，確保各方都已收到合適的報告。如果您發現當前報告的格式不適合持份者，請修改格式或者重新設計一份，並將此信息添加到持份者列表中。

目的

主要目的是通過比較各項指標和目標，了解我們目前所處的位置，一旦發現偏差可以盡快回歸正軌。第二個目標是將項目狀況告訴相關持份者，以此建立信任，促進協作的可能。

常見隱患

請考慮以下事項，從而避免本管理活動環節中最常見的問題：

- 不要過度追求衡量指標的准確度，找到合適的最佳准確度和細節水平即可。
- 仔細衡量：所有衡量的內容必須符合項目的指標和目標，而不要列出非必要內容，例如耗費的資源。
- 報告必須簡潔明了，重點反映有效衡量進度的數據。如果要將詳細報告發送給持份者，也要確保為一頁的精簡版。

原則

以下原則在本管理活動中起了重要作用：

- NUP4: 最弱一環定斷鎖鏈強弱。
- NUP5: 沒有明確目的之前不要做任何事情。

C02 — 計劃對偏差的應對措施

如果您根據C01環節中的績效衡量情況，發現已偏離目標，那麼應該採取管理措施盡力回歸正軌。

如果情況複雜，可以通過研討工作坊，要求全體或部分團隊成員幫助規劃如何糾正偏差。關鍵或敏感時候，將情況告訴贊助人，征求贊助人的意見並請求批准糾正計劃。

如果無法糾正偏差，應該請求贊助人同意修改指標和目標，並爭取使這些指標和目標獲得批准。確保將新信息登記在**項目描述**中。

如果出現偏差的根本原因將來可能引發類似問題，請將它作為風險登記在**跟進登記冊**中，並規劃適當的風險應對措施。

項目描述模板

跟進登記冊模板

目的

為實現項目目標，我們必須在問題加劇之前盡快糾正偏差。更重要的是，如果我們努力糾正偏差而失敗，並且發現項目有令人擔憂的趨勢，我們就會知道難以實現現有指標的目標，因此必須修改指標。修改後，它們可能失去存在的理由，在這種情況下，也許得取消項目，以免將來出現更大的損失。

常見隱患

注意，“從現在開始，我們必須加快15%”的速度”，這樣籠統模糊、帶有意願色彩的聲明不是糾正計劃。糾正計劃必須包括切實可行的事項，便於實施和評估。

如果必須在兩種情況中作出選擇：糾正偏差；或者解決導致偏差的根本原因，以免將來引發同樣的問題，那麼優先選擇後者。否則，您得不停地“救火”。

原則

以下原則在本管理活動中起了重要作用：

- NUP2: 保留及善用精力與資源。
- NUP3: 時刻保持積極主動。
- NUP4: 最弱一環定斷鎖鏈強弱。
- NUP5: 沒有明確目的之前不要做任何事情。

C03 — 啟動每週週期循環

如果是小型項目，召集所有團隊成員；如果是大型項目，則召集所有團隊成員、供應商項目經理、管理團隊成員，必要時還有其他關鍵持份者，一起探討以下主題：

- 檢查下周的工作計劃
- 檢查下周面臨的風險和可能延續到下周的現有問題，並將它們記錄在**跟進登記表**中。
- 鼓勵團隊限制多項工作齊頭並進，並盡快完成正在進行的工作。

跟進登記表模板

目的

主要目的是確保大家都能保持一致，團隊與個人工作之間沒有沖突。

常見隱患

遵循以下規則有助於避免本管理活動中的常見隱患：

- 不要在本次會議上查看績效（這項工作在C01 環節已經完成）。
- 不要在本次會議上為發現的問題和風險制訂應對措施（這項工作在D02環節已經完成）。
- 協助確保會議時間不會拖得太長，並且為每個主題分配足夠的時間。

原則

以下原則在本管理活動中起了重要作用：

- NUP4: 最弱一環定斷鎖鏈強弱。
- NUP5: 沒有明確目的之前不要做任何事情。

C04 — 進行重點溝通

給參與項目的每個人發送簡短信息，告訴他們下周的工作重點、可能影響到工作的風險，以及這些風險的應對規劃。

目的

目的是確保大家都能與項目的整體目標保持一致，個人、團隊和供應商之間的工作沒有沖突。

常見隱患

信息中不要包含太多細節，只要簡單概括事項即可。

原則

以下原則在本管理活動中起了重要作用：

- NUP3: 時刻保持積極主動。
- NUP4: 最弱一環定斷鎖鏈強弱。
- NUP5: 沒有明確目的之前不要做任何事情。

D — 每日的管理

本組中的管理活動每天都要進行。

管理活動列表

D01 — 管理風險、問題和變更請求
D02 — 接收已完成的可交付成果

D01 — 管理風險、問題和變更請求

我們應當積極主動地管理風險、問題和變更請求。發現新的事項後，應當立即將它登記在**跟進登記冊**中。然後，將跟進活動分配給一名監管人（團隊成員），並開始規劃相關應對措施。您必須與團隊成員和其他持份者始終保持聯系，以便及時發現風險和問題。

您可以向其他團隊成員，甚至外部持份者尋求幫助，以應對風險和問題。在複雜情況下，可以召集整個團隊開展研討會，讓大家集思廣益，踴躍建言，借助群體智慧解決問題。在關鍵情況下，還應當向贊助人報告，爭取讓發起人批准您的應對規劃。

跟進登記冊模板

目的

主要目的是積極主動地應對風險、問題和變更請求，而不是放任它們自行解決。這麼做會賦予我們取得最佳結果的掌控感和可能性。

依靠您的記憶或散亂的筆記可能需要大量精力，且面臨遺忘的風險。為什麼說最好要有一份簡單的登記表和發現問題和風險立即登記的自律，原因就在這。

管理所有事項需要耗費太多時間，因此您必須將它們分配給各個監管人。除分配工作外，讓大家都能與同一個目標保持一致也有幫助。

常見隱患

請考慮以下事項，從而避免這一方面最常見的問題：

- 不要在跟進登記冊中添加太多評估信息。
- 為確保及時關閉各個事項，可以明確關閉時間，強迫自己和其他人在這個時間範圍內一定關閉相關事項。
- 應對措施不要泛泛而談，不切實際，必須是團隊可以操作、監管人可以衡量的措施。
- 不要把所有時間花在“救火”（管理問題）上而忽略了風險，因為不加管理的風險是將來問題的主要來源。

原則

以下原則在本管理活動中起了重要作用：

- NUP2: 保留及善用精力與資源。
- NUP3: 時刻保持積極主動。
- NUP4: 最弱一環定斷鎖鏈強弱。
- NUP5: 沒有明確目的之前不要做任何事情。

D02 — 接收已完成的可交付成果

可交付成果被分配給團隊負責人和供應商項目經理後可能在任何一天完成，這時該由項目經理進行快速檢查和審批了。本管理活動中的審批為初步審批。

對於重大可交付成果，如可能，應通過贊助人和客戶的審批。

目的

多項工作齊頭並進行會引發問題，這樣浪費資源，還可能降低質量，並且降低產品的可預測性。可能的話，不要同時處理太多可交付成果，您得鼓勵大家完成和結束一項後，再處理下一項。

常見隱患

審批可交付成果需要負責任，有些項目經理會延遲審批以避免這一責任。這只會事與願違，應該避免這種做法。不要害怕承擔責任；您批准的有些可交付成果將來或許會出現問題，但比起項目中有太多未處理的可交付成果，前者沒有那麼嚴重。

許多可交付成果在即將完成時，由於幾個小難點而遇到問題。您可能會忍不住將他們標記為完成，因為大多數工作都已完成，但您不應該這麼做，而只能批准那些確實已全部完成的可交付成果。

原則

以下原則在本管理活動中起了重要作用：

- NUP3: 時刻保持積極主動。
- NUP5: 沒有明確目的之前不要做任何事情。

E — 每月結算

本組中的管理活動在每月結束時進行從而結算當月，並為下個每月週期循環做准備。

管理活動列表

E01 — 評估持份者的滿意度
E02 — 吸取教訓並製定改進計劃
E03 — 進行重點溝通

E01 — 評估持份者的滿意度

將調查表發送給團隊成員和客戶、供應商或其他外部持份者，評估他們當月對項目的滿意度。將結果登記在**健康登記冊**中。評估務必匿名。

健康登記冊模板

目的

經常進行滿意度評估，以便及時發現問題並盡快解決問題，而不要等到將來出現不利結果，這一點至關重要。這種評估不要只局限於客戶，您也應該給予團隊成員足夠的關注，因為他們的滿意度會對項目產生重大影響。

重要的是評估時應保持匿名，否則部分人員無法自如地表達自己對項目的真實感受。

常見隱患

評估客戶滿意度不要局限於幾個代表，而要對有影響力的全體人員進行評估。

問卷調查中的問題不宜太多，以便持份者輕松作答。

即使想盡方法去保持問卷調查的匿名性，如果參與人數太少, 部分回答可能暴露參與者的身份。如果是這樣，盡量忽視這些容易識別個人信息條目，今後也不要選用。否則，有的持份者可能無法信任評估的匿名性。

如果暴露個人信息的問題確實存在，為確保它們不會被您識別，請重點關注集成數據，不要審查個別答案。

原則

以下原則在本管理活動中起了重要作用：

- NUP3: 時刻保持積極主動。
- NUP4: 最弱一環定斷鎖鏈強弱。
- NUP5: 沒有明確目的之前不要做任何事情。
- NUP6: 使用可重複的元素。

E02 — 吸取教訓並製定改進計劃

聚合滿意度評估答卷後，邀請團隊成員參加研討工作坊，以根據滿意度評估結果規劃改進措施，並分享他們在本月期間吸取的教訓。將各項信息記錄在**跟進登記冊**中，並為每個改進事項的跟進活動分配一名監管人。

跟進登記冊模板

目的

這個研討工作坊有兩個目的：制訂有效的改進計劃和團隊建設。

利用研討工作坊規劃改進措施，而不是讓您樣樣都自行規劃，這樣很有用，因為群體智慧可以幫助您更好地進行規劃，您也會因此獲得團隊成員的積極支持。

常見隱患

請考慮以下事項，從而避免這方面最常見的問題：

- 只有在妥善組織的研討工作坊上，您才能獲得滿意的結果。在主持研討工作坊過程中，可以運用一些技巧，例如德爾菲法。
- 如有可能，請匿名收集意見，確保參與者都能自由自在地表達想法。可以使用特定軟件和應用程序來確保匿名，同時也加快流程。
- 避免讓大家定錨一個或幾個想法上，而要使用中立的框架來解決問題。

原則

以下原則在本管理活動中起了重要作用：

- NUP2: 保留及善用精力與資源。
- NUP3: 時刻保持積極主動。
- NUP4: 最弱一環定斷鎖鏈強弱。
- NUP5: 沒有明確目的之前不要做任何事情。

E03 — 進行重點溝通

向所有團隊成員發送信息，告訴他們在本月期間項目所取得的成果，並對他們作出的貢獻表示感謝。

目的

提醒大家始終專注於目標，而不要只注重單獨的專業活動。正確溝通重點，有助於團隊團結一致。

常見隱患

牢記以下幾點，幫助您避免最常見的問題：

- 重點傳達取得的成果，而不是已完成的工作。
- 信息要明確，避免流於空談。
- 信息要簡短，幾行就好。

原則

以下原則在本管理活動中起了重要作用：

- NUP3: 時刻保持積極主動。
- NUP4: 最弱一環定斷鎖鏈強弱。
- NUP5: 沒有明確目的之前不要做任何事情。

F — 項目結算

本組中的管理活動是為了順利結束項目 此時，所有工作已經完成結束，或者我們決定取消項目。

管理活動列表

F01 — 移交產品
F02 — 評估持份者的滿意度
F03 — 對結尾活動組進行同行評審
F04 — 将項目歸檔
F05 — 慶祝！
F06 — 進行重點溝通

F01 — 移交產品

項目完成後，我們獲得批准即可將產品移交給內部或外部客戶。如果是取消項目，則可能需要、也可能不需要執行這個環節。

有時，客戶接受產品，但同意您在特定時間內完成一系列額外任務。這種情況下，您可以繼續結束項目，並將剩餘的活動移交給支持/維護團隊。

目的

目的是對產品進行正式移交和審批，這是完全結束項目的先決條件。注意，讓幾乎就要完成的項目凍結在最後階段是浪費資源，會讓您的項目中央組合管理變得複雜。最好能結束項目，然後進入新的旅程。

常見隱患

本管理活動是項目的重大結尾工作，如果您沒有認真對待中間部分的結尾，這個環節可能會變得複雜耗時。

如可能，應當在完成主要可交付成果時便通過贊助人和客戶的審批，而不要等到項目結束時再來審批。這樣可以簡化最終結尾。

原則

以下原則在本管理活動中起了重要作用：

- NUP3: 時刻保持積極主動。
- NUP5: 沒有明確目的之前不要做任何事情。

F02 — 評估持份者的滿意度

將最後的滿意度匿名問卷調查表發送給內部和外部持份者，並將結果登記在**健康登記冊**中。每月的滿意度調查表著重調查當月的滿意度，最後的則是對整個項目的滿意度進行評估。

健康登記冊模板

目的

這時候，已經無法採取特定行動來提高持份者滿意度，評估的主要目的是將它記錄在案，以便對項目進行進一步分析並總結經驗教訓以便將來使用。

常見隱患

評估客戶滿意度不要局限於幾個代表，而要對有影響力的全體人員進行評估。

問卷調查中的問題不宜太多，以便持份者輕松作答。

即使想盡方法去保持問卷調查的匿名性，如果參與人數太少, 部分回答可能暴露參與者的身份。如果是這樣，盡量忽視這些容易識別個人信息條目，今後也不要選用。否則，有的持份者可能無法信任評估的匿名性。

如果暴露個人信息的問題確實存在，為確保它們不會被您識別，請重點關注集成數據，不要審查個別答案。

原則

以下原則在本管理活動中起了重要作用：

- NUP3: 時刻保持積極主動。
- NUP4: 最弱一環定斷鎖鏈強弱。
- NUP5: 沒有明確目的之前不要做任何事情。
- NUP6: 使用可重複的元素。

F03 — 對結尾活動組進行同行評審

請組織中的其他項目經理或項目管理專家對您的管理活動進行評審和評分，並將結果登記在**健康登記冊**中。如果得分太低，修改部分管理活動，並重複到這一步。

目的

完成這份同行評審是出於兩個原因：

- 確保為結束本活動組和整個項目做好准備。
- 總結實用信息，以便用於改進整個組織中的項目管理系統。盡管單獨的分數很重要，但您的得分在組織的系列項目中的趨勢更重要。

常見隱患

常見風險是檢查您工作的同行可能不願指出問題，擔心這樣會被視為針對個人而導致不快。 這取決於您能否與他們建立融洽關系，讓他們確信自己可以坦誠自如。

原則

以下原則在本管理活動中起了重要作用：

- NUP1: 偏向結果和事實而非隸屬關係。
- NUP3: 時刻保持積極主動。
- NUP5: 沒有明確目的之前不要做任何事情。

F04 — 将項目歸檔

現在我們已接近項目尾聲，該將所有項目文件歸檔了。

目的

這些文件應該存放於安全位置，以便今後授權給相關人員使用，屆時他們可在自己的項目中使用這些資料，無需重複勞動。項目組合中央管理系統將來可能也需要查看這些信息，以便對過去的項目做更加細致的分析。

常見隱患

請考慮以下重要事項：

- 如果可能，確保將文件存放於一處，不會到處分散。
- 確保文件為只讀模式。
- 務必妥善設置備份系統，這樣不會丟失文件。
- 務必將文件存放於安全位置，只有被授權人員才有訪問權限。

除此以外，文件的常見問題是文字不夠明確，只有經常接觸這些文檔的人員在恰當的時間和背景下，才能理解它們。因此，所有文檔務必簡明扼要，這樣即使相關人員不熟悉項目確切背景，也能理解文檔內容。內部持份者幾個月以後也難以理解自己的文檔，這很常見，因此以上策略也適用於長期項目。

原則

以下原則在本管理活動中起了重要作用：

- NUP2: 保留及善用精力與資源。
- NUP5: 沒有明確目的之前不要做任何事情。
- NUP6: 使用可重複的元素。

F05 — 慶祝！

現在是時候為團隊成員或整個組織舉辦慶祝會了。本管理活動結束後，項目團隊也將解散。

目的

這是為未來項目而投入，它可以提醒團隊，大家都是在為同一個目標而努力。

常見隱患

確保活動有聲有色，令人難忘，而不是冗長枯燥的公司報告會。

原則

以下原則在本管理活動中起了重要作用：

- NUP4: 最弱一環定斷鎖鏈強弱。
- NUP5: 沒有明確目的之前不要做任何事情。

F06 — 進行重點溝通

現在，贊助人向組織中的全體人員發送信息，宣布項目結束，並感謝所有團隊成員。

目標

本管理活動著眼於兩個目標：

- 對團隊成員表達感激之情，鼓勵他們在今後的項目中再接再厲。
- 有助於讓大家都了解組織中的項目動態，並與目標保持一致。

常見隱患

信息要簡明扼要。即使項目取消或者失敗，也要確保您的信息能從正面鼓勵大家期待未來更好的項目。

原則

以下原則在本管理活動中起了重要作用：

- NUP3: 時刻保持積極主動。
- NUP4: 最弱一環定斷鎖鏈強弱。
- NUP5: 沒有明確目的之前不要做任何事情。

G — 項目後期管理

本組中的管理活動在每個項目結束後持續進行 1至5年 以便檢查項目產生的收益並考慮 提高收益的想法。本週期循環每6個月重複一次， 或者根據環境情況以不同頻率重複。

管理活動列表

G01 — 評估收益
G02 — 產生新的計劃主意
G03 — 進行重點溝通

G01 — 評估收益

在每個項目項目後期週期循環中，贊助人（或其代表）應當抽出幾個小時對項目實現的效益進行估量。

除**預期收益**外，贊助人還應當積極尋找**意外收益**、**潛在收益**以及**損失**。

目的

我們應當評估項目收益，原因如下：

- 可以提醒贊助人和其他持份者，項目完成可以產生收益了。
- 可以幫助我們了解環境，在今後的項目中能更好地切合實際。
- 可以幫助我們尋找提高收益的方式（G02）。

常見隱患

請考慮以下幾點，避免最常見問題：

- 贊助人可能會讓其他人評估收益，但贊助人應當全面監督，這項活動高級管理人員責無旁貸。
- 模糊累贅的收益描述沒有用。結果可以是大致概率，但必須有意義，並且能夠應用到G02中。
- 注意，收益並不僅限於金錢收益，還有其他形式的收益，例如聲譽、市場份額、機會以及收獲的知識都應當考慮在內。

原則

以下原則在本管理活動中起了重要作用：

- NUP3: 時刻保持積極主動。
- NUP5: 沒有明確目的之前不要做任何事情。

G02 — 產生新的計劃主意

評估收益後（G01），贊助人應當檢查是否還有更多增加收益的方法。結果可能是分配給運營團隊的小型活動，或者是可能成為今後新項目的重大變更。

目的

項目的主要工作已經結束，您應該從中有所收獲。但有的潛在收益還需要您在項目結束後採取額外措施才能實現，我們不想錯失機遇。

另一方面，評估以往項目的收益是未來項目的重要靈感來源，這最好能夠以結構化方式進行。

常見隱患

請考慮以下事項，從而避免這方面最常見的問題：

- 避免空泛的陳述，而要重點設計切實可行並且便于評估的實用解決方案。
- 不必獨自承擔這一管理活動，可以邀請其他人員和您一起決定。
- 不要局限於獨自評估每個單獨項目的收益，有時，會同負責其他項目的人員，結合多個項目一起評估收益反而更好。注意，您負責的每個項目的收益都會以某種方式進行評估。

原則

以下原則在本管理活動中起了重要作用：

- NUP3: 時刻保持積極主動。
- NUP5: 沒有明確目的之前不要做任何事情。

G03 — 進行重點溝通

發送簡短信息宣布項目可實現的收益以及提高收益的規劃。可以與組織中的小範圍被授權人員（例如經理和主任）分享，也可以和全體人員分享。最好是與全體人員分享。

目的

這可以不斷提醒收件人，那些已完成的項目是為了他們的利益，他們需要在目前和今後的項目中都考慮這一點。

常見隱患

考慮以下幾點，可以幫助您避免最常見的問題：

- 不要將任何事情都保密，可能情況下應該與組織的全體人員共享信息。
- 信息簡明扼要。
- 如果您負責多個小型項目，可將它們的報告整合為一份，確保報告涵蓋每個項目。

原則

以下原則在本管理活動中起了重要作用：

- NUP3: 時刻保持積極主動。
- NUP4: 最弱一環定斷鎖鏈強弱。
- NUP5: 沒有明確目的之前不要做任何事情。