

项目启动是指在开始一个新项目或在已进行项目的一个新阶段时,界定这个项目或阶段。在启动过程中,要规定初步的范围并初步落实财务资源,要确定项目目标,要认定对项目全部成果起作用和有影响的内外利益相关者。如果之前没有确定项目经理,那时要选定。这些内容都要记录在项目批准文件和利益相关者登记表中。当项目批准文件得到批准时,项目也就被正式批准了。尽管项目管理团队可以帮助编写项目批准文件,但批准项目和给项目出资是在项目以外进行的。

在启动项目时,许多大型复杂项目可以被分为若干阶段。这种项目在以后的每阶段开始之前,可以再次进行启动,这样做的目的是验证第一次启动所作的决策。在每个阶段开始时都进行启动有助于使项目关注进行这个项目致力的经营需要、核实成功标准、核查项目利益相关者的影响和目标,这样就可以对项目下一步是应该继续、延迟还是停止作出决策。

在项目启动时吸收客户和其他利益相关者参加,通常能增强他们的主人翁意识,使他们更能接受交付成果,更能对项目满意。

启动过程可以按照项目范围以外的上级组织、项目群或项目组合的管理程序进行。例如,在开始一个项目之前,可以把满足高级别需求作为一部分写入上级组织的提案,可以利用一套方案评价方法进行新项目的可行性研究,编制对项目目标的明确说明(包括说明为什么用一个特定项目去满足某些需求是最佳选择)。决策文件还可以包含初步的范围说明、交付成果、项目工期,以及项目所在单位进行投资分析需要的资源预测。作为启动的一项任务,要给项目经理授权,即有权在随后的项目活动中使用组织的资源。

当用户为了生产某种产品或服务需要设计并制造或建造一台设备或一项设施的时候,一个项目就开始了。客户的一个运营部门、公司的规划部门、高级经理、董事会或外部咨询公司都可能会提出对一项设备或设施的需要。一般为了研究继续进行项目的价值,要在客户组织中安排一个或几个人进行需要评估。

客户的第一项需要是制定目标。这很重要,因为它给确定范围准备了一个焦点,它引导设计过程并影响对项目团队的激励。制定目标的过程包括质量、成本和进度计划的优化。客户的目标必须完全得到所有各方的沟通和理解,并作为整个项目期间所做的大量决策的基准。

客户的研究内容的很大不同,取决于项目的复杂程度和项目对于客户的重要性。因为逐步提出的目的、目标、概念、设想、预算和进度计划将极大地影响设计和实施阶段。

客户的研究必须包括以下内容:明确规定的项目目标和需要、质量和性能的最低要求、批准的最高预算和要求的完成日期。不准备好上述各项中的任何一项就是沿着错误的方向开始一个项目并可能导致将来出问题。有时客户把部分研究发包给一个外部咨询公司,利用外部公司时,为了确信他的需要得到了体现,客户也必须参与研究。

客户的研究是否完全彻底对项目总成本有重大的影响。一个规定不当的项目范围会导致在设计或实施期间出现变更。一个不完全的范围导致许多高代价的变更,还导致索赔和争议,从而引起严重的成本超支、工期延误以及其他各种问题。有经验的经理都认同实现节约和减少变更的时机是在项目的早期,而不是在实施开始的时候。这个思想如图 3-1 所示。

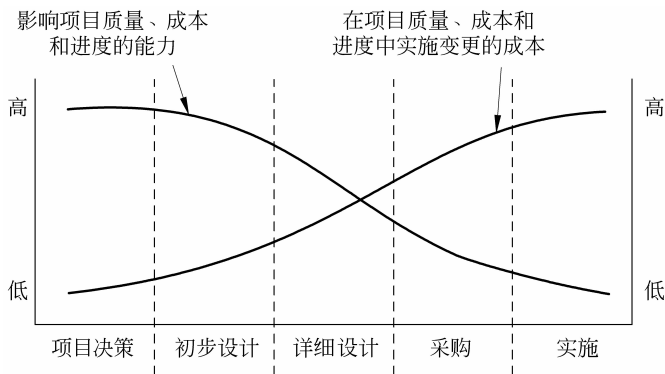


图 3-1 在项目早期实现节约和减少变更的重要性

3.1 编制项目批准文件

编制项目批准文件是指编制正式批准一个项目或一个阶段的文件,这项工作同时把满足利益相关者的需要和期望的项目最初需求编制成文件。它在执行组织与提出要求的组织(对于外部项目就是客户)之间建立起合作关系。得到批准的项目批准文件就可正式启动项目,应尽可能早地选定项目经理,最好是在编制项目批准文件的同时选定,而且一定要在开始制定计划之前选定。由于项目批准文件赋予项目经理将资源用于项目活动的权力,因而建议项目经理参与项目批准文件的编制。

项目是由项目以外的人,如出资人、项目管理办公室(PMO)或投资审批委员会审批的。项目发起人或出资人应当处于能够给项目出资的地位。他们要么亲自编制项目批准文件,要么授权项目经理去做。一旦发起人在项目批准文件上签了字,就算批准了项目。

项目得到批准是由于内部的经营需要或外部的影响,这些需要和影响往往引发需求分析、商业论证或选址说明。编制一个项目的批准文件将这个项目的战略和运行联系起来。

编制项目批准文件的依据、方法和成果如图 3-2 所示。

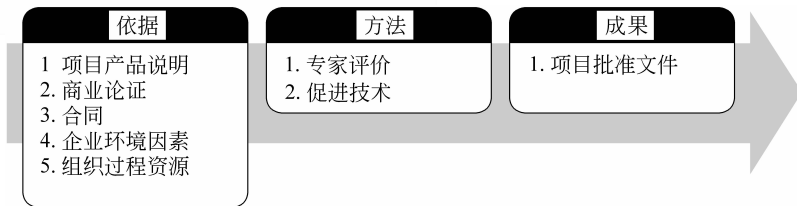


图 3-2 编制项目批准文件的依据、方法和成果

3.1.1 编制项目批准文件的依据

1. 项目产品说明

产品说明(statement of work, SOW)是对项目将要交付的产品或服务的描述性说明。对于内部项目,项目发起者或出资人根据商业需要、产品或服务需求,规定产品说明;对于外部项目,产品说明可以作为招标文件的组成部分(如方案邀请、征求信息、招标邀请)或合同的组成部分从客户那里得到。产品说明是以下事项的参考资料。

(1) 商业需要:一个组织的商业需要可能是以市场需要、技术进步、法律要求或政府规章为基础的。

(2) 产品范围说明:这个文件记载着承担项目要创造的产品的特征,它还应当记载要创造的产品或服务与项目致力于实现的商业需要之间的关系。

(3) 战略计划:所有项目都应当支持组织的战略目标。执行组织的战略计划应当在做出项目决策和确定优先顺序时被当做一个影响因素。

2. 商业论证

商业论证或类似的文件从商业的立场提供必要的信息,从而决定项目是否值得投资。商业需要和成本-效益分析一般包含在商业论证中,以证明项目的必要性。对于外部项目,提出要求的组织或客户可以编写商业论证。商业论证是下面一种或多种需要的结果:

- 市场需要,例如作为对燃油短缺的反应,一家汽车公司批准生产节能汽车的项目;
- 组织方面的需要,例如一家培训公司为了增加收入批准开设新课程的项目;
- 客户要求,例如一家电力公司批准为新的工业园服务的新建变电站项目;

- 技术进步,例如一家电子公司在计算机存储技术和电子技术有了进步之后,批准开发一种更快、更便宜、更小的笔记本电脑的新项目;
- 法律要求,例如一家油漆制造厂批准建立处理有毒物质准则的项目;
- 环境影响,例如一家公司为了降低它的环境影响而进行的项目;
- 社会需要,例如一个发展中国家的非政府组织批准的一个项目,目的是向遭受高霍乱发病率的公众提供饮水系统、公共厕所以及环境卫生教育。

对于多阶段的项目,为了保证项目如期提供商业利益,商业论证可能要定期审查。在项目生命期的早期阶段,出资单位对商业论证的定期审查还有助于确认项目仍然是必要的。

3. 合同

如果项目是为一个外部客户做的,那么合同是一种依据。

4. 企业环境因素

企业环境因素是指项目团队不能控制的条件,它们影响、制约或指导项目。企业环境因素是大多数计划过程的依据,可能促进或制约项目管理者的选择,可能对结果产生积极或消极的影响。

企业环境因素的类型和性质差别很大,它包括但不只是:

- 组织文化、结构和治理;
- 设施和资源的地理分布;
- 政府或行业标准(如监管机构的法规、行为准则、产品标准、质量标准和工艺标准);
- 基础设施(如现有的设施和固定资产);
- 现有人力资源(如在设计、开发、法律、发包和采购等方面的技能、专业训练和知识);
- 人事管理(如人员使用和留用指南、员工绩效评价与培训记录、奖励与加班政策,以及考勤);
- 公司的工作批准系统;
- 市场条件;
- 利益相关者的风险容忍度;
- 政治氛围;
- 已建立的沟通渠道;
- 商业数据库(如标准化的成本估算数据、行业风险研究资料和风险数据库);
- 项目管理信息系统(如自动化工具,包括进度计划软件、配置管理系统、信息收集

与发布系统或进入其他在线自动系统的网络界面)。

影响编制项目批准文件的企业环境因素包括政府或行业的标准、组织结构和市场条件。

5. 组织过程资源

组织过程资源是执行组织特有和所用的计划、流程、政策、程序和知识库,包括来自所有参与项目的组织的用于完成或治理项目的任何产物、惯例或知识。这些过程资源包括执行组织特有和所用的正式和非正式的计划、流程、政策、程序和知识库。过程资源还包括如经验教训和历史信息等组织的知识库。组织过程资源可能包括已完成项目的进度计划、风险数据和赢值数据。组织过程资产是大部分计划过程的依据。在项目全过程中,项目团队成员可以对组织过程资源进行必要的更新和增补。组织过程资源可分成以下两大类:①流程与程序②共享知识库。

(1) 流程与程序

组织用于实施项目工作的流程与程序,包括但不只是:

1) 启动和计划

- 为了满足项目的特定需要裁剪组织成套标准流程和程序的指南和标准;
- 特定的组织标准,例如政策(如人力资源政策、健康与安全政策、职业道德政策、项目管理政策)、产品和项目生命周期、质量政策与程序(如过程审核、改进目标、检查清单、内部使用的标准化的过程定义);

模板(如风险名单、工作分解结构、项目进度计划网络图及合同模板)。

2) 执行、监测和控制

- 变更控制程序,包括修改组织的标准、政策、计划和程序或任何项目文件的步骤,以及如何批准和确认变更;
- 财务控制程序(如定期报告、要求的支出与支付审查、会计编码及标准合同条款);
- 规定问题与缺陷控制、识别与解决,以及对行动进行跟踪的问题与缺陷管理程序;
- 沟通需要(如可用的沟通技术、批准的沟通媒介、记录保存政策及安全要求);
- 确定工作优先顺序、批准工作与签发工作授权的程序;
- 风险控制程序,包括风险分类、风险说明模板、概率和影响定义,以及概率和影响矩阵;
- 标准化的指南、工作指令、建议书评价标准和绩效测量标准。

3) 结束

- 项目结束指南或要求(如经验教训、项目最终审计、项目评价、产品确认和验收标准)。

(2) 共享知识库

组织用于存取信息的知识库,包括但不只是:

- 配置管理知识库,执行组织的所有标准、政策、程序和任何项目文件的各种版本与基准;
- 财务数据库,包括人工时、发生成本、预算和成本超支等方面的信息;
- 历史信息与经验教训知识库(如项目记录和文件,所有的项目竣工信息和文件,有关以前项目选择决策结果的信息、以前项目的绩效信息和来自风险管理活动的信息);
- 问题与缺陷管理数据库,包括问题与缺陷的状态、控制信息、解决方案以及采用措施的结果;
- 用于收集和生成过程和产品测量数据的过程测量数据库;
- 来自以前项目的项目档案(如范围、成本、进度与绩效测量基准,项目日历,项目进度计划网络图,风险名单,制定的应对措施和定义的风险影响)。

影响编制项目批准文件的组织过程资源包括:在组织中使用的组织的标准过程、政策、标准化的过程定义;模板(如项目批准文件模板);历史资料和经验教训知识库。

3.1.2 编制项目批准文件的方法

编制项目批准文件可以采用专家评价法和促进技术。

1. 专家评价

这个方法常用于评价编制项目批准文件所使用的依据。这种方法和知识在编制项目批准文件时可以用在技术和方方面面的管理。这种方法可以由任何具有专门知识或经过训练的小组或个人提供,它可以从许多地方得到,包括:组织内的其他部门;咨询专家;利益相关者,包括客户或出资人;专业和技术学会;行业团体;专题事务专家;项目管理办公室。

2. 促进技术

促进技术在项目管理中有着广泛的应用,且有助于项目批准文件的编制。促进者使用诸如头脑风暴、冲突解决、问题解决和会议管理等重点方法帮助团队和个人完成项目活动。

3.1.3 编制项目批准文件的成果

编制项目批准文件的成果就是项目批准文件。

项目批准文件记载商业需要,目前对客户需要的理解,新的产品、服务或想要得到的

结果。例如：

- 项目目的或理由；
- 可测量的项目目标和相应的成功标准；
- 高级别需求；
- 假设和约束条件；
- 高级别项目说明和边界；
- 高级别风险；
- 摘要里程碑进度计划；
- 摘要预算；
- 利益相关者登记表；
- 项目批准要求(怎样算项目成功？谁判定项目成功？谁签署项目?)；
- 任命项目经理,分配责任、权力；
- 批准项目批准文件的出资人或其他人的姓名和权力。

3.2 确定项目目标

用户必须在任何一项生产性的项目工作可以开始之前知道他的需要和目标。如果用户不知道这个项目要求什么,那么就没有人知道要做什么。在产生范围定义的许多项目前期活动中,确定用户的需要是第一步。没有一个明确的范围定义,项目经理就无法组建执行这个项目的团队。

识别用户需要和目标的过程要求用户组织内部较大范围的人员参与进来,包括高级经理、投资者和财务人员,特别是那些在项目建成后使用或经营这个项目的人。识别用户的需求和目标的过程通常包括大量的活动和讨论。把“需要什么”和“想要什么”区分很重要,没有成本和进度的限制,焦点容易从需要什么转为想要什么,这会造成项目不能负担和不可行。因为永远有成本和进度的约束,所以用户必须根据需要制定项目定义,这个过程包含数量、质量、成本和进度的优化。

用户组织的成员必须认识到,在将项目指派给项目经理之前,解决一切与项目需要和目标有关的问题是他们的责任,规定用户的需要不是项目经理或项目团队的责任。含糊的用户需要会导致项目变更、范围增大、成本超支、返工和队员之间的误解。确定需要和与需要有关的信息的最好方法是与项目建成后使用该设施的人去交谈。

下面是一个假设的确定用户需求的例子。某个用户为了提高生产效率确定了一个实行生产集中化的公司目标,为实现这个目标,公司管理层又制定了一个把分散在5个生产区域中的服务设施合并到一处地点的目标,因而需要设计并建造一项为5个生产区域服务的设施。来自每个区域的关键人员必须开会并就满足每个生产区域未来使用的设

施需要什么达成一致意见。人们磋商的焦点应该是为了实现提高生产效率的公司目标,最全面的考虑是什么。通常为了分清“想要什么”和“需要什么”有必要做出让步。最终结果应该是满足所有 5 个区域的需要,而且比 5 个分开的设施运行得更有效的一套设施。例如,可以达成如下的一致意见。用户需要一套由三个建筑物组成的设施:雇员的办公楼、仓库和维修车间。此外,可能还需要室外的重型设备和大宗材料的存放场。有了这些对设施的最低需求,就可以开始项目定义和范围确定的过程。

因为上级只有在知道了项目可能的总成本之后才会批准开始项目设计,所以用户的需要和目标研究中有一项内容是估计项目总预算。在这一发展阶段的项目预算是一些基于参数的成本,例如每平方米建筑物的成本或每亩场地开发的成本。如果预期的项目成本超过上级可以批准的数额,就有必要减小工作的范围。例如,雇员的办公楼和维修车间可能被保留在项目中,而仓库则被排除。如果仓库在这三个建筑物中优先权最低,就会做出这样的决定。可以提议在场地工程、雇员办公楼和维修车间完成之后,在将来有资金的时候再建仓库。

3.2.1 项目目标的含义

1. 项目目标的概念

项目目标,简单地说就是实施项目所要达到的期望结果。

项目与常规活动的主要区别在于,项目通常是具有一定期望结果的一次性活动,任何项目都要解决一定的问题,达到合理的目标。项目的实施实际上就是一种追求目标的过程。因此,项目目标应该是清楚定义的、可以最终实现的。

2. 项目目标的特点

项目的目标具有如下特点。

(1) 多目标性。一个项目,其目标往往不是单一的,而是一个多目标的系统,并且不同目标之间彼此相互冲突。要确定项目目标,就需要对项目的多个目标进行权衡。实施项目的过程就是多个目标协调的过程。这种协调包括项目在同一层次的多个目标之间的协调、项目总体目标与其子项目目标之间的协调、项目本身与组织总体目标的协调。

项目无论大小,无论何种类型,其基本目标可以表现为三个方面:时间、成本和技术性能(technical performance),如图 3-3 所示。所以,实施项目的目的就是要充分利用可获得的资源,使项目在一定的时间内,在一定的预算下,获得所期望的技术成果。然而,这三个基本目标之间往往存在着一定的冲突。通常时间的缩短,要以成本的提高为代价,而时间及成本投入的不足又会影响技术性能的实现,因此,三者之间需要权衡(trade-off)。

(2) 优先性。由于项目是一个多目标的系统,因此,不同层次的目标,其重要性必不

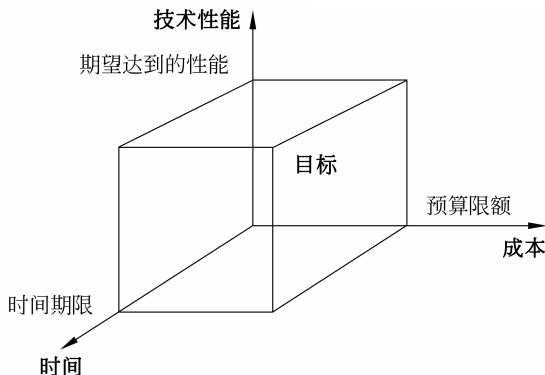


图 3-3 项目的三个基本目标

相同,因而往往被赋予不同的权重。这种优先权重对项目经理的管理工作有一定的指导作用。此外,不同的目标在项目生命周期的不同阶段,其权重也往往不同。例如,技术性能、成本、时间是项目在其生命周期过程中始终追求的目标,但其权重在项目生命周期的不同阶段却不相同,技术性能是项目初始阶段主要考虑的目标,成本是项目实施阶段主要考虑的目标,而时间往往在项目终止阶段显示出迫切性。另外,不同类型的项目,对这三个基本目标努力追求的程度也有所不同,例如,对于 R&D 项目,可能会更加注重项目技术性能的实现,而且有时为了追求技术性能的实现,宁愿以时间或成本为代价。

(3) 层次性。目标的描述需要由抽象到具体,要有一定的层次性。通常把一组意义明确的目标按其意义和内容表示为一个递阶层次结构,因此,目标是一个有层次的体系。它的最高层是总体目标,指明要解决的问题的总的依据和原动力,最下层目标是具体目标,指出解决问题的具体方针。上层目标是下层目标的目的,下层目标是上层目标的手段。上层目标一般表现为模糊的、不可控的,而下层目标则表现为具体的、明确的、可测的。层次越低,目标越具体且可控。这里需要注意的是,各个层次的目标需要具有一致性,不能自相矛盾。

项目目标通常有三个层次,即战略性目标、策略性目标和项目实施的具体计划。项目的战略性目标也就是项目总体目标,也叫作项目的使命(mission),通常用来说明为什么实施该项目,实施该项目的意义如何;项目的策略性目标也就是项目的具体目标(goal),用以说明该项目具体应该做什么,应该具体达到什么样的结果;而项目实施的具体计划则说明如何实现项目目标。这三个层次应紧密联系,层层落实。

下面列举两个私人项目说明项目目标的这种层次性。

例 3-1 一个管理学硕士学位进修项目。

总体目标:自我实现,即将来获得更高的社会地位,取得更高收入。

具体目标:

- (1) 在交纳一定学费的基础上,争取两年后取得学位;
- (2) 掌握管理学方面的新知识与理念;
- (3) 结交新朋友。

具体计划:两年内课程的具体设置及时间安排。

从这个例子中可以看出,总体目标说明了为什么要“学位进修”,是一种长期的自我实现的愿望;具体目标中表明了项目的具体期望结果,而且说明了时间(两年后)及成本(学费)的限制条件;具体目标实际上是实施项目的计划依据。

例 3-2 一个家庭住房装修项目。

总体目标:在经济条件许可的情况下为家庭生活创造一个舒适的环境。

具体目标:根据房屋装修标准,在预算之内,两个月内完成房屋(卫生间、厨房、卧室、客厅)的装修。

具体计划:两个月的具体日程安排及成本支出计划。

该例子中,总体目标说明了房屋装修的原因;具体目标则说明了在时间、预算的约束下具体装修什么以及装修要达到的结果;具体计划则是房屋装修的实施依据。

从上述例子中可以看出,项目目标的定义应该是明确的、前后一致的,总体目标、具体目标、具体计划应该是一个层层深入、层层具体的过程。目标不能含糊其辞、泛泛而谈,表达方式应该明确而又简洁。具体目标中往往包含了时间、成本、技术性能三个方面。

3.2.2 确定项目目标的意义

确定了项目目标,实际上就是明确了项目及项目组成员共同努力的方向。项目目标的确定实际上可以作为一种沟通的方式,这种沟通体现在项目组成员之间,大家为了一个共同目标走进一个项目组,明确了项目目标,也就明确了自己该做什么;这种沟通还体现在项目组与母公司之间,由于项目目标与公司目标之间有着内在的联系,因此项目组成员一开始就清楚项目是为实现组织的什么目标服务的;另外,沟通还体现在项目与顾客之间,项目的目标实质上就是满足顾客的要求,通过目标的确定,项目与顾客之间达成了统一。

目标的确定还可以产生一定的激励作用。这种激励具体表现为对项目组成员的激励。每个项目组成员都有一定的个人目标,然而无论是在自觉的或不自觉的还是在明确的或含蓄的状态下,项目组成员总是根据项目目标来调整自己的努力程度。因此,项目目标的确定,可以促使项目组成员调整个人目标,使个人目标与项目目标达成一致,这在一定程度上可以激励项目组成员为实现项目目标而努力。

确定项目目标也为制定项目计划打下了基础,并为项目计划指导了方向,实际上,项目计划就是为实现项目目标而服务的。项目计划又是项目组成员的行动指南。

总之,确定项目目标对项目成功非常重要,因为评价一个项目是否成功,往往以项