



PM4NGOs

Project DPro

发展领域项目管理专业指南

PMD Pro — 第 2 版

出版商

©版权 2020 PM4NGOs

DPro、PMD Pro 及其标志均属于 PM4NGOs 的商标。

ISBN: 978-1-7345721-0-0

本指南的出版已获得知识共享署名非商业用途 4.0 国际许可证。如需查看该许可证，请访问网页
[http: //creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/](http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



读者可以自由地复制、转载和改编本作品，但仅为非商业目的。

版本信息

发展领域项目管理专业指南（PMD Pro）

第 2 版，2020 年 3 月。

致谢

《发展领域项目管理专业指南（PMD Pro）》第2版的创作、编辑、审稿和翻译得到了大量专家学者的支持与帮助。在众多贡献者中，我们首先要对以下学者致以特殊的谢意，他们分别是：阿德里安诺·桑托斯（Adriano Santos）、艾美·咯道（Aime Loando）、艾希瓦里尔·雷娜（Aishwarya Rana）、阿曼达·弗里特伍德（Amanda Fleetwood）、安德雷萨·特瑞卫利（Andressa Trivelli）、芭芭拉·巴索（Barbara Basso）、白兰地·韦斯特曼（Brandy Westerman）、克里斯·卡特塔威（Chris Cattaway）、克莱门特·齐珀科劳（Clement Chipokolo）、科瑞·瓦希（Corey Walsh）、德利亚·乌卢提亚·瑞茨（Delia Urrutia Ruiz）、唐·迈克非（Don McPhee）、多弗·露森曼（Dov Rosenmann）、爱德森·马利荷（Edson Marinho）、艾曼纽雷·米利特劳（Emanuele Militello）、杰克·阿姆斯特朗（Jack Armstrong）、伽布里勒·毕伦（Gabrielle Bielen）、哈扎姆·泽图恩（Hazem Zeitoun）、约翰·克罗帕（John Cropper）、胡安·曼努尔·帕拉西奥斯（Juan Manuel Palacios）、吉姆·库辛斯卡斯（Kim Kucinkas）、金伯莉·约翰逊（Kimberly Johnson）、丽萨·罗宾斯—盖兰德（Lisa Robbins-Garland）、麦琪·考德（Maggie Korde）、马荷道·朱蕾丝·艾美·波诺（Mahoudo Jules Aimé Bonou）、马克·尼雷丝（Mark Nilles）、毛利尼·迈卡西（Maureen MacCarthy）、马曾·胡赛尼（Mazen Husseiny）、迈克·卡里甘（Mike Culligan）、穆罕默德·泽图恩（Mohammad Zeitoun）、尼古拉·哈佩尔（Nichola Harper）、奥利弗·卡里克（Oliver Carrick）、奥利弗·费勒（Oliver Filler）、皮特·马勒（Peter Marlow）、雷德·艾·君帝（Raed Al Jundi）、理查德·法鲁（Richard Pharro）、利安·拉普瑞利（Ryan LaPrairie）、萨拉·卡西奥（Sarah Cashore）、特弗尔·库哥（Terver Kuegh）、托马斯·德恩特（Thomas Dente）、提卡吉特·雷（Tikajit Rai）、特雷弗·纳尔逊（Trevor K. Nelson）、威廉姆·古斯特弗（William Gustave）和扎德·卡丹（Zaid Qardan）。

DPro+ 社群的诸多专家给我们提出了建议，回答了我们的调研，提供了反馈意见，在此，我们一并致谢。本指南参考和引用了很多组织的文章和材料，我们也对这些组织表达诚挚的谢意。

最后，如果没有阿曼达·弗里特伍德（Amanda Fleetwood）的领导，本次修订工作也不可能成功完成。正是在她的鼓舞、奉献和技术指导之下，本指南才最终得以和读者见面。

特雷弗·纳尔逊（Trevor Nelson）

谨代表 PM4NGOs 董事会

Project DPro 官方授权 汉化 翻译版本

声明与致谢

面对中国的社会工作与社会发展项目的急速发展，不同形式的管理方法已应运而生。可是，每个机构组织自行订制的方法不尽相同，而且当中的专业水平良莠不齐，难于促进同业间的交流分享，更遑论提出一套能跟国际水平接轨的非营利项目管理办法。

有见及此，我与一众热心推动相关发展的同事，在早前翻译 PMD Pro 的基础上，进一步完成了这套在现存国际社会发展领域中得到广泛认可和采用的项目管理标准和学习指引。我们期望这套翻译文本，不单能为中国各地同业的日常工作提供规范性的实务参考，而且还可以促进大家使用共同的专业语言沟通交流。为此，本翻译版还特别提供了简繁体文字对照的信息¹，以便我国境外和/或海外使用繁体中文的华人能够更有效地使用这套翻译文本，从而对于日后建立一套既能贡献国际专业发展，又能配合中国国情的土生非营利项目管理办法及其学习体系做好准备。

本翻译文本得以完成，首先要感谢三一基金会在财务上的鼎力支持！另外，如没有下列多位人士对上一版本所作的贡献，本次的工作定必要多费周章。他们包括：史天琪博士、李迦密士、唐宁博士、费明晶女士、冯浩殷先生、黄建超先生、严国威先生、姜甦女士。当然，今次最终能完成这项任务，还是有赖以下人员的分工合作：

总编辑	梁镗烈博士	北师港浸大 (UIC) 助理教授
执行编辑	陈志强医生	广州市汉达社会工作服务中心 理事长
翻译	新桥翻译专业团队	广州市新桥翻译服务有限公司
校对	史天琪博士	浙江万里学院 讲师
简繁中文对照顾问	何宝英博士	香港明爱专上学院 客座副教授

如读者发现任何手民之误，烦请将详情电邮给我 (lit_sir@126.com)，好让我们作出更正。最后，我谨代表本翻译项目所有参与人员祝愿我国公益慈善项目发展蒸蒸日上！

梁镗烈 (LEUNG, Charles T. L.)

二零二一年一月 珠海会同

¹ 有关信息在内文中一般用括号“()”标明。另外，本翻译文本对“Project”和“Program”的翻译统一使用“项目”和“项目集”，而未有采用港台地区使用的类近用词(如：“企划”、“方案”、“程序”)。这是出于学术考究的成果；如有兴趣了解详情，欢迎联络交流。

目录

序言.....	14
PM4NGOs 的故事.....	14
PMD Pro 的历史.....	14
PMD Pro 的演变.....	14
Project DPro 还是 PMD Pro?.....	15
第一章. 《PROJECT DPRO 指南》概论.....	16
1.1 概述.....	16
1.1.1 《Project DPro 指南》的章节结构.....	16
1.1.2 通过项目改变世界.....	17
1.1.3 管理发展和人道主义领域的项目.....	18
1.1.4 为什么项目管理很重要?.....	20
变化的原动力.....	20
情境.....	20
公信力.....	21
1.2 术语定义.....	22
1.2.1 项目管理.....	22
1.2.2 三重约束.....	23
1.2.3 项目集与项目组合管理.....	25
项目集管理.....	25
项目组合管理.....	26
1.2.4 项目来自哪里?	27
1.2.5 项目管理的原则.....	29
1.2.6 项目经理的能力.....	30
项目管理的艺术与科学.....	30
Project DPro 项目管理能力模型.....	32

1.2.7 发展和人道主义项目的阶段.....	34
1.2.8 Project DPro 阶段模型.....	35
Project DPro 的阶段.....	36
1.2.9 决策门.....	37
1.2.10 各阶段的论述结构.....	41
第二章. PROJECT DPRO 的阶段.....	42
2.1 项目识别与界定.....	42
2.1.1 概述.....	42
2.1.2 关键产出.....	44
利益相关方 (持份者) 分析.....	44
项目逻辑框架.....	44
项目建议书.....	44
高层面项目章程.....	44
2.1.3 谁参与本阶段.....	44
2.1.4 本阶段在实践中的意义.....	45
资源动员与利益相关方 (持份者) 参与.....	45
决策门.....	45
2.1.5 投入.....	46
2.1.6 流程.....	46
界定需求.....	46
收集数据.....	47
数据的类型.....	49
数据互证分析.....	51
需求分析.....	53
当前形势分析.....	53
利益相关方 (持份者) 分析.....	53
未来态势 (趋势) 分析.....	59
项目干预 (介入) 逻辑.....	62

高层分析（估算）	69
风险分析.....	70
人力资源分析.....	71
供应链分析.....	72
财务分析.....	73
可持续性分析.....	73
变革理论.....	74
起草项目章程.....	75
项目建议书（项目设计文件）	75
2.2 项目组建.....	76
2.2.1 概述.....	76
2.2.2 关键产出.....	77
项目章程.....	77
全面的风险登记表.....	77
利益相关方（持份者）参与策略.....	77
项目启动.....	78
2.2.3 谁参与本阶段.....	78
2.2.4 本阶段在实践中的意义.....	78
决策门与项目分期.....	79
内部控制.....	80
利益相关方（持份者）参与.....	80
2.2.5 投入.....	80
2.2.6 流程.....	81
风险分析.....	81
风险评估.....	81
风险应对.....	83
风险监测与控制策略.....	85
利益相关方（持份者）参与.....	85

项目治理结构.....	86
规划框架.....	90
MEAL 框架.....	92
监测框架.....	92
评估框架.....	92
公信力与经验总结框架.....	92
信息与知识管理.....	93
项目章程.....	93
项目启动.....	94
2.3 项目规划.....	96
2.3.1 概述.....	96
2.3.2 关键产出.....	98
执行计划.....	98
2.3.3 谁参与本阶段?	99
2.3.4 本阶段在实践中的意义.....	99
公信力.....	99
控制机制.....	100
滚浪规划法.....	100
决策门流程与计划.....	101
2.3.5 投入.....	101
2.3.6 流程.....	101
进度计划.....	102
工作范围.....	102
约束与风险.....	104
第 1 步: 活动/任务界定.....	105
第 2 步: 活动任务排序.....	109
第 3 步: 活动资源估算.....	109
第 4 步: 活动时间估计.....	112

第 5 步：进度表制定.....	113
MEAL 计划.....	115
监测.....	115
评估.....	116
公信力与经验总结.....	117
MEAL 计划.....	117
内部控制.....	118
沟通计划及利益相关方 (持份者) 参与规划.....	120
角色与职责规划 (RACI)	121
供应链规划.....	122
人力资源规划.....	123
分期计划.....	124
可持续性规划.....	125
项目收尾规划.....	126
2.4 项目执行.....	127
2.4.1 概述.....	127
2.4.2 关键产出.....	128
2.4.3 谁参与本阶段?	128
2.4.4 本阶段在实践中的意义.....	129
2.4.5 投入.....	129
2.4.6 流程.....	129
人员管理.....	129
项目进度管理.....	130
预算管理.....	132
风险管理.....	136
问题管理.....	137
监测、评估、公信力与经验总结(MEAL).....	139
监测.....	139

评估.....	140
公信力.....	140
经验总结.....	140
变更管理.....	141
供应链管理.....	143
采购管理.....	143
物流管理.....	144
资产管理.....	145
项目可持续性计划.....	145
2.5 项目收尾.....	146
2.5.1 概述.....	146
2.5.2 关键产出.....	148
2.5.3 谁参与本阶段?	148
2.5.4 本阶段在实践中的意义.....	149
2.5.5 投入.....	149
2.5.6 流程.....	149
可持续性计划与移交.....	149
报告.....	151
项目收尾程序.....	152
合约收尾.....	152
财务收尾（清算）	152
行政收尾.....	153
项目评估.....	153
经验总结.....	154
第三章. PROJECT DPRO 的原则.....	157
3.1 原则：治理良好.....	158
3.1.1 什么是治理良好原则，为什么这一原则很重要?	158

3.1.2 治理良好与项目识别和界定.....	159
项目捐赠人 (发起人)、理事会、指导委员会.....	159
与项目集、项目组合结构一致.....	159
3.1.3 治理良好与项目组建.....	159
治理结构.....	159
项目容许度.....	159
3.1.4 治理良好与项目规划.....	159
沟通.....	159
决策门.....	160
风险规划.....	160
3.1.5 治理良好与项目执行.....	160
问题与风险管理.....	160
变更控制.....	160
3.1.6 治理良好与项目收尾.....	160
经验总结与事后评审.....	161
经授权的项目章程.....	161
3.2 原则：参与性.....	162
3.2.1 什么是参与性，为什么这一原则很重要？	162
3.2.2 参与性与项目识别和界定.....	162
数据收集、需求与问题分析.....	163
高层面估计.....	163
3.2.3 参与性与项目组建.....	163
风险识别与评估.....	163
项目启动.....	163
3.2.4 参与性与项目规划.....	164
进度规划.....	164
可持续性规划.....	164
3.2.5 参与性与项目执行.....	164

项目变更控制.....	164
决策门.....	165
迭代性项目规划.....	165
3.2.6 参与性与项目收尾.....	165
经验总结与事后评审.....	165
项目收尾会议/庆祝活动.....	165
3.3 原则：全面性.....	166
3.3.1 什么是全面性，为什么这一原则很重要？	166
3.3.2 全面性与项目识别与界定.....	166
利益相关方 (持份者) 识别与分析.....	166
需求分析.....	167
3.3.3 全面性与项目组建.....	167
风险分析与规划.....	167
3.3.4 全面性与项目规划.....	167
执行计划.....	167
3.3.5 全面性与项目执行.....	167
管理项目的各个组成部分.....	167
风险监测、评审与更新.....	168
3.3.6 全面性与项目收尾.....	168
3.4 原则：一体化.....	169
3.4.1 什么是一体化，为什么这一原则很重要？	169
3.4.2 一体化与项目识别与界定.....	169
团队一体化.....	169
3.4.3 一体化与项目组建.....	169
风险一体化.....	169
3.4.4 一体化与项目规划.....	169
三重约束三角形.....	170
3.4.5 一体化与项目执行.....	170

3.4.6 一体化与项目收尾.....	170
可持续性计划.....	170
经验总结与评估.....	170
3.5 原则：因地制宜.....	171
3.5.1 什么是因地制宜，为什么这一原则很重要？	171
监测、评估、公信力与经验总结.....	171
一体化的变更控制.....	172
决策门.....	172
3.5.2 因地制宜与项目识别与界定.....	173
3.5.3 因地制宜与项目组建.....	173
3.5.4 因地制宜与项目规划.....	173
3.5.5 因地制宜与项目执行.....	175
决策门.....	175
问题与变更.....	175
经验总结.....	175
3.5.6 因地制宜与项目收尾.....	175
第四章. 因地制宜运用 PROJECT DPRO.....	176
4.1 因地制宜的基本原则.....	176
4.2 因地制宜运用 Project DPro 要考虑的因素.....	177
第五章 .新版 PROJECT DPRO 指南中的修改之处.....	180
附录 I： Project DPro 能力.....	181
项目管理技术能力.....	181
领导/人际关系能力.....	182
个人/自我管理能力.....	183
发展领域相关能力.....	184
附录 II： Project DPro 资格证书.....	185

Project DPro 基础级认证.....	185
Project DPro 专业级认证.....	185
附录 III：Project DPro 学习成果.....	186
附录 IV：术语表.....	196
附录 V：图形清单.....	200
附录 VI：表格清单.....	202
附录 VII：Project DPro 品牌条件、条款和沟通指南.....	204
附录 VIII：参考文献.....	204

序言

“发展永远不会仅仅靠机遇，而是多方力量团结协作的成果。”

— James Cash Penney

PM4NGOs 的故事

PM4NGOs 的故事始于 2011 年，当时国际发展和人道主义领域一群志趣相投的人士走到一起，旨在创建一个实体，独立和透明地监督首个“发展领域国际项目管理专业指南”（PMD Pro）的推广和运用。自 2011 年起，PM4NGOs 一直是 PMD Pro 指南的监督者，PMD Pro 认证的负责机构，服务惠及世界各国大大小小的众多组织。

直到今天，创立 PM4NGOs 背后的动机一直在驱动和激励我们前行，并被纳入我们的远景目标：*建立一个平等和可持续的世界，使社会投资达到最大影响*。我们组织方方面面的工作，从我们与利益相关方（持份者）的互动，到新指南和方法的开发，都以此为目标。我们被授权向所有组织和个人（包括国际非政府组织和社区组织与个人）提供专业标准，给他们提供框架和工具，帮助他们向其利益相关方（持份者）和受益方交付更好的项目成果。

PMD Pro 的历史

在 2007 年初，一批非政府组织（NGOs），包括救助儿童会（Save the Children）、乐施会（Oxfam）、国际救助贫困组织（Care）、世界宣明会（World Vision）、仁人家园（Habitat for Humanity）、天主教救济会（CRS）、国际计划（Plan International）和国际美慈公司（Mercy Corps），请求 LINGOS（一个专门从事 NGO 发展能力建设的机构，现为 Humentum 的一部分）一起来为 NGOs 开发一套适合本领域的综合项目管理学习资料。

LINGOS 组建了一个 NGO 专家工作组，经过广泛征询意见后得出结论：发展领域现行的工作方法已经不合时宜了。该工作组检验了一系列想法和方法，确定了学习目标，并为一个新的项目管理课程制定了一个课程大纲。该课程大纲为世界各国的 NGO 行业建立了一套项目管理标准和通用语言。

PMD Pro 于 2010 年出版和发行，但它并不再由这个 LINGOS 组建的专家工作组负责，而是建立了一个新的非政府组织（PM4NGOs）来管理和监督 PMD Pro 的推广和运用。

PMD Pro 的演变

过去十年来，在项目、利益相关方（持份者）和国际发展领域等方面，我们取得了很多宝贵经验。PMD Pro 已经成为我们组织的基石，其发展已经超出世界各国的预期。过去十年，我们为 167 个国家超过 22,700 多名获得认证的专业人员（他们中的 70% 来自发展中国家）提供了服务。截止目前，PMD Pro 指南被下载超过四万次，很多非政府组织将它作为项目管理的一个基础标准。

根据过去十年我们取得的经验教训以及从实践单位和人员获得的反馈，2018 年初，我们开始对 PMD Pro 进行修订和改编，对它进行“翻新”，使它与在各种情境中工作的项目经理和团队更加密切相关。同时“发展领域项目集管理专业指南”（Program DPro）的编撰也开始启动，填补了本行业标准的一个重大空白，为发展领域的专业人员提供了一个更加全面的综合框架，这更进一步促进了我们的修订工作。

尽管 PMD Pro 的核心内容没有变，但还是有必要进行修订，以纳入我们从实践中和合作伙伴那里获得的宝贵经验。

《Project DPro 指南》是专为项目和项目执行人员撰写的。这是一个更加实用的版本，为项目管理专业人员提供了核心工具，用于有效地对项目进行界定、设计、计划、执行和成功收尾。

Project DPro 还是 PMD Pro?

PMD Pro 第 2 版已经更名为 **Project DPro**，以便与 Program DPro 以及各合作组织开发的其它最佳实践和方法（即 **DPro** 系列）的术语保持一致。

您可以继续用 PMD Pro 这个术语搜索参考文献、文件和工具，因为大量机构和专业人员已经采用这个术语。

PMD Pro 一级证书在有效期满之前仍然有效。如果您已经是一位 PMD Pro 认证的专业人员（一级），您不需要重新申请认证，也不需要申请换证。PM4NGOs 将永久认可和确认您的 PMD Pro 证书的有效性。

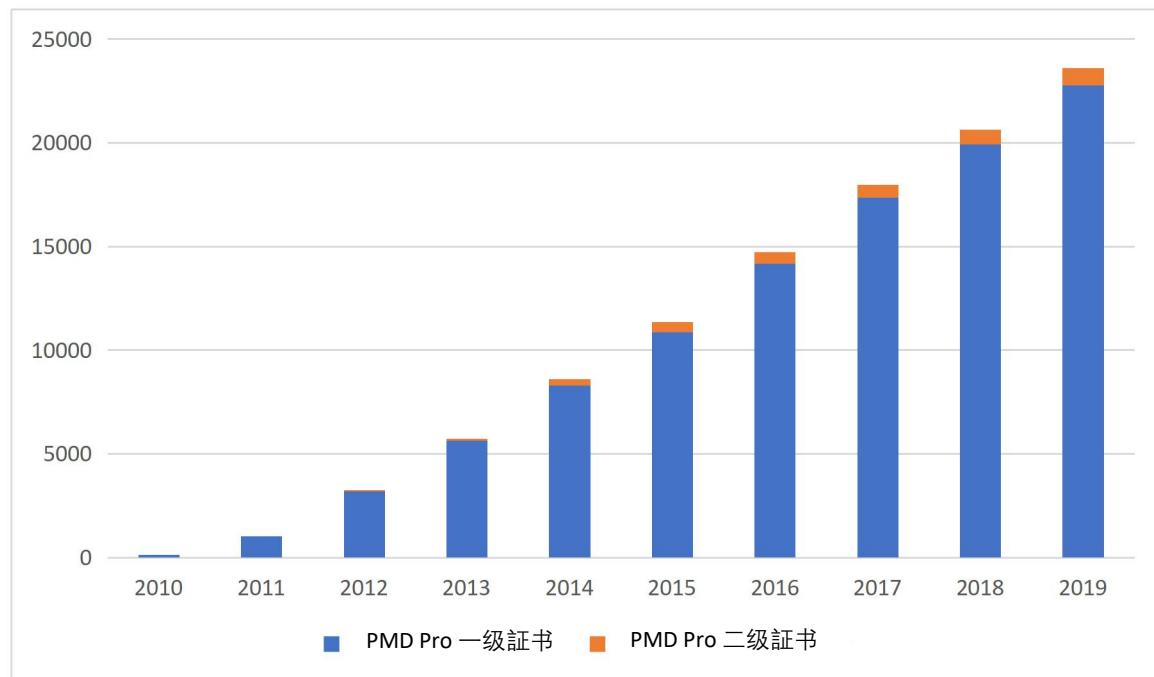


图 1：每年 PMD Pro 专业证书考获人员数量—累计

第一章. 《PROJECT DPro 指南》概论

1.1 概述

本章包含以下内容：

- ✓ 发展和人道主义领域的项目与项目管理
- ✓ 为什么项目管理很重要
- ✓ 定义项目、项目集合与项目组合
- ✓ Project DPro 阶段模型
- ✓ Project DPro 的原则
- ✓ Project DPro 项目经理能力模型

“所有运营机构如同众多的灯光，保持持续有效的照明；组织战略则像是隧道尽头的光明，为我们指引方向；而项目管理则是驱动组织前行的火车引擎，推动我们不断前行。”

— Joy Gumz

1.1.1 《Project DPro 指南》的章节结构

新版《Project DPro 指南》包含更多详细的资料和例子，帮助项目管理专业人员运用书中的工具和流程，分为五个章节：

1. 《Project DPro 指南》概述
2. Project DPro 的各个阶段
3. Project DPro 的各项原则
4. 因地制宜运用 Project DPro
5. 新版《Project DPro 指南》中的各项修订

我们将详尽地探讨每一章，提供各种工具和流程，帮助项目经理构建项目干预 (介入) 措施并进行管理。尽管这些主题将分成不同章节讨论，但它们不是相互独立的，在整个项目生命周期中，它们是相互影响、相互作用的。

在本指南中我们采用三角洲河项目这个研究案例，作为实践中的工具与概念例子。另外，在 PM4NGOs 提供的补充资料中，还可以找到更多更全面的例子和案例。

三角洲河研究案例的背景

最新的一项评估发现，三角洲河水质恶化已经导致粮食库存降低、生产减少和农户收入下降，水传染性疾病发病率越来越高，尤其是在贫困家庭和五岁以下儿童中。

粪水、家庭和工业污水以及处理未达标的污水排入河道和水渠中，导致了当前的状况。

造成这一问题的因素包括：

- 公众对将家庭污水排入河中的危害性的认识不足；
- 处理粪水的卫生设施不足，使用率也很低；
- 环保部门腐败，对当地化工行业监管不到位；
- 地方政府预算不够，规划不合理，甚至处理污水的企业也是如此，导致经处理的污水未达到环保标准。

这些因素导致河水中粪水及家庭/工业污水含量很高，引起河水水质恶化。

1.1.2 通过项目改变世界

您会帮助村庄挖井以使它们获得适合饮用的水源吗？您会建立微型银行(小额信贷银行)帮助妇女摆脱贫困吗？您会保护濒危生态系统吗？您会修葺学校吗？您会为医疗服务设施不足的农村社区建立医疗诊所吗？您会给饥饿的人分发食物吗？

可能很多人回答“会”，但毫不奇怪，却很少有人会回答：“我会通过项目管理来解决这些问题！”

然而，每天都有数百万的发展工作者在农业、医疗保健、小额信贷、自然保护、经济适用房、教育、基础设施和人权等领域开展工作，从而改变世界，虽然他们的工作内容不同，但都有一个共同点：他们通过项目改变世界！

发展和人道主义组织常常通过项目来管理它们的工作，他们的工作团队由管理项目团队的项目官员组成。相应地，项目团队负责撰写项目建议书、制定项目计划、执行项目活动、监测项目进展和评估项目影响。而且，最重要的是，发展项目的受益社区也将时间、精力和资源投入到这些项目中。这些社区相信这些项目能够巩固他们的集体优势、加强相对薄弱的领域，并应对所面临的挑战，如果没有这些项目，他们可能无力应对这些挑战。

然而，尽管数亿人的生计依赖于发展组织有效且高效率地交付项目成果的能力，但这些发展组织很少把项目管理作为战略重点。通常，发展组织往往侧重于公共卫生、教育、儿童保护、水及卫生和宣传倡导等项目的技术规划领域。他们倾向于聘请技术和规划专家，然后由这方面的专家管理项目并领导项目团队。

这些技术规划专家往往非常擅长诊断问题并确定“治疗方案”，为学校设计课程、设计改进的农业系统和分析贫困的根源等等。然而，普遍的情况是，他们在项目管理领域并没有丰富的经验和技能。他们是否能准确进行项目估算？是否能预测并全面地控制项目风险？是否能制定全面详细的项目计划？是否能对项目各阶段的进度进行监测？是否能识别、跟踪和应对项目所面临的各种挑战？另外，在整个项目周期中，是否能主动地对项目的各个方面进行管理？是否能实现项目所计划达成的社会变革目标？

《Project DPro 指南》的目的是提高发展和人道主义领域专业人士的项目管理能力，提供情境化、平衡的、全面的和可灵活使用的知识与工具包，帮助发展和人道主义领域的项目提高效率和效果。

在发展和人道主义领域的背景下，《Project DPro 指南》针对项目管理进行了概述性的独立探讨，它面向的读者包括：

- 项目管理领域的新手，包括项目经理和项目团队成员；
- 发展和人道主义领域的新手，包括项目经理和项目团队成员；
- 发展领域那些希望取得项目管理专业资格证书的专业人员；
- 在各自国家和地区参加发展项目工作的公共部门团队成员；
- 实际执行项目的当地合作伙伴；
- 在发展领域工作的顾问和员工。

1.1.3 管理发展和人道主义领域的项目

管理发展和人道主义领域的项目绝非易事，因为工作环境复杂，项目面临不计其数的挑战，而且项目关系也错综复杂。同时，项目的失败成本也相当高。总之，有很多地方可能会发生问题！

图 2 中的图意在展示对项目成功可能造成威胁的各种挑战，这些仅仅是诸多挑战中很小的一部分。每一张图片代表一种挑战的例子，表示问题可能源于项目设计、规划或者执行未得到正确理解或实施。

遗憾的是，图 2 并不能全面地展示项目将会面临的所有困难和挑战。在发展项目中，还有更多可能会发生问题的事情，例如：

- 汇率是否稳定？
- 团队动力是否发挥作用？
- 监测系统是否提供有用、准确和及时的信息？
- 项目供应商是否可靠？
- 是否存在政治不稳定因素？
- 是否存在破坏这个项目的利益相关方 (持份者)？

项目要取得成功，项目经理必须主动、果断地应对这些挑战。然而，项目的失败常常被归咎为“不受控制”的外在环境。虽然这种解释**有时**可能是合理的，但它常常只是一个借口，项目负责人否认其实他们本来可以更好地预判、分析和积极地管理这些风险。

为了保持对项目的掌控，从而促进项目成功，项目经理需要锻炼出一种预判能力，预判影响项目发展将会面临的困难，以便在困难发生时，也能够有效地管理项目。项目经理要具备的这些技能也是我们在《Project DPro 指南》中要探讨的内容。

所有工作是通过项目来管理的，不管是在私营部门（例如建筑行业、通信行业、信息技术行业等等）、发展领域还是在公共部门，所有项目都面临着共同的挑战，这些挑战包括：

- 要在时间、预算、质量、范围、风险和限制等条件下设计和交付项目成果；
- 要制定全面细致的项目计划，并且在项目的整个生命周期内管理这些计划；
- 项目通常需要由合作伙伴、联盟、承包商、分包商和供应商来实施完成，需要协调管理多方关系；并且
- 要识别潜在的风险，进而想方设法来避免和化解这些风险，确保实现预期的项目效益。

虽然各领域所遇到的挑战都存在以上所说的相似之处，但是由于发展领域自身的特殊性，管理发展领域的项目也存在着独特的地方，有时，这些独特的地方格外富有挑战性。这些独特的地方包括：

- 项目不仅要取得具体的有形成果，还要取得与推动社会变革和/或行为改变有关的无形成果。项目不太可能以交付具体的产品作为项目的最终目标，而往往是以服务为导向，旨在增进项目目标人群的福祉。

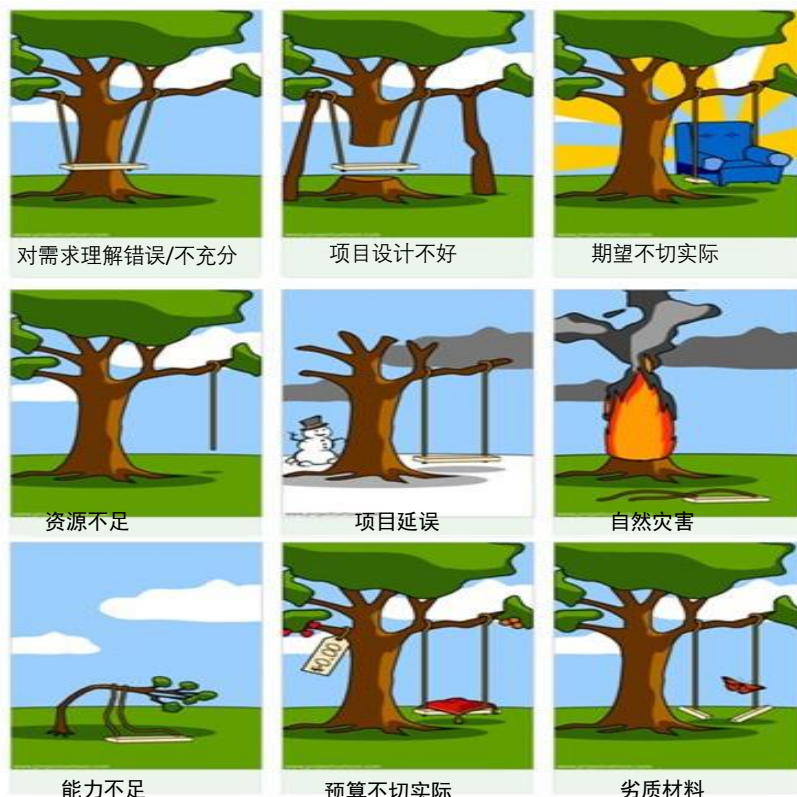


图2：发展领域中的项目风险

来源：www.projectcartoon.com

- 项目旨在解决贫穷、不平等和不公正等复杂问题。
- 项目往往在极具挑战性的环境（如资源有限、高风险、采购网络复杂、政治/财政环境不稳定、危险）中运作。
- 项目执行通常是通过协调大量利益相关方（持份者）（如合作机构、政府部门、社区组织、承包商、全球联盟）的关系来进行管理的，他们对项目有不同的要求、观点和期望。
- 项目运作的方法通常与项目成果一样重要（包括高度重视以参与和权利为本的方法）。
- 给目标人群传授知识是项目每一个阶段的优先工作。
- 发展和人道主义领域的项目可能还会面对不断变化和挑战的资金环境。

1.1.4 为什么项目管理很重要？

变化的原动力

过去数十年来，发展与人道主义领域经历了实质性的成长，随着该领域内的角色与责任得到识别和明确，任何快速成长都会伴随“成长的痛苦”。但是，作为本领域专业人员的责任是为目标个人、团体以及项目干预（介入）的社区提供最大的效益。

项目是发展与人道主义领域工作的基石。如果项目管理团队未能在项目层面提供期望的产出，就会出现多米诺（骨牌）效应，从而降低我们在项目成果、项目集和项目组合层面追求的状况、行为和态势等方面发生变革的可能性。实际上，项目是驱动变革发生的动力。至关重要的是，项目管理要有效、且高效率，为推动变革的达成打下基础。项目管理必须有意识地推进，落实各种流程、程序、工具和技术，为社区和受益方带来最大可能的变革。

情境

在本章后面，我们将讨论项目、项目集与项目组合之间的不同之处。区分这三者对于理解项目的运行情境很重要。Project DPro 的重点是提供可灵活使用的工具与流程，在实际工作中为那些实施项目的人提供帮助，增加项目成功的可能性。

2018 年，PM4NGOs 启动了《发展领域项目集管理专业指南》（Program DPro）的编撰工作，该书与《Project DPro 指南》形成互补。该书探讨了在推进和管理项目与项目集之间的不同之处，并提供指导。在实践中，在组织内部常常很少区分项目与项目集，这两个术语经常交换使用。《Project DPro 指南》与《Program DPro 指南》旨在确保明确区分项目与项目集管理的不同之处。

公信力

在发展与人道主义领域，对公信力的要求越来越多，但重要的一点是要理解不同层面的公信力：对上、对下和横向问责

对下问责：对我们利用项目干预（介入）来服务的社区和人员，我们也是负有责任的，我们要确保以尽可能最有效的方式提供高质量的产品和服务。

在冲突情境下运行的干预（介入）项目，涉及对下问责时，可能要求更多深思熟虑和认真分析。要考虑包括“无害”原则在内的冲突敏感性框架，这一点很重要。

对上问责：当我们处理捐赠人和纳税人提供的资金时，我们有义务合理地使用这些资金，使项目能够提供尽可能最大的效益。在组织的项目集和项目组合层面，我们也承担了义务，确保我们执行的项目与组织作为一个整体的战略保持一致，为达到项目集的成果做出贡献。

横向问责：项目不是在真空中发生，它们是各种组织（INGOs、CBOs、私营部门 CSR 项目）在某个地理区域内实施的干预（介入）网络的组成部分）。横向问责考虑了合作伙伴关系以及与同僚和其它组织的协调工作。我们要考虑我们的干预（介入）项目如何在特定的情境中契合发展与人道主义项目的宏图，意识到这些合作伙伴关系与协调工作如何有助于实现我们追求的更高层次的变化。有各种各样不同的平台提供这种协调，项目经理应该了解这些平台，任何时候如有可能，应该积极寻求参与这些平台。

“无害”原则

对下问责的一部分包含“无害”原则，这是干预（介入）项目中采取的冲突敏感性方法的一部分。这一原则确保我们的项目积极主动地评估目标团体和其它利益相关方如何受到干预（介入）项目的负面影响。采取“无害”原则的目的是“最小化干预（介入）项目对冲突的负面影响，最大化正面影响”。

www.conflictsensitivity.org

1.2 术语定义

1.2.1 项目管理

在继续学习本指南之前，我们首先必须理解一些关键术语的定义²。

项目是为创造独特的产品、服务或成果而进行的一项临时性工作³。根据这一定义，项目管理的目的是计划、组织和管理资源，以便成功实现具体的项目目标、取得项目成果。

项目交付的成果是整体性产出（可交付物），这些产出应该为社区和其它利益相关方（持份者）（如捐赠人和社区）带来更好的成果。项目是有时限的，专注于以最高成本效率和可度量的方式为社区提供特定的效益。

对于帮助组织管理有针对性的、有效的且高效率的项目，高质量而又全面的项目管理实践是不可或缺的。在项目管理工作模式下，项目经理的职责是确保项目的整体成功。

然而，虽然项目经理对项目的成功与否负有责任，但这并不是说项目经理必须亲自承担整个项目的具体工作。相反，项目经理的职责是与众多项目利益相关方（持份者）密切配合，进行协调，确保项目工作得以完成。这些项目利益相关方（持份者）包括项目组成员、实施项目的组织、INGO 合作伙伴、承包商、社区团体等等，必须通力合作去设计、执行和控制项目的各个方面。像许多其他领域一样，发展和人道主义领域的项目经理往往需要领导管理与他们没有严格等级关系的利益相关方（持份者）。一个项目涉及众多利益相关方（持份者），种族、语言、文化甚至国籍也常常不一样，因而，项目经理领导管理这样的团队可能会特别困难。

在实践中，项目经理能否成功交付项目成果，所面临的挑战主要来自于“项目约束”的影响。根据过往经验，有三个主要因素限制了一个项目的开展，统称为“三重约束”——范围（质量）、时间和预算。

项目管理 — 真实世界情境

项目经理的职责

尽管在理想的情况下，项目经理不应该亲自做项目的具体工作，但我们还是认识到实际情况不可能总是这样。有时候，当地组织没有组建一个完整项目团队所需要的资源。在有些情况下，项目经理可能要同时管理多个项目。《Project DPro 指南》提供的工具，可帮助项目经理在这些情况下更好地管理他们的项目。在这些情况下，非常重要的一点是要有效地委托任务并与合作伙伴、团队成员和利益相关方进行沟通。

²有关《Project DPro 指南》中使用的更多术语定义，请参阅文末附件的术语表。

³项目管理知识体系指南（PMBOK 指南）第三版，项目管理协会。

1.2.2 三重约束

为方便理解项目管理的“三重约束”，我们可以画一个三角形（图 3），然后给三角形的每条边标注如下：

- **范围/质量**——项目将交付什么产品或服务？达成这个目标需要完成什么任务/活动/工作？
- **成本/资源**——交付项目产品或者服务以及完成项目的全面工作，有多少资金、物资和人员可以供调动？
- **时间/进度表**——完成项目的全部工作需要多少时间？

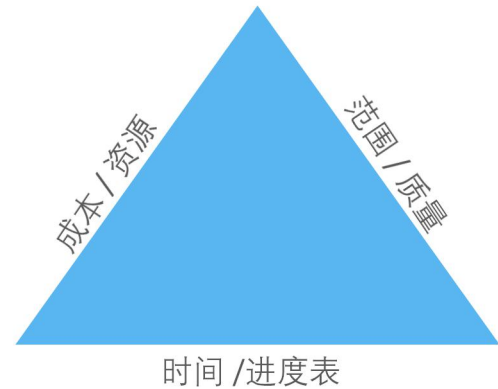


图3：项目约束三角形

项目经理的工作就是确保“三重约束”这个三角形维持平衡。各个约束之间是互相关联的，每当其中一个约束变得更加苛刻或者更加宽松时，其他约束也将受到相应的影响，即限制增加或者变得宽松。

三重约束的相互依赖性

如果三重约束三角形的一边发生改变，另外两边也会同时发生变化。例如，一个人道主义非食品（NFI）分发项目原来的范围是向 10,000 户家庭提供 NFI 援助包（毯子、肥皂等用品）。突然，项目经理接到要求，将家庭数量从 10,000 增加到 12,000，这样，需要增加 2,000 套 NFI 援助包。这是增加项目的工作范围，要成功完成这些工作，需要增加费用/资源和时间才能完成分发。

为了有效地管理项目，项目经理需要理解每个约束之间的关系和平衡。在考虑这些约束时，要考虑三种情况：不可调整的、可调整的或者可让步的。

不可调整的——表明约束极其严苛，必须按照约束来执行；这种约束如有任何变化都会给项目带来负面影响。例如，如果您在执行一个为受益者准备过冬的项目（提供毛毯、过冬服装等），需要在冬季到来之前就开始，那么时间就是一个不可调整的约束。

另外一个例子是，如果项目捐赠人不允许改变预算，则资源/费用就是一个不可调整的约束。如果您在某一项工作中花的钱少于原先的计划，并不意味着剩余的资金可以转到用于其它工作或者其它项目，即使在项目结束时还有结余资金，也不得对预算进行调整或者修改。有些捐赠人要求报告未用完的资金，下次项目资金转账时会予以扣除，或者退回给捐赠人。

可调整/可让步的—表明约束有一定的灵活性，但应尽可能优化；如果项目需要做出某种变更，影响到其中一个约束，而该条件是可以调整的，则可以针对这一变更采取行动。

例如，在为一个旨在提高小麦产量的农业/生计项目采购种子的过程中，如果发现有一种小麦瘟疫，可能影响到小麦作物，则项目范围可以调整，原来的种子可以用水稻或者玉米来替代—而没有改变时间线和预算，这两种条件是**不可调整**的。

在另外一个项目中，因为项目开始时工作延误，在项目结束时需要延长完工时间。有些项目希望在项目获得正式授权后的第一天就开始工作。但有时接收资金、雇用项目团队成员和制定详细的计划常常会被延误或者花费的时间超出预期，因为时间是可以调整的（根据项目章程和协议），项目进度表可以根据初期的延误相应地调整。

约束也可能是**可以让步的**，以优化对其它约束的调整或者管理不可调整的约束。在前面的例子中，需要调整进度表（可调整时间），因工作延迟可能要将项目收尾推迟几个月，此时，需要增加额外的资金。如捐赠人同意，通过申请追加资金，预算可以让步，以优化时间的变化。

另外一个例子，如果汇率对项目能够采购的 NFI 援助包数量带来负面影响，而预算是不可调整的，则可以根据实际收到的资金相应地减少工作范围。因为预算约束是不可调整的，工作范围方面的约束（在本例中为 NFI 援助包的数量）可以让步执行。

图进一步说明如何分类约束的其它潜在例子。



图 4：项目约束的分类

在厘清每个约束分别属于哪个类别（**不可调整、可调整或可让步的**）之后，项目经理便可与项目利益相关方(持份者)展开讨论，明确要遵循的各个约束的优先次序。非常重要的一点是，要在项目初期确定优先次序，并且获得所有项目利益相关方(持份者)的同意。因为在项目启动后，再试图就这些约束进行谈判往往是相当困难甚至根本不可能的。一旦人们认定了任务安排和所需资源方面的约束，要想再进行变动就会更加困难。

1.2.3 项目集与项目组合管理

在发展领域，“项目”、“项目集”和“项目组合”这几个术语经常被使用，并且常常互换使用。由于这些术语没有一致而准确的定义，项目经理的角色和职责可能会不明确，常常会被误解。前面讨论过项目管理的定义和要素，现在，我们再来看一下项目集和项目组合管理。

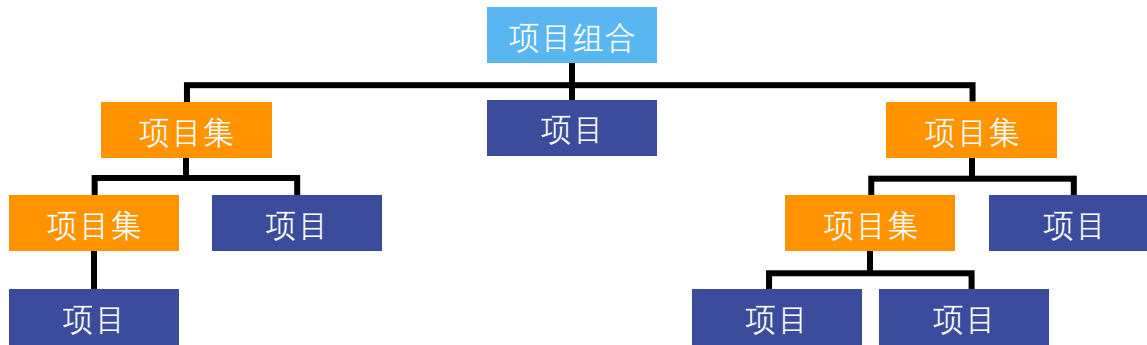


图5：项目、项目集与项目组合

项目集管理

项目集是指一组相关的项目和活动（有时候称为“项目集的组成部分”），通过协调管理比单独管理每一个项目可获得更大的影响。换句话说，整体（项目集的效益）大于其组成部分（项目、活动和任务）的总和。发展和人道主义组织常常将项目纳入到项目集中进行管理，这样，项目交付的成果可以解决更广泛的需求，为他们所工作的社区获得倍增的效益。

大部分项目集是通过国家层面进行管理，由一个项目集经理在国家主任（Country Director）、项目集部门负责人（Head of Programs）或者类似角色的领导下进行管理。有些项目集是以在全球范围内完成交付为目的，这些项目集更可能在地区或者总部层面进行管理。并不是所有的发展与人道主义组织都有明确的管理等级，很多组织是选择一个职责共担的更加扁平的管理结构，在这种情况下，项目集的管理职责则由一个明确的团队共同承担。

与项目不同的是，项目集通常采取集中式管理，以协调项目集内的多个项目，从而实现这个项目集的整体战略目标和效益。在发展和人道主义领域，这一方法尤其重要，因为通过项目集来对项目进行管理，非政府组织可以获得规模经济效益，实现递增式变化，这也是分开单独管理每一个项目所不可能实现的。在发展领域，项目集管理特别重要，因为通过项目集来对项目进行管理，有可能获得单独管理每一个项目所不可能实现的变革（或效益）。影响项目集形成的潜在因素包括：

- **地理区域**—项目集内不同项目的团队经常在同一地区或全国各地开展项目时互相支持，项目集经理的核心关注点之一是：如何整合利用在相同地区的多个项目的资源，以实现孤立地利用每一个项目的资源所不能实现的更大效用。最常见的情况是项目集在同一个国家开展，但项目集在多个国家或全球范围内开展的情况也越来越普遍。
- **多领域项目干预 (介入)**—项目通常是在某个特定领域、在相对更短的时间周期内开展，而项目集则常常跨领域合作，而且项目集工作周期较长。
- **目标**—一个组织通过协作的项目集来管理多个项目的目标与目的，更有潜力实现更高层面的战略目标。
- **资金**—单一组织通常可以管理多个由同一机构资助的项目。在这种情况下，这些项目可以由一个项目集协同管理，这样也有机会形成规模经济。
- **目标群体**—组织在不同领域（比如卫生、水资源、教育等）开展的项目，目标群体经常会有重合。采用基于项目集的方法来协同管理这些项目，组织能够通过共同指标、共享资源和流程将它们整合起来，这样也使得社区可以持续地评估组织是否正在进行“正确”的干预 (介入)。
- **管理**—各个项目的工作人员侧重于执行在其项目范围内对产出 和成果能直接做出贡献的活动，然而，在项目集层面上，管理人员则着重应对协调项目所面临的挑战、最大限度地发挥多个项目资源的功用、以及扩大项目集的影响力。

项目组合管理

在大多数组织里，项目资源往往有限，总是存在各个部门相互竞争资源的情况。项目组合管理流程有助于协调项目集和各个项目，使他们目标一致，尽可能符合整体战略和目标。这涉及根据资源的供给与需求情况，确定优先次序，衡量机会和风险，争取达到组织的整体目标。考虑到项目组合的复杂性及其战略重点，项目组合通常是由一位国家主任来管理，或者在地区或者全球层面，由一个高级执行团队来管理。

尽管了解与项目组合管理相关的问题并不是项目集经理的职责，但却非常重要。鉴于需要对有限的资源进行竞争，项目集经理们和他们的团队应能够证明他们的项目集与项目如何：

- 有助于实现组织的远景目标；
- 支持组织的战略实施；
- 能为组织的项目集、项目组合做出贡献。

项目组合管理监督多个项目和项目集的绩效。项目组合管理不涉及日常的项目任务，而是侧重于围绕组织的战略目标，选择、创建和管理所有工作的总体情况。项目组合管理的工作涉及针对是否终止或者变更某个项目或者项目集做出高层面决策，以调整优化正在进行的项目的战略，并完成组织的使命。

项目组合	项目集	项目
项目组合经理是一位高层领导，全面负责一个组织达到战略目的和目标所需变革的投资 项目组合的特征 • 为整个组织确定长期的远景目标 • 提供全局概念和组织远见 • 确定政策、标准、优先性和计划 • 了解跨组织问题 • 管理高层面战略性风险 • 做出艰难的决定 • 全方位了解领域的相关信息（内部和外部的） • 能够同时监督各种项目集、项目和其它活动	项目集经理协调、指导和监督一系列相关项目和活动的执行（通常是持续多年的），以交付符合组织战略目标的成果。 项目集的特征 • 在项目集范围内确定和明确战略与远景目标 • 推动所有层面利益相关方（持份者）（内部与外部）的参与 • 指导与监督项目活动的执行 • 管理战略和运行风险 • 了解和解决项目之间的问题 • 注重质量与成果 • 确保交付可测量的效益和影响	项目经理负责协调为交付一个或者多个产出而建立的临时结构。 项目的特征 • 管理与协调 • 交付产出 • 时间、成本、范围 • 注重适合目的的产出，满足要求，促使实现效益 • 注重项目风险 • 管理与交付物有关的问题 • 为成功执行交付物和活动制定计划

表 1：项目、项目集与项目组合管理一览表

1.2.4 项目来自哪里？

项目及项目资金可能有多不同的形式，取决于环境、组织结构和组织的战略。尽管项目的开发和融资可能有不同的机制，我们管理项目的框架是一样的。

INGO/执行合作伙伴：一个国际非政府组织（INGO）可能运行一个项目集，并有多不同的当地执行合作伙伴开展活动，执行实际工作，为项目集的总体目的做出贡献。这些项目集常常被称为项目，但在所有实际情况中，每一个执行合作伙伴组成部分本身都可能被视为一个项目。

这种类型的项目在大多数情况下，项目干预 (介入) 的各个组成部分均已经识别和设计好了，执行合作伙伴只需专注于项目活动的执行。

例子：一个 INGO 在一个冲突后的环境中实施一个多领域的项目集，寻求给目标社区提供更有效的服务。这家 INGO 与 4 个执行合作伙伴合作，每一个合作伙伴负责一个特定的领域：保护、水、卫生设施与个人卫生 (WASH)、食品分发和避难所。每一个领域都可以被视为一个项目，都有具体的目标，这些目标都最终指向项目集的成果：改善目标社区的基本服务。

独立的项目：有些组织可能有多个融资渠道，这样在识别和执行项目时允许一定水平的灵活性。独立的项目通常是组织通过这些可供选择（非限定性）的融资形式获得资金的。例如：

- NGO 在当地购物中心拥有一家平价商店，出售居住在当地社区的手工匠生产的手工产品。
- NGO 开展一些筹款活动，为开展独立项目提供收入来源。

例子：一群向商店提供产品的手工匠需要财务培训，以便更好地管理现金流、财务备用金和利润。目前，这个项目不适合作为任何项目集中的一个项目，因此，只能作为一个独立项目。

该 NGO 决定利用该商店能够提供的利润，运行一个为期一年的独立项目，根据手工匠的特定需求和情况编制一本财务小册子。

这个独立项目的产出和成果可能对将来的其它项目或者项目集有益，但是，在设计、规划、执行和结束这个项目时，其目的仅仅是满足手工匠的需要，而与其它项目干预 (介入) 无关。

项目捐助：在大多数情况下，捐助的项目紧紧围绕捐赠人指定的特定主题。捐助来源可能有 INGO、政府机构、基金会或者私人捐赠人。

例子：一个当地社区组织 CBO 收到一笔项目捐款，为他们的社区设计和执行一个教育项目，为不能完成作业的学生提供放学后的支持服务。这家社区组织负责项目的识别、设计、规划和活动执行，实际上，它承担起项目从开始到结束的全部工作。

项目集中的项目：一个组织在任何时间都可能同时运行多个项目集，每一个项目集应该有产生具体的项目集成果。在每一个项目集下，多个干预（介入）项目将根据项目集希望达成的成果进行设计与执行。

例子：一个 INGO 有一个性别暴力倡议和意识提升项目集，旨在增加社区对性别暴力根源的公共意识。这个项目集里的项目之一可能是针对性别暴力对社区的影响，向当地社区领导提供一次意识提升培训。另外一个项目可能是向立法者开展一次倡导运动，关注推动国家层面的政策改变。这些项目的成果共同构成项目集层面的产出，形成项目集层面的成果。

1.2.5 项目管理的原则

项目管理原则指导我们管理项目的方式，为我们管理项目提供一个结构框架。《Project DPro 指南》概括了五个项目管理原则：良好治理、参与性、全面性、一体化以及因地制宜。

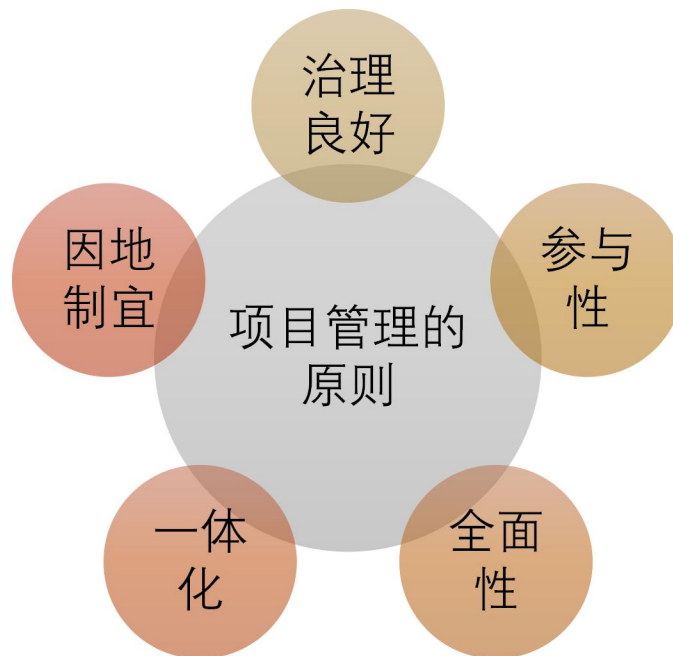


图6：项目管理的原则

在《Project DPro 指南》的第三章，我们将详细讲述项目管理的原则，但是，对每一条原则蕴含的意思有一个大概的了解很重要。

良好治理：项目的治理结构为管理和决策提供了一个框架，明确了每一级管理的角色、职责与容许度（权限）。本指南在“项目识别与界定阶段”介绍了项目治理，在“项目组建阶段”进一步予以详细阐述。在项目规划、执行和收尾阶段，治理结构对于确定项目变更至关重要，在整个项目的决策门中扮演着积极的角色。一个治理良好的项目确保项目经理清楚需要由谁、在何时做出何种决策，同时建立一个支持与反馈系统，创造一个更高效的项目环境。

参与性：利益相关方(持份者)在整个项目生命周期中的有效参与，对确保项目成功非常重要。利益相关方(持份者)积极参与项目时，就会增加对项目的主人翁般责任心。项目经理负责确定每一个利益相关方(持份者)在每一个项目阶段应该多大程度地参与项目，以及如何参与。通过每一个阶段介绍的工具与流程，参与原则被纳入整个 Project DPro 阶段模型中。例如，在项目识别与界定阶段，就应对利益相关方(持份者)进行了识别和分析，确定谁是利益相关方(持份者)，以及他们将以何种方式参与项目。

全面性：项目经理管理项目时，必须能够考虑哪些项目组成部分应组合在一起帮助达到预期的项目目的，从识别项目开始（确保项目成果与组织/项目集/部门目标一致），到规划所有项目活动（直接和间接的），一个综合的项目将各个项目组成部分连接在一起，构成一幅完整的画面，各个部分有效地协同发挥作用，帮助达到预期的项目产出和成果。

一体化：项目中的各个阶段以及各种工具与流程都不是孤立存在的，除非通过相互结合运用融为一体，否则，不能单独有效地发挥作用。项目经理负责制定策略，确保每一个工具与流程都建立在另一个工具或流程的基础上，项目经理还要理解项目运行的环境与背景，在约束条件下开展工作，确保所有项目要素的有机融合。

因地制宜：即使界定最好且规划最周密的项目，都可能不可避免地遇到问题和挑战。项目经理应对挑战、问题和变化的方式，决定了项目的总体成功与影响。应该根据数据与信息作出决定，指导项目经理及时调整项目活动和组成部分，以适应不断变化的环境。

1.2.6 项目经理的能力

项目管理的艺术与科学

我们有多少人知道项目经理并不是全能的？项目经理可能在项目管理方面有很好的技术技能，但却不擅长与团队以及与项目利益相关方(持份者)进行合作。举个例子，项目经理可能是一位电子制表软件的能手、组织工作和规划未来的专家，但他却不擅长与项目团队沟通，导致项目团队找不到努力的方向。因此，项目利益相关方(持份者)迫切需要有领导能力和沟通能力的项目经理。

这种情况自然就引出了一连串问题：“怎样才算是有效的项目管理？它是一门艺术还是科学？项目管理需要的是具备与人的行为和人际互动相关的软的‘艺术’技巧，还是侧重对投入和产出进行技术管理的一系列硬的‘科学’技能？”

毫不奇怪，答案是“两者都是”。项目管理，就像人生中的大部分情况一样，成功的秘诀在于平衡。

项目管理的艺术与科学——一则短故事

大卫是当地一个社区组织的一名项目经理，实施一个教育项目，主要针对辍学的学生提供补课辅导服务，以便他们能重返教室。大卫是项目管理领域一名经验丰富的老兵，项目设计与规划的一名专家。但是，最近他一直备受员工离职的困扰，致使项目延误很多。

所以，有一天大卫问他最信赖的一位团队成员，“阿里森，究竟是怎么回事？为什么项目发生这么多员工离职事件？”

“这个呀，大卫，实话说吧，在确保我们准时完成所有工作方面，您确实是一个很棒的项目经理。报告总是完美无缺，与捐赠人打交道，我们也很少出问题。但实话告诉您吧，很多团队成员觉得您唯一与他们沟通的时候是要它们交付什么东西或者指出某个错误。他们认为除了按时完成任务和达到目标之外，您不关心任何其它事情。”

听到这些，大卫陷于沉思。在预算范围内按时完成项目范围内的工作达到预定目标，这确实很重要，但大卫忘记的是项目管理的“艺术”。创造一个鼓舞人心的团队环境，以建设性的方式领导团队成员，这与项目管理的“科学”同样重要。

在大卫管理的项目中，尽管项目的所有技术方面显示能够成功交付项目，但团队成员离职造成项目延误，不得已要招募新的成员，又要一次一次培训。

这些都是一个平衡的问题。一个好的项目经理要能够平衡项目管理的“艺术”和“科学”。

项目管理的艺术侧重于项目的人员要素，要求项目经理具备领导、鼓舞、激励和沟通的能力。具备项目管理艺术的项目经理，能够在工作挑战发生变化时引领团队随机应变，能够根据实际工作情况随时调整工作的优先次序，能够解决团队的矛盾冲突，能够确定何时以及向谁传达什么信息。

项目管理的“科学”侧重于规划、估算、测量和控制工作等技术性的项目管理能力，项目管理的“科学”围绕谁在什么时候做什么的问题，确保项目管理的技术性部分得到积极管理。项目管理的“科学”围绕三重约束三角形，不断地评估项目的各项活动，确保达到各个目标，获得成果。

项目成功的关键是平衡项目管理的“艺术”和“科学”。尽管不可能所有项目经理在项目管理的“艺术”和“科学”方面都有很强的能力，但应该对项目经理在项目管理能力方面的优点和缺点进行盘点评估，列出清单，然后项目经理要积极努力，平衡“艺术”和“科学”方面的能力，这一点很重要。



图7：平衡项目的艺术与科学

Project DPro 项目管理能力模型

虽然将项目管理的技能分为“艺术”和“科学”两个类别是有帮助的，但它只是辨识一个成功项目经理所应具备的特点的第一步。

建立一个更全面的项目管理能力模型，将有助于确定项目经理的必要技能，同时，可作为评估项目经理技能水平的工具，明确项目经理需要提升的领域，并绘制职业发展路径图。现在有多种项目经理能力模型，而Project Pro 模型将项目管理能力划分为四个方面：



图8：Project DPro 能力模型

技术能力：这方面的能力通常被统称为项目管理的“科学”。项目经理能否识别、选择和采用正确的工具和流程来确保项目的成功？

领导力/人际关系能力：通常统称为项目管理的“艺术”。例如，项目经理如何与团队成员沟通、如何激励和启发团队成员、如何解决团队矛盾冲突？

个人/自我管理能力：项目经理自我管理的能力。例如，项目经理能否有效地确定工作的优先次序、管理时间和组织工作？

发展领域相关的能力：能够在发展项目背景下应用项目管理技术、领导/人际关系和个人/自我管理能力。例如，项目经理能否识别、选择和采用针对发展领域的独特的合适工具和流程？

能力	特征
项目管理技术能力	✓ 积极主动地管理项目范围 ✓ 全面识别项目成功所要开展的活动 ✓ 管理项目总体进度，确保工作按时完成 ✓ 定义和收集衡量项目进展的指标 ✓ 识别、跟踪、管理和解决项目问题 ✓ 积极主动向所有项目利益相关方 (持份者) 传达项目信息 ✓ 识别、管理和降低项目风险 ✓ 建立物流后勤系统 ✓ 确保项目交付的成果符合可接受的质量要求 ✓ 识别是否以及何时需要进行项目变更，这些变更对项目的影响 ✓ 计划和管理项目的预算及支出
领导力/人际关系能力	✓ 在机构组织框架内展望项目发展大局 ✓ 推动对项目的支持（促进认同） ✓ 传达愿景—设定合理的、具有挑战性的工作要求 ✓ 向团队成员提供及时有用的绩效反馈 ✓ 营造高效的团队氛围 ✓ 主动沟通（包括口头和书面沟通）、包括积极倾听 ✓ 激励团队成员自觉遵从项目指引，实现目标
个人/自我管理能力	✓ 组织能力 ✓ 注重细节 ✓ 多任务处理能力 ✓ 逻辑思维 ✓ 分析思维 ✓ 自律 ✓ 时间管理
发展领域相关的能力	✓ 理解发展领域的价值观和范式（或者运作模式） ✓ 了解参与项目的利益相关方 (持份者) ✓ 能够理解并应对复杂的发展环境 ✓ 与一群项目执行伙伴有效地合作 ✓ 应对发展环境独有的压力 ✓ 具备文化敏感性

表 2：Project DPro 能力模型特征

- 由于在规模、复杂程度和风险等方面的不同，不同项目的项目经理所应具备的能力水平也有所不同。然而，尽管项目会有这些差异，但采用这个模型，有助于更好地确保所有项目：所有活动都被全面地确定，优先化和排序；
- 进度表全面涵盖整个项目周期，并确定项目计划中相互关联的要素；
- 确定和执行采购流程（包含材料和承包商）；
- 制定和落实项目利益相关方（持份者）之间的沟通原则；
- 制定有关员工、志愿者和项目施工伙伴的人事制度；
- 预测和监控风险；
- 制定和实施一个质量标准体系，确保项目达到可接受的质量标准；
- 制定和管理变更管理流程。

随着项目经理的职责从管理相对简单的项目提升到管理比较复杂的项目，每一方面的能力所涉及的必要知识、技能和行为方式，都要相应地提升。而且，随着时间的推移，项目经理需要培养的一种最独特的能力之一就是能够找到应对挑战（超出预算、团队冲突、角色模糊、进度变更、意外风险）的备选方案，并根据每种情况的独特需求，运用相应的能力来应对这一挑战。

虽然项目管理的所有四个能力领域对于确保项目成功都至关重要，但《Project DPro 指南》着重探讨项目管理技术能力和发展领域相关能力在“科学”方面的技能。不过，为了帮助项目经理了解他们在每一能力领域的综合等级，我们在网站 www.pm4ngos.org 上提供了一份自我评估工具。

1.2.7 发展和人道主义项目的阶段

若想发展和人道主义项目能够取得成功，在整个项目的生命周期，都要均衡地运用所有项目管理能力，这一点很重要的（见附录 1，项目管理能力）。为此，许多发展组织推出了自己的项目生命周期图，通过这张图可以确定他们的项目进程处于项目生命周期的哪一个阶段。同时，这些项目生命周期阶段确定了为达到项目目标或目的而开展的各种活动的逻辑顺序。

例如，图 9 展示的是世界野生动植物联盟项目与项目集的生命周期设计图。图中，项目生命周期是用一个圆圈内的一系列步骤来表示，这只是一种项目周期模型的一个例子。

其它发展与人道主义组织采用其它设计来展示项目生命周期，包括循环模式、线性模式或不断修正的螺旋模式。虽然项目生命周期的具体顺序及描述方式可能因行业或组织的不同而有所差异，但他们的目标都是一致的。通过将活动在项目生命周期中进行分组排序，项目经理和核心团队能够更好地：

- 定义项目从开始到结束整个生命周期中的不同阶段；
- 确定项目团队在项目生命周期的不同阶段必须执行的流程；
- 演示 (显示) 如何利用项目管理周期建立项目管理模型；
- 展示项目如何在一个“约束”的环境中运行项目，在这种环境中，改变某个约束，将会导致其他项目参数发生改变。

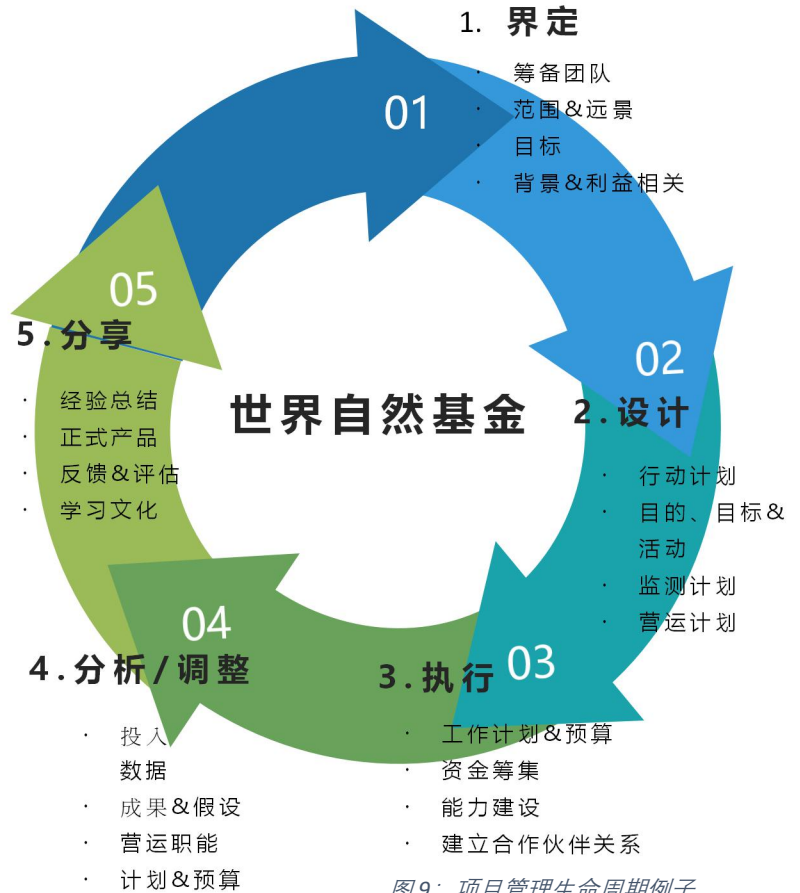


图9：项目管理生命周期例子

来源：www.panda.org

1.2.8 Project DPro 阶段模型

Project DPro 采用一个阶段模型的方式，针对项目的每一个阶段应该做什么工作提供指引。Project DPro 阶段模型可以融入到组织现有的项目生命周期中，或者如果组织内部没有设计项目生命周期图，也可以独立采用 Project DPro 阶段模型。

需要指出的是，这些项目阶段并不一定是依次序先后发生，而是交互进行。并不是开始一个阶段，待这个阶段完了之后，再开始下一个阶段。这样，这个阶段模型可以有更多的灵活性和可调整性，可以适用于各种不同的项目与领域。

经修改后的 Project DPro 阶段模型有 5 个阶段：项目识别与界定、项目组建、项目规划、项目执行与项目收尾。

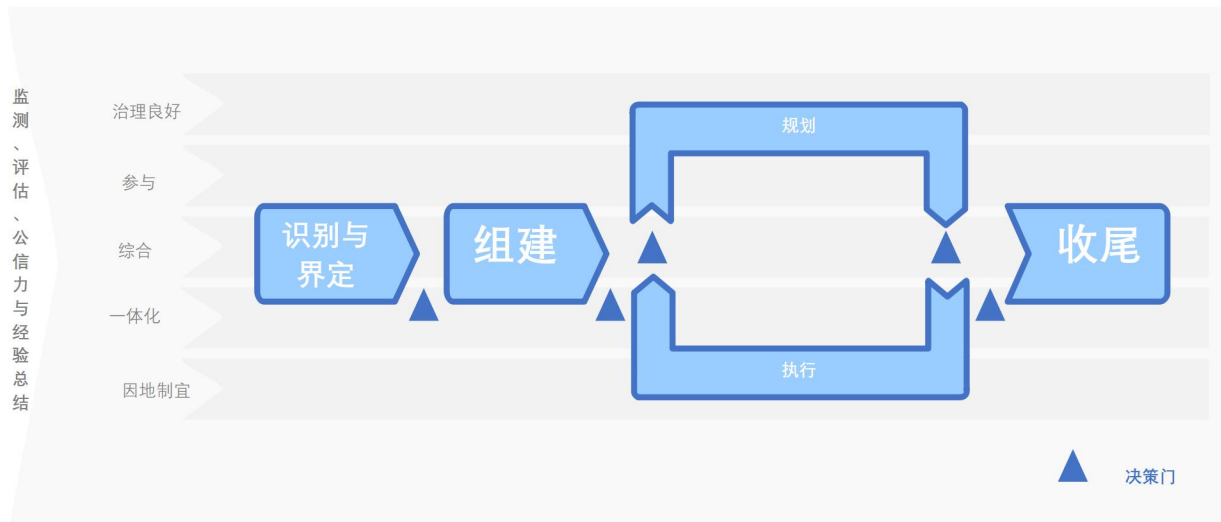


图 10：Project DPro 阶段模型

Project DPro 阶段模型的设计有明确的目的，那就是确保模型均衡而又全面，这对发展与人道主义领域的项目尤其重要。发展组织往往特别强调项目的设计与执行，但是，这样可能会令项目生命周期其他阶段的重要性被忽视。

显然，强有力的项目设计与执行管理是必要的，但还不足以保证项目成功。一个项目不仅要在设计与执行阶段持续提供充分的投入，也要在项目周期的其他阶段投入同样水平的资源与努力。

监测、评估、公信力与经验总结（MEAL）

在《Project DPro 指南》的旧版中，监测（Monitoring）、评估（Evaluation）与控制（Control）（MEC）单独作为一个阶段来阐述。但是，在本修订版中，增加了“公信力”（Accountability）与“经验总结”（Learning）两项，将 MEC 扩展为 MEAL，并被纳入项目的每一个阶段。这种更加综合的方式可以更加清楚地阐明要如何将 MEAL 与项目管理融合在一起，以产生项目预期的产出与成果

Project DPro 的阶段

项目的识别与界定阶段—在这个阶段，项目团队需要界定需求、发掘机会、分析项目的实施环境，并为界定项目设计备选方案。在项目识别与界定阶段中做出决定，确定项目随后运营的战略与运营框架。

项目组建阶段—在组建阶段，项目会得到官方的授权，项目的总体参数被界定，并被传达给主要的项目利益相关方（持份者）。也是在这个阶段，项目团队建立高层项目治理框架。

项目规划阶段—在项目规划阶段，项目团队应根据项目前期几个阶段制定的文件制定出全面而详尽的実施计划和补充计划（MEAL，供应链计划等等），为开展项目的所有工作提供一个框架。在项目的整个生命周期中，应根据项目不断变化的情况，评审并更新这些计划。

项目执行阶段—项目执行的日常工作是领导并管理项目计划的落实：带领团队、处理问题、管理项目团队，并且创造性地将项目计划中的不同元素进行整合。

项目收尾阶段—这个阶段包括执行项

目结束时需要进行的所有收尾工作，包括（但不限于）：与项目受益方确定交付成果、总结经验以及完成行政管理、财务及合约收尾工作。

一般来说，项目的有些阶段是在其它阶段完成后才会发生的，例如，项目收尾阶段是在项目执行之后的。但这并不意味着在项目执行阶段完成之前，就可一直忽视项目收尾工作。尽管是在项目临近结束之前或者项目执行之后才开展收尾工作，但是，从项目识别与界定阶段开始就要考虑收尾工作，而且，还要将这些考量纳入项目组建和项目规划阶段中。

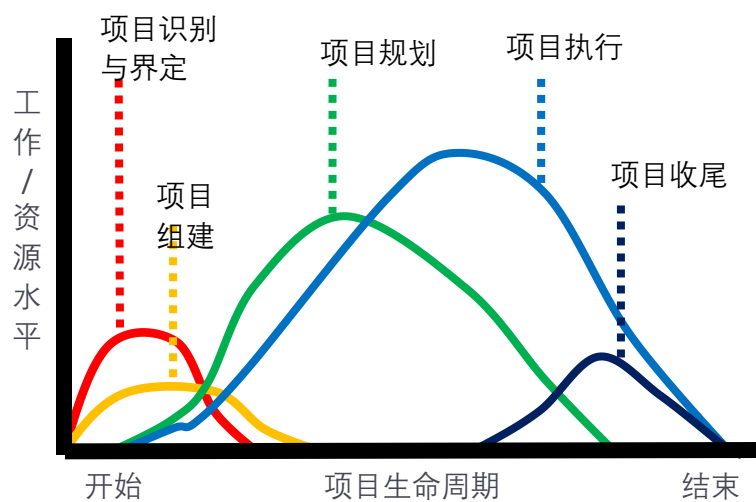


图 11: Project DPro 各阶段之间的联系

1.2.9 决策门

对于管理项目，决策门至为重要。决策门是项目中的检查点，在这些检查点，您要判断项目是应该继续照常推进，还是要根据获得的信息进行变更，或者全面停止项目。这样来考虑这个问题，您要问自己：“我们现在是在做合适的项目吗？我们还在以合适的方式做这个项目吗？”

决策门可以有多种不同的形式，正式的决策门数量取决于项目的周期长度与复杂性以及项目运行的环境。

决策门流程还应该与项目管理容许度（权限）以及项目团队的治理结构联系起来。项目治理有助于指导和协助项目经理通过决策门流程做出变更和决策。如果明确了项目经理做出决策的权限水平以及明白哪些利益相关方（持份者）将在何时参与项目，决策门流程将会效率更高、而且更加有效。

征求利益相关方的意见

项目管理团队制定与每一个决策门有关的文件时（如项目论证文件、概念文件、意向书、项目建议书等），需要利益相关方的参与，针对与潜在项目相关的中心问题寻求答案。这些问题包括（但不仅限于）：

- 项目的范围经项目受益方审议与接受了吗？
- 高层项目进度表符合利益相关方的期望和要求吗？
- 利益相关方是否已经同意了最低限度的质量要求？
- 高层项目范围、进度表和预算经过项目活动的执行组织审议了吗？

这些问题及其它类似问题在项目设计过程早期提供了检查点，确保正式的项目建议书是可行和合适的。

通过决策门引领和管理一大群利益相关方(持份者)常常要花很多时间,并且可能会面临沟通方面的挑战。尽管有这种复杂性和风险,以参与式的方式来通过决策门具有很多优点,它有助于:

- 确保组织不会在缺少关键决策者(赞助者、执行合作伙伴、组织的内部决策者)的承诺与支持下,在发展项目建议书上投入过多的时间、金钱、人力和组织资本。
- 为项目控制提供一个框架,确保各种机制落实到位,在整个项目生命周期内得到有效利用和检查。
- 支持对项目概念进行全面性分析,提供多种视角。项目一旦开始执行,鼓励对项目采取集体负责任的态度。勾画出一个项目审查需要通过的流程,确保项目获得了最终批准所需要的支持(内部和外部的),降低出现项目“很完美但被否决”的情形的概率。

避免陷入“很完美,但被否决”的风险有多种“最佳实践”,其中一种就是在各阶段建立一个由一系列授权点组成的决策门流程。利用决策门,组织明确项目中的一系列节点,在这些节点上,需要决定项目是继续推进到下一个阶段,还是需要修改项目范围、进度表和/或预算,亦或是彻底地终止项目。每一个接下来的决策门,都是建立在前一阶段完成的工作之基础上。

决策门——“很完美,但被否决”的情况例子

举个例子,项目现在处于识别与界定阶段,您问您自己:“到目前为止,在没有任何项目会确保被批准保障的前提下,我们已经在项目识别与界定阶段投入了大量的时间/金钱/精力。这是不是一个重大风险?”

总是会存在这样的风险:一个组织在项目识别与界定阶段投入了大量的资源,但最后发现项目没有得到正式批准。

在理想的情况下,项目团队会希望建立一个系统,通过这个系统,在大量资源投入到项目识别与界定阶段之前,他们能收到明显的迹象,表明该项目会(或者不会)获得支持。

项目团队希望避免出现这种“很完美,但被否决”的情况:组织已经在项目识别与界定活动上花费了数千(甚至数万)美元,但项目最终缺乏关键利益相关方(组织内部、社区、政府人员或者潜在赞助商)的支持。

在 Project DPro 项目各阶段模型中，决策门是使用位于各项目阶段之间的三角形作代表。

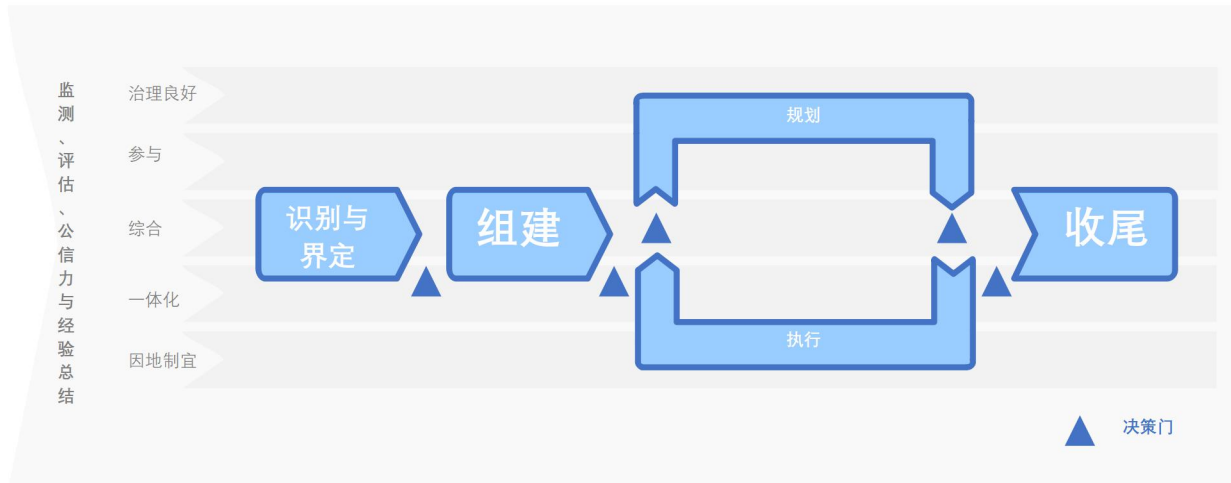


图 12：Project DPro 阶段模型中的决策门

如前所述，一个项目中的决策门数量因项目及其实复杂性和关键利益相关方（持份者）的不同而不同。因此，项目阶段模型中采用三角形图标（决策门）作为一个说明性的模型，表示可能设置决策门的节点。有些项目的决策门数量可能较多，而有些则可能较少。应该清楚的一点是，决策门系统有助于确保在没有获得关键利益相关方（持份者）支持的情况下不会进行项目投资。

在项目的常规节点（如项目执行的每一年开始）设置决策门有助于：

- 保持项目继续围绕项目原计划要回应的需求进行实施。
- 确保当初使项目获得批准的情境和假设仍然存在。
- 项目团队和关键利益相关方（持份者）有机会就以下方面做出决定：是否按目前的构想继续推进项目、修改项目计划、亦或是终止项目（如果项目干预（介入）不再合适、可行或者必要，终止项目并不一定意味着是一次失败）。

表 3 中的例子为三角洲厕所建设项目在识别与界定阶段确定了三个决策门。

决策门：一个可灵活调整的工具

随着项目五个阶段的推进，建议项目团队通过一系列正式的决策门（Project DPro 阶段模型中以三角形表示）重新审视项目的合理性及规划。

在每一个决策门，项目团队都有机会决定项目最初的合理性是否仍然有效，是否需要做出任何重大变更，或者是否需要全部停止项目投资。

每一个项目和组织都以不同方式利用决策门这一工具。最常用的决策门往往是设置在项目早期阶段，包括概念文件和项目建议书，它们构成决定是否继续推进潜在项目投资的文件。但是，建议在项目的后期阶段也要设置决策门。

例如，在项目执行阶段，应该进行正式的检查，确保项目原本计划解决的需求仍然存在，项目干预（介入）的逻辑仍然有效，项目执行计划仍然准确。

三角洲河厕所建设项目中的决策门

在本案例中，项目识别与界定阶段可能设置了以下决策门：

决策门 1 项目概念文件	作为一个执行合作伙伴，您针对一个国际非政府组织（INGO）的项目集下面的某个项目向这个 INGO 提交一份概念文件，概括描述这个项目的高层面活动、预算和时间表。这份概念文件的成果可能是： 1) 您的概念文件获得批准，您继续下一步工作，编写一个全面的项目建议书。 2) 您的概念文件被否决，或者 3) 您的概念文件经修改后被批准。
决策门 2 项目建议书	一旦初始概念文件获批，您可能被要求编写一份完整的项目建议书。与概念文件很相似，有三种情况可能会发生： 1) 您的项目建议书获得批准，您继续项目的组建与规划阶段。 2) 您的项目建议书被否决，或者 3) 您的项目建议书经修改后被批准。
决策门 3 政府审批授权	大多数项目所在地的政府（地方政府或中央政府）要求项目在推进之前必须获得政府授权。项目在继续下一个阶段之前，政府一般需要对项目地点、概念和其它关键要素进行审批。

表 3：三角洲河项目决策门例子

项目、组织和情境不同，每一个阶段的决策门也不同。在继续向前推进下一个阶段之前，内部决策门必须关闭。在继续下一个阶段时，如果决策门仍然开着，则可能影响项目团队有效完成下一阶段的工作。

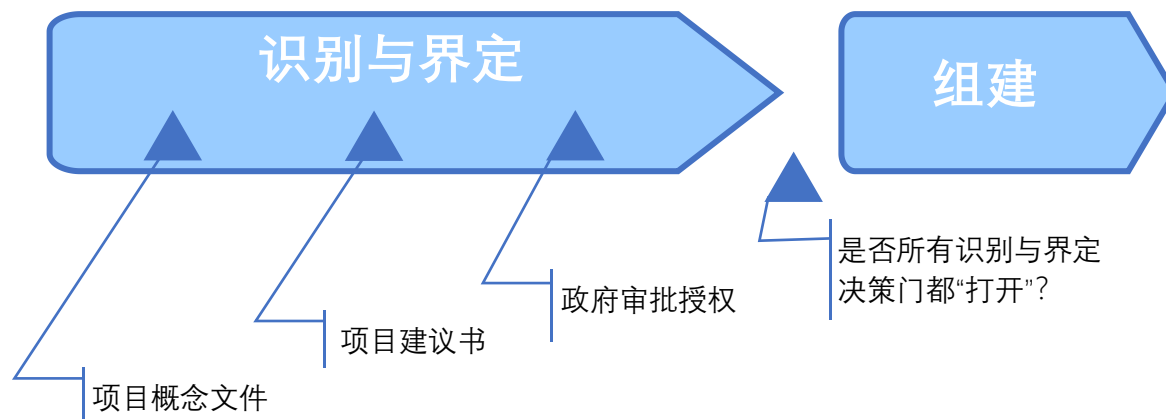


图 13：项目识别与界定阶段内部决策门的例子

例如，如果项目未能获得政府审批授权，这一决策门仍然保持开着，项目团队可能在项目组建阶段耗费资源与精力，却不能获得实际推进项目的正式授权。如果项目最终未能获得政府审批授权，则可能给项目、组织与利益相关方（持份者）带来不利影响。

参与每一个内部决策门的利益相关方（持份者）也可能不尽相同，因此，需要考虑决定每一个流程包括哪些决策门以及应该向哪些利益相关方（持份者）征询意见。

紧急决策门

可能会出现这样的情况，项目运行环境瞬息万变，需要决定如何向前推进项目，这正是紧急决策门可以发挥作用的地方。当需要快速决定是继续推行某个项目，还是终止这个项目时，就要落实紧急决策门。需要执行紧急决策门情形的例子：在一个冲突的环境中、环境迅速发生变化、项目（和/或团队成员）被置于危险时。

这种决定并不总是在项目经理的权限（容许度）范围内，而且大多数情况下都是超出了容许度范围。项目经理应该与治理层和利益相关方一起决定是否和何时应该考虑紧急决策。

1.2.10 各阶段的论述结构

下一章，我们将分别详细地阐述 Project DPro 的各个阶段，着重讲述每一个阶段取得成果所要使用的工具与流程。各阶段将按照以下结构分别进行阐述：

- **概述：**重点概述本阶段的重要性，概括介绍本阶段中应考虑的关键部分；
- **关键产出：**根据着重讲述的工具与流程，每一个阶段都应该有一个具体的产出；
- **本阶段在实践中的意义：**总结前一阶段与本阶段之间的联系，并纳入本阶段需要考虑的其它相关事情；
- **投入：**概括介绍有助于完成本阶段流程的文件与工具；
- **流程：**确定和提供获得本阶段产出 所需要的全部流程与工具示例。

另外，本指南还提供一些故事与小型案例研究，用于具体说明在实践中如何灵活运用这些工具与流程。《Project DPro 指南》是根据发展与人道主义领域多种不同项目的经验总结撰写的，可给读者提供广泛的视角。

第二章. PROJECT DPRO 的阶段

2.1 项目识别与界定

本章讲述：

- ✓ 识别与界定需求
- ✓ 数据的类型与数据收集
- ✓ Bradshaw 的四类社会需求
- ✓ 利用韦恩图识别和分析利益相关方 (持份者)
- ✓ 问题树与目标树
- ✓ 当前形势与未来态势 (趋势) 分析
- ✓ 逻辑框架

“万物都经历两次创造，先神而后形。以终为始，对期望的成果，心中先要有一个远景目标和蓝图，这是创新的关键。”

— Stephen Covey

2.1.1 概述

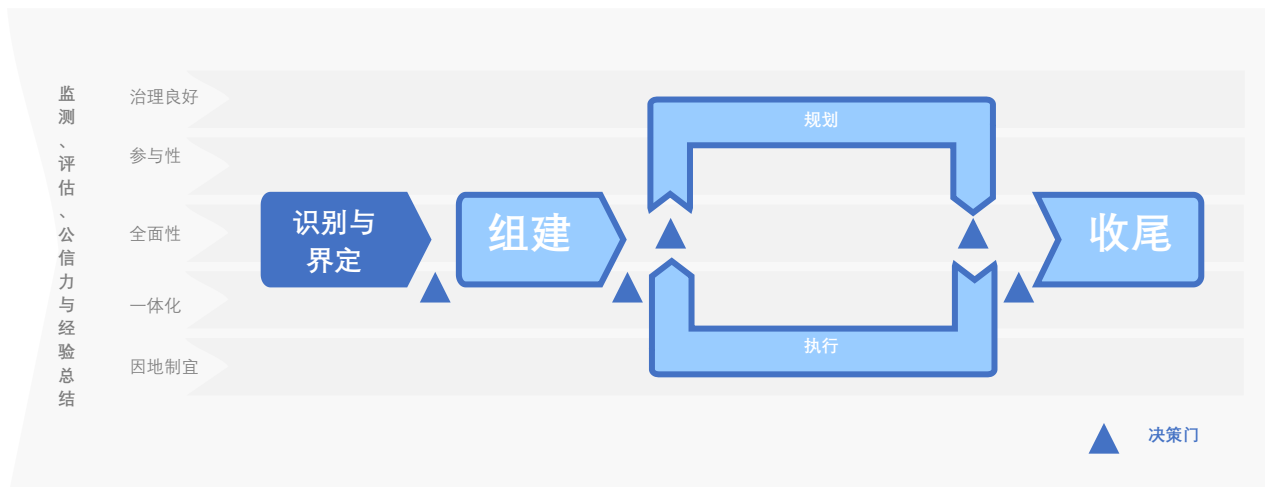


图 14：Project DPro 阶段模型—识别与界定

所有的项目都始于一个想法、一种需求或者一个机会，经过评估、分析，最终才发展成为一个项目，然后通过项目生命周期来进行管理。正是在这个过程中，我们开始回答一个关键的问题：“我们正在进行合适的项目吗？”如果这一步错了，在很长一段时间里，即便项目的所有工作都已经得到很好的规划和实施，但项目都会是错的。第一步做对了，您就可能已经成功一半。

在很多依赖项目管理文化的领域，项目从获得官方正式批准后开始。但在发展与人道主义领域，通常不是这样的，而是可能存在各种情况，最常见的情况是项目周期从项目识别与界定阶段开始。

在项目识别与界定阶段，时间、资源和精力会投入到界定需求、寻求机会、分析项目环境、培育关系、建立信任、发展伙伴关系以及确定干预（介入）的高层面框架。在项目识别与界定阶段所做出的决定涉及现有的战略（组织的、项目集的、部门的以及国家的战略等），并确定开展项目的总体框架。

项目识别及界定阶段如此重要的一个原因之一是，它提供了一个成本效率最高的机会来回答关于项目参数的基本问题。作为一个项目团队，将共同努力，开始通过各种流程建立项目的基础，这一努力的最终成果是提供项目逻辑框架和高层项目章程。

如图 15 所示，可以对项目做出改变的最早时机是在项目开始的时候。如果一个项目团队想要改变目标、项目进度安排或预算，在项目已经开始实施（为完成工作而花钱、投入时间和资源）**之前**，则更加容易一些。

当项目向前推进时，还有一些其它机会对项目范围/质量、预算/资源以及时间/进度等问题进行再次讨论。但是，一旦已经开始项目执行（人员已经雇用到位、工作已启动、预算已划拨、交付物已初见雏形），再改变这些项目参数的成本就会增加，因而，这些参数的改变将会更难管理。因此，项目经理应该利用收集到的数据在项目识别及界定阶段进行有效决策，以开放的态度对待创新性探讨、头脑风暴、前景展望以及策略辩论等，是这一阶段通常采用的方法。

项目与干预（介入）

在本指南中，这两个词常常互换使用。一个项目就是对某种情况或者情形，通过一种干预（介入）和许多活动进行“介入”的过程。

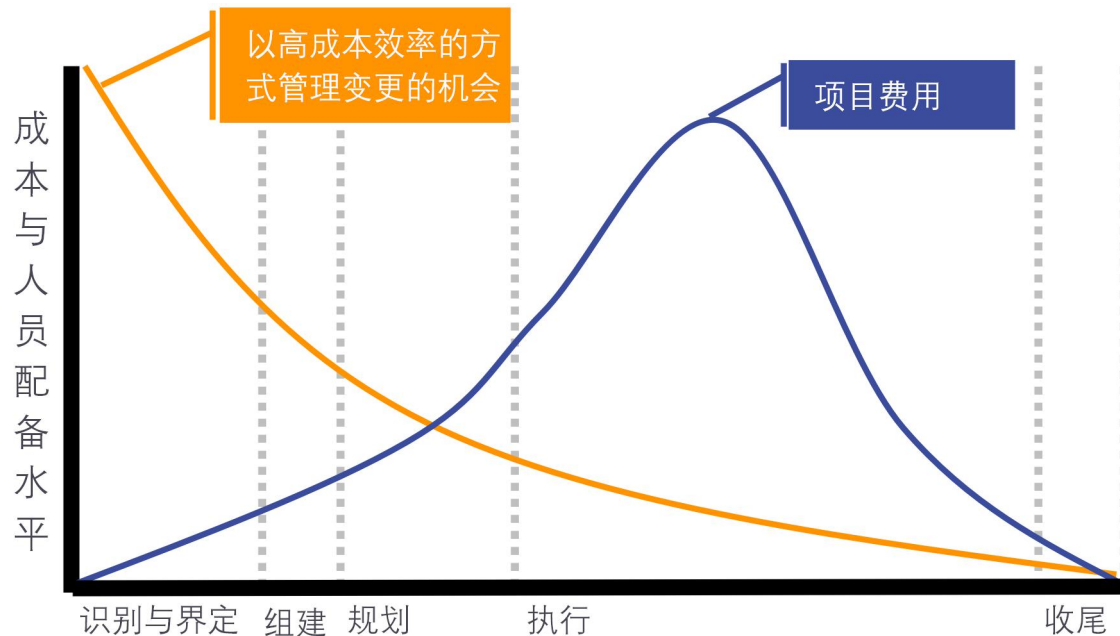


图 15：以高成本效率的方式管理变更的机会

2.1.2 关键产出

利益相关方 (持份者) 分析

利益相关方 (持份者) 管理的有效性可能成就一个项目，也可能破坏一个项目。不过，如果您没有花时间对谁是利益相关方 (持份者)、他们的权力和影响进行一次全面评估，并寻找使他们参与项目的方法，则真的很难管理利益相关方 (持份者) 并使他们参与项目。在项目识别与界定阶段，这一流程首先是分析利益相关方 (持份者)，确定他们的权力和影响。这一分析将是项目后面几个阶段制定管理与参与策略的基础。

项目逻辑框架

项目逻辑框架是一个有助于概括描述活动如何导向项目产出和成果的关键流程与工具，它还可以帮助我们清晰地概述与目标陈述 (objective statements) 有关的任何假设，还包括在整个项目过程中用来验证目标的衡量指标和衡量方法。

项目建议书

在这一阶段，项目将提交项目建议书以获取资金。为了完成项目建议书，需要获取大量的信息，才能编制一份尽可能全面而准确的项目建议书。关键的一点是，要开始对项目范围、预算、时间表、风险、可持续性和项目收尾方式等进行高层面的分析。

另外，还需要考虑对团队的要求以及有效、成功交付项目所需要的人力与物力资源。

高层面项目章程

在本阶段，您将开始构建您的项目，针对风险、利益相关方 (持份者)、人力资源、供应链和可持续性等方面进行高层面的分析。这些流程的产出应该是一份高层面项目章程和一份项目建议书，前者将在项目组建阶段进一步深化，后者将被提交给资金提供者以获取资金。

项目识别与界定阶段的 MEAL (监测、评估、公信力与经验总结)

让 MEAL 团队参与本阶段至关重要。项目经理要在整个项目期间与 MEAL 团队紧密合作，但尤其是在这一阶段，需要进行大量的分析，这些分析需要 MEAL 团队的协助和建议。因为需求评估及验证、以及项目建议书都在这一阶段完成，因此，这一点特别重要。MEAL 团队还将参与帮助制定项目逻辑框架、验证假设以及确保衡量方法实用可行。

2.1.3 谁参与本阶段

项目识别与界定阶段为在项目早期建立各利益相关方 (持份者) 的参与的方式提供了机会。尽管项目识别与界定阶段采取各方参与式的方式可能要花费更多时间与资源，但采用这种方式，将会：

- 为利益相关方 (持份者) 提供机会控制他们自己的发展进程;
- 利用从多个视角获得的信息与反馈, 以强化项目设计;
- 增强利益相关方 (持份者) 对项目的拥有感。

在这个阶段, 您可能希望确保让尽可能多的项目团队成员和利益相关方 (持份者) 都参与进来, 但是还要记住, 这时候可能还没有雇用项目经理和大部分团队成员。一个有益的做法是确保项目集经理、MEAL 团队和其它相关的内部利益相关方 (持份者) 参与本过程, 这样, 一旦项目经理雇用到位, 就可以有效地向他/她传达这些知识与信息。如果项目刚好被纳入组织的一个项目集中, 则项目集经理这个角色也很关键, 他要确保项目的成果符合项目集的整体战略, 并针对这一阶段要进行的分析和高层面评估, 给项目经理和项目团队提供指导。

因为在本阶段您要做高层面的分析 (估算), 因此, 让组织内部的支持和运营团队参与进来也很重要。要征询供应链、人力资源和财务等部门的意见, 特别是在项目建议书起草阶段。对于确保更加准确地估计时间、预算和范围, 这些部门可以提供非常有用的帮助。

2.1.4 本阶段在实践中的意义

资源动员与利益相关方 (持份者) 参与

有时候, 这个阶段经常面临一个现实, 那就是用来识别项目和界定工作范围的设计和参数的时间非常有限。正因为如此, 要采取一种结构化的方式来识别与界定项目, 并为有效地完成这项工作动员相应的资源。

要让利益相关方 (持份者) 参与本阶段, 这对项目的成功至关重要。通过一个参与流程, 从项目早期阶段开始就促进利益相关方 (持份者) 认可和支持项目干预 (介入), 帮助描述工作的优先顺序, 这样可以促进项目的识别与界定。

让利益相关方 (持份者) 参与本阶段还有另外一个好处, 那就是为您在整个项目生命周期中与利益相关方 (持份者) 合作与协调的方式确立一个示范。参与应该是国际性和战略性的, 在合适的时间和情况下纳入参与和反馈机制。采取鼓励利益相关方 (持份者) 参与的政策, 尽管花费的时间更多些, 但带来的效益远远大于挑战, 在项目的规划和执行阶段, 尤其如此。

决策门

决策门在项目的任何阶段都很重要, 但在项目识别与界定阶段尤其重要。项目的基础是在这一阶段奠定的, 因此, 如果这一阶段错了, 则当项目向前推进时, 对项目的成果与影响会带来多米诺 (骨牌) 效应。

设置正式的决策门, 并让利益相关方 (持份者) 参与这个过程, 有助于确保您以合适的方式开展合适的项目。项目识别与界定阶段的一些决策门例子如下:

- **需求评估:** 确认需求存在并且是社区、利益相关方 (持份者) 和受益人的优先需求。以利益相关方 (持份者) 提供的信息和反馈, 作为确定项目参数的依据。
- **概念文件:** 提出一个高层面的项目概念, 利益相关方 (持份者) (如组织、项目集的团队和/或捐赠人) 将决定它是否符合标准要求, 是否可以继续下一步进行项目建议书的编写。
- **项目建议书:** 概括描述项目的高层面要素, 包括: 工作范围、预算、时间框架、风险、利益相关方 (持份者)、干预 (介入) 逻辑以及资源要求, 目的是获得资金支持。

记住，在这一阶段，还可以加入其它决策门，取决于项目的类型和复杂性，以及提出项目意向（或者征集项目建议书）与要求提交项目建议书的时间之间的间隔等。

2.1.5 投入

为了成功完成项目识别与界定阶段，您需要有各种文件和信息，包括：

- 项目概念/构思
- 征集项目建议书的相关条款和要求
- 以往类似项目的经验
- 项目集的变革理论

能够获取哪些投入文件，取决于您要识别与界定的项目类型。例如，如果您要以一个执行合作伙伴的身份，对一个国际非政府组织或者捐赠人的征集项目建议书进行回应，您可能需要一份征集项目建议书的相关条款和要求（ToR）来指引您。这种项目通常已经完成了高层面的项目识别流程，您需要的只是提供具体数据，以及对要开展的项目干预（介入）做进一步的参数细节说明。

相反，如果您是一个项目捐赠款的接受方，项目从开始到结束的所有阶段，包括每一个项目支持部分，您都需要进行识别和设计。也许，在这一阶段，您可能已经有了一个泛泛的概念，但还需要进一步探讨和规范项目的细节。

在这一阶段，这些流程对所有项目都是一样的。但是，您执行的项目的类型，决定了您的项目在这个阶段需要的信息和细节详尽程度。

2.1.6 流程

界定需求

在识别与界定项目过程的开始，项目团队就应该收集数据与资料，用于确定潜在干预（介入）区域内的社区需求。不过，收集的数据不应局限于与社区需求有关的问题。当我们探索社区的需求，为项目构建框架时，需要考虑很多方面的因素，包括：

- 该区域当前提供的服务（无论是社区自己还是其它机构提供的）；
- 项目可能涉及的利益相关方（持份者）；
- 社区的自身优势与资产；
- 国家或者部门层面的目标、目的及战略。

概念文件

概念文件是一份概述项目构思的高层面文件，可供组织内部或外部使用。在这一阶段，您可能已经向您组织内部的利益相关方、或者捐赠机构或者一个国际非政府组织提交了一份概念文件，以对一个征集项目建议书（RFP）做出回应。概念文件是一个很好的工具，可用于在这个阶段开始为您的项目建立框架和进行界定。

收集数据面临很多挑战，其中一个就是这个过程可能会存在很强的主观性。关于什么应该、以及什么不应该被定义为“需求”，人们（作为个人或社会和利益集团的成员）可能有完全不同的想法。因此，在单个地点完成的需求界定过程，可能会产生截然不同的成果，这取决于这一过程向谁征询了意见以及采用了何种方式进行征询。

MEAL 与需求识别

在这一阶段，MEAL 团队或者负责人将与项目经理和团队密切合作。任何数据收集工作都要与您的 MEAL 团队或者代表进行合作。

收集数据

您在这一阶段收集的数据不应仅限于目标社区或者受益方的需求和优先事项。在项目的这一阶段，还应该收集其它一些信息，以便更全面地理解项目情况和背景。收集的数据可能包括：

- 法律法规环境
- 社会与文化条件和规范
- 可用的和需要的基础设施
- 社区的优势、机会和远景目标
- 生态/自然环境
- 组织网络
- 成功与能力

有多种方法可以用来收集这些数据，记住，在这个阶段，您可能还没有太多可以利用的资源。例如，您可能还没有专门的预算可用于开展完全的数据收集工作，或者，只有有限的人力资源来完成数据收集的过程。在决定从何种渠道或者采用何种方式收集数据时，您都需要记住这些约束。

但是，在可以开始数据收集过程之前，应该制定一个规划，说明：

- 数据收集的目的
- 进行数据收集可以利用的资源
- 需要的人力资源
- 进行数据收集/需求评估可用的时间期限

以三角洲河厕所建设项目为例，在这一阶段，项目还只是一个想法，还需要更多的信息和数据来确认这一需求存在，并向项目团队提供信息，帮助指导他们如何推进项目的发展。

表 4 提供了一种简单而结构化的方法，用来确定需求评估需要收集什么信息和数据。在这个阶段，时间和资源都是有限的，因此，数据收集过程应该尽可能有针对性，并且具有成本和资源效率。

我们需要了解什么？	我们可以从哪里/向谁获得这些信息？	需要什么人力资源？	需要什么预算？	需要什么样的时间表？
当地有什么协会、当地政府部门和其它角色？	与社区、协会/合作社会谈	经验丰富的现场工作人员	交通、午餐、办公用品	现场调查访问 2 天
家庭垃圾如何处理？	社区家庭、协会、合作社	进行入户调查的现场工作人员	交通、午餐、办公用品	现场调查访问 1 个星期
商业/工业垃圾如何处理？	在社区走访观察，与社区居民聊聊。	经验丰富的现场工作人员	交通、午餐、办公用品	现场调查访问 2 天

表 4：三角洲河厕所建设项目数据收集规划

数据收集过程也应作为一个小型项目来考虑。在所有现实情况下，都有一个具体的成果（了解需求）、具体的工作范围、预算和时间表，这些都需要管理。

如果未能正确地规划数据收集工作，可能导致数据收集过程无效，收集的数据可能与项目构思无关，或者项目团队遗漏了对确定项目干预（介入）至关重要的关键数据。

项目集数据、经验总结与评估

如果项目是一个项目集的一部分，则项目集可能已经有了可供项目团队用于识别与确认需求的数据和信息。只要这些数据是适时和相关的，则可以减少需要收集的数据之数量。

以往项目的经验和评估是另外一个很好的工具—只要它们是适时的，在项目识别与界定阶段可用于数据收集。这些经验和评估应该被纳入将来的项目中，通常包含可用于新项目的数据与信息。

数据的类型

二手数据 (间接数据) — 即在一些已公开发表或未发表的资料中 (包括文献综述、调研、评估、NGO、联合国下属机构、国际组织及政府部门的工作报告) 可以查找到的信息。二手数据可能具有很高的成本效益, 应该作为评估资料的首要来源。不幸的是, 二手文件的获取往往受到限制, 同时, 当我们解读二手数据时需要谨慎小心。有时, 为了证明二手数据的可靠性以及其与特定背景的关联性, 或者为了挖掘数据背后更深更具体的信息, 需要进行一手数据的收集。记住, 二手数据有可能是定量的数据, 也可能是定性的数据。

优点	缺点
• 比较具有成本效益, 可以利用互联网和/或记录搜索来进行数据收集。 • 需要专门来完成这一流程的人力资源较少。 • 与一手数据收集相比, 花的时间较少。	• 找到当前的新数据可能比较困难。 • 并不是所有的数据来源都是同样可靠有效。对于不熟练掌握传统研究方法的人来说, 利用可靠和值得信赖的资源可能是一种挑战。

表5: 二手数据的优缺点

一手 (直接) 定量数据 — 当二手资料不能够为我们提供足够的信息时, 或者根本就得不到二手信息时, 组织可以采用定量评估的方式 (如问卷调查、测试、标准化观察工具) 来收集数据, 这些方式专门收集可用于计数和统计分析的信息。

优点	缺点
• 定量数据可以大范围收集, 因而可以得到大量的反馈信息, 以便对成果进行概括性分析。 • 如果问题和答案设计完善, 成果往往较少受到人为偏差的影响。 • 运用标准化的方式收集数据, 这样可以将成果与其他数据进行比较。	• 定量数据可能会忽略问题的深度 • 每一个受访者都有标准的问题和答案时, 也很难收集到情境化的数据。

表6: 一手定量数据的优缺点

一手 (直接) 定性数据 — 与定量数据方法相反, 定性分析常以文字、图片以及物件 (甚至是受访者的非语言线索) 来挖掘参与者的经验。不同于调查、问卷或测试采用的典型问答形式, 定性数据通常是通过开放性的叙事方式来收集的。

优点	缺点
• 提供基于受访者经验的广泛信息。 • 提供比定量数据更深入的信息和反馈。 • 帮助项目团队通过受访者的经验更好地理解项目背景, 提供细节。	• 不能大规模收集和进行概括性的分析 • 执行起来需要大量的时间和资源。 • 要求数据收集团队具有运用定性数据收集方法的知识与能力

表7: 一手定性数据的优缺点

每一种数据收集方法都各有优缺点，需要根据您在项目这个阶段所拥有的时间与资源进行权衡取舍。应该认真选择最合适（和有成本效益）的工具与方法来收集数据。定量或定性数据、一手或二手数据，哪一种方法是最好的，众说纷纭。每一种方法都有其用途与优点。例如，一手数据常常被视为比二手数据更加可取。但是，在现实中，一个项目团队可能不具备进行全面定量研究的能力或资源。

混合方法收集数据

这种方法组合运用一手定量数据、一手定性收集、有时候甚至二手数据来源。采用混合方法可以为从多种角度检验数据提供一个牢靠的基础。

二手数据	一手定量数据	一手定性数据
✓ 文献综述 ✓ 记录回顾 ✓ 现成统计数据 ✓ 索引 ✓ 政府文件 ✓ 其他 NGO 的文件	✓ 知识、实践以及覆盖情况调研 ✓ 入户调查 ✓ 标准化的测验或调查 ✓ 标准化的观察工具 ✓ 人体测量	✓ 头脑风暴 ✓ 亲和图法 ✓ 焦点小组 ✓ 历史叙事 ✓ 时间线 ✓ 位置图/社区图 ✓ 关键知情者访谈 ✓ 半结构化访谈 ✓ 排序练习

表 8：数据的类型

虽然一手数据的收集可以具体瞄准某个项目的精确需求，但它耗时耗力且成本较高。因此，许多机构建议首轮数据收集借助二手数据，而随后几轮数据收集则运用一手数据收集的方法来填补二手数据未覆盖的空白。

另外，人们常常认为定性数据没有定量数据严谨，但定量的方法却有提高当地社区以及参与者对项目期望的风险，可能反而带来更高的代价。如果有专业人士参与计划及实施过程，定性数据评估反而能获得更严谨的成果，并且能揭示二手数据以及定量分析所识别出来的趋势背后的根本原因。

在同样的数据收集过程中运用二手与一手方法（包括定性定量工具）相结合的方式，可以提供更加全面综合的情境供项目团队作决策参考。不过，不论选择何种方法，最终的目的都是为了做出项目的决策。

在开始收集数据之前，要问自己和您的团队“将如何利用这些数据？”。如果没有找到能够让人接受的答案，就不要继续后续工作。时间和资源都是很宝贵的，没有必要浪费在为收集数据而收集数据的无用功上。许多评估工作收集了非常详细的数据并形成了大量的文件，最终却被束之高阁。这些资料收集是对资源的浪费，也对利益相关方（持份者）的生活造成了干扰，而且营造出一些不现实的期望，影响到与重要伙伴和/或受益方的关系。

任何时候您开始数据收集过程时，决定您要收集什么数据及采用什么方法时，要记住以下问题：

- ✓ 需要获取什么信息？
- ✓ 从哪些渠道可以获得这些信息？是否有可靠的二手数据来源可以利用？
- ✓ 这些信息如何帮助做出关于项目的决策？
- ✓ 数据收集团队是否拥有能够有效执行数据收集的技术与人力资源？
- ✓ 收集的数据可否用于其它项目或者项目集？
- ✓ 收集的数据如何、何时以及由谁来分析？
- ✓ 将如何管理和归档收集到的数据与信息？

数据互证分析

采用数据互证分析方法，可限制问题界定的主观性，并从不同视角探寻真实的“需求”。数据互证方法是一项功能强大的技术，借助这一技术，我们可以从两个以上的来源对数据进行交叉验证，从而进行数据确认。如果一项研究只用了一种数据收集方法（视角），那么，研究人员有可能被诱导认为调研成果得到了强有力的证据支持。如果研究人员运用了两种方法（视角），那么，成果可能会迥然不同。但是，运用三种方法/视角回答问题，则期望至少其中两种所得到的成果能够互相印证。另一方面，如果出现三种相互矛盾的成果，调研者就会知道需要重新界定问题，或者重新考虑研究方法，亦或两者都要推倒重来。

数据互证分析的核心作用是提高研究成果的信度与效度。通过结合运用多个视角和方法，研究者可以克服采用单一方法或者从单一观察者角度采集数据而引起的不足或者偏差和问题，从而提高成果的信度与效度。

在需求识别过程中运用数据互证，有一种方式是采用美国社会学家 Jonathan Bradshaw 提出的一个方法。他认为需求评估应该包含一个社区中四种类型的需求，所有这四种类型的需求都出现，则表明可能是一种“真正”的需求。

Bradshaw 的四类社会需求包括：感受性、表达性、规范性和比较性需求。

- **感受性需求**—这类需求侧重社区自身的想法和希望，他们想要的东西应该放在首位考虑。感受性需求可能是主观的，并且可以直观地描述为“想要”。它受到个人知识和期望的影响，但有可能是不现实和/或不能负担的。例如，妈妈们可能常常因为卫生管理不善而导致的脏乱差以及不利于健康的环境而怨声载道，但他们可能没意识到其实是有更好的其它方法来改变当前状况。
- **表达性需要**—这类需求通常是通过观察识别出来的。社区通过他们的行动表达了什么？例如，某项服务等候人数很多，那么就说明这个社区应优先考虑这个需求。有时，表达性需求与社区的感受性需求一致。但有时由于政治或文化上的压力，或者无人问起过，这些需求可能不会（作为一种感受性需求）被公开具体地识别出来。例如，许多家庭可能未曾对居住环境的卫生问题口头表达过他们不快，但现在开始寻找处置家庭生活垃圾的地方（垃圾池）。

- **规范性需要**—这是将当时的情况参照一系列专业或者专家标准而确定的需求。通常情况下，这些需求由专业人士或专家（如内科医生、工程师、公共卫生专业人员等）识别出来的。例如，一个卫生专家可能指出居民用水中的排泄物比例超出了卫生部制定的标准。
- **比较性需要**—这是将当时的情况与其他情况相比较而确定的需求。这种方法最常被用来比较人们对资源的获取情况。这种方法认为需求是一个相对概念，因此，在人与人之间进行比较的情况下，必定会发生关于需求的争论。例如，渔业合作社的成员可能发现：附近一个城镇有卫生设施，因而鱼类资源比较丰富。

确认需求

如果您的项目是属于一个项目集的一部分，或者是响应一个征集项目建议书的项目，则项目概念可能已经确定。这时候，可能并不需要开展一个全面的需求评估，而是通过一个简单的需求确认过程来进一步界定和确认需求可能会大有裨益。您可能需要收集与目标受益方和项目将要运行的环境有关的数据，以确保项目是可行的，而且，先前已经识别的需求仍然有效。

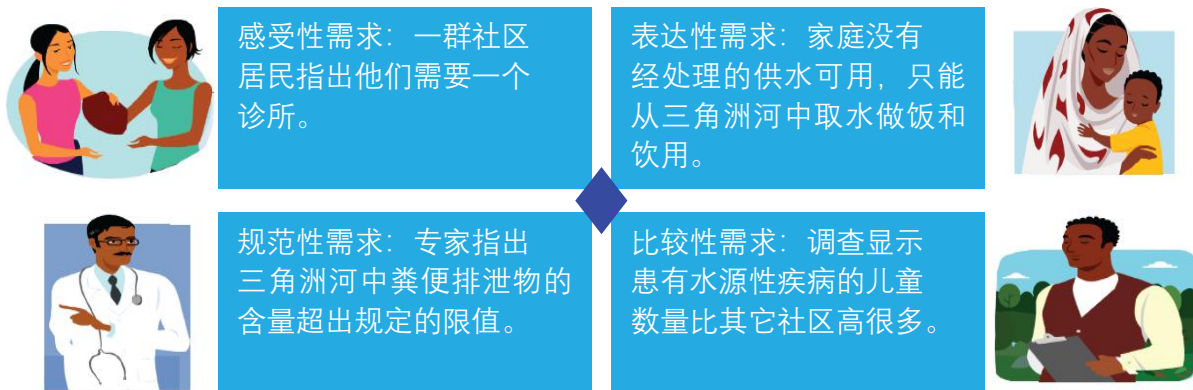


图16：Bradshaw 社会需求分类

各个组织在探索社区需求时，面临的挑战是如何确保需求识别过程是准确而诚实的。关于某个特定发展组织倾向于提供什么类型的项目或者服务，个人或团体基于他们的观察和经验，常常已经心中有数。在确定社区的需求之前，发展组织需要避免让社区知道它优先考虑什么项目或者服务，因为社区可能会提供可确保他们被选中参与项目和受益的答案。例如，如果大家都知道某个发展组织优先资助给水项目，那么，参与项目调查的人表达他们的问题和解决方案时，更可能采取的方式是预计可迎合发展组织所倾向的潜在干预（介入）项目—供水项目。

需求分析

收集数据的目的是针对一系列问题广泛地探索和收集信息，而数据分析的目的是梳理和检查原始数据，从中提炼出有用的信息。为项目识别和界定需求时，您可能要将需求分析分为两种类型：当前形势分析和未来态势（趋势）分析。

当前形势分析：我们现在何处？现在的实际情况是什么？社区内的条件怎样？他们面临什么问题以及优先需要什么干预（介入）项目？谁是与这些问题有关的利益相关方（持份者）？作为项目团队和合作伙伴，我们有什么能力可帮助我们成功部署这种干预（介入）项目？

未来态势（趋势）分析：我们展望在项目结束时我们看到怎样的成果？我们预计在项目结束时会带来什么变化？会有哪些风险可能影响我们有效实现这些变化？这个干预（介入）项目的可持续性如何？项目结束后这些变化还会维持吗？

当前形势分析

当前形势分析的主要组成部分是找出利益相关方（持份者）及其在项目中的权力和影响，并识别或者详细描述项目将要解决的问题。做这一步工作时，您要运用头脑风暴法，通过问题树工具努力寻找问题的各种根源及其直接影响，运用韦恩图和利益相关方（持份者）矩阵来评估和详细描述利益相关方（持份者）的关系及他们如何有效参与到项目中。

利益相关方（持份者）分析

利益相关方（持份者）可能成就、也可能破坏我们的项目干预（介入），正因为如此，《Project DPro 指南》非常注重利益相关方（持份者）分析和管理。在本指南中，从头到尾您都可看到书中提到：如有可能以及必要的时候，要运用参与式项目管理方法，并让利益相关方（持份者）参与到项目中来。为此，必须进行一次的全面的利益相关方（持份者）分析，并在项目的整个生命周期中对利益相关方（持份者）不断地进行重新分析评审。

经验表明，如果利益相关方（持份者）在项目中被忽视或者误解，或者在项目期间他们的利益在项目中未得到充分代表或者被排除在项目之外，常常会导致意外的和不希望有的成果。项目如果花时间识别并理解利益相关方（持份者），将会从以下方面受益：

- ✓ 更加明确了解将受到项目活动影响并从中受益的个人、团体和机构；
- ✓ 更好地显示这些利益相关方（持份者）的能力；
- ✓ 更加了解谁将影响项目的规划和实施并为此做出贡献。

要想成功，项目团队就要制定管理这些利益相关方（持份者）关系的原则。团队成员要理解各种利益与关系的现实性和复杂性，评估和预测项目对所有利益相关方（持份者）的影响（积极和消极的），设计和执行鼓励参与项目和加强沟通的参与计划。

一个有效的利益相关方 (持份者) 管理系统包括以下组成部分：

1. 利益相关方 (持份者) 识别 (识别与界定阶段)
2. 利益相关方 (持份者) 分析 (识别与界定阶段)
3. 利益相关方 (持份者) 参与 (项目组建阶段)
4. 利益相关方 (持份者) 沟通 (项目规划阶段)
5. 评审与分析 (持续地)

第 1 步：利益相关方 (持份者) 识别

在项目识别与界定阶段，作为开始，您可能希望首先识别与分析项目有关的利益相关方 (持份者)。随着您的项目推进到其它阶段，您需要继续发展和详细规划促进与利益相关方参与和沟通的工作，确保充分考虑到与项目有关的广泛的利益相关方。《Project DPro 指南》将利益相关方分为六大类。

利益相关方 类别	描述与例子
项目使用者	将会从项目产品和/或服务中直接受益的人。例如，在三角洲河厕所建设项目中，项目使用者将包括社区居民，厕所建成后河水水质将因此改善，社区居民将从中受益。
项目治理方	对如何管理项目工作有兴趣的人或者团体。例如，这一类利益相关方可能包括以下小类： • 管理项目治理框架的项目理事会、指导委员会或者捐赠方； • 为项目制定合规要求和法规要求的审计人员和监管人员； • 为项目提供资金的出资者（个人或者机构）或者 INGOs。这些出资者可能是外部的（如由捐赠机构提供资金）或者内部的（如项目由机构内部自行筹集资金）。
提供者	积极参与项目工作的个人。项目经理、项目团队成员、执行机构、承包商及供应商都属于这一类。
影响者	能够对项目方向产生影响（积极或者消极的）的人，如：当地媒体、政府官员、商业利益者或社区领导。

依赖者	指那些并不需要获得项目的最终产品或服务，但需要在项目完成后才能开展他们工作或服务的人或团队。一般来说，依赖者通常是组织的其他项目或其他职能部门，需要依赖项目的某个成果才能开展工作。
维持者	项目完成之后负责支持产品或服务的团队。如果我们以厕所建设项目为例来看，这个项目完工之后，当地的三角洲河市政管理部门可能要承担起维护厕所的中长期责任。

表9：利益相关方(持份者)类别

对利益相关方(持份者)进行分类时，需要考虑以下几个因素：

- **利益相关方(持份者)可能会重叠多个类别：**在很多情况下，某个人或者团体可能归属多个类别。例如，社区可能既是项目使用者（项目期间），又是维持者（项目结束之后）。
- **将大类分成小类：**在必要的情况下，可以将利益相关方(持份者)进一步分成多个小类。例如，治理者这一类利益相关方(持份者)已经分为三个小类。
- **利益相关方(持份者)类别会随着时间的推移而变化：**随着时间的推移，新的利益相关方(持份者)可能加入项目干预(介入)中，而其它一些利益相关方(持份者)可能失去他们对项目的影响力或者兴趣。因此，利益相关方(持份者)识别是一个持续进行的过程，在整个项目生命周期中，应该定期重新审视。

在这一阶段，利用头脑风暴法列出一个利益相关方(持份者)高层清单，对于早期理解项目背景和确定利益相关方(持份者)的期望，是一个很有用的方法。如果您采用一种参与式的方式管理您的项目，这样做还可以确保在项目的每一个阶段让合适的利益相关方(持份者)在合适的时间参与项目。现在，请利用上面概述的六大类，采用头脑风暴法列出潜在的利益相关方(持份者)。

第2步：利益相关方(持份者)分析

以下是几个可以帮助您进行分析的指导性问题：他们拥护您的项目并会提供支持吗？在您推进项目的过程中他们可能会带来挑战吗？在稍后的阶段会进一步确定这些关系，但在项目识别与界定阶段就要开始考虑这些关系，这一点很重要。利益相关方(持份者)分析流程涉及：

- **找出利益相关方(持份者)的利益关系：**他们因项目可能得到或者失去什么？利益相关方(持份者)对项目有什么期望（积极和/或消极的）？他们可以提供什么资源？他们有什么潜在作用？他们拥有什么能力？他们是项目支持者还是阻碍者？
- **勾勒出利益相关方(持份者)的影响力：**影响力指的是利益相关方(持份者)对一个项目所拥有的权力，例如他们的决策权限，或者他们以积极或消极的方式影响项目活动或影响其他利益相关方(持份者)的能力。在利益相关方(持份者)之间的关系中，合作或者冲突的程度怎样？对于紧急问题、潜在的问题或者问题的根源，谁有权限做出变更？

绘制韦恩图，用来分析和演示 (显示) 说明关键利益相关方 (持份者) 之间的关系的性质。

韦恩图是从一个项目利益相关方 (持份者) (或者一个项目利益相关方 (持份者) 团体) 的视角来绘制的。图中每一个圆圈表示项目涉及的一个利益相关方 (持份者)。所用圆圈的大小表示每一个利益相关方 (持份者) 的相对权利/影响力，而圆圈之间的空间隔离表示不同团体/机构之间的工作关系/互动的相对强弱。韦恩图通常被用作一个参与式的规划工具，推动目标团体参与，帮助他们理解这种相互关系。

图 17 展示的是一个韦恩图应用例子，阐述了与河流周边社区的农业生产及住户相关的多个利益相关方 (持份者) 之间的权力与影响力关系。需要注意的是，这个韦恩图是从**其中一个利益相关方 (持份者) 团体**的视角来绘制的，在这个案例中，这个利益相关方 (持份者) 团体是那些最弱势的家庭。代表工业的圆圈的大小与位置说明工业对这个项目影响力很大但关系较远。根据同样的理解，环保局距离也很远，并与工业的利益明显一致。弱势家庭代表社区的利益，与农户和合作社有密切的关系。



图 17：三角洲河韦恩图—从农户的视角

利益相关方 (持份者) 分析矩阵则是利用韦恩图 (或者其它利益相关方 (持份者) 影响力绘图工具) 的分析成果，进一步识别、详细阐述和传达项目利益相关方 (持份者) 的利益、能力和潜在作用。与韦恩图不同，借助这个矩阵，可进一步提供与利益相关方 (持份者) 及其利益、影响力和针对利益相关方 (持份者) 利益采取的潜在行动有关的补充数据。利益相关方 (持份者) 分析矩阵是一个活的文件，在整个项目过程中的某些特定节点应该不断进行更新。决策门是一个很好的机会，借助这个机会项目团队可以一起重新评估利益相关方 (持份者)，确保在适当的层级与他们保持沟通，并让他们参与项目。

利益相关方 (持份者) 描述	利益相关方 (持份者) 类别	在项目中的利益	权力与影响力	关系
三角洲河社区的家庭 450 户家庭将垃圾与废水排入河中，河水同时也是饮用水和渔业的水源。	使用者	降低水源性疾病的发病率，提高水、卫生设施与个人卫生（WASH）设施（包括厕所）的使用率。	能够减少粪便排入河中，但未意识到粪便排入河中所造成的影响。	厕所项目的主要受益者。
农户与合作社 200 名低收入者和小型家庭企业组织组成正式的合作社。	维持者	维持和改进生活手段。污染影响了生产的产量与质量。家庭健康，尤其是儿童与母亲的健康，遭受影响。	潜在的提供者。通过合作社的影响力要求工业和市政管理部门做出改变。	由家庭成员组成的合作社和务农劳动力。
三角洲河市政管理部门 环保局和当地政府。	影响者	对改善社区条件以及和社区家庭建立更紧密的关系有兴趣。	潜在的维持者。有审查工业的手段	与社区居民没有公开坦诚的沟通。
化肥工业 一个大型工业，生产化肥和其它化工产品。	影响者	目前进行改变的动力很有限。	具有采用更清洁的新技术的财务和技术资源。	与规则制定者（政府）保持密切的关系。
诊所 一个公共卫生诊所，为社区提供健康服务。	使用者	减少水源性疾病也能减少对健康服务的需求，诊所的健康服务已经超负荷。	能够代表社区提出倡议。	与社区和政府都保持密切的关系。

表 10：利益相关方 (持份者) 分析矩阵

问题树

您可能已经为您即将工作的社区识别出了一个他们面临的普遍问题，也可能您正在针对一个已经为您概括描述问题的项目建议书要求做出回应。要进一步提炼和细化您的项目干预 (介入) 优先事项，**问题树分析**就是一种非常有用的方法。

绘制问题树时，最重要的是要从识别“核心问题”开始，“核心问题”可以通过与利益相关方 (持份者) 一起采用公开的头脑风暴法识别，也可以根据对现有信息的初步分析预先识别。一旦确定核心问题，就可以根据以下说明来完成问题树的详细描述（最好是通过一个参与式团体讨论方式来完成）：

- 将直接引起核心问题的原因置于问题树的下方（因）；
- 将核心问题导致的直接后果（表象）置于问题树的上方（果）

问题树的逻辑后面隐含的指导问题是：“什么原因造成这种情况？”。如果有两个或两个以上的原因一起造成一种后果，则它们在图中被置于同一个层次。因果箭头号用来连接问题树的各个层级。

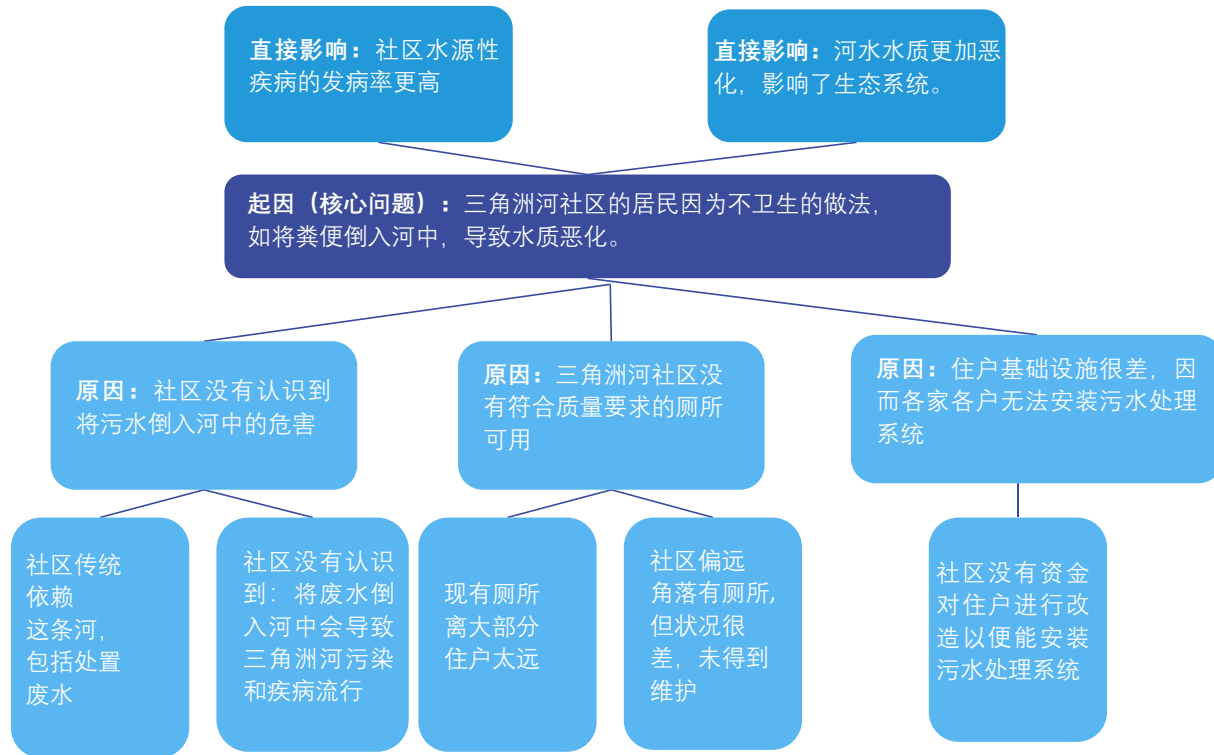


图 18：三角洲河问题树

对我们的厕所建设项目来说，初始问题是社区居民因为不良卫生习惯，如将粪水倒入河中，引起河水的水质变差。从这个问题出发，找出了三个主要原因：

1. 社区没有意识到他们将废水倒入河中的危害；
2. 在三角洲河社区没有符合质量要求的厕所可供使用；
3. 家庭基础设施很差，无法在各家各户中安装污水处理系统。

成果（或者说直接影响）是三角洲河社区水源性疾病发病率很高，河水水质很差，影响了生态系统。

这是一个简化的问题树版本，在实际运用中可以增加原因层级，以寻找核心问题的最后根源。您应该把问题作为一个整体来探索，分析问题的普遍根源与影响，而不仅仅是从您能够采取什么干预（介入）措施的角度先入为主的分析，这对有效问题树分析非常重要。采取参与式的方式，有助于您完成这项工作，因为这种方式可以提供深入细致的观点，有助于将问题细分为各种更为详细的原因。

未来态势 (趋势) 分析

目标树

问题树绘制完成后，下一步是绘制一个目标树。首先，确定潜在的干预 (介入) 措施，能够“修补”问题树中被破坏的东西。目标树最简单的形式是一个问题树镜像成果——将问题树中的每一条问题陈述转换成一条积极的目标陈述。问题树显示因果关系，而目标树则显示“手段—成果”的关系

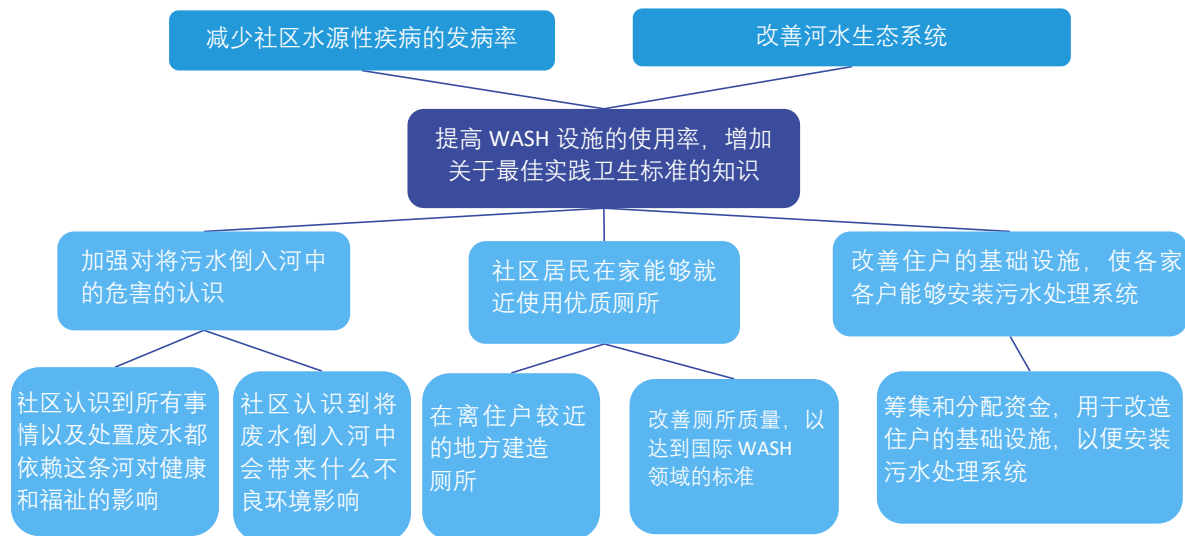


图 19: 三角洲河目标树

一旦识别了广泛的需求，下一个挑战就是对识别的需求进行分析，确定是否有充分的理由实施项目干预 (介入)。

这时，发展组织应该考虑两个关键的战略性问题：

- 目标树中哪些因素将被纳入项目干预 (介入) 中？
- 哪些因素将不会被纳入项目范围？

就这两个问题与利益相关方 (持份者) 达成一致意见可能很困难，决策过程有可能变得很复杂，而且容易引起争议。

这两个问题有助于指导项目团队和利益相关方 (持份者) 就以下问题做出决定：项目在哪里进行干预 (介入)、项目提供什么服务、项目服务对象是谁以及如何提供服务？

回到三角洲河项目，项目范围选择标准需要包括资源可获得性、执行机构的能力、当地政府的优先考虑以及家庭需要。另外一个需要探索的因素是其它非政府组织和机构在这个社区实施了哪些干预 (介入) 项目。根据这一标准，项目团队绘制一个解决方案/备选方案树，标注解决核心问题需要达到的成果和目的 (见下图中淡蓝色的方框)。备选方案树也要标注哪些要素将不会被纳入项目范围 (图 20 中的橙色方框)，注意这一点很重要。

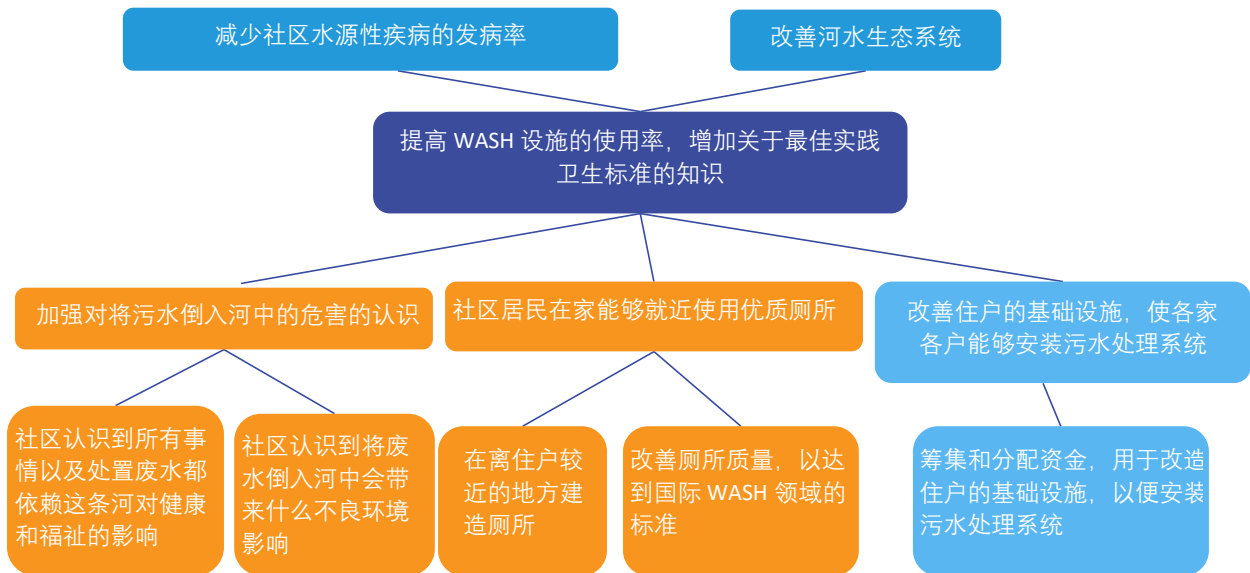


图 20：三角洲河解决方案/备选方案树

在实际工作中，未来态势 (趋势) 分析很少会是一件简单的工作。虽然未来态势 (趋势) 分析可能为项目识别出一系列潜在的干预 (介入)，但一个组织能够执行未来态势 (趋势) 分析中所描述的所有活动的可能性则是非常低。此时，发展组织应该考虑三个关键性的战略问题：

- 哪些元素应该被纳入项目干预 (介入) 中？
- 哪些元素不会被纳入项目范围中？
- 可依据哪些标准做出这些决策？

回答这些问题可能很困难，而且组织也会面对众多备选方案。必须概括描述关于项目范围的具体决策。项目在什么地方介入？提供什么样的服务？服务对象是谁？

整体影响与范围分析

其它机构与非政府组织在本社区针对目标受益人正在实施其它什么项目，了解这一点至关重要。很可能您的组织并不能够开展目标树上的所有干预 (介入) 项目，因为它们并不符合您的组织的专长、优先考虑领域或战略。但是，可能有其它的组织确实有专长和能力来实施您的组织所不能开展的干预 (介入) 项目。这样说来，有这种可能性：您可以与其它组织协调、沟通和合作，共同为社区带来整体影响。

要在这些问题上达成共识可能会很难，决策过程也可能会变得很复杂且充满争议。因此，重要的是，项目团队在决定最终项目将包括什么以及排除什么时，需要明确应该考虑的各种因素，并对这些因素做优先排序。

表 11 列出了在决定项目干预 (介入)及干预 (介入)范围时应该考虑的各种因素。

类别	引导性问题
确定需求的优先等级	在评估/分析过程中，什么需求得到了最高程度的重视？解决哪些需求会可能产生最高潜力的影响？
外部项目集考量	在项目干预 (介入)所涉及的领域内，还有谁在开展项目？他们所做的项目的优势是什么？哪些现有活动可补充完善目标树分析？
适当性	提议的方法是否能为目标人群及关键利益相关方 (持份者) 团体所接受？例如，一个生育健康计划是否符合当地的宗教和文化习俗？
组织能力	您的组织有哪些优势？ 项目执行合作伙伴的能力水平如何？
资源的可利用性	是否有资金？ 是否有增长潜力？ 有什么利用资源的机会？
成本—效益	投资回报率是否可接受？
技术可行性和持续性	提议的工作是否能被实现？ 随着时间的推移，项目工作能否持续和维持？
内部项目集考量	您的组织在该地区、国家或者其它层面的战略优先考虑是什么？ 您的组织有什么项目集优势？ 在地域、受益方或其它方面，您的组织有什么优先考量？
项目组合考量	该项目是否符合组织更大的项目组合战略？

表 11: 范围分析

确定工作范围时的优先考虑和期望

确定一个干预 (介入) 项目的需求和优先事项可能会很复杂。如果您的需求评估、捐赠人的要求、以及受益方的反馈不一致，会怎么样呢？您该怎么办？这是一个真正具有挑战性的情况，关于哪个优先考虑或者需求应该被纳入项目的决定，不应该留给项目经理一个人处理。当出现相互竞争的优先需求时，利益相关方和项目治理机构的参与至关重要。应该进行讨论，进一步审查各利益相关方的需求、优先性和期望，以便项目团队明确方向。

项目干预 (介入) 逻辑

确定需要采取的项目干预 (介入) 之后，就应该描绘出项目干预 (介入) 如何产生您期望的成果。为此，我们采用逻辑框架来进行说明。

逻辑框架矩阵通过分析连接矩阵不同层级的纵向和横向因果关系来确定和呈现项目中各要素的逻辑关系。逻辑框架中每个层级的要素之间的纵向逻辑关系说明了项目将如何达成最终目标。

目前有许多不同版本的项目逻辑框架，Project DPro 提出了一个四层的逻辑框架模型，包括以下内容：

1. **活动**是指具体实施的行动，以获得相关的资源投入（包括财力、人力、技术、材料和时间），并产生具体的可交付的成果（如培训、修建道路等等），完成所有的活动将达成产出层面的成果，是项目团队能够具体负责的内容。
2. **产出**是由项目活动产生的有形和无形可交付的成果。它们包括的产品、商品、服务和变化（例如，人员通过培训增长了知识和技能、修建了高质量的道路），实现了所有的产出将促进成果的达成。
3. **成果**是项目期望在受益人层面最终取得的成效或变化（例如，随着时间的推移，受益对象能在实践中运用知识和技能，在建成的道路上运输货物）并为整个群体层面的改变做出贡献（营养不良现象减少、收入提高、产量增加等），随着时间的推移，通过积累可帮助实现目的和影响。
4. **目的**是项目贡献的最高层面期望的最终成果或影响（通常是许多逻辑框架中的终极目标，例如：变革、可持续性、生活状况、福祉等等）。例如，一个部门层面的目的或者项目集层面的成果。

逻辑框架变动

逻辑框架可能让人觉得难以应付，主要是因为好像每一个捐赠人和组织都采用不同形式的逻辑框架。各组织采用的逻辑框架通常只是术语不同而已。不管用哪个词描述每一阶层，纵向和横向逻辑还是一样的。

作为一个项目经理，您的首要职责是在活动和产出 层面，因为这是您在项目层面可以控制的。如果您的纵向逻辑是正确的，而您的横向逻辑（在本节后面将讨论）也还保持正确，则您将会实现您的成果。这一逻辑设计是建立于您在未来态势 (趋势) 分析中所做工作的基础之上，它为确保从选择项目干预 (介入)、到能够为解决核心问题做出贡献，提供了直接的逻辑关系。

	项目描述	指标	验证方式	假设
目的	如果产生了 成果 ，就能促成达到总体目的			
成果	如果 产出达成 ，就能产生 成果			
产出	如果执行了 活动/工作 ，就会有 产出			
活动	如果提供了充足的 资源/投入 ，就可以执行 活动/工作			

表 12：逻辑框架的纵向逻辑

根据采用当前形势分析与未来态势 (趋势) 分析识别和界定的项目干预 (介入)，我们的三角洲河厕所项目的纵向逻辑就会如下表所列。这个表并不是对目标的全面描述，但可作为一个例子，来说明这个项目的“如果—那么”关系。

	说明
目的	改善三角洲河中的水质。
成果	提升三角洲河社区居民使用高质量厕所的方便度。
产出	1.1 建成高质量的厕所。 1.2 就厕所的维护给当地市政管理部门提供了培训。 1.3 就厕所的使用方法和意义向三角洲河社区的支持者提供了培训。
活动	1.1.1 与工程团队协调设计和确认厕所的规范与地点。 1.1.2 建造厕所顶盖与结构。 1.1.3 安装厕所，进行质量检查。

表 13：逻辑框架说明

当我们将项目的目的、成果、产出 和活动做出定义后，接下来摆在面前的问题就是哪些因素 (通常是项目不能控制的) 可能潜在地影响到项目的纵向逻辑？在逻辑框架的每个层级中，都存在可能影响项目成功与否的外在因素，这些因素就是假设。假设定义了矩阵的横向逻辑，活动若要获得产出，产出 若要产生成果，这些假设必须成立。假设是设计过程中确定的关于内部和外部必要条件的假定，满足这些必要条件，才能确保假定的因果关系按照预期成立，规划的活动才能产生预期的成果。

	项目描述	指标	验证方式	假设
目的				
成果				
产出				
活动				

如果遵循了
横向逻辑，
而且，
假设成立，
则项目有
可能成功。

表 14：逻辑框架的横向逻辑

重要的一点是，要真正地考虑逻辑框架中的假设。如果这些假设不成立，您的项目成功率就要打折扣。假设通常采用积极的用语表达，且直接与您的项目活动、产出、成果和目标相关。假设还是一个开始考虑项目风险的好方法。请把它们视作一个“如果—那么”的关系，如果我们完成了产出，而且我们的假设成立，那么，我们将会达到我们的项目成果。

目标	假设
成果：通过提高大麦的产量增加农民的经济禀赋。	
产出：给农民提供了优质的大麦种子	天气条件很适合种子发芽， 没有干旱或者洪水。

表 15：假设例子 1

目标	假设
成果：改善最弱势儿童的营养状况。	
产出：每天向儿童提供三餐营养全面的食物。	没有隐藏的健康问题影响儿童吸收每天三餐食物中的营养。

表 16：假设例子 2

尤其重要的是，要关注逻辑框架中产出 和成果这个层级上的假设，这两个层级的假设构成项目干预 (介入)的逻辑基础。也正是在这两个层级，在产出 层级产生的交付成果与成果层级期望的社会变化之间建立了联系。如果我们回到三角洲河厕所建设项目来看，项目的产出 包括：

- 1.1 建造了高质量的厕所。
- 1.2 针对厕所维护，给当地市政管理部门提供了培训。
- 1.3 针对厕所的使用方法和意义，对当地社区支持者进行了培训。

产出 层级的假设是：增加公共厕所的数量，提高使用公共厕所的意识，会显著增加公共厕所的使用率，进而改善社区的水质以及健康状况。

当确立目标、识别相关联的风险以及假设之后，逻辑框架的最后一个要素就是逻辑框架中每个层级的成果指标和验证方法。

指标是一个用来描述变化的定量或定性度量。用指标来度量变化，必须有一个作为初始参照点的基线（一个对实体或参照物当前状况的测量或描述）。在项目开始的时候或者开始前后，就必须确定基线。在项目执行过程中，对目标（期望在项目执行过程达到的改进、变化或成果）达成情况进行度量时，都需要考虑基线值。

指标描绘一个项目在多大程度上完成了其计划的投入、产出、成果和目标。它们以具体的可测量的方式，表达项目在每一个变化层级上需要达到的成果。对项目干预 (介入)预期的成果，有些陈述模糊且不精确，指标则有助于厘清这些陈述。

表 17 提供了在每个逻辑框架层级上制定指标的指南。

要素	指标指南
目的 —项目将促进其达成的最高层面的最终成果或影响。	这类指标是长期性影响，它们不局限于某个特定的项目。它们应该是项目集、分部门/部门的目标，是通过多个项目与因素共同促成的目标。例如，变革、可持续性、生活质量与福祉等。
成果 —项目期望在受益人层面取得的成果，并随时间的推进，通过积累帮助促成目的和影响的达成。	在这一层面的指标非常重要，但会较难制定。这类指标一般涉及要在广泛的受益人、目标人群，合作机构以及当地合作伙伴中实现变革。例如：将所学知识或技能应用到实际工作中、交通条件改善、营养不良状况减少、收入提高及粮食增产等。
产出 —由项目活动产生的有形和无形交付物，这些交付物在很大程度上处于项目管理的控制下，并通过积累产生成果。	与成果层面的指标相比，这一层面的指标更加容易明确，因为他们代表了项目将要交付的有形产品和服务。所有的产出都应在项目执行结束之前按照项目计划中的进度表完成。例如，人员经培训后知识和技能都得到提升、高质量的道路建成通车、交付货物、提供服务等。
活动 —为进行投入以产出，项目管理人员能够负责的项目交付物而采取的行动，这些行动通过积累可产生产出。	并不是所有的组织都会制定这一层级的指标。这一层级的指标几乎都与任务本身的描述直接相关。例如、员工活动、在预算范围内的实际支出、设备的利用、培训部分及施工部分。

表 17：逻辑框架各层级指标指南

在制定指标时，通常会运用 **SMART** 原则来指导绩效指标的制定。**SMART** 是一个缩写，意思如下：

- **具体 (Specific)** ——指标必须具体，针对项目每一层级期望带来的变化。包括能带来什么改变以及谁发生了改变？
- **可测量 (Measurable)** ——指标必须可以被量化和可以测量。指标能被客观独立地评估吗？
 - 数量—用数字表示的期望成果；
 - 质量—叙述性或图表描述的期望成果；
 - 定位—期望成果的地域范围。
- **可达成 (Achievable)** ——指标在项目三重约束的条件下（预算/资源、时间/预算、以及范围/质量）必须是是可以实现的。

- 相关性 (Relevant) ——指标必须是能够精准地衡量项目期望产生的变化。指标是否能够以切实可行和高成本效益的方式衡量项目的产出、成果和/或目的？
- 时限性 (Time-bound) ——指标需要确定一个具体的时间和日期。要在什么时候之前达成？能够在确定的时间范围内达成指标吗？

指标分解

指标分解是指您将指标按更细的类别进行分解，以便进行更加深入的分析。一些分解指标的例子是按：性别、地理位置、社会-经济状况以及年龄组。记住，分解是为了更好地理解在每一类别层面上发生的变化。按什么类别进行指标分解，取决于要分解的指标以及进一步分析所需要的信息种类。

以我们的三角洲河厕所建设项目为例，在成果层面的一个指标是在项目结束时，与项目实施之前相比，厕所使用率提高了多少个百分比 (%)。把这个指标按照性别与年龄组细分，以便检查其中任何一组人（男人或者妇女，中年人、老年人）是否没有使用这些新建的厕所。

验证方式 (Means of Verification, MOV) 是指我们获取用来衡量指标的信息之来源。MOV 应该具有成本效益，并且应该能够直接度量指标。关于指标和 MOV 的最佳建议是：指标和 MOV 要简单。指标越复杂，MOV 也越复杂（而且，接下来度量也会很有挑战性）。

前面介绍了“三角洲河厕所建设项目”案例。表 18 所示为与该案例相关的项目逻辑框架中的部分内容。这一逻辑框架的内容提供项目纵向和横向逻辑的例子，还提供了逻辑框架各层级的假设和指标例子。

	描述	指标	验证方法	假设
目的	改善三角洲河中的水质。	三角洲河中出现的污染物减少的百分比%。	水质检测	这一层不需要假设。
成果	提高三角洲河社区高质量厕所的可使用率。	与项目开始实施之前比，项目结束时使用厕所的比率增加的百分比%。 项目结束时，表达了对厕所距离、质量和条件满意的社区居民百分比%。	调查数据 社区焦点小组讨论	三角洲河没有其它污染源。 市政管理部门维护厕所，确保厕所尽可能以最高的质量继续发挥作用。
产出	1.1 建成高质量的厕所。 1.2 就厕所的维护给当地市政管理部门提供培训。 1.3 就厕所的使用方法和意义向三角洲河社区的支持者提供培训。	1.1. 项目二期结束时，将在离居民家50米范围内建成的厕所之数量#。 1.2. 项目结束时，接收了培训、并掌握了厕所技术维护知识的市政管理人员之数量#。 1.3. 项目一期结束时，接收了厕所使用方法和意义方面的培训、并掌握了相关知识的社区支持者之数量#。	1.1. 工程勘察数据 1.2. 培训签到表与培训前/培训后评估 1.3. 培训签到表与培训前/培训后评估	1.1. 厕所使用方便以及了解使用厕所的好处，可确保社区使用厕所。 1.2. 市政管理人员坚守岗位，并将厕所维护知识传授给新来员工。 1.3. 社区支持者有足够的权力和影响力说服社区使用厕所。
活动	1.1.1 与工程团队协调设计和确认厕所的规范与地点。 1.1.2 建造厕所顶盖与结构。 1.1.3 安装厕所，进行质量检查。	投入：厕所建设材料、WASH 工程师、厕所维护培训课程、倡议资料。		

表 18：三角洲河厕所建设项目的逻辑框架

在我们的三角洲河例子中，有几个逻辑框架组成部分需要重点指出。第一个是产出 指标 1.2：“就厕所的维护给当地市政管理部门提供培训”。这是与项目可持续性直接相关的一个产出。随着我们后面继续学习本指南，我们将讨论可持续性问题，但是，往往在项目的早期阶段就要考虑项目的可持续性以及项目结束后持续提供产品或者服务的计划，关注这一点很重要。

您可能注意到了，另外一个组成部分就是产出 指标 1.1：“项目二期结束时，将在离居民家 50 米范围内建成的厕所之数量⁴”。这是一个性别敏感 WASH（水、卫生设施、个人卫生）指标⁴，这是您在识别与界定项目逻辑框架时可能需要考虑的内容。社会性别主流化（关注性别平等）已经成为发展与人道主义领域一个惯例，以确保我们考虑到所有人的特定需求，注意男女平等。您的项目可能需要纳入特定的方法和指标，确保项目采取关注性别平等的方式。在本例中，这个指标是 WASH 方面一个标准的性别敏感指标。专家已经确定了厕所的合理距离，对于妇女和儿童使用 WASH 设施的能力来说，距离是一个重大因素，因此，厕所应该建在距离住户不超过 50 米距离的范围内。

要知道逻辑框架是一个活的文件，如果项目发生任何变更，都应该通过协商和适当的审批与认证流程对逻辑框架进行更新。这个工具还可以用于项目的监测、评估及规划。保持逻辑框架“活着”并定期进行更新，在推进项目进程过程中至关重要。

高层面分析（估算）

在项目识别与界定阶段进行高层面分析（估算），支持项目干预（介入）的界定，必要时，还可以帮助项目建议书的编写。高层面的分析至少应该包括以下方面的内容：利益相关方（持份者）、风险、人力资源、供应链和可持续性分析。

任何时候，当您进行分析的时，都应该让各种利益相关方（持份者）参与这个分析过程，更好地确保分析成果更加全面可靠。例如，如果分析项目的人力资源需求时，让您组织内部人力资源部的负责人参与分析。在项目早期阶段让这些利益相关方（持份者）参与进来，可以为他们未来有效参与项目定下基调。

尽早开始工作

正是在这一阶段，您希望就项目将如何推进开始做出决策。例如，哪种治理结构最有效和最合适？优先运用哪些项目管理工具？您甚至在这个早期阶段就要开始分析项目的框架。但现实情况是，在项目建议书获得批准与期望的项目执行之间，常常几乎没有多少时间，如果您能够在开展分析工作的同时，尽早开始项目开发工作，从项目建议书到项目组建、规划和执行的过程则会更加平衡和全面，因而各个阶段之间的过渡和衔接会更加平稳顺利。

⁴ https://www.unicef.org/gender/files/Gender_Responsive_WASH.pdf

风险分析

全面风险评估和管理对项目成功至关重要，但常常被忽视，或者仅仅是在项目建议书编写阶段被当作了符合项目要求而不得已为之的事。在项目识别与界定阶段，您的首要任务是开始查找与您的项目有关的潜在风险。

在为项目查找风险时，要明白每一个项目都是独特的，不可能制定一套适合所有组织和项目的风险分类，明白这一点很重要。项目团队必须调查其具体项目的背景，制定一套符合其独特需求的风险分类。项目风险的可能类别包括：

战略/商业

- 供应商未能履行合同承诺
- 欺诈/盗窃
- 执行合作伙伴未能交付希望的成果

经济/财务/市场

- 汇率波动
- 利率不稳定
- 通货膨胀
- 市场发展给计划带来不利影响

法律法规

- 新的法律或者法律修订使得项目假设无效
- 未能获得相关审批（如规划、同意）
- 合约安排令人不满意

组织/管理/人力因素方面的风险

- 领导不力
- 关键人员授权不够
- 员工甄选程序混乱
- 角色与职责不明确
- 个性冲突
- 缺少运营支持

政治

- 政府更替或者政策改变
- 战争及社会混乱
- 不利的舆论/媒体干预 (介入)
- 发展决策

环境

- 自然灾害
- 天气模式突然变化

技术/运营/基础设施

- 设计不合理
- 范围蔓延
- 预期不明确

项目管理风险

- 缺乏规划、风险分析、一致性
- 跟踪与控制应对不力
- 进度表不切实际
- 后勤管理不善
- 项目文件审批拖延

项目应与各利益相关方 (持份者) 一起，采用头脑风暴的方式，分析可能会对项目的时间、预算和范围，以及高质量完成项目造成影响的潜在风险。

人力资源分析

项目团队

人力资源和供应链是经常引起项目进度延迟和问题的两个项目组成部分。但是，这些部门或者领导常常是直到执行阶段才被参与到项目之中。在项目的早期，与人力资源部协调，让他们参与到人力资源的评估过程，可有效减少项目后期可能出现的潜在问题和挑战。此时，项目经理人选可能还没有确定和雇用，因此，要对人力资源需求进行评估，这对确保项目经理到岗履职后进行平稳过渡特别重要。

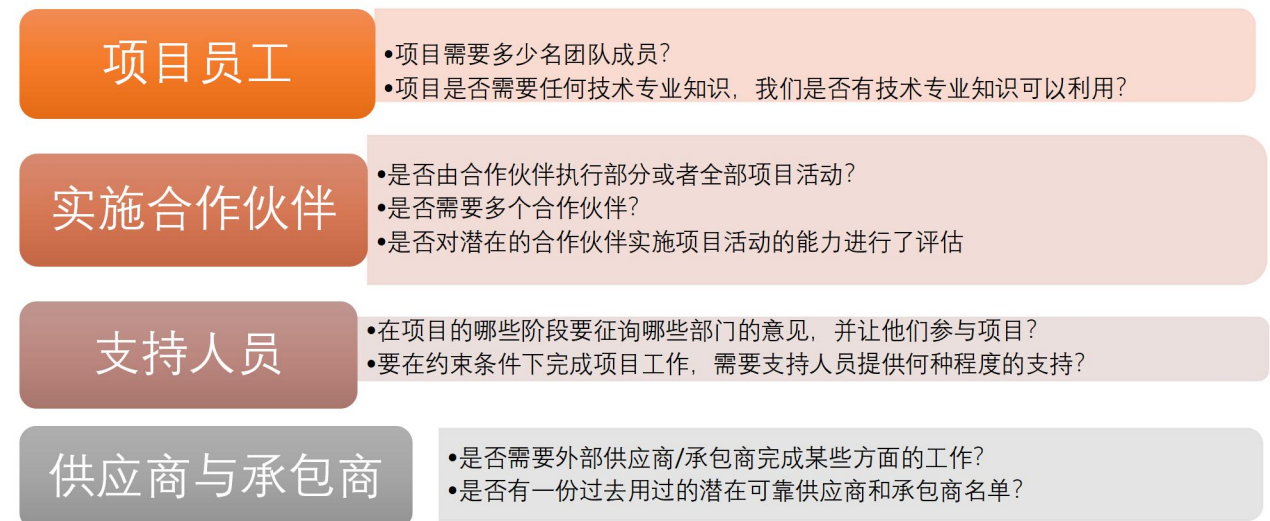


图 21：项目人力资源需求

角色与职责

您在决定项目干预（介入）需要哪些项目团队成员时，您可能先要概括描述这些团队成员所应具备的能力要求和角色与职责。正是在项目的这个阶段，您应该开始制定岗位描述和项目的人员结构图（组织框架图）——这也可能是项目建议书的一个要求。确定何时需要哪些项目团队成员时，与人力资源部和其它利益相关方（持份者）合作会很有帮助。

项目团队与投入水平（Level of Effort, LOE）

可能会有这种情况，您的项目团队在某个时间可能同时参与多个项目的工作，这是很多在地执行合作伙伴的现实情况。您开始评估项目所需要的人力资源时，您必须意识到每一个团队成员在整个项目生命周期中可以在多大程度上为项目付出其投入水平。描述角色与职责时，应该明确说明和考虑投入水平，这通常是包括在项目建议书的预算部分。

您可能还需要考虑项目需要的治理结构类型。是采用一个由各种利益相关方 (持份者) 代表组成的项目理事会? 亦或是由一个项目捐赠人或发起者承担治理职能更切实可行? 您如何参与治理? 应该为项目管理确定何种容许度 (授权)? 所有这些问题在这个阶段都要予以考虑, 并且在项目组建阶段再进一步细化。

项目团队能力要求

为项目团队制定岗位描述、任务和职责时, 充分考虑每一个岗位需要具备的技能与能力也很重要。与人力资源部合作, 确定每一个岗位的核心能力与技能要求, 包括技术性的和软的 (艺术性) 技能要求。如果团队成员已经雇用了, 这一工作仍然可帮助确定项目团队是否需要培训或者是否还需要招募新的成员。

在这一阶段检查项目的人力资源构成时, 有一个很好的方法就是以下面的问题作为指引:

- ✓ 哪种类型的治理结构最实用且最适合本项目?
- ✓ 项目团队内部以及支持人员采用哪种报告结构?
- ✓ 对每一个项目团队成员, 要求的投入 水平如何?
- ✓ 要促进高效的团队环境和有效地完成工作, 要求团队成员具备哪些技能与能力?

与执行合作伙伴合作

在有些情况下, 执行合作伙伴是构成项目的一部分, 因此, 要评估他们的能力, 理解他们应该具备哪些技能与知识才能有效地完成项目中他们负责的部分。早点开始这一流程 (不管是作为一个组织能力评估, 还是提供工具模板和能力建设), 随着项目向前推进, 对开展项目工作会很有好处。

供应链分析

经常造成工期延误的另外一个项目组成部分是供应链。在很多情况下, 这并不是直接因为供应链团队无效或者低效率, 而是因为供应链团队没有参与项目界定和规划流程的缘故。

在项目识别与界定阶段, 您开始将项目的各个组成部分拼凑在一起, 就好像将拼图的各个组件拼成图形一样, 因此, 要确定可能需要采购什么, 应该落实哪种物流系统, 以及如何管理项目资产, 这些都是重要的工作。

《Project DPro 指南》将供应链管理分为三个组成部分:

采购管理—包括识别需要什么材料与服务、什么时候需要、如何以及由谁负责采购。采购计划还需要与项目计划的所有其它要素整合起来, 确保所有的采购决定与项目的预算、进度、质量和风险参数一致。

物流管理—包括规划、执行和控制原材料、半成品、成品和信息从原产地起直到使用点一路高效率和高成本效益的流动与储存，以符合客户的要求。

资产管理—包括对项目有价值的东西进行监测、维护和处置的系统。

项目经理负责与供应链团队密切协调，确保这些组成部分得到识别、界定、规划并在整个项目生命周期得到妥善管理。

财务分析

在这一阶段，您可能被要求起草一份项目建议书，以便获得项目资金。根据可以获得的信息，在这一阶段就开始编制一个高层面的预算会很有帮助。例如，一般产品范围已经确定，达到这些产出所需要的高层面活动也已经明确，对项目所需的人力资源、材料和技术要求也应该有个大致了解。

在项目组建和规划阶段，关于项目的信息更多了，全面的工作范围也已经确定，那时候可以再对预算做进一步的细化。

可持续性分析

最近几年来，可持续性已经成为发展领域项目的一个关键焦点。利益相关方 (持份者) 希望项目和项目成果在项目结束之后能够继续运行。但是，我们常常是等到项目快完工时才考虑可持续性问题。

可持续性与项目

取决于您正在开展的项目的类型，可持续性问题可能是一个焦点问题。例如，如果您要执行一个人道主义救援项目，可能没有可持续性这个要素，因为这个项目的性质是提供最紧急和基本的服务（食物、保护、水、避难所、健康服务）。但是，如果您的项目关注的更多是针对发展，则在项目的界定、规划、执行和收尾阶段，都要考虑可持续性。

因此，在项目的这一阶段，您可能就要思考项目结束之后会发生什么。您希望将项目扩大到其它地区吗？您准备将这个项目移交给当地政府或机构吗？如果是的话，项目结束之后，他们能够继续提供产品或者服务吗？项目干预 (介入) 对行为改变或者社会状况和环境会有哪种持久的影响呢？项目设计是针对长期目标还是一个短期解决方案？项目以何种方式达成目标？产品或者服务要求在整个项目期间做什么工作以确保项目具有更好的可持续性？

在您开展项目识别与界定阶段的过程中，就要开始思考上述问题，并将答案整合到项目的各个组成部分中去。您可能还记得，在上面的一个项目逻辑框架案例中，有一个产出是考虑项目的可持续性。通过培训当地市政管理部门如何维护厕所，我们可以更好地确保厕所将继续得到维护，确保项目干预 (介入) 将会持续发挥作用。这个指标是一个例子，采取这一步骤可以为项目的可持续性建立一个框架。但是，在项目后面几个阶段，还有其它考量与行动需要完成，这样才能为可持续性确定一个综合全面的方法。

变革理论

考虑项目可持续性的时候，还需要考察其它因素，包括项目集变革理论。变革理论常常涉及项目集层面而不是项目层面。但是，项目经理和团队应该了解他们的项目是如何契合项目集或者组织层面的变革理论所代表的更高层面变化。

下面的变革理论例子是关于三角洲河项目集的。预期的最终变化是三角洲河的水质得到改善，提供一个健康的生态环境，支持渔业发展，减少社区的水源性疾病的发病率。显然，单独靠厕所项目是不能实现这些改变的，而需要多个干预 (介入)项目才能实现这个最终目标。

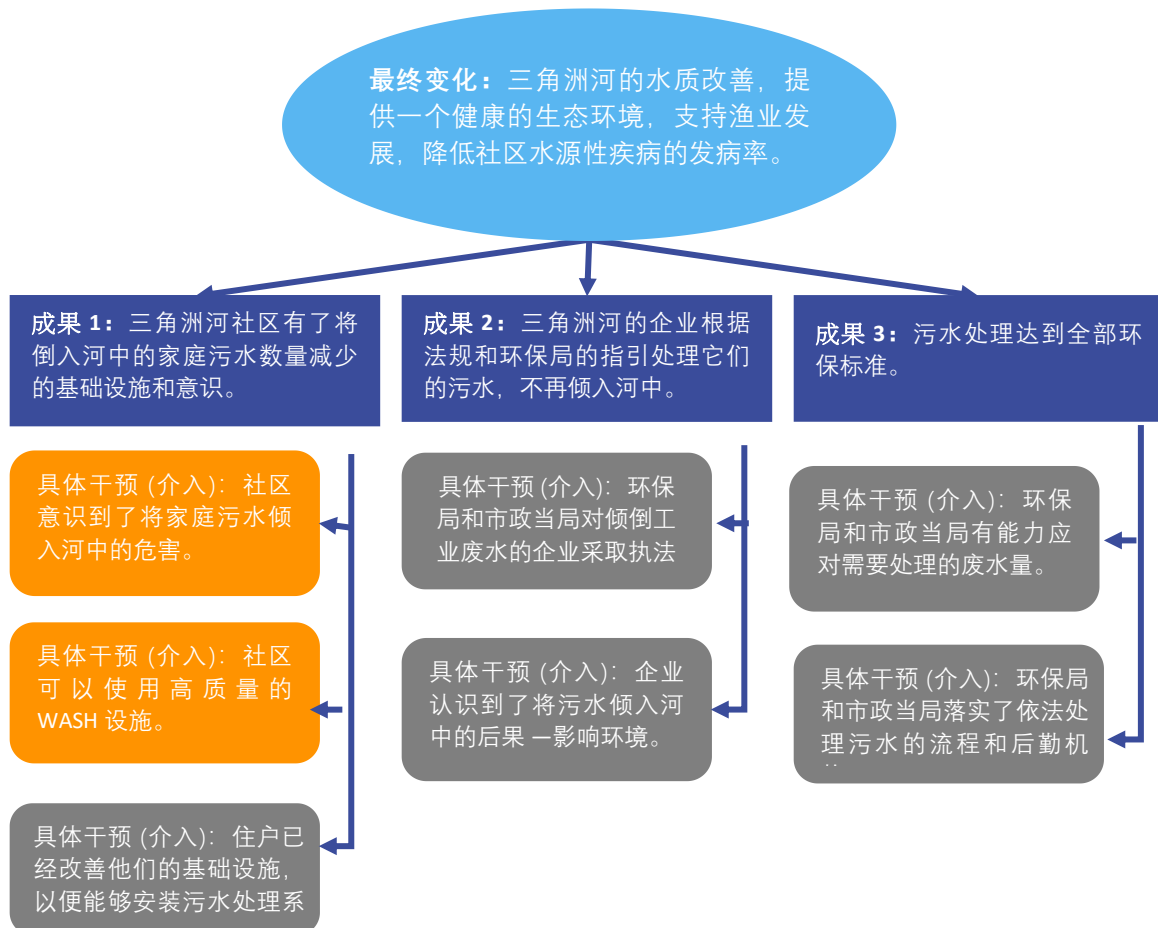


图 22：三角洲河项目集变革理论

正如上述高层面变革理论中所示，要实现最终目标，需要多个项目成果，而且在每一项成果下面，需要实施多个干预 (介入)项目。橙色方框中的干预 (介入)项目与我们的三角洲河厕所建设项目直接相关。这个项目符合项目集概括的变革理论，有助于实现项目集的成果（成果 1），也有助于实现预期的最终变化。

起草项目章程

在这一阶段，您可以开始起草项目章程的大纲，这是一份 3—5 页的文件，包括与项目有关的基本信息，如预算估算、范围估计、容许度、团队信息等等。项目章程将在组建阶段才最终定稿，但开发这些工具时，提前开始始终是一件好事。

项目建议书（项目设计文件）

所有上述流程的成果汇总起来，常常形成一份项目建议书。资金提供者或者捐赠人会对项目建议书的构成提出相关要求，您也需要调查并提供这些信息。尽可能让利益相关方（持份者）参与这一过程，以便建议书更好地反映项目的现实情况，这一点真的很重要。

现实检查：项目建议书

当“项目建议书”这几个字被提起的时候，您几乎总是能听到一种“集体呻吟”。项目建议书是一种独特的挑战，您被要求在一个很短的时间内提交一份关于项目的高层面概述文件。几乎没有机会与利益相关方进行协作，而且通常您还没有机会来得及完整地提出项目概念。

您可能要等待数周甚至数月时间，项目建议书才可能获得批准。而最终获得批准时，您却被要求下个星期就开始执行项目。听起来很耳熟吗？

现实是：按要求的最后期限提交项目建议书是一件很有挑战性的工作，当被要求进行快速转换时——从项目审批转到项目执行，则更加具有挑战性。因此，在项目建议书起草阶段，项目团队必须做一些准备工作，确保进度表的估计尽可能准确。估算会改变吗？有可能，当情况改变时，项目范围也会随之改变——这取决于项目建议书审批的成果。

关于项目识别与界定的思考—做正确的项目

现实是：对组织和项目团队来说，项目识别与界定阶段可能是真正的挑战。常常会有这样的情况，资助者已经确定了干预（介入）方案，而项目团队对选择活动和受益人几乎没有自主权。在另外一些情况下，从构思到完成项目建议书的时间短得难以置信，几乎没有进行适当分析的余地。那么，我们该怎么办？这看起来简直是一种不可能的情况。

您不得不在您现有的约束下开展工作。有时候，这可能意味着利用二手数据来源来确认需求，而不是进行一手数据收集。在其它一些情况下，这可能意味着召集项目团队和利益相关方，在一间房间里花一个下午的时间“弄个明白”，快速绘制一个简单的问题/目标树、对资料进行回顾、画出利益相关方分析图。

不管约束如何，重要的是要确保在这一阶段对各种流程和潜在的方案都要认真考虑。如果没有全面审查需求、利益相关方、问题和潜在的干预（介入）方案，那么，对项目的其余部分可能会产生多米诺（骨牌）效应。记住，这一阶段的成果将有助于确保我们在做正确的项目。让各种利益相关方参与这个流程，使这一阶段具有尽可能高的可参与性，也可以丰富项目的成果，透过多视角探索问题、需求和干预（介入）方案。

2.2 项目组建

本节将讨论以下内容：

- ✓ 为项目规划、执行和管理做好准备
- ✓ 全面风险评估与管理策略
- ✓ 利益相关方 (持份者) 参与项目活动。
- ✓ 项目治理结构、角色和职责
- ✓ 勾勒规划提纲
- ✓ 制定 MEAL 框架
- ✓ 制定项目章程
- ✓ 启动项目

“首先，要有一个明确清晰的实用理念，一个目的、一个目标，然后，要有达到目的的必要手段、智慧、金钱、物资和方法，最后，调整您所有的手段实现这一目标。”——亚里士多德

2.2.1 概述

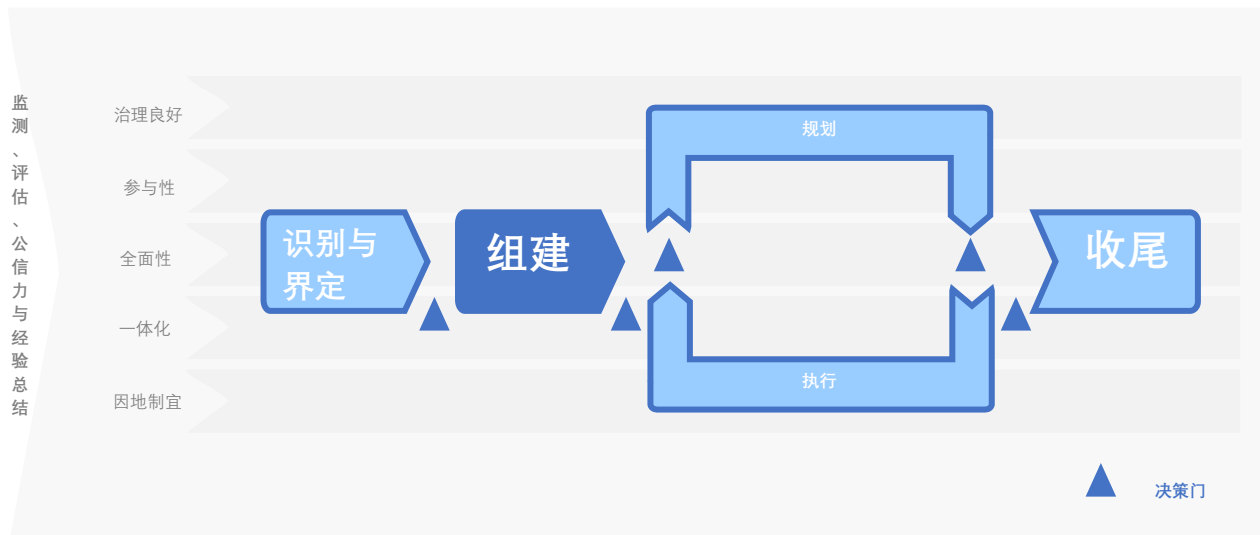


图 23：Project DPro 阶段模型-组建

项目组建阶段旨在使项目团队成员和利益相关方 (持份者) 为项目规划、执行和良好的项目治理做好准备。虽然项目组建可能看起来显得有点多余，但却是很重要的一项工作，可确保项目团队为开始进行项目规划做好准备。在项目识别与界定阶段做的很多工作在项目组建阶段要进一步细化，为项目团队开始有条不紊地全面推进项目奠定一个坚实的基础。

这个阶段还为项目经理、项目治理机构和相关的利益相关方 (持份者) 提供了机会，确保项目仍然有效、方向正确，并制定和落实了全面的风险管理策略。实质上，这一阶段为确保成功交付项目奠定了基础，创造了必要条件。

在这一阶段，您要么已经找到项目筹资渠道，要么正在与潜在的捐赠人进行协商。也正是在这个阶段，项目经理获得授权正式启动项目。在组建阶段，我们还需要考虑如何管理项目，需要哪些工具与计划。一些相关的例子包括：可持续性策略、利益相关方（持份者）管理策略、沟通策略、风险管理、供应链管理策略以及人力资源策略。虽然，并不是每一个项目都要求同样水平的规划，但是，组建阶段提供了一个机会，利用这个机会，可以就该使用什么工具以及如何使用这些工具达成一致。也是在这个阶段，我们开始认真考虑监测与评估框架、知识管理框架，并细化这个项目过程中将要使用的项目管理工具。记住，可能需要让项目集经理参与这一过程。

现实检查：项目经理与项目组建

您开始进入项目组建阶段之前，有可能还没有聘请项目经理。招聘过程可能要花些时间，而组织可能希望在签订了资金合同之后才聘请一个项目经理。项目经理还没到位期间，应该有一个负责人监督项目流程，确保每一件事都有文件记录，这样在项目经理到任后，才能清楚了解哪些工作已经完成，哪些流程正在落实。

2.2.2 关键产出

项目章程

项目章程是一份“活的”文件，提供一个高层面的项目描述，由项目治理机构签署和批准。这一文件的作用基本上相当于一个项目信息表，概括了与项目有关的所有重要信息，可供项目经理和其它利益相关方（持份者）参考。项目章程中包含的信息可能有：预算估计、高层面交付物、风险、项目治理结构、项目经理容许度（权限）、项目进度表以及一个简要的项目描述。

全面的风险登记表

风险识别从项目识别与界定阶段就已经开始了，但在本阶段将得到进一步分析，为每一种风险确立清晰的策略。在组建阶段，针对如何管理风险以及在整个项目生命周期多久再重新评估一次风险，项目经理需要就此做出更加具体的决定。

利益相关方（持份者）参与策略

在项目组建阶段，要制定一个详细的利益相关方（持份者）参与策略。在项目识别与界定阶段，根据利益相关方（持份者）的权力、影响力、关系及其对项目的影响，已经对利益相关方（持份者）进行了分析。利益相关方（持份者）参与策略就建立在这一工作的基础上。在项目组建阶段，关于利益相关方（持份者）的信息将更加详尽完善，利益相关方（持份者）参与项目的策略也制定完成。

项目启动

项目启动在本阶段最后发生，确保所有利益相关方（持份者）都知道项目即将开始（以及何时结束），并理解项目的工作范围及时间表。

2.2.3 谁参与本阶段

多个利益相关方（持份者）将持续参与本阶段，就详细设计项目的各个组成部分提供意见和指导，并为项目规划及执行期间的项目管理奠定基础。您可能会让受益人和社区成员参与项目组建阶段的某些流程。但是，至少以下利益相关方（持份者）应该参与：

- **项目治理方：**项目治理方不管是项目理事会、捐赠人还是指导委员会，对于确定容许度以及针对风险、利益相关方（持份者）参与、规划框架、监测与评估等项目组成部分提供反馈意见，他们的意见十分重要。
- **项目团队：**让执行项目工作的人参与本阶段可以加强本阶段的分析。另外，不要忘记让项目支持人员（人力资源、财务和供应链）也参与本阶段中。
- **项目合作伙伴、供应商和承包商：**再重申一次，让执行项目工作的人员参与这个阶段，可确保分析更加全面。如果在这一阶段已经确定了合作伙伴、供应商和承包商，让他们参与风险评估等，可能会很有帮助。
- **项目集经理：**如果项目是项目集的一部分，则项目集经理应该参与本阶段，确保项目集内的所有项目有一致性。项目集经理还可能针对风险、利益相关方（持份者）和治理结构提供有价值的意见。
- **项目受益人：**希望受益人已经参与项目识别与界定阶段，并征询了他们的意见。在项目组建阶段，他们应该继续参与，就项目设计的合理性（认证）提供有价值的意见。但是，有时候项目建议书是在项目识别与界定阶段临近结束的时候才起草的，常常时间仓促，几乎没有机会征询受益人的意见，因此，让他们参与本阶段十分重要。

2.2.4 本阶段在实践中的意义

项目组建阶段建立在项目识别与界定阶段的基础之上，在这个阶段，项目团队和利益相关方（持份者）可以为项目后续的阶段做好准备。需要将所有的关键的要素都协调好，确保项目所有要素已经落实到位，项目可以开始。

决策门与项目分期

决策门再次在项目组建阶段扮演重要角色，继续证明正确的项目还在以正确的方式推进。针对如何管理和控制项目、要运用哪些工具与流程、谁参与以及何时参与，大量决定有待项目经理来做。本阶段的决策门将围绕项目管理的框架设置。

在本阶段，还应该考虑项目分期（project stage）。项目分期规划图绘制和项目分期规划都是一个迭代的、不断调适的过程，为规划项目后面阶段的内容提供了一个框架。在项目组建阶段，项目经理需要考虑是否需要采用项目分期规划，并初步明确应如何实施这些项目分期。有了高层面的估算，我们就可以绘制项目分期规划图了，并且，需要在每一时期结束处设置决策门，但我们同时需要牢记的是，随着进入项目规划阶段，这些估算也可能需要调整。

政府利益相关方 (持份者) 参与

在项目识别与界定阶段和项目组建阶段的某些节点，您可能需要某种形式的政府审批。这些利益相关方 (持份者) 常常只有在需要审批时才参与项目，但是，如果政府利益相关方 (持份者) 持续参与整个项目识别与界定阶段和组建阶段，项目审批过程可能会更加顺利，更不用说政府利益相关方 (持份者) 站得高看得远，常常从不同的视角针对项目提供建议，对识别和界定项目可能很有用。他们还可以针对项目如何才符合（或者不符合）当地或者国家战略提供反馈意见，并就以往干预 (介入) 项目的成功经验提供信息。

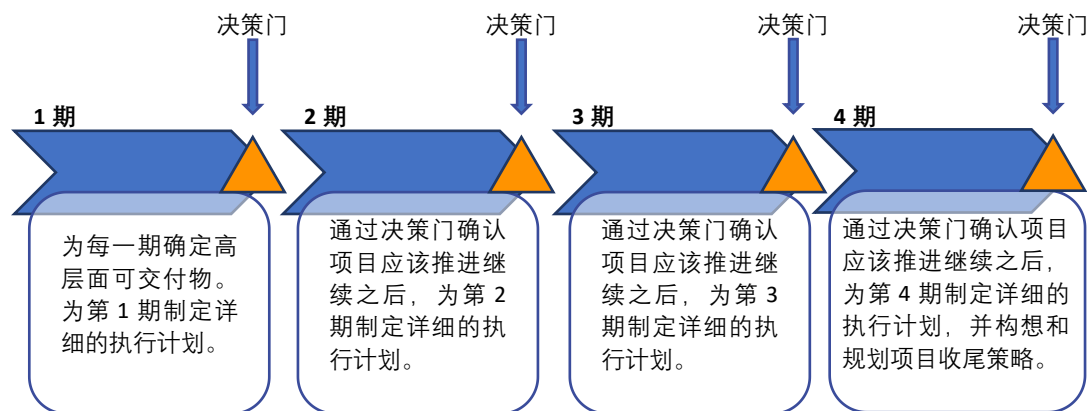


图 24：项目分期

每个分期的时间框架和分期的数量因项目不同而不同。当项目经理开始这个分期计划时，应考虑让利益相关方 (持份者) 充分参与到每个项目时期、以及每个时期结束时的决策门，这也是一种很好的做法。

内部控制

内部控制包括用来指导、监测和度量组织资源的各种流程。在预防和发现欺诈以及保护组织有形资源（如机器和财产）和无形资源（如声誉或商标等知识产权）方面，内部控制发挥着重要的作用。在组织层面，内部控制涉及财务报告的可靠性、及时反馈运营或者战略目标的实现情况以及遵守法律法规的情况。

进入项目组建阶段后，要确定和建立组成内部控制系统的各种流程和系统。项目进入规划和执行阶段后，这些流程和系统对预防项目中出现欺诈并随时进行检查至关重要。与项目支持团队（财务、供应链、人力资源）和项目集经理合作，可为各个项目提供统一的控制框架，而且重要的是，这些控制框架还应延伸应用于所有的合作伙伴。控制机制的类型和数量可能随项目的规模、风险和复杂性不同而不同。

利益相关方 (持份者) 参与

利益相关方 (持份者) 应该继续参与本阶段，就风险和利益相关方 (持份者) 分析等项目组成部分提供重要的反馈。您还要通过项目章程以及在本阶段的项目启动传达项目的高层面描述，确保关键利益相关方 (持份者) 支持项目的目标，并同意项目章程中描述的时间、成本和范围。

2.2.5 投入

项目团队在项目识别与界定阶段所做工作的基础之上，在本阶段将进一步深化各个项目组成部分。在这个阶段，您可能需要的资料包括：

- 初步风险评估
- 初步利益相关方 (持份者) 评估
- 项目概念文件和/或项目建议书
- 高层面项目团队能力评估
- 高层面资源（人力、预算和供应链）评估
- 项目逻辑框架

记住：根据 Project DPro 阶段模型，各个阶段是交替重叠的，因此，当您进入项目组建阶段时，上面这些材料有些可能还在编制过程中。这没问题！需要记住的重要的一点是，在完成项目章程之前，您应该已经考虑过需要哪些材料以及哪些不需要，并且，根据需要确定了详细的流程和工具。

2.2.6 流程

风险分析

当探讨强有力的项目管理的“基本”要素时，大部分讨论很快就集中到风险这个话题上。

但什么是风险？这个术语常常被随意使用，没有一致性，有时候还被用错。在 Project DPro 的情境中，风险是指对项目活动、产出和成果不确定性的潜在影响。

考虑风险的定义时，有两个关键的概念需要进一步探讨：

概率：风险可以被视为与不确定的未来事情的发生概率有关（相较于必须立即处理的当前问题）。记住，正如在第二章（项目执行阶段）中所讨论，项目问题是已经成为现实的风险。

影响：风险有影响项目的潜在可能。大部分项目团队只注意有可能损害项目（时间/进度、成本/资源、质量、范围等）的负面风险。一般来说，负面风险要避免。另外一方面，正面风险较少被人们认识和理解。项目团队除了看到潜在的失败风险，如果也看到潜在的机会，这些机会就是正面风险。这被称为明智的冒险。

风险事件是可能发生并且会影响项目的某种事情。换句话说，风险是一种可能性，是某种可能妨碍项目在预定的时间、预算、范围和质量要求范围内达成产出和成果的事情。

在项目识别与界定阶段，确定了初步的项目风险。在本阶段，风险得到进一步详细描述和分析，据此制定一个风险管理计划。在整个项目期间，这个计划都应在相关节点进行更新和重新评估。一个项目的全面风险管理由以下几部分组成：

1. 识别风险
2. 风险分类
3. 评估风险影响及概率
4. 制定风险应对策略
5. 监测和控制风险

因为我们已经在项目识别与界定阶段识别了风险并对风险进行了分类，在本阶段，我们着重讨论风险评估和制定风险应对策略。

风险评估

风险评估是对风险识别阶段记录的风险进行量化分析的过程。管理项目风险时，风险评估解决两个困难的问题

- 确定风险优先等级：采用项目团队和关键利益相关方（持份者）商定的标准，根据风险的概率和影响对风险进行排序。
- 确定风险容许度：然后，项目团队需要与关键的利益相关方（持份者）合作，共同确定他们的风险容许度水平，确定哪些风险是可以接受的，哪些风险超出了可接受的容许度水平，确定哪些风险是可以接受的，哪些风险未达到可接受的容许度水平，因而需要予以积极管理。

风险评估矩阵是一个有用的评估风险工具。下表是一个如何运用风险评估矩阵评估发展项目中的风险的例子。

风险的发生 概率	高			风险 B
	中	风险 C		
	低			风险 A
		低	中	高
对项目的潜在影响				

表 19：风险评估矩阵

在表 19 中所示的例子中，制定风险评估矩阵的流程遵循以下两个步骤：

对风险优先级进行排序：项目团队和利益相关方(持份者)按照低、中、高三个等级，根据风险的概率及其潜在影响对三个风险进行优先排序。

确定风险容许度线：风险用颜色分类表示(红、橙、黄、无色)。在本例中，风险 B 是一个明显需要关注的风险，要给予积极管理。风险 A 位于颜色较深的一格(黄色)，但是，这只属于需要较低水平关注的风险，因此只需要予以监测。风险 C 并不在深色格子中，因此并没有超出项目风险容许度范围。

在某种程度上，风险评估矩阵貌似一个简单工具。尽管这个矩阵可能相对简单，但要想高效率地运用它，项目团队和关键利益相关方(持份者)需要就用于确定风险优先等级和风险容许度水平的标准达成共识。为了达成这一共识，项目经理必须与关键的项目利益相关方(持份者)一起合作，完成并回答下述问题有关的流程，这个过程有时候会很艰难。

- 采用什么标准来确定风险优先等级？时间？范围？成本？以及对项目受益人的价值等其它要素？捐赠人规范要求？员工安全？采用什么流程来识别风险容许度？

为了能够制定一个应对风险的策略，我们需要理解风险到底会有多严重，它会对项目的时间、预算、范围和质量(三重约束三角形)有何影响？您的风险陈述要具体，并明确说明它对项目的时间、预算、范围和质量有何影响。例如，在三角洲河厕所建设项目中，一个可能的风险是：*下雨中断厕所的安装*。这一陈述不够具体，我们需要指出下雨会如何影响我们的三重约束三角形，以便我们制定相应的风险应对策略。一个更恰当的风险陈述可以这样写：*下雨中断厕所的安装，导致项目延期*。

具体说明风险如何影响您三重约束三角形，这样您就可以制定一个更合适的风险应对策略，要么降低这个风险发生的概率，要么如果风险真的发生了，就减少它对项目的影响。

风险应对

风险识别与评估构成了合理的风险应对策略的基础。一旦某项风险被确定超出了项目风险容许度线，项目团队必须确定一个策略，以便以最恰当的方式处置这个风险。

需要明确的是，风险管理的目的**不是消除所有**的项目风险，这是不可能的。管理的目的是，如果风险超出了项目的容许度水平，我们知道何时该做出响应。例如，“风险承受能力低”的项目会积极管理应对所有风险，不论风险是出现在风险矩阵表上任何位置。另一方面，“风险承受能力高”的项目可能会愿意接受大量的风险，并不需要对风险进行积极的管理和干预（介入）。随着时间的推移，风险也会变化，因此，必须根据风险的概率和潜在影响，积极地对它们进行评审和评估，就显得非常重要。同时，对风险管理策略定期进行评审，确保它们仍然与实际情况和风险相符合，这也是非常必要的。

如果项目决定积极地管理某项风险，通常采取的风险应对策略包括以下几种选择（或选项组合）：

- **风险规避**—不执行（或者换一种不同的方式执行）具有重大风险影响和/或高风险概率的那部分工作。例如，一个项目可能选择不去某个地理区域工作，因为那里太不安全了。
- **风险转移**—将项目的某些方面的风险转移给另外一方（或者与其分担）。最常见的风险转移例子是保险。例如，购买汽车保险可以将汽车损坏和遗失的风险转移给保险公司。
- **降低风险**—降低某一项潜在风险的概率和/或影响的行为。例如，一个项目考虑到会有物品失窃的风险，可以采取：
 - 通过为大楼增加安全系统（保安、新门或者防盗窗）的方式来降低潜在失窃的概率。
 - 制定政策规定除非在未来七天内需要使用的物品，否则，都应储存在仓库中，从而减少潜在失窃的影响。
- **接受风险**—如果经过评估觉得风险的概率和影响都在合理范围内，一个组织可能选择不采取行动。例如，一个项目可能认识到可能面临雨季推迟的情况，会对农业周期产生影响，但项目团队选择与风险共处，不采取具体规避、转移、或减轻风险的行动。

风险规避

在一个冲突的环境中工作充满了各种风险。例如，在一个难民营提供服务，从项目组织所在地到难民营一路上经常看到暴力和抢劫事件发生。项目团队从组织所在地到难民营一路要冒很大的风险，团队成员的安全可能会受到威胁，因此为了避免项目团队冒风险，在该难民营的活动通过一个位于难民营的社区组织（CBO）来进行遥控管理。项目团队通过换一种工作方式来回免风险。

项目经理与风险应对

决定应该由谁来应对风险时，需要记住的是，应对风险的人不一定总是项目经理。如果您看一眼下面的风险登记表，您会发现：物流主管负责处置与采购厕所建造物资有关的风险，因为这在他或她的专长领域内。重要的是：被指派负责应对风险的人具备采取行动并就风险提出建议的知识和能力。

还必须落实一个定期风险评审流程，该流程应该包括尽可能多的利益相关方，记住这一点也很重要。在讨论和分析风险的时候，让各种利益相关方和所有合作伙伴参与，可能会发现一些项目团队没有想到的其它风险。

“忽视”某项风险并不是一种可以接受的风险应对策略。不能对风险听之任之，不去识别、管理不当或者视而不见。即使在风险被接受的情况下，也不是对风险视而不见，而是要持续监测。在这些情况下，接受风险的决定要基于一个风险识别、评估和处置的合理流程，根据这个流程，决定是否接受这个风险。

这时候，项目团队需要针对他们选择的风险应对活动制定一个行动计划。风险管理文件要完成以下工作：

- 制定一个有组织的全面风险管理计划；
- 确定用来执行风险应对的方法；
- 制定计划，为风险应对提供充足的资源。

每一个风险管理计划都应该采用书面文件的形式，计划的详细程度因项目而异。针对大型项目或者不确定性很高的项目，可制定详细而正式的风险管理计划，记录风险识别、风险评估和风险应对的方方面面。

对于比较复杂的项目或者不确定性比较高的项目，风险登记表可提供一个更加正式和详细的风险识别以及风险应对计划。风险登记表还包含了与风险概率和影响有关的信息。还可以包含提议的风险应对策略和“风险应对责任人”。如果这个风险变成问题，风险应对责任人是协调和采取行动的负责人。风险登记表还可以包含这些风险可能对成本和时间表造成影响的有关信息。

尽管风险登记表的格式随组织和项目之不同而不同，一个典型的格式应该包含以下信息。风险登记表至少要包含风险名称、状态、概率、影响、应对策略和应对责任人。很重要的一点是，在项目组建阶段就应该建立风险登记表，详细记录上述内容，以便将风险管理计划纳入项目计划中。

风险描述	概率	影响	风险评分	应对策略	责任人
合作伙伴缺乏执行活动的的能力，导致第 2 期的活动延迟。	6/10	5/10	30	减轻—包括为合作伙伴能力建设提供一笔预算。	项目经理
下雨导致厕所安装延迟。	6/10	6/10	36	避免—应该将厕所建造与安装计划推迟到雨季结束之后。	项目经理
不安全的环境影响了厕所建设材料的交付，延误项目，或者要求从当地市场采购材料，而可能影响材料的质量。	4/10	6/10	24	转移—与运输商签订合同，确保按时交付材料，并为材料运输购买保险。	物流主管
当地政府更替，影响了执行项目的的能力，因为项目需要重新申请审批。	2/10	8/10	16	接受—监测并评估风险。	政府联络员

表 20：风险登记表—三角洲河厕所项目

风险监测与控制策略

随着项目的推进，有些风险得到化解或者消失，而另外一些新的风险可能浮出水面，因而加入了风险的队列。但是，从项目的早期开始，直到整个项目执行阶段，都要持续地重新审视风险问题，这一点很重要。因此，在这个阶段就应明确需要对风险进行重新审视和分析的特殊节点，这样做大有裨益。我们将在“项目执行阶段”讨论风险监测与控制，但是，要确保风险监测与控制是一个“活的”过程，项目经理在这个阶段就应该明确，在整个项目期间应该何时、如何以及由谁来更新风险。

利益相关方 (持份者) 参与

利益相关方 (持份者) 对任何项目的成功都至关重要，不管是人道主义食品发放项目还是发展项目、民生项目。在合适的时间让合适的利益相关方 (持份者) 参与项目，这是项目经理的职责。但是，这不是一项临时解决的事，项目经理应该了解并积极采取行动，确保利益相关方 (持份者) 有效参与项目活动。

在项目组建阶段制定一个利益相关方 (持份者) 参与策略，这样项目经理就可以清楚地知道如何让利益相关方 (持份者) 参与各种项目活动、以及他们参与什么。在项目组建阶段制定好策略，有助于确保利益相关方 (持份者) 能够有效参与后续的项目活动。

利益相关方 (持份者)	在活动中的角色	对活动的兴趣	如何促进参与	跟进
谁是利益相关方 (持份者)	他们在这个活动中会做什么？	他们对参与这一活动有什么兴趣？	我们如何与他们约定确保他们参与？	需要什么反馈与跟进？
当地市政官员	在项目启动仪式上发表讲话。	参与可为市政府和官员提供露面机会，展示他们有兴趣支持那些帮助社区的项目。	发出正式的邀请函，然后与他们会面，请求他们支持和参加项目启动仪式，以这种方式就项目的目的进行协调和沟通。	向他们正式致函表达感谢，在正式发布的新闻稿中要说明他们在活动中发挥的作用。与官员举行一次跟进会谈，回答他们的问题，请求他们继续参与和支持将来的活动。

表 21: 利益相关方 (持份者) 参与策略

邀请利益相关方 (持份者) 参与项目活动不是一门精密的科学，而是需要根据情况进行改变和调整，及时与利益相关方 (持份者) 沟通和跟进，对确保他们参与极为重要。

项目治理结构

在项目管理的背景下，治理指的是进行项目决策的管理框架。一个强有力的治理结构会明确以下几点：

权限：谁具有在容许度范围内做出决策的权利。

问责：项目的成败由谁负责？如果项目推进过程中没有清晰的问责制度，则没有人会推动项目进度解决项目问题。

项目变更：就超出项目经理容许度范围的变更做出的决定。

监督：监督项目的方向，提供指导意见，监督项目的可行性与有效性，必要时做出决定终止项目。另外还确保不同利益相关方 (持份者) 的观点都得到倾听。

支持与倡导：给项目提供支持与资源，并就项目的管理方面（尤其是那些项目经理不能控制的方面）给项目经理提供建议，

项目治理框架的形式多种多样，最常见的有项目捐赠人、理事会或者指导委员会。项目治理中最简单和最常见框架是只由一个人，项目捐赠人或发起方担任，这就可能已经足够了。在这种情况下，可能由一位项目集经理、现场经理或者非政府组织合作伙伴代表担任。不管这个人的头衔是什么，重要的是要确定当决策超出项目经理的权限时他/她应该向谁请示，向谁寻求支持。

尽管由单一捐赠人组成的治理结构可能很简单，但它常常不能代表发展项目的多个视角。

众所周知，发展和人道主义项目很少是简单的。项目团队往往必须与多个利益相关方 (持份者) 协调管理项目进度，这些相关方包括 (但不限于) 项目捐赠人、执行机构、受益社区以及项目供应商等。在这些复杂的背景下，一个单一的项目捐赠人不能给项目团队提供成功所需要的支持。相比之下，一个更加有效的治理结构应该包括由各利益相关方 (持份者) 代表组成的项目理事会或者指导委员会。

目前，对于建立项目理事会或者指导委员会并没有一个统一明确的标准，这取决于涉及的组织、项目规模和利益相关方 (持份者)。但是，以下指引为如何组织和管理项目理事会或者指导委员会提供了建议：

现实检查-项目治理

建立您的项目治理结构时，您必须根据项目的背景和拥有的资源，决定哪种结构最适合。尽管项目指导委员会和项目理事会可能会提供一个更加有力的治理框架，但对您的项目不一定适用。需要记住的重要的一点是，需要确保有一个治理框架落实到位，哪怕只是一个清晰界定容许度的项目捐赠人。

还要记住的一点是，项目可能有多层治理结构，特别是，如果您是一个执行合作伙伴。以下情形可能能够更清楚地描述这种情况：

您是一个当地非政府组织的一名项目经理，在一家国际非政府组织运行的一个项目集的下面工作。您需要就项目集相关的问题与项目集经理进行协调，就财务相关的问题与财务负责人员进行协调。在 MEAL 部门，可能还有另外一个负责人，需要就监测和评估相关的问题与他进行协调。这可能为项目经理带来混乱。在这种情况下，特别重要的一点是，需要理解何时以及与谁协调。理想的情况是，只有一个负责人担任您的项目捐赠人，但实际情况可能不会这么理想。

不管是哪种情况，您作为项目经理，要负责确保您了解您的容许度（权限）和治理结构，并在项目章程中清晰描述治理结构。

现实检查 — 项目治理与人道主义项目

人道主义项目常常要求快速识别和部署，以满足受益人的紧急需求。它们也常常要求根据情况和需求的变化而不断进行调整。在人道主义项目中，建立一个清晰和有共识的治理结构，可促进项目团队根据情况适时进行调整的能力，更好地确保更快地解决相关问题，避免项目发生延误。

规模：项目理事会并没有标准的规模。最少要由 2 人组成，而由 3 到 5 人组成的理事会比较常见。如之前所述，较小的团队规模能够促进有效的合作及决策。但是，当利益相关方（持份者）的管理变得复杂时，扩大理事会的规模通常是非常有用的。例如，如果在多个捐赠人、多个受益群体或多个组织进行同一个项目的情况下。

组成：理事会成员应该代表各种利益相关方（持份者）的视角，会因项目不同而不同。关键是召集一组能够为决策提供一个更全面视角的利益相关集团代表。理事会组成并没有一个规范的标准，但可能的例子包括：

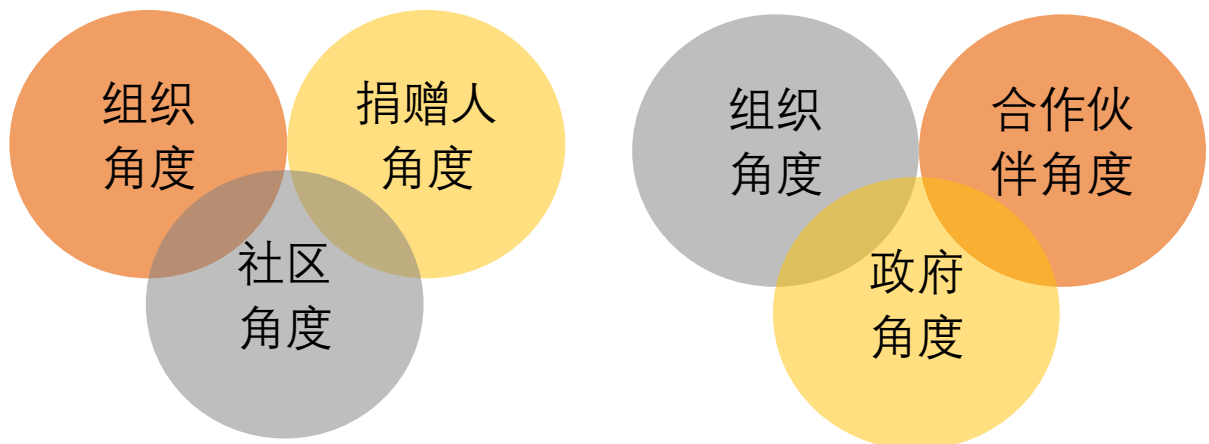


图 25：项目理事会组成的例子

每个理事会/指导委员会成员的视角都反映了项目的一个不同维度，包括为项目提供资源、了解组织、用户以及项目发展机构的需求（以便为项目的持续可行性做出决策）以及衡量项目成果。每个维度都对“成功”的意义有不同的理解，所有的视角综合在一起才能定义了项目的成功。

职责：项目由整体项目理事会/指导委员会“拥有”，并对其负责，它的职责包括：

- 就超出项目经理容许度范围的项目变更申请（范围、预算、进程或其它）做出决策；
- 对项目进行监督，必要时提供资源、指导及建议；
- 监测项目的持续可行性，必要时做出终止项目的决策；
- 代表他们所代表一方视角的利益；
- 在项目管理方面支持项目经理并提供建议，尤其是针对那些超越了项目经理控制范围的问题；
- 为项目必要的支持和资源进行倡导。

会议：建议项目理事会定期召开会议，由项目经理与理事会的执行代表协商确定会议议程。会议议程上重要的议题包括评审后面要讨论的风险日志与问题日志。除此之外，在所有的决策门，也有必要召开项目理事会会议。

有时，人们可能困惑：项目理事会或者指导委员会是否应该像一个简单的民主实体那样做决策，也就是说，就重大决策表决时，每个理事会成员具有同等的话语权。事实上，很重要的一点是，并不是所有理事会成员在所有的决策中都享有平等的的话语权。例如，如果要申请增加项目的预算或延长项目的工期，可以征询理事会所有成员的意见，但最终决定可能仅仅取决于某一个理事会成员（在这个例子中，很可能是项目捐赠方代表）或一小部分的理事会成员。记住，团队的决策效率可以看作与团队规模成反比，一个大的团体不仅难以做出具有时效性的决策，决策的质量也有可能因为团体管理方面的挑战而受到影响。

治理结构与执行合作伙伴

一个常见的情况是，很多项目是一个国际非政府组织管理的项目集下面的项目，由一个执行合作伙伴来实施。在这种情况下，治理结构可能会与国际非政府组织内的组织结构对接。项目经理会有明确的容许度（权限），超出这个范围时，要直接向国际非政府组织中的负责人报告。执行合作伙伴很少会与捐赠人或者国际非政府组织内的高层面管理有直线联系。

在这种情况下，权限—或者容许度—变得非常重要，因为还有其它层级的治理结构，逐级上报决策过程。

建立项目治理结构还有一个组成部分，那就是确保项目经理的容许度（权限）水平在项目章程中得到明确和清晰的界定。这些容许度给项目经理提供了一个决策框架：她/他在哪种范围内可以做出与项目有关的决策，在哪些情况下决策需要向上一级治理结构报告。本阶段应该设定的一些容许度的例子包括：

时间容许度—项目完成比计划的日期可以提前或者延迟的时间。

成本容许度—项目成本可以超过或少于既定预算的比例或者金额。

范围容许度—商定的产品/服务范围允许差异的程度，任何超出范围的变更都应该书面记录在产品/服务描述中。

风险容许度—提供一个应该将风险上报给项目理事会的基准线。

质量容许度—界定产品可接受的性能的范围，记录在产品描述中。

效果容许度—在成果层面项目可接受的性能的范围。

在执行过程中，当项目可能发生问题与变更时，这些容许度水平就显得很重要了。您并不希望面临这样的处境：您不知道您是否被允许做出某个决定，或者需要向谁上报该决定。在项目规划和执行开始之前，就确定治理结构，可以使项目经理清楚决策权限，在整个项目期间促进和加快决策过程。

风险与容许度例子

您是一个项目经理，具有在时间、预算和范围方面对项目进行变更的容许度（权限），只要这种变更不超过任何预算线的 5%。通过监测项目组建阶段发生的活动，MEAL 团队向您预警了两个问题。第一个问题是：随着更多 IDPs（国内流离失所的人）搬到三角洲河地区，有需求的人数已经增加了。您原先的目标是为 2,500 名直接受益人提供服务。随着 IDPs 的流入，需要 WASH 设施的直接受益人数量现在已经增加到 3,250 人，因此，需要再增加 20 个厕所，这个项目的专用预算相应需要增加 12%。这超出了您作为项目经理的容许度（权限），您要将这个问题上报给上一级治理结构。

第二个问题是：其中一个厕所组成部分的成本比原先报价增加了 2%。您作为项目经理，这个问题在您的容许度范围内，因此，您能够就这个问题做出决定。记住，您应该记录这个变更，并确保就这一价格波动与相关的利益相关方进行沟通。

规划框架

您采取何种方式来执行项目规划流程？谁参与？运用什么工具？在项目的这一阶段，明确项目的规划架构很重要。实质上，这是为规划制定计划。

当您为项目确定框架时，要记住以下几点：

- **项目周期长度：**如果您在实施一个时间跨度特别长的项目，时间跨度一年或者更长，您可能要考虑运用一个分期规划流程（stage planning process）。对于在复杂和冲突的环境中运行的项目，分期规划也是一个有用的工具。图 26 中的例子是三角洲河厕所项目的分期规划图，这个规划图包含了所有项目要素。

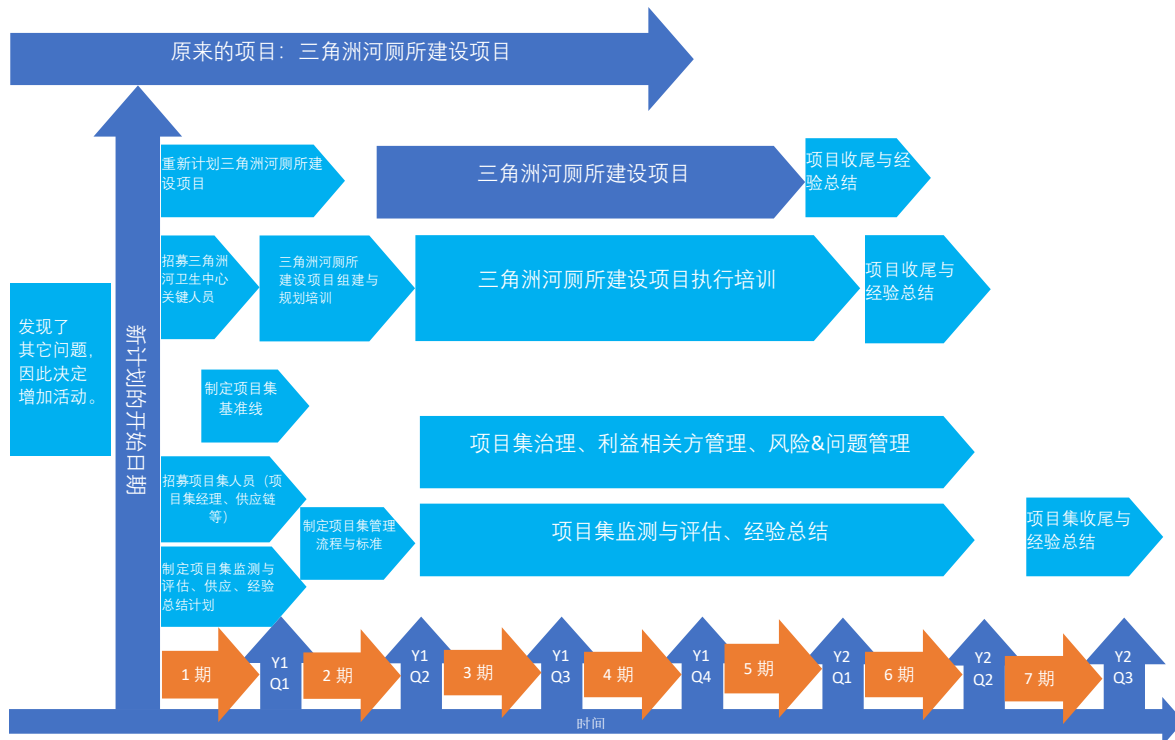


图 26：三角洲河厕所项目分期规划图

如果实施一个比较短期的复杂性不太高的项目，确保规划图中标出决策门，作为正式的检查点，以持续确认项目是否有效，这对确保项目的合理性至关重要。

- **工具与流程：**您知道要使用哪些工具来管理项目吗？更为重要的是，项目团队是否受过培训并知道这些工具及其用途、以及在项目中的哪些节点要对这些工具进行评审和更新？
- **跨领域要素：**这些要素在各种项目中已经成为普遍关注的内容，在项目早期就开始将这些部分纳入规划流程。这些跨领域要素的例子包括但不限于：
 - **性别：**不管是性别主流化还是采用性别敏感性指标，捐赠人和合作伙伴组织经常提出这种跨领域议题，确保干预（介入）项目要考虑性别平衡和平等。三角洲河厕所建设项目中有一个例子：确保男女厕所区域/设施是分开的，作为直接受益人的目标群体是男女各占一半（50%/50%）。
 - **保护：**项目设计中的主流化保护确保您已经考虑到最弱势的人，而且，项目不会对社区和目标受益人造成任何伤害。这可能意味着您已经在规划中纳入了各种机制，用来报告与保护相关的违规情况，而且，您的项目设计建立在这样一个基础之上：确保最弱势群体的需要和条件已经被纳入项目活动中了。三角洲河厕所建设项目中有一个例子：确保女厕所离住处不超过 50 米的距离，而且，甚至可能在厕所四周建造第二道栅栏，增加一层隐私保护。
 - **能力（残障）：**确保作为整个社区的一分子的残障人士也能方便地获取干预（介入）/产品/服务，从而确保所有人都能公平使用所有产品与服务。三角洲河厕所建设项目中有一个例子：在厕所安装坡道和护栏，洗手盆的安装高度也适合坐轮椅的人，这样可以确保方便坐轮椅的人使用厕所。

MEAL 框架

在项目的整个生命周期都有监测活动发生，为项目经理和团队提供与项目有关的重要反馈——项目是否按时、按范围和质量实施？另外，项目经理应该与利益相关方（持份者）密切合作，确定是否以及何时应该进行评估。在项目中，这一流程常常发生得太晚了，造成不必要的困难，并影响质量。早点为监测和评估制定一个框架，这对确保在进行项目规划时有明确的方向非常重要，另外，这也为准确估计有效完成这些任务所需要的资源（人力、金钱和技术）奠定基础。

监测框架

您应该能够根据逻辑框架中的信息，来制定监测工作框架，原则上，逻辑框架中的指标将为您的项目监测提供指引。此外，还有其它需要考虑的内容包括：进行监测的频率、团队进行监测的能力、以及用来收集数据的工具（调查、焦点小组讨论等）。

评估框架

评估可能成本很高，需要花大量的时间和资源。在项目的这个阶段，概括描述您预期要为项目开展哪些评估（实时、最终、事后），这样做很有用。记住，事后评估需要在项目执行之前和期间开展大量工作，因而可能成本很高，耗费很多资源。

向您的组织、合作伙伴和捐赠人核实，了解他们对开展项目评估有什么期望，确定是由组织内的某个人来进行评估，还是要由一个外部顾问来进行评估。

公信力与经验总结框架

公信力与经验总结常常通过 MEAL 方法被纳入监测与评估中。如果您在监测与评估中包括公信力与经验总结，那正是在这个阶段您就应该开始考虑要采用哪种问责机制，这些问责机制的反馈如何融于项目的持续学习（经验总结）过程。如果采用公信力与经验总结，那就要将项目团队成员召集起来，开始思考以下问题：

- 要采用哪些问责机制？用在谁身上？
- 问责机制的反馈如何转换为经验教训？
- 经验教训如何被纳入项目的迭代性规划过程？
- 谁负责监督这一过程？
- 总结得来的经验教训如何经筛选后再上报给组织内的项目集和项目组合层面？

信息与知识管理

信息只有利用得好才是好信息，有时候，我们在项目的整个生命周期中遗失大量的数据与信息，仅仅是因为没有落实信息与知识管理计划。什么是知识管理？知识管理就是开发、分享和利用项目中获得的知识的能力。什么是信息管理？信息管理就是如何保管数据并落实流程，确保项目的所有信息都得到妥当标识和储存，以便丰富组织的知识库，供将来参考利用。

制定信息管理计划时，要考虑以下问题：

- 如何储存信息与数据，储存在哪里？
- 采用哪种文件命名规则，包括版本控制？
- 需要什么安全装置确保安全地保管信息（特别是保密信息）？
- 谁来监督信息管理？

制定知识管理计划时，要考虑以下问题：

- 如何将这些知识融于项目与项目集的设计、规划和执行中？
- 项目期间获得的经验教训如何用于为项目变更和调整提供参考依据？
- 这些知识如何被用于组织的其它项目、项目集和项目组合？

尽早落实这个计划和标准，可确保您用一种有组织的方式从项目初期就开始捕获所有数据与信息，并以一种条理清晰的方式利用这些信息。项目经理需要与 MEAL 团队合作，确保信息与知识管理计划涵盖项目的所有各个组成部分，并与组织的流程一致，符合相应的项目集要求（如果有的话）。

项目章程

如果一个项目一直遵循决策门模型，那么，在项目进入组建阶段之前，就已经做出了许多“继续/停止”的决策。例如，在项目的组建阶段，很重要的一件事是确保项目已经获得项目治理机构的正式授权（无论治理机构是由项目资助方还是项目理事会/指导委员会组成）。

正式的审批过程应该形成文件，通过制定项目章程的方式体现。项目章程是对项目进行高层面描述并由项目治理机构签署的文件。不同项目的章程内容不尽相同，但通常包括以下要点：

- **项目目的**—包括一条关于项目要解决的需求的陈述。
- **项目交付物**—陈述项目的范围，包括项目目标、成果以及主要的产出。
- **高层面的项目预估**—包括一个关于以下内容的高层面陈述：
 - 项目活动；
 - 项目进度；
 - 项目预算；以及
 - 一份完成项目所必要的角色和技能初步清单。

- **项目风险**—识别项目可能面临的潜在问题/风险;
- **项目容许度**—陈述项目在交付物、进度、成本及风险方面的容许度;
- **项目变更控制**—建立特殊情况应对机制, 应对项目超出容许度时的变更机制。

项目章程一旦制定并签署, 就不能将其束之高阁, 这一点很重要。项目章程是一个非常有用的文件, 可以用来达成很多目标。它有如一个指南针, 可以为我们指明方向。总体上, 项目章程的目的包括:

- 正式授权启动项目任务和授权使用项目实施所需要的资源;
- 确保关键的项目利益相关方 (持份者) 及捐赠人 (包括内部及外部的) 在项目参数等方面达成共识;
- 用文件形式记录对项目目标的共同承诺, 以及成功完成项目所必要的资源/活动。

另外, 项目章程应被当作一份活的文件。如果项目治理机构批准了项目的重大变更 (范围、预算、进度或其它), 项目章程应予以更新并签署, 以反映新的项目参数。

总而言之, 项目章程可以被当作项目经理的助手, 如果没有项目章程文件, 项目团队就会面临以下风险:

- 项目管理团队会开始将时间、金钱、资源、人力及组织资本耗费在执行一个缺乏关键决策者 (捐赠人、实施方、组织内部决策者) 承诺和支持的项目上;
- 关键利益相关方 (持份者) 不能就项目达成共识 (范围、预算、进度、利益及风险)。

项目启动

项目组建阶段的一个主要目标是: 就项目活动的启动与项目干预 (介入) 的利益相关方 (持份者) 进行沟通。这些利益相关方 (持份者) 可能包括受益社区、项目干预 (介入) 区域的非政府组织、政府部门的代表、一般公众等等。

有多种多样的沟通工具可以用于向社区利益相关方 (持份者) 沟通项目的启动。但是, 不管采用何种沟通方法, 项目启动的目的都是:

- 正式确认项目的开始;
- 确保关键的利益相关方 (持份者) 对项目有一致的理解;
- 向项目利益相关方 (持份者) 介绍项目。

在许多情况下, 经签署的项目章程是一份理想的文件, 可用来与广大项目受众进行沟通, 传递项目启动信息。因其简洁明了的形式, 项目章程特别适合用于传达项目的高层面的参数。因此, 与一些无意或者有意健忘的人打交道时, 这份文件常常是非常方便好用的。此外, 与更多利益相关方 (持份者) 分享项目章程, 不仅是一种有效的沟通方式, 也能促进项目的透明度及公信力。

但是，如果出于某种原因，项目团队倾向于不与更大范围的利益相关方 (持份者) 分享项目章程的全部细节，则还有其他沟通机制可以选择。如果涉及到敏感信息，那么，可以另外准备一份修订版本的项目章程，便于与公众分享。另外，报刊文章、新闻发布会、实地考察、会议以及启动宴会，都可以用来向更大范围的社区沟通项目启动的方式。因其受众及其与项目的关联度不同，这些沟通所传达的信息也会有所不同。不过，很重要的一点是，在项目执行开始前，应该至少就项目的高层面参数与利益相关方 (持份者) 达成共识。

关于项目组建的思考—我们准备好了吗？

开始进行项目规划之前，已经投入 (输入) 了大量的时间与精力。在这一阶段您要问的一个基本问题是：“我们准备好开始规划了吗？”与项目识别与界定阶段很类似，在项目组建阶段也常常有一些约束，我们很难确定全面风险分析或者清晰明确的治理结构等工作的优先次序。但是，尽管有这些约束，组建阶段所完成的工具和流程对项目规划阶段都是至关重要的。例如，知道项目的风险之后，有助于识别项目进度表或者具体的活动在何处可能会出现瓶颈。治理结构可帮助促进决策，所以，在任何规划工作开始之前，都应该先确定一个清晰的治理结构。对范围、预算和人力资源进行高层面估计，可以使规划过程清楚而高效。因此，您开展这一阶段的工作时，一定要确保有足够的时间和资源完成这些流程。

另外，还要考虑谁将参与本阶段以及如何参与。确保合适的利益相关方参与项目组建阶段，以提高本阶段的产出的质量。

2.3 项目规划

本节将讨论以下内容：

- ✓ 进度计划
- ✓ MEAL 计划
- ✓ 沟通与利益相关方 (持份者) 参与计划
- ✓ 供应链计划
- ✓ 内部控制
- ✓ 人力资源计划
- ✓ 可持续性计划
- ✓ 项目收尾计划

“如果您不知道自己将要向何处去，您怎么期望您能到达目的地？”

— Basil S. Walsh

2.3.1 概述

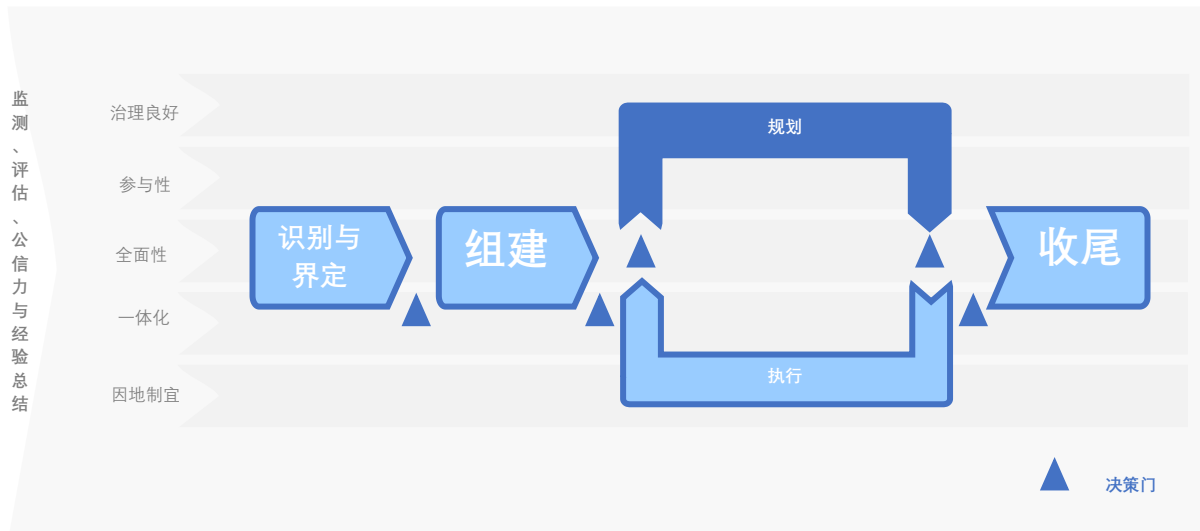


图 27: Project DPro 阶段模型—规划

当一个项目正式进入规划阶段之前，项目团队从识别与界定阶段以及项目组建阶段开始，就已经制定出一系列与项目有关的文件（例如，项目逻辑框架、项目建议书、项目章程等），这些文件包含与项目有关而详细程度不同的内容。

不过，不要将这两个阶段制定的项目建议书、项目逻辑框架或其它文件与项目计划混为一谈，这一点很重要。项目执行计划与这些文件在格式、目的、受众、细节程度、参与、时间以及进度限制上都有很大的差异。

虽然有人认为项目逻辑框架和/或项目建议书提供了一些令人满意的信息，可以作为项目的执行计划；但是，这些文件很少提供项目执行所需要的足够详细的细节。这是因为它们都是为了满足不同目的而撰写的。

以项目建议书与项目执行计划的比较为例子，表 22 概括描述了两者在目的、格式、细节程度之间的区别（注意，也可以在项目逻辑框架和项目执行计划之间作类似的比较）。

	项目建议书	项目执行计划
目的	使项目获得审批及资金，强调以言简意赅的沟通方式将项目的想法传达给提供资金的利益相关方（持份者）。	确保项目在预定的时间、范围、预算范围内并根据确定的质量参数成功完成。强调全面有逻辑的计划，建立项目模型，以便项目团队和其他利益相关方（持份者）进行评审。
格式	形式多取决于捐赠人的要求或者负责资助决策的利益相关方（持份者）。	形式取决于项目团队及关键利益相关方（持份者）的需要。
详细程度	由于目的、格式、期望、进度和项目时间的缘故，常常详细程度有限。	文件的详细程度取决于项目团队和关键利益相关方（持份者）的需要。
参与	常常是由一个小团队在时间和参与人数有限的情况下撰写。	有机会让一群利益相关方（持份者）包括专家和专业技术人员加入，扩大项目的参与度。
受众	针对捐赠人和分配捐赠资源的利益相关方（持份者）。	针对负责实施项目任务的团队。
时限与进度	常常是在时间紧张的局限条件下撰写的，有时是在实施前几个月（甚至几年）之前完成的。	可以在项目执行开始之前或项目生命周期的关键基准点再次评审项目建议书，以便进一步制定/修改/更新计划。

表 22：项目建议书与项目执行计划之间的不同之处

不过，尽管项目建议书的在目标、流程以及内容上与项目执行计划之间存在着巨大的差异，还是有很多发展组织会将项目建议书当成执行计划来用。特别是当项目建议书的格式是基于捐赠人提出的要求时，计划书在长度和详细程度方面近似于项目执行计划，则这种情况很常见。但需要注意的是，即便是内容最全面的项目建议书（许多可能长度超过 100 页），仍然会有不足之处，限制了它们对项目执行进行规划的有效性。

一个综合全面的项目计划要考虑多个不同的方面。因项目的复杂性而不同，有些方面可能考虑较多，有些方面考虑较少。根据项目的背景、复杂性、涉及的利益相关方（持份者）以及项目的运营环境，什么样的项目计划最适合于具体项目，取决于项目经理和利益相关方（持份者）的需要。

将项目建议书当作项目计划来用

尽管项目经理可能会认为在项目识别与界定和项目组建阶段编写的文件（逻辑框架、项目建议书等）足以界定项目的范围，但实际情况通常不是这样！

记住：逻辑框架和项目建议书是为特别明确的目的编写的。尽管它们在概述项目的高层面逻辑和向捐赠人兜售项目方面特别有用，但不是被设计用来指导团队执行项目的。

在项目开始实际工作之前，项目经理需要确认项目范围描述是全面而详尽的。应该特别认真地确定项目范围包括了与项目的间接工作有关的信息，例如，与采购、协调、沟通、人力资源和风险管理等有关的细节信息。

2.3.2 关键产出

执行计划

前面我们讲过，执行计划旨在指导项目小组执行活动，取得产出、成果，最终达到项目目的。不管您称之为“详细的执行计划”（DIP）还是“项目执行计划”（PIP）或者其它什么名称，其目的是一样的。

依组织和捐赠人的要求以及项目的性质与复杂性不同，项目执行计划的格式可能会千差万别。有些情况下，一份综合计划的要素被纳入同一个项目执行文件中；而在另一些情况下，项目执行计划是由多种文件组成的。例如，一个项目可能既包含一份核心执行计划，又包含项目 MEAL 的具体计划。同样的，针对项目供应链、项目沟通、项目人力资源管理等，项目团队可能选择采取不同的文件单独制定专门的计划，这取决于项目的规模、复杂性和风险。每一个计划都应该与组成综合项目执行计划的其它文件保持一致（相联系）。

项目执行计划旨在提供一个项目管理模型，清楚地描述在项目的时间、成本和范围内要做什么工作、何时以及由谁来做这些工作。一份执行计划可能包含以下内容：

- **进度计划：**这个计划由一系列用于制定全面而准确的项目进度计划的步骤和工具组成。这个计划包括工作范围、项目时间表和预算。
- **风险计划：**在项目组建阶段首次制定了这个计划。在项目规划阶段，您要进一步细化和重新评审风险，确保风险应对策略和负责人落实到位并仍然符合当前的风险状况。
- **MEAL 计划：**与进度计划一起，MEAL 计划应该在这个阶段最终定稿，这一工作应与 MEAL 部门或者相应部门协作完成。
- **沟通计划及利益相关方 (持份者) 参与计划：**采取项目组建阶段制定的利益相关方 (持份者) 参与策略，项目团队在本阶段应针对利益相关方 (持份者) 的参与和沟通制定计划。
- **RACI 责任图：**RACI 责任图（责任人、负责人、咨询人、通知人）是一个概括各项活动和任务的角色与职责的工具。

- **供应链计划：**这个计划建立在前面两个阶段所做的高层面估算之基础上，详细描述项目所需的资产、采购和物流等细节。
- **人力资源计划：**人力资源计划也是建立在前面两个阶段所做的高层面分析之基础上，将更充分地精确阐述项目需要谁（以及具备什么专长）以及什么时候需要，并作为项目后续阶段管理人员的一个计划。

2.3.3 谁参与本阶段？

在发展领域，在项目生命周期的每个阶段都鼓励参与及采用参与式的方法，并将其列入优先考虑事项。在项目规划阶段，尤其如此。在规划阶段，让合适的利益相关方（持份者）在合适的时间点参与到项目规划中，有助于您更加准确地预估完成项目活动并取得期望的产出 所有需要的资源、预算和时间。

还应该考虑包括将其它项目利益相关方（持份者）（如供应链、安全、财务和 MEAL）纳入规划过程。项目集经理可能也是一个有价值的资源，他可以从一个不同的角度提供有价值的指导。

项目团队招募问题或者所需材料采购问题，都可能导致项目延误，您有多少次这样的经历？如果让项目小组的所有成员以及相关的利益相关方（持份者）参与项目规划过程，则可以减少这些延误和风险，取决于他们对项目和项目成果的影响力。让利益相关方（持份者）参与到项目计划过程具有多方面的优势，包括：

1. 对于项目预算、时间要求、投入 程度以及完成项目所需其他资源，利益相关方（持份者）具有进行准确估计的技能和知识，可以加以利用；
2. 对于识别潜在的项目风险并且制定计划降低风险对项目带来的影响，利益相关方（持份者）通常更具优势；
3. 当新员工/合作伙伴的员工参与项目规划活动时，他们能够从项目说明会中受益。这些活动有助于确保大家对项目的成果和产出 达成共识。

项目规划采用充分参与式的方式还有另外一个优势，那就是参与到项目规划过程的利益相关方（持份者）更可能起到领导挂帅的作用，并且对项目更具拥有感，支持项目活动的开展。与此同时，针对反对项目的利益相关方（持份者），项目团队也可以倾听他们的顾虑，重新调整项目范围（或项目的其他要素），帮助他们消除顾虑，说服他们支持项目。

2.3.4 本阶段在实践中的意义

在本阶段，您需要利用项目识别与界定阶段和组建阶段的工作成果，作为项目规划过程的投入，然后产生最终产出：执行计划。要想尽可能有效地完成这一过程，确保您仍在以正确的方式做正确的项目，还需要考虑其它一些要素。

公信力

- **透明度：**建立系统和程序，使利益相关方（持份者）可以查阅项目信息，这是公信力的本质。这可以采用报告、文件、会议、投诉机制或者让利益相关方（持份者）参与到项目管理过程等形式体现。

- **数据和信息保护：**安全保存数据和信息也与公信力有关联。“无害”概念的一部分就是确保项目干预（介入）不对社区和受益人造成任何负面影响。安全保存数据和信息对于确保受益人的信息不落入坏人之手非常重要。
- **利益相关方（持份者）参与：**确保适当的利益相关方（持份者）在适当的时间参与，落实相应的机制获取他们的反馈，这一点很重要。
- **跨领域议题公信力：**性别、安全、与弱势人群打交道、各种残障人士，所有这些跨领域议题都在发展项目中成为主流化的议题，因此，将这些议题纳入您的项目中显得非常重要。有时候，捐赠人要求您将这些议题纳入您的项目指标或者设计中。实际上，不论捐赠方是否有具体的要求，这些跨领域议题都应该予以考虑。应该检查项目是否涵盖所有人群，而不管其性别、能力和社会—经济地位如何，应该采取措施，确保这些议题被整合到项目各个方面中。

控制机制

发展与人道主义领域项目的特性意味着我们要给利益相关方（持份者）提供最高质量的产品和服务。但是，我们要问自己一个问题：*我们是否落实了质量与内部控制机制，以衡量和确保我们提供最高质量的产品与服务？*

那么，需要什么才能确保您维持高质量的交付物、产品和服务？为此，需要考虑几个要素，具体包括：

- **内部控制：**建立内部控制，促进负责任地使用资源，防止欺诈活动。欺诈伤害项目的各个方面，从影响项目团队完成活动的的能力到造成资金的滥用等。尽管内部控制不能完全防止这些情况发生，但可降低它们的发生几率。对项目内的资源和流程负责是项目经理责任的一部分。
- **变更控制：**几乎可以肯定的是项目必然会发生一些变更。变更控制的核心就是确保只能对项目进行必要和经授权的变更。应该在项目规划阶段建立一个流程，描述管理项目变更应该采取的步骤，包括项目经理的容许度（权限），以及哪些变更应该上报给项目治理层。
- **质量控制：**将质量控制与投资回报直接联系起来，提供最高质量的产品、服务和项目，是向上、向下和横向问责的一部分。利用提供的项目资金，我们希望给捐赠人和合作伙伴提供最好的产品和服务。我们还希望社区和受益人从项目干预（介入）中获得最高的效益。最后，我还应该确保我们的干预（介入）符合这个领域的优先考虑和目标，这样，在这个领域运行的所有组织和项目都清楚明白如何确定和衡量质量，共同为这个最高目标做出贡献。

当您推进项目规划流程时，您一定要考虑将这些要素纳入流程中。需要落实新的机制吗？我们的监测计划是否全面？监测计划是否反映了项目和团队的实际情况？

滚浪规划法

随着项目的推进，需要对项目执行计划不断进行修改，针对项目范围所需要的进度、成本以及资源，可提供更多细节。在项目推进过程中，不断进一步细化项目执行计划，这一迭代性过程常常被称作“滚浪规划法”。迭代的定义是不重复一项任务两次、三次甚至更多次以达到理想成果的行为。

“滚浪规划法”在有些情况下是非常实用的，例如项目信息很难收集或者变化特别快的情形（如在处理高危或紧急事务的情况下）。在这些情形下，随着新的项目信息被收集，额外的因变量、要

求、风险、机会、假设以及限制将会被识别。在项目周期中，以上任何方面发生重大变化，都可能引发执行计划一个或多个要素的改变。

但是，滚浪规划法并不仅限于人道主义情况下使用，实际上还可被用于所有其它类型的项目。

采用迭代性的项目规划方法，各个组织可以更加灵活地管理变更。在每一个项目分期开始的时候，项目团队都需要重新评审项目执行计划，以便：

1. 确认项目逻辑、风险、计划、假设和约束；
2. 更新和修改项目的活动、时间表和资源；
3. 确保项目干预 (介入) 活动的焦点是解决对项目成功带来最紧急威胁的风险和问题。

决策门流程与计划

决策门在项目规划过程中扮演着重要的角色。为持续评审项目建立一个流程，有助于确保您以正确的方式做正确的项目。关于决策门，还要考虑：在执行阶段您将如何规划决策门。

对于项目经理和他的团队来说，执行阶段往往是最忙的时候。事实上，大部分项目时间、精力和资源都将花在执行阶段。应该在项目规划阶段建立一个对项目进度进行评审和合理性确认的流程。记住，在项目运行的内部或者外部环境发生重大变化的情况下，可能会有紧急决策门突然出现。

如果您采用项目分期计划的方法，则在每一个时期结束时会有一个决策门，这是一个评审执行计划的机会，为后续时期的工作分解结构 (项目范围) 添加更多细节。在每一个时期内，也可能有一个决策门，给项目团队和利益相关方 (持份者) 提供机会审视项目的合理性和效度。

2.3.5 投入

在制定执行计划时，您可能要利用您在项目识别与界定阶段和项目组建阶段编制的文件，作为您制定执行计划的起点。这些投入 可能包括：

- 项目逻辑框架
- 项目建议书
- 项目章程
- 全面风险登记表
- 利益相关方 (持份者) 分析和参与策略
- 项目分期计划图

2.3.6 流程

项目执行计划是各种流程和分析的成果，就如何执行项目绘制了一幅平衡而全面的蓝图。规划流程最好是通过一个参与式的方式来完成，让尽可能多的利益相关方 (持份者) 参与这一过程。

进度规划

进度计划与三重约束三角形直接相关，由工作范围、时间表以及实现项目预期产出和成果所需要的资源（包括预算、人力、和其它方面的）等组成。进度计划可采用一个五步流程，利用这个流程，项目经理、团队和参与计划流程的利益相关方（持份者）可以有条不紊地审查进度表的不同组成部分。

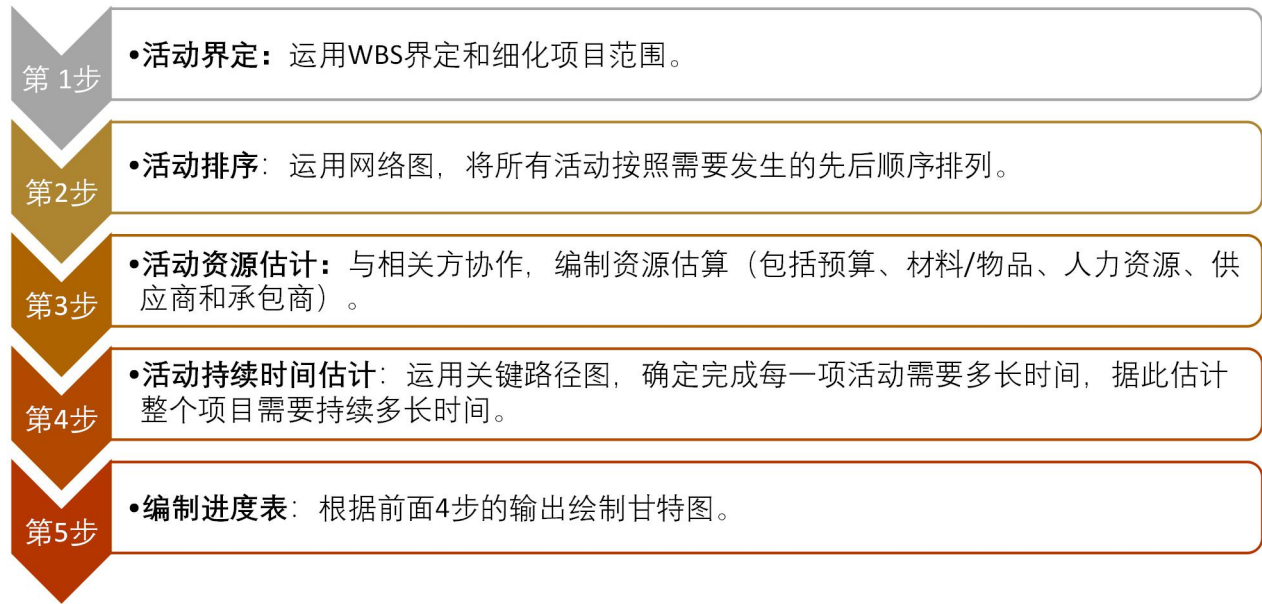


图 28：进度表计划的 5 个步骤

参与规划的项目经理、项目团队和利益相关方（持份者）在实施这个五步的流程时，一定要将三重约束三角形铭记于心，这一点非常重要。需要牢记的是，三重约束三角形代表工作范围、项目进度表、预算和资源以及质量之间的相互依赖关系。如果三角形的任意一边被加长或者缩短，都会影响三角形的另外两边。

项目进度表计划的每一步都建立在前一步的基础之上，因此，从第一步开始就需要做到尽量全面和详细，从而为项目提供最准确的计划，这一点很重要。开始进入这个五步进度计划流程之前，有几点要强调一下，它们分别涉及工作范围以及与本流程相关的风险和约束。

工作范围

在规划阶段，产品的范围被详细分解为更小的组成部分，针对项目需要完成的所有直接和间接工作提供一份全面的清单。确定项目范围时，项目经理及其团队要考虑为取得期望产出、成果和实现项目目标需要完成的所有任务和活动。

与大多数方法学、最佳实践和项目管理文献资料一样，《Project DPro 指南》将产品范围和项目范围区分开来。尽管这两个词是互相联系的，但不应该交换使用：

产品范围—包括项目所有要求的交付物（产出和成果），符合商定的规范：项目要交付/实现什么？

项目范围—交付产品范围所要做的所有直接和间接的工作⁵（活动和产出）：项目如何生产商定的交付物，实现预期的变化？

我们将产品范围与项目范围区分开来，主要是因为这样有助于在不同的项目阶段和使用不同工具时，将精力集中于需要关注的内容和细节。

在项目识别与界定阶段，项目团队制定逻辑框架时有可能倾向于只专注于活动。例如：项目 A 为妇女开发创业研习班，项目 B 为社区青年提供舞蹈和音乐课程，项目 C 向农民提供有机农业技术。

但这些例子描述的都是项目范围（手段），而不是一个发展项目应该关注的实现社会/经济/行为改变。通过引入产品范围定义，可以提醒项目团队在定义项目（逻辑框架）时应该要针对产出和成果，而不是活动。接着上面的例子：项目 A 将增加妇女的收入，项目 B 将改进青年人的合作与团队行为方式，项目 C 将减少农民因使用杀虫剂所引发的疾病

下表列出了产品范围与项目范围之间的主要不同之处。

	产品范围	项目范围
时间	项目识别与界定阶段	项目规划阶段
工具	逻辑框架	工作分解结构(WBS)
项目文件	项目建议书	项目执行计划
包括什么	产出、成果、目的⁶	活动与产出
指引	- 项目将产生什么最终成果（变化）？ - 项目将提供什么服务产品？	为交付产品与服务需要完成什么工作？
关键问题	什么？	如何？

表 23 产品范围与项目范围

这两个组成部分对项目成功非常关键，要在项目的各个阶段再进一步详细阐述。如果未能明确界定产品和项目范围，可能为项目的实施埋下隐患。例如：

⁵在前面的“第 1 步 – 活动界定”中，您可找到直接与间接工作的例子及其不同之处。

⁶ 尽管逻辑框架包括高层活动，还是要专注项目预期要实现的受益人变化。

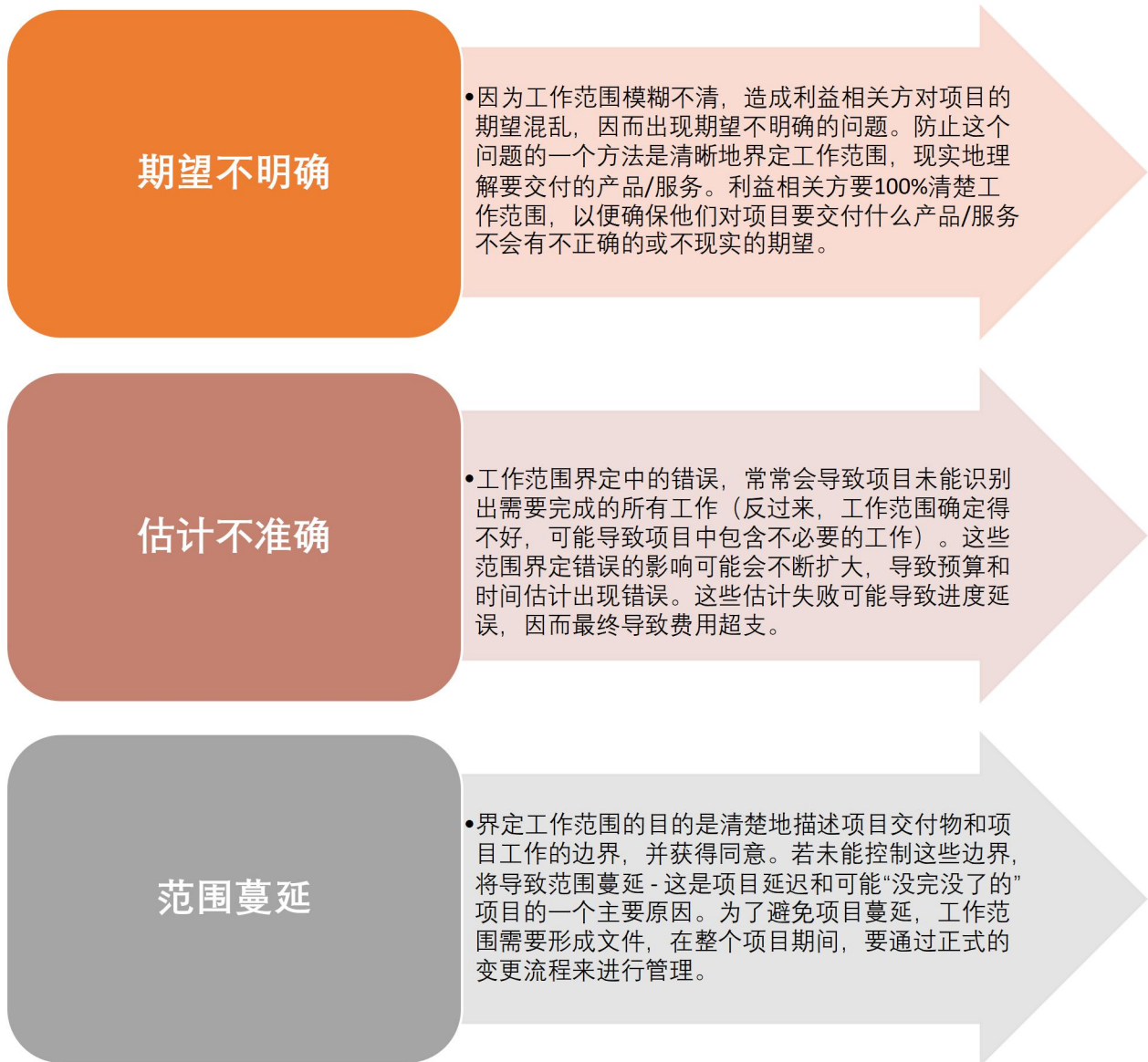


图 29：项目范围界定问题的例子

确保采用综合和平衡的方式界定项目的范围有多种不同的方法，但不论采取何种方法都需要深入思考、需要时间和利益相关方 (持份者) 的参与。

约束与风险

大部分利益相关方 (持份者) 不喜欢考虑风险，或者觉得风险计划是项目经理的事。实际上，风险计划 (识别和应对) 是所有利益相关方 (持份者) 的责任。项目是一种复杂的工作，没有人可以做到洞察一切、无处不在或者考虑问题面面俱到。因此，他们必须依靠利益相关方 (持份者) 帮助识别项目的诸多威胁，特别是确定潜在的应对方案。在项目识别与界定和组建阶段，我们就已经开始了风险识别与计划流程。

在项目规划阶段，明确工作范围和制定项目进度表时需要考虑风险。还要重新审视前面几个阶段识别和计划的风险，这一点也很重要。它们现在还有效吗？它们的概率和影响有变化吗？是否有新的风险出现？风险计划是一个活的文件，也就是说要予以定期监测和更新。因此，风险计划应包括相应机制，确保对其持续评审和更新，一是监测现有风险、二是随着项目的推进识别新的风险。

进入这一阶段时，还要考虑约束因素。约束的形式多种多样，并影响各个流程。例如，建造厕所需要的材料能够从当地市场买到吗？如果不能，是否需要进口？项目是否需要某方面的特别专家？是否具备这方面的知识专长？对于多种多样的约束形式，应在规划阶段之前或者规划阶段期间予以概括描述。这在进度计划的第 3 步，“活动资源估算”显得尤为重要。

第 1 步：活动/任务界定

进度计划的第一步是运用工作分解结构（WBS）来界定项目范围。项目团队可运用 WBS 制定一个活动清单，全面记录项目范围内的所有活动—直接和间接的。WBS 是项目经理用来界定项目范围的首选工具，是对一个项目的工作进行多层次分解。简单地说，WBS 就是将项目范围以一个大纲或层级结构的“工作包”方式来呈现。

下面的例子只是展示了一个并不完整的图形式 WBS，包括两个工作包。但一个全面的 WBS 所要求的详细程度远超过下面的例子。在每一个工作包内，有多种不同的活动需要完成。例如，建造厕所构筑物需要采购材料，工程师需要设计规范。要完成这些任务需要落实那些步骤，项目经理可能心中已经有了一个概念，但是，如果让工程师和供应链团队参与这个分解过程，则将会使工作范围分析地更加全面和精准。这一点突出强调了为什么创建 WBS 需要采取参与式的方式，一定要让那些将要执行项目工作的利益相关方（持份者）参与这个过程。

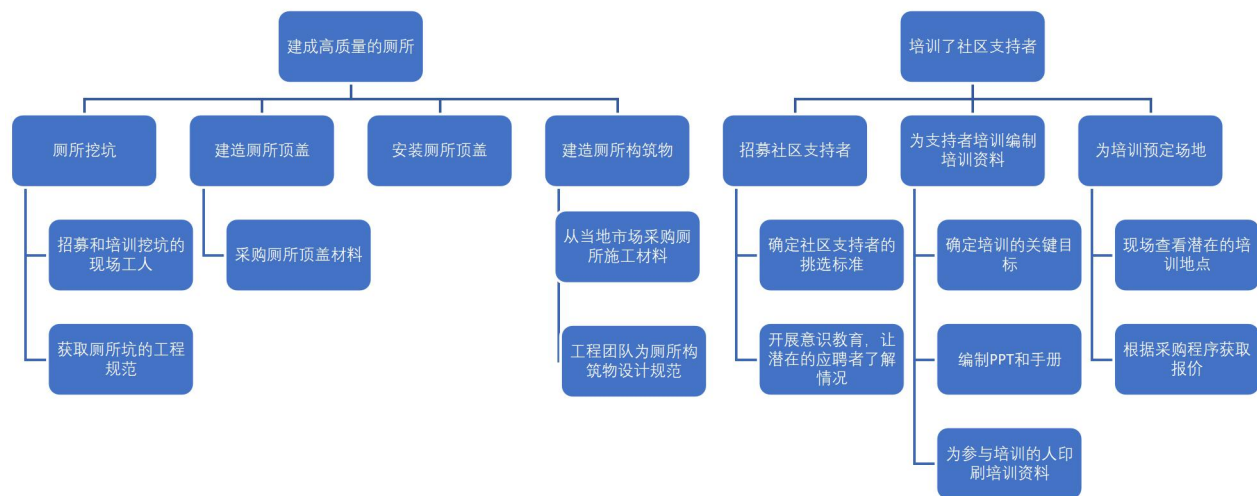


图 30：WBS 例子—图形格式

WBS 还必须包括所有的**间接工作**，即支持性的项目活动，但不是项目直接的工作内容。在图 31 的例子中，为挖坑获取工程规范可能需要提交项目说明，并与地方当局协商。间接工作的例子还有：基准线勘察、项目监测任务、甄选和雇用项目团队成员（HR）、建立监测项目的 IT 系统或者基本能力培训计划等。

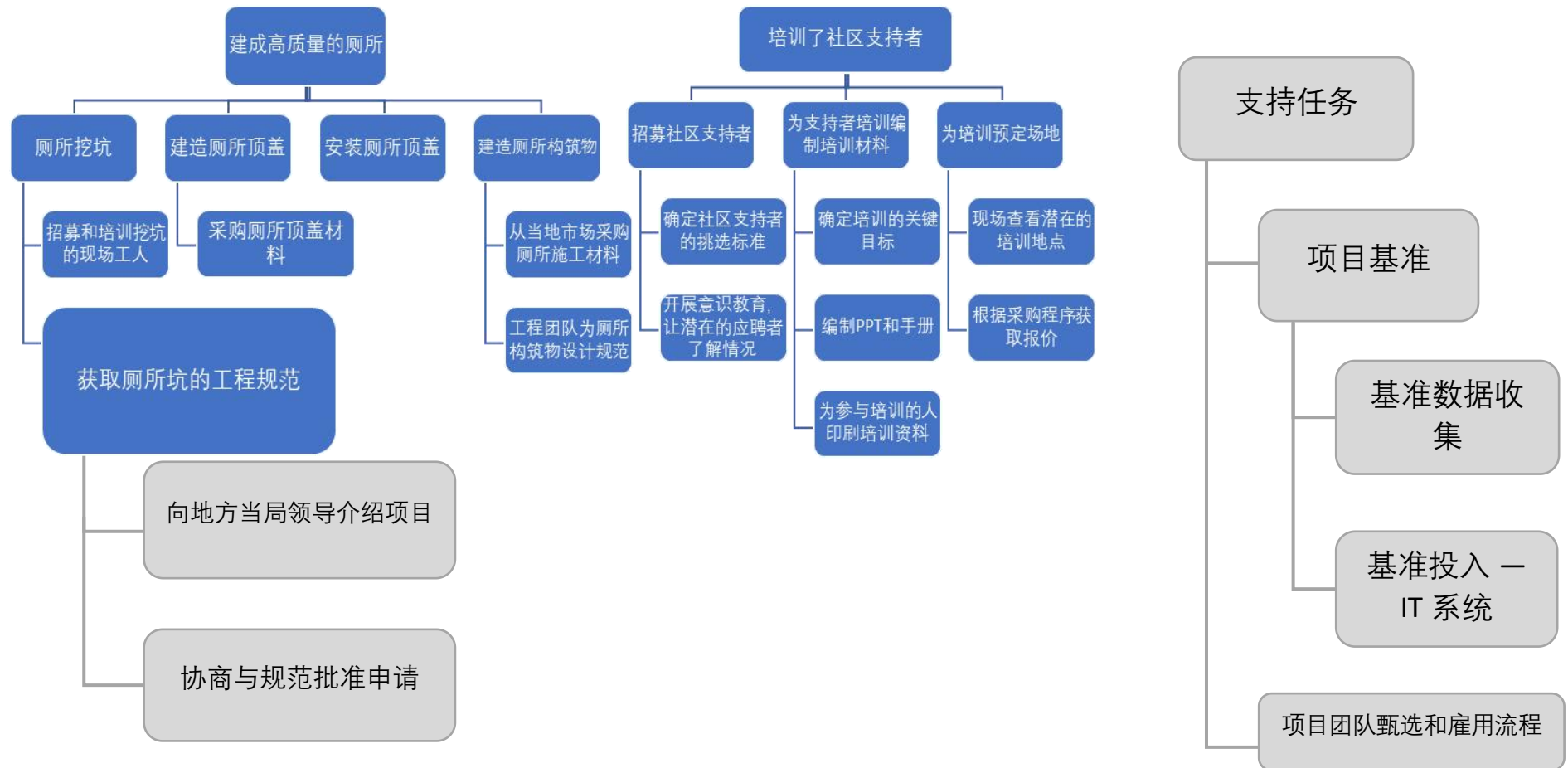


图 31：WBS 例子—间接工作

如果使用项目管理软件，或者喜欢采取其它方式创建 WBS，也可以采用行首缩进的格式。

创建 WBS 没有固定的方式，工作包可能采用的组织方式因团队而已。但不管采用哪种形式，WBS 都要确保全部项目范围都得到详细描述。

图 32 所示为三角洲河厕所建设项目的 WBS 中的一个工作包例子。您可能注意到了，活动被分解为较小的分项任务，但不一定是按实际要完成的顺序来排列。您为您自己的项目创建 WBS 时，记住，我们要努力识别需要完成的所有任务，但不一定要将它们按照它们需要发生的顺序来排序。排序是后面进度表规划过程要做的工作。

WBS 行首缩进格式

1.1 建造厕所

- 1.1.1 施工前准备工作
 - 1.1.1.1 政府批准计划
 - 1.1.1.2 工程规范
 - 1.1.1.3 H 环保局批准计划
 - 1.1.1.4 地下水研究
- 1.1.2 厕所施工
 - 1.1.2.1 利益相关方参与
 - 1.1.2.2 户主同意
 - 1.1.2.3 施工场地可用性
 - 1.1.2.4 厕所维护培训
- 1.1.3 采购
 - 1.1.3.1 人力
 - 1.1.3.2 材料
 - 1.1.3.2.1 厕所施工
 - 1.1.3.2.2 厕所维护
 - 1.1.3.3 许可证
 - 1.1.3.4 执照
 - 1.1.3.5 储存

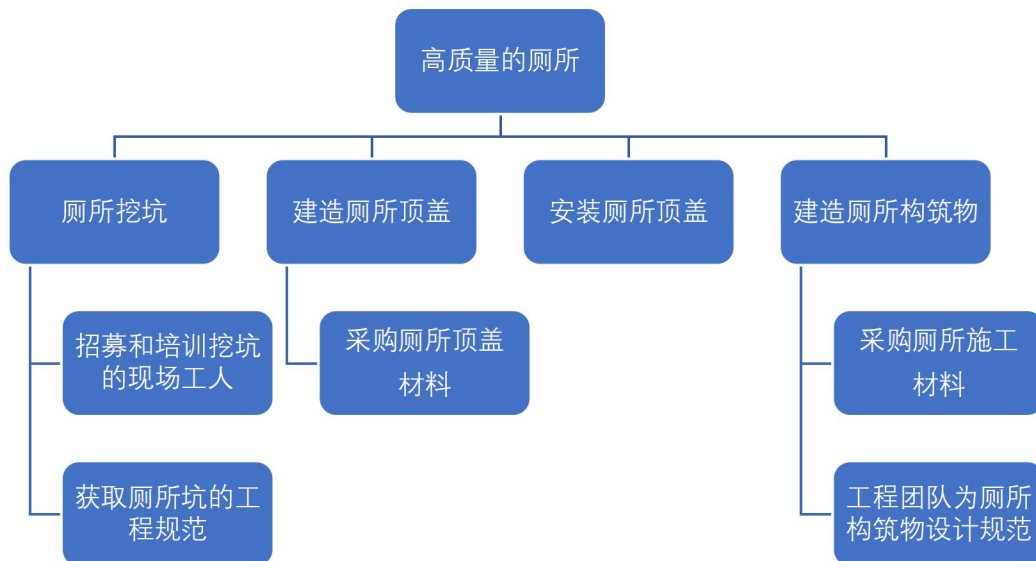


图 32: WBS 工作包厕所建设项目

第2步：活动任务排序

一旦全部活动都已经界定，项目团队应绘制一个**网络图**，以图形方式表示WBS概括描述的各项活动之间的**顺序、关系和依赖性**。根据第1步完成的WBS，项目团队利用网络图按照各项活动需要发生的顺序来对它们进行排序。

网络图中的每一个方框标识项目范围内一个活动。这些方框用箭头连接，表示他们之间的依存关系，识别各个项目活动在进度时间表以及完成顺序上如何相互关联。在有些情况下，活动的顺序是线性的，说明是一个先后顺序的关系，要求一个活动完成之后，另外一个才能开始。其它一些方框则是相互平行排列，表示可以相互独立同步进行。

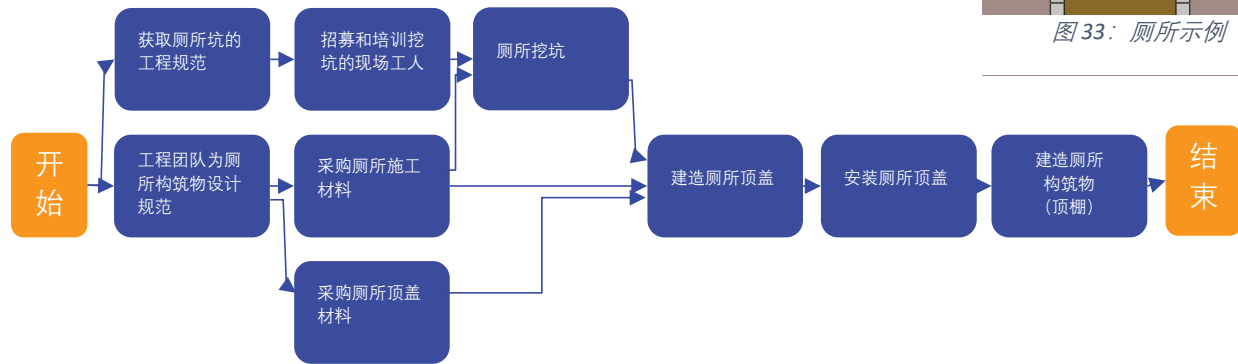
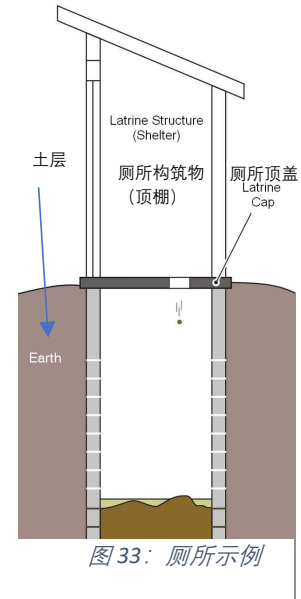


图 34：利用网络图对厕所建设活动进行排序

解读网络图

从这个网络图我们可以解读什么？图中有哪些依存关系？

- 项目团队在开始采购和培训之前必须等待规范设计；
- 项目团队在招募和培训现场工人之前不需要等待材料采购完成—这些活动可以同步进行。
- 项目团队必须等待厕所顶盖建造完后才能安装厕所地面构件。

第3步：活动资源估算

一旦确定活动顺序，我们会禁不住直接进行活动时间估算。但是，您必须首先要完成重要的一步——估算资源。资源与时间估算之间存在紧密的关系。每一个人都知道，只要有足够的设备供五个人使用，一个人挖一个坑比五个人挖一个坑花的时间肯定要长。另外，取决于挖坑计划是采用铁锹、风钻还是采用爆破法挖坑，时间估算成果可能迥然不同。

资源很重要。它们是影响项目时间估算的核心要素之一。因此，在进行时间估算之前，需要做出关于资源的决策。关于一项活动要投入的资源数量与质量的决策，相应地也会取决于一系列因素，包括（但不仅限于）：

时间—如果时间很紧，项目可能选择投入较多的人员、物资和设备，以满足时间方面的约束。如果时间较为灵活，项目可能选择给某项活动分配较少的资源。

预算—如果资金不足，项目可能选择投资“低成本”的资源组合。例如：多用人工而少用机器是一个更加合适的低成本选择。但这种资源决定会延长厕所建设活动所需时间。

法规和组织政策—项目常常会受劳工法和限制工作时间的组织政策限制（每天工作小时数、每周工作天数、年假、探亲假政策）这些约束影响资源的可获得性，继而影响项目时间估算。

影响资源可获得性的其它因素—有大量其它因素影响资源的可获得性，进而影响活动时间估算。这些因素的例子包括：

环境/天气约束：在雨季建造厕所通常不是一个好的主意，因此，计划这些活动时要考虑季节。

材料约束：建造厕所的材料可能在当地市场买不到，因而要求从国外采购。毫无疑问，这样增加了采购材料所需要的时间。

物流约束：将阻碍了一个紧急救援项目的运输，延长了食品仓库补充物资所需要的时间。

人力资源约束：阻碍了一个卫生项目雇用合格的劳动力，延长了技术复杂工作的时间估算。

投入水平与资源估算

在确定成功执行项目需要的资源时，要注意每一个团队成员能够付出多大程度的投入（LOE），这一点很重要。

对于当地合作伙伴和社区组织来说，这可能会更加困难些，因为您有些团队成员可能要同时为多个项目工作。您的项目经理甚至还会同时管理几个项目。

估算每一个项目需要的投入水平（LOE），并反映在您的资源规划中——特别是在预算中，这样做极为重要。如果这些估算不能反映现实情况，您可能面临着被控从事欺诈活动的风险。

预算规划

不管什么项目或者项目预算采取哪种形式，项目财务计划的好坏取决于所依据的项目预算。在某种程度上，总是会存在与项目估算相关的风险。估算永远不会是一门精准的科学，不可能产生100%准确的成果。项目经理不能预测未来，总是会有一些项目团队不能控制的项目变数。

然而，尽管有大量的原因导致很难做出一个准确的预算估计，但其准确度足以支持项目经理做出好的项目决策了。另外，还有一些最佳实践，可帮助项目经理提高其预算估计的准确度。

选择合适的方法编制预算估计—预算估计一般是采用以下三种技术相结合的方式来编制的。

自上而下法估计是从估计项目的总体成本开始，然后给不同的项目阶段或者工作包分配总体成本的一定百分比。分配给项目各组成部分的百分比通常是由过去在类似项目中有经验的人来确定。这种估计方法往往比较具有专断性，由一组人数相对较少的被视为“专家”的人根据他们过去的经验来进行估计。

自下而上法估计不是从项目的总成本估计开始。相反，是先对工作任务进行估计，然后再“汇总”。采用这种模式进行估计时，是向了解项目实地情况的人征求意见，进行估算，这些人常常就是负责执行项目活动的成员（包括合作伙伴、供应商、社区居民等）。自下而上估计法往往涉及很大数量的参与者，要求花比较多的精力来管理。自下而上估计可能更准确，因为现场实地员工可能更了解对成本估计有重大影响的资源约束。例如，他们可能更清楚地知道社区有哪些具体的资源可以用来帮助挖坑—原先以为所有社区可提供的资源都是相同的，相比较而言，现场员工他们提供的估算要好很多。

参数估计较少依赖人，相反，是利用历史数据和其它变量（例如，建筑面积、道路长度等）之间的统计关系。参数估计往往用于可产生具体产出的项目和项目的组成部分（例如，基础设施建筑、道路建设、翻译服务等）。在这种情况下，是通过从交付类似产出的项目中获得的历史数据来进行估计，并用这些数据来计算范围/质量、成本/资源和/或时间/进度。这种技术能产生比较高的准确度，但取决于投入模型的基本数据的质量。

规划与已知的约束

在项目规划阶段，有一些已知的约束，项目团队需要记住。例如，如果每年有一些特殊的节假日，则活动规划应该考虑这些节假日。同样地，是否有会妨碍或阻止项目活动的天气状况？您所在的地区是否有可能延误厕所挖坑施工的雨季？这一点也应该在活动进度时间表上予以考虑，因为过往的先例和知识表明，可能会有这种雨季出现。

基于活动的预算

一个更准确地制定预算计划的方法是采用**基于活动的预算**。基于活动的预算针对项目每一个领域发生的活动，确定这些活动的费用以及它们相互之间如何关联—包括直接和间接的工作。

如果一个项目经理能够制定一个完整的（既包括综合的也包括分解的）活动清单，并列出每一项活动的费用估算，那么预算会更加准确。基于活动的预算还为其它团队（人力资源、财务、供应链）提供更多参与机会，使预算更加可能变得准确。

尽管可能有多种模式可以用来增加基于活动预算的细节，如增加账户代码、捐赠人代码和单位成本等细节，但它们都有两个类似要求。

1. 在范围计划过程制定完整的活动清单。
2. 确定完成每一项活动需要什么，估计每一项活动需要花多少费用。

预算达到这两个要求，预算将提供每项活动的详细信息，并显示可被监控的相关成本。如果监测表明实际支出已经超过成本估算，则项目经理就知道项目不可能在整个项目范围完成交付。必须对工作重新进行规划，找到更高效率的方式执行剩余的活动。或者项目经理也可以向项目理事会或者其它项目治理机构申请调整工作范围。

活动	每个季度的成本				合计	活动总计
	Q1	Q2	Q3	Q4		
1.1 直接项目成本						
办公用品						
1.计算机	2,000	2,000			4,000	
2.办公桌	500				500	
3.办公家具	3,000				3,000	
						7,500
项目团队招募						
1.项目经理	800	800	800	800	3,200	
2.办公室文员	200	300	300	300	1,100	
						11,800

活动	每个季度的成本				合计	活动总计
1.2 利益相关方 (持份者) 参与						
利益相关方 (持份者) 启动与进度会议						
1.准备书面的演讲材料		5,000			5,000	
2.准备视频	1,000	1,000	4,000		6,000	
3.办公文具			200	200	400	
4.饮料与点心			100	100	200	
						11,600

表 24 基于活动的预算

第 4 步：活动时间估计

完成资源估计后，应该对网络图进行重新审视，给所有活动/任务加上时间估计。回到三角洲河项目这个案例，图 35 所示为这个项目的厕所施工部分的最终网络图。

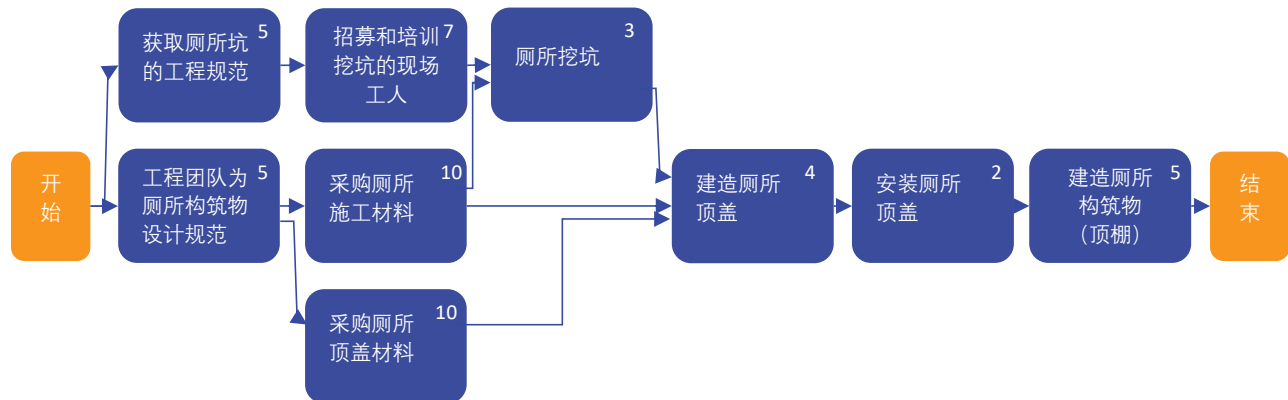


图 35: 三角洲河项目厕所组成部分网络图

现在网络图就已完成，可用于帮助项目团队识别：

项目的关键路径—关键路径是完成项目活动所需的最短时间的一系列任务的组合。如图 36 所示，关键路径是一系列用橙色表示的任务。为什么关键路径是这个活动顺序？因为这个任务排序代表了项目从开始到结束之间最长的路径—在本案例中为 29 天。在这个例子中，关键路径告诉我们不可能在少于 28 天的时间内完成项目，除非项目约束三角形中的其它约束条件发生改变（资金/资源、或者范围/质量）。

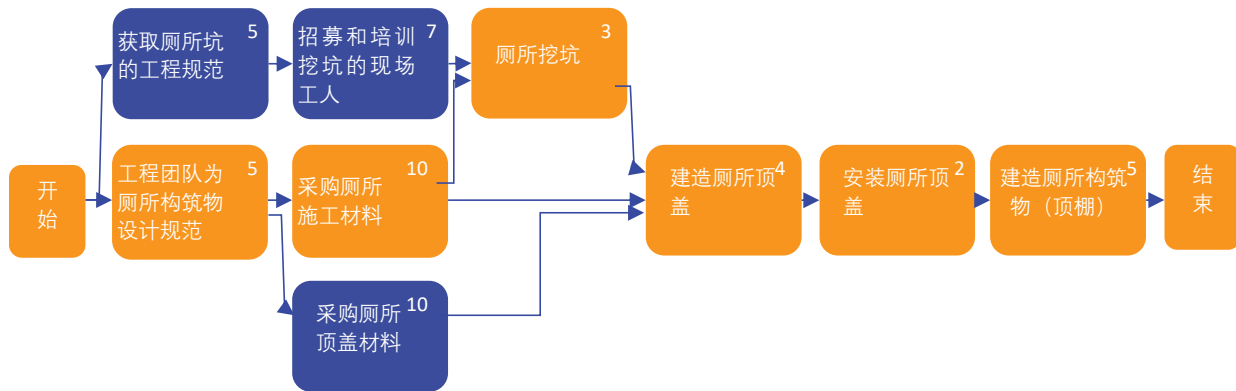


图 36：三角洲河项目厕所组成部分网络图—关键路径

项目浮动时间（松动时间）—在项目管理中，**浮动时间或者松动时间是项目网络图中的某项任务可以延迟但不至于导致整个项目完工日期延迟的时间**。在厕所项目这个例子中，关键路径的浮动时间为零。但是，招募和培训执行挖坑任务的现场工人可以最多延迟三天，但不会影响整个项目进度。如果某项不在关键路径上的活动延迟超过最晚开工日期，这可能意味着需要重新确认项目规划中制定的关键路径。

第 5 步：进度表制定

现在，项目团队可以根据前面几步做出的估算制定一个项目进度表。在发展领域，制定项目进度表最合适的工具是甘特图，有时候也称作工作计划。如果将项目计划和执行当成多个小项任务进行管理，相互依赖关系的任务用直观的前后方式显示，可以同时进行的任务用平行并列流程呈现，用图形绘制总体进度表，则操作起来就容易多了。**甘特图用条块图形代表项目活动的进度，包括它们的开始日期、结束日期以及预期时间长度。**

在不同情况下，甘特图的复杂性和全面性会有所不同。但甘特图的优势，也即这个工具的核心特点就是，绘制、阅读和使用都比较简单。即使任务及其相互之间的依存关系复杂，也可以保持甘特图的简单性。有一个方法是，将项目更广泛和更全面的活动汇总到一个摘要甘特图中，再采用一个详细的进度表进一步详细描述细节情况。

与详细甘特图相比，摘要甘特图不仅在详细程度方面不同，在用途方面也不同。在与项目利益相关方（持份者）（如项目理事会成员、关键利益相关方（持份者）、捐赠人等）讨论项目高层面进展时，摘要甘特图特别有用。但是，详细甘特图不那么侧重高层面沟通，而更多地侧重操作层面的活动计划、执行和监测，其受众主要是针对项目团队和负责完成项目工作包和任务执行的合作伙伴与供应商。。

人道主义项目的规划

人道主义与紧急救援项目的性质要求必须快速部署这些项目，几乎不留时间给您来规划的，这并不意味着不能运用以上五步流程。

在人道主义项目中，这些步骤以更快的速度完成，将分期规划的方法和决策门纳入您的规划过程会很有帮助，这样您就能根据不断变化的情况更加快速地进行调整。

在图 37 中，工作包、任务和分项任务分布在 Y—轴（列）上，时间线分布在 X 轴（栏）上。条块显示某项任务何时应该开始，何时将要结束。整个方格图展示了工作包总体的进度情况。深蓝色格子表示任务已经完成，浅蓝色格子表示工作还有待完成，橙色格子则代表着一组活动（下面层级 WBS）。请注意，这个甘特图的设计便于随时更新，给项目团队提供一个工具，不仅显示每个月计划要执行的活动，还提供一个直观的工具用来显示哪些项目活动已经完成（哪些还没有完成）。

厕所项目甘特图是用计算机软件绘制的。尽管在发展领域这是常见的情况，但也可以使用其它工具来绘制。例如，可以在纸上或者项目办公室的白板上用手绘制甘特图。还可以利用项目管理软件来绘制和管理甘特图，如 Microsoft Project，或者从商业市场数十种其它软件中任选一种。

活动	第 1 年（月份）											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.1 监测粪便排放	深蓝色	深蓝色	深蓝色	深蓝色	深蓝色	深蓝色	深蓝色	深蓝色	深蓝色	深蓝色	深蓝色	深蓝色
1.1.1 基准调查		深蓝色	深蓝色									
1.1.2 质量调查						深蓝色	浅蓝色			浅蓝色		浅蓝色
1.2 意识宣传运动			浅蓝色	浅蓝色	浅蓝色	浅蓝色	浅蓝色	浅蓝色	浅蓝色	浅蓝色		
1.2.1 资料准备			深蓝色	深蓝色	深蓝色	浅蓝色						
1.2.1.1 识别信息			深蓝色									
1.2.1.2 编写资料				深蓝色	深蓝色							
1.2.2 开展意识宣传运动							浅蓝色	浅蓝色	浅蓝色	浅蓝色		
1.2.2.1 出版资料							浅蓝色		浅蓝色			
1.2.2.2 监测宣传运动								浅蓝色	浅蓝色	浅蓝色		
1.3 修建厕所			浅蓝色	浅蓝色	浅蓝色	浅蓝色	浅蓝色	浅蓝色	浅蓝色	浅蓝色		
1.3.1 等等			深蓝色	深蓝色								

图 37：三角洲河项目厕所甘特图（部分摘录）

决定采用哪种工具绘制甘特图时，要考虑多方面因素，具体包括：

1. 是否有计算机软件可用
2. 计算机与软件操作技能
3. 项目的价值与复杂性
4. 功能多样性
5. 管理项目变更和更新项目计划的能力/灵活性

发展组织做决策时首要考虑的标准常常是上述清单中的第一点和第二点。现实是发展领域的项目团队往往没有项目管理软件可用，或者缺乏使用这些软件的技能。因此，项目团队常常用手工或者文字处理与表格软件来管理他们的项目。

这种决定显然是合理的，但是，随着项目的复杂性和风险增加，采用包含有先进功能的商业项目管理软件就会特别有用，认识到这一点很重要。例如，利用项目管理软件绘制的甘特图会包括一些特殊功能，可帮助项目团队：

- **识别项目各种依存关系之间的联系**—自动识别哪些任务必须在其它任务开始之前必须完成。另外，识别什么时候一项任务的完成时间改变会导致其它活动的开始时间被延迟。
- **跟踪关键路径上的活动**—当关键路径上的活动延迟可能导致项目进度整体时间表延迟时，会自动进行标示。
- **将项目甘特图与其它关键项目管理文件联系起来**—自动识别这种情况：项目甘特图发生改变，可能要求对其它项目文件如项目预算和项目工作分解结构进行相应的修改。

MEAL 规划

监测与评估是所有项目的基石。但是，计划和执行这个流程都需要做到全面和有效，才能真正发挥作用。而制定一个全面的 MEAL 计划，需要做大量的思考和多方面的考虑。

监测

监测是跟踪项目操作层面的工作。它回答诸如此类的问题：“活动是否按计划完成？”、“是否按预期产生了产出？”、“项目工作是否按进度表推进？”、“计划与实际情况之间有什么差距？”。项目监测给项目经理提供信息，让他知道项目在资金、时间、风险、质量和进度等方面的绩效如何。监测主要发生在活动和产出 层面，在整个项目期间要持续进行。

监测计划应该包括所有的流程和步骤，确保根据计划和任何报告的要求，对活动进展情况进行监测和更新。MEAL 团队执行监测工作，但需要定期通知项目经理。监测的形式可以是定期召开项目团队会议、报告、现场查看等。重要的是项目经理应有一个持续监测和更新项目进度的机制，识别需要解决的，或者需要上报给上级项目治理机构的，关于进度延迟或者其它问题。

内容	在活动和产出 层面持续评审项目进展情况。 识别必要的纠正措施。
	分析当前形势
	识别问题和寻找解决方案
原因	使项目活动按期完成
	对照产出 衡量进度
	做出关于人力、财务和物资资源的决策
时间	持续进行
	现场查看
方法	记录
	报告

表 25：监测的内容、原因、时间及方法问题

评估

项目评估往往是用来衡量逻辑框架的较高层面——即项目成果的进展或达成情况。评估一般是寻找这类问题的答案：“项目是否成功达到预期成果？”、“项目是否为其最终目标做出贡献？”。评估数据的收集与分析没有那么频繁，常常要求采取一次比较正式的程序（经常是由技术顾问或者外部评估员进行），以展示项目成果。

内容	收集和分析信息，以确定：活动/产出 的交付进度、对实现成果/目的的贡献。 衡量项目的有效性
原因	确定是否达到项目成果 了解工作做得怎么样 总结经验教训，以便将来改进
时间	定期（频率取决于项目愿意投入的资源）
方法	内部评估 外部评估

表 26：评估的内容、原因、时间及方法问题

评估通常是在项目集层面进行，但也可能是在项目层面进行，取决于项目周期长度、预算、复杂性以及项目类型。但是，因为您的项目可能是一个项目集的一部分，您需要知道要进行怎样的评估以及何时进行。每一类评估都有一个具体的目的，并在项目的某个具体时间点进行。

最终评估常常是资金提供机构或者一个发展组织自己的政策要求必须要做的工作，一般是在项目结束时开展。常见的最终评估问题包括：

- 项目是否成功达到期望的成果、目的和影响？
- 项目是否切合实际需求、是否有效和高效？
- 项目的运行和影响是否具有可持续性的潜力？
- 逻辑框架中表达的理论是否得到支持？

实时（阶段性）评估的优点是既能够回答最终评估需要回答的很多同样的问题，也可以借此机会在活动仍在进行当中提出建议，提高项目的效率和影响。

事后评估是在项目结束之后某个规定的时期检查项目的影响，有时候是在项目正式结束之后一年才进行。有时候，事后评估被称为可持续影响评估，主要是衡量通过参与人员的工作在多大程度上实现了项目成果和影响。当需要用证据来倡导某个促进改善的发展性项目时，利用事后评估的方式特别有用。例如，一个发展组织利用事后评估报告帮助说服某个捐赠人，继续为一个小额信贷项目开展识字与算术培训提供支持。

如果您要开展评估，作为项目的一部分，您还需要制定评估计划。有效地进行一次评估需要有实质性的资源和资金，特别是如果一个外部评估员要参与评估过程。您可能还要考虑评估的时间限制，弄清楚评估员可能存在的任何约束情况。应该在项目规划阶段而不是在项目快要结束了才制定评估计划。利用下面的评估汇总表，可能有助于您概括描述评估的频率和目的。

评估目的	关键评估问题	时间	内部或者外部	开始与完成 开始结束		评估预算

表 27：评估汇总表

公信力与经验总结

在 MEAL 情境中，公信力（Accountability）指的是确保落实各种机制，在项目期间征求和收集利益相关方（持份者）的反馈、从反馈中吸取经验教训，并把它作为迭代性项目规划的一个工具。公信力还有一层意思，那就是项目团队应该做到尽可能透明并鼓励参与，尽可能让利益相关方（持份者）（特别是社区和受益人）参与各个流程，分享项目的有关信息。在项目的规划阶段，您要与 MEAL 团队合作，确保问责机制被纳入项目计划中并得到落实。不管是采用海报来解释受益人的权利，还是通过开通热线来收集受益人和利益相关方（持份者）的反馈，重要的是要确保利益相关方（持份者）在项目期间能够通过适当渠道向项目团队提供经验和需求等反馈信息。

经验总结应该被纳入整个项目生命周期中。在项目中确定一些节点，项目团队和利益相关方（持份者）利用监测、问责和执行计划进程中获得的信息和数据，在这些节点对项目进行反思。这样可确保项目在向既定的目标推进，并在项目内创造一种学习和总结经验的气氛。项目经验总结也可以被纳入滚浪规划法中的迭代性规划过程，给项目经理、项目团队和利益相关方（持份者）提供反馈。

MEAL 计划

MEAL 计划应该与您的指标、活动和产出直接相关。您要确保已经制定一份综合全面的 MEAL 计划，这样您获得的信息和数据可以为项目决策提供参考依据。

这些流程需要您组织内的 MEAL 团队提供很多想法和意见。另外还要记住，MEAL 计划可能由很多文件组成。标准的 MEAL 计划应该包括一些基本的要素，例如：

- 指标绩效跟踪表
- 绩效监测计划
- 反馈机制
- 评估计划与工作说明书
- 问责机制
- 经验总结计划

不管项目最终采用哪种形式制定 MEAL 计划，但最基本的要求是，每一个监测系统都应该包含六个基本要素：指标、进度表与预算、员工与合作伙伴、完整数据循环、数据管理、以及与上一层级的衔接。

指标	明确界定 有基准线 系统性地度量
进度表与预算	为监测任务分配了时间与资金 数据收集、审核、总结、分析与反馈的进度表流程
员工/合作伙伴	明确监测责任 能力要求 与社区一起规划监测活动 针对运行社区监测系统的能力，为社区成员提供培训 运用参与式监测技术 收集与验证监测数据 处理监测数据
完整数据循环	包括管理监测数据的一个完整循环 1.收集；2.审核；3.总结；4.分析；5.反馈
数据管理	制定和落实程序，确保数据的完整性和妥善保管。

与上一层级的联接 项目监测系统与组织的项目集和/或项目组合的上一层级联接起来。

表 28：MEAL 的六个基本要素

内部控制

如果您的组织发展完善，则很可能已经制定了内部控制系统。但是，也可能存在这种情况，某些控制系统还没有建立，或者虽然建立了，但不够完善，还不能达到捐赠人和项目管理的要求。项目经理应该了解组织已经落实的内部控制系统，努力确保这些系统被整合到项目之中

内部控制流程的目标：

- 促进项目运营的有效性与效率；
- 提升项目成果的可靠性；
- 促进遵守相关法律及法规；
- 保护组织资源，包括有形的（如人力资源、机器设备及财产）和无形的资产（例如，声誉、知识产权等）；
- 降低欺诈和腐败的风险。

项目组织能力的一个关键要素包括建立内部控制系统，对确保项目成功实施所需要的整个支持、行政与物流系统进行全面的控制。良好的内部控制系统有助于完善以下方面的内容：

- 人力资源能力与体系
 - ✓ 人力资源政策是否形成文件并符合当地法律法规的要求？
 - ✓ 是否针对工作时间、绩效评估以及员工离职建立了管理制度？
- 采购
 - ✓ 是否建立了供应商甄选系统？
 - ✓ 是否建立了供应商甄选标准？
 - ✓ 是否建立了管理供应商的管理系统？
 - ✓ 是否针对咨询单位建立了类似的管理系统？
- 财务
 - ✓ 是否建立了现金管理/支出管理/财务报告建立了管理系统？
 - ✓ 不同财务角色是否进行了职责分工？
- 资产清单
 - ✓ 是否建立了资产清单的标识与跟踪管理系统？
 - ✓ 是否建立了处理项目结束后设备的利用/转交/折旧的管理系统？
- 合同与协议
 - ✓ 是否建立了捐赠协议管理系统？
 - ✓ 是否建立了执行机构的关系管理系统？
- 基础设施
 - ✓ 有什么通讯系统，例如电话、互联网、无线电？
 - ✓ 有什么车辆和其它交通工具的管理系统？
- 安保协议
 - ✓ 是否需要特别安全安排/交通指引/陪护计划/其它？
- 车队管理
 - ✓ 是否有日志监管车辆的使用情况？
- 信息管理
 - ✓ 是否建立和实施了一个记录保管系统（纸质版/电子版）？
 - ✓ 是否制定了信息管理政策和标准？
 - ✓ 文件、合约以及收据是否可供查阅，以符合项目的审计要求？

对于达成组织目标，内部控制只能提供合理的保证，但不能绝对保证目标的达成，认识到这一点很重要。另外，内部控制不力或者过度，都会降低生产效率，增加系统的复杂性、增加完成流程的时间，而对完成活动没有帮助。相反，良好的内部控制对于确保目标的达成是非常重要的，有助于确保高效率 and 有效地运作，一方面确保达到项目目标，同时又能保护雇员和资产。

沟通计划及利益相关方 (持份者) 参与规划

与利益相关方 (持份者) 的沟通、以及利益相关方 (持份者) 参与项目都不会自然而然地发生，需要落实一个具体的计划，概括描述项目中需要做的沟通工作、以及如何与何时让哪些利益相关方 (持份者) 参与。具有挑战性的部分是，

明白需要与谁进行沟通、沟通什么内容以及何时沟通。这可能是让项目治理机构、项目集经理和利益相关方 (持份者) 参与的好时机，确保他们的反馈和建议得到考虑。

沟通计划通常包含以下内容：

- 叙述报告与财务报告
- 定期会议时间表
- 新闻发布稿和对外出版物

沟通计划要确定何时、如何、向谁沟通什么事情。采用下面的沟通模板，项目期间需要做什么沟通工作，一目了然。

利益相关方	沟通方法	信息需要	频率	负责的团队成员
出资者/捐赠人	报告	产出与成果的进度及财务状况	每月一次	项目经理
水资源部	面对面会议	活动进度	每季度一次	项目经理

表 29 沟通计划

在项目组建阶段制定了一个利益相关方 (持份者) 参与策略。开始进行规划之后，项目经理和团队更加清楚了项目的方向。在项目规划阶段更新和重新评审利益相关方 (持份者) 参与策略，可确保它与执行计划一致，并确保适当的利益相关方 (持份者) 在适当的时间参与项目。

利益相关方	在活动中的角色	对活动的兴趣	参与	跟进
谁是利益相关方 (持份者)	他们在这个活动中会做什么？	他们对参与这一活动有什么兴趣？	我们如何与他们约定确保他们参与？	需要什么反馈与跟进？
当地市政官员	在项目启动仪式上发表讲话。	参与可为市政府和官员提供露面机会，展示他们有兴趣支持哪些帮助社区的项目。	发出正式的邀请函，然后与他们会面，请求他们支持和参加项目启动仪式，以这种方式就项目的目的进行协调和沟通。	向他们正式致函表达感谢，在正式发布的新闻稿中要说明他们在活动中发挥的作用。与官员举行一次跟进会谈，回答他们的问题，请求他们继续参与和支持将来的活动。

表 30: 利益相关方 (持份者) 参与策略

正式和非正式的利益相关方参与

利益相关方参与可能很复杂。您可能要制定并遵循正式的策略，但也可能还有非正式的渠道用来邀请利益相关方参与。例如，给实施合作伙伴打个电话，这不是计划的参与策略的一个“正式”部分，但对于确保沟通渠道公开和畅通很重要。尽管这些非正式的方法可能难以计划，但在整个项目期间，许多因素还是需要项目经理注意和考虑的。

角色与职责规划（RACI）

一个项目经理很少单枪匹马地实施一个项目，即使是最小的项目都会依赖各种利益相关方（持份者）网络。随着项目的复杂性增加，关系网不断扩大，最终可能包括社区团体、政府部门、供应商、地方政府机构、大学、宗教信仰组织和其它利益相关方（持份者）。

管理一个利益相关方（持份者）网络面临的其中一个挑战就是，确保不同项目参与者有明确的角色、职责、权限和沟通。一个可以用来应对这一挑战的管理工具是：责任分工矩阵（RACI）。这是一个矩阵图，一般纵轴（左边栏）为任务或者交付物，横轴（首行）为不同的角色。矩阵中最常见的四个关键角色的英文首字母缩写就构成了工具的名称 RACI：

负责人（Responsible） 负责人包括去落实工作，完成任务的人。每一项任务一般有一个角色带领完成这项工作，尽管其他人可能被委派参与协助工作。

问责人（Accountable） 一个问责人必须批准授权（签字确认）负责人去完成的工作。每一项任务或可交付物必须和只能指定一个问责人。

被咨询人（Consulted） 被征询意见的人，与之沟通是双向的。

被通知人（Informed） 那些被告知项目进展情况的人，常常是只在任务或者交付物完成的时候才告知，与被通知人的沟通只是单向沟通。

以下图表是三角洲河项目一个简化的 RACI 例子：

活动	负责人	问责人	被咨询人	被通知人
为挖坑获得工程规范	项目经理	合规总监	地区建筑部门	项目团队
采购厕所施工材料	行政/财务助理	项目经理	行政总监	项目团队
为厕所挖坑	由保罗带领的项目团队	项目经理	住户	
准备项目进度报告	保罗	项目经理	项目团队	关键利益相关方（持份者）
准备项目财务报告	行政/财务助理	项目经理	财务部	关键利益相关方（持份者）
项目监测	项目经理	项目集经理	项目团队	关键利益相关方（持份者）

表 31：三角洲河 RACI 矩阵

应该通过多方协同来绘制 RACI 矩阵，针对任务和每一项任务的角色，与团队成员和利益相关方 (持份者) 达成一致，获得他们的支持。一旦 RACI 矩阵绘制完毕，就应该与项目团队和项目利益相关方 (持份者) 进行分享，确保对项目的角色与职责有清晰的理解和期待。

供应链规划

供应链计划必须被整合到进度计划的编制中，并邀请相关的利益相关方 (持份者) 参与这个过程。供应链的全部三个组成部分都需要与进度表协调规划。应该考虑存在的任何约束，特别是采购和物流方面的限制。供应链规划流程应该与供应链团队成员共同完成，邀请项目集经理参与可能也会很有帮助。项目集经理能够全面概括项目集内所有项目的供应链要求，还可能有机会将各个项目的供应需求结合起来，更有效地管理供应链。

采购—建议任何时候向供应商采购物品都要制定采购计划。一份好的采购计划还会更进一步描述与指定供应商签订合同时要遵循的流程。采购规划的步骤应包括：

- 明确您需要购买的物品；
- 明确您获取这些物品的流程；
- 安排交货时间表。

物流—物流计划定义了项目将从外部供应商那里接收的产品与服务。因为很多项目都依赖准时交付材料，适当的物流支持是一个重要的必要条件。物流意味着在合适的地方和合适的时间获得合适的东西。在最有限的意义上，物流涉及货物的运输，但远不止于此。更广义的物流包括准确、高效率、及时地将物品交付到预定的地点和人所要求的所有活动。有效物流的这种广义定义涉及：

- 库存管理和仓库保管
- 物料运输

资产—所有项目设备、物资和项目出资购买或提供的其它财产，都应该被视为项目资产。因此，项目应该确定一个资产管理政策，根据这个政策，对项目有价值的资产应该以一种符合组织和/或捐赠人要求的方式得到妥当监测、维护和处置。这一政策应该包括对以下问题的指导：

- **资产定义：**针对用来定义资产的价值和使用寿命，每一个组织都应该确定它自己的定义。这一定义随组织、捐赠人和/或项目的不同而不同。例如，UNDP 确定资产的最低价值为不少于\$1,000，使用寿命至少为 3 年。下表提供了 UNDP 管理的几大类资产以及每一类资产的使用寿命一览表。

类别	使用寿命	其它因素
典型的办公电子产品（如计算机、打印机）	3 年	
大型机器（如：发电机、空调）	20 年	
家具	10 年	
汽车	5 年	或者 100,000 公里(62,000 英里)

表 32：UNDP 资产分类

项目经理负责确保采取参与式的方式与供应链团队针对这些组成部分制定计划。邀请供应链团队参与规划流程，请求他们就需要的资源和有效完成活动所需要的时间提供诚实的反馈。随着您进入项目执行阶段，您会发现：制定一个准确和清晰的供应链计划，会令您受益匪浅。

人力资源规划

人成就项目。所有项目的基本驱动力是人力资源的力量。您的人力资源规划应该与您的人力资源部和任何相关的内部和/或外部利益相关方(持份者)协作完成。如果是与执行合作伙伴合作，则更是如此。因为招募团队成员费时很长，再加上项目期间员工流失，项目常常发生延误的情况。

在项目识别与界定和组建阶段，针对项目需要什么样的人力资源，我们进行了一次高层面分析。在项目建议书中，人员、项目组织机构图以及投入水平，可能也已经概括描述了。但是，在项目的人力资源方面，还有实质性的大量规划工作要做。如果您还记得，项目经理的一个能力要求是领导力/人际关系技能，这是项目管理“艺术”的一部分。一个经验丰富的项目经理将会落实一个全面的人力资源计划，这个计划会考虑：

- 需要谁以及什么时候需要？
- 需要什么技术专家吗？
- 您将要和承包商和供应商合作吗？他们扮演什么角色？
- 有什么员工发展能力和计划？
- 如何评估团队成员？
- 落实了什么激励制度？如何奖惩员工？
- 项目组织机构图是什么样子？

分期计划

在整个项目期间，要把执行计划当作一个“活的”文件，而不是一成不变的，这一点很重要。

如果项目周期较长或者性质复杂，采用分期进行范围规划可能更加合适。针对项目的每一个时期，确定一个全面的工作范围。例如，将一个项目分为 4 个时期。在规划阶段，根据第 1 个时期的交付物，为第 1 个时期制定一个全面的工作范围。对于剩下的三个时期，确定高层面活动和可交付物，进入执行阶段再进一步细化这些活动和可交付物。项目即将推进到第 2 个时期之际，项目团队再次聚到一起，对第 2 个时期的可交付物和活动进行确认，为这一时期确定一个全面而详细的工作范围。这一过程不断进行，直到项目各个时期全部完成。

分期计划为每一个时期确定高层面可交付物，这样在执行计划中，项目团队可以更加灵活，根据实际情况对执行计划进行调整——常常以一段时间表示，在每一个时期到来之际，为这个时期制定详细的执行计划。如图 27 所示，采用分期计划，可以根据不断变化的情况对计划更加灵活地进行调整，通过决策门流程，不断地确认项目是否应该继续推进（或者确认任何项目变更）。

长期项目分期规划

长期项目采用分期规划流程，可以从中受益。提前 1 年、2 年甚至 3 年制定详细计划几乎是不可能的。对于周期较长的项目，采用分期规划，项目团队就有机会对后面的各期工作进行重新审视、再次确认，看项目活动、时间和预算是否合理，使执行计划成为一个“活的”文件，更加切合实际情况。

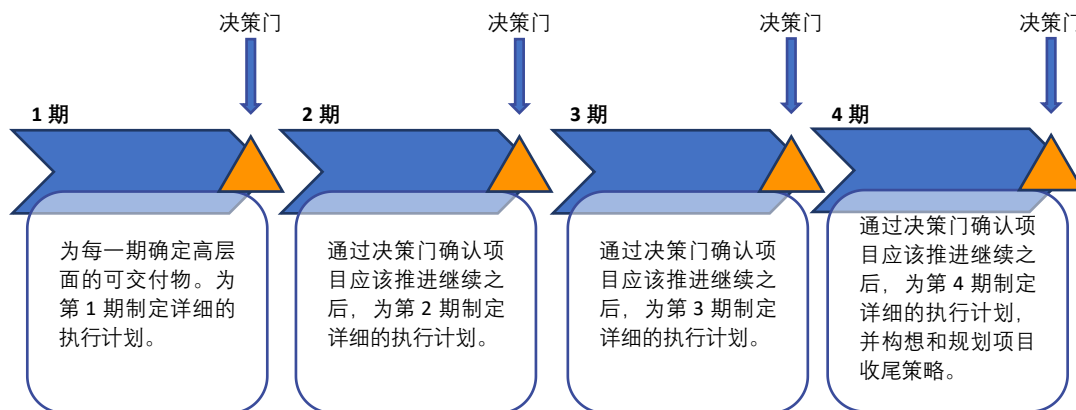


图 38：分期计划

人道主义项目的分期规划

人道主义项目的本质上是动态的，要求项目经理和团队快速完成项目的前两个阶段。在规划阶段，对于确保项目回应受益人不断变化的需求，利用分期规划可能更加有效。在人道主义响应项目中，需要帮助的受益人之数量和类型常常会发生变化。

例如，如果您正在做一个项目，这个项目要求在六个星期的时间内在多个地点多次分发食品、NFIs（非食品物资）和居所（帐篷）。每一次分发可被视为一个时期，在这个时期，您为第一次分发制定详细的计划，在每一个分期结束时采用决策门，重新审查需求、受益人数量和分发方法。

可持续性规划

项目的可持续性已经成为捐赠人和利益相关方 (持份者) 最为重要的考虑。项目可持续性的效果取决于可持续性计划的好坏。而一个好的持续性规划，需要考虑几个要素。在项目识别与界定和项目组建阶段，就已经探讨了可持续性概念。在规划阶段，则需要制定更具体的可持续性计划，这一流程与项目收尾计划流程应同步进行。在项目进展到中途之前，可持续性计划可能还无法百分百确定和清晰。甚至在项目的某些节点，可持续性计划都可能需要调整，这取决于当时的实际情况。因此，在项目推进过程中，需要对可持续性计划进行重新审视和修定（决策门可能是重新审视这些计划的很好节点），这一点至关重要。

项目收尾计划对确保项目可持续性很重要。有一个工具可用来指导如何计划可持续性：过渡计划矩阵。这个工具概括描述了项目经理、团队和利益相关方 (持份者)（包括治理机构）在计划项目收尾时需要考虑的问题、原则和挑战。

组成部分	关键问题	指导原则	挑战
1. 从最早的项目阶段开始规划收尾工作	预期要开展哪种类型的收尾工作？ 什么时间和采用什么基准？	持续的项目评审和修订； 透明，特别是在资金方面。	在坚定的承诺与灵活性之间取得平衡； 给能力发展充足的时间。
2. 建立伙伴关系和当地关系。	如何选择合适的合作伙伴？ 合作伙伴能够为项目带来什么？	多样性：可能需要其它项目投入； 明确和共同的目标。	符合多种多样的不同利益相关方 (持份者) 的需求与目标； 支持当地合作伙伴。
3. 建设当地组织与人力资源能力	需要什么能力？ 现在已经有什么能力？	如果可能，利用现有能力； 创造环境支持能力建设。	设计监测系统，跟踪能力建设； 提供奖励，挽留有经验的员工。
4. 动员当地和外部资源	需要什么投入 来维持服务？ 如果没有持续投入，项目效益能否持续？	尽可能在当地采购资源； 不断地将更多外部资源置于当地控制之下。	很难找到充足的或者可用的当地资源； 其它资金提供者对原来的目标不“买账” (不支持)。

组成部分	关键问题	指导原则	挑战
5. 错开项目活动的结束时间	有哪些关键项目要素？ 哪些要素相互依存？	灵活性；执行时可错开顺序	在项目周期中留足时间，才能开始看到预期的影响和成果。
6. 允许角色和关系在过渡之后改变	需要哪种持续的支持（如：建议、监测、技术协助）？ 如何为持续支持提供资金？	防止因为延展、扩大或重新设计项目导致延误项目预期的成果	能够为持续支持获得资金； 有人员可以为持续支持投入充足的时间和精力。

表 33：过渡计划矩阵

项目收尾规划

全面的项目规划需要一个项目收尾计划，描述项目完工时该如何开展收尾工作。收尾计划可能包括多种应对风险的场景或者情况，或者如果不能完全退出项目，可能还要分配额外的资源，包括需要采取具体的行动，以确保项目收尾过程尽可能高效率 and 符合有关要求。

- **评估：**开展评估的类型、所需时间和资源。
- **报告要求：**什么时候需要提交报告，报告采用何种形式，包括财务和叙事报告。
- **收尾活动：**确保全部项目要素已经执行，包括合约、财务和行政活动。
- **移交活动：**如果项目被移交给另外一个国际非政府组织或者当地机构或实体，在整个项目期间，要提供足够的时间和资源，确保高效率地完成移交。

这些程序是项目工作范围的一部分，应该针对这些程序制定计划，作为项目进度计划流程的一部分，要将完成所有收尾活动所需要的资源和时间纳入计划之中。

关于项目规划的思考

规划、规划、还有更多规划！您要为计划进行计划，然后再对计划重新进行计划。作为一个项目经理，您成了一台规划机器！您的项目是否能够成功，取决于您以一种参与式的、全面的和迭代的方式进行计划的能力。

很多初步工作在项目识别与界定阶段和组建阶段已经完成，通过开展高层面的估算和分析，为项目规划流程奠定了一个基础。不要低估在项目生命周期早期完成的这些流程和程序的重要性。对于加快规划流程，为开始规划奠定坚实的基础，这些流程和程序至为重要。

关于决策门，我们也想简单说几句——猜猜要说什么？为决策门制定计划。在项目的特定节点要计划决策门，以便能够对活的流程和文件进行评审和更新，并对项目进行验证（对项目是否合理进行确认）。也可能有这种情况，还需要在计划之外再设定决策门，这也是合理的。但是，如果没有计划这些决策门，它们就有可能被忽略。

本节将讨论：

- ✓ 人员管理
- ✓ 项目进度管理
- ✓ 项目预算管理
- ✓ 实施过程的 MEAL 工作
- ✓ 供应链管理
- ✓ 问题管理

— Henry Mintzberg

- ### 2.4.1 概述



在这一阶段，利益相关方（持份者）和人员管理非常重要。在这一阶段您应该已经完成了全面的利益相关方（持份者）分析，制定了沟通计划和利益相关方（持份者）参与策略。您还应该已经落实一个人力资源计划。这些计划和策略为执行阶段奠定了一个坚实的基础，帮助项目经理在整个项目期间在适当的时候让相关的利益相关方（持份者）参与项目。这些计划与策略还将确保您的项目能够遵循参与性原则。

2.4.2 关键产出

问题日志：问题日志是一个用来跟踪项目所有问题的工具，提醒项目经理注意任何可能妨碍按照预定时间、预算、范围和最高质量交付项目的未决事项、情况或问题。

监测报告：项目经理在执行阶段可用的最有用的工具之一是监测报告。针对项目是否能够按照预定的进度表在项目结束之前达到各项目标，这些报告提供重要的信息。

评估：如果项目周期比较长，或者特别复杂，可能需要进行实时（阶段性）评估，确保以正确的方式执行正确的项目，在项目结束时达到预定的产出和成果。实时评估是以经验总结为中心，就什么做得好以及执行阶段剩余部分还有什么需要改进，提供深刻的参考意见。

叙事和财务报告：取决于捐赠人、组织和/或项目集要求，报告可能是项目执行工作的一部分。叙事报告通常概括描述项目已经取得的进展、描述已经发生的问题、就项目的进展情况进行沟通。取决于捐赠人，叙事报告可能还要求包括其它部分，因此，与捐赠人和资金提供方核实，确定项目进展是否符合要求，这始终都是一个好的做法。

财务报告提供项目的资金消耗率和预测信息，以及要求提交的任何支持性文件。报告应该被纳入项目工作范围的一部分，在项目规划阶段相应地进行计划。

分期计划：在组建阶段，绘制了分期规划图，在规划阶段，为项目的第一期制定了详细的计划。在您推进项目执行的过程中，随着各期的临近，再分别针对各期制定计划，针对前一个时期、情况、风险和发生的问题执行了一个决策门流程后，详细规划下一个时期将要完成的工作。

更新的风险计划：在执行阶段，应该评审和更新风险计划与风险登记表，可能要进行多次，取决于这个流程的时间长度和复杂性。

项目执行期间的报告

报告常常被当作为符合利益相关方和捐赠人的要求的目的而做的工作，的确是这样的。但是，公信力和透明度也是高质量的项目报告的构成部分。

报告应该包括所有要求的信息，撰写清楚、在规定的时限内提交，并包括所有相关的支持文件。

2.4.3 谁参与本阶段？

每一个人都参与！在现实中，项目团队、治理机构、项目集经理和大多数其它利益相关方(持份者)都参与本阶段。在这一阶段，项目经理要做很多人员及利益相关方(持份者)的管理与沟通工作。

谁以及何时参与本阶段？利益相关方(持份者)参与计划和沟通策略提供关于这个问题的指导。项目执行计划还应该运用 RACI 矩阵，概括描述由谁来完成工作任务、谁负责、咨询谁的意见以及知会谁。

在这一阶段，治理机构和项目经理将参与超出项目经理容许度（权限）的决策。他们可能还参与决策门和分期计划流程，就项目的全局性问题提供深入的参考意见。

2.4.4 本阶段在实践中的意义

滚浪规划法：随着项目执行的推进，给执行计划添加更多细节，这一迭代性的过程叫滚浪规划。项目规划很少（即便有的话）会从一开始就 100%正确；这需要有一个完美的执行环境，但现实中是不存在的。滚浪规划法是一个很不错的工具，可用来确保能够根据项目运行环境的变化灵活调整执行计划。分期计划是可以用于滚浪规划法的一个工具之一。

决策门：决策门是一个调整工具，项目团队成员和利益相关方（持份者）借助这个工具可以评审和认证项目是否应该按目前的方式继续向前推进，还是需要做出变更，亦或完全终止。在项目执行阶段运用决策门流程，可给项目利益相关方（持份者）提供进行反思和决策的机会，确保正确的项目还在以正确的方式执行。这个流程可以有多种形式，例如，项目团队成员、项目集经理和利益相关方（持份者）召开评审会议，对 MEAL 团队提供的信息、风险登记表、财务状况和问题日志进行评审和更新。

2.4.5 投入

您在执行阶段需要的首要文件就是执行计划。执行计划的目的是在项目执行阶段给项目团队提供指导。另外还有一些辅助性的计划，在项目执行期间也很有帮助，例如：

- 全面风险计划
- MEAL 计划
- 人力资源与管理计划
- 利益相关方（持份者）参与和沟通计划
- 可能有用的任何其它辅助计划

Project DPro 能力模型

Project DPro 能力模型是一个很有用的工具，可用来测试您在各方面能力。详见附录 I。

2.4.6 流程

人员管理

项目经理通过团队来开展工作，从而成就项目。若要成功实现目标，需要项目团队齐心协力、合作奉献。因此，对于项目经理来说，对团队的管理是最重要而又最困难的一项任务。

通常，当我们想到特别擅长管理人员的项目经理时，我们往往把焦点放在他们娴熟的人员管理“艺术”上面。这种项目经理能够有效地激励团队、沟通愿景、授权员工、表彰成绩、倾听、以身作则、解决冲突和建立信任。

所有这些“艺术技能”都与项目经理的领导/人际关系能力有关，并且，对项目成功极为重要。所以，项目经理应该努力提升他们在领导、激励、鼓舞、调解、沟通和鼓励方面的能力。

但是，这并不意味着项目管理就不需要“科学”技能。能够知道什么时候运用哪些项目管理工具、识别和管理变更以及制定全面的项目执行计划，都是成功获得项目产出和成果所要求的技术性项目管理技能。一个项目的成功要求项目经理平衡掌握项目管理的艺术与科学。在前面的“概述”部分，我们已经讨论过项目经理的能力。

- **培养项目团队**—项目团队人员需要具备什么样的技能？需要什么样的能力培训？是否有资质要求？培养项目人员可能是一件很有挑战性的工作，特别是如果员工流动率高、项目人力资源有限或者项目团队成员同时为多个项目工作。但是，项目开始进入全面实施前，培养项目人员可以起到多方面的作用和满足一些需要考虑的需要。例如，培养项目人员可以：
 1. 确保项目人员具备更加有效地执行项目所要求的技能和工具。
 2. 通过向项目团队成员证实项目或者组织正在为他们的发展进行投资，激励项目团队成员持续为项目或者组织服务。
 3. 通常还能提升个人和组织能力。
- **进行绩效评估**—项目经理应该了解对项目团队成员进行绩效评估的组织程序，并遵循这些程序。绩效评估是对团队成员的表现进行正式和非正式的评估，而且评估需要有书面记录。当分析了绩效评估信息之后，项目经理能够识别和解决问题、减少冲突并改进整体团队的工作。
- **建立团队沟通机制**—作为项目团队的领导，项目经理必须确保稳定和积极主动的信息交流与沟通（例如：通过会议、研讨会、报告、备忘录、简报、博客等渠道）。在项目团队内部创造一种鼓励沟通的文化，使项目团队能够共享信息，主动发现问题和冲突，通过创造性的互动来解决问题，为建立一个更加高效率的项目环境做出贡献。

项目进度管理

项目经理应该根据项目执行计划中详细描述的计划定期监测他们的进度，确保项目进度按计划轨道推进。如果项目进度发生变化，项目团队有多种备选方案，将项目拉回正轨。例如，可以调整最后期限或者缩窄项目范围。

但是，如果项目进度表是固定的，而且项目范围也不能变更，则项目不可能通过一般的进度管理技术拉回正轨。作为一个选择方案，在项目范围和进度不可灵活变更的情况下，有两个备选技术可供考虑：快速跟进和赶工。

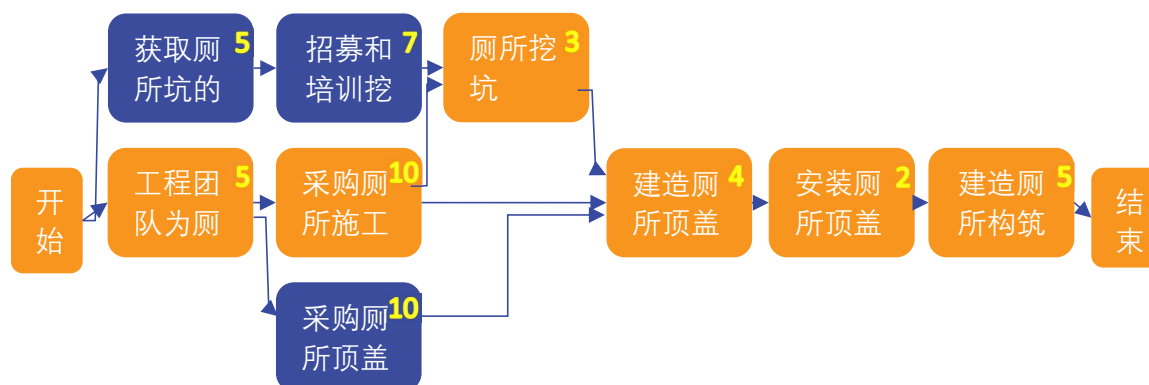


图 40：三角洲河项目厕所组成部分网络图

“快速跟进”是指项目将正常情况下按前后顺序完成的活动，通过调整为并行的方式完成，从而加快项目进程。为了充分利用快速跟进，项目团队应该首先瞄准关键路径上的任务，因为关键路径上的活动提供了加速整个项目进度的最大潜力。

例如，在厕所建设项目的网络图中，根据原先的计划，在厕所坑挖好之后才开始厕所顶盖的施工，在采用快速跟进法的情况下（图 41），对网络图进行了调整，现在，厕所顶盖施工与挖坑同时进行。通过并行完成工作，项目的关键路径从原先的 29 天缩短到 26 天，这样，项目得以弥补失去的时间。

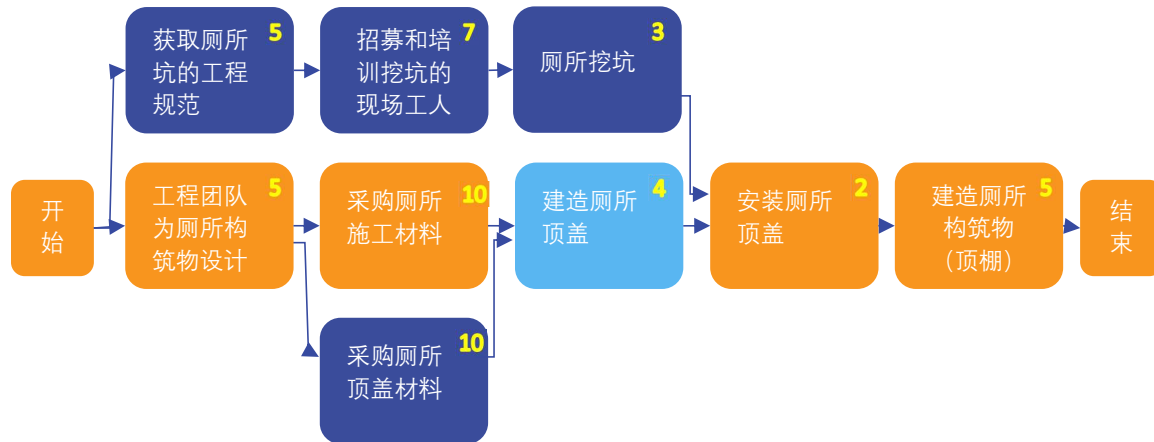


图 41：快速跟进厕所项目进度

进度“赶工”是指的是给关键路径的任务增加额外的资源，以加速进度，但是，赶工不一定能够得到最高水平的效率。例如，厕所项目原来计划安排一个人花 14 天时间挖一个坑，为了赶工，一个选择是为挖坑工作增加一个人手。这样最有可能加快完成挖坑活动的速度。但是，不要误以为资源加倍生产效率也会随之加倍。通常来说，补充的资源所产生的生产效率要低一些。补充资源的生产效率较低可能有多方面的原因。例如，在坑里面可能没有足够的空间供两个人高效率地工作，或者项目没有足够的挖坑工具（如铁锹、斗车、镐、绳索，等）支持两个挖坑人员同时进行的工作。

在厕所项目这个案例中，给挖坑团队增加一个挖坑人员，可将挖坑工作的时间从 3 天缩减到 1 天。因此，赶工的成果是关键路径的工期从 29 天缩减到 27 天。

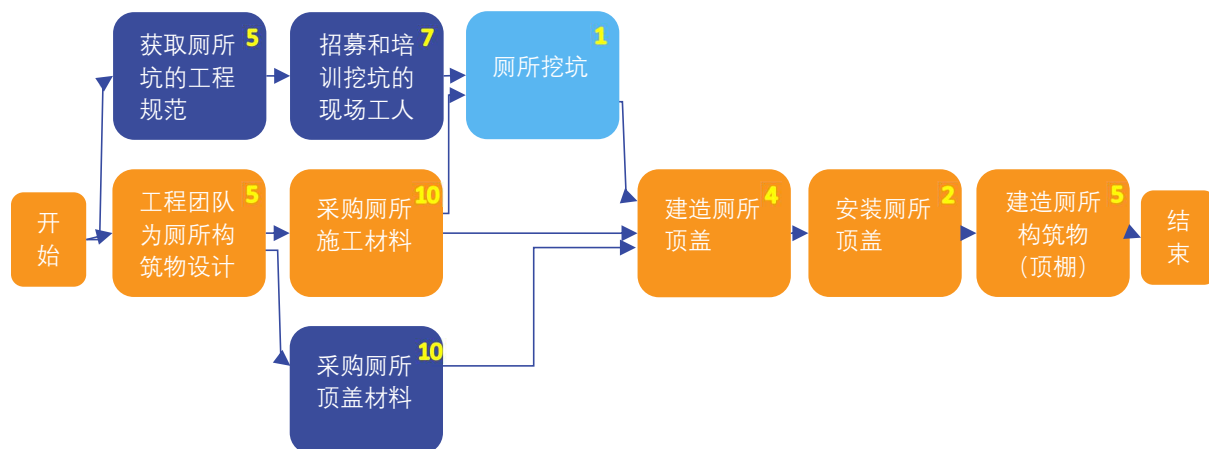


图 42：厕所项目进度赶工

预算管理

发展与人道主义领域的组织通常是依赖个人或者机构捐赠人为项目集提供资金，他们都希望资金得到妥善管理。发展和人道主义组织还对他们服务的社区和合作伙伴负有义务，有责任确保以最好的方式利用以他们的名义所获得的资源，使项目产生最大影响。

为了对项目实行审慎的财务管理，项目经理需要培养以下三个方面的技能：

- 编制预算
- 确定成本估算
- 监测预算与支出

在有些情况下，项目经理可能没有被授权控制所有财务流程。想要成功管理预算，在财务管理流程的每一步，项目经理都需要与财务经理（以及在很多情况下还有供应链团队）和很多其他人紧密协调与合作。即使存在一些财务管理要素，而项目经理对这些要素的流程又缺乏全面的授权和控制，但项目经理仍然要对这些要素负责。在财务管理中，六个方面的协调和合作特别重要：

1. 汇编项目支出信息
2. 收集信息和理解预算变动
3. 管理支付
4. 授权支出
5. 管理现金流、开销、预测与支出
6. 监督采购流程

如前面所述，项目经理承担确保项目整体成功的责任。在项目的财务要素方面，项目经理需要确保参与财务流程的所有人都有明确的角色与职责，**而且**，所有人都谨守他们的承诺。

监测项目财务绩效时，第一个问题通常是：“项目超出预算还是在预算之内呢”。为了回答这个问题，大部分项目团队会提取最近的预算数据，然后将项目截止到某一个日期的累计计划费用与累计实际费用进行比较。不幸的是，这种计算常常作用有限。尽管它可以简要说明一个项目在一个给定期限内支出比预算多花或者少花多少钱，但是，没有提供数据解释为什么会出现这些差异？

以表 34 中的数据为例。对项目第三个月的数据进行初步分析显示，这个项目超出预算了。这是因为在第三个月月底的实际累计费用（1300）超出了计划累计费用（1100）。

任务	计划费用	第 1 个月	第 2 个月	第 3 个月	第 4 个月	第 5 个月	第 6 个月
A	100	100					
B	200		200				
C	100		100				
D	400			400			
E	100			100			
F	200			200			
G	200				200		
H	100				100		
I	300					300	
J	100						100
每月计划总费用		100	300	700	300	300	100
计划累计费用		100	400	1,100	1,400	1,700	1,800
每月实际总费用		150	350	800			
实际累计费用		150	500	1,300			

表 34：一个为期六个月的项目示范性预算（包括 1—3 个月的实际费用）

不幸的是，这种快速计算并不能全面地反映项目的总体财务状况。实际上，项目在最初三个月确实比预算多花了 200 元（11%）。但是，尽管一般人往往会认为截止第三个月底的成本变动意味着项目“超出预算了”，但注意不要急于下结论！！费用比预期的高，可能是因为以下两种原因之一：

- 情况 A：**项目可能比原先估计的成本要高。在这种情况下，项目活动在按进度表推进，但成本比预算估计的要高。分析：情况 A 绝对是有问题的。它指向了一个趋势：如果项目继续，成果将会是超出预算。在这种情况下，需要采取纠正措施，确保避免项目预算不足。

- **情况 B：**项目花费的钱可能比预期的要多，因为项目实际进度比进度表提前了，所以造成了项目在初期三个月花的钱比预期的多。分析：情况 B 不一定有问题。虽然，情况 B 项目确实花费的钱比原先计划的要多，但是，项目完成的任务比计划的也要多。在这种情况下，项目需要收集更多的信息，以确定项目所花的钱是否比完成这部分工作预计的钱要多。

注：在两种情况下，项目都需要确保手头有足够的现金（现金流量）以继续运转，因为它每月花的钱超出了原先的预期。

情况 B 给项目团队提出了一个有趣的挑战。这种情况凸显了一个重要的信息，即仅仅看预算在一个给定时期内花的钱是否比预计的多或者少还不够。相反，监测财务绩效的同时，还需要观察两个独立但又相互关联的指标：通过挣值分析监测现金流量和成本。

为了更好地监测项目成本，最好是监测一个时期内完成的工作之成本。**挣值分析这个工具是对已经完成的每一项任务的计划成本与实际成本进行比较，还对每一项任务进度速度与项目计划的进度进行比较。**这意味着为了开展挣值分析，项目经理需要一套更加完整的数据，这些数据将项目预算以及执行计划中的项目进度表两者的要素结合起来。

表 35 提供了前面介绍的一个为期六个月的项目的更新预算，但现在增加了两栏，提供每一项任务的实际成本以及每一项任务已经完成的工作之百分比。

任务	计划费用	实际费用	任务完成百分比	第 1 个月	第 2 个月	第 3 个月	第 4 个月	第 5 个月	第 6 个月
A	100	150	100%	150/100					
B	200	200	100%		200/200				
C	100	100	100%		100/100				
D	400	400	100%			400/400			
E	100		0%			0/100			
F	200	100	50%			100/200			
G	200	200	100%			200/0	200		
H	100	50	50%		50/0		100		
I	300	100	50%			100/0		300	
J	100		0%						100
每月计划总费用				100	300	700	300	300	100
计划累计费用				100	400	1,100	1,400	1,700	1,800
每月实际总费用				150	350	800			
实际累计费用				150	500	1,300			

表 35：一个为期六个月的项目预算例子（包括挣值分析数据）

分析表 35 中的信息，可以从这些数据得出两个重要的结论：

- 三个月后，项目的八项任务，有些已经完全完成，有些是部分完成。将每一项任务的计划成本与执行这些任务的实际成本进行比较，成果表明，与完成的工作量相比，项目**正好**在预算内（项目花了 1,300 元，完成了 1,300 元价值的工作）。
- 项目计划要求在三个月内完成价值 1,100 元价值的工作量。但是，实际完成了 1300 元工作量。这意味着项目比进度表提前了 18%。

那么，根据这一分析，可以得出什么结论呢？

- 如果项目继续按照现在的速度进行，将会提前完工；
- 如果项目趋势不变将会在预算内完成。

请注意挣值分析的结论，与我们在前面进行的累计成本变动分析的结论不同。这是因为挣值分析提供了更加丰富的数据，在活动层面将项目的工作范围、预算和进度数据进行整合考虑。

因此，挣值分析有助于强调这一点：并非累计成本超出项目预算的所有情况都是“坏事”，相反，并非累计成本低于项目预算的所有情形都是“好事”。项目经理应该将预算情况与计划完成的项目可交付物进行比较，进一步分析，以厘清项目预算的实际情况。

表 36 列出了挣值分析可能出现的各种成果组合，并标出了不同情况的意义。注意，在这个表中，一些格子显示一些预算/进度组合是“好事”，而另外一些是“坏事”，还有一些则显示需要更多信息才能理解项目状况。

	进度落后	按进度完成	进度提前
低于预算	需要更多数据	好事	好事
在预算内	坏事	好事	好事
超出预算	坏事	坏事	需要更多数据

表 36：挣值分析成果组合

尽管表 36 中的项目状况分类很有用，但它们应该被视为进一步探寻以下问题的起点：“为什么我们当前的挣值分析成果会是这种状况？”，“我们当前的这种状况是与质量管理、风险管理、利益相关方（持份者）管理或者任何其它任何可能影响预算和进度的问题有关的决策带来的成果吗？”。

对上面的财务监测分析进行总结，我们可以得出一个需要突出强调的最终结论。尽管挣值分析可以提供丰富的数据，帮助更好地监测项目财务状况，它也要求建立一个准确的项目会计系统，记录基于活动的费用和进度数据。这些数据汇总一起，可以被用来计算项目总成本和进度绩效的挣值测量。会计系统要建立一个实用的、以活动为导向的工作分解结构的基础之上，并及时将成本信息录入这个系统。成本报告信息方面的任何延迟，都会影响对项目当前成本和进度状况的评估。在发展组织的系统中，往往因为缺乏这些方面的信息，因而，很难采用这个管理工具。

风险管理

在项目执行阶段，您要持续地监测风险，识别风险的状况是否发生变化或者风险是否发展成为问题。在这个阶段最好是定期进行风险评审，确定需要采取的行动、风险概率和影响，删除已经过去的风险，识别新的风险。

在项目组建阶段制定了风险登记表，在项目规划阶段要对它进行更新和评审。在项目执行过程中，要在整个项目中一些既定的节点对风险登记表进行评审和更新。随着项目的发展，风险清单和相关的风险应对策略可能会发生改变，新的风险会出现，或者原先预计的风险会消失。定期计划的风险评审，可用来确保在所有管理会议上风险都是一项会议议题。如果出现预料之外的风险，或者风险的影响超出预期，则原制定的应对措施或者风险应对计划可能不够充分。在这种情况下，项目团队必须执行额外的风险应对计划来控制风险。

问题管理

在拳击界，有句话说：“被击倒之前，人人都有计划”。这个规律在项目管理中也同样存在。就像在台上的拳击手，一个项目周期面临各种风险以及复杂的局面，有时候简直就是一团糟。即便做好了周详的计划，在项目执行过程中将仍有可能出现各种各样的问题。就像一个好的拳击手，项目经理必须学习如何管理问题，驾驭复杂局面，不断根据新情况调整计划。

问题是一个未解决的、会对项目造成巨大的影响、并且是项目团队不能立刻解决的决策、情境或问题。问题管理包括识别问题和对问题进行管理、直至问题得到解决的全部流程。问题的解决可能超出项目经理及其团队的权限范围，但是，即便一个问题需要向上一级报告或者委托另外一个人来解决，项目经理仍需对其跟进。在项目执行阶段，项目经理要随时准备申请资源，用来应对和解决这些问题。

问题管理是一个项目团队通力协作的过程，包括全部团队成员——尤其是在现场工作的成员——都要参与问题管理。尽管项目经理不应该直接负责对每一个问题采取行动，但他/她还是应该及时掌握了解问题，并且，如果问题超出项目经理的容许度范围，应该向上一级项目管理机构报告。项目问题的协作管理要求项目团队能够：

- 识别项目问题；
- 为项目问题的解决方案作贡献（注：经验表明项目一线的工作人员通常对如何解决问题最为了解，因此，项目经理应该创造一种氛围，让每个项目成员能在他们的岗位上尽可能多的解决他们遇到的问题，了解他们的容许度，并据此做出决定和应对风险容许度。明确治理结构和容许度是高效管理问题的关键）。
- 及时向项目经理上报重要的问题（超出他们的容许度范围）。

不过，尽管问题管理是需要合作解决的，项目经理是对问题管理最终问责的人（记住：在 RACI 表中，指定的活动只有一个问责人）。

建立一个描述清晰问题管理流程，对于在项目团队中进行沟通及有效落实这个流程十分重要。如果问题未能很好得到解决，可能会产生以下负面后果：

- 不能满足项目在时间期限、成本和进度方面的要求；
- 项目质量很差或不能令人接受；
- 在社区、资助方以及其他对象中间形成不好的声誉；
- 出现执行争议。

项目经理可以通过以下方式对所有的问题管理流程进行管理：

1. 问题识别与跟进—在对项目产生不利影响之前识别突出的问题、决策以及其他问题。因此，问题的识别及跟进过程与风险管理和项目监测紧密相关。
2. 问题分析—充分了解问题，以考虑解决问题的行动方案、以及将来可能会产生的后果。
3. 问题沟通—就问题与组织的适当层级进行沟通，促进问题的解决。另外，针对何时以及如何解决问题进行沟通也很重要。
4. 问题控制—项目经理有责任创造一种良好的氛围，使得项目团队及项目执行合作伙伴能够采取措施，确保及时而有效地解决问题。

问题控制过程与项目监测、评估、公信力和经验总结（MEAL）活动密切相关，并且应该包括确定和跟进问题的解决方案。问题也与项目变更控制密切相关，常常是因为有问题才会出现变更，因此，这些管理过程是相互关联的。

最重要的问题控制工具是问题日志。问题日志对问题进行总结，描述它们当前的状态，并且确定处理问题的责任人。问题日志可以采用不同的技术形式，例如纸质文件或完全集成化的数据库。下表是一个问题日志格式样本。

问题类型	报告人	问题描述	报告日期	指派解决问题的人	指派日期	状态	解决方案
任务延误： 厕所建设	现场监理	天气下雨延误了厕所挖坑施工	3月21日	现场监理	3月23日	3月23日：因为3月21日开始下雨，延误了厕所挖坑施工。已经暂停施工，直到雨停。 3月24日：下雨还在延误施工。 3月25日：已经停雨，但地面积水太多，还不能恢复挖坑工作。 3月26日：地面还是积水太多，还不能恢复挖坑工作。本周末结束后再检查 3月29日：地面已经足够干，可以恢复施工。	工期延误的天数已经超出现场监理的容许度范围（5天），因此，这个问题已经上报给项目经理。 项目经理正在努力增加工人以赶工期。

表 37：问题日志

记住：问题管理要求整个项目团队都需要了解已经确定的问题管理流程，明确他们可以对问题做出决定的容许度是什么。还有一点很关键，在任何情况下，所有问题项目团队都要向项目经理报告。

监测、评估、公信力与经验总结 (MEAL)

在执行阶段，要完成大量的监测、问责与经验总结工作。评估的频次取决于项目周期的长度、捐赠人的要求以及项目的复杂程度，项目执行期间的 MEAL 工作对于维持和管理三重约束三角形极为重要。项目经理要与 MEAL 团队（或者负责人）密切合作，及时提供项目进展的相关信息，并建立机制，使利益相关方（持份者）能够提供反馈，确保项目中包含了有计划性的经验总结过程。

监测

在项目的整个生命周期内，尤其是在执行阶段，应该对项目进行监测，因为监测可为决策提供参考信息，确保项目在朝着既定目标推进的正轨上，并能够识别项目经理和团队还未曾注意到的风险和问题。

在项目执行阶段的推进过程中，逻辑框架中的指标可被用来测量各项工作目标的进度，确保按照计划达成这些目标。

为此，项目经理和 MEAL 团队可以运用一个包含项目所有指标、指标测量频次、要达到的目标以及基线值和终点值（目标值）的“**指标绩效跟踪表 (IPTT)**”。

指标层级	指标与定义	总体目标	基线值	目标 Q1	实际 Q1	目标 Q2	实际 Q2	终点值
成果： 三角洲河社区居民使用高质量厕所的便利性得到提升	与项目之前比较，项目结束前厕所使用率增加的百分比%（按性别分开计）。	60%	18% (6%男 12%女)	30%	23%	50%	48%	
产出： 建成高质量的厕所	项目二期结束时，将在居民家 50 米范围内建成的厕所数量。	100	0	50	35	50	58	

表 38：指标绩效跟踪表

正如 IPTT 中所示，每一个指标的目标被分为多个时期。IPTT 表为项目经理和项目团队提供了一种方法，用来识别计划目标与实际情况之间的变动，并提供有价值的信息，供考虑项目执行计划以及检查是否/为何出现这些变动时作参考。

看一看上面 IPTT 表中的两个例子，按照计划，在二季度（Q2）末，要建成 100 个厕所，其中一季度（Q1）和二季度（Q2）分别各建 50 个。但在实际栏中，Q1 只建成 35 个，Q2 建成 58 个，合计 93 个，与计划（100 个）相差 7 个。Q1 之后，项目经理和 MEAL 团队被提醒没有达到目标，他们调查未到达目标的原因。如果您再看看上面的问题日志，就可以看到下雨是 Q1 进度延期的原因，于是项目经理增加资源，试图在 Q2 结束之前赶上总目标数量。

成果层面的指标是为了证实厕所使用率的增加，它的前提条件（产出）是要建成厕所，以便社区居民可以使用。产出层面的活动延迟（Q1 未建成的厕所数量少于计划目标），就会对成果层面的指标带来不利影响。这个例子突出显示了问题、MEAL 和进度表管理是如何紧密关联的。

IPTT 只是 MEAL 团队和项目经理能够用来监测项目的众多工具中的一种。不管采用哪种工具，都应该定期评审和更新，这样，项目经理和其它利益相关方 (持份者) (如项目治理机构) 能够利用监测得到的信息，做出有充分依据的决策。

评估

在项目执行期间，对项目经理来说，实时 (阶段性) 评估可能是一件很有价值的工具，运用这个工具，项目经理在项目期间可以进行深入的分析。实时评估的目的是给项目经理、团队和利益相关方 (持份者) 提供对项目进行全面检查的机会，以便做出改进，总结经验教训，如有必要，可对项目进行调整。

如果要做实时评估，则在项目规划阶段应该针对所需要的时间和资源制定计划。

公信力

公信力包含四个组成部分：透明度、标准化、回应性和参与。实质上，公信力的目的是对项目中心利益相关方 (持份者) 的需求给予承诺、做出回应和进行平衡。

在项目执行期间，有很多报告工作要做，这是项目通过**透明度** (问责的一个组成部分) 给利益相关方 (持份者) 提供信息、分享项目进度的一个例子。

标准化确保项目遵循所有的规则、规定和 MEAL 最佳实践标准，就这一点来说，标准化直接与合规性相关。

作为**回应性**的构成部分，各种机制应该在项目前面几个阶段都已计划和设计好。在执行阶段，这些机制应该已经启动，项目团队开始通过这些机制接收反馈信息。同时，应该有一个接收反馈的流程，根据这个流程对反馈进行分类，然后，提供给合适的团队成员。例如，如果您在一个健康中心设置一个可供患者提供反馈的意见箱，应该规定定期收集反馈 (每周一次或者两次)，进行记录、分类，并转送给适当的团队成员，采取措施或做出回应。

参与是贯穿整个《Project DPro 指南》的一个主题，这一主题也应融入到 MEAL 工作中。确保利益相关方 (持份者) 在适当的时候和适当的地方参与 MEAL 流程，可以促进他们对项目的支持，同时也会提升公信力和透明度。具有挑战性的是，要明确哪些利益相关方 (持份者) 应该参与哪些活动，从而在项目中促进一种参与的文化。

经验总结

在整个项目中，尤其是在执行阶段，应该有意识地进行经验总结。在项目规划阶段，应该将经验总结整合到 MEAL 计划中，在项目中确定一些节点，在这些节点上，项目团队和相关的利益相关方 (持份者) 停下来，针对监测、问责、问题等流程收集的信息进行反思。

经验总结应该让利益相关方 (持份者) 参与，进行书面记录，并与利益相关方 (持份者) 分享。还有一点很重要，通过总结获得的经验应该回馈到项目集和项目组合层面。

变更管理

在思考进化这个问题时，查尔斯·达尔文发现“能够生存下来的物种，不是最强大的，也不是最聪明的，而是最能适应变化的。”同样地，项目经理也必须认识到他们的项目要想获得成功，经常或者几乎是总是需要做出变化。

这些变化是正常的、可以接受的，（有时候）甚至是想要的。项目计划原本就不是作为一成不变的僵化的文件制定的，而且必须注意，确保不要把它们视为一成不变或者难以改变的。项目团队要记住：一个执行计划是一个“达到目的的手段”，它本身不是目的！更具体地说，项目团队要认识到当把项目计划视为一成不变的僵化的文件时，会出现一些隐患，包括：

- 不能认识到原计划是有缺陷的；
- 害怕向外部（和内部）捐赠人承认原来的计划已经不再可行了；
- 不愿意重新审视原来的文件，以制定一个新的和更合适的计划；以及
- 不清楚更新项目文件需要遵循什么流程；

但是，谈到管理变更申请时，项目经理必须平衡两个因素。一方面，不应该把项目文件都视为不可改变，不管项目实际情况发生了什么变化。另外一方面，不应在未遵循适当的流程和渠道的情况下，就对项目进行变更。

要达成这种平衡，项目经理们需要建立规范，以便在必要的时候灵活地纳入项目变更，但他们也需要确保通过一个严格和统一的变更控制流程对提议的项目变更进行管理，这个流程确保任何项目变更都：

- a. 通过一个正式的变更管理流程进行管理；
- b. 经过分析，确保这些变更的影响得到深入考虑；
- c. 形成文件，说明它们对项目所有要素的全部影响；
- d. 与关键的项目利益相关方（持份者）进行了沟通。

根据项目章程，明确了需要哪一级的权限才能对项目变更申请做出决定，下一步就是回答以下问题：

- 根据现有协议，是否允许申请的变更？
- 变更申请对项目进度、资源、成本和质量的影响是否经过分析和批准？
- 提议的变更是否征询了项目利益相关方（持份者）的意见？
- 是否对综合项目执行计划进行了更新，将提议的变更的影响形成文件？
- 是否落实了实施提议的变更所需要的资源（时间、物资、资金和人力资源）？

如图 43 所示的变更流程图，可用于识别和控制项目执行计划变更的管理流程，这是因地制宜项目管理原则的一部分。项目经理、项目团队和利益相关方 (持份者) 要遵循变更流程图中的流程，确保变更形成文件，而且变更对项目（如三重约束三角形）的影响得到评估。

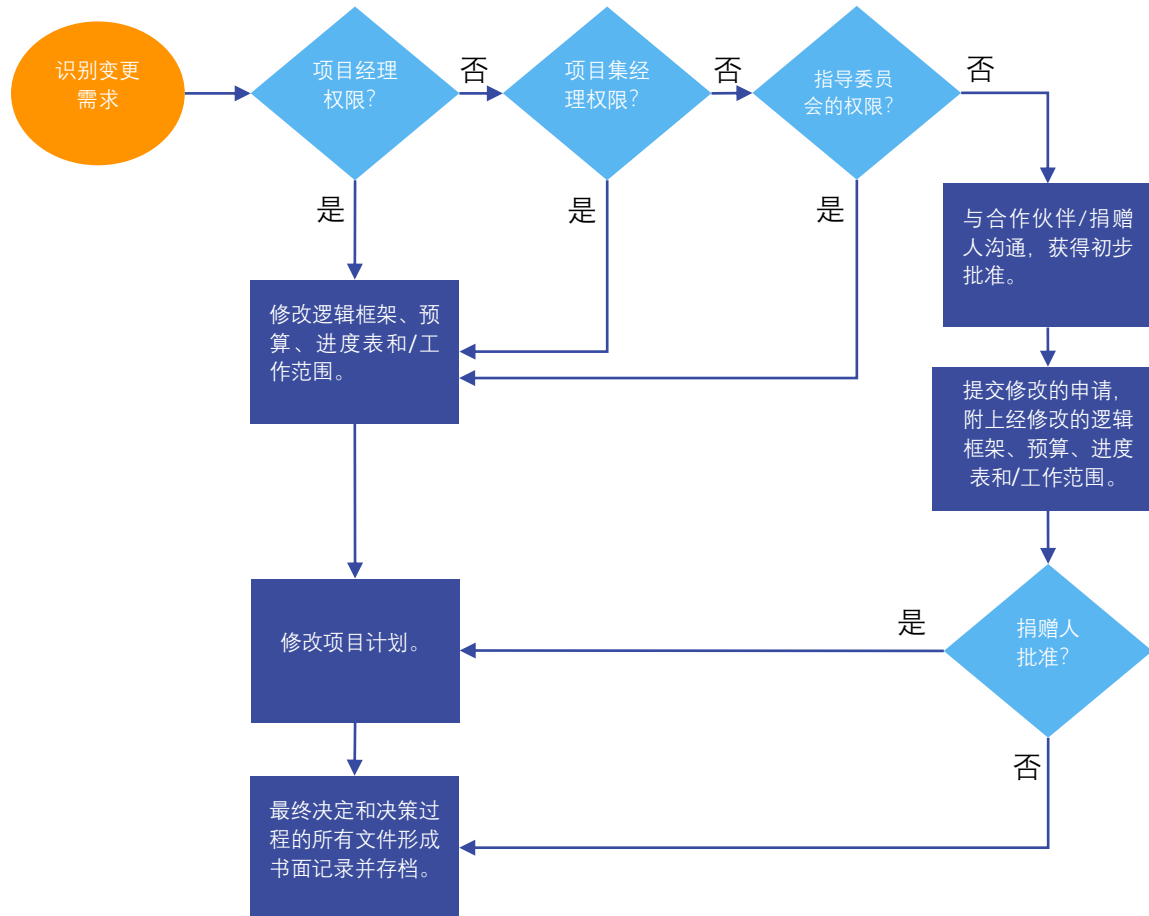


图 43：项目变更申请流程图示例

但是，尽管上面图中所示的流程图很有用，项目治理结构、捐赠人关系、合同要求和执行合作伙伴等不同，变更申请流程图也会有很大差别，认识到这一点极为重要。因此，要根据项目运行环境的现实情况来绘制流程图就显得很重要。

不管变更申请的具体流程图如何，特别重要的是要采用一种综合统筹的方式来管理所有变更。换句话说，要确保对项目计划的任何修改都必须清楚地确定它对项目管理计划其它部分可能带来怎样的影响。熟悉项目计划每一个方面（范围、成本、进度、风险、采购、质量等）的人要对申请的变更进行评估，看它会给**整个**项目计划带来什么影响。如果评估成果认同申请的变更是有益的，而且，变更的影响是可以接受的，则可以批准这个变更申请。批准之后，应该将修改的项目计划传达给整个项目团队，确保每一个人都能够按照更新的计划开展工作。

现实检查：这种情况听起来是不是觉得很耳熟？

一个为期三年的项目已经进入执行阶段的第二年。总体来说，项目进展还不错。项目干预（介入）的逻辑依然有效，交付物还是有望实现。但是，项目计划面临一个严重的问题。在项目执行的第二年，现场的实际情况与 20 个月之前制定项目计划时预计的情况已经大相径庭。有一点越来越明显，那就是有些预算被严重低估了，而另外一些预算项目不再需要了，因为执行合作伙伴的角色改变了。

这些挑战可以通过问题管理和变更申请相结合的方式来解决，而有些项目是通过一个迭代的项目计划策略来解决的。

供应链管理

项目经理承担项目财务、供应链和人力资源管理的最终责任，明白这一点很重要。即使项目经理对供应链团队成员没有直线管理责任，也要承担最终责任。确保项目财务得到良好的管理，货物、服务和材料得到有效和高效率的管理，项目员工具备成功完成任务的必要技能，这是项目经理的工作职责。

采购管理

采购管理包括获得产品及服务的整个过程，从准备和处理采购申请开始，一直到接收及核准发票准备付款。项目经理可能负责实际采购项目发展与执行所需要的服务或用品，或透过外包或采购小组组长来指导这些活动。不管项目经理具体的角色及责任是什么，这些采购活动都可能对项目预算及进度有重大影响，所以它们需要被纳入项目计划中。供应链功能可能已被整合到执行计划中了，但是在项目执行阶段，还是需要进行监测，而且可能还要进行调整。

与项目有关涉及到采购的典型例子包括：

- **材料：**这包括由一般产品（例如办公家具及个人电脑）到专用物资（例如医疗设备、钻井机械或道路建设材料）等各种物资。
- **顾问：**很多时候，虽然内部资源可以完成很大一部分数量的项目工作，但是仍需要额外资源去确保准时完成项目或提供所需技能。一个策略是获取外部资源（通常是顾问）来补充项目人员。
- **供应商：**在这种情况下，供应商将承担全面负责执行相关服务所有内容的责任，通常通过具体的标准和固定的价钱来采购。在这种情境中，项目会购买特定的服务，例如，可能包括拆除服务、运输服务、保安服务以及施工服务等。

采购管理分三个步骤：

- 采购计划更新与评审
- 甄别供应商
- 选择、谈判及授予合约

有各种不同的采购文件可用来向潜在的服务及材料供应商索取资料。以下是部分例子：

- **征集报价：**当对供应商的评估标准相对简单，且主要/完全是根据价格决定时，通常是提供一个供应服务与材料所需时间及费用的独立报价。

当价格在评估报价中是一个特别重要的考虑时，应该谨慎地进行评估，确定提交的费用估计切合实际而不过于乐观，考虑了项目所涉及的技术与技能要求。如果所提交的不同建议书中费用及进度评估有重大差异，最低的报价未必总是是最有价值的。如果价低者比其他报价低很多，就必须谨慎地检查，因为可能存在质量方面差异，或者存在其他一些关键因素，项目团队在接受报价前应该了解的。

- **征集建议书：**当潜在提供者的选择标准比较复杂时，报价文件并不一定能搜集到要做出有效决定所需要的所有信息，这类采购可以透过《投标邀请》（IFB）或《征集建议书》（RFP）的方式，搜集更多的信息。《征集建议书》应包括一个全面及简洁的“工作陈述”，清楚界定所需产品及其功能要求、操作及性能特点以及与其他机构系统及流程的对接的需要。

应该根据各种与采购决策有关的标准来设计采购流程，使项目管理组织能够获取多家不同供应商的报价/建议书。在这一过程中，记住项目团队要遵循任何捐赠人关于采购的程序以及组织的内部控制程序。

如果材料及服务是容易采购到且构成比较简单，则供应商选择标准可以只局限于报价及供货时间。但是一般来说，供应商选择是基于财务及技术的综合考虑。

无论是采用什么选择标准，对决定所采用的标准及其相对权重，做出决定的小组都应该做到心中有数。理解这一点有助于做出明智的最终选择，便于对供应商的报价和建议书进行评估。

物流管理

因为很多项目实施依靠材料的及时交付，适当的物流支持是一个重要的必要条件。物流指的是在适当的时间和地点得到适当的东西。在它最有限的意义上，物流涉及产品的运送，但实际上远远不仅这些。在一个更广的意义上，物流包括在规定的时限内准确而高效率地向预定的人与地方交付物品/服务所需要的全部活动。这个广义的有效物流的定义涉及：

- 库存管理及仓储
- 物料运输

取决于项目的性质，库存可能占据项目总价值中很大比例的费用。这个价值是由库存费用本身、货物运输、管理货物（人工、包装等）及仓储费用所组成。项目团队需要建立库存管理，确保库存及时满足项目的需要。

为此，项目经理必须与直接负责库存管理的团队成员协调，根据不断变化的需要及优先次序确定库存要求。作为这一挑战的一部份，项目必须设立最低库存保有量，确保等待货物交付期间库存能满足项目需求，建立供需平衡。

项目团队建立供需平衡时，项目经理必须确保适当的政策已落实到位，以建立管理库存控制及仓储全部元素的标准及控制措施。

运输的目标是以安全可靠的方式、准时、高成本效益和高效率地将供应的物料运到目的地。

运输策略不仅取决于项目的需要，还会因环境条件不同而有所不同。

资产管理

项目设备和物料均为项目的资产。这常常意味着项目结束之后应该将它们退回或者调拨给其它项目使用。项目经理需要确保在执行阶段落实一个有效的资产管理流程，这样在项目完成之后，这些资产可以被退回或者重新分配给其它项目。资产管理应该包括：

资产记录：项目应维持完整而准确的固定资产记录。所有项目获取（透过购买、转让或捐赠）的资产都应被完整记录。

资产贴标签：为便于监督及控制，项目资产应贴上标签。只要能够确保一致性和起到有效的资产监督作用，任何合适的标签形式都可采用。

监测及资产记录：应该定期更新资产资料，记录购置、调整、转让及处置信息。这包括实际盘点，如有出入，须调查、了解及并记录在项目问题日志中。

资产保管：建立合适的控制措施并落实到位，确保固定资产得到妥善维持和保管。这些控制措施会随资产与风险的不同而有所不同，例如，组织可能要求将笔记本电脑加上合适的锁链，不使用时，要安全地存放在上锁的抽屉或档案柜内。另一个例子是要求借给工作人员使用的办公设备，都应被记录在设备日志/借用纪录内。

项目可持续性计划

在整个项目执行阶段，特别是在决策门流程中，应该对项目的可持续性计划进行重新审视和验证。在执行过程中，还有其它信息对确认可持续性计划是否有效很有用。例如，您可以从 MEAL 团队获得取反馈信息（如：来自问责机制的数据和反馈），或者问题日志中可能有一些相关的信息可供考虑。项目经理应该确认可持续性计划依然切合实际，并建立在项目实施期间收集的证据之基础上。

在您继续验证项目的可持续性时，需要考虑的问题包括：

- 我们的项目过渡计划是否仍然有效并合适？
- 如果我们移交项目，我们是否会向接手的实体提供支持 with 能力协助？
- 情况是否已经发生改变？可持续性计划是否仍然切实可行？

如果采用分期计划，在每一期的结束点可设置决策门，不断检查可持续性计划的可行性和实用性。如果不采用分期计划，项目经理需要在项目的执行阶段设定一些节点，以便对可持续性计划进行评审和必要的调整。

关于项目执行的思考—引领项目走向成功

项目执行耗费大量的时间、精力和资源。大部分问题也是在这一阶段发生，可能直接影响您按预定时间、预算、范围和质量交付项目。项目识别、组建和规划工作做得好与坏，直接影响到项目的执行情况。很多问题都可以直接回溯到计划不周，要么是工作范围识别不全面，要么是计划时未纳入适当的利益相关方的意见，因而影响到估算，导致执行阶段出现大量的压力、调整和解释文案工作。

项目经理就好比一个船长，领导所有船员和工作，确保货物完好无损地到达目的地。尽管肯定会有一些超出项目经理控制范围的事情发生，但如果前面阶段的流程采用全面的和参与式的方式完成，而且，在整个项目执行期间不断重新审视，确保项目仍然以正确的方式推进，则很多问题是可以避免的。

在这个阶段，项目治理也成为真正的关键因素。问题常常会导致变更，变更常常导致需要做出决定。如果治理结构清晰明确，则可加快决策过程，使合作伙伴、项目经理和团队成员明白他们可以做出哪些决定、以及何时可以做出这些决定。

基本上，项目执行可能会出现混乱，但是，如果您在执行阶段开始之前就已经做好了项目的组建和规划工作，您可以提升能力而确保项目以正确方式推进。

2.5 项目收尾

本节将讨论：

- ✓ 各种项目收尾情境
- ✓ 行政、财务与合约收尾
- ✓ 可持续性计划
- ✓ 项目评估
- ✓ 项目报告
- ✓ 经验总结与事后评审

“万物都经历两次创造，先神而后形。以终为始，对期望的成果，心中先就要有一个愿景目标和蓝图，这是创新的关键。”

— Stephen Covey

2.5.1 概述

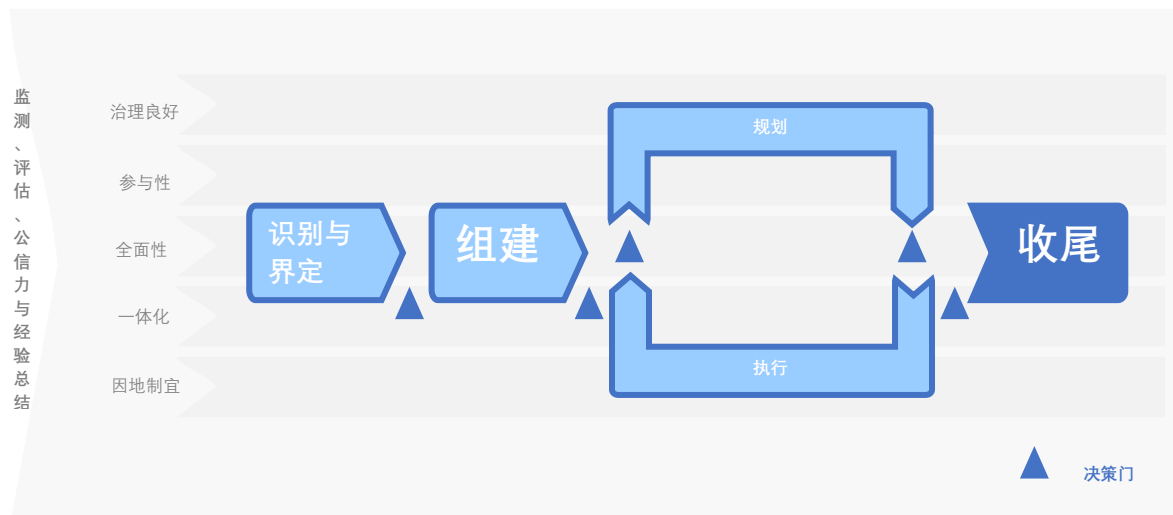


图 44：Project DPro 阶段模型—项目收尾

所谓项目，是指一个有明确开始和结束时间的临时性工作投入（通常有日期限制，但也有可能有资金或者交付物方面的限制）。项目临时性的实质使它有别于一个组织的常规业务运作（或者“通常的持续业务”，就是为提供产品或服务的重复性的、永久或半永久性功能性工作）。但是，在发展与人道主义领域，常常会发现这种情况：项目运营了数年，项目的某个阶段还在继续着前面阶段的任务。由此可见，一个发展组织中的项目结束，确切来说应该被当作是一个过渡阶段，而不是严格定义的项目结束。

正如在项目规划阶段的讨论中所提及的，综合项目计划需要包含一个项目收尾计划，描述在项目完成时该如何推动项目，同时确保进度继续，直到达成最终成果和目标。一个可持续性和项目收尾计划可能包括多种应对风险的情境或者其他可能的情况，当不能彻底退出项目时，可能还需要配置额外的资源。

在前面几个阶段，重点是确保可持续性计划落实到位，这样，项目自始至终都可以做好准备，确保项目结束时所有可持续性问题的都已经得到妥当计划和考虑。

可持续性与人道主义救援项目

人道主义救援项目的首要目标是，在灾难发生之后提供紧急援助，援助形式包括提供食物、居所、医疗保健和满足基本需要。这些产出几乎没有可持续性问题的，而且，在现实情况中，可持续性也不是人道主义救援项目的目的。可持续性计划和可持续性一般更多针对发展项目，因此，人道主义救援项目不太可能包含可持续性要素。

但是，还是有可能以一种可持续性更强的方式开展人道主义救援项目，这意味着以最佳的方式利用资源，在特定的情况下，尽可能减少浪费。资源是否在以尽可能最高效率的方式得到利用？我们寻求干预（介入）时，是否考虑了项目对社区和环境的影响？可持续性不仅仅是关乎项目成果能够更长期的发挥作用，也关乎我们开展项目工作的方式。

不幸的是，即便项目收尾非常重要，但这个阶段仍然常常被忽视，并且/或者资源配备不足。由于面临需要继续开展新的项目的压力，需要重新分配项目成员去执行其他的工作任务，要确保有效的收尾工作，最实际的方式是确保在项目计划中包括一个完整的项目收尾计划。在现实情况中，项目结束时可能出现多种情境，如图 45 所示。

结束	项目正式结束，所有项目收尾工作都已经完成。
移交	项目的产品或服务的继续工作移交给当地合作伙伴（当地非政府组织、社区、政府机构）。
延期	协商延长时间，以完成项目（可能增加或者不增加费用）。
扩张	识别针对一个新的目标区域或者群体复制项目的要素。
重新设计	修改干预措施或者活动，通过一个新阶段继续执行项目。

图 45：项目收尾的几种情境

在项目识别与界定阶段就应该考虑项目收尾的方式，主要是因为在项目中的执行方法和规划会因期望的收尾方式不同而不同。在项目延期的情况下，常常不是计划的延期，而是因为情况不断发生变化或者项目设计与规划效率低下而引发的成果。

项目无成本延期

在发展与人道主义领域，“无成本延期”这个说法被经常使用，用来描述这种情况：项目活动没有在商定的期限内完成，因此，执行团队要求给予一定时间的延期来完成这些工作，但不要求捐赠人额外增加成本。

在这种情况下，一个无成本延期——尽管不额外增加捐赠人的成本，却会使项目团队和组织增加额外的成本。要完成这些工作，员工薪酬照样还得支付，设施还要使用，资源还得消耗。

另外一种情况是，项目的预算还有剩余，可以用来为更多的受益人提供产品或服务，或者完成额外的工作，以达到项目的成果和目标。

不管是哪种情况，在一个无成本延期中，需要认真检查和理解这种延期会对三重约束三角形带来什么影响。也应该通知项目治理机构，与他们进行沟通，让他们参与无成本延期及其影响的决策。

2.5.2 关键产出

可持续性计划：可持续性计划在项目的最早几个阶段就开始制定了，在规划和执行阶段得到进一步细化，为将要接手已收尾项目的组织、实体或者公共机构提供更加细化和具体的行动指引。

报告：提交最终报告几乎是所有项目结束时的一个要求，包括项目结束时提交给国际非政府组织、合作伙伴、捐赠人和/或其它利益相关方(持份者)的叙事报告、结项报告和财务报告。

项目终期评估：虽然在项目层面并不总是需要进行终期项目评估，在某些情况下，捐赠人或者项目集层面可能要求提交项目终期报告。

经验总结：在整个项目期间，都应该进行经验总结，但是，在项目结束时，项目团队和有关的利益相关方(持份者)要进行一次全面和多方参与的经验总结。

2.5.3 谁参与本阶段？

大部分利益相关方(持份者)都将参与本阶段。在项目结束时，也有可能利益相关方(持份者)会较少专注这个项目了，它们的注意力主要放在新的项目阶段或者新的干预(介入)项目中去了。利益相关方(持份者)例行参与项目，有助于减轻这一挑战，更好地确保利益相关方(持份者)继续参与项目，直到项目正式结束。

应该考虑让以下利益相关方(持份者)参与本阶段：

- 项目团队
- 运营/支持团队（人力资源、安全、供应链和财务）
- 项目治理机构

- 项目集经理
- 供应商和承包商
- 项目团队—INGO 合作伙伴
- 受益社区
- 合作伙伴

让这些利益相关方 (持份者) 参与本阶段, 也有助于开展本阶段的经验总结和最终评估。针对项目的价值评估, 获取多个角度的看法, 对经验总结过程很重要。尽管并不是全部利益相关方 (持份者) 要参与全部过程, 但需要让这些利益相关方 (持份者) 战略性地参与—利益相关方 (持份者) 参与策略是项目收尾阶段的一个有用工具。

2.5.4 本阶段在实践中的意义

如果计划不周, 未能确保收尾过程充分考虑所有组成部分, 项目收尾工作对项目团队可能会是一个很大挑战。在实践中, 利益相关方 (持份者) 在这个阶段扮演着重要的角色, 应该将他们召集起来参与项目收尾, 确保项目收尾工作尽可能稳健和有效。

在这一阶段, 项目管理的原则发挥着重要的作用。例如, **参与性**原则可确保利益相关方 (持份者) 参与收尾流程、程序、事后评审和经验总结。**全面性**项目收尾要求所有的活动 (包括收尾活动) 都要有计划并按计划完成。**治理良好的**收尾要求治理机构参与本阶段, 遵照所有要求, 确保项目可交付物、产出 和成果正式通过验收。所有的收尾程序都已经被**一体性**地整合到项目计划中, 已经将项目即将结束一事通知利益相关方 (持份者), 项目信息被汇编入最终报告中。收尾工作还应包括**因地制宜**的原则, 通过进行经验总结, 将 MEAL 报告/数据提供的信息, 以及相关问题的解决方案用于为将来的项目和项目集设计提供参考信息。

2.5.5 投入

成功结束一个项目需要以下投入 资料:

- 详细的执行计划和分期计划
- MEAL 报告 (包括在项目过程中形成文件的经验总结)
- 叙事和财务报告
- 问题日志
- 更新的风险登记表

这些投入 资料的细节和深度程度取决于, 在项目生命周期中这些信息是否会用到以及如何运用。但最低限度是, 至少应该有一份执行计划和监测报告, 用来执行收尾程序。

2.5.6 流程

可持续性计划与移交

理论上, 您识别和界定干预 (介入) 项目之后, 您就已经开始规划您的项目可持续性, 随着项目的推进, 会对计划不断进行调整, 补充细节。现在, 是时候确保所有的要素都已经落实, 这样, 一旦项目结束之后, 合作伙伴、政府机构或者社区能够继续接手您已经完成的工作。

说到可持续性，有很多方面需要考虑。如果没有针对可持续性所需要做的工作进行一次全面综合的分析，到项目结束时，有可能出现所有已经完成的项目工作都脱离了原定的方向。例如，在我们的三角洲河厕所建设项目中，我们想看到的可持续性社区在我们的项目结束之后能够继续使用厕所。但是，负责接手的市政管理部门如果没有维护厕所的机器和设备，则无法做到这一点。

在很多情况下，可持续性与项目结束后移交给一个当地合作伙伴直接相关。针对最终制定可持续性计划所需要的细节情况，表 39 的检查清单为我们提供了一些指引。

检查清单	说明
资源	这一部分包括项目完成之后继续提供产品或者服务所需要的人力和非人力资源。继续维持干预 (介入) 成果需要什么人力？继续提供产品或服务需要什么特别的技术设备吗？
能力	能力是决定一个项目可持续性的另外一个重要组成部分。如果您要移交项目给非政府组织、政府机构或者社区，您必须确保它们具备持续提供产品或服务的能力。在整个项目过程中——从开始到结束——采用一个鼓励参与式的方式建设能力，本质上可以提供更加可持续的干预 (介入)，因为这些利益相关方 (持份者) 将与您的团队共同参与项目管理流程，在这一过程中，他们可能已经一路学会了如何最好地来应对利益相关方 (持份者)、风险和技术要素的管理等事情。
风险与应对	将项目移交给当地合作伙伴、社区或者当地政府时，总是会有风险的。针对如何处理任何潜在的问题和风险，他们准备得越充分，则越有可能维持项目的可持续性。但是，风险管理和应对可能会令人难以承受，特别是如果缺乏一个应对风险、问题和应对行动的支持系统的情况下。在移交一个项目之前，您要分析将要接手项目的实体可能面临的潜在风险，这样做特别有用。另外，指导他们了解风险应对策略，这些策略包括应该采取的具体的风险应对措施，当风险变成问题时，这些措施可帮助他们避免陷入困境或者不知所措。
利益相关方 (持份者)	只有一个利益相关方 (持份者) 参与项目移交的情况很少。继续维持一个干预 (介入) 项目的成果常常需要多个利益相关方 (持份者) 参与，在进行移交之前，要介绍这些利益相关方 (持份者)，并与他们约定好参与移交。
流程与网络	可持续性常常要求多个利益相关方 (持份者) 进行协调与合作，并建立明确的流程和网络，以便项目结束之后继续执行工作。是否落实了合适的系统确保产品或者服务可以持续？我们是否需要促进网络，以增强产品或者服务的可持续性？
激励	这一特殊组成部分比其它部分要困难得多，因为它需要获得受益方、社区和利益相关方 (持份者) 的支持，还要有在项目团队离开后继续提供项目产出和成果的意愿。激励社区或者组织继续工作的关键是在项目过程中定期参与项目，了解继续提供产品或服务的重要性和价值。

表 39：可持续性计划检查清单

可持续性计划与项目收尾

一个项目并不是一定要移交给一个当地合作伙伴，以确保项目的可持续性。但是，如果您只是简单地结束一个项目，您必须考虑到项目结束之后没有机构或者实体继续项目工作的可能性。因此，在这种情况下，可持续性将会怎么样？项目设计中是否已经考虑到这种情况？您预测在 3 个月内这种情况会如何影响受益人和社区？在 3 年内呢？如果项目将直接结束，而没有通过合作伙伴组织或者其它安排得到持续，所有这些问题都应该考虑到。

报告

说到关于项目管理每一个人最喜欢的是什么，您可能会发现很少有人会说是报告。报告会令大部分项目经理和团队成员发出一种集体的“呻吟”，只有在捐赠人或者合作伙伴要求时才不得已而为之。但是，谈到报告的重要性时，有一点要记住：一件事如果没有被报告，就等于没有发生过。

项目结束时的报告可能工作强度很大，时间紧，而要求又多。但这是项目工作的一部分，因此需要分配时间和资源来完成报告要求。

终期叙事报告：在整个项目期间，可能要向合作伙伴或捐赠人提交多个进度报告。终期叙事报告比较全面，通常包含项目期间发生的事情的详细总结。一份终期叙事报告常常包含以下内容，但包含的内容的多少，取决于组织或者捐赠人的要求。

- ✓ 项目总结
- ✓ 项目成果（完成的目标、指标、产出 和成果）
- ✓ 挑战与问题
- ✓ 获得的经验
- ✓ 资产与库存概要/归还/处置

终期财务报告：理论上，项目准备收尾时，所有项目资金都已经收到。同样，在整个项目期间，可能已提交了多份财务报告，但项目收尾时，还需提交终期报告，总结财务资源的分配，并附上要求的所有单据。

终点结项报告：MEAL 团队常常要提交项目终点结项报告，然后与基准报告进行比对，确定项目目标和指标的达到程度。这一报告经常被纳入最终叙事报告中，为最终项目评估提供有价值的信息。

向利益相关方报告

项目管理中公信力和透明度的其中一个内容就是与利益相关方沟通。尽管您可能不会与利益相关方分享所有的报告，但有一点很重要，那就是您要确保与所有利益相关方（尤其是社区和受益人）分享项目的发现、经验和一般信息。不管是终期评估，还是项目最终调查成果的总结、或者是进行经验总结的收尾会议和分享的项目成果，重要的是，要让利益相关方了解到项目中发生了什么，在适当的情况下，能够参与项目的收尾程序。

项目收尾程序

如果项目在结束两年后才进行审计，那会发生什么呢？是否有一些系统确保项目结束的行政、财务以及合约性要素都已经完成？这些系统十分重要，不仅仅是因为它们能够避免项目审计方面出现问题，还可以减少与供应商、员工以及资助方之间出现账务纠纷。应该建立系统，协助完成以下三个方面的活动：

合约收尾

与项目支持团队 (人力资源、采购、财务) 一起，确保所有合约在项目结束之前全部正式完成和结算。

- ✓ 是否全部合约都已经完结？与供应商、分包商方、捐赠人、执行机构或其他相关方的合约是否完结？

工作范围验证

项目进入收尾阶段后，项目经理应该与内部和外部利益相关方（包括项目理事会或者项目捐赠人）联系，验证项目范围的工作已经完成，交付物已经被接受。常常是在项目的最终评估中对项目范围进行验证。但是，在没有进行最终评估的情况下，则仍然应该对交付物进行验证。验证通常是采取一个两步流程。

- 项目执行团队需要对照执行计划交叉检查完成的工作。例如，可能有些活动在项目前期延误，但后面就不了了之了。
 - 会见关键的利益相关方（捐赠人、社区团体），以便：
 - ✓ 对照项目计划审核完成的工作，然后，通过某种形式的正式确认或接受，将利益相关方的接受确认形成文件。
 - ✓ 确保他们对完成的工作满意，不仅仅是对项目的技术方面，而且，还包括对项目的总体成果（这常常是既包括产出的存在、及成果达成的客观事实，又包括利益相关方的主观看法）。
- ✓ 项目捐赠人是否已经检验并接受项目交付物？

财务收尾（清算）

财务部应该与项目经理密切合作，确保项目所有的合规要求均已完成。这包括任何支持性文件及报告。要考虑的事情包括：

- ✓ 是否已经收到资助方许诺的全部资金？
- ✓ 所有应收账款（项目预付款、交通预付款、供应商预付款）是否得到清算或转移至另一个项目账户？
- ✓ 是否已经付清所有应付款？

项目资产处理

应该建立明确的项目资产处理流程，包括与审批、公开、捐赠人要求和报告等相关的要求。如有必要，资产处理政策还应包括与资产价值或类型（汽车、计算机或者其它）有关的任何特殊要求。资产处置不当，可能会对项目的财务带来重大影响，因为捐赠人可能会拒绝允许将资产列为支出，或者，他们可能从最终合同付款中扣减付款。

行政收尾

行政收尾包括人事、资产以及报告方面的合规要求。

- ✓ 项目人员是否遣散或重新分配工作？
- ✓ 项目设施、车辆、办公设备是否被重新分配、变卖或转让？
- ✓ 项目报告以及项目收尾文件是否完整？
- ✓ 项目档案是否根据最新文件和资料更新？

项目收尾与审计

项目结束时，您可能被要求完成某种形式的审计流程。审计通常是由捐赠人或者 INGO 来执行，审计时要检查项目的文件、流程和程序。关于审计方面，项目团队应该考虑的一些要素包括：

- 确保所有的文件是完整而全面的、符合捐赠人的要求；
- 文件、流程和程序便于查阅；
- 能够询问项目团队成员和项目支持人员。

*捐赠人和 INGO 通常要求项目执行组织将文件的纸质版和数字版保管规定的年限，如 3 年、5 年、或 10 年。在合同中可查到这一信息，这一点是不容商量的。妥善保管文件的重要性怎么强调都不为过。

项目评估

前面我们提到过，终期评估并不是所有项目都要开展。但是，如果要求这样做，则应该采取一种系统化的方式进行。如果仓促地草草完成评估过程，可能无法提供需要的反馈和建议，包括：理解项目的价值、能够将评估中的信息用于经验总结、未来的项目与项目集的设计，或者有时候甚至为政策制定提供参考信息。

在项目开始时，就应该针对最终评估制定计划，概括说明评估的目的以及希望评估团队或者评估员要回答的关键评估问题。根据项目的规模和复杂性，还应该为最终评估分配一个暂定时间表和预算，为评估员和评估团队提供充足的资源，使他们能够对项目的价值做出一个基于数据的判断。

评估员和评估团队将与 MEAL 和项目团队密切合作，为评估制定方法、工作计划和工具。项目团队应该提供项目文件和监测计划，评估员和评估团队需要 MEAL 和项目团队协调，与利益相关方(持份者)开展数据收集工作。

评估一旦完成，需要将评估成果分享给相关利益相关方(持份者)，特别是如果项目是属于某个项目集的一部分时。评估成果应该上报到项目集层面，项目成果应该是项目集层面的产出。

如果要进行一次事后评估，项目经理、MEAL 团队和其它利益相关方(持份者)(治理机构和项目集经理)必须准备事后评估需要使用的所有文件、评估范围、MEAL 数据和信息。

经验总结

项目经验是组织的记忆库。理想的做法是，项目团队制定一个经验总结日志，当发生值得作为经验记录的情况时，或者至少在项目的主要评估点或者节点，对经验进行跟踪记录。随着项目进入收尾阶段，要确保所有与项目有关的经验都有详细的记录、存档且方便组织和项目集管理团队对调取查阅，这一点很重要。这意味着所有档案(纸质和数字版/印刷和数码版)都要妥当整理，注明档案名称，便于其他人能够调取查阅。

但是，仅仅只是对经验进行总结，然后进行归档，这样做还不够。需要落实一个程序，确保从一个项目中获取的经验教训在组织内部得到利用。如果您的项目是一个项目集的一部分，则可以在项目集层面利用项目经验，为将来的项目设计提供参考信息，确保项目集中的其它项目不会重复发生同样的问题。

经验总结与发展领域内的协作

毫无疑问，各个组织之间不太愿意分享信息。这通常是因为竞争资金和普遍的不信任环境所致。但是，单靠我们的项目和我们的组织，不能带来实质性的影响，还需要各种组织和利益相关方的共同工作和协作。

与各种利益相关方(包括在类似专题领域工作的同行业团体或组织)分享经验，从而为协作奠定一个基础，确保这一专题领域内的所有项目携手努力实现共同的目标。

另外，项目经理应该将经验传给可以从中受益的其它人员，这一点很重要。项目经验总结之后，如果没有一个系统来继续利用这些经验，组织每一次决定要开展类似的项目时，又得重新另起炉灶。资助方常常希望确保项目经验能够在整个领域传播，确保新的项目能够从他们资助的其它项目中汲取经验，从中受益。如今，NGO 通常会出版评估报告，而且还建立了数据库，其中包括了来自许多不同组织的数千份评估报告。

在经验总结过程中，问题日志是可以利用的一个很好工具。问题发生了，常常会因此做出一些变更，或者就某些事为什么发生了或者为什么没有发生了做出解释。将问题日志稍作修改，增加一栏“经验总结”，是一个很好的方式，有助于在问题开始时就将经验总结考虑在内。

问题类型	报告人	问题描述	报告日期	指派解决问题的人	指派日期	状态	状态日期	解决方案	经验总结

表 40：修改的问题日志

在整个项目生命周期中，都应该收集项目经验教训，项目结束时再将收集到的经验汇总。一个很好的方式是利用决策门流程，确保在所有各个项目阶段都收集经验教训，这样在项目结束时经验总结过程就没那么困难了。

“事后评审”（After Action Review, AAR）是另外一个可以用于项目经验总结的好工具。这是一项简单、快速且用途广泛的经验总结方法，通过让不同的利益相关方（持份者）参与到头脑风暴和讨论中来，识别和记录项目获得的经验与知识。

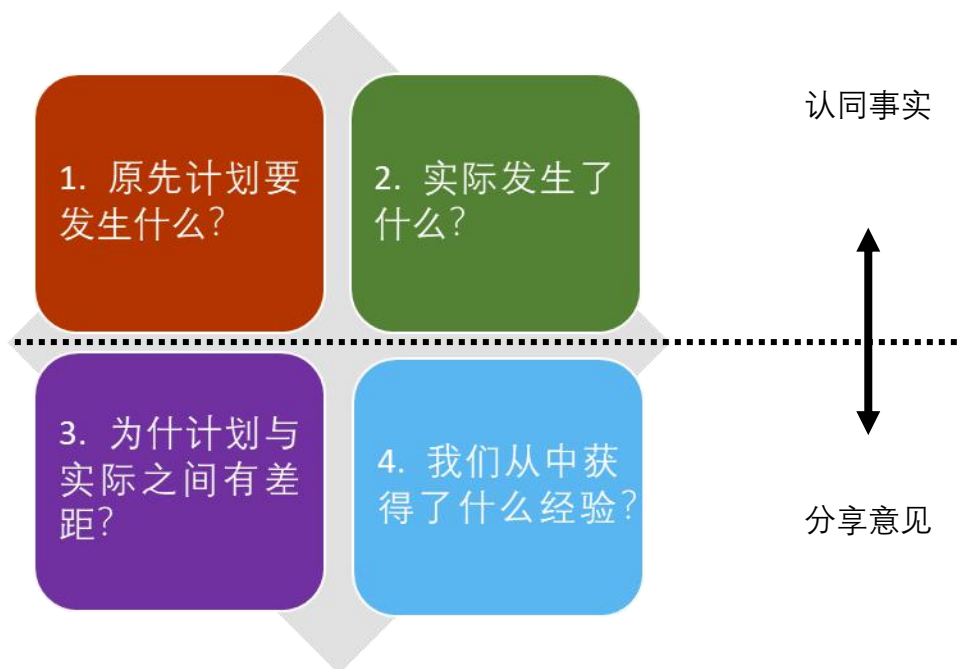


图 46：事后评审

事后评审的组织与实施比较简单直接。在评审过程中，可以通过提问的方式，帮助参与者理解计划要做的事情与实际发生的事情。

- ✓ 我们原计划要做什么？
- ✓ 我们达成了什么？更关注事实而非意见；
- ✓ 什么是做得好的？同样，看事实；为什么做得好？将计划与现实进行对比。
- ✓ 有什么事本来可以做得更好？将计划与现实对比；是什么阻碍了我们做得更好？
- ✓ 我们从中学到了什么？

经验回顾的优势在于它可以比较快速地收集有用的信息，而且不需要花费太多资源。经验回顾要快速、公开并且不要侧重于深思和讨论。首要的目的是为当前或者将来的项目集干预 (介入) 方案在做出运营、政策以及战略决策时提供参考信息。

项目收尾的思考—善始善终

项目收尾可能会出现混乱。团队成员可能正在准备离职或者转移到其它项目。一个项目还处于收尾阶段，新的项目可能已经开始，因而常常时间仓促，来不及完成所有的收尾程序。

问题是，虽然项目识别、组建、规划和执行等各项工作，您都做得很完美，但如果您的项目收尾工作没做好，您将会因此而被记住。在最终报告、项目文件整理、以及评估与经验总结方面，尤其如此。

确保这一阶段的所有工作都已完成并且完成得很好，一个很有用的做法就是做好工作计划。项目综合执行计划应该包括项目收尾程序、以及需要进行的移交程序。您不希望临时再来安排这些收尾活动，您希望这些工作是经过深思熟虑的、全面的和有意识进行的，而不是只为应付合规而匆匆忙忙进行。

收尾做得好，项目才算做得好，因此，从最早的阶段就要开始规划项目收尾工作，提供足够的时间和资源，确保能顺利完成所有的收尾工作。

第三章. PROJECT DPro 的原则

这些原则指导我们采用何种方式管理项目，为我们组织项目干预 (介入) 的管理提供一个框架。正如我们在“概述”部分扼要讲述的，《Project DPro 指南》概括了五条项目管理原则：治理良好、参与性、全面性、一体化以及因地制宜。

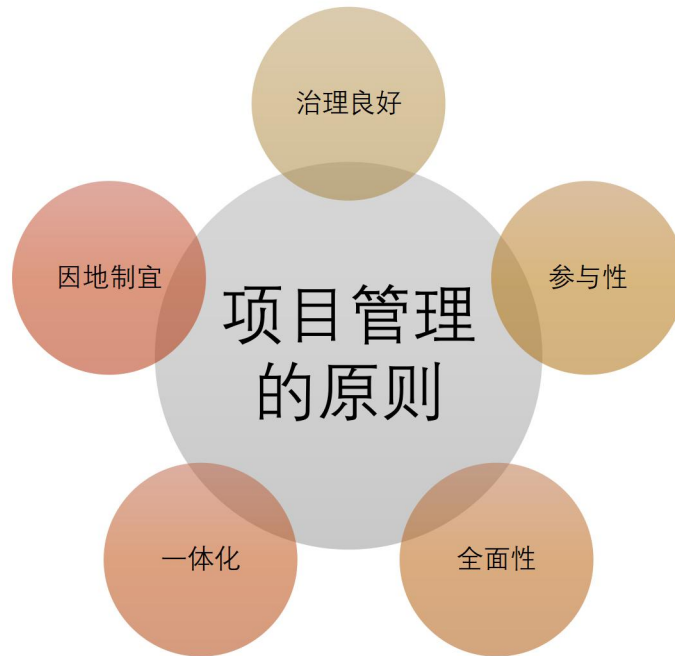


图 47：项目管理的原则

《Project DPro 指南》在本章中介绍项目管理的原则。

3.1 原则：治理良好

“决策速度是良好治理的实质。”

— Piyush Goyal

3.1.1 什么是治理良好原则，为什么这一原则很重要？

项目治理是项目管理的一个重要部分，但这个概念常常不明确。项目治理有多个对项目成功至关重要的目的。治理良好原则的各个组成部分要求利益相关方 (持份者) 深入思考和考虑如何在项目中做出决策。

执行一个治理良好的项目面临的一个挑战就是理解它的意思。这个术语对项目经理和利益相关方 (持份者) 来说可能含义模糊，难以理解，他们知道应该要建立一个治理结构，但并不真的确定该如何做。

治理结构以多种方式与项目经理和项目本身互动，包括：

- 确保组织对项目做出承诺并对项目负责；
- 就超出项目经理容许度（权限）范围的项目变更请求（范围、预算、进度或其它）做出决定；
- 监督项目、提供必要的资源、指导和意见；
- 监督项目的持续可行性，必要时，做出决定终止项目；
- 就项目的管理（尤其是超出项目经理控制范围的问题）支持项目经理，提供建议；
- 确保各种利益相关方 (持份者) 的观点被包括在项目中；
- 为项目争取必要的组织支持和资源；
- 确保组织“拥有”项目过程和成果。

一个治理良好的项目为项目经理明确了清晰的职责和权限，确保其在治理结构描述的具体框架内做出决定。

3.1.2 治理良好与项目识别和界定

项目捐赠人（发起人）、理事会、指导委员会

正是在这个阶段，项目团队与利益相关方（持份者）协作，开始根据项目的资源以及运行环境，考察哪种治理结构最为适合。您有资源组建一个项目指导委员会或者理事会吗？还是以资助者（发起人）作为项目治理结构是否更合适？

与项目集、项目组合结构一致

一个项目必须符合项目集和项目组合层面确定的战略。项目经理必须了解到项目如何与总体战略保持一致。治理层面的利益相关方（持份者）在项目识别与界定阶段的参与和投入，可以更好地确保项目符合这一层面的战略，并为定义项目参数提供有价值的参考意见。

3.1.3 治理良好与项目组建

治理结构

在项目识别与界定阶段，就应该通过头脑风暴方法构思需要哪种类型的治理结构。在项目组建阶段，应将头脑风暴法所构思的治理模式确立为一个正式的治理结构，并将这个治理结构传达给相关的利益相关方（持份者）。治理结构应该被纳入这个阶段制定的项目章程中。

项目容许度

在项目组建阶段，应该设定容许度，以确定项目交付物可被接受的参数—总体项目容许度水平。容许度由项目的治理机构设定和批准，治理机构可以是项目理事会，但是，如果没有理事会，则容许度由项目发起人或者捐赠人设定。在项目监测过程中，如果项目经理认为某个问题或事件可能超出了容许度，则都应该征询项目治理机构的意见。

3.1.4 治理良好与项目规划

沟通

计划需要做到平衡兼顾和综合全面，要做到这一点，其中一个方面就是需要制定一个沟通计划，概括描述由谁负责沟通、沟通内容、沟通对象以及沟通时间。

良好沟通需要考虑科学性，其中一个方面就是，要根据项目的规模和复杂性，审慎地确定合适的沟通策略。例如，对于一个小的项目，过于正式的沟通方式可能很快就变成一种行政负担，对它其它项目活动造成影响。而如果是一个大型项目，如果因为沟通计划和实施不严密，导致错过重要的问题和机会，非正式的临时沟通的做法可能很快会将成功变成灾难。

决策门

在计划阶段，设定了正式的决策门，确保正确的项目仍然在以正确的方式推进。在一个治理良好的项目中，有各种利益相关方（持份者）的视角参与决策门流程。项目经理应该在项目中设定一些节点，通过决策门对多个“活的”流程进行评审。例如，应该根据项目的具体情况，对风险、利益相关方（持份者）和项目章程等都进行评审、更新和修改。与治理机构合作，共同规划这些决策门，可以更好地确保它们的实施，并且确保合适的利益相关方（持份者）在合适的时候参与决策。

风险规划

风险规划对风险管理至关重要。作为风险分析的一部分，应该包括项目经理的风险容许度，明确规定项目经理应对和处置不同风险的权限水平。在项目规划阶段，与项目的治理机构紧密合作，确定哪些风险超出容许度水平，在这一阶段针对这些风险制定计划，如果这些风险在项目的任何时候变成问题的话，这种机制就可以提供一系列更加清晰明确的风险应对措施。

3.1.5 治理良好与项目执行

问题与风险管理

项目的大部分问题都发生在执行阶段。作为问题管理的一部分，风险如果变成一个问题，应该针对这些风险设定做出决策的容许度。项目经理知道这些容许度，有助于他决定需要采取哪种应对方式，或者需要向上报告。

另外，风险是会变化的——尤其是在执行阶段。新的风险可能会冒出来，已经识别的风险在影响和概率方面也可能发生变化，因此，风险分析应该是一个迭代性的过程。

变更控制

问题几乎总是会导致项目的某种变更——不管是一个小的变更或者是重大变更。在一个治理良好的项目中，如有任何变更，都要评估它对三重约束三角形和项目中的各种利益相关方（持份者）的影响。

不过，实际的变更流程不是一个治理良好的项目唯一的一个组成部分。针对这些变更的沟通也是非常重要的一个组成部分，尤其是因为变更可能会影响三重约束三角形的某一个方面。

3.1.6 治理良好与项目收尾

项目经理需要确保项目收尾工作采取一个系统化的流程，这个流程包括指导和与项目治理机构协作完成收尾工作。这也要从项目开始就要制定计划，并且随着项目的推进，要对计划进行确认。合约、行政和财务收尾程序必须遵循组织和捐赠人的指南和合规要求，项目经理要负责确保所有的程序都得到遵循和落实。

经验总结与事后评审

总结、分享和传播项目经验是治理良好项目的标准之一。这些经验应成为组织知识库的一部分，对未来的项目设计会很有用。

经验总结和事后评审也可以邀请项目捐赠人、理事会或者指导委员会参加。因为治理机构对项目有一个全局性的了解，他们也许能够提供不同的视角，从而丰富项目的分析。

经授权的项目章程

项目结束时，治理机构——不管是捐赠人还是项目理事会——应该收到最终更新后的项目章程，并对项目章程和其他相关的文件进行签署，确定项目的结束。项目章程应该包含项目所有更新的信息、以及整个项目生命周期中都应得到落实的更新。

风险和问题管理与治理良好

在我们的三角洲河厕所建设项目中，其中一个风险就是天气（下雨）会延误挖坑施工。假设这个风险确实变成了一个问题，因为雨下了整整 5 天。项目经理做出决策的容许度是项目最多延迟 3 天。在实际工作中，这意味着什么？因为延迟的时间已经超出项目经理权限范围的容许度了，他/她必须将这个问题上报给项目理事会。一旦理事会审核了这个问题，并且制定了应对策略，则可以针对如何推进项目做出一个决定。

3.2 原则：参与性

“相聚是成功的开始，团结才能进步，合作才会最终成功。”

— Henry Ford

3.2.1 什么是参与性，为什么这一原则很重要？

一个有效的项目经理应该能够决定何时以及如何项目中运用参与式管理技术。作为一名领导和经理，重要的是在整个项目生命周期中鼓励利益相关方 (持份者) 的贡献和参与，与利益相关方 (持份者) 建立信任关系，建立一个利益相关方 (持份者) 能够共同努力的愿景目标。

鼓励参与的技术包括倾听和关注不同视角的能力，能够运用与项目集环境相适应的文化相关的情境领导艺术。以这种方式开展工作，是在项目中建立拥有感，并维持项目价值和持续相关性的最佳方式。

参与式项目管理是以下工作的基础：

- 管理期望
- 全面的项目识别、界定和规划
- 清晰的沟通
- 项目可持续性
- 利益相关方 (持份者) 参与

在一个项目中和项目的不同阶段，利益相关方 (持份者) 的参与程度会有所不同。对那些参与程度最高的利益相关方 (持份者)，应该以合适的方式让他们参与项目，征询他们的意见，从而培育信任，加强他们对项目的支持。要做到这一点应该通过创造一种鼓励利益相关方 (持份者) 参与和充分介入的项目气氛，确保适当的声音在适当的时间能够被听到。但这并不意味着，每一次需要一个决定时都应该征询所有的利益相关方 (持份者)，也不是必须通过协商一致或者通过委员会才能做出决定。相反，项目经理应该在项目周期的不同阶段识别和邀请各种利益相关方 (持份者) 参与，管理他们的期望，让他们明白他们的贡献将会如何促进决策过程。

3.2.2 参与性与项目识别和界定

项目识别与界定在项目的早期提供了一个开始创造参与文化的机会。项目经理应该利用这个阶段作为一个建立关系的机会，为将来的沟通与协作铺平道路。

尽管在这个阶段采取参与式的方式可能需要更多的时间和资源，但最终成果可能从以下优势中获益：

- 利益相关方 (持份者) 有机会控制他们自己的发展过程；
- 最终的项目设计将会更加完善；
- 加强利益相关方 (持份者) 对项目的拥有感。

也正是在这个阶段，通过识别利益相关方 (持份者)、绘制利益相关方 (持份者) 的权力与影响韦恩图，开始进行利益相关方 (持份者) 分析。这样，可使项目经理和团队清晰地知道谁应该参与哪个阶段和流程。

数据收集、需求与问题分析

在数据收集、需求分析和问题分析的过程中，获得不同的看法，可提供一个更全面的项目概貌。尽管并不要求每一个利益相关方 (持份者) 参与每一个过程，项目经理还是应该能够在整个项目期间，合适时候识别和邀请利益相关方 (持份者) 参与项目。

高层面估计

在本阶段需要编制高层面估计，是作为项目建议书的一个起点，同时，还能够更好地理解项目期间需要什么。要想做好这一工作，就必须让利益相关方 (持份者) 和团队成员参与。例如，为项目建议书编制高层面的预算时，让财务团队参与进来，协助概括描述需要的成本。如果项目需要技术专家，约请人力资源部探讨人力市场是否能招募到技术专家，以及招募和雇用这些人才需要多长时间。另外，如果您的项目是一个项目集的一部分，在这个阶段还应该咨询项目集经理。

3.2.3 参与性与项目组建

项目组建阶段又为项目进一步促进利益相关方 (持份者) 参与项目和运用参与式的方法提供了机会。在这个阶段，确定项目治理结构、识别风险、制定项目章程、项目正式启动等，所有这些过程都可采取参与式的方式。

风险识别与评估

风险识别与评估将在组建阶段得到进一步详细规划，主要是为了能够将风险管理计划更全面地纳入计划阶段。全面地识别一个项目的风险，可能真的是一件很有挑战性的工作，但是，采取参与式的方式，可以加强这一过程。例如，邀请受益人识别和评估风险，可能会发现项目团队未考虑到的风险。供应链或者 MEAL 团队也可能从他们的视角提供有洞察力的意见。同样，这些利益相关方 (持份者) 可能能够制定更合适的风险应对策略，因为他们更了解这些风险如何影响项目。这个例子说明，一个全面的风险流程需要有各种利益相关方 (持份者) 的充分参与。

项目启动

利用项目启动这个机会，可以将所有利益相关方 (持份者) 召集到一起，确保他们对项目有一个清晰的了解，借这个机会还可以管理利益相关方 (持份者) 的期望，并促使项目获得支持。项目启动还是一个分享项目章程的机会，项目章程以一种简洁明了的形式对项目进行了描述。

3.2.4 参与性与项目规划

全面地规划一个项目需要做大量的工作。项目执行计划包含用来指导项目经理和团队执行项目的多种文件。

进度规划

进度规划的基础是确定一个全面的工作范围。工作分解结构（WBS）这个工具可用来界定项目的范围。让承担这项工作的人参与工作范围界定，会使界定工作更加有效。例如，如果与执行合作伙伴合作，一定要让他们参与工作分解，不要忘记将完成所有项目活动所需要的整个范围纳入工作分解结构。

有利益相关方（持份者）的参与，对活动需要的资源和时间的估计会更加准确。同样，关于有效地完成项目需要什么资源，可能具体承担这项工作的人会更加清楚。

可持续性规划

我们一直在特别强调项目干预（介入）的可持续性。那么，我们如何制定切合实际的可持续性计划？说白了，就是让利益相关方（持份者）参与可持续性规划。采取参与式的方式制定可持续性计划有以下好处：

1. 使计划更加切合实际和准确；
2. 帮助明确在项目结束之前需要解决的哪些差距；
3. 促进利益相关方（持份者）支持，激励他们持续提供成果、产品或服务；
4. 为项目结束之后可能接手项目活动、成果、服务、产品等方面工作的利益相关方（持份者）提供能力建设。

3.2.5 参与性与项目执行

执行阶段是项目中的一个动态时期，有很多利益相关方（持份者）参与其中，有很多活动发生。在规划和执行的迭代性过程中，项目经理必须确保所有的利益相关方（持份者）全面而充分地参与。如果团队遵循确定的流程，进行一致的沟通，项目经理就能更好地分配资源、确定活动的优先顺序并管理风险。

项目变更控制

在执行过程中，项目可能需要进行变更。项目经理依赖通过 MEAL 流程和问题管理及其它过程获取的信息，确定是否需要在项目中进行变更。尽管变更的决定应该建立在信息依据的基础之上，变更控制流程中还是应该考虑利益相关方（持份者）的意见。作为变更控制的一部分，要评估变更会对项目及三重约束三角形会带来什么影响。利益相关方（持份者）是项目的一个重大组成部分，对他们的任何影响也都要予以考虑。

决策门

决策门是项目中可以让利益相关方 (持份者) 参与项目决策的最佳节点。如果采用分期规划, 决策门在每一期结束时发生, 这是让利益相关方 (持份者) 参与以下工作的绝佳时机: 评审最新的信息与数据、评估项目的合理性、确定是否需要任何变更、更新项目的所有“活”文件。

如果您的项目没有采用分期规划, 决策门仍然可以被作为一个工具来, 用来邀请利益相关方 (持份者) 参与决策和进行评审。

迭代性项目规划

在执行阶段, 可能会采用分期规划和滚浪规划法。在这一阶段邀请合适的利益相关方 (持份者) 参与规划, 可增加您的执行计划的准确性和可信性。是否邀请了要执行这个工作的人来参与规划工作? 是否从 MEAL、HR、供应链和其它团队获取了充足的反馈信息? 这些都是需要思考的问题。

3.2.6 参与性与项目收尾

与项目中的其它阶段很相似, 项目收尾也应该采取参与式的方式。如果项目完成之后项目活动、服务或者产品将被移交, 项目收尾采取参与式的方式更加有益。如果在项目的生命周期中, 有关工作咨询了利益相关方 (持份者) 的意见, 也通知了他们, 则这一阶段将会顺利进行。利益相关方 (持份者) 参与策略应该包括利益相关方 (持份者) 参与项目的收尾流程。

经验总结与事后评审

通过采取参与式的方式, 可以让经验总结与事后评审更加丰富有效, 透过不同的视角检验项目的各个组成部分, 提供有洞察力的意见, 可以供未来的项目设计参考。

项目收尾会议/庆祝活动

作为收尾程序的一部分, 应该召开一次会议或者庆祝活动, 确认项目正式结束。会议或庆祝活动可以简单, 也可以隆重一些, 重要的是突出项目完成了什么以及面临的挑战, 并正式感谢为项目做出贡献的各种关系和利益相关方 (持份者)。

3.3 原则：全面性

“管理首先是一种艺术、科学与技巧相融合的实践。”

— Henry Mintzberg

3.3.1 什么是全面性，为什么这一原则很重要？

作为一个项目经理，您的首要职责是项目的全面管理。这要求您能综合运用战略、领导和技术技能、注重细节、负责规划、指导和支持项目期间将要发生的活动。

能够对项目交付物所需要的资源进行定义、规划和排序，在项目的所有阶段都应该运用这种能力。随着项目各个阶段的推进，项目经理应确保一个阶段的经验能够传递到下一个阶段，以一种能够敏感响应内外环境的方式构建和加强项目。

实质上，全面的项目管理涉及同样严谨地对待和重视项目的每一个阶段，确保所有的项目组成部分（直接和间接的）都被有效地交付，并形成文件。

一个项目经理要能够在动态和不断变化的环境中运行和引领项目。如果团队不投入、文件不完善，则有很大的可能遗漏重要的项目组成部分，导致项目面临风险和失败。

全面的项目管理要求项目经理能够以一种全面统筹的方式识别和管理项目所有的直接和间接工作。这也是一种应对不确定性、平衡各利益相关方（持份者）的期望、利益和参与的基本方法。本质上，全面的项目管理是一件并不容易和复杂的工作，要求项目经理具有前瞻性思维，采用灵活的应对方法，确保项目过程没有遗漏任何的工作。

要做到这一点，项目经理必须确保全面检查项目各个方面的需要，进行通盘考虑，才能获得预期的成果。

3.3.2 全面性与项目识别与界定

在项目识别与界定阶段，需要对问题、需求、环境等等进行分析，以此确定项目的愿景。在这一阶段，既要充分咨询利益相关方（持份者）的意见，又要采用多元互证的数据收集方式来明确需求，这一过程同时涉及全面性原则和参与性原则。

利益相关方（持份者）识别与分析

项目的框架制定完之后，应该要做一个全面的利益相关方（持份者）识别与分析。识别尽可能多的利益相关方（持份者），评估他们在项目中的权力和影响，确保在项目过程中实施一个更加全面的利益相关方（持份者）参与策略。这一流程有助于加强与利益相关方（持份者）的关系，更有效地管理他们的期望，为整个项目期间利益相关方（持份者）积极参与奠定基础。

需求分析

一个社区的需求可能又多又复杂，也正因如此，进行一次全面的需求分析很有必要。但是，项目不是在一个真空环境中运行，因而这些分析需要与外部环境、内部组织和项目集层面优先考虑、以及团队的能力等方面结合进行。

3.3.3 全面性与项目组建

风险分析与规划

作为一名项目经理，您要建立全面的系统和流程，以识别、分析和管理与项目有关的所有风险。在项目识别与界定阶段，应该已经确定了管理风险的容许度水平，并纳入项目章程，作为项目组建阶段的一个产出。

项目经理还应该在项目中识别一些节点，重新评估风险，确定是否出现新的风险，以及风险影响和概率是否发生改变，应对措施是否仍然有效和可行。在项目组建阶段确定这一流程，可以使项目经理能够将风险管理规划纳入总体规划流程中。

3.3.4 全面性与项目规划

项目规划需要涵盖项目所有的直接和间接工作。实践中，有多少次招募、采购和报告造成项目延迟？这可能是因为这些流程耗时超过预期，但也可能是因为这些活动没有被纳入一个全面的规划流程。涵盖所有直接和间接的工作，让执行这些活动的利益相关方（持份者）参与规划，这样，可以制定更加准确的估算和更加全面的执行计划。

执行计划

尽管项目经理可能会认为项目识别与界定阶段制定的文件（逻辑框架、项目建议书等）已经足以界定项目范围了。但是，实际上肯定不是这样的。逻辑框架和项目建议书的编制目的与执行计划明显不同。尽管它们很好地概括了项目的高层逻辑，并能向捐赠人兜售项目，**但它们不是用来指导项目团队执行项目的。**

在项目的实际工作开始之前，项目经理要确认项目范围是详尽而全面的。必须认真确保与项目间接工作有关的信息包含在项目范围中，例如，与采购、协调、沟通、人力资源、报告和风险管理等有关的细节。

3.3.5 全面性与项目执行

管理项目的各个组成部分

项目执行阶段是发生很多问题和挑战的阶段。这些问题和挑战可能会分散人的注意力，在执行过程中，转移了项目经理对需要管理的项目其它部分的关注。项目经理应该在项目内部创造一种环境，使项目的方方面面都能得到适当考虑和管理。尽管有些任务是委派他人去执行的，项目经理对项目承担最终责任，因此，必须全面地管理项目的所有组成部分。

风险监测、评审与更新

尽管 MEAL 计划的关注焦点是跟踪项目在逻辑框架每一层级的指标方面的进度，项目团队还必须在项目整个生命周期中跟踪项目风险。与 MEAL 监测相比，风险监测涉及持续检查项目环境和预测某项工作可能出问题或者偏离计划的可能性。在项目整个生命周期中，项目经理要持续而全面地检查可能威胁项目成功的潜在风险，并积极管理这些风险。

3.3.6 全面性与项目收尾

项目经理负责确保所有的项目活动都正式而全面地结束。为收尾工作安排时间，制定计划，这一点很重要，可减少与这一阶段相关的混乱和压力，这是以全面的方式全面管理项目的一部分。另外，确保项目的所有方面都已经全面结束，这也是维护组织声誉的最佳方式。

3.4 原则：一体化

“团结就是力量...只有携手合作，才取得精彩的成功。”

— Mattie Stepanek

3.4.1 什么是一体化，为什么这一原则很重要？

采用一体化方式可确保项目的所有方面都协调一致，都可以获得产出和成果，共同致力于达到项目的目的。一体化是这样一个过程：把一系列独立的要素结合起来进行统筹协调，达到一个和谐的整体。

3.4.2 一体化与项目识别与界定

团队一体化

项目管理中的一个最重要的挑战是确保项目经理和项目支持人员（如：财务、保安、HR、IT、MEAL 和供应链）及各部门的经理们都紧密团结在一起，目标一致。在项目识别与界定阶段就应该开始建立这种团队合作关系。项目界定之后，相应的支持人员应该参与设定高层面的预算参数，确定技能和供应需求。

3.4.3 一体化与项目组建

风险一体化

在项目组建阶段，项目经理将专注于确保项目做好准备，可以开始运作。其中一部分工作就是要完成一个全面的风险分析，以便将风险整合到项目规划流程中。

3.4.4 一体化与项目规划

随着项目进入规划阶段，对于确保项目的各个组成部分（如预算格式）正确无误、预算准确、预算项目清单全面以及预算很详细等等，支持人员能够提供特别有用的帮助。他们可以确保供应链计划准确，招募和技能发展规划被纳入整体项目计划中。

规划阶段的一体化还要考虑项目范围、时间、预算和质量要素之间的关系，以制定一个准确的执行计划。

三重约束三角形

还记得项目约束三角形吗？三角形的各边连接在一起，项目不可能只管理其中一个关键项目约束（时间/进度、成本/资源、范围/服务）而不考虑其它两个。

例如，如果您的项目有一个不可调整的时间约束——“项目**必须**在一年内完工”——那么，要确保范围要求与资源（资金、人员和物资）已经计划好，确保进度时间表是切实可行的。

反过来，如果关键项目约束中有另外的约束（预算？范围？或者二者都是？）是固定的，那么，要认识到这些限制可能会影响到项目的进度。

请注意：工作分解结构（WBS）中的主要工作类别与项目逻辑框架的内容一致。

但是，WBS 往往会包含逻辑框架中所没有的工作或活动更全面更详细的细节。有时，WBS 还包括逻辑框架中没有涵盖的其它工作类别，WBS 还提供逻辑框架中常常遗漏的一些更具体的细节。

3.4.5 一体化与项目执行

在项目执行过程中，支持人员对于确保项目保持正常运行非常重要。把每一个团队成员当作一个拼图的一部分，如果任何一部分单独行动，而不与其它部分合在一起，则这个拼图将无法完成。在整个项目执行期间，与 MEAL、HR、财务、安保、供应链和其它团队保持持续的沟通和互动，确保拼图的每一部分都拼合在一起，这一点很重要。确保与执行合作伙伴融合在一起，不要忘记将他们也纳入一体化过程，这一点也很重要。

3.4.6 一体化与项目收尾

可持续性计划

在整个项目中可持续性发展的一体化可确保（在整个项目各个节点）可持续性计划考虑和集成了对创造有利于可持续性的环境很重要的全部要素。

经验总结与评估

经验总结与评估对衡量项目很有价值，但也可以集成到项目集或者组织的知识体系中。

3.5 原则：因地制宜

“业务和人员努力是系统性的...而我们往往只关注系统中某个孤立部分的瞬间，却又困惑为什么我们最深层次的问题永远没有得到解决。”

— Peter M Senge

3.5.1 什么是因地制宜，为什么这一原则很重要？

没有项目存在于一个不受外界影响的“真空”环境中。项目存在于项目集、项目组合、部门及国家战略范围内；而且，项目是在组织系统和捐赠人结构的环境之下进行管理的。在某种意义上，这些都是项目广义上的运转环境。因此，由于所有这些因素都会影响到项目的绩效，从项目界定到项目收尾的整个过程中，所有这些因素都需要加以综合考量。

在项目管理这个语境中，“因地制宜”指的是项目经理、团队和利益相关方（持份者）能够分析环境并做出必要的响应。灵活性和敏捷性是“因地制宜”原则两个核心策略，为项目应对不断变化的环境提供了一个框架支持。要做到这一点，项目经理需要了解如何运用各种工具确保项目能够更好地适应不断变化的环境。

监测、评估、公信力与经验总结

根据监测得到的信息和数据，项目经理可以了解能够在多大程度上实现活动和产出——是否能够在预算范围内按时完成，是否达到预定的目标。项目监测的数据可以给项目经理提供有关项目状况的实时信息。例如，如果项目计划要在第2期结束之前建成30座厕所，但第2期结束时才建成15座，这是给项目经理亮了红灯，提醒他有什么地方出问题了，应该进一步查找原因。

问责机制的建立使利益相关方（持份者）可以在项目期间提供反馈信息。不管是对社区进行满意度调查、还是专题小组讨论，这些机制可以验证干预（介入）项目是否向目标人群提供预期的产品或者服务，并向项目经理提供与各个利益相关方（持份者）的观点和意见。这一问责机制最重要的一部分是：不仅仅要完成项目活动，而且还要从中总结经验。对于项目的未来时期或阶段，这些反馈会有什么帮助？如何在迭代性项目规划中利用这些反馈？问责机制是否有效帮助项目经理从利益相关方（持份者）获取实质性的反馈，并利用这些反馈进行经验总结？有哪些经验可以用来影响将来的项目设计、以及/或者我们如何将经验上传到项目集层面？

监测和问责不是在一个真空环境中实施，而是应该被视为一个循环或者流程的一部分，在这些流程中，项目设定了时间间隔，按照这些时间间隔对这些信息进行评审和分析，以便对项目的一些要素进行改进或者改变，以确保项目取得最佳成果。

一体化的变更控制

项目会发生变更，这没问题，核心在于我们如何管理和应对变更。我们也不希望是临时性的，随意地对项目进行变更。对于是否应该进行变更、如何进行变更、以及可能对项目产生什么影响，应该有一个机制和进行相应的评定。在这一方面，一体化的变更控制就可以发挥作用了。一体化的变更控制确定了应遵循的步骤，确保只有经正式申请的和经授权的变更才允许发生。

项目复杂性、组织、项目经理容许度水平不同，变更控制可能也不同。但是，项目经理需要确保的是项目中的变更控制：

- 通过一个正式的变更管理流程进行**管理**。
- **通过分析**确保这些变更的影响在项目层面和项目集层面都经过深入考虑。
- **形成文件**，阐明它们对项目集所有集成要素的全部影响。
- **传达**给了关键的项目利益相关方 (持份者) 。

需要设置清晰的容许度，使利益相关方 (持份者) 清楚知道谁可以做什么决定，谁有什么权限？

决策门

决策门为项目经理、团队成员和利益相关方 (持份者) 提供正式和非正式的机会对项目进行评审，确定是否需要进行变更，项目是否应该按计划进行，或者应该完全停下来。对“活的”项目文件进行重新审视和再次分析，对从项目监测和问责机制中获取的信息和数据进行审核，这对确保项目的灵活应变至关重要。

在决策门重新审视的一些工具包括：

- 利益相关方 (持份者) 分析
- 风险分析
- 逻辑框架——特别注意指标和验证假设
- 项目章程
- 详细的执行计划/分期计划

我们希望确保我们在项目中的决策、变更和灵活性是建立在数据、信息和分析的基础之上。正因如此，《Project DPro 指南》中的很多工具与文件都被视为“活的”文件。这也是因地制宜原则的一部分，因为基本上不会有任何的项目团队从项目一开始就能做到完全正确，而且，随着项目向前推进，也不需要做任何变更。也很少会有利益相关方 (持份者) 没有任何改变、没有出现新的风险、计划中不需要补充新的细节的项目。没有什么项目可以是计划完美的，因此，随着项目推进，我们需要对这些工具进行评审、重新审视和再分析，确保我们掌握最新的信息，指导我们适应新情况并做出决策。

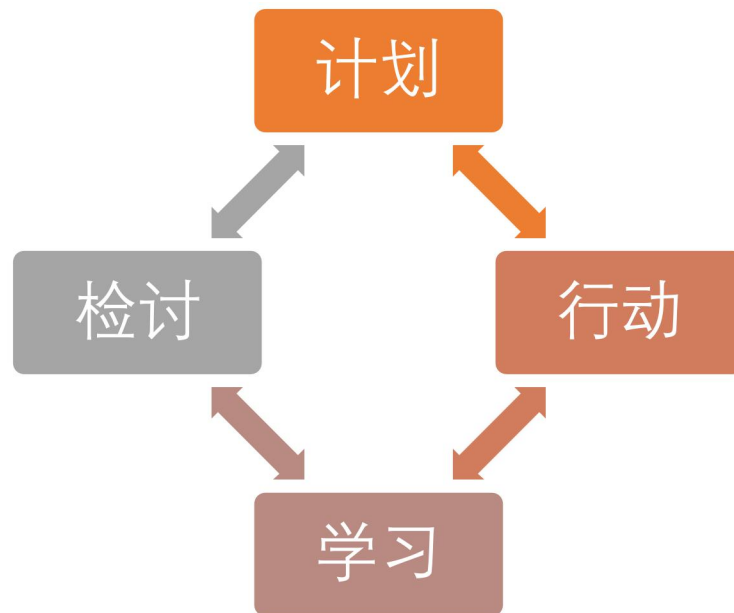


图48：计划、行动、学习、评审过程

3.5.2 因地制宜与项目识别与界定

项目干预 (介入) 被界定好了并获得目标人群同意之后，项目经理可以利用各种工具识别需求和确定优先事项。项目不可能在一个标准的环境中执行，项目经理、团队和利益相关方 (持份者) 理解这一点也很重要。发展与人道主义项目对某个需求做出响应，而该需求可能因被咨询的利益相关方 (持份者) 不同而不同。需求还可能会发生变化——对于人道主义项目尤其如此。重要的是，数据收集过程要包括各种不同的视角，这样可以更全面地理解项目的情况。

3.5.3 因地制宜与项目组建

MEAL 框架、治理结构和风险分析都是在项目组建阶段制定的因地制宜的相关工具。这些工具至关重要，借助这些工具，项目经理能够确保项目管理根据不断变化的情况和问题进行调整。

3.5.4 因地制宜与项目规划

迭代性规划是一个灵活而可调整的方法，采用这种方法，可以分期制定项目计划，而不是一次就为整个项目制定全部计划。在因地制宜原则方面，采用这种方法，项目经理可以在分期计划的每一个时期结束之后（有时候在这个时期内）设置决策门，这样，可以进行分析，确定项目的下一个时期需要做什么。

灵活的项目管理

灵活的项目管理包含各种不同的工具，借助这些工具，在项目管理中可以采取一种适应性更强的方法。在灵活的项目管理中，

- 时间是固定的，是通过将项目分为多个短的固定时间迭代过程（在《Project DPro 指南中》中用“分期”这个词）；
- 资源的成本是固定的；
- 范围是可变的。范围主要针对最优先的要求，并将随着项目进展而发生变化。

在每一次迭代结束时，有一个决策门，用来重新确定现有要求的优先次序，考虑随着项目推进而出现的任何新要求，然后规划下一次迭代，这是一种滚浪规划法。目标是在预算的成本和时间内交付最重要的要求，但可能不是所有要求。必须要有很强的协作精神，这一流程才有效。最重要的是，要让项目的利益相关方（尤其是项目的使用者）密切参与。

如果项目采取这种方法，捐赠人和利益相关方会更有信心批准这个项目，因为成本和进度时间表先就界定了，总体风险较低。我们希望，捐赠者和利益相关方会接受这样一个事实：他们不能得到所有的东西，但他们所得到的将会是项目的主要目标。因此，灵活的项目管理方法最终可以带来更加成功的成果。

灵活的项目管理有一个基本的要素，那就是能够将项目要求进行分类，按重要性高低分为四类：

- 必须有一要保证交付这些要求；
- 应该有；
- 可以有；
- 这个阶段不会有；

灵活针对的是小的渐进式的改变。面临的挑战是可能失去对全局的把控，在利益相关方中造成不确定性。达成一致意见需要花时间，而且会挑战很多规范和期望。资源的成本可能更高，例如，为团队成员提供共同居所，使他们能在一起工作，或者为他们投资基础设施，使他们可以通过远程方式一起工作。义务将可能从授权的最终使用者转移到授权的项目团队身上，但可能带来的风险是，当项目团队将注意力放在错误的事情上时，项目利益将受到损失。

3.5.5 因地制宜与项目执行

在项目执行阶段灵活与因地制宜管理变得最重要。在有些情况下，例如，在人道主义项目中，项目的环境可能处于不断变化之中，这就要求对不断变化的需求和环境迅速做出反应。

决策门

执行过程中设置的决策门可以帮助项目团队对项目的合理性（项目逻辑）进行评审，并奠定一个基础，以便将这一流程作为项目执行过程中的一个惯例。监测和问责系统提供的数据和信息应该被投入决策门流程，为继续向前推进项目提供理由，或者根据这些数据、信息以及项目经理的容许度进行变更。

问题与变更

问题导致变更，而且可能反映项目中存在差距。非常确定的一点是，应对问题的措施必然要适应问题发生的背景，常常还要求项目团队和项目经理考虑问题的根源，以确保问题不再发生—将问题纳入经验教训总结中。

紧急决策门

因地制宜适应不断变化的环境，可能还意味着项目不再适宜了，或者在当前的情况下不能再运行了。在这种情况下，紧急决策门就该发挥作用了。虽然这种情况是您不想发生的，但现实是可能会发生这种情况，而且，关闭项目而不是坚持到结束，对利益相关方来说可能是最好的选择。关闭项目的决定可能超出一个项目经理的权限，但他/她要参与提供有关的情况信息，并与治理机构一起共同做出决定。他/她可能还要负责将这些决定传达给利益相关方。

经验总结

利用经验总结的最佳方式是通过决策门或其它正式的流程，在整个项目期间安排的固定的时间，与项目团队成员和利益相关方（持份者）一起进行反思学习总结。这种反思总结应该形成文件，以便总结的经验教训可以被纳入项目和/或未来项目设计的任何迭代性规划之中。

3.5.6 因地制宜与项目收尾

通过评估和经验总结，项目经理和团队可以对项目以及是否可以达到成果进行评估。

- 变更是否建立在信息和数据的基础之上？
- 经验总结是否被纳入项目的整个生命周期中？
- MEAL 提供的信息如何被纳入项目变更/决策门流程？

第四章. 因地制宜运用 PROJECT DPro

“如何运用 Project DPro?”

诸如工具、技术、方法等，如果项目团队不能将它们与实际项目环境相结合运用，则不会带来任何帮助。在本章中，我们将审视如何因地制宜地运用前文所述的各种工具和技术，以便它们能够为项目经理和项目执行团队所用。

4.1 因地制宜的基本原则

项目管理没有固定不变的模式。每一个项目都具有其独特性，都有自己具体的目标。如果没有认真考虑项目所处的情境、资源、管理和挑战，只是简单、不加考虑地运用工具和技术，充其量只是造就一个机械化、模板化的项目。如果只是单纯地增加工具的使用，而不考虑工具的逻辑性与应用性，成果除了制造出许多不必要的工作外，还很可能使项目工作人员和项目执行伙伴感到混乱和沮丧。

两个项目经理完成了 Project DPro 培训课程，清晰地掌握和理解了这一方法。然而不幸的是，他们两人的组织都对项目管理不怎么理解或认同。在他们返回工作单位后，其中一个项目经理被告知：“这些 Project DPro 工具是很不错，但是我们这里不这样做事。”另一个项目经理则被他的上司告知：“您需要决定您想要哪些工具和技术，然后自己去执行它们。”

尽管项目经理必须愿意在组织约束的情况下发挥个人主观能动性，但还是应当尽可能避免出现上述例子中所描绘的情形。实施 Project DPro 时，应该对可用的工具与技术进行评估，决定哪些工具和技术特别适合某个特定情形，然后，考虑如何将这些工具整合到组织的流程和系统中去。

任何时候如有可能，项目经理都应该跟他们的组织一起讨论以下三个问题：

- 一个新的工具是补充还是替代既有的工具？
- 一个新工具提供的信息如何整合到既有的流程中去？
- 为了整合一个新工具或新技术，我们需要对原有的组织流程做出改变吗？

更务实的做法是，一个项目经理应当检查所有的工具和技术，然后问这个问题：“我现在能应用这个工具吗？还是我需要有更多的组织支持？”

表 41“因地制宜运用项目管理工具例子”，举例说明了一个工具适应性计划。它以案例的相关信息来呈现组织目前的状态，用来说明要成功运用这些工具是否需要在组织层面做出改变。

工具	我现在能应用这个工具吗	我需要更多的组织支持吗？	我们必须做出哪些组织层面的改变，才能恰当地适应和运用这个工具？
工作分解结构	是	否	确保我的团队和我们的合作伙伴贡献出他们特殊的专业知识。
网络图	是	否	确保我的团队理解目的和过程。
项目章程	否	是	鼓励我们的组织同意采纳一个经批准的项目章程格式。
责任分工图 (RACI)	是	否	在项目的不同层级，就“谁应该做什么”达成共识。
变更控制	是	是	必须整合到我们的项目治理制度中。

表 41：因地制宜运用项目管理工具的例子

4.2 因地制宜运用 Project DPro 要考虑的因素

没有任何项目存在于一个不受外界影响的“真空”环境中。项目存在于项目集和项目组合范围内。而且，项目是在组织系统和捐赠人结构的环境下进行管理的。在某种意义上，这些都是项目广义上的运转环境。因此，由于所有这些因素都会影响到项目的绩效，在项目因地因地制宜运用 Project DPro 时，要考虑这些因素。

项目集考量—正如本指南前篇所述，项目集由一组彼此相关联的项目所组成，通过统筹的方式进行管理，以达到单独管理这些项目所不能获得的效益和控制。项目集的时间表比较长，成果通常更加复杂，项目集中每一个单独的项目都按照项目集的总体目标设计。显然，在一个统一管理规范的项目集中，各个项目采用的工具、方法和方式都应该是一致的。

一些 NGO 会设置一个项目集管理部门或者管理办公室（PMU 或 PMO），它们的角色就是要确保各项目采用一致的方式、标准、能力建设、工具包和操作手册。在这种情况下，项目经理和他们的团队需要遵循项目集管理部门提供的指引、工具和方法。

同时，关于项目集和项目之间的联系，国际发展领域的 NGO 往往倾向于设计大型和复杂的项目，在这种情况下，组建一个由一系列比较小而简单的项目所组成的项目集，可能更加明智可取。

系统考量—一个项目经理很少能够有机会去影响组织系统的选择。然而无论如何，项目经理都必须确保与组织之间的信息沟通交流能够满足项目团队的需求。

接下来，我们用两个例子说明一个项目经理应当如何检查和了解组织系统，从而采取适当的方法，使项目受益。

预算/财务报告：捐赠计划书里面的预算普遍采用活动预算的形式。但是在现实中，许多 NGO 却并没有能够出具以活动为基础的预算报告的相应财务制度，而是采用明细支出预算/账户代码报告的形式。在这种情况下，项目经理必须及时制定相关的计划和落实相关工作，确保及时将财务信息由一种形式转换到另一种形式。

预算货币和汇率：一个项目经理常常会接到通知：“项目因为有 20,000 美元的汇率损失，所以需要通过相应减少活动来弥补汇率损失。”虽然组织可以运用对冲交易的策略来减少汇率影响，但是汇率变动却无法被完全消除。尽管如此，项目经理还是可以通过选择和使用最合适的方式将损失差额最小化。因为选择预算货币一般是由财务部门或筹资部门的工作人员的任务，他们通常选择合同货币。如果经费支出是使用另外一种不同的货币，项目工作人员的工作立马就变得复杂了一他们发现项目的预算是用一种货币，而经费支出却是用另一种货币。虽然并不总是可能，项目经理还是应当坚持预算和经费支出要使用同一种货币。即使如果货币的选择是不可协商的，项目经理还是要坚持在整个项目周期内采用实际汇率，而不是易于计算的账面汇率。尽管这种管理策略并不能缓和币值波动，它们还是有助于减少汇率变动的影响。

规模、复杂性和风险考量—按照常识，那些经费数额巨大、跨地域、多团队的超级大项目，面临着困难和不稳定的环境和复杂多元的利益相关方(持份者)，需要考虑的因素要比一个小型简单的项目多得多。尽管都了解这种现实，但在国际发展领域的实践中，对项目规模、复杂性和风险因素考量却常常未被项目经理和他们的组织充分重视。下面我们介绍两个重要且相关的领域作为例子来说明：

风险规划与管理：风险登记表始终都是一个有用的工具。在一个投资额和复杂性都较低的项目中，采用一个简单的定性风险登记表可能就已经足够了。而在一个有着更高风险的项目中，项目经理很可能需要采用一个量化的风险登记表。除此之外，使用和修改风险登记表的原则也各不相同。谁能够修改它？谁能够提出修改建议？什么时候查看风险登记表？和其他所有 Project DPro 的工具一样，项目经理需要思考如何最好地利用这些工具，确保它们能够帮助项目团队。

项目治理：在一些更加复杂的项目中，治理是一个需要被重视的关键领域。较小而简单的项目也许可以和其它一些相似的项目共享同一个治理结构，或许是在同一个项目集理事会或者是一个国家项目理事会或者是类似治理结构下。而那些经费数额巨大、跨地域、多团队的大项目则需要一个独立的项目理事会，该理事会由高级用户、高级供应商和项目执行总监组成，各自代表利益相关方(持份者)的声音和角度。项目理事会需要具有清晰的职权范围和运作规范，理事会成员必须清楚他们的角色和责任。此外，在一个较为长期的项目中，项目理事会的组成人员最好是可以进行变更，确保理事会成员代表了适当的视角。

学习与能力要求考量—虽然项目经理有责任确保项目工作人员和项目执行伙伴具备适当的能力，包括知识、态度和技能，但项目经理不应该期望通过能力建设立马解决所有不足。因地制宜地运用 Project DPro 的一个关键部分是评估项目工作人员和项目执行伙伴的现有能力水平，然后，推动他们通过学习提高能力，弥补发现的差距。在 PM4NGOs 的官网上，您可以找到一个“能力评估”工具，帮助您识别您(以及您的组织)需要有针对性地发展的能力领域，以便更好地执行项目工作。

对于实施 Project DPro 的组织来说，许多学习和能力需求很可能都已经被考虑到了。但是，项目经理依然需要确保所有的项目工作人员和项目执行伙伴能够在实际工作中正确地运用每一个选定的工具。在工作中若发现差距，要通过培训和其他管理措施来解决。

还有一点也很重要，那就是要确保每一个人都理解被选中纳入组织项目（以及流程）的工具。例如，假如一个项目经理试图实施一个工作分解结构（WBS），但还没有确保每一个项目团队成员和项目执行伙伴理解工作分解结构（WBS）基本原则、认同 WBS 的价值、并能够在实际工作中运用 WBS，那么他/她很可能会走向失败。

绩效考量—项目经理不仅要负责确保项目工作人员不断提升工作能力，最重要的是，确保每一个人的工作绩效都能够为组织的目标影响做出贡献。要记住，国际发展领域的组织通常专注于生活质量、社会福利、可持续发展、扶贫、赋权社会意识和/或环境改善等领域的变革。一个 Project DPro 课程不应仅仅被视为一个“一次性的”事件，相反地，它应当是一个动态过程的开端，这个动态过程是一个将学习转换为绩效提高的过程，最重要的是，是一个为项目持续改进做出贡献的过程。通过将 Project DPro 与项目成果联系起来，要求工作人员学以致用，项目经理将有更多机会做出真正重要的而且成为项目目标核心的改变。

有一个 NGO 办事处在尝试一些 Project DPro 课程后，决定要求参加 Project DPro 课程培训的所有学员都制定一项个人的（在可能的情况下，也包括一个项目团队）Project DPro 持续学习与实施计划。他们的计划模版要求参加培训的学员详细说明在一个为期 12 个月的周期内，打算如何将学到的项目管理知识和工具运用的实际岗位工作中去。项目管理单位指派一名专人，负责与每一位学员以及他/她的直接上司每三个月沟通一次，评估合规情况，衡量对项目成果的贡献，同时收集和分享最佳实践。与此同时，这个 NGO 办事处也为学员们提供多种途径，帮助他们通过虚拟方式（例如电话、电子邮件、社交媒体等），与项目管理专家建立联系，专家们可以指导他们如何因地制宜地运用工具，并为他们解答可能遇到的其它 Project DPro 运用的问题。同时，他们还决定采取循序渐进的方式逐步引入项目管理工具，在培训过程中，允许学员们亲自实验各项工具、根据实际情况对工具进行调整，同时进行情境化学习。他们决定在他们的初级“工具箱”里包含四个项目管理工具，这四个工具被认为对于初始改进最为关键。他们选择了责任分工图（RACI）、风险登记表（Risk Register）、工作分解结构（WBS）和问题日志（Issues Log）。

总结—正如上文所详细论述的，因地制宜地运用 Project Pro 真的很重要。然而，有一点必须注意：项目经理的工作不应当被简化为一系列僵化的教条与守则，可以不加思索地将它们用于每一个项目、项目集和项目组合。要记住，正如本指南前面所述，项目管理既是一门“科学”，又是一门“艺术”！在实际工作中，我们会遇到许多能够直接应用项目管理工具和技术的情况，但是，也有很多情况，因为各种原因，这些工具和技术可能并不是最明智的选择。换句话说，**过分狂热地要求在所有项目、项目集和项目组合强制地和规范地采用项目管理工具和技术，很可能是一个巨大的错误**。每一个项目经理都必须学会严格自律和深思熟虑—在谨慎地选择和采用最适合项目的 Project DPro 工具之前，能够高效率地对每个项目进行分析。

第五章 新版 PROJECT DPRO 指南中的修改之处

《Project DPro 指南》第 2 版纳入了当地和国际组织、学员与培训导师以及一最重要的是一项目管理实际工作人员取得的经验。新版指南保留了第一版大部分的概念、定义与流程，但也做了很多改进：

- 自从 PM4NGOs 启动了《Program DPro 指南》之后，《Project DPro 指南》现在更加侧重于活动与产出 层面的问题。
- 项目生命周期不仅在项目阶段的数量方面作了修改，而且在阐述方式、管理原则以及 MEAL 描述方面也作了修改。
- “监测与评估”部分已经纳入了“经验总结与问责”，不再被视为一个阶段，在新版指南中，它是一个跨领域的主题，在各个阶段、原则和章节中都会出现。
- 项目管理知识领域（及其工具）被纳入各个项目阶段中，给读者提供一个更加直观的学习过程。
- “项目管理原则”则与“Program DPro 指南”中的内容保持一致。与第一版相比，更加详尽全面。

关于第二版全部修改之处的更多细节，可从网站 **DPro+**(www.dpro.plus)上的微型课程中查阅，已经通过认证的专业人员可以从中了解新旧两个版本之间的不同之处。

附录 I: Project DPro 能力

能力是指有效地履行指定工作、角色或者情况应具备的综合技能、知识、态度和行为方式。项目经理能力分四个方面论述：项目管理技术能力、领导/人际关系能力、个人/自我管理能力以及发展领域相关能力。详见本指南第 1.2.6 节。您可以利用这个“能力”检查表，采用三步法的方式来了解自身能力的进展情况，并制定一份个人发展计划。

第 1 步：自我评估。坐下来，花几分钟时间浏览下面的清单，对 31 种项目经理的能力分别按 1-4 级进行测评。

1 级—这是一个新概念，我还不熟悉。

2 级—我还不完全理解这个概念，还需要更多的实践

3 级—我能理解这个概念，并能够在实践中展示我对概念的理解

4 级—我能很好地理解了这个概念，并能够根据需要进行修改、以新的方式运用它，并能向别人讲授它。

第 2 步：我工作岗位的需要。与您的经理、或同事、或导师一起，再检查一遍这些能力，评估您现在的工作岗位的需要。

1 级—我的工作岗位要求不需要这个能力

2 级—我的工作岗位要求了解但不需要运用这个能力

3 级—我的工作岗位要求了解且运用这个能力

4 级—我的工作岗位要求熟练掌握这个能力，并能够针对具体应用和/或教别人而对它进行修改

第 3 步：制定能力发展计划。这一练习可以呈现您现在的能力水平与工作岗位要求的能力水平之间的差距，这样，您可以确定需要优先发展的能力，并制定个人能力发展计划。

访问 [PM4NGOs website](#) 或 [DPro+ platform](#)，下载免费的能力评估工具。

项目管理技术能力

这一组能力常常统称为项目管理的“科学”性。项目经理能否识别、选择和采用合适的工具与流程确保项目管理成功？

1: 积极主动地管理项目范围

能够根据项目建议书制定和管理具体项目目标、交付物和要求清单。

2: 全面识别项目成功需要完成的活动

能够确定满足项目要求的最佳方式以及在成本、时间和质量约束范围内完成的一系列活动；制定并同意项目预算。

3: 管理总体进度表，确保按时完成工作

能够考虑项目的依赖性与资源要求，根据活动开展和实施变更的需要，编制和维持进度表。

4：界定和收集度量项目进度的指标

能够制定持续监测与评估流程，根据项目目标来衡量项目在各个方面的进度情况。

5：识别、跟踪、管理和解决项目问题

能够处理影响项目的问题，并维持问题日志。

6：积极主动地将项目信息传递给所有利益相关方 (持份者)

能够利用利益相关方 (持份者) 管理计划做好利益相关方 (持份者) 的管理和沟通，充分考虑他们的影响水平及特别的利益诉求。

7：识别、管理和降低项目风险

能够识别和监测风险（威胁与机会），制定和实施风险应对措施，建立“风险登记表”。

8：建立物流系统

能够建立和维持一个物流系统，在预算范围内及时提供正确的资源和物料。

9：确保项目交付物达到可接受的质量标准

能够针对变更方案活动制定、维持和运用质量管理流程。

10：识别是否需要以及何时需要进行变更，识别这些变更对项目的影响

能够管理变更控制流程，关于项目、项目集和项目组合基准范围变更的所有申请，都要按照这个流程提交和评估，然后批准、拒绝或者推迟决定。

11：规划和管理项目预算与支出

能够为项目与变更方案编制和同意预算，根据预算控制费用预估和实际费用。

领导/人际关系能力

这一组能力常常统称为项目管理的“艺术”性。例如，项目经理如何沟通、激励团队和解决冲突？

12：在一个组织的项目组合内展望项目的“宏伟蓝图”

能够看到“更大的蓝图”。能够基于组织变革理论，高瞻远瞩，运筹帷幄。

13：支持项目（促使利益相关方 (持份者) 支持项目）

能够管理利益相关方 (持份者)，考虑到他们的影响水平及特别利益诉求，推动他们支持项目。

14：沟通远景目标—设定合理而又具挑战性的期望要求

能够沟通项目的远景目标、激励团队成员士气、经常向他们传递项目信息。

15: 向项目团队成员提供及时和有益的绩效反馈

能够通过建设性的反馈和（可能）辅导，帮助团队发展他们的技能、知识和经验。您的团队是项目的最大资产！

16: 促进高效率的团队氛围

能够选择、培养和管理团队，能够做一个善于与团队成员合作的人。

17: 积极沟通（口头与书面），包括积极倾听

能够与团队成员和利益相关方（持份者）清楚、准确和精确地进行沟通，而且，在进行口头沟通的时候，能够完全集中注意对方期望沟通的内容，而不仅仅是被动地“听”发言者发出的信息。

18: 激励团队成员愿意接受指导和实现项目目标

能够授权并鼓励他人成功完成变革举措。

个人/自我管理能力

项目经理进行自我管理的能力。例如，项目经理能够有效地确定优先工作、管理时间和组织工作吗？这一组能力检查项目经理进行自我管理的能力。

19: 组织技能

能够确定各项工作的最后期限，并确保在最后期限前完成；授权；设定并达成目标；及时做出决策；任命；制定和管理进度时间表。

20: 重视细节

完成一项任务时，能够关注任务的所有方面，做到彻底和准确完成任务。

21: 执行多任务的能力

能够同时冷静和高效率地执行多项任务。

22: 逻辑思维

能够基于事实和证据进行严谨的思考，找到解决问题的方案。

23: 分析思维

能够有条有理和合乎逻辑地解决问题、识别因果关系和预测意外成果。通过利用自己的经验，必要时请求提供其它资源来管理问题。

24: 自律

能够坚守自己的信念，管理自己的行为。

25: 时间管理

能够知道自己把时间花在哪里以及如何高效率地利用时间。

发展领域相关能力

这是在发展项目的背景中运用项目管理技术能力、领导/人际关系能力与个人/自我管理能力的的能力。例如：项目经理是否能够识别、挑选和采用适合发展领域的独特工具与流程？

26：理解发展领域的价值观与范式（或者运作模式）

能够理解发展领域总体上是如何运营的，特别是在您的组织里发展项目是如何运作的。

27：理解发展项目涉及的不同利益相关方 (持份者)

28：理解和驾驭复杂的发展环境

能够理解发展项目牵涉的往往很复杂的各种关系，在合适的层面与所有利益相关方 (持份者) 有效地互动。

29：与各种项目执行合作伙伴有效地合作

30：应对发展环境独特的压力

31：展现出文化敏感性

能够在多文化的团队中工作，具有同理心、并了解当地风俗习惯。

附录 II：Project DPro 资格证书

在一个依赖项目完成工作的行业，认证有助于确保项目经理能够管理世界各地不同的项目。PM4NGOs 认证是国际认可的，可作为获得技能与能力的证据。

PM4NGOs 提供两级 Project DPro 认证：基础级认证与专业级认证。

Project DPro 基础级认证

Project DPro 基础级认证主要针对以下人员：项目管理新手、有项目环境的工作经验但寻求进一步提升的人、有经验的但未曾国际发展领域工作过的项目经理。Project DPro 基础级认证的目的是：

- 为发展领域的项目经理颁发执业资格证
- 为在发展领域工作的专业人员提供综合、易于获取和合适的认证与学习资源
- 将国际发展领域的专业资格与其它国际认可的认证结合起来。

认证考试是通过线上的方式，由 APMG International 提供。考试要求参考人员证实他们知道并理解《发展领域项目管理专业指南》（《Project DPro 指南》）中的内容。考试包含 75 道多选题。65 分或者正确回答 49 道题及格。回答错误不扣分。

Project DPro 基础级认证考试的学习目标见附录 III。

Project DPro 专业级认证

Project DPro 专业级认证是一个更具挑战性的评估，该评估主要针对：您对发展领域项目管理角色的理解以及您的持续职业发展。这一级认证适合有项目环境工作经验且希望证明他们将致力于项目管理领域个人职业发展的人。Project DPro 专业级认证的目的是：

- 为发展领域提供一个二级专业化的项目管理资格证书
- 提供一个持续的专业发展平台，供专业人员发展他们在发展领域的项目管理技能与知识。
- 为发展领域的专业人员提供一个平台，帮助他们获得国际认可的项目管理专业资格。

说明：新的 Project DPro 专业级认证过程与基础级认证的考试不一样，而是一系列学习活动和基于实证的专业发展。有关 Project DPro 认证的更多信息，请访问 PM4NGOs 官网 www.pm4ngos.org 和 DPro+平台 www.dpro.plus。

附录 III：Project DPro 学习成果

课程大纲内容代码 DS		课程大纲内容： 发展领域的项目	章节编号	课程大纲 完整代码
主题	副主题			
		理解发展领域的项目		
01	01	定义国际发展背景的项目管理术语	1.1.2	DS.1.1
01	02	解释发展领域的项目文化与其他领域的文化有什么不同。	1.1.3	DS.1.2
01	03	解释发展领域项目管理的重要性及责任性	1.1.4	DS.1.3
		了解与发展领域项目相关的事实、术语和概念		
02	01	定义项目管理	1.2.1	DS.2.1
02	02	识别 Project Pro 指南中定义的重约束三角形的三条边	1.2.2	DS.2.2
02	03	解释三重约束三角形的三条边彼此之间的关系以及其改变对项目管理的影响	1.2.2	DS.2.3
02	04	定义和识别项目、项目集与项目组合之间的不同	1.2.3	DS.2.4
02	05	识别在一个项目集中管理一组项目的优点。	1.2.3	DS.2.5
02	06	识别发展领域项目的不同来源。	1.2.4	DS.2.6
02	07	记得项目管理的原则	1.2.5	DS.2.7
02	08	记得发展领域项目经理的能力（艺术与科学）	1.2.6	DS.2.8
02	09	理解项目情境的规模、复杂性和风险扩大时所需要的项目管理能力的差异	1.2.6	DS.2.9
02	10	了解发展领域项目经理所应具备的技能	1.2.6	DS.2.10
02	11	记得发展领域项目经理的职责	1.1.3,1.1.4	DS.2.11
课程大纲内容代码 PM		课程大纲内容： Project DPro 项目阶段模型	章节编号	课程大纲 完整代码
主题	副主题			
		了解与 Project DProject 项目阶段模型有关的事实、术语与概念		
01	01	识别 Project DPro 项目阶段模型中的五个阶段	1.2.8	PM.1.1
01	02	记得与国际发展领域中一般项目生命周期的五个阶段有关的术语、事实和概念	1.2.8	PM.1.2

01	03	定义决策门，包括内部、外部与紧急门之间的差别	1.2.9	PM.1.3
01	04	记得项目生命周期中的各个决策门	1.2.9	PM.1.4
01	05	解释管理项目管理情境中的决策门有何作用	1.2.9	PM.1.5
01	06	定义紧急决策门	1.2.9	PM.1.6
理解 Project DPro 项目阶段模型				
02	01	解释项目阶段模型中的各个项目阶段如何相互影响	1.2.8	PM.2.1
02	02	与以前的 MEC 说法对比，解释 MEAL 概念	1.2.8	PM.2.2
02	03	理解通过 Project DPro 项目生命周期管理决策门的目的和作用	1.2.9	PM.2.3
课程大纲内容代码 ID				
主题	副主题	课程大纲内容： 项目识别与界定	章节编号	课程大纲完整代码
知道与项目识别和界定阶段有关的事实、术语和概念				
01	01	识别项目识别与界定阶段的目的	2.1.1	ID.1.1
01	02	解释在整个项目生命周期内以高成本效益的方式管理变更的机会变数	2.1.1	ID.1.2
01	03	识别项目识别和界定阶段的关键产出	2.1.2	ID.1.3
01	04	识别项目识别和界定阶段的投入	2.1.5	ID.1.4
01	05	识别项目识别和界定阶段的主要特征（谁参与？这一阶段在实践中的意义）	2.1.3,2.1.4	ID.1.5
项目识别和界定阶段流程与工具				
需求界定				
02	01	理解需求界定要考虑的概念与因素	2.1.6	ID.2.1
02	02	识别数据收集与数据分析的目的	2.1.6	ID.2.2
02	03	识别与理解数据收集的方法、方式和工具	2.1.6	ID.2.3
02	04	识别一手数据（定性与定量）和二手数据之间的不同之处	2.1.6	ID.2.4
02	05	识别四种社会需求之间的不同之处	2.1.6	ID.2.5
02	06	解释数据互证在项目识别和界定阶段的重要性	2.1.6	ID.2.6
需求分析				
03	01	识别和定义需求与数据分析的组成部分：当前形势分析、未来态势（趋势）分析和利益相关方（持份者）分析	2.1.6	ID.3.1
03	02	理解六种类型的利益相关方（持份者）	2.1.6	ID.3.2
03	03	解释利益相关方（持份者）分析工具的目的与结构，包括韦恩图与利益相关方（持份者）分析矩阵	2.1.6	ID.3.3

03	04	定义与需求分析相关的术语，包括问题树、目标树和替代方案树	2.1.6	ID.3.4
03	05	理解问题树与目标树之间的关系	2.1.6	ID.3.5
03	06	识别并解释问题树过程中的不同等级结构	2.1.6	ID.3.6
03	07	解释决定项目干预 (介入) 内容的标准类型	2.1.6	ID.3.7
项目干预 (介入) 逻辑				
04	01	识别逻辑框架的目的	2.1.6	ID.4.1
04	02	识别并定义逻辑框架及其组成部分 (活动、产出、成果、目的)	2.1.6	ID.4.2
04	03	理解项目逻辑框架的纵向与横向逻辑	2.1.6	ID.4.3
04	04	理解假设、指标与验证方式的定义	2.1.6	ID.4.4
04	05	定义 SMART 指标的 5 个特征	2.1.6	ID.4.5
高层面分析				
05	01	理解在识别与界定阶段进行高层面分析的作用	2.1.6	ID.5.1
05	02	识别高层面人力资源分析中的风险评估类型	2.1.6	ID.5.2
05	03	理解高层面人力资源分析中的项目团队需求	2.1.6	ID.5.3
05	04	定义角色与职责、努力水平及能力要求等方面	2.1.6	ID.5.4
05	05	识别并理解供应链管理的 3 个组成部分	2.1.6	ID.5.5
05	06	理解财务与可持续性高层面分析的作用	2.1.6	ID.5.6
05	07	理解项目与变革理论之间的关系	2.1.6	ID.5.7
05	08	识别并理解项目章程和项目建议书的概念	2.1.6	ID.5.8
课程大纲内容代码 SU				
主题	副主题	课程大纲内容： 项目组建	章节编号	课程大纲完整代码
知道与项目组建阶段有关的事实、术语和概念				
01	01	知道项目组建阶段的目标	2.2.1	SU.1.1
01	02	识别项目组建阶段的关键产出	2.2.2	SU.1.2
01	03	识别项目组建阶段的投入	2.2.5	SU.1.3
01	04	识别项目组建阶段的主要特征 (谁参与这一阶段及这一阶段在实践中的意义)	2.2.3, 2.2.4	SU.1.4
01	05	识别决策门与各阶段之间的关系	2.2.4	SU.1.5
项目组建流程与工具				
风险分析				

02	01	定义与风险管理相关的术语，包括正面风险、负面风险、风险登记表、风险评估矩阵和风险容许度	2.2.6	SU.2.1
02	02	解释风险管理情境下风险概率与影响的意义	2.2.6	SU.2.2
02	03	识别并理解五步法风险管理流程	2.2.6	SU.2.3
02	04	识别并理解四种风险应对策略	2.2.6	SU.2.4
02	05	解释风险管理的迭代性及其在项目整个生命周期的重要性	2.2.6	SU.2.5
02	06	理解风险登记表的内容与结构	2.2.6	SU.2.6
02	07	解释风险评估矩阵的目的、结构与内容	2.2.6	SU.2.7
利益相关方 (持份者) 承诺				
03	01	知道利益相关方 (持份者) 的承诺很重要并且需要规划与执行	2.2.6	SU.3.1
03	02	解释建立项目治理结构的重要性	2.2.6	SU.3.2
03	03	识别并理解项目理事会中应该有三个角度的代表	2.2.6	SU.3.3
03	04	解释项目赞助商和项目理事会的责	2.2.6	SU.3.4
03	05	解释项目容许度与项目治理之间的联系	2.2.6	SU.3.5
03	06	识别并理解项目容许度的六个方面	2.2.6	SU.3.6
03	07	理解项目规划框架的目的与特征	2.2.6	SU.3.7
03	08	理解 MEAL 框架的目的与特征的目的与特征	2.2.6	SU.3.8
03	09	理解项目章程的目的	2.2.6	SU.3.9
03	10	识别项目启动沟通的目的	2.2.6	SU.3.10
课程大纲内容代码				
PP		课程大纲内容：	章节编号	课程大纲完整代码
主题	副主题	项目规划		
知道与项目规划方面有关的事实、术语和概念				
01	01	记得与项目执行计划的重要性和时限相关的术语和概念	2.3.1	PP.1.1
01	02	将项目逻辑框架、项目建议书与项目执行计划进行比较，找出相同及不同之处	2.3.1	PP.1.2
01	03	识别项目规划阶段的关键产出——一个综合项目计划的七个组成部分	2.3.2	PP.1.3
01	04	识别项目规划阶段的投入	2.3.5	PP.1.4
01	05	识别项目规划阶段的主要特征（谁参与这一阶段以及这一阶段在实践中的意义）——参与流程	2.3.3	PP.1.5
01	06	理解项目规划阶段的负责与控制机制	2.3.4	PP.1.6

01	07	理解项目规划阶段滚浪规划法和决策门的优势	2.3.4	PP.1.7
		项目规划流程与工具		
		进度计划		
02	01	知道进度计划的 5 个步骤	2.3.6	PP.2.1
02	02	理解产品范围与项目范围之间的不同之处	2.3.6	PP.2.2
02	03	理解项目范围必须经过批准确认，并且必须全面而详尽	2.3.6	PP.2.3
02	04	记得与活动相关的事实、术语和概念，包括产品范围，项目范围和工作分解结构（WBS）	2.3.6	PP.2.4
02	05	理解一个 WBS（工作分解结构）的组成	2.3.6	PP.2.5
02	06	解释两种 WBS 形式的优势	2.3.6	PP.2.6
02	07	解释活动排序与资源预估之间的关系	2.3.6	PP.2.7
02	08	理解项目三重约束与项目进度制定之间的关系	2.3.6	PP.2.8
02	09	定义与预算计划相关的术语，包括基于活动的预算，直接和非直接的工作费用。	2.3.6	PP.2.9
02	10	定义估算编制的三种方式	2.3.6	PP.2.10
02	11	理解三种估算方法各自的优缺点	2.3.6	PP.2.11
02	12	理解网络图—活动持续时间估算—的目的结构和内容	2.3.6	PP.2.12
02	13	理解关键路径的概念与目的	2.3.6	PP.2.13
02	14	理解甘特图—进度表制定—的目的结构和内容	2.3.6	PP.2.14
		MEAL 计划		
03	01	记得与各层面项目 MEAL 相关的事实、术语和概念及其与项目逻辑框架的联系	2.3.6	PP.3.1
03	02	识别项目监测与项目评估的概念及它们之间的不同之处	2.3.6	PP.3.2
03	03	记得与不同项目评估方式相关的事实、术语和概念	2.3.6	PP.3.3
03	04	识别并理解评估表的各个组成部分	2.3.6	PP.3.4
03	05	理解公信力与学习的概念及其重要性	2.3.6	PP.3.5
03	06	记得项目 MEAL 计划与相关的事实、术语和概念	2.3.6	PP.3.6
03	07	识别并理解 MEAL 计划的六个基本要素	2.3.6	PP.3.7
		内部控制、沟通与利益相关方 (持份者) 承诺计划		
04	01	识别并理解管理得很好的内部控制系统的组成部分及其作用	2.3.6	PP.4.1
04	02	沟通与利益相关方 (持份者) 承诺计划	2.3.6	PP.4.2
04	03	理解沟通计划的各个组成部分	2.3.6	PP.4.3
04	04	解释利益相关方 (持份者) 承诺策略的目的及组成结构	2.3.6	PP.4.4

04	05	了解 RACI 图的各个组成部分	2.3.6	PP.4.5
04	06	理解 RACI 矩阵中识别的四个关键角色	2.3.6	PP.4.6
供应链计划				
05	01	识别并理解供应链的三个组成部分	2.3.6	PP.5.1
05	02	识别并理解采购管理的三个步骤	2.3.6	PP.5.2
05	03	识别并理解物流管理的两个要素	2.3.6	PP.5.3
05	04	理解资产的概念、特征与分类	2.3.6	PP.5.4
人力资源计划				
06	01	记得人力资源计划的概念与目的	2.3.6	PP.6.1
阶段计划				
06	02	记得阶段与决策门的概念与目的	2.3.6	PP.6.2
可持续性与收尾计划				
07	01	理解可持续性与收尾计划的定义与重要性	2.3.6	PP.7.1
07	02	识别过度计划矩阵的各个组成部分	2.3.6	PP.7.2
07	03	识别高效率地按规定执行项目收尾计划应采取的行动	2.3.6	PP.7.3

课程大纲内容代码 PI	主题	副主题	课程大纲内容： 项目执行	章节编号	课程大纲 完整代码
了解与项目执行阶段有关的事实、术语和概念					
01	01		识别项目执行阶段的关键产出	2.4.2	PI.1.1
01	02		识别项目执行阶段投入	2.4.5	PI.1.2
01	03		识别项目执行阶段的主要特征（谁参与这一阶段以及这一阶段在实践中的意义）	2.4.3	PI.1.3
项目执行流程与工具					
人员管理					
02	01		识别项目执行阶段管理人员的工作	2.4.6	PI.2.1
项目进度管理					
02	02		定义项目进度管理的流程，包括关键路径、项目浮动时间、快速跟进与赶工	2.4.6	PI.2.2
预算管理					
02	03		定义与预算管理有关的术语，包括变动与挣值分析	2.4.6	PI.2.3
02	04		解释监测现金流量的重要性	2.4.6	PI.2.4
风险管理					

02	05	理解评审与更新风险表的需求	2.4.6	PI.2.5
问题管理				
02	06	理解发展项目执行过程中的问题管理的重要性	2.4.6	PI.2.6
02	07	识别并理解问题管理流程中的四个基本过程	2.4.6	PI.2.7
02	08	解释问题管理流程中的四个基本过程的顺序及其相互关系	2.4.6	PI.2.8
监测、评估、公信力与经验总结 (MEAL)				
02	09	记得用来衡量进度表现跟踪的概念及其运用	2.4.6	PI.2.9
02	10	识别并理解公信力的四个主要组成部分	2.4.6	PI.2.10
变更管理				
02	11	记得与变更管理相关的事实、术语和概念	2.4.6	PI.2.11
02	12	理解变更管理流程图的目的及其逻辑	2.4.6	PI.2.12
供应链管理				
02	13	识别采购流程中确定供应商的其它备选方案	2.4.6	PI.2.13
02	14	解释物流管理的两个要素	2.4.6	PI.2.14
02	15	解释资产管理的四个要素	2.4.6	PI.2.15
项目可持续性计划				
02	16	理解项目可持续性计划应该考虑的几个方面	2.4.6	PI.2.16
课程大纲内容代码				
PC	课程大纲内容：		章节编号	课程大纲完整代码
主题	副主题	项目收尾		
了解与项目收尾阶段有关的事实、术语和概念				
01	01	记得项目收尾的五个选项	2.5.1	PC.1.1
01	02	识别项目收尾的关键产出	2.5.2	PC.1.2
01	03	识别项目收尾阶段的投入	2.5.5	PC.1.3
01	04	识别项目收尾阶段的主要特征（谁涉及以及这一阶段在实践中的意义）	2.5.4	PC.1.4
项目收尾流程与工具				
可持续性计划与移交				
02	01	解释可持续性计划与移交的目的与内容	2.5.6	PC.2.1
报告				
02	02	解释项目报告的三种格式		PC.2.2
项目收尾程序				

02	03	记得与项目行政、合约和财务收尾相关的工作	2.5.6	PC.2.3
02	04	识别验证项目交付物的两步流程	2.5.6	PC.2.4
项目评估与经验总结				
02	05	区分项目事后评审与项目结束评估	2.5.6	PC.2.5
02	06	识别并理解经验总结流程的四个关键问题	2.5.6	PC.2.6

课程大纲内容代码 WG		课程大纲内容： 原则：治理良好	章节编号	课程大纲 完整代码
主题	副主题			
理解治理良好原则的主要概念与关系				
01	01	理解什么是治理良好原则以及为什么这一原则很重要	3.1.1	WG.1.1
01	02	识别治理良好原则与项目识别及界定阶段之间的关系	3.1.2	WG.1.2
01	03	识别治理良好原则与项目组建阶段之间的关系	3.1.3	WG.1.3
01	04	识别治理良好原则与项目规划阶段之间的关系	3.1.4	WG.1.4
01	05	识别治理良好原则与项目执行阶段之间的关系	3.1.5	WG.1.5
01	06	识别治理良好原则与项目收尾阶段之间的关系	3.1.6	WG.1.6

课程大纲内容代码 PA		课程大纲内容： 原则：参与性	章节编号	课程大纲 完整代码
主题	副主题			
理解参与性原则的主要概念与关系				
01	01	理解什么是参与性原则以及为什么这一原则很重要	3.2.1	PA.1.1
01	02	识别参与性原则与项目识别及界定阶段之间的关系	3.2.2	PA.1.2
01	03	识别参与性原则与项目组建阶段之间的关系	3.2.3	PA.1.3
01	04	识别参与性原则与项目规划阶段之间的关系	3.2.4	PA.1.4
01	05	识别参与性原则与项目执行阶段之间的关系	3.2.5	PA.1.5
01	06	识别参与性原则与项目收尾阶段之间的关系	3.2.6	PA.1.6

课程大纲内容代码 CO		课程大纲内容： 原则：全面性	章节编号	课程大纲 完整代码
主题	副主题			
理解全面性原则的主要概念与关系				
01	01	理解什么是全面性原则以及为什么这一原则很重要	3.3.1	CO.1.1
01	02	识别全面性原则与项目识别及界定阶段之间的关系	3.3.2	CO.1.2

01	03	识别全面性原则与项目阶段之间的关系	3.3.3	CO.1.3
01	04	识别全面性原则与项目规划阶段之间的关系	3.3.4	CO.1.4
01	05	识别全面性原则与项目执行阶段之间的关系	3.3.5	CO.1.5
01	06	识别全面性原则与项目收尾阶段之间的关系	3.3.6	CO.1.6

课程大纲内容代码 IN		课程大纲内容： 原则：一体化	章节编号	课程大纲 完整代码
主题	副主题			
理解一体化原则的主要概念与关系				
01	01	理解什么是一体化原则以及为什么这一原则很重要	3.4.1	IN.1.1
01	02	识别一体化原则与项目识别及界定阶段之间的关系	3.4.2	IN.1.2
01	03	识别一体化原则与项目组建阶段之间的关系	3.4.3	IN.1.3
01	04	识别一体化原则与项目规划阶段之间的关系	3.4.4	IN.1.4
01	05	识别一体化原则与项目执行阶段之间的关系	3.4.5	IN.1.5
01	06	识别一体化原则与项目收尾阶段之间的关系	3.4.6	IN.1.6

课程大纲内容代码 AP		课程大纲内容： 原则：因地制宜	章节编号	课程大纲 完整代码
主题	副主题			
理解因地制宜原则的主要概念与关系				
01	01	理解什么是因地制宜原则以及为什么这一原则很重要	3.5.1	AP.1.1
01	02	识别因地制宜原则与项目识别及界定阶段之间的关系	3.5.2	AP.1.2
01	03	识别因地制宜原则与项目组建阶段之间的关系	3.5.3	AP.1.3
01	04	识别因地制宜原则与项目规划阶段之间的关系	3.5.4	AP.1.4
01	05	识别因地制宜原则与项目执行阶段之间的关系	3.5.5	AP.1.5
01	06	识别因地制宜原则与项目收尾阶段之间的关系	3.5.6	AP.1.6

课程大纲内容代码 AD		课程大纲内容： 因地制宜运用 Project DPro	章节编号	课程大纲 完整代码
主题	副主题			
知道与因地制宜运用 Project DPro 课程大纲内容有关的事实、术语与概念				
01	01	记得因地制宜的原则	4.1	AD.1.1
理解因地制宜运用 Project DPro 课程大纲内容				

02	01	理解在项目中因地制宜运用 Project DPro 应该考虑的因素	4.2	AD.2.1
02	02	理解各种系统在因地制宜运用 Project DPro 工具与技术中的作用	4.2	AD.2.2
02	03	理解项目风险情况与 Project DPro 工具和技术之间的关系	4.2	AD.2.3
02	04	理解通过执行合作伙伴运用 Project DPro 来执行项目时需要考虑的因素。	4.2	AD.2.4

附录 IV：术语表

Activity 活动	通过投入（财务、人力、技术、材料和时间资源）所采取的行动，以产生项目工作人员可承担责任的交付物（培训、建造等），并在汇总时产生产出。
Asset-based 以资产为本	旨在发现和突出社区内的力量作为可持续发展的手段的方法。
After Action Review 事后评审	一种简单、快速、多用途的学习活动，可以用来识别和记录项目产生的经验和知识。
Assumptions 假设	关于一个设计中识别的必要（内部和外部）条件的假设，这些必要条件确保假定的因果关系能像预期的那样发挥作用，而且计划的活动将产生预期的成果。
Baseline 基线	在一个干预（介入）开始之前的条件或表现，作为一个实际参考点—用来作为项目监测、评价、控制的基础。
Bottom-Up Estimating 自下而上估算法	这种估算技术首先是咨询负责项目任务的人员，然后将他们的估算汇总到一个全面的整体预算中。
Capacities 能力	使个人、组织、网络/部门和更广泛的社会系统随着时间的推移履行职能和实现目标的能力、技巧、理解、态度、价值观、关系、行为、动机、资源和条件。
Certificate 证书	成功完成某一课程的学习后发给某人的文件。
Competencies 能力要求	有效完成某一特定工作、角色或情况下所需的综合技巧、知识、态度和行为。
Concept note 概念文件	一份高层面的项目概述，用于在投入资源制定广泛的项目计划之前，征求反馈意见。
Crashing 赶工	向项目追加资源，以加快项目进度。

Credential 资格证明	一个人的资格、能力或审查合格证明。
Critical Path 关键路径	表示项目开始和项目结束之间最长路径的活动序列。
Decision Gate 决策门	用来总结和接受项目特定阶段的产品并进入下一阶段的主要控制点。
Decompose 分解	将项目交付物分解成更小的组件、部件或零件的一种技术。
Development Organization 发展组织	在广泛的救济和发展领域开展项目和实践的各种组织：包括环境、健康、教育和农业领域的长期参与项目，还包括更直接执行的快速临时性救助项目，帮助面临饥饿、无家可归或者因为突发的自然灾害或冲突而造成贫穷的人群。
Fast Tracking 快速跟进	通过并行而不是按通常顺序完成活动来加快项目进度。
Float (or Slack) 浮动时间（或 松动时间）	项目网络图中的一个任务可延迟但不会导致整个项目完成日期延迟的时间量。
Gantt Chart 甘特图	图形化表示项目活动进度的条形图。
Goal 目的	项目所贡献的最高水平的最终效果或影响（变革、可持续性、生计、福祉等），是许多逻辑框架的最终目标。
Impact 影响	显着效果或长期效果（在许多逻辑框架中，对应各成果和目的层次来确定）。
Inputs 投入	项目必须调动和应用用于项目活动的资源（人力和财力资源、设备等）。
Issue 问题	现在已发生的风险。它的形式可能是一种未解决的决定、情况或问题，并将会显着影响该项目。
Issue Control Log 问题控制日志	一个用来概述项目问题、问题当前状态以及由谁负责解决问题的查阅方便的文档或数据库。

Iteration 迭代	为达到预期目的、目标或成果重复一个过程二次、三次或多次的行为。
Logistics 物流	为了满足客户要求而进行规划、实施、控制原材料/半制成品/成品及相关信息从原产地到消费点的高效率和高成本效益的流动和储存的流程。
MEAL	监测（Monitoring）、评估（Evaluation）、公信力（Accountability）与经验总结（Learning）的英文首字母缩写。
NGO 非政府组织	非政府组织的英文首字母缩写——一般用来指发展与人道主义领域的非营利性组织。
Network Diagram 网络图	以图像形式显示的决策或流程总结，它们组成一个程序或流程从开始到结束的整个过程。
Outcomes 成果	项目期望在受益人层面获得的效果（例如，随着时间的推移，受益人能够在实践中运用知识和技巧，在修建好的道路上运输货物）以及为促进群体层面变化而做出的贡献（减少营养不良、增加收入、提高产量等），随着时间的推移，这些效果和贡献综合在一起可帮助实现项目的目的和影响。
Outputs 产出	各种项目活动产生的有形交付物，包括产品、货物、服务和变化（例如人员经过培训后知识和技能增加；建成了优质的道路），这些交付物综合在一起，为实现预期的成果做出贡献。
Parametric Estimating 参数估算法	利用类似项目的历史数据建立项目活动的估计数。这种估算技术较少依赖于人，更多地依赖于统计数据。
PM 项目管理	项目管理英文“Project Management”的首字母缩写。
Procurement 采购	计划和执行资源获取的各方面工作，包括规格制定、供应商市场调研、协商、采购活动、合同管理和库存控制。
Product Scope 产品范围	项目要求的符合约定规范的所有交付成果（要交付的东西）。
Program 项目集	一组协调统一管理的相关项目，可获得单独管理它们所不能获取的效益和控制。

Project 项目	在一个特定的时间内，使用商定的资源来达成商定的目标的一系列活动。
Project Charter 项目章程	详细描述项目整体要求的一个文档，用于授权项目经理开始工作。
Project Control 项目控制	对项目进度进行测量和报告并采取纠正措施以确保达到项目目标的过程。
Project Implementation Plan 项目执行计划	全面而合乎逻辑地展示详细的项目模型，确保能在项目范围和预算内按时完成项目。
Project Management 项目管理	计划、组织和管理资源以成功完成具体的项目目的、成果和产出。
Project Manager 项目经理	项目管理领域的专业人员，负责项目规划、实施和收尾，以成功完成具体的项目目的、成果和产出。
Project Proposal 项目建议书	一份简洁明确的提案和报价，寻求潜在的出资者批准产品和/或服务交付，以响应捐赠人要求或预期需要。
Project Scope 项目范围	交付产品范围所需的所有工作（如何把交付物创造和交付）。
Risk 风险	不确定性对项目目标的潜在影响。
Top-Down Estimating 自上而下估算法	这种估算技术依赖于一个人数相对较少的专家组，他们致力于建立一个整体的项目估算，然后再将项目估算分解成更小的工作包。
Work Breakdown Structure 工作分解结构 (WBS)	将项目分解成一个个组成部分，并将项目过程分解成不断细化的多个任务，从而建立一个分层任务列表。

附录 V：图形清单

图 1：每年 PMD DPro 专业证书考获人员数量—累计.....	15
图 2：发展领域中的项目风险.....	19
图 3：项目约束三角形.....	23
图 4：项目约束的分类.....	24
图 5：项目、项目集与项目组合.....	25
图 6：项目管理的原则.....	29
图 7：平衡项目管理的艺术与科学.....	32
图 8：Project DPro 能力模型.....	32
图 9：项目管理生命周期例子.....	35
图 10：Project DPro 阶段模型.....	36
图 11：Project DPro 各阶段之间的联系.....	37
图 12：Project DPro 阶段模型中的决策门.....	39
图 13：项目识别与界定阶段内部决策门的例子.....	40
图 14：Project DPro 阶段模型—识别与界定.....	42
图 15：以高成本效率的方式管理变更的机会.....	43
图 16：Bradshaw 社会需求分类.....	52
图 17：三角洲河韦恩图—从农户的视角.....	56
图 18：三角洲河问题树.....	58
图 19：三角洲河目标树.....	59
图 20：三角洲河解决方案/备选方案树.....	60
图 21：项目人力资源需求.....	71
图 22：三角洲河项目集变革理论.....	74
图 23：Project DPro 阶段模型—组建.....	76
图 24：项目分期.....	79
图 25：项目理事会组成的例子.....	88
图 26：三角洲河厕所项目分期规划图.....	91
图 27：Project DPro 阶段模型—规划.....	96
图 28：进度表计划的 5 个步骤.....	102
图 29：项目范围界定问题的例子.....	104

图 30: WBS 例子—图形格式.....	105
图 31: WBS 例子—间接工作.....	106
图 32: WBS 工作包厕所建设项目.....	107
图 33: 厕所示例.....	108
图 34: 利用网络图对厕所建设活动进行排序.....	108
图 35: 三角洲河项目厕所组成部分网络图.....	112
图 36: 三角洲河项目厕所组成部分网络图—关键路径.....	113
图 37: 三角洲河项目厕所甘特图（部分摘录）.....	114
图 38: 分期计划.....	124
图 39: Project DPro 阶段模型—执行.....	127
图 40: 三角洲河项目厕所组成部分网络图.....	130
图 41: 快速跟进厕所项目进度.....	131
图 42: 厕所项目进度赶工.....	131
图 43: 项目变更申请流程图示例.....	142
图 44: Project DPro 阶段模型—项目收尾.....	146
图 45: 项目收尾的几种情境.....	147
图 46: 事后评审.....	155
图 47: 项目管理的原则.....	157
图 48: 计划、行动、学习、评审过程.....	173

附录 VI：表格清单

表 1：项目、项目集与项目组合管理一览表.....	27
表 2：Project DPro 能力模型特征.....	33
表 3：三角洲河项目决策门例子.....	40
表 4：三角洲河厕所建设项目数据收集规划.....	48
表 5：二手数据的优缺点.....	49
表 6：一手定量数据的优缺点.....	49
表 7：一手定性数据的优缺点.....	49
表 8：数据的类型.....	50
表 9：利益相关方 (持份者) 类别.....	55
表 10：利益相关方 (持份者) 分析矩阵.....	57
表 11：范围分析.....	61
表 12：逻辑框架的纵向逻辑.....	63
表 13：逻辑框架说明.....	63
表 14：逻辑框架的横向逻辑.....	64
表 15：假设例子 1.....	64
表 16：假设例子 2.....	65
表 17：逻辑框架各层级指标指南.....	66
表 18：三角洲河厕所建设项目的逻辑框架.....	68
表 19：风险评估矩阵.....	82
表 20：风险登记表—三角洲河厕所项目.....	85
表 21：利益相关方 (持份者) 参与策略.....	86
表 22：项目建议书与项目执行计划之间的不同之处.....	97
表 23：产品范围与项目范围.....	103
表 24：基于活动的预算.....	112
表 25：监测的内容、原因、时间及方法问题.....	115
表 26：评估的内容、原因、时间及方法问题.....	116
表 27：评估汇总表.....	117
表 28：MEAL 的六个基本要素.....	118

表 29: 沟通计划.....	120
表 30: 利益相关方 (持份者) 参与策略.....	120
表 31: 三角洲河 RACI 矩阵.....	121
表 32: UNDP 资产分类.....	123
表 33: 过渡计划矩阵.....	126
表 34: 一个为期六个月的项目示范性预算 (包括 1—3 个月的实际费用)	133
表 35: 一个为期六个月的项目预算例子 (包括挣值分析数据)	135
表 36: 挣值分析成果组合.....	136
表 37: 问题日志.....	138
表 38: 指标绩效跟踪表.....	139
表 39: 可持续性计划检查清单.....	150
表 40: 修改的问题日志.....	155
表 41: 因地制宜运用项目管理工具的例子.....	177

附录 VII：Project DPro 品牌条件、条款和沟通指南

《发展领域项目管理专业指南》（Project DPro 指南）和 PM4NGOs 编写的所有其它指南、方法、工具和资料，与《Program DPro 指南》和《辅助资料》一样，均根据[知识共享署名非商业用途 4.0 国际许可证](#)进行分享，并受到保护。所有指南都已注册获得国际标准书号（ISBN）。

专业人员、培训导师和所有读者都可以用任何媒介或形式免费复印和再分发本指南中的资料，并改编—混编、改写或者根据本指南中的资料进行再创作，但须以适当方式注明资料来源为 PM4NGOs，且不得将其用于商业目的。

《Project DPro 指南》以及前面所述所有其它 PM4NGOs 方法的版权与知识共享署名适用所有用户，而不管与 PM4NGOs 是否有任何正式或者非正式的合作伙伴关系。

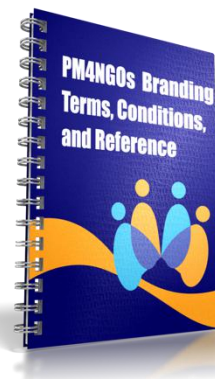


在实际工作中，如何使用 Project DPro 与 PM4NGOs 资料？

您可以采用任何形式复制和再分发《Project DPro 指南》和其它 PM4NGOs 方法，全文复制或者混编、改写或者改变均可，**但不得用于商业目的**。换句话说，PM4NGOs 指南和资料以及您编写的含有 PM4NGOs 指南和方法的任何资料，您都必须**免费提供**。

如果您复制和再分发 PM4NGOs 指南和资料，您必须**注明来源**，提供许可证链接，并注明是否作了改动。使用 PM4NGOs 标志和我们的方法视觉识别时，均须遵循 PM4NGOs 的品牌指南。

在 [PM4NGOs 官网](#)上，我们分享了如何在您的网站或出版物上使用 PM4NGOs 和我们的方法标志及名称的[快速参考](#)。您可以以任何方式使用，但不得以任何方式暗示 PM4NGOs 为您、您的组织或者您编写和共享的资料提供了背书。



附录 VIII：参考文献

- Blackman, Rachel, 2003, Project cycle management, Teddington: Tearfund.
- Boston University Corporate Education Center, Project Management Competency Development Process.
- Britton, Bruce, Heaney, Deborah, Sterne, Rod, 2001, The Partnership Toolbox, London: WWF.
- Council of Europe and European Commission, 2000, Project Management T-Kit, Strasbourg: Council of Europe publishing.
- Dearden, Philip N., 2001, Program and Project Cycle management (PPCM): Lessons from DFID and other organizations, Tokyo: CIDT.
- Deming, W. Edwards, 1986,. Out of the Crisis, Boston: MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Department for International Development (DFID), 2002, Tools for Development — version 15, DFID, Impact Assessment & Project Management Cycle (PMC).
- Emergency Capacity Building Project (ECB), 2007, Impact Measurement and Accountability in Emergencies The Good Enough Guide. London: Oxfam Publishing.
- Erwin, James, Smith, Michael L., Role & Responsibility Charting (RACI).
- European Commission, 2004, Aid Delivery Methods volume 1 Project Cycle Management Guidelines, Brussels: European Commission.
- Foundation Terre des Hommes, 2001, Project Cycle Handbook, Le Mont-sur-Lausanne: Foundation Terre des Hommes.
- Gardner, Alison, Greenblott, Kara, Joubert, Erika, 2005, What We Know About Exit Strategies Practical Guidance For Developing Exit Strategies in the Field, C-SAFE Regional Learning Spaces Initiative.
- GB Equal Support Unit, A Project Cycle Management and Logical Framework Toolkit — A practical guide for Equal Development Partnerships, Herefordshire: Local Livelihoods Ltd.
- Geyer, Yvette, 2005, Project Management, Pretoria: IDASA.
- GTZ, Manual of Project Management for Development Practitioners.

International Fund for Agricultural Development (IFAD), Participatory Approaches for an Impact-Oriented Project Cycle

International Fund for Agricultural Development, 2002, A Guide for Project M&E, Rome: IFAD.

Levine, Carlisle J., 2007, Catholic Relief Services' (CRS) Guidance for Developing Logical and Results Frameworks, Baltimore: CRS.

Lipczynsky, Malte, 1996, Getting to Know PEMT, Berne: SDC, Evaluation Section.

McMillan, Della E., Willard Alice, 2006, Preparing for the Evaluation Guidelines and Tools for Pre-Evaluation Planning, Baltimore: CRS.

Mercy Corps, 2005, Design, Monitoring and Evaluation — Guidebook, Portland: Mercy Corps.

Novartis Foundation for Sustainable Development, Project Management Handbook, A Working Tool for Project Managers.

Pataki, George E., Dillon, James T., 2003, McCormack Michael, Project Management, Guidebook Release 2, New York: New York State Office for Technology.

Picard, Mary, 2001, Course Materials for the Design, Monitoring and Evaluation (DME) Course, Kosovo: CARE.

Plan International, 2002, Project Management Methodology

Project Management Institute. 2004. A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK® Guide — Sixth Edition.

Rugh, J. 2002, Comparisons between Terminologies of Different Donor Agencies for Results/ Logical Frameworks, Atlanta: CARE International and InterAction's Evaluation Interest Group.

Saldanha, Cedric D., Whittle, John F., 1998, Using the Logical Framework for Sector Analysis and Project Design: A User's Guide, Manila: Asian Development Bank.

Siles R. 2004, Guidelines for Planning, Implementing and Managing a DME Project Information System. Atlanta: CARE.

Standish Group. 1995. The Chaos Report. Boston: The Standish Group.

- Stetson, G. Sharrock, and S. Hahn, 2004, Propack The CRS Project Package: Project Design and Proposal Guidance for CRS Project and Program Managers. Baltimore: CRS.
- Stetson, S. Hahn, D. Legee, D. Reynolds and G. Sharrock, 2007, Propack II The CRS Project Package: Project Management and Implementation Guidance for CRS Project and Program Managers. Baltimore: CRS.
- The Centre for Development and Population Activities 1994, Project Design for Program Managers, Washington, D.C.: The Centre for Development and Population Activities.
- United Nations Environment Program, 2005, UNEP project manual: formulation, approval, monitoring and evaluation.
- VCP, 2003, Facts for Projects (draft version).
- Verzuh, Eric, 2008, The Fast Forward Project Management-Third Edition, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Wheelwright, S.C., Clark, K.B. 1995, LEADING Product Development: A Senior Manager's Guide to Creating and Shaping the Enterprise, New York: Free Press.
- Wideman, Max, 2001, Project Management Simply Explained A Logical Framework to Help Your Understanding, Vancouver: AEW Services
- World Bank, 2006, Managing the Implementation of Development Projects — New Edition.
- World Vision Development Resource Team, 2007, Learning through Evaluation with Accountability and Planning: World Vision's Approach to Design, Monitoring and Evaluation (LEAP) — Second Edition, Washington, DC: World Vision International.
- World Vision Development Resource Team, 2009, LEAP Lexicon — Second Edition, Washington, DC: World Vision International.
- Youker, Robert, 1989, Managing the project cycle for time, cost and quality: lessons from World Bank experience, Butterworth & C. (Publishers) Ltd.