



PM4NGOs

Project DPro

發展領域項目管理專業指南

PMD Pro — 第 2 版

出版商

©版權 2020 PM4NGOs

DPro、PMD Pro 及其標誌均屬於 PM4NGOs 的商標。

ISBN : 978-1-7345721-0-0

本指南的出版已獲得知識共用署名非商業用途 4.0 國際許可證。如需查看該許可證，請訪問網頁
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



讀者可以自由地複製、轉載和改編本作品，但僅為非商業目的。

版本資訊

發展領域項目管理專業指南（PMD Pro）

第 2 版，2020 年 3 月。

致謝

《發展領域項目管理專業指南（PMD Pro）》第 2 版的創作、編輯、審稿和翻譯得到了大量專家學者的支持與幫助。在眾多貢獻者中，我們首先要對以下學者致以特殊的謝意，他們分別是：阿德里安諾.桑托斯（Adriano Santos）、艾美.咯道（Aime Loando）、艾希瓦里爾.雷娜（Aishwarya Rana）、艾曼達.弗裡特伍德（Amanda Fleetwood）、安德雷薩.特瑞衛利（Andressa Trivelli）、芭芭拉.巴索（Barbara Basso）、白蘭地.韋斯特曼（Brandy Westerman）、克裡斯.卡特塔威（Chris Cattaway）、克萊門特.齊珀科勞（Clement Chipokolo）、科瑞.瓦希（Corey Walsh）、德利亞.烏盧提亞.瑞茨（Delia Urrutia Ruiz）、唐.邁克非（Don McPhee）、多弗.露森曼（Dov Rosenmann）、愛德森.馬利荷（Edson Marinho）、艾曼紐雷.米利特勞（Emanuele Militello）、傑克.阿姆斯壯（Jack Armstrong）、伽布裡勒.畢倫（Gabrielle Bielen）、哈紮姆.澤圖恩（Hazem Zeitoun）、約翰.克羅帕（John Cropper）、胡安·曼努爾·帕拉西奧斯（Juan Manuel Palacios）、吉姆.庫辛斯卡斯（Kim Kucinskas）、金伯莉.約翰森（Kimberly Johnson）、麗薩.羅賓斯—蓋蘭德（Lisa Robbins-Garland）、麥琪.考德（Maggie Korde）、馬荷道.朱蕾絲.艾美.波諾（Mahoudo Jules Aimé Bonou）、馬克.尼雷絲（Mark Nilles）、毛利尼.邁凱西（Maureen MacCarthy）、馬曾.胡賽尼（Mazen Husseiny）、邁克.卡裡甘（Mike Culligan）、穆罕默德.澤圖恩（Mohammad Zeitoun）、尼古拉.哈佩爾（Nichola Harper）、奧利弗.卡裡克（Oliver Carrick）、奧利弗.費勒（Oliver Filler）、皮特.馬勒（Peter Marlow）、雷德.艾.君帝（Raed Al Jundi）、理查.法魯（Richard Pharro）、利安.拉普瑞利（Ryan LaPrairie）、薩拉.凱西奧（Sarah Cashore）、特弗爾.庫哥（Terver Kuegh）、湯瑪斯.德恩特（Thomas Dente）、提卡吉特.雷（Tikajit Rai）、特雷弗.納爾遜（Trevor K. Nelson）、威廉姆.古斯特弗（William Gustave）和 紮德.卡丹（Zaid Qardan）。

DPro+ 社群的諸多專家給我們提出了建議，回答了我們的調研，提供了回饋意見，在此，我們一併致謝。本指南參考和引用了很多組織的文章和材料，我們也對這些組織表達誠摯的謝意。

最後，如果沒有艾曼達.弗裡特伍德（Amanda Fleetwood）的領導，本次修訂工作也不可能成功完成。正是在她的鼓舞、奉獻和技術指導之下，本指南才最終得以和讀者見面。

特雷弗·納爾遜（Trevor Nelson）

謹代表 PM4NGOs 董事會

Project DPro 官方授權 漢化 翻譯版本

聲明與致謝 (Acknowledgments)

面對中國的社會工作與社會發展項目的急速發展，不同形式的管理方法已應運而生。可是，每個機構組織自行訂制的方法不盡相同，而且當中的專業水準良莠不齊，難於促進同業間的交流分享，更遑論提出一套能跟國際水準接軌的非營利項目管理辦法。

有見及此，我與一眾熱心推動相關發展的同事，在早前翻譯 PMD Pro 的基礎上，進一步完成了這套在現存國際社會發展領域中得到廣泛認可和採用的項目管理標準和學習指引。我們期望這套翻譯文本，不單能為中國各地同業的日常工作提供規範性的實務參考，而且還可以促進大家使用共同的專業語言溝通交流。為此，本翻譯版還特別提供了簡繁體文字對照的資訊¹，以便我國境外和/或海外使用繁體中文的華人能夠更有效地使用這套翻譯文本，從而對於日後建立一套既能貢獻國際專業發展，又能配合中國社會特色的土生非營利項目管理辦法及其學習體系做好準備。

本翻譯文本得以完成，首先要感謝三一基金會 (SANY Foundation) 在財務上的鼎力支持！另外，如沒有下列多位熱心人士對上一版本所作的貢獻，本次工作定必要多費周章。他們包括：史天琪博士、李迦密士、唐寧博士、費明晶女士、馮浩殷先生、黃建超先生、嚴國威先生、姜甦女士。當然，今次最終能完成這項任務，還是有賴以下人員的分工合作：

| | | |
|-----------|----------|-------------------|
| 總編輯 | 梁鎧烈博士 | 北師港浸大 (UIC) 助理教授 |
| 執行編輯 | 陳志強醫生 | 廣州市漢達社會工作服務中心 理事長 |
| 翻譯與簡繁字體轉換 | 新橋翻譯專業團隊 | 廣州市新橋翻譯服務有限公司 |
| 校對 | 史天琪博士 | 浙江萬里學院 講師 |
| 簡繁中文對照顧問 | 何寶英博士 | 香港明愛專上學院 客座副教授 |

如讀者發現任何手民之誤，煩請將詳情電郵給我 (lit_sir@126.com)，好讓我們作出更正。最後，我謹代表本翻譯項目所有參與人員祝願我國公益慈善項目發展蒸蒸日上！

梁鎧烈 (LEUNG, Charles T. L.)
二零二一年二月 珠海會同

¹ 有關資訊在內文中一般用括弧 “()” 標明。另外，本翻譯文本對 “Project” 和 “Program” 的翻譯統一使用 “項目” 和 “項目集”，而未有採用港臺地區使用的類近用詞（如：“企劃”、“方案”、“程式”）。這是出於學術考究的成果；如有興趣瞭解詳情，歡迎聯絡交流。

目錄

| | |
|---------------------------------------|-----------|
| 序言 | 14 |
| PM4NGOs 的故事 | 14 |
| PMD Pro 的歷史 | 14 |
| PMD Pro 的演變 | 14 |
| Project DPro 還是 PMD Pro? | 15 |
| | |
| 第一章. 《PROJECT DPRO 指南》概論 | 16 |
| 1.1 概述 | 16 |
| 1.1.1 《Project DPro 指南》的章節結構 | 16 |
| 1.1.2 通過項目改變世界 | 17 |
| 1.1.3 管理發展和人道主義領域的項目 | 18 |
| 1.1.4 為什麼項目管理很重要? | 20 |
| 變化的原動力 | 20 |
| 情境 | 20 |
| 公信力 | 21 |
| | |
| 1.2 術語定義 | 22 |
| 1.2.1 項目管理 | 22 |
| 1.2.2 三重約束 | 23 |
| 1.2.3 項目集與項目組合管理 | 25 |
| 項目集管理 | 25 |
| 項目組合管理 | 26 |
| 1.2.4 項目來自哪里? | 27 |
| 1.2.5 項目管理的原則 | 29 |
| 1.2.6 項目經理的能力 | 30 |
| 項目管理的藝術與科學 | 30 |
| Project DPro 項目管理能力模型 | 32 |

| | |
|-----------------------------------|-----------|
| 1.2.7 發展和人道主義項目的階段..... | 34 |
| 1.2.8 Project DPro 階段模型..... | 35 |
| Project DPro 的階段 | 36 |
| 1.2.9 決策門..... | 37 |
| 1.2.10 各階段的論述結構..... | 41 |
| | |
| 第二章. PROJECT DPro 的階段..... | 42 |
| | |
| 2.1 項目識別與界定..... | 42 |
| 2.1.1 概述..... | 42 |
| 2.1.2 關鍵產出..... | 44 |
| 利益相關方 (持份者) 分析..... | 44 |
| 項目邏輯框架 | 44 |
| 項目建議書 | 44 |
| 高層面項目章程 | 44 |
| 2.1.3 誰參與本階段..... | 44 |
| 2.1.4 本階段在實踐中的意義..... | 45 |
| 資源動員與利益相關方 (持份者) 參與..... | 45 |
| 決策門 | 45 |
| 2.1.5 投入..... | 46 |
| 2.1.6 流程..... | 46 |
| 界定需求 | 46 |
| 收集數據 | 47 |
| 數據的類型 | 48 |
| 數據互證分析 | 51 |
| 需求分析 | 53 |
| 當前形勢分析..... | 53 |
| 利益相關方 (持份者) 分析 | 53 |
| 未來態勢 (趨勢) 分析 | 59 |
| 項目干預 (介入) 邏輯..... | 62 |

| | |
|------------------------------|-----------|
| 高層面分析（估算） | 69 |
| 風險分析..... | 70 |
| 人力資源分析..... | 71 |
| 供應鏈分析..... | 72 |
| 財務分析..... | 73 |
| 可持續性分析..... | 73 |
| 變革理論..... | 74 |
| 起草項目章程..... | 75 |
| 項目建議書（項目設計文件） | 75 |
| | |
| 2.2 項目組建..... | 76 |
| 2.2.1 概述..... | 76 |
| 2.2.2 關鍵產出..... | 77 |
| 項目章程 | 77 |
| 全面的風險登記表 | 77 |
| 利益相關方 (持份者) 參與策略..... | 77 |
| 項目啟動 | 78 |
| 2.2.3 誰參與本階段..... | 78 |
| 2.2.4 本階段在實踐中的意義..... | 78 |
| 決策門與項目分期 | 79 |
| 內部控制 | 80 |
| 利益相關方 (持份者) 參與..... | 80 |
| 2.2.5 投入..... | 80 |
| 2.2.6 流程..... | 80 |
| 風險分析 | 81 |
| 風險評估 | 81 |
| 風險應對 | 83 |
| 風險監測與控制策略 | 85 |
| 利益相關方 (持份者) 參與..... | 85 |

| | |
|-------------------------------|------------|
| 項目治理結構 | 86 |
| 規劃框架 | 90 |
| MEAL 框架 | 92 |
| 監測框架 | 92 |
| 評估框架 | 92 |
| 公信力與經驗總結框架 | 92 |
| 資訊與知識管理 | 93 |
| 項目章程 | 93 |
| 項目啟動 | 94 |
| 2.3 項目規劃 | 96 |
| 2.3.1 概述 | 96 |
| 2.3.2 關鍵產出 | 98 |
| 執行計劃 | 98 |
| 2.3.3 誰參與本階段？ | 99 |
| 2.3.4 本階段在實踐中的意義 | 99 |
| 公信力 | 99 |
| 控制機制 | 100 |
| 滾浪規劃法 | 100 |
| 決策門流程與計劃 | 101 |
| 2.3.5 投入 | 101 |
| 2.3.6 流程 | 101 |
| 進度計劃 | 102 |
| 工作範圍 | 102 |
| 約束與風險 | 104 |
| 第 1 步：活動/任務界定 | 105 |
| 第 2 步：活動任務排序 | 109 |
| 第 3 步：活動資源估算 | 109 |
| 第 4 步：活動時間估計 | 112 |

| | |
|------------------------------|------------|
| 第 5 步：進度表制定..... | 114 |
| MEAL 計劃..... | 115 |
| 監測..... | 115 |
| 評估..... | 116 |
| 公信力與經驗總結..... | 117 |
| MEAL 計劃 | 117 |
| 內部控制 | 118 |
| 溝通計劃及利益相關方 (持份者) 參與規劃..... | 120 |
| 角色與職責規劃 (RACI) | 121 |
| 供應鏈規劃 | 122 |
| 人力資源規劃 | 123 |
| 分期計劃 | 124 |
| 可持續性規劃 | 125 |
| 項目收尾規劃 | 126 |
| 2.4 項目執行..... | 127 |
| 2.4.1 概述..... | 127 |
| 2.4.2 關鍵產出..... | 128 |
| 2.4.3 誰參與本階段？ | 128 |
| 2.4.4 本階段在實踐中的意義..... | 129 |
| 2.4.5 投入..... | 129 |
| 2.4.6 流程..... | 129 |
| 人員管理 | 129 |
| 項目進度管理 | 130 |
| 預算管理 | 132 |
| 風險管理 | 136 |
| 問題管理 | 137 |
| 監測、評估、公信力與經驗總結(MEAL) | 139 |
| 監測..... | 139 |

| | |
|-----------------------------------|------------|
| 評估..... | 140 |
| 公信力..... | 140 |
| 經驗總結..... | 140 |
| 變更管理 | 141 |
| 供應鏈管理 | 143 |
| 採購管理..... | 143 |
| 物流管理..... | 144 |
| 資產管理..... | 145 |
| 項目可持續性計劃 | 145 |
| 2.5 項目收尾..... | 146 |
| 2.5.1 概述..... | 146 |
| 2.5.2 關鍵產出..... | 148 |
| 2.5.3 誰參與本階段？ | 148 |
| 2.5.4 本階段在實踐中的意義..... | 149 |
| 2.5.5 投入..... | 149 |
| 2.5.6 流程..... | 149 |
| 可持續性計劃與移交 | 149 |
| 報告 | 151 |
| 項目收尾程式 | 152 |
| 合約收尾..... | 152 |
| 財務收尾（清算） | 152 |
| 行政收尾..... | 153 |
| 項目評估 | 153 |
| 經驗總結 | 154 |
| 第三章. PROJECT DPRO 的原則..... | 157 |
| 3.1 原則：治理良好..... | 158 |
| 3.1.1 什麼是治理良好原則，為什麼這一原則很重要？ | 158 |

| | |
|---------------------------------|------------|
| 3.1.2 治理良好與項目識別和界定 | 159 |
| 項目捐贈者(發起人)、理事會、指導委員會 | 159 |
| 與項目集、項目組合結構一致 | 159 |
| 3.1.3 治理良好與項目組建 | 159 |
| 治理結構 | 159 |
| 項目容許度 | 159 |
| 3.1.4 治理良好與項目規劃 | 159 |
| 溝通 | 159 |
| 決策門 | 160 |
| 風險規劃 | 160 |
| 3.1.5 治理良好與項目執行 | 160 |
| 問題與風險管理 | 160 |
| 變更控制 | 160 |
| 3.1.6 治理良好與項目收尾 | 160 |
| 經驗總結與事後檢討 | 161 |
| 經授權的項目章程 | 161 |
| 3.2 原則：參與性 | 162 |
| 3.2.1 什麼是參與性，為什麼這一原則很重要？ | 162 |
| 3.2.2 參與性與項目識別和界定 | 162 |
| 數據收集、需求與問題分析 | 163 |
| 高層面估計 | 163 |
| 3.2.3 參與性與項目組建 | 163 |
| 風險識別與評估 | 163 |
| 項目啟動 | 163 |
| 3.2.4 參與性與項目規劃 | 164 |
| 進度規劃 | 164 |
| 可持續性規劃 | 164 |
| 3.2.5 參與性與項目執行 | 164 |

| | |
|--------------------------------|------------|
| 項目變更控制 | 164 |
| 決策門 | 165 |
| 迭代性項目規劃 | 165 |
| 3.2.6 參與性與項目收尾..... | 165 |
| 經驗總結與事後檢討 | 165 |
| 項目收尾會議/慶祝活動..... | 165 |
| 3.3 原則：全面性 | 166 |
| 3.3.1 什麼是全面性，為什麼這一原則很重要？ | 166 |
| 3.3.2 全面性與項目識別與界定..... | 166 |
| 利益相關方 (持份者) 識別與分析..... | 166 |
| 需求分析 | 167 |
| 3.3.3 全面性與項目組建..... | 167 |
| 風險分析與規劃 | 167 |
| 3.3.4 全面性與項目規劃..... | 167 |
| 執行計劃 | 167 |
| 3.3.5 全面性與項目執行..... | 167 |
| 管理項目的各個組成部分 | 167 |
| 風險監測、評審與更新 | 168 |
| 3.3.6 全面性與項目收尾..... | 168 |
| 3.4 原則：一體化..... | 169 |
| 3.4.1 什麼是一體化，為什麼這一原則很重要？ | 169 |
| 3.4.2 一體化與項目識別與界定..... | 169 |
| 團隊一體化 | 169 |
| 3.4.3 一體化與項目組建..... | 169 |
| 風險一體化 | 169 |
| 3.4.4 一體化與項目規劃..... | 169 |
| 三重約束三角形 | 170 |
| 3.4.5 一體化與項目執行..... | 170 |

| | |
|--|------------|
| 3.4.6 一體化與項目收尾 | 170 |
| 可持續性計劃 | 170 |
| 經驗總結與評估 | 170 |
| 3.5 原則：因地制宜 | 171 |
| 3.5.1 什麼是因地制宜，為什麼這一原則很重要？ | 171 |
| 監測、評估、公信力與經驗總結 | 171 |
| 一體化的變更控制 | 172 |
| 決策門 | 172 |
| 3.5.2 因地制宜與項目識別與界定 | 173 |
| 3.5.3 因地制宜與項目組建 | 173 |
| 3.5.4 因地制宜與項目規劃 | 173 |
| 3.5.5 因地制宜與項目執行 | 175 |
| 決策門 | 175 |
| 問題與變更 | 175 |
| 經驗總結 | 175 |
| 3.5.6 因地制宜與項目收尾 | 175 |
| 第四章. 因地制宜運用 PROJECT DPRO | 176 |
| 4.1 因地制宜的基本原則 | 176 |
| 4.2 因地制宜運用 Project DPro 要考慮的因素 | 177 |
| 第五章 .新版 PROJECT DPRO 指南中的修改之處 | 180 |
| 附錄 I：Project DPro 能力 | 181 |
| 項目管理技術能力 | 181 |
| 領導/人際關係能力 | 182 |
| 個人/自我管理能力 | 183 |
| 發展領域相關能力 | 184 |

| | |
|---|------------|
| 附錄 II：Project DPro 資格證書 | 185 |
| Project DPro 基礎級認證 | 185 |
| Project DPro 專業級認證 | 185 |
| 附錄 III：Project DPro 學習成果 | 186 |
| 附錄 IV：術語表 | 196 |
| 附錄 V：圖形清單 | 200 |
| 附錄 VI：表格清單 | 202 |
| 附錄 VII：Project DPro 品牌條件、條款和溝通指南 | 204 |
| 附錄 VIII：參考文獻 | 205 |

序言

“發展永遠不會僅僅靠機遇，而是多方力量團結協作的成果。”

— James Cash Penney

PM4NGOs 的故事

PM4NGOs 的故事始於 2011 年，當時國際發展和人道主義領域一群志趣相投的人士走到一起，旨在創建一個實體，獨立和透明地監督首個“發展領域國際項目管理專業指南”（PMD Pro）的推廣和運用。自 2011 年起，PM4NGOs 一直是 PMD Pro 指南的監督者，PMD Pro 認證的負責機構，服務惠及世界各國大大小小的眾多組織。

直到今天，創立 PM4NGOs 背後的動機一直在驅動和激勵我們前行，並被納入我們的遠景目標：建立一個平等和可持續的世界，使社會投資達到最大影響。我們組織方方面面的工作，從我們與利益相關方（持份者）的互動，到新指南和方法的開發，都以此為目標。我們被授權向所有組織和個人（包括國際非政府組織和社區組織與個人）提供專業標準，給他們提供框架和工具，幫助他們向其利益相關方（持份者）和受益方交付更好的項目成果。

PMD Pro 的歷史

在 2007 年初，一批非政府組織（NGOs），包括救助兒童會（Save the Children）、樂施會（Oxfam）、國際救助貧困組織（Care）、世界宣明會（World Vision）、仁人家園（Habitat for Humanity）、天主教救濟會（CRS）、國際計劃（Plan International）和國際美慈公司（Mercy Corps），請求 LINGOS（一個專門從事 NGO 發展能力建設的機構，現為 Humentum 的一部分）一起來為 NGOs 開發一套適合本領域的綜合項目管理學習資料。

LINGOS 組建了一個 NGO 專家工作組，經過廣泛徵詢意見後得出結論：發展領域現行的工作方法已經不合時宜了。該工作組檢驗了一系列想法和方法，確定了學習目標，並為一個新的項目管理課程制定了一個課程大綱。該課程大綱為世界各國的 NGO 行業建立了一套項目管理標準和通用語言。

PMD Pro 於 2010 年出版和發行，但它並不再由這個 LINGOS 組建的專家工作組負責，而是建立了一個新的非政府組織（PM4NGOs）來管理和監督 PMD Pro 的推廣和運用。

PMD Pro 的演變

過去十年來，在項目、利益相關方（持份者）和國際發展領域等方面，我們取得了很多寶貴經驗。PMD Pro 已經成為我們組織的基石，其發展已經超出世界各國的預期。過去十年，我們為 167 個國家超過 22,700 多名獲得認證的專業人員（他們中的 70%來自發展中國家）提供了服務。截止目前，PMD Pro 指南被下載超過四萬次，很多非政府組織將它作為項目管理的一個基礎標準。

根據過去十年我們取得的經驗教訓以及從實踐單位和人員獲得的回饋，2018 年初，我們開始對 PMD Pro 進行修訂和改編，對它進行“翻新”，使它與在各種情境中工作的項目經理和團隊更加密切相關。同時“發展領域項目集管理專業指南”（Program DPro）的編撰也開始啟動，填補了

本行業標準的一個重大空白，為發展領域的專業人員提供了一個更加全面的綜合框架，這更進一步促進了我們的修訂工作。

儘管 PMD Pro 的核心內容沒有變，但還是有必要進行修訂，以納入我們從實踐中和合作夥伴那裡獲得的寶貴經驗。

《Project DPro 指南》是專為項目和項目執行人員撰寫的。這是一個更加實用的版本，為項目管理專業人員提供了核心工具，用於有效地對項目進行界定、設計、計劃、執行和成功收尾。

Project DPro 還是 PMD Pro?

PMD Pro 第 2 版已經更名為 **Project DPro**，以便與 Program DPro 以及各合作組織開發的其它最佳實踐和方法（即 **DPro** 系列）的術語保持一致。

您可以繼續用 **PMD Pro** 這個術語搜索參考文文獻、檔和工具，因為大量機構和專業人員已經採用這個術語。

PMD Pro 一級證書在有效期滿之前仍然有效。如果您已經是一位 PMD Pro 認證的專業人員（一級），您不需要重新申請認證，也不需要申請換證。PM4NGOs 將永久認可和確認您的 PMD Pro 證書的有效性。

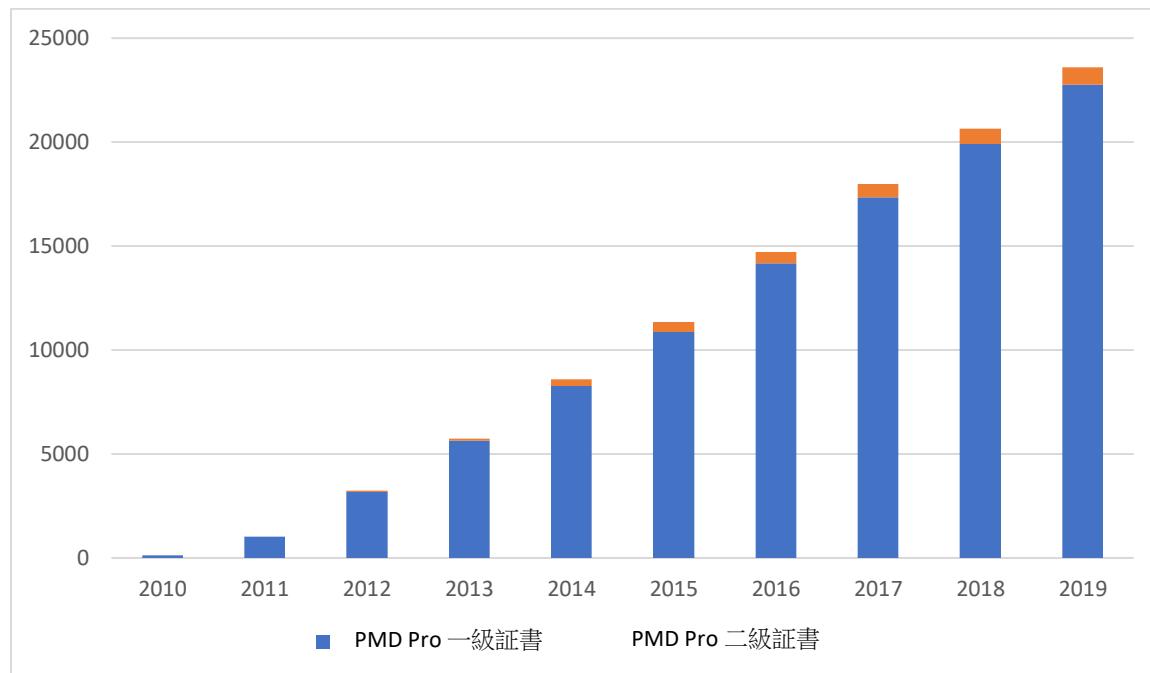


圖 1：每年 PMD Pro 專業證書考獲人員數量—累計

第一章. 《PROJECT DPRO 指南》概論

1.1 概述

本章包含以下內容：

- ✓ 發展和人道主義領域的項目與項目管理
- ✓ 為什麼項目管理很重要
- ✓ 定義項目、項目集合與項目組合
- ✓ Project DPro 階段模型
- ✓ Project DPro 的原則
- ✓ Project DPro 項目經理能力模型

“所有運營機構如同眾多的燈光，保持持續有效的照明；組織戰略則像是隧道盡頭的光明，為我們指引方向；而項目管理則是驅動組織前行的火車引擎，推動我們不斷前行。”

— Joy Gumz

1.1.1 《Project DPro 指南》的章節結構

新版《Project DPro 指南》包含更多詳細的資料和例子，說明項目管理專業人員運用書中的工具和流程，分為五個章節：

1. 《Project DPro 指南》概述
2. Project DPro 的各個階段
3. Project DPro 的各項原則
4. 因地制宜運用 Project DPro
5. 新版《Project DPro 指南》中的各項修訂

我們將詳盡地探討每一章，提供各種工具和流程，說明項目經理構建項目干預(介入)措施並進行管理。儘管這些主題將分成不同章節討論，但它們不是相互獨立的，在整個項目生命週期中，它們是相互影響、相互作用的。

在本指南中我們採用三角洲河項目這個研究案例，作為實踐中的工具與概念例子。另外，在PM4NGOs提供的補充資料中，還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

最新的一項評估發現，三角洲河水質惡化已經導致糧食庫存降低、生產減少和農戶收入下降，水傳染性疾病發病率越來越高，尤其是在貧困家庭和五歲以下兒童中。

糞水、家庭和工業污水以及處理未達標的污水排入河道和水渠中，導致了當前的狀況。

造成這一問題的因素包括：

- 公眾對將家庭污水排入河中的危害性的認識不足；
- 處理糞水的衛生設施不足，使用率也很低；
- 環保部門腐敗，對當地化工行業監管不到位；
- 地方政府預算不夠，規劃不合理，甚至處理污水的企業也是如此，導致經處理的污水未達到環保標準。

這些因素導致河水中糞水及家庭/工業污水含量很高，引起河水水質惡化。

1.1.2 通過項目改變世界

您會幫助村莊挖井以使他們獲得適合飲用的水源嗎？您會建立微型銀行（小額信貸銀行）幫助婦女擺脫貧困嗎？您會保護瀕危生態系統嗎？您會修葺學校嗎？您會為醫療服務設施不足的農村社區建立醫療診所嗎？您會給饑餓的人分發食物嗎？

可能很多人回答“會”，但毫不奇怪，卻很少有人會回答：“我會通過項目管理來解決這些問題！”

然而，每天都有數百萬的發展工作者在農業、醫療保健、小額信貸、自然保護、經濟適用房、教育、基礎設施和人權等領域開展工作，從而改變世界，雖然他們的工作內容不同，但都有一個共同點：他們通過項目改變世界！

發展和人道主義組織常常通過項目來管理它們的工作，他們的工作團隊由管理項目團隊的項目官員組成。相應地，項目團隊負責撰寫項目建議書、制定項目計劃、執行項目活動、監測項目進展和評估項目影響。而且，最重要的是，發展項目的受益社區也將時間、精力和資源投入到這些項目中。這些社區相信這些項目能夠鞏固他們的集體優勢、加強相對薄弱的領域，並應對所面臨的挑戰，如果沒有這些項目，他們可能無力應對這些挑戰。

然而，儘管數億人的生計依賴於發展組織有效且高效率地交付項目成果的能力，但這些發展組織很少把項目管理作為戰略重點。通常，發展組織往往側重于公共衛生、教育、兒童保護、水及衛生和宣傳宣導等項目的技術規劃領域。他們傾向於聘請技術和規劃專家，然後由這方面的專家管理項目並領導項目團隊。

這些技術規劃專家往往非常擅長診斷問題並確定“治療方案”，為學校設計課程、設計改進的農業系統和分析貧困的根源等等。然而，普遍的情況是，他們在項目管理領域並沒有豐富的經驗和技能。他們是否能準確進行項目估算？是否能預測並全面地控制項目風險？是否能制定全面詳細的項目計劃？是否能對項目各階段的進度進行監測？是否能識別、跟蹤和應對項目所面臨的各種挑戰？另外，在整個項目週期中，是否能主動地對項目的各個方面進行管理？是否能實現項目所計劃達成的社會變革目標？

《Project DPro 指南》的目的是提高發展和人道主義領域專業人士的項目管理能力，提供情境化、平衡的、全面的和可靈活使用的知識與工具包，幫助發展和人道主義領域的項目提高效率和效果。

在發展和人道主義領域的背景下，《Project DPro 指南》針對項目管理進行了概述性的獨立探討，它面向的讀者包括：

- 項目管理領域的新手，包括項目經理和項目團隊成員；
- 發展和人道主義領域的新手，包括項目經理和項目團隊成員；
- 發展領域那些希望取得項目管理專業資格證書的專業人員；
- 在各自國家和地區參加發展項目工作的公共部門團隊成員；
- 實際執行項目的當地合作夥伴；
- 在發展領域工作的顧問和員工。

1.1.3 管理發展和人道主義領域的項目

管理發展和人道主義領域的項目絕非易事，因為工作環境複雜，項目面臨不計其數的挑戰，而且項目關係也錯綜複雜。同時，項目的失敗成本也相當高。總之，有很多地方可能會發生問題！

圖 2 中的圖意在展示對項目成功可能造成威脅的各種挑戰，這些僅僅是諸多挑戰中很小的一部分。每一張圖片代表一種挑戰的例子，表示問題可能源於項目設計、規劃或者執行未得到正確理解或實施。

遺憾的是，圖 2 並不能全面地展示項目將會面臨的所有困難和挑戰。在發展項目中，還有更多可能會發生問題的事情，例如：

- 決策過程是否透明？
- 團隊動力是否發揮作用？
- 監測系統是否提供有用、準確和及時的資訊？
- 項目供應商是否可靠？
- 是否存在政治不穩定因素？
- 是否存在破壞這個項目的利益相關方(持份者)？

項目要取得成功，項目經理必須主動、果斷地應對這些挑戰。然而，項目的失敗常常被歸咎為“不受控制”的外在環境。雖然這種解釋有時可能是合理的，但它常常只是一個藉口，項目負責人否認其實他們本來可以更好地預判、分析和積極地管理這些風險。

為了保持對項目的掌控，從而促進項目成功，項目經理需要鍛煉出一種預判能力，預判影響項目發展將會面臨的困難，以便在困難發生時，也能夠有效地管理項目。項目經理要具備的這些技能也是我們在《Project DPro 指南》中要探討的內容。

所有工作是通過項目來管理的，不管是在私營部門（例如建築行業、通信行業、資訊技術行業等等）、發展領域還是在公共部門，所有項目都面臨著共同的挑戰，這些挑戰包括：

- 要在時間、預算、品質、範圍、風險和限制等條件下設計和交付項目成果；
- 要制定全面細緻的項目計劃，並且在項目的整個生命週期內管理這些計劃；
- 項目通常需要由合作夥伴、聯盟、承包商、分包商和供應商來實施完成，需要協調管理多方關係；並且
- 要識別潛在的風險，進而想方設法來避免和化解這些風險，確保實現預期的項目效益。

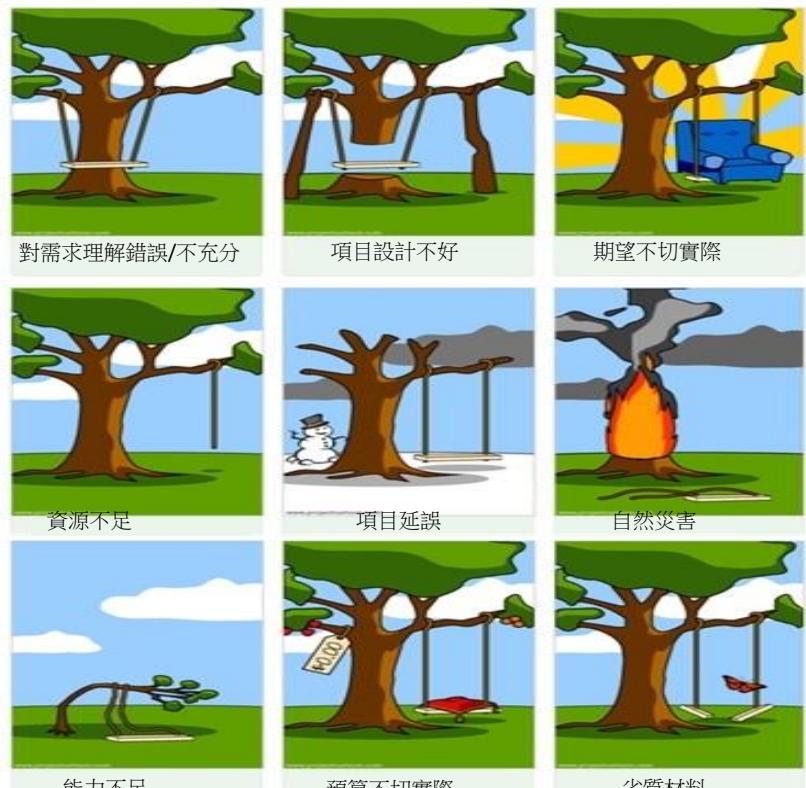


圖2：發展領域中的項目風險

來源：www.projectcartoon.com

雖然各領域所遇到的挑戰都存在以上所說的相似之處，但是由於發展領域自身的特殊性，管理發展領域的項目也存在著獨特的地方，有時，這些獨特的地方格外富有挑戰性。這些獨特的地方包括：

- 項目不僅要取得具體的有形成果，還要取得與推動社會變革和/或行為改變有關的無形成果。項目不太可能以交付具體的產品作為項目的最終目標，而往往是以服務為導向，旨在增進項目目標人群的福祉。

- 項目旨在解決貧窮、不平等和不公正等複雜問題。
- 項目往往在極具挑戰性的環境（如資源有限、高風險、採購網路複雜、政治/財政環境不穩定、危險）中運作。
- 項目執行通常是通過協調大量利益相關方 (持份者)（如合作機構、政府部門、社區組織、承包商、全球聯盟）的關係來進行管理的，他們對項目有不同的要求、觀點和期望。
- 項目運作的方法通常與項目成果一樣重要（包括高度重視以參與和權利為本的方法）。
- 紿目標人群傳授知識是項目每一個階段的優先工作。
- 發展和人道主義領域的項目可能還會面對不斷變化和挑戰的資金環境。

1.1.4 為什麼項目管理很重要？

變化的原動力

過去數十年來，發展與人道主義領域經歷了實質性的成長，隨著該領域內的角色與責任得到識別和明確，任何快速成長都會伴隨“成長的痛苦”。但是，作為本領域專業人員的責任是為目標個人、團體以及項目干預(介入)的社區提供最大的效益。

項目是發展與人道主義領域工作的基石。如果項目管理團隊未能在項目層面提供期望的產出，就會出現多米諾(骨牌)效應，從而降低我們在項目成果、項目集和項目組合層面追求的狀況、行為和態勢等方面發生變革的可能性。實際上，項目是驅動變革發生的動力。至關重要的是，項目管理要有效、且高效率，為推動變革的達成打下基礎。項目管理必須有意識地推進，落實各種流程、程式、工具和技術，為社區和受益方帶來最大可能的變革。

情境

在本章後面，我們將討論項目、項目集與項目組合之間的不同之處。區分這三者對於理解項目的運行情境很重要。Project DPro 的重點是提供可靈活使用的工具與流程，在實際工作中為那些實施項目的人提供幫助，增加項目成功的可能性。

2018年，PM4NGOs 啟動了《發展領域項目集管理專業指南》(Program DPro)的編撰工作，該書與《Project DPro 指南》形成互補。該書探討了在推進和管理項目與項目集之間的不同之處，並提供指導。在實踐中，在組織內部常常很少區分項目與項目集，這兩個術語經常交換使用。《Project DPro 指南》與《Program DPro 指南》旨在確保明確區分項目與項目集管理的不同之處。

公信力

在發展與人道主義領域，對公信力的要求越來越多，但重要的一點是要理解不同層面的公信力：對上、對下和橫向問責

對下問責：對我們利用項目干預（介入）來服務的社區和人員，我們也是負有責任的，我們要確保以盡可能最有效的方式提供高品質的產品和服務。

在衝突情境下運行的干預（介入）項目，涉及對下問責時，可能要求更多深思熟慮和認真分析。要考慮包括“無害”原則在內的衝突敏感性框架，這一點很重要。

對上問責：當我們處理捐贈者和納稅人提供的資金時，我們有義務合理地使用這些資金，使項目能夠提供盡可能最大的效益。在組織的項目集和項目組合層面，我們也承擔了義務，確保我們執行的項目與組織作為一個整體的戰略保持一致，為達到項目集的成果做出貢獻。

橫向問責：項目不是在真空中發生，它們是各種組織（INGOs、CBOs、私營部門 CSR 項目）在某個地理區域內實施的干預（介入）網路的組成部分）。橫向問責考慮了合作夥伴關係以及與同僚和其它組織的協調工作。我們要考慮我們的干預（介入）項目如何在特定的情境中契合發展與人道主義項目的宏圖，意識到這些合作夥伴關係與協調工作如何有助於實現我們追求的更高層次的變化。有各種各樣不同的平臺提供這種協調，項目經理應該瞭解這些平臺，任何時候如有可能，應該積極尋求參與這些平臺。

“無害”原則

對下問責的一部分包含“無害”原則，這是干預（介入）項目中採取的衝突敏感性方法的一部分。這一原則確保我們的項目積極主動地評估目標團體和其它利益相關方如何受到干預（介入）項目的負面影響。採取“無害”原則的目的是“最小化干預（介入）項目對衝突的負面影響，最大化正面影響”。

www.conflictsensitivity.org

1.2 術語定義

1.2.1 項目管理

在繼續學習本指南之前，我們首先必須理解一些關鍵術語的定義²。

項目是為創造獨特的產品、服務或成果而進行的一項臨時性工作³。根據這一定義，項目管理的目的是計劃、組織和管理資源，以便成功實現具體的項目目標、取得項目成果。

項目交付的成果是整體性產出（可交付物），這些產出應該為社區和其它利益相關方(持份者)（如捐贈者和社區）帶來更好的成果。項目是有時限的，專注于以最高成本效率和可度量的方式為社區提供特定的效益。

對於說明組織管理有針對性的、有效的且高效率的項目，高品質而又全面的項目管理實踐是不可或缺的。在項目管理工作模式下，項目經理的職責是確保項目的整體成功。

然而，雖然項目經理對項目的成功與否負有責任，但這並不是說項目經理必須親自承擔整個項目的具體工作。相反，項目經理的職責是與眾多項目利益相關方(持份者) 密切配合，進行協調，確保項目工作得以完成。這些項目利益相關方(持份者) 包括項目組成員、實施項目的組織、INGO 合作夥伴、承包商、社區團體等等，必須通力合作去設計、執行和控制項目的各個方面。像許多其他領域一樣，發展和人道主義領域的項目經理往往需要領導管理與他們沒有嚴格等級關係的利益相關方(持份者)。一個項目涉及眾多利益相關方(持份者)，種族、語言、文化甚至國籍也常常不一樣，因而，項目經理領導管理這樣的團隊可能會特別困難。

在實踐中，項目經理能否成功交付項目成果，所面臨的挑戰主要來自於“項目約束”的影響。根據過往經驗，有三個主要因素限制了一個項目的開展，統稱為“三重約束” —範圍（品質）、時間和預算。

項目管理 – 真實世界情境

項目經理的職責

儘管在理想的情況下，項目經理不應該親自做項目的具體工作，但我們還是認識到實際情況不可能總是這樣。有時候，當地組織沒有組建一個完整項目團隊所需要的資源。在有些情況下，項目經理可能要同時管理多個項目。《Project DPro 指南》提供的工具，可說明項目經理在這些情況下更好地管理他們的項目。在這些情況下，非常重要的一點是要有效地委託任務並與合作夥伴、團隊成員和利益相關方進行溝通。

²有關《Project DPro 指南》中使用的更多術語定義，請參閱文末附件的術語表。

³項目管理知識體系指南（PMBOK 指南）第三版，項目管理協會。

1.2.2 三重約束

為方便理解項目管理的“三重約束”，我們可以劃一個三角形（圖 3），然後給三角形的每條邊標注如下：

- **範圍/品質**——項目將交付什麼產品或服務？達成這個目標需要完成什麼任務/活動/工作？
- **成本/資源**——交付項目產品或者服務以及完成項目的全面工作，有多少資金、物資和人員可以供調動？
- **時間/進度表**——完成項目的全部工作需要多少時間？

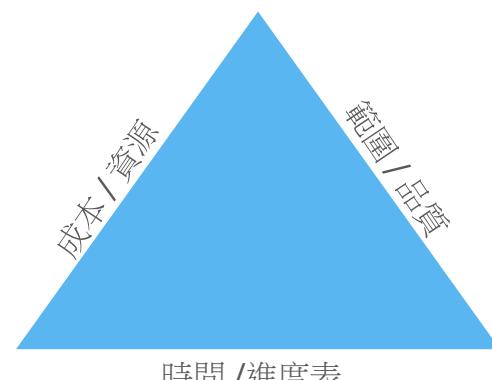


圖3：項目約束三角形

項目經理的工作就是確保“三重約束”這個三角形維持平衡。各個約束之間是互相關聯的，每當其中一個約束變得更加苛刻或者更加寬鬆時，其他約束也將受到相應的影響，即限制增加或者變得寬鬆。

三重約束的相互依賴性

如果三重約束三角形的一邊發生改變，另外兩邊也會同時發生變化。例如，一個人道主義非食品（NFI）分發項目原來的範圍是向 10,000 戶家庭提供 NFI 援助包（毯子、肥皂等用品）。突然，項目經理接到要求，將家庭數量從 10,000 增加到 12,000，這樣，需要增加 2,000 套 NFI 援助包。這是增加項目的工作範圍，要成功完成這些工作，需要增加費用/資源和時間才能完成分發。

為了有效地管理項目，項目經理需要理解每個約束之間的關係和平衡。在考慮這些約束時，要考慮三種情況：不可調整的、可調整的或者可讓步的。

不可調整的——表明約束極其嚴苛，必須按照約束來執行；這種約束如有任何變化都會給項目帶來負面影響。例如，如果您在執行一個為受益者準備過冬的項目（提供毛毯、過冬服裝等），需要在冬季到來之前就開始，那麼時間就是一個不可調整的約束。

另外一個例子是，如果項目捐贈者不允許改變預算，則資源/費用就是一個不可調整的約束。如果您在某一項工作中花的錢少於原先的計劃，並不意味著剩餘的資金可以轉到用於其它工作或者其它項目，即使在項目結束時還有結餘資金，也不得對預算進行調整或者修改。有些捐贈者要求報告未用完的資金，下次項目資金轉帳時會予以扣除，或者退回給捐贈者。

可調整/可讓步的—表明約束有一定的靈活性，但應盡可能優化；如果項目需要做出某種變更，影響到其中一個約束，而該條件是可以調整的，則可以針對這一變更採取行動。

例如，在為一個旨在提高小麥產量的農業/生計項目採購種子的過程中，如果發現有一種小麥瘟疫，可能影響到小麥作物，則項目範圍可以調整，原來的種子可以用水稻或者玉米來替代—而沒有改變時間線和預算，這兩種條件是不可調整的。

在另外一個項目中，因為項目開始時工作延誤，在項目結束時需要延長完工時間。有些項目希望在項目獲得正式授權後的第一天就開始工作。但有時接收資金、雇用項目團隊成員和制定詳細的計劃常常會被延誤或者花費的時間超出預期，因為時間是可以調整的（根據項目章程和協定），項目進度表可以根據初期的延誤相應地調整。

約束也可能是**可以讓步的**，以優化對其它約束的調整或者管理不可調整的約束。在前面的例子中，需要調整進度表（可調整時間），因工作延遲可能要將項目收尾推遲幾個月，此時，需要增加額外的資金。如捐贈者同意，通過申請追加資金，預算可以讓步，以優化時間的變化。

另外一個例子，如果匯率對項目能夠採購的 NFI 援助包數量帶來負面影響，而預算是不可調整的，則可以根據實際收到的資金相應地減少工作範圍。因為預算約束是不可調整的，工作範圍方面的約束（在本例中為 NFI 援助包的數量）可以讓步執行。

Error! Reference source not found.進一步說明如何分類約束的其它潛在例子。



圖 4：項目約束的分類

在厘清每個約束分別屬於哪個類別（**不可調整**、**可調整或可讓步的**）之後，項目經理便可與項目利益相關方（持份者）展開討論，明確要遵循的各個約束的優先次序。非常重要的是，要在項目初期確定優先次序，並且獲得所有項目利益相關方（持份者）的同意。因為在項目啟動後，再試圖就這些約束進行談判往往是相當困難甚至根本不可能的。一旦人們認定了任務安排和所需資源方面的約束，要想再進行變動就會更加困難。

1.2.3 項目集與項目組合管理

在發展領域，“項目”、“項目集”和“項目組合”這幾個術語經常被使用，並且常常互換使用。由於這些術語沒有一致而準確的定義，項目經理的角色和職責可能會不明確，常常會被誤解。前面討論過項目管理的定義和要素，現在，我們再來看一看項目集和項目組合管理。

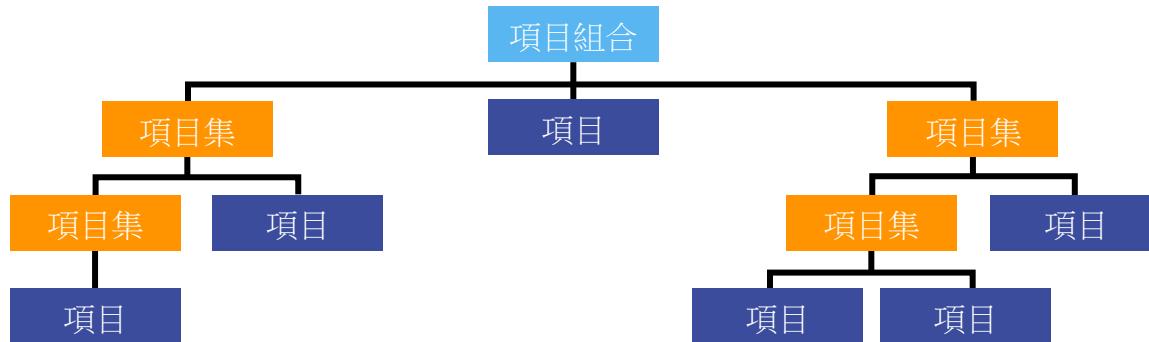


圖 5：項目、項目集與項目組合

項目集管理

項目集是指一組相關的項目和活動（有時候稱為“項目集的組成部分”），通過協調管理比單獨管理每一個項目可獲得更大的影響。換句話說，整體（項目集的效益）大於其組成部分（項目、活動和任務）的總和。發展和人道主義組織常常將項目納入到項目集中進行管理，這樣，項目交付的成果可以解決更廣泛的需求，為他們所工作的社區獲得倍增的效益。

大部分項目集是通過國家層面進行管理，由一個項目集經理在國家主任（Country Director）、項目集部門負責人（Head of Programs）或者類似角色的領導下進行管理。有些項目集是以在全球範圍內完成交付為目的，這些項目集更可能在地區或者總部層面進行管理。並不是所有的發展與人道主義組織都有明確的管理等級，很多組織是選擇一個職責共擔的更加扁平的管理結構，在這種情況下，項目集的管理職責則由一個明確的團隊共同承擔。

與項目不同的是，項目集通常採取集中式管理，以協調項目集內的多個項目，從而實現這個項目集的整體戰略目標和效益。在發展和人道主義領域，這一方法尤其重要，因為通過項目集來對項目進行管理，非政府組織可以獲得規模經濟效益，實現遞增式變化，這也是分開單獨管理每一個項目所不可能實現的。在發展領域，項目集管理特別重要，因為通過項目集來對項目進行管理，有可能獲得單獨管理每一個項目所不可能實現的變革（或效益）。影響項目集形成的潛在因素包括：

- **地理區域**—項目集內不同項目的團隊經常在同一地區或全國各地開展項目時互相支持，項目集經理的核心關注點之一是：如何整合利用在相同地區的多個項目的資源，以實現孤立地利用每一個項目的資源所不能實現的更大效用。最常見的情況是項目集在同一個國家開展，但項目集在多個國家或全球範圍內開展的情況也越來越普遍。
- **多領域項目干預 (介入)**—項目通常是在某個特定領域、在相對更短的時間週期內開展，而項目集則常常跨領域合作，而且項目集工作週期較長。
- **目標**—一個組織通過協作的項目集來管理多個項目的目標與目的，更有潛力實現更高層面的戰略目標。
- **資金**—單一組織通常可以管理多個由同一機構資助的項目。在這種情況下，這些項目可以由一個項目集協同管理，這樣也有機會形成規模經濟。
- **目標群體**—組織在不同領域（比如衛生、水資源、教育等）開展的項目，目標群體經常會有重合。採用基於項目集的方法來協同管理這些項目，組織能夠通過共同指標、共用資源和流程將它們整合起來，這樣也使得社區可以持續地評估組織是否正在進行“正確”的干預(介入)。
- **管理**—各個項目的工作人員側重於執行在其項目範圍內對產出和成果能直接做出貢獻的活動，然而，在項目集層面上，管理人員則著重應對協調項目所面臨的挑戰、最大限度地發揮多個項目資源的功用、以及擴大項目集的影響力。

項目組合管理

在大多數組織裡，項目資源往往有限，總是存在各個部門相互競爭資源的情況。項目組合管理流程有助於協調項目集和各個項目，使他們目標一致，盡可能符合整體戰略和目標。這涉及根據資源的供給與需求情況，確定優先次序，衡量機會和風險，爭取達到組織的整體目標。考慮到項目組合的複雜性及其戰略重點，項目組合通常是由一位元國家主任來管理，或者在地區或者全球層面，由一個高級執行團隊來管理。

儘管瞭解與項目組合管理相關的問題並不是項目集經理的職責，但卻非常重要。鑑於需要對有限的資源進行競爭，項目集經理們和他們的團隊應能夠證明他們的項目集與項目如何：

- 有助於實現組織的遠景目標；
- 支援組織的戰略實施；
- 能為組織的項目集、項目組合做出貢獻。

項目組合管理監督多個項目和項目集的績效。項目組合管理不涉及日常的項目任務，而是側重於圍繞組織的戰略目標，選擇、創建和管理所有工作的總體情況。項目組合管理的工作涉及針對是否終止或者變更某個項目或者項目集做出高層面決策，以調整優化正在進行的項目的戰略，並完成組織的使命。

| 項目組合 | 項目集 | 項目 |
|---|---|--|
| <p>項目組合經理是一位元高層面領導，全面負責一個組織達到戰略目的和目標所需變革的投資</p> <p>項目組合的特徵</p> <ul style="list-style-type: none"> • 為整個組織確定長期的遠景目標 • 提供全域概念和組織遠見 • 確定政策、標準、優先性和計劃 • 瞭解跨組織問題 • 管理高層面戰略性風險 • 做出艱難的決定 • 全方位瞭解領域的相關資訊（內部和外部的） • 能夠同時監督各種項目集、項目和其它活動 | <p>項目集經理協調、指導和監督一系列相關項目和活動的執行（通常是持續多年的），以交付符合組織戰略目標的成果。</p> <p>項目集的特徵</p> <ul style="list-style-type: none"> • 在項目集範圍內確定和明確戰略與遠景目標 • 推動所有層面利益相關方(持份者)（內部與外部）的參與 • 指導與監督項目活動的執行 • 管理戰略和運行風險 • 瞭解和解決項目之間的問題 • 注重品質與成果 • 確保交付可測量的效益和影響 | <p>項目經理負責協調為交付一個或者多個產出而建立的臨時結構。</p> <p>項目的特徵</p> <ul style="list-style-type: none"> • 管理與協調 • 交付產出 • 時間、成本、範圍 • 注重適合目的的產出，滿足要求，促使實現效益 • 注重項目風險 • 管理與交付物有關的問題 • 為成功執行交付物和活動制定計劃 |
| 表1：項目、項目集與項目組合管理一覽表 | | |

1.2.4 項目來自哪裡？

項目及項目資金可能有多不同的形式，取決於環境、組織結構和組織的戰略。儘管項目的開發和融資可能有不同的機制，我們管理項目的框架是一樣的。

INGO/執行合作夥伴：一個國際非政府組織（INGO）可能運行一個項目集，並有多個不同的當地執行合作夥伴開展活動，執行實際工作，為項目集的總體目的做出貢獻。這些項目集常常被稱為項目，但在所有實際情況中，每一個執行合作夥伴組成部分本身都可能被視為一個項目。

這種類型的項目在大多數情況下，項目干預（介入）的各個組成部分均已經識別和設計好了，執行合作夥伴只需專注於項目活動的執行。

例子：一個 INGO 在一個衝突後的環境中實施一個多領域的項目集，尋求給目標社區提供更有效的基本服務。這家 INGO 與 4 個執行合作夥伴合作，每一個合作夥伴負責一個特定的領域：保護、水、衛生設施與個人衛生（WASH）、食品分發和避難所。每一個領域都可以被視為一個項目，都有具體的目標，這些目標都最終指向項目集的成果：改善目標社區的基本服務。

獨立的項目：有些組織可能有多個融資管道，這樣在識別和執行項目時允許一定水準的靈活性。獨立的項目通常是組織通過這些可供選擇（非限定性）的融資形式獲得資金的。例如：

- NGO 在當地購物中心擁有一家平價商店，出售居住在當地社區的手工匠生產的手工產品。
- NGO 開展一些籌款活動，為開展獨立項目提供收入來源。

例子：一群向商店提供產品的手工匠需要財務培訓，以便更好地管理現金流、財務備用金和利潤。目前，這個項目不適合作為任何項目集中的一個項目，因此，只能作為一個獨立項目。

該 NGO 決定利用該商店能夠提供的利潤，運行一個為期一年的獨立項目，根據手工匠的特定需求和情況編制一本財務小冊子。

這個獨立項目的產出 和成果可能對將來的其它項目或者項目集有益，但是，在設計、規劃、執行和結束這個項目時，其目的僅僅是滿足手工匠的需要，而與其它項目干預（介入）無關。

項目捐助：在大多數情況下，捐助的項目緊緊圍繞捐贈者指定的特定主題。捐助來源可能有 INGO、政府機構、基金會或者私人捐贈者。

例子：一個當地社區組織 CBO 收到一筆項目捐款，為他們的社區設計和執行一個教育項目，為不能完成作業的學生提供放學後的支援服務。這家社區組織負責項目的識別、設計、規劃和活動執行，實際上，它承擔起項目從開始到結束的全部工作。

項目集中的項目：一個組織在任何時間都可能同時運行多個項目集，每一個項目集應該有產生具體的項目集成果。在每一個項目集下，多個干預(介入)項目將根據項目集希望達成的成果進行設計與執行。

例子：一個 INGO 有一個性別暴力倡議和意識提升項目集，旨在增加社區對性別暴力根源的公共意識。這個項目集裡的項目之一可能是針對性別暴力對社區的影響，向當地社區領導提供一次意識提升培訓。另外一個項目可能是向立法者開展一次宣導運動，關注推動國家層面的政策改變。這些項目的成果共同構成項目集層面的產出，形成項目集層面的成果。

1.2.5 項目管理的原則

項目管理原則指導我們管理項目的方式，為我們管理項目提供一個結構框架。《Project DPro 指南》概括了五個項目管理原則：良好治理、參與性、全面性、一體化以及因地制宜。

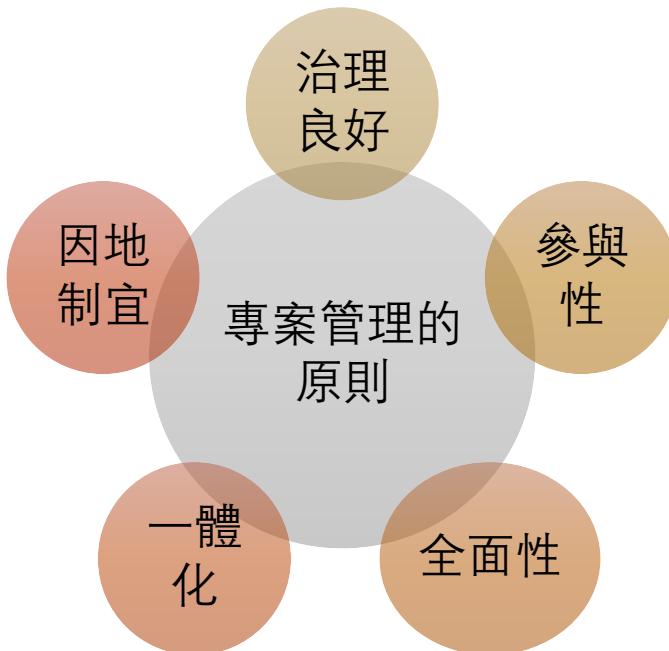


圖 6：項目管理的原則

在《Project DPro 指南》的第三章，我們將詳細講述項目管理的原則，但是，對每一條原則蘊含的意思有一個大概的瞭解很重要。

良好治理：項目的治理結構為管理和決策提供了一個框架，明確了每一級管理的角色、職責與容許度（許可權）。本指南在“項目識別與界定階段”介紹了項目治理，在“項目組建階段”進一步予以詳細闡述。在項目規劃、執行和收尾階段，治理結構對於確定項目變更至關重要，在整個項目的決策門中扮演著積極的角色。一個治理良好的項目確保項目經理清楚需要由誰、在何時做出何種決策，同時建立一個支援與回饋系統，創造一個更高效的項目環境。

參與性：利益相關方 (持份者) 在整個項目生命週期中的有效參與，對確保項目成功非常重要。利益相關方 (持份者) 積極參與項目時，就會增加對項目的主人翁般責任心。項目經理負責確定每一個利益相關方 (持份者) 在每一個項目階段應該多大程度地參與項目，以及如何參與。通過每一個階段介紹的工具與流程，參與原則被納入整個 Project DPro 階段模型中。例如，在項目識別與界定階段，就應對利益相關方 (持份者) 進行了識別和分析，確定誰是利益相關方 (持份者)，以及他們將以何種方式參與項目。

全面性：項目經理管理項目時，必須能夠考慮哪些項目組成部分應組合在一起說明達到預期的項目目的，從識別項目開始（確保項目成果與組織/項目集/部門目標一致），到規劃所有項目活動（直接和間接的），一個綜合的項目將各個項目組成部分連接在一起，構成一幅完整的劃面，各個部分有效地協同發揮作用，幫助達到預期的項目產出 和成果。

一體化：項目中的各個階段以及各種工具與流程都不是孤立存在的，除非通過相互結合運用融為一體，否則，不能單獨有效地發揮作用。項目經理負責制定策略，確保每一個工具與流程都建立在另一個工具或流程的基礎上，項目經理還要理解項目運行的環境與背景，在約束條件下開展工作，確保所有項目要素的有機融合。

因地制宜：即使界定最好且規劃最周密的項目，都可能不可避免地遇到問題和挑戰。項目經理應對挑戰、問題和變化的方式，決定了項目的總體成功與影響。應該根據資料與資訊作出決定，指導項目經理及時調整項目活動和組成部分，以適應不斷變化的環境。

1.2.6 項目經理的能力

項目管理的藝術與科學

我們有多少人知道項目經理並不是全能的？項目經理可能在項目管理方面有很好的技術技能，但卻不擅長與團隊以及與項目利益相關方 (持份者) 進行合作。舉個例子，項目經理可能是一位元電子製表軟體的能手、組織工作和規劃未來的專家，但他卻不擅長與項目團隊溝通，導致項目團隊找不到努力的方向。因此，項目利益相關方 (持份者) 迫切需要有領導能力和溝通能力的項目經理。

這種情況自然就引出了一連串問題：“怎樣才算是有效的項目管理？它是一門藝術還是科學？項目管理需要的是具備與人的行為和人際互動相關的軟的‘藝術’技巧，還是側重對投入 和產出 進行技術管理的一系列硬的‘科學’技能？”

毫不奇怪，答案是“兩者都是”。項目管理，就像人生中的大部分情況一樣，成功的秘訣在於平衡。

項目管理的藝術與科學—一則短故事

大衛是當地一個社區組織的一名項目經理，實施一個教育項目，主要針對輟學的學生提供補課輔導服務，以便他們能重返教室。大衛是項目管理領域一名經驗豐富的老兵，項目設計與規劃的一名專家。但是，最近他一直備受員工離職的困擾，致使項目延誤很多。

所以，有一天大衛問他最信賴的一位團隊成員，“阿裡森，究竟是怎麼回事？為什麼項目發生這麼多員工離職事件？”

“這個呀，大衛，實話說吧，在確保我們準時完成所有工作方面，您確實是一個很棒的項目經理。報告總是完美無缺，與捐贈者打交道，我們也很少出問題。但實話告訴您吧，很多團隊成員覺得您唯一與他們溝通的時候是要它們交付什麼東西或者指出某個錯誤。他們認為除了按時完成任務和達到目標之外，您不關心任何其它事情。”

聽到這些，大衛陷於沉思。在預算範圍內按時完成項目範圍內的工作達到預定目標，這確實很重要，但大衛忘記的是項目管理的“藝術”。創造一個鼓舞人心的團隊環境，以建設性的方式領導團隊成員，這與項目管理的“科學”同樣重要。

在大衛管理的項目中，儘管項目的所有技術方面顯示能夠成功交付項目，但團隊成員離職造成項目延誤，不得已要招募新的成員，又要一次一次培訓。

這些都是一個平衡的問題。一個好的項目經理要能夠平衡項目管理的“藝術”和“科學”。

項目管理的藝術側重于項目的人員要素，要求項目經理具備領導、鼓舞、激勵和溝通的能力。具備項目管理藝術的項目經理，能夠在工作挑戰發生變化的時候引領團隊隨機應變，能夠根據實際工作情況隨時調整工作的優先次序，能夠解決團隊的矛盾衝突，能夠確定何時以及向誰傳達什麼資訊。

項目管理的“科學”側重於規劃、估算、測量和控制工作等技術性的項目管理能力，項目管理的“科學”圍繞誰在什麼時候做什麼的問題，確保項目管理的技術性部分得到積極管理。項目管理的“科學”圍繞三重約束三角形，不斷地評估項目的各項活動，確保達到各個目標，獲得成果。

項目成功的關鍵是平衡項目管理的“藝術”和“科學”。儘管不可能所有項目經理在項目管理的“藝術”和“科學”方面都有很強的能力，但應該對項目經理在項目管理能力方面的優點和缺點進行盤點評估，列出清單，然後項目經理要積極努力，平衡“藝術”和“科學”方面的能力，這一點很重要。

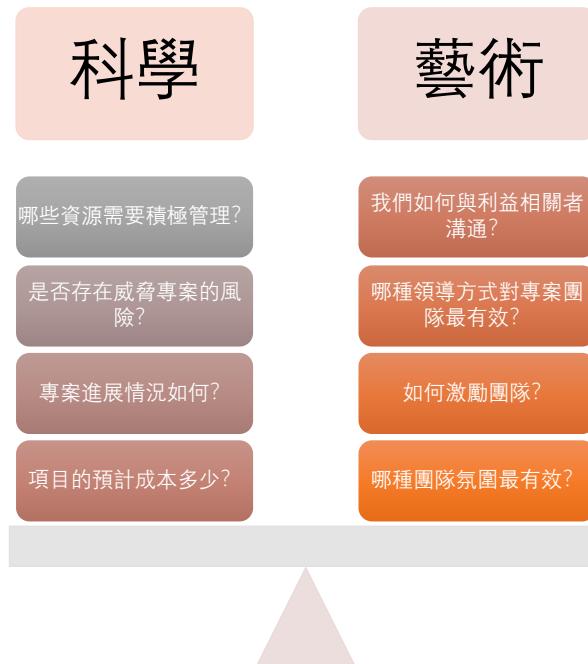


圖 7：平衡項目管理的藝術與科學

Project DPro 項目管理能力模型

雖然將項目管理的技能分為“藝術”和“科學”兩個類別是有幫助的，但它只是辨識一個成功項目經理所應具備的特點的第一步。

建立一個更全面的項目管理能力模型，將有助於確定項目經理的必要技能，同時，可作為評估項目經理技能水準的工具，明確項目經理需要提升的領域，並繪製職業發展路徑圖。現在有多種項目經理能力模型，而 Project Pro 模型將項目管理能力劃分為四個方面：



圖 8：Project DPro 能力模型

技術能力：這方面的能力通常被統稱為項目管理的“科學”。項目經理能否識別、選擇和採用正確的工具和流程來確保項目管理的成功？

領導力/人際關係能力：通常統稱為項目管理的“藝術”。例如，項目經理如何與團隊成員溝通、如何激勵和啟發團隊成員、如何解決團隊矛盾衝突？

個人/自我管理能力：項目經理自我管理的能力。例如，項目經理能否有效地確定工作的優先次序、管理時間和組織工作？

發展領域相關的能力：能夠在發展項目背景下應用項目管理技術、領導/人際關係和個人/自我管理能力。例如，項目經理能否識別、選擇和採用針對發展領域的獨特的合適工具和流程？

| 能力 | 特徵 |
|-------------------|--|
| 項目管理技術能力 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 積極主動地管理項目範圍 ✓ 全面識別項目成功所要開展的活動 ✓ 管理項目總體進度，確保工作準時完成 ✓ 定義和收集衡量項目進展的指標 ✓ 識別、跟蹤、管理和解決項目問題 ✓ 積極主動向所有項目利益相關方(持份者)傳達項目資訊 ✓ 識別、管理和降低項目風險 ✓ 建立物流後勤系統 ✓ 確保項目交付的成果符合可接受的品質要求 ✓ 識別是否以及何時需要進行項目變更，這些變更對項目的影響 ✓ 計劃和管理項目的預算及支出 |
| 領導力/人際關係能力 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 在機構組織框架內展望項目發展大局 ✓ 推動對項目的支持（促進認同） ✓ 傳達願景—設定合理的、具有挑戰性的工作要求 ✓ 向團隊成員提供及時有用的績效回饋 ✓ 營造高效的團隊氛圍 ✓ 主動溝通（包括口頭和書面溝通）、包括積極傾聽 ✓ 激勵團隊成員自覺遵從項目指引，實現目標 |
| 個人/自我管理能力 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 組織能力 ✓ 注重細節 ✓ 多工處理能力 ✓ 邏輯思維 ✓ 分析思維 ✓ 自律 ✓ 時間管理 |
| 發展領域相關的能力 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 理解發展領域的價值觀和範式（或者運作模式） ✓ 瞭解參與項目的利益相關方(持份者) ✓ 能夠理解並應對複雜的發展環境 ✓ 與一群項目執行夥伴有效地合作 ✓ 應對發展環境獨有的壓力 ✓ 具備文化敏感性 |

表2：Project DPro 能力模型特徵

- 由於在規模、複雜程度和風險等方面的不同，不同項目的項目經理所應具備的能力水準也有所不同。然而，儘管項目會有這些差異，但採用這個模型，有助於更好地確保所有項目：所有活動都被全面地確定，優先化和排序；
- 進度表全面涵蓋整個項目週期，並確定項目計劃中相互關聯的要素；

- 確定和執行採購流程（包含材料和承包商）；
- 制定和落實項目利益相關方(持份者)之間的溝通原則；
- 制定有關員工、志願者和項目施工夥伴的人事制度；
- 預測和監控風險；
- 制定和實施一個品質標準體系，確保項目達到可接受的品質標準；
- 制定和管理變更管理流程。

隨著項目經理的職責從管理相對簡單的項目提升到管理比較複雜的項目，每一方面的能力所涉及的必要知識、技能和行為方式，都要相應地提升。而且，隨著時間的推移，項目經理需要培養的一種最獨特的能力之一就是能夠找到應對挑戰（超出預算、團隊衝突、角色模糊、進度變更、意外風險）的備選方案，並根據每種情況的獨特需求，運用相應的能力來應對這一挑戰。

雖然項目管理的所有四個能力領域對於確保項目成功都至關重要，但《Project DPro 指南》著重探討項目管理技術能力和發展領域相關能力在“科學”方面的技能。不過，為了幫助項目經理瞭解他們在每一能力領域的綜合等級，我們在網站 www.pm4ngos.org 上提供了一份自我評估工具。

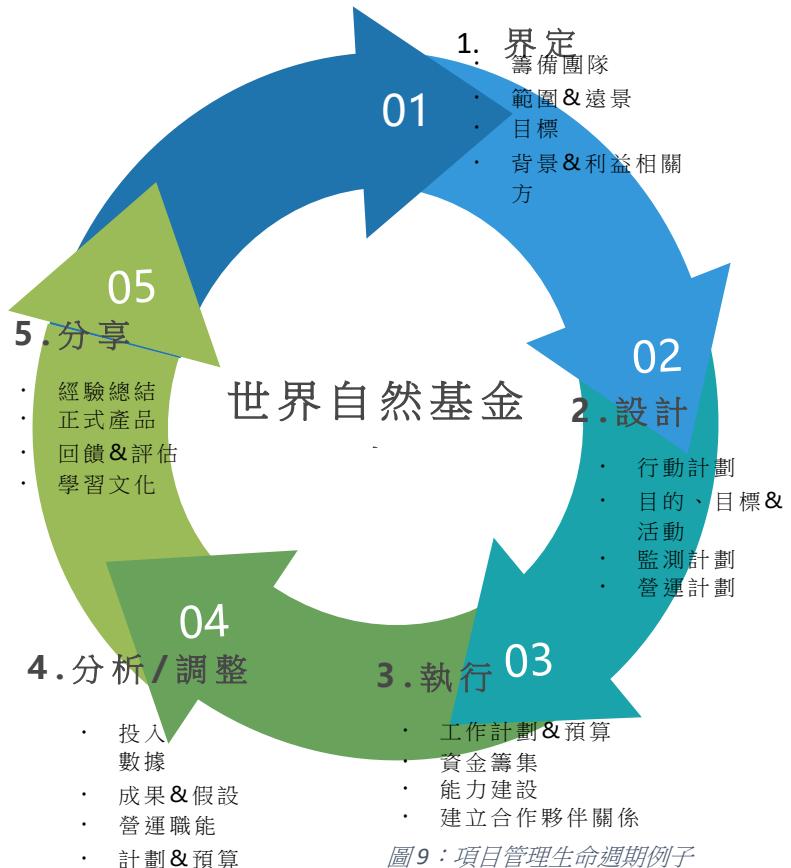
1.2.7 發展和人道主義項目的階段

若想發展和人道主義項目能夠取得成功，在整個項目的生命週期，都要均衡地運用所有項目管理能力，這一點很重要的（見附錄 1，項目管理能力）。為此，許多發展組織推出了自己的項目生命週期圖，通過這張圖可以確定他們的項目進程處於項目生命週期的哪一個階段。同時，這些項目生命週期階段確定了為達到項目目標或目的而開展的各種活動的邏輯順序。

例如，圖 9 展示的是世界野生動植物聯盟項目與項目集的生命週期設計圖。圖中，項目生命週期是用一個圓圈內的一系列步驟來表示，這只是一種項目週期模型的一個例子。

其它發展與人道主義組織採用其它設計來展示項目生命週期，包括迴圈模式、線性模式或不斷修正的螺旋模式。雖然項目生命週期的具體順序及描述方式可能因行業或組織的不同而有所差異，但他們的目標都是一致的。通過將活動在項目生命週期中進行分組排序，項目經理和核心團隊能夠更好地：

- 定義項目從開始到結束整個生命週期中的不同階段；
- 確定項目團隊在項目生命週期的不同階段必須執行的流程；
- 演示（顯示）如何利用項目管理週期建立項目管理模型；
- 展示項目如何在一個“約束”的環境中運行項目，在這種環境中，改變某個約束，將會導致其他項目參數發生改變。



來源：www.panda.org

1.2.8 Project DPro 階段模型

Project DPro 採用一個階段模型的方式，針對項目的每一個階段應該做什麼工作提供指引。Project DPro 階段模型可以融入到組織現有的項目生命週期中，或者如果組織內部沒有設計項目生命週期圖，也可以獨立採用 Project DPro 階段模型。

需要指出的是，這些項目階段並不一定是依次序先後發生，而是交互進行。並不是開始一個階段，待這個階段完了之後，再開始下一個階段。這樣，這個階段模型可以有更多的靈活性和可調整性，可以適用於各種不同的項目與領域。

經修改後的 Project DPro 階段模型有 5 個階段：項目識別與界定、項目組建、項目規劃、項目執行與項目收尾。

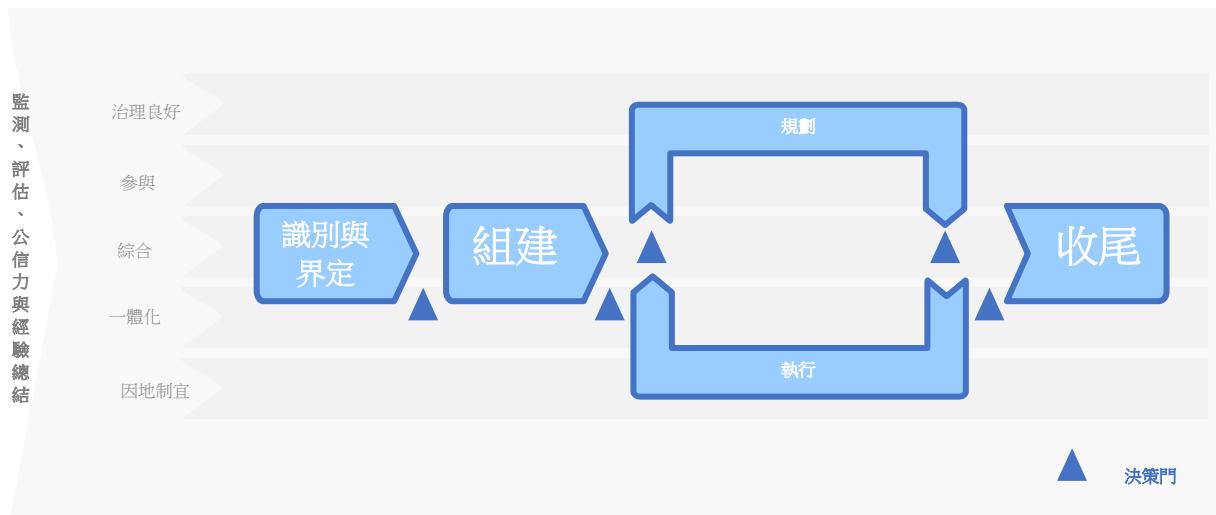


圖 10：Project DPro 階段模型

Project DPro 階段模型的設計有明確的目的，那就是確保模型均衡而又全面，這對發展與人道主義領域的項目尤其重要。發展組織往往特別強調項目的設計與執行，但是，這樣可能會令項目生命週期其他階段的重要性被忽視。

顯然，強有力的項目設計與執行管理是必要的，但還不足以保證項目成功。一個項目不僅要在設計與執行階段持續提供充分的投入，也要在項目週期的其他階段投入同樣水準的資源與努力。

監測、評估、公信力與經驗總結（MEAL）

在《Project DPro 指南》的舊版中，監測（Monitoring）、評估（Evaluation）與控制（Control）（MEC）單獨作為一個階段來闡述。但是，在本修訂版中，增加了“公信力”（Accountability）與“經驗總結”（Learning）兩項，將 MEC 擴展為 MEAL，並被納入項目的每一個階段。這種更加綜合的方式可以更加清楚地闡明要如何將 MEAL 與項目管理融合在一起，以產生項目預期的產出與成果

Project DPro 的階段

項目的識別與界定階段—在這個階段，項目團隊需要界定需求、發掘機會、分析項目的實施環境，並為界定項目設計備選方案。在項目識別與界定階段中做出決定，確定項目隨後運營的戰略與運營框架。

項目組建階段—在組建階段，項目會得到官方的授權，項目的總體參數被界定，並被傳達給主要的項目利益相關方(持份者)。也是在這個階段，項目團隊建立高層面項目治理框架。

項目規劃階段—在項目規劃階段，項目團隊應根據項目前期幾個階段制定的檔制定出全面而詳盡的實施計劃和補充計劃（MEAL，供應鏈計劃等等），為開展項目的所有工作提供一個框架。在項目的整個生命週期中，應根據項目不斷變化的情況，評審並更新這些計劃。

項目執行階段—項目執行的日常工作是領導並管理項目計劃的落實：帶領團隊、處理問題、管理項目團隊，並且創造性地將項目計劃中的不同元素進行整合。

項目收尾階段—這個階段包括執行項目結束時需要進行的所有收尾工作，包括（但不限於）：與項目受益方確定交付成果、總結經驗以及完成行政管理、財務及合約收尾工作。

一般來說，項目的有些階段是在其它階段完成後才會發生的，例如，項目收尾階段是在項目執行之後的。但這並不意味著在項目執行階段完成之前，就可一直忽視項目收尾工作。儘管是在項目臨近結束之前或者項目執行之後才開展收尾工作，但是，從項目識別與界定階段開始就要考慮收尾工作，而且，還要將這些考量納入項目組建和項目規劃階段中。

1.2.9 決策門

對於管理項目，決策門至為重要。決策門是項目中的檢查點，在這些檢查點，您要判斷項目是應該繼續照常推進，還是要根據獲得的資訊進行變更，或者全面停止項目。這樣來考慮這個問題，您要問自己：“我們現在是在做合適的項目嗎？我們還在以合適的方式做這個項目嗎？”

決策門可以有多種不同的形式，正式的決策門數量取決於項目的週期長度與複雜性以及項目運行的環境。

決策門流程還應該與項目管理容許度（許可權）以及項目團隊的治理結構聯繫起來。項目治理有助於指導和協助項目經理通過決策門流程做出變更和決策。如果明確了項目經理做出決策的許可權水準以及明白哪些利益相關方（持份者）將在何時參與項目，決策門流程將會效率更高、而且更加有效。

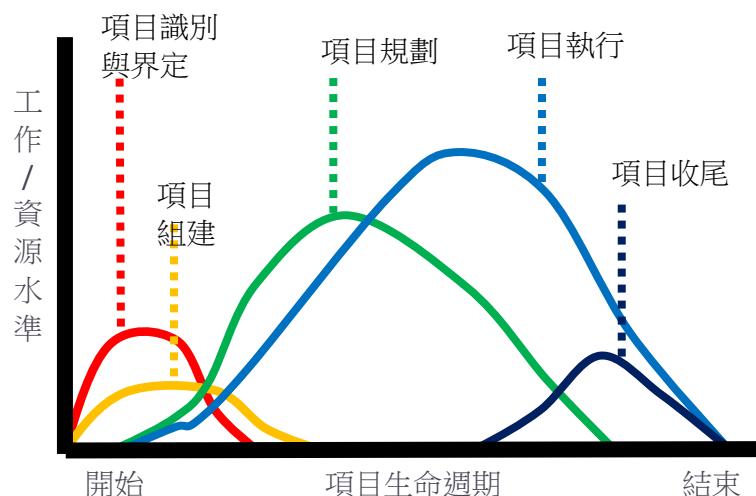


圖 11：Project DPro 各階段之間的聯繫

徵求利益相關方的意見

項目管理團隊制定與每一個決策門有關的文件時（如項目論證檔、概念檔、意向書、項目建議書等），需要利益相關方的參與，針對與潛在項目相關的中心問題尋求答案。這些問題包括（但不僅限於）：

- 項目的範圍經項目受益方審議與接受了嗎？
- 高層面項目進度表符合利益相關方的期望和要求嗎？
- 利益相關方是否已經同意了最低限度的品質要求？
- 高層面項目範圍、進度表和預算經過項目活動的執行組織審議了嗎？

這些問題及其它類似問題在項目設計過程早期提供了檢查點，確保正式的項目建議書是可行和合適的。

通過決策門引領和管理一大群利益相關方 (持份者) 常常要花很多時間，並且可能會面臨溝通方面的挑戰。儘管有這種複雜性和風險，以參與式的方式來通過決策門具有很多優點，它有助於：

- 確保組織不會在缺少關鍵決策者（贊助者、執行合作夥伴、組織的內部決策者）的承諾與支持下，在發展項目建議書上投入過多的時間、金錢、人力和組織資本。
- 為項目控制提供一個框架，確保各種機制落實到位，在整個項目生命週期內得到有效利用和檢查。
- 支援對項目概念進行全面性分析，提供多種視角。項目一旦開始執行，鼓勵對項目採取集體負責任的態度。勾劃出一個項目審查需要通過的流程，確保項目獲得了最終批准所需要的支援（內部和外部的），降低出現項目“很完美但被否決”的情形的概率。

避免陷入“很完美，但被否決”的風險有多種“最佳實踐”，其中一種就是在各階段建立一個由一系列授權點組成的決策門流程。利用決策門，組織明確項目中的一系列節點，在這些節點上，需要決定項目是繼續推進到下一個階段，還是需要修改項目範圍、進度表和/或預算，亦或是徹底地終止項目。每一個接下來的決策門，都是建立在前一階段完成的工作之基礎上。

決策門——“很完美，但被否決”的情況例子

舉個例子，項目現在處於識別與界定階段，您問您自己：“到目前為止，在沒有任何項目會確保被批准保障的前提下，我們已經在項目識別與界定階段投入了大量的時間/金錢/精力。這是不是一個重大風險？”

總是會存在這樣的風險：一個組織在項目識別與界定階段投入了大量的資源，但最後發現項目沒有得到正式批准。

在理想的情況下，項目團隊會希望建立一個系統，通過這個系統，在大量資源投入到項目識別與界定階段之前，他們能收到明顯的跡象，表明該項目會（或者不會）獲得支持。

項目團隊希望避免出現這種“很完美，但被否決”的情況：組織已經在項目識別與界定活動上花費了數千（甚至數萬）美元，但項目最終缺乏關鍵利益相關方（組織內部、社區、政府人員或者潛在贊助商）的支持。

在 Project DPro 項目各階段模型中，決策門是使用位於各項目階段之間的三角形作代表。

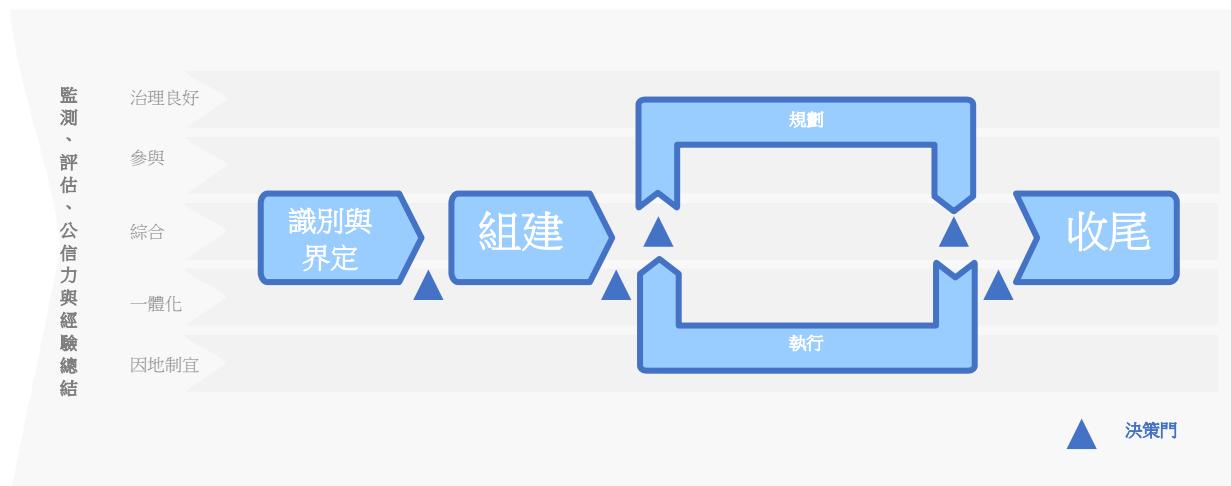


圖 12：Project DPro 階段模型中的決策門

如前所述，一個項目中的決策門數量因項目及其複雜性和關鍵利益相關方 (持份者) 的不同而不同。因此，項目階段模型中採用三角形圖示（決策門）作為一個說明性的模型，表示可能設置決策門的節點。有些項目的決策門數量可能較多，而有些則可能較少。應該清楚的一點是，決策門系統有助於確保在沒有獲得關鍵利益相關方 (持份者) 支援的情況下不會進行項目投資。

在項目的常規節點（如項目執行的每一年開始）設置決策門有助於：

- 保持項目繼續圍繞項目原計劃要回應的需求進行實施。
- 確保當初使項目獲得批准的情境和假設仍然存在。
- 項目團隊和關鍵利益相關方 (持份者) 有機會就以下方面做出決定：是否按目前的構想繼續推進項目、修改項目計劃、亦或是終止項目（如果項目干預 (介入) 不再合適、可行或者必要，終止項目並不一定意味著是一次失敗）。

表 3 中的例子為三角洲河廁所建設項目在識別與界定階段確定了三個決策門。

決策門：一個可靈活調整的工具

隨著項目五個階段的推進，建議項目團隊通過一系列正式的決策門（Project DPro 階段模型中以三角形表示）重新審視項目的合理性及規劃。

在每一個決策門，項目團隊都有機會決定項目最初的合理性是否仍然有效，是否需要做出任何重大變更，或者是否需要全部停止項目投資。

每一個項目和組織都以不同方式利用決策門這一工具。最常用的決策門往往是設置在項目早期階段，包括概念檔和項目建議書，它們構成決定是否繼續推進潛在項目投資的檔。但是，建議在項目的後期階段也要設置決策門。

例如，在項目執行階段，應該進行正式的檢查，確保項目原本計劃解決的需求仍然存在，項目干預(介入)的邏輯仍然有效，項目執行計劃仍然準確。

三角洲河廁所建設項目中的決策門

在本案例中，項目識別與界定階段可能設置了以下決策門：

| | |
|------------------------|--|
| 決策門 1 項目概念檔 | <p>作為一個執行合作夥伴，您針對一個國際非政府組織（INGO）的項目集下面的某個項目向這個 INGO 提交一份概念檔，概括描述這個項目的高層面活動、預算和時間表。這份概念檔的成果可能是：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 您的概念檔獲得批准，您繼續下一步工作，編寫一個全面的項目建議書。 2) 您的概念檔被否決，或者 3) 您的概念檔經修改後被批准。 |
| 決策門 2 項目建議書 | <p>一旦初始概念檔獲批，您可能被要求編寫一份完整的項目建議書。與概念檔很相似，有三種情況可能會發生：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 您的項目建議書獲得批准，您繼續項目的組建與規劃階段。 2) 您的項目建議書被否決，或者 3) 您的項目建議書經修改後被批准。 |
| 決策門 3 政府審批授權 | <p>大多數項目所在地的政府（地方政府或中央政府）要求項目在推進之前必須獲得政府授權。項目在繼續下一個階段之前，政府一般需要對項目地點、概念和其它關鍵要素進行審批。</p> |

表 3：三角洲河項目決策門例子

項目、組織和情境不同，每一個階段的決策門也不同。在繼續向前推進下一個階段之前，內部決策門必須關閉。在繼續下一個階段時，如果決策門仍然開著，則可能影響項目團隊有效完成下一階段的工作。

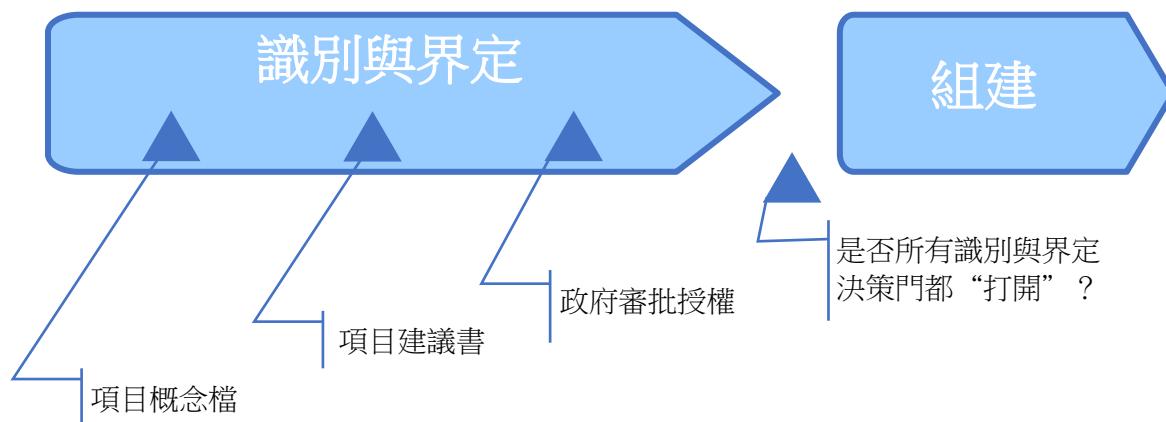


圖 13：項目識別與界定階段內部決策門的例子

例如，如果項目未能獲得政府審批授權，這一決策門仍然保持開著，項目團隊可能在項目組建階段耗費資源與精力，卻不能獲得實際推進項目的正式授權。如果項目最終未能獲得政府審批授權，則可能給項目、組織與利益相關方(持份者)帶來不利影響。

參與每一個內部決策門的利益相關方(持份者)也可能不盡相同，因此，需要考慮決定每一個流程包括哪些決策門以及應該向哪些利益相關方(持份者)徵詢意見。

緊急決策門

可能會出現這樣的情況，項目運行環境瞬息萬變，需要決定如何向前推進項目，這正是緊急決策門可以發揮作用的地方。當需要快速決定是繼續推行某個項目，還是終止這個項目時，就要落實緊急決策門。需要執行緊急決策門情形的例子：在一個衝突的環境中、環境迅速發生變化、項目(和/或團隊成員)被置於危險時。

這種決定並不總是在項目經理的許可權(容許度)範圍內，而且大多數情況下都是超出了容許度範圍。項目經理應該與治理層和利益相關方一起決定是否和何時應該考慮緊急決策門。

1.2.10 各階段的論述結構

下一章，我們將分別詳細地闡述 Project DPro 的各個階段，著重講述每一個階段取得成果所要使用的工具與流程。各階段將按照以下結構分別進行闡述：

- **概述**：重點概述本階段的重要性，概括介紹本階段中應考慮的關鍵部分；
- **關鍵產出**：根據著重講述的工具與流程，每一個階段都應該有一個具體的產出；
- **本階段在實踐中的意義**：總結前一階段與本階段之間的聯繫，並納入本階段需要考慮的其它相關事情；
- **投入**：概括介紹有助於完成本階段流程的檔與工具；
- **流程**：確定和提供獲得本階段產出所需要的全部流程與工具示例。

另外，本指南還提供一些故事與小型案例研究，用於具體說明在實踐中如何靈活運用這些工具與流程。《Project DPro 指南》是根據發展與人道主義領域多種不同項目的經驗總結撰寫的，可給讀者提供廣泛的視角。

第二章. PROJECT DPRO 的階段

2.1 項目識別與界定

本章講述：

- ✓ 識別與界定需求
- ✓ 資料的類型與資料收集
- ✓ Bradshaw 的四類社會需求
- ✓ 利用韋恩圖識別和分析利益相關方 (持份者)
- ✓ 問題樹與目標樹
- ✓ 當前形勢與未來態勢 (趨勢) 分析
- ✓ 邏輯框架

“萬物都經歷兩次創造，先神而後形。以終為始，對期望的成果，心中先要有一個遠景目標和藍圖，這是創新的關鍵。”

— Stephen Covey

2.1.1 概述

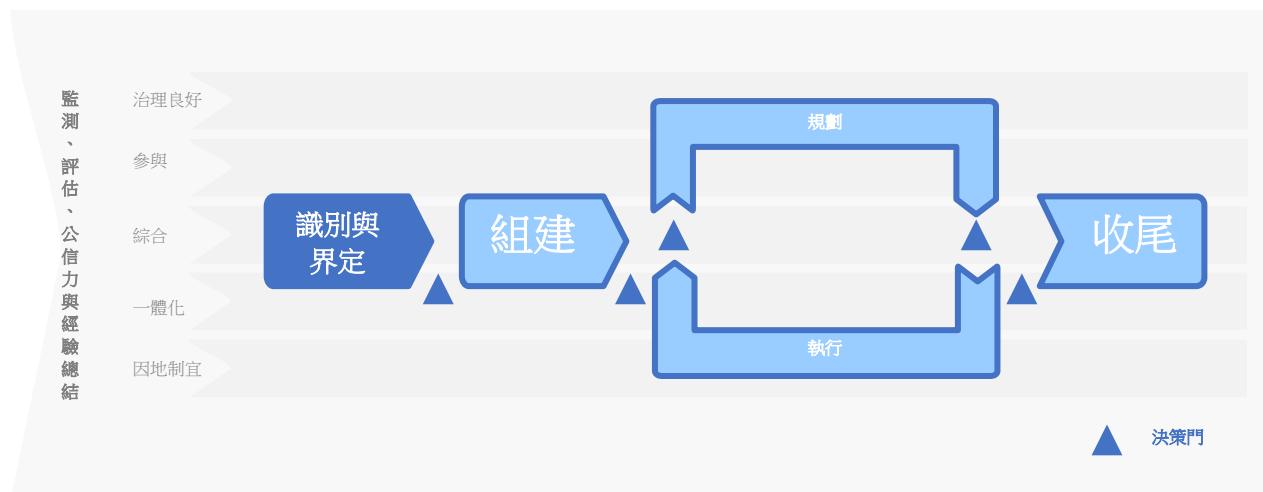


圖 14 : Project DPro 階段模型—識別與界定

所有的項目都始於一個想法、一種需求或者一個機會，經過評估、分析，最終才發展成為一個項目，然後通過項目生命週期來進行管理。正是在這個過程中，我們開始回答一個關鍵的問題：

“我們正在做合適的項目嗎？”如果這一步錯了，在很長一段時間裡，即便項目的所有工作都已經得到很好的規劃和實施，但項目都會是錯的。第一步做對了，您就可能已經成功一半。

在很多依賴項目管理文化的領域，項目從獲得官方正式批准後開始。但在發展與人道主義領域，通常不是這樣的，而是可能存在各種情況，最常見的情況是項目週期從項目識別與界定階段開始。

在項目識別與界定階段，時間、資源和精力會投入到界定需求、尋求機會、分析項目環境、培育關係、建立信任、發展夥伴關係以及確定干預（介入）的高層面框架。在項目識別與界定階段所做出的決定涉及現有的戰略（組織的、項目集的、部門的以及國家的戰略等），並確定開展項目的總體框架。

項目識別及界定階段如此重要的一個原因之一是，它提供了一個成本效率最高的機會來回答關於項目參數的基本問題。作為一個項目團隊，將共同努力，開始通過各種流程建立項目的基礎，這一努力的最終成果是提供項目邏輯框架和高層面項目章程。

如圖 15 所示，可以對項目做出改變的最早時機是在項目開始的時候。如果一個項目團隊想要改變目標、項目進度安排或預算，在項目已經開始實施（為完成工作而花錢、投入時間和資源）之前，則更加容易一些。

當項目向前推進時，還有一些其它機會對項目範圍/品質、預算/資源以及時間/進度等問題進行再次討論。但是，一旦已經開始項目執行（人員已經雇用到位、工作已啟動、預算已劃撥、交付物已初見雛形），再改變這些項目參數的成本就會增加，因而，這些參數的改變將會更難管理。因此，項目經理應該利用收集到的資料在項目識別及界定階段進行有效決策，以開放的態度對待創新性探討、頭腦風暴、前景展望以及策略辯論等，是這一階段通常採用的方法。

項目與干預（介入）

在本指南中，這兩個詞常常互換使用。一個項目就是對某種情況或者情形，通過一種干預（介入）和許多活動進行“介入”的過程。

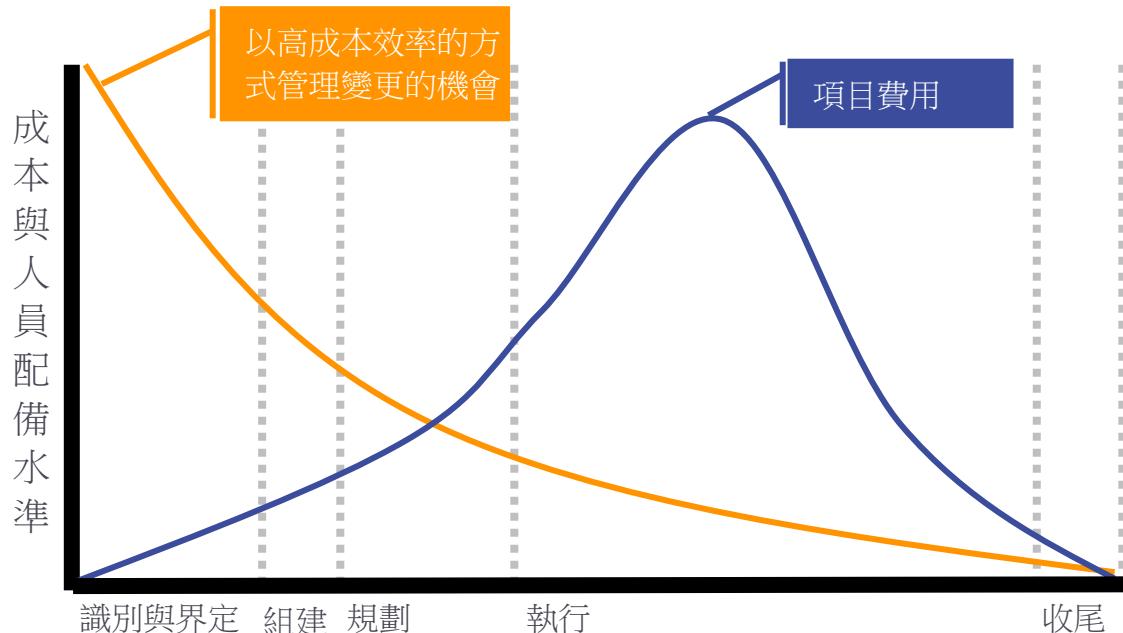


圖 15：以高成本效率的方式管理變更的機會

2.1.2 關鍵產出

利益相關方 (持份者) 分析

利益相關方 (持份者) 管理的有效性可能成就一個項目，也可能破壞一個項目。不過，如果您沒有花時間對誰是利益相關方 (持份者)、他們的權力和影響進行一次全面評估，並尋找使他們參與項目的方法，則真的很難管理利益相關方 (持份者) 並使他們參與項目。在項目識別與界定階段，這一流程首先是分析利益相關方 (持份者)，確定他們的權力和影響。這一分析將是項目後面幾個階段制定管理與參與策略的基礎。

項目邏輯框架

項目邏輯框架是一個有助於概括描述活動如何導向項目產出 和成果的關鍵流程與工具，它還可以幫助我們清晰地概述與目標陳述 (objective statements) 有關的任何假設，還包括在整個項目過程中用來驗證目標的衡量指標和衡量方法。

項目建議書

在這一階段，項目將提交項目建議書以獲取資金。為了完成項目建議書，需要獲取大量的資訊，才能編制一份盡可能全面而準確的項目建議書。關鍵的一點是，要開始對項目範圍、預算、時間表、風險、可持續性和項目收尾方式等進行高層面的分析。

另外，還需要考慮對團隊的要求以及有效、成功交付項目所需要的人力與物力資源。

高層面項目章程

在本階段，您將開始構建您的項目，針對風險、利益相關方 (持份者)、人力資源、供應鏈和可持續性等方面進行高層面的分析。這些流程的產出 應該是一份高層面項目章程和一份項目建議書，前者將在項目組建階段進一步深化，後者將被提交給資金提供者以獲取資金。

項目識別與界定階段的 MEAL (監測、評估、公信力與經驗總結)

讓 MEAL 團隊參與本階段至關重要。項目經理要在整個項目期間與 MEAL 團隊緊密合作，但尤其是在這一階段，需要進行大量的分析，這些分析需要 MEAL 團隊的協助和建議。因為需求評估及驗證、以及項目建議書都在這一階段完成，因此，這一點特別重要。MEAL 團隊還將參與說明制定項目邏輯框架、驗證假設以及確保衡量方法實用可行。

2.1.3 誰參與本階段

項目識別與界定階段為在項目早期建立各利益相關方 (持份者) 的參與的方式提供了機會。儘管項目識別與界定階段採取各方參與式的方式可能要花費更多時間與資源，但採用這種方式，將會：

- 為利益相關方(持份者)提供機會控制他們自己的發展進程；
- 利用從多個視角獲得的資訊與回饋，以強化項目設計；
- 增強利益相關方(持份者)對項目的擁有感。

在這個階段，您可能希望確保讓盡可能多的項目團隊成員和利益相關方(持份者)都參與進來，但是還要記住，這時候可能還沒有雇用項目經理和大部分團隊成員。一個有益的做法是確保項目集經理、MEAL 團隊和其它相關的內部利益相關方(持份者)參與本過程，這樣，一旦項目經理雇用到位，就可以有效地向他/她傳達這些知識與資訊。如果項目剛好被納入組織的一個項目集中，則項目集經理這個角色也很關鍵，他要確保項目的成果符合項目集的整體戰略，並針對這一階段要進行的分析和高層面評估，給項目經理和項目團隊提供指導。

因為在本階段您要做高層面的分析（估算），因此，讓組織內部的支援和運營團隊參與進來也很重要。要徵詢供應鏈、人力資源和財務等部門的意見，特別是在項目建議書起草階段。對於確保更加準確地估計時間、預算和範圍，這些部門可以提供非常有用的幫助。

2.1.4 本階段在實踐中的意義

資源動員與利益相關方(持份者)參與

有時候，這個階段經常面臨一個現實，那就是用來識別項目和界定工作範圍的設計和參數的時間非常有限。正因為如此，要採取一種結構化的方式來識別與界定項目，並為有效地完成這項工作動員相應的資源。

要讓利益相關方(持份者)參與本階段，這對項目的成功至關重要。通過一個參與流程，從項目早期階段開始就促進利益相關方(持份者)認可和支持項目干預(介入)，說明描述工作的優先順序，這樣可以促進項目的識別與界定。

讓利益相關方(持份者)參與本階段還有另外一個好處，那就是為您在整個項目生命週期中與利益相關方(持份者)合作與協調的方式確立一個示範。參與應該是國際性和戰略性的，在合適的時間和情況下納入參與和回饋機制。採取鼓勵利益相關方(持份者)參與的政策，儘管花費的時間更多些，但帶來的效益遠遠大於挑戰，在項目的規劃和執行階段，尤其如此。

決策門

決策門在項目的任何階段都很重要，但在項目識別與界定階段尤其重要。項目的基礎是在這一階段奠定的，因此，如果這一階段錯了，則當項目向前推進時，對項目的成果與影響會帶來多米諾(骨牌)效應。

設置正式的決策門，並讓利益相關方(持份者)參與這個過程，有助於確保您以合適的方式開展合適的項目。項目識別與界定階段的一些決策門例子如下：

- **需求評估**：確認需求存在並且是社區、利益相關方(持份者)和受益人的優先需求。以利益相關方(持份者)提供的資訊和回饋，作為確定項目參數的依據。
- **概念文件**：提出一個高層面的項目概念，利益相關方(持份者)(如組織、項目集的團隊和/或捐贈者)將決定它是否符合標準要求，是否可以繼續下一步進行項目建議書的編寫。
- **項目建議書**：概括描述項目的高層面要素，包括：工作範圍、預算、時間框架、風險、利益相關方(持份者)、干預(介入)邏輯以及資源要求，目的是獲得資金支援。

記住，在這一階段，還可以加入其它決策門，取決於項目的類型和複雜性，以及提出項目意向（或者徵集項目建議書）與要求提交項目建議書的時間之間的間隔等。

2.1.5 投入

為了成功完成項目識別與界定階段，您需要有各種檔和資訊，包括：

- 項目概念/構思
- 徵集項目建議書的相關條款和要求
- 以往類似項目的經驗
- 項目集的變革理論

能夠獲取哪些投入檔，取決於您要識別與界定的項目類型。例如，如果您要以一個執行合作夥伴的身份，對一個國際非政府組織或者捐贈者的徵集項目建議書進行回應，您可能需要一份徵集項目建議書的相關條款和要求（ToR）來指引您。這種項目通常已經完成了高層面的項目識別流程，您需要的只是提供具體資料，以及對要開展的項目干預（介入）做進一步的參數細節說明。

相反，如果您是一個項目捐贈款的接受方，項目從開始到結束的所有階段，包括每一個項目支援部分，您都需要進行識別和設計。也許，在這一階段，您可能已經有了一個泛泛的概念，但還需要進一步探討和規範項目的細節。

在這一階段，這些流程對所有項目都是一樣的。但是，您執行的項目的類型，決定了您的項目在這個階段需要的資訊和細節詳盡程度。

2.1.6 流程

界定需求

在識別與界定項目過程的開始，項目團隊就應該收集資料與資料，用於確定潛在干預（介入）區域內的社區需求。不過，收集的資料不應局限於與社區需求有關的問題。當我們探索社區的需求，為項目構建框架時，需要考慮很多方面的因素，包括：

- 該區域當前提供的服務（無論是社區自己還是其它機構提供的）；
- 項目可能涉及的利益相關方（持份者）；
- 社區的自身優勢與資產；
- 國家或者部門層面的目標、目的及戰略。

概念文件

概念檔是一份概述項目構思的高層面檔，可供組織內部或外部使用。在這一階段，您可能已經向您組織內部的利益相關方、或者捐贈機構或者一個國際非政府組織提交了一份概念檔，以對一個徵集項目建議書（RFP）做出回應。概念檔是一個很好的工具，可用於在這個階段開始為您的項目建立框架和進行界定。

收集資料面臨很多挑戰，其中一個就是這個過程可能會存在很強的主觀性。關於什麼應該、以及什麼不應該被定義為“需求”，人們（作為個人或社會和利益集團的成員）可能有完全不同的想法。因此，在單個地點完成的需求界定過程，可能會產生截然不同的成果，這取決於這一過程向誰徵詢了意見以及採用了何種方式進行徵詢。

MEAL 與需求識別

在這一階段，MEAL 團隊或者負責人將與項目經理和團隊密切合作。任何資料收集工作都要與您的 MEAL 團隊或者代表進行合作。

收集資料

您在這一階段收集的資料不應僅限於目標社區或者受益方的需求和優先事項。在項目的這一階段，還應該收集其它一些資訊，以便更全面地理解項目情況和背景。收集的資料可能包括：

- 法律法規環境
- 社會與文化條件和規範
- 可用的和需要的基礎設施
- 社區的 優勢、機會和遠景目標
- 生態/自然環境
- 組織網路
- 成功與能力

有多種方法可以用來收集這些資料，記住，在這個階段，您可能還沒有太多可以利用的資源。例如，您可能還沒有專門的預算可用于開展完全的資料收集工作，或者，只有有限的人力資源來完成資料收集的過程。在決定從何種管道或者採用何種方式收集資料時，您都需要記住這些約束。

但是，在可以開始資料收集過程之前，應該制定一個規劃，說明：

- 資料收集的目的
- 進行資料收集可以利用的資源
- 需要的人力資源
- 進行資料收集/需求評估可用的時間期限

以三角洲河廁所建設項目為例，在這一階段，項目還只是一個想法，還需要更多的資訊和資料來確認這一需求存在，並向項目團隊提供資訊，說明指導他們如何推進項目的發展。

Error! Reference source not found.⁴ 提供了一種簡單而結構化的方法，用來確定需求評估需要收集什麼資訊和資料。在項目的這個階段，時間和資源都是有限的，因此，資料收集過程應該盡可能有針對性，並且具有成本和資源效率。

| 我們需要瞭解什麼？ | 我們可以從哪裡/向誰獲得這些資訊？ | 需要什麼人力資源？ | 需要什麼預算？ | 需要什麼樣的時間表？ |
|----------------------|-------------------|---------------|------------|--------------|
| 當地有什麼協會、當地政府部門和其它角色？ | 與社區、協會/合作社會談 | 經驗豐富的現場工作人員 | 交通、午餐、辦公用品 | 現場調查訪問 2 天 |
| 家庭垃圾如何處理？ | 社區家庭、協會、合作社 | 進行入戶調查的現場工作人員 | 交通、午餐、辦公用品 | 現場調查訪問 1 個星期 |
| 商業/工業垃圾如何處理？ | 在社區走訪觀察，與社區居民聊聊。 | 經驗豐富的現場工作人員 | 交通、午餐、辦公用品 | 現場調查訪問 2 天 |

表4：三角洲河廁所建設項目資料收集規劃

資料收集過程也應作為一個小型項目來考慮。在所有現實情況下，都有一個具體的成果（瞭解需求）、具體的工作範圍、預算和時間表，這些都需要管理。

如果未能正確地規劃資料收集工作，可能導致資料收集過程無效，收集的資料可能與項目構思無關，或者項目團隊遺漏了對確定項目干預(介入)至關重要的關鍵資料。

項目集資料、經驗總結與評估

如果項目是一個項目集的一部分，則項目集可能已經有了可供項目團隊用於識別與確認需求的資料和資訊。只要這些資料是適時和相關的，則可以減少需要收集的資料之數量。

以往項目的經驗和評估是另外一個很好的工具—只要它們是適時的，在項目識別與界定階段可用於資料收集。這些經驗和評估應該被納入將來的項目中，通常包含可用於新項目的資料與資訊。

資料的類型

二手資料 (間接資料) — 即在一些已公開發表或未發表的資料中（包括文獻綜述、調研、評估、NGO、聯合國下屬機構、國際組織及政府部門的工作報告）可以查找到的資訊。二手資料可能具有很高的成本效益，應該作為評估資料的首要來源。不幸的是，二手檔的獲取往往受到限制，同時，當我們解讀二手資料時需要謹慎小心。有時，為了證明二手資料的可靠性以及其與特定背景的關聯性，或者為了挖掘資料背後更深更具體的資訊，需要進行一手資料的收集。記住，二手資料有可能是定量的資料，也可能是定性的資料。

| 優點 | 缺點 |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • 比較具有成本效益，可以利用互聯網和 /或記錄搜索來進行資料收集。 • 需要專門來完成這一流程的人力資源較少。 • 與一手資料收集相比，花的時間較少。 | <ul style="list-style-type: none"> • 找到當前的新資料可能比較困難。 • 並不是所有的資料來源都是同樣可靠有效。對於不熟練掌握傳統研究方法的人來說，利用可靠和值得信賴的資源可能是一種挑戰。 |

表 5：二手數據的優缺點

一手 (直接) 定量資料 — 當二手資料不能夠為我們提供足夠的資訊時，或者根本就得不到二手資訊時，組織可以採用定量評估的方式（如問卷調查、測試、標準化觀察工具）來收集資料，這些方式專門收集可用於計數和統計分析的資訊。

| 優點 | 缺點 |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • 定量資料可以大範圍收集，因而可以得到大量的回饋資訊，以便對成果進行概括性分析。 • 如果問題和答案設計完善，成果往往較少受到人為偏差的影響。 • 運用標準化的方式收集資料，這樣可以將成果與其他資料進行比較。 | <ul style="list-style-type: none"> • 定量資料可能會忽略問題的深度 • 每一個受訪者都有標準的問題和答案時，也很難收集到情境化的數據。 |

表 6：一手定量資料的優缺點

一手 (直接) 定性資料 — 與定量資料方法相反，定性分析常以文字、圖片以及物件（甚至是受訪者的非語言線索）來挖掘參與者的經驗。不同於調查、問卷或測試採用的典型問答形式，定性資料通常是通過開放性的敘事方式來收集的。

| 優點 | 缺點 |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • 提供基於受訪者經驗的廣泛資訊。 • 提供比定量資料更深入的資訊和回饋。 • 幫助項目團隊通過受訪者的經驗更好地理解項目背景，提供細節。 | <ul style="list-style-type: none"> • 不能大規模收集和進行概括性的分析 • 執行起來需要大量的時間和資源。 • 要求資料收集團隊具有運用定性資料收集方法的知識與能力 |

表 7：一手定性資料的優缺點

每一種資料收集方法都各有優缺點，需要根據您在項目這個階段所擁有的時間與資源進行權衡取捨。應該認真選擇最合適（和有成本效益）的工具與方法來收集資料。定量或定性資料、一手或二手資料，哪一種方法是最好的，眾說紛紛。每一種方法都有其用途與優點。例如，一手資料常常被視為比二手資料更加可取。但是，在現實中，一個項目團隊可能不具備進行全面定量研究的能力或資源。

混合方法收集資料

這種方法組合運用一手定量資料、一手定性收集、有時候甚至二手資料來源。採用混合方法可以為從多種角度檢驗資料提供一個牢靠的基礎。

| 二手數據 | 一手定量資料 | 一手定性資料 |
|--------------|---------------|-----------|
| ✓ 文獻綜述 | ✓ 知識、實踐以及覆蓋情況 | ✓ 頭腦風暴 |
| ✓ 記錄回顧 | 調研 | ✓ 親和圖法 |
| ✓ 現成統計資料 | ✓ 入戶調查 | ✓ 焦點小組 |
| ✓ 索引 | ✓ 標準化的測驗或調查 | ✓ 歷史敘事 |
| ✓ 政府檔 | ✓ 標準化的觀察工具 | ✓ 時間線 |
| ✓ 其他 NGO 的文件 | ✓ 人體測量 | ✓ 位置圖/社區圖 |
| | | ✓ 關鍵知情者訪談 |
| | | ✓ 半結構化訪談 |
| | | ✓ 排序練習 |

表 8：資料的類型

雖然一手資料的收集可以具體瞄準某個項目的精確需求，但它耗時耗力且成本較高。因此，許多機構建議首輪資料收集借助二手資料，而隨後幾輪資料收集則運用一手資料收集的方法來填補二手資料未覆蓋的空白。

另外，人們常常認為定性資料沒有定量資料嚴謹，但定量的方法卻有提高當地社區以及參與者對項目期望的風險，可能反而帶來更高的代價。如果有專業人士參與計劃及實施過程，定性資料評估反而能獲得更嚴謹的成果，並且能揭示二手資料以及定量分析所識別出來的趨勢背後的根本原因。

在同樣的資料收集過程中運用二手與一手方法（包括定性與定量工具）相結合的方式，可以提供一個更加全面綜合的情境供項目團隊作決策參考。不過，不論選擇何種方法，最終的目的都是為了做出項目的決策。

在開始收集資料之前，要問自己和您的團隊“將如何利用這些資料？” 。如果沒有找到能夠讓人接受的答案，就不要繼續後續工作。時間和資源都是很寶貴的，沒有必要浪費在為收集資料而收集資料的無用功上。許多評估工作收集了非常詳細的資料並形成了大量的檔，最終卻被束之高閣。這些資料收集是對資源的浪費，也對利益相關方（持份者）的生活造成了干擾，而且營造出一些不現實的期望，影響到與重要夥伴和/或及受益方的關係。

任何時候您開始資料收集過程時，決定您要收集什麼資料及採用什麼方法時，要記住以下問題：

- ✓ 需要獲取什麼資訊？
- ✓ 從哪些管道可以獲得這些資訊？是否有可靠的二手資料來源可以利用？
- ✓ 這些資訊如何說明做出關於項目的決策？
- ✓ 資料收集團隊是否擁有能夠有效執行資料收集的技術與人力資源？
- ✓ 收集的資料可否用於其它項目或者項目集？
- ✓ 收集的資料如何、何時以及由誰來分析？
- ✓ 將如何管理和歸檔收集到的資料與資訊？

資料互證分析

採用資料互證分析方法，可限制問題界定的主觀性，並從不同視角探尋真實的“需求”。資料互證方法是一項功能強大的技術，借助這一技術，我們可以從兩個以上的來源對資料進行交叉驗證，從而進行資料確認。如果一項研究只用了一種資料收集方法（視角），那麼，研究人員有可能被誘導認為調研成果得到了強有力的證據支持。如果研究人員運用了兩種方法（視角），那麼，成果可能會迥然不同。但是，運用三種方法/視角回答問題，則期望至少其中兩種所得到的成果能夠互相印證。另一方面，如果出現三種相互矛盾的成果，調研者就會知道需要重新界定問題，或者重新考慮研究方法，亦或兩者都要推倒重來。

資料互證分析的核心作用是提高研究成果的信度與效度。通過結合運用多個視角和方法，研究者可以克服採用單一方法或者從單一觀察者角度採集資料而引起的不足或者偏差和問題，從而提高成果的信度與效度。

在需求識別過程中運用資料互證，有一種方式是採用美國社會學家 Jonathan Bradshaw 提出的一個方法。他認為需求評估應該包含一個社區中四種類型的需求，所有這四種類型的需求都出現，則表明可能是一種“真正”的需求。

Bradshaw 的四類社會需求包括：感受性、表達性、規範性和比較性需求。

- **感受性需求**—這類需求側重社區自身的想法和希望，他們想要的東西應該放在首位考慮。感受性需求可能是主觀的，並且可以直觀地描述為“想要”。它受到個人知識和期望的影響，但有可能是不現實和/或不能負擔的。例如，媽媽們可能常常因為衛生管理不善而導致的髒亂差以及不利於健康的環境而怨聲載道，但他們可能沒意識到其實是有更好的其它方法來改變當前狀況。
- **表達性需要**—這類需求通常是通過觀察識別出來的。社區通過他們的行動表達了什麼？例如，某項服務等候人數很多，那麼就說明這個社區應優先考慮這個需求。有時，表達性需求與社區的感受性需求一致。但有時由於政治或文化上的壓力，或者無人問起過，這些需求可能不會（作為一種感受性需求）被公開具體地識別出來。例如，許多家庭可能未曾對居住環境的衛生問題口頭表達過他們的不快，但現在開始尋找處置家庭生活垃圾的地方（垃圾池）。

- **規範性需求**—這是將當時的情況參照一系列專業或者專家標準而確定的需求。通常情況下，這些需求由專業人士或專家（如內科醫生、工程師、公共衛生專業人員等）識別出來的。例如，一個衛生專家可能指出居民用水中的排泄物比例超出了衛生部制定的標準。
- **比較性需求**—這是將當時的情況與其他情況相比較而確定的需求。這種方法最常被用來比較人們對資源的獲取情況。這種方法認為需求是一個相對概念，因此，在人與人之間進行比較的情況下，必定會發生關於需求的爭論。例如，漁業合作社的成員可能發現：附近一個城鎮有衛生設施，因而魚類資源比較豐富。

確認需求

如果您的項目是屬於一個項目集的一部分，或者是回應一個徵集項目建議書的項目，則項目概念可能已經確定。這時候，可能並不需要開展一個全面的需求評估，而是通過一個簡單的需求確認過程來進一步界定和確認需求可能會大有裨益。您可能需要收集與目標受益方和項目將要運行的環境有關的資料，以確保項目是可行的，而且，先前已經識別的需求仍然有效。



感受性需求：一群社區居民指出他們需要一個診所。



表達性需求：家庭沒有經處理的供水可用，只能從三角洲河中取水做飯和飲用。



規範性需求：專家指出三角洲河中糞便排泄物的含量超出規定的限值。



比較性需求：調查顯示患有水源性疾病的兒童數量比其它社區高很多。

圖 16 : Bradshaw 社會需求分類

各個組織在探索社區需求時，面臨的挑戰是如何確保需求識別過程是準確而誠實的。關於某個特定發展組織傾向於提供什麼類型的項目或者服務，個人或團體基於他們的觀察和經驗，常常已經心中有數。在確定社區的需求之前，發展組織需要避免讓社區知道它優先考慮什麼項目或者服務，因為社區可能會提供可確保他們被選中參與項目和受益的答案。例如，如果大家都知道某個發展組織優先資助給水項目，那麼，參與項目調查的人表達他們的問題和解決方案時，更可能採取的方式是預計可迎合發展組織所傾向的潛在干預(介入)項目—供水項目。

需求分析

收集資料的目的是針對一系列問題廣泛地探索和收集資訊，而資料分析的目的是梳理和檢查原始資料，從中提煉出有用的資訊。為項目識別和界定需求時，您可能要將需求分析分為兩種類型：當前形勢分析和未來態勢(趨勢)分析。

當前形勢分析：我們現在何處？現在的實際情況是什麼？社區內的條件怎樣？他們面臨什麼問題以及優先需要什麼干預(介入)項目？誰是與這些問題有關的利益相關方(持份者)？作為項目團隊和合作夥伴，我們有什麼能力可幫助我們成功部署這種干預(介入)項目？

未來態勢(趨勢)分析：我們展望在項目結束時我們看到怎樣的成果？我們預計在項目結束時會帶來什麼變化？會有哪些風險可能影響我們有效實現這些變化？這個干預(介入)項目的可持續性如何？項目結束後這些變化還會維持嗎？

當前形勢分析

當前形勢分析的主要組成部分是找出利益相關方(持份者)及其在項目中的權力和影響，並識別或者詳細描述項目將要解決的問題。做這一步工作時，您要運用頭腦風暴法，通過問題樹工具努力尋找問題的各種根源及其直接影響，運用韋恩圖和利益相關方(持份者)矩陣來評估和詳細描述利益相關方(持份者)的關係及他們如何有效參與到項目中。

利益相關方(持份者)分析

利益相關方(持份者)可能成就、也可能破壞我們的項目干預(介入)，正因為如此，《Project DPro指南》非常注重利益相關方(持份者)分析和管理。在本指南中，從頭到尾您都可看到書中提到：如有可能以及必要的時候，要運用參與式項目管理方法，並讓利益相關方(持份者)參與到項目中來。為此，必須進行一次全面的利益相關方(持份者)分析，並在項目的整個生命週期中對利益相關方(持份者)不斷地進行重新分析評審。

經驗表明，如果利益相關方(持份者)在項目中被忽視或者誤解，或者在項目期間他們的利益在項目中未得到充分代表或者被排除在項目之外，常常會導致意外的和不希望有的成果。項目如果花時間識別並理解利益相關方(持份者)，將會從以下方面受益：

- ✓ 更加明確瞭解將受到項目活動影響並從中受益的個人、團體和機構；
- ✓ 更好地顯示這些利益相關方(持份者)的能力；
- ✓ 更加瞭解誰將影響項目的規劃和實施並為此做出貢獻。

要想成功，項目團隊就要制定管理這些利益相關方(持份者)關係的原則。團隊成員要理解各種利益與關係的現實性和複雜性，評估和預測項目對所有利益相關方(持份者)的影響（積極和消極的），設計和執行鼓勵參與項目和加強溝通的參與計劃。

一個有效的利益相關方(持份者)管理系統包括以下組成部分：

1. 利益相關方(持份者)識別(識別與界定階段)
2. 利益相關方(持份者)分析(識別與界定階段)
3. 利益相關方(持份者)參與(項目組建階段)
4. 利益相關方(持份者)溝通(項目規劃階段)
5. 評審與分析(持續地)

第1步：利益相關方(持份者)識別

在項目識別與界定階段，作為開始，您可能希望首先識別與分析與項目有關的利益相關方(持份者)。隨著您的項目推進到其它階段，您需要繼續發展和詳細規劃促進與利益相關方參與和溝通的工作，確保充分考慮到與項目有關的廣泛的利益相關方。《Project DPro 指南》將利益相關方分為六大類。

| 利益相關方 類別 | 描述與例子 |
|--------------|---|
| 項目使用者 | 將會從項目產品和/或服務中直接受益的人。例如，在三角洲河廁所建設項目中，項目使用者將包括社區居民，廁所建成後河水水質將因此改善，社區居民將從中受益。 |
| 項目治理方 | <p>對如何管理項目工作有興趣的人或者團體。例如，這一類利益相關方可能包括以下小類：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 管理項目治理框架的項目理事會、指導委員會或者捐贈方； • 為項目制定合規要求和法規要求的審計人員和監管人員； • 為項目提供資金的出資者（個人或者機構）或者 INGOs。這些出資者可能是外部的（如由捐贈機構提供資金）或者內部的（如項目由機構內部自行籌集資金）。 |
| 提供者 | 積極參與項目工作的個人。項目經理、項目團隊成員、執行機構、承包商及供應商都屬於這一類。 |
| 影響者 | 能夠對項目方向產生影響（積極或者消極的）的人，如：當地媒體、政府官員、商業利益者或社區領導。 |

| | |
|-----|--|
| 依賴者 | 指那些並不需要獲得項目的最終產品或服務，但需要在項目完成後才能開展他們工作或服務的人或團隊。一般來說，依賴者通常是組織的其他項目或其他職能部門，需要依賴項目的某個成果才能開展工作。 |
| 維持者 | 項目完成之後負責支援產品或服務的團隊。如果我們以廁所建設項目為例來看，這個項目完工之後，當地的三角洲河市政管理部門可能要承擔起維護廁所的中長期責任。 |

表9：利益相關方(持份者)類別

對利益相關方(持份者)進行分類時，需要考慮以下幾個因素：

- **利益相關方(持份者)可能會重疊多個類別**：在很多情況下，某個人或者團體可能歸屬多個類別。例如，社區可能既是項目使用者（項目期間），又是維持者（項目結束之後）。
- **將大類分成小類**：在必要的情況下，可以將利益相關方(持份者)進一步分成多個小類。例如，治理者這一類利益相關方(持份者)已經分為三個小類。
- **利益相關方(持份者)類別會隨著時間的推移而變化**：隨著時間的推移，新的利益相關方(持份者)可能加入項目干預(介入)中，而其它一些利益相關方(持份者)可能失去他們對項目的影響力或者興趣。因此，利益相關方(持份者)識別是一個持續進行的過程，在整個項目生命週期中，應該定期重新審視。

在這一階段，利用頭腦風暴法列出一個利益相關方(持份者)高層面清單，對於早期理解項目背景和確定利益相關方(持份者)的期望，是一個很有用的方法。如果您採用一種參與式的方式管理您的項目，這樣做還可以確保在項目的每一個階段讓合適的利益相關方(持份者)在合適的時間參與項目。現在，請利用上面概述的六個大類，採用頭腦風暴法列出潛在的利益相關方(持份者)。

第2步：利益相關方(持份者)分析

以下是幾個可以幫助您進行分析的指導性問題：他們擁護您的項目並會提供支援嗎？在您推進項目的過程中他們可能會帶來挑戰嗎？在稍後的階段會進一步確定這些關係，但在項目識別與界定階段就要開始考慮這些關係，這一點很重要。利益相關方(持份者)分析流程涉及：

- **找出利益相關方(持份者)的利益關係**：他們因項目可能得到或者失去什麼？利益相關方(持份者)對項目有什麼期望（積極和/或消極的）？他們可以提供什麼資源？他們有什麼潛在作用？他們擁有什么樣的能力？他們是項目支持者還是阻礙者？
- **勾勒出利益相關方(持份者)的影響力**：影響力指的是利益相關方(持份者)對一個項目所擁有的權力，例如他們的決策許可權，或者他們以積極或消極的方式影響項目活動或影響其他利益相關方(持份者)的能力。在利益相關方(持份者)之間的關係中，合作或者衝突的程度怎樣？對於緊急問題、潛在的問題或者問題的根源，誰有許可權做出變更？

繪製韋恩圖，用來分析和演示(顯示)說明關鍵利益相關方(持份者)之間的關係的性質。

韋恩圖是從一個項目利益相關方(持份者)(或者一個項目利益相關方(持份者)團體)的視角來繪製的。圖中每一個圓圈表示項目涉及的一個利益相關方(持份者)。所用圓圈的大小表示每一個利益相關方(持份者)的相對權利/影響力，而圓圈之間的空間隔離表示不同團體/機構之間的工作關係/互動的相對強弱。韋恩圖通常被用作一個參與式的規劃工具，推動目標團體參與，說明他們理解這種相互關係。

圖17展示的是一個韋恩圖應用例子，闡述了與河流周邊社區的農業生產及住戶相關的多個利益相關方(持份者)之間的權力與影響力關係。需要注意的是，這個韋恩圖是從其中一個利益相關方(持份者)團體的視角來繪製的，在這個案例中，這個利益相關方(持份者)團體是那些最弱勢的家庭。代表工業的圓圈的大小與位置說明工業對這個項目影響力很大但關係較遠。根據同樣的理解，環保局距離也很遠，並與工業的利益明顯一致。弱勢家庭代表社區的利益，與農戶和合作社有密切的關係。



圖17：三角洲河韋恩圖—從農戶的視角

利益相關方(持份者)分析矩陣則是利用韋恩圖(或者其它利益相關方(持份者)影響力繪圖工具)的分析成果，進一步識別、詳細闡述和傳達項目利益相關方(持份者)的利益、能力和潛在作用。與韋恩圖不同，借助這個矩陣，可進一步提供與利益相關方(持份者)及其利益、影響力和針對利益相關方(持份者)利益採取的潛在行動有關的補充資料。利益相關方(持份者)分析矩陣是一個活的檔，在整個項目過程中的某些特定節點應該不斷進行更新。決策門是一個很好的機會，借助這個機會項目團隊可以一起重新評估利益相關方(持份者)，確保在適當的層級與他們保持溝通，並讓他們參與項目。

| 利益相關方 (持份者) 描述 | 利益相關方 (持份者) 類別 | 在項目中的利益 | 權力與影響力 | 關係 |
|---|----------------|--|----------------------------------|--------------------|
| 三角洲河社區的家庭 450 戶家庭將垃圾與廢水排入河中，河水同時也是飲用水和漁業的水源。 | 使用者 | 降低水源性疾病的發病率，提高水、衛生設施與個人衛生 (WASH) 設施（包括廁所）的使用率。 | 能夠減少糞便排入河中，但未意識到糞便排入河中所造成的影響。 | 廁所項目的主要受益者。 |
| 農戶與合作社 200 名低收入者和小型家庭企業組織組成正式的合作社。 | 維持者 | 維持和改進生活手段。污染影響了生產的產量與品質。家庭健康，尤其是兒童與母親的健康，遭受影響。 | 潛在的提供者。通過合作社的影響力要求工業和市政管理部門做出改變。 | 由家庭成員組成的合作社和務農勞動力。 |
| 三角洲河市政管理部門 環保局和當地政府。 | 影響者 | 對改善社區條件以及與社區家庭建立更緊密的關係有興趣。 | 潛在的維持者。有審查工業的手段 | 與社區居民沒有公開坦誠的溝通。 |
| 化肥工業 一個大型工業，生產化肥和其它化工產品。 | 影響者 | 目前進行改變的動力很有限。 | 具有採用更清潔的新技術的財務和技術資源。 | 與規則制定者（政府）保持密切的關係。 |
| 診所 一個公共衛生診所，為社區提供健康服務。 | 使用者 | 減少水源性疾病也能減少對健康服務的需求，診所的健康服務已經超負荷。 | 能夠代表社區提出倡議。 | 與社區和政府都保持密切的關係。 |

表 10：利益相關方 (持份者) 分析矩陣

問題樹

您可能已經為您即將工作的社區識別出了一個他們面臨的普遍問題，也可能您正在針對一個已經為您概括描述問題的項目建議書要求做出回應。要進一步提煉和細化您的項目干預 (介入) 優先事項，**問題樹分析**就是一種非常有用的方法。

繪製問題樹時，最重要的是要從識別“核心問題”開始，“核心問題”可以通過與利益相關方 (持份者) 一起採用公開的頭腦風暴法識別，也可以根據對現有資訊的初步分析預先識別。一旦確定核心問題，就可以根據以下說明來完成問題樹的詳細描述（最好是通過一個參與式團體討論方式來完成）：

- 將直接引起核心問題的原因置於問題樹的下方（因）；
- 將核心問題導致的直接後果（表像）置於問題樹的上方（果）

問題樹的邏輯後面隱含的指導問題是：“什麼原因造成這種情況？” 。如果有兩個或兩個以上的原因一起造成一種後果，則它們在圖中被置於同一個層次。因果箭頭號用來連接問題樹的各個層級。

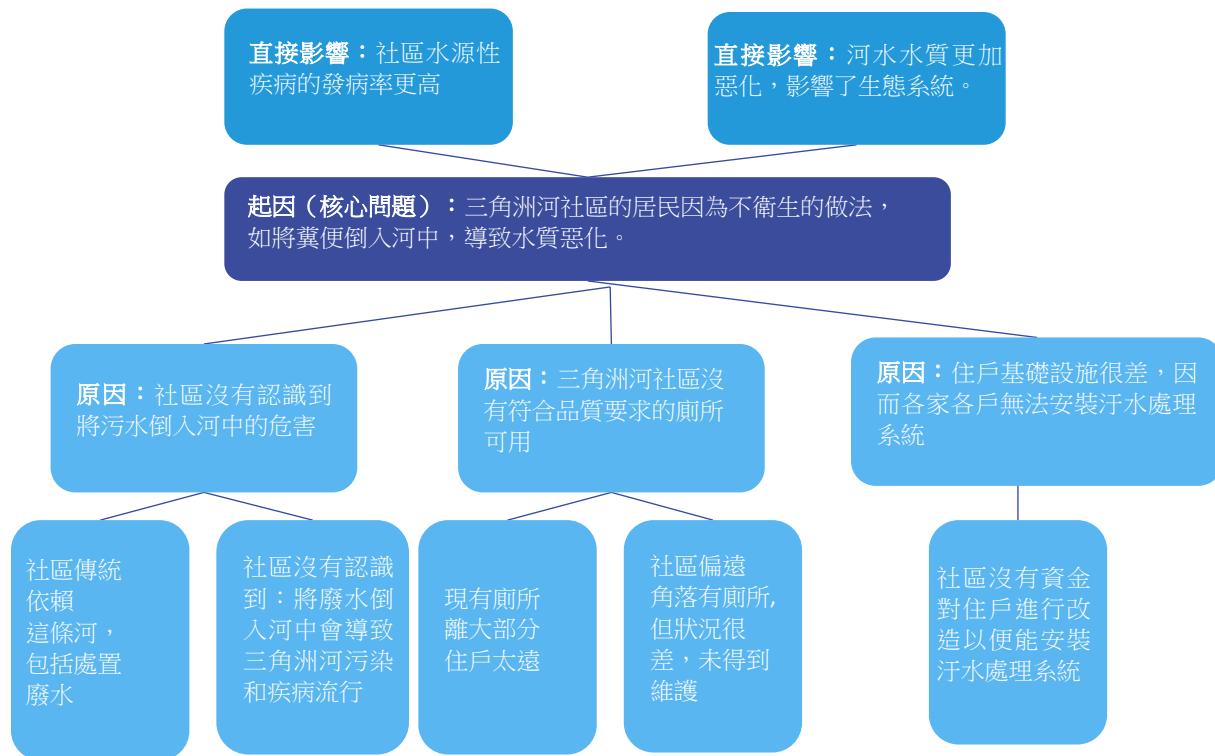


圖 18：三角洲河問題樹

對我們的廁所建設項目來說，初始問題是社區居民因為不良衛生習慣，如將糞水倒入河中，引起河水的水質變差。從這個問題出發，找出了三個主要原因：

1. 社區沒有意識到他們將廢水倒入河中的危害；
2. 在三角洲河社區沒有符合品質要求的廁所可供使用；
3. 家庭基礎設施很差，無法在各家各戶中安裝汙水處理系統。

成果（或者說直接影響）是三角洲河社區水源性疾病發病率很高，河水水質很差，影響了生態系統。

這是一個簡化的問題樹版本，在實際運用中可以增加原因層級，以尋找核心問題的最後根源。您應該把問題作為一個整體來探索，分析問題的普遍根源與影響，而不僅僅是從您能夠採取什麼干預(介入)措施的角度先入為主的分析，這對有效問題樹分析非常重要。採取參與式的方式，有助於您完成這項工作，因為這種方式可以提供深入細緻的觀點，有助於將問題細分為各種更為詳細的原因。

未來態勢 (趨勢) 分析

目標樹

問題樹繪製完成後，下一步是繪製一個目標樹。首先，確定潛在的干預 (介入) 措施，能夠“修補”問題樹中被破壞的東西。目標樹最簡單的形式是一個問題樹鏡像成果—將問題樹中的每一條問題陳述轉換成一條積極的目標陳述。問題樹顯示因果關係，而目標樹則顯示“手段一成果”的關係。

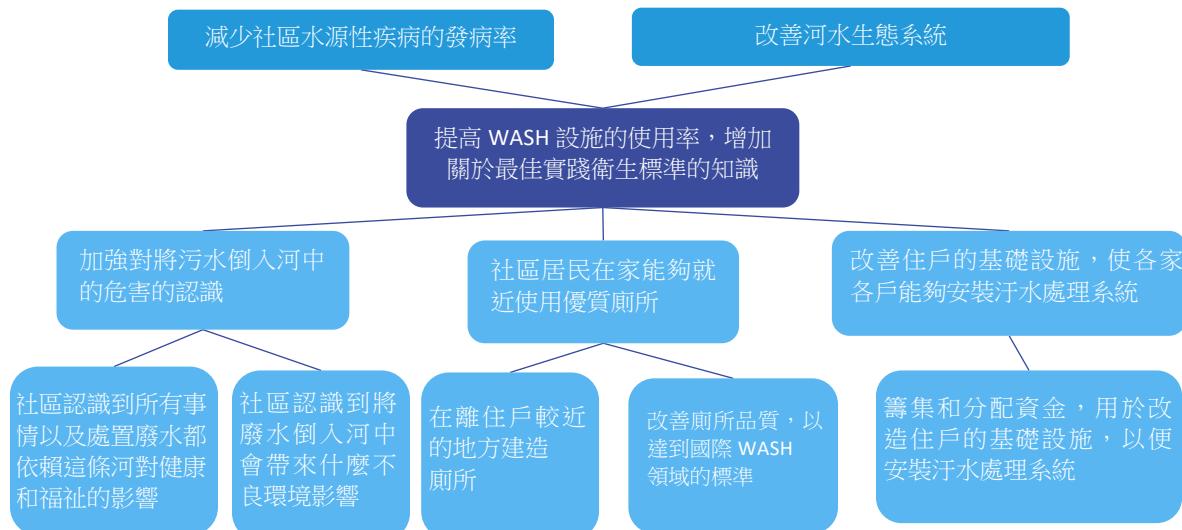


圖 19：三角洲河目標樹

一旦識別了廣泛的需求，下一個挑戰就是對識別的需求進行分析，確定是否有充分的理由實施項目干預 (介入)。

這時，發展組織應該考慮兩個關鍵的戰略性問題：

- 目標樹中哪些因素將被納入項目干預 (介入) 中？
- 哪些因素將不會被納入項目範圍？

就這兩個問題與利益相關方 (持份者) 達成一致意見可能很困難，決策過程有可能變得很複雜，而且容易引起爭議。

這兩個問題有助於指導項目團隊和利益相關方 (持份者) 就以下問題做出決定：項目在哪裡進行干預 (介入)、項目提供什麼服務、項目服務物件是誰以及如何提供服務？

回到三角洲河項目，項目範圍選擇標準需要包括資源可獲得性、執行機構的能力、當地政府的優先考慮以及家庭需要。另外一個需要探索的因素是其它非政府組織和機構在這個社區實施了哪些干預 (介入)項目。根據這一標準，項目團隊繪製一個解決方案/備選方案樹，標注解決核心問題需要達到的成果和目的（見下圖中淡藍色的方框）。備選方案樹也要標注哪些要素將不會被納入項目範圍（圖 20 中的橙色方框），注意這一點很重要。



圖 20：三角洲河解決方案/備選方案樹

在實際工作中，未來態勢(趨勢)分析很少會是一件簡單的工作。雖然未來態勢(趨勢)分析可能為項目識別出一系列潛在的干預(介入)，但一個組織能夠執行未來態勢(趨勢)分析中所描述的所有活動的可能性則是非常低。此時，發展組織應該考慮三個關鍵性的戰略問題：

- 哪些元素應該被納入項目干預(介入)中？
- 哪些元素不會被納入項目範圍中？
- 可依據哪些標準做出這些決策？

回答這些問題可能很困難，而且組織也會面對眾多備選方案。必須概括描述關於項目範圍的具體決策。項目在什麼地方介入？提供什麼樣的服務？服務物件是誰？

整體影響與範圍分析

其它機構與非政府組織在本社區針對目標受益人正在實施其它什麼項目，瞭解這一點至關重要。很可能您的組織並不能夠開展目標樹上的所有干預(介入)項目，因為它們並不符合您的組織的專長、優先考慮領域或戰略。但是，可能有其它的組織確實有專長和能力來實施您的組織所不能開展的干預(介入)項目。這樣說來，有這種可能性：您可以與其它組織協調、溝通和合作，共同為該社區帶來整體影響。

要在這些問題上達成共識可能會很難，決策過程也可能會變得很複雜且充滿爭議。因此，重要的是，項目團隊在決定最終項目將包括什麼以及排除什麼時，需要明確應該考慮的各種因素，並對這些因素做優先排序。

表 11 列出了在決定項目干預 (介入) 及干預 (介入) 範圍時應該考慮的各種因素。

| 類別 | 引導性問題 |
|-----------|--|
| 確定需求的優先等級 | 在評估/分析過程中，什麼需求得到了最高程度的重視？解決哪些需求會可能產生最高潛力的影響？ |
| 外部項目集考量 | 在項目干預 (介入) 所涉及的領域內，還有誰在開展項目？他們所做的項目的優勢是什麼？哪些現有活動可補充完善目標樹分析？ |
| 適當性 | 提議的方法是否能為目標人群及關鍵利益相關方 (持份者) 團體所接受？例如，一個生育健康計劃是否符合當地的宗教和文化習俗？ |
| 組織能力 | 您的組織有哪些優勢？ 項目執行合作夥伴的能力水準如何？ |
| 資源的可利用性 | 是否有資金？ 是否有增長潛力？ 有什麼利用資源的機會？ |
| 成本—效益 | 投資回報率是否可接受？ |
| 技術可行性和持續性 | 提議的工作是否能被實現？ 隨著時間的推移，項目工作能否持續和維持？ |
| 內部項目集考量 | 您的組織在該地區、國家或者其它層面的戰略優先考慮是什麼？ 您的組織有什麼項目集優勢？ 在地域、受益方或其它方面，您的組織有什麼優先考量？ |
| 項目組合考量 | 該項目是否符合組織更大的項目組合戰略？ |

表 11：範圍分析

確定工作範圍時的優先考慮和期望

確定一個干預 (介入) 項目的需求和優先事項可能會很複雜。如果您的需求評估、捐贈者的要求、以及受益方的回饋不一致，會怎麼樣呢？您該怎麼辦？這是一個真正具有挑戰性的情況，關於哪個優先考慮或者需求應該被納入項目的決定，不應該留給項目經理一個人處理。當出現相互競爭的優先需求時，利益相關方和項目治理機構的參與至關重要。應該進行討論，進一步審查各利益相關方的需求、優先性和期望，以便項目團隊明確方向。

項目干預 (介入) 邏輯

確定需要採取的項目干預 (介入) 之後，就應該描繪出項目干預 (介入) 如何產生您期望的成果。為此，我們採用邏輯框架來進行說明。

邏輯框架矩陣通過分析連接矩陣不同層級的縱向和橫向因果關係來確定和呈現項目中各要素的邏輯關係。邏輯框架中每個層級的要素之間的縱向邏輯關係說明了項目將如何達成最終目標。

目前有許多不同版本的項目邏輯框架，Project DPro 提出了一個四層的邏輯框架模型，包括以下內容：

1. **活動**是指具體實施的行動，以獲得相關的資源投入（包括財力、人力、技術、材料和時間），並產生具體的可交付的成果（如培訓、修建道路等等），完成所有的活動將達成產出層面的成果，是項目團隊能夠具體負責的內容。
2. **產出**是由項目活動產生的有形和無形可交付的成果。它們包括的產品、商品、服務和變化（例如，人員通過培訓增長了知識和技能、修建了高品質的道路），實現了所有的產出將促進成果的達成。
3. **成果**是項目期望在受益人層面最終取得的成效或變化（例如，隨著時間的推進，受益物件能在實踐中運用知識和技能，在建成的道路上運輸貨物）並為整個群體層面的改變做出貢獻（營養不良現象減少、收入提高、產量增加等），隨時間的推移，通過積累可說明實現目的和影響。
4. **目的是**項目貢獻的最高層面期望的最終成果或影響（通常是許多邏輯框架中的終極目標，例如：變革、可持續性、生活狀況、福祉等等）。例如，一個部門層面的目的或者項目集層面的成果。

邏輯框架變動

邏輯框架可能讓人覺得難以應付，主要是因為好像每一個捐贈者和組織都採用不同形式的邏輯框架。各組織採用的邏輯框架通常只是術語不同而已。不管用哪個詞描述每一階層，縱向和橫向邏輯還是一樣的。

作為一個項目經理，您的首要職責是在活動和產出層面，因為這是您在項目層面可以控制的。如果您的縱向邏輯是正確的，而您的橫向邏輯（在本節後面將討論）也還保持正確，則您將會實現您的成果。這一邏輯設計是建立於您在未來態勢（趨勢）分析中所做工作的基礎之上，它為確保從選擇項目干預（介入）、到能夠為解決核心問題做出貢獻，提供了直接的邏輯關係。

| | 項目描述 | 指標 | 驗證方式 | 假設 |
|----|------|--------------------------|------|----|
| 目的 | | 如果產生了成果，就能促成達到總體目的 | | |
| 成果 | | 如果產出達成，就能產生成果 | | |
| 產出 | | 如果執行了活動/工作，就會有產出 | | |
| 活動 | | 如果提供了充足的資源/投入，就可以執行活動/工作 | | |

表 12：邏輯框架的縱向邏輯

根據採用當前形勢分析與未來態勢（趨勢）分析識別和界定的項目干預（介入），我們的三角洲河廁所項目的縱向邏輯就會如下表所列。這個表並不是對目標的全面描述，但可作為一個例子，來說明這個項目的“如果—那麼”關係。

| | 說明 |
|----|--|
| 目的 | 改善三角洲河中的水質。 |
| 成果 | 提升三角洲河社區居民使用高品質廁所的方便度。 |
| 產出 | 1.1 建成高品質的廁所。 1.2 就廁所的維護給當地市政管理部門提供了培訓。 1.3 就廁所的使用方法和意義向三角洲河社區的支持者提供了培訓。 |
| 活動 | 1.1.1 與工程團隊協調設計和確認廁所的規範與地點。 1.1.2 建造廁所頂蓋與結構。 1.1.3 安裝廁所，進行品質檢查。 |

表 13：邏輯框架說明

當我們對項目的目的、成果、產出和活動做出定義後，接下來擺在面前的問題就是哪些因素（通常是項目不能控制的）可能潛在地影響到項目的縱向邏輯？在邏輯框架的每個層級中，都存在可能影響項目成功與否的外在因素，這些因素就是假設。假設定義了矩陣的橫向邏輯，活動若要獲得產出，產出若要產生成果，這些假設必須成立。假設是設計過程中確定的關於內部和外部必要條件的假定，滿足這些必要條件，才能確保假定的因果關係按照預期成立，規劃的活動才能產生預期的成果。

| | 項目描述 | 指標 | 驗證方式 | 假設 |
|----|------|----|------|-----------------------------|
| 目的 | | | | |
| 成果 | | | | 如果遵循了橫向邏輯，而且，假設成立，則項目有可能成功。 |
| 產出 | | | | |
| 活動 | | | | |

表 14：邏輯框架的橫向邏輯

重要的一點是，要真正地考慮邏輯框架中的假設。如果這些假設不成立，您的項目成功率就要打折扣。假設通常採用積極的用語表達，且直接與您的項目活動、產出、成果和目標相關。假設還是一個開始考慮項目風險的好方法。請把它們視作一個“如果—那麼”的關係，如果我們完成了產出，而且我們的假設成立，那麼，我們將會達到我們的項目成果。

| 目標 | 假設 |
|------------------------|-----------------------|
| 成果：通過提高大麥的產量增加農民的經濟稟賦。 | |
| 產出：給農民提供了優質的大麥種子 | 天氣條件很適合種子發芽，沒有乾旱或者洪水。 |

表 15：假設例子 1

| 目標 | 假設 |
|----------------------|----------------------------|
| 成果：改善最弱勢兒童的營養狀況。 | |
| 產出：每天向兒童提供三餐營養全面的食物。 | 沒有隱藏的健康問題影響兒童吸收每天三餐食物中的營養。 |

表 16：假設例子 2

尤其重要的是，要關注邏輯框架中產出 和成果這個層級上的假設，這兩個層級的假設構成項目干預 (介入)的邏輯基礎。也正是在這兩個層級，在產出 層級產生的交付成果與成果層級期望的社會變化之間建立了聯繫。如果我們回到三角洲河廁所建設項目來看，項目的產出 包括：

- 1.1 建造了高品質的廁所。
- 1.2 針對廁所維護，給當地市政管理部門提供了培訓。
- 1.3 針對廁所的使用方法和意義，對當地社區支持者進行了培訓。

產出 層級的假設是：增加公共廁所的數量，提高使用公共廁所的意識，會顯著增加公共廁所的使用率，進而改善社區的水質以及健康狀況。

當確立目標、識別相關聯的風險以及假設之後，邏輯框架的最後一個要素就是邏輯框架中每個層級的成果指標和驗證方法。

指標是一個用來描述變化的定量或定性度量。用指標來度量變化，必須有一個作為初始參照點的基線（一個對實體或參照物當前狀況的測量或描述）。在項目開始的時候或者開始前後，就必須確定基線。在項目執行過程中，對目標（期望在項目執行過程達到的改進、變化或成果）達成情況進行度量時，都需要考慮基線值。

指標描繪一個項目在多大程度上完成了其計劃的投入 、產出、成果和目標。它們以具體的可測量的方式，表達項目在每一個變化層級上需要達到的成果。對項目干預 (介入)預期的成果，有些陳述模糊且不精確，指標則有助於厘清這些陳述。

表 17 提供了在每個邏輯框架層級上制定指標的指南。

| 要素 | 指標指南 |
|--|---|
| 目的—項目將促進其達成的最高層面的最終成果或影響。 | 這類指標是長期性影響，它們不局限於某個特定的項目。它們應該是項目集、分部門/部門的目標，是通過多個項目與因素共同促成的目標。例如，變革、可持續性、生活質量與福祉等。 |
| 成果—項目期望在受益人層面取得的成果，並隨時間的推進，通過積累說明促成目的和影響的達成。 | 在這一層面的指標非常重要，但會較難制定。這類指標一般涉及要在廣泛的受益人、目標人群，合作機構以及當地合作夥伴中實現變革。例如：將所學知識或技能應用到實際工作中、交通條件改善、營養不良狀況減少、收入提高及糧食增產等。 |
| 產出—由項目活動產生的有形和無形交付物，這些交付物在很大程度上處於項目管理的控制下，並通過積累產生成果。 | 與成果層面的指標相比，這一層面的指標更加容易明確，因為他們代表了項目將要交付的有形產品和服務。所有的產出都應在項目執行結束之前按照項目計劃中的進度表完成。例如，人員經培訓後知識和技能都得到提升、高品質的道路建成通車、交付貨物、提供服務等。 |
| 活動—為進行投入以產出，項目管理人員能夠負責的項目交付物而採取的行動，這些行動通過積累可產生產出。 | 並不是所有的組織都會制定這一層級的指標。這一層級的指標幾乎都與任務本身的描述直接相關。例如、員工活動、在預算範圍內的實際支出、設備的利用、培訓部分及施工部分。 |

表 17：邏輯框架各層級指標指南

在制定指標時，通常會運用 **SMART** 原則來指導績效指標的制定。**SMART** 是一個縮寫，意思如下：

- 具體（**Specific**）——指標必須具體，針對項目每一層級期望帶來的變化。包括能帶來什麼改變以及誰發生了改變？
- 可測量（**Measurable**）——指標必須可以被量化和可以測量。指標能被客觀獨立地評估嗎？
 - 數量—用數字表示的期望成果；
 - 品質—敘述性或圖表描述的期望成果；
 - 定位—期望成果的地域範圍。
- 可達成（**Achievable**）——指標在項目三重約束的條件下（預算/資源、時間/預算、以及範圍/品質）必須是可以實現的。

- **相關性 (Relevant)** ——指標必須是能夠精准地衡量項目期望產生的變化。指標是否能夠以切實可行和高成本效益的方式衡量項目的產出、成果和/或目的？
- **時限性 (Time-bound)** ——指標需要確定一個具體的時間和日期。要在什麼時候之前達成？能夠在確定的時間範圍內達成指標嗎？

指標分解

指標分解是指您將指標按更細的類別進行分解，以便進行更加深入的分析。一些分解指標的例子是按：性別、地理位置、社會-經濟狀況以及年齡組。記住，分解是為了更好地理解在每一類別層面上發生的變化。按什麼類別進行指標分解，取決於要分解的指標以及進一步分析所需要的資訊種類。

以我們的三角洲河廁所建設項目為例，在成果層面的一個指標是在項目結束時，與項目實施之前相比，廁所使用率提高了多少個百分比（%）。把這個指標按照性別與年齡組細分，以便檢查其中任何一組人（男人或者婦女，中年人、老年人）是否沒有使用這些新建的廁所。

驗證方式（Means of Verification, MOV）是指我們獲取用來衡量指標的資訊之來源。MOV 應該具有成本效益，並且應該能夠直接度量指標。關於指標和 MOV 的最佳建議是：指標和 MOV 要簡單。指標越複雜，MOV 也越複雜（而且，接下來度量也會很有挑戰性）。

前面介紹了“三角洲河廁所建設項目”案例。表 18 所示為與該案例相關的項目邏輯框架中的部分內容。這一邏輯框架的內容提供項目縱向和橫向邏輯的例子，還提供了邏輯框架各層級的假設和指標例子。

| | 描述 | 指標 | 驗證方法 | 假設 |
|----|--|--|---|--|
| 目的 | 改善三角洲河中的水質。 | 三角洲河中出現的污染物減少的百分比%。 | 水質檢測 | 這一層不需要假設。 |
| 成果 | 提高三角洲河社區高品質廁所的可使用率。 | 與項目開始實施之前比，項目結束時使用廁所的比率增加的百分比%。 項目結束時，表達了對廁所距離、品質和條件滿意的社區居民百分比%。 | 調查資料 社區焦點小組討論 | 三角洲河沒有其它污染源。 市政管理部門維護廁所，確保廁所盡可能以最高的品質繼續發揮作用。 |
| 產出 | 1.1 建成高品質的廁所。 1.2 就廁所的維護給當地市政管理部門提供培訓。 1.3 就廁所的使用方法和意義向三角洲河社區的支持者提供培訓。 | 1.1. 項目二期結束時，將在離居民家50米範圍內建成的廁所之數量#。 1.2. 項目結束時，接收了培訓、並掌握了廁所技術維護知識的市政管理人員之數量#。 1.3. 項目一期結束時，接收了廁所使用方法和意義方面的培訓、並掌握了相關知識的社區支持者之數量#。 | 1.1. 工程勘察資料 1.2. 培訓簽到表與培訓前/培訓後評估 1.3. 培訓簽到表與培訓前/培訓後評估 | 1.1. 廁所使用方便以及瞭解使用廁所的好處，可確保社區使用廁所。 1.2. 市政管理人員堅守崗位，並將廁所維護知識傳授給新來員工。 1.3. 社區支持者有足夠的權力和影響力說服社區使用廁所。 |
| 活動 | 1.1.1 與工程團隊協調設計和確認廁所的規範與地點。 1.1.2 建造廁所頂蓋與結構。 1.1.3 安裝廁所，進行品質檢查。 | 投入：廁所建設材料、WASH工程師、廁所維護培訓課程、倡議資料。 | | |

表 18：三角洲河廁所建設項目的邏輯框架

在我們的三角洲河例子中，有幾個邏輯框架組成部分需要重點指出。第一個是產出 指標 1.2：“就廁所的維護給當地市政管理部門提供培訓”。這是與項目可持續性直接相關的一個產出。隨著我們後面繼續學習本指南，我們將討論可持續性問題，但是，往往在項目的早期階段就要考慮項目的可持續性以及項目結束後持續提供產品或者服務的計劃，關注這一點很重要。

您可能注意到了，另外一個組成部分就是產出 指標 1.1：“項目二期結束時，將在離居民家 50 米範圍內建成的廁所之數量#”。這是一個性別敏感 WASH（水、衛生設施、個人衛生）指標⁴，這是您在識別與界定項目邏輯框架時可能需要考慮的內容。社會性別主流化（關注性別平等）已經成為發展與人道主義領域一個慣例，以確保我們考慮到所有人的特定需求，注意男女平等。您的項目可能需要納入特定的方法和指標，確保項目採取關注性別平等的方式。在本例中，這個指標是 WASH 方面一個標準的性別敏感指標。專家已經確定了廁所的合理距離，對於婦女和兒童使用 WASH 設施的能力來說，距離是一個重大因素，因此，廁所應該建在距離住戶不超過 50 米距離的範圍內。

要知道邏輯框架是一個活的檔，如果項目發生任何變更，都應該通過協商和適當的審批與認證流程對邏輯框架進行更新。這個工具還可以用於項目的監測、評估及規劃。保持邏輯框架“活著”並定期進行更新，在推進項目進程過程中至關重要。

高層面分析（估算）

在項目識別與界定階段進行高層面分析（估算），支持項目干預(介入)的界定，必要時，還可以幫助項目建議書的編寫。高層面的分析至少應該包括以下方面的內容：利益相關方(持份者)、風險、人力資源、供應鏈和可持續性分析。

任何時候，當您進行分析的時，都應該讓各種利益相關方(持份者)參與這個分析過程，更好地確保分析成果更加全面可靠。例如，如果分析項目的人力資源需求時，讓您組織內部人力資源部的負責人參與分析。在項目早期階段讓這些利益相關方(持份者)參與進來，可以為他們未來有效參與項目定下基調。

儘早開始工作

正是在這一階段，您希望就項目將如何推進開始做出決策。例如，哪種治理結構最有效和最合適？優先運用哪些項目管理工具？您甚至在這個早期階段就要開始分析項目的框架。但現實情況是，在項目建議書獲得批准與期望的項目執行之間，常常幾乎沒有多少時間，如果您能夠在開展分析工作的同時，儘早開始項目開發工作，從項目建議書到項目組建、規劃和執行的過程則會更加平衡和全面，因而各個階段之間的過渡和銜接會更加平穩順利。

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

風險分析

全面風險評估和管理對項目成功至關重要，但常常被忽視，或者僅僅是在項目建議書編寫階段被當作為符合項目要求而不得已為之的事。在項目識別與界定階段，您的首要任務是開始查找與您的項目有關的潛在風險。

在為項目查找風險時，要明白每一個項目都是獨特的，不可能制定一套適合所有組織和項目的風險分類，明白這一點很重要。項目團隊必須調查其具體項目的背景，制定一套符合其獨特需求的風險分類。項目風險的可能類別包括：

戰略/商業

- 供應商未能履行合同承諾
- 欺詐/盜竊
- 執行合作夥伴未能交付希望的成果

經濟/財務/市場

- 汇率波動
- 利率不穩定
- 通貨膨脹
- 市場發展給計劃帶來不利影響

法律法規

- 新的法律或者法律修訂使得項目假設無效
- 未能獲得相關審批（如規劃、同意）
- 合約安排令人不滿意

組織/管理/人力因素方面的風險

- 領導不力
- 關鍵人員授權不夠
- 員工甄選程式混亂
- 角色與職責不明確
- 個性衝突
- 缺少運營支持

政治

- 政府更替或者政策改變
- 戰爭及社會混亂
- 不利的輿論/媒體干預(介入)
- 發展決策

環境

- 自然災害
- 天氣模式突然變化

技術/運營/基礎設施

- 設計不合理
- 範圍蔓延
- 預期不明確

項目管理風險

- 缺乏規劃、風險分析、一致性
- 跟蹤與控制應對不力
- 進度表不切實際
- 後勤管理不善
- 項目檔案審批拖延

項目應與各利益相關方(持份者)一起，採用頭腦風暴的方式，分析可能會對項目的時間、預算和範圍，以及高品質完成項目造成影響的潛在風險。

人力資源分析

項目團隊

人力資源和供應鏈是經常引起項目進度延遲和問題的兩個項目組成部分。但是，這些部門或者領導常常是直到執行階段才被參與到項目之中。在項目的早期，與人力資源部協調，讓他們參與到人力資源的評估過程，可有效減少項目後期可能出現的潛在問題和挑戰。此時，項目經理人選可能還沒有確定和雇用，因此，要對人力資源需求進行評估，這對確保項目經理到崗履職後進行平穩過渡特別重要。

項目員工

- 專案需要多少名團隊成員？
- 專案是否需要任何技術專業知識，我們是否有技術專業知識可以利用？

實施合作夥伴

- 是否由合作夥伴執行部分或者全部專案活動？
- 是否需要多個合作夥伴？
- 是否對潛在的合作夥伴實施項目活動的能力進行了評估

支持人員

- 在專案的哪些階段要徵詢哪些部門的意見，並讓他們參與專案？
- 要在約束條件下完成專案工作，需要支援人員提供何種程度的支援？

供應商與承包商

- 是否需要外部供應商/承包商完成某些方面的工作？
- 是否有一份過去用過的潛在可靠供應商和承包商名單？

圖 21：項目人力資源需求

角色與職責

您在決定項目干預(介入)需要哪些項目團隊成員時，您可能先要概括描述這些團隊成員所應具備的能力要求和角色與職責。正是在項目的這個階段，您應該開始制定崗位描述和項目的人員結構圖(組織框架圖)一這也可能是項目建議書的一個要求。確定何時需要哪些項目團隊成員時，與人力資源部和其它利益相關方(持份者)合作會很有幫助。

項目團隊與投入水準 (Level of Effort, LOE)

可能會有這種情況，您的項目團隊在某個時間可能同時參與多個項目的工作，這是很多在地執行合作夥伴的現實情況。您開始評估項目所需要的人力資源時，您必須意識到每一個團隊成員在整個項目生命週期中可以在多大程度上為項目付出其投入水準。描述角色與職責時，應該明確說明和考慮投入水準，這通常是包括在項目建議書的預算部分。

您可能還需要考慮項目需要的治理結構類型。是採用一個由各種利益相關方（持份者）代表組成的項目理事會？亦或是由一個項目捐贈者或發起者承擔治理職能更切實可行？您如何參與治理？應該為項目管理確定何種容許度（授權）？所有這些問題在這個階段都要予以考慮，並且在項目組建階段再進一步細化。

項目團隊能力要求

為項目團隊制定崗位描述、任務和職責時，充分考慮每一個崗位需要具備的技能與能力也很重要。與人力資源部合作，確定每一個崗位的核心能力與技能要求，包括技術性的和軟的（藝術性）技能要求。如果團隊成員已經雇用了，這一工作仍然可說明確定項目團隊是否需要培訓或者是否還需要招募新的成員。

在這一階段檢查項目的人力資源構成時，有一個很好的方法就是以下面的問題作為指引：

- ✓ 哪種類型的治理結構最實用且最適合本項目？
- ✓ 項目團隊內部以及支援人員採用哪種報告結構？
- ✓ 對每一個項目團隊成員，要求的投入水準如何？
- ✓ 要促進高效的團隊環境和有效地完成工作，要求團隊成員具備哪些技能與能力？

與執行合作夥伴合作

在有些情況下，執行合作夥伴是構成項目的一部分，因此，要評估他們的能力，理解他們應該具備哪些技能與知識才能有效地完成項目中他們負責的部分。早點開始這一流程（不管是作為一個組織能力評估，還是提供工具範本和能力建設），隨著項目向前推進，對開展項目工作會很有好處。

供應鏈分析

經常造成工期延誤的另外一個項目組成部分是供應鏈。在很多情況下，這並不是直接因為供應鏈團隊無效或者低效率，而是因為供應鏈團隊沒有參與項目界定和規劃流程的緣故。

在項目識別與界定階段，您開始將項目的各個組成部分拼湊在一起，就好像將拼圖的各個元件拼成圖形一樣，因此，要確定可能需要採購什麼，應該落實哪種物流系統，以及如何管理項目資產，這些都是重要的工作。

《Project DPro 指南》將供應鏈管理分為三個組成部分：

採購管理—包括識別需要什麼材料與服務、什麼時候需要、如何以及由誰負責採購。採購計劃還需要與項目計劃的所有其它要素整合起來，確保所有的採購決定與項目的預算、進度、品質和風險參數一致。

物流管理—包括規劃、執行和控制原材料、半成品、成品和資訊從原產地起直到使用點一路高效率和高成本效益的流動與儲存，以符合客戶的要求。

資產管理—包括對項目有價值的東西進行監測、維護和處置的系統。

項目經理負責與供應鏈團隊密切協調，確保這些組成部分得到識別、界定、規劃並在整個項目生命週期得到妥善管理。

財務分析

在這一階段，您可能被要求起草一份項目建議書，以便獲得項目資金。根據可以獲得的資訊，在這一階段就開始編制一個高層面的預算會很有說明。例如，一般產品範圍已經確定，達到這些產出 所需要的高層面活動也已經明確，對項目所需的人力資源、材料和技術要求也應該有個大致瞭解。

在項目組建和規劃階段，關於項目的資訊更多了，全面的工作範圍也已經確定，那時候可以再對預算做進一步的細化。

可持續性分析

最近幾年來，可持續性已經成為發展領域項目的一個關鍵焦點。利益相關方 (持份者) 希望項目和項目成果在項目結束之後能夠繼續運行。但是，我們常常是等到項目快完工時才考慮可持續性問題。

可持續性與項目

取決於您正在開展項目的類型，可持續性問題可能是一個焦點問題。例如，如果您要執行一個人道主義救援項目，可能沒有可持續性這個要素，因為這個項目的性質是提供最緊急和基本的服務（食物、保護、水、避難所、健康服務）。但是，如果您的項目關注的更多的是針對發展，則在項目的界定、規劃、執行和收尾階段，都要考慮可持續性。

因此，在項目的這一階段，您可能就要思考項目結束之後會發生什麼。您希望將項目擴大到其它地區嗎？您準備將這個項目移交給當地政府或機構嗎？如果是的話，項目結束之後，他們能夠繼續提供產品或者服務嗎？項目干預 (介入) 對行為改變或者社會狀況和環境會有哪種持久的影響呢？項目設計是針對長期目標還是一個短期解決方案？項目以何種方式達成目標？產品或者服務要求在整個項目期間做什麼工作以確保項目具有更好的可持續性？

在您開展項目識別與界定階段的過程中，就要開始思考上述問題，並將答案整合到項目的各個組成部分中去。您可能還記得，在上面的一個項目邏輯框架案例中，有一個產出 是考慮項目的可持續性。通過培訓當地市政管理部門如何維護廁所，我們可以更好地確保廁所將繼續得到維護，確保項目干預 (介入) 將會持續發揮作用。這個指標是一個例子，採取這一步驟可以為項目的可持續性建立一個框架。但是，在項目後面幾個階段，還有其它考量與行動需要完成，這樣才能為可持續性確定一個綜合全面的方法。

變革理論

考慮項目可持續性的時候，還需要考察其它因素，包括項目集變革理論。變革理論常常涉及項目集層面而不是項目層面。但是，項目經理和團隊應該瞭解他們的項目是如何契合項目集或者組織層面的變革理論所代表的更高層面變化。

下面的變革理論例子是關於三角洲河項目集的。預期的最終變化是三角洲河的水質得到改善，提供一個健康的生態系統，支援漁業發展，減少社區的水源性疾病。顯然，單獨靠廁所項目是不能實現這些改變的，而需要多個干預(介入)項目才能實現這個最終目標。

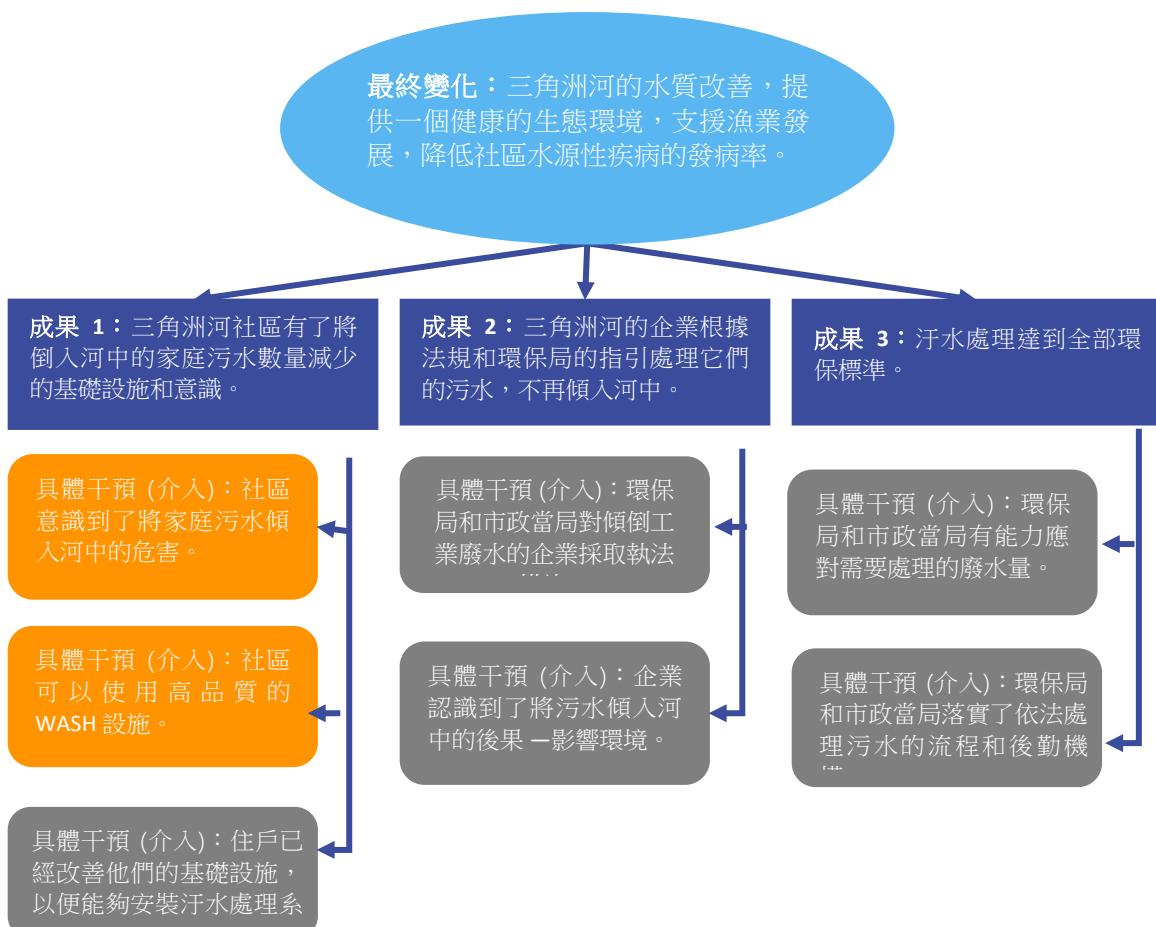


圖 22：三角洲河項目集變革理論

正如上述高層面變革理論中所示，要實現最終目標，需要多個項目成果，而且在每一項成果下面，需要實施多個干預(介入)項目。橙色方框中的干預(介入)項目與我們的三角洲河廁所建設項目直接相關。這個項目符合項目集概括的變革理論，有助於實現項目集的成果(成果 1)，也有助於實現預期的最終變化。

起草項目章程

在這一階段，您可以開始起草項目章程的大綱，這是一份3—5頁的文件，包括與項目有關的基本資訊，如預算估算、範圍估計、容許度、團隊資訊等等。項目章程將在組建階段才最終定稿，但開發這些工具時，提前開始始終是一件好事。

項目建議書（項目設計檔）

所有上述流程的成果匯總起來，常常形成一份項目建議書。資金提供者或者捐贈者會對項目建議書的構成提出相關要求，您也需要調查並提供這些資訊。盡可能讓利益相關方（持份者）參與這一過程，以便建議書更好地反映項目的現實情況，這一點真的很重要。

現實檢查：項目建議書

當“項目建議書”這幾個字被提起的時候，您幾乎總是能聽到一種“集體呻吟”。項目建議書是一種獨特的挑戰，您被要求在一個很短的時間內提交一份關於項目的高層面概述檔。幾乎沒有機會與利益相關方進行協作，而且通常您還沒有機會來得及完整地提出項目概念。

您可能要等待數周甚至數月時間，項目建議書才可能獲得批准。而最終獲得批准時，您卻被要求下個星期就開始執行項目。聽起來很耳熟嗎？

現實是：按要求的最後期限提交項目建議書是一件很有挑戰性的工作，當被要求進行快速轉換時——從項目審批轉到項目執行，則更加具有挑戰性。因此，在項目建議書起草階段，項目團隊必須做一些準備工作，確保進度表的估計盡可能準確。估算會改變嗎？有

關於項目識別與界定的思考—做正確的項目

現實是：對組織和項目團隊來說，項目識別與界定階段可能是真正的挑戰。常常會有這樣的情況，資助者已經確定了干預（介入）方案，而項目團隊對選擇活動和受益人幾乎沒有自主權。在另外一些情況下，從構思到完成項目建議書的時間短得難以置信，幾乎沒有進行適當分析的餘地。那麼，我們該怎麼辦？這看起來簡直是一種不可能的情況。

您不得不在您現有的約束下開展工作。有時候，這可能意味著利用二手資料來源來確認需求，而不是進行一手資料收集。在其它一些情況下，這可能意味著召集項目團隊和利益相關方，在一間房間裡花一個下午的時間“弄個明白”，快速繪製一個簡單的問題/目標樹、對資料進行回顧、劃出利益相關方分析圖。

不管約束如何，重要的是要確保在這一階段對各種流程和潛在的方案都要認真考慮。如果沒有全面審查需求、利益相關方、問題和潛在的干預（介入）方案，那麼，對項目的其餘部分可能會產生多米諾（骨牌）效應。記住，這一階段的成果將有助於確保我們在做正確的項目。讓各種利益相關方參與這個流程，使這一階段具有盡可能高的可參與性，也可以豐富項目的成果，透過多視角探索問題、需求和干預（介入）方案。

2.2 項目組建

本節將討論以下內容：

- ✓ 為項目規劃、執行和管理做好準備
- ✓ 全面風險評估與管理策略
- ✓ 利益相關方 (持份者) 參與項目活動。
- ✓ 項目治理結構、角色和職責
- ✓ 勾勒規劃提綱
- ✓ 制定 MEAL 框架
- ✓ 制定項目章程
- ✓ 啟動項目

“首先，要有一個明確清晰的實用理念，一個目的、一個目標，然後，要有達到目的的必要手段、智慧、金錢、物資和方法，最後，調整您所有的手段實現這一目標。” —亞里斯多德

2.2.1 概述

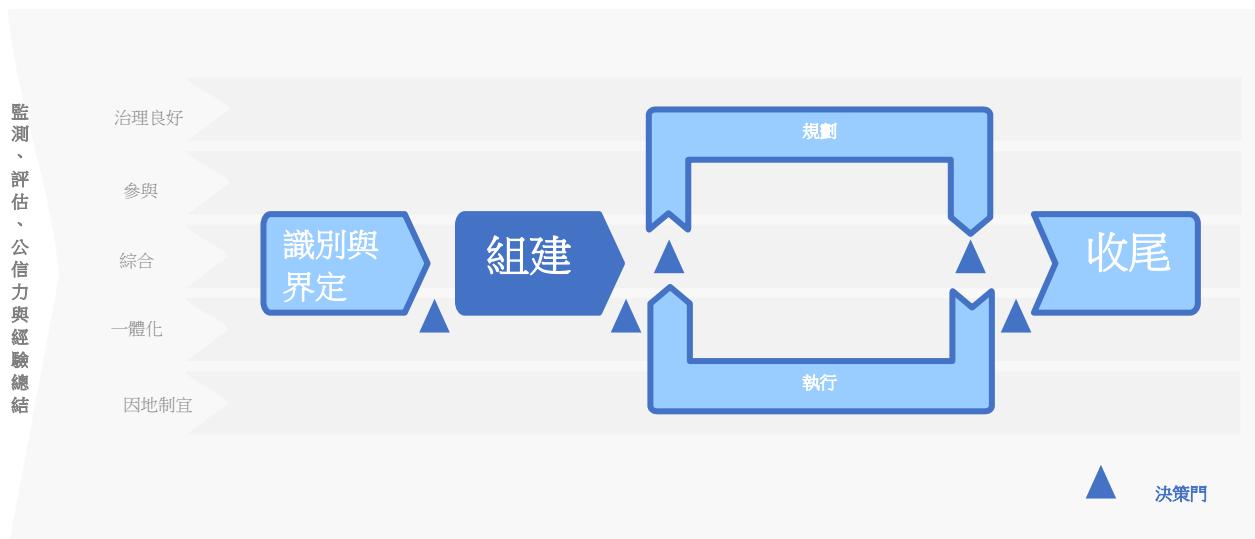


圖23：Project DPro 階段模型-組建

項目組建階段旨在使項目團隊成員和利益相關方 (持份者) 為項目規劃、執行和良好的項目治理做好準備。雖然項目組建可能看起來顯得有點多餘，但卻是很重要的一項工作，可確保項目團隊為開始進行項目規劃做好準備。在項目識別與界定階段做的很多工作在項目組建階段要進一步細化，為項目團隊開始有條不紊地全面推進項目奠定一個堅實的基礎。

這個階段還為項目經理、項目治理機構和相關的利益相關方 (持份者) 提供了機會，確保項目仍然有效、方向正確，並制定和落實了全面的風險管理策略。實質上，這一階段為確保成功交付項目奠定了基礎，創造了必要條件。

在這一階段，您要麼已經找到項目籌資管道，要麼正在與潛在的捐贈者進行協商。也正是在這個階段，項目經理獲得授權正式啟動項目。在組建階段，我們還需要考慮如何管理項目，需要哪些工具與計劃。一些相關的例子包括：可持續性策略、利益相關方 (持份者) 管理策略、溝通策略、風險管理、供應鏈管理策略以及人力資源策略。雖然，並不是每一個項目都要求同樣水準的規劃，但是，組建階段提供了一個機會，利用這個機會，可以就該使用什麼工具以及如何使用這些工具達成一致。也是在這個階段，我們開始認真考慮監測與評估框架、知識管理框架，並細化這個項目過程中將要使用的項目管理工具。記住，可能需要讓項目集經理參與這一過程。

現實檢查：項目經理與項目組建

您開始進入項目組建階段之前，有可能還沒有聘請項目經理。招聘過程可能要花些時間，而組織可能希望在簽訂了資金合同之後才聘請一個項目經理。項目經理還沒到位期間，應該有一個負責人監督項目流程，確保每一件事都有檔記錄，這樣在項目經理到任後，才能清楚瞭解哪些工作已經完成，哪些流程正在落實。

2.2.2 關鍵產出

項目章程

項目章程是一份“活的”檔，提供一個高層面的項目描述，由項目治理機構簽署和批准。這一檔的作用基本上相當於一個項目資訊表，概括了與項目有關的所有重要資訊，可供項目經理和其它利益相關方 (持份者) 參考。項目章程中包含的資訊可能有：預算估計、高層面交付物、風險、項目治理結構、項目經理容許度（許可權）、項目進度表以及一個簡要的項目描述。

全面的風險登記表

風險識別從項目識別與界定階段就已經開始了，但在本階段將得到進一步分析，為每一種風險確立清晰的策略。在組建階段，針對如何管理風險以及在整個項目生命週期多久再重新評估一次風險，項目經理需要就此做出更加具體的決定。

利益相關方 (持份者) 參與策略

在項目組建階段，要制定一個詳細的利益相關方 (持份者) 參與策略。在項目識別與界定階段，根據利益相關方 (持份者) 的權力、影響力、關係及其對項目的影響，已經對利益相關方 (持份者) 進行了分析。利益相關方 (持份者) 參與策略就建立在這一工作的基礎上。在項目組建階段，關於利益相關方 (持份者) 的資訊將更加詳盡完善，利益相關方 (持份者) 參與項目的策略也制定完成。

項目啟動

項目啟動在本階段最後發生，確保所有利益相關方（持份者）都知道項目即將開始（以及何時結束），並理解項目的工作範圍及時間表。

2.2.3 誰參與本階段

多個利益相關方（持份者）將持續參與本階段，就詳細設計項目的各個組成部分提供意見和指導，並為項目規劃及執行期間的項目管理奠定基礎。您可能會讓受益人和社區成員參與項目組建階段的某些流程。但是，至少以下利益相關方（持份者）應該參與：

- **項目治理方**：項目治理方不管是項目理事會、捐贈者還是指導委員會，對於確定容許度以及針對風險、利益相關方（持份者）參與、規劃框架、監測與評估等項目組成部分提供回饋意見，他們的意見十分重要。
- **項目團隊**：讓執行項目工作的人參與本階段可以加強本階段的分析。另外，不要忘記讓項目支持人員（人力資源、財務和供應鏈）也參與本階段中。
- **項目合作夥伴、供應商和承包商**：再重申一次，讓執行項目工作的人員參與這個階段，可確保分析更加全面。如果在這一階段已經確定了合作夥伴、供應商和承包商，讓他們參與風險評估等，可能會很有幫助。
- **項目集經理**：如果項目是項目集的一部分，則項目集經理應該參與本階段，確保項目集內的所有項目有一致性。項目集經理還可能針對風險、利益相關方（持份者）和治理結構提供有價值的意見。
- **項目受益人**：希望受益人已經參與項目識別與界定階段，並徵詢了他們的意見。在項目組建階段，他們應該繼續參與，就項目設計的合理性（認證）提供有價值的意見。但是，有時候項目建議書是在項目識別與界定階段臨近結束的時候才起草的，常常時間倉促，幾乎沒有機會徵詢受益人的意見，因此，讓他們參與本階段十分重要。

2.2.4 本階段在實踐中的意義

項目組建階段建立在項目識別與界定階段的基礎之上，在這個階段，項目團隊和利益相關方（持份者）可以為項目後續的階段做好準備。需要將所有的關鍵的要素都協調好，確保項目所有要素已經落實到位，項目可以開始。

決策門與項目分期

決策門再次在項目組建階段扮演重要角色，繼續證明正確的項目還在以正確的方式推進。針對如何管理和控制項目、要運用哪些工具與流程、誰參與以及何時參與，大量決定有待項目經理來做。本階段的決策門將圍繞項目管理的框架設置。

在本階段，還應該考慮項目分期（project stage）。項目分期規劃圖繪製和項目分期規劃都是一個反覆運算的、不斷調適的過程，為規劃項目後面階段的內容提供了一個框架。在項目組建階段，項目經理需要考慮是否需要採用項目分期規劃，並初步明確應如何實施這些項目分期。有了高層面的估算，我們就可以繪製項目分期規劃圖了，並且，需要在每一時期結束處設置決策門，但我們同時需要牢記的是，隨著進入項目規劃階段，這些估算也可能需要調整。

政府利益相關方 (持份者) 參與

在項目識別與界定階段和項目組建階段的某些節點，您可能需要某種形式的政府審批。這些利益相關方 (持份者) 常常只有在需要審批時才參與項目，但是，如果政府利益相關方 (持份者) 持續參與整個項目識別與界定階段和組建階段，項目審批過程可能會更加順利，更不用說政府利益相關方 (持份者) 站得高看得遠，常常從不同的視角針對項目提供建議，對識別和界定項目可能很有用。他們還可以針對項目如何才符合（或者不符合）當地或者國家戰略提供回饋意見，並就以往干預 (介入) 項目的成功經驗提供資訊。

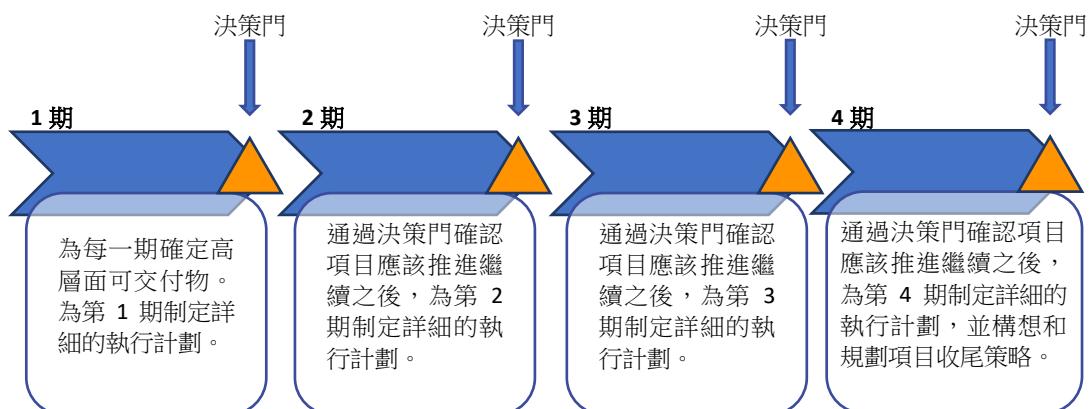


圖 24：項目分期

每個分期的時間框架和分期的數量因項目不同而不同。當項目經理開始這個分期計劃時，應考慮讓利益相關方 (持份者) 充分參與到每個項目時期、以及每個時期結束時的決策門，這也是一種很好的做法。

內部控制

內部控制包括用來指導、監測和度量組織資源的各種流程。在預防和發現欺詐以及保護組織有形資源（如機器和財產）和無形資源（如聲譽或商標等智慧財產權）方面，內部控制發揮著重要的作用。在組織層面，內部控制涉及財務報告的可靠性、及時回饋運營或者戰略目標的實現情況以及遵守法律法規的情況。

進入項目組建階段後，要確定和建立組成內部控制系統的各種流程和系統。項目進入規劃和執行階段後，這些流程和系統對預防項目中出現欺詐並隨時進行檢查至關重要。與項目支援團隊（財務、供應鏈、人力資源）和項目集經理合作，可為各個項目提供統一的控制框架，而且重要的是，這些控制框架還應延伸應用於所有的合作夥伴。控制機制的類型和數量可能隨項目的規模、風險和複雜性不同而不同。

利益相關方 (持份者) 參與

利益相關方 (持份者) 應該繼續參與本階段，就風險和利益相關方 (持份者) 分析等項目組成部分提供重要的回饋。您還要通過項目章程以及在本階段的項目啟動傳達項目的高層面描述，確保關鍵利益相關方 (持份者) 支援項目的目標，並同意項目章程中描述的時間、成本和範圍。

2.2.5 投入

項目團隊在項目識別與界定階段所做工作的基礎之上，在本階段將進一步深化各個項目組成部分。在這個階段，您可能需要的資料包括：

- 初步風險評估
- 初步利益相關方 (持份者) 評估
- 項目概念檔和/或項目建議書
- 高層面項目團隊能力評估
- 高層面資源（人力、預算和供應鏈）評估
- 項目邏輯框架

記住：根據 Project DPro 階段模型，各個階段是交替重疊的，因此，當您進入項目組建階段時，上面這些材料有些可能還在編制過程中。這沒問題！需要記住的重要的一點是，在完成項目章程之前，您應該已經考慮過需要哪些材料以及哪些不需要，並且，根據需要確定了詳細的流程和工具。

2.2.6 流程

風險分析

當探討強有力的項目管理的“基本”要素時，大部分討論很快就集中到風險這個話題上。

但什麼是風險？這個術語常常被隨意使用，沒有一致性，有時候還被用錯。在 Project DPro 的情境中，風險是指對項目活動、產出和成果不確定性的潛在影響。

考慮風險的定義時，有兩個關鍵的概念需要進一步探討：

概率：風險可以被視為與不確定的未來事情的發生概率有關（相較於必須立即處理的當前問題）。記住，正如在第二章（項目執行階段）中所討論，項目問題是已經成為現實的風險。

影響：風險有影響項目的潛在可能。大部分項目團隊只注意有可能損害項目（時間/進度、成本/資源、品質、範圍等）的負面風險。一般來說，負面風險要避免。另外一方面，正面風險較少被人們認識和理解。項目團隊除了看到潛在的失敗風險，如果也看到潛在的機會，這些機會就是正面風險。這被稱為明智的冒險。

風險事件是可能發生並且會影響項目的某種事情。換句話說，風險是一種可能性，是某種可能妨礙項目在預定的時間、預算、範圍和品質要求範圍內達成產出和成果的事情。

在項目識別與界定階段，確定了初步的項目風險。在本階段，風險得到進一步詳細描述和分析，據此制定一個風險管理計劃。在整個項目期間，這個計劃都應在相關節點進行更新和重新評估。一個項目的全面風險管理由以下幾部分組成：

1. 識別風險
2. 風險分類
3. 評估風險影響及概率
4. 制定風險應對策略
5. 監測和控制風險

因為我們已經在項目識別與界定階段識別了風險並對風險進行了分類，在本階段，我們著重討論風險評估和制定風險應對策略。

風險評估

風險評估是對風險識別階段記錄的風險進行量化分析的過程。管理項目風險時，風險評估解決兩個困難的問題

- 確定風險優先等級：採用項目團隊和關鍵利益相關方（持份者）商定的標準，根據風險的概率和影響對風險進行排序。
- 確定風險容許度：然後，項目團隊需要與關鍵的利益相關方（持份者）合作，共同確定他們的風險容許度水準，確定哪些風險是可以接受的，哪些風險超出了可接受的容許度水準，確定哪些風險是可以接受的，哪些風險未達到可接受的容許度水準，因而需要予以積極管理。

風險評估矩陣是一個有用的評估風險工具。下表是一個如何運用風險評估矩陣評估發展項目中的風險的例子。

| | | | | |
|-------------|---|------|---|------|
| 風險的發生 概率 | 高 | | | 風險 B |
| | 中 | 風險 C | | |
| | 低 | | | 風險 A |
| | 低 | 中 | 高 | |
| 對項目的潛在影響 | | | | |

表 19：風險評估矩陣

在表 19 中所示的例子中，制定風險評估矩陣的流程遵循以下兩個步驟：

對風險優先順序進行排序：項目團隊和利益相關方 (持份者) 按照低、中、高三個等級，根據風險的概率及其潛在影響對三個風險進行優先排序。

確定風險容許度線：風險用顏色分類表示（紅、橙、黃、無色）。在本例中，風險 B 是一個明顯需要關注的風險，要給予積極管理。風險 A 位於顏色較深的一格（黃色），但是，這只屬於需要較低水準關注的風險，因此只需要予以監測。風險 C 並不在深色格子中，因此並沒有超出項目風險容許度範圍。

在某種程度上，風險評估矩陣貌似一個簡單工具。儘管這個矩陣可能相對簡單，但要想高效率地運用它，項目團隊和關鍵利益相關方 (持份者) 需要就用於確定風險優先等級和風險容許度水準的標準達成共識。為了達成這一共識，項目經理必須與關鍵的項目利益相關方 (持份者) 一起合作，完成並回答下述問題有關的流程，這個過程有時候會很艱難。

- 採用什麼標準來確定風險優先等級？時間？範圍？成本？以及對項目受益人的價值等其它要素？捐贈者規範要求？員工安全？採用什麼流程來識別風險容許度？

為了能夠制定一個應對風險的策略，我們需要理解風險到底會有多嚴重，它會對項目的時間、預算、範圍和品質（三重約束三角形）有何影響？您的風險陳述要具體，並明確說明它對項目的時間、預算、範圍和品質有何影響。例如，在三角洲河廁所建設項目中，一個可能的風險是：下雨中斷廁所的安裝。這一陳述不夠具體，我們需要指出下雨會如何影響我們的三重約束三角形，以便我們制定相應的風險應對策略。一個更恰當的風險陳述可以這樣寫：下雨中斷廁所的安裝，導致項目延期。

具體說明風險如何影響您三重約束三角形，這樣您就可以制定一個更合適的風險應對策略，要麼降低這個風險發生的概率，要麼如果風險真的發生了，就減少它對項目的影響。

風險應對

風險識別與評估構成了合理的風險應對策略的基礎。一旦某項風險被確定超出了項目風險容許度線，項目團隊必須確定一個策略，以便以最恰當的方式處置這個風險。

需要明確的是，風險管理的目的**不是消除所有的項目風險**，這是不可能的。管理的目的是，如果風險超出了項目的容許度水準，我們知道何時該做出回應。例如，“風險承受能力低”的項目會積極管理應對所有風險，不論風險是出現在風險矩陣表上任何位置。另一方面，“風險承受能力高”的項目可能會願意接受大量的風險，並不需要對風險進行積極的管理和干預(介入)。隨著時間的推移，風險也會變化，因此，必須根據風險的概率和潛在影響，積極地對它們進行評審和評估，就顯得非常重要。同時，對風險管理策略定期進行評審，確保它們仍然與實際情況和風險相符合，這也是非常必要的。

如果項目決定積極地管理某項風險，通常採取的風險應對策略包括以下幾種選擇（或選項群組合）：

- **風險規避**—不執行（或者換一種不同的方式執行）具有重大風險影響和/或高風險概率的那部分工作。例如，一個項目可能選擇不去某個地理區域工作，因為那裡太不安全了。
- **風險轉移**—將項目的某些方面的風險轉移給另外一方（或者與其分擔）。最常見的風險轉移例子是保險。例如，購買汽車保險可以將汽車損壞和遺失的風險轉移給保險公司。
- **降低風險**—降低某一項潛在風險的概率和/或影響的行為。例如，一個項目考慮到會有物品失竊的風險，可以採取：
 - 通過為大樓增加安全系統（保安、新門或者防盜窗）的方式來降低潛在失竊的概率。
 - 制定政策規定除非在未來七天內需要使用的物品，否則，都應儲存在倉庫中，從而減少潛在失竊的影響。
- **接受風險**—如果經過評估覺得風險的概率和影響都在合理範圍內，一個組織可能選擇不採取行動。例如，一個項目可能認識到可能面臨雨季推遲的情況，會對農業週期產生影響，但項目團隊選擇與風險共處，不採取具體規避、轉移、或減輕風險的行動。

風險規避

在一個衝突的環境中工作充滿了各種風險。例如，在一個難民營提供服務，從項目組織所在地到難民營一路上經常看到暴力和搶劫事件發生。項目團隊從組織所在地到難民營一路要冒很大的風險，團隊成員的安全可能會受到威脅，因此為了避免項目團隊冒風險，在該難民營的活動通過一個位於難民營的社區組織（CBO）來進行遙控管理。項目團隊通過換一種工作方式來規免風險。

項目經理與風險應對

決定應該由誰來應對風險時，需要記住的是，應對風險的人不一定總是項目經理。如果您看一眼下面的風險登記表，您會發現：物流主管負責處置與採購廁所建造物資有關的風險，因為這在他或她的專長領域內。重要的是：被指派負責應對風險的人具備採取行動並就風險提出建議的知識和能力。

還必須落實一個定期風險評審流程，該流程應該包括盡可能多的利益相關方，記住這一點也很重要。在討論和分析風險的時候，讓各種利益相關方和所有合作夥伴參與，可能會發現一些項目團隊沒有想到的其它風險。

“忽視”某項風險並不是一種可以接受的風險應對策略。不能對風險聽之任之，不去識別、管理不當或者視而不見。即使在風險被接受的情況下，也不是對風險視而不見，而是要持續監測。在這些情況下，接受風險的決定要基於一個風險識別、評估和處置的合理流程，根據這個流程，決定是否接受這個風險。

這時候，項目團隊需要針對他們選擇的風險應對活動制定一個行動計劃。風險管理文件要完成以下工作：

- 制定一個有組織的全面風險管理計劃；
- 確定用來執行風險應對的方法；
- 制定計劃，為風險應對提供充足的資源。

每一個風險管理計劃都應該採用書面檔的形式，計劃的詳細程度因項目而異。針對大型項目或者不確定性很高的項目，可制定詳細而正式的風險管理計劃，記錄風險識別、風險評估和風險應對的方方面面。

對於比較複雜的項目或者不確定性比較高的項目，風險登記表可提供一個更加正式和詳細的風險識別以及風險應對計劃。風險登記表還包含了與風險概率和影響有關的資訊。還可以包含提議的風險應對策略和“風險應對責任人”。如果這個風險變成問題，風險應對責任人是協調和採取行動的負責人。風險登記表還可以包含這些風險可能對成本和時間表造成影響的有關資訊。

儘管風險登記表的格式隨組織和項目之不同而不同，一個典型的格式應該包含以下資訊。風險登記表至少要包含風險名稱、狀態、概率、影響、應對策略和應對責任人。很重要的一點是，在項目組建階段就應該建立風險登記表，詳細記錄上述內容，以便將風險管理計劃納入項目計劃中。

| 風險描述 | 概率 | 影響 | 風險評分 | 應對策略 | 責任人 |
|---|------|------|------|----------------------------------|-------|
| 合作夥伴缺乏執行活動的能力，導致第 2 期的活動延遲。 | 6/10 | 5/10 | 30 | 減輕—包括為合作夥伴能力建設提供一筆預算。 | 項目經理 |
| 下雨導致廁所安裝延遲。 | 6/10 | 6/10 | 36 | 避免—應該將廁所建造與安裝計劃推遲到雨季結束之後。 | 項目經理 |
| 不安全的環境影響了廁所建設材料的交付，延誤項目，或者要求從當地市場採購材料，而可能影響材料的品質。 | 4/10 | 6/10 | 24 | 轉移—與運輸商簽訂合同，確保按時交付材料，並為材料運輸購買保險。 | 物流主管 |
| 當地政府更替，影響了執行項目的能力，因為項目需要重新申請審批。 | 2/10 | 8/10 | 16 | 接受—監測並評估風險。 | 政府聯絡員 |

表 20：風險登記表—三角洲河廁所項目

風險監測與控制策略

隨著項目的推進，有些風險得到化解或者消失，而另外一些新的風險可能浮出水面，因而加入了風險的併列。但是，從項目的早期開始，直到整個項目執行階段，都要持續地重新審視風險問題，這一點很重要。因此，在這個階段就應明確需要對風險進行重新審視和分析的特殊節點，這樣做大有裨益。我們將在“項目執行階段”討論風險監測與控制，但是，要確保風險監測與控制是一個“活的”過程，項目經理在這個階段就應該明確，在整個項目期間應該何時、如何以及由誰來更新風險。

利益相關方 (持份者) 參與

利益相關方 (持份者) 對任何項目的成功都至關重要，不管是人道主義食品發放項目還是發展項目、民生項目。在合適的時間讓合適的利益相關方 (持份者) 參與項目，這是項目經理的職責。但是，這不是一項臨時解決的事，項目經理應該瞭解並積極採取行動，確保利益相關方 (持份者) 有效參與項目活動。

在項目組建階段制定一個利益相關方 (持份者) 參與策略，這樣項目經理就可以清楚地知道如何讓利益相關方 (持份者) 參與各種項目活動、以及他們參與什麼。在項目組建階段制定好策略，有助於確保利益相關方 (持份者) 能夠有效參與後續的項目活動。

| 利益相關方 (持份者) | 在活動中的角色 | 對活動的興趣 | 如何促進參與 | 跟進 |
|----------------------|-------------------|--|--|--|
| 誰是利益 相關方 (持份者) | 他們在這個活動 中會做什麼？ | 他們對參與這一 活動有什麼興 趣？ | 我們如何與他們 約定確保他們參 與？ | 需要什麼回饋與跟進？ |
| 當地市政 官員 | 在項目啟動儀式 上發表講話。 | 參與可為市政府 和官員提供露面 機會，展示他們 有興趣支援那些 幫助社區的項 目。 | 發出正式的邀請 函，然後與他們 會面，請求他們 支持和參加項目 啟動儀式，以這 種方式就項目的 目的進行協調和 溝通。 | 向他們正式致函表達感 謝，在正式發佈的新聞稿 中要說明他們在活動中發 揮的作用。與官員舉行一 次跟進會談，回答他們的 問題，請求他們繼續參與 和支持將來的活動。 |

表 21：利益相關方(持份者)參與策略

邀請利益相關方(持份者)參與項目活動不是一門精密的科學，而是需要根據情況進行改變和調整，及時與利益相關方(持份者)溝通和跟進，對確保他們參與極為重要。

項目治理結構

在項目管理的背景下，治理指的是進行項目決策的管理框架。一個強有力的治理結構會明確以下幾點：

許可權：誰具有在容許度範圍內做出決策的權利。

問責：項目的成敗由誰負責？如果項目推進過程中沒有清晰的問責制度，則沒有人會推動項目進度解決項目問題。

項目變更：就超出項目經理容許度範圍的變更做出的決定。

監督：監督項目的方向，提供指導意見，監督項目的可行性與有效性，必要時做出決定終止項目。另外還確保不同利益相關方(持份者)的觀點都得到傾聽。

支持與宣導：給項目提供支持與資源，並就項目的管理方面（尤其是那些項目經理不能控制的方面）給項目經理提供建議，

項目治理框架的形式多種多樣，最常見的有項目捐贈者、理事會或者指導委員會。項目治理中最簡單和最常見的框架是只由一個人，項目捐贈者或發起方擔任，這就可能已經足夠了。在這種情況下，可能由一位項目集經理、現場經理或者非政府組織合作夥伴代表擔任。不管這個人的頭銜是什麼，重要的是要確定當決策超出項目經理的許可權時他/她應該向誰請示，向誰尋求支持。

儘管由單一捐贈者組成的治理結構可能很簡單，但它常常不能代表發展項目的多個視角。

眾所周知，發展和人道主義項目很少是簡單的。項目團隊往往必須與多個利益相關方（持份者）協調管理項目進度，這些相關方包括（但不限於）項目捐贈者、執行機構、受益社區以及項目供應商等。在這些複雜的背景下，一個單一的項目捐贈者不能給項目團隊提供成功所需要的支援。相比之下，一個更加有效的治理結構應該包括由各利益相關方（持份者）代表組成的項目理事會或者指導委員會。

目前，對於建立項目理事會或者指導委員會並沒有一個統一明確的標準，這取決於涉及的組織、項目規模和利益相關方（持份者）。但是，以下指引為如何組織和管理項目理事會或者指導委員會提供了建議：

現實檢查-項目治理

建立您的項目治理結構時，您必須根據項目的背景和擁有的資源，決定哪種結構最適合。儘管項目指導委員會和項目理事會可能會提供一個更加有力的治理框架，但對您的項目不一定適用。需要記住的重要的一點是，需要確保有一個治理框架落實到位，哪怕只是一個清晰界定容許度的項目捐贈者。

還要記住的一點是，項目可能有多層治理結構，特別是，如果您是一個執行合作夥伴。以下情形可能能夠更清楚地描述這種情況：

您是一個當地非政府組織的一名項目經理，在一家國際非政府組織運行的一個項目集的下面工作。您需要就項目集相關的問題與項目集經理進行協調，就財務相關的問題與財務負責人員進行協調。在 MEAL 部門，可能還有另外一個負責人，需要就監測和評估相關的問題與他進行協調。這可能為項目經理帶來混亂。在這種情況下，特別重要的一點是，需要理解何時以及與誰協調。理想的情況是，只有一個負責人擔任您的項目捐贈者，但實際情況可能不會這麼理想。

不管是哪種情況，您作為項目經理，要負責確保您瞭解您的容許度（許可權）和治理結構，並在項目章程中清晰描述治理結構。

現實檢查－項目治理與人道主義項目

人道主義項目常常要求快速識別和部署，以滿足受益人的緊急需求。它們也常常要求根據情況和需求的變化而不斷進行調整。在人道主義項目中，建立一個清晰和有共識的治理結構，可促進項目團隊根據情況適時進行調整的能力，更好地確保更快地解決相關問題，避免項目發生延誤。

規模：項目理事會並沒有標準的規模。最少要由 2 人組成，而由 3 到 5 人組成的理事會比較常見。如之前所述，較小的團隊規模能夠促進有效的合作及決策。但是，當利益相關方 (持份者) 的管理變得複雜時，擴大理事會的規模通常是非常有用的。例如，如果在多個捐贈者、多個受益群體或多個組織進行同一個項目的情況下。

組成：理事會成員應該代表各種利益相關方 (持份者) 的視角，會因項目不同而不同。關鍵是召集一組能夠為決策提供一個更全面視角的利益相關集團代表。理事會組成並沒有一個規範的標準，但可能的例子包括：

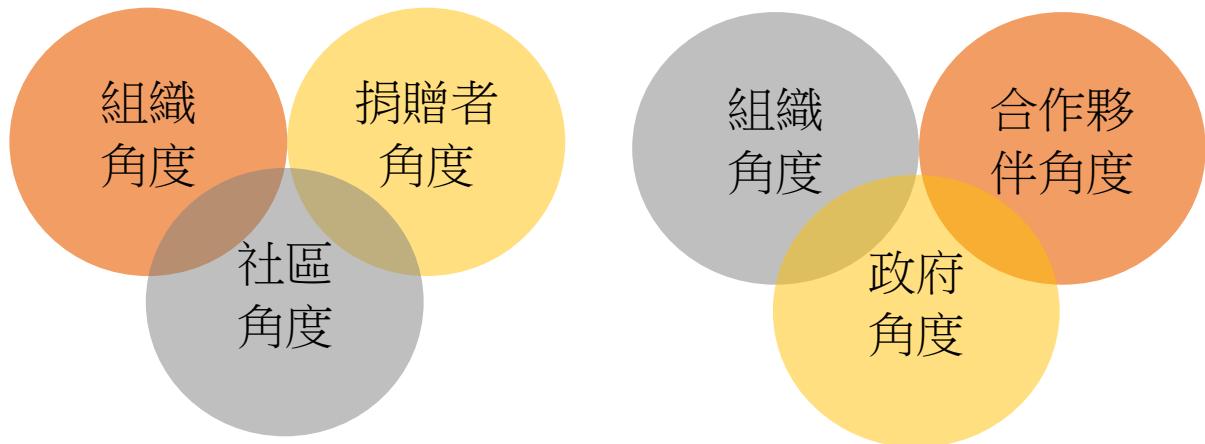


圖 25：項目理事會組成的例子

每個理事會/指導委員會成員的視角都反映了項目的一個不同維度，包括為項目提供資源、瞭解組織、使用者以及項目發展機構的需求（以便為項目的持續可行性做出決策）以及衡量項目成果。每個維度都對“成功”的意義有不同的理解，所有的視角綜合在一起才能定義了項目的成功。

職責：項目由整體項目理事會/指導委員會 “擁有” ，並對其負責，它的職責包括：

- 就超出項目經理容許度範圍的項目變更申請（範圍、預算、進程或其它）做出決策；
- 對項目進行監督，必要時提供資源、指導及建議；
- 監測項目的持續可行性，必要時做出終止項目的決策；
- 代表他們所代表一方視角的利益；
- 在項目管理方面支持項目經理並提供建議，尤其是針對那些超越了項目經理控制範圍的問題；
- 為項目必要的支持和資源進行宣導。

會議：建議項目理事會定期召開會議，由項目經理與理事會的執行代表協商確定會議議程。會議議程上重要的議題包括評審後面要討論的風險日誌與問題日誌。除此之外，在所有的決策門，也有必要召開項目理事會會議。

有時，人們可能困惑：項目理事會或者指導委員會是否應該像一個簡單的民主實體那樣做決策，也就是說，就重大決策表決時，每個理事會成員具有同等的話語權。事實上，很重要的一點是，並不是所有理事會成員在所有的決策中都享有平等的話語權。例如，如果要申請增加項目的預算或延長項目的工期，可以徵詢理事會所有成員的意見，但最終決定可能僅僅取決於某一個理事會成員（在這個例子中，很可能是項目捐贈方代表）或一小部分的理事會成員。記住，團隊的決策效率可以看作與團隊規模成反比，一個大的團體不僅難以做出具有時效性的決策，決策的品質也有可能因為團體管理方面的挑戰而受到影響。

治理結構與執行合作夥伴

一個常見的情況是，很多項目是一個國際非政府組織管理的項目集下面的項目，由一個執行合作夥伴來實施。在這種情況下，治理結構可能會與國際非政府組織內的組織結構對接。項目經理會有明確的容許度（許可權），超出這個範圍時，要直接向國際非政府組織中的負責人報告。執行合作夥伴很少會與捐贈者或者國際非政府組織內的高層面管理有直線聯繫。

在這種情況下，許可權—或者容許度—變得非常重要，因為還有其它層級的治理結構，逐級上報決策過程。

建立項目治理結構還有一個組成部分，那就是確保項目經理的容許度（許可權）水準在項目章程中得到明確和清晰的界定。這些容許度給項目經理提供了一個決策框架：她/他在哪種範圍內可以做出與項目有關的決策，在哪些情況下決策需要向上一級治理結構報告。本階段應該設定的一些容許度的例子包括：

時間容許度—項目完成比計劃的日期可以提前或者延遲的時間。

成本容許度—項目成本可以超過或少於既定預算的比例或者金額。

範圍容許度—商定的產品/服務範圍允許差異的程度，任何超出範圍的變更都應該書面記錄在產品/服務描述中。

風險容許度—提供一個應該將風險上報給項目理事會的基準線。

品質容許度—界定產品可接受的性能的範圍，記錄在產品描述中。

效果容許度—在成果層面項目可接受的性能的範圍。

在執行過程中，當項目可能發生問題與變更時，這些容許度水準就顯得很重要了。您並不希望面臨這樣的處境：您不知道您是否被允許做出某個決定，或者需要向誰上報該決定。在項目規劃和執行開始之前，就確定治理結構，可以使項目經理清楚決策許可權，在整個項目期間促進和加快決策過程。

風險與容許度例子

您是一個項目經理，具有在時間、預算和範圍方面對項目進行變更的容許度（許可權），只要這種變更不超過任何預算線的 5%。通過監測項目組建階段發生的活動，MEAL 團隊向您預警了兩個問題。第一個問題是：隨著更多 IDPs（國內流離失所的人）搬到三角洲河地區，有需求的人數已經增加了。您原先的目標是為 2,500 名直接受益人提供服務。隨著IDPs 的流入，需要 WASH 設施的直接受益人數量現在已經增加到 3,250 人，因此，需要再增加 20 個廁所，這個項目的專用預算相應需要增加 12%。這超出了您作為項目經理的容許度（許可權），您要將這個問題上報給上一級治理結構。

第二個問題是：其中一個廁所組成部分的成本比原先報價增加了 2%。您作為項目經理，這個問題在您的容許度範圍內，因此，您能夠就這個問題做出決定。記住，您應該記錄這個變更，並確保就這一價格波動與相關的利益相關方進行溝通。

規劃框架

您採取何種方式來執行項目規劃流程？誰參與？運用什麼工具？在項目的這一階段，明確項目的規劃架構很重要。實質上，這是為規劃制定計劃。

當您為項目確定框架時，要記住以下幾點：

- **項目週期長度：**如果您在實施一個時間跨度特別長的項目，時間跨度一年或者更長，您可能要考慮運用一個分期規劃流程（stage planning process）。對於在複雜和衝突的環境中運行的項目，分期規劃也是一個有用的工具。圖 26 中的例子是三角洲河廁所項目的分期規劃圖，這個規劃圖包含了所有項目要素。

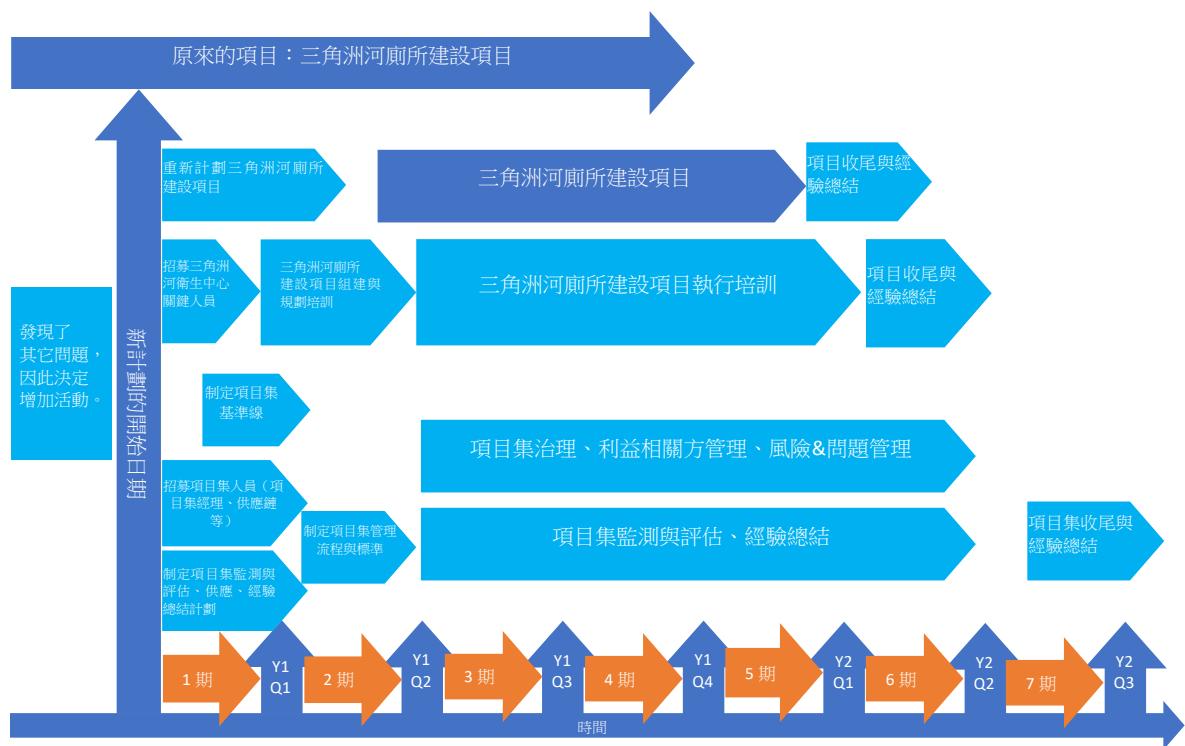


圖 26：三角洲河廁所項目分期規劃圖

如果實施一個比較短期的複雜性不太高的項目，確保規劃圖中標出決策門，作為正式的檢查點，以持續確認項目是否有效，這對確保項目的合理性至關重要。

- **工具與流程：**您知道要使用哪些工具來管理項目嗎？更為重要的是，項目團隊是否受過培訓並知道這些工具及其用途、以及在項目中的哪些節點要對這些工具進行評審和更新？
- **跨領域要素：**這些要素在各種項目中已經成為普遍關注的內容，在項目早期就開始將這些部分納入規劃流程。這些跨領域要素的例子包括但不僅限於：
 - **性別：**不管是性別主流化還是採用性別敏感性指標，捐贈者和合作夥伴組織經常提出這種跨領域議題，確保干預(介入)項目要考慮性別平衡和平等。三角洲河廁所建設項目中有一個例子：確保男女廁所區域/設施是分開的，作為直接受益人的目標群體是男女各占一半(50%/50%)。
 - **保護：**項目設計中的主流化保護確保您已經考慮到最弱勢的人，而且，項目不會對社區和目標受益人造成任何傷害。這可能意味著您已經在規劃中納入了各種機制，用來報告與保護相關的違規情況，而且，您的項目設計建立在這樣一個基礎之上：確保最弱勢群體的需要和條件已經被納入項目活動中了。三角洲河廁所建設項目中有一個例子：確保女廁所離住處不超過50米的距離，而且，甚至可能在廁所四周建造第二道柵欄，增加一層隱私保護。
 - **能力(殘障)：**確保作為整個社區的一分子的殘障人士也能方便地獲取干預(介入)/產品/服務，從而確保所有人都能公平使用所有產品與服務。三角洲河廁所建設項目中有一個例子：在廁所安裝坡道和護欄，洗手盆的安裝高度也適合坐輪椅的人，這樣可以確保方便坐輪椅的人使用廁所。

MEAL 框架

在項目的整個生命週期都有監測活動發生，為項目經理和團隊提供與項目有關的重要回饋—項目是否按時、按範圍和品質實施？另外，項目經理應該與利益相關方（持份者）密切合作，確定是否以及何時應該進行評估。在項目中，這一流程常常發生得太晚了，造成不必要的困難，並影響品質。早點為監測和評估制定一個框架，這對確保在進行項目規劃時有明確的方向非常重要，另外，這也為準確估計有效完成這些任務所需要的資源（人力、金錢和技術）奠定基礎。

監測框架

您應該能夠根據邏輯框架中的資訊，來制定監測工作框架，原則上，邏輯框架中的指標將為您的項目監測提供指引。此外，還有其它需要考慮的內容包括：進行監測的頻率、團隊進行監測的能力、以及用來收集資料的工具（調查、焦點小組討論等）。

評估框架

評估可能成本很高，需要花大量的時間和資源。在項目的這個階段，概括描述您預期要為項目開展哪些評估（即時、最終、事後），這樣做很有用。記住，事後評估需要在項目執行之前和期間開展大量工作，因而可能成本很高，耗費很多資源。

向您的組織、合作夥伴和捐贈者核實，瞭解他們對開展項目評估有什麼期望，確定是由組織內的某個人來進行評估，還是要由一個外部顧問來進行評估。

公信力與經驗總結框架

公信力與經驗總結常常通過 MEAL 方法被納入監測與評估中。如果您在監測與評估中包括公信力與經驗總結，那正是在這個階段您就應該開始考慮要採用哪種問責機制，這些問責機制的回饋如何融於項目的持續學習（經驗總結）過程。如果採用公信力與經驗總結，那就要將項目團隊成員召集起來，開始思考以下問題：

- 要採用哪些問責機制？用在誰身上？
- 問責機制的回饋如何轉換為經驗教訓？
- 經驗教訓如何被納入項目的反覆運算性規劃過程？
- 誰負責監督這一過程？
- 總結得來的經驗教訓如何經篩選後再上報給組織內的項目集和項目組合層面？

資訊與知識管理

資訊只有利用得好才是好資訊，有時候，我們在項目的整個生命週期中遺失大量的資料與資訊，僅僅是因為沒有落實資訊與知識管理計劃。什麼是知識管理？知識管理就是開發、分享和利用項目中獲得的知識的能力。什麼是資訊管理？資訊管理就是如何保管資料並落實流程，確保項目的所有資訊都得到妥當標識和儲存，以便豐富組織的知識庫，供將來參考利用。

制定資訊管理計劃時，要考慮以下問題：

- 如何儲存資訊與資料，儲存在哪裡？
- 採用哪種檔命名規則，包括版本控制？
- 需要什麼安全裝置確保安全地保管資訊（特別是保密資訊）？
- 誰來監督資訊管理？

制定知識管理計劃時，要考慮以下問題：

- 如何將這些知識融於項目與項目集的設計、規劃和執行中？
- 項日期間獲得的經驗教訓如何用於為項目變更和調整提供參考依據？
- 這些知識如何被用於組織的其它項目、項目集和項目組合？

儘早落實這個計劃和標準，可確保您用一種有組織的方式從項目初期就開始捕獲所有資料與資訊，並以一種條理清晰的方式利用這些資訊。項目經理需要與 MEAL 團隊合作，確保資訊與知識管理計劃涵蓋項目的所有各個組成部分，並與組織的流程一致，符合相應的項目集要求（如果有的話）。

項目章程

如果一個項目一直遵循決策門模型，那麼，在項目進入組建階段之前，就已經做出了許多“繼續/停止”的決策。例如，在項目的組建階段，很重要的一件事是確保項目已經獲得項目治理機構的正式授權（無論治理機構是由項目資助方還是項目理事會/指導委員會組成）。

正式的審批過程應該形成檔，通過制定項目章程的方式體現。項目章程是對項目進行高層面描述並由項目治理機構簽署的檔。不同項目的章程內容不盡相同，但通常包括以下要點：

- **項目目的**—包括一條關於項目要解決的需求的陳述。
- **項目交付物**—陳述項目的範圍，包括項目目標、成果以及主要的產出。
- **高層面的項目預估**—包括一個關於以下內容的高層面陳述：
 - 項目活動；
 - 項目進度；
 - 項目預算；以及
 - 一份完成項目所必要的角色和技能初步清單。

- **項目風險**—識別項目可能面臨的潛在問題/風險；
- **項目容許度**—陳述項目在交付物、進度、成本及風險方面的容許度；
- **項目變更控制**—建立特殊情況應對機制，應對項目超出容許度時的變更機制。

項目章程一旦制定並簽署，就不能將其束之高閣，這一點很重要。項目章程是一個非常有用的檔，可以用來達成很多目標。它有如一個指南針，可以為我們指明方向。總體上，項目章程的目的包括：

- 正式授權啟動項目任務和授權使用項目實施所需要的資源；
- 確保關鍵的項目利益相關方 (持份者) 及捐贈者（包括內部及外部的）在項目參數等方面達成共識；
- 用檔形式記錄對項目目標的共同承諾，以及成功完成項目所必要的資源/活動。

另外，項目章程應被當作一份活的檔。如果項目治理機構批准了項目的重大變更（範圍、預算、進度或其它），項目章程應予以更新並簽署，以反映新的項目參數。

總而言之，項目章程可以被當作項目經理的助手，如果沒有項目章程檔，項目團隊就會面臨以下風險：

- 項目管理團隊會開始將時間、金錢、資源、人力及組織資本耗費在執行一個缺乏關鍵決策者（捐贈者、實施方、組織內部決策者）承諾和支持的項目上；
- 關鍵利益相關方 (持份者) 不能就項目達成共識（範圍、預算、進度、利益及風險）。

項目啟動

項目組建階段的一個主要目標是：就項目活動的啟動與項目干預 (介入)的利益相關方 (持份者) 進行溝通。這些利益相關方 (持份者) 可能包括受益社區、項目干預 (介入)區域的非政府組織、政府部門的代表、一般公眾等等。

有多種多樣的溝通工具可以用於向社區利益相關方 (持份者) 溝通項目的啟動。但是，不管採用何種溝通方法，項目啟動的目的都是：

- 正式確認項目的開始；
- 確保關鍵的利益相關方 (持份者) 對項目有一致的理解；
- 向項目利益相關方 (持份者) 介紹項目。

在許多情況下，經簽署的項目章程是一份理想的檔，可用來與廣大項目受眾進行溝通，傳遞項目啟動資訊。因其簡潔明瞭的形式，項目章程特別適合用於傳達項目的高層面的參數。因此，與一些無意或者有意健忘的人打交道時，這份檔常常是非常方便好用的。此外，與更多利益相關方 (持份者) 分享項目章程，不僅是一種有效的溝通方式，也能促進項目的透明度及公信力。

但是，如果出於某種原因，項目團隊傾向於不與更大範圍的利益相關方 (持份者) 分享項目章程的全部細節，則還有其他溝通機制可以選擇。如果涉及到敏感資訊，那麼，可以另外準備一份修訂版本的項目章程，便於與公眾分享。另外，報刊文章、新聞發佈會、實地考察、會議以及啟動宴會，都可以用來向更大範圍的社區溝通項目啟動的方式。因其受眾及其與項目的關聯度不同，這些溝通所傳達的資訊也會有所不同。不過，很重要的一點是，在項目執行開始前，應該至少就項目的高層面參數與利益相關方 (持份者) 達成共識。

關於項目組建的思考—我們準備好了嗎？

開始進行項目規劃之前，已經投入 (輸入) 了大量的時間與精力。在這一階段您要問的一個基本問題是：“我們準備好開始規劃了嗎？”與項目識別與界定階段很類似，在項目組建階段也常常有一些約束，我們很難確定全面風險分析或者清晰明確的治理結構等工作的優先次序。但是，儘管有這些約束，組建階段所完成的的工具和流程對項目規劃階段都是至關重要的。例如，知道項目的風險之後，有助於識別項目進度表或者具體的活動在何處可能會出現瓶頸。治理結構可說明促進決策，所以，在任何規劃工作開始之前，都應該先確定一個清晰的治理結構。對範圍、預算和人力資源進行高層面估計，可以使規劃過程清楚而高效。因此，您開展這一階段的工作時，一定要確保有足夠的時間和資源完成這些流程。

另外，還要考慮誰將參與本階段以及如何參與。確保合適的利益相關方參與項目組建階段，以提高本階段的產出的品質。

2.3 項目規劃

本節將討論以下內容：

- ✓ 進度計劃
- ✓ MEAL 計劃
- ✓ 溝通與利益相關方 (持份者) 參與計劃
- ✓ 供應鏈計劃
- ✓ 內部控制
- ✓ 人力資源計劃
- ✓ 可持續性計劃
- ✓ 項目收尾計劃

“如果您不知道自己將要向何處去，您怎麼期望您能到達目的地？”

— Basil S. Walsh

2.3.1 概述

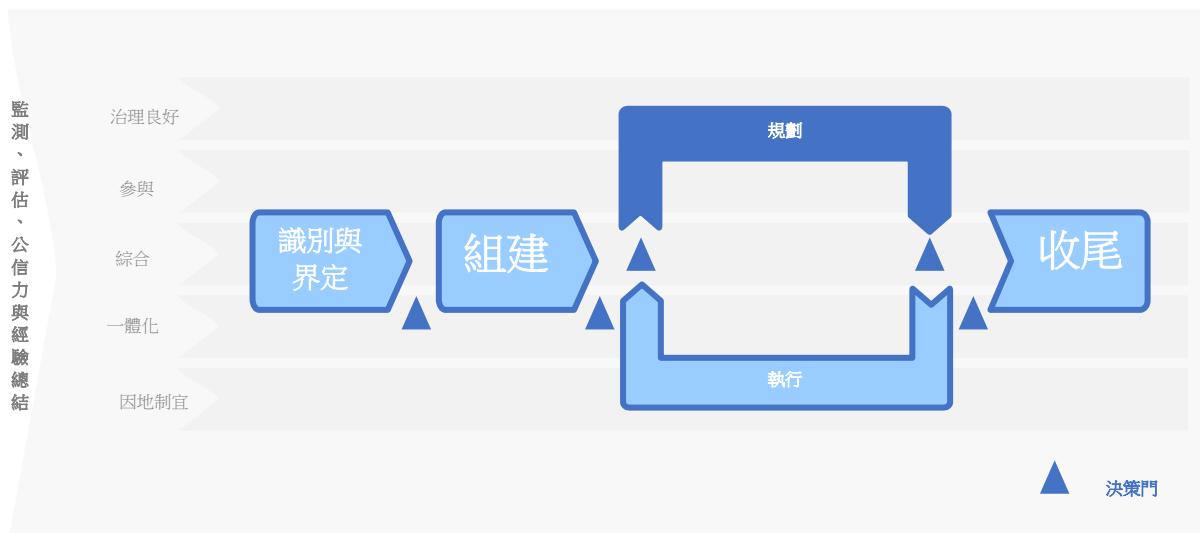


圖 27 : Project DPro 階段模型—規劃

當一個項目正式進入規劃階段之前，項目團隊從識別與界定階段以及項目組建階段開始，就已經制定出一系列與項目有關的檔（例如，項目邏輯框架、項目建議書、項目章程等），這些檔包含與項目有關而詳細程度不同的內容。

不過，不要將這兩個階段制定的項目建議書、項目邏輯框架或其它檔與項目計劃混為一談，這一點很重要。項目執行計劃與這些檔在格式、目的、受眾、細節程度、參與、時間以及進度限制上都有很大的差異。

雖然有人認為項目邏輯框架和/或項目建議書提供了一些令人滿意的資訊，可以作為項目的執行計劃；但是，這些檔很少提供項目執行所需要的足夠詳細的細節。這是因為它們都是為了滿足不同目的而撰寫的。

以項目建議書與項目執行計劃的比較為例子，表 22 概括描述了兩者在目的、格式、細節程度之間的區別（注意，也可以在項目邏輯框架和項目執行計劃之間作類似的比較）。

| | 項目建議書 | 項目執行計劃 |
|-------|--|--|
| 目的 | 使項目獲得審批及資金，強調以言簡意賅的溝通方式將項目的想法傳達給提供資金的利益相關方（持份者）。 | 確保項目在預定的時間、範圍、預算範圍內並根據確定的品質參數成功完成。強調全面有邏輯的計劃，建立項目模型，以便項目團隊和其他利益相關方（持份者）進行評審。 |
| 格式 | 形式多取決於捐贈者的要求或者負責資助決策的利益相關方（持份者）。 | 形式取決於項目團隊及關鍵利益相關方（持份者）的需要。 |
| 詳細程度 | 由於目的、格式、期望、進度和項目時間的緣故，常常詳細程度有限。 | 檔的詳細程度取決於項目團隊和關鍵利益相關方（持份者）的需要。 |
| 參與 | 常常是由一個小團隊在時間和參與人數有限的情況下撰寫。 | 有機會讓一群利益相關方（持份者）包括專家和專業技術人員加入，擴大項目的參與度。 |
| 受眾 | 針對捐贈者和分配捐贈資源的利益相關方（持份者）。 | 針對負責實施項目任務的團隊。 |
| 時限與進度 | 常常是在時間緊張的局限條件下撰寫的，有時是在實施前幾個月（甚至幾年）之前完成的。 | 可以在項目執行開始之前或項目生命週期的關鍵基準點再次評審項目建議書，以便進一步制定/修改/更新計劃。 |

表 22：項目建議書與項目執行計劃之間的不同之處

不過，儘管項目建議書的在目標、流程以及內容上與項目執行計劃之間存在著巨大的差異，還是有很多發展組織會將項目建議書當成執行計劃來用。特別是當項目建議書的格式是基於捐贈者提出的要求時，計劃書在長度和詳細程度方面近似於項目執行計劃，則這種情況很常見。但需要注意的是，即便是內容最全面的項目建議書（許多可能長度超過 100 頁），仍然會有不足之處，限制了它們對項目執行進行規劃的有效性。

一個綜合全面的項目計劃要考慮多個不同的方面。因項目的複雜性而不同，有些方面可能考慮較多，有些方面考慮較少。根據項目的背景、複雜性、涉及的利益相關方（持份者）以及項目的運營環境，什麼樣的項目計劃最適合於具體項目，取決於項目經理和利益相關方（持份者）的需要。

將項目建議書當作項目計劃來用

儘管項目經理可能會認為在項目識別與界定和項目組建階段編寫的檔（邏輯框架、項目建議書等）足以界定項目的範圍，但實際情況通常不是這樣！

記住：邏輯框架和項目建議書是為特別明確的目的編寫的。儘管它們在概述項目的高層面邏輯和向捐贈者兜售項目方面特別有用，但不是被設計用來指導團隊執行項目的。

在項目開始實際工作之前，項目經理需要確認項目範圍描述是全面而詳盡的。應該特別認真地確定項目範圍包括了與項目的間接工作有關的資訊，例如，與採購、協調、溝通、人力資源和風險管理等有關的細節資訊。

2.3.2 關鍵產出

執行計劃

前面我們講過，執行計劃旨在指導項目小組執行活動，取得產出、成果，最終達到項目目的。不管您稱之為“詳細的執行計劃”（DIP）還是“項目執行計劃”（PIP）或者其它什麼名稱，其目的是一樣的。

依組織和捐贈者的要求以及項目的性質與複雜性不同，項目執行計劃的格式可能會千差萬別。有些情況下，一份綜合計劃的要素被納入同一個項目執行檔中；而在另一些情況下，項目執行計劃是由多種檔組成的。例如，一個項目可能既包含一份核心執行計劃，又包含項目 MEAL 的具體計劃。同樣的，針對項目供應鏈、項目溝通、項目人力資源管理等，項目團隊可能選擇採取不同的檔案獨制定專門的計劃，這取決於項目的規模、複雜性和風險。每一個計劃都應該與組成綜合項目執行計劃的其它檔保持一致（相聯繫）。

項目執行計劃旨在提供一個項目管理模型，清楚地描述在項目的時間、成本和範圍內要做什麼工作、何時以及由誰來做這些工作。一份執行計劃可能包含以下內容：

- **進度計劃**：這個計劃由一系列用於制定全面而準確的項目進度計劃的步驟和工具組成。這個計劃包括工作範圍、項目時間表和預算。
- **風險計劃**：在項目組建階段首次制定了這個計劃。在項目規劃階段，您要進一步細化和重新評審風險，確保風險應對策略和負責人落實到位並仍然符合當前的風險狀況。
- **MEAL 計劃**：與進度計劃一起，MEAL 計劃應該在這個階段最終定稿，這一工作應與 MEAL 部門或者相應部門協作完成。
- **溝通計劃及利益相關方 (持份者) 參與計劃**：採取項目組建階段制定的利益相關方 (持份者) 參與策略，項目團隊在本階段應針對利益相關方 (持份者) 的參與和溝通制定計劃。
- **RACI 責任圖**：RACI 責任圖（責任人、負責人、諮詢人、通知人）是一個概括各項活動和任務的角色與職責的工具。

- **供應鏈計劃：**這個計劃建立在前面兩個階段所做的高層面估算之基礎上，詳細描述項目所需的資產、採購和物流等細節。
- **人力資源計劃：**人力資源計劃也是建立在前面兩個階段所做的高層面分析之基礎上，將更充分地精確闡述項目需要誰（以及具備什麼專長）以及什麼時候需要，並作為項目後續階段管理人員的一個計劃。

2.3.3 誰參與本階段？

在發展領域，在項目生命週期的每個階段都鼓勵參與及採用參與式的方法，並將其列入優先考慮事項。在項目規劃階段，尤其如此。在規劃階段，讓合適的利益相關方（持份者）在合適的時間點參與到項目規劃中，有助於您更加準確地預估完成項目活動並取得期望的產出 所有需要的資源、預算和時間。

還應該考慮包括將其它項目利益相關方（持份者）（如供應鏈、安全、財務和 MEAL）納入規劃過程。項目集經理可能也是一個有價值的資源，他可以從一個不同的角度提供有價值的指導。

項目團隊招募問題或者所需材料採購問題，都可能導致項目延誤，您有多少次這樣的經歷？如果讓項目小組的所有成員以及相關的利益相關方（持份者）參與項目規劃過程，則可以減少這些延誤和風險，取決於他們對項目和項目成果的影響力。讓利益相關方（持份者）參與到項目計劃過程具有多方面的優勢，包括：

1. 對於項目預算、時間要求、投入程度以及完成項目所需其他資源，利益相關方（持份者）具有進行準確估計的技能和知識，可以加以利用；
2. 對於識別潛在的項目風險並且制定計劃降低風險對項目帶來的影響，利益相關方（持份者）通常更具優勢；
3. 當新員工/合作夥伴的員工參與項目規劃活動時，他們能夠從項目說明會中受益。這些活動有助於確保大家對項目的成果和產出 达成共識。

項目規劃採用充分參與式的方式還有另外一個優勢，那就是參與到項目規劃過程的利益相關方（持份者）更可能起到領導掛帥的作用，並且對項目更具擁有感，支持項目活動的開展。與此同時，針對反對項目的利益相關方（持份者），項目團隊也可以傾聽他們的顧慮，重新調整項目範圍（或項目的其他要素），幫助他們消除顧慮，說服他們支持項目。

2.3.4 本階段在實踐中的意義

在本階段，您需要利用項目識別與界定階段和組建階段的工作成果，作為項目規劃過程的投入，然後產生最終產出：執行計劃。要想盡可能有效地完成這一過程，確保您仍在以正確的方式做正確的項目，還需要考慮其它一些要素。

公信力

- **透明度：**建立系統和程式，使利益相關方（持份者）可以查閱項目資訊，這是公信力的本質。這可以採用報告、文件、會議、投訴機制或者讓利益相關方（持份者）參與到項目管理過程等形式體現。

- **資料和資訊保護：**安全保存資料和資訊也與公信力有關聯。“無害”概念的一部分就是確保項目干預(介入)不對社區和受益人造成任何負面影響。安全保存資料和資訊對於確保受益人的資訊不落入壞人之手非常重要。
- **利益相關方(持份者)參與：**確保適當的利益相關方(持份者)在適當的時間參與，落實相應的機制獲取他們的回饋，這一點很重要。
- **跨領域議題公信力：**性別、安全、與弱勢人群打交道、各種殘障人士，所有這些跨領域議題都在發展項目中成為主流化的議題，因此，將這些議題納入您的項目中顯得非常重要。有時候，捐贈者要求您將這些議題納入您的項目指標或者設計中。實際上，不論捐贈方是否有具體的要求，這些跨領域議題都應該予以考慮。應該檢查項目是否涵蓋所有人群，而不管其性別、能力和社會—經濟地位如何，應該採取措施，確保這些議題被整合到項目各個方面中。

控制機制

發展與人道主義領域項目的特性意味著我們要給利益相關方(持份者)提供最高品質的產品和服務。但是，我們要問自己一個問題：*我們是否落實了品質與內部控制機制，以衡量和確保我們提供最高品質的產品與服務？*

那麼，需要什麼才能確保您維持高品質的交付物、產品和服務？為此，需要考慮幾個要素，具體包括：

- **內部控制：**建立內部控制，促進負責任地使用資源，防止欺詐活動。欺詐傷害項目的各個方面，從影響項目團隊完成活動的能力到造成資金的濫用等。儘管內部控制不能完全防止這些情況發生，但可降低它們的發生幾率。對項目內的資源和流程負責是項目經理責任的一部分。
- **變更控制：**幾乎可以肯定的是項目必然會發生一些變更。變更控制的核心就是確保只能對項目進行必要和經授權的變更。應該在項目規劃階段建立一個流程，描述管理項目變更應該採取的步驟，包括項目經理的容許度(許可權)，以及哪些變更應該上報給項目治理層。
- **品質控制：**將品質控制與投資回報直接聯繫起來，提供最高品質的產品、服務和項目，是向上、向下和橫向問責的一部分。利用提供的項目資金，我們希望給捐贈者和合作夥伴提供最好的產品和服務。我們還希望社區和受益人從項目干預(介入)中獲得最高的效益。最後，我還應該確保我們的干預(介入)符合這個領域的優先考慮和目標，這樣，在這個領域運行的所有組織和項目都清楚明白如何確定和衡量品質，共同為這個最高目標做出貢獻。

當您推進項目規劃流程時，您一定要考慮將這些要素納到流程中。需要落實新的機制嗎？我們的監測計劃是否全面？監測計劃是否反映了項目和團隊的實際情況？

滾浪規劃法

隨著項目的推進，需要對項目執行計劃不斷進行修改，針對項目範圍所需要的進度、成本以及資源，可提供更多細節。在項目推進過程中，不斷進一步細化項目執行計劃，這一反覆運算性過程常常被稱作“滾浪規劃法”。反覆運算的定義是不斷重複一項任務兩次、三次甚至更多次以達到理想成果的行為。

“滾浪規劃法”在有些情況下是非常實用的，例如項目資訊很難收集或者變化特別快的情形（如在處理高危或緊急事務的情況下）。在這些情形下，隨著新的項目資訊被收集，額外的因變數、

要求、風險、機會、假設以及限制將會被識別。在項目週期中，以上任何方面發生重大變化，都可能引發執行計劃一個或多個要素的改變。

但是，滾浪規劃法並不僅限於人道主義情況下使用，實際上還可被用於所有其它類型的項目。

採用反覆運算性的項目規劃方法，各個組織可以更加靈活地管理變更。在每一個項目分期開始的時候，項目團隊都需要重新評審項目執行計劃，以便：

1. 確認項目邏輯、風險、計劃、假設和約束；
2. 更新和修改項目的活動、時間表和資源；
3. 確保項目干預(介入)活動的焦點是解決對項目成功帶來最緊急威脅的風險和問題。

決策門流程與計劃

決策門在項目規劃過程中扮演著重要的角色。為持續評審項目建立一個流程，有助於確保您以正確的方式做正確的項目。關於決策門，還要考慮：在執行階段您將如何規劃決策門。

對於項目經理和他的團隊來說，執行階段往往是最忙的時候。事實上，大部分項目時間、精力和資源都將花在執行階段。應該在項目規劃階段建立一個對項目進度進行評審和合理性確認的流程。記住，在項目運行的內部或者外部環境發生重大變化的情況下，可能會有緊急決策門突然出現。

如果您採用項目分期計劃的方法，則在每一個時期結束時會有一個決策門，這是一個評審執行計劃的機會，為後續時期的工作分解結構（項目範圍）添加更多細節。在每一個時期內，也可能有一個決策門，給項目團隊和利益相關方(持份者)提供機會審視項目的合理性和效度。

2.3.5 投入

在制定執行計劃時，您可能要利用您在項目識別與界定階段和項目組建階段編制的檔，作為您制定執行計劃的起點。這些投入可能包括：

- 項目邏輯框架
- 項目建議書
- 項目章程
- 全面風險登記表
- 利益相關方(持份者)分析和參與策略
- 項目分期計劃圖

2.3.6 流程

項目執行計劃是各種流程和分析的成果，就如何執行項目繪製了一幅平衡而全面的藍圖。規劃流程最好是通過一個參與式的方式來完成，讓盡可能多的利益相關方(持份者)參與這一過程。

進度規劃

進度計劃與三重約束三角形直接相關，由工作範圍、時間表以及實現項目預期產出 和成果所需要的資源（包括預算、人力、和其它方面的）等組成。進度計劃可採用一個五步流程，利用這個流程，項目經理、團隊和參與計劃流程的利益相關方 (持份者) 可以有條不紊地審查進度表的不同組成部分。

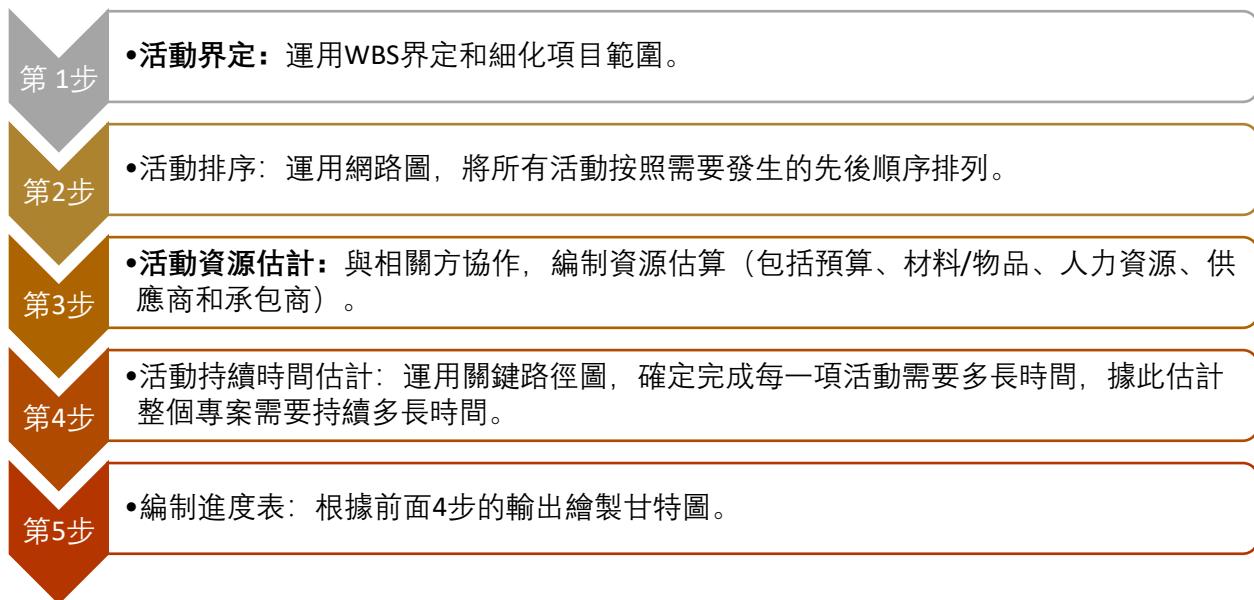


圖 28：進度表計劃的 5 個步驟

參與規劃的項目經理、項目團隊和利益相關方 (持份者) 在實施這個五步的流程時，一定要將三重約束三角形銘記於心，這一點非常重要。需要牢記的是，三重約束三角形代表工作範圍、項目進度表、預算和資源以及品質之間的相互依賴關係。如果三角形的任意一邊被加長或者縮短，都會影響三角形的另外兩邊。

項目進度表計劃的每一步都建立在前一步的基礎之上，因此，從第一步開始就需要做到儘量全面和詳細，從而為項目提供最準確的計劃，這一點很重要。開始進入這個五步進度計劃流程之前，有幾點要強調一下，它們分別涉及工作範圍以及與本流程相關的風險和約束。

工作範圍

在規劃階段，產品的範圍被詳細分解為更小的組成部分，針對項目需要完成的所有直接和間接工作提供一份全面的清單。確定項目範圍時，項目經理及其團隊要考慮為取得期望產出、成果和實現項目目標需要完成的所有任務和活動。

與大多數方法學、最佳實踐和項目管理文獻資料一樣，《Project DPro 指南》將產品範圍和項目範圍區分開來。儘管這兩個詞是互相聯繫的，但不應該交換使用：

產品範圍—包括項目所有要求的交付物（產出 和成果），符合商定的規範：項目要交付/實現什麼？

項目範圍—交付產品範圍所要做的所有直接和間接的工作⁵（活動和產出）：項目如何生產商定的交付物，實現預期的變化？

我們將產品範圍與項目範圍區分開來，主要是因為這樣有助於在不同的項目階段和使用不同工具時，將精力集中於需要關注的內容和細節。

在項目識別與界定階段，項目團隊制定邏輯框架時有可能傾向于只專注於活動。例如：項目 A 為婦女開發創業研習班，項目 B 為社區青年提供舞蹈和音樂課程，項目 C 向農民提供有機農業技術。

但這些例子描述的都是項目範圍（手段），而不是一個發展項目應該關注的實現社會/經濟/行為改變。通過引入產品範圍定義，可以提醒項目團隊在定義項目（邏輯框架）時應該要針對產出和成果，而不是活動。接著上面的例子：項目 A 將增加婦女的收入，項目 B 將改進青年人的合作與團隊行為方式，項目 C 將減少農民因使用殺蟲劑所引發的疾病

下表列出了產品範圍與項目範圍之間的主要不同之處。

| | 產品範圍 | 項目範圍 |
|------|--|---|
| 時間 | <ul style="list-style-type: none"> • 項目識別與界定階段 | <ul style="list-style-type: none"> • 項目規劃階段 |
| 工具 | <ul style="list-style-type: none"> • 邏輯框架 | <ul style="list-style-type: none"> • 工作分解結構(WBS) |
| 項目檔案 | <ul style="list-style-type: none"> • 項目建議書 | <ul style="list-style-type: none"> • 項目執行計劃 |
| 包括什麼 | <ul style="list-style-type: none"> • 產出、成果、目的⁶ | <ul style="list-style-type: none"> • 活動與產出 |
| 指引 | <ul style="list-style-type: none"> • 項目將產生什麼最終成果（變化）？ • 項目將提供什麼服務產品？ | <ul style="list-style-type: none"> • 為交付產品與服務需要完成什麼工作？ |
| 關鍵問題 | <ul style="list-style-type: none"> • 什麼？ | <ul style="list-style-type: none"> • 如何？ |

表 23 產品範圍與項目範圍

這兩個組成部分對項目成功非常關鍵，要在項目的各個階段再進一步詳細闡述。如果未能明確界定產品和項目範圍，可能為項目的實施埋下隱患。例如：

⁵在前面的“第 1 步 – 活動界定”中，您可找到直接與間接工作的例子及其不同之處。

⁶ 儘管邏輯框架包括高層面活動，還是要專注項目預期要實現的受益人變化。

期望不明確

- 因為工作範圍模糊不清，造成利益相關方對項目的期望混亂，因而出現期望不明確的問題。防止這個問題的一個方法是清晰地界定工作範圍，現實地理解要交付的產品/服務。利益相關方要100%清楚工作範圍，以便確保他們對專案要交付什麼產品/服務不會有不正確的或不現實的期望。

估計不準確

- 工作範圍界定中的錯誤，常常會導致專案未能識別出需要完成的所有工作（反過來，工作範圍確定得不好，可能導致專案中包含不必要的工作）。這些範圍界定錯誤的影響可能會不斷擴大，導致預算和時間估計出現錯誤。這些估計失敗可能導致進度延誤，因而最終導致費用超支。

範圍蔓延

- 界定工作範圍的目的是清楚地描述專案交付物和專案工作的邊界，並獲得同意。若未能控制這些邊界，將導致範圍蔓延 - 這是項目延遲和可能“沒完沒了的”項目的一個主要原因。為了避免專案蔓延，工作範圍需要形成檔，在整個專案期間，要通過正式的變更流程來進行管理。

圖 29：項目範圍界定問題的例子

確保採用綜合和平衡的方式界定項目的範圍有多種不同的方法，但不論採取何種方法都需要深入思考、需要時間和利益相關方(持份者)的參與。

約束與風險

大部分利益相關方(持份者)不喜歡考慮風險，或者覺得風險計劃是項目經理的事。實際上，風險計劃(識別和應對)是所有利益相關方(持份者)的責任。項目是一種複雜的工作，沒有人可以做到洞察一切、無處不在或者考慮問題面面俱到。因此，他們必須依靠利益相關方(持份者)幫助識別項目的諸多威脅，特別是確定潛在的應對方案。在項目識別與界定和組建階段，我們就已經開始了風險識別與計劃流程。

在項目規劃階段，明確工作範圍和制定項目進度表時需要考慮風險。還要重新審視前面幾個階段識別和計劃的風險，這一點也很重要。它們現在還有效嗎？它們的概率和影響有變化嗎？是否有新的風險出現？風險計劃是一個活的檔，也就是說要予以定期監測和更新。因此，風險計劃應包括相應機制，確保對其持續評審和更新，一是監測現有風險、二是隨著項目的推進識別新的風險。

進入這一階段時，還要考慮約束因素。約束的形式多種多樣，並影響各個流程。例如，建造廁所需要的材料能夠從當地市場買到嗎？如果不能，是否需要進口？項目是否需要某方面的特別專家？是否具備這方面的知識專長？對於多種多樣的約束形式，應在規劃階段之前或者規劃階段期間予以概括描述。這在進度計劃的第 3 步，“活動資源估算”顯得尤為重要。

第 1 步：活動/任務界定

進度計劃的第一步是運用工作分解結構（WBS）來界定項目範圍。項目團隊可運用 WBS 制定一個活動清單，全面記錄項目範圍內的所有活動—直接和間接的。WBS 是項目經理用來界定項目範圍的首選工具，是對一個項目的工作進行多層級分解。簡單地說，WBS 就是將項目範圍以一個大綱或層級結構的“工作包”方式來呈現。

下面的例子只是展示了一個並不完整的圖形式 WBS，包括兩個工作包。但一個全面的 WBS 所要求的詳細程度遠超過下面的例子。在每一個工作包內，有多種不同的活動需要完成。例如，建造廁所構築物需要採購材料，工程師需要設計規範。要完成這些任務需要落實那些步驟，項目經理可能心中已經有了一個概念，但是，如果讓工程師和供應鏈團隊參與這個分解過程，則將會使工作範圍分析地更加全面和準確。這一點突出強調了為什麼創建 WBS 需要採取參與式的方式，一定要讓那些將要執行項目工作的利益相關方(持份者)參與這個過程。

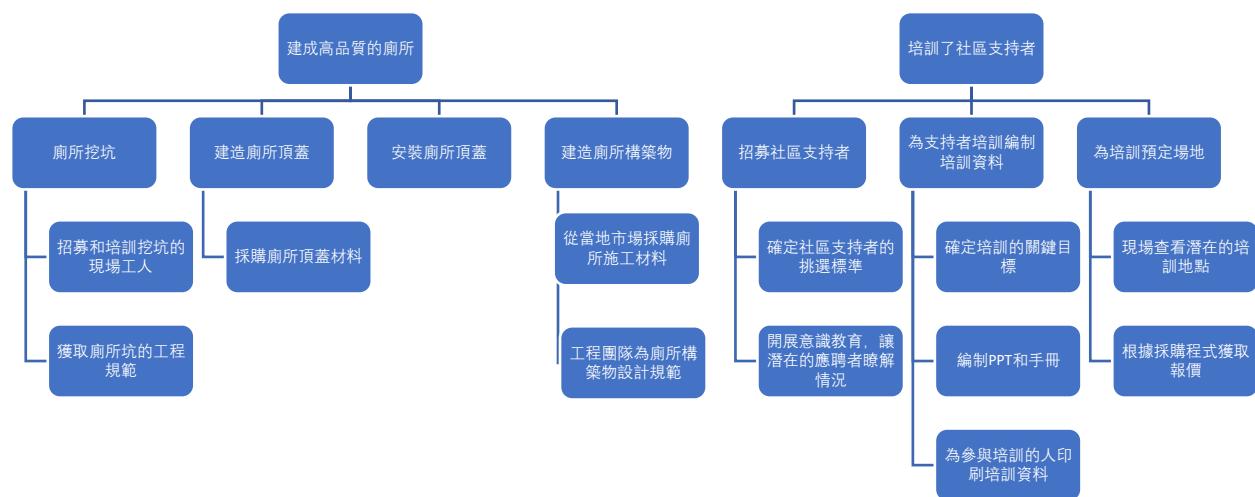


圖 30：WBS 例子—圖形格式

WBS 還必須包括所有的間接工作，即支持性的項目活動，但不是項目直接的工作內容。在圖 31 的例子中，為挖坑獲取工程規範可能需要提交項目說明，並與地方當局協商。間接工作的例子還有：基準線勘察、項目監測任務、甄選和雇用項目團隊成員（HR）、建立監測項目的IT系統或者基本能力培訓計劃等。

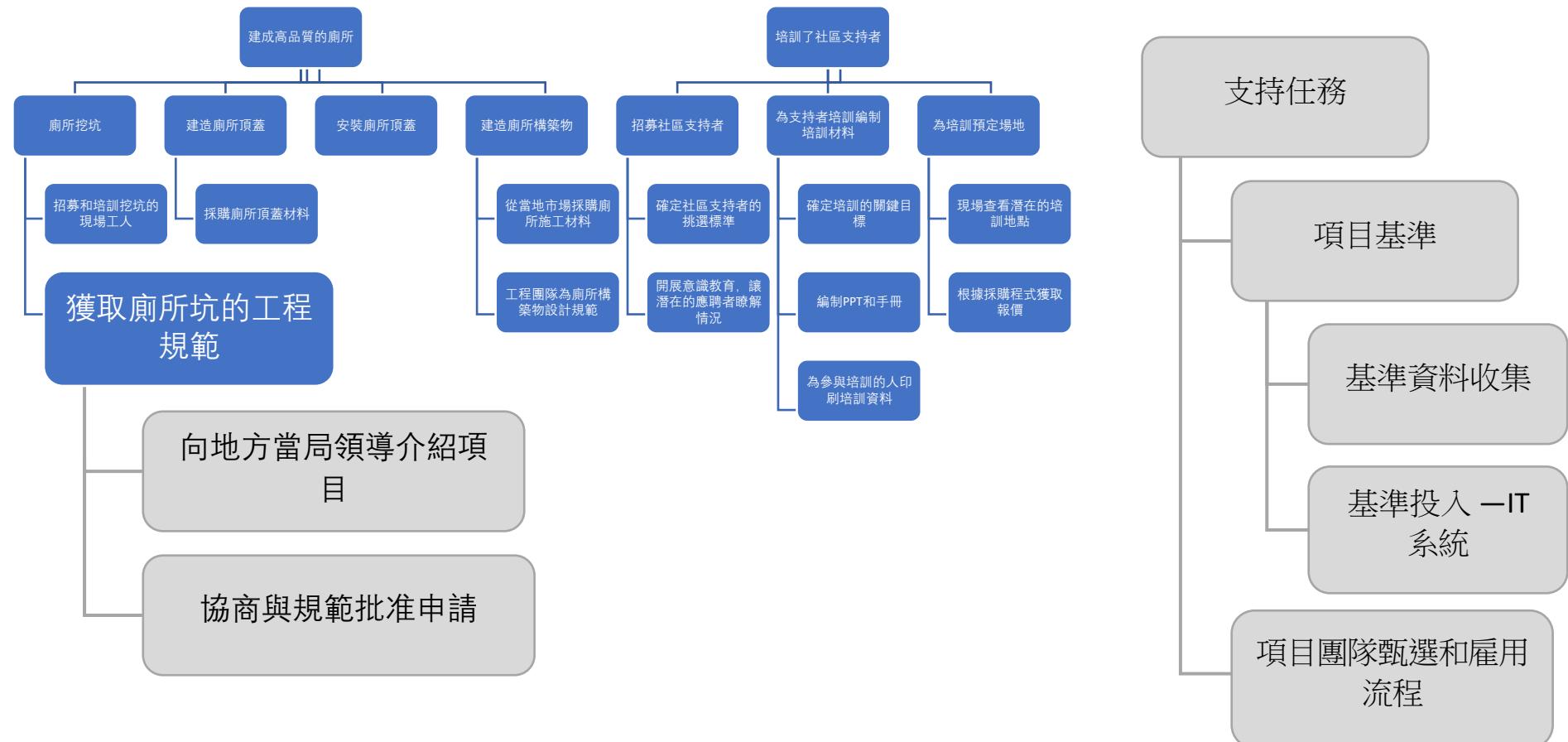


圖 31：WBS 例子一間接工作

如果使用項目管理軟體，或者喜歡採取其它方式創建 WBS，也可以採用行首縮進的格式。

創建 WBS 沒有固定的方式，工作包可能採用的組織方式因團隊而已。但不管採用哪種形式，WBS 都要確保全部項目範圍都得到詳細描述。

圖 32 所示為三角洲河廁所建設項目的 WBS 中的一個工作包例子。您可能注意到了，活動被分解為較小的分項任務，但不一定是按實際要完成的順序來排列。您為您自己的項目創建 WBS 時，記住，我們要努力識別需要完成的所有任務，但不一定要將它們按照它們需要發生的順序來排序。排序是後面進度表規劃過程要做的工作。

WBS 行首縮進格式

1.1 建造廁所

- 1.1.1 施工前準備工作
 - 1.1.1.1 政府批准計劃
 - 1.1.1.2 工程規範
 - 1.1.1.3 H 環保局批准計劃
 - 1.1.1.4 地下水研究
- 1.1.2 廁所施工
 - 1.1.2.1 利益相關方參與
 - 1.1.2.2 戶主同意
 - 1.1.2.3 施工場地可用性
 - 1.1.2.4 廁所維護培訓
- 1.1.3 採購
 - 1.1.3.1 人力
 - 1.1.3.2 材料
 - 1.1.3.2.1 廁所施工
 - 1.1.3.2.2 廁所維護
 - 1.1.3.3 許可證
 - 1.1.3.4 執照
 - 1.1.3.5 儲存

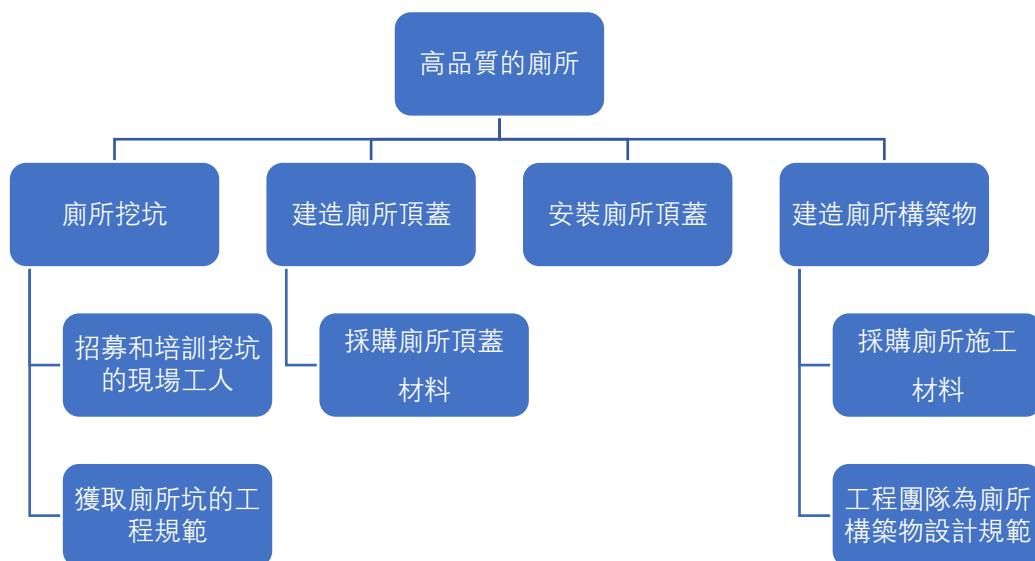


圖 32：WBS 工作包廁所建設項目

第 2 步：活動任務排序

一旦全部活動都已經界定，項目團隊應繪製一個**網路圖**，以圖形方式表示 WBS 概括描述的各項活動之間的順序、關係和依賴性。根據第 1 步完成的 WBS，項目團隊利用網路圖按照各項活動需要發生的順序來對它們進行排序。

網路圖中的每一個方框標識項目範圍內一個活動。這些方框用箭頭連接，表示他們之間的依存關係，識別各個項目活動在進度時間表以及完成順序上如何相互關聯。在有些情況下，活動的順序是線性的，說明是一個先後順序的關係，要求一個活動完成之後，另外一個才能開始。其它一些方框則是相互平行排列，表示可以相互獨立同步進行。

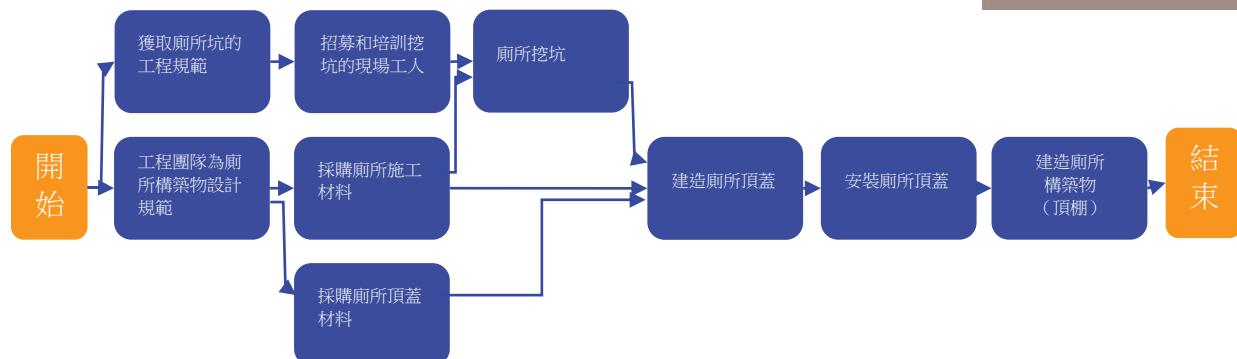
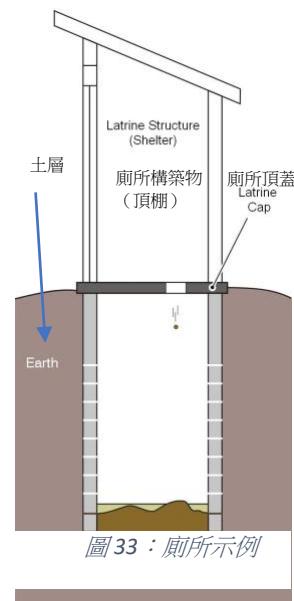


圖 34：利用網路圖對廁所建設活動進行排序

解讀網路圖

從這個網路圖我們可以解讀什麼？圖中有哪些依存關係？

- 項目團隊在開始採購和培訓之前必須等待規範設計；
- 項目團隊在招募和培訓現場工人之前不需要等待材料採購完成—這些活動可以同步進行。
- 項目團隊必須等待廁所頂蓋建造完後才能安裝廁所地面構件。

第3步：活動資源估算

一旦確定活動順序，我們會禁不住直接進行活動時間估算。但是，您必須首先要完成重要的一步—估算資源。資源與時間估算之間存在緊密的關係。每一個人都知道，只要有足夠的設備供五個人使用，一個人挖一個坑比五個人挖一個坑花的時間肯定要長。另外，取決於挖坑計劃是採用鐵鍤、風鑽還是採用爆破法挖坑，時間估算成果可能迥然不同。

資源很重要。它們是影響項目時間估算的核心要素之一。因此，在進行時間估算之前，需要做出關於資源的決策。關於一項活動要投入的資源的數量與品質的決策，相應地也會取決於一系列因素，包括（但不僅限於）：

時間—如果時間很緊，項目可能選擇投入較多的人員、物資和設備，以滿足時間方面的約束。如果時間較為靈活，項目可能選擇給某項活動分配較少的資源。

預算—如果資金不足，項目可能選擇投資“低成本”的資源組合。例如：多用人工而少用機器是一個更加合適的低成本選擇。但這種資源決定會延長廁所建設活動所需時間。

法規和組織政策—項目常常會受勞工法和限制工作時間的組織政策限制（每天工作小時數、每週工作天數、年假、探親假政策）這些約束影響資源的可獲得性，繼而影響項目時間估算。

影響資源可獲得性的其它因素—有大量其它因素影響資源的可獲得性，進而影響活動時間估算。這些因素的例子包括：

環境/天氣約束：在雨季建造廁所通常不是一個好的主意，因此，計劃這些活動時要考慮季節。

材料約束：建造廁所的材料可能在當地市場買不到，因而要求從國外採購。毫無疑問，這樣增加了採購材料所需要的時間。

物流約束：將阻礙了一個緊急救援項目的運輸，延長了食品倉庫補充物資所需要的時間。

人力資源約束：阻礙了一個衛生項目雇用合格的勞動力，延長了技術複雜工作的時間估算。

投入水準與資源估算

在確定成功執行項目需要的資源時，要注意每一個團隊成員能夠付出多大程度的投入（LOE），這一點很重要。

對於當地合作夥伴和社區組織來說，這可能會更加困難些，因為您有些團隊成員可能要同時為多個項目工作。您的項目經理甚至還會同時管理幾個項目。

估算每一個項目需要的投入水準（LOE），並反映在您的資源規劃中—特別是在預算中，這樣做極為重要。如果這些估算不能反映現實情況，您可能面臨著被控從事欺詐活動的風險。

預算規劃

不管什麼項目或者項目預算採取哪種形式，項目財務計劃的好壞取決於所依據的項目預算。在某種程度上，總是會存在與項目估算相關的風險。估算永遠不會是一門精准的科學，不可能產生100%準確的成果。項目經理不能預測未來，總是會有一些項目團隊不能控制的項目變數。

然而，儘管有大量的原因導致很難做出一個準確的預算估計，但其準確度足以支持項目經理做出好的項目決策了。另外，還有一些最佳實踐，可說明項目經理提高其預算估計的準確度。

選擇合適的方法編制預算估計—預算估計一般是採用以下三種技術相結合的方式來編制的。

自上而下法估計是從估計項目的總體成本開始，然後給不同的項目階段或者工作包分配總體成本的一定百分比。分配給項目各組成部分的百分比通常是由過去在類似項目中有經驗的人來確定。這種估計方法往往比較具有專斷性，由一組人數相對比較少的被視為“專家”的人根據他們過去的經驗來進行估計。

自下而上法估計不是從項目的總成本估計開始。相反，是先對工作任務進行估計，然後再“匯總”。採用這種模式進行估計時，是向瞭解項目實地情況的人徵求意見，進行估算，這些人常常就是負責執行項目活動的成員（包括合作夥伴、供應商、社區居民等）。自下而上估計法往往涉及很大數量的參與者，要求花比較多的精力來管理。自下而上估計可能更準確，因為現場實地員工可能更瞭解對成本估計有重大影響的資源約束。例如，他們可能更清楚地知道社區有哪些具體的資源可以用來幫助挖坑—原先以為所有社區可提供的資源都是相同的，相比較而言，現場員工他們提供的估算要好很多。

參數估計較少依賴人，相反，是利用歷史資料和其它變數（例如，建築面積、道路長度等）之間的統計關係。參數估計往往用於可產生具體產出的項目和項目的組成部分（例如，基礎設施建築、道路建設、翻譯服務等）。在這種情況下，是通過從交付類似產出的項目中獲得的歷史資料來進行估計，並用這些資料來計算範圍/品質、成本/資源和/或時間/進度。這種技術能產生比較高的準確度，但取決於投入模型的基本資料的品質。

規劃與已知的約束

在項目規劃階段，有一些已知的約束，項目團隊需要記住。例如，如果每年有一些特殊的節假日，則活動規劃應該考慮這些節假日。同樣地，是否有會妨礙或阻止項目活動的天氣狀況？您所在的地區是否會有可能延誤廁所挖坑施工的雨季？這一點也應該在活動進度時間表上予以考慮，因為過往的先例和知識表明，可能會有這種雨季出現。

基於活動的預算

一個更準確地制定預算計劃的方法是採用**基於活動的預算**。基於活動的預算針對項目每一個領域發生的活動，確定這些活動的費用以及它們相互之間如何關聯—包括直接和間接的工作。

如果一個項目經理能夠制定一個完整的（既包括綜合的也包括分解的）活動清單，並列出每一項活動的費用估算，那麼預算會更加準確。基於活動的預算還為其它團隊（人力資源、財務、供應鏈）提供更多參與機會，使預算更加可能變得準確。

儘管可能有多種模式可以用來增加基於活動預算的細節，如增加帳戶代碼、捐贈者代碼和單位成本等細節，但它們都有兩個類似要求。

1. 在範圍計劃過程制定完整的活動清單。
2. 確定完成每一項活動需要什麼，估計每一項活動需要花多少費用。

預算達到這兩個要求，預算將提供每項活動的詳細資訊，並顯示可被監控的相關成本。如果監測表明實際支出已經超過成本估算，則項目經理就知道項目不可能在整個項目範圍完成交付。必須對工作重新進行規劃，找到更高效率的方式執行剩餘的活動。或者項目經理也可以向項目理事會或者其它項目治理機構申請調整工作範圍。

| 活動 | 每個季度的成本 | | | | 合計 | 活動總計 |
|------------|---------|-------|-----|-----|--------|------|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | | |
| 1.1 直接項目成本 | | | | | | |
| 辦公用品 | | | | | | |
| 1.電腦 | 2,000 | 2,000 | | | 4,000 | |
| 2.辦公桌 | 500 | | | | 500 | |
| 3.辦公傢俱 | 3,000 | | | | 3,000 | |
| | | | | | 7,500 | |
| 項目團隊招募 | | | | | | |
| 1.項目經理 | 800 | 800 | 800 | 800 | 3,200 | |
| 2.辦公室文員 | 200 | 300 | 300 | 300 | 1,100 | |
| | | | | | 11,800 | |

| 活動 | 每個季度的成本 | | | | 合計 | 活動 總計 |
|---------------------|---------|-------|-------|-----|-------|----------|
| 1.2 利益相關方 (持份者) 參與 | | | | | | |
| 利益相關方 (持份者) 啟動與進度會議 | | | | | | |
| 1.準備書面的演講材料 | | 5,000 | | | 5,000 | |
| 2.準備視頻 | 1,000 | 1,000 | 4,000 | | 6,000 | |
| 3.辦公文具 | | | 200 | 200 | 400 | |
| 4.飲料與點心 | | | 100 | 100 | 200 | |
| | | | | | | 11,600 |

表 24 基於活動的預算

第 4 步：活動時間估計

完成資源估計後，應該對網路圖進行重新審視，給所有活動/任務加上時間估計。回到三角洲河項目這個案例，圖 35 所示為這個項目的廁所施工部分的最終網路圖。

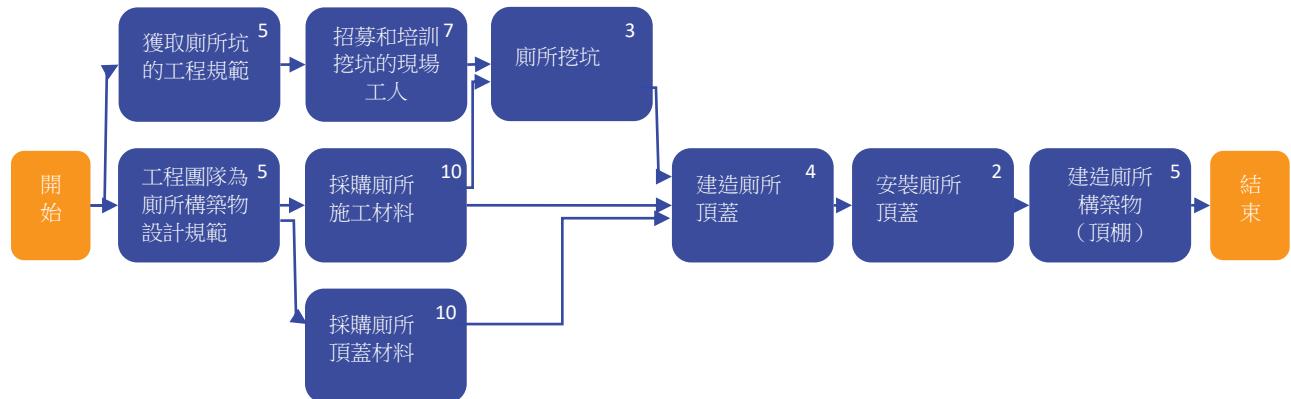


圖 25：三角洲河項目廁所組成部分網路圖

現在網路圖就已完成，可用於幫助項目團隊識別：

項目的關鍵路徑—關鍵路徑是完成項目活動所需的最短時間的一系列任務的組合。如圖 36 所示，關鍵路徑是一系列用橙色表示的任務。為什麼關鍵路徑是這個活動順序？因為這個任務排序代表了項目從開始到結束之間最長的路徑—在本案例中為 29 天。在這個例子中，關鍵路徑告訴我們不可能在少於 28 天的時間內完成項目，除非項目約束三角形中的其它約束條件發生改變（資金/資源、或者範圍/品質）。

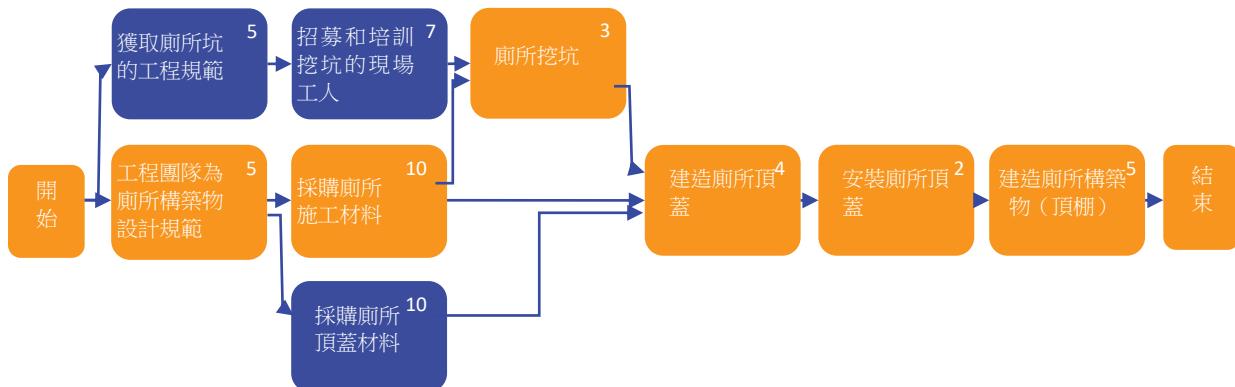


圖 36：三角洲河項目廁所組成部分網路圖—關鍵路徑

項目浮動時間（鬆動時間）—在項目管理中，浮動時間或者鬆動時間是項目網路圖中的某項任務可以延遲但不至於導致整個項目完工日期延遲的時間。在廁所項目這個例子中，關鍵路徑的浮動時間為零。但是，招募和培訓執行挖坑任務的現場工人可以最多延遲三天，但不會影響整個項目進度。如果某項不在關鍵路徑上的活動延遲超過最晚開工日期，這可能意味著需要重新確認項目規劃中制定的關鍵路徑。

第 5 步：進度表制定

現在，項目團隊可以根據前面幾步做出的估算制定一個項目進度表。在發展領域，制定項目進度表最合適的工具是甘特圖，有時候也稱作工作計劃。如果將項目計劃和執行當成多個小項任務進行管理，相互依賴關係的任務用直觀的前後方式顯示，可以同時進行的任務用平行並列流程呈現，用圖形繪製總體進度表，則操作起來就容易多了。甘特圖用條塊圖形代表項目活動的進度，包括它們的開始日期、結束日期以及預期時間長度。

在不同情況下，甘特圖的複雜性和全面性會有所不同。但甘特圖的優勢，也即這個工具的核心特點就是，繪製、閱讀和使用都比較簡單。即使任務及其相互之間的依存關係複雜，也可以保持甘特圖的簡單性。有一個方法是，將項目更廣泛和更全面的活動匯總到一個摘要甘特圖中，再採用一個詳細的進度表進一步詳細描述細節情況。

與詳細甘特圖相比，摘要甘特圖不僅在詳細程度方面不同，在用途方面也不同。在與項目利益相關方(持份者)(如項目理事會成員、關鍵利益相關方(持份者)、捐贈者等)討論項目高層面進展時，摘要甘特圖特別有用。但是，詳細甘特圖不那麼側重高層面溝通，而更多地側重操作層面的活動計劃、執行和監測，其受眾主要是針對項目團隊和負責完成項目工作包和任務執行的合作夥伴與供應商。

人道主義項目的規劃

人道主義與緊急救援項目的性質要求必須快速部署這些項目，幾乎不留時間給您來規劃的，這並不意味著不能運用以上五步流程。

在人道主義項目中，這些步驟以更快的速度完成，將分期規劃的方法和決策門納入您的規劃過程會很有幫助，這樣您就能根據不斷變化的情況更加快速地進行調整。

在圖 37 中，工作包、任務和分項任務分佈在 Y一軸（列）上，時間線分佈在 X 軸（欄）上。條塊顯示某項任務何時應該開始，何時將要結束。整個方格圖展示了工作包總體的進度情況。深藍色格子表示任務已經完成，淺藍色格子表示工作還有待完成，橙色格子則代表著一組活動（下面層級 WBS）。請注意，這個甘特圖的設計便於隨時更新，給項目團隊提供一個工具，不僅顯示每一個月計劃要執行的活動，還提供一個直觀的工具用來顯示哪些項目活動已經完成（哪些還沒有完成）。

廁所項目甘特圖是用電腦軟體繪製的。儘管在發展領域這是常見的情況，但也可以使用其它工具來繪製。例如，可以在紙上或者項目辦公室的白板上用手繪製甘特圖。還可以利用項目管理軟體來繪製和管理甘特圖，如 Microsoft Project，或者從商業市場數十種其它軟體中任選一種。

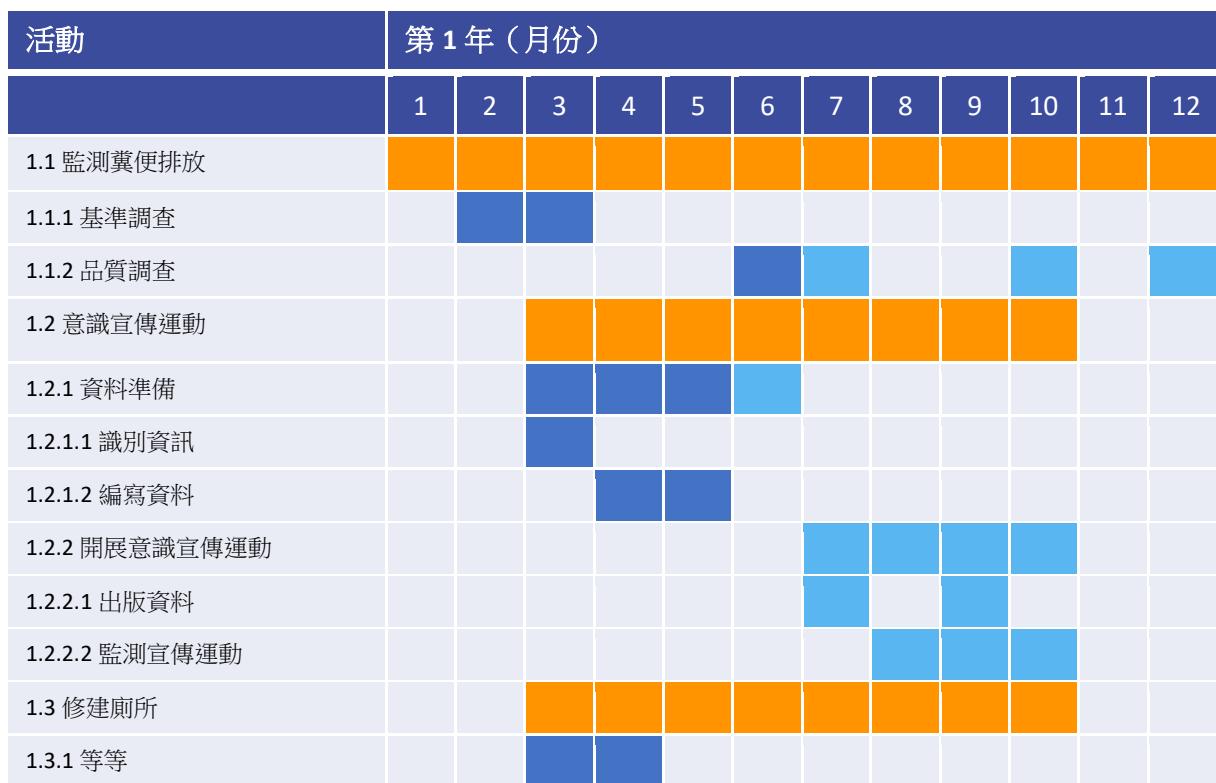


圖 37：三角洲河項目廁所甘特圖（部分摘錄）

決定採用哪種工具繪製甘特圖時，要考慮多方面因素，具體包括：

1. 是否有電腦軟體可用
2. 電腦與軟體操作技能
3. 項目的價值與複雜性
4. 功能多樣性
5. 管理項目變更和更新項目計劃的能力/靈活性

發展組織做決策時首要考慮的標準常常是上述清單中的第一點和第二點。現實是發展領域的項目團隊往往沒有項目管理軟體可用，或者缺乏使用這些軟體的技能。因此，項目團隊常常用手工或者文字處理與表格軟體來管理他們的項目。

這種決定顯然是合理的，但是，隨著項目的複雜性和風險增加，採用包含有先進功能的商業項目管理軟體就會特別有用，認識到這一點很重要。例如，利用項目管理軟體繪製的甘特圖會包括一些特殊功能，可幫助項目團隊：

- **識別項目各種依存關係之間的聯繫**—自動識別哪些任務必須在其它任務開始之前必須完成。另外，識別什麼時候一項任務的完成時間改變會導致其它活動的開始時間被延遲。
- **跟蹤關鍵路徑上的活動**—當關鍵路徑上的活動延遲可能導致項目進度整體時間表延遲時，會自動進行標示。
- **將項目甘特圖與其它關鍵項目管理檔聯繫起來**—自動識別這種情況：項目甘特圖發生改變，可能要求對其它項目檔案如項目預算和項目工作分解結構進行相應的修改。

MEAL 規劃

監測與評估是所有項目的基石。但是，計劃和執行這個流程都需要做到全面和有效，才能真正發揮作用。而制定一個全面的 MEAL 計劃，需要做大量的思考和多方面的考慮。

監測

監測是跟蹤項目操作層面的工作。它回答諸如此類的問題：“活動是否按計劃完成？”、“是否按預期產生了產出？”、“項目工作是否按進度表推進？”、“計劃與實際情況之間有什麼差距？”。項目監測給項目經理提供資訊，讓他知道項目在資金、時間、風險、品質和進度等方面的績效如何。監測主要發生在活動和產出層面，在整個項目期間要持續進行。

監測計劃應該包括所有的流程和步驟，確保根據計劃和任何報告的要求，對活動進展情況進行監測和更新。MEAL 團隊執行監測工作，但需要定期通知項目經理。監測的形式可以是定期召開項目團隊會議、報告、現場查看等。重要的是項目經理應有一個持續監測和更新項目進度的機制，識別需要解決的，或者需要上報給上級項目治理機構的，關於進度延遲或者其它問題。

| | |
|----|---|
| 內容 | 在活動和產出層面持續評審項目進展情況。 識別必要的糾正措施。 |
| 原因 | 分析當前形勢 識別問題和尋找解決方案 使項目活動按期完成 對照產出衡量進度 做出關於人力、財務和物資資源的決策 |
| 時間 | 持續進行 |
| 方法 | 現場查看 記錄 報告 |

表 25：監測的內容、原因、時間及方法問題

評估

項目評估往往是用來衡量邏輯框架的較高層面—即項目成果的進展或達成情況。評估一般是尋找這類問題的答案：“項目是否成功達到預期成果？”、“項目是否為其最終目標做出貢獻？”。評估資料的收集與分析沒有那麼頻繁，常常要求採取一次比較正式的程式（經常是由技術顧問或者外部評估員進行），以展示項目成果。

| | |
|----|---|
| 內容 | 收集和分析資訊，以確定：活動/產出的交付進度、對實現成果/目的的貢獻。 衡量項目的有效性 |
| 原因 | 確定是否達到項目成果 瞭解工作做得怎麼樣 總結經驗教訓，以便將來改進 |
| 時間 | 定期（頻率取決於項目願意投入的資源） |
| 方法 | 內部評估 外部評估 |

表 26：評估的內容、原因、時間及方法問題

評估通常是在項目集層面進行，但也可能是在項目層面進行，取決於項目週期長度、預算、複雜性以及項目類型。但是，因為您的項目可能是一個項目集的一部分，您需要知道要進行怎樣的評估以及何時進行。每一類評估都有一個具體的目的，並在項目的某個具體時間點進行。

最終評估常常是資金提供機構或者一個發展組織自己的政策要求必須要做的工作，一般是在項目結束時開展。常見的最終評估問題包括：

- 項目是否成功達到期望的成果、目的和影響？
- 項目是否切合實際需求、是否有效和高效？
- 項目的運行和影響是否具有可持續性的潛力？
- 邏輯框架中表達的理論是否得到支持？

即時（階段性）評估的優點是既能夠回答最終評估需要回答的很多同樣的問題，也可以借此機會在活動仍在進行當中提出建議，提高項目的效率和影響。

事後評估是在項目結束之後某個規定的時期檢查項目的影響，有時候是在項目正式結束之後一年才進行。有時候，事後評估被稱為可持續影響評估，主要是衡量通過參與人員的工作在多大程度上實現了項目成果和影響。當需要用證據來宣導某個促進改善的發展性項目時，利用事後評估的方式特別有用。例如，一個發展組織利用事後評估報告說明說服某個捐贈者，繼續為一個小額信貸項目開展識字與算術培訓提供支援。

如果您要開展評估，作為項目的一部分，您還需要制定評估計劃。有效地進行一次評估需要有實質性的資源和資金，特別是如果一個外部評估員要參與評估過程。您可能還要考慮評估的時間限制，弄清楚評估員可能存在的任何約束情況。應該在項目規劃階段而不是在項目快要結束了才制定評估計劃。利用下面的評估匯總表，可能有助於您概括描述評估的頻率和目的。

| 評估目的 | 關鍵評估問題 | 時間 | 內部或者外部 | 開始與完成 | | 評估預算 |
|------|--------|----|--------|-------|----|------|
| | | | | 開始 | 結束 | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

表 27：評估匯總表

公信力與經驗總結

在 MEAL 情境中，公信力（Accountability）指的是確保落實各種機制，在項目期間徵求和收集利益相關方 (持份者) 的回饋、從回饋中吸取經驗教訓，並把它作為反覆運算性項目規劃的一個工具。公信力還有一層意思，那就是項目團隊應該做到盡可能透明並鼓勵參與，盡可能讓利益相關方 (持份者)（特別是社區和受益人）參與各個流程，分享項目的有關資訊。在項目的規劃階段，您要與 MEAL 團隊合作，確保問責機制被納入項目計劃中並得到落實。不管是採用海報來解釋受益人的權利，還是通過開通熱線來收集受益人和利益相關方 (持份者) 的回饋，重要的是要確保利益相關方 (持份者) 在項目期間能夠通過適當管道向項目團隊提供經驗和需求等回饋資訊。

經驗總結應該被納入整個項目生命週期中。在項目中確定一些節點，項目團隊和利益相關方 (持份者) 利用監測、問責和執行計劃進程中獲得的資訊和資料，在這些節點對項目進行反思。這樣可確保項目在向既定的目標推進，並在項目內創造一種學習和總結經驗的氛圍。項目經驗總結也可以被納入滾浪規劃法中的反覆運算性規劃過程，給項目經理、項目團隊和利益相關方 (持份者) 提供回饋。

MEAL 計劃

MEAL 計劃應該與您的指標、活動和產出直接相關。您要確保已經制定一份綜合全面的 MEAL 計劃，這樣您獲得的資訊和資料可以為項目決策提供參考依據。

這些流程需要您組織內的 MEAL 團隊提供很多想法和意見。另外還要記住，MEAL 計劃可能由很多檔組成。標準的 MEAL 計劃應該包括一些基本的要素，例如：

- 指標績效跟蹤表
- 績效監測計劃
- 回饋機制
- 評估計劃與工作說明書
- 問責機制
- 經驗總結計劃

不管項目最終採用哪種形式制定 MEAL 計劃，但最基本的要求是，每一個監測系統都應該包含六個基本要素：指標、進度表與預算、員工與合作夥伴、完整資料迴圈、資料管理、以及與上一層級的銜接。

| | |
|----------------|---|
| 指標 | 明確界定 有基準線 系統性地度量 |
| 進度表與預算 | 為監測任務分配了時間與資金 資料收集、審核、總結、分析與回饋的進度表流程 |
| 員工/合作夥伴 | 明確監測責任 能力要求 與社區一起規劃監測活動 針對運行社區監測系統的能力，為社區成員提供培訓 運用參與監測技術 收集與驗證監測資料 處理監測資料 |
| 完整資料迴圈 | 包括管理監測資料的一個完整迴圈 1.收集；2.審核；3.總結；4.分析；5.回饋 |
| 資料管理 | 制定和落實程式，確保資料的完整性和妥善保管。 |

與上一層級的聯接 項目監測系統與組織的項目集和/或項目組合的上一層級聯接起來。

表 28：MEAL 的六個基本要素

內部控制

如果您的組織發展完善，則很可能已經制定了內部控制系統。但是，也可能存在這種情況，某些控制系統還沒有建立，或者雖然建立了，但不夠完善，還不能達到捐贈者和項目管理的要求。項目經理應該瞭解組織已經落實的內部控制系統，努力確保這些系統被整合到項目之中

內部控制流程的目標：

- 促進項目運營的有效性與效率；
- 提升項目成果的可靠性；
- 促進遵守相關法律及法規；
- 保護組織資源，包括有形的（如人力資源、機器設備及財產）和無形的資產（例如，聲譽、智慧財產權等）；
- 降低欺詐和腐敗的風險。

項目組織能力的一個關鍵要素包括建立內部控制系統，對確保項目成功實施所需要的整個支援、行政與物流系統進行全面的控制。良好的內部控制系統有助於完善以下方面的內容：

- 人力資源能力與體系
 - ✓ 人力資源政策是否形成檔並符合當地法律法規的要求？
 - ✓ 是否針對工作時間、績效評估以及員工離職建立了管理制度？
- 採購
 - ✓ 是否建立了供應商甄選系統？
 - ✓ 是否建立了供應商甄選標準？
 - ✓ 是否建立了管理供應商的管理系統？
 - ✓ 是否針對諮詢單位建立了類似的管理系統？
- 財務
 - ✓ 是否建立了現金管理/支出管理/財務報告建立了管理系統？
 - ✓ 不同財務角色是否進行了職責分工？
- 資產清單
 - ✓ 是否建立了資產清單的標識與跟蹤管理系統？
 - ✓ 是否建立了處理項目結束後設備的利用/轉交/折舊的管理系統？
- 合同與協議
 - ✓ 是否建立了捐贈協定管理系統？
 - ✓ 是否建立了執行機構的關係管理系統？
- 基礎設施
 - ✓ 有什麼通訊系統，例如電話、互聯網、無線電？
 - ✓ 有什麼車輛和其它交通工具的管理系統？
- 安保協議
 - ✓ 是否需要特別安全安排/交通指引/陪護計劃/其它？
- 車隊管理
 - ✓ 是否有日誌監管車輛的使用情況？
- 資訊管理
 - ✓ 是否建立和實施了一個記錄保管系統（紙質版/電子版）？
 - ✓ 是否制定了資訊管理政策和標準？
 - ✓ 檔、合約以及收據是否可供查閱，以符合項目的審計要求？

對於達成組織目標，內部控制只能提供合理的保證，但不能絕對保證目標的達成，認識到這一點很重要。另外，內部控制不力或者過度，都會降低生產效率，增加系統的複雜性、增加完成流程的時間，而對完成活動沒有幫助。相反，良好的內部控制對於確保目標的達成是非常重要的，有助於確保高效率和有效地運作，一方面確保達到項目目標，同時又能保護雇員和資產。

溝通計劃及利益相關方 (持份者) 參與規劃

與利益相關方 (持份者) 的溝通、以及利益相關方 (持份者) 參與項目都不會自然而然地發生，需要落實一個具體的計劃，概括描述項目中需要做的溝通工作、以及如何與何時讓哪些利益相關方 (持份者) 參與。具有挑戰性的部分是，

明白需要與誰進行溝通、溝通什麼內容以及何時溝通。這可能是讓項目治理機構、項目集經理和利益相關方 (持份者) 參與的好時機，確保他們的回饋和建議得到考慮。

溝通計劃通常包含以下內容：

- 敘述報告與財務報告
- 定期會議時間表
- 新聞發佈稿和對外出版物

溝通計劃要確定何時、如何、向誰溝通什麼事情。採用下面的溝通範本，項目期間需要做什麼溝通工作，一目了然。

| 利益相關方 (持份者) | 溝通方法 | 資訊需要 | 頻率 | 負責的團隊成員 |
|----------------|-------|---------------|-------|---------|
| 出資者/捐贈者 | 報告 | 產出與成果的進度及財務狀況 | 每月一次 | 項目經理 |
| 水資源部 | 面對面會議 | 活動進度 | 每季度一次 | 項目經理 |

表 29 溝通計劃

在項目組建階段制定了一個利益相關方 (持份者) 參與策略。開始進行規劃之後，項目經理和團隊更加清楚了項目的方向。在項目規劃階段更新和重新評審利益相關方 (持份者) 參與策略，可確保它與執行計劃一致，並確保適當的利益相關方 (持份者) 在適當的時間參與項目。

| 利益相關方 (持份者) | 在活動中的角色 | 對活動的興趣 | 參與 | 跟進 |
|----------------|---------------|--------------------------------------|--|--|
| 誰是利益相關方 (持份者) | 他們在這個活動中會做什麼？ | 他們對參與這一活動有什麼興趣？ | 我們如何與他們約定確保他們參與？ | 需要什麼回饋與跟進？ |
| 當地市政官員 | 在項目啟動儀式上發表講話。 | 參與可為市政府和官員提供露面機會，展示他們有興趣支援哪些幫助社區的項目。 | 發出正式的邀請函，然後與他們會面，請求他們支持和參加項目啟動儀式，以這種方式就項目的目的進行協調和溝通。 | 向他們正式致函表達感謝，在正式發佈的新聞稿中要說明他們在活動中發揮的作用。與官員舉行一次跟進會談，回答他們的問題，請求他們繼續參與和支持將來的活動。 |

表 30：利益相關方 (持份者) 參與策略

正式和非正式的利益相關方參與

利益相關方參與可能很複雜。您可能要制定並遵循正式的策略，但也可能還有非正式的管道用來邀請利益相關方參與。例如，給實施合作夥伴打個電話，這不是計劃的參與策略的一個“正式”部分，但對於確保溝通管道公開和暢通很重要。儘管這些非正式的方法可能難以計劃，但在整個項目期間，許多因素還是需要項目經理注意和考慮的。

角色與職責規劃（RACI）

一個項目經理很少單槍匹馬地實施一個項目，即使是最小的項目都會依賴各種利益相關方(持份者)網路。隨著項目的複雜性增加，關係網不斷擴大，最終可能包括社區團體、政府部門、供應商、地方政府機構、大學、宗教信仰組織和其它利益相關方(持份者)。

管理一個利益相關方(持份者)網路面臨的其中一個挑戰就是，確保不同項目參與者有明確的角色、職責、許可權和溝通。一個可以用來應對這一挑戰的管理工具是：責任分工矩陣(RACI)。這是一個矩陣圖，一般縱軸(左邊欄)為任務或者交付物，橫軸(首行)為不同的角色。矩陣中最常見的四個關鍵角色的英文首字母縮寫就構成了工具的名稱 RACI：

負責人 (Responsible) 責任人包括去落實工作，完成任務的人。每一項任務一般有一個角色帶領完成這項工作，儘管其他人可能被委派參與協助工作。

問責人 (Accountable) 一個負責人必須批准授權(簽字確認)責任人去完成的工作。每一項任務或可交付物必須只能指定一個負責人。

被諮詢人 (Consulted) 被徵詢意見的人，與之溝通是雙向的。

被通知人 (Informed) 那些被告知項目進展情況的人，常常是只在任務或者交付物完成的時候才告知，與被通知人的溝通只是單向溝通。

以下圖表是三角洲河項目一個簡化的 RACI 例子：

| 活動 | 負責人 | 問責人 | 被諮詢人 | 被通知人 |
|-----------|----------------|-------|--------|------------------|
| 為挖坑獲得工程規範 | 項目經理 | 合規總監 | 地區建築部門 | 項目團隊 |
| 採購廁所施工材料 | 行政/財務助理 | 項目經理 | 行政總監 | 項目團隊 |
| 為廁所挖坑 | 由保羅帶領的 項目團隊 | 項目經理 | 住戶 | |
| 準備項目進度報告 | 保羅 | 項目經理 | 項目團隊 | 關鍵利益相關方 (持份者) |
| 準備項目財務報告 | 行政/財務助理 | 項目經理 | 財務部 | 關鍵利益相關方 (持份者) |
| 項目監測 | 項目經理 | 項目集經理 | 項目團隊 | 關鍵利益相關方 (持份者) |

表 31：三角洲河 RACI 矩陣

應該通過多方協同來繪製 RACI 矩陣，針對任務和每一項任務的角色，與團隊成員和利益相關方(持份者)達成一致，獲得他們的支持。一旦 RACI 矩陣繪製完畢，就應該與項目團隊和項目利益相關方(持份者)進行分享，確保對項目的角色與職責有清晰的理解和期待。

供應鏈規劃

供應鏈計劃必須被整合到進度計劃的編制中，並邀請相關的利益相關方(持份者)參與這個過程。供應鏈的全部三個組成部分都需要與進度表協調規劃。應該考慮存在的任何約束，特別是採購和物流方面的限制。供應鏈規劃流程應該與供應鏈團隊成員共同完成，邀請項目集經理參與可能也會很有幫助。項目集經理能夠全面概括項目集內所有項目的供應鏈要求，還可能有機會將各個項目的供應需求結合起來，更有效地管理供應鏈。

採購—建議任何時候向供應商採購物品都要制定採購計劃。一份好的採購計劃還會更進一步描述與指定供應商簽訂合同時要遵循的流程。採購規劃的步驟應包括：

- 明確您需要購買的物品；
- 明確您獲取這些物品的流程；
- 安排交貨時間表。

物流—物流計劃定義了項目將從外部供應商那裡接收的產品與服務。因為很多項目都依賴準時交付材料，適當的物流支持是一個重要的必要條件。物流意味著在合適的地方和合適的時間獲得合適的東西。在最有限的意義上，物流涉及貨物的運輸，但遠不止於此。更廣義的物流包括準確、高效率、及時地將物品交付到預定的地點和人所要求的所有活動。有效物流的這種廣義定義涉及：

- 庫存管理和倉庫保管
- 物料運輸

資產—所有項目設備、物資和項目出資購買或提供的其它財產，都應該被視為項目資產。因此，項目應該確定一個資產管理政策，根據這個政策，對項目有價值的資產應該以一種符合組織和/或捐贈者要求的方式得到妥當監測、維護和處置。這一政策應該包括對以下問題的指導：

- **資產定義**：針對用來定義資產的價值和使用壽命，每一個組織都應該確定它自己的定義。這一定義隨組織、捐贈者和/或項目的不同而不同。例如，UNDP 確定資產的最低價值為不少於\$1,000，使用壽命至少為 3 年。下表提供了 UNDP 管理的幾大類資產以及每一類資產的使用壽命一覽表。

| 類別 | 使用壽命 | 其它因素 |
|--------------------|------|--------------------------|
| 典型的辦公電子產品（如電腦、印表機） | 3 年 | |
| 大型機器（如：發電機、空調） | 20 年 | |
| 傢俱 | 10 年 | |
| 汽車 | 5 年 | 或者 100,000 公里(62,000 英里) |

表 32 : UNDP 資產分類

項目經理負責確保採取參與式的方式與供應鏈團隊針對這些組成部分制定計劃。邀請供應鏈團隊參與規劃流程，請求他們就需要的資源和有效完成活動所需要的時間提供誠實的回饋。隨著您進入項目執行階段，您會發現：制定一個準確和清晰的供應鏈計劃，會令您受益匪淺。

人力資源規劃

人成就項目。所有項目的基本驅動力是人力資源的力量。您的人力資源規劃應該與您的人力資源部和任何相關的內部和/或外部利益相關方 (持份者) 協作完成。如果是與執行合作夥伴合作，則更是如此。因為招募團隊成員費時很長，再加上項目期間員工流失，項目常常發生延誤的情況。

在項目識別與界定和組建階段，針對項目需要什麼樣的人力資源，我們進行了一次高層面分析。在項目建議書中，人員、項目組織機構圖以及投入 水準，可能也已經概括描述了。但是，在項目的人力資源方面，還有實質性的大量規劃工作要做。如果您還記得，項目經理的一個能力要求是領導力/人際關係技能，這是項目管理 “藝術” 的一部分。一個經驗豐富的項目經理將會落實一個全面的人力資源計劃，這個計劃會考慮：

- 需要誰以及什麼時候需要？
- 需要什麼技術專家嗎？
- 您將要和承包商和供應商合作嗎？他們扮演什麼角色？
- 有什麼員工發展能力和計劃？
- 如何評估團隊成員？
- 落實了什麼激勵制度？如何獎懲員工？
- 項目組織機構圖是什麼樣子？

分期計劃

在整個項目期間，要把執行計劃當作一個“活的”檔，而不是一成不變的，這一點很重要。

如果項目週期較長或者性質複雜，採用分期進行範圍規劃可能更加合適。針對項目的每一個時期，確定一個全面的工作範圍。例如，將一個項目分為 4 個時期。在規劃階段，根據第 1 個時期的交付物，為第 1 個時期制定一個全面的工作範圍。對於剩下的三個時期，確定高層面活動和可交付物，進入執行階段再進一步細化這些活動和可交付物。項目即將推進到第 2 個時期之際，項目團隊再次聚到一起，對第 2 個時期的可交付物和活動進行確認，為這一時期確定一個全面而詳細的工作範圍。這一過程不斷進行，直到項目各個時期全部完成。

分期計劃為每一個時期確定高層面可交付物，這樣在執行計劃中，項目團隊可以更加靈活，根據實際情況對執行計劃進行調整—常常以一段時間表示，在每一個時期到來之際，為這個時期制定詳細的執行計劃。如圖 27 所示，採用分期計劃，可以根據不斷變化的情況對計劃更加靈活地進行調整，通過決策門流程，不斷地確認項目是否應該繼續推進（或者確認任何項目變更）。

長期項目分期規劃

長期項目採用分期規劃流程，可以從中受益。提前 1 年、2 年甚至 3 年制定詳細計劃幾乎是不可能的。對於週期較長的項目，採用分期規劃，項目團隊就有機會對後面的各期工作進行重新審視、再次確認，看項目活動、時間和預算是否合理，使執行計劃成為一個“活的”檔，更加切合實際情況。

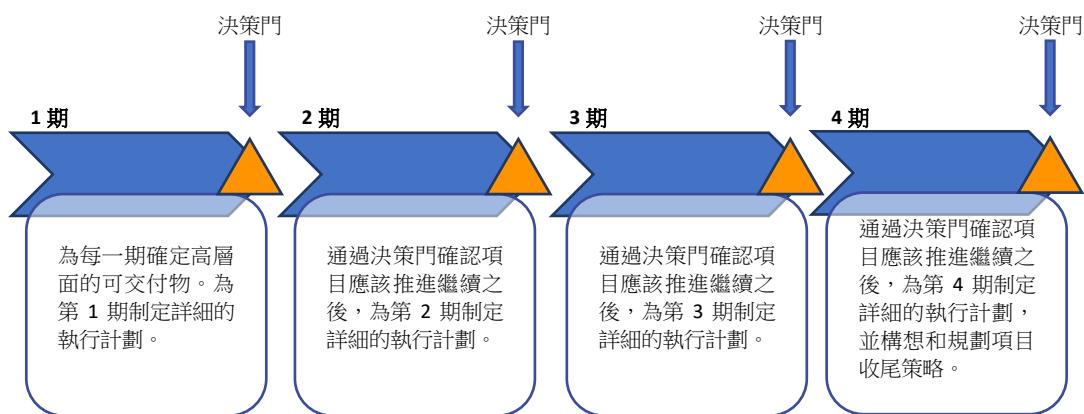


圖 38：分期計劃

人道主義項目的分期規劃

人道主義項目的本質上是動態的，要求項目經理和團隊快速完成項目的前兩個階段。在規劃階段，對於確保項目回應受益人不斷變化的需求，利用分期規劃可能更加有效。在人道主義回應項目中，需要幫助的受益人之數量和類型常常會發生變化。

例如，如果您正在做一個項目，這個項目要求在六個星期的時間內在多個地點多次分發食品、NFIs（非食品物資）和居所（帳篷）。每一次分發可被視為一個時期，在這個時期，您為第一次分發制定詳細的計劃，在每一個分期結束時採用決策門，重新審查需求、受益人數量和分發方法。

可持續性規劃

項目的可持續性已經成為捐贈者和利益相關方（持份者）最為重要的考慮。項目可持續性的效果取決於可持續性計劃的好壞。而一個好的持續性規劃，需要考慮幾個要素。在項目識別與界定和項目組建階段，就已經探討了可持續性概念。在規劃階段，則需要制定更具體的可持續性計劃，這一過程與項目收尾計劃流程應同步進行。在項目進展到中途之前，可持續性計劃可能還無法百分百確定和清晰。甚至在項目的某些節點，可持續性計劃都可能需要調整，這取決於當時的實際情況。因此，在項目推進過程中，需要對可持續性計劃進行重新審視和修定（決策門可能是重新審視這些計劃的很好節點），這一點至關重要。

項目收尾計劃對確保項目可持續性很重要。有一個工具可用來指導如何計劃可持續性：過渡計劃矩陣。這個工具概括描述了項目經理、團隊和利益相關方（持份者）（包括治理機構）在計劃項目收尾時需要考慮的問題、原則和挑戰。

| 組成部分 | 關鍵問題 | 指導原則 | 挑戰 |
|---------------------|--------------------------------|--------------------------------|---|
| 1. 從最早的項目階段開始規劃收尾工作 | 預期要開展哪種類型的收尾工作？什麼時間和採用什麼基準？ | 持續的項目評審和修訂；透明，特別是在資金方面。 | 在堅定的承諾與靈活性之間取得平衡；給能力發展充足的时间。 |
| 2. 建立夥伴關係和當地關係。 | 如何選擇合適的合作夥伴？合作夥伴能夠為項目帶來什麼？ | 多樣性：可能需要其它項目投入；明確和共同的目標。 | 符合多種多樣的不同利益相關方（持份者）的需求與目標；支持當地合作夥伴。 |
| 3. 建設當地組織與人力資源能力 | 需要什麼能力？現在已經有什麼能力？ | 如果可能，利用現有能力；創造環境支援能力建設。 | 設計監測系統，跟蹤能力建設；提供獎勵，挽留有經驗的員工。 |
| 4. 動員當地和外部資源 | 需要什麼投入來維持服務？如果沒有持續投入，項目效益能否持續？ | 盡可能在當地採購資源；不斷地將更多外部資源置於當地控制之下。 | 很難找到充足的或者可用的當地資源；其它資金提供者對原來的目標不“買帳”（不支持）。 |

| 組成部分 | 關鍵問題 | 指導原則 | 挑戰 |
|-------------------|--------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|
| 5. 錯開項目活動的結束時間 | 有哪些關鍵項目要素？哪些要素相互依存？ | 靈活性；執行時可錯開順序 | 在項目週期中留足時間，才能開始看到預期的影響和成果。 |
| 6. 允許角色和關係在過渡之後改變 | 需要哪種持續的支援(如：建議、監測、技術協助)？如何為持續支援提供資金？ | 防止因為延展、擴大或重新設計項目導致延誤項目預期的成果 | 能夠為持續支持獲得資金；有人員可以為持續支持投入充足的時間和精力。 |

表 33：過渡計劃矩陣

項目收尾規劃

全面的項目規劃需要包括一個項目收尾計劃，描述項目完工時該如何開展收尾工作。收尾計劃可能包括多種應對風險的場景或者情況，或者如果不能完全退出項目，可能還要分配額外的資源，包括需要採取具體的行動，以確保項目收尾過程盡可能高效率和符合有關要求。

- 評估**：開展評估的類型、所需時間和資源。
- 報告要求**：什麼時候需要提交報告，報告採用何種形式，包括財務和敘事報告。
- 收尾活動**：確保全部項目要素已經執行，包括合約、財務和行政活動。
- 移交活動**：如果項目被移交給另外一個國際非政府組織或者當地機構或實體，在整個項目期間，要提供足夠的時間和資源，確保高效率地完成移交。

這些程式是項目工作範圍的一部分，應該針對這些程式制定計劃，作為項目進度計劃流程的一部分，要將完成所有收尾活動所需要的資源和時間納入計劃之中。

關於項目規劃的思考

規劃、規劃、還有更多規劃！您要為計劃進行計劃，然後再對計劃重新進行計劃。作為一個項目經理，您成了一台規劃機器！您的項目是否能夠成功，取決於您以一種參與式的、全面的和反覆運算的方式進行計劃的能力。

很多初步工作在項目識別與界定階段和組建階段已經完成，通過開展高層面的估算和分析，為項目規劃流程奠定了一個基礎。不要低估在項目生命週期早期完成的這些流程和程式的重要性。對於加快規劃流程，為開始規劃奠定堅實的基礎，這些流程和程式至為重要。

關於決策門，我們也想簡單說幾句—猜猜要說什麼？為決策門制定計劃。在項目的特定節點要計劃決策門，以便能夠對活的流程和檔進行評審和更新，並對項目進行驗證（對項目是否合理進行確認）。也可能有這種情況，還需要在計劃之外再設定決策門，這也是合理的。但是，如果沒有計劃這些決策門，它們就有可能被忽略。

2.4 項目執行

本節將討論：

- ✓ 人員管理
- ✓ 項目進度管理
- ✓ 項目預算管理
- ✓ 實施過程的 MEAL 工作
- ✓ 供應鏈管理
- ✓ 問題管理
- ✓ 項目變更管理

“管理首先是一種藝術、科學與技巧相融合的實踐。”

— Henry Mintzberg

2.4.1 概述

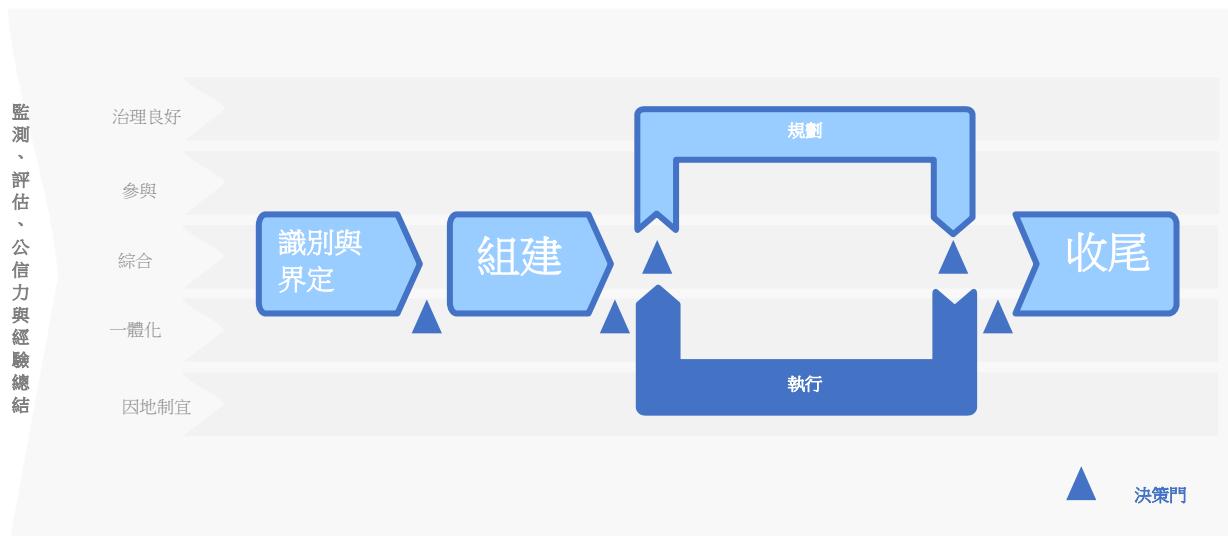


圖 39：Project DPro 階段模型—執行

項目執行階段通常是最緊張的階段，要求項目經理監督項目的所有要素，確保項目按照預定的時間、預算和範圍交付盡可能最高品質的產品或服務。既要管理三重約束，又要管理風險和問題，同時兼顧多種事情，這是一件令人難以置信的艱巨工作，也正因如此，項目經理在開始實施項目之前，要準備和落實各種流程、工具和計劃。

在這一階段，利益相關方 (持份者) 和人員管理非常重要。在這一階段您應該已經完成了全面的利益相關方 (持份者) 分析，制定了溝通計劃和利益相關方 (持份者) 參與策略。您還應該已經落實一個人力資源計劃。這些計劃和策略為執行階段奠定了堅實的基礎，幫助項目經理在整個項目期間在適當的時候讓相關的利益相關方 (持份者) 參與項目。這些計劃與策略還將確保您的項目能夠遵循參與性原則。

2.4.2 關鍵產出

問題日誌：問題日誌是一個用來跟蹤項目所有問題的工具，提醒項目經理注意任何可能妨礙按照預定時間、預算、範圍和最高品質交付項目的未決事項、情況或問題。

監測報告：項目經理在執行階段可用的最有用的工具之一是監測報告。針對項目是否能夠按照預定的進度表在項目結束之前達到各項目標，這些報告提供重要的資訊。

評估：如果項目週期比較長，或者特別複雜，可能需要進行即時（階段性）評估，確保以正確的方式執行正確的項目，在項目結束時達到預定的產出和成果。即時評估是以經驗總結為中心，就什麼做得好以及執行階段剩餘部分還有什麼需要改進，提供深刻的參考意見。

敘事和財務報告：取決於捐贈者、組織和/或項目集要求，報告可能是項目執行工作的一部分。敘事報告通常概括描述項目已經取得的進展、描述已經發生的問題、就項目的進展情況進行溝通。取決於捐贈者，敘事報告可能還要求包括其它部分，因此，與捐贈者和資金提供方核實，確定項目進展是否符合要求，這始終都是一個好的做法。

財務報告提供項目的資金消耗率和預測資訊，以及要求提交的任何支持性檔。報告應該被納入項目工作範圍的一部分，在項目規劃階段相應地進行計劃。

分期計劃：在組建階段，繪製了分期規劃圖，在規劃階段，為項目的第一期制定了詳細的計劃。在您推進項目執行的過程中，隨著各期的臨近，再分別針對各期制定計劃，針對前一個時期、情況、風險和發生的問題執行了一個決策門流程後，詳細規劃下一個時期將要完成的工作。

更新的風險計劃：在執行階段，應該評審和更新風險計劃與風險登記表，可能要進行多次，取決於這個流程的時間長度和複雜性。

2.4.3 誰參與本階段？

每一個人都參與！在現實中，項目團隊、治理機構、項目集經理和大多數其它利益相關方(持份者)都參與本階段。在這一階段，項目經理要做很多人員及利益相關方(持份者)的管理與溝通工作。

誰以及何時參與本階段？利益相關方(持份者)參與計劃和溝通策略提供關於這個問題的指導。項目執行計劃還應該運用 RACI 矩陣，概括描述由誰來完成工作任務、誰負責、諮詢誰的意見以及知會誰。

在這一階段，治理機構和項目經理將參與超出項目經理容許度（許可權）的決策。他們可能還參與決策門和分期計劃流程，就項目的全域性問題提供深入的參考意見。

項目執行期間的報告

報告常常被當作為了符合利益相關方和捐贈者的要求的目的而做的工作，的確是這樣的。但是，公信力和透明度也是高品質的項目報告的構成部分。

報告應該包括所有要求的資訊，撰寫清楚、在規定的時限內提交，並包括所有相關的支持檔。

2.4.4 本階段在實踐中的意義

滾浪規劃法：隨著項目執行的推進，給執行計劃添加更多細節，這一反覆運算性的過程叫滾浪規劃。項目規劃很少（即便有的話）會從一開始就 100%正確；這需要有一個完美的執行環境，但現實中是不存在的。滾浪規劃法是一個很不錯的工具，可用來確保能夠根據項目運行環境的變化靈活調整執行計劃。分期計劃是可以用於滾浪規劃法的一個工具之一。

決策門：決策門是一個調整工具，項目團隊成員和利益相關方（持份者）借助這個工具可以評審和認證項目是否應該按目前的方式繼續向前推進，還是需要做出變更，亦或完全終止。在項目執行階段運用決策門流程，可給項目利益相關方（持份者）提供進行反思和決策的機會，確保正確的項目還在以正確的方式執行。這個流程可以有多種形式，例如，項目團隊成員、項目集經理和利益相關方（持份者）召開評審會議，對 MEAL 團隊供提供的資訊、風險登記表、財務狀況和問題日誌進行評審和更新。

2.4.5 投入

您在執行階段需要的首要檔就是執行計劃。執行計劃的目的是在項目執行階段給項目團隊提供指導。另外還有一些輔助性的計劃，在項目執行期間也很有幫助，例如：

- 全面風險計劃
- MEAL 計劃
- 人力資源與管理計劃
- 利益相關方（持份者）參與和溝通計劃
- 可能有用的任何其它輔助計劃

Project DPro 能力模型

Project DPro 能力模型是一個很有用的工具，可用來測試您在各方面能力。詳見附錄 I。

2.4.6 流程

人員管理

項目經理通過團隊來開展工作，從而成就項目。若要成功實現目標，需要項目團隊齊心協力、合作奉獻。因此，對於項目經理來說，對團隊的管理是最重要而又最困難的一項任務。

通常，當我們想到特別擅長管理人員的項目經理時，我們往往把焦點放在他們嫻熟的人員管理“藝術”上面。這種項目經理能夠有效地激勵團隊、溝通願景、授權員工、表彰成績、傾聽、以身作則、解決衝突和建立信任。

所有這些“藝術技能”都與項目經理的領導/人際關係能力有關，並且，對項目成功極為重要。所以，項目經理應該努力提升他們在領導、激勵、鼓舞、調解、溝通和鼓勵方面的能力。

但是，這並不意味著項目管理就不需要“科學”技能。能夠知道什麼時候運用哪些項目管理工具、識別和管理變更以及制定全面的項目執行計劃，都是成功獲得項目產出和成果所要求的技術性項目管理技能。一個項目的成功要求項目經理平衡掌握項目管理的藝術與科學。在前面的“概述”部分，我們已經討論過項目經理的能力。

- 培養項目團隊**—項目團隊人員需要具備什麼樣的技能？需要什麼樣的能力培訓？是否有資質要求？培養項目人員可能是一件很有挑戰性的工作，特別是如果員工流動率高、項目人力資源有限或者項目團隊成員同時為多個項目工作。但是，項目開始進入全面實施前，培養項目人員可以起到多方面的作用和滿足一些需要考慮的需要。例如，培養項目人員可以：
 - 確保項目人員具備更加有效地執行項目所要求的技能和工具。
 - 通過向項目團隊成員證實項目或者組織正在為他們的發展進行投資，激勵項目團隊成員持續為項目或者組織服務。
 - 通常還能提升個人和組織能力。
- 進行績效評估**—項目經理應該瞭解對項目團隊成員進行績效評估的組織程式，並遵循這些程式。績效評估是對團隊成員的表現進行正式和非正式的評估，而且評估需要有書面記錄。當分析了績效評估資訊之後，項目經理能夠識別和解決問題、減少衝突並改進整體團隊的工作。
- 建立團隊溝通機制**—作為項目團隊的領導，項目經理必須確保穩定和積極主動的資訊交流與溝通（例如：通過會議、研討會、報告、備忘錄、簡報、博客等管道）。在項目團隊內部創造一種鼓勵溝通的文化，使項目團隊能夠共用資訊，主動發現問題和衝突，通過創造性的互動來解決問題，為建立一個更加高效率的項目環境做出貢獻。

項目進度管理

項目經理應該根據項目執行計劃中詳細描述的計劃定期監測他們的進度，確保項目進度按計劃的軌道推進。如果項目進度發生變化，項目團隊有多種備選方案，將項目拉回正軌。例如，可以調整最後期限或者縮窄項目範圍。

但是，如果項目進度表是固定的，而且項目範圍也不能變更，則項目不可能通過一般的進度管理技術拉回正軌。作為一個選擇方案，在項目範圍和進度不可靈活變更的情況下，有兩個備選技術可供考慮：快速跟進和趕工。

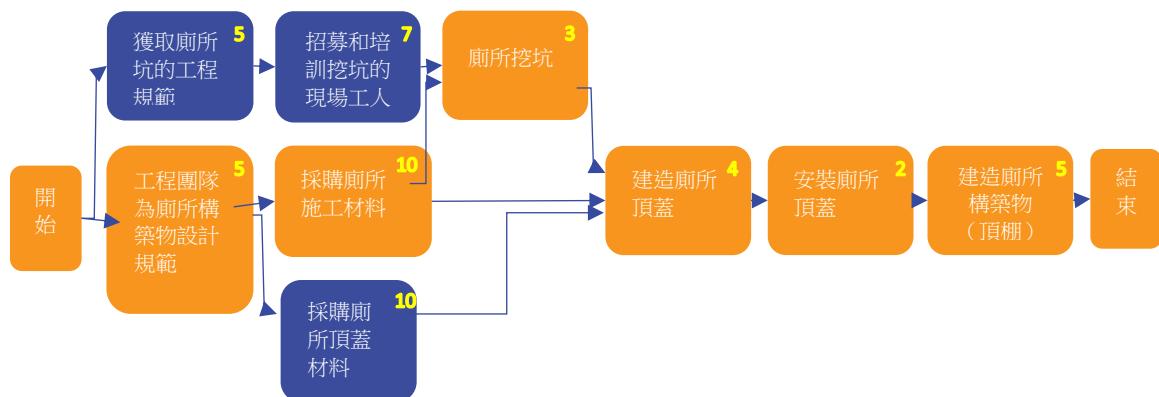


圖 40：三角洲河項目廁所組成部分網路圖

“快速跟進”是指項目將正常情況下按前後順序完成的活動，通過調整為並行的方式完成，從而加快項目進程。為了充分利用快速跟進，項目團隊應該首先瞄準關鍵路徑上的任務，因為關鍵路徑上的活動提供了加速整個項目進度的最大潛力。

例如，在廁所建設項目的網路圖中，根據原先的計劃，在廁所坑挖好之後才開始廁所頂蓋的施工，在採用快速跟進法的情況下（圖 41），對網路圖進行了調整，現在，廁所頂蓋施工與挖坑同時進行。通過並行完成工作，項目的關鍵路徑從原先的 29 天縮短到 26 天，這樣，項目得以彌補失去的時間。

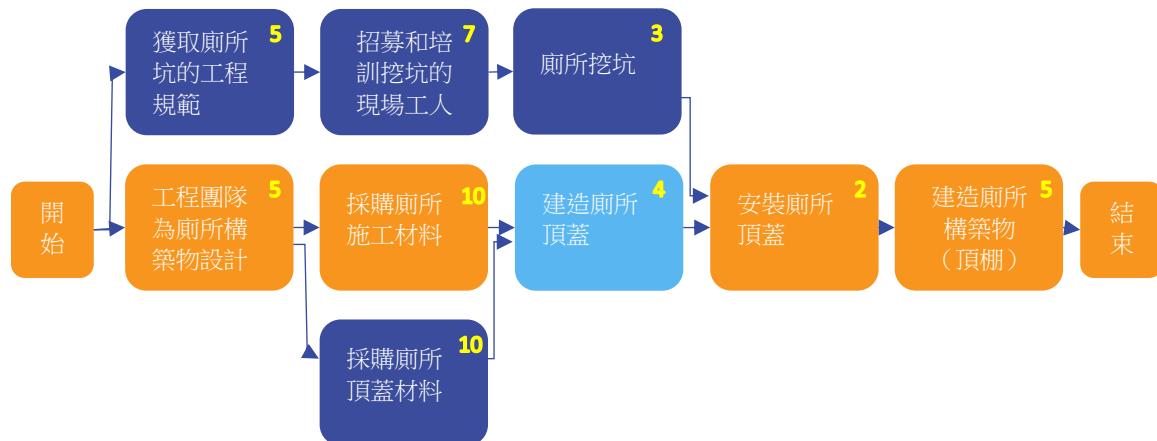


圖 41：快速跟進廁所項目進度

進度“趕工”是指的是給關鍵路徑的任務增加額外的資源，以加速進度，但是，趕工不一定能夠得到最高水準的效率。例如，廁所項目原來計劃安排一個人花 14 天時間挖一個坑，為了趕工，一個選擇是為挖坑工作增加一個人手。這樣最有可能加快完成挖坑活動的速度。但是，不要誤以為資源加倍生產效率也會隨之加倍。通常來說，補充的資源所產生的生產效率要低一些。補充資源的生產效率較低可能有多方面的原因。例如，在坑裡面可能沒有足夠的空間供兩個人高效率地工作，或者項目沒有足夠的挖坑工具（如鐵鍬、斗車、鎬、繩索，等）支援兩個挖坑人員同時進行的工作。

在廁所項目這個案例中，給挖坑團隊增加一個人員，可將挖坑工作的時間從 3 天縮減到 1 天。因此，趕工的成果是關鍵路徑的工期從 29 天縮減到 27 天。

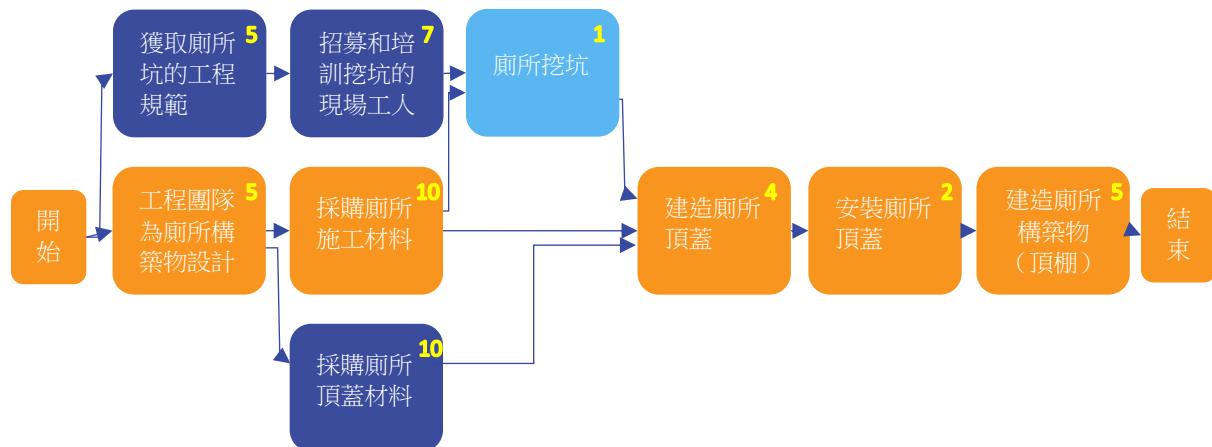


圖 42：廁所項目進度趕工

預算管理

發展與人道主義領域的組織通常是依賴個人或者機構捐贈者為項目集提供資金，他們都希望資金得到妥善管理。發展和人道主義組織還對他們服務的社區和合作夥伴負有義務，有責任確保以最好的方式利用以他們的名義所獲得的資源，使項目產生最大影響。

為了對項目實行審慎的財務管理，項目經理需要培養以下三個方面的技能：

- 編制預算
- 確定成本估算
- 監測預算與支出

在有些情況下，項目經理可能沒有被授權控制所有財務流程。想要成功管理預算，在財務管理流程的每一步，項目經理都需要與財務經理（以及在很多情況下還有供應鏈團隊）和很多其他人緊密協調與合作。即使存在一些財務管理要素，而項目經理對這些要素的流程又缺乏全面的授權和控制，但項目經理仍然要對這些要素負責。在財務管理中，六個方面的協調和合作特別重要：

1. 彙編項目支出資訊
2. 收集資訊和理解預算變動
3. 管理支付
4. 授權支出
5. 管理現金流、開銷、預測與支出
6. 監督採購流程

如前面所述，項目經理承擔確保項目整體成功的責任。在項目的財務要素方面，項目經理需要確保參與財務流程的所有人都有明確的角色與職責，而且，所有人都謹守他們的承諾。

監測項目財務績效時，第一個問題通常是：“項目超出預算還是在預算之內呢”。為了回答這個問題，大部分項目團隊會提取最近的預算資料，然後將項目截止到某一個日期的累計計劃費用與累計實際費用進行比較。不幸的是，這種計算常常作用有限。儘管它可以簡要說明一個項目在一個給定期內支出比預算多花或者少花多少錢，但是，沒有提供資料解釋為什麼會出現這些差異？

以表 34 中的資料為例。對項目第三個月的資料進行初步分析顯示，這個項目超出預算了。這是因為在第三個月底的實際累計費用（1300）超出了計劃累計費用（1100）。

| 任務 | 計劃費用 | 第1個月 | 第2個月 | 第3個月 | 第4個月 | 第5個月 | 第6個月 |
|---------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|
| 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 |
| 每月計劃總費用 | | 100 | 300 | 700 | 300 | 300 | 100 |
| 計劃累計費用 | | 100 | 400 | 1,100 | 1,400 | 1,700 | 1,800 |
| 每月實際總費用 | | 150 | 350 | 800 | | | |
| 實際累計費用 | | 150 | 500 | 1,300 | | | |

表 34：一個為期六個月的項目示範性預算（包括 1–3 個月的實際費用）

不幸的是，這種快速計算並不能全面地反映項目的總體財務狀況。實際上，項目在最初三個月確實比預算多花了 200 元（11%）。但是，儘管一般人往往會認為截止第三個月底的成本變動意味著項目“超出預算了”，但注意不要急於下結論！！費用比預期的高，可能是因為以下兩種原因之一：

- **情況 A：**項目可能比原先估計的成本要高。在這種情況下，項目活動在按進度表推進，但成本比預算估計的要高。分析：情況 A 絕對是有問題的。它指向了一個趨勢：如果項目繼續，成果將會是超出預算。在這種情況下，需要採取糾正措施，確保避免項目預算不足。

- **情況 B：**項目花費的錢可能比預期的要多，因為項目實際進度比進度表提前了，所以造成了項目在初期三個月花的錢比預期的多。分析：情況 B 不一定有問題。雖然，情況 B 項目確實花費的錢比原先計劃的要多，但是，項目完成的任務比計劃的也要多。在這種情況下，項目需要收集更多的資訊，以確定項目所花的錢是否比完成這部分工作預計的錢要多。

注：在兩種情況下，項目都需要確保手頭有足夠的現金（現金流量）以繼續運轉，因為它每月花的錢超出了原先的預期。

情況 B 紿項目團隊提出了一個有趣的挑戰。這種情況凸顯了一個重要的資訊，即僅僅看預算在一個給定時期內花的錢是否比預計的多或者少還不夠。相反，監測財務績效的同時，還需要觀察兩個獨立但又相互關聯的指標：通過掙值分析監測現金流量和成本。

為了更好地監測項目成本，最好是監測一個時期內完成的工作之成本。**掙值分析**這個工具是對已經完成的每一項任務的計劃成本與實際成本進行比較，還對每一項任務進度速度與項目計劃的進度進行比較。這意味著為了開展掙值分析，項目經理需要一套更加完整的資料，這些資料將項目預算以及執行計劃中的項目進度表兩者的要素結合起來。

表 35 提供了前面介紹的一個為期六個月的項目的更新預算，但現在增加了兩欄，提供每一項任務的實際成本以及每一項任務已經完成的工作之百分比。

| 任務 | 計劃費用 | 實際費用 | 任務完成百分比% | 第1個月 | 第2個月 | 第3個月 | 第4個月 | 第5個月 | 第6個月 |
|---------|------|------|----------|---------|---------|---------|-------|-------|-------|
| 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 |
| 每月計劃總費用 | | | | 100 | 300 | 700 | 300 | 300 | 100 |
| 計劃累計費用 | | | | 100 | 400 | 1,100 | 1,400 | 1,700 | 1,800 |
| 每月實際總費用 | | | | 150 | 350 | 800 | | | |
| 實際累計費用 | | | | 150 | 500 | 1,300 | | | |

表 35：一個為期六個月的項目預算例子（包括淨值分析資料）

分析表 35 中的資訊，可以從這些資料得出兩個重要的結論：

- 三個月後，項目的八項任務，有些已經完全完成，有些是部分完成。將每一項任務的計劃成本與執行這些任務的實際成本進行比較，成果表明，與完成的工作量相比，項目正好在預算內（項目花了 1,300 元，完成了 1,300 元價值的工作）。
- 項目計劃要求在三個月內完成價值 1,100 元價值的工作量。但是，實際完成了 1,300 元工作量。這意味著項目比進度表提前了 18%。

那麼，根據這一分析，可以得出什麼結論呢？

- 如果項目繼續按照現在的速度進行，將會提前完工；
- 如果項目趨勢不變將會在預算內完成。

請注意掙值分析的結論，與我們在前面進行的累計成本變動分析的結論不同。這是因為掙值分析提供了更加豐富的資料，在活動層面將項目的工作範圍、預算和進度資料進行整合考慮。

因此，掙值分析有助於強調這一點：並非累計成本超出項目預算的所有情況都是“壞事”，相反，並非累計成本低於項目預算的所有情形都是“好事”。項目經理應該將預算情況與計劃完成的項目可交付物進行比較，進一步分析，以厘清項目預算的實際情況。

表 36 列出了掙值分析可能出現的各種成果組合，並標出了不同情況的意義。注意，在這個表中，一些格子顯示一些預算/進度組合是“好事”，而另外一些是“壞事”，還有一些則顯示需要更多資訊才能理解項目狀況。

| | 進度落後 | 按進度完成 | 進度提前 |
|------|--------|-------|--------|
| 低於預算 | 需要更多資料 | 好事 | 好事 |
| 在預算內 | 壞事 | 好事 | 好事 |
| 超出預算 | 壞事 | 壞事 | 需要更多資料 |

表 36：掙值分析成果組合

儘管表 36 中的項目狀況分類很有用，但它們應該被視為進一步探尋以下問題的起點：“為什麼我們當前的掙值分析成果會是這種狀況？”，“我們當前的這種狀況是與品質管制、風險管理、利益相關方（持份者）管理或者任何其它任何可能影響預算和進度的問題有關的決策帶來的成果嗎？”。

對上面的財務監測分析進行總結，我們可以得出一個需要突出強調的最終結論。儘管掙值分析可以提供豐富的資料，說明更好地監測項目財務狀況，它也要求建立一個準確的項目會計系統，記錄基於活動的費用和進度資料。這些資料匯總一起，可以被用來計算項目總成本和進度績效的掙值測量。會計系統要建立在一個實用的、以活動為導向的工作分解結構的基礎之上，並及時將成本資訊錄入這個系統。成本報告資訊方面的任何延遲，都會影響對項目當前成本和進度狀況的評估。在發展組織的系統中，往往因為缺乏這些方面的資訊，因而，很難採用這個管理工具。

風險管理

在項目執行階段，您要持續地監測風險，識別風險的狀況是否發生變化或者風險是否發展成為問題。在這個階段最好是定期進行風險評審，確定需要採取的行動、風險概率和影響，刪除已經過去的風險，識別新的風險。

在項目組建階段制定了風險登記表，在項目規劃階段要對它進行更新和評審。在項目執行過程中，要在整個項目中一些既定的節點對風險登記表進行評審和更新。隨著項目的發展，風險清單和相關的風險應對策略可能會發生改變，新的風險會出現，或者原先預計的風險會消失。定期計劃的風險評審，可用來確保在所有管理會議上風險都是一項會議議題。如果出現預料之外的風險，或者風險的影響超出預期，則原制定的應對措施或者風險應對計劃可能不夠充分。在這種情況下，項目團隊必須執行額外的風險應對計劃來控制風險。

問題管理

在拳擊界，有句話說：“被擊倒之前，人人都有計劃”。這個規律在項目管理中也同樣存在。就像在臺上的拳擊手，一個項目週期面臨各種風險以及複雜的局面，有時候簡直就是一團糟。即便做好了周詳的計劃，在項目執行過程中將仍有可能出現各種各樣的問題。就像一個好的拳擊手，項目經理必須學習如何管理問題，駕馭複雜局面，不斷根據新情況調整計劃。

問題是一個未解決的、會對項目造成巨大的影響、並且是項目團隊不能立刻解決的決策、情境或問題。問題管理包括識別問題和對問題進行管理、直至問題得到解決的全部流程。問題的解決可能超出項目經理及其團隊的許可權範圍，但是，即便一個問題需要向上一級報告或者委託另外一個人來解決，項目經理仍需對其跟進。在項目執行階段，項目經理要隨時準備申請資源，用來應對和解決這些問題。

問題管理是一個項目團隊通力協作的過程，包括全部團隊成員—尤其是在現場工作的成員—都要參與問題管理。儘管項目經理不應該直接負責對每一個問題採取行動，但他/她還是應該及時掌握瞭解問題，並且，如果問題超出項目經理的容許度範圍，應該向上一級項目管理機構報告。項目問題的協作管理要求項目團隊能夠：

- 識別項目問題；
- 為項目問題的解決方案作貢獻（注：經驗表明項目一線的工作人員通常對如何解決問題最為瞭解，因此，項目經理應該創造一種氛圍，讓每個項目成員能在他們的崗位上盡可能多的解決他們遇到的問題，瞭解他們的容許度，並據此做出決定和應對風險容許度。明確治理結構和容許度是高效管理問題的關鍵）。
- 及時向項目經理上報重要的問題（超出他們的容許度範圍）。

不過，儘管問題管理是需要合作解決的，項目經理是對問題管理最終負責的人（記住：在 RACI 表中，指定的活動只有一個負責人）。

建立一個描述清晰問題管理流程，對於在項目團隊中進行溝通及有效落實這個流程十分重要。如果問題未能很好得到解決，可能會產生以下負面後果：

- 不能滿足項目在時間期限、成本和進度方面的要求；
- 項目品質很差或不能令人接受；
- 在社區、資助方以及其他物件中間形成不好的聲譽；
- 出現執行爭議。

項目經理可以通過以下方式對所有的問題管理流程進行管理：

1. 問題識別與跟進—在對項目產生不利影響之前識別突出的問題、決策以及其他問題。因此，問題的識別及跟進過程與風險管理和項目監測緊密相關。
2. 問題分析—充分瞭解問題，以考慮解決問題的行動方案、以及將來可能會產生的後果。
3. 問題溝通—就問題與組織的適當層級進行溝通，促進問題的解決。另外，針對何時以及如何解決問題進行溝通也很重要。
4. 問題控制—項目經理有責任創造一種良好的氛圍，使得項目團隊及項目執行合作夥伴能夠採取措施，確保及時而有效地解決問題。

問題控制過程與項目監測、評估、公信力和經驗總結（MEAL）活動密切相關，並且應該包括確定和跟進問題的解決方案。問題也與項目變更控制密切相關，常常是因為有問題才會出現變更，因此，這些管理過程是相互關聯的。

最重要的問題控制工具是問題日誌。問題日誌對問題進行總結，描述它們當前的狀態，並且確定處理問題的責任人。問題日誌可以採用不同的技術形式，例如紙質檔或完全集成化的資料庫。下表是一個問題日誌格式樣本。

| 問題類型 | 報告人 | 問題描述 | 報告日期 | 指派解決問題的人 | 指派日期 | 狀態 | 解決方案 |
|---------------|------|---------------|-------|----------|-------|--|--|
| 任務延誤： 廁所建設 | 現場監理 | 天氣下雨延誤了廁所挖坑施工 | 3月21日 | 現場監理 | 3月23日 | 3月23日 ：因為3月21日開始下雨，延誤了廁所挖坑施工。已經暫停施工，直到雨停。 3月24日 ：下雨還在延誤施工。 3月25日 ：已經停雨，但地面積水太多，還不能恢復挖坑工作。 3月26日 ：地面還是積水太多，還不能恢復挖坑工作。本週末結束後再檢查。 3月29日 ：地面已經足夠幹，可以恢復施工。 | 工期延誤的天數已經超出現場監理的容許度範圍（5天），因此，這個問題已經上報給項目經理。 項目經理正在努力增加工人以趕工期。 |

表 37：問題日誌

記住：問題管理要求整個項目團隊都需要瞭解已經確定的問題管理流程，明確他們可以對問題做出決定的容許度是什麼。還有一點很關鍵，在任何情況下，所有問題項目團隊都要向項目經理報告。

監測、評估、公信力與經驗總結 (MEAL)

在執行階段，要完成大量的監測、問責與經驗總結工作。評估的頻次取決於項目週期的長度、捐贈者的要求以及項目的複雜程度，項目執行期間的 MEAL 工作對於維持和管理三重約束三角形極為重要。項目經理要與 MEAL 團隊（或者負責人）密切合作，及時提供項目進展的相關資訊，並建立機制，使利益相關方 (持份者) 能夠提供回饋，確保項目中包含了有計劃性的經驗總結過程。

監測

在項目的整個生命週期內，尤其是在執行階段，應該對項目進行監測，因為監測可為決策提供參考信息，確保項目在朝著既定目標推進的正軌上，並能夠識別項目經理和團隊還未曾注意到的風險和問題。

在項目執行階段的推進過程中，邏輯框架中的指標可被用來測量各項工作目標的進度，確保按照計劃達成這些目標。

為此，項目經理和 MEAL 團隊可以運用一個包含項目所有指標、指標測量頻次、要達到的目標以及基線值和終點值（目標值）的“指標績效跟蹤表（IPTT）”。

| 指標層級 | 指標與定義 | 總體目標 | 基線值 | 目標 Q1 | 實際 Q1 | 目標 Q2 | 實際 Q2 | 終點值 |
|----------------------------|------------------------------------|------|----------------------|-------|-------|-------|-------|-----|
| 成果：三角洲河社區居民使用高品質廁所的便利性得到提升 | 與項目之前比較，項目結束前廁所使用率增加的百分比%（按性別分開計）。 | 60% | 18% (6%男 12%女) | 30% | 23% | 50% | 48% | |
| 產出：建成高品質的廁所 | 項目二期結束時，將在居民家 50 米範圍內建成的廁所數量。 | 100 | 0 | 50 | 35 | 50 | 58 | |

表 38：指標績效跟蹤表

正如 IPTT 中所示，每一個指標的目標被分為多個時期。IPTT 表為項目經理和項目團隊提供了一種方法，用來識別計劃目標與實際情況之間的變動，並提供有價值的資訊，供考慮項目執行計劃以及檢查是否/為何出現這些變動時作參考。

看一看上面 IPTT 表中的兩個例子，按照計劃，在二季度 (Q2) 末，要建成 100 個廁所，其中一季度 (Q1) 和二季度 (Q2) 分別各建 50 個。但在實際欄中，Q1 只建成 35 個，Q2 建成 58 個，合計 93 個，與計劃 (100 個) 相差 7 個。Q1 之後，項目經理和 MEAL 團隊被提醒沒有達到目標，他們調查未到達目標的原因。如果您再看看上面的問題日誌，就可以看到下雨是 Q1 進度延期的原因，於是項目經理增加資源，試圖在 Q2 結束之前趕上總目標數量。

成果層面的指標是為了證實廁所使用率的增加，它的前提條件（產出）是要建成廁所，以便社區居民可以使用。產出層面的活動延遲（Q1 末建成的廁所數量少於計劃目標），就會對成果層面的指標帶來不利影響。這個例子突出顯示了問題、MEAL 和進度表管理是如何緊密關連的。

IPTT 只是 MEAL 團隊和項目經理能夠用來監測項目的眾多工具中的一種。不管採用哪種工具，都應該定期評審和更新，這樣，項目經理和其它利益相關方 (持份者)（如項目治理機構）能夠利用監測得到的資訊，做出有充分依據的決策。

評估

在項目執行期間，對項目經理來說，即時（階段性）評估可能是一件很有價值的工具，運用這個工具，項目經理在項目期間可以進行深入的分析。即時評估的目的是給項目經理、團隊和利益相關方 (持份者) 提供對項目進行全面檢查的機會，以便做出改進，總結經驗教訓，如有必要，可對項目進行調整。

如果要做即時評估，則在項目規劃階段應該針對所需要的時間和資源制定計劃。

公信力

公信力包含四個組成部分：透明度、標準化、回應性和參與。實質上，公信力的目的是對項目中利益相關方 (持份者) 的需求給予承諾、做出回應和進行平衡。

在項目執行期間，有很多報告工作要做，這是項目通過**透明度**（問責的一個組成部分）給利益相關方 (持份者) 提供資訊、分享項目進度的一個例子。

標準化確保項目遵循所有的規則、規定和 MEAL 最佳實踐標準，就這一點來說，標準化直接與合規性相關。

作為**回應性**的構成部分，各種機制應該在項目前面幾個階段都已計劃和設計好。在執行階段，這些機制應該已經啟動，項目團隊開始通過這些機制接收回饋資訊。同時，應該有一個接收回饋的流程，根據這個流程對回饋進行分類，然後，提供給合適的團隊成員。例如，如果您在一個健康中心設置一個可供患者提供回饋的意見箱，應該規定定期收集回饋（每週一次或者兩次），進行記錄、分類，並轉送給適當的團隊成員，採取措施或做出回應。

參與是貫穿整個《Project DPro 指南》的一個主題，這一主題也應融入到 MEAL 工作中。確保利益相關方 (持份者) 在適當的時候和適當的地方參與 MEAL 流程，可以促進他們對項目的支援，同時也會提升公信力和透明度。具有挑戰性的是，要明確哪些利益相關方 (持份者) 應該參與哪些活動，從而在項目中促進一種參與的文化。

經驗總結

在整個項目中，尤其是在執行階段，應該有意識地進行經驗總結。在項目規劃階段，應該將經驗總整合到 MEAL 計劃中，在項目中確定一些節點，在這些節點上，項目團隊和相關的利益相關方 (持份者) 停下來，針對監測、問責、問題等流程收集的資訊進行反思。

經驗總結應該讓利益相關方 (持份者) 參與，進行書面記錄，並與利益相關方 (持份者) 分享。還有一點很重要，通過總結獲得的經驗應該回饋到項目集和項目組合層面。

變更管理

在思考進化這個問題時，查理斯.達爾文發現“能夠生存下來的物種，不是最強大的，也不是最聰明的，而是最能適應變化的。”同樣地，項目經理也必須認識到他們的項目要想獲得成功，經常或者幾乎是總是需要做出變化。

這些變化是正常的、可以接受的，（有時候）甚至是想要的。項目計劃原本就不是作為一成不變的僵化的檔制定的，而且必須注意，確保不要把它們視為一成不變或者難以改變的。項目團隊要記住：一個執行計劃是一個“達到目的的手段”，它本身不是目的！更具體地說，項目團隊要認識到當把項目計劃視為一成不變的僵化的檔時，會出現一些隱患，包括：

- 不能認識到原計劃是有缺陷的；
- 害怕向外部（和內部）捐贈者承認原來的計劃已經不再可行了；
- 不願意重新審視原來的檔，以制定一個新的和更合適的計劃；以及
- 不清楚更新項目檔案需要遵循什麼流程；

但是，談到管理變更申請時，項目經理必須平衡兩個因素。一方面，不應該把項目檔案都視為不可改變，不管項目實際情況發生了什麼變化。另外一方面，不應在未遵循適當的流程和管道的情況下，就對項目進行變更。

要達成這種平衡，項目經理們需要建立規範，以便在必要的時候靈活地納入項目變更，但他們也需要確保通過一個嚴格和統一的變更控制流程對提議的項目變更進行管理，這個流程確保任何項目變更都：

- a. 通過一個正式的變更管理流程進行管理；
- b. 經過分析，確保這些變更的影響得到深入考慮；
- c. 形成檔，說明它們對項目所有要素的全部影響；
- d. 與關鍵的項目利益相關方(持份者)進行了溝通。

根據項目章程，明確了需要哪一級的許可權才能對項目變更申請做出決定，下一步就是回答以下問題：

- 根據現有協定，是否允許申請的變更？
- 變更申請對項目進度、資源、成本和品質的影響是否經過分析和批准？
- 提議的變更是否徵詢了項目利益相關方(持份者)的意見？
- 是否對綜合項目執行計劃進行了更新，將提議的變更的影響形成檔？
- 是否落實了實施提議的變更所需要的資源（時間、物資、資金和人力資源）？

如圖 43 所示的變更流程圖，可用於識別和控制項目執行計劃變更的管理流程，這是因地制宜項目管理原則的一部分。項目經理、項目團隊和利益相關方（持份者）要遵循變更流程圖中的流程，確保變更形成檔，而且變更對項目（如三重約束三角形）的影響得到評估。

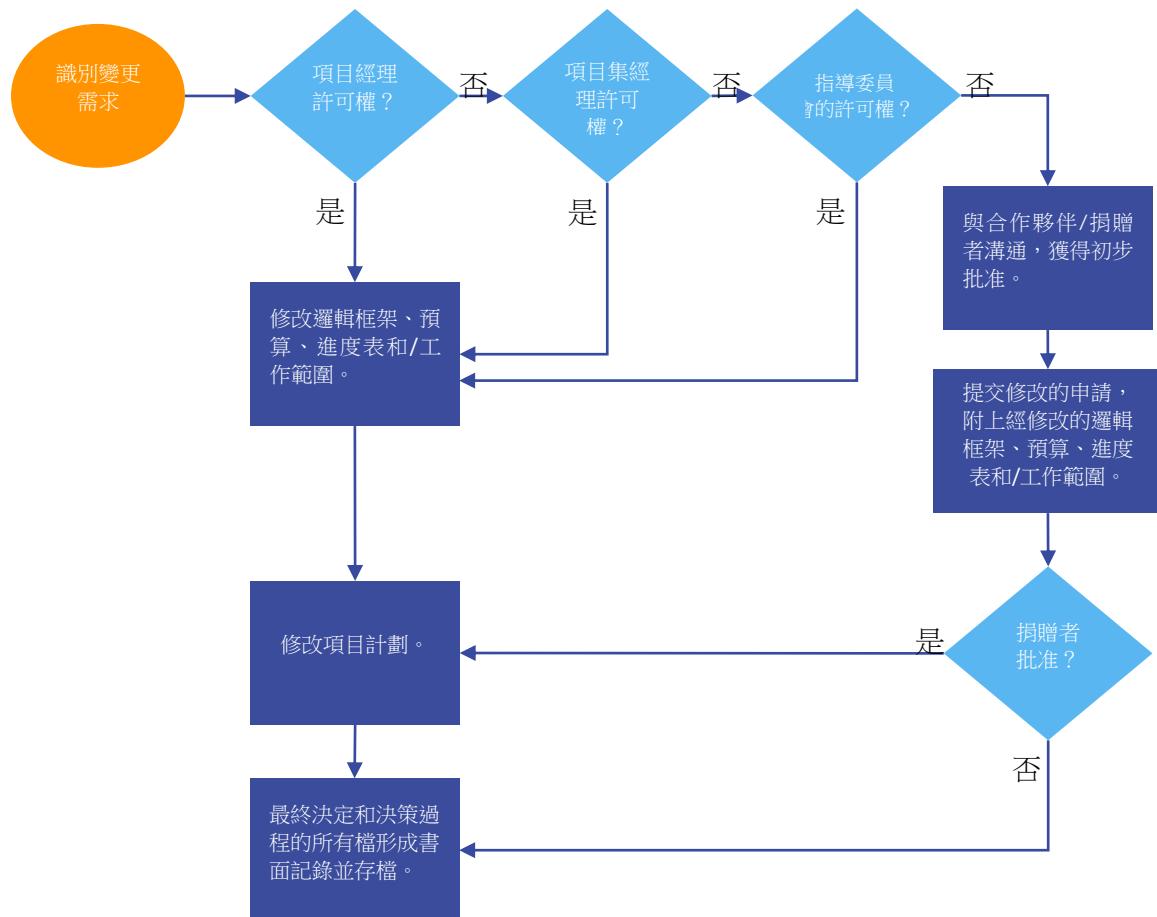


圖 43：項目變更申請流程圖示例

但是，儘管上面圖中所示的流程圖很有用，項目治理結構、捐贈者關係、合同要求和執行合作夥伴等不同，變更申請流程圖也會有很大差別，認識到這一點極為重要。因此，要根據項目運行環境的現實情況來繪製流程圖就顯的很重要。

不管變更申請的具體流程圖如何，特別重要的是要採用一種綜合統籌的方式來管理所有變更。換句話說，要確保對項目計劃的任何修改都必須清楚地確定它對項目管理計劃其它部分可能帶來怎樣的影響。熟悉項目計劃每一個方面（範圍、成本、進度、風險、採購、品質等）的人要對申請的變更進行評估，看它會給**整個**項目計劃帶來什麼影響。如果評估成果認同申請的變更是有益的，而且，變更的影響是可以接受的，則可以批准這個變更申請。批准之後，應該將修改的項目計劃傳達給整個項目團隊，確保每一個人都能夠按照更新的計劃開展工作。

現實檢查：這種情況聽起來是不是覺得很耳熟？

一個為期三年的項目已經進入執行階段的第二年。總體來說，項目進展還不錯。項目干預(介入)的邏輯依然有效，交付物還是有望實現。但是，項目計劃面臨一個嚴重的問題。在項目執行的第二年，現場的實際情況與 20 個月之前制定項目計劃時預計的情況已經大相徑庭。有一點越來越明顯，那就是有些預算被嚴重低估了，而另外一些預算項目不再需要了，因為執行合作夥伴的角色改變了。

這些挑戰可以通過問題管理和變更申請相結合的方式來解決，而有些項目是通過一個反覆運算的項目計劃策略來解決的。

供應鏈管理

項目經理承擔項目財務、供應鏈和人力資源管理的最終責任，明白這一點很重要。即使項目經理對供應鏈團隊成員沒有直線管理責任，也要承擔最終責任。確保項目財務得到良好的管理，貨物、服務和材料得到有效和高效率的管理，項目員工具備成功完成任務的必要技能，這是項目經理的工作職責。

採購管理

採購管理包括獲得產品及服務的整個過程，從準備和處理採購申請開始，一直到接收及核准發票準備付款。項目經理可能負責實際採購項目發展與執行所需要的服務或用品，或透過外包或採購小組組長來指導這些活動。不管項目經理具體的角色及責任是什麼，這些採購活動都可能對項目預算及進度有重大影響，所以它們需要被納入項目計劃中。供應鏈功能可能已被整合到執行計劃中了，但是在項目執行階段，還是需要進行監測，而且可能還要進行調整。

與項目有關涉及到採購的典型例子包括：

- **材料**：這包括由一般產品（例如辦公傢俱及個人電腦）到專用物資（例如醫療設備、鑽井機械或道路建設材料）等各種物資。
- **顧問**：很多時候，雖然內部資源可以完成很大一部分數量的項目工作，但是仍需要額外資源去確保準時完成項目或提供所需技能。一個策略是獲取外部資源（通常是顧問）來補充項目人員。
- **供應商**：在這種情況下，供應商將承擔全面負責執行相關服務所有內容的責任，通常通過具體的標準和固定的價錢來採購。在這種情境中，項目會購買特定的服務，例如，可能包括拆除服務、運輸服務、保安服務以及施工服務等。

採購管理分三個步驟：

- 採購計劃更新與評審
- 甄別供應商
- 選擇、談判及授予合約

有各種不同的採購檔可用來向潛在的服務及材料供應商索取資料。以下是部分例子：

- **徵集報價**：當對供應商的評估標準相對簡單，且主要/完全是根據價格決定時，通常是提供一個供應服務與材料所需時間及費用的獨立報價。
- 當價格在評估報價中是一個特別重要的考慮時，應該謹慎地進行評估，確定提交的費用估計切合實際而不過於樂觀，考慮了項目所涉及的技術與技能要求。如果所提交的不同建議書中費用及進度評估有重大差異，最低的報價未必總是是最有價值的。如果價低者比其他報價低很多，就必須要謹慎地檢查，因為可能存在品質方面差異，或者存在其他一些關鍵因素，項目團隊在接受報價前應該瞭解的。
- **徵集建議書**：當潛在提供者的選擇標準比較複雜時，報價檔並不一定能搜集到要做出有效決定所需要的所有資訊，這類採購可以透過《投標邀請》(IFB)或《徵集建議書》(RFP)的方式，搜集更多的資訊。《徵集建議書》應包括一個全面及簡潔的“工作陳述”，清楚界定所需產品及其功能要求、操作及性能特點以及與其他機構系統及流程的對接的需要。

應該根據各種與採購決策有關的標準來設計採購流程，使項目管理組織能夠獲取多家不同供應商的報價/建議書。在這一過程中，記住項目團隊要遵循任何捐贈者關於採購的程式以及組織的內部控制程式。

如果材料及服務是容易採購到且構成比較簡單，則供應商選擇標準可以只局限於報價及供貨時間。但是一般來說，供應商選擇是基於財務及技術的綜合考慮。

無論是採用什麼選擇標準，對決定所採用的標準及其相對權重，做出決定的小組都應該做到心中有數。理解這一點有助於做出明智的最終選擇，便於對供應商的報價和建議書進行評估。

物流管理

因為很多項目實施依靠材料的及時交付，適當的物流支持是一個重要的必要條件。物流指的是在適當的時間和地點得到適當的東西。在它最有限的意義上，物流涉及產品的運送，但實際上遠遠不僅這些。在一個更廣的意義上，物流包括在規定的時限內準確而高效率地向預定的人與地方交付物品/服務所需要的全部活動。這個廣義的有效物流的定義涉及：

- 庫存管理及倉儲
- 物料運輸

取決於項目的性質，庫存可能佔據項目總價值中很大比例的費用。這個價值是由庫存費用本身、貨物運輸、管理貨物（人工、包裝等）及倉儲費用所組成。項目團隊需要建立庫存管理，確保庫存及時滿足項目的需要。

為此，項目經理必須與直接負責庫存管理的團隊成員協調，根據不斷變化的需要及優先次序確定庫存要求。作為這一挑戰的一部份，項目必須設立最低庫存保有量，確保等待貨物交付期間庫存能滿足項目需求，建立供需平衡。

項目團隊建立供需平衡時，項目經理必須確保適當的政策已落實到位，以建立管理庫存控制及倉儲全部元素的標準及控制措施。

運輸的目標是以安全可靠的方式、準時、高成本效益和高效率地將供應的物料運到目的地。

運輸策略不僅取決於項目的需要，還會因環境條件不同而有所不同。

資產管理

項目設備和物料均為項目的資產。這常常意味著項目結束之後應該將它們退回或者調撥給其它項目使用。項目經理需要確保在執行階段落實一個有效的項目資產管理流程，這樣在項目完成之後，這些資產可以被退回或者重新分配給其它項目。資產管理應該包括：

資產記錄：項目應維持完整而準確的固定資產記錄。所有項目獲取（透過購買、轉讓或捐贈）的資產都應被完整記錄。

資產貼標籤：為便於監督及控制，項目資產應貼上標籤。只要能夠確保一致性和起到有效的資產監督作用，任何合適的標籤形式都可採用。

監測及資產記錄：應該定期更新資產資料，記錄購置、調整、轉讓及處置資訊。這包括實際盤點，如有出入，須調查、瞭解及並記錄在項目問題日誌中。

資產保管：建立合適的控制措施並落實到位，確保固定資產得到妥善維持和保管。這些控制措施會隨資產與風險的不同而有所不同，例如，組織可能要求將筆記型電腦加上合適的鎖鏈，不使用時，要安全地存放在上鎖的抽屜或檔案櫃內。另一個例子是要求借給工作人員使用的辦公設備，都應被記錄在設備日誌/借用紀錄內。

項目可持續性計劃

在整個項目執行階段，特別是在決策門流程中，應該對項目的可持續性計劃進行重新審視和驗證。在執行過程中，還有其它資訊對確認可持續性計劃是否有效很有用。例如，您可以從 MEAL 團隊獲得取回饋資訊（如：來自問責機制的資料和回饋），或者問題日誌中可能有一些相關的資訊可供考慮。項目經理應該確保可持續性計劃依然切合實際，並建立在項目實施期間收集的證據之基礎上。

在您繼續驗證項目的可持續性時，需要考慮的問題包括：

- 我們的項目過渡計劃是否仍然有效並合適？
- 如果我們移交項目，我們是否會向接手的實體提供支援與能力協助？
- 情況是否已經發生改變？可持續性計劃是否仍然切實可行？

如果採用分期計劃，在每一期的結束點可設置決策門，不斷檢查可持續性計劃的可行性和實用性。如果不採用分期計劃，項目經理需要在項目的執行階段設定一些節點，以便對可持續性計劃進行評審和必要的調整。

關於項目執行的思考—引領項目走向成功

項目執行耗費大量的時間、精力和資源。大部分問題也是在這一階段發生，可能直接影響您按預定時間、預算、範圍和品質交付項目。項目識別、組建和規劃工作做得好與壞，直接影響到項目的執行情況。很多問題都可以直接回溯到計劃不周，要麼是工作範圍識別不全面，要麼是計劃時未納入適當的利益相關方的意見，因而影響到估算，導致執行階段出現大量的壓力、調整和解釋文案工作。

項目經理就好比一個船長，領導所有船員和工作，確保貨物完好無損地到達目的地。儘管肯定會有一些超出項目經理控制範圍的事情發生，但如果前面階段的流程採用全面的和參與式的方式完成，而且，在整個項目執行期間不斷重新審視，確保項目仍然以正確的方式推進，則很多問題是可以避免的。

在這個階段，項目治理也成為真正的關鍵因素。問題常常會導致變更，變更常常導致需要做出決定。如果治理結構清晰明確，則可加快決策過程，使合作夥伴、項目經理和團隊成員明白他們可以做出哪些決定、以及何時可以做出這些決定。

基本上，項目執行可能會出現混亂，但是，如果您在執行階段開始之前就已經做好了項目的組建和規劃工作，您可以提升能力而確保項目以正確方式推進。

2.5 項目收尾

本節將討論：

- ✓ 各種項目收尾情境
- ✓ 行政、財務與合約收尾
- ✓ 可持續性計劃
- ✓ 項目評估
- ✓ 項目報告
- ✓ 經驗總結與事後評審

“萬物都經歷兩次創造，先神而後形。以終為始，對期望的成果，心中先就要有一個願景目標和藍圖，這是創新的關鍵。”

— Stephen Covey

2.5.1 概述

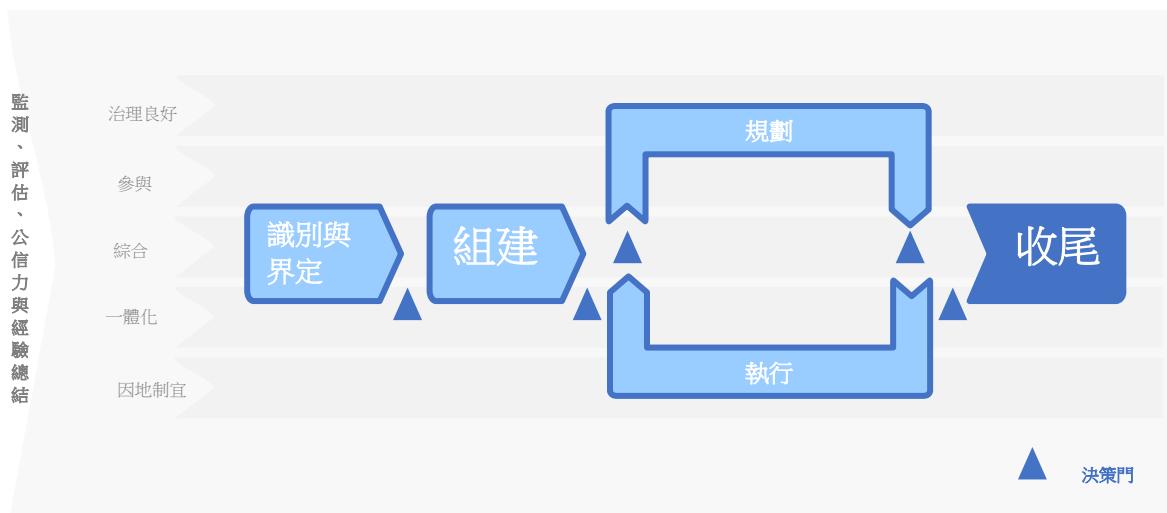


圖 44：Project DPro 階段模型—項目收尾

所謂項目，是指一個有明確開始和結束時間的臨時性工作投入（通常有日期限制，但也有可能有資金或者交付物方面的限制）。項目臨時性的實質使它有別於一個組織的常規業務運作（或者“通常的持續業務”，就是為提供產品或服務的重複性的、永久或半永久性功能性工作）。但是在發展與人道主義領域，常常會發現這種情況：項目運營了數年，項目的某個階段還在繼續著前面階段的任務。由此可見，一個發展組織中的項目結束，確切來說應該被當作是一個過渡階段，而不是嚴格定義的項目結束。

正如在項目規劃階段的討論中所提及的，綜合項目計劃需要包含一個項目收尾計劃，描述在項目完成時該如何推動項目，同時確保進度繼續，直到達成最終成果和目標。一個可持續性和項目收尾計劃可能包括多種應對風險的情境或者其他可能的情況，當不能徹底退出項目時，可能還需要配置額外的資源。

在前面幾個階段，重點是確保可持續性計劃落實到位，這樣，項目自始至終都可以做好準備，確保項目結束時所有可持續性問題都已經得到妥當計劃和考慮。

可持續性與人道主義救援項目

人道主義救援項目的首要目標是，在災難發生之後提供緊急援助，援助形式包括提供食物、居所、醫療保健和滿足基本需要。這些產出幾乎沒有可持續性問題，而且，在現實情況中，可持續性也不是人道主義救援項目的目的。可持續性計劃和可持續性一般更多針對發展項目，因此，人道主義救援項目不太可能包含可持續性要素。

但是，還是有可能以一種可持續性更強的方式開展人道主義救援項目，這意味著以最佳的方式利用資源，在特定的情況下，盡可能減少浪費。資源是否在以盡可能最高效率的方式得到利用？我們尋求干預（介入）時，是否考慮了項目對社區和環境的影響？可持續性不僅僅是關乎項目成果能夠更長期的發揮作用，也關乎我們開展項目工作的方式。

不幸的是，即便項目收尾非常重要，但這個階段仍然常常被忽視，並且/或者資源配備不足。由於面臨需要繼續開展新的項目的壓力，需要重新分配項目成員去執行其他的工作任務，要確保有效的收尾工作，最實際的方式是確保在項目計劃中包括一個完整的項目收尾計劃。在現實情況中，項目結束時可能出現多種情境，如圖 45 所示。



圖 45：項目收尾的幾種情境

在項目識別與界定階段就應該考慮項目收尾的方式，主要是因為在項目中的執行方法和規劃會因期望的收尾方式不同而不同。在項目延期的情況下，常常不是計劃的延期，而是因為情況不斷發生變化或者項目設計與規劃效率低下而引發的成果。

項目無成本延期

在發展與人道主義領域，“無成本延期”這個說法被經常使用，用來描述這種情況：項目活動沒有在商定的期限內完成，因此，執行團隊要求給予一定時間的延期來完成這些工作，但不要求捐贈者額外增加成本。

在這種情況下，一個無成本延期—儘管不額外增加捐贈者的成本，卻會使項目團隊和組織增加額外的成本。要完成這些工作，員工薪酬照樣還得支付，設施還要使用，資源還得消耗。

另外一種情況是，項目的預算還有剩餘，可以用來為更多的受益人提供產品或服務，或者完成額外的工作，以達到項目的成果和目標。

不管是哪種情況，在一個無成本延期中，需要認真檢查和理解這種延期會對三重約束三角形帶來什麼影響。也應該通知項目治理機構，與他們進行溝通，讓他們參與無成本延期及其影響的決策。

2.5.2 關鍵產出

可持續性計劃：可持續性計劃在項目的最早幾個階段就開始制定了，在規劃和執行階段得到進一步細化，為將要接手已收尾項目的組織、實體或者公共機構提供更加細化和具體的行動指引。

報告：提交最終報告幾乎是所有項目結束時的一個要求，包括項目結束時提交給國際非政府組織、合作夥伴、捐贈者和/或其它利益相關方(持份者)的敘事報告、結項報告和財務報告。

項目終期評估：雖然在項目層面並不總是需要進行終期項目評估，在某些情況下，捐贈者或者項目集層面可能要求提交項目終期報告。

經驗總結：在整個項目期間，都應該進行經驗總結，但是，在項目結束時，項目團隊和有關的利益相關方(持份者)要進行一次全面和多方參與的經驗總結。

2.5.3 誰參與本階段？

大部分利益相關方(持份者)都將參與本階段。在項目結束時，也有可能利益相關方(持份者)會較少專注這個項目了，它們的注意力主要放在新的項目階段或者新的干預(介入)項目中去了。利益相關方(持份者)例行參與項目，有助於減輕這一挑戰，更好地確保利益相關方(持份者)繼續參與項目，直到項目正式結束。

應該考慮讓以下利益相關方(持份者)參與本階段：

- 項目團隊
- 運營/支持團隊(人力資源、安全、供應鏈和財務)
- 項目治理機構

- 項目集經理
- 供應商和承包商
- 項目集團隊—INGO 合作夥伴
- 受益社區
- 合作夥伴

讓這些利益相關方 (持份者) 參與本階段，也有助於開展本階段的經驗總結和最終評估。針對項目的價值評估，獲取多個角度的看法，對經驗總結過程很重要。儘管並不是全部利益相關方 (持份者) 要參與全部過程，但需要讓這些利益相關方 (持份者) 戰略性地參與—利益相關方 (持份者) 參與策略是項目收尾階段的一個有用工具。

2.5.4 本階段在實踐中的意義

如果計劃不周，未能確保收尾過程充分考慮所有組成部分，項目收尾工作對項目團隊可能會是一個很大挑戰。在實踐中，利益相關方 (持份者) 在這個階段扮演著重要的角色，應該將他們召集起來參與項目收尾，確保項目收尾工作盡可能穩健和有效。

在這一階段，項目管理的原則發揮著重要的作用。例如，**參與性**原則可確保利益相關方 (持份者) 參與收尾流程、程式、事後評審和經驗總結。**全面性**項目收尾要求所有的活動（包括收尾活動）都要有計劃並按計劃完成。**治理良好的**收尾要求治理機構參與本階段，遵照所有要求，確保項目可交付物、產出 和成果正式通過驗收。所有的收尾程式都已經被**一體性**地整合到項目計劃中，已經將項目即將結束一事通知利益相關方 (持份者) ，項目資訊被彙編入最終報告中。收尾工作還應包括**因地制宜**的原則，通過進行經驗總結，將 MEAL 報告/資料提供的資訊，以及相關問題的解決方案用於為將來的項目和項目集設計提供參考資訊。

2.5.5 投入

成功結束一個項目需要以下投入 資料：

- 詳細的執行計劃和分期計劃
- MEAL 報告（包括在項目過程中形成檔的經驗總結）
- 敘事和財務報告
- 問題日誌
- 更新的風險登記表

這些投入 資料的細節和深度程度取決於，在項目生命週期中這些資訊是否會用到以及如何運用。但最低限度是，至少應該有一份執行計劃和監測報告，用來執行收尾程式。

2.5.6 流程

可持續性計劃與移交

理論上，您識別和界定干預 (介入) 項目之後，您就已經開始規劃您的項目可持續性，隨著項目的推進，會對計劃不斷進行調整，補充細節。現在，是時候確保所有的要素都已經落實，這樣，一旦項目結束之後，合作夥伴、政府機構或者社區能夠繼續接手您已經完成的工作。

說到可持續性，有很多方面需要考慮。如果沒有針對可持續性所需要做的工作進行一次全面綜合的分析，到項目結束時，有可能出現所有已經完成的項目工作都脫離了原定的方向。例如，在我們的三角洲河廁所建設項目中，我們想看到的可持續性是社區在我們的項目結束之後能夠繼續使用廁所。但是，負責接手的市政管理部門如果沒有維護廁所的機器和設備，則無法做到這一點。

在很多情況下，可持續性與項目結束後移交給一個當地合作夥伴直接相關。針對最終制定可持續性計劃所需要的細節情況，表 39 的檢查清單為我們提供了一些指引。

| 檢查清單 | 說明 |
|------------|--|
| 資源 | 這一部分包括項目完成之後繼續提供產品或者服務所需要的人力和非人力資源。繼續維持干預(介入)成果需要什麼人力？繼續提供產品或服務需要什麼特別的技術設備嗎？ |
| 能力 | 能力是決定一個項目可持續性的另外一個重要組成部分。如果您要移交項目給非政府組織、政府機構或者社區，您必須確保它們具備持續提供產品或服務的知識與技能。在整個項目過程中一從開始到結束一採用一個鼓勵參與式的方式建設能力，本質上可以提供更加可持續的干預(介入)，因為這些利益相關方(持份者)將與您的團隊共同參與項目管理流程，在這一過程中，他們可能已經一路學會了如何最好地來應對利益相關方(持份者)、風險和技術要素的管理等事情。 |
| 風險與應對 | 將項目移交給當地合作夥伴、社區或者當地政府時，總是會有風險的。針對如何處理任何潛在的問題和風險，他們準備得越充分，則越有可能維持項目的可持續性。但是，風險管理和應對可能會令人難以承受，特別是如果缺乏一個應對風險、問題和應對行動的支援系統的情況下。在移交一個項目之前，您要分析將要接手項目的實體可能面臨的潛在風險，這樣做特別有用。另外，指導他們瞭解風險應對策略，這些策略包括應該採取的具體的風險應對措施，當風險變成問題時，這些措施可幫助他們避免陷入困境或者不知所措。 |
| 利益相關方(持份者) | 只有一個利益相關方(持份者)參與項目移交的情況很少。繼續維持一個干預(介入)項目的成果常常需要多個利益相關方(持份者)參與，在進行移交之前，要介紹這些利益相關方(持份者)，並與他們約定好參與移交。 |
| 流程與網路 | 可持續性常常要求多個利益相關方(持份者)進行協調與合作，並建立明確的流程和網路，以便項目結束之後繼續執行工作。是否落實了合適的系統確保產品或者服務可以持續？我們是否需要促進網路，以增強產品或者服務的可持續性？ |
| 激勵 | 這一特殊組成部分比其它部分要困難得多，因為它需要獲得受益方、社區和利益相關方(持份者)的支持，還要有在項目團隊離開後繼續提供項目產出和成果的意願。激勵社區或者組織繼續工作的關鍵是在項目過程中定期參與項目，瞭解繼續提供產品或服務的重要性和價值。 |

表 39：可持續性計劃檢查清單

可持續性計劃與項目收尾

一個項目並不是一定要移交給一個當地合作夥伴，以確保項目的可持續性。但是，如果您只是簡單地結束一個項目，您必須考慮到項目結束之後沒有機構或者實體繼續項目工作的可能性。因此，在這種情況下，可持續性將會什麼樣？項目設計中是否已經考慮到這種情況？您預測在 3 個月內這種情況會如何影響受益人和社區？在 3 年內呢？如果項目將直接結束，而沒有通過合作夥伴組織或者其它安排得到持續，所有這些問題都應該考慮到。

報告

說到關於項目管理每一個人最喜歡的是什麼，您可能會發現很少有人會說是報告。報告會令大部分項目經理和團隊成員發出一種集體的“呻吟”，只有在捐贈者或者合作夥伴要求時才不得已而為之。但是，談到報告的重要性時，有一點要記住：一件事如果沒有被報告，就等於沒有發生過。

項目結束時的報告可能工作強度很大，時間緊，而要求又多。但這是項目工作的一部分，因此需要分配時間和資源來完成報告要求。

終期敘事報告：在整個項目期間，可能要向合作夥伴或捐贈者提交多個進度報告。終期敘事報告比較全面，通常包含項目期間發生的事情的詳細總結。一份終期敘事報告常常包含以下內容，但包含的內容的多少，取決於組織或者捐贈者的要求。

- ✓ 項目總結
- ✓ 項目成果（完成的目標、指標、產出 和成果）
- ✓ 挑戰與問題
- ✓ 獲得的經驗
- ✓ 資產與庫存概要/歸還/處置

終期財務報告：理論上，項目準備收尾時，所有項目資金都已經收到。同樣，在整個項目期間，可能已提交了多份財務報告，但項目收尾時，還需提交終期報告，總結財務資源的分配，並附上要求的所有單據。

終點結項報告：MEAL 團隊常常要提交項目終點結項報告，然後與基準報告進行比對，確定項目目標和指標的達到程度。這一報告經常被納入最終敘事報告中，為最終項目評估提供有價值的信息。

向利益相關方報告

項目管理中公信力和透明度的其中一個內容就是與利益相關方溝通。儘管您可能不會與利益相關方分享所有的報告，但有一點很重要，那就是您要確保與所有利益相關方（尤其是社區和受益人）分享項目的發現、經驗和一般資訊。不管是終期評估，還是項目最終調查成果的總結、或者是進行經驗總結的收尾會議和分享的項目成果，重要的是，要讓利益相關方瞭解到項目中發生了什麼，在適當的情況下，能夠參與項目的收尾程式。

項目收尾程式

如果項目在結束兩年後才進行審計，那會發生什麼呢？是否有一些系統確保項目結束的行政、財務以及合約性要素都已經完成？這些系統十分重要，不僅僅是因為它們能夠避免項目審計方面出現問題，還可以減少與供應商、員工以及資助方之間出現賬務糾紛。應該建立系統，協助完成以下三個方面的活動：

合約收尾

與項目支持團隊 (人力資源、採購、財務) 一起，確保所有合約在項目結束之前全部正式完成和結算。

- ✓ 是否全部合約都已經完結？與供應商、分包商方、捐贈者、執行機構或其他相關方的合約是否完結？
- ✓ 項目捐贈者是否已經檢驗並接受項目交付物？

工作驗證範圍

項目進入收尾階段後，項目經理應該與內部和外部利益相關方（包括項目理事會或者項目捐贈者）聯繫，驗證項目範圍的工作已經完成，交付物已經被接受。常常是在項目的最終評估中對項目範圍進行驗證。但是，在沒有進行最終評估的情況下，則仍然應該對交付物進行驗證。驗證通常是採取一個兩步流程。

- 項目執行團隊需要對照執行計劃交叉檢查完成的工作。例如，可能有些活動在項目前期延誤，但後面就不了了之了。
- 會見關鍵的利益相關方（捐贈者、社區團體），以便：
 - ✓ 對照項目計劃審核完成的工作，然後，通過某種形式的正式確認或接受，將利益相關方的接受確認形成檔。
 - ✓ 確保他們對完成的工作滿意，不僅僅是對項目的技術方面，而且，還包括對項目的總體成果（這常常是既包括產出的存在、及成果達成的客觀事實，又包括利益相關方的主觀看法）。

財務收尾（清算）

財務部應該與項目經理密切合作，確保項目所有的合規要求均已完成。這包括任何支持性檔及報告。要考慮的事情包括：

- ✓ 是否已經收到資助方許諾的全部資金？
- ✓ 所有應收賬款（項目預付款、交通預付款、供應商預付款）是否得到清算或轉移至另一個項目帳戶？
- ✓ 是否已經付清所有應付款？

項目資產處理

應該建立明確的項目資產處理流程，包括與審批、公開、捐贈者要求和報告等相關的要求。如有必要，資產處理政策還應包括與資產價值或類型（汽車、電腦或者其它）有關的任何特殊要求。資產處置不當，可能會對項目的財務帶來重大影響，因為捐贈者可能會拒絕允許將資產列為支出，或者，他們可能從最終合同付款中扣減付款。

行政收尾

行政收尾包括人事、資產以及報告方面的合規要求。

- ✓ 項目人員是否遣散或重新分配工作？
- ✓ 項目設施、車輛、辦公設備是否被重新分配、變賣或轉讓？
- ✓ 項目報告以及項目收尾檔是否完整？
- ✓ 項目檔案是否根據最新檔和資料更新？

項目收尾與審計

項目結束時，您可能被要求完成某種形式的審計流程。審計通常是由捐贈者或者INGO來執行，審計時要檢查項目的檔、流程和程式。關於審計方面，項目團隊應該考慮的一些要素包括：

- 確保所有的檔是完整而全面的、符合捐贈者的要求；
- 檔、流程和程式便於查閱；
- 能夠詢問項目團隊成員和項目支持人員。

*捐贈者和 INGO 通常要求項目執行組織將檔的紙質版和數字版保管規定的年限，如 3 年、5 年、或 10 年。在合同中可查到這一資訊，這一點是不容商量的。妥善保管檔的重要性怎麼強調都不為過。

項目評估

前面我們提到過，終期評估並不是所有項目都要開展。但是，如果要求這樣做，則應該採取一種系統化的方式進行。如果倉促地草草完成評估過程，可能無法提供需要的回饋和建議，包括：理解項目的價值、能夠將評估中的資訊用於經驗總結、未來的項目與項目集的設計，或者有時候甚至為政策制定提供參考資訊。

在項目開始時，就應該針對最終評估制定計劃，概括說明評估的目的以及希望評估團隊或者評估員要回答的關鍵評估問題。根據項目的規模和複雜性，還應該為最終評估分配一個暫定時間表和預算，為評估員和評估團隊提供充足的資源，使他們能夠對項目的價值做出一個基於資料的判斷。

評估員和評估團隊將與 MEAL 和項目團隊密切合作，為評估制定方法、工作計劃和工具。項目團隊應該提供項目檔案和監測計劃，評估員和評估團隊需要 MEAL 和項目團隊協調，與利益相關方(持份者)開展資料收集工作。

評估一旦完成，需要將評估成果分享給相關利益相關方(持份者)，特別是如果項目是屬於某個項目集的一部分時。評估成果應該上報到項目集層面，項目成果應該是項目集層面的產出。

如果要進行一次事後評估，項目經理、MEAL 團隊和其它利益相關方(持份者)(治理機構和項目集經理)必須準備事後評估需要使用的所有檔、評估範圍、MEAL 資料和資訊。

經驗總結

項目經驗是組織的記憶庫。理想的做法是，項目團隊制定一個經驗總結日誌，當發生值得作為經驗記錄的情況時，或者至少在項目的主要評估點或者節點，對經驗進行跟蹤記錄。隨著項目進入收尾階段，要確保所有與項目有關的經驗都有詳細的記錄、存檔且方便組織和項目集管理團隊對調取查閱，這一點很重要。這意味著所有檔案(紙質和數位版/印刷和數碼版)都要妥當整理，注明檔案名稱，便於其他人能夠調取查閱。

但是，僅僅只是對經驗進行總結，然後進行歸檔，這樣做還不夠。需要落實一個程式，確保從一個項目中獲取的經驗教訓在組織內部得到利用。如果您的項目是一個項目集的一部分，則可以在項目集層面利用項目經驗，為將來的項目設計提供參考資訊，確保項目集中的其它項目不會重複發生同樣的問題。

經驗總結與發展領域內的協作

毫無疑問，各個組織之間不太願意分享資訊。這通常是因為競爭資金和普遍的不信任環境所致。但是，單靠我們的項目和我們的組織，不能帶來實質性的影響，還需要各種組織和利益相關方的共同工作和協作。

與各種利益相關方(包括在類似專題領域工作的同行業團體或組織)分享經驗，從而為協作奠定一個基礎，確保這一專題領域內的所有項目攜手努力實現共同的目標。

另外，項目經理應該將經驗傳給可以從中受益的其它人員，這一點很重要。項目經驗總結之後，如果沒有一個系統來繼續利用這些經驗，組織每一次決定要開展類似的項目時，又得重新另起爐灶。資助方常常希望確保項目經驗能夠在整個領域傳播，確保新的項目能夠從他們資助的其它項目中汲取經驗，從中受益。如今，NGO 通常會出版評估報告，而且還建立了資料庫，其中包括了來自許多不同組織的數千份評估報告。

在經驗總結過程中，問題日誌是可以利用的一個很好工具。問題發生了，常常會因此做出一些變更，或者就某些事為什麼發生了或者為什麼沒有發生了作出解釋。將問題日誌稍作修改，增加一欄“經驗總結”，是一個很好的方式，有助於在問題開始時就將經驗總結考慮在內。

| 問題類型 | 報告人 | 問題描述 | 報告日期 | 指派解決問題的人 | 指派日期 | 狀態 | 狀態日期 | 解決方案 | 經驗總結 |
|------|-----|------|------|----------|------|----|------|------|------|
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

表 40：修改的問題日誌

在整個項目生命週期中，都應該收集項目經驗教訓，項目結束時再將收集到的經驗匯總。一個很好的方式是利用決策門流程，確保在所有各個項目階段都收集經驗教訓，這樣在項目結束時經驗總結過程就沒那麼困難了。

“事後評審”（After Action Review, AAR）是另外一個可以用於項目經驗總結的好工具。這是一項簡單、快速且用途廣泛的經驗總結方法，通過讓不同的利益相關方（持份者）參與到頭腦風暴和討論中來，識別和記錄項目獲得的經驗與知識。

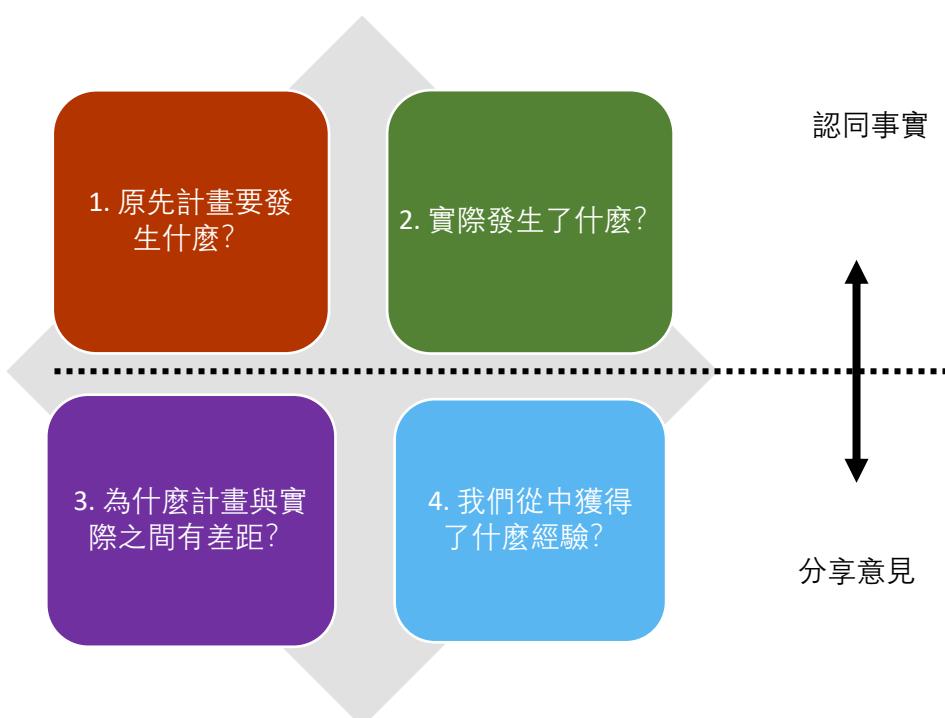


圖 46：事後評審

事後評審的組織與實施比較簡單直接。在評審過程中，可以通過提問的方式，說明參與者理解計劃要做的事情與實際發生的事情。

- ✓ 我們原計劃要做什麼？
- ✓ 我們達成了什麼？更關注事實而非意見；
- ✓ 什麼是做得好的？同樣，看事實；為什麼做得好？將計劃與現實進行對比。
- ✓ 有什麼事本來可以做得更好？將計劃與現實對比；是什麼阻礙了我們做得更好？
- ✓ 我們從中學到了什麼？

經驗回顧的優勢在於它可以比較快速地收集有用的資訊，而且不需要花費太多資源。經驗回顧要快速、公開並且不要側重于深思和討論。首要的目的是為當前或者將來的項目集干預(介入)方案在做出運營、政策以及戰略決策時提供參考資訊。

項目收尾的思考—善始善終

項目收尾可能會出現混亂。團隊成員可能正在準備離職或者轉移到其它項目。一個項目還處於收尾階段，新的項目可能已經開始，因而常常時間倉促，來不及完成所有的收尾程式。

問題是，雖然項目識別、組建、規劃和執行等各項工作，您都做得很完美，但如果您的項目收尾工作沒做好，您將會因此而被記住。在最終報告、項目檔案整理、以及評估與經驗總結方面，尤其如此。

確保這一階段的所有工作都已完成並且完成得很好，一個很有用的做法就是做好工作計劃。項目綜合執行計劃應該包括項目收尾程式、以及需要進行的移交程式。您不希望臨時再來安排這些收尾活動，您希望這些工作是經過深思熟慮的、全面的和有意識進行的，而不是只為應付合規而匆匆忙忙進行。

收尾做得好，項目才算做得好，因此，從最早的階段就要開始規劃項目收尾工作，提供足夠的時間和資源，確保能順利完成所有的收尾工作。

第三章. PROJECT DPRO 的原則

這些原則指導我們採用何種方式管理項目，為我們組織項目干預（介入）的管理提供一個框架。正如我們在“概述”部分扼要講述的，《Project DPro 指南》概括了五條項目管理原則：治理良好、參與性、全面性、一體化以及因地制宜。

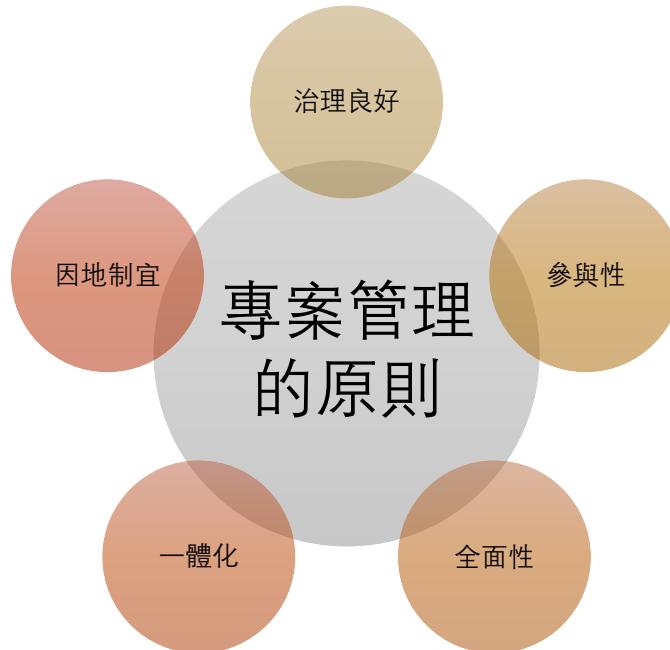


圖 47：項目管理的原則

《Project DPro 指南》在本章中介紹項目管理的原則。

3.1 原則：治理良好

“決策速度是良好治理的實質。”

— Piyush Goyal

3.1.1 什麼是治理良好原則，為什麼這一原則很重要？

項目治理是項目管理的一個重要部分，但這個概念常常不明確。項目治理有多個對項目成功至關重要的目的。治理良好原則的各個組成部分要求利益相關方（持份者）深入思考和考慮如何在項目中做出決策。

執行一個治理良好的項目面臨的一個挑戰就是理解它的意思。這個術語對項目經理和利益相關方（持份者）來說可能含義模糊，難以理解，他們知道應該要建立一個治理結構，但並不真的確定該如何做。

治理結構以多種方式與項目經理和項目本身互動，包括：

- 確保組織對項目做出承諾並對項目負責；
- 就超出項目經理容許度（許可權）範圍的項目變更請求（範圍、預算、進度或其它）做出決定；
- 監督項目、提供必要的資源、指導和意見；
- 監督項目的持續可行性，必要時，做出決定終止項目；
- 就項目的管理（尤其是超出項目經理控制範圍的問題）支持項目經理，提供建議；
- 確保各種利益相關方（持份者）的觀點被包括在項目中；
- 為項目爭取必要的組織支援和資源；
- 確保組織“擁有”項目過程和成果。

一個治理良好的項目為項目經理明確了清晰的職責和許可權，確保其在治理結構描述的具體框架內做出決定。

3.1.2 治理良好與項目識別和界定

項目捐贈者（發起人）、理事會、指導委員會

正是在這個階段，項目團隊與利益相關方（持份者）協作，開始根據項目的資源以及運行環境，考察哪種治理結構最為適合。您有資源組建一個項目指導委員會或者理事會嗎？還是以資助者（發起人）作為項目治理結構是否更合適？

與項目集、項目組合結構一致

一個項目必須符合項目集和項目組合層面確定的戰略。項目經理必須瞭解到項目如何與總體戰略保持一致。治理層面的利益相關方（持份者）在項目識別與界定階段的參與和投入，可以更好地確保項目符合這一層面的戰略，並為定義項目參數提供有價值的參考意見。

3.1.3 治理良好與項目組建

治理結構

在項目識別與界定階段，就應該通過頭腦風暴方法構思需要哪種類型的治理結構。在項目組建階段，應將頭腦風暴法所構思的治理模式確立為一個正式的治理結構，並將這個治理結構傳達給相關的利益相關方（持份者）。治理結構應該被納入這個階段制定的項目章程中。

項目容許度

在項目組建階段，應該設定容許度，以確定項目交付物可被接受的參數—總體項目容許度水準。容許度由項目的治理機構設定和批准，治理機構可以是項目理事會，但是，如果沒有理事會，則容許度由項目發起人或者捐贈者設定。在項目監測過程中，如果項目經理認為某個問題或事件可能超出了容許度，則都應該徵詢項目治理機構的意見。

3.1.4 治理良好與項目規劃

溝通

計劃需要做到平衡兼顧和綜合全面，要做到這一點，其中一個方面就是需要制定一個溝通計劃，概括描述由誰負責溝通、溝通內容、溝通物件以及溝通時間。

良好溝通需要考慮科學性，其中一個方面就是，要根據項目的規模和複雜性，審慎地確定合適的溝通策略。例如，對於一個小的項目，過於正式的溝通方式可能很快就變成一種行政負擔，對其它項目活動造成影響。而如果是一個大型項目，如果因為溝通計劃和實施不嚴密，導致錯過重要的問題和機會，非正式的臨時溝通的做法可能很快會將成功變成災難。

決策門

在計劃階段，設定了正式的決策門，確保正確的項目仍然在以正確的方式推進。在一個治理良好的項目中，有各種利益相關方(持份者)的視角參與決策門流程。項目經理應該在項目中設定一些節點，通過決策門對多個“活”的流程進行評審。例如，應該根據項目的具體情況，對風險、利益相關方(持份者)和項目章程等都進行評審、更新和修改。與治理機構合作，共同規劃這些決策門，可以更好地確保它們的實施，並且確保合適的利益相關方(持份者)在合適的時候參與決策。

風險規劃

風險規劃對風險管理至關重要。作為風險分析的一部分，應該包括項目經理的風險容許度，明確規定項目經理應對和處置不同風險的許可權水準。在項目規劃階段，與項目的治理機構緊密合作，確定哪些風險超出容許度水準，在這一階段針對這些風險制定計劃，如果這些風險在項目的任何時候變成問題的話，這種機制就可以提供一系列更加清晰明確的風險應對措施。

3.1.5 治理良好與項目執行

問題與風險管理

項目的大部分問題都發生在執行階段。作為問題管理的一部分，風險如果變成一個問題，應該針對這些風險設定做出決策的容許度。項目經理知道這些容許度，有助於他決定需要採取哪種應對方式，或者需要向上報告。

另外，風險是會變化的一尤其是在執行階段。新的風險可能會冒出來，已經識別的風險在影響和概率方面也可能發生變化，因此，風險分析應該是一個反覆運算性的過程。

變更控制

問題幾乎總是會導致項目的某種變更—不管是一個小的變更或者是重大變更。在一個治理良好的項目中，如有任何變更，都要評估它對三重約束三角形和項目中的各種利益相關方(持份者)的影響。

不過，實際的變更流程不是一個治理良好的項目唯一的一個組成部分。針對這些變更的溝通也是非常重要的一個組成部分，尤其是因為變更可能會影響三重約束三角形的某一個方面。

3.1.6 治理良好與項目收尾

項目經理需要確保項目收尾工作採取一個系統化的流程，這個流程包括指導和與項目治理機構協作完成收尾工作。這也要從項目開始就要制定計劃，並且隨著項目的推進，要對計劃進行確認。合約、行政和財務收尾程式必須遵循組織和捐贈者的指南和合規要求，項目經理要負責確保所有的程式都得到遵循和落實。

經驗總結與事後評審

總結、分享和傳播項目經驗是治理良好項目的標準之一。這些經驗應成為組織知識庫的一部分，對未來的項目設計會很有用。

經驗總結和事後評審也可以邀請項目捐贈者、理事會或者指導委員會參加。因為治理機構對項目有一個全域性的瞭解，他們也許能夠提供一個不同的視角，從而豐富項目的分析。

經授權的項目章程

項目結束時，治理機構—不管是捐贈者還是項目理事會—應該收到最終更新後的項目章程，並對項目章程和其他相關的檔進行簽署，確定項目的結束。項目章程應該包含項目所有更新的資訊、以及整個項目生命週期中都應得到落實的更新。

風險和問題管理與治理良好

在我們的三角洲河廁所建設項目中，其中一個風險就是天氣（下雨）會延誤挖坑施工。假設這個風險確實變成了一個問題，因為雨下了整整 5 天。項目經理做出決策的容許度是項目最多延遲 3 天。在實際工作中，這意味著什麼？因為延遲的時間已經超出項目經理許可權範圍的容許度了，他/她必須將這個問題上報給項目理事會。一旦理事會審核了這個問題，並且制定了應對策略，則可以針對如何推進項目做出一個決定。

3.2 原則：參與性

“相聚是成功的開始，團結才能進步，合作才會最終成功。”

— Henry Ford

3.2.1 什麼是參與性，為什麼這一原則很重要？

一個有效的項目經理應該能夠決定何時以及如何在項目中運用參與式管理技術。作為一名領導和經理，重要的是在整個項目生命週期中鼓勵利益相關方(持份者)的貢獻和參與，與利益相關方(持份者)建立信任關係，建立一個利益相關方(持份者)能夠共同努力的願景目標。

鼓勵參與的技術包括傾聽和關注不同視角的能力，能夠運用與項目集環境相適應的文化相關的情境領導藝術。以這種方式開展工作，是在項目中建立擁有感，並維持項目價值和持續相關性的最佳方式。

參與式項目管理是以下工作的基礎：

- 管理期望
- 全面的項目識別、界定和規劃
- 清晰的溝通
- 項目可持續性
- 利益相關方(持份者)參與

在一個項目中和項目的不同階段，利益相關方(持份者)的參與程度會有所不同。對那些參與程度最高的利益相關方(持份者)，應該以合適的方式讓他們參與項目，徵詢他們的意見，從而培育信任，加強他們對項目的支援。要做到這一點應該通過創造一種鼓勵利益相關方(持份者)參與和充分介入的項目氣氛，確保適當的聲音在適當的時間能夠被聽到。但這並不意味著，每一次需要做一個決定時都應該徵詢所有的利益相關方(持份者)，也不是必須通過協商一致或者通過委員會才能做出決定。相反，項目經理應該在項目週期的不同階段識別和邀請各種利益相關方(持份者)參與，管理他們的期望，讓他們明白他們的貢獻將會如何促進決策過程。

3.2.2 參與性與項目識別和界定

項目識別與界定在項目的早期提供了一個開始創造參與文化的機會。項目經理應該利用這個階段作為一個建立關係的機會，為將來的溝通與協作鋪平道路。

儘管在這個階段採取參與式的方式可能需要更多的時間和資源，但最終成果可能從以下優勢中獲益：

- 利益相關方(持份者)有機會控制他們自己的發展過程；
- 最終的項目設計將會更加完善；
- 加強利益相關方(持份者)對項目的擁有感。

也正是在這個階段，通過識別利益相關方 (持份者)、繪製利益相關方 (持份者) 的權力與影響韋恩圖，開始進行利益相關方 (持份者) 分析。這樣，可使項目經理和團隊清晰地知道誰應該參與哪個階段和流程。

資料收集、需求與問題分析

在資料收集、需求分析和問題分析的過程中，獲得不同的看法，可提供一個更全面的項目概貌。儘管並不要求每一個利益相關方 (持份者) 參與每一個過程，項目經理還是應該能夠在整個項目期間，合適時候識別和邀請利益相關方 (持份者) 參與項目。

高層面估計

在本階段需要編制高層面估計，是作為項目建議書的一個起點，同時，還能夠更好地理解項目期間需要什麼。要想做好這一工作，就必須讓利益相關方 (持份者) 和團隊成員參與。例如，為項目建議書編制高層面的預算時，讓財務團隊參與進來，協助概括描述需要的成本。如果項目需要技術專家，約請人力資源部探討人力市場是否能招募到技術專家，以及招募和雇用這些人才需要多長時間。另外，如果您的項目是一個項目集的一部分，在這個階段還應該諮詢項目集經理。

3.2.3 參與性與項目組建

項目組建階段又為項目進一步促進利益相關方 (持份者) 參與項目和運用參與式的方法提供了機會。在這個階段，確定項目治理結構、識別風險、制定項目章程、項目正式啟動等，所有這些過程都可採取參與式的方式。

風險識別與評估

風險識別與評估將在組建階段得到進一步詳細規劃，主要是為了能夠將風險管理計劃更全面地納入計劃階段。全面地識別一個項目的風險，可能真的是一件很有挑戰性的工作，但是，採取參與式的方式，可以加強這一過程。例如，邀請受益人識別和評估風險，可能會發現項目團隊未考慮到的風險。供應鏈或者 MEAL 團隊也可能從他們的視角提供有洞察力的意見。同樣，這些利益相關方 (持份者) 可能能夠制定更合適的風險應對策略，因為他們更瞭解這些風險如何影響項目。這個例子說明，一個全面的風險流程需要有各種利益相關方 (持份者) 的充分參與。

項目啟動

利用項目啟動這個機會，可以將所有利益相關方 (持份者) 召集到一起，確保他們對項目有一個清晰的瞭解，借這個機會還可以管理利益相關方 (持份者) 的期望，並促使項目獲得支持。項目啟動還是一個分享項目章程的機會，項目章程以一種簡潔明瞭的形式對項目進行了描述。

3.2.4 參與性與項目規劃

全面地規劃一個項目需要做大量的工作。項目執行計劃包含用來指導項目經理和團隊執行項目的多種檔。

進度規劃

進度規劃的基礎是確定一個全面的工作範圍。工作分解結構（WBS）這個工具可用來界定項目的範圍。讓承擔這項工作的人參與工作範圍界定，會使界定工作更加有效。例如，如果與執行合作夥伴合作，一定要讓他們參與工作分解，不要忘記將完成所有項目活動所需要的整個範圍納入工作分解結構。

有利益相關方（持份者）的參與，對活動需要的資源和時間的估計會更加準確。同樣，關於有效地完成項目需要什麼資源，可能具體承擔這項工作的人會更加清楚。

可持續性規劃

我們一直在特別強調項目干預（介入）的可持續性。那麼，我們如何制定切合實際的可持續性計劃？說白了，就是讓利益相關方（持份者）參與可持續性規劃。採取參與式的方式制定可持續性計劃有以下好處：

1. 使計劃更加切合實際和準確；
2. 說明明確在項目結束之前需要解決的哪些差距；
3. 促進利益相關方（持份者）支持，激勵他們持續提供成果、產品或服務；
4. 為項目結束之後可能接手項目活動、成果、服務、產品等方面工作的利益相關方（持份者）提供能力建設。

3.2.5 參與性與項目執行

執行階段是項目中的一個動態時期，有很多利益相關方（持份者）參與其中，有很多活動發生。在規劃和執行的反覆運算性過程中，項目經理必須確保所有的利益相關方（持份者）全面而充分地參與。如果團隊遵循確定的流程，進行一致的溝通，項目經理就能更好地分配資源、確定活動的優先順序並管理風險。

項目變更控制

在執行過程中，項目可能需要進行變更。項目經理依賴通過 MEAL 流程和問題管理及其它過程獲取的資訊，確定是否需要在項目中進行變更。儘管變更的決定應該建立在資訊依據的基礎之上，變更控制流程中還是應該考慮利益相關方（持份者）的意見。作為變更控制的一部分，要評估變更會對項目及三重約束三角形會帶來什麼影響。利益相關方（持份者）是項目的一個重大組成部分，對他們的任何影響也都要予以考慮。

決策門

決策門是項目中可以讓利益相關方 (持份者) 參與項目決策的最佳節點。如果採用分期規劃，決策門在每一期結束時發生，這是讓利益相關方 (持份者) 參與以下工作的絕佳時機：評審最新的資訊與資料、評估項目的合理性、確定是否需要任何變更、更新項目的所有“活”檔。

如果您的項目沒有採用分期規劃，決策門仍然可以被作為一個工具來，用來邀請利益相關方 (持份者) 參與決策和進行評審。

反覆運算性項目規劃

在執行階段，可能會採用分期規劃和滾浪規劃法。在這一階段邀請合適的利益相關方 (持份者) 參與規劃，可增加您的執行計劃的準確性和可信性。是否邀請了要執行這個工作的人來參與規劃工作？是否從 MEAL、HR、供應鏈和其它團隊獲取了充足的回饋資訊？這些都是需要思考的問題。

3.2.6 參與性與項目收尾

與項目中的其它階段很相似，項目收尾也應該採取參與式的方式。如果項目完成之後項目活動、服務或者產品將被移交，項目收尾採取參與式的方式更加有益。如果在項目的生命週期中，有關工作諮詢了利益相關方 (持份者) 的意見，也通知了他們，則這一階段將會順利進行。利益相關方 (持份者) 參與策略應該包括利益相關方 (持份者) 參與項目的收尾流程。

經驗總結與事後評審

通過採取參與式的方式，可以讓經驗總結與事後評審更加豐富有效，透過不同的視角檢驗項目的各個組成部分，提供有洞察力的意見，可以供未來的項目設計參考。

項目收尾會議/慶祝活動

作為收尾程式的一部分，應該召開一次會議或者慶祝活動，確認項目正式結束。會議或慶祝活動可以簡單，也可以隆重一些，重要的是突出項目完成了什麼以及面臨的挑戰，並正式感謝為項目做出貢獻的各種關係和利益相關方 (持份者) 。

3.3 原則：全面性

“管理首先是一種藝術、科學與技巧相融合的實踐。”

— Henry Mintzberg

3.3.1 什麼是全面性，為什麼這一原則很重要？

作為一個項目經理，您的首要職責是項目的全面管理。這要求您能綜合運用戰略、領導和技術技能、注重細節、負責規劃、指導和支持項目期間將要發生的活動。

能夠對項目交付物所需要的資源進行定義、規劃和排序，在項目的所有階段都應該運用這種能力。隨著項目各個階段的推進，項目經理應確保一個階段的經驗能夠傳遞到下一個階段，以一種能夠敏感響應內外環境的方式構建和加強項目。

實質上，全面的項目管理涉及同樣嚴謹地對待和重視項目的每一個階段，確保所有的項目組成部分（直接和間接的）都被有效地交付，並形成檔。

一個項目經理要能夠在動態和不斷變化的環境中運行和引領項目。如果團隊不投入、檔不完善，則有很大的可能遺漏重要的項目組成部分，導致項目面臨風險和失敗。

全面的項目管理要求項目經理能夠以一種全面統籌的方式識別和管理項目所有的直接和間接工作。這也是一種應對不確定性、平衡各利益相關方（持份者）的期望、利益和參與的基本方法。本質上，全面的項目管理是一件不容易和複雜的工作，要求項目經理具有前瞻性思維，採用靈活的應對方法，確保項目過程沒有遺漏任何的工作。

要做到這一點，項目經理必須確保全面檢查項目各個方面的需要，進行通盤考慮，才能獲得預期的成果。

3.3.2 全面性與項目識別與界定

在項目識別與界定階段，需要對問題、需求、環境等等進行分析，以此確定項目的願景。在這一階段，既要充分諮詢利益相關方（持份者）的意見，又要採用多元互證的資料收集方式來明確需求，這一過程同時涉及全面性原則和參與性原則。

利益相關方（持份者）識別與分析

項目的框架制定完之後，應該要做一個全面的利益相關方（持份者）識別與分析。識別盡可能多的利益相關方（持份者），評估他們在項目中的權力和影響，確保在項目過程中實施一個更加全面的利益相關方（持份者）參與策略。這一流程有助於加強與利益相關方（持份者）的關係，更有效地管理他們的期望，為整個項目期間利益相關方（持份者）積極參與奠定基礎。

需求分析

一個社區的需求可能又多又複雜，也正因如此，進行一次全面的需求分析很有必要。但是，項目不是在一個真空環境中運行，因而這些分析需要與外部環境、內部組織和項目集層面優先考慮、以及團隊的能力等方面結合進行。

3.3.3 全面性與項目組建

風險分析與規劃

作為一名項目經理，您要建立全面的系統和流程，以識別、分析和管理與項目有關的所有風險。在項目識別與界定階段，應該已經確定了管理風險的容許度水準，並納入項目章程，作為項目組建階段的一個產出。

項目經理還應該在項目中識別一些節點，重新評估風險，確定是否出現新的風險，以及風險影響和概率是否發生改變，應對措施是否仍然有效和可行。在項目組建階段確定這一流程，可以使項目經理能夠將風險管理規劃納入總體規劃流程中。

3.3.4 全面性與項目規劃

項目規劃需要涵蓋項目所有的直接和間接工作。實踐中，有多少次招募、採購和報告造成項目延遲？這可能是因為這些流程耗時超過預期，但也可能是因為這些活動沒有被納入一個全面的規劃流程。涵蓋所有直接和間接的工作，讓執行這些活動的利益相關方（持份者）參與規劃，這樣，可以制定更加準確的估算和更加全面的執行計劃。

執行計劃

儘管項目經理可能會認為項目識別與界定階段制定的檔（邏輯框架、項目建議書等）已經足以界定項目範圍了。但是，實際上肯定不是這樣的。邏輯框架和項目建議書的編制目的與執行計劃明顯不同。儘管它們很好地概括了項目的高層邏輯，並能向捐贈者兜售項目，但**它們不是用來指導項目團隊執行項目的**。

在項目的實際工作開始之前，項目經理要確認項目範圍是詳盡而全面的。必須認真確保與項目間接工作有關的資訊包含在項目範圍中，例如，與採購、協調、溝通、人力資源、報告和風險管理等有關的細節。

3.3.5 全面性與項目執行

管理項目的各個組成部分

項目執行階段是發生很多問題和挑戰的階段。這些問題和挑戰可能會分散人的注意力，在執行過程中，轉移了項目經理對需要管理的項目其它部分的關注。項目經理應該在項目內部創造一種環境，使項目的方方面面都能得到適當考慮和管理。儘管有些任務是委派他人去執行的，項目經理對項目承擔最終責任，因此，必須全面地管理項目的所有組成部分。

風險監測、評審與更新

儘管 MEAL 計劃的關注焦點是跟蹤項目在邏輯框架每一層級的指標方面的進度，項目團隊還必須在項目整個生命週期中跟蹤項目風險。與 MEAL 監測相比，風險監測涉及持續檢查項目環境和預測某項工作可能出問題或者偏離計劃的可能性。在項目整個生命週期中，項目經理要持續而全面地檢查可能威脅項目成功的潛在風險，並積極地管理這些風險。

3.3.6 全面性與項目收尾

項目經理負責確保所有的項目活動都正式而全面地結束。為收尾工作安排時間，制定計劃，這一點很重要，可減少與這一階段相關的混亂和壓力，這是以全面的方式全面管理項目的一部分。另外，確保項目的所有方面都已經全面結束，也這是維護組織聲譽的最佳方式。

3.4 原則：一體化

“團結就是力量...只有攜手合作，才取得精彩的成功。”

— Mattie Stepanek

3.4.1 什麼是一體化，為什麼這一原則很重要？

採用一體化方式可確保項目的所有方面都協調一致，都可以獲得產出和成果，共同致力於達到項目的目的。一體化是這樣一個過程：把一系列獨立的要素結合起來進行統籌協調，達到一個和諧的整體。

3.4.2 一體化與項目識別與界定

團隊一體化

項目管理中的一個最重要的挑戰是確保項目經理和項目支持人員（如：財務、保安、HR、IT、MEAL 和供應鏈）及各部門的經理們都緊密團結在一起，目標一致。在項目識別與界定階段就應該開始建立這種團隊合作關係。項目界定之後，相應的支持人員應該參與設定高層面的預算參數，確定技能和供應需求。

3.4.3 一體化與項目組建

風險一體化

在項目組建階段，項目經理將專注于確保項目做好準備，可以開始運作。其中一部分工作就是要完成一個全面的風險分析，以便將風險整合到項目規劃流程中。

3.4.4 一體化與項目規劃

隨著項目進入規劃階段，對於確保項目的各個組成部分（如預算格式）正確無誤、預算準確、預算項目清單全面以及預算很詳細等等，支援人員能夠提供特別有用的幫助。他們可以確保供應鏈計劃準確，招募和技能發展規劃被納入整體項目計劃中。

規劃階段的一體化還要考慮項目範圍、時間、預算和品質要素之間的關係，以制定一個準確的執行計劃。

三重約束三角形

還記得項目約束三角形嗎？三角形的各邊連接在一起，項目不可能只管理其中一個關鍵項目約束（時間/進度、成本/資源、範圍/服務）而不考慮其它兩個。

例如，如果您的項目有一個不可調整的時間約束—“項目必須在一年內完工”—那麼，要確保範圍要求與資源（資金、人員和物資）已經計劃好，確保進度時間表是切實可行的。

反過來，如果關鍵項目約束中有另外的約束（預算？範圍？或者二者都是？）是固定的，那麼，要認識到這些限制可能會影響到項目的進度。

請注意：工作分解結構（WBS）中的主要工作類別與項目邏輯框架的內容一致。

但是，WBS 往往會包含邏輯框架中所沒有的工作或活動更全面更詳細的細節。有時，WBS 還包括邏輯框架中沒有涵蓋的其它工作類別，WBS 還提供邏輯框架中常常遺漏的一些更具體的細節。

3.4.5 一體化與項目執行

在項目執行過程中，支持人員對於確保項目保持正常運行非常重要。把每一個團隊成員當作一個拼圖的一部分，如果任何一部分單獨行動，而不與其它部分合在一起，則這個拼圖將無法完成。在整個項目執行期間，與 MEAL、HR、財務、安保、供應鏈和其它團隊保持持續的溝通和互動，確保拼圖的每一部分都拼合在一起，這一點很重要。確保與執行合作夥伴融合在一起，不要忘記將他們也納入一體化過程，這一點也很重要。

3.4.6 一體化與項目收尾

可持續性計劃

在整個項目中可持續性發展的一體化可確保（在整個項目各個節點）可持續性計劃考慮和集成了對創造有利於可持續性的環境很重要的全部要素。

經驗總結與評估

經驗總結與評估對衡量項目很有價值，但也可以集成到項目集或者組織的知識體系中。

3.5 原則：因地制宜

“業務和人員努力是系統性的...而我們往往只關注系統中某個孤立部分的瞬間，卻又困惑為什麼我們最深層次的問題永遠沒有得到解決。”

— Peter M Senge

3.5.1 什麼是因地制宜，為什麼這一原則很重要？

沒有項目存在於一個不受外界影響的“真空”環境中。項目存在於項目集、項目組合、部門及國家戰略範圍內；而且，項目是在組織系統和捐贈者結構的環境之下進行管理的。在某種意義上，這些都是項目廣義上的運轉環境。因此，由於所有這些因素都會影響到項目的績效，從項目界定到項目收尾的整個過程中，所有這些因素都需要加以綜合考量。

在項目管理這個語境中，“因地制宜”指的是項目經理、團隊和利益相關方(持份者)能夠分析環境並做出必要的回應。靈活性和敏捷性是“因地制宜”原則兩個核心策略，為項目應對不斷變化的環境提供了一個框架支援。要做到這一點，項目經理需要瞭解如何運用各種工具確保項目能夠更好地適應不斷變化的環境。

監測、評估、公信力與經驗總結

根據監測得到的資訊和資料，項目經理可以瞭解能夠在多大程度上實現活動和產出一是否能夠在預算範圍內按時完成，是否達到預定的目標。項目監測的資料可以給項目經理提供有關項目狀況的即時資訊。例如，如果項目計劃要在第2期結束之前建成30座廁所，但第2期結束時才建成15座，這是給項目經理亮了紅燈，提醒他有什麼地方出問題了，應該進一步查找原因。

問責機制的建立使利益相關方(持份者)可以在項目期間提供回饋資訊。不管是對社區進行滿意度調查、還是專題小組討論，這些機制可以驗證干預(介入)項目是否向目標人群提供預期的產品或者服務，並向項目經理提供與各個利益相關方(持份者)的觀點和意見。這一問責機制最重要的一部分是：不僅僅要完成項目活動，而且還要從中總結經驗。對於項目的未來時期或階段，這些回饋會有什麼幫助？如何在反覆運算性項目規劃中利用這些回饋？問責機制是否有效幫助項目經理從利益相關方(持份者)獲取實質性的回饋，並利用這些回饋進行經驗總結？有哪些經驗可以用來影響將來的項目設計、以及/或者我們如何將經驗上傳到項目集層面？

監測和問責不是在一個真空環境中實施，而是應該被視為一個迴圈或者流程的一部分，在這些流程中，項目設定了時間間隔，按照這些時間間隔對這些資訊進行評審和分析，以便對項目的一些要素進行改進或者改變，以確保項目取得最佳成果。

一體化的變更控制

項目會發生變更，這沒問題，核心在於我們如何管理和應對變更。我們也不希望是臨時性的，隨意地對項目進行變更。對於是否應該進行變更、如何進行變更、以及可能對項目產生什麼影響，應該有一個機制和進行相應的評定。在這一方面，一體化的變更控制就可以發揮作用了。一體化的變更控制確定了應遵循的步驟，確保只有經正式申請的和經授權的變更才允許發生。

項目複雜性、組織、項目經理容許度水準不同，變更控制可能也不同。但是，項目經理需要確保的是項目中的變更控制：

- 通過一個正式的變更管理流程進行**管理**。
- **通過分析**確保這些變更的影響在項目層面和項目集層面都經過深入考慮。
- **形成檔**，闡明它們對項目集所有集成要素的全部影響。
- **傳達**給了關鍵的項目利益相關方 (持份者) 。

需要設置清晰的容許度，使利益相關方 (持份者) 清楚知道誰可以做什麼決定，誰有什麼許可權？

決策門

決策門為項目經理、團隊成員和利益相關方 (持份者) 提供正式和非正式的機會對項目進行評審，確定是否需要進行變更，項目是否應該按計劃進行，或者應該完全停下來。對“活的”項目檔案進行重新審視和再次分析，對從項目監測和問責機制中獲取的資訊和資料進行審核，這對確保項目的靈活應變至關重要。

在決策門重新審視的一些工具包括：

- 利益相關方 (持份者) 分析
- 風險分析
- 邏輯框架——特別注意指標和驗證假設
- 項目章程
- 詳細的執行計劃/分期計劃

我們希望確保我們在項目中的決策、變更和靈活性是建立在資料、資訊和分析的基礎之上。正因如此，《Project DPro 指南》中的很多工具與文件都被視為“活的”檔。這也是因地制宜原則的一部分，因為基本上不會有任何的項目團隊從項目一開始就能做到完全正確，而且，隨著項目向前推進，也不需要做任何變更。也很少會有利益相關方 (持份者) 沒有任何改變、沒有出現新的風險、計劃中不需要補充新的細節的項目。沒有什麼項目可以是計劃完美的，因此，隨著項目推進，我們需要對這些工具進行評審、重新審視和再分析，確保我們掌握最新的資訊，指導我們適應新情況並做出決策。

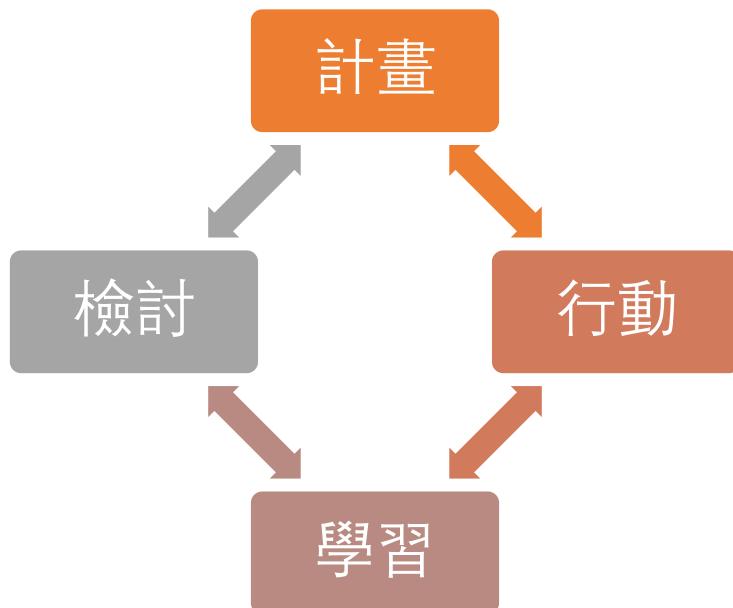


圖 48：計劃、行動、學習、評審過程

3.5.2 因地制宜與項目識別與界定

項目干預 (介入) 被界定好了並獲得目標人群同意之後，項目經理可以利用各種工具識別需求和確定優先事項。項目不可能在一個標準的環境中執行，項目經理、團隊和利益相關方 (持份者) 理解這一點也很重要。發展與人道主義項目對某個需求做出回應，而該需求可能因被諮詢的利益相關方 (持份者) 不同而不同。需求還可能會發生變化—對於人道主義項目尤其如此。重要的是，資料收集過程要包括各種不同的視角，這樣可以更全面地理解項目的情況。

3.5.3 因地制宜與項目組建

MEAL 框架、治理結構和風險分析都是在項目組建階段制定的因地制宜的相關工具。這些工具至關重要，借助這些工具，項目經理能夠確保項目管理根據不斷變化的情況和問題進行調整。

3.5.4 因地制宜與項目規劃

反覆運算性規劃是一個靈活而可調整的方法，採用這種方法，可以分期制定項目計劃，而不是一次就為整個項目制定全部計劃。在因地制宜原則方面，採用這種方法，項目經理可以在分期計劃的每一個時期結束之後（有時候在這個時期內）設置決策門，這樣，可以進行分析，確定項目的下一個時期需要做什麼。

靈活的項目管理

靈活的項目管理包含各種不同的工具，借助這些工具，在項目管理中可以採取一種適應性更強的方法。在靈活的項目管理中，

- 時間是固定的，是通過將項目分為多個短的固定時間反覆運算過程（在《Project DPro 指南中》中用“分期”這個詞）；
- 資源的成本是固定的；
- 範圍是可變的。範圍主要針對最優先的要求，並將隨著項目進展而發生變化。

在每一次反覆運算結束時，有一個決策門，用來重新確定現有要求的優先次序，考慮隨著項目推進而出現的任何新要求，然後規劃下一次反覆運算，這是一種滾浪規劃法。目標是在預算的成本和時間內交付最重要的要求，但可能不是所有要求。必須要有很強的協作精神，這一流程才有效。最重要的是，要讓項目的利益相關方（尤其是項目的使用者）密切參與。

如果項目採取這種方法，捐贈者和利益相關方會更有信心批准這個項目，因為成本和進度時間表先就界定了，總體風險較低。我們希望，捐贈者和利益相關方會接受這樣一個事實：他們不能得到所有的東西，但他們所得到的將會是項目的主要目標。因此，靈活的項目管理方法最終可以帶來更加成功的成果。

靈活的項目管理有一個基本的要素，那就是能夠將項目要求進行分類，按重要性高低分為四類：

- 必須有一要保證交付這些要求；
- 應該有；
- 可以有；
- 這個階段不會有；

靈活針對的是小的漸進式的改變。面臨的挑戰是可能失去對全域的把控，在利益相關方中造成不確定性。達成一致意見需要花時間，而且會挑戰很多規範和期望。資源的成本可能更高，例如，為團隊成員提供共同居所，使他們能在一起工作，或者為他們投資基礎設施，使他們可以通過遠端方式一起工作。義務將可能從授權的最終使用者轉移到授權的項目團隊身上，但可能帶來的風險是，當項目團隊將注意力放在錯誤的事情上時，項目利益將受到損失。

3.5.5 因地制宜與項目執行

在項目執行階段靈活與因地制宜管理變得最重要。在有些情況下，例如，在人道主義項目中，項目的環境可能處於不斷變化之中，這就要求對不斷變化的需求和環境迅速做出反應。

決策門

執行過程中設置的決策門可以幫助項目團隊對項目的合理性（項目邏輯）進行評審，並奠定一個基礎，以便將這一流程作為項目執行過程中的一個慣例。監測和問責系統提供的資料和資訊應該被投入 決策門流程，為繼續向前推進項目提供理由，或者根據這些資料、資訊以及項目經理的容許度進行變更。

問題與變更

問題導致變更，而且可能反映項目中存在差距。非常確定的一點是，應對問題的措施必然要適應問題發生的背景，常常還要求項目團隊和項目經理考慮問題的根源，以確保問題不再發生一將問題納入經驗教訓總結中。

緊急決策門

因地制宜適應不斷變化的環境，可能還意味著項目不再適宜了，或者在當前的情況下不能再運行了。在這種情況下，緊急決策門就該發揮作用了。雖然這種情況是您不想發生的，但現實是可能會發生這種情況，而且，關閉項目而不是堅持到結束，對利益相關方來說可能是最好的選擇。關閉項目的決定可能超出一個項目經理的許可權，但他/她要參與提供有關的情況資訊，並與治理機構一起共同做出決定。他/她可能還要負責將這些決定傳達給利益相關方。

經驗總結

利用經驗總結的最佳方式是通過決策門或其它正式的流程，在整個項目期間安排的固定時間，與項目團隊成員和利益相關方 (持份者) 一起進行反思學習總結。這種反思總結應該形成檔，以便總結的經驗教訓可以被納入項目和/或未來項目設計的任何反覆運算性規劃之中。

3.5.6 因地制宜與項目收尾

通過評估和經驗總結，項目經理和團隊可以對項目以及是否可以達到成果進行評估。

- 變更是否建立在資訊和資料的基礎之上？
- 經驗總結是否被納入項目的整個生命週期中？
- MEAL 提供的資訊如何被納入項目變更/決策門流程？

第四章. 因地制宜運用 PROJECT DPRO

“如何運用 Project DPro ?”

諸如工具、技術、方法等，如果項目團隊不能將它們與實際項目環境相結合運用，則不會帶來任何幫助。在本章中，我們將審視如何因地制宜地運用前文所述的各種工具和技術，以便它們能夠為項目經理和項目執行團隊所用。

4.1 因地制宜的基本原則

項目管理沒有固定不變的模式。每一個項目都具有其獨特性，都有自己具體的目標。如果沒有認真考慮項目所處的情境、資源、管理和挑戰，只是簡單、不加考慮地運用工具和技術，充其量只是造就一個機械化、範本化的項目。如果只是單純地增加工具的使用，而不考慮工具的邏輯性與應用性，成果除了製造出許多不必要的工作外，還很可能使項目工作人員和項目執行夥伴感到混亂和沮喪。

兩個項目經理完成了 Project DPro 培訓課程，清晰地掌握和理解了這一方法。然而不幸的是，他們兩人的組織都對項目管理不怎麼理解或認同。在他們返回工作單位後，其中一個項目經理被告知：“這些 Project DPro 工具是很不錯，但是我們這裡不這樣做事。”另一個項目經理則被他的上司告知：“您需要決定您想要哪些工具和技術，然後自己去執行它們。”

儘管項目經理必須願意在組織約束的情況下發揮個人主觀能動性，但還是應當盡可能避免出現上述例子中所描繪的情形。實施 Project DPro 時，應該對可用的工具與技術進行評估，決定哪些工具和技術特別適合某個特定情形，然後，考慮如何將這些工具整合到組織的流程和系統中去。

任何時候如有可能，項目經理都應該跟他們的組織一起討論以下三個問題：

- 一個新的工具是補充還是替代既有的工具？
- 一個新工具提供的資訊如何整合到既有的流程中去？
- 為了整合一個新工具或新技術，我們需要對原有的組織流程做出改變嗎？

更務實的做法是，一個項目經理應當檢查所有的工具和技術，然後問這個問題：“我現在能應用這個工具嗎？還是我需要有更多的組織支援？”

表 41 “因地制宜運用項目管理工具例子”，舉例說明了一個工具適應性計劃。它以案例的相關資訊來呈現組織目前的狀態，用來說明要成功運用這些工具是否需要在組織層面做出改變。

| 工具 | 我現在能應用這個工具嗎 | 我需要更多的組織支援嗎？ | 我們必須做出哪些組織層面的改變，才能恰當地適應和運用這個工具？ |
|-------------|-------------|--------------|---------------------------------|
| 工作分解結構 | 是 | 否 | 確保我的團隊和我們的合作夥伴貢獻出他們特殊的專業知識。 |
| 網路圖 | 是 | 否 | 確保我的團隊理解目的和過程。 |
| 項目章程 | 否 | 是 | 鼓勵我們的組織同意採納一個經批准的項目章程格式。 |
| 責任分工圖（RACI） | 是 | 否 | 在項目的不同層級，就“誰應該做什麼”達成共識。 |
| 變更控制 | 是 | 是 | 必須整合到我們的項目管理制度中。 |

表 41：因地制宜運用項目管理工具的例子

4.2 因地制宜運用 Project DPro 要考慮的因素

沒有任何項目存在於一個不受外界影響的“真空”環境中。項目存在於項目集和項目組合範圍內。而且，項目是在組織系統和捐贈者結構的環境下進行管理的。在某種意義上，這些都是項目廣義上的運轉環境。因此，由於所有這些因素都會影響到項目的績效，在項目中因地制宜運用 Project DPro 時，要考慮這些因素。

項目集考量—正如本指南前篇所述，項目集由一組彼此相關聯的項目所組成，通過統籌的方式進行管理，以達到單獨管理這些項目所不能獲得的效益和控制。項目集的時間表比較長，成果通常更加複雜，項目集中每一個單獨的項目都按照項目集的總體目標設計。顯然，在一個統一管理規範的項目集中，各個項目採用的工具、方法和方式都應該是一致的。

一些 NGO 會設置一個項目集管理部門或者管理辦公室（PMU 或 PMO），它們的角色就是要確保各項目採用一致的方式、標準、能力建設、工具包和操作手冊。在這種情況下，項目經理和他們的團隊需要遵循項目集管理部門提供的指引、工具和方法。

同時，關於項目集和項目之間的聯繫，國際發展領域的 NGO 往往傾向於設計大型和複雜的項目，在這種情況下，組建一個由一系列比較小而簡單的項目所組成的項目集，可能更加明智可取。

系統考量—一個項目經理很少能夠有機會去影響組織系統的選擇。然而無論如何，項目經理都必須確保與組織之間的資訊溝通交流能夠滿足項目團隊的需求。

接下來，我們用兩個例子說明一個項目經理應當如何檢查和瞭解組織系統，從而採取適當的方法，使項目受益。

預算/財務報告：捐贈計劃書裡面的預算普遍採用活動預算的形式。但是在現實中，許多 NGO 却並沒有能夠出具以活動為基礎的預算報告的相應財務制度，而是採用明細支出預算/帳戶代碼報告的形式。在這種情況下，項目經理必須及時制定相關的計劃和落實相關工作，確保及時將財務資訊由一種形式轉換到另一種形式。

預算貨幣和匯率：一個項目經理常常會接到通知：“項目因為有 20,000 美元的匯率損失，所以需要通過相應減少活動來彌補匯率損失。”雖然組織可以運用對沖交易的策略來減少匯率影響，但是匯率變動卻無法被完全消除。儘管如此，項目經理還是可以通過選擇和使用最合適的方式將損失差額最小化。因為選擇預算貨幣一般是由財務部門或籌資部門的工作人員的任務，他們通常選擇合同貨幣。如果經費支出是使用另外一種不同的貨幣，項目工作人員的工作立馬就變得複雜了—他們發現項目的預算是用一種貨幣，而經費支出卻是用另一種貨幣。雖然並不總是可能，項目經理還是應當堅持預算和經費支出要使用同一種貨幣。即使如果貨幣的選擇是不可協商的，項目經理還是要堅持在整個項目週期內採用實際匯率，而不是易於計算的帳面匯率。儘管這種管理策略並不能緩和幣值波動，它們還是有助於減少匯率變動的影響。

規模、複雜性和風險考量—按照常識，那些經費數額巨大、跨地域、多團隊的超級大項目，面臨著困難和不穩定的環境和複雜多元的利益相關方 (持份者)，需要考慮的因素要比一個小型簡單的項目多得多。儘管都瞭解這種現實，但在國際發展領域的實踐中，對項目規模、複雜性和風險因素考量卻常常未被項目經理和他們的組織充分重視。下面我們介紹兩個重要且相關的領域作為例子來說明：

風險規劃與管理：風險登記表始終都是一個有用的工具。在一個投資額和複雜性都較低的項目中，採用一個簡單的定性風險登記表可能就已經足夠了。而在一個有著更高風險的項目中，項目經理很可能需要採用一個量化的風險登記表。除此之外，使用和修改風險登記表的原則也各不相同。誰能夠修改它？誰能夠提出修改建議？什麼時候查看風險登記表？和其他所有 Project DPro 的工具一樣，項目經理需要思考如何最好地利用這些工具，確保它們能夠幫助項目團隊。

項目治理：在一些更加複雜的項目中，治理是一個需要被重視的關鍵領域。較小而簡單的項目也許可以和其它一些相似的項目共用同一個治理結構，或許是在同一個項目集理事會或者是一個國家項目理事會或者是類似治理結構下。而那些經費數額巨大、跨地域、多團隊的大項目則需要一個獨立的項目理事會，該理事會由高級用戶、高級供應商和項目執行總監組成，各自代表利益相關方 (持份者) 的聲音和角度。項目理事會需要具有清晰的職權範圍和運作規範，理事會成員必須清楚他們的角色和責任。此外，在一個較為長期的項目中，項目理事會的組成人員最好是可以進行變更，確保理事會成員代表了適當的視角。

學習與能力要求考量—雖然項目經理有責任確保項目工作人員和項目執行夥伴具備適當的能力，包括知識、態度和技能，但項目經理不應該期望通過能力建設立馬解決所有不足。因地制宜地運用 Project DPro 的一個關鍵部分是評估項目工作人員和項目執行夥伴的現有能力水準，然後，推動他們通過學習提高能力，彌補發現的差距。在 PM4NGOs 的官網上，您可以找到一個“能力評估”工具，幫助您識別您 (以及您的組織) 需要有針對性地發展的能力領域，以便更好地執行項目工作。

對於實施 Project DPro 的組織來說，許多學習和能力需求很可能都已經被考慮到了。但是，項目經理依然需要確保所有的項目工作人員和項目執行夥伴能夠在實際工作中正確地運用每一個選定的工具。在工作中若發現差距，要通過培訓和其他管理措施來解決。

還有一點也很重要，那就是要確保每一個人都理解被選中納入組織項目（以及流程）的工具。例如，假如一個項目經理試圖實施一個工作分解結構（WBS），但還沒有確保每一個項目團隊成員和項目執行夥伴理解工作分解結構（WBS）基本原則、認同 WBS 的價值、並能夠在實際工作中運用 WBS，那麼他/她很可能會走向失敗。

績效考量—項目經理不僅要負責確保項目工作人員不斷提升工作能力，最重要的是，確保每個人的工作績效都能夠為組織的目標影響做出貢獻。要記住，國際發展領域的組織通常專注於生活品質、社會福利、可持續發展、扶貧、賦權社會意識和/或環境改善等領域的變革。一個 Project DPro 課程不應僅僅被視為一個“一次性的”事件，相反地，它應當是一個動態過程的開端，這個動態過程是一個將學習轉換為績效提高的過程，最重要的是，是一個為項目持續改進做出貢獻的過程。通過將 Project DPro 與項目成果聯繫起來，要求工作人員學以致用，項目經理將有更多機會做出真正重要的而且成為項目目標核心的改變。

有一個 NGO 辦事處在嘗試一些 Project DPro 課程後，決定要求參加 Project DPro 課程培訓的所有學員都制定一項個人的（在可能的情況下，也包括一個項目團隊）Project DPro 持續學習與實施計劃。他們的計劃模版要求參加培訓的學員詳細說明在一個為期 12 個月的週期內，打算如何將學到的項目管理知識和工具運用的實際崗位工作中去。項目管理單位指派一名專人，負責與每一位學員以及他/她的直接上司每三個月溝通一次，評估合規情況，衡量對項目成果的貢獻，同時收集和分享最佳實踐。與此同時，這個 NGO 辦事處也為學員們提供多種途徑，說明他們通過虛擬方式（例如電話、電子郵件、社交媒體等），與項目管理專家建立聯繫，專家們可以指導他們如何因地制宜地運用工具，並為他們解答可能遇到的其它 Project DPro 運用的問題。同時，他們還決定採取循序漸進的方式逐步引入項目管理工具，在培訓過程中，允許學員們親自實驗各項工具、根據實際情況對工具進行調整，同時進行情境化學習。他們決定在他們的初級“工具箱”裡包含四個項目管理工具，這四個工具被認為對於初始改進最為關鍵。他們選擇了責任分工圖（RACI）、風險登記表（Risk Register）、工作分解結構（WBS）和問題日誌（Issues Log）。

總結—正如上文所詳細論述的，因地制宜地運用 Project Pro 真的很重要。然而，有一點必須注意：項目經理的工作不應當被簡化為一系列僵化的教條與守則，可以不加思索地將它們用於每一個項目、項目集和項目組合。要記住，正如本指南前面所述，項目管理既是一門“科學”，又是一門“藝術”！在實際工作中，我們會遇到許多能夠直接應用項目管理工具和技術的情況，但是，也有很多情況，因為各種原因，這些工具和技術可能並不是最明智的選擇。換句話說，過分狂熱地要求在所有項目、項目集和項目組合強制地和規範地採用項目管理工具和技術，很可能是一個巨大的錯誤。每一個項目經理都必須學會嚴格自律和深思熟慮—在謹慎地選擇和採用最適合項目的 Project DPro 工具之前，能夠高效率地對每個項目進行分析。

第五章 新版 PROJECT DPRO 指南中的修改之處

《Project DPro 指南》第 2 版納入了當地和國際組織、學員與培訓導師以及最重要的一項目管理實際工作人員取得的經驗。新版指南保留了第一版大部分的概念、定義與流程，但也做了很多改進：

- 自從 PM4NGOs 啟動了《Program DPro 指南》之後，《Project DPro 指南》現在更加側重於活動與產出層面的問題。
- 項目生命週期不僅在項目階段的數量方面作了修改，而且在闡述方式、管理原則以及 MEAL 描述方面也作了修改。
- “監測與評估”部分已經納入了“經驗總結與問責”，不再被視為一個階段，在新版指南中，它是一個跨領域的主題，在各個階段、原則和章節中都會出現。
- 項目管理知識領域（及其工具）被納入各個項目階段中，給讀者提供一個更加直觀的學習過程。
- “項目管理原則”則與“Program DPro 指南”中的內容保持一致。與第一版相比，更加詳盡全面。

關於第二版全部修改之處的更多細節，可從網站 **DPro+**(www.dpro.plus)上的微型課程中查閱，已經通過認證的專業人員可以從中瞭解新舊兩個版本之間的不同之處。

附錄 I：Project DPro 能力

能力是指有效地履行指定工作、角色或者情況應具備的綜合技能、知識、態度和行為方式。項目經理能力分四個方面論述：項目管理技術能力、領導/人際關係能力、個人/自我管理能力以及發展領域相關能力。詳見本指南第 1.2.6 節。您可以利用這個“能力”檢查表，採用三步法的方式來瞭解自身能力的進展情況，並制定一份個人發展計劃。

第 1 步：自我評估。坐下來，花幾分鐘時間流覽下面的清單，對 31 種項目經理的能力分別按 1-4 級進行測評。

1 級—這是一個新概念，我還不太熟悉。

2 級—我還不完全理解這個概念，還需要更多的實踐

3 級—我能理解這個概念，並能夠在實踐中展示我對概念的理解

4 級—我能很好地理解了這個概念，並能夠根據需要進行修改、以新的方式運用它，並能向別人講授它。

第 2 步：我工作崗位的需要。與您的經理、或同事、或導師一起，再檢查一遍這些能力，評估您現在的工作崗位的需要。

1 級—我的工作崗位不需要這個能力

2 級—我的工作崗位需要瞭解但不需要運用這個能力

3 級—我的工作崗位需要瞭解且運用這個能力

4 級—我的工作崗位需要熟練掌握這個能力，並能夠針對具體應用和/或教別人而對它進行修改

第 3 步：制定能力發展計劃。這一練習可以呈現您現在的能力水準與工作崗位要求的能力水準之間的差距，這樣，您可以確定需要優先發展的能力，並制定個人能力發展計劃。

訪問 [PM4NGOs website](#) 或 [DPro+ platform](#)，下載免費的能力評估工具。

項目管理技術能力

這一組能力常常統稱為項目管理的“科學”性。項目經理能否識別、選擇和採用合適的工具與流程確保項目管理成功？

1：積極主動地管理項目範圍

能夠根據項目建議書制定和管理具體項目目標、交付物和要求清單。

2：全面識別項目成功需要完成的活動

能夠確定滿足項目要求的最佳方式以及在成本、時間和品質約束範圍內完成的一系列活動；制定並同意項目預算。

3：管理總體進度表，確保按時完成工作

能夠考慮項目的依賴性與資源要求，根據活動開展和實施變更的需要，編制和維持進度表。

4：界定和收集度量項目進度的指標

能夠制定持續監測與評估流程，根據項目目標來衡量項目在各個方面的進度情況。

5：識別、跟蹤、管理和解決項目問題

能夠處理影響項目的問題，並維持問題日誌。

6：積極主動地將項目資訊傳遞給所有利益相關方 (持份者)

能夠利用利益相關方 (持份者) 管理計劃做好利益相關方 (持份者) 的管理和溝通，充分考慮他們的影響水準及特別的利益訴求。

7：識別、管理和降低項目風險

能夠識別和監測風險（威脅與機會），制定和實施風險應對措施，建立“風險登記表”。

8：建立物流系統

能夠建立和維持一個物流系統，在預算範圍內及時提供正確的資源和物料。

9：確保項目交付物達到可接受的品質標準

能夠針對變更方案活動制定、維持和運用品質管制流程。

10：識別是否需要以及何時需要進行變更，識別這些變更對項目的影響

能夠管理變更控制流程，關於項目、項目集和項目組合基準範圍變更的所有申請，都要按照這個流程提交和評估，然後批准、拒絕或者推遲決定。

11：規劃和管理項目預算與支出

能夠為項目與變更方案編制和同意預算，根據預算控制費用預估和實際費用。

領導/人際關係能力

這一組能力常常統稱為項目管理的“藝術”性。例如，項目經理如何溝通、激勵團隊和解決衝突？

12：在一個組織的項目組合內展望項目的“宏偉藍圖”

能夠看到“更大的藍圖”。能夠基於組織變革理論，高瞻遠矚，運籌帷幄。

13：支持項目（促使利益相關方 (持份者) 支持項目）

能夠管理利益相關方 (持份者)，考慮到他們的影響水準及特別利益訴求，推動他們支援項目。

14：溝通遠景目標—設定合理而又具挑戰性的期望要求

能夠溝通項目的遠景目標、激勵團隊成員士氣、經常向他們傳遞項目資訊。

15：向項目團隊成員提供及時和有益的績效回饋

能夠通過建設性的回饋和（可能）輔導，幫助團隊發展他們的技能、知識和經驗。您的團隊是項目的最大資產！

16：促進高效率的團隊氛圍

能夠選擇、培養和管理團隊，能夠做一個善於與團隊成員合作的人。

17：積極溝通（口頭與書面），包括積極傾聽

能夠與團隊成員和利益相關方（持份者）清楚、準確和精確地進行溝通，而且，在進行口頭溝通的時候，能夠完全集中注意對方期望溝通的內容，而不僅僅是被動地“聽”發言者發出的資訊。

18：激勵團隊成員願意接受指導和實現項目目標

能夠授權並鼓勵他人成功完成變革舉措。

個人/自我管理能力

項目經理進行自我管理的能力。例如，項目經理能夠有效地確定優先工作、管理時間和組織工作嗎？這一組能力檢查項目經理進行自我管理的能力。

19：組織技能

能夠確定各項工作的最後期限，並確保在最後期限前完成；授權；設定並達成目標；及時做出決策；任命；制定和管理進度時間表。

20：重視細節

完成一項任務時，能夠關注任務的所有方面，做到徹底和準確完成任務。

21：執行多工的能力

能夠同時冷靜和高效率地執行多項任務。

22：邏輯思維

能夠基於事實和證據進行嚴謹的思考，找到解決問題的方案。

23：分析思維

能夠有條有理和合乎邏輯地解決問題、識別因果關係和預測意外成果。通過利用自己的經驗，必要時請求提供其它資源來管理問題。

24：自律

能夠堅守自己的信念，管理自己的行為。

25：時間管理

能夠知道自己把時間花在哪裡以及如何高效率地利用時間。

發展領域相關能力

這是在發展項目的背景中運用項目管理技術能力、領導/人際關係能力與個人/自我管理能力的能力。例如：項目經理是否能夠識別、挑選和採用適合發展領域的獨特工具與流程？

26：理解發展領域的價值觀與範式（或者運作模式）

能夠理解發展領域總體上是如何運營的，特別是在您的組織裡發展項目是如何運作的。

27：理解發展項目涉及的不同利益相關方 (持份者)

28：理解和駕馭複雜的發展環境

能夠理解發展項目牽涉的往往很複雜的各種關係，在合適的層面與所有利益相關方 (持份者) 有效地互動。

29：與各種項目執行合作夥伴有效地合作

30：應對發展環境獨特的壓力

31：展現出文化敏感性

能夠在多文化的團隊中工作，具有同理心、並瞭解當地風俗習慣。

附錄 II：Project DPro 資格證書

在一個依賴項目完成工作的行業，認證有助於確保項目經理能夠管理世界各地不同的項目。PM4NGOs 認證是國際認可的，可作為獲得技能與能力的證據。

PM4NGOs 提供兩級 Project DPro 認證：基礎級認證與專業級認證。

Project DPro 基礎級認證

Project DPro 基礎級認證主要針對以下人員：項目管理新手、有項目環境的工作經驗但尋求進一步提升的人、有經驗的但未曾在國際發展領域工作過的項目經理。Project DPro 基礎級認證的目的是：

- 為發展領域的項目經理頒發執業資格證
- 為在發展領域工作的專業人員提供綜合、易於獲取和合適的認證與學習資源
- 將國際發展領域的專業資格與其它國際認可的認證結合起來。

認證考試是通過線上的方式，由 PM4NGOs Exam System 提供。考試要求參考人員證實他們知道並理解《發展領域項目管理專業指南》（《Project DPro 指南》）中的內容。考試包含 75 道多選題。65 分或者正確回答 49 道題為及格。回答錯誤不扣分。

Project DPro 基礎級認證考試的學習目標見附錄 III。

Project DPro 專業級認證

Project DPro 專業級認證是一個更具挑戰性的評估，該評估主要針對：您對發展領域項目管理角色的理解以及您的持續職業發展。這一級認證適合有項目環境工作經驗且希望證明他們將致力於項目管理領域個人職業發展的人。Project DPro 專業級認證的目的是：

- 為發展領域提供一個二級專業化的項目管理資格證書
- 提供一個持續的專業發展平臺，供專業人員發展他們在發展領域的項目管理技能與知識。
- 為發展領域的專業人員提供一個平臺，幫助他們獲得國際認可的項目管理專業資格。

說明：新的 Project DPro 專業級認證過程與基礎級認證的考試不一樣，而是一系列學習活動和基於實證的專業發展。有關 Project DPro 認證的更多資訊，請訪問 PM4NGOs 官網 www.pm4ngos.org 和 DPro+平臺 www.dpro.plus。

附錄 III : Project DPro 學習成果

| 課程大綱內容代碼 DS | | 課程大綱內容： 發展領域的項目 | 章節編號 | 課程大綱 完整代碼 |
|----------------------|-----|-----------------------------------|-------------|--------------|
| 主題 | 副主題 | | | |
| 理解發展領域的項目 | | | | |
| 01 | 01 | 定義國際發展背景的項目管理術語 | 1.1.2 | DS.1.1 |
| 01 | 02 | 解釋發展領域的項目文化與其他領域的文化有什麼不同。 | 1.1.3 | DS.1.2 |
| 01 | 03 | 解釋發展領域項目管理的重要性及責任性 | 1.1.4 | DS.1.3 |
| 瞭解與發展領域項目相關的事實、術語和概念 | | | | |
| 02 | 01 | 定義項目管理 | 1.2.1 | DS.2.1 |
| 02 | 02 | 識別 Project Pro 指南中定義的三重約束三角形的三條邊 | 1.2.2 | DS.2.2 |
| 02 | 03 | 解釋三重約束三角形的三條邊彼此之間的關係以及其改變對項目管理的影響 | 1.2.2 | DS.2.3 |
| 02 | 04 | 定義和識別項目、項目集與項目組合之間的不同 | 1.2.3 | DS.2.4 |
| 02 | 05 | 識別在一個項目集中管理一組項目的優點。 | 1.2.3 | DS.2.5 |
| 02 | 06 | 識別發展領域項目的不同來源。 | 1.2.4 | DS.2.6 |
| 02 | 07 | 記得項目管理的原則 | 1.2.5 | DS.2.7 |
| 02 | 08 | 記得發展領域項目經理的能力（藝術與科學） | 1.2.6 | DS.2.8 |
| 02 | 09 | 理解項目情境的規模、複雜性和風險擴大時所需要的項目管理能力的差異 | 1.2.6 | DS.2.9 |
| 02 | 10 | 瞭解發展領域項目經理所應具備的技能 | 1.2.6 | DS.2.10 |
| 02 | 11 | 記得發展領域項目經理的職責 | 1.1.3,1.1.4 | DS.2.11 |

| 課程大綱內容代碼 PM | | 課程大綱內容： Project DPro 項目階段模型 | 章節編號 | 課程大綱 完整代碼 |
|--|-----|------------------------------------|-------|--------------|
| 主題 | 副主題 | | | |
| 瞭解與 Project DProject 項目階段模型有關的事實、術語與概念 | | | | |
| 01 | 01 | 識別 Project DPro 項目階段模型中的五個階段 | 1.2.8 | PM.1.1 |
| 01 | 02 | 記得與國際發展領域中一般項目生命週期的五個階段有關的術語、事實和概念 | 1.2.8 | PM.1.2 |

| | | | | |
|------------------------|----|-------------------------------------|-------|--------|
| 01 | 03 | 定義決策門，包括內部、外部與緊急門之間的差別 | 1.2.9 | PM.1.3 |
| 01 | 04 | 記得項目生命週期中的各個決策門 | 1.2.9 | PM.1.4 |
| 01 | 05 | 解釋管理項目管理情境中的決策門有何作用 | 1.2.9 | PM.1.5 |
| 01 | 06 | 定義緊急決策門 | 1.2.9 | PM.1.6 |
| 理解 Project DPro 項目階段模型 | | | | |
| 02 | 01 | 解釋項目階段模型中的各個項目階段如何相互影響 | 1.2.8 | PM.2.1 |
| 02 | 02 | 與以前的 MEC 說法對比，解釋 MEAL 概念 | 1.2.8 | PM.2.2 |
| 02 | 03 | 理解通過 Project DPro 項目生命週期管理決策門的目的和作用 | 1.2.9 | PM.2.3 |

| 課程大綱內容代碼 ID | 課程大綱內容： 項目識別與界定 | | | 章節編號 | 課程大綱 完整代碼 |
|----------------|--------------------|--|--|-------------|--------------|
| 主題 | 副主題 | 知道與項目識別和界定階段有關的事實、術語和概念 | | | |
| 01 | 01 | 識別項目識別與界定階段的目的 | | 2.1.1 | ID.1.1 |
| 01 | 02 | 解釋在整個項目生命週期內以高成本效益的方式管理變更的機會變數 | | 2.1.1 | ID.1.2 |
| 01 | 03 | 識別項目識別和界定階段的關鍵產出 | | 2.1.2 | ID.1.3 |
| 01 | 04 | 識別項目識別和界定階段的投入 | | 2.1.5 | ID.1.4 |
| 01 | 05 | 識別項目識別和界定階段的主要特徵（誰參與？這一階段在實踐中的意義） | | 2.1.3,2.1.4 | ID.1.5 |
| 項目識別和界定階段流程與工具 | | | | | |
| 需求界定 | | | | | |
| 02 | 01 | 理解需求界定要考慮的概念與因素 | | 2.1.6 | ID.2.1 |
| 02 | 02 | 識別資料收集與資料分析的目的 | | 2.1.6 | ID.2.2 |
| 02 | 03 | 識別與理解資料收集的方法、方式和工具 | | 2.1.6 | ID.2.3 |
| 02 | 04 | 識別一手資料（定性與定量）和二手資料之間的不同之處 | | 2.1.6 | ID.2.4 |
| 02 | 05 | 識別四種社會需求之間的不同之處 | | 2.1.6 | ID.2.5 |
| 02 | 06 | 解釋資料互證在項目識別和界定階段的重要性 | | 2.1.6 | ID.2.6 |
| 需求分析 | | | | | |
| 03 | 01 | 識別和定義需求與資料分析的組成部分：當前形勢分析、未來態勢（趨勢）分析和利益相關方（持份者）分析 | | 2.1.6 | ID.3.1 |
| 03 | 02 | 理解六種類型的利益相關方（持份者） | | 2.1.6 | ID.3.2 |

| | | | | |
|--------------|----|---|-------|--------|
| 03 | 03 | 解釋利益相關方 (持份者) 分析工具的目的與結構，包括韋恩圖與利益相關方 (持份者) 分析矩陣 | 2.1.6 | ID.3.3 |
| 03 | 04 | 定義與需求分析相關的術語，包括問題樹、目標樹和替代方案樹 | 2.1.6 | ID.3.4 |
| 03 | 05 | 理解問題樹與目標樹之間的關係 | 2.1.6 | ID.3.5 |
| 03 | 06 | 識別並解釋問題樹過程中的不同等級結構 | 2.1.6 | ID.3.6 |
| 03 | 07 | 解釋決定項目干預 (介入) 內容的標準類型 | 2.1.6 | ID.3.7 |
| 項目干預 (介入) 邏輯 | | | | |
| 04 | 01 | 識別邏輯框架的目的 | 2.1.6 | ID.4.1 |
| 04 | 02 | 識別並定義邏輯框架及其組成部分（活動、產出、成果、目的） | 2.1.6 | ID.4.2 |
| 04 | 03 | 理解項目邏輯框架的縱向與橫向邏輯 | 2.1.6 | ID.4.3 |
| 04 | 04 | 理解假設、指標與驗證方式的定義 | 2.1.6 | ID.4.4 |
| 04 | 05 | 定義 SMART 指標的 5 個特徵 | 2.1.6 | ID.4.5 |
| 高層面分析 | | | | |
| 05 | 01 | 理解在識別與界定階段進行高層面分析的作用 | 2.1.6 | ID.5.1 |
| 05 | 02 | 識別高層面人力資源分析中的風險評估類型 | 2.1.6 | ID.5.2 |
| 05 | 03 | 理解高層面人力資源分析中的項目團隊需求 | 2.1.6 | ID.5.3 |
| 05 | 04 | 定義角色與職責、努力水準及能力要求等方面 | 2.1.6 | ID.5.4 |
| 05 | 05 | 識別並理解供應鏈管理的 3 個組成部分 | 2.1.6 | ID.5.5 |
| 05 | 06 | 理解財務與可持續性高層面分析的作用 | 2.1.6 | ID.5.6 |
| 05 | 07 | 理解項目與變革理論之間的關係 | 2.1.6 | ID.5.7 |
| 05 | 08 | 識別並理解項目章程和項目建議書的概念 | 2.1.6 | ID.5.8 |

| 課程大綱內容代碼 SU | 課程大綱內容： 項目組建 | 章節編號 | 課程大綱 完整代碼 |
|----------------------|-----------------|------------------------------------|--------------|
| 主題 | 副主題 | | |
| 知道與項目組建階段有關的事實、術語和概念 | | | |
| 01 | 01 | 知道項目組建階段的目標 | 2.2.1 |
| 01 | 02 | 識別項目組建階段的關鍵產出 | 2.2.2 |
| 01 | 03 | 識別項目組建階段的投入 | 2.2.5 |
| 01 | 04 | 識別項目組建階段的主要特徵（誰參與這一階段及這一階段在實踐中的意義） | 2.2.3, 2.2.4 |
| 01 | 05 | 識別決策門與各階段之間的關係 | 224 |
| 項目組建流程與工具 | | | |
| 風險分析 | | | |

| | | | | |
|----------------|----|---|-------|---------|
| 02 | 01 | 定義與風險管理相關的術語，包括正面風險、負面風險、風險登記表、風險評估矩陣和風險容許度 | 2.2.6 | SU.2.1 |
| 02 | 02 | 解釋風險管理情境下風險概率與影響的意義 | 2.2.6 | SU.2.2 |
| 02 | 03 | 識別並理解五步法風險管理流程 | 2.2.6 | SU.2.3 |
| 02 | 04 | 識別並理解四種風險應對策略 | 2.2.6 | SU.2.4 |
| 02 | 05 | 解釋風險管理的反覆運算性及其在項目整個生命週期的重要性 | 2.2.6 | SU.2.5 |
| 02 | 06 | 理解風險登記表的內容與結構 | 2.2.6 | SU.2.6 |
| 02 | 07 | 解釋風險評估矩陣的目的、結構與內容 | 2.2.6 | SU.2.7 |
| 利益相關方 (持份者) 承諾 | | | | |
| 03 | 01 | 知道利益相關方 (持份者) 的承諾很重要並且需要規劃與執行 | 2.2.6 | SU.3.1 |
| 03 | 02 | 解釋建立項目治理結構的重要性 | 2.2.6 | SU.3.2 |
| 03 | 03 | 識別並理解項目理事會中應該有三個角度的代表 | 2.2.6 | SU.3.3 |
| 03 | 04 | 解釋項目贊助商和項目理事會的責 | 2.2.6 | SU.3.4 |
| 03 | 05 | 解釋項目容許度與項目治理之間的聯繫 | 2.2.6 | SU.3.5 |
| 03 | 06 | 識別並理解項目容許度的六個方面 | 2.2.6 | SU.3.6 |
| 03 | 07 | 理解項目規劃框架的目的與特徵 | 2.2.6 | SU.3.7 |
| 03 | 08 | 理解 MEAL 框架的目的與特徵的目的與特徵 | 2.2.6 | SU.3.8 |
| 03 | 09 | 理解項目章程的目的 | 2.2.6 | SU.3.9 |
| 03 | 10 | 識別項目啟動溝通的目的 | 2.2.6 | SU.3.10 |

| 課程大綱內容代碼 PP | 課程大綱內容： 項目規劃 | 章節編號 | 課程大綱 完整代碼 |
|----------------------|-----------------|---|--------------|
| 主題 | 副主題 | | |
| 知道與項目規劃方面有關的事實、術語和概念 | | | |
| 01 | 01 | 記得與項目執行計劃的重要性和時限相關的術語和概念 | 2.3.1 |
| 01 | 02 | 將項目邏輯框架、項目建議書與項目執行計劃進行比較，找出相同及不同之處 | 2.3.1 |
| 01 | 03 | 識別項目規劃階段的關鍵產出——一個綜合項目計劃的七個組成部分 | 2.3.2 |
| 01 | 04 | 識別項目規劃階段的投入 | 2.3.5 |
| 01 | 05 | 識別項目規劃階段的主要特徵（誰參與這一階段以及這一階段在實踐中的意義）——參與流程 | 2.3.3 |
| 01 | 06 | 理解項目規劃階段的負責與控制機制 | 2.3.4 |

| | | | | |
|-------------------------|----|--|-------|---------|
| 01 | 07 | 理解項目規劃階段滾浪規劃法和決策門的優勢 | 2.3.4 | PP.1.7 |
| 項目規劃流程與工具 | | | | |
| 進度計劃 | | | | |
| 02 | 01 | 知道進度計劃的 5 個步驟 | 2.3.6 | PP.2.1 |
| 02 | 02 | 理解產品範圍與項目範圍之間的不同之處 | 2.3.6 | PP.2.2 |
| 02 | 03 | 理解項目範圍必須經過批准確認，並且必須全面而詳盡 | 2.3.6 | PP.2.3 |
| 02 | 04 | 記得與活動相關的事實、術語和概念，包括產品範圍，項目範圍和工作分解結構（WBS） | 2.3.6 | PP.2.4 |
| 02 | 05 | 理解一個 WBS（工作分解結構）的組成 | 2.3.6 | PP.2.5 |
| 02 | 06 | 解釋兩種 WBS 形式的優勢 | 2.3.6 | PP.2.6 |
| 02 | 07 | 解釋活動排序與資源預估之間的關係 | 2.3.6 | PP.2.7 |
| 02 | 08 | 理解項目三重約束與項目進度制定之間的關係 | 2.3.6 | PP.2.8 |
| 02 | 09 | 定義與預算計劃相關的術語，包括基於活動的預算，直接和非直接的工作費用。 | 2.3.6 | PP.2.9 |
| 02 | 10 | 定義估算編制的三種方式 | 2.3.6 | PP.2.10 |
| 02 | 11 | 理解三種估算方法各自的優缺點 | 2.3.6 | PP.2.11 |
| 02 | 12 | 理解網路圖—活動持續時間估算—的目的結構和內容 | 2.3.6 | PP.2.12 |
| 02 | 13 | 理解關鍵路徑的概念與目的 | 2.3.6 | PP.2.13 |
| 02 | 14 | 理解甘特圖—進度表制定—的目的結構和內容 | 2.3.6 | PP.2.14 |
| MEAL 計劃 | | | | |
| 03 | 01 | 記得與各層面項目 MEAL 相關的事實、術語和概念及其與項目邏輯框架的聯繫 | 2.3.6 | PP.3.1 |
| 03 | 02 | 識別項目監測與項目評估的概念及它們之間的不同之處 | 2.3.6 | PP.3.2 |
| 03 | 03 | 記得與不同項目評估方式相關的事實、術語和概念 | 2.3.6 | PP.3.3 |
| 03 | 04 | 識別並理解評估表的各個組成部分 | 2.3.6 | PP.3.4 |
| 03 | 05 | 理解公信力與學習的概念及其重要性 | 2.3.6 | PP.3.5 |
| 03 | 06 | 記得項目 MEAL 計劃與相關的事實、術語和概念 | 2.3.6 | PP.3.6 |
| 03 | 07 | 識別並理解 MEAL 計劃的六個基本要素 | 2.3.6 | PP.3.7 |
| 內部控制、溝通與利益相關方(持份者) 承諾計劃 | | | | |
| 04 | 01 | 識別並理解管理得很好的內部控制系統的組成部分及其作用 | 2.3.6 | PP.4.1 |
| 04 | 02 | 溝通與利益相關方(持份者) 承諾計劃 | 2.3.6 | PP.4.2 |
| 04 | 03 | 理解溝通計劃的各個組成部分 | 2.3.6 | PP.4.3 |
| 04 | 04 | 解釋利益相關方(持份者) 承諾策略的目的及組成結構 | 2.3.6 | PP.4.4 |
| 04 | 05 | 瞭解 RACI 圖的各個組成部分 | 2.3.6 | PP.4.5 |

| | | | | |
|----|----|-------------------------------|-------|--------|
| 04 | 06 | 理解 RACI 矩陣中識別的四個關鍵角色 供應鏈計劃 | 2.3.6 | PP.4.6 |
| 05 | 01 | 識別並理解供應鏈的三個組成部分 | 2.3.6 | PP.5.1 |
| 05 | 02 | 識別並理解採購管理的三個步驟 | 2.3.6 | PP.5.2 |
| 05 | 03 | 識別並理解物流管理的兩個要素 | 2.3.6 | PP.5.3 |
| 05 | 04 | 理解資產的概念、特徵與分類 人力資源計劃 | 2.3.6 | PP.5.4 |
| 06 | 01 | 記得人力資源計劃的概念與目的 階段計劃 | 2.3.6 | PP.6.1 |
| 06 | 02 | 記得階段與決策門的概念與目的 可持續性與收尾計劃 | 2.3.6 | PP.6.2 |
| 07 | 01 | 理解可持續性與收尾計劃的定義與重要性 | 2.3.6 | PP.7.1 |
| 07 | 02 | 識別過度計劃矩陣的各個組成部分 | 2.3.6 | PP.7.2 |
| 07 | 03 | 識別高效率地按規定執行項目收尾計劃應採取的行動 | 2.3.6 | PP.7.3 |

| 課程大綱內容代碼 PI | 課程大綱內容： 項目執行 | 章節編號 | 課程大綱 完整代碼 |
|----------------------|-----------------|-------------------------------------|--------------|
| 主題 | 副主題 | | |
| 瞭解與項目執行階段有關的事實、術語和概念 | | | |
| 01 | 01 | 識別項目執行階段的關鍵產出 | 2.4.2 PI.1.1 |
| 01 | 02 | 識別項目執行階段投入 | 2.4.5 PI.1.2 |
| 01 | 03 | 識別項目執行階段的主要特徵（誰參與這一階段以及這一階段在實踐中的意義） | 2.4.3 PI.1.3 |
| 項目執行流程與工具 | | | |
| 人員管理 | | | |
| 02 | 01 | 識別項目執行階段管理人員的工作 | 2.4.6 PI.2.1 |
| 項目進度管理 | | | |
| 02 | 02 | 定義項目進度管理的流程，包括關鍵路徑、項目浮動時間、快速跟進與趕工 | 2.4.6 PI.2.2 |
| 預算管理 | | | |
| 02 | 03 | 定義與預算管理有關的術語，包括變動與掙值分析 | 2.4.6 PI.2.3 |
| 02 | 04 | 解釋監測現金流量的重要性 | 2.4.6 PI.2.4 |
| 風險管理 | | | |

| | | | | |
|----|----|---------------------------|-------|---------|
| 02 | 05 | 理解評審與更新風險表的需求 問題管理 | 2.4.6 | PI.2.5 |
| 02 | 06 | 理解發展項目執行過程中的問題管理的重要性 | 2.4.6 | PI.2.6 |
| 02 | 07 | 識別並理解問題管理流程中的四個基本過程 | 2.4.6 | PI.2.7 |
| 02 | 08 | 解釋問題管理流程中的四個基本過程的順序及其相互關係 | 2.4.6 | PI.2.8 |
| | | 監測、評估、公信力與經驗總結 (MEAL) | | |
| 02 | 09 | 記得用來衡量進度表現跟蹤的概念及其運用 | 2.4.6 | PI.2.9 |
| 02 | 10 | 識別並理解公信力的四個主要組成部分 | 2.4.6 | PI.2.10 |
| | | 變更管理 | | |
| 02 | 11 | 記得與變更管理相關的事實、術語和概念 | 2.4.6 | PI.2.11 |
| 02 | 12 | 理解變更管理流程圖的目的及其邏輯 | 2.4.6 | PI.2.12 |
| | | 供應鏈管理 | | |
| 02 | 13 | 識別採購流程中確定供應商的其它備選方案 | 2.4.6 | PI.2.13 |
| 02 | 14 | 解釋物流管理的兩個要素 | 2.4.6 | PI.2.14 |
| 02 | 15 | 解釋資產管理的四個要素 | 2.4.6 | PI.2.15 |
| | | 項目可持續性計劃 | | |
| 02 | 16 | 理解項目可持續性計劃應該考慮的幾個方面 | 2.4.6 | PI.2.16 |

| 課程大綱內容代碼 PC | 課程大綱內容： 項目收尾 | 章節編號 | 課程大綱 完整代碼 |
|----------------|-----------------|---------------------------------|--------------|
| 主題 | 副主題 | | |
| | | 瞭解與項目收尾階段有關的事實、術語和概念 | |
| 01 | 01 | 記得項目收尾的五個選項 | 2.5.1 PC.1.1 |
| 01 | 02 | 識別項目收尾的關鍵產出 | 2.5.2 PC.1.2 |
| 01 | 03 | 識別項目收尾階段的投入 | 2.5.5 PC.1.3 |
| 01 | 04 | 識別項目收尾階段的主要特徵（誰涉及以及這一階段在實踐中的意義） | 2.5.4 PC.1.4 |
| | | 項目收尾流程與工具 | |
| | | 可持續性計劃與移交 | |
| 02 | 01 | 解釋可持續性計劃與移交的目的與內容 | 2.5.6 PC.2.1 |
| | | 報告 | |
| 02 | 02 | 解釋項目報告的三種格式 | PC.2.2 |
| | | 項目收尾程式 | |

| | | | | |
|-----------|----|----------------------|-------|--------|
| 02 | 03 | 記得與項目行政、合約和財務收尾相關的工作 | 2.5.6 | PC.2.3 |
| 02 | 04 | 識別驗證項目交付物的兩步流程 | 2.5.6 | PC.2.4 |
| 項目評估與經驗總結 | | | | |
| 02 | 05 | 區分項目事後評審與項目結束評估 | 2.5.6 | PC.2.5 |
| 02 | 06 | 識別並理解經驗總結流程的四個關鍵問題 | 2.5.6 | PC.2.6 |

| 課程大綱內容代碼 WG | 課程大綱內容： 原則：治理良好 | 章節編號 | 課程大綱完整代碼 |
|------------------|----------------------------|-------|----------|
| 理解治理良好原則的主要概念與關係 | | | |
| 01 | 01 理解什麼是治理良好原則以及為什麼這一原則很重要 | 3.1.1 | WG.1.1 |
| 01 | 02 識別治理良好原則與項目識別及界定階段之間的關係 | 3.1.2 | WG.1.2 |
| 01 | 03 識別治理良好原則與項目組建階段之間的關係 | 3.1.3 | WG.1.3 |
| 01 | 04 識別治理良好原則與項目規劃階段之間的關係 | 3.1.4 | WG.1.4 |
| 01 | 05 識別治理良好原則與項目執行階段之間的關係 | 3.1.5 | WG.1.5 |
| 01 | 06 識別治理良好原則與項目收尾階段之間的關係 | 3.1.6 | WG.1.6 |

| 課程大綱內容代碼 PA | 課程大綱內容： 原則：參與性 | 章節編號 | 課程大綱完整代碼 |
|-----------------|---------------------------|-------|----------|
| 理解參與性原則的主要概念與關係 | | | |
| 01 | 01 理解什麼是參與性原則以及為什麼這一原則很重要 | 3.2.1 | PA.1.1 |
| 01 | 02 識別參與性原則與項目識別及界定階段之間的關係 | 3.2.2 | PA.1.2 |
| 01 | 03 識別參與性原則與項目組建階段之間的關係 | 3.2.3 | PA.1.3 |
| 01 | 04 識別參與性原則與項目規劃階段之間的關係 | 3.2.4 | PA.1.4 |
| 01 | 05 識別參與性原則與項目執行階段之間的關係 | 3.2.5 | PA.1.5 |
| 01 | 06 識別參與性原則與項目收尾階段之間的關係 | 3.2.6 | PA.1.6 |

| 課程大綱內容代碼 CO | 課程大綱內容： 原則：全面性 | 章節編號 | 課程大綱完整代碼 |
|-----------------|---------------------------|-------|----------|
| 理解全面性原則的主要概念與關係 | | | |
| 01 | 01 理解什麼是全面性原則以及為什麼這一原則很重要 | 3.3.1 | CO.1.1 |
| 01 | 02 識別全面性原則與項目識別及界定階段之間的關係 | 3.3.2 | CO.1.2 |

| | | | | |
|----|----|---------------------|-------|--------|
| 01 | 03 | 識別全面性原則與項目階段之間的關係 | 3.3.3 | CO.1.3 |
| 01 | 04 | 識別全面性原則與項目規劃階段之間的關係 | 3.3.4 | CO.1.4 |
| 01 | 05 | 識別全面性原則與項目執行階段之間的關係 | 3.3.5 | CO.1.5 |
| 01 | 06 | 識別全面性原則與項目收尾階段之間的關係 | 3.3.6 | CO.1.6 |

| 課程大綱內容代碼 IN | 課程大綱內容： 原則：一體化 | 章節編號 | 課程大綱完整代碼 |
|----------------|-------------------|------|----------|
| 主題 | 副主題 | | |
| | 理解一體化原則的主要概念與關係 | | |

| | | | | |
|----|----|------------------------|-------|--------|
| 01 | 01 | 理解什麼是一體化原則以及為什麼這一原則很重要 | 3.4.1 | IN.1.1 |
| 01 | 02 | 識別一體化原則與項目識別及界定階段之間的關係 | 3.4.2 | IN.1.2 |
| 01 | 03 | 識別一體化原則與項目組建階段之間的關係 | 3.4.3 | IN.1.3 |
| 01 | 04 | 識別一體化原則與項目規劃階段之間的關係 | 3.4.4 | IN.1.4 |
| 01 | 05 | 識別一體化原則與項目執行階段之間的關係 | 3.4.5 | IN.1.5 |
| 01 | 06 | 識別一體化原則與項目收尾階段之間的關係 | 3.4.6 | IN.1.6 |

| 課程大綱內容代碼 AP | 課程大綱內容： 原則：因地制宜 | 章節編號 | 課程大綱完整代碼 |
|----------------|--------------------|------|----------|
| 主題 | 副主題 | | |
| | 理解因地制宜原則的主要概念與關係 | | |

| | | | | |
|----|----|-------------------------|-------|--------|
| 01 | 01 | 理解什麼是因地制宜原則以及為什麼這一原則很重要 | 3.5.1 | AP.1.1 |
| 01 | 02 | 識別因地制宜原則與項目識別及界定階段之間的關係 | 3.5.2 | AP.1.2 |
| 01 | 03 | 識別因地制宜原則與項目組建階段之間的關係 | 3.5.3 | AP.1.3 |
| 01 | 04 | 識別因地制宜原則與項目規劃階段之間的關係 | 3.5.4 | AP.1.4 |
| 01 | 05 | 識別因地制宜原則與項目執行階段之間的關係 | 3.5.5 | AP.1.5 |
| 01 | 06 | 識別因地制宜原則與項目收尾階段之間的關係 | 3.5.6 | AP.1.6 |

| 課程大綱內容代碼 AD | 課程大綱內容： 因地制宜運用 Project DPro | 章節編號 | 課程大綱完整代碼 |
|----------------|--|------|----------|
| 主題 | 副主題 | | |
| | 知道與因地制宜運用 Project DPro 課程大綱內容有關的事實、術語與概念 | | |

| | | | | |
|----|----|------------------------------|-----|--------|
| 01 | 01 | 記得因地制宜的原則 | 4.1 | AD.1.1 |
| | | 理解因地制宜運用 Project DPro 課程大綱內容 | | |

| | | | | |
|----|----|--|-----|--------|
| 02 | 01 | 理解在項目中因地制宜運用 Project DPro 應該考慮的因素 | 4.2 | AD.2.1 |
| 02 | 02 | 理解各種系統在因地制宜運用 Project DPro 工具與技術中的作用 | 4.2 | AD.2.2 |
| 02 | 03 | 理解項目風險情況與 Project DPro 工具和技術之間的關係 | 4.2 | AD.2.3 |
| 02 | 04 | 理解通過執行合作夥伴運用 Project DPro 來執行項目時需要考慮的因素。 | 4.2 | AD.2.4 |

附錄 IV：術語表

| | |
|--|---|
| Activity 活動 | 通過投入（財務、人力、技術、材料和時間資源）所採取的行動，以產生項目工作人員可承擔責任的交付物（培訓、建造等），並在匯總時產生產出。 |
| Asset-based 以資產為本 | 旨在發現和突出社區內的力量作為可持續發展的手段的方法。 |
| After Action Review 事後評審 | 一種簡單、快速、多用途的學習活動，可以用來識別和記錄項目產生的經驗和知識。 |
| Assumptions 假設 | 關於一個設計中識別的必要（內部和外部）條件的假設，這些必要條件確保假定的因果關係能像預期的那樣發揮作用，而且計劃的活動將產生預期的成果。 |
| Baseline 基線 | 在一個干預(介入)開始之前的條件或表現，作為一個實際參考點一用來作為項目監測、評價、控制的基礎。 |
| Bottom-Up Estimating 自下而上估算法 | 這種估算技術首先是諮詢負責項目任務的人員，然後將他們的估算匯總到一個全面的整體預算中。 |
| Capacities 能力 | 使個人、組織、網路/部門和更廣泛的社會系統隨著時間的推移履行職能和實現目標的能力、技巧、理解、態度、價值觀、關係、行為、動機、資源和條件。 |
| Certificate 證書 | 成功完成某一課程的學習後發給某人的檔。 |
| Competencies 能力要求 | 有效完成某一特定工作、角色或情況下所需的綜合技巧、知識、態度和行為。 |
| Concept note 概念文件 | 一份高層面的項目概述，用於在投入資源制定廣泛的項目計劃之前，徵求回饋意見。 |
| Crashing 趕工 | 向項目追加資源，以加快項目進度。 |

| | |
|--|--|
| Credential 資格證明 | 一個人的資格、能力或審查合格證明。 |
| Critical Path 關鍵路徑 | 表示項目開始和項目結束之間最長路徑的活動序列。 |
| Decision Gate 決策門 | 用來總結和接受項目特定階段的產品並進入下一階段的主要控制點。 |
| Decompose 分解 | 將項目交付物分解成更小的元件、部件或零件的一種技術。 |
| Development Organization 發展組織 | 在廣泛的救濟和發展領域開展項目和實踐的各種組織：包括環境、健康、教育和農業領域的長期參與項目，還包括更直接執行的快速臨時性救助項目，幫助面臨饑餓、無家可歸或者因為突發的自然災害或衝突而造成貧窮的人群。 |
| Fast Tracking 快速跟進 | 通過並行而不是按通常順序完成活動來加快項目進度。 |
| Float (or Slack) 浮動時間（或 鬆動時間） | 項目網路圖中的一個任務可延遲但不會導致整個項目完成日期延遲的時間量。 |
| Gantt Chart 甘特圖 | 圖形化表示項目活動進度的橫條圖。 |
| Goal 目的 | 項目所貢獻的最高水準的最終效果或影響（變革、可持續性、生計、福祉等），是許多邏輯框架的最終目標。 |
| Impact 影響 | 顯著效果或長期效果（在許多邏輯框架中，對應各成果和目的層次來確定）。 |
| Inputs 投入 | 項目必須調動和應用於項目活動的資源（人力和財力資源、設備等）。 |
| Issue 問題 | 現在已發生的風險。它的形式可能是一種未解決的決定、情況或問題，並將會顯著影響該項目。 |
| Issue Control Log 問題控制日誌 | 一個用來概述項目問題、問題當前狀態以及由誰負責解決問題的查閱方便的文檔或資料庫。 |

| | |
|---------------------------------------|--|
| Iteration 反覆運算 | 為達到預期目的、目標或成果重複一個過程二次、三次或多次的行為。 |
| Logistics 物流 | 為了滿足客戶要求而進行規劃、實施、控制原材料/半製成品/成品及相關資訊從原產地到消費點的高效率和高成本效益的流動和儲存的流程。 |
| MEAL | 監測（Monitoring）、評估（Evaluation）、公信力（Accountability）與經驗總結（Learning）的英文首字母縮寫。 |
| NGO 非政府組織 | 非政府組織的英文首字母縮寫—一般用來指發展與人道主義領域的非營利性組織。 |
| Network Diagram 網路圖 | 以圖像形式顯示的決策或流程總結，它們組成一個程式或流程從開始到結束的整個過程。 |
| Outcomes 成果 | 項目期望在受益人層面獲得的效果（例如，隨著時間的推移，受益人能夠在實踐中運用知識和技巧，在修建好的道路上運輸貨物）以及為促進群體層面變化而做出的貢獻（減少營養不良、增加收入、提高產量等），隨著時間的推移，這些效果和貢獻綜合在一起可說明實現項目的目的和影響。 |
| Outputs 產出 | 各種項目活動產生的有形交付物，包括產品、貨物、服務和變化（例如人員經過培訓後知識和技能增加；建成了優質的道路），這些交付物綜合在一起，為實現預期的成果做出貢獻。 |
| Parametric Estimating 參數估算法 | 利用類似項目的歷史資料建立項目活動的估計數。這種估算技術較少依賴於人，更多地依賴於統計資料。 |
| PM 項目管理 | 項目管理英文“Project Management”的首字母縮寫。 |
| Procurement 採購 | 計劃和執行資源獲取的各方面工作，包括規格制定、供應商市場調研、協商、採購活動、合同管理和庫存控制。 |
| Product Scope 產品範圍 | 項目要求的符合約定規範的所有交付成果（要交付的東西）。 |
| Program 項目集 | 一組協調統一管理的相關項目，可獲得單獨管理它們所不能獲取的效益和控制。 |

| | |
|---|---|
| Project 項目 | 在一個特定的時間內，使用商定的資源來達成商定的目標的一系列活動。 |
| Project Charter 項目章程 | 詳細描述項目整體要求的一個文檔，用於授權項目經理開始工作。 |
| Project Control 項目控制 | 對項目進度進行測量和報告並採取糾正措施以確保達到項目目標的過程。 |
| Project Implementation Plan 項目執行計劃 | 全面而合乎邏輯地展示詳細的項目模型，確保能在項目範圍和預算內按時完成項目。 |
| Project Management 項目管理 | 計劃、組織和管理資源以成功完成具體的項目目的、成果和產出。 |
| Project Manager 項目經理 | 項目管理領域的專業人員，負責項目規劃、實施和收尾，以成功完成具體的項目目的、成果和產出。 |
| Project Proposal 項目建議書 | 一份簡潔明確的提案和報價，尋求潛在的出資者批准產品和/或服務交付，以回應捐贈者要求或預期需要。 |
| Project Scope 項目範圍 | 交付產品範圍所需的所有工作（如何把交付物創造和交付）。 |
| Risk 風險 | 不確定性對項目目標的潛在影響。 |
| Top-Down Estimating 自上而下估算法 | 這種估算技術依賴於一個人數相對較少的專家組，他們致力於建立一個整體的項目估算，然後再將項目估算分解成更小的工作包。 |
| Work Breakdown Structure 工作分解結構 (WBS) | 將項目分解成一個個組成部分，並將項目過程分解成不斷細化的多個任務，從而建立一個分層任務列表。 |

附錄 V：圖形清單

| | |
|-------------------------------------|-----|
| 圖 1：每年 PMD DPro 專業證書考獲人員數量一累計 | 15 |
| 圖 2：發展領域中的項目風險 | 19 |
| 圖 3：項目約束三角形 | 23 |
| 圖 4：項目約束的分類 | 24 |
| 圖 5：項目、項目集與項目組合 | 25 |
| 圖 6：項目管理的原則 | 29 |
| 圖 7：平衡項目管理的藝術與科學 | 32 |
| 圖 8：Project DPro 能力模型..... | 32 |
| 圖 9：項目管理生命週期例子 | 35 |
| 圖 10：Project DPro 階段模型..... | 36 |
| 圖 11：Project DPro 各階段之間的聯繫 | 37 |
| 圖 12：Project DPro 階段模型中的決策門..... | 39 |
| 圖 13：項目識別與界定階段內部決策門的例子 | 40 |
| 圖 14：Project DPro 階段模型—識別與界定 | 42 |
| 圖 15：以高成本效率的方式管理變更的機會 | 43 |
| 圖 16：Bradshaw 社會需求分類 | 52 |
| 圖 17：三角洲河韋恩圖—從農戶的視角 | 56 |
| 圖 18：三角洲河問題樹 | 58 |
| 圖 19：三角洲河目標樹 | 59 |
| 圖 20：三角洲河解決方案/備選方案樹..... | 60 |
| 圖 21：項目人力資源需求 | 71 |
| 圖 22：三角洲河項目集變革理論 | 74 |
| 圖 23：Project DPro 階段模型—組建..... | 76 |
| 圖 24：項目分期 | 79 |
| 圖 25：項目理事會組成的例子 | 88 |
| 圖 26：三角洲河廁所項目分期規劃圖 | 91 |
| 圖 27：Project DPro 階段模型—規劃..... | 96 |
| 圖 28：進度表計劃的 5 個步驟 | 102 |
| 圖 29：項目範圍界定問題的例子 | 104 |

| | |
|--|-----|
| 圖 30：WBS 例子一圖形格式..... | 105 |
| 圖 31：WBS 例子一間接工作..... | 106 |
| 圖 32：WBS 工作包廁所建設項目..... | 107 |
| 圖 33：廁所示例 | 108 |
| 圖 34：利用網路圖對廁所建設活動進行排序 | 108 |
| 圖 35：三角洲河項目廁所組成部分網路圖 | 112 |
| 圖 36：三角洲河項目廁所組成部分網路圖—關鍵路徑 | 113 |
| 圖 37：三角洲河項目廁所甘特圖（部分摘錄） | 114 |
| 圖 38：分期計劃 | 124 |
| 圖 39：Project DPro 階段模型—執行 | 127 |
| 圖 40：三角洲河項目廁所組成部分網路圖 | 130 |
| 圖 41：快速跟進廁所項目進度 | 131 |
| <u>圖 42：</u> 廁所項目進度趕工 | 131 |
| <u>圖 43：</u> 項目變更申請流程圖示例 | 142 |
| <u>圖 44：</u> Project DPro 階段模型—項目收尾..... | 146 |
| <u>圖 45：</u> 項目收尾的幾種情境 | 147 |
| <u>圖 46：</u> 事後評審..... | 155 |
| <u>圖 47：</u> 項目管理的原則 | 157 |
| <u>圖 48：</u> 計劃、行動、學習、評審過程..... | 173 |

附錄 VI：表格清單

| | |
|------------------------------------|-----|
| 表 1：項目、項目集與項目組合管理一覽表..... | 27 |
| 表 2：Project DPro 能力模型特徵..... | 33 |
| 表 3：三角洲河項目決策門例子 | 40 |
| <u>表 4：</u> 三角洲河廁所建設項目數據收集規劃 | 48 |
| 表 5：二手數據的優缺點..... | 49 |
| 表 6：一手定量數據的優缺點..... | 49 |
| 表 7：一手定性數據的優缺點..... | 49 |
| 表 8：數據的類型..... | 50 |
| 表 9：利益相關方 (持份者) 類別..... | 55 |
| 表 10：利益相關方 (持份者) 分析矩陣..... | 57 |
| 表 11：範圍分析 | 61 |
| 表 12：邏輯框架的縱向邏輯..... | 63 |
| 表 13：邏輯框架說明 | 63 |
| 表 14：邏輯框架的橫向邏輯..... | 64 |
| 表 15：假設例子 1..... | 64 |
| 表 16：假設例子 2..... | 65 |
| 表 17：邏輯框架各層級指標指南 | 66 |
| 表 18：三角洲河廁所建設項目的邏輯框架..... | 68 |
| 表 19：風險評估矩陣 | 82 |
| 表 20：風險登記表—三角洲河廁所項目 | 85 |
| 表 21：利益相關方 (持份者) 參與策略..... | 86 |
| 表 22：項目建議書與項目執行計劃之間的不同之處 | 97 |
| 表 23：產品範圍與項目範圍 | 103 |
| 表 24：基於活動的預算..... | 112 |
| 表 25：監測的內容、原因、時間及方法問題 | 115 |
| 表 26：評估的內容、原因、時間及方法問題 | 116 |
| 表 27：評估匯總表..... | 117 |
| 表 28：MEAL 的六個基本要素 | 118 |

| | |
|---|-----|
| 表 29 : 溝通計劃 | 120 |
| 表 30 : 利益相關方 (持份者) 參與策略 | 120 |
| 表 31 : 三角洲河 RACI 矩陣 | 121 |
| 表 32 : UNDP 資產分類 | 123 |
| 表 33 : 過渡計劃矩陣 | 126 |
| 表 34 : <u>一個為期六個月的項目示範性預算（包括 1—3 個月的實際費用）</u> | 133 |
| 表 35 : <u>一個為期六個月的項目預算例子（包括掙值分析資料）</u> | 135 |
| 表 36 : <u>掙值分析成果組合</u> | 136 |
| 表 37 : <u>問題日誌</u> | 138 |
| 表 38 : <u>指標績效跟蹤表</u> | 139 |
| 表 39 : <u>可持續性計劃檢查清單</u> | 150 |
| 表 40 : <u>修改的問題日誌</u> | 155 |
| 表 41 : <u>因地制宜運用項目管理工具的例子</u> | 177 |

附錄 VII：Project DPro 品牌條件、條款和溝通指南

《發展領域項目管理專業指南》（Project DPro 指南）和 PM4NGOs 編寫的所有其它指南、方法、工具和資料，與《Program DPro 指南》和《輔助資料》一樣，均根據知識共用署名非商業用途 4.0 國際許可證進行分享，並受到保護。所有指南都已註冊獲得國際標準書號（ISBN）。

專業人員、培訓導師和所有讀者都可以用任何媒介或形式免費複印和再分發本指南中的資料，並改編—混編、改寫或者根據本指南中的資料進行再創作，但須以適當方式注明資料來源為 PM4NGOs，且不得將其用於商業目的。

《Project DPro 指南》以及前面所述所有其它 PM4NGOs 方法的版權與知識共用署名適用所有用戶，而不管與 PM4NGOs 是否有任何正式或者非正式的合作夥伴關係。

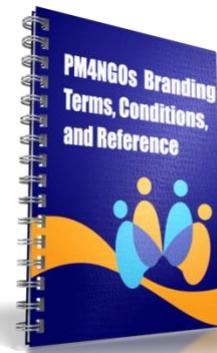


在實際工作中，如何使用 Project DPro 與 PM4NGOs 資料？

您可以採用任何形式複製和再分發《Project DPro 指南》和其它 PM4NGOs 方法，全文複製或者混編、改寫或者改變均可，但不得用於商業目的。換句話說，PM4NGOs 指南和資料以及您編寫的含有 PM4NGOs 指南和方法的任何資料，您都必須**免費**提供。

如果您複製和再分發 PM4NGOs 指南和資料，您必須**注明引用來源**，提供許可證連結，並注明是否作了改動。使用 PM4NGOs 標誌和我們的方法視覺識別時，均須遵循 PM4NGOs 的品牌指南。

在 [PM4NGOs 官網](#) 上，我們分享了如何在您的網站或出版物上使用 PM4NGOs 和我們的方法標誌及名稱的快速參考。您可以以任何方式使用，但不得以任何方式暗示 PM4NGOs 為您、您的組織或者您編寫和共用的資料提供了背書。



附錄 VIII：參考文獻

- 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.

Lipczinsky, 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. Leege, 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.



PM4NGOs 是 **PMD DPro** 指南原版及其翻譯本的
作者和出版商。

PM4NGOs is the author and publisher of this
Project DPro Guide translation and its original version.

感謝 三一基金會 資助翻譯。

This translation was sponsored by and thanks to
SANY FOUNDATION.

