



PM4NGOs

Program DPro

发展领域项目集管理专业指南

出版商

© 版权 2017 PM4NGOs

PM4NGOs、DPro 及相关标志均属于 PM4NGOs 的商标。

ISBN: 978-0-9962090-4-5

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



读者可以自由地复制、转载和改编本作品，但仅限非商业目的。

版本信息

本发展领域项目集管理专业指南（Program DPro 指南）为 2019 年 6 月修订的 1.6 版。

- 重新命名，更换 ISBN。

历史版本

第 1 版，2017 年 7 月 12 日。

第 1.1 版，2017 年 8 月：重编页码、增加术语表。

第 1.2 版，2017 年 12 月：统一指南命名规范。

第 1.3 版，2018 年 1 月：校对、微调。

第 1.4 版，2018 年 3 月：附录新增 Program DPro 学习成果（课程大纲）。

第 1.5 版，2018 年 9 月：措辞修改、微调。

致谢

《发展领域项目集管理专业指南（Program DPro 指南）》的创作、编辑和审稿得到了大量专家学者的支持与帮助。在众多贡献者中，我们首先要对以下学者致以特别的谢意，他们分别是阿曼达·弗里特伍德（Amanda Fleetwood）、白兰地·韦斯特曼（Brandy Westerman）、克莱门特·齐珀科劳（Clement Chipokolo）、科瑞·瓦希（Corey Walsh）、克里斯·卡特塔威（Chris Cattaway）、克里斯·福斯特（Chris Foster）、克里斯托弗·麦克雷（Christopher Maclay）、德利亚·乌卢提亚·瑞茨（Delia Urrutia Ruiz）、唐·迈克非（Don McPhee）、多弗·露森曼（Dov Rosenmann）、爱德森·马利荷（Edson Marinho）、埃米莉·费雷迪（Emily Fereday）、费德里科·迪亚兹·阿尔贝蒂尼（Federico Diaz-Albertini）、胡安·帕拉西奥斯（Juan Palacios）、吉姆·库辛斯卡斯（Kim Kucinskaskas）、丽萨·罗宾斯—盖兰德（Lisa Robbins-Garland）、露西·戴维斯（Lucy Davies）、马克·尼雷斯（Mark Nilles）、娜塔莎·乔尔杰维奇（Natasa Djordjevic）、皮特·马勒（Peter Marlow）、里奇·奥蒙德（Rich Ormond）、理查德·法鲁（Richard Pharro）、罗斯·科克森（Ross Coxon）、萨拉·卡西奥（Sarah Cashore）、托马斯·德恩特（Thomas Dente）、提卡吉特·雷（Tikajit Rai）、特雷弗·纳尔逊（Trevor K. Nelson）和维克多·奇尔德（Victor Child）。

本指南参考、引用了很多组织的文章和材料，我们也对这些组织表达诚挚的谢意。

最后，如果没有约翰·克罗帕（John Cropper）的带领，本次修订工作也不可能成功完成。正是在他的鼓舞、贡献和技术指导之下，本指南才最终得以和读者见面。

特雷弗·K·纳尔逊（Trevor K. Nelson）

谨代表 PM4NGOs 理事会

Program DPro 官方授权 中文翻译版

声明与致谢

自从 2021 年初《发展领域项目管理专业指南》的中文翻译版与大家见面以来，得到了国内广大公益服务机构和从业人员的欢迎，也获得了广泛的认可和运用。至今中文版指南的下载已达数万次，也已经成为公益项目管理重要的指引和工具书。随着大家对项目管理认识的不断提高，对更全面和系统化项目管理知识的需求也日渐强烈，因此，也有不少公益伙伴希望进一步了解项目集管理、MEAL 管理等相关指南和工具。为了更好地满足公益伙伴在项目管理专业发展上的需求，帮助大家从单纯的一个个独立项目的管理，发展为能够以协同的方式管理多个项目，以取得更大的效果和影响，汉达团队在获得 PM4NGOs 的授权基础上，终于将《发展领域项目集管理专业指南》翻译成中文，期间得到多位热心推动公益发展的伙伴们支持。期待它能够再次成为有效公益的重要助力器，也为公益从业者在项目管理专业上的发展提供指引，促进专业公益人才的发展。

本指南的翻译，是在没有任何资金支持的情况下，完全依靠汉达团队与志愿者的支持与奉献才得以完成，在此我们特别要感谢许许多多志愿者们的付出和努力，特别是梁镗烈博士的鼎力支持和贡献，还有卡莱尔教育（Transmax Interpretation Institute）组织的志愿者翻译团队。此外，在校对和专业审核及排版上得到了费明晶女士、林雨晴女士、乾康平女士、冯洁珍女士、齐秀丽女士、董丽亚女士等多位热心人士的大力支持，在确保忠于原文的基础上尽量做到符合中国国情和中文的阅读习惯。当然，最终能完成这项翻译任务，还有赖以下人员的分工和通力协作：

总编辑	陈志强医生	广州市汉达社会工作服务中心/PM4NGOs 理事
副总编辑	梁镗烈博士	北京师范大学（珠海校区）专业顾问
责任编辑	费明晶女士	广州市汉达社会工作服务中心 总干事
翻译	卡莱尔教育（Transmax Interpretation Institute）志愿者翻译团队（叶侨斯女士、李尚女士、蔡淑贞女士、顾嘉辉先生、李雨樨女士、谭慧贤女士、谈悦女士）	
校对	林雨晴女士	广州市汉达社会工作服务中心
	乾康平女士	广州市汉达社会工作服务中心
	齐秀丽女士	广东省汉达康福协会
	董丽亚女士	广东省汉达康福协会项目管理顾问
排版	冯洁珍女士	广东省汉达康福协会

由于在公益项目管理领域方面，我们还处于探索和构建阶段，在翻译和词汇的运用上仍有很多值得探讨和不断完善的地方，因此，我们也非常希望收到读者的热心反馈和建议。如有任何反馈和建议，烦请发邮件到 (michaelc@handa-idea.org)，不胜感谢。最后，再次感谢所有对本指南翻译给予无私贡献的每一位热心人士！也祝愿我国的公益事业蓬勃发展！

陈志强 (Michael Zhiqiang Chen)

二零二三年八月 于广州

目 录

序言	9
通过项目集改变世界	10
复杂性管理	10
Project DPro（项目管理）和 Program DPro（项目集管理）	11
项目、项目集和项目组合管理	12
《Program DPro 指南》章节结构	15
项目集阶段	18
项目集管理原则	20
项目集要素	20
计划、执行和回顾	21
监测、评估、公信力和经验总结（MEAL）	21
变革理论	23
项目集管理范畴	24
案例研究：三角洲河项目	26
准备好开始进入学习	27
阶段 1: 项目集的认识	28
概述	29
关键产出：项目集概念书	30
项目集概念书	30
决策门	31
谁参与了这个阶段?	32
这在实践中意味着什么?	33
输入	34
流程	35
背景分析	37
组织变革理论回顾	42

项目组合回顾.....	43
利益相关方识别.....	44
制定项目集的长远目的（影响）	45
界定项目集的范围并识别项目.....	45
组织资产回顾.....	46
时间和资源估算.....	47
制定项目集概念书.....	48
产出	49
阶段 2: 项目集设计	50
概述.....	51
关键产出：项目集章程.....	52
项目集建议书.....	52
决策门.....	53
谁参与本阶段？	54
本阶段在实践中的意义.....	55
输入.....	56
流程.....	57
逻辑框架（Logframe）	57
监测和评估框架.....	60
甘特图.....	61
预算估算.....	62
利益相关方分析.....	62
风险分析.....	65
项目集架构图.....	67
项目集资源动员计划.....	67
产出	69
项目集章程.....	69
项目集建议书.....	71

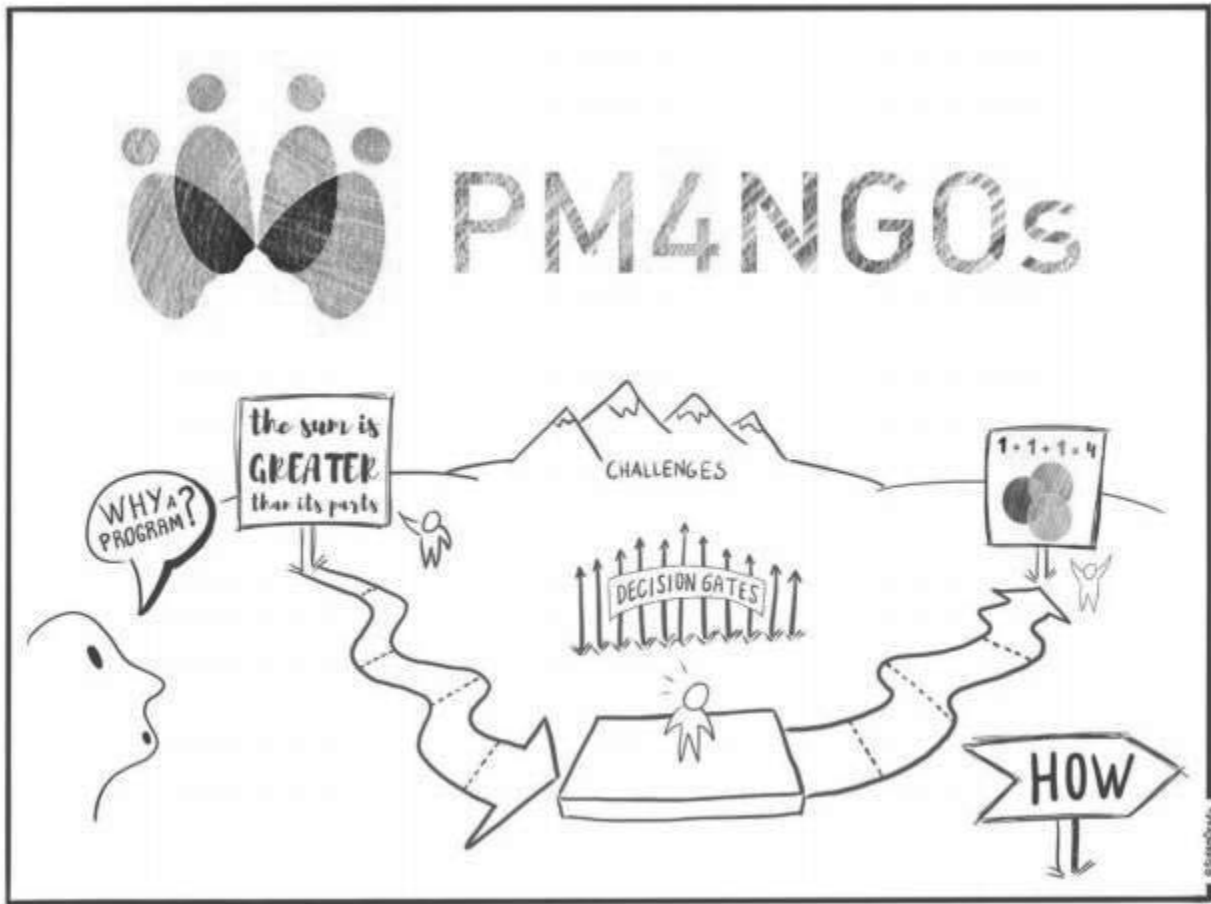
阶段 3: 规划与执行	72
概述	73
关键产出	74
决策门	75
谁参与本阶段?	78
项目集规划	79
输入	80
流程	81
利益相关方参与计划	82
项目集计划	82
分期计划	84
可持续性计划	87
产出	87
项目集执行	88
输入	89
流程	90
分期计划与管理	90
风险管理	91
问题和变更管理	91
人力资源管理	91
利益相关方管理及沟通	92
供应链及物流管理	94
监测、评估、公信力和经验总结	95
财务管理	95
预算和现金流管理	96
产出	98
阶段 4: 项目集收尾	99
概述	100

关键产出	100
决策门	101
谁参与本阶段?	103
本阶段在实践中的意义?	103
输入	105
流程	105
管理预期	106
收尾计划	106
可持续性评估	107
行政及财务收尾/归档	107
项目收尾	108
经验总结学习	109
评估	110
庆祝活动!	111
项目集收尾会议	111
调适性经验总结	112
项目集章程的更新和授权	112
产出	114
项目集经理：技能和能力要求	115
原则：治理良好	116
概述	116
重要性	117
这一原则在实践中如何体现	118
常见挑战	124
原则：参与性	126
概述	126
重要性	126
这一原则在实践中的意义	127

常见问题.....	133
原则：全面性.....	135
概述.....	135
重要性.....	135
这一原则在实践中如何体现.....	137
常见挑战.....	145
原则：一体化.....	146
概述.....	146
重要性.....	146
这一原则在实践中如何体现.....	148
常见挑战.....	153
原则：因地制宜.....	154
概述.....	154
重要性.....	154
这一原则在实践中如何体现.....	154
常见挑战.....	165
附录.....	166
附录 1: 术语表.....	166
附录 2: 发展领域项目集管理专业指南学习成果（课程大纲）	171



序言



“一小群有思想的人可以改变世界，而且也只有他们，才真正地推动了世界的改变。”

——玛格丽特·米德 (Margaret Mead)

通过项目集改变世界

项目集经理在组织中担当着极其重要的角色。预想下项目集经理的岗位目标，就会发现该职位需要通过主动制定活动和目标，为战略管理层和项目经理之间搭建起一座桥梁。

PM4NGOs 发展领域项目集管理指南，正是为了给项目集经理提供建议、工具和指导，帮助他们更高效地履行职责，在本地、地区乃至国际上发挥自己的影响力。项目集的成功需要组织内外部的团队成员为了实现一个共同的目标而通力协作。本指南不仅针对有项目集管理需求的人，而且希望让更多发展、人道主义和环境保护领域中的个人和组织能接触到这本指南，了解协作的重要性。本指南致力于明晰作为项目集管理者，在管理项目集及项目任务时应承担的职责。但所提及的建议和工具并非一成不变，而应该根据不同项目集和组织结构的实际状况因地制宜地运用。



沉着慎思，改变世界

我们希望经验丰富的项目集经理们可以从 Program DPro 获得一些新的想法，以及合适的工具和框架，帮助他们更好地了解所从事的工作；我们也希望能让有抱负的项目集经理们从指南中获得一些指引，从而做出在该管理层面所应做出的明智决策。至于国家和地区负责人，将能够从本指南中找到他们所需的信息，帮助他们更好地构建团队成员；招聘者则可以从列出的岗位技术和能力要求中获益；咨询人员和支持团队也可通过阅览本指南，帮助他们与项目集经理们更高效地工作。

复杂性管理

各地的发展领域专业人员，都致力于应对最为复杂的地区性和全球性问题，包括极端的贫困、武装冲突，以及传染性疾病的爆发和性别暴力等等。而造成这些贫困、暴力、疾病、社会不公正、环境恶化和人道主义灾难的原因是非常复杂的，因此致力于解决这些问题的发展领域和相应非政府组织（NGO）往往需要采取多种策略和干预手段。

动态化的工作环境需要通过多维度的措施才能带来变革，而国家和地区的团队必须具备有效的方法，才能在持续变化的环境中及时做出应对，并最终交付出优秀的项目集。为了实现这一目的，项目集经理必须对外部环境有良好的认知，对如何执行项目集、项目和活动做出合理的判断。

项目集经理的职责，在于密切留意当地、国内及国际动态，与高层管理者展开紧密合作，并带领好项目经理及其团队。该职责还应包括洞察到如何实现利用多个单项干预的产出撬动更大的整体社区影响力；或确保一组项目能够有机融合成为一个项目集，从而实现规模经济，促进获取机构捐赠者的资金支持。项目团队成员所关注的，通常是活动的执行，以便带来期望的产出和成果；但项目集经理所关注的是如何协作，如何实现协同效应，以及如何找到扩大整体项目影响的突破口。

非常重要的一点是，即使是由一位经验丰富的项目经理负责管理大型复杂的项目，契合组织的长远目标及整体战略也并不容易做到。他们也需要得到其管理者（通常是项目集经理）的支持和引导，并为他们提供所需的宏观思维和领导力，确保能够最终交付兼具效率与效果的项目。Program DPro 项目集管理的创作初衷，也是为了阐明项目集经理和项目经理的不同之处，为需要重塑运作方式的组织提供指导。

项目集管理和项目管理的一处重要差异就在于对不确定性的管理能力，这样的能力将贯穿于项目集的始终。项目集的时间跨度往往长达数年，所以在社会、政治、经济或地理条件变化时，总会有无法预见的机遇存在，以及需要克服对应的潜在风险。

资金分配的优先次序、承诺、政策、法律及受益人需求的变化，均能影响项目集的资源、策略和目标。所以项目集经理必须识别、评估、管理和控制由上述不确定因素而引发的风险，把握最新可利用的机遇，同时考量对受益人的潜在影响（无论正面与否）。

Project DPro（项目管理）和 Program DPro（项目集管理）

世界各地的项目经理们对 PM4NGOs 发展领域项目管理指南（Project DPro）并不陌生。截至 2017 年底，有超过 17000 人获得资格认证（包括 Project DPro 1 级和 Project DPro 2 级认证）。相当多的国际性非政府组织在它们的组织系统和结构中使用 Project DPro 的标准。这本新修订的指南

（Program DPro）作为 Project DPro 的补充，为项目集经理们引入崭新理念、综合化工具和建议，以便在发展、人道主义和环境保护领域实现符合标准的高质量项目集。

Project DPro 所引入的项目五阶段生命周期，为项目经理提供一个正式且结构化的工作框架；也为他们明确了关键原则和流程，提供了丰富的工具、技术和统一的术语，以帮助他们掌握必要的技能，确保项目能够按时、按预算和范围要求完成。在过去的五年中，Project DPro 迅速推动了标准化的工作方式，大大提高了整个发展领域项目的标准。

建立在 Project DPro 的方法论之上，Program DPro 将项目集经理所需的概念和工具整合到一个框架中，以促进对构成项目集的多个关联项目的协调管理。

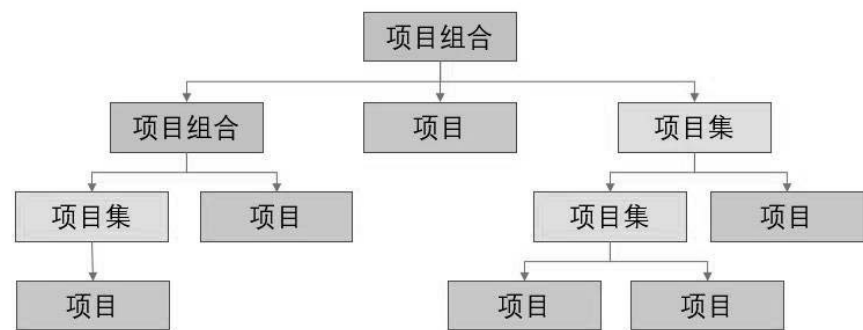
本指南明晰了项目集管理和项目管理的差异，也对项目集管理工具的应用提供指引，为发展领域的领导者和管理者的工作提供支持。同时，项目集管理指南也关注组织的愿景和战略，领导力技能的整合，如何保持“宏图”策略，强调项目集生命周期中整合经验总结与改进的重要性，以及对多成果管理日趋复杂的理解。

就逻辑而言，Program DPro 顺承了 Project DPro 的诸多共同点，比方说原则、规范和工具等。但二者的不同体现在项目集经理对工具的运用方式，以及如何因地制宜回应更高层面战略的需求。虽然熟悉 Project DPro 并非学习 Program DPro 的必需条件，但如果在熟悉 Project DPro 的基础之上学习 Program DPro，将有利于对项目集管理实践有更为深刻的理解。因此，Program DPro 指南不会再详细论述已在 Project DPro 介绍过的原则和工具，但为了更好地解释它们与项目集管理情景的关系，有时也会做简要的介绍。

项目、项目集和项目组合管理

在发展领域，“项目”、“项目集”和“项目组合”总是频繁出现，但其内涵却交替互换。由于这些术语没有一致而准确的定义，项目经理的角色和职责常常会在面临相应层面的管理任务时界定不明，引发他人的误解。因此，考虑到这些术语在管理文献中的大量运用，我们在这里先对项目、项目集和项目组合的定义做简单的介绍。

图1：项目、项目集和项目集合



项目管理

依据项目管理协会（PMI）和 Project DPro 的解释，项目是“为创造独特的产品、服务或成果而进行的一项临时性工作”。项目交付的成果是整体性产出（可交付物），这些产出（成果）应该为社区和其它利益相关方（如捐赠人）带来更好的成果。项目是有限性的，专注于以最高成本效率和可度量的方式为社区提供特定的效益。

项目管理是为成功交付特定项目目标、成果或产出，对资源进行规划、组织和管理而形成的规范。项目管理的主要挑战在于，如何在实现目标时，平衡好范围、预算、进度、质量等约束条件。项目可能会在不同程度的控制和治理下运行，高层项目经理通常需要负责对庞大的预算进行管理。

项目集管理

项目集是指对一组相关的项目和活动（有时候称为“项目集的组成部分”），通过协调的方式进行管理，从而取得比单独管理一个项目更大的效益。换句话说，整体效益（项目集的效益）大于其组成部分（项目、活动和任务）的总和。发展组织往往会将项目纳入到项目集中进行管理，这样，项目交付的成果可以解决更广泛的需求，为他们所服务的社区获得倍增的效益。

项目集可以是由国家层面进行的管理，也可以是由地区、组织层面，甚至是针对某个议题进行的管理。在国家层面，一个项目集在国家主任（Country Director）、项目集部门负责人（Head of Programs）或者类似角色的领导下进行管理；在地区、组织层面，项目集在区域主任、项目集部门负责人或者类似角色的领导下进行管理。同时，并不是所有的发展组织都有明确的管理等级，设定了独立的项目集管理部门，很多组织选择的是一个职责共担、扁平的管理结构，因此可能会基于一个项目集而临时组建一个项目集管理团队。

与项目不同的是，项目集通常采取集中式管理，以协调项目集内的多个项目，从而实现这个项目集的整体战略目标和效益。在发展领域，这一方法尤其重要，因为通过项目集来对项目进行管理，非政府组织可以获得规模经济效益，实现递增式变化，这也是分开单独管理每一个项目所无法实现的。

项目集管理 例 1

- 一个组织所开展的医疗设施建设项目，会包含在一个范围更大且含有多个互补性活动的项目集里，包括培训医务工作者、与当地社区开展外展活动、改善新建筑周围的供水和卫生基础设施等。一个全面的项目集如同一把伞，通过将把这些项目纳入到这把伞之下，组织在实现单个项目效益的同时，也为整个当地社区医疗卫生服务更有效和更高效地运行带来了整体性的效益。

项目集管理 例 2

- 一个非政府组织为乡村地区开展了多年的粮食安全项目。这些项目即便可为社区带来一些实质性的帮助，但却并未真正解决造成乡村贫困的根源性问题，尤其是欧美的进口食品在当地市场低价倾销所带来的问题。因此，该组织决定创建一个项目集，在执行粮食安全项目（毕竟能够带来一些帮助）的同时，将工作重心移转到研究廉价食品倾销的影响问题上。接下来的工作是制定倡导性的项目，以游说政府调整对进口食品的政策，同时还要设计一个项目旨在提高当地潜在合作伙伴的宣传倡导和组织活动能力，推动他们在这方面发挥领导性作用。

项目组合管理

在大多数组织里，受项目资源局限，各个部门总会出现相互竞争资源的情况。项目组合管理则有助于协调项目集和各个项目，使它们目标一致且尽可能地符合整体战略和目标。为达到组织的整体目标，项目组合管理需要考虑到如何根据资源的供给和需要，做好优先次序的确定，以及机会和风险的平衡。考虑到项目组合的复杂性及其战略性的选择，项目组合通常由组织的高级执行团队或高层管理者来进行管理。

尽管了解项目组合管理相关问题并非项目集经理的职责，但了解与项目组合管理相关的问题仍然非常重要。考虑到有限资源的竞争需要，项目集经理们和他们的团队应能够证明他们要开展的项目集与项目：

- 如何有助于实现组织的愿景目标；
- 如何支持组织的战略实施；
- 如何为组织的项目集、项目组合做出贡献。

项目组合管理需要监测多个项目和项目集的绩效，但它不涉及日常的项目任务实施管理，而是侧重关注组织的战略目标，包括选择、启动和管理所有工作的总体实施。项目组合管理的工作涉及做出高层面决策，决定是否终止或对某个项目及项目集做出调整，以优化实施的战略，从而达成组织的使命。

表1：项目、项目集、项目组合管理

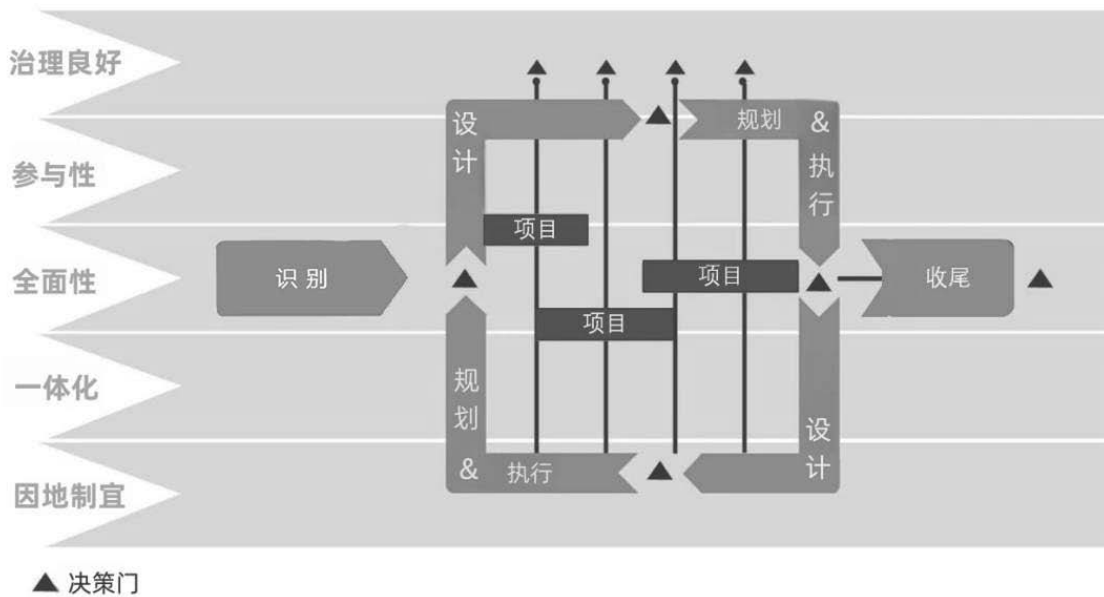
项目组合	项目集	项目
项目组合经理作为高层领导，全面负责一个组织达到战略目的和目标所需变革的投入。 特征： • 为整个组织确定长期的愿景目标 • 提供全局概念和组织洞察 • 确定政策、标准、优先级和计划 • 了解跨组织问题 • 管理高层面战略性风险 • 做出艰难的抉择 • 全方位了解领域的相关信息（包括内外部） • 能够同时监测各种项目集、项目和其它活动	项目集经理负责协调、指导和监测一系列相关项目和活动的执行（通常是持续多年的），以交付符合组织战略目标的成果。 特征： • 在项目集范围内制定并明确战略与远景目标 • 推动所有层面利益相关方（包括内外部）的参与 • 指导与监测项目活动的实施 • 管理战略和运行风险 • 了解和解决项目之间的问题 • 注重质量与成果 • 确保交付可测量的效益和影响	项目经理负责协调为交付一个或者多个产出而建立的临时性结构。 特征： • 管理与协调 • 交付产出 • 关注时间、成本、范围 • 注重量身定做的产出能符合要求并实现效益 • 业务活动需基于预算 • 注重项目风险 • 管理与交付物有关的问题 • 为成功执行可交付成果和活动制定计划

《Program DPro 指南》章节结构

Program DPro 指南可简明地划分为两部分。第一部分阐明项目集管理在整个周期中的四个关键阶段：**1) 识别；2) 设计；3) 规划与执行；4) 收尾**。这四个阶段会在下文中进一步阐述。第二部分则列明了项目集周期所有阶段中均存在的五个关键原则：**治理良好、参与性、全面性、一体化和因地制宜**。

以上提到的阶段和原则两个要素，直观展现在以下的项目集生命周期可视化模型中，该模型能帮助理解本指南中的关键内容。

图2：项目集管理周期



仔细阅览该图，我们会发现在开始和结束阶段分别是**识别**和**收尾**阶段，且被一目了然地列在中间正方形的外侧。坐落在正方形内的，是项目集的两个重要阶段：**设计**和**规划与执行**，它们以连续迭代的方式呈现。

在图表左侧列出了**五个关键原则**。之所以放在侧面，是因为这些原则作为项目集管理的厚实根基，能让项目集在整个周期中保持高质量的管理和决策。

每个阶段之间有一个小三角形：**决策门**。决策门代表了项目集周期的迭代性。它存在于管理规划中，可让项目集及其项目适应动态环境，并因时而变。对经验总结和主动变革而言，决策门至关重要，因为它们有助于在项目集周期内的每个阶段对单个项目进行控制和绩效评估，从而能够及时对项目 and 整个项目集进行纠正和调整。

注意：

本模型与 *Project DPro* 项目管理的五阶段并不相同，它更加准确地阐明了项目集经理的战略职责。

项目集所包含的项目均位于正方形中央，可以看到它们分别出现在图中的不同水平上，这表明一个项目集中可能设置有各式各样的项目。每一个项目的成果、可交付物和时间线都坐落在项目集的方框内，代表着设计和规划与执行两个关键阶段的动态特性。

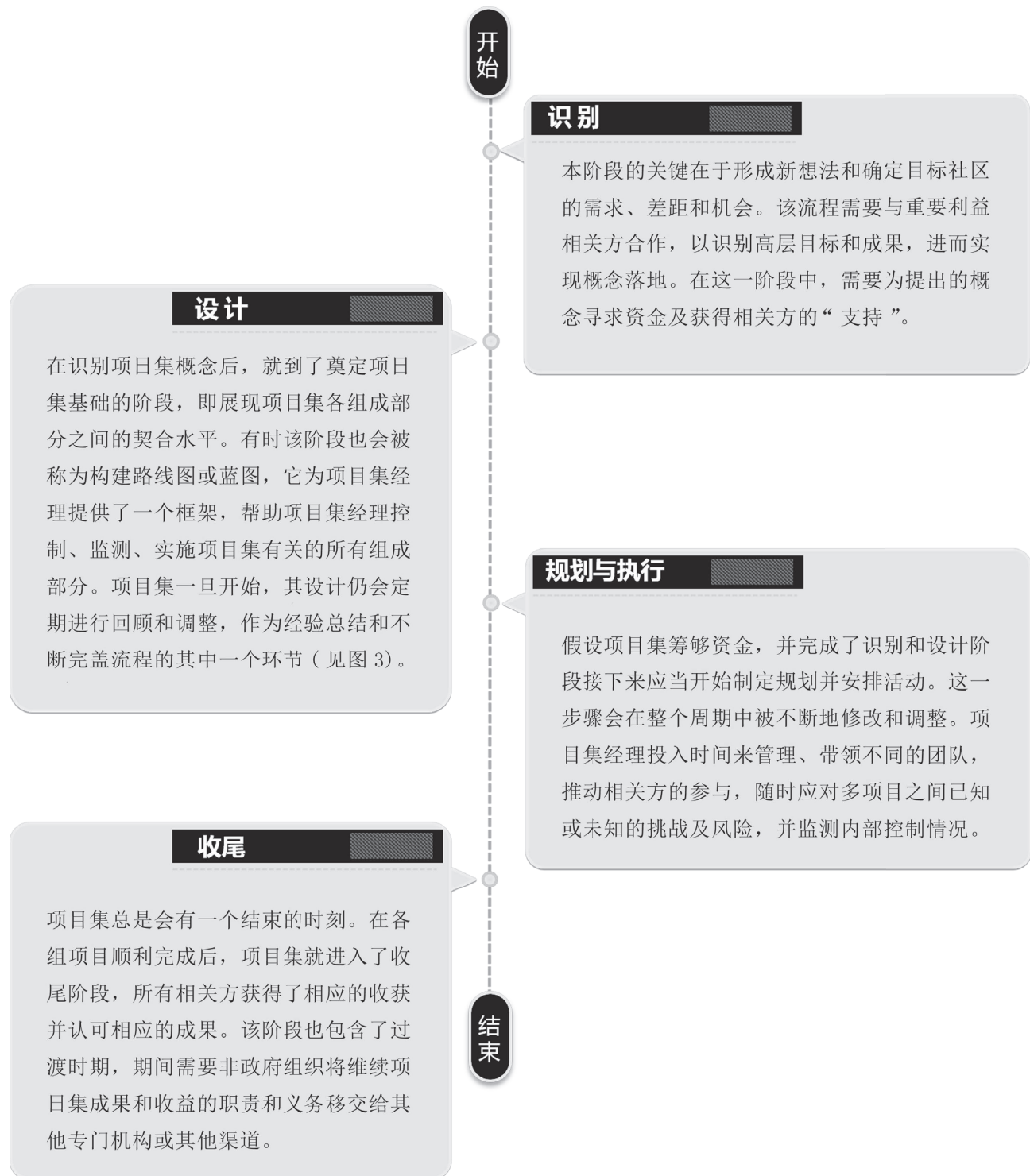
由于受时间约束，项目集经理必须及时修改、调整、适应或做出重要决策，以确保所有项目集的组成部分，即项目和活动，与整个项目集的远景目标、规划相一致，朝着成功收尾目标迈进。在**设计和规划与执行**阶段进行修改和调整，反映了组织在项目实施管理过程中对高质量监测和评估流程的更为广泛的要求。该流程通常被称为 MEL（监测、评估和经验总结）或 MEAL（包括关键的公信力，即 A），会对项目集生命周期的所有阶段产生影响。因此，项目集经理的工作就是要确保在所有项目和项目集中建立迭代回顾过程，以便团队能够随时监测产出是否符合标准，及时收集绩效反馈信息。

有效监测的工作方式对于及时发现潜在问题并进行过程纠正是至关重要的。如果能在项目集生命周期全程持续地采用这种工作方式，将为我们进行高质量的评估提供必要的信息和依据，也能为未来的项目集提供信息，并满足捐助者的要求。这也解释了为什么与监测和评估有关的工具和规范都包含在项目集管理的整个生命周期中，而不是作为一个单独的附件或一个独立的阶段。

学习这本指南最好的方法是逐章阅读：首先，探索各**阶段**中的建议、工具和相关指引；然后再到一个优秀项目集经理所必须遵循的标准和必须具备的重要能力的**总体原则**。在阅读完指南后，无论您是正处于项目集的启动阶段还是在实施过程中，都可以将所学付诸实践，尝试一些新的方法或利用一些有价值的工具。

本指南还包含一个总结性概要，提供了一个“最低标准”核对清单以便参考查阅，同时也提供了创建行动计划的建议，以及一些延伸阅读资料和其他资源等。指南最后附有术语表和附录，包含补充核心内容的信息。

项目集阶段



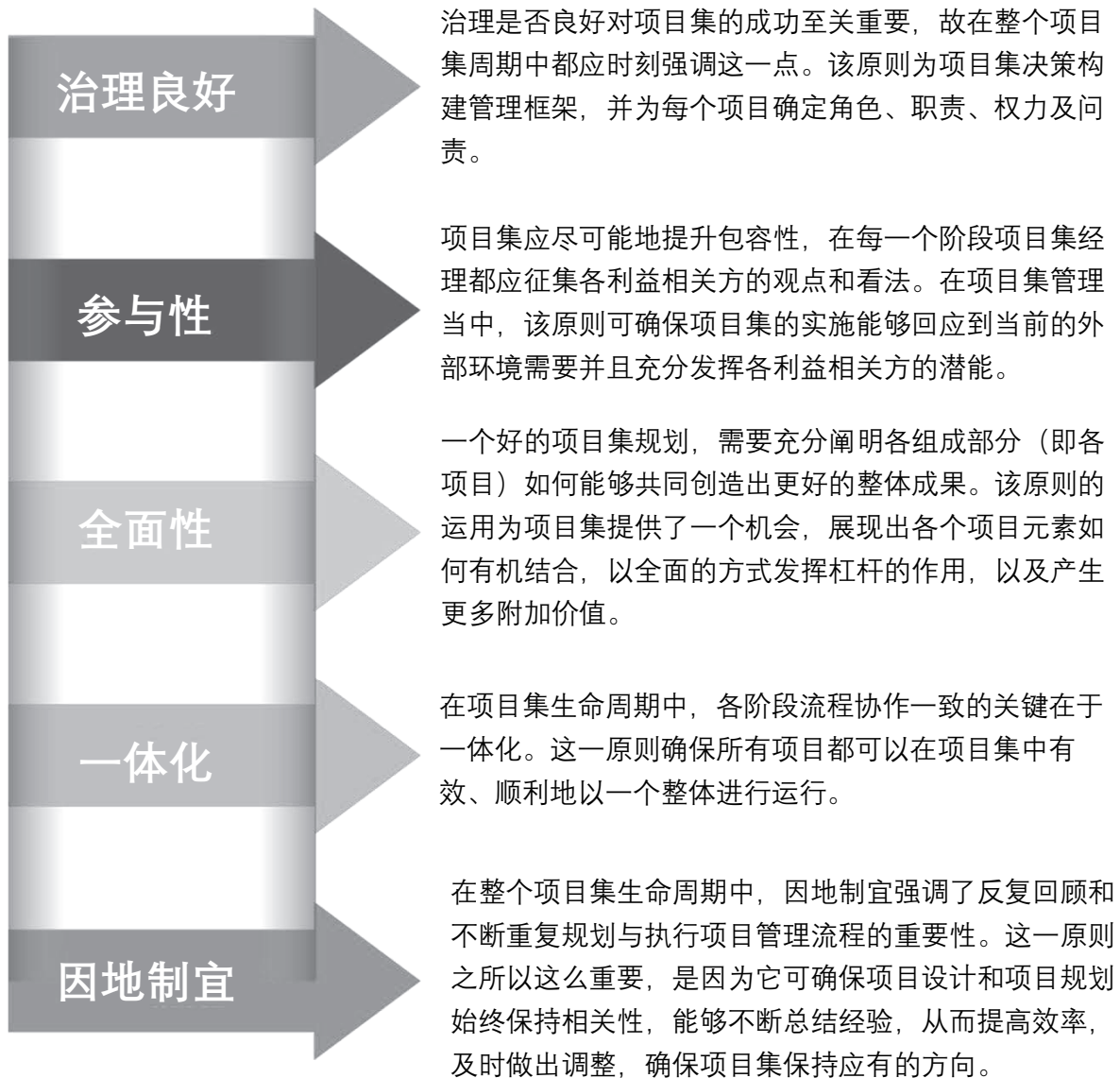
指南将四个阶段分为四个单元进行介绍，并用相同的结构分别介绍每一单元的内容。

表2：项目集单元内容

概述	概述每个阶段的含义及其与项目集周期的关联（如图 2）。
关键产出	每阶段需要完成的主要可交付物，如书面文件、概要或建议书等。 在各阶段中运用的所有工具和流程，都有助于完成最终产出。而最终的产出又将有助于解答决策门中提出的问题。例如：项目集在识别阶段的产出是一份潜在的概念文件（或建议）。这份文件将被分享给主要的相关方，并根据他们的反馈意见决定是否开启下一阶段的决策意见。
决策门	决策门是项目集周期中的重要检查点，每一个团队成员均可在项目集需要时暂停、反思、学习，必要时修改项目进程。本指南会以正式或非正式提问的方式来介绍决策门。比如说：在项目集识别阶段快结束时，项目集经理应当询问“我们准备好设计了吗？”这会提示团队检查该阶段中是否已完成所有活动，以便进入下一个阶段——设计。
谁应参与	各利益相关方会分别参与一个项目集周期中的不同阶段。这一节的内容将促进项目集经理思考哪些相关方需要参与、何时参与，以确保相关方能够充分参与、及时协商。
实践意义	在每阶段开始时，项目集经理需要有一系列的输入信息，为项目集进展所需的讨论和决策提供意见。本章节所推荐的输入、工具和流程，使得项目集团队能够收集完成每个阶段所需的信息，以方便未来阶段的工作。

项目集管理原则

五项基本原则贯穿于项目集的各个阶段，这些原则的目的是为项目集管理提供指导或标准。各阶段尽管看似单独分离，实则内在相互关联。因此，项目集经理及其团队应致力于在项目集周期中更加一致地应用这五项原则。



项目集要素

除了阶段和原则，我们还融入了几个能让项目集成功的基本要素，包括：

计划、执行和回顾：这一循环流程能让项目集经理及其团队及时变通，灵活调整。

监测、评估、公信力和经验总结：实现目标、保持良好的公信力是项目集管理的基本理念。

MEAL 流程保证项目集经理能够在实现项目集目标的过程中不断完善方法，并对多个利益相关方承担起问责责任。

变革理论 (ToC, Theory of Change)：这一概念在非政府组织中的使用频率飞速上升，该工具通过说明一个组织所期望的变革将如何发生（或流程），从项目、活动，一直到整个组织的项目组合层面来概述这一组织的战略意图。就其本质而言，变革理论形容的是组织如何实现其希望看到的世界的改变。

六大管理范畴：这些管理范畴是项目集经理角色的核心，它们共同构成了一个成功的项目集经理所需的高层面技术和能力的框架和认知。

计划、执行和回顾

在项目集进展过程中，过于专注活动的实施容易导致团队脱离对大局的把握。项目集经理需要额外留出时间，退后一步，和团队一起客观地回顾进展过程。包括根据项目和项目集的计划，对业务活动进行检查，报告进展情况，并确保所有产出与整体远景和规划保持一致等。

该迭代流程往往被称为“计划、执行和回顾”，或者是“滚浪”规划，保证项目集团队能够根据动态的环境制定相应的计划并交付成果。计划应当被理解为一个“活”文件，既可以被定制，也可以被调整，以使成本效益和影响力最大化。

这一工作方法对识别潜在问题十分有用。如能在项目集生命周期中定期实施，该方法能让团队在项目集周期的各个阶段及时修正路线，避免危害，降低风险，避免项目集最终无法实现其整体目标。同时，它也可以为团队提供所需文件资料和分析，以便在每个重要里程碑或“决策门”时做出自信的决策。

图3：计划、执行和回顾



计划、执行和回顾循环能够让项目集经理及其团队确保所有决策是基于相关的事实依据和对项目集持续的经验总结而做出的。对项目集不断的监测和评估可以对这一循环过程提供有力的支持。

监测、评估、公信力和经验总结 (MEAL)

在项目集管理各阶段中，投入时间进行监测、评估、确保公信力以及总结经验是十分有必要的。这是项目集经理必备的一项技能，以便完善项目集，确保项目之间形成整体并拥有一个共同的目标。没有一个强有力的 MEAL 体系，一个组织将难以向各相关方说明项目集的整体影响。

- **项目集监测**：项目集监测的目的在于，根据执行背景和环境的变化来检查项目集及其组成项目的进展。该措施是根据项目集的总体目标和时间线进行的。它为项目集经理提供了关于项目集的时间、质量、财务和其他因素的进展信息，并作为一个晴雨表来衡量一个精心构建的项目集能否按照预期发展。
- **项目集评估**：评估主要衡量项目集的产出和影响力。项目集评估研究的是项目集在多大程度上实现其成果和目标。对项目集的评估往往十分庞杂，且需要纳入技术专家及外部顾问的意见。终期评估可以在项目集中期或者结束后进行，而中期评估对验证项目集方法、确定项目集下一阶段应优先考虑的内容有极大帮助。

监测、评估、公信力和经验总结（MEAL）

监测 – 该措施是持续且系统化的，使得团队可以衡量进展，吸取教训，并及时调整措施。

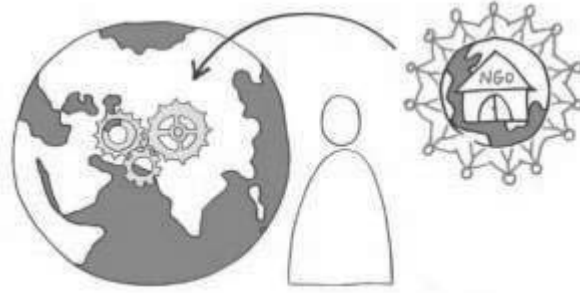
评估 – 评估可以在项目集中期或者结束后进行，也可以在项目集完成后的某个特定时间点进行。“计划、执行和回顾”循环（见图 3）为项目集评估提供文件资料和有价值的见解。评估经常交由第三方进行，或由捐赠人委托他方执行。持续收集项目集目标达成情况的信息，可帮助我们与捐赠方进行更具专业性和及时性的交流，尤其是在需要对计划进行变更或需要寻求额外资源时。

公信力 – 在利益相关方之间，应当有相关政策或者制度来提供一种“公信力文化”。若将它分为向上和向下两种公信力的话，向上，您需要对项目集治理层、组织总部、捐赠人等负责；向下，您需要对受益人和项目团队成员负责。

经验总结 – 没有人知道所有的答案，最好的解决方法往往是在与他人进行突破性讨论时获得的。所以，寻求建议、倾听他人、学习总结、及时调整是重要的项目集管理技能。在计划的决策门、团队会议以及非正式讨论中，及时将经验总结记录在经验总结日志中，是项目集执行过程获取经验和为行动提供指引的最有效方法。项目集收尾时，应将相应经验与他人分享，以助力未来的项目集。

变革理论

本指南将大量引用到变革理论（ToC）的内容。该术语指的是组织的整个战略构想，以及实现所规划的社会变革需要的构建内容。变革理论协调组织的项目集和项目，界定了宏图及长期目标。每一个组织都应该拥有属于该组织的变革理论，以描绘出自身实现社会变革的独特发展过程，包括用于指引项目集设计的假设，以及要实现的长远目标。



目前越来越多的组织以变革理论来界定宗旨和目标，虽然有些组织并未直接以变革理论的形式呈现。变革理论的构建内容，往往会以成果、结果、成就或先决条件等词汇出现，或许以图表样式描绘成“变革路径”或“变革框架”，它们都是对变革过程的图形展示。

项目集经理需要往前看，往外看，也需要纵观整个组织来创建项目集，为战略愿景的实现增添价值和利益。而这就需要从组织的变革理论出发，制定路径（或目标），整合项目以实现更大的成果，在某个领域扩大工作规模。这些路径展现了项目集通过达成什么来实现组织的目标。

当一个组织拥有变革理论，那么项目集经理或者任何负责设计阶段的带领者，都应当确保项目集的成果和目标非常明确，并与变革理论密切相关。如果没有变革理论，则建议为项目集创建一个变革理论，以清晰呈现其与组织战略意图的关联性；同时也包括在项目集多个组成部分之间构建起清晰的逻辑和因果联系，并明确它们如何促进项目集目标的达成。

理想状况下，变革理论应当在设计阶段完成。该阶段设计团队需要构建项目集的成果蓝图和期望成果，并确定为实现预期成果所要采取的措施。这些设计内容包括项目集的逻辑模型或框架、监测和评估流程、所需资源、评估标准以及治理架构等。

区分组织的变革理论和逻辑框架有其重要意义，两个术语经常交替使用，但它们的作用完全不同。

- **变革理论**：变革理论对预期实现的变革有更高层面和更宽阔的视角，尽管过程可能历时更长更复杂，但仍仔细探究每一步骤背后的假设。阐明变革理论通常需要明确实现变革所必须具备的前提条件，也就是将促进变革达成（也可能阻碍变革）需要采取的所有步骤，并列出能够实现这些条件的所有活动，以及解释为什么这些活动会发挥作用。大多数情况下（并非总是）变革理论会以流程图的形式呈现。
- **逻辑框架**：逻辑框架以更狭窄和实际的眼光看待一个项目集的投入与成果之间的关系。逻辑模型通常会以表格形式列出所应采取的步骤——从投入或资源，一直到实现预期的项目集目标。一些资助者会使用单独的逻辑框架来表述变革理论的每个组成部分。

变革理论既是框架也是流程：

- **作为框架：**变革理论能够让组织更加直观地认识到应当如何集中精力实现预期的整体产出、目标和愿景，且该框架能够帮助您立足于对当前背景的实际分析、自我能力的准确评估、对假设严格且明确的审视，为项目集构建出一幅更加清晰的未来实景。
- **作为流程：**变革理论能够让组织明确一个项目集要达成变革所必须实现的里程碑和必要条件。同时，也让项目集团队创建出一个灵活的逻辑，可以进行必要的分析，适应社会复杂变化，并能够批判性地监督个人及集体的思维方式和行动。

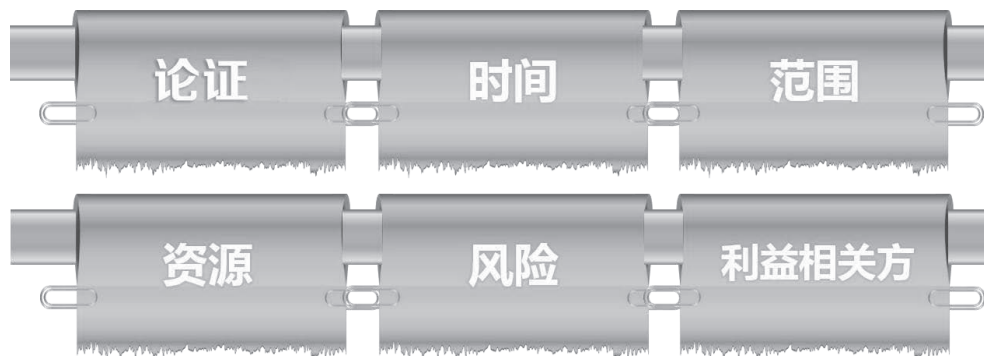
变革理论并不是：

- 一条揭示变革必然发生或如何发生的绝对真理
- 一个能够消除复杂和不断演变的社会过程中所存在的不确定性的明确方案
- 一种稳定不变、可作为逻辑框架替代品的规划工具

组织并不一定总是通过启动一个新的项目集来满足变革理论中某个变革路径的要求。有时候更合适的方式是将重点放在发展和改进现有的项目，以便更好地实现组织的战略构想。项目集经理必须与内部和外部利益相关方探讨，寻找不同的路径选择，这一过程也有助于决定是否要在项目集章程中启动新项目。

项目集管理范畴

项目集管理的范畴是指要管理好项目集必须具备的所有基本技能。项目集经理需要发展和实际运用技能，同时还需要将这些技能与相关的战略背景相结合。这些范畴在本指南中并未被列为单独章节，而是作为基本技能嵌入到每一阶段中，并在项目集管理的全面性和一体化原则部分做了更为详细的介绍。这六个技能范畴分别是：



论证

在项目集的每个阶段，回顾并评估各种措施是否合理且仍然适用尤为关键。有时候，外部环境发生变化，因此活动需要推迟、方式需要改变，甚至叫停。资金流需要重新分配，也会导致项目集延误。有时，项目集所在环境也可能发生变化，例如，由于干旱或冲突加剧等原因，需要立刻停止项目集所有活动。

除了确保项目集的相关性，项目集经理的工作还包括保持得到内部高层的支持（如组织高层领导、财务和物流支持团队等）和外部利益相关方（如捐赠人、政府官员、当地社区成员等）的支持，而这就需要有一个精心设计并可供执行的沟通及推动参与计划。

时间

一个项目集必须在预定的时间和预算内，按照范围要求完成。只有这三个因素都能有效满足，才能说项目集是成功收尾的。总的来说，这三个因素之间的关系经常被看作是“项目约束三角形”，或者“三重约束”。项目的“时间”是指完成一个项目可交付物所需要的时间；而从项目集的角度则是指，完成构成项目集范围的所有项目应交付的多个可交付物所需的时间。交付项目集和项目活动所需的资源便是项目集成本。



现实检查：三重约束

“三重约束”可视化地呈现了各范畴之间的内在联系，正是项目集的范围、时间和成本这三个约束因素之间的关系决定了项目集的实施方式。

如果项目集的成本增加，那么范围或所需的时间也需要适时调整。这对为何要改变项目集的参数，如何衡量评估风险，以及如何确保所有的关联利益相关方都了解情况就显得十分重要。最后，定时进行全面的监测、评估和经验总结，以确保所有范畴都得到有效落实，以及项目集能够聚焦其目标。

范围

清晰地描述和了解一个项目集的所有工作、活动，以及实现这个项目集总体目标和具体目标所需投入的资源至关重要。在项目层面上，这些信息通过不断迭代更新的项目执行计划来呈现（并通过使用诸如工作分解结构“WBS”、网络图和甘特图等工具进行数据分析汇总）。为了创建一个全面的项目集执行计划，项目集经理需要先做好一系列的项目执行计划，然后再进行汇总，从而能够对项目集的各个方面提供实时的概览。

资源

项目集经理并不需要承担会计职责，但需要清晰了解或制定预算、预测财务需求，并编制相关电子表格以满足不同受众对财务信息的需求。较为大型的国际组织会有财务部门提供财务管理建议、相关报表模板，并提供会计和财务信息的支持，但小型组织会将更多的职责委托给项目集经理来完成。对于一个项目经理和项目集经理而言，分析和诠释财务数据的能力要求取决于数据资源的复杂程度，以及构成项目集的多个项目及其总体情况。

风险

管理并控制可能对项目可交付物产生影响的风险，其能力涵盖多个方面，包括分析和解释活动中产生的大量复杂的监测数据、识别风险、制定风险管理计划、及时发现风险转化成问题，并在必要时采取适当的行动。项目集经理应与团队成员一起定期评估进展，并确保有完善的反馈报告机制，以便及时发现潜在问题，保证员工定期更新风险登记表和问题日志，确保风险和问题都得到跟进和解决。

利益相关方

所有的项目集都会涉及广泛的利益相关方，包括项目集和项目的团队成员、财务、人力资源或沟通部门的行政后勤员工，内外部顾问和专家团队，合作伙伴及其他社会组织，资助者和受益对象，相关同盟和财团（尤其是在开展具有全球影响的项目集时）。

项目团队在识别阶段就应确认项目集的关键利益相关方，并决定在项目集的生命周期中，他们将如何参与到项目集的活动中。RACI图是识别不同利益相关方角色和职责时最常用到的工具，用来决定项目集每个阶段的负责人、问责人、被咨询人和被告知人。在一个动态变化的环境中，利益相关方在项目集生命周期的不同阶段也可能发生变化，但对利益相关方管理来说，最关键的是要管理好他们的期望，确保以公开透明的方式进行良好的沟通。

案例研究：三角洲河项目

在对项目集的每个阶段以及各项原则的学习过程中，我们将不断通过一个案例研究，帮助您更好地掌握和运用指南所介绍的工具和流程，从而能够在现实工作中使用这些工具。

本指南使用的是一个虚拟的案例，也是在项目管理指南（Project DPro）中采用的三角洲河社区建造公厕的项目。公厕建造项目只是三角洲河城市项目集的一个组成部分。实际上，该项目集由多个项目构成，最终目标是降低该地区水源性疾病的影响。

经过对三角洲河城市最贫困家庭生活水平的分析，呈现的结果令人担忧。家庭所依赖的社会支持系统，包括儿童的医疗和教育资源已不复从前。当地医疗中心正在努力应对病人数量增加的难题，城市家庭的可支配收入也受到影响，巨幅下滑。

追溯上述问题的原因时，我们发现源头在于贫困家庭和五岁以下儿童的水源性疾病的高发病率。此外，还发现了其他一些影响因素：

- **河水质量的恶化**：样本显示，河水的污染来源于大量的粪便排泄物、家用和商业垃圾。
- 由于当地小型卫生诊所无法满足需求，导致该区域**家庭健康情况恶化**。而导致这一问题的原因还包括当地缺乏预防水源性疾病传播的宣传教育，以及社区缺乏寻求外界帮助的意识。

该项目集由市政府设立，确保所有的项目组成都集中于实现同一个目标，即减少三角洲河水源性疾病的影响。作为项目集经理需要了解所有活动，同时还需要关注是否可以通过联合开展活动或者创建一些新的活动，从而取得一些更积极的影响。

准备好开始进入学习

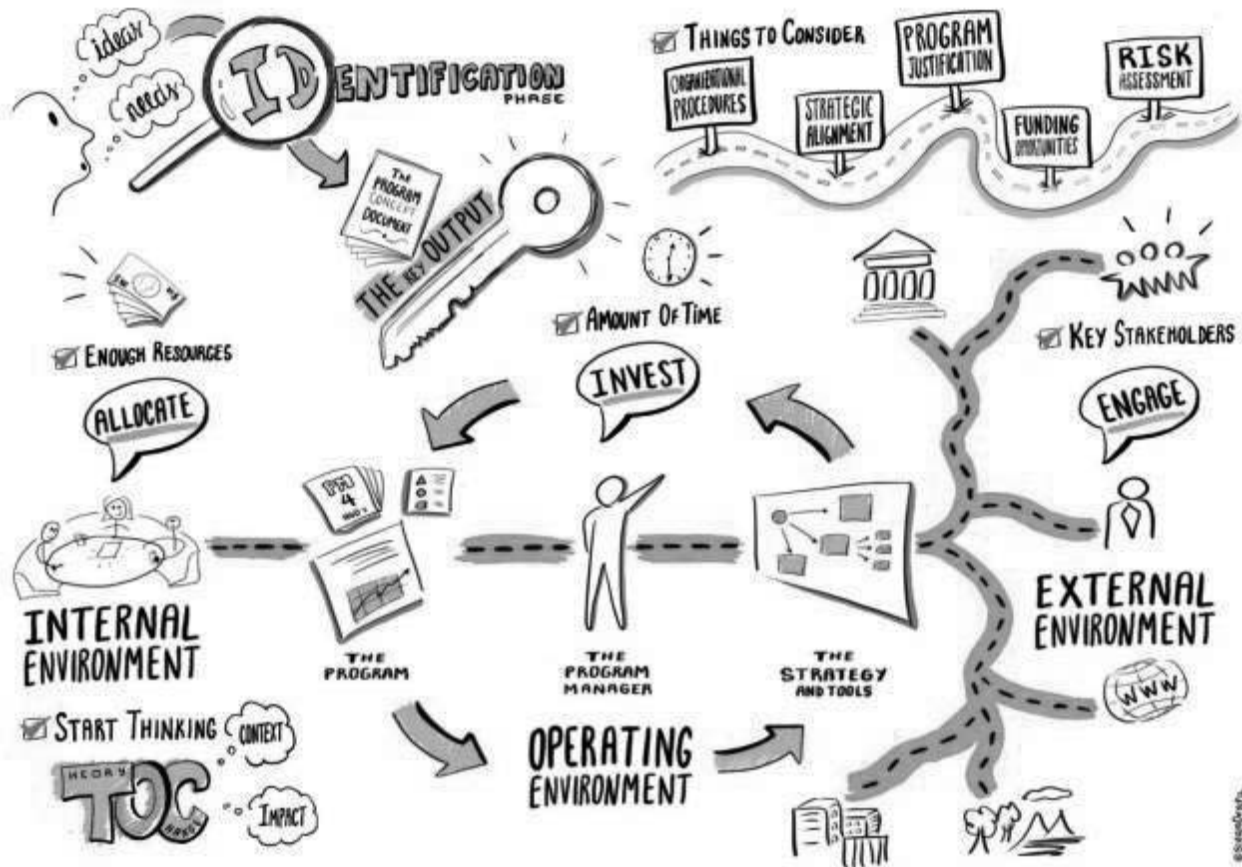
到这里，我们已经明确了项目集管理指南（Program DPro）的运用背景和规范，那么接下来就可以进入正式的学习了。请记住，我们需要系统地、逐个模块地进行学习，以便建立对**阶段、原则和关键要素**的理解。

请牢记于心，所有的项目集都应当适应不断变化的环境。需要不断地开展“**设计、规划、执行**”循环，在设计以及规划与执行阶段分别设置相应的正式**决策门**，以便及时检查和监测项目集质量，也有助于不断总结经验，改善工作质量。

持续不断地确认、调整才能实现项目集的成功，才能实现组织的变革理论目标。



阶段 1: 项目集的认识

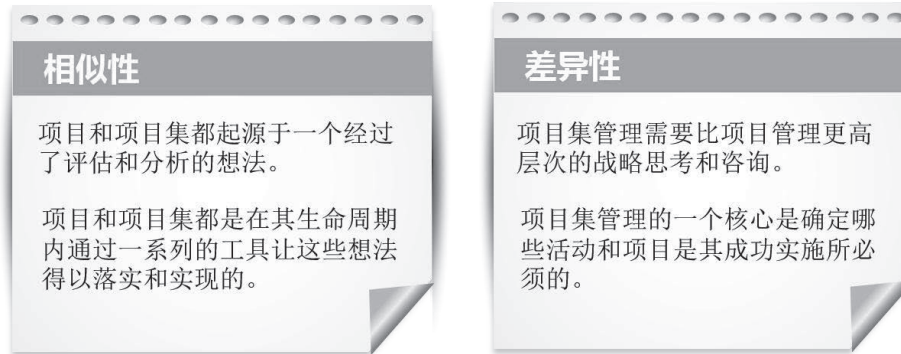


“每一个改进或创新都始于一个想法， 但一个想法只是一种可能性——一个小的开端， 它必须得到不断的培育、发展、精心安排， 不断调整、支持、测试、实施和检查。除非想法得到实施， 否则就没有任何价值。”

——亚当·罗宾逊

概述

项目集，像项目一样，开始于一个想法或需求，当它进入项目集生命周期的第一阶段时，才能演变成更具体的概念或现实。当我们开始进入项目集管理的识别阶段的研究时，了解项目和项目集之间的相似性和差异性显得非常重要。



在理想的情况下，项目集经理将在识别阶段之前或期间被任命。在此阶段，项目集经理、项目集拥有者和理事会将与各种内部和外部利益相关方合作，开始构建项目集的基础。在这个时间节点，必须回答几个关键问题：

- 所提议的项目集是否符合组织的战略和愿景？
- 这个项目集能满足具体需求吗？
- 现在是否有足够的时间和资源来投资开发一个项目集？
- 通过这个项目集能够使组织实现比分别实施单个项目更大的产出吗？

这也是开始考虑项目集的变革理论（ToC）的时候了。发展、人道主义和环境保护领域的项目集往往大型而且复杂，因此这个阶段开始考虑变革理论（ToC）的构成成分尤为关键。

一个项目集可能包括多个项目、活动，不同利益相关方的不同诉求、还有各种风险和挑战，这些都需要我们进行管理和平衡，以满足社区（有时是国家）的广泛需求，同时朝着实现组织的总体目标迈进。

ToC 将在项目集的设计阶段不断地发展和完善，但从一开始就思考一个项目集的 ToC，将有助于更好地创建项目或活动与目标之间的关联性。

变革理论

变革理论（ToC）是一幅详细的工作地图，它为组织和项目集提供了一条（或多条）路径。这条路径明确了通往目标的各种组成成分，这些成分将帮助项目集经理和其他利益相关方明确项目集的各项活动与总体目标之间的关系。

开发一个变革理论（ToC）看起来非常复杂而令人生畏，但是一旦您理解了它的构成和逻辑，您就能够构建自己的变革理论（ToC）。

有关变革理论的更多详细信息，请参阅参考资料《变革理论指南》。

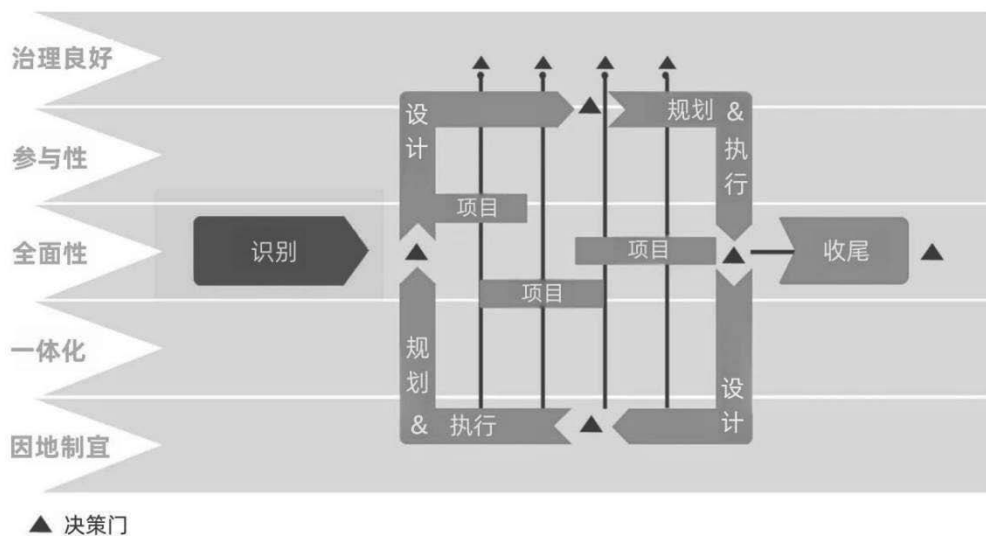
在这个阶段我们可以做些什么来增加成功的可能性？

时间投入： 确保为项目集识别阶段留出足够的时间，它可能需要几周。这个阶段投入的时间，将在后面的阶段得到更多的回报。您需要与各利益相关方进行沟通，分析内部和外部环境，并开始确定潜在的风险和挑战——所有这些都需要时间。

分配资源： 确保您有足够的资源（金钱和人员）投入到项目集的识别阶段。尤为重要，这将促进您对项目集运行的外部和内部环境的理解，深入了解主要用户的需求（受益人需求），并找出项目集可能遇到的风险和挑战。

促进参与： 尽早识别出关键利益相关方并推动他们参与也非常重要，以便能够获得他们的建议，并决定谁应该参与到未来项目集的治理中。我们需要记住，治理架构是授权并支持项目集活动的主体，因此，推动潜在的项目集治理成员的参与对项目集的实施有很大的帮助。

关键产出：项目集概念书



项目集概念书

项目集概念书将根据项目集的目标和总体背景，描述项目集将实现的变化。这份文件通常在很短的时间内完成，并分发给关键的内部和外部利益相关方，以便对初步的想法进行测试和改进。

现实检查：测试和改进

不同的组织项目集识别的过程会各不相同。可能会有不同的审批政策和流程，以确保能够将想法发展成为可行的概念。一旦概念得到认可和授权，就可以利用概念文件去争取他人的支持和协助。

决策门

我们如何确定是否可以进入设计阶段? 决策门是项目集生命周期中的检查点，它帮助项目集团队决定是否应该继续推进。项目集概念书中的信息将帮助您确定是否应该投入额外的资源，比如时间和金钱，把项目集推进到下一个设计阶段。

包括哪些内容？

在识别阶段的决策门有几种不同的形式，具体取决于组织的治理架构，例如：

- 可以由一个小组或某个人负责指导和协助项目集经理做出“做或不做”的决定。这个小组可能是项目集审查委员会或高层领导团队，他们定期召开会议提供正式的建议，对重大决策进行审议或提供支持。
- 项目集经理可以利用委员会对项目集概念书进行讨论，以及对其相关性进行论证，如果成功的话，能够支持将项目集概念书推进到下一阶段。这可以是会议上的口头协议，也可以是一份正式的协议，一份正式签署的文件，为全面设计项目集分配预算和资源。



我们需要考虑什么？

请记住，我们正处于项目集开发的第一阶段，在构建项目集结构和目的时，有很多因素需要考虑。让我们进一步探讨这个问题，并看一看需要考虑的一些因素：

组织程序

战略一致性

项目集论证

资金机会

风险评估

组织程序:每个组织都有自己的决策程序和项目集审批流程。当识别项目集时，需要确保已经获得了这些流程信息，并且团队成员都了解这些流程。需要回答的问题包括：

- 您如何使概念书获得支持？
- 您需要提前多长的时间与利益相关方分享概念书，以便他们有足够的时间去审核和签署？
- 您需要参加决策会议并在会上做介绍吗？（是当面还是线上？）

战略一致性:一个项目集只有在与组织的整体战略规划一致的情况下才能得以推进。您的项目集是否符合组织的总体战略？可以考虑在概念书中引用组织的战略目标或者变革理论，这样利益相关方就可以清晰地了解项目集是如何与其组织的整体战略保持一致的。

项目集论证:在该阶段乃至项目集的整个生命周期中，证明一个项目集与需求的相关性，并且能够保持持续相关性尤为重要。

- 概念书的范围——您是否需要修改概念书，以确保聚焦了具体的问题或有影响力的利益相关方所关注的问题？
- 重复和竞争——要确保项目集的相关性，其中一个要素就是要证明它不论从内部还是外部来看，都不存在重复或竞争，而是一种补充。

资金机会:项目集的开发和实施取决于是否有可用资金。因此，在识别项目集时，必须考虑资金机会，以及捐赠者的特定标准和要求。

风险评估:是否已经开始进行风险评估？最好能够向项目集的内部和外部利益相关方咨询，开始进行风险评估。

谁参与了这个阶段？

在理想的情况下，项目集经理从项目集开发的最初阶段就参与其中，并在识别阶段参与战略决策。这意味着项目集经理要参与确定哪些项目和活动可以结合在一起，为项目集产生更多的利益。然而，在某些情况下，有些组织更倾向于在项目集被批准之后才招聘项目集经理。在这种情况下，来自组织总部的顾问或专家将在识别阶段发挥主导性的作用。

请记住：

当您在进行内部、外部和环境运营分析时，应同时检查组织的资产，并考虑如何增加组织的资产，这会非常有帮助。

无论谁负责，识别阶段必须对内部和外部环境（包括项目集的运营环境）进行全面的分析。这一分析应该包括识别所有的利益相关方。

为什么利益相关方如此重要？

利益相关方的有效管理和参与，对任何项目或项目集的成功都至关重要。开发项目集的主要目的之一，就是能够将有共同利益的项目和活动，在宽广的运营环境中联系起来。在识别阶段确定谁需要参与（以及何时参与）是项目集经理的重要责任。在选择涉及哪些利益相关方时，需要考虑多种因素：

重复工作	您需要确保项目集的组成项目之间没有重复的活动和工作。这种重复可能是在同一地区有类似的项目，针对相同受益人，或是涉及相同的工作领域。
合作伙伴与联盟	对于一个组织来说，与其他非政府组织和社会组织建立合作伙伴关系或结成同盟非常关键。
时间表	对于一些人道主义援助和紧急救济的情形，项目集需要快速实施，因此，识别阶段时间也必须是较为短暂的。

项目集经理需要有全面的视角和宽广的视野，以便能够构建一个完善的、一体化的、协同一致的项目集。在大多数情况下，在识别阶段参与的利益相关方至少应包括：

- 组织的领导团队
- 项目团队
- 联盟体代表和/或合作伙伴（如合适）

项目集经理还应该考虑如何从利益相关方中获取有价值的知识和经验，他们或许有开发项目集的经验，或者开展过类似的项目集，又或是与其他组织合作过。

现实检查：项目集经理和识别阶段

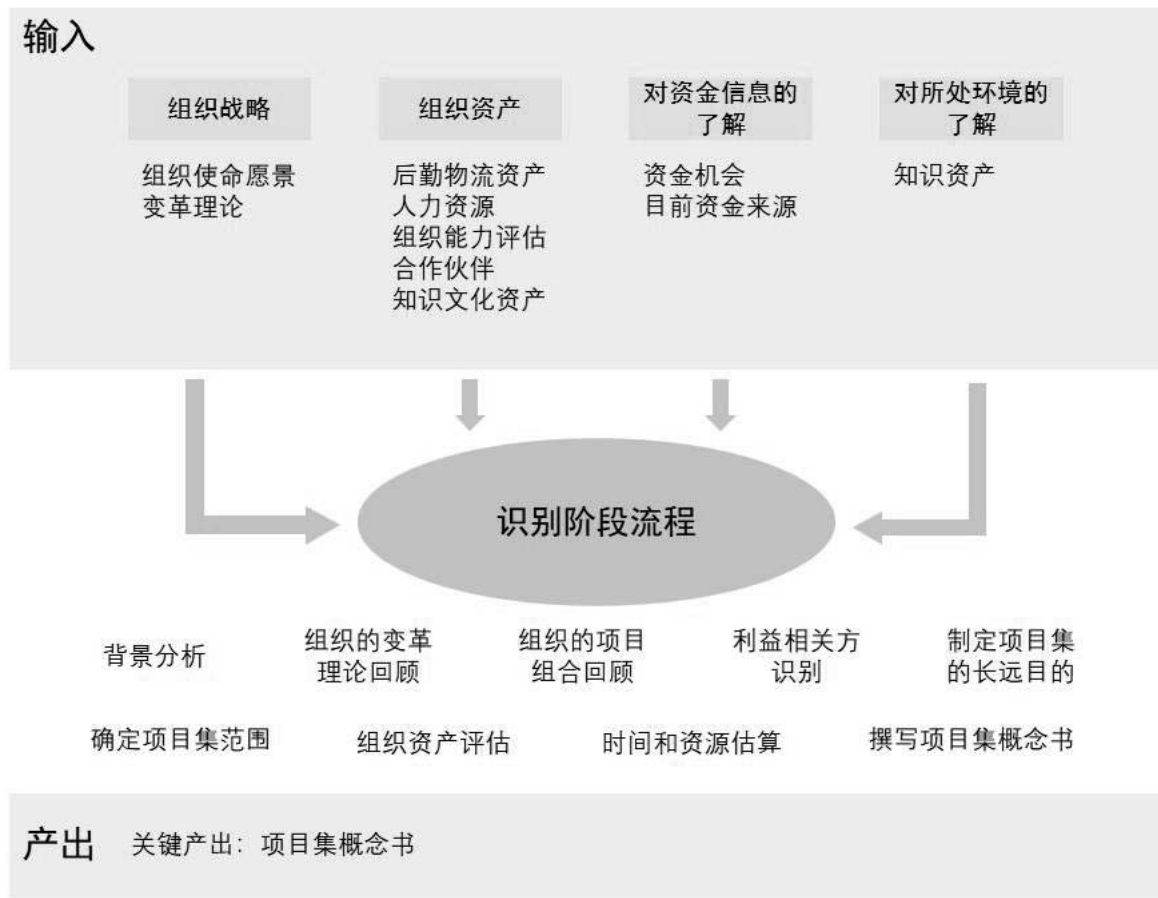
您有可能是在识别阶段后才被招募为项目集经理。在这种情况下，您有必要花时间来理解项目集存在的合理性，以及它与组织战略和变革理论的一致性。需要审查所有的文件，与相关的利益相关者交谈，并评估是否存在为了快速完成识别阶段的工作而出现的缺漏。

这在实践中意味着什么？

项目集识别阶段的流程图全面说明了该阶段所需的输入、流程和产出的所有内容以及之间的关系。您可以通过以下三个步骤来更好地掌握该阶段（和其他阶段）所需的知识：

输入的内容为完成本阶段的所有**流程**提供依据，确保**产出**的达成

图 5: 识别阶段流程



输入

有几个关键输入对项目集识别阶段的流程很重要。有一部分我们已经在该阶段接触过，在此做个简单的概述，便于理解：

- 组织战略

为了确保项目集有良好的定位，项目集经理需要对组织的高层面意图有清晰的认识，考虑所有活动、项目和项目集都应该遵循组织的变革理论，并为之做出贡献。
- 组织资产

现有资产——无论是基础设施、员工还是主要合作伙伴——都应该在项目集识别阶段进行分析和考虑，它同时还能项目集设计阶段提供帮助。有一种经常被忽视的组织资产是历史经验。可以尝试问一个问题：“我们过去做过哪些类似的事情？”评估报告通常会包含一些有价值的观点和教训，这些经验可以让项目集团队从过往的错误中吸取教训，也可以在过往成功的基础上进一步发展。

对资金信息的了解	应全面地探讨筹资机会和趋势，以便有效地识别潜在的捐赠者，并有针对性地构思项目集建议书。有时候，您可能需要引入一个专业的筹资团队来提供指导和建议。较大的组织通常有专门的团队负责拨款管理和筹资，在这个阶段就应该向他们进行咨询。
对所处环境的了解	我们已经提到了分析内部、外部和运营环境的重要性。所有的项目集，在识别阶段都需要清晰地了解项目集将在怎样一种环境下运行和实施。

现实检查：项目集容许度

当您启动识别阶段输入时，就要开始考虑建立什么样的容许度水平。一个项目集的容许度包括几个层面的权限范围，分别是项目集治理层（例如国家主任或总部/理事会的高级职员）、项目集经理以及项目经理，项目经理的容许度通常是由项目集经理授权和确定。

流程

一旦收集了识别阶段项目集所需的输入，包括各种文件和分析，接下来需要考虑的就是如何为识别阶段的流程提供一个有条理的讨论架构，这种结构化的讨论过程将帮助我们为项目集的构建提供良好的背景分析和指引性的知识。这一过程包括：

- 背景分析
- 组织的变革理论回顾
- 组织的项目组合回顾
- 利益相关方识别
- 制定项目集的长远目的（影响）
- 确定项目集范围
- 组织资产评估
- 时间和资源估算
- 撰写项目集概念书

三角洲河案例研究

当您在进行每一个阶段和各项原则的学习时，这个案例研究都会帮助您了解和运用一些相关的工具和流程，这些工具和流程不止可以用在三角洲河的城市环境下，也可以用于我们日常的工作实践中。

如果您学过《发展领域项目管理专业指南》（Project DPro），那么您一定会记得该指南中的一个虚构的项目案例研究，即三角洲河修建社区公共厕所的项目。在《发展领域项目集管理专业指南》中，我们将继续以这一案例为基础，将修建公共厕所项目作为三角洲河市政项目集中的一个组成部分。在本指南中，您将探索构成整个三角洲河项目集的其他项目和其他组成部分。例如需要去应对的问题包括：

- 对该地区最贫困家庭生活水平的分析所得出的令人不安的结果。
- 家庭照顾并教育子女所依赖的社会支持系统已大大削弱。
- 当地医疗中心正面临着患者数量急剧增多的巨大挑战。
- 该市家庭的可支配收入大幅下降。

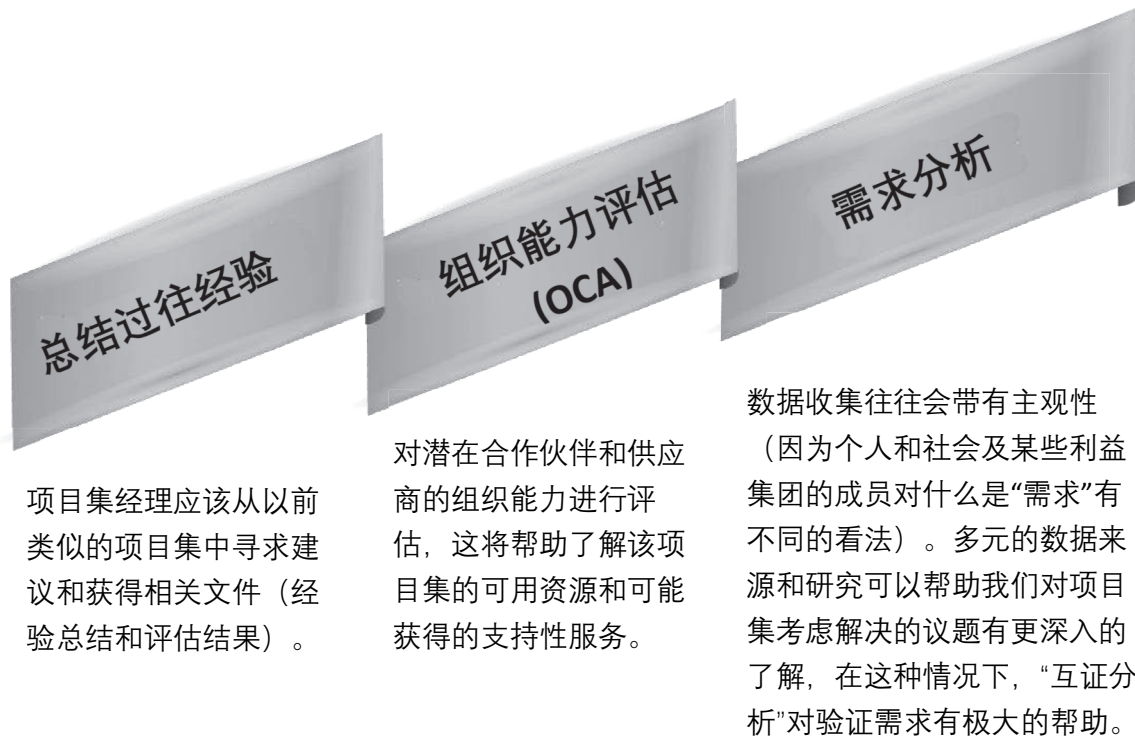
这些因素都与贫困家庭和五岁以下儿童水源性疾病的高发有关。同时也发现了造成这些问题的一些重要因素：

- 三角洲河被大量粪便以及家庭、商业垃圾所污染。
- 诊所由于人员配置问题和病人的增加而不堪负重。
- 社区居民不知道如何防止疾病的传播，也缺乏寻求帮助的意识，这使得他们处于危险之中。

制定项目集的原因是为了确保所有组成项目都集中于实现同一目的，即减少水源性疾病对三角洲河的影响。项目集经理需要全面了解所有活动，并通过添加和创建相应的活动来寻找能够产生额外影响的领域。

背景分析

背景分析对理解项目集的内部和外部环境至关重要。您需要与不同的利益相关方进行讨论，以彻底了解待解决问题的根本原因和现状（表象）。在此过程中，您将进一步确定目标和影响（受益）群体。背景分析的过程还帮助您将计划解决的问题与组织变革理论中的具体路径关联起来，并提供确定项目集目标所需的信息。分析的内容可能包括：



需求分析

美国社会学家 Jonathan Bradshaw 认为，需求识别应包括对四种类型需求的调查。Bradshaw 的社会需求四分类是一个很有用的工具，可用于了解一个潜在项目集的运营环境。该工具首次出现在《发展领域项目管理专业指南》中，是作为项目经理的运用工具，但该工具对项目集经理也同样适用。Bradshaw 模型能够纳入多种视角和方法，有助于增加背景分析的有效性和可信度。项目集所需的团队成员可能会来自多个组织或国家，并且需要考虑多个技术领域的专业人员，以完成全面的需求评估。该模型聚焦于四类社会需求（感受性、表达性、规范性和比较性需求），对构建整体项目集的需求以及形成共识有巨大的帮助。

图6: Bradshaw's 的社会需求四分类



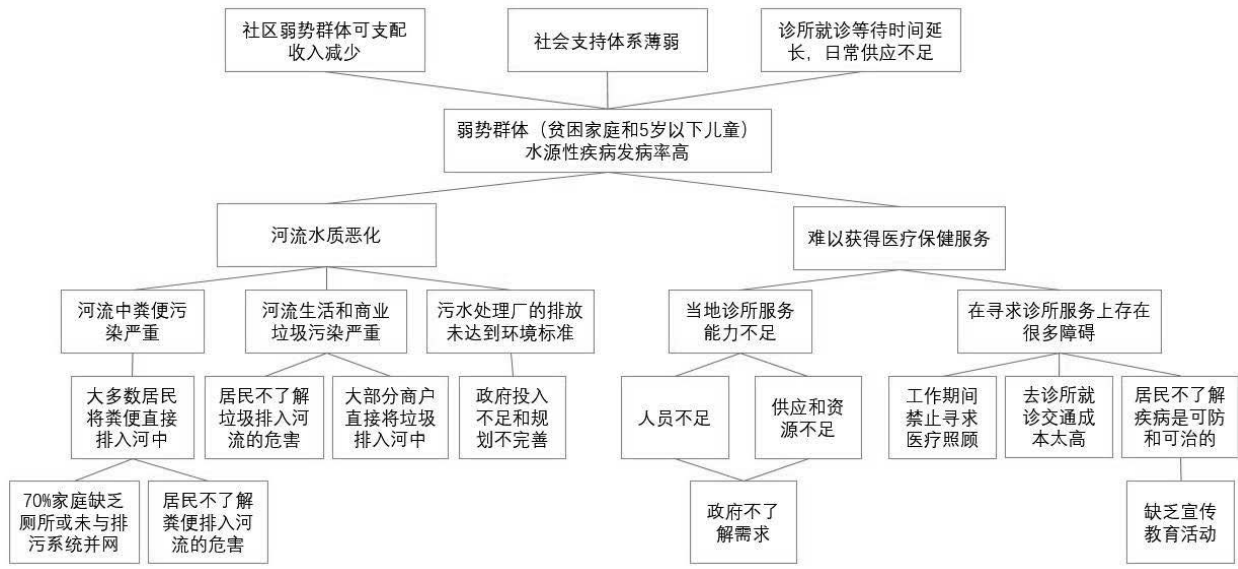
问题树

一旦收集了项目集所需的信息，您就可以运用问题树来分解问题，并开始确定项目集干预措施。问题树将帮助您以直观可视化的方式分析复杂问题，通过这个工具，您可以对问题有整体性的了解，以及更深入的思考。如果能够让团队和各类利益相关方参与这个过程，并采用参与式方法进行讨论，会更加有效。这种协作式的分析过程，可以帮助用户更好地区分问题的原因和结果。项目集的问题树在范围上要比项目复杂得多，如图7中的例子所示，可能会包含几个潜在的项目。

现实检查：原因和结果

导致事件发生的因素称作**原因**，事件的成果和影响则称之为**结果**。一个社区的问题可能既是原因，也是结果。及早进行沟通讨论，以便对这些术语达成共识十分重要。该阶段对这些概念的误解可能对后续阶段，包括项目集的设计、计划和实施产生严重影响。

图 7: 问题树



目标树

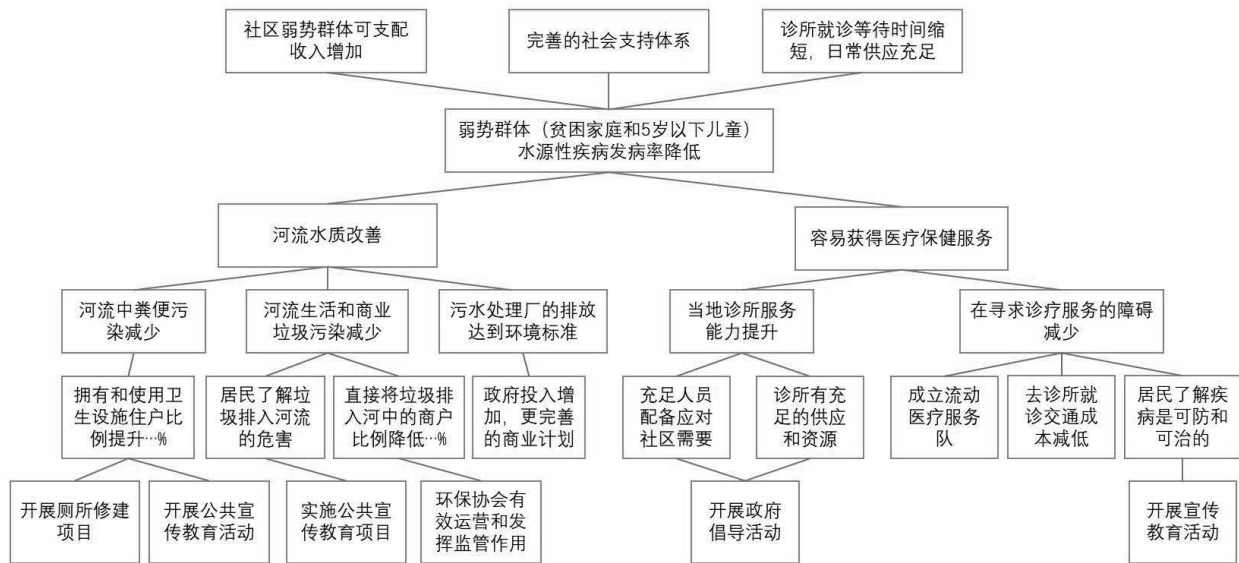
目标树，在项目集层面上使用目标树可以将问题转化为解决方案，从而确定前进的方向。要做到这一点，就必须把问题陈述转化为积极的目标陈述。从“初始”或“核心”问题开始，将其替换为项目集目标，然后相应地构建目标树的其余部分。当使用问题树和目标树时，在组织的变革理论框架内进行分析尤为重要。以下例子展现了如何将三角洲河市所面临的核心问题转化为积极的目标陈述。

易感群体（贫困家庭和 5 岁以下儿童）
的水源性疾病发病率高



易感群体(贫困家庭和 5 岁以下儿童)
的水源性疾病的发病率降低

图 8: 目标树



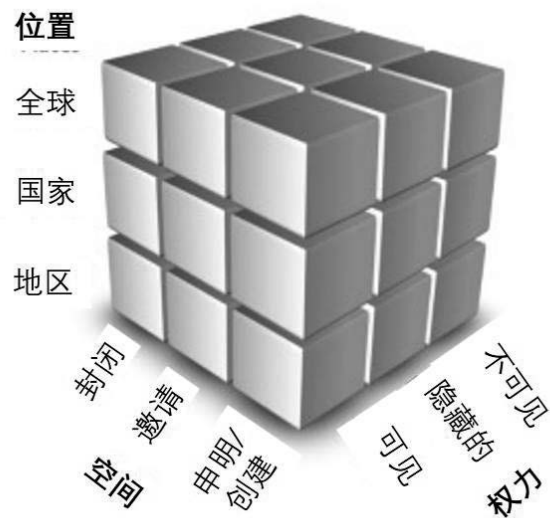
权力分析

如前文所述，有效的利益相关方管理是项目集成功的关键。权力分析工具可用来呈现项目集运营环境中所有内部和外部利益相关方的权力状况，这一分析过程帮助项目集经理决定如何管理各利益相关方之间的关系。采用参与式的方式进行分析会更有帮助，它能够帮助您更全面地识别所有对项目集有帮助的团体和个人。

一旦完成了权力分析，就可以将每一个利益相关方分配到相应的主题组中，以便更好地了解他们之间是如何相互影响的。作为一名项目集经理，您应该特别关注项目集的目标（受益）群体和有影响力的群体。

Powercubes（权力立方体）提供了一个有用的框架，用于分析不同维度（位置、空间和形式）的权力动态以及它们之间如何相互作用。利用这一工具来分析当前的运营环境，可以帮助我们理解应该如何制定项目集议程，以及如何与多个利益相关方协同工作。

图9: 权力立方图



高层面的风险识别

此时，您应该开始对可能妨碍项目集有效实施和实现预期成果的风险进行分析，并建立一个大致理解。要做到这一点，您应该严格地对项目集运营所处的内部（组织/联盟）和外部（资金、社区、政治等）环境进行审核和分析。初步的风险评估需要重点关注影响大局或整体性的风险，这些风险可能会影响项目集获得授权，或对组织变革理论中所提出的变革路径产生影响，而更详细的风险评估将在稍后阶段进行。

首先应从对组织有潜在的，与项目集相关的风险开始评估，并关注项目集的总体成果。需要记住的是，风险往往是相互关联、并可能相互影响的。这个初步风险分析过程的目的主要是确保治理架构、项目集拥有者或理事会能够理解多种不同的观点。

主要类别包括:

- ✓ 战略性
- ✓ 商业
- ✓ 经济
- ✓ 法律法规
- ✓ 组织
- ✓ 政治
- ✓ 环境
- ✓ 技术
- ✓ 项目集/项目管理相关

SWOT 分析

SWOT 工具用于分析运营环境的**优势和劣势**，以及识别潜在的**机会**和发现可能危及项目集活动的**威胁**。

图 10: SWOT 分析



组织变革理论回顾

正如前文所概述的，变革理论（ToC）描述了在某种特定环境下，如何以及为何会发生预期的变革。这通常在组织高层进行，为组织的战略目的和目标提供信息，并可以用来指导项目集识别阶段的工作。

图 11 呈现了组织的变革理论与项目集和项目之间的关联性。这三个层面（项目组合、项目集和项目）的一体化管理将关注核心成果，并确保组织各项服务的整体一致性。图中每一列之间的联系清晰地展现了项目层面的工作应如何与项目集以及变革理论中的路径保持一致。变革理论将为项目集的识别过程提供关键指引，具体包括：

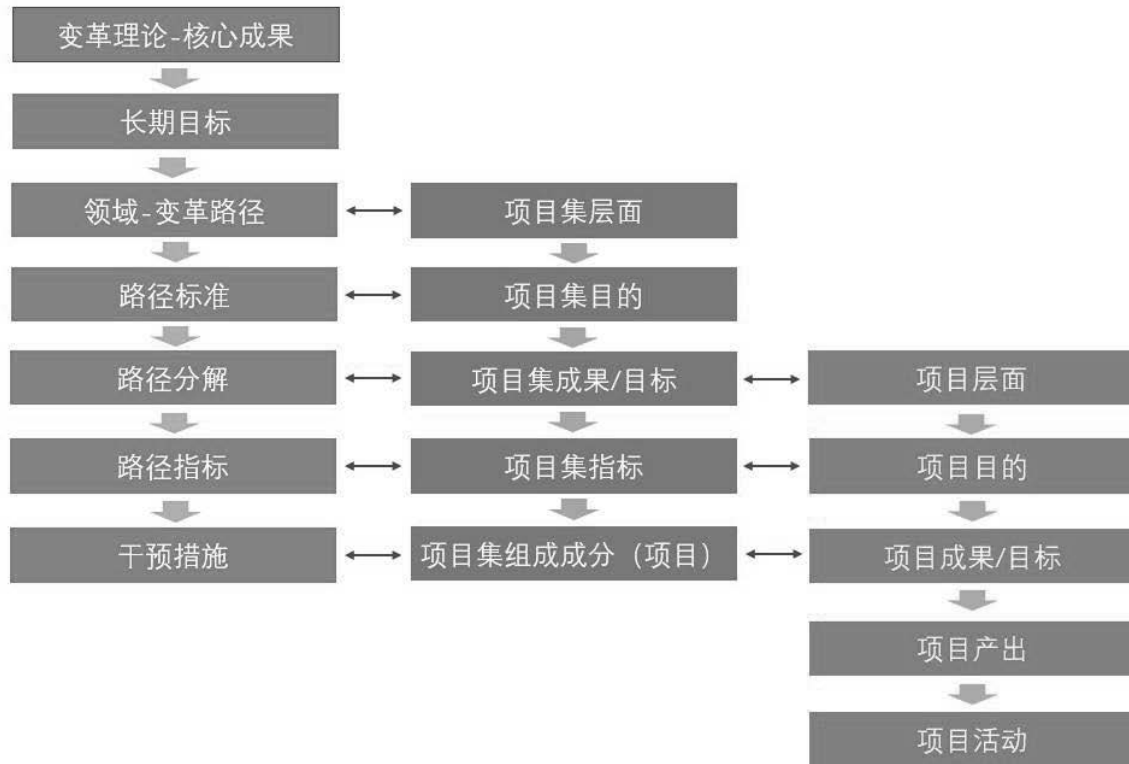
- 一个组织致力于实现的长期目标。
- 为实现变革理论成果所需的途径或目标。
- 实现长期目标所需的前提条件。
- 变革的路径、路径标准、突破点和指标。

变革理论的突破点

将变革理论路径的某个改变当成一个突破点，在一定程度上，可以帮助项目集以实质性的方式有效推进。

资料来源：CARE®变革理论指南

图 11: 组织变革理论



项目组合回顾

项目组合通常由国家主任/区域主任在全球或地区层面进行管理，以确保项目集和项目符合总体战略目的。因此，花点时间了解一个项目集如何与整个项目组合相一致就显得非常重要。该回顾应包括：

- 1) 创建一个矩阵，展现当前和近期所有能够促进组织战略意图的项目和活动。
- 2) 在矩阵中找出能够加强项目集有效性的案例。

项目组合回顾过程有助于组织对当前项目集的质量以及对变革理论的贡献进行评估。回顾的内容可能包括查看组织直接实施的活动，或者是通过支持当地合作伙伴、联盟或其他倡导性组织所开展的活动。

然后，回顾的结果需要汇总并以适当的形式提交给工作人员和当地合作伙伴，以便当地利益相关方知悉。即使一个项目集还没有被授权开始设计，我们仍需要证明潜在的项目集必将满足某种需求，填补某个缺口，而且是建立在优势基础上，并与组织资源的战略用途相一致。

现实检查-项目组合回顾

项目组合回顾永远不涉及更改或重新设计项目组合的优先级或变革理论。运用该方式是为了确保一个潜在的项目集能够充分符合组织的战略需要。

利益相关方识别

您可能会从过往的经验中看到，如果在设计项目集时忽略或误解了某些利益相关方，或者在计划和实施的过程中忽视了他们的利益诉求，那么往往就会导致项目成果不理想，或出现意料之外的不利结果。作为一个项目集经理，您需要在正确的时间告知并邀请正确的利益相关方参与进来。

识别阶段是向他人咨询的最好时机，可以采用焦点小组讨论或其他头脑风暴技术，识别并列出现所有会受到项目集影响的直接或间接利益相关方。在《发展领域项目管理专业指南》（Project DPro）中，我们介绍了韦恩图这个工具，它可以用来呈现在项目运营环境中，各利益相关方的权力和影响的关系，而在项目集管理层面，韦恩图则可以用于直观地展示内部和外部利益相关方的关系。

在绘制利益相关方关系图时，建议您一定要采取参与式的方法。首先把您考虑的项目集放在大白纸的中心圆圈位置上。接下来，在图中添加代表各利益相关方的个体和群体的圆圈。每个圈的大小代表利益相关方的重要程度（小=不那么重要；大=最重要）。与项目集关系的强弱则由圆圈与项目集的距离来表示（距离近=关系强；距离远=关系弱）。然后，团队可以再开始构建您的项目集及其内部和外部利益相关方之间的关系。



内部利益相关方	国家主任/区域主任、高级领导人和内部专家团队的代表，他们将参与项目集的治理，并能够影响和促进项目集的形成。项目团队也是一个关键的利益群体，他们将会从项目集经理提供的明确方向和领导中受益。
外部利益相关方	能够为项目集的运营环境提供有价值观点和建议的个人、团体和机构，他们都是项目集的外部利益相关方，他们可以提供外部视角，了解受益于不同项目集活动的社区和群体的需求和愿望。外部利益相关方还可能有能力为项目集提供支持。

制定项目集的长远目的（影响）

如果一个组织已经有了变革理论，那么就已经确定了未来 5 到 10 年所希望推动的长期社会变革的远景和目的。这也为项目集经理如何制定项目集的**长远目的**提供了明确的方向。而这个长远目的还需要根据对所处环境和利益相关方的分析，以及项目集的核心利益相关方（受益人）的需求来考虑制定。

现实检查-长远目的（影响）

在创建长远目的时，需要考虑现实性，确保您的期望成果建立在项目集生命周期中合理预期的基础上。

界定项目集的范围并识别项目

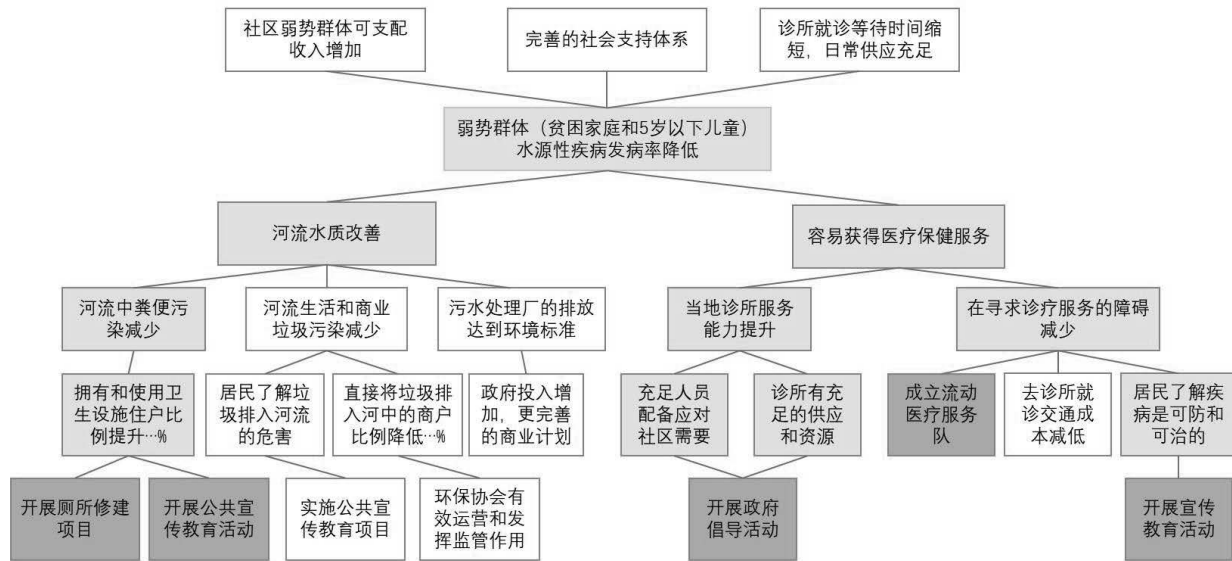
在充分理解您考虑的项目集希望实现什么样的成果之后，就需要确定有哪些潜在项目了。通过协同实施这些项目，最终能够实现既定项目集的预期成果。这一过程将帮助您确定哪些项目应该包含在项目集中，哪些应排除在外。《发展领域项目管理专业指南》（Project DPro）中引入的项目可行性选择标准，在确定项目集的范围时同样适用，但并不是必须考虑的唯一因素。项目集的核心价值在于“总和大于每个部分的相加”。这意味着，这些项目将协同作用，促进项目集达成目的。当您在选择并明确项目集应包含的项目和活动时，请牢记这一点。

下图（图 12）所展示的备选方案树中，呈现了三角洲河市的项目集所确定的几个项目。如果您关注项目集的中心目标（初始问题），就会发现它影响的是一个有共性的群体——住在河边的低收入家庭。虽然，实施一系列单独的项目同样能够带来好处，但将这些项目的设计和实施以一个项目集的方式进行协同管理，将带来一些额外的好处，例如：

- 协调与受益人群的沟通
- 更有效的培训方案
- 更有效的宣传倡导活动

在这个初期的界定阶段，我们就可以实事求是地预测，这个项目集的内容将包括修建公共厕所、开展相关培训活动，组建流动卫生健康团队，开展水源性疾病的预防和治疗培训，以及针对政府开展的诊所资源不足的宣传倡导活动。

图 12：备选方案树



组织资产回顾

大多数组织都会有一些经过反复实践和验证的规划工具、模板、策略、流程或指南，为如何执行不同领域的工作提供指引。这些也是可以促进项目集有效实施的组织资产，通常能为识别过程提供方便快捷的方法，例如时间和资源初步估算的方法。这些资产的使用可以是正式的，也可以是非正式的。有些可能是为了确保流程符合并遵循监管机构的要求；而另一些则只是推荐使用，作为调整和聚焦项目集的有用工具。此外，内部的项目集专家和同行也应该被视为资产，可以向他们咨询专业知识和建议。



在项目集开始时，您需要花时间寻找和回顾组织资产，并评估如何在项目集的生命周期中有效使用。在查阅最佳实践的相关建议之后，还可以向知识管理团队或其他有实践经验的社区伙伴咨询，获得相关建议和意见。那些已经实施和完成了优秀项目集的组织，通常都会在项目集文件资料中留下相关的文件、经验总结和评估报告。您还可以搜索组织资料库，如内部网或共享文件系统，寻找可供参考的资料。

作为项目集经理，您还需要了解可能对项目集实施地点或工作范围产生影响的有形资产。例如，某个区域办公室所提供的支持性服务可能大大增加了在该地区开展某些服务的可行性。同样，如果当地有仓库或车队，就有可能将一些本来无法开展的活动变成可能（例如，为多个诊所储存和分发关键医疗用品）。

时间和资源估算

在识别阶段，估算实施项目集所需的时间和资源是一个重要部分。在这一点上，您将为实施项目集所有范围所需的时间和资源提供一个“最佳猜测”的估算。由于存在许多组织和项目集经理无法控制的变量，估算总会带有一些风险因素。我们的目标应该是——尽可能准确地估算，以便更好地指引和协助项目集做出好的决策。在构建一个项目集的过程中，您可以将一些已划拨预算的现有项目活动纳入在内。这样可以改善预算估算过程，因为在这种情况下，已经有真实数据存在了！

可以通过综合使用下列的估算方法，以做出相对准确的预算：

- **专家观点：**这涉及到向少数具有类似项目集预算方面专业知识和经验的人员咨询，包括“自上而下”和“自下而上”两种估算过程。自上而下估算法是从项目集的总体预期成本开始估算，然后再为不同的项目集工作领域分配一定比例的资源的方法。自下而上估算法则是从每个项目集的工作领域的成本开始估算，最后再“汇总”为总体成本的估算法。自下而上估算法往往涉及到大量的人员，需要花费更多精力来管理，但是它的成本估算可能会更准确。
- **类比估算：**这种方法是用过去类似项目集的绩效和成本为指导，继而估算出发展一个新的项目集所需的大约时间和预算。当缺乏项目集的相关细节时，可以采取这种方法。
- **参数估算：**这种方法类似于类比估算，因为它借鉴了类似干预范围的项目集。然而，这种方法更多地是用与过去项目集相关的统计数据（例如每公里修建道路的成本）。虽然这种技术比类比估算更准确，但它始终依赖于基础数据的质量。
- **分阶段估算：**当考虑到项目集在实施期间，每个月的成本都会有所不同时，可以考虑采取这种估算方法。在这个阶段就考虑将项目集分期计划是极为有利的，也有助于在撰写捐助方的建议书之前，在时间框架内制定好项目集预算。采用这种策略还有助于项目集的治理主体在授权额外资金的使用前，能够去检查这个投入是否“有意义”和有依据。

现实检查：时间和资源估算

进行时间和资源估算时，也应该考虑由谁负责授权不同级别预算支出。这些“容许度”水平将分别明确项目集治理人员（例如国家主任或总部的高级工作人员）、项目集经理和项目经理（其容许度由项目集经理设定）各自的权限范围。

制定项目集概念书

这一过程的最后阶段就是制定一份项目集概念书，该文件简明扼要地总结了在识别阶段获得的洞察和分析。它是获得项目集支持的必要文件，也是项目集设计阶段的核心参考文件。

概念书应包括以下内容：



初步的项目构成识别—这是关于每个组成项目如何相互关联相互依赖的简要描述，以及它们将如何对高层面的项目集成果做出贡献的说明。



初步的风险识别—这只是初步的风险评估，但它将为项目集设计阶段提供必要的信息。您将在设计阶段更准确地评估风险，以及制定出管理不同级别风险的策略。



初步的机会识别—使用来自 SWOT 分析的信息，概念书还应该介绍促进项目集成功的潜在机会。例如，一位在重要政府职位上的支持者、一次高层面的会议，或者同一领域还有其他组织在开展其他互补性工作等。

现实检查：概念书

项目集概念书应该始终遵循组织变革理论中所明确的需求和路径，而不应根据资金机会或捐赠者的意愿来撰写。撰写针对捐赠者的建议书时，资金机会和捐赠者的意图当然会有帮助，但每一份文件的读者和目的都是不同的，所以不能贪图方便，想当然地认为它们是一样的、可以混为一谈，事实上并非如此。

产出



项目集概念书（通常为 2-5 页）是对识别阶段所有工作的简要总结，这就是为什么该阶段是一个项目集生命周期中极为重要的第一步。在这一早期阶段，项目集概念书是项目集经理用来提高组织内、外部对项目集认识和支持的最佳沟通工具。

通常，这些文件应该被快速地整理出来，有助于测试并细化最初的想法。一旦获得批准，它们将被用于沟通项目集的相关信息，以便：

- 获得组织内部领导的支持
- 与潜在捐赠者讨论以获得资金
- 与合作伙伴和其他外部利益相关方进行协作和沟通

概念书将在整个项目集生命周期中持续发挥作用，并成为项目集经理的重要参考文件，用来检查和验证项目集是否与组织的变革理论和战略意图保持一致。

在分享该文件时，需要强调的是：一旦授权进入设计阶段，就需要在这个基础上去完成更多的工作，以构建一个详细并准确的项目集全景图。

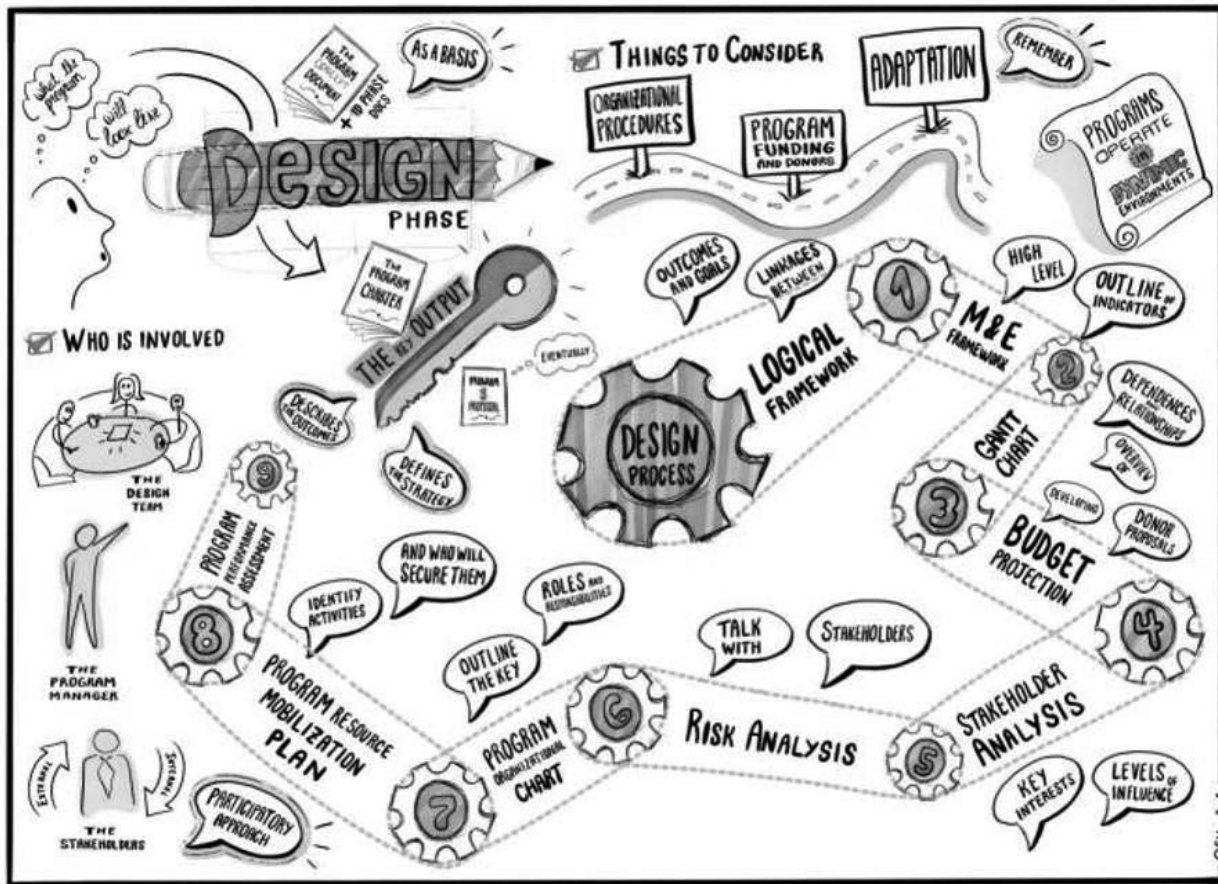
概念书（或概念文件）的格式因组织而异，但往往简明扼要（2-5 页）。通常会包括以下内容：

项目集概念书范例：

- ✓ 组织名称和主要合作伙伴
- ✓ 组织目的与变革理论
- ✓ 拟组建的项目集名称
- ✓ 项目集描述-以及项目集如何与组织的战略意图相吻合
- ✓ 预期成果-将取得成果的摘要
- ✓ 成效指标-如何衡量成功
- ✓ 主要活动
- ✓ 主要目标受益群体
- ✓ 简要预算



阶段 2: 项目集设计



“整体大于各部分之和。”

——亚里士多德

概述

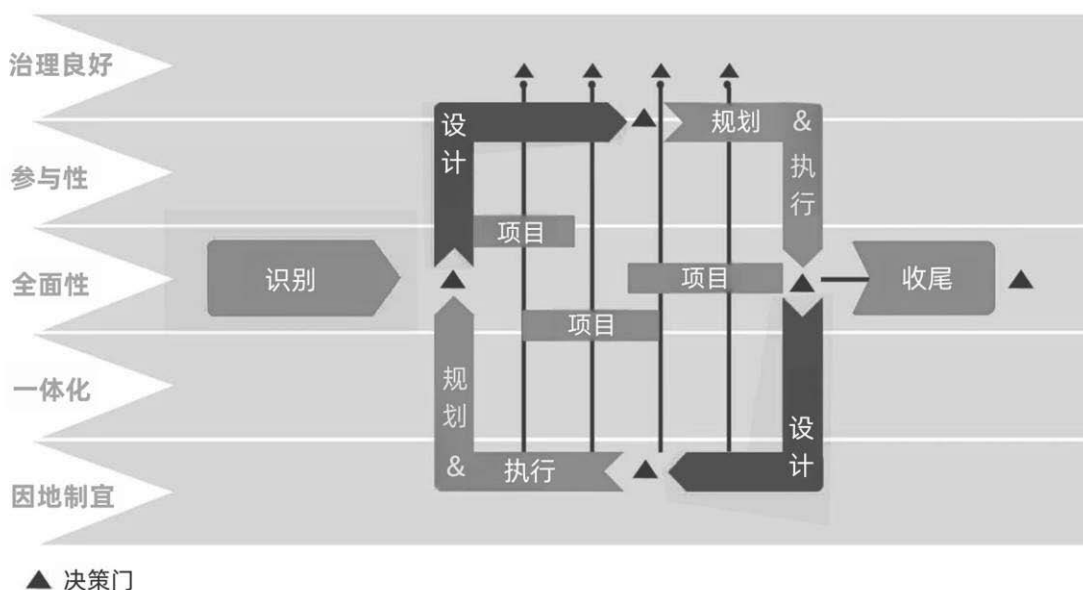
设计阶段类似于设计汽车的原形或者绘制建筑物的建筑图纸。所有不同的部分井然有序地排列，形成一个大綱或“蓝图”，具体地展示出项目集的未来模样。项目集的目的是实现整体结果“大于各部分之和”。因此在这一阶段，团队讨论的重点应该是使用各种工具和方法来进行项目集设计，并实现这一目标。

在此阶段，项目集团队将在识别阶段完成分析的基础上，以项目集概念书为基础，进一步详细界定项目集将如何传达组织的战略意图（愿景、使命和价值观）和实现变革理论（如有）的变革。此过程可能需要数周时间，完成后，项目集经理将制定出项目集的逻辑设计方案和项目集章程，该章程将在项目集的整个生命周期内得到反复回顾和探讨。在某些情况下，这些文件也会被用来制定项目集建议书（计划书），用来获得资金支持。

现实检查：阶段术语

如果我们将其与商业环境进行比较，识别阶段相当于开发“商业案例”，而设计阶段则侧重于建立“商业模型”。

在本指南中，我们假设项目集经理会负责领导设计阶段的工作，但现实情况中可能并非如此。项目集设计责任通常由项目集拥有者（国家主任/区域主任或另一位高层领导）、治理架构或理事会承担，或者由作为联盟或财团的不同组织共同承担（见“治理良好”部分）。在“扁平化”的组织结构中，各方将分担领导层的责任。无论结构如何，为了获得最佳的项目集成果，系统性地完成设计以及其他各阶段都至关重要。



关键产出：项目集章程

在设计阶段完成时，您将获得一份**项目集章程**，其中描述了项目集的预期结果，并明确定义了实现整体远景目标所使用的策略。该章程是一份计划性文件，它向内部和外部的利益相关方概述了项目集的意图，以获得他们对项目集的认可与支持。

项目集章程由项目集设计团队编写，并以识别阶段的证据和分析为基础。这是一份清晰简洁的高层面概述文件。编写完成后，该章程将提交给项目集治理层并获得批准，随后成为正式文件，用于内部和外部的沟通。

可能作为附录的文件有：

- 逻辑框架
- 监测与评估框架
- 资源动员策略
- 项目集表现评估组件
- 治理架构

现实检查：项目集建议书

虽然所有项目集都需要资金，但是，获得资金的途径会因为项目集和组织的不同而不同。因此，本指南不会详细探讨筹款建议书，但对项目集建议书做简要的介绍仍然很重要，因为与项目集章程一样，建议书也在设计阶段制定。

因此，项目集建议书被列为设计阶段的关键产出。值得注意的是，虽然项目集的章程和建议书的详细程度通常差不多，但它们的功能不同，且不可互换！

在设计阶段完成的所有文件、框架和报告将为项目集章程的内容提供基础信息，并通常会作为章程的附件一起呈现。它们会与项目集章程一起，共同向多个内部和外部的利益相关方传递和沟通项目集的意图。

项目集建议书

为了获得项目集及其项目的资金，各组织通常会考虑以下两种筹资方案的其中一种：

1. 向多个捐赠人申请资金支持，通常不同捐赠人的要求和资助的时间表有所不同。您可能需要撰写并提交多份建议书，每份建议书都需要展示出在项目集及其项目的设计阶段所制定的具体资源动员计划。毫无疑问，项目集章程中的信息对筹资工作很有帮助，但提交的每份申请都需要根据捐赠人的资助标准来制定。有时，还可能在项目集已经进入了规划与执行阶段时，才获得某个特定项目的资金。

2. 捐赠人发起“邀请项目集建议书”，也叫“征集资金申请书”（RFA）、征集建议书（RFP）、征集报价书（RFQ）或者类似名称的文件，邀请各组织提交符合捐赠人资助标准的标书。通常来说，申请的范围是整个项目集。在这样的情况下，设计阶段完成之后，一份项目集建议书也将随之产生。

项目集建议书的目的是为项目集筹集资金。然而，建议书也可用于获得外部受众对项目集的承诺。例如，您可以将建议书发给外部相关联合会或联盟，以获得他们的支持。

项目集章程将提供概述或框架，体现项目集及其项目如何组合在一起，以实现“结果大于各部分之和”的作用。建议书与章程的主要区别在于，建议书的重点是满足资金提供者和提交建议书组织的共同要求。

决策门

项目集经理在设计阶段结束时需要回答的主要问题是：“我们是否继续？”这个“是否继续”的关键决定将根据项目集章程中提供的信息，来确定是否进入规划与执行阶段。



涉及的内容是什么？

项目集章程由项目集治理层签署，在许多情况下是指该机构的理事会，并且可能遵循以下流程：

1. 项目集章程将提交给机构治理层和有关利益相关方，以供未来在规定时间内举行的正式会议上审议。
2. 治理层和有关的利益相关方会对章程进行讨论。获得治理层对章程的签署，是项目集进入规划与执行阶段的关键，因此那些负责授权签署的人员必须到场，并在决策会议之前有充分的时间来阅读章程，做好决议的准备至关重要。
3. 在某些情况下，治理层可能会提出问题，要求补充信息，因此章程可能需要在另一次会议上重新审议。
4. 当项目集章程获得批准（通常有正式签名）时，就意味着项目集的治理层已经构建好、容许度也已达达成共识（见“因地制宜”部分），并且已经为项目集配备了资金，项目集经理可以继续进入下一阶段了。

应该考虑哪些因素？

组织程序

组织程序

在提交项目集章程以供正式审批时，遵循组织所制定的规则和流程非常重要。为了让会议成员有足够时间斟酌，您将如何提前分享您的文件？您是否需要亲自出席会议（面对面或者远程的方式）？

项目集资金和捐赠人

筹资过程会因捐赠人而异，有些会要求提供详细的建议书，而有些则更愿意收到项目集的概念文件或想法。一些捐赠人还为撰写概念和筹资建议书提供种子资金。虽然获得资金很重要，但更重要的是避免让捐赠人的要求影响设计阶段的结构和内容。一份详细的筹资建议书不同于项目集章程，因此请花时间完成好这两份文件，不要试图走捷径，为了达成目标而只用一份文件来应付！

组织程序

由于发展和人道主义项目集在动态环境中运作，在项目集的生命周期中，有时您需要根据环境变化而做出适当的调整。出现这种情况时，必须在章程中更新这些调整，并由理事会签署。这样做并不是为了增加工作人员的文案工作，而是为了确保项目集团队受到保护，并且朝着目标方向出色地完成工作。签署授权修改章程的文件通常会附在设计文件中（必要时，可以注明日期和版本）。

谁参与本阶段？

在识别阶段，为了更好地制定项目集概念书，需要去寻求建议、达成共识和获得支持，以构建项目集的“蓝图”。这时候我们需要尽可能让更多有关的利益相关方参与，确保这个过程的参与性就显得非常重要。同样，他们的参与对设计阶段也很重要。项目集经理或设计团队应向各利益相关方征询意见，听取不同的想法，并确保在整体设计中考虑到所有的项目集元素。参与的利益相关方会有所不同，这取决于项目集、治理架构和组织的情况。

内部利益相关方：

- 理事会、项目集拥有者、项目集经理、项目经理（如果已经确定）
- 内部技术专家、后勤人员、财务经理、人力资源经理或其他项目集和政策领导

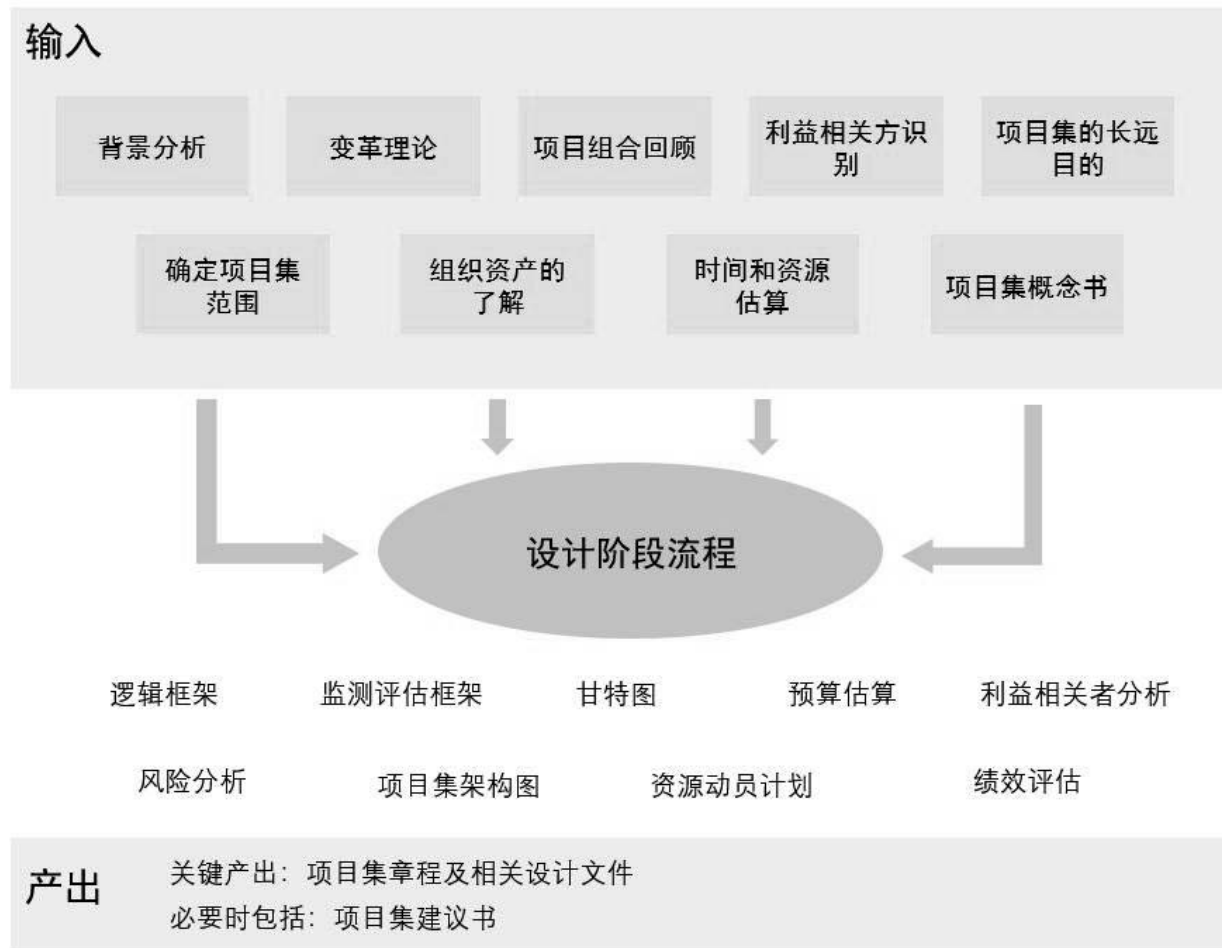
外部利益相关方：

- 来自伙伴组织的同行或当地政府机构
- 项目集受益人
- 技术专家和顾问
- 其他适用的情况

本阶段在实践中的意义

为了构建设计阶段所需要的知识体系，我们将重复在识别阶段使用的三个步骤：输入、流程和产出。请记住：输入为流程提供依据，流程促使产出达成！

图 13：设计阶段流程



输入

设计阶段需要一些文件（输入）为依据——其中大部分是在识别阶段引入和制定的。这些输入对于完成项目集设计所需的工具、框架和规划至关重要。其他输入文件（如有）也是此阶段的有用参考。

识别阶段的输入

- 背景分析
- 变革理论回顾
- 项目组合回顾
- 利益相关方识别

其他输入（如有）

- 项目集范围的补充信息
- 项目集日程
- 预算信息（来自时间/成本估算）

识别阶段的输入

- 项目集长远目的（影响）
- 确定的项目集范围界定
- 组织资产的知识
- 时间和资源估算
- 项目集概念书

其他输入（如有）

- 您和其他组织（例如合作伙伴）的组织结构图
- 您和其他组织的治理架构
- 您和其他组织的容许度

流程

当您进入设计阶段时，您可能需要通过一些额外的流程来更好地组织讨论。这些工具和流程应该按照下列顺序来完成，确保为构建项目集的“蓝图”提供不断细化的细节。

1. 逻辑框架（Logframe）
2. 监测和评估框架
3. 甘特图
4. 预算估算
5. 利益相关方分析
6. 风险分析
7. 项目集组织架构图
8. 项目集资源动员计划
9. 项目集绩效评估

逻辑框架（Logframe）

逻辑框架是一种用于传达项目集逻辑、促进规划的工具，同时也是监测和评估流程的基础。它直观地体现项目集如何与组织的战略或项目集的变革理论保持一致。它在成功执行项目集活动（项目）和实现项目集层面的成果及目标之间建立起清晰的关联性。

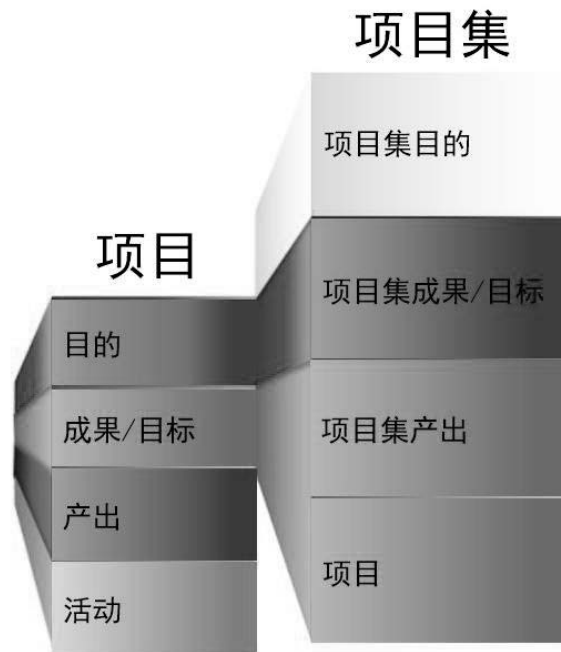
虽然逻辑框架的结构在项目和项目集层面是相同的，但是项目集逻辑框架中描述的信息本质上更具战略性。项目集设计阶段预先识别好的项目，到了设计阶段会再进一步细化和完善，然后再制定项目的逻辑框架。虽然项目的范围可能会随着活动、产出和成果的形成而调整，但是项目集的预期目标和项目一体化管理所带来的好处必须始终得到维护。

制定清晰、合乎逻辑和可行的逻辑框架将为成功建立项目集提供条件。制定逻辑框架的过程也是识别风险、管理期望和获得项目集支持的好时机。因此，项目集经理应该邀请各方参与，寻求设计团队和关键外部利益相关方的投入。

表3：项目集逻辑框架——三角洲河

	项目集概述	指标	衡量方法	假设
项目集目的	改善三角洲河沿岸低收入家庭中 5 岁以下儿童的健康状况	到 2018 年，5 岁以下儿童的水源性疾病发病率降低 20%	流动医疗队收集的市级医院和诊所记录	
项目集成果	1. 降低因废弃物排入河流而导致的水源性疾病的发生率 2. 提高三角洲河地区诊所满足当地社区需求的能力	1.1 三角洲河居民因粪水倾倒而导致的水源性疾病的发生率降低了 30% 1.2 60%的家庭粪水通过厕所或污水处理系统进行处理 2. 每天接受治疗的患者增加 25%	1.1 诊所记录和流行病学报告 1.2.1 环保局和河流管理局开展的每月水质调查 1.2.2 2016-2018 年市政管理部门开展的年度抽样调查 2. 诊所患者日志	上游河流水质保持不变
产出	1. 社区成员建造和使用的优质厕所 2.1 分配给当地诊所的额外人员和资源 2.2 接受公共卫生实践培训的诊所工作人员	1.1 在 XX 日期之前建成 XX 个厕所 1.2 XX 名女性、男性，XX 名女孩和男孩定期使用厕所 2.1.1 聘用和留用 XX 名诊所工作人员 2.1.2 XX 数量的诊断测试和库存供应 2.2 XX 名诊所工作人员参加并完成培训	1.1 资产登记盘点清单数据（可以由志愿者完成） 1.2. 三角洲河居民调查 2.1.1 标准化观察 2.1.2 资产清单库存水平和诊所记录 2.2 签到记录，培训前后的成绩	提高意识能够确保厕所的采用和持续性使用； 厕所的使用将充分减少排入河流的废弃物数量； 诊所工作人员的数量得到增加； 培训足以覆盖不断增加的社区人口。
项目	1. 厕所建设项目 2. 为资源不足的当地诊所项目开展政府宣传活动	在这个层面，每个组成项目将有不同的投入和活动。		

图 14: 项目的成果与项目集的产出



现实检查：逻辑框架——项目集与项目

项目集和项目的逻辑框架结构相似。但是，项目集的战略性质将逻辑框架提升到更高层面。由于项目集是由多个组成项目构成的，它们的逻辑框架在不同的层面上相互连接。让我们进一步探讨：

项目集目的：

如果您还记得《发展领域项目管理专业指南》（Project DPro）中的内容，项目目的是有助于更高层面（即项目集）目标的实现。但项目集的目的则不同，它们应该是在项目集完成时就能实现的。

项目集成果：

项目逻辑框架中的目的相当于项目集逻辑框架中的成果。项目目的将有助于实现项目集成果。请记住，通常需要多个项目才能实现项目集成果。

项目集产出和项目：

项目成果和活动直接对应项目集产出。

注意：尽管项目集逻辑框架的底层名为“项目”（而非活动），但项目集也可能包含独有的活动，例如：项目集层面的供应链工作、事后活动和项目集报告。这些活动必须包含在项目集的预算和进度表中，并在规划阶段作详细说明。

监测和评估框架

根据项目集的既定目标和成果，监测和评估框架概述了项目集团队将用于衡量绩效的指标。这是制定计划的第一步，该计划将在项目集整个生命周期中，根据预定的时间节点，对项目集的实施进度不断进行量化、监测和评估。在设计阶段建立这个框架，是确保监测和评估过程嵌入到规划与执行阶段的最佳方式，同时能够对绩效进行定期和反复的评审，并对项目集的活动进行不断改进和调整。到了规划与执行阶段，监测和评估框架将成为监测和评估计划的一部分。

项目集指标可以很简单（例如：在项目集结束时，婴儿死亡率将降低 2%），也可以更为具体和复杂（例如：5 岁以下儿童的水源性疾病发病率将降低 20%）。请记住，最重要的是，如果项目集的目的很复杂，那么指标就需要反映这一点。例如，低收入家庭获得医疗保健服务的状况，可以通过以下几个可量化的改进情况来衡量：

1. 当地诊所人员配置
2. 当地诊所的物料和资源
3. 获得医疗保健服务的途径
4. 到当地诊所的交通费用

指标：

制定指标最具挑战性的部分，是确保它们能够直接衡量目标，并具有成本效益和相关性。遵循 SMART 标准，以帮助确定指标中是否包含所有必要元素。

在设计阶段，确定好绩效指标并创建高层面的大纲，记录何时进行监测活动以及谁将负责这些活动。监测和评估框架列出了每个项目集成果，并将其分解为产出和活动。设计团队决定哪些指标最适合用来衡量每个领域的进展，这些指标必须能够对项目集成果、产出和活动进行准确的定量或定性衡量。基线是指项目集启动时的状态，作为衡量以后绩效情况的比较点。

现实检查：项目集层面的监测和评估

需要注意的是，由于需要收集的信息数量和种类繁多，项目集层面的监测和评估比项目层面的更复杂。

表 4: 监测评估框架

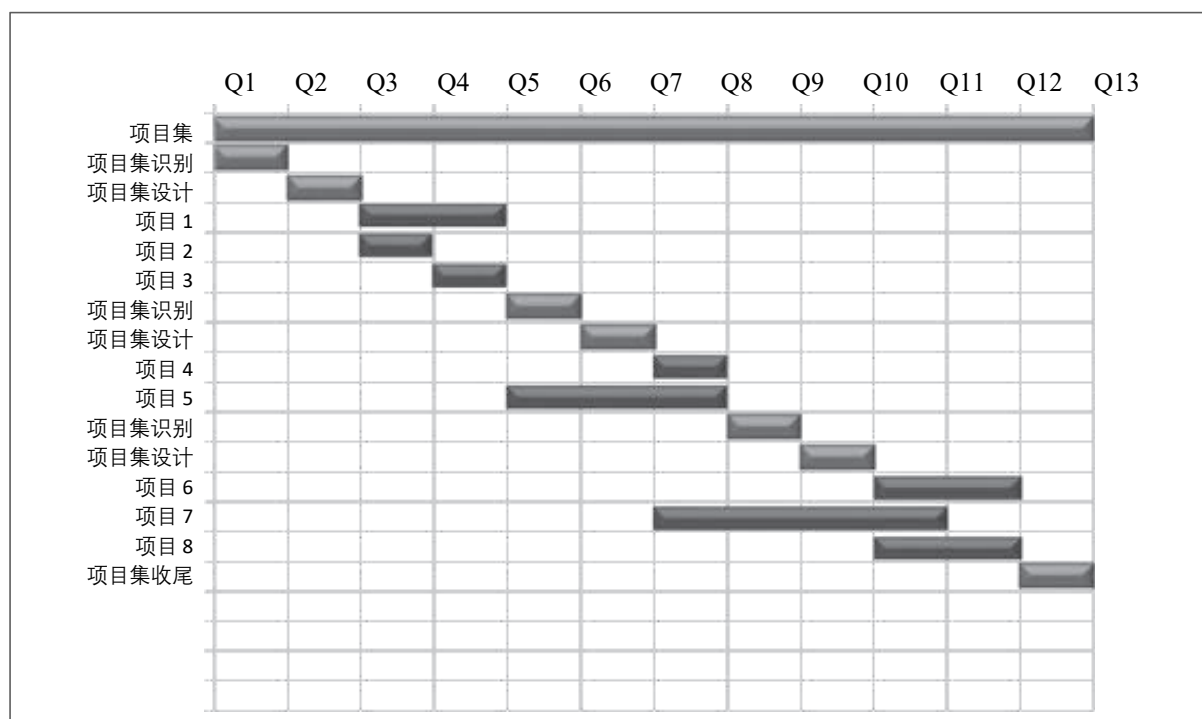
序号	指标	基线	目标	数据源	频率	负责人	报告
项目集成果 1：排入河流的粪便减少							
1	60%的家庭粪水通过厕所或污水管道进行处理	20%	60%	环保局和河流管理局开展的每月水质调查	每月	监测评估协调员	每月
				2009-2012 年市政管理部门开展的年度抽样调查	每年	监测评估官员	每年
项目集成果 2：提高当地诊所的能力以满足社区需求							
2	每天接受治疗的患者增加 25%（截至 XX 日期）	20	25	就诊记录	每周	监测评估官员	每月

此模板改编自 tools4dev.org 制作的一个监测评估框架。

甘特图

甘特图是项目层面常用的制定进度表的工具。而在项目集更具战略性的规划中，通常是以模块或阶段的形式来规划项目集的元素，制定从开始到结束日期的时间表。项目集甘特图为我们提供了一个很有用的整体性概述，呈现了不同元素之间的依赖性和相互关系。当每个元素都构建完成后，将它们整合起来就可以反映出整个项目集的进度表。完成时间最长或活动序列最长的可交付成果就是项目集的关键路径。

图 15: 项目集甘特图



预算估算

我们在识别阶段讨论了项目集成本的估算方法。还确定了完成拟开展的项目集所需时间和资源的估算，并将其包含在项目集章程中。现在，根据对各类项目集活动和组成部分的分析，您就可以进行更具体的估算了。

在此阶段，您还需要为筹集项目集的资金来制定建议书，预算估算将是其中一个重要部分，所需的格式和详细程度将根据资助方和资助机制而有所不同。一旦项目集获得授权且资金到位，将在规划与执行阶段确定更详细的预算。

利益相关方分析

为了尽可能全面而深入地了解各利益相关方的关键兴趣点和影响力程度，需要重新评估在识别阶段列出来的利益相关方的情况。该分析活动将为您提供重要信息，帮助您在规划与执行阶段制定和完善利益相关方参与计划。在该阶段，通过提出一些问题，可以帮助我们更好地了解利益相关方的影响力程度和兴趣点。

影响力分析

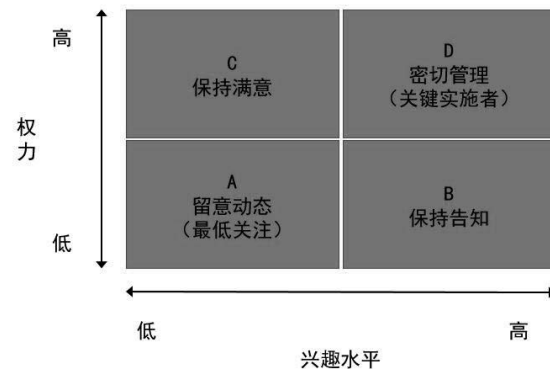
- 他们有决策权限吗？
- 对于紧急问题、潜在的问题或者问题的根源，谁有权做出变更？
- 全部有影响力的利益相关方是否都参与进来，或者是否有潜在的冲突？

兴趣分析

- 如果执行项目集，他们可能得到或者失去什么？
- 他们有什么期望（积极的和消极的）？
- 他们可以为项目集提供资源吗？在项目集中，是否有什么潜在的角色可以由利益相关方来承担？
- 他们是支持者还是阻碍者？

利益相关方权力/兴趣矩阵是另一种获取更详细信息的有效工具，帮助您分析利益相关方的兴趣点及其对项目集开发的影响力。在利益相关方分析过程中，还需要评估各方可能与项目集的互动程度。一些利益相关方可能对项目集的执行至关重要，有些可能会推进或阻碍活动开展，而其他利益相关方可能只需要时不时告知他们项目集的进展情况。©

图 16：利益相关方的权力和兴趣



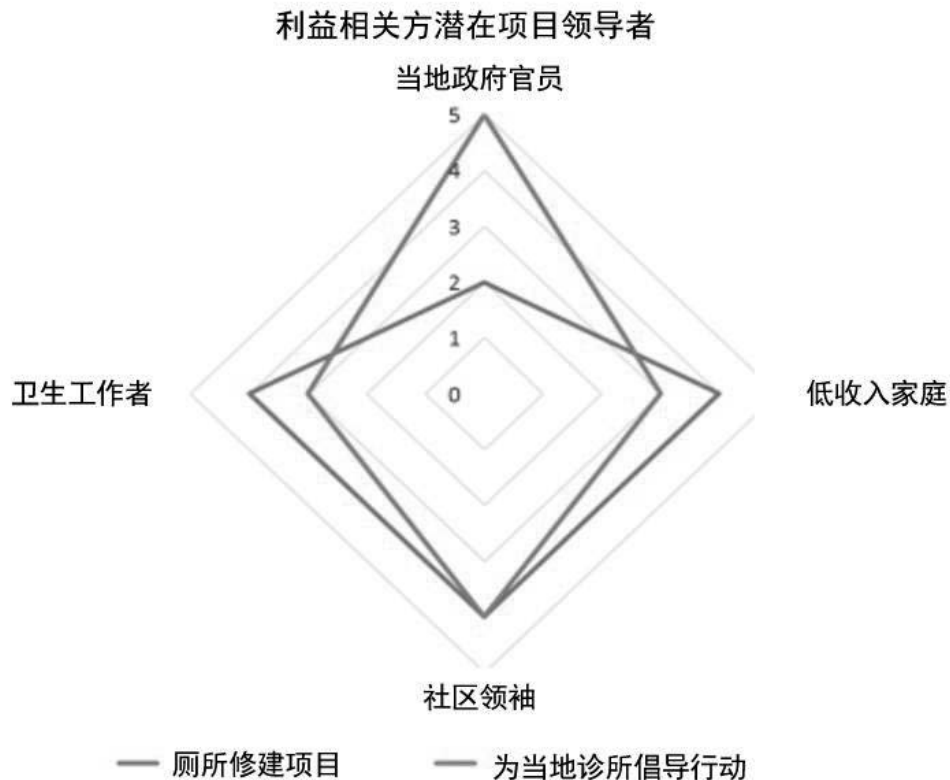
- **高权力：**国家主任/区域主任和对项目集有直接权限的人可能被归类为关键参与者（象限 D）。而项目集理事会、有影响力的外部利益相关方和捐赠人，您需要让他们及时获取与项目集相关的进展信息，以保持他们对项目集的信心（象限 C）。
- **低权力：**对于持支持态度并且可能有一定影响力的利益相关方，应该让他们了解情况，但也不应过度提供信息造成压力（象限 B）。而与兴趣一般的对象沟通时，则不需要投入过多的精力（象限 A），但也需要为他们提供进展信息并留意他们的状况，以便及时发现他们参与度的变化。

虽然了解利益相关方在整个项目集的权力与兴趣的总体水平很重要，但这并不能完全反映项目集的复杂性，因为项目集通常由多个不同的项目组成。而**蛛网图**则是一个非常有用的工具，可以用来了解各利益相关方在构成项目集的每个项目中可能发挥的作用。当您完成蛛网图的绘制，您将更清楚地了解哪些利益相关方将在哪个项目中发挥强有力的领导作用或具有较高的影响力。

毫无疑问，蛛网图应该以参与式的方式来完成。包含的视角越多，分析就越准确。如果当地的利益相关方都能参与其中，设计团队就能够更深入地了解当地人的看法。具体的分析步骤如下：

1. 首先为项目集中的每个项目创建一个蛛网图，项目名称位于图表中间。
2. 确认与每个项目有关的利益相关方名单，并将每个利益相关方写在从图表中心延伸出来的某一行上。
3. 然后让参与者根据他们对项目的影响力或权力来评价每个利益相关方，使用数字（1-5）或在行上画出顶角。距离图表中心较远的顶角代表高权力或较强的影响力，而靠近图表中心的顶角则代表较弱的权力或影响力。

图 17: 利益相关方蛛网图示例



蛛网图为我们提供了一副真实或感受性的利益相关方情况的可视化图像，而利益相关方权力/兴趣矩阵则高层面概述性地描述了利益相关方与项目集的关系（例如：地方政府官员很有影响力，并且在减少社区内水源性疾病一事上具有高层面的利益关系）。蛛网图可以提供情境性分析，发现哪些利益相关方可能会成为项目集中特定项目的领导者或影响者。

例如，在让低收入家庭使用新建的厕所这一方面，地方政府官员不太可能有很大的影响力。因此，不应要求他们积极参与厕所建设项目。然而，在为资源不足的当地诊所进行宣传活动时，他们可能发挥重要的领导作用。掌握这些知识将有助于项目集经理通过制定针对性和相关性的利益相关方参与策略，来鼓励其参与项目集活动，从而充分利用可用资源。

风险分析

项目集经理和设计团队应与各利益相关方磋商分析风险。这些利益相关方将为项目集带来不同层面的经验，因此，他们是识别出各类风险的最佳人选。与这些利益相关方磋商之后，设计团队就可以决定如何对每一项风险进行归类，并制定合适的解决方案。

许多高层面的风险已经在识别阶段被识别出来了，通常是在利益相关方识别或逻辑框架设计等参与性活动中间接产出的。现在则需要重新审视这些风险，对其进行细化，并对项目集的潜在威胁进行更详细的分析。所有风险都应记录在**风险登记表**中，这是一份需要不断评估和更新的动态文件。下面风险登记表的案例使用了数值计算（1-5）的方式来评估项目集不同风险的概率和影响。

表 5：项目集风险登记表

风险描述	状况	概率	影响	风险评分	应对策略	负责人	时间
厕所建设和疾病预防培训没有协调一致，导致效果降低、项目集声誉受损	活跃——正在积极监测风险	2/5	3/5	6	降低风险——协调项目培训团队之间的定期会议	项目集经理	Q4
在宣传项目能够确保为当地诊所增加工作人员和资源之前，由于当地人对诊所服务的需求增加，从而导致更长的排队等候时间，以及项目集声誉受损	活跃——正在积极监测风险	3/5	4/5	12	风险规避——在宣传活动成功举行之后再开始执行疾病预防培训项目	项目集经理	Y2

其中风险评分，可以采用乘法，也可以采用加法的方式计算评分总值，本表采用的数值计算方法沿袭自《发展领域项目管理专业指南》。

现实检查：风险分析与管理

风险管理涉及识别风险、分析风险、确定风险优先等级和管理风险，以消除或将风险对项目集目标和成功率的影响降到最低。虽然该过程看起来类似于项目风险管理，但是项目集经理必须关注的风险类型在本质上是不同的，通常涉及项目协调、声誉问题或项目集战略。需要牢记一点，有时在项目层面所识别的风险需要项目集层面的解决。例如，通货膨胀率的上升可能导致材料和供应成本大幅上涨，与其在逐个项目上设法减轻这种财务风险，更有效的方法可能是在项目集层面，通过协商采购和供应，以实现规模经济会更有效。

三角洲河项目——风险分析

三角洲河市政管理部门项目集，旨在通过面向政府的宣传倡导活动，增加当地诊所的资源（人员和物资），从而改善当地社区的医疗保健。

另外还计划开展一项培训项目，为低收入家庭提供有关水源性疾病预防和治疗的信息，鼓励更多家庭去诊所就诊。

该培训必须在宣传倡导活动成功调动更多人力与资源之后进行，否则增加的就诊量将超出诊所的应对能力。这可能会导致患者就诊的等待时间更长，从而减少家庭未来去诊所就诊的可能性，并损害该项目集的声誉。

因此，基于项目工作与整体项目集目的之间明显的相互依赖关系，所有与项目相关的风险都需要被识别并与项目集经理共享，然后项目集经理才能评估这些风险对整个项目集的影响，并采取相应的措施。

项目集组织架构图

项目集组织架构图概述了项目集团队各成员的关键作用和职责。虽然这不是一个详细的治理框架，但它确实需要“足够好”才能被授权成为项目集章程的一部分。完成的架构图将直观地描述项目集的治理架构、组成的项目、以及其他非项目的相关职能团队（例如提供财务、人力资源、合规性等服务支持），需要提供足够的信息，但却不会过于复杂（而难以使用）。

创建架构图时需要记住，一个好的项目集组织架构图将有助于：

- 告知项目集治理架构的构成。
- 明确决策边界，以便项目集经理决定将哪些层面的任务授权到项目层面。
- 告知联盟或财团成员，以便计划并保持对参与程度的准确预期。
- 向外部利益相关方解释项目集的结构，以便他们能够直观地看到不同的组成部分是如何相互配合的。

项目集资源动员计划

这个流程将明确获取项目集资金所需开展的所有活动，并决定由谁负责确保这些活动的落实。您需要专注于组织资源，并需要为该项目集的所有组成部分获得资金。

项目集经理需要利用多方面的信息来源和组织所拥有的经验，来分析和确定开展项目集活动所需的内部资源。同时考虑向不同捐赠人申请项目集资助的优先顺序。

组织资源包括识别并寻求用于项目集所需要的支持性服务（例如财务、物流或人力资源团队）和主题专家（例如健康专家、教育专家、水专家、卫生专家）的资金，这些通常涉及到一定的成本——因此必须确定范围并纳入项目集预算。为了确保有稳定的财务资源，在识别阶段就需要开始收集高层面的预算信息，然后再进一步构建财务计划，以确保获得所有项目集组成部分运行所需的资金。以下检查清单是设计资源动员计划的有用指南。

现实检查：资金动员

每个组织筹集资金的过程差异很大。有时候是通过组织的中心职能部门，在资金筹集或业务发展团队的带领下发现并把握机会。有时候是要由实施的国家或组织总部的项目集人员和领导团队负责资金的筹集工作。采用两种方法相结合的情况也很常见。但不论任何情况，项目集经理都应该尽可能地了解该过程，并寻求每一次可能提供意见的机会。

资源动员计划检查清单

资源动员计划为项目集章程提供重要信息，必须包含以下要素：

- ✓ 概述组织战略重点（或变革理论），以及它与项目集的关系。
- ✓ 描述项目集的资源开发目标——即需要哪些角色、专业服务和培训需求。
- ✓ 实施该计划的时间表。
- ✓ 优先考虑的捐赠人名单（包括他们将如何帮助实现项目集目标的信息）。
- ✓ 即将参与资源动员工作的人员名单以及他们将起到的具体作用。
- ✓ 现有筹款建议书的说明，包括为支持资源管理（RM）计划所需要制定的筹款建议书。

产出

项目集章程

设计阶段的主要产出是**项目集章程**。这份正式文件将提交给项目集治理架构或理事会以获得审批授权，在得到“签署”批准后，就可以进入规划与执行阶段。

该章程明确了项目集如何与组织的变革理论，以及组织在某个专业领域、专题领域或地理区域的方法保持一致。项目集章程的重点是突出项目集的成果，并明确界定实施的战略，以实现其整体的远景和目标。它为项目集和项目团队提供了方向和明确的要求，即他们需要交付的高质量工作，并明白他们的工作将如何帮助实现组织的战略意图。它同时也是一份可供外部沟通的文件，可以向合作伙伴、联盟和其他组织提供关于项目集目标和预期结果的概况。



重要的是，如果在规划与执行阶段中需要对项目集进一步细化和完善，那么就需要在项目集章程中反映出这些改变。有些决定可能是在项目集经理的容许度范围内，可以直接记录到章程中，但有时可能需要对章程进行更新和修改，这时候，则需要再次提交给关键决策者，由他们进行授权和签署。

项目集章程应具体说明可能参与的捐赠人和提供资金的组织，以及推荐的项目集合作伙伴（也包括联盟和在一个联盟内工作的其他社会组织）。

项目集章程通常涵盖以下领域：

- **合理性**——启动项目集的理由，并说明为什么这条路径可以对变革理论做出贡献，以及如何做出贡献。
- **组成部分**——解释构成项目集的项目和活动如何协同作用以实现预期结果。
- **估算**——对项目集时间、成本和范围的估算。
 - ✓ **项目集时间表**——粗略的时间表（月/年）。
 - ✓ **项目集预算**——项目集的成本估算（例如人员投入、合同、物资、资产成本等），并汇总构成项目集的总体预算。
 - ✓ **项目集范围**：概述需要哪些高层面的干预。
- **风险和假设**——与项目集执行相关的风险和应对策略，都记录在风险登记表中——一份需要持续监测和更新的“活”文件。
- **容许度水平/范围**——清晰界定项目集的每个层级结构（项目集拥有者、项目集经理、项目团队）在项目集可交付成果（例如时间表、成本和风险）的权限范围。
- **能力**——概述完成不同任务所需的技能和关键职责，为招募团队成员提供指引并清晰界定其职责。

- **治理架构**——确定谁负责关键项目集节点的决策，包括批准项目集设计变更的权限（在项目集生命周期的任何阶段有需要时）。
- **利益相关方登记表**——主要和次要利益相关方的名单，按重要性排序，以及与之相关的活动。
- **变更控制**——阐明在超出项目集经理容许度水平时，如何将问题提交到上一级，以便进行决策的流程。

许多**设计文件**也可以作为附录包含在章程中。这些文件提供了额外的参考信息，有助于为决策者和主要利益相关方提供信息。

- ✓ 逻辑框架
- ✓ 监测和评估框架
- ✓ 资源动员策略
- ✓ 项目集绩效评估的组成部分
- ✓ 治理架构

项目集章程检查清单：

- ✓ 尽可能简短扼要。
- ✓ 确保它传达与变革理论相一致的路径。
- ✓ 将相关工具和设计阶段的产出作为附录，例如逻辑框架。
- ✓ 与内部和外部的利益相关方共享，包括捐赠人、合作伙伴和联盟成员（如有）。
- ✓ 如果是为了征求意见而分享文件，那么请确保内容可以受到控制，以便章程可以根据需要进行更新和获得批准。
- ✓ 如果现有的组织流程不需要项目集章程，也请不要因此放弃。发挥您的影响力，看看您是否可以改进组织的工作方式。
- ✓ 将章程视为“活”文件，定期对其进行评估，以检查您的项目集是否持续符合组织战略和变革理论。
- ✓ 鼓励项目团队制定项目章程，以此提高整个组织的标准水平！

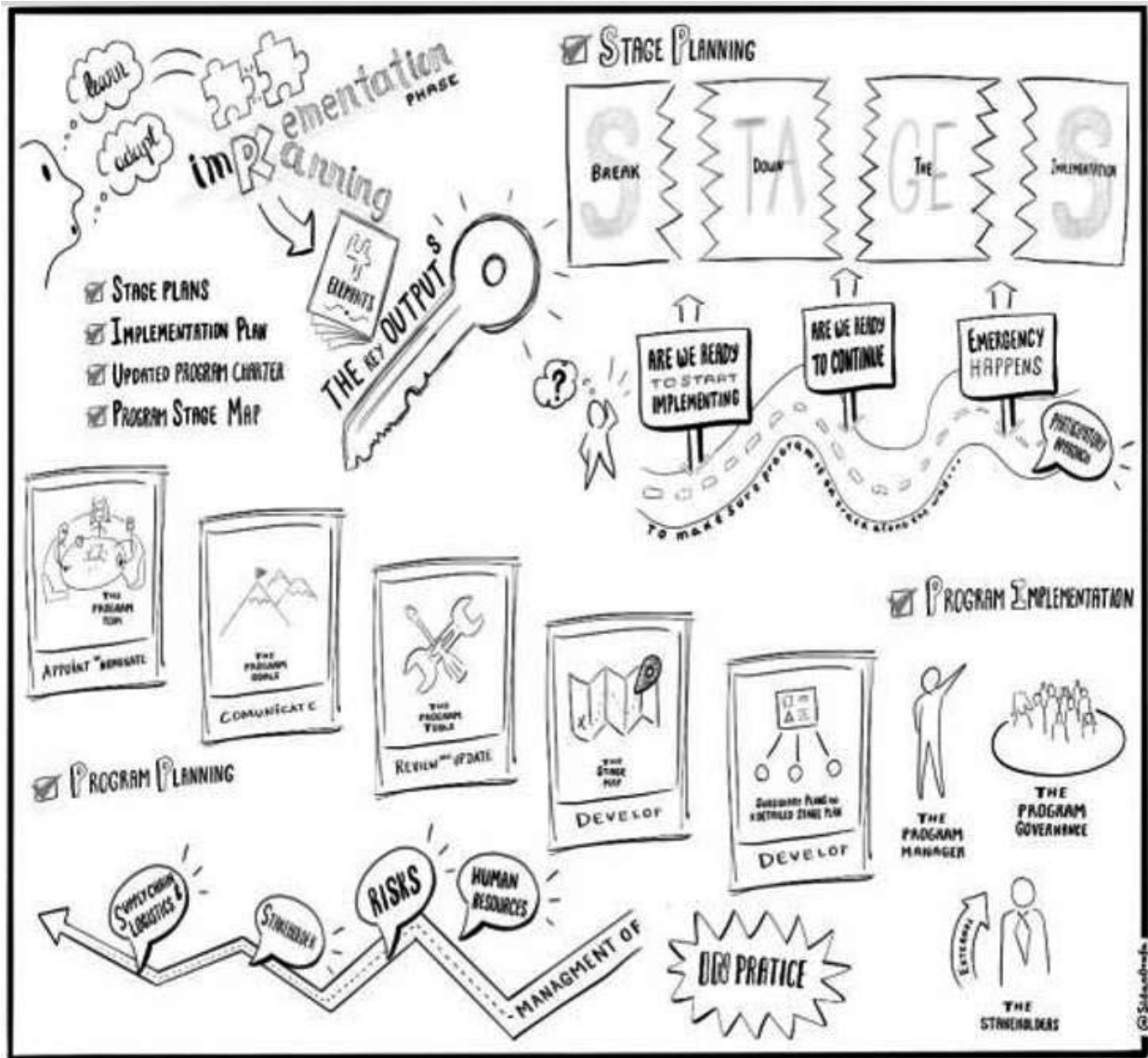
项目集建议书

根据资金来源，设计阶段的另一个关键产出可能是**项目集建议书**。建议书文件的结构、长度和关键组成部分会有所不同，以适应捐赠人的要求和某个具体的资助机会。此外，负责制定建议书的团队，其组成将根据组织偏好而有所不同，项目集团队有时会起领导作用，有时则只是根据需要提供支持性的工作。无论是谁在制定建议书，在设计阶段完成的所有工作都将为建议书提供完善内容，并为成功获取资金支持提供更充分的依据。

无论是在设计阶段通过单个建议书去寻求资金，还是在设计、规划与执行阶段通过多个建议书的组合来寻求资金，这些关键产出的目的和价值都不应与项目集章程的目的和价值相违背。



阶段3: 规划与执行



“没有计划就意味着失败。”

——阿兰·拉金 (Alan Lakein)

概述

项目集规划与执行密不可分。作为项目集经理，您和您的团队需要提前制定计划以决定执行项目集和项目活动所需的准备工作。然而，项目集的外部环境可能会不断变化，因此，计划也需要随时调整。在制定高层项目集执行计划后，执行过程应不断调整，从而确保项目活动一直与动态的外部环境相适应。这种“计划、执行、再计划……”的迭代过程通常被称为“滚浪式”规划法。



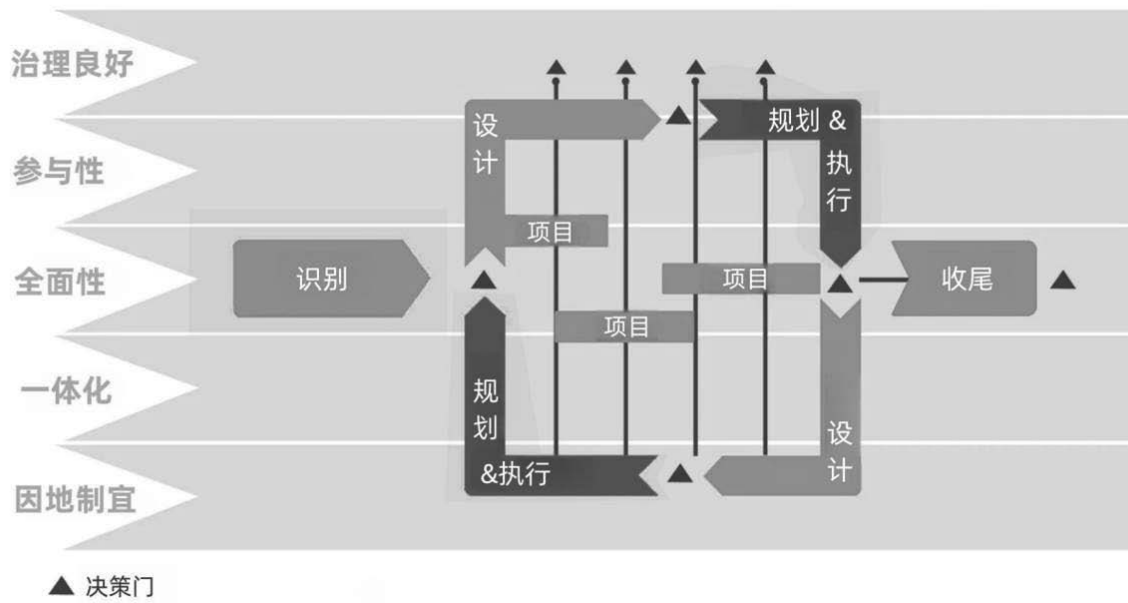
规划与执行阶段会有诸多变动因素，可能会持续数年，并涉及多个项目。因此，必须建立清晰的流程，使项目集团队能够管理和控制，调整和适应不断变化的项目集。

为维持控制，确保流程的全面性和可迭代性，可将规划与执行阶段分成不同时期。划分时期意味着将项目集分解为可管理的模块，使项目集更易于计划和管理。分期可以按时间段划分（如按季度），也可按一组可交付物划分。每个时期结束都设置一个决策门，使项目集团队可以评估进展情况，决定做何调整，并邀请管理架构和利益相关方参与进来，保持项目集的正常运行。项目集经理负责决定每个时期的时间线和任务重点，也负责将此信息清晰地传达下去。同时，还要保持每个时期的“灵活”性，以应对不同情形和项目集的需要。如果各项目是在稳定的环境中实施，那么每个时期的持续时间可以长些，而在紧急情况下，各个时期的时间会很短，尤其是初始阶段。

高层面的项目集执行计划须在每个时期都进行详细的计划，以便全面应对内部和外部变化。这种方法确保了在整个项目集的周期都坚持以**因地制宜原则**为核心。每个时期结束后的决策门使项目集团队能够停下来，进行反思并做出必要的调整——确保在正确的时间、恰当的利益相关方参与以及做出正确的决策。

现实检查：滚浪规划法

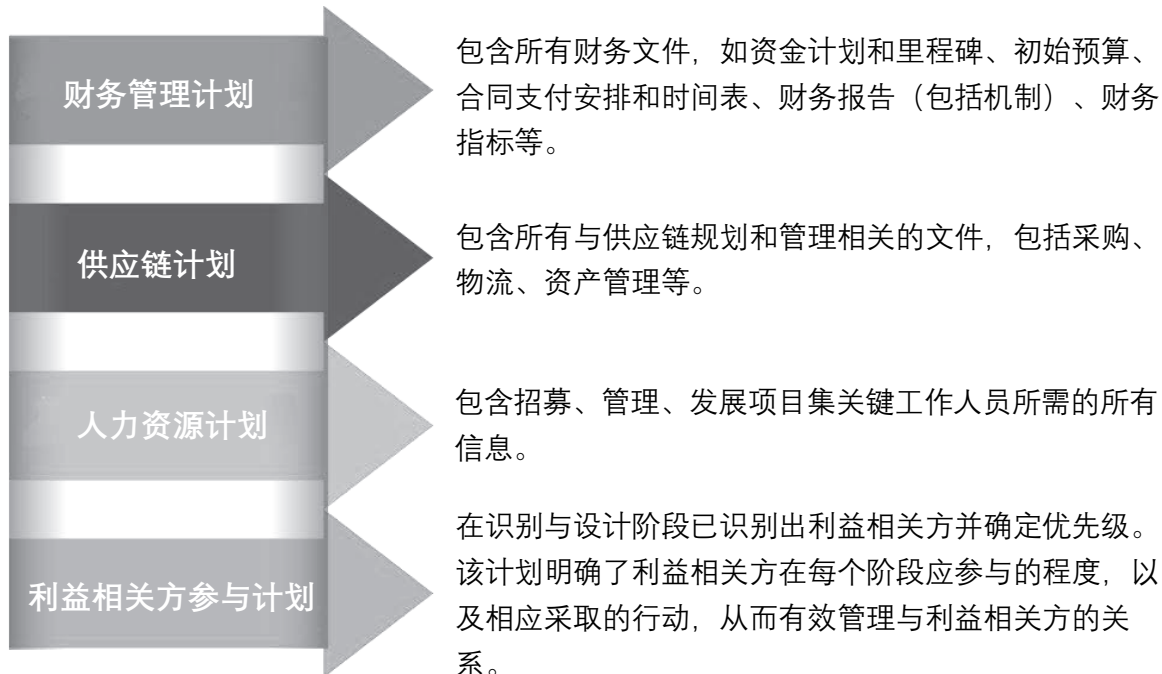
这种迭代方法通常被称为“计划、执行、再计划”或“滚浪式”规划，该规划法使项目集团队可以积极应对动态环境，因地制宜地开展工作（参见 22 页，图 3）。计划应始终被视为“活”文件，经过不断修改和调整，最大限度地提高成本效益和影响力。



关键产出

在滚浪式规划的协调和流动阶段（执行和再计划）需要您制定和调整几个关键计划，包括：

项目集执行计划：这是一份全面、一体化、高层面的计划，整合了所有对项目集周期至关重要的元素。虽然对大多数项目集的执行计划来说，只要包含财务、供应链、人力资源以及利益相关方参与的信息可能就足够了，但一些大型或复杂的项目集则通常需要更加详细的信息，需要创建各自独立的计划。在这种情况下，详细的计划可能包括：



以上是可能需要额外制定的一些计划，但并不限于此。如果项目集在其他方面还需要一些更详细的计划，则项目集经理应确保制定相应的计划。项目集经理有责任：a) 确保为项目集制定了适当的计划；b) 确保计划及时更新，保证该计划始终切合实际和有用。

分期计划与报告：每一时期的详细计划都需要对前后两个时期的内容进行整合和相互关联，从而为整个项目集提供一个全面的视角。分期计划应与总体项目集执行计划保持一致，并包括一个分期阶段图。分期阶段图以视觉化的效果展示每个分期如何运行，如何与各项目、资源、决策门相关联。

分期报告简要概述了前一期的绩效，对规划下一个分期的工作很有帮助，也可作为进展信息分享给利益相关方。一个推动利益相关方参与整个过程的好方法，就是及时向他们提供进展情况的概述，其中应包括：1) 决策门；2) 上一时期的总结报告；3) 下一时期的计划。

更新的项目集章程：可能需要根据计划变更调整项目集章程，且治理架构必须对任何变更进行签署确认。

决策门

一旦项目集进入执行阶段，您就需要根据上述所列各种计划中的信息，来决定项目集是否可以进入执行阶段的下一个时期。规划与执行阶段需要运行一个控制框架，明确一些时间节点，让项目集和项目团队能够定期反思、评估、做出重大决策，以确保所实施的内容能够最大限度地符合项目集、组织、项目集受益对象的利益。

什么是决策门？

为维持对项目集的控制，其中一个最有效的方式就是将规划与执行阶段划分为多个时期，在每个时期结束点都设置一个决策门。

这一流程使得项目集和项目团队可以停下来，反思并做出决策，确定项目集下一时期的实施方式。在这些决策门中，您可能会问的问题主要是：“我们准备好了吗？”和“我们还要继续吗？”

我们准备好了吗？

初步的规划阶段结束后，需要做的一个决定就是是否应该进入项目集的执行阶段。作为项目集经理，您需要检查项目集及其组成项目的所有要素是否已经完成了全面和清晰的执行计划。这个计划通常包括一个清晰的项目集整体计划，以及一个更为详细的第一期计划。关键利益相关方（项目团队和治理架构）需要授权该计划，之后才能进入执行阶段，这时还需要确保所有利益相关方都了解该计划的实施，并知晓执行阶段的开始日期。

我们要继续吗？

进入执行阶段后，会有一些重要的时间节点，需要评估是否应按计划继续执行活动。这些时间点有时被称为进展决策门。项目集的实施方式是否正确？项目集和项目的变更是否得到有效管理？考虑到外部环境的变化，项目集是否仍然有效？在规划与执行阶段的关键节点回答这些问题，将使项目集活动保持专注，并符合运营环境的实际状况。

例如：国家的某项政策发生了变化，将一些疾病纳入了医保救治的范畴。这对原来开展对这类疾病救助的项目将产生重大的影响，这时就需要重新考虑是否应继续实施还是终止了。

紧急决策门

项目集或其组成项目的运营环境可能会在短时间内发生剧变，有时还需要设置紧急决策门。对项目至关重要的利益相关方（如高级经理、治理架构、内外部专家等）需要快速决定是否变更计划，甚至在某些情况下决定终止项目集。

例如：项目集中的几个项目，社区利益相关方不像以前那样积极参与了，但其他人仍热情参与。这时候，就需要与项目管理团队召开会议，讨论应对举措，并检查是否仍能实现项目集的总体目标。如果项目集的目标无法达成，那会产生什么影响？该项目集还应继续吗？还是应该终止？可否进行充分的调整以继续运行项目集？这时可能不应等到下个进度决策门到来时再做决定了，项目集经理会需要寻求项目集治理层的同意实施紧急决策门。

现实检查：利益相关方如何参与到决策门中

您的组织是否让外部利益相关方参与到决策门过程？让外部利益相关方参与到项目集方向的关键决策当中，可以为项目集提供非常宝贵的视角和建议，并确保外部利益相关方对项目集的持续支持。

例如：资助某项目集的捐赠机构要求项目集经理对项目集的一个关键领域做出变更。但一些正在实施相关项目的社区并不同意这一决定，并终止合作。此时，项目集经理必须采取行动解决这些分歧。

如果一个项目集需要变更，应该怎么做？

项目集可能非常复杂，需要多个项目协调一致来实现项目集的总体目标，因此，对正在进行的多种活动保持控制至关重要。项目集的控制框架应当在项目集章程中得到授权。到了规划与执行阶段，项目集经理的主要职责就是确保在实施项目集及项目活动的过程中遵循这些规则。此外，决策的容许度也已设立，为项目集和项目团队有效管理控制提供了清晰的指引框架。

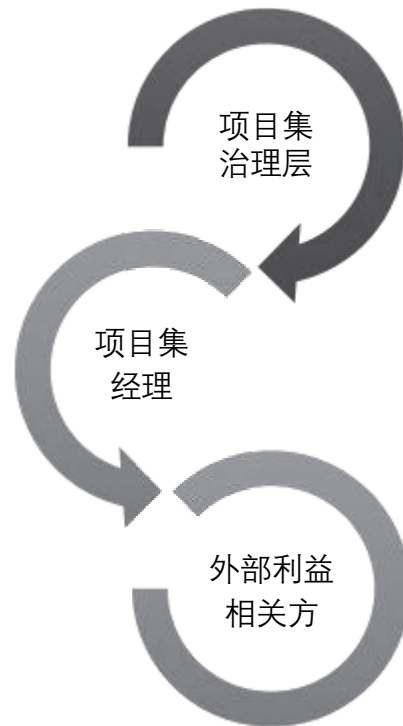
项目集的控制框架为项目集经理提供了清晰且持续一致的指引，从而能够对项目集的整体状况进行全面的统筹控制。作为项目集经理，有责任确保项目团队理解并在规定的控制框架内开展工作。

如果在项目层面出现问题，需要变更项目计划，则相应变更的决策人可能是项目集经理，也可能是项目经理（决定后再告知项目集经理），这取决于对项目经理设置的容许度。无论是哪种情况，项目层面的变化都需要纳入总体的项目集执行计划之中。项目集团队必须留意——一个项目的变化可能对另一个项目产生的潜在影响。需要记住的是，项目集经理处在更高的管理层面，就有可能发现在项目层面不易看到的依存关系。

在规划阶段保持控制相对直接，它是建立在与团队有效合作的基础上，确保每个人都了解在执行阶段应如何管理项目集和各个项目。随着工作的开始，在项目集和项目的时间表中，通过嵌入正式决策门的方式对变更进行有效的控制。

谁参与本阶段？

理想情况下，这时候项目集经理应已就位，开始进入规划与执行阶段。项目集章程应已获得授权，并且项目集经理和团队已经获得了制定详细计划所需的所有资料，可以着手制定计划了。但是有时候，项目集的领导可能暂时需要由另一位高级经理承担，例如国家主任/区域主任或其他项目集经理。在更“扁平化”的组织结构中，项目集管理职能可能由更多人承担，因此必须建立一种机制来确保项目集得到有效的计划和控制。



项目集治理层（理事会或捐赠方）

- 批准对项目集做出的任何超出项目集经理容许度的变更
- 为分期计划和项目集章程提供指导并批准通过
- 与项目集经理协同工作，帮助协调“继续/不继续”决策门

项目集经理

- 与项目团队一起制定项目集执行计划，并与各项目经理、专家、受益群体、外部利益相关方（如供应商）密切沟通协商
- 上述所提到的其它计划，通常也由项目团队制定，作为一份“活”文件指导项目集执行
- 确保持续监测和更新分期计划

- 监测并批准项目活动，以确保其最佳效率
- 确保使用一套标准化的工具，以提高所有项目的绩效
- 在决策门中提出正确的问题：我们实施项目集的方式是否正确？我们能做得更好吗？我们是否应修改计划并做出变更？
- 确保支持性服务（供应链、物流、采购等活动）到位并高效运行
- 以参与式的方式开展项目集的规划与执行，促进利益相关方参与其中
- 以身作则：通常在正式的直线型管理结构中，需要为项目集和项目人员提供建议和支持
- 确保参与项目集的每个人都理解：为什么所有组成活动都要与项目集的总体远景、组织目标、战略意图保持一致，以及如何保持一致

外部利益相关方（取决于实际需要，不同的项目集会各不相同）

- 理想情况下，重要的外部利益相关方应成为项目治理架构中的成员，但现实情况并非总是如此
- 负责参与项目集执行的利益相关方（如合作伙伴、承包商）也应参与到规划当中，从而确保范围、进度、预算准确；他们也应参与分期计划中，确保分期排序合乎逻辑

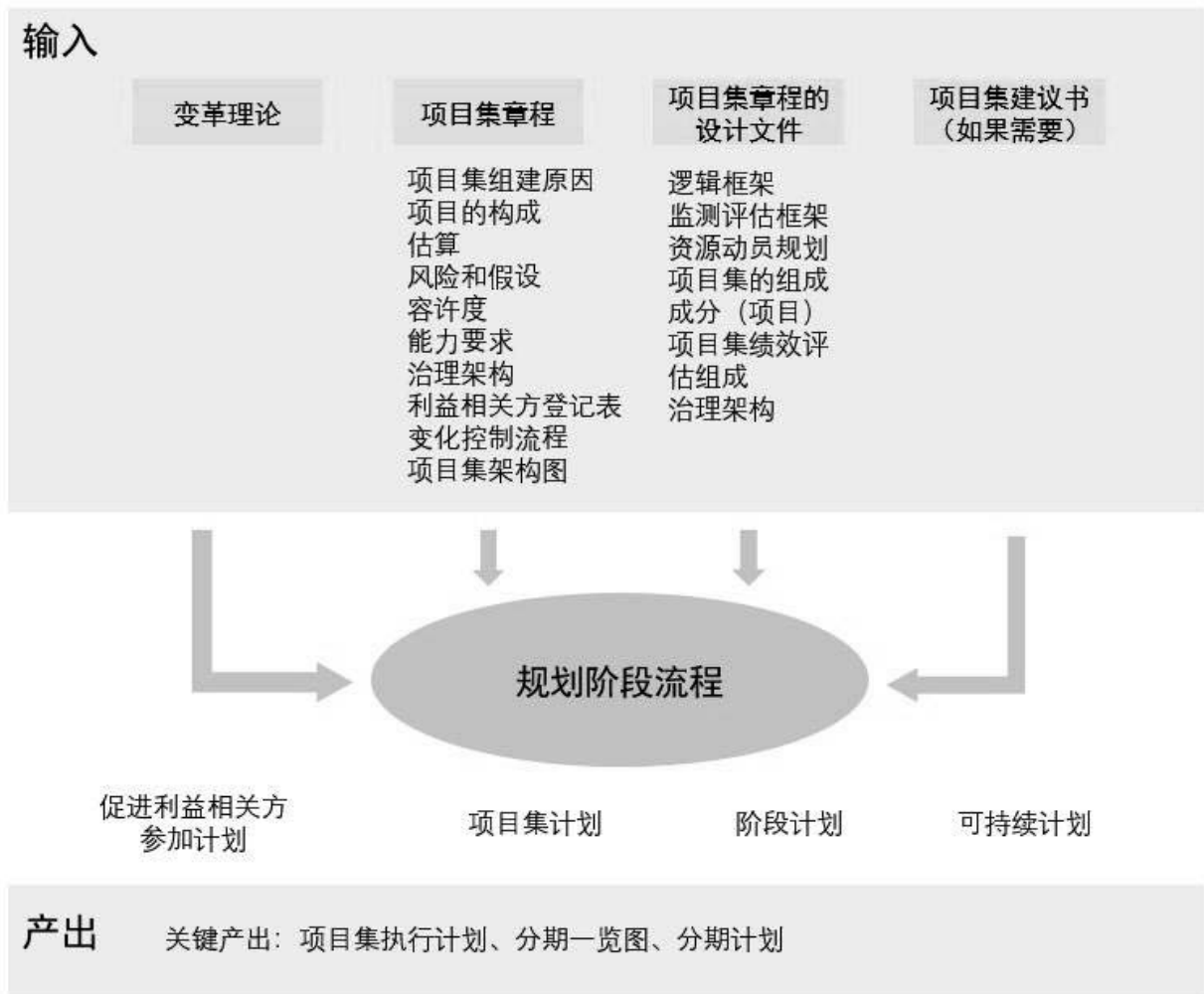
项目集规划

“规划不是一个自然的过程；直接做事情当然会更有趣。不规划的最大好处是，失败会来得完全出乎意料，而不是在经历一段时间的担忧和沮丧之后才到来。”

——约翰·哈维-琼斯爵士

假设一个项目集得到了资助，并且识别与设计阶段已经完成，那么现在就该开始制定计划了。请记住，您的各项计划将在项目集的整个生命周期中不断进行修改和调整。我们将继续使用前两个阶段的方法论，即：输入为流程提供依据，流程促使产出达成！

图 18: 规划流程



输入

以下文件清单应已在设计阶段完成并得到授权。这些文件对于完成规划流程至关重要，应与所有相关规划团队成员共享。

与规划相关的文件和信息：

组织变革理论

所有规划文件都源自于组织的变革理论（如果有）或其他战略文件，例如年度计划、战略计划、愿景和使命。

项目集章程

- ✓ 项目集组建原因
- ✓ 项目集构成
- ✓ 估算（进度、预算、范围）
- ✓ 风险和假设（包括风险登记表）
- ✓ 容许度
- ✓ 能力要求（关键角色的要求）
- ✓ 治理架构
- ✓ 利益相关方登记表
- ✓ 变更控制流程
- ✓ 项目集组织架构图

设计文件

- ✓ 逻辑框架
- ✓ 监测与评估框架
- ✓ 资源动员策略
- ✓ 项目集绩效评估组成
- ✓ 治理架构

流程

建议治理架构在规划期间采用以下流程进行讨论。这些流程应按照下列的顺序来完成，以确保涵盖所有方面。



利益相关方参与计划

利益相关方的参与对于项目集管理的成功至关重要。要实现有效参与，必须有有效的**利益相关方参与策略**。制定此策略将确保：

- 利益相关方对项目集的支持和拥有感
- 在制定分期计划时，就将利益相关方的管理活动考虑到项目集和项目的计划中
- 利益相关方在整个项目集周期中的合作和参与
- 对利益相关方进行纵向和横向问责
- 在决策流程中适时听取利益相关方的意见

利用利益相关方参与工具，例如承诺曲线（见“参与性原则”，图 21），将帮助项目团队在项目集周期的最佳时间点发展、维护和管理利益相关方。承诺曲线可以用来识别需要开展的活动，从而确保利益相关方的承诺沿曲线上升，不会回落。然后将决策门作为检查点，以确保利益相关方参与策略和计划实时更新，在正确的时间邀请正确的利益相关方参与。

项目集计划

制定项目集计划似乎是一项艰巨的任务，就像拼凑一个复杂的谜题。然而，这个过程至关重要，它将帮助您为项目集确定一个明确的方向。请记住，项目集规划的意图是制定一个计划，让其他人都了解需要做什么。您在识别和设计阶段已使用了各种工具，为计划阶段准备了各种所需信息，现在就需要添加更多细节，并制定具体的计划了。重复性的工作是没有意义的，因此作为一个项目团队，应要求各项目经理制定详细的计划，再根据这些计划去制定总体的项目集计划，避免一些工作重复和资源浪费。

第一步是了解总体规划框架，其细节概述如下：

任命/提名项目团队

该项目团队是富有经验、汇集不同观点的核心团队，从而推进实现项目集的目的。如果有些人无法加入团队，或是在团队中没有相关领域的代表，您也需要努力确保所有专业知识领域都能覆盖到。例如，如果沟通宣传部门无法专门派人参与团队，则可以与该部门协商，落实相关安排，确保沟通宣传方面的要求被考虑到。



沟通项目集的目的

项目集目的要明确，要让所有内外部利益相关方都知晓。还必须明确说明项目集的关键人员都有谁，并确保人人都了解他们的角色和职责。

审查工具、流程、模板

此阶段，需要对识别和设计阶段所收集的信息做进一步审查、更新和扩展，将资源需求和具体的时间表纳入其中。如果风险登记表已经开始使用，现在就该填充更具体的信息了。

接下来，应该决定哪些工具、流程、模板对项目团队和项目人员的日常工作最有用，从而确保参与项目集的每个人都使用一套合适的标准化工具和流程。这些工具必须确保我们能够收集到所有所需信息，建立和维护一个良好的进度概览，以便进行有效的监测和报告。

作为项目集经理，您还应该与治理架构共同界定并决定如何管理风险，如何将问题从项目层面呈交到项目集层面，再到治理架构。换句话说，什么时候与项目相关的风险或问题需要列入到项目集风险登记表或问题日志中？触发这些风险或问题提升到项目集的标准是什么？

绘制项目集分期计划概览图

为实现项目集的目的，正确的项目构成是什么？还需要进行哪些非项目活动（例如项目集报告、招聘或交流）？对总体的项目集架构有一个良好的整体性了解十分重要。了解项目集的总体架构始于设计阶段，而现在则需要进一步绘制项目集分期计划概览图了。让内外部利益相关方参与绘制，将有助于项目团队了解利益相关方的期望和约束条件，使项目集在相应约束条件下运行。项目团队和利益相关方就此达成共识后，团队就可以把项目时间表（开始和结束日期）、依存关系（项目之间）、非项目可交付物都绘入分期计划概览图中。

制定辅助计划和详细计划

根据辅助计划所提供的信息，项目集经理应完成第一分期计划的详细计划的制定。辅助性计划由项目集和项目人员编制，包括：财务计划、沟通计划、人力资源计划、供应链计划、监测与评估计划、经验总结计划等。

项目集经理有责任准备好所有的辅助性计划。例如，如果一个项目集由多个项目组成，每个项目都有一系列供应链活动，则可能需要制定一个总体供应链计划，以便提升项目集的管理效率并实现规模经济效益。

规模经济效益：

是指随着某实体的规模增大，该实体的经济效益会越来越高。

制定正式的监测与评估计划也很重要，包括明确审查活动和收集定量、定性数据的时间表。通过落实这些计划，帮助我们发现潜在的问题，明确工作优先的工作领域，并对项目集和项目的实施做出重要和及时的调整。

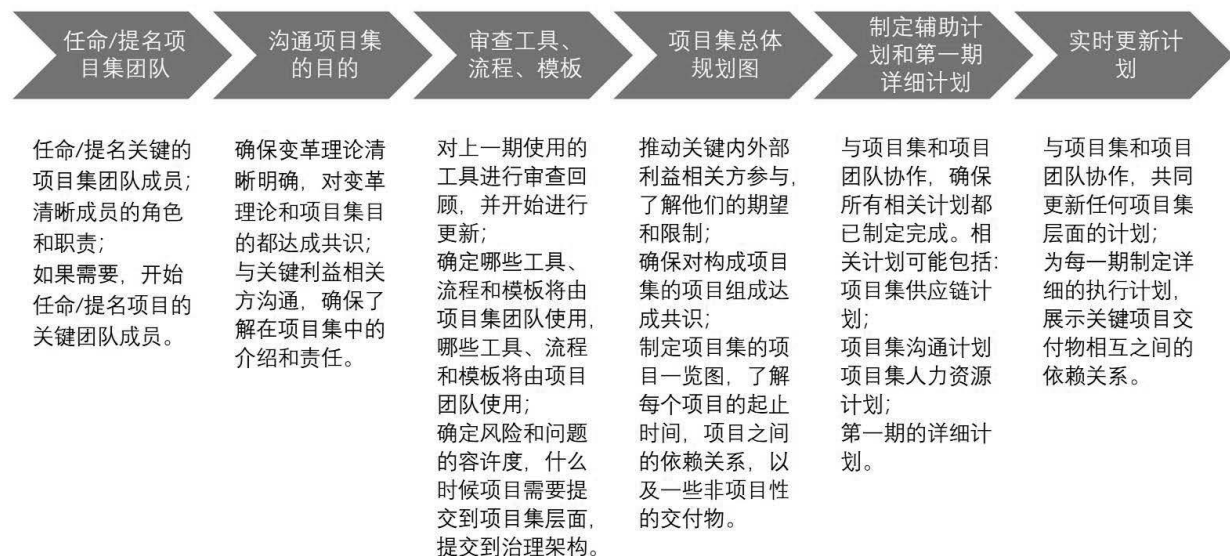
在设计阶段制定的任何筹款计划（资源动员计划清单）都需要更新和完善。同样，任何非项目可交付物的实施计划也需要做进一步详细的计划，例如，需要安排和计划决策门会议。

至关重要的是，在项目集团队内部和所有项目之中，必须就第一（和后续）分期的所有关键可交付物，以及每个项目之间的依存关系达成共识。

实时更新计划

请记住，您的计划是一份“活”文件，应实时更新，并包含每个新的分期的概述。

图 19: 规划流程概述



分期计划

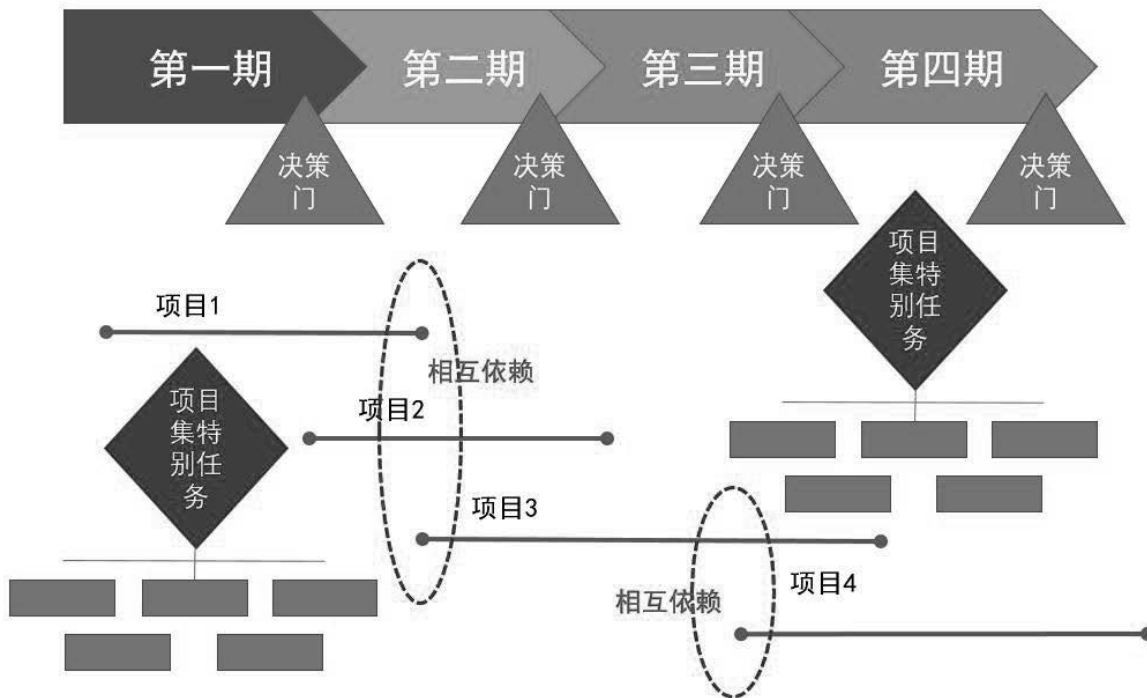
鉴于一个项目的时间线可以持续数年，将工作分解为多个有时间限制的时期是个好办法，有助于制定全面而详细的计划。项目集分期计划概览图（Program Stage Map, PSM）以视觉化的方式阐明了项目集不同领域之间的相互作用，包括项目集总体任务、项目活动、资源需求、拨款流程等。PSM 将时间框架估计（来自甘特图）和可交付成果的分解（来自工作分解结构）结合起来，并将决策门和项目集具体任务都纳入总体时间框架中。如果一个活动的时间线与另一个活动的时间线重叠，就表明项目集的一个领域与另一个领域存在依存关系。

团队成员与利益相关方都参与绘制 PSM 是很重要的。高级项目集人员应该参与其中，而项目经理可以凭借他们的知识和实践经验助力 PSM 的绘制过程。绘制 PSM 的过程有助于让所有参与绘制的人员就项目集的目的达成共识，了解项目集的目的对各个项目及其相互依存关系可能产生的影响。

随着计划的进展，PSM 应该不断更新，反映项目层面的变化。例如，在一个项目中，延迟交付可交付物可能会对另一个项目产生影响。如果两个项目都延迟了，可能会导致其它项目的进一步延迟。实时更新和实事求是的 PSM，是在执行过程中监测进展的有力工具，因为这些分期计划概览图可以让团队直观看到问题和延迟造成的影响。它们还能帮助团队确定是否需要加快某些项目或元素的进度，以实现项目集的总体目的。

如果对每个项目的持续时间估计准确，那么就有可能使用 PSM 计算整个项目集的关键路径。

图 20: 项目集分期计划概览图



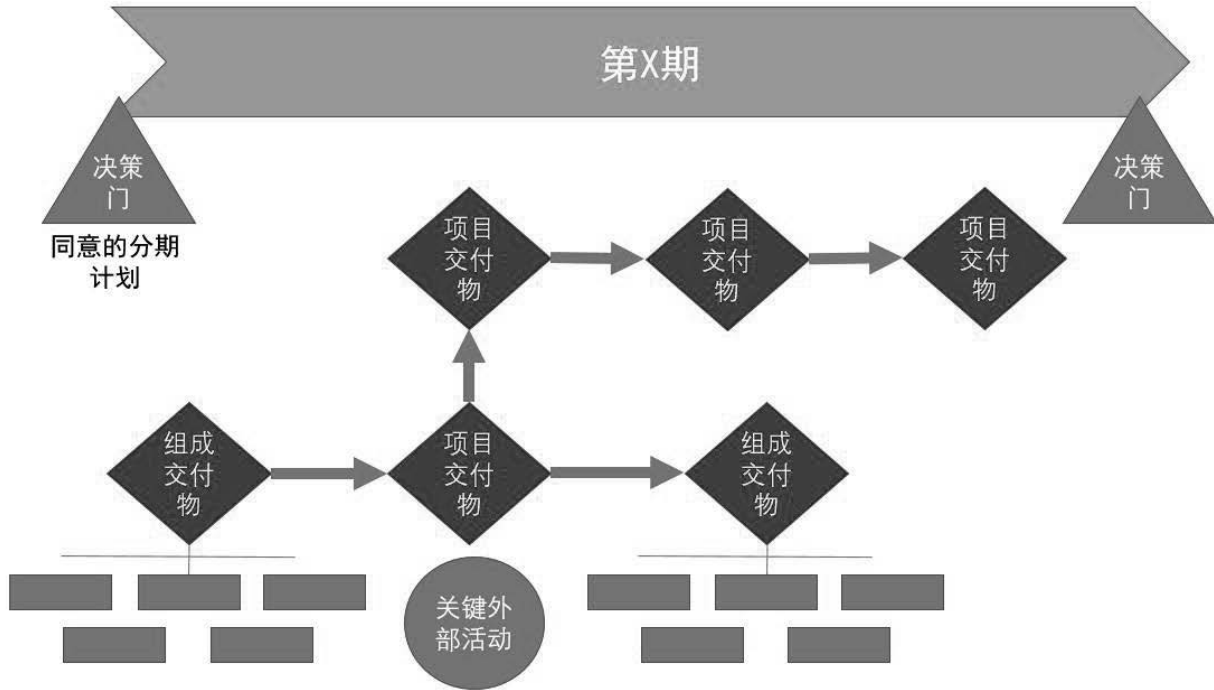
PSM 的一个缺点是，在项目集周期的较早时期，它不太可能对项目集和项目的活动提供准确无误的估计。项目集的时间可能会持续数年，因此提前这么久制定准确的计划是很难的。解决方案就是到了每个分阶段再制定更详细的计划，正如上图项目集分期计划概览图所示。

过渡计划矩阵（下图）是界定和计划可持续性的有效工具。

表 6: 过渡规划矩阵

组成	关键问题	指导原则	挑战
过渡计划应在项目集最早阶段制定	将采用何种过渡类型？ 怎样的时间安排表？ 有些什么阶段标志？	持续进行项目回顾和修订； 保证透明度，特别是资金透明。	在坚定的承诺与灵活性之间取得平衡； 留出足够的时间培养能力。
发展伙伴关系和建立当地联系	我们是否选择了正确的合作伙伴？ 合作伙伴带来了什么价值？	多样性：可能需要其它项目的投入； 有明确和共同的目的。	协调不同利益相关方的需求和目标； 支持当地合作伙伴。
为当地的组织和人员提供能力建设	需要哪些能力？ 现在拥有哪些能力？	尽可能在现有能力的基础上进一步提升； 创造支持能力建设的环境。	设计监测机制跟踪能力建设； 提供激励措施并留住有经验的员工。
动员当地和外部资源	维持服务需要哪些投入？ 如果没有持续的投入，能否持续收获成果？	尽可能在当地采购资源； 逐渐把外部资源置于当地控制之下。	难以找到足够或可用的当地资源； 其它资助者不支持最初的目标。
错开各项目和活动的结束时间	关键要素有哪些？ 哪些要素相互依赖？	灵活性； 执行时交错的顺序可能发生改变。	允许项目集有充足的时间来看到预期的影响和结果
允许角色和关系在过渡后进一步衍变	需要不断给予哪些类型的支持（建议、指导、技术援助等）？ 如何为持续的支持提供资金？	通过延期、扩展或重新设计项目，防止项目集无法达到预期结果。	确保有足够的资金不断给予支持； 确保有员工始终有充足的时间和精力给予支持。

图 21: 分期计划示例



可持续性计划

项目集取得成功的一个关键衡量标准就是项目集结束后产出的持续程度。例如，某项目集的一个主要产出是倡导成功，引起政府社会政策的重要变化。但这往往不是过程的结束，之后还需要政府对其承诺负责，对新社会政策的实际影响负责。虽然这些后续活动可能由另一个组织、同盟或联盟承担，以实现平稳过渡，但项目集经理仍需与利益相关方共同计划后续活动的开展方式。

全面的项目集计划往往应该含有一个项目集收尾时的过渡计划，展示项目集将会如何衍变发展。这里面可能包括解决潜在风险的各种场景或突发事件，以及如果组织考虑未来继续参与该项目集的后续活动，其需要分配的额外资源。

产出

在初始的规划阶段结束时，启动项目集实际工作所需的所有文件都应该准备就绪。理想情况是在许多利益相关方的参与下，协同制定了高层项目执行计划，这时，项目集经理已经向执行项目集迈出了积极的第一步，并创建了一套有效的管理工具，必要时，还起草了更详细和具体的执行计划。完成了分期计划概览图和初始时期的计划，这意味着具体的工作可以开始了。

此时，所有的假设条件和潜在的挑战都已被明确，员工就项目集达成了共识，了解各自的角色和责任，并可以开始展开工作了，项目集就有了一个良好的开端。随着项目集实施的进展，上述计划将不断得到更新和完善。



项目集执行

“计划只是一个好的意图，除非它们立即转化成努力的行动。”

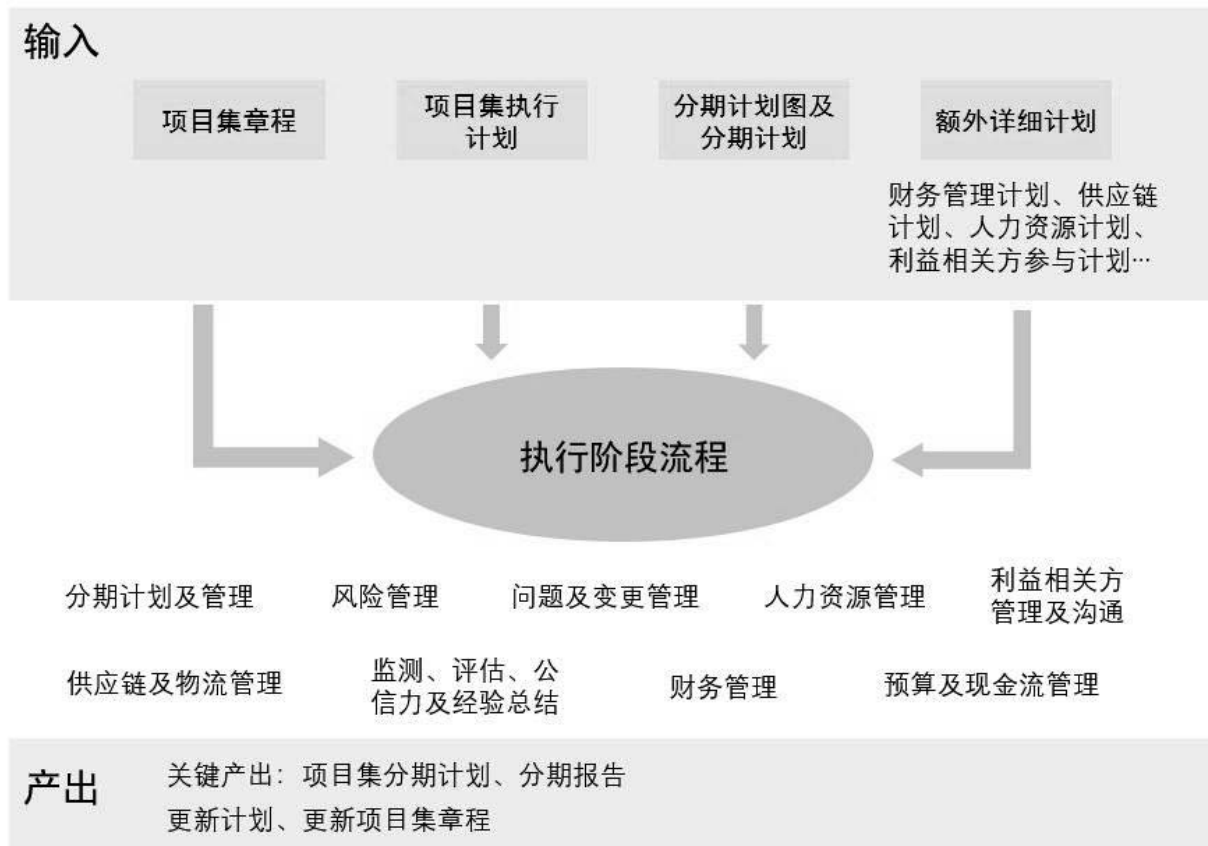
——彼得·德鲁克

项目集章程已获授权，项目分期计划概览图、第一阶段的分期计划已经完成。项目集的建议书已经提交给资方并获得资金支持，这时项目集已经具备了开展所需的资金，所有项目集的关键利益相关方也对项目集有清晰的了解。现在，可以开始执行项目集和启动项目活动了。

通常，绝大部分的时间都要花在执行上——在各个不同时期，流畅并不断迭代地进行“计划、执行、再计划”，并不断地对项目集和项目进行微调，以实现最终实现总体目的。能够退后一步，就关键的项目集领域做出战略决策，为团队提供指导和建议，及时就相关情况通知重要的利益相关方，这些都是项目集经理必备的基本技能。

要构建项目集执行所需的知识，同样可以依次进行三个步骤：以输入为流程提供依据，再通过流程促使产出达成。

图 22. 执行阶段流程



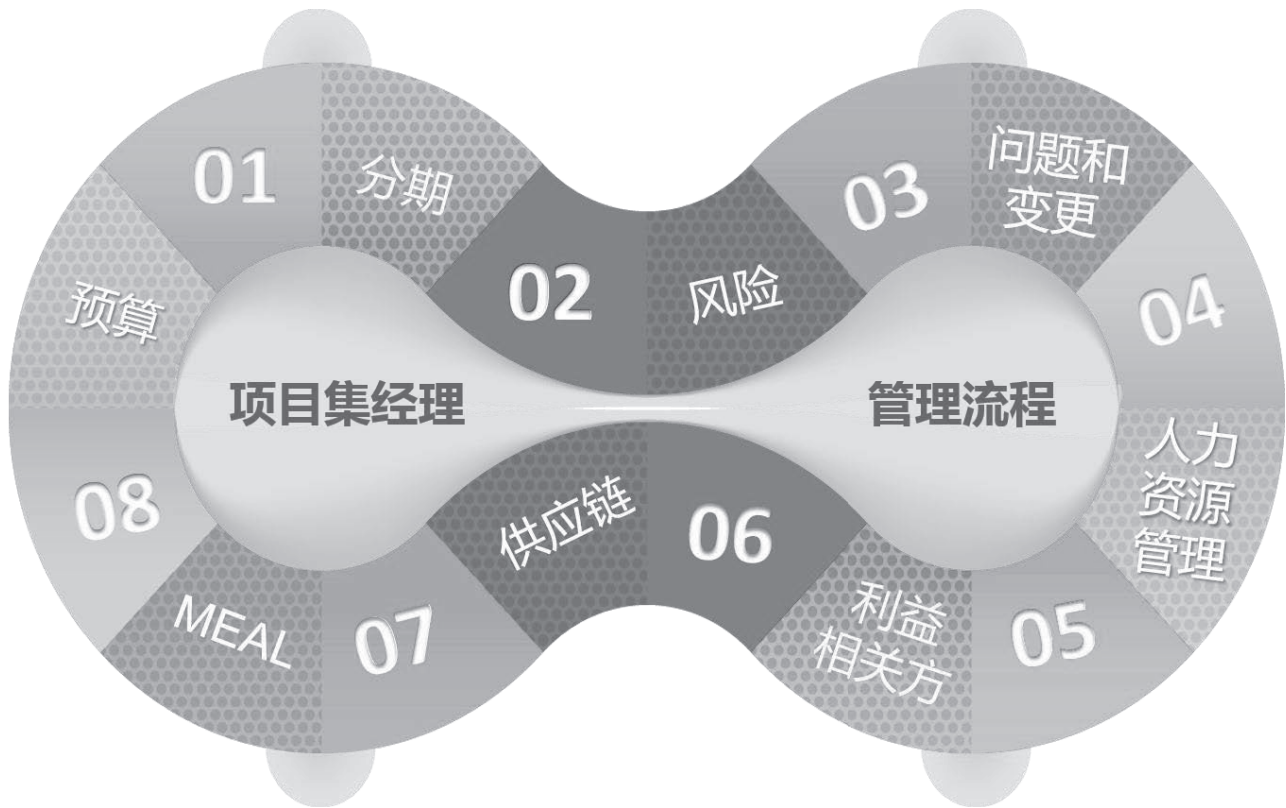
输入

以下文件和计划对项目集的成功执行起到重要作用。事实上，在项目集的进行当中，项目集经理的主要工作（在流程下面有描述）必然需要对这些文件和计划进行定期评审和维护。

- 项目集章程
- 项目集执行计划
- 分期计划概览图和分期计划
- 财务管理计划
- 供应链计划
- 人力资源计划
- 利益相关方参与计划

流程

作为项目集经理，您须在执行阶段管理各种不同的流程，其中包括：



分期计划与管理

分期计划

分期计划使用滚浪规划法的计划框架，确保一个时期的经验总结可以为下一个时期提供指引。随着每个时期的结束，再为下一个时期制定详细的计划。可以通过不断调整，以提高项目集的绩效，并确保项目集运行积极响应外部或内部的变化。请记住，如果需要进行重大变更，则必须得到治理架构的授权。

分期管理

分期计划包括项目集和项目层面的内容。作为项目集经理，您必须确保项目团队得到所需的培训和具备必要的技能，以便有效实施详细而全面的分期计划。分期计划的信息至关重要，对全面了解项目集的整体分期计划必不可少。分期计划的管理还包括有效的风险和问题管理，需要由项目集团队定期更新风险登记表和问题日志，并在必要时向上一层级提交问题和变更要求，以便有效决策和采取行动（根据设计阶段设定的不同层面的决策容许度）。

风险管理

在项目集层面，风险管理涉及到与项目高层面管理的协调。项目集经理的工作包括：知晓每一个组成项目的进展，与项目经理保持密切联系，确保与各项目经理之间有持续的双向信息沟通。这确保了风险登记表时刻处于最新状态，使项目集经理能够把握项目集的全局，确保项目层面的风险得到良好的管理，而不会影响到其他项目的活动。

请记住，风险管理应采用参与式的方法，在寻求应对策略时，需要有创新性和适应性的能力。

问题和变更管理

风险管理侧重于预测和减轻未来的问题，而问题管理侧重于快速有效地处理当前的问题。当项目层面出现问题时，它们会被记入问题日志中，如果允许，将由项目团队处理这些问题，或者将问题上报给上一层级。

作为项目集经理，您应了解出现在项目层面的问题，并确保有相应正确的流程，可以有效地管理这些问题。项目集层面的问题日志也是一个十分有用的工具，可以帮助捕捉到出现在多个项目里的问题，让项目集经理了解到一个项目的延迟或其出现的问题是否会影响另一个项目，并与相关团队进行沟通，以确保快速采取应对措施。

人力资源管理

有效的领导和绩效管理是必不可少的项目集管理要求。不同组织会有完善的人力资源管理流程来发展员工，因此这不是本指南要深入探讨的主题。本指南的重点并不是强调发展个人能力的重要性，而是如何以全面的视角，根据现实情况，正确地管理人员配备水平和配备方式，确保项目集的有效实施。



多维度管理

项目集经理需要“向上”管理，影响高级经理、理事会成员、决策者、政府官员、捐赠人，并实时向他们通报最新情况。他们还必须进行“横向”管理，与受益方社区、部门领导、外部专家以及其它项目集经理建立横向关系。此外，他们还有责任确保对项目经理、相关官员、项目集工作人员的有效领导，也就是“向下”管理。

在适当的时间邀请适当的人参与

我们在前面的识别阶段明确了治理流程，项目集经理需要在正确的时间、用恰当的方式邀请相关技能人员参与到项目集过程中，这对项目集的管理至关重要。具体的操作，可能是邀请一个关键的外部利益相关方参与界定项目集的运营环境，也可以是及时邀请一位沟通方面的专家，或是委托一位专家开展项目集的中期评估等。

最高层的人员配备规划

项目集经理必须负责项目集各方面工作的落实，这包括确保招聘到拥有必备技能的项目经理，为项目的执行做好准备；必须确保提供内部支持服务，并为服务配备合适的人员，例如财务、物流、采购以及监测和评估专家。他们的直线管理职责包括确保各项目经理得到所需支持，为各自项目制定有效的人员配备计划。有时可能还要采取更灵活的管理框架，例如，在应对紧急危机时，不一定能严格遵循级别汇报。

指导和关注员工发展

项目集经理有责任确保团队中的每个人都拥有相关的技能和能力，以完成日常的工作。团队成员应该知道项目集对他们的期待，了解个人绩效如何衡量。指导和培训是培养个人能力的最佳方式，让每个团队成员可以胜任角色，不断提高工作能力（接受未来的挑战）。由于项目集的运营环境是动态变化的，重要的是要求员工乐于接纳改变，适应新环境。团队成员还必须了解他们的项目如何与项目集的总体目的保持一致。

利益相关方管理及沟通

之前的阶段已经确认了对项目集的成功至关重要的个人、团体、组织。在设计阶段，利益相关方分析概述了每个利益相关方的角色及其与项目集的关系，并确定了它们的优先级。管理不同利益相关方的计划也已准备就绪，并在利益相关方参与计划中明确写明。这些计划在执行中将转化为具体的行动。

一些利益相关方可能会持非常支持的态度，而另一些可能会成为阻碍。为了提高利益相关方对项目集的承诺（承诺曲线）或改变他们的消极态度，我们需要慎重地管理与每一个利益相关方的关系。以下原则（下一页）可作为有效管理利益相关方的指引：

沟通

在项目集的所有阶段，与所有利益相关方保持密切恰当的沟通至关重要。让利益相关方参与并影响他们之前，了解每个利益相关方的背景和参与动机必不可少。有所了解后，就可以针对性地沟通，以便得到想要的回应。

表 7: 利益相关方交流原则——执行阶段

原则	说明
及早咨询， 时常询问	在恰当的时间邀请利益相关方加入，并确保他们能够得到足够的信息。征询他们的意见，倾听他们的观点。
倾听与学习	人们的沟通方式不尽相同，所以要时刻调整自己的倾听方式，以适应不同的观点、方法和表达方式。要注意到有些利益相关方可能有不同的关注点，但需要确保项目集的总体目的优先。
计划、计划、再计划（计划的重要性）	应明确在什么时候，用怎样的方式，投入时间与利益相关方接触和沟通，这些决定取决于利益相关方有多大潜力推动实现项目集的成果。如果一个短消息或是一份简报就能解决问题，就没必要花费大量时间与那些影响力很小的利益相关方沟通，这种投入没有什么实际意义！
您可能会遗漏掉一些东西	在所有阶段都需要使用并更新 RACI 责任图（负责人、问责人、被咨询人、被告知人），确保利益相关方的状况没有发生改变。
维持关系是关键	集中精力与高优先级的利益相关方发展富有成效的工作关系，从而建立信任，促进利益相关方对项目集的支持。
简要但不简单	利益相关方都很忙，您需要征询他们的意见，提供信息，但不要让他们疲于应付！要了解他们的沟通偏好，做出适当的回应。适当之时，要言简意赅、有同理心，推动参与、互动、倾听。
及时识别风险	有时候潜在的盟友可能会变成负担，如果是这样，则必须评估风险程度。无论结果如何，在保证项目集完整性的情况下，管理好与潜在盟友的关系十分重要。
利益相关方的期望	对于利益相关方而言，项目集对他们有什么价值？利益相关方如何理解成功？从一开始就弄清利益相关方的看法十分重要，这样才能确保利益相关方期望符合现实，并进行有效管理。
良好的治理	利益相关方管理不仅仅是项目集经理的责任，从每天与受益人接触的员工到与捐赠人直接接触的人，每个人对利益相关方管理都负有责任。项目集治理架构或理事会也可能在这方面提供帮助，因此应确保他们每个人都参与进来，当有需要时能够随时提供影响和支持。
不要忘记你的团队	内部利益相关方管理对项目集管理也是至关重要。建立牢固的个人关系，保持定期的沟通，确保所有团队成员都了解他们的总体目的和目标，确保项目经理按时提交报告、适时上报问题，这些对任何项目集的顺利运行都必不可少。

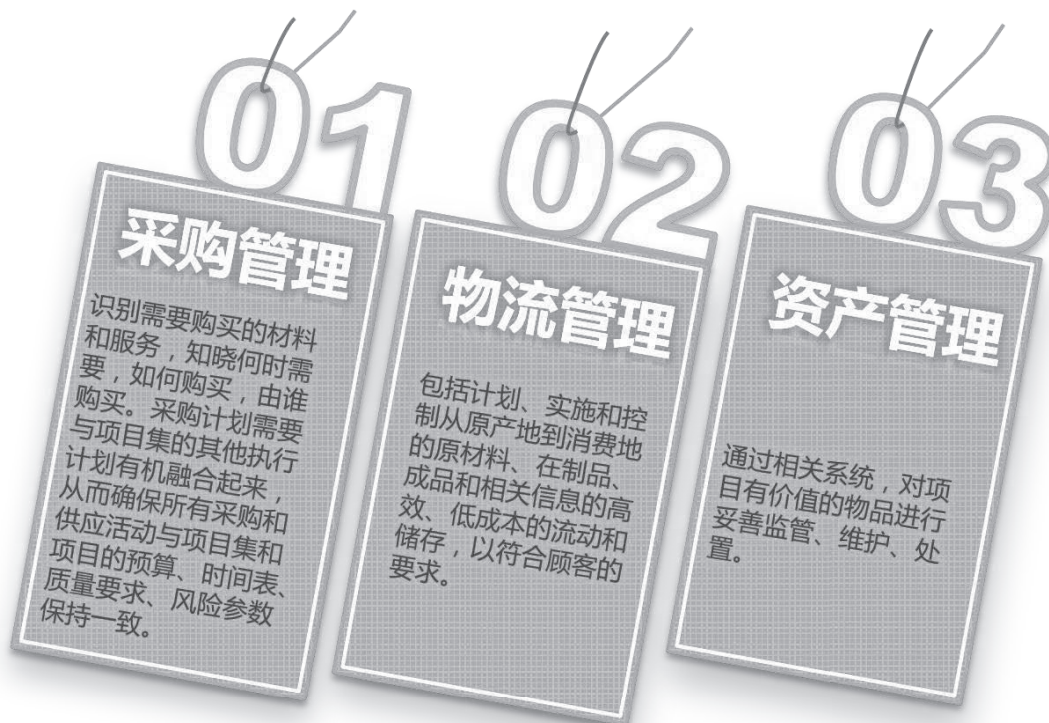
供应链及物流管理

执行项目集必然要购买和供应大量资源（供应链），管理配套基础设施（如仓库、车辆）、资金以及人力资源。这些活动通常在项目层面进行，项目集经理负责确保正确地遵循采购过程，概览项目之间、项目与项目集间的依存关系，从而以高成本效益的方式管理整个供应链。

Project DPro 指南中，管理这些资源包含三个主要方面：采购管理、物流管理、资产管理。而项目集经理的角色就是确保这些流程有效落实，必要时制定整体性的供应链计划。

您需要的物资可能包括：

- 车辆
- 原材料
- 设施
- 设备



现实检查：供应链管理

项目集经理不仅负责项目集层面的供应链管理，还负责确保项目层面遵循正确的系统和流程。对这些活动保持总体性的了解和控制，能够掌握项目间和项目集的依存关系，从而做到提前计划，实现规模经济效应，以及有效地管理供应链。

监测、评估、公信力和经验总结

花时间定期监测、评估、保障公信力和总结经验是项目集管理所有阶段都要做的事，特别是在实施阶段采用滚浪式分期计划时尤其如此。这为开展多个项目和总体项目集时提供了不断调整的机会，以确保所有项目和组成工作都能相互配合，朝着总体目的的实现而努力。

关于有效监测、评估、公信力和经验总结（MEAL）的建议和流程都涵盖在因地制宜原则之内。作为项目集经理，您有责任确保遵循这些流程，向正确的人员和团队咨询意见，以便对项目集的运营有充分的了解和洞察，从而作出恰当的决定。请记住，这可能意味着您必须做出艰难的决定，例如是否全面停止活动的实施。

从监测和评估流程中不断总结经验，不仅能为其它项目集提供宝贵知识，而且也是组织的一笔重要财富。项目集经理可以委托内部或外部进行中期评估来了解总体进展，并相应地对项目集做出调整，而终期评估则通常在项目集结束后进行。所有从评估中习得的经验，可用于未来的组织规划，也可用于满足捐赠人的需求。

财务管理

项目集的财务管理是一整套流程，汇集了许多不同但彼此相关的要素，目的就是妥善管理各种资源，以期实现项目集的目标。



从本质上看，有效的财务管理是一个持续的过程，包括对项目集及其组成项目的财务活动进行规划、组织、指导和控制。有效的财务管理包括建立高质量的系统和流程，确保项目集资金以统一、规范、有效和合规的方式使用。一套稳定一致的会计流程和标准必不可少，所有交易必须精确记录、完整有效、有据可查，以便审计追踪，对支出进行公开透明的审查。

现实检查：财务管理

项目集经理需要确保所有项目都使用统一标准的财务流程。通过这一财务流程，您可以发现项目间的依存关系。如果一个项目超支了，您可以用另一个项目的资金加以弥补。同样，如果一个项目开支不足，可以用剩余的资金提高另一个项目的执行率。当然，这样的行为需要获得相应的授权认可后实施。

预算和现金流管理

在设计阶段考虑到的资源动员策略，到了规划与执行阶段，则必须形成具体的计划。与项目不同，项目集更为复杂，资金通常会来自多个捐赠人，有着不同的资金流，且每个资金流都有自己的一套时间表、有不同的利益相关方和不同的要求。如果一个项目集或项目不止一个收入来源，就会给规划带来诸多挑战，包括：

- 出资者有不同的预算格式和模板，并可能以不同的货币拨款。
- 预算科目和描述可能各不相同，所以不一定清楚地知道每个类别包括什么或不包括什么，例如运输、交通、车辆等。
- 如果一个项目有多个捐赠人，不一定会清楚哪位捐赠人资助了哪个具体活动。
- 出资者资助管理费用的政策是不同的，不一定会清楚项目所需要的间接费用是否得到满足。
- 在同一个项目或项目集中，可能存在某个项目被“过度资助”（两个或多个出资者资助同一个项目）或“资金不足”的风险，这有时并不易于发现。

资金网格表是一个非常有用的内部规划工具，可以帮助克服上述大多数挑战。通过资金网格表可以对整体资助情况有总体的了解，包括谁资助了哪个项目或项目集，又或是组织层面的哪个活动，同时也可以对这些资助活动进行监测。资金网格表通过表格形式，将每个收入来源都与一个具体的预算领域相对应，通过每一行具体的预算和资金来源对比可以看出哪里还有资金缺口，哪个领域被“过度资助”。

资金网格表如下图所示。在实际应用中，这个表格可能会有更多列，代表不同的收入来源，每一行会有相应的会计编码，与组织的内部会计科目相对应。

表 8: 资金网格表示例

单位: USD			确定/预期收入					
			限定资金			非限定资金		
A	B	C	D	E	F	G	H	I
编码	预算类别	总预算	DFID 基金	微笑 基金	先锋 基金	收费 & 捐赠	预期 总收入	余额 盈余/不足
03000	行政费用	32,100	6,750	6,750	0	18,600	32,100	
04000	人员费用	93,772	21,750	21,750	6,000	44,272	93,772	
05000	车辆运作	30,600	9,500	9,500	1,000	10,600	30,600	
06000	项目投入	109,280	52,000	52,000	7,000	0	111,000	1,720
合计		265,752	90,000	90,000	14,000	73,472	267,472	1,720

A, B, C 列: 这一部分是带有内部财务科目代码和简短介绍的预算概述。

D, E, F 列: 包括已确认的资金来源, 属于限定性资金, 必须根据出资者的合约和商定的预算使用资金。资金根据捐赠人协议分配到相应的预算科目行中。

G 列: 列入的是通用的非限定资金, 没有使用限制, 可用于任何与任务相关的活动。根据项目集经理确定的优先级, 此处的通用资金用来填补捐赠人资金没有覆盖的任何缺口。

H 列: 该列是预计总收入的总和, 用于与 C 列的总预算进行比较。

I 列: 该列是 C 列和 H 列之间的差异。任何资金缺口都显示为负数, 而“过度资助”(例如 06000, 该行项目资金有盈余)显示为正数。

使用资金网格表的建议

在构建资金网格表时, 可以根据实际需要进行考虑和调整, 特别是对于大型复杂的项目集:

- 以某个特定日期的汇率进行核算——预算不一定要用当地货币, 通常可以选择主要收入来源的货币。

- 确保预算支出和预期收入处在同一时间段——鉴于资助协议可以在一年中的任何时间启动（并且经常与自己的财务规划年度不同，并不重合），因此，将获得收入的时间与资金网格表覆盖的时间框架相匹配就显得非常重要。例如，如果资金网格表覆盖的是 1 月到 12 月的年度支出，而捐赠人拨款从 3 月开始，为期 12 个月，那么其中 10 个月应该包括在当前的网格中（剩下的 2 个月拨款应分配到明年的资金网格表中）。
- 将支出条款与内部科目代码匹配起来——包括捐赠人代码和内部财务科目代码，这样您可以看出哪些项目资金不足/资金过剩。
- 定期更新资金网格表——随着筹款情况的变化而及时更新。

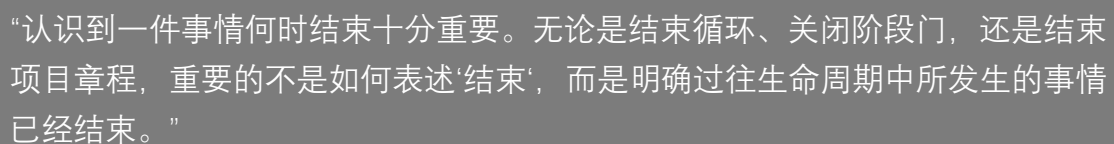
产出

执行阶段最重要的产出是项目集和项目的可交付物。作为项目集经理，您需要明白可交付物的达成是源于对计划不断地监测、检查和修改，以及与项目团队和其他利益相关方保持良好沟通的结果。

在执行过程中不断评估和修订的文件（又称“活”文件）包括：

- **项目集分期计划：**随着项目集和项目的执行进展，制定或更新分期计划。
- **分期报告：**就前一时期的进展和绩效做一份简短的报告，有助于更好地制定下一个时期的计划，同时也可以为利益相关方提供最新进展消息。要让利益相关方参与整个执行过程，一个好办法就是及时向他们呈递项目集的进展概况，内容包括：1) 具体的决策门；2) 前一时期的报告；3) 下一时期的计划。
- **更新的计划：**每一时期都应对财务、供应链、人力资源及利益相关方参与计划进行审核和更新，从而反映出项目集的进展和不断变化的动态运营环境。
- **更新的项目集章程：**如果对项目集计划作出了调整，项目集章程也应同步更新，并上报给治理层或理事会。根据变更层面的不同，治理层或理事会可能只是了解变更的情况即可，或是需要再次正式审核，以授权批准章程的变更。

项目集的规划与执行阶段可以持续数月甚至数年。一直到本阶段的结束，您可能需要多次反复进行计划、执行、回顾、再计划、再执行的过程，直到最后项目集可以进入收尾阶段，变革理论路径已经达成。您也需要与利益相关方进行多次交流，讨论项目集的工作将如何在未来持续下去。随着项目集进入最后的阶段，您也为项目收尾制定了明确的计划。有些团队成员已经开始离开，但您有信心，尚未离开的成员依旧是一个合适的团队，准备好以专业的方式结束所有项目活动。



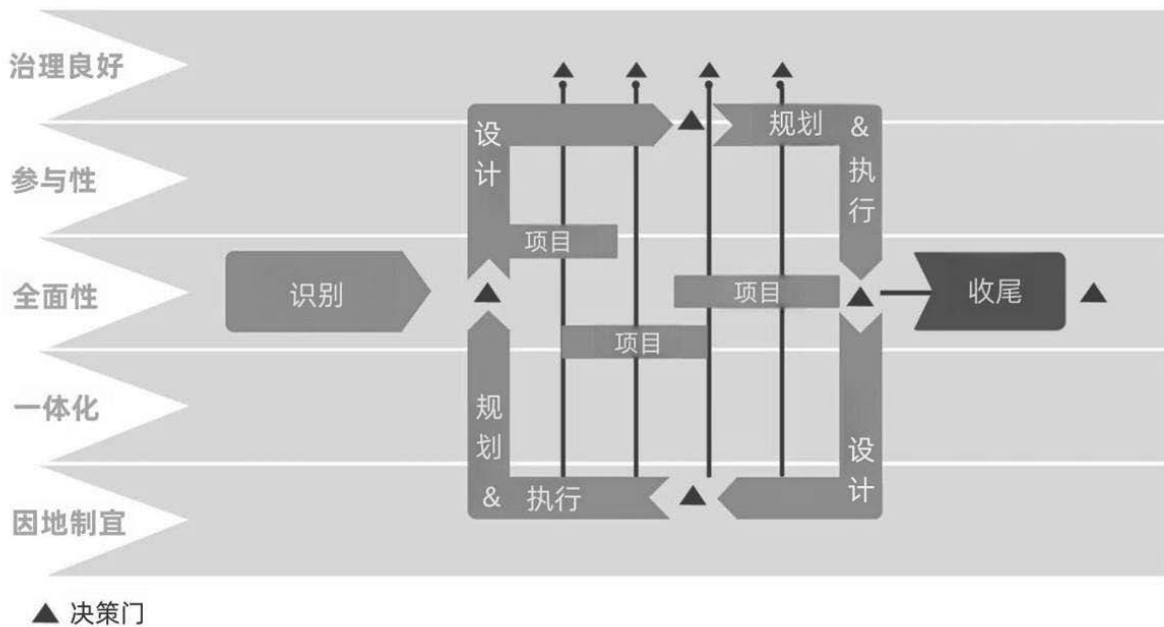
Page 99

概述

项目集的目的和目标实现后，整个项目集应自然终止。正如之前所说，如果项目集是建立在某一变革理论的基础上，则该变革理论代表着项目集的实施路径。通过此路径，项目集的预期成果得以实现，构成项目集的所有项目和各项内容得以完成，并为利益相关方所接受。

收尾阶段的首要任务就是确保项目集的整体可持续性机制落到实处，以保证项目集所取得的成果在结束之后仍有效维持下去。为成功结束一个项目集，从填写各种表格，到确保所有项目集和项目的证明文件实时更新并妥善归档，所有流程和活动必须有条不紊地进行。一旦这些任务和流程结束，须正式通知所有利益相关方，让他们了解项目集的结束。如果之前项目集各阶段的成果都符合利益相关方的预期，那么进入收尾阶段就是水到渠成，不会让他们感到诧异。

项目集的很多文件也可以作为未来项目集设计的经验和参考，以及为与项目集的长期可持续性相关的其它计划提供借鉴。



关键产出：

项目集的收尾阶段通常要产出以下文件内容：

终期项目集报告：这份文件用于评估项目集的有效性，以及是否实现了预期的目标，通常由外部专家在项目集的收尾阶段或者结束后评估和提交。评估报告的格式往往根据捐赠人的要求来撰写。

经确认的项目集章程：项目集章程的制定和确认在项目集的设计阶段就已完成，但在项目集的执行阶段，项目集的治理架构可能会对章程进行多次修正并签署确认。因此，在项目集结束时，您需要再次确保项目集章程经过签署和确认，以明确项目集的收尾通过正式验收。

收尾文件：在收尾阶段必须完成项目集及其相关项目的文件，并妥善存档。在这个阶段，项目集经理的其中一个职责就是确保每个项目团队都有条不紊地进行合约、财务和行政收尾。项目结束时，项目集经理（及其团队）必须确保所有非项目活动也正式结束（详见下方说明）。同时，项目集和项目文件都应有清晰的存档流程，就像是将完成好的文件垒好并绑上丝带。

现实检查：项目集收尾

如果项目集在结束两年后才进行审计，审计员也应能够根据档案系统非常方便地调取相关文件。但包含在这些文件中的组织知识资产非常宝贵，不应只是被存放在档案文件中，而应该将从项目集中吸取的经验与他人分享，并确保这些经验成为组织的资产，融入到组织的 DNA 中，这点十分重要。与只是发布一份绵长详尽的报告相比，更好的方式是同僚沟通，分享成果，并确保项目集治理架构也同样做到有效的分享和沟通。

决策门

到了项目集指南的这个阶段，您应该对决策门流程相当熟悉了。在项目集的收尾阶段，我们会根据终期项目集报告、项目集章程及其他收尾文件所提供的信息，来决定是否结束该项目集。需要强调的是，这里要确定的是项目集是否已经有效实施完毕，是否可以进入正式的收尾流程了。

这个决策过程可能是怎么样的？

项目集是否可以进入收尾流程取决于许多因素，决策的时机也会因项目集性质的不同而不同。

例如，如果项目集的主要目标是在几个研究项目结束后，可以在一个重要的国际会议上成功地进行传播倡导，那么研究项目的完成并不意味着项目集可以准备收尾了。项目集还需要在另一层面继续进行，直至会议结束或者倡导成功，这时项目集才可以进入收尾环节。

另一方面，如果项目集的重点是完成多个项目，以缓解灾区的粮食保障问题，很有可能这些不同项目的结束时间各不相同。那么，项目集就只能等到问题已经解决，不再需要项目干预时才能进行收尾了。

在理想情况下，项目集收尾的决策是经过周密计划的，以便项目集能够平稳地向收尾阶段过渡。在这种情况下，项目集的收尾应基于项目集的整体成果或变革理论的路径是否已经实现来决定。

但是，在某些情况下，也可能会做出突然终止项目集的决定，以应对一些危急的内部或外部因素（包括资金困境、政治不稳定性或某种特殊的环境因素）。

需要考虑哪些因素？

下列问题可以帮助您决定是否应该结束一个项目集。

- ✓ 项目集的所有内容是否已完成并交付？如果没有，是什么原因导致的？谁应为此负责？
- ✓ 所有的项目是否已经令人满意地过渡到另一个项目集或组织，过渡到社区或进入收尾阶段？
- ✓ 如果项目集提前结束，是否有项目需要移交给另一个治理架构继续开展？
- ✓ 是否所有的利益相关方都知道项目集即将结束？
- ✓ 不同利益相关方预期成果的实现情况如何？
- ✓ 服务对象对项目集的成果是否满意？
- ✓ 项目层面的成果是否得以持续？
- ✓ 是否还有未完成的成果？如果有，还需要多久可以完成？
- ✓ 是否仍有一些风险需要应对？如果有，谁来负责？
- ✓ 在项目集的生命周期内，哪些经验总结需要分享给有关的利益相关方，或供未来项目集借鉴？
- ✓ 将经验总结纳入组织的项目和项目集管理学习系统的最佳方式是什么？
- ✓ 项目集的拥有者是否同意项目集的结束？

现实检查：紧急收尾

如果临时或突然决定要结束项目集，往往无法遵循既定的收尾流程。在这种情况下，在获得治理架构或理事会同意后，需要建立相关机制，以确保项目集收尾在一个紧迫的时间内顺利完成。

与各个项目经理合作并支持他们的工作是很重要的，因为临时决定终止项目集可能会对他们的工作，以及与社区的关系造成严重的影响。

您需要有周密的计划，并确保所有的利益相关方都能及时了解项目集的收尾信息。一些利益相关方可能只需被告知，但有一些利益相关方则需要参与到收尾工作中。所有决议都必须记录下来。

基于不同的原因，项目集紧急收尾的方式会各不相同。有时候可能会讨论决定如何将部分或全部项目过渡到另一个项目集或组织。

谁参与本阶段？

项目集拥有者或理事会将与项目集经理进行讨论，以设置第四阶段的决策门。一旦达成一致，项目集团队将有序推进收尾阶段的所有流程，收集文件并更新项目集章程。该章程和其它文件之后会提交给项目集负责人或理事会。必要时该章程会予以修改，经核实后正式签署通过。在这一阶段，治理项目集的利益相关方也可能参与其中。项目集收尾工作完成后，项目集拥有者或理事会会有责任向高层利益相关方以及其他相关方正式确认项目集的结束。

必须和所有的利益相关方进行有效沟通，也须有效管理高层的外部利益相关方（例如捐赠人、政府部门、合作伙伴和联盟），以保证组织的名誉和未来开发新项目集的潜力。与社区领导、受益方、合作伙伴和供应商保持良好沟通同样重要，因为他们此前就参与到项目的实施过程中，为项目集的整体成果做出了贡献。



本阶段在实践中的意义？

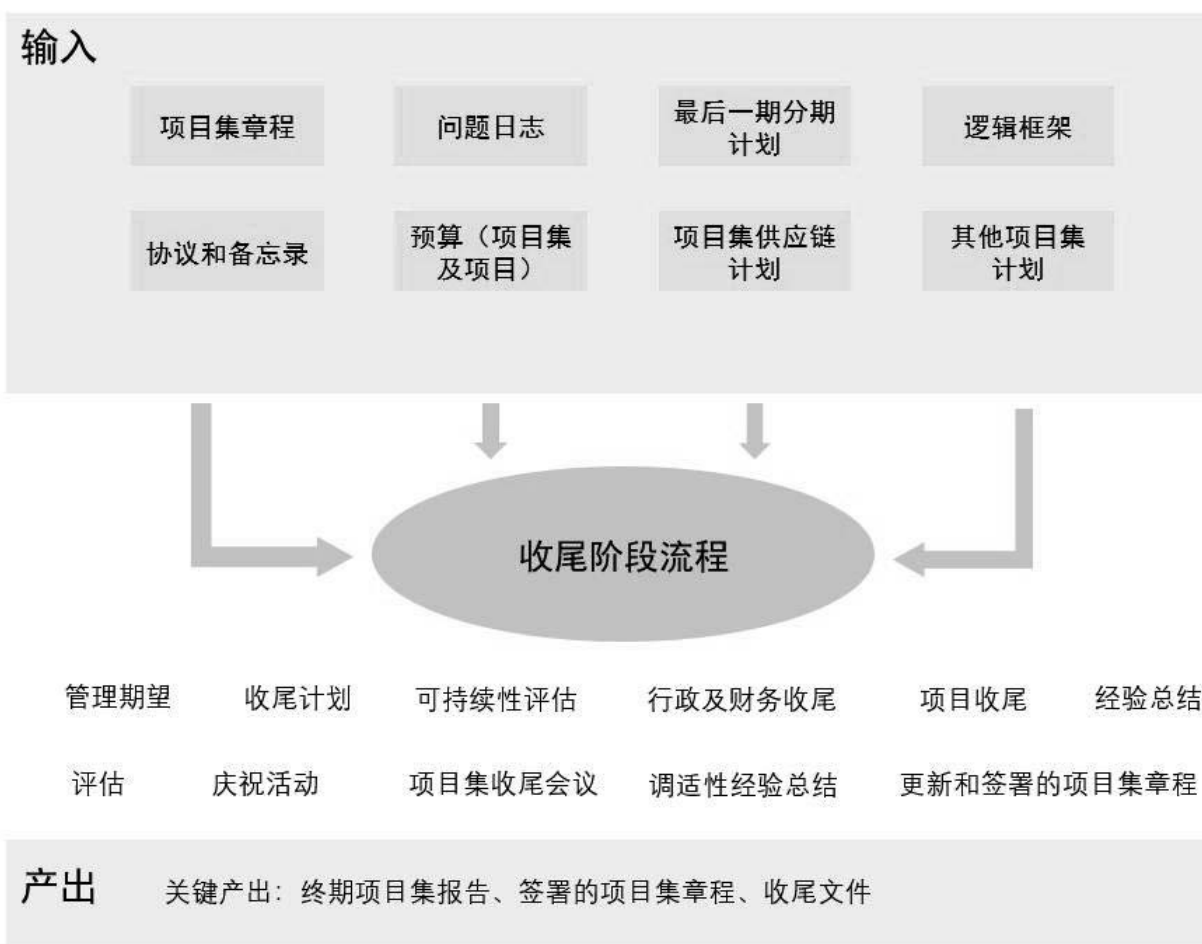
一般来说，项目集的实际收尾时间会比预期要长，并且肯定长于一个项目过渡到下一个阶段的时间。这是因为参与到项目集收尾阶段的利益相关方种类更多，数量也会更多，所以必须预留充足的时间，提前计划，确保获得每一个人的参与和积极支持。

所有的项目集都在不同的约束条件下运行。作为项目集经理，在某些情况下您可能决定错开一些与收尾相关的活动（不同的元素在不同的时间收尾，更像是一个阶段计划）。如果采取这种方式，您一定要确保所有元素都是相互协调的，并且不会出现成本超支或时间延误的风险。

项目集相关的所有项目都必须在项目集收尾的时间框架内完成。项目集经理要确保规范执行各流程，与利益相关方保持良好关系，以及所有的文件都已完成和归档。

为了构建收尾阶段所需的知识，我们继续采用之前各阶段的三个步骤进行讨论，即：输入为流程提供依据，流程促使产出达成。

图 23: 收尾流程



输入

以下是项目集收尾流程中重要的文件

- 项目集章程
- 问题日志
- 最后一期的分期计划
- 逻辑框架
- 项目集层面的合同和谅解备忘录（MOU），例如与捐赠人、供应商、政府部门签署这类文件
- 项目集和项目预算
- 项目集供应链计划
- 其他项目集层面的计划文件，例如，人力资源、资金、沟通、监测与评估计划

流程

推荐使用以下流程，以确保项目集工作有条不紊地全面结束。

- ✓ 管理预期
- ✓ 收尾计划
- ✓ 可持续性评估
- ✓ 行政和财务收尾/归档
- ✓ 完成所有文件并归档
- ✓ 项目收尾
- ✓ 学习过往的经验
- ✓ 评估
- ✓ 庆祝活动
- ✓ 项目集收尾会议
- ✓ 调适性经验总结
- ✓ 项目集章程的更新和授权

不同组织的收尾流程可能存在差异，关键是确保该收尾流程尽可能全面。

管理预期

项目集各阶段的预期应在项目集开始时就确定下来，并在整个规划与执行阶段进行有效沟通。在项目集的所有阶段都需仔细管理与所有利益相关方的关系，以便在进入收尾阶段时，不会让人感到意外。

现实检查：管理预期

根据定义，项目集是多个项目组成的整体，它有时比所含项目持续时间更长。这也存在着一个风险，即一些社区和受益方可能认为项目集更持久，会一直进行下去。项目集经理必须确保所有利益相关方的预期都得到妥善管理。对于主要受益方来说，这包括：明确表示项目集即将结束，并确保可持续性行动是有保障的。

收尾计划

收尾流程的计划至关重要，关系到项目集能否顺利结束并成功达到目的。在收尾阶段，项目集的相关工作人员会另寻新工作或者加入新的项目集中，所以要提前计划并确保有充足的资源和工作人员完成收尾阶段的工作。要实事求是，为收尾工作制定可行的时间安排，以使工作人员有充足资源来交付成果，这些资源包括工作电脑和办公室。

在整个项目集中使用到的一些工具也能在收尾阶段发挥作用。

风险登记表	风险登记表能帮助您提前预测和减少潜在的问题。例如，在预算充足的情况下，确保供应商的货款已全部付清。
问题日志	问题日志能帮助您发现问题，确保问题在出现后能得到及时解决。如果等到项目集结束后再去解决问题会困难得多。在此期间，这一问题还可能恶化成声誉危机。
工作分解结构 (WBS)	工作分解结构有助于团队成员达成共识，培养工作责任心。
关键路径	使用甘特图为项目集的收尾建立时间表，使每个人都清楚自己的工作内容及其规定的完成时间。

项目集团队成员往往在项目集结束之前就离开团队开始新工作。有时这会导致留下来的团队成员工作负担过重。经验丰富的项目集经理会提前考虑到这种情况——在风险登记册上提前制定应对策略，并尽早和项目集团队成员就此种情形进行沟通。项目集经理也可以通过为团队成员过渡到新的工作岗位提供帮助，以使他们充分完成本项目集的工作。

现实检查：人力资源计划

提前对人力资源进行计划，不要理所当然地认为所有成员都会在收尾阶段在岗工作。要确保做好准备，即使团队成员计划在项目集结束之前离开，也能够充分应对。

可持续性评估

如果项目集团队等到项目集结束后，才思考它的长期可持续性就太晚了。项目集的可持续性计划应该在识别阶段就开始制定，并且应该作为项目集设计蓝图中的一项重要可交付物构建出来。随着明确的计划付诸执行，项目集可交付成果的有效时间和未来可持续性应纳入到项目集的实施方案中，从而一体化地进行考虑。

在收尾阶段，项目集经理要确保项目层面和项目集层面的可持续性工作已经完成，并保证其有效性。如果有一项或者多项可持续性工作没有完成或不起作用，要立即上报给项目集负责人，以便治理层决定采取何种行动。可持续性工作出现问题的原因可能是项目集没有做好结束的准备，还需要额外开展工作。

项目集收尾通常包括把项目和项目集工作移交并过渡给另一个组织。当地组织或合作伙伴、其他发展机构/人道主义机构接手项目后，该项目可以继续运营。例如，一项全球性的项目集及其所有（或部分）组成项目可以过渡给一个联盟或集团继续开展工作。无论何种情况，项目集经理都要在项目集收尾前推进这些流程，并准备好把相关方案移交给未来继续开展这一项目集的团队。

行政及财务收尾/归档

项目集中所有的行政、财务以及合约方面的工作必须完成和结束。以下流程能帮助我们减少与供应商、员工、捐赠人发生账务纠纷的风险。几乎所有项目集都要在某一时刻接受审计，按部就班落实以下工作流程，会让审计团队更容易在项目集文档中找到所需的文件资料。与其它流程一样，审计过程将由审计团队对在项目集生命周期中的相关文件（即已完成的流程所积累的文件）进行检查、整理和总结。

合约收尾

完成与供应商、分包商、捐赠人、执行机构全部合约交收。捐赠人通常需要对项目集和项目可交付物进行审核和验收，才能同意合约交收。

- 与供应商、承包商、合作伙伴等的全部合约是否完结？
- 项目集剩余的资产是否已交付，或转移至其他项目集、项目或部门？
- 捐赠人和其他利益相关方是否已经审核并接受项目集成果？

财务收尾（清算）

付清外部供应商的所有应付款（项目预付款、交通预付款、供应商预付款）；所有应收账款必须清算或转移至另一个项目集/项目账户。

- 是否已经收到捐赠人许诺的全部资金？
- 所有应收账款是否已经清算或转移至另一个项目集/项目账户，或返还给捐赠人？
- 预算是否严重超支/不足？原因是什么？是否已经做出安排？
- 项目集的开支是否符合捐赠人的规定？
- 所有项目是否完成了财务收尾？所有的超支或支出不足是否都已调和完毕？

行政收尾

遣散项目集和项目人员，或予以重新分配工作；重新分配、变卖或转让项目设施、车辆或办公场所；完成所有项目集和项目的报告、收尾文件。

- 是否已对所有项目集人员进行了绩效评估？所有项目集人员是否已遣散或重新分配工作？
- 剩余资产、设备或车辆是否已经重新分配、转让或变卖？
- 所有项目集报告及相关文件是否已完成并提交给有关各方？

归档

更新所有项目集文件，将相关文件保存在便于调取查阅的地方。

- 相关邮件是否已经归档？项目集文件会保存在哪里？
- 保存文件的地方是否安全？如保存在文件柜中，具体位置在哪里？
- 如果是电子文件，会使用什么储存库？文件如何命名？采用哪些数据传输协议？
- 和谁分享这些文件，以及采用什么方式分享（如电子邮件、内联网等）？

所有文件完成归档

在项目集收尾阶段，要完成项目集及其组成项目的所有文件并归档。该系统流程会产生终期报告，以及其它与项目集收尾相关的文件，其中包含项目集拥有者/理事会的意见。该流程还为项目集结束后的工作奠定基础，确保所有文件齐全到位，以备审计（组织或外部捐赠人相关的审计）和其它影响评估。

项目收尾

- ✓ 所有项目是否已结束？
- ✓ 所有项目文件是否已归档？
- ✓ 项目层面是否存在需要解决的重大风险或问题？

现实检查：文件

如果项目集结束两年后才进行审计，或者如果有人希望了解这个项目集的工作，该团队能否找到用于项目集影响评估的所有文件？如果可以，并且能够非常方便地调取和查阅，那么就意味着项目集收尾阶段的归档工作高标准地完成了。

经验总结学习

从项目集的生命周期中获取经验总结十分重要，并且这些经验应可供未来的项目集借鉴。理想的做法是项目集团队制作一个**经验总结日志**，当出现问题或是在项目集的主要评估点、重要节点时，对经验进行跟踪记录。同样的经验总结过程也应在项目层面上落到实处。重要的是能够在各有关流程中及时获取经验，抓到各项工作的本质。例如，在采购方面获取的关键经验可以在未来为组织节省时间和资金。

项目集和项目日志中记录的经验和建议可以整合起来，在**事后评审（AAR）**中与项目集团队分享。这种评审的方式是一种极佳的参与性活动，有助于较快收集有用信息，且不需要花费太多资源。参与人员包括内部和外部的利益相关方，通过让他们回答一系列的问题，来了解实际执行情况与计划之间的差别，以及评估项目的实际成果。这些问题可以是：

- 我们的目标是什么？
- 我们实现了什么（要关注事实而非意见）？
- 什么地方做得好？为什么做得好？项目集计划和实际情况相比差异大吗？
- 有什么是本来可以做得更好的？将计划与现实对比，是什么阻碍了我们做得更好？
- 我们可以从中学到什么？

事后评审旨在展开快速公开的讨论，而非进行深度思考和冗长的对话。其首要目标是为当前或未来的项目集干预方案提供参考信息，以便做出更好的运营、政策以及战略决策。此外，在项目集关键人员和利益相关方离开项目集、开始新工作之前，及时向他们收集反馈信息也很有价值，并且十分重要。

在项目集工作中总结经验是一回事，将习得的经验应用于组织实践又是另一回事。经验总结的记录方式应便于其他发展领域的专业人员利用。这份记录是否必须是长篇大论的书面文件？可否用视频记录？项目集经理需要确保所有经验总结的责任要求清晰明了，并且能够满足组织的要求。



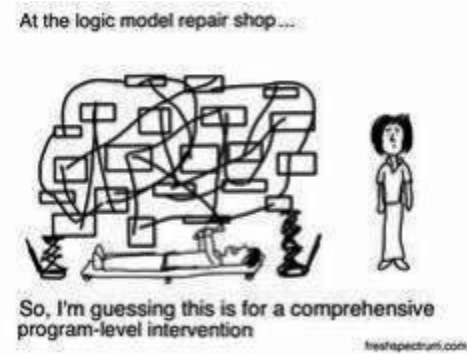
虽然项目集经理的职责并不包含确保项目集经验总结能为他人所利用，但是，采取方便用户学习的方式记录经验一定会带来更大的帮助，也便于项目集拥有者在组织内部推广和分享。

评估

项目集经理应与负责监测评估工作的同事一起，按照捐赠人要求和其他规则选派评估员。评估员的职责是分析项目集在多大程度上取得了计划的成果，也常常要探索与项目集相关的其它工作要素。这些评估要素往往需要项目集团队在项目集的早期阶段就做好相关安排。

项目集评估交付后，评估结果草案通常与项目集领导团队或理事会进行探讨。在提交终期报告前，您仍有机会向评估员解释其中的一些工作。一旦终期报告被理事会验收确认，该报告将送往捐赠人和其他利益相关方。

组织应该根据经验总结的目标选择相应的评估方式。在发展领域，人们广泛采用的三种基本评估方式，分别是中期评估、终期评估、事后评估。



中期评估	终期评估	事后评估
- 项目集是否具有实际意义，有效且高效？ - 项目集是否有潜力长期运营，产生持久影响？ - 项目集逻辑框架中提出的理论是否得到验证？	通常，根据资助方和组织自身的政策要求，终期评估一般在项目结束时开展。常见的终期评估问题包括： - 项目集是否具有实际意义，有效且高效？ - 项目集是否有潜力长期运营，产生持久影响？ - 项目集逻辑框架中提出的理论是否得到验证？	项目集结束后，在某个规定的时间检查项目集的影响，有时也可称为“可持续影响评估”。 事后评估衡量的是项目集的成果和影响如何通过参与者的自主行动持续性的产生影响，以及影响的程度。 项目集层面的事后评估和/或其它相关影响评估通常会在项目结束一年后或更久才会完成（如果评估是未来某项目集的一项工作内容，则该工作内容会在项目结束至少一年后才会着手安排或计划）。

庆祝活动!

项目集的启动确认十分重要，同样重要的是，项目集经理也应该正式确认项目集的结束。结束活动包括感谢和认可团队人员以及关键利益相关方对项目集做出的努力，向对项目集的成功起关键作用的个人和团体表示感谢。

无论是在组织内还是组织外，让人们了解项目集的成果都非常有价值。向其他社会团体分享项目集的成果，获得新闻媒体的报道，吸引公众的关注，提高捐赠人和政府对项目集的了解，都会为将来的机遇铺平道路，争取更多的外部机会。

项目集收尾会议

与利益相关方召开线下会议是正式结束项目集的好方法。它有助于强化项目集工作在未来的可持续性，有助于评估利益相关方对项目集成果的满意程度。与全程参与项目集整个过程的人员共同庆祝项目集的成功交付，这一点也同样的重要。活动可以是正式、公开或半公开的，同时正式宣布将项目集交付物移交给另一机构。另外，项目集收尾会议也可作为遣散所有项目集相关员工的最后一步。

调适性经验总结

在总结经验后，能够调整和改变项目集的方向是一项极其重要的项目集管理技能，也是确保项目集实现成果、充分发挥潜力的最佳方式。项目集的结束也不例外。随着项目集进入收尾阶段，项目集团队应该提出这样一个问题：“项目集的经验总结将如何影响新项目集的设计、建议书、执行流程和其可持续性计划？”

项目集章程的更新和授权

项目集经理需要确保项目集章程的全面更新和签署通过，项目集所有者/理事会要正式确认项目集的所有可交付物已经完成交付。因为这对未来的工作和可持续性计划有着极其重要的参考作用。一般包括以下内容：

- 项目集远景目标
- 项目集战略一致性
- 项目集收尾阶段以及结束后的治理
- 项目集需求的假设和约束
- 风险及应对措施
- 问题和经验总结
- 未来干预的提议
- 所取得的效益
- 项目集结束后的交接或项目集活动的延续
- 符合规定的记录保存
- 便于未来新项目集的技术、管理、后勤人员查阅的项目集章程

项目集收尾清单

下列清单用来提醒项目集经理在收尾阶段必须完成的流程。为便于理解，在产出栏列出了一些例子：

表 9: 项目集收尾检查清单

流程 / 工具	产出
利益相关方知晓	完成利益相关方会议，并使用电子邮件、备忘录、照片进行记录（如果恰当的话）。一些会议可能很正式，会有专门的记录；其它会议更偏向于庆祝项目集成果，感谢项目集利益相关方的参与。
问题日志	所有问题已经解决或已做出合理解释。问题日志是一份宝贵的经验总结文件，记录了项目集所遇挑战以及挑战是如何解决的。

角色与职责规划 (RACI)	分配并履行职责，充分了解和完成收尾工作。其中包括： · 完成项目集组成部分和其他非项目内的工作 · 财务收尾 · 合约收尾 · 行政收尾
项目文件	所有相关项目都已完全过渡，并为项目集治理架构之外必要的未完成的项目工作制定计划。
可持续性计划	如果项目集正在过渡给另一个团体或项目，过渡前需要对项目集和项目如何移交进行详细讨论。项目集未来可持续性的信息也要纳入相关文件中，如终期报告、项目集章程、可持续性计划等文件（其中可持续性计划可以由开展未来工作的利益相关方完成）。
人力资源文件	项目团队正式解散，解除团队人员与项目集相关的所有职责。
经验总结	进行事后评审，并提供参考建议，促使经验总结能有效传递给重要的利益相关方。
项目集章程和收尾批准	一旦项目集拥有者或理事会同意项目集进入收尾阶段，项目团队应有序推进收尾阶段的流程，整理文件并更新项目集章程。如有必要，该章程会予以修改，经核实后再次正式签署通过。在这一阶段，项目集的治理层也可能参与其中。当项目集收尾工作完成后，项目集的拥有者/理事会将负责向高层利益相关方和其他相关部门正式确认项目集的结束。
终期报告	该文件总结了项目集的交付成果和产出，从项目集经理的角度进行经验总结。报告将提交给项目集的拥有者/理事会并由他们确认验收。
评估报告	项目集评估完成后，评估成果草案通常与项目集领导团队或者理事会进行探讨。在提交最终的评估报告前，您仍有机会向评估员解释其中的一些工作。一旦最终报告被理事会验收，该报告会送往捐赠人和其他利益相关方。 项目集层面的事后评估和/或其它相关影响评估在项目结束后一年或更久才会完成（如果评估是未来某项目集的一项工作内容，则该工作内容会在项目结束至少一年后会着手安排或计划）。

产出

项目集收尾阶段的最终产出不只有一份文件，还包括其他几份重要文件。这些文件要明确呈现项目集的成效（项目集终期报告），以及证明已采取所有必要步骤正式进行项目集收尾的文件（经授权的项目集章程以及相关的收尾文件）。

完成项目集收尾各流程后，将项目集章程（已正式签署批准项目集结束）和相关文件安全归档和存储十分重要。上述文件的存档要方便调取查阅，以备未来审计等需求。对其他想要构建类似项目集的项目集经理来说，这些收尾阶段的文件很宝贵，是极其有用的资源。因此，要确保这种组织性的经验总结与适当的人员分享，尤其是项目集章程、终期评估和并不是那么正式的事后评审资料。

现实检查：项目集收尾

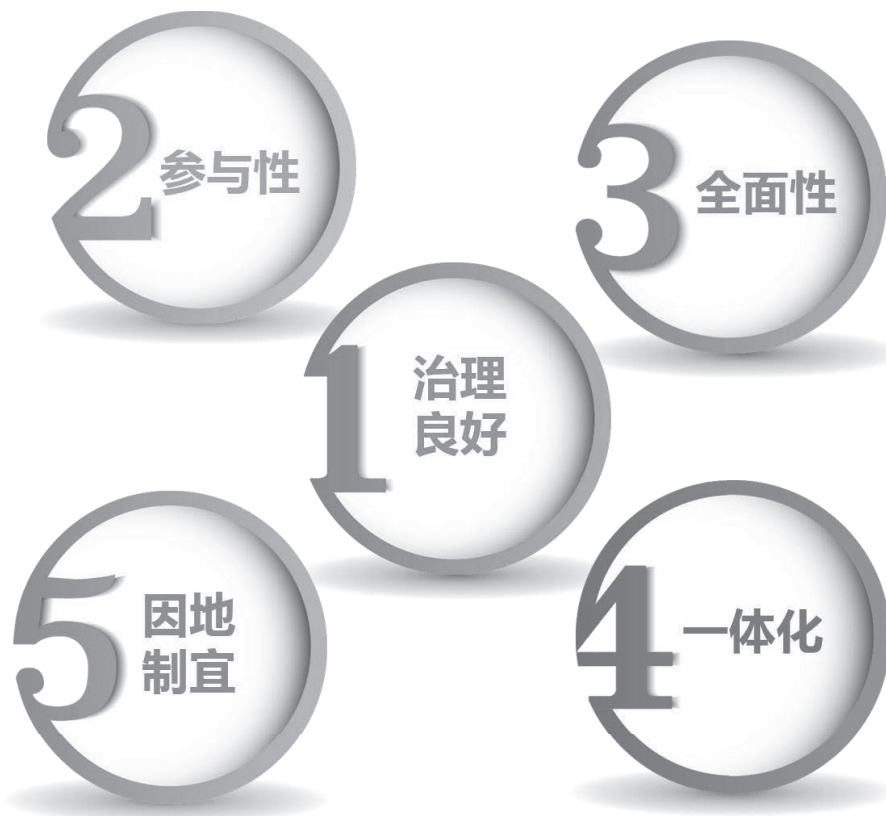
成功结束项目集是个好消息。我们需要考虑还有哪些对象，他们可能会把项目集的成功告诉更多的人。

- 传播和筹款团队可能已经与您的项目集取得了联系。如果没有，要尽快联系他们。他们会对那些呈现积极影响力的成功故事做出积极的回应，帮助在未来筹集资金。
- 国家、地区或国际媒体机构可能也会报导该项目集给社会带来的影响和变化，这有助于从外部视角来帮助您的组织进行定位。出版社、电台或电视台可能也会参观您的项目集或拜访合作伙伴。
- 项目集的成功和可持续性 is 极佳的公关工具，所以，不要忘记在组织内外部与其它机构、非政府组织推广项目集。

项目集经理：技能和能力要求

项目集经理要对项目集及其组成项目的绩效负责，评估并解决所有在项目集执行过程中出现的策略性问题，例如项目进度安排及交付物、预算计划，并遵循捐赠人的政策和规定。他们需要具备所需技能和洞察力，组建团队，与不同受众进行交流，利用社会资本获得信任并激励关键利益相关方。他们要理解并践行透明、一体化和公信力原则，遵循行业道德。

为了取得成功，所有的项目集都应该遵循项目集管理的五个基本原则。作为项目集经理，要确保项目集管理良好，确保五个基本原则在所有项目集及其组成项目的工作中能够有效贯彻落实。



治理良好：项目集的治理架构定义了管理框架，以此框架制定项目集决策。该框架通常建立于项目集识别阶段，在设计阶段通过项目集章程正式确立。在项目集实施的过程中，重要的是要充分理解治理架构的角色，理解该架构对项目集经理的期待。如果这一点不清晰，那么，项目集治理良好（即在整个项目集周期内，能够在正确的时间，由正确的人做出正确的决策）的可能性就会大大降低。

参与性：项目集经理有责任确保以包容性和参与式的方式开展项目集工作，同时也要确保与项目集相关的每个人都遵循这一原则去开展工作。

全面性：项目集经理需要充分理解项目集的各部分应如何相互配合，以达到整体大于各部分之和的效果。这一定程度上体现了项目集经理纵观整体、全面了解项目集工作，并能够对其做出调整 and 改变，进而提高组织影响力和附加值的能力。

一体化：项目集经理要站在更高的视角上去看待项目集的各个组成部分，将其作为一个整体而不是相互独立的部分进行管理。重要的是要从全局角度理解项目集运行的环境（组织环境、文化环境、地理环境），有适当运用管理工具的能力，有相应的人际交往技能，处理好与所有利益相关方的关系。

因地制宜：项目集经理有责任确保项目集内所有相互关联的活动彼此协调，关注各个项目目标和总体目的达成。在复杂多变的环境中开展工作，重要的是能够在必要时对项目集和项目活动做出调整。这可能是为了应对冲突或自然灾害而做出的巨大改变，也可能是为了确保项目集不偏离正轨而对项目集活动做出的微调。

原则：治理良好

“缺乏明确的治理会带来混乱局面，而且你也不知道如何对其进行控制。”

——约翰·科普（John Cropper）Pyramid Learning

概述

良好的治理对项目集的成功至关重要，应在项目集的每个阶段都反复强调这一点。成功的治理可以起到各种不同的作用，例如明确管理角色、岗位职责、工作流程、管理结构，以避免出现重叠或职权混乱的局面，同时也明确了决策机制和权限，避免出现决策缓慢或悬而未决的状况。

各个项目集规模各异，复杂程度也不尽相同。但无论任何情况，在项目集开发的早期阶段就构建治理架构都是非常重要的。如果项目集主要在一个组织内开展工作，治理架构可以由内部的利益相关方构成。跨国/区域/组织和全球性的项目集则有可能在联盟内或其它战略同盟中，通过伙伴关系进行实施。在这种情况下，治理架构的构建可能会更加复杂，但仍应进行明确的职责划分。

换言之，项目集治理是一个过程。通过此过程，管理者和组织明确各参与方的具体角色、职能，以及对项目集的权限和问责（所有权）水平。最后，治理架构在项目章程中明确和授权，作为设计阶段产出的一部分。

重要性

有效的项目集治理为各级管理、问责、容许度（权限）、支持和决策提供一个明确的框架。良好的项目集治理有许多好处，能够确保：

1. 一个组织、联盟或战略同盟内，总体战略、项目组合、项目集、项目之间的联系始终清晰明确。确保项目集与战略方向保持一致，同时也有助于更好地理解项目间的相互依存关系。
2. 项目集有明确的权限和问责层级，包括协商一致的容许度水平和决策流程，使项目集经理和项目团队明确应该在何时、采用何种方式将问题提交给上一级，提交给他们接受问责的“上级”。明确了这些流程，可以确保问题得到及时处理，不会遗留问题给项目集带来风险。
3. 项目集始终专注于回应主要利益相关方的需求，不会因其他问题而分心。这一流程中的重要一环就是在治理层面听取主要利益相关方的建议，让他们参与到决策过程当中。
4. 项目集有完善的流程、体系、工具，能够与所有关键利益相关方进行有效沟通，做到有效的向上和向下问责。
5. 治理架构认可和支持风险管理战略，从而促使项目集经理和项目团队严格遵循相关的政策、流程、系统和程序。同时，也为项目集经理提供了重要支持，让项目集经理可以在适当情况下将问题呈递给上级，以及对整个项目集及其项目做到有效的风险管理。
6. 创造高效的工作环境，让团队成员都有清晰明确的目标，确保他们有动力并能够出色地完成工作。同时，需要让团队成员都明白，项目必须能够快速做出决策，必要时治理架构能帮助他们清理“绊脚石”或投入额外资源，从而帮助项目集取得成功。这种高效的工作环境，反过来也会加强团队成员的工作投入、提高人员的留用率，减少项目集人员变动所带来的负面影响。
7. 项目集和项目团队将项目集章程视为一份重要的参考文件。它概述了相应的流程和工具，确保内外部利益相关方都能及时获得最新资讯。
8. 治理架构成员充当项目集内部和外部的大使，致力于创造良好的环境，助力项目集蓬勃发展。

为了遵循良好治理的原则，项目集经理应做到：

- 平衡兼顾项目集和项目活动所有方面的战术性管理，以及整体战略远景和领导。
- 确保项目集和项目团队的每一个人都了解自己的职责、决策方式，也了解自身的角色与项目集整体目的以及组织战略目标之间的关系。
- 创造协同效应，设法提高整个项目集的影响力。
- 提供一个清晰的报告和问责框架，使各项目经理能掌控并出色完成工作。
- 作为项目集、项目团队、治理架构之间的主要联结点，必须做好“向上”（监督人和高级经理）、“横向”（部门总监和其他项目集经理）和“向下”（提供各项目所需的概述和指导，助其出色交付工作）的管理。
- 与项目集治理架构进行有效合作，以确保项目集得到内部和外部的支持，确保可以代表项目集施加影响力（获得支持、提升知名度、筹集资金）。
- 确保项目集的产出转化为战略成果，向高级管理人员保证，项目集始终与组织、联盟或战略联盟的目的和战略保持一致。
- 对工作任务和工作领域进行有效授权，使项目集和项目人员在交付高质量的工作中拥有主人翁精神、责任感、自豪感。

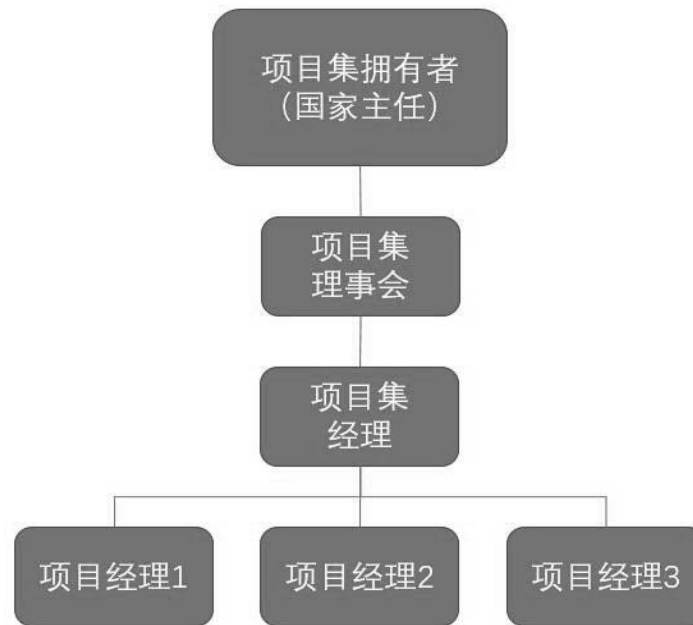
这一原则在实践中如何体现

各组织、联盟、战略同盟的治理架构在规模、组成、治理方法上有所不同。一些组织会有层级分明的治理架构和清晰的项目集治理流程，通常包括一位高级项目集拥有者（项目集发起人）和项目集理事会，其中理事会拥有总体权限，对实现所有成果负责（见治理架构 1）。如果组织是以联盟成员的身份或是作为外部联盟的一部分，项目集理事会则需向一个更高层的机构负责（治理架构 2）。另外，有些组织有可能采用扁平化、等级不明显的治理架构，在这种情况下，项目集可以自主选择和确定自己的治理方式，并对项目集成果负责。以下图表列举了两种组织可能采用的治理架构。

治理架构 1

在这个案例中，组织内部的一个全球性项目集，高级负责人是国家主任，接受项目集理事会的指导。国家主任将根据需要选择具有相关经验和影响力的个体组成理事会，以帮助项目集明确方向，推动项目集取得成功。国家主任和理事会负责遴选一位具有领导技能、经验丰富的项目集经理，对所有的项目集可交付成果负责。由项目集经理定期向理事会汇报，让理事会相信项目集进展良好。国家主任直接管理项目集经理，制定绩效标准和目标，并对其进行评估，为有效决策提供指导和建议。同样，项目集经理则负责对项目经理及其团队进行直接管理，制定项目层面的绩效标准和目标。在直线管理结构中，如果管理与决策上下通畅，项目集就能够有效实施顺利开展。

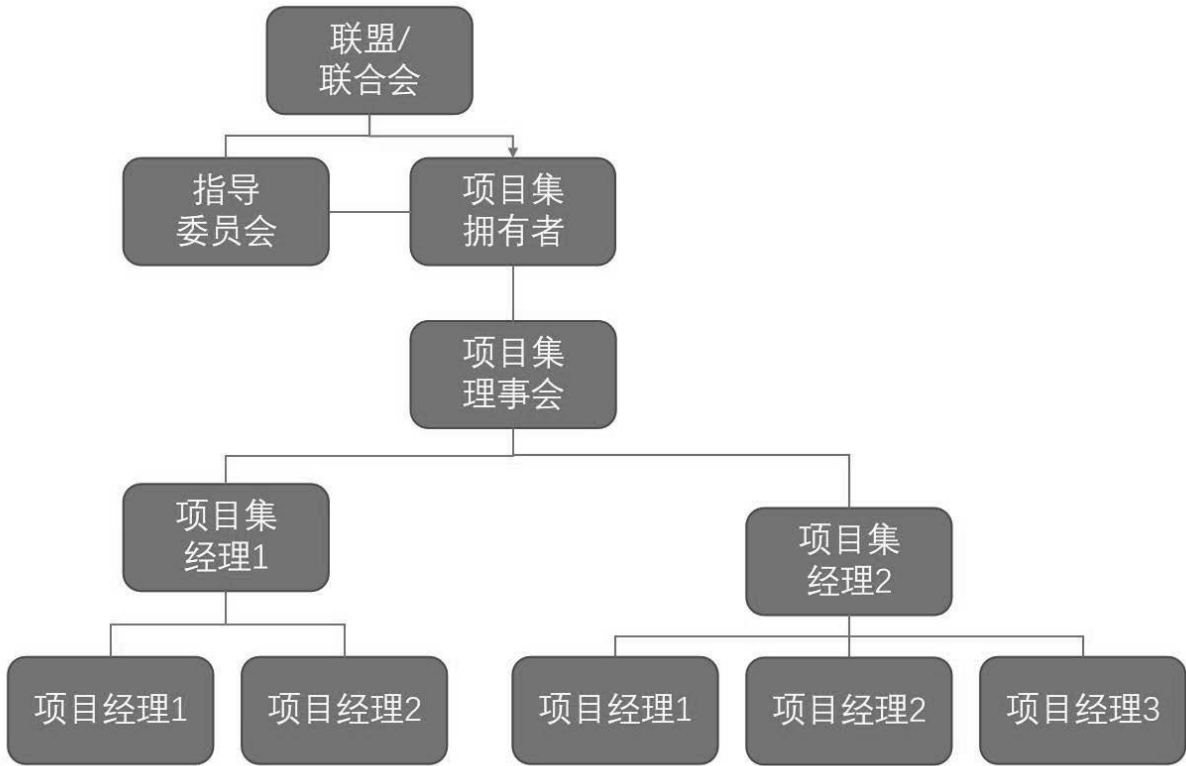
图 24：治理架构 1



治理架构 2

涉及范围广（国家级、地区级或全球性）的项目集，往往需要多个组织通力协作才能取得有深远影响的成果。在这种情况下，国际非政府组织、本地非政府组织和民间社会组织会联合发起，结成同盟或作为联盟协同努力，以实现单个组织或单个项目集所难以实现的大规模社会变革。由于多个组织需要共同努力才能去影响政策和协同工作，因此通常需要成立专门的指导委员会（或指导小组）为项目集理事会提供指导。通常会由委员会来任命项目集拥有者，以及确定项目集理事会的组成成员。但在有些情况下，也可能是由项目集拥有者和理事提出需要成立指导小组，而反过来才成立一个指导小组。例如，当决定要扩大项目集的范围时，可能就会成立一个新的指导小组。

图 25: 治理架构 2



治理良好原则与项目集各阶段

为了充满信心地在动态的环境中管理复杂的项目集，得到经验丰富的上级管理者（项目集拥有者）和理事会的支持至关重要。他们有责任设定项目集的框架和边界，项目集经理在此框架和边界内领导项目集开展工作、激励员工，并维护所有项目集和项目活动的交付标准。

在项目集经理到岗履行职责之前，通常是由项目集拥有者和理事会领导负责项目集初始阶段的活动。在聘用项目集经理后，项目集拥有者和理事会有责任确保项目集经理获得必要的信息和支持，以应对承担领导角色所面临的挑战。为确保项目集遵循治理良好的原则，项目集四个阶段至少要包括以下流程：

阶段	流程
阶段 1: 识别 项目集拥有者和理事会组建一个设计团队，确保内部和外部的利益相关方参与其中。这一阶段可能还没有确定项目集经理的人选。	✓ 设计团队对项目集的运营环境做了全面的分析，并以此为基础制定项目集的战略目标，形成项目集概念书。 ✓ 如果项目集治理架构或理事会还未建立，将由项目集拥有者（如国家主任）承担起治理的责任。无论是怎样的治理机制，这一阶段最后的决策门需要回答的关键问题就是——可否进入设计阶段？ ✓ 项目集拥有者或理事会应确保项目集提出的新想法不仅要与组织的战略意图、总体变革理论保持一致，还要符合潜在合作伙伴的战略意图和变革理论。
阶段 2: 设计 设计团队，如果已委派了项目集经理，则包括项目集经理；如果未委派，则应包括项目集拥有者，共同绘制项目集的发展蓝图，划分项目集的不同阶段和决策门，并设定容许度水平。	✓ 设计团队确保将必要的信息纳入到项目集章程中，并提交给项目集拥有者或理事会，由他们签署授权成为一份正式的文件。 ✓ 如果这个时候治理架构已经存在，那么这个治理架构，也就是项目集的拥有者或理事会就需要坚持做到：在项目集的设计阶段，与不同利益相关方进行有效的沟通，确保将他们的观点考虑在内。 ✓ 在本阶段，项目集拥有者或理事会必须愿意接受预期的风险。 ✓ 项目集经理拥有相应的权限，以确保项目集的活动和项目不会过早启动。 ✓ 在这一阶段上，无论是怎样的治理架构，在最后的决策门需要回答的一个关键性问题就是——我们是否应该进一步规划与执行项目集？

阶段 3: 规划与执行

项目集拥有者和理事会需要确保有充足的时间承担起项目集治理的职责，有效地进行项目集治理。他们应在适当的时候做出决定，并支持项目集经理也能有效做出决策。他们还应是项目集的重要拥护者，解决重大问题，适时发挥影响力（如发起与某位部长的会面，或为项目集寻找额外的资源）。

- ✓ 治理决策应符合项目集的最大利益，确保决策与组织、联盟或战略同盟的变革理论或总体战略意图保持一致。
- ✓ 当项目集进入这个不断迭代和流动的阶段，项目集经理要确保项目集拥有者和理事会及时获悉最新信息，和/或在适当的时候让他们参与到关于方法和可交付物变更的决策当中。
- ✓ 在必要的情况下，为应对内/外部环境的不断变化，项目集拥有者和理事会可以根据需要迅速和灵活地调整项目集的方向（包括停止项目集）。
- ✓ 项目集经理确保在正确的时间做出正确的决策，确保为每个决策门都提供足够和必要的信息。在本阶段及阶段中的每一个分期，都可能需要做出多种决策，重要的是要有清晰明确的容许度，确保由适当层级的人员做出相应的决策。要确保所有的问题都能迅速和高效地解决。
- ✓ 项目集经理负责构建良好实践的模板，确保每个项目都有良好的治理架构。
- ✓ 项目集经理、项目集拥有者和理事会应相互信任，相信彼此都有能力成功交付成果。

终止项目集

终止项目集是一个非常重大的决定，必须由项目集治理架构的最高层决定。如果项目集的运营环境（包括政治、社会、经济环境）发生变化，或项目集遭到关键的国家或地方利益相关方的反对，当这些变化或反对之声迫使项目集要考虑终止时，项目集经理必须立即向治理架构报告。

阶段 4: 收尾阶段

项目集经理负责确保项目集和所有相关的项目都采取统一的流程、系统和程序进行收尾，并向项目集拥有者和理事会报告，以取得正式授权，明确所有活动都已终止。

- ✓ 通常，本阶段的工作内容包括签署更新后的项目集章程和相关文件。
- ✓ 项目集拥有者和理事会负责项目集收尾后的所有相关行动。例如，在更广泛的组织中分享相关的经验和知识。在适当的时候，项目集经理也可以参与这方面的工作。
- ✓ 解散项目集治理架构，这通常是通过一个正式的活动，在所有对项目集成果有贡献的内外部利益相关方参与下正式解散。
- ✓ 项目集拥有者和理事会与项目团队一起庆祝项目集的成功，并感谢所有对项目集做出贡献的人。

现实检查：治理良好的项目集

高质量的项目集治理有许多好处，包括清晰的管理角色划分、明确的问责制度、清晰的流程和架构以及有效、高效的决策。反之，项目集治理不好则会增加官僚主义，造成问责、角色、职责混乱，导致微观管理和低效监管。重要的是要清楚界定，如何让治理最大程度地有利于每一个项目集的有效实施。如果治理架构没有发挥其职能，应该将这种情况告知项目集拥有者，并根据项目集所处的环境和利益相关方具体的情况进行调整。

常见挑战

默认治理

发展组织也存在以中心化的管理体系进行运作的情况，一些国际非政府组织尤为如此。它们的运作是由总部或区域办事处进行治理（最高层面），而总部或区域办事处并不在项目集执行所在的国家/区域。在这种情况下，项目集治理通常默认由离项目集最近的高级部门经理负责——往往是国家/区域主任或项目集部门负责人，而他们可能没有充足的时间来履行所有的治理职责，因而项目集可能看不到有效治理带来的好处。另外一种情况，国家主任或项目集部门负责人可能并未被授予充足的决策权限，降低了项目集监管的有效性。此时，主要的决策权仍保留在总部或区域办事处，与项目集执行地相距甚远。

欠缺考虑的治理架构

一些情况下，在国家层面进行项目运作时，会仅由一个单一项目集进行管理；也可能出现另一种情况，即整个项目集的方法构建是由捐赠方的资金推动，而未经过适当的设计流程。这常常导致项目集治理的职责落到高级部门经理手中；还有一种情况是国家层面的项目集理事会是由成员组织和非政府组织网络的代表组成，由这些代表定期开会对项目集进行治理。国际非政府组织的治理模式千差万别，很难说哪些模式最典型。但诸如此类的方法很容易出现的一个问题，就是理事会将成为问题的垃圾倾倒地，各种项目集和运行问题都会一股脑儿地甩给治理方。如果项目集治理架构没有周详的考虑和针对性的设计，项目集就不太可能看到有效治理所带来的好处。

缺乏对角色的理解

人们也很容易认为治理架构中的成员都知晓自身的角色和职责。但是，事实可能并不像人们想象的那样。因此，非常有必要针对项目集理事会召开专门的会议，确保每一个人都理解自身的角色和职责。

决策的有效性

可能出现的一种困惑是，大家都会假定治理架构或理事会的所有成员在决策中都有平等的权力。因此，需要从一开始就明确如何制定重大决策。如果做出决策的前提是所有成员达成共识，那么很重要的是一一明确当缺乏共识时该如何解决。

如果无法做出关键决策，项目集及其组成项目就可能出现重大问题。可能有帮助的是，让大家认识到治理架构中并非所有人都拥有平等的决策权。例如，如果需要为一个项目申请增加预算或延长时间，那么所有成员都会参与协商，但最终决策权只集中在一个理事会成员或少数成员手中。

要注意的关键点在于，需要明确治理架构的运行方式并达成共识，以确保治理过程得到有效监控和管理。

保持项目集的一致性

治理架构必须反映整个项目集的优先次序，并且保持一致。如一个国际非政府组织有自己的治理架构，但地方执行伙伴却按另一个治理架构运作，那么项目集管理起来就会很难，可能要花更多时间和精力阐明相应工作。当国家级非政府组织和社区社会组织（CBOs）越来越积极地参与到项目集的工作中，特别是成为项目的利益相关方时，澄清治理架构也就变得更加重要。通过澄清，让他们明白他们需要更加关注治理和管理架构，确保能够符合捐赠人要求、政府规定和合作伙伴的预期。

一些项目集的治理架构只在需要解决问题时才开会。这听上去时间效率很高，但如果治理架构的成员只在这时才会面、一起工作，那么成员将很难形成一个真正的团队。因此，治理架构最好能够定期举行会议，而构建会议的最佳时间就是围绕着项目集生命周期内各决策门的节点。

重要建议：

- ✓ 了解项目集理事会，把握理事会的总体角色和责任，以及理事会每个成员的工作动力。
- ✓ 定期进行项目集阶段会议和决策门会议。
- ✓ 了解项目集拥有者和理事会决策时所需的信息，以及应该如何呈现这些信息。确保理事会成员在会议前提前拿到相关文件。
- ✓ 向上管理——明确和清楚地知道自己需要什么，以及什么时间需要。不要向他们进行信息轰炸。
- ✓ 不要期望治理架构能自行运转，要培养理事会的团队精神。
- ✓ 不要害怕寻求帮助，勇于提出困难所在。
- ✓ 所有项目都要树立良好的治理模式——确保及时获得理事会会议的报告，并进行有效沟通。
- ✓ 确保各项目经理得到应有的支持。
- ✓ 该表扬的时候就得表扬——在任何相关收尾文件中都要对其他利益相关方（政府、合作伙伴等）的贡献表示感谢。

原则：参与性

“如果我们不能在一开始就把项目人员与相关支持人员凝聚在一起，那么就必将无法按照范围要求，按时、按预算交付项目集。将不同领域的人凝聚在一起不是一件易事，但这样做绝对值得。”

——迪帕克·梅塔 Deepak Mehta, 南亚的一名项目集经理

概述

一个有效的项目集经理，会擅长判断何时、以何种方式运用参与式管理技能。作为领导者和管理者，重要的是鼓励每一个人在会议、研讨会或在小组访谈中积极参与、做出贡献，确保所有的观点都被关注到并加以考虑，以及有开放和透明的沟通渠道。



项目集经理需要让好的行为成为榜样，在组织层面和项目层面制定标准规范。参与式技巧包括积极地倾听、考虑和采纳各种不同观点，并能够根据项目集所处的环境，采用与当地文化相关的、恰当的情境领导等方面的能力。这种工作方式在提升相关方对项目集和项目的拥有感，确保项目集的价值和现实意义上，最为有效。

如果每个人对项目集的贡献都能得到重视，所有人都团结协作，那么项目集就更有可能取得成功。

重要性

参与式项目集管理能给项目集各个阶段都带来明显的好处，它能确保：

期望值得到管理：通过对关键利益相关方有全面的了解，包括他们是谁、他们的兴趣点、他们的职责等，项目集经理才能够确保每个人都清楚项目集的范围包括什么、不包括什么，并与项目集的目的和期望保持一致。同时，明智的做法是尽早地与有潜在问题、难以沟通的利益相关方进行沟通，尽早解决问题，以免这些潜在问题对项目集的实施产生影响，甚至是迫使项目集在实施过程中不得不终止运行。

确保设计、执行、规划阶段的全面性：通过参与式的方法，可以确保项目集的范围、成本、时间估算都得到充分讨论和确认，并纳入项目集计划当中。在决策时能够考虑到不同的观点，从而提高准确性，降低出现重大延迟、超支、效率低下的风险。项目集经理也能够向项目经理明确要求，并提供指引，承担起确保每个项目都能在三重约束下取得成功的责任。

沟通清晰：沟通方面得到有效管理，不让任何人感到意外，所有的问题都能够及时发现；在恰当的时间，在适当的权限级别下得到解决，或移交给上级解决；同时也能在整个项目集过程中，建立信任、形成共识、提升透明度。

提升可持续性：让合作伙伴、受益人、其他有关利益相关方都参与对项目集长期目的、成果及影响的讨论，明确他们对项目集的预期，为未来的成功铺平道路。

促进利益相关方的参与：让关键利益相关方参与讨论，共同界定和明确项目集的质量标准，是确保利益相关方持续支持项目集，并为项目集做出有效贡献的可行方法。项目集经理应充分利用和发挥每个参与者的技能和能力，无论他们是项目人员、支持人员，还是来自合作伙伴、代理机构或受益群体。

为了遵循参与性的原则，项目集经理应做到：

- ✓ 关注不同的视角，特别是在识别阶段，要基于项目集运行的现实环境，多征求意见再做出决定。
- ✓ 在项目集和相关项目的总体设计中，对如何采纳不同的观点和建议，做出明智的判断。
- ✓ 确保被咨询意见的人都清楚所要征询意见的范围和界限。要记住，采用融合性和参与式的工作方式，并不意味着所有决议都通过集体决策或由委员会决定。
- ✓ 尊重他人的努力，确保对方觉得自己的意见得到了重视，并管理其对决策流程的预期。
- ✓ 决策制定后要及时提供反馈，感谢参与者做出的贡献，并正式告知他们接下来的工作内容。

这一原则在实践中的意义

在一个项目集中，各利益相关方的参与程度会有所不同。有些利益相关方需要通过他人告知来了解项目集的最新进展，而有些则是深度参与到项目集的实施和运行中。对于那些高度参与的利益相关方，应该以恰当的方式征询他们的意见，从而培育信任，加强他们对项目集的支持。

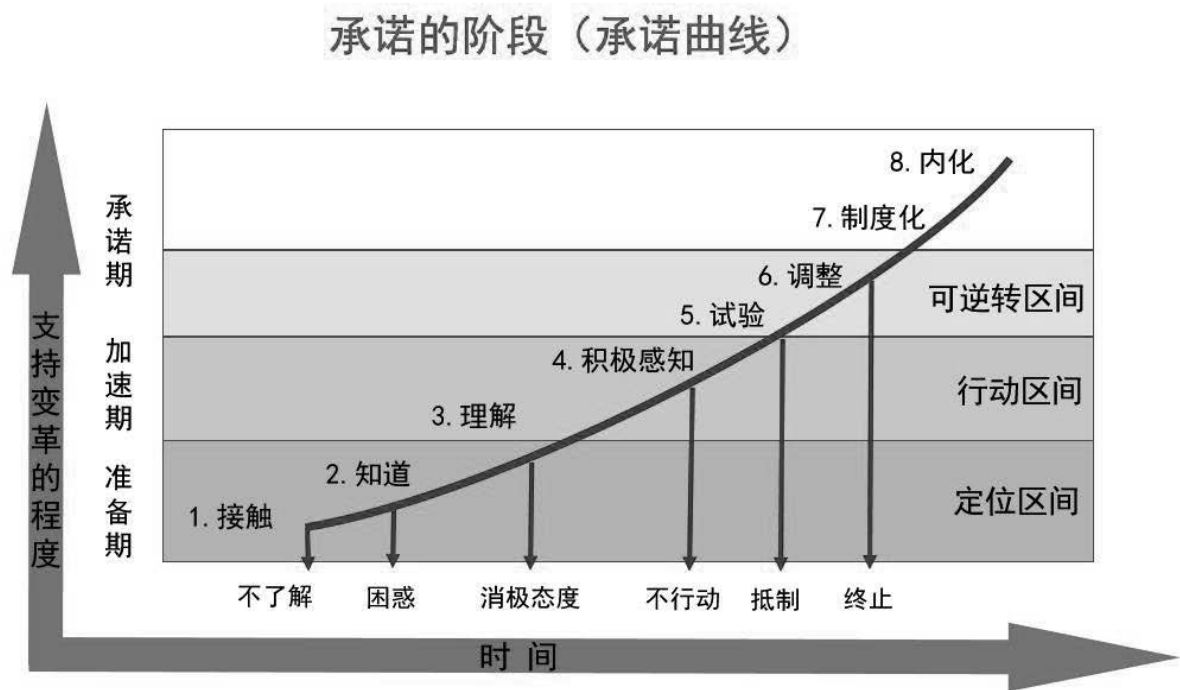
项目集经理需要确保在恰当的时间，听取到恰当成员的意见。这意味着需要对利益相关方的参与和投入进行鼓励，但并不是每次决策都要向所有利益相关方征求意见，也不是每个决议都必须获得各利益相关方的认可，或者通过委员会的批准才能做出决定。相反，项目集经理应该在项目集生命周期内的不同阶段，识别、邀请不同的利益相关方参与到项目集中，管理他们的预期，明确他们的意见和建议将如何促进更好地进行决策。

利益相关方的参与

新的项目集从本质上来看，就是要推动变革。但往往变革要被接受并获得支持，这并不容易。作为项目集经理，在接触内外部利益相关方时，认识到这一点至关重要。承诺曲线模型（图 26）展现了人们面对新的组织倡议和变革流程的态度变化过程。

纵轴代表的是人们对新想法、新行为的支持程度，横轴代表时间。“承诺曲线”展示了人们和各类组织在面对一个新的想法时会如何做出反应的模型。根据该模型，人们对新事物从首次接触到愿意支持，期间会历经八个阶段，分别是：从首次接触、了解到一个问题，然后进入理解、积极感知、试验、采用、制度化和内化的过程。另外，该曲线模型也有助于我们从相反的一面，即可能出现负面情绪的曲线变化进行理解：从最初的不了解和困惑，到消极看待、反对，再到彻底停止的过程。这个曲线提醒我们，人们面对变革做出的反应不尽相同，但一旦被确认了，就有机会改变人们对新事物的态度和想法。

图 26: 建立承诺的八个阶段 (Daryl Connor/Connerpartners)



该图表很好地提醒我们，变革过程需要时间，重要的是让利益相关方持续参与到讨论过程中，从而提升他们在曲线中的高度（支持度）。同时，也可以使用该图向一些利益相关方（不是所有）解释这一过程以及正在采取的行动，从而做出与项目集相关的决策。例如，从一开始就让大家有个明确的预期，明确项目集有结束的时间。有时，受影响最大的利益相关方也许不再认同项目集应该结束的决定，导致在曲线中的高度有所回落。此时，项目集经理就需要与这些利益相关方会面、进行交流，重新提高他们在承诺曲线中的位置。

利益相关方管理

角色与职责规划矩阵（RACI）普遍用于项目层面，用以明确不同利益相关方的角色和职责，但它也同样适用于项目集层面，用来指导参与性的利益相关方管理。该工具在规划与执行阶段尤为有用。

下表（表 10）用 RACI 矩阵阐述了不同利益相关方，包括项目集拥有者、项目集经理、组织总部、基层领导应有的参与度水平，从而确保对项目集的支持。从项目集一开始就明确角色和职责，有利于管理预期、避免沟通失误、提高各方参与度，因为每个人都会知道项目集对他们的工作预期。

现实检查：角色和职责规划（RACI）

根据下表内容，很明显并非项目集的每个工作细节都需要向基层领导咨询，征求他们的意见。项目集拥有者（问责人）和项目集经理（责任人）分别对项目集运行中出现的问題承担起问责和负责的责任，同时需要征询基层领导（被咨询人）的意见，并向组织分部和总部（被告知人）汇报项目集的进展。

随着项目集的推进，内部和外部的利益相关方可能要求更多地参与到决策当中。在这种情况下，项目集经理的角色就是重新设置并管理预期，这可能需要娴熟的人际沟通技巧，特别是针对级别高、权限高的利益相关方，有时可能还需要上报给项目集拥有者。

表 10: 角色与职责规划表示例

项目集任务	项目集拥有者	项目集经理	组织总部	村领导
治理和解决出现的问题	A	R	I	C
经验总结和公信力	A/R	I	C	I
参与投入水平	A	I	R	I
一体化变更管理	A	R	I	C
R: 责任人 A: 问责人 C: 被咨询人 I: 被通知人				

阶段

为了使项目集的设计、规划、执行达到高质量水准，从不同的角度研究问题十分重要。识别阶段尤为如此，此时各种各样的利益相关方都要参与到关于项目集运营环境的讨论中。项目集进入设计阶段后，项目团队通常是由项目集经理（若已指派）和项目集拥有者，带领、协同其他具备专业知识的成员（包括项目经理、后勤人员、顾问）。

规划与执行阶段需要关键利益相关方的持续参与，诸如合作伙伴、直接受益人等，因为他们对项目集的有效实施至关重要。要让这些利益相关方感受到：项目集的规划与执行会听取他们的观点和意见，项目集将如何实施也会征询他们的意见。项目集的收尾阶段也需要利益相关方的广泛参与，为项目集的收尾提供建议、授权一些具体活动，确保项目集所有内容的收尾都能符合每个人的预期。

为确保项目集各利益相关方的有效参与，项目集的每一个阶段都应包括以下流程：

阶段	流程
阶段 1: 识别阶段 项目集经理应该将本阶段视为建立各种关系的机会，为将来的获取意见和合作铺平道路。在本阶段，可能会有一个或者多个利益相关方受邀加入项目集的治理架构，在这种情况下，他们在项目集中会担任更为正式的角色。	✓ 进行全面而系统的环境分析，将真实且具有代表性的意见、提议纳入进来，这通常意味着要邀请来自政府和民间社会组织代表的参与。 ✓ 与项目集拥有者、理事会、高级支持人员紧密合作，进行高层面的估算。 ✓ 识别利益相关方以及他们与项目集的潜在关系。 ✓ 与各种内外部利益相关方检验项目集的可行性，再根据组织战略、当地/本地区情况、当前/未来的筹资机会进行验证。
阶段 2: 设计阶段 当项目集进入设计阶段，这时项目集理事会通常已经建立，需要对最合适的项目集治理架构进行探讨并达成共识。	✓ 根据利益相关方的影响力水平及其与项目集的利害关系，对他们进行分类。 ✓ 项目集设计团队与内外部利益相关方开展合作，共同构建项目集的蓝图。要让合作伙伴和直接受益方感受到，他们的意见对项目集的设计很重要，从而提升其对项目集的拥有感。尽管这个过程需要时间，但它是值得的，因为这一过程使得项目集成为一个整体，而不仅仅是相关项目的简单堆叠。 ✓ 广泛征询意见并确保设计阶段的高度参与，会让人们对项目集的价值达成共识。随着项目计划的执行，这些基础性工作会让人们期待；通过合作以及持续的审查和反思，可以提高项目集的效率、扩大影响力。 ✓ 在关键利益相关方的积极参与下，构建清晰的逻辑框架和切合实际的假设条件。这时邀请当地的利益相关方参与至关重要，因为这样才能帮助我们分析出切合实际的假设，而不只是根据其他地方的经验做出一般性假设。例如，虽然组织对某国某一地区的了解有很重要的借鉴作用，但并不意味着在该国另一个地区必然有相同的权力机制和文化敏感度。 ✓ 可从有类似项目集经验的人那里寻求建议，他们可能在设计阶段有宝贵的经验可供分享。

阶段 3: 规划与执行阶段

在规划与执行这一迭代性过程中，项目集经理必须确保所有利益相关方的全程参与。如果项目团队遵循既定流程开展工作并保持沟通，项目集经理就可以更好地分配资源、进行优先次序排序和管理风险。

- ✓ 各项目经理和有关的利益相关方已招募完成，并参与到项目集的工作中。确保他们能够在包容、参与式的工作环境中高度参与和投入，这需要花费一定的时间，但非常值得。做到这一点，项目集就会有更好的成果。
- ✓ 应尽早就困难之处进行沟通，从而管理预期并解决潜在困难，以免潜在困难变成实际问题。
- ✓ 通过高效持续的沟通，确保所有人都了解项目集的整体目的。通过各种渠道确保利益相关方得以赋权，促使其持续对项目集的设计保持信任。
- ✓ 在每个阶段或分期结束，进入决策门之前，留出充足的时间和资源进行反思与规划。在这些关键时刻，倾听各种不同的观点有助于做出更明智的决策。
- ✓ 发展项目集文化，让相互合作、倾听意见、互鉴学习成为常态，这样能自然而然地在项目集的所有层面都开展卓有成效的对话，为彼此提供支持。

阶段 4: 收尾阶段

完成规划与执行阶段后，就该进入项目集的收尾阶段了。在项目集的整个生命周期内，如果征询利益相关方的意见，并实时告知他们项目集的情况，他们对项目集进入收尾阶段就不会感到意外，收尾阶段的过渡也会顺利推进。

- ✓ 项目集和项目团队了解并遵循标准的收尾流程及活动，为项目集经理提供所需信息和概况，确保项目集拥有者和理事会能够正式对项目集进行收尾验收。
- ✓ 处理好与所有关键利益相关方的关系，使得每一个利益相关方都了解自身所做贡献对实现项目集目标的价值。项目集章程得到再次签署授权，整个项目团队共同庆祝项目集的正式结束。
- ✓ 确保项目集的未来可持续性，并将项目集相关信息以文件、故事、数据或其它形式记录下来，供内部和外部推广宣传。如果项目集移交给当地的合作伙伴，需将经验总结提供给未来从事该项目集活动的利益相关方。

常见问题

微观管理

通常在识别和设计阶段，就要明确项目集的容许度和控制水平，并将其记录在项目集章程中。然而，可能在某些情况下，组织总部希望对项目集的管理有更高的控制，超过了原来商定的水平，这时就需要对容许度重新进行讨论并决策，可能还需要更新项目集章程。

缺乏有效沟通

沟通的重要性是贯穿本指南的一个重要主题。如果项目集和项目团队不了解信息共享的流程，就有可能产生严重后果。若项目集经理和各项目团队间缺乏沟通，就表明他们之间缺乏清晰度，项目集经理的领导不到位。专家、项目集成员、项目经理可能因太过专注于自己手头上的工作，而忘记告知项目集经理存在的问题和/或所需的资源。以上这些可能出现的问题，以及报告和信息更新的不及时，都可能导致项目和项目集延误。

与所有利益相关方进行高效沟通至关重要，尤其是与当地合作伙伴、社区、项目活动受益方的沟通。如果想要人们信任并积极参与实现项目集的成果，选择恰当的语言、语气、内容进行沟通十分重要。如果缺乏有效沟通，就会产生误解、不再参与项目集，甚至可能发生冲突。反之，如果沟通有效，项目集不仅能够取得成功，还能大大提升项目集未来的可持续性。

重要建议：

- ✓ 建立参与式的工作模式会比较耗时，而且在初期可能会受挫，但如果不采取这种模式，项目集就有可能失败。
- ✓ 合作伙伴和项目集直接受益方的意见至关重要——要持之以恒地听取他们的有效意见。
- ✓ 寻找一位导师为您提供建议和帮助，以尽早了解项目集的整体概况。
- ✓ 识别了利益相关方后，要花时间了解他们的想法，并计划好如何维系与每一位利益相关方的关系。
- ✓ 明确您和所有利益相关方对彼此的预期，并时常检查，确保你们彼此的预期都能得到满足。
- ✓ 确保能够关注到那些被隐藏的声音和观点。因为一个项目集可能表面上运行顺利，但如果从不同的视角再去考察，就有可能揭露出与表象不同的地方和潜在问题。
- ✓ 作为领导者，虚心学习和接纳不同的观点十分重要。最优秀的领导者善于倾听他人的建议，保持谦逊。这些品质能在工作中营造出善于倾听的氛围，使项目集更具灵活性，更能适应运营环境。
- ✓ 通过推动公开、诚实、富有成效的对话和会议，让员工可以充分参与其中，让他们更充分地理解工作，更有效地担起责任，帮助团队更好地成长，从而在项目层面更好地构建起这种行为模式。

原则：全面性

“在我做过的所有事情中，最重要的是协调所有工作者的才能，并引导他们朝着一个目标前进。”

——华特·迪士尼

概述

项目集经理要负责全面管理项目集及其组成部分，这需要结合战略技巧与直觉，对细节有敏锐的洞察力，并负责在项目集范围内构建、指导和支持所有的项目。

项目集经理还应具备相关技能，确保在项目集生命周期的每个阶段，都能够对项目集和项目可交付成果投入的大量资源进行清晰界定、计划和安排。项目集很少包括常规的业务性工作，但是项目集经理需要确保项目集团队中的每个人，以及项目层面的工作人员，都拥有有效完成工作所需的技术和非技术技能。

在项目集的生命周期中，项目集经理将一个阶段学到的知识转移到下一个阶段，通过对内部和外部环境做出回应，不断调整并加强项目集的规划和实施。当一个项目集结束时，在其生命周期中获得的知识和经验应该与他人共享，并纳入到未来的组织计划中。

从本质上说，全面的项目集管理包括对项目集的每个阶段给予同等的高标准和关注度，确保所有项目集组成部分（直接和间接）都得到有效的交付和完整的记录。

重要性

在一个项目集中，所有项目都是相关的，且每个项目的工作相互补充，有助于实现项目集变革理论中所界定的更广泛的目的。项目集经理就像管弦乐队的指挥一样，能够确保所有音乐家都有相应技能，完成训练，并能够作为一个整体一起工作，最终交付成功且“大于各部分之总和”的结果。

项目集经理负责在不断变化的动态环境中监督并管理多个任务、项目和流程。如果团队不能有效参与，文件记录也不完整，就很可能遗漏重要内容，让项目集面临风险和失败。

全面性的项目集管理需要一套基本的技能，使组织能够以整体的方式管理项目集及其组成项目的所有直接和间接工作。它也是一套基本的方法，以应对不确定性，以及平衡利益相关方的期望、利益和参与。

为了遵循全面性的原则，项目集经理应做到：

- 了解一个组织的工作模式，以便以一个项目集形式“完成任务”。
- 通过不同的视角来看待问题——平衡细节和全局观，并基于这两方面做出决定。
- 成为一名优秀的领导者，运用良好的人际关系和沟通能力构建强大的团队，并构建项目团队成员对项目集的拥有感。
- 建立高效的团队，招募具有合适技能水平的人来完成相关工作。
- 了解组织支持性服务的角色和职权范围，与人力资源、物流和供应链等支持性服务团队，以及其他团队，如金融、通信和媒体等建立关系。这些团队需要对项目集的目的和需求有一个清晰的了解，以便他们能够确定如何最有效地参与其中，并提供支持。
- 识别和影响那些能够为项目集增加价值，并帮助快速解决问题的高级经理。
- 实事求是，确保范围、时间和成本估算建立在对项目集所有方面全面了解的基础上。工作范围应包括直接和间接工作。
- 通过合并本地供应商的订单，简化对商品和服务的外部请求，降低时间成本和复杂性，体现更好的专业性。
- 了解自己的个人优势，判断什么时候应该邀请他人参与进来，以弥补自己的不足。可能是另一团队中在特定领域更有经验的人或外部顾问，从而发挥更好的、更符合情景需要的领导作用。管理一个项目集所需的综合和平衡的技能会随着它的生命周期而发展和变化——识别阶段所需的技能与执行和收尾阶段所需的不一定相同。

这一原则在实践中如何体现

为确保项目集成功，项目集经理负责监督和指导所有相关工作。这要求项目集经理从治理架构（理事会或项目集拥有者）获得明确的战略方向，并确保在项目集的整个生命周期中，都能有效地传递和沟通战略方向的意图。

要做到这一点，必须确保在识别阶段能够全面收集相关的知识和经验；项目集蓝图的设计应包括项目集实施各个方面的内容；参与计划和实施的每个人都理解如何通过不断反思和循环迭代，来确保项目集的成功；以及在项目集结束前应完成所有文件和项目集的经验总结。

为了实现项目集的全面性管理，重要的是对概述中所提到的项目集管理的六大管理范畴（论证、范围、时间、资源、利益相关方和风险管理）的不断反思并运用。虽然这六大管理范畴与项目集管理的所有阶段都相关，但在全面管理方面则显得更加重要。

论证管理

项目集经理必须始终能够向广泛的内部和外部利益相关方证明：为什么需要开展这个项目集，以及这个项目集的价值所在。这要从充分理解项目集如何与组织的战略意图（或变革理论）相匹配开始，并确保在任何时候都能对项目集在战略方向上所处的状态进行全面和最新的概述。论证管理可以包括以下任何一项：

在任何一个新启动的公共活动中全面介绍项目集。

在变更需要获得审批，并且在项目集章程更新时，与项目集拥有者/理事会会面，向他们解释以获得批准。

需要与合作伙伴和受益人进行对话，以提供一个大的“图景”，让他们了解项目集如何为项目工作增加价值。

同样重要的是，需要领导项目团队，并向他们提供清晰的指引，让他们了解各自的工作如何对整个的项目集做出贡献。

范围管理

项目集的范围可以非常广泛，包括设立多个项目以落实大量的活动和产出。项目集经理需要了解所有这些不同的活动是如何结合在一起的，并能够引导项目集朝着所需的方向发展，以实现其范围内所设定的一切内容。同样重要的是，能够清晰地，以他们容易理解的方式向所有的内部和外部利益相关方解释这一总体范围。

项目集章程是定义项目集范围的正式文件，如果需要进行重大变更，则要进行更新和授权。管理项目集范围的其他文件和工具包括：

- 逻辑框架
- 问题报告
- 影响目标陈述
- 工作分解结构（WBS）
- 进展报告
- 构成项目概览图（分期概览图）
- 沟通计划
- 风险管理计划

时间管理

一个项目集只有在所有活动都按时交付的情况下才会成功。在设计阶段估算出该项目集的总体时间表，随后的计划和实施阶段中会进一步细化制定更准确的时间表。项目集经理除了要对项目集的整体时间表负责外，还需要确保每个组成项目的时间估算与项目集关键路径上的时间保持一致。

制定一个包含所有项目时间估算的项目集甘特图，是监测和检查进度的有效方法，也是一个便于与利益相关方共享的工具。

项目集的动态特性要求项目能够适应不断变化的环境，并随时调整时间表以适应不断变化的需求。项目集和项目应该按照范围、预算、时间（三重约束）要求实施和交付成果，而三重约束的任何一边发生变化，都会对其他两边产生影响。例如，混凝土价格的上涨可能会导致项目活动需要在更短的时间内完成。如果是这种情况，项目经理需要确保一个项目的变化不会对另一个项目的实施产生负面影响。或者可以通过调动资源，减少对昂贵混凝土的依赖，从而保持项目原来的时间表。

资源管理

虽然很多采购和供应活动都是在项目集层面上进行管理的，但对于项目集经理来说，必须有整体性的视角，通过协同性的整体管理以获得良好的协同效应。多个项目将需要购买各种各样的资源和设备，但一些商品和服务也可以在项目之间共享，以节约成本并实现规模经济。

资源管理从开发项目集资源计划开始，该计划是建立在多个项目的计划和时间表的信息基础上的，包括设备、材料或车辆，以及人力资源（员工）、财务和其他服务（例如通信）的相关信息。此外，有助于收集相关信息的文件还包括：

- 工作分解结构（WBS）
- 项目集要求
- 项目集预算
- 采购政策
- 能力评估
- 员工评估

项目集经理还应负责物资采购的授权（通过采购申请表），与项目层面的物资和服务供应商签订合同。如果为此构建了良好的系统和流程，项目集经理就能及时获取相关信息，为整个项目集做出合理使用资源的决定。

利益相关方管理

在邀请个人、团体和机构参与项目集之后，项目集经理必须专注于与所有利益相关方建立专业的工作关系。有些人可能比其他人更有影响力，但需要注意的是，所有利益相关方对项目集的成功都至关重要。主动与所有利益相关方进行积极的沟通，管理他们对项目集的预期至关重要。例如，项目集没有很好地回应某些利益相关方的诉求，导致他们可能成为一个潜在的风险，需要小心处理。而有效管理的利益相关方则可能是强有力的盟友，他们或许愿意成为这个项目的形象大使。

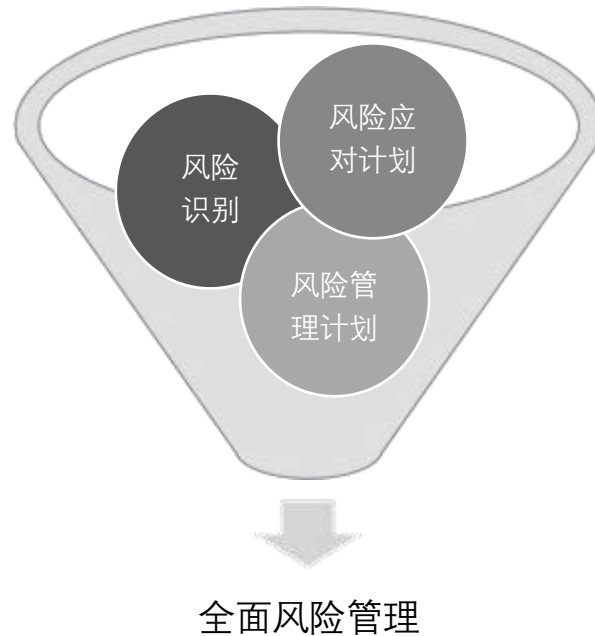
在项目集和项目层面会有很多利益相关方，与他们的沟通管理可能会很复杂，所以需要有一个利益相关方参与的策略，并进行监测和不断调整，以适应不断变化的环境。与项目经理保持持续的对话也很重要，这为跟踪并分享项目与项目集之间利益相关方的沟通提供了方法。其他可用于利益相关方管理的工具和文件还有：

- 利益相关方识别
- RACI 图
- 沟通计划
- 组织架构图和项目集治理架构

风险管理

项目集经理需要制定一套全面的系统和流程来识别、分析、监测和管理与项目集和各项目相关的所有风险。在设计阶段就应当确定管理风险的容许度，并将其包含在项目集章程中。一些风险管理将在项目层面上得到控制，而更高级别的风险则由项目集经理管理，必要时再提交到上一层进行决策。

项目集经理在项目集章程中明确了各关键领域的应对方式。对项目集和项目的计划、时间表及运营要求等更详细的评估，则包含在项目集的总体计划中。用于风险分析和管理的有用工具和文件包括：



现实检查：与时俱进

为了随时掌握项目集活动的开展情况，了解最新的整体情况，并为项目团队提供指导和支持，项目集经理必须预留出时间来审查重要的决定，确保工具的有效运用，且原则都得以遵循，这是项目集有效实施的基本要求。这样做不仅能建立和维护项目集的高标准，还明确了对所有团队成员的期望，要求每个人都为项目集的总体目标做出贡献。

阶段

对项目集生命周期的每个阶段都应同样重视和关注。因为每个阶段的产出都会对下一阶段产生影响，从而影响到项目集整个过程。通过对每个阶段的全面管理，可以让项目集经理掌控全局，洞察并取得必要的结果，从而更好地领导和管理每个重要的阶段。

为了全面地管理项目集，四个阶段中的每个阶段都至少应包括以下流程：

阶 段	流 程
阶段 1: 识别阶段 识别阶段是咨询、听取他人意见和构建潜在项目集运营背景概览的阶段。项目集经理可能尚未上任，因此项目集拥有者（例如国家主任）需要确保所有相关的内部和外部因素都得到讨论，并包括在整体背景分析中。 项目集团队则需要使用项目集概念书，促进各利益相关方对项目集的需求达成共识。	✓ 从一开始就让正确的人参与进来。 ✓ 从以前的项目集和项目组合中吸取经验。 ✓ 了解项目集和项目运营的外部环境和制约因素（政治、文化等）。 ✓ 了解具体环境背景下的需求和存在差距的总体概况。 ✓ 构建所需支持服务的概貌。 ✓ 创建“影响目标”——总结项目集将取得的成果。 ✓ 建立成本、时间和预算的初步估计。 ✓ 把项目集分解成不同的组成部分或阶段。
阶段 2: 设计阶段 设计阶段利用识别阶段的经验知识来为项目集制定规划蓝图。设计需要考虑到计划和实施项目集所需的各方面内容。如果在此阶段忽略了某个关键因素，就会对后续项目集的实施产生灾难性的影响。由于项目集经理尚未上任，完成这一阶段所需工作的责任还是落到了项目集拥有者身上。 这一阶段的关键产出是项目集章程（必要时还会有相应的项目集建议书和投标文件）。	✓ 组建一个由具有适当技能和经验水平的成员组成的项目集设计团队。 ✓ 确保设计团队了解识别阶段的讨论内容和结果，并理解组织的变革理论。 ✓ 找出那些可以纳入到项目集中，能扩大项目集的影响并促进其成果达成的项目（包括现有的和新的）。 ✓ 设定一个期望，确保相关的知识和经验将会在项目之间和组织内部（包括向上、向下和横向）分享。 ✓ 了解实施项目集和项目活动所需的技术，以及非技术技能的水平（包括直接和间接的技术，也包括那些可以通过合作提供的技术）。

章程是对设计阶段的产出进行逻辑性且全面的总结，由相关的高层利益相关方审阅并签署授权。一些相关的筹资建议书可能会更加细致入微（针对特定的资金来源），但仍应该反映项目集的总体范围。

- ✓ 建立问责机制和完善的监测评估流程。
- ✓ 利用关系和人脉网络来调动资源（包括内、外部经验和专业知识）。

阶段 3 – 第 1 部分: 规划

通过全面性的方式管理不断循环并迭代的规划和实施阶段，将大大提升其有效性。因为通过全面管理可以将系统和流程有机融合，使得项目集团队能够有信心地管理复杂的项目集。这时，项目集经理应该已被任命，但是如果没有，责任就还是落在项目集拥有者身上。计划和实施阶段的产出是多方面的，包括各种工具和文件，而且需要定期审查和修订，作为连续的滚浪规划循环的一部分。

- ✓ 将本指南中概述的所有原则纳入总体项目集实施计划方法中。
- ✓ 分享从以前的经历和项目中的经验，确保项目集设计构建在一个坚实的基础之上。
- ✓ 确保所有的直接活动都包含在项目集计划中（如风险管理、治理、项目的容许度、供应链管理、人力资源管理、控制和财务管理）。
- ✓ 也应考虑间接工作（针对项目集和项目的一些支持性活动，但并不是项目集和项目直接工作的一部分）计划（例如基线调查、与地方当局的谈判协商、一般性能力培训计划等）。

阶 段	流 程
阶段 3 – 第 2 部分: 实施; 随着项目集及其多个项目的实施, 项目集经理必须掌握所有活动的动态, 通过监测、调整和修订的方法, 以确保所有组成部分协调一致, 从而实现项目集的总体目标。	✓ 项目团队和项目团队之间有良好的沟通渠道。 ✓ 时间进度得到监测、控制, 并在必要时进行调整。 ✓ 项目集的预算和资产得到监测和控制。 ✓ 项目集的范围得到监测和控制。 ✓ 项目团队和项目团队理解不同项目在时间、进度和预算之间的依赖关系; 并能够根据需要进行及时调整和修订, 以确保满足整个项目集的交付要求。 ✓ 重视利益相关方的参与, 维护良好关系。 ✓ 通过完善的关系发展战略和维护计划, 持续地做好关系维护, 让各层面的利益相关方都有良好的参与感。 ✓ 在项目集和项目容许度范围内, 做好变更控制管理, 并在适当的时候, 将项目集和项目的问题提交到上一级。
阶段 4: 收尾 项目集经理负责确保所有活动正式并全面地收尾。项目集收尾检查清单表 (表 9) 是一个有用的工具, 有助于确保所有文件都完善整理和归档, 并且便于查阅。确保项目集的所有方面都全面地收尾, 是维护一个组织声誉的最好方法。	✓ 所有内部和外部的利益相关方都理解一个项目集为什么结束, 以及项目集的长期利益将如何维持。 ✓ 项目团队坚信, 所有预期的成果都已实现。 ✓ 所有项目集组成部分都已交付, 或者过渡到另一个项目集、组织或社区。 ✓ 所有问题和风险都得到妥善解决。 ✓ 所有相关文书工作 (文件、发票、日志等) 已整理归档。 ✓ 在项目集生命周期中获得的经验总结都得到记录、归档并分发给有关的利益相关方。

现实检查: 将性别、残障和文化因素纳入考量

全面的项目集管理还应将其他关键问题考虑在内，纳入到项目集的设计、计划和实施过程中。这些关键问题可能包括:

性别: 在项目集的设计中将非常具体的性别因素考虑在内，同时还需要设置具体的指标，确保在项目集的生命周期中达成。

残障: 如果一个项目集的重点就是关注残障人士的问题，并与其一起努力，则在识别阶段就需要明确指出这一点。并且，在项目集生命周期的所有阶段，向合作伙伴、专家和技术专家进行咨询将是很重要的。

文化: 一个项目集的设计必须与它所处的文化背景相适应，如果项目集希望在生命周期结束后仍可持续下去，这个因素至关重要。

现实检查: 管理供应链

如果一个项目的物流和供应链计划有缺陷，可能会打乱其他项目的实施计划。如果一个项目集想要在商品和服务的采购中实现规模经济，那么很明显，一个计划失败必将拖累其他计划和活动的进度。

风险可以影响项目集的任何领域，包括时间、预算、人员和项目集的实施。在评估和减轻项目集的潜在威胁时，最好咨询一下有经验和从事过风险管理的人员，例如其他项目集经理或项目经理。

常见挑战

项目集文件

尽管有良好的意愿，但是当项目集接近尾声时，还是会出现关键文件丢失、难以找到或过期的情况。造成这种情况的原因有很多，包括：

- 工作人员不了解报告和文件程序
- 报告和文件程序没有强制执行
- 项目集结束时的人员流动造成文件丢失

项目集经理的职责是确保正确的信息在正确的时间流向正确的位置。确保这种情况不会发生的最佳方法是建立清晰而简单的文档管理制度，以及一种严格遵循制度流程的文化氛围。要预见到项目集阶段的结束会遇到知识管理的风险，并尽可能采取措施减轻风险。

现实检查：问题管理

项目集经理需要预测、识别并解决在项目集实施过程中出现的问题，在容许度范围内做出正确的决策，并将超出容许度范围的重要问题提交上一层，以便及时获得解决。明确应该由谁参与，何时、如何做出决定，以及对内、外部风险有一个全面的了解，皆十分重要。

例如，一名员工意外离开，简单的解决方案可能是雇佣一个接替者，这样就不会干扰或延迟项目集活动。如果外部因素（例如干旱或洪水）威胁到项目集的整体时间表和有效实施，那么显然就需要向项目集拥有者（可能还有捐赠方）咨询，以明确应对方案。

员工技能

在项目集中，人员流动是常见的，职位空缺可能会持续一段时间。有时也会存在工作人员能力不足的情况，从而给其他团队成员带来额外的压力。采取一种全面的办法，并意识到在工作人员留用和征聘方面可能出现的所有问题，是确保每一个岗位都能够由熟练且有能力的工作人员担任的最佳办法。

原则：一体化

“业务和人员的努力是系统性的，而我们往往只关注系统中某个孤立部分的瞬间，却又困惑为什么最深层次的问题永远没有得到解决。”

——皮特·森奇(Peter M Senge)

概述

在有多个项目分别对应着多个时间表、预算、合作伙伴及利益相关方的环境中，一体化的工作方式是必不可少的。项目集经理需要客观地看待所有项目集组成部分，建立联系，并制定整体性框架，确保活动顺利开展，以及提高效益。

一体化是将一系列的独立部分进行整合、协调，以构成和谐整体的过程。

重要性

一体化措施的使用可以确保项目集的方方面面协调一致，所取得的成果能够大于其各部分的总和。将这一点做好，就能让参与项目集的每一个人理解项目之间的关联，并为实现项目集的整体成功做出贡献。

规模经济

对所有项目所需资源制定一个总体框架，可以降低项目集成本并提高效益。当发现需要采购的商品、服务适用于多个项目时，可以将需求整合成大宗订单、成批交付，这便实现了规模经济。与单个供应商谈判后达成大批量的物料购买协议，或者将一个项目取得突破的成功经验运用到其他项目中，这些举措都可以降低其他几个项目的成本。

风险管理

成立一个项目集团队并定期共享信息，是在项目集管理流程中实现一体化原则的有效方法。这样可以更直观地看到不同项目是如何彼此相连、互相影响，以便让团队更好地处理项目之间的关系。这样，就可以帮助我们及时发现可能对项目和项目集带来不利影响的问题，一旦发现问题了，就有可能找到解决的办法。

为了遵循一体化原则，项目集经理应做到：

- 协调项目间的资源分配和部署，以节省时间和资源，并降低延误风险。这有时也被称为“实现规模经济”，是一种明智的采购和人力资源管理（包含员工时间）的方式，可让项目集交付更加准时，更具性价比。
- 了解不同类型数据和报告使用及传递的信息，并及时应对其中展现的问题。
- 确保项目集能够按时完成并实现重要的里程碑，就进展情况及时进行沟通和报告——无论是向上级、同级和下级。
- 为项目员工设定明确的优先级，让其明白，他们的工作和交付成果如何与其他项目乃至与整个项目集相配合。
- 识别和管理项目之间的依赖关系。如果一个项目的元素对另一项目的执行十分重要，那么应当确保二者时间线相互契合，保证各部分平稳交付。
- 负责确保所有项目集交付物都维持在高质量的水平，符合在识别和规划阶段所设定的标准。
- 能够与众多秉持不同观点的利益相关方合作，并对他们进行管理——其中有些相关方会参与到项目集的活动中，有些可能存在竞争性的利益关系。
- 意识到一个项目的执行可能会影响其他项目，因此需要关注管理流程、及时解决问题，并在必要时重新调整时间进程。
- 沟通良好，确保项目之间，以及项目集内部的上下级之间有清晰的报告关系和路径。这需要项目集经理拥有良好的口头沟通能力和领导力。
- 通过制定高质量绩效管理流程，明确目标，促进团队协作，提供公开、诚实的反馈意见，确保项目集和项目的员工及经理都能得到良好的支持。
- 管理和分享项目集和项目各阶段的活动所习得的知识，花时间对出现的各种问题进行经验总结，并及时对活动进行调整使其协调一致，确保整个项目集朝着正确方向发展。应及时建立、整理和存储相关文件，为未来总结经验和评估做准备。

这一原则在实践中如何体现

为实现有效的一体化，项目集经理要确保六个关键管理范畴在项目集生命周期中被理解并遵循。除了要始终明确项目集存在的必要性外，对项目集的范围、时间、资源、风险以及和利益相关方关系进行有效管理，也是至关重要的。始终关注这些领域，才能确保以一种有明确目标且平衡的方式，对项目集和组成项目进行管理。

此外，投入时间对项目集的活动进行监测和评估，在实施过程中及时总结经验，在必要时调整方法策略，也是项目集管理中应持续进行和必不可少的部分。项目集的经验总结通常会被看作是一个额外附加的工作内容——是项目集实施过程中需要单独设定时间开展的一个流程，而不是贯穿项目集整个生命周期的持续行为。项目集经理需要确保与项目集团队一起，及时总结经验，采取因地制宜和灵活的方式开展活动。

最后，有效的一体化在知识管理中发挥着重要作用。项目集经理处在一个独特的有利位置，能够将各方关联起来，确保每个项目所总结出的经验都能发挥作用。重要的是，要确保这些经验能够被记录下来、妥善保管，并与内外受众沟通交流。

下表（见表 11）是一个实践中的高层面一体化的例子。请注意，这个案例并不是一个项目集管理活动的完整清单，仅是对项目集经理在实践中如何对关键领域进行一体化管理的温馨提醒。

表 11：项目集管理一体化

	阶段			
	识别	设计	规划&执行	收尾
监测&评估		制定基准值。	对项目集风险进行监测，管理变更控制。这意味着需要从项目经理处获得更新的项目风险信息，对其提交的项目风险进行管理，并根据所确定的项目集容许度，将超出容许度的风险或问题提交给治理层； 中期评估。	事后评估。
必要性验证管理	确保项目与组织战略保持一致； 形成项目集变革理论。	制定项目集章程和建议书，可作为验证项目集的工具。	利益相关方管理（持续与项目集的高层管理者、资方和受益人交流项目集的价值和相关性）。	利用项目集的评估结果与捐赠人交流项目集的影响； 与高级领导沟通项目集影响，以让项目集在未来保持战略意义。

范围管理	通过背景分析获得高层面产出（需求评估/问题树）； 明确地理区域； 预先确定相关项目。	确定构成项目； 制定逻辑框架。	制定可持续性规划； 必要时管理项目集范围蔓延和项目范围蔓延； 管理项目之间的依赖性。	为终期报告提供经验总结； 保证项目集可持续性。
时间管理	产生高层面估算。	制定项目集日程表（预估）。	规划项目集进程； 监测和控制：这意味着需要从项目经理处获得更新的日程； 管理项目之间的依赖关系。	为终期报告提供经验总结； 在必要时进行项目集延期。
资源管理	产生高层面估算。	制定资源动员计划（识别潜在的和现有的资金来源）； 必要时提交筹资建议书。	制定预算并进行监测和控制：这意味着要从项目经理处获得需更新预算； 调配资源； 必要时为某个具体的项目提交筹款项目建议书。	确保项目正确收尾。
风险管理	通过背景分析识别初始风险（需求评估、利益相关方的识别）； 创建风险登记表。	通过创建逻辑框架以及与项目经理沟通识别风险，项目经理在设计项目时会对哪些风险将对项目集产生影响有更清晰的认识； 根据所识别的相关风险修改项目集设计； 将新识别的风险补充至风险登记表。	设计风险应对策略； 监测风险，并在必要时修订战略； 管理问题或在必要时提交给上一层。	为终期报告提供经验总结。

利益相关方 管理	通过背景分析识别利益相关方。	利益相关方分析：包括权力动态分析； 创建治理架构。	管理内外部利益相关方的承诺曲线； 向治理架构提交报告； 制定和执行利益相关方的参与战略和沟通计划； 与项目经理建立清楚和持续的沟通； 项目经理绩效管理。	与利益相关方沟通收尾有关事项； 庆祝活动！ 为终期报告提供经验总结。
-------------	----------------	------------------------------	--	--

阶段

可以通过多个关键的流程，确保在整个项目集生命周期中坚持一体化的管理原则。

以下图表对这些流程做了介绍，包括什么流程、应在什么时候使用，从而确保项目集的各个组成部分协调一致、保持平衡，最终取得大于其各部分之和的成果。

为确保项目集一体化，在四个阶段中，每个阶段都应至少包括以下流程：

阶 段	流 程
阶段 1：识别 作为最初的探索阶段，是让内外利益相关方了解和融入一体化原则的好时机。	✓ 确定的任何项目集都需要体现出其外部动态环境的复杂性，通过制定和不断完善各类活动以取得总体的成功。 ✓ 不同的利益相关方会有不同的视角和看法，本阶段的工作应该由项目集经理带领，如果还没有聘任项目集经理，则由项目集拥有者或理事会负责。必须考虑不同的观点，以构建项目集的初步景象，也就是项目集高层概念书。
阶段 2：设计 在该阶段，需要讨论确定构成项目集所需的所有组成部分，并创建初步的项目集设计蓝图。项目集的每一个元素都需要建立联系，确保从一开始就将一体化原则考虑到项目集的设计中。	✓ 在团队不断细化和构建项目集的设计时，应确保一体化原则深入地融入到项目集章程中。 ✓ 项目集章程将提交给项目集拥有者或理事会以获得授权，同样要明确他们的预期，一体化原则是项目集设计阶段的核心。
阶段 3：规划与执行 当项目集进入到制定详细的计划和落实执行阶段时，就需要构建基础设施、制定详细计划，并设定分期节点，以便进行回顾审查、重新规划和做出必要的调整。	✓ 项目集执行计划表明各组成部分之间是如何关联，并最终实现项目集的整体目标。 ✓ 分期计划便于为每个时期制定详细计划，并且将两个时间一体化的关联衔接起来，既能够有效反映项目集的整体规划，也展现出与其他项目之间的关联性。 ✓ 项目集经理引导和管理项目集及其组成部分，监测产出并领导项目团队成员，以保证资源得到合理使用并实现规模经济。 ✓ 项目集经理了解应在何时，以及如何采取措施对项目集做必要的调整，通常会涉及到对一系列一体化项目的变更。 ✓ 一个项目的问题会成为其他项目的风险。项目集经理应监测并控制活动和产出，关注风险领域，确保日常问题迅速得到解决，避免成为项目集的风险。

阶段 4：收尾

确保项目集各活动的成功收尾，必须通过一系列一体化的标准流程。

- ✓ 所有相关的信息和文件都会记录到项目集的终期报告中，更新后的项目集章程会被提交给项目集拥有者和理事会。
- ✓ 所有的利益相关方都会被告知项目集已正式收尾。召开各种正式或非正式会议，将人们召集在一起，对他们的付出表示感谢。
- ✓ 在项目集生命周期中各阶段都要总结经验教训，并将知识体系凝聚成组织未来的珍贵资产。

常见挑战

如果三重约束（见图 4）的管理不当或缺乏管理，可能会对项目集产生破坏性的影响。对三个彼此相关的因素进行一体化的分析，能够帮助项目集经理维持三角形的平衡，确保项目集按计划有效执行。

如果未能有效地进行一体化管理，各项目可能很快就会陷入各自为政、独自运行的状态，影响项目集范围的有效达成，最终难以实现项目集的整体性战略目标。

另一方面，可能实施流程在战略层面做到很好的一体化，但在项目层面却没有得到充分应用。这就降低了通过整合协调的工作方式实现更大影响的可能性。清晰的沟通和良好的绩效管理标准是防止这种情况发生的最好方法。

重要建议：

- ✓ 任何管理决策，无论大小，都不应当孤立地做出！
- ✓ 永远不要忘记，项目集一个部分的变化可能对完全不同的领域带来不可预见的影响。
- ✓ 约束三角形（见图 4）是确保项目集各方面一体化，且在项目集各阶段都保持一致的重要工具。
- ✓ 项目集三个主要制约因素，即范围、时间和资源的任何一个发生改变，都必然会影响其他的两个因素，且对其他领域的工作产生影响。

原则：因地制宜

“变化是生活中唯一不变的事情。”

——赫拉克利特（希腊哲学家）

概述

为取得成果，项目集的设计和规划应适应动态环境，项目集的管理必须能够迅速响应变化。分析、确定和修改项目集方法的能力在项目集生命周期的每个阶段都非常有用，特别是在规划与执行阶段。

有适应能力的项目集经理能够退后一步、从成果中学习、识别关键问题并对项目集进行调整，确保项目集能够有效实现其目标和目的。这种方法通常被描述为迭代工作方式，是项目团队采用的一种技能，可以在每个不同的时期和阶段之间灵活实施，对活动进行些微调整同时保持一切工作都如常进行。

因地制宜项目集管理是一个结构化和系统化的过程，使项目团队能够对实施的方法进行分析、处理和修改，以改善项目集的成果。

重要性

因地制宜的项目集管理是高质量项目集绩效不可或缺的一部分。如果项目集没有经过修改和调整以适应动态变化的环境，那么便有可能失败。项目集计划应始终被视为“活”文件和可以随时做出调整的工具，从而确保项目集活动始终积极响应变化且具有现实意义。

项目集灵活应变的总体优势在于它是通往成功的必由之路。始终关注项目集对其内外部环境的响应能力，有助于让项目团队确信他们的工作是合理和必要的。

在因地制宜的环境中，可以调整项目集的范围以适应不断变化的情况，修改时间表和资源要求以节省成本、提高效率。项目团队应能够及时发现问题，并快速高效地处理问题和潜在风险。因地制宜的工作方式能够促进更好的工作实践，因为团队成员的决策将建立在对项目集和各项目的内外部环境更深入、更直观的了解基础上。

利益相关方在提高项目集的灵活性上发挥巨大的作用。一些利益相关方会为项目集适应外部的变化提供支持，从而增加取得成功的机会。其他利益相关方，例如合作伙伴和直接受益方，往往能提出最好的调整建议，从而增强社区参与、影响力或提高效率。

这一原则在实践中如何体现

项目团队需要制定一种结构化的方法将灵活性融入项目集的每个阶段。这要从设计阶段开始，确保项目集的整体蓝图以适应性的方式来设计，并延伸到规划与执行阶段，在此阶段“边做边学”形成项目集的整体方法。

这种灵活性可以通过对项目集执行计划定期评审，并根据需要进行调整，也可以采用“按需”方法随时进行调整（尽管我们更建议使用前者）来实现。如果需要进行调整，项目集经理可能需要执行变更管理流程，根据项目集总体目标和变革理论来修改项目集的控制和容许度。

对项目集的调整可以有多种形式，如对项目集的相关风险重新评估，对活动以不同的方式重新排序，或者需要增加或关闭一些项目，以确保项目集能够继续实现其总体目标。项目集利益相关方的身份和角色也可能需要改变，以应对执行过程中出现的问题或利用新的机会。

一些组织也许已经建立了完善的系统和流程，以确保专注于不断改进。如果没有的话，正是项目集经理推动实践的好机会，来帮助组织制定规范标准。自我评估、反思和持续改进是项目集和项目管理的重要组成部分，从一开始就设定这样的预期是确保变更流程顺利进行的最佳方式。

在设计阶段，项目集经理与项目集拥有者或治理架构之间将商定容许度水平。这些为决策制定了自主权水平，项目集经理也将很好地判断何时需要上报给上级做决定。一般说来，项目集整体执行计划的任何变更都需要项目集拥有者和治理架构授权，之后应该通知所有的利益相关方，以便他们了解修改的原因。

现实检查：确保项目集因地制宜

项目集经理负责确保他们的项目集能够因地制宜进行调整和迭代，但是，想法和解决方案当然也会来自其他人。重要的是要认识到不同观点和贡献的价值，并虚心接受别人的想法！

为保证在项目集的整个生命周期内能够进行调整，项目集经理需要确保：

通过对项目集活动和学习成果的定期监测，对变更进行有效管理，并根据变更迅速采取行动。

对容许度水平明确界定，从而能够及时有效地对项目集进行变更，将风险控制在最低水平。

将控制系统落实到位，以确保对项目集的任何变更都得到有效管理。

对项目集可交付物予以评估，根据项目集生命周期中不同时间的目标来评估绩效。

在项目集层面，监测、评估和控制的系统及流程会更为广泛和复杂。这主要是因为项目集经理需要收集大量且多样的数据和信息，然后才能判断何时、如何对项目集及其组成项目进行变更。

为了遵循因地制宜原则，项目集经理应做到：

- 充分了解组织的总体目标和目的，以及组织在其所有工作中所遵循的变革理论。
- 利用外部思维和专业知识，形成对该领域的深刻认识（发展、人道主义、环境保护领域等）。
- 了解项目之间存在的依赖性，并判断何时对活动进行调整。
- 以批判性和逻辑性的方式解释信息和数据，对复杂问题进行反思并找到解决方法。
- 确保系统性和计划性，以便所有的利益相关方都了解调整项目集活动背后的逻辑。
- 协调好因地制宜流程，确保不会对项目集和项目活动的整体流程造成影响，从一开始就将调整和变更的预期作为理想的方法嵌入项目集活动之中。
- 做一个观察者——与他人交谈、倾听他人想法，退一步来进行反思，仔细考虑各种选择，与团队一起研究解决方案。
- 怀着谦逊和同理心进行工作，认可其它专业领域，并在必要时寻求建议。
- 做出决定，有时需要进行激烈的思想斗争并勇敢地做出决定，例如做出终止项目集的决定。
- 带来新观点和新方法，具有挑战既定流程（上/下、变更管理、内部和外部）的能力，形成倾听和学习文化。
- 了解在项目集所有阶段制定强有力的监测和评估框架的重要性。
- 建立一个同行网络，与其他项目集和项目组合经理联络，向他们学习和给予支持，并帮助其他人了解项目集经理的角色。

通过监测和评估管理变更

所有项目集都必须对变化做出迅速反应。一位卓有成效的项目集经理应清晰知道这一点，并随时准备对计划、进度表、资源甚至可交付物进行调整，从而保持项目集正常进行。他们还必须确保其团队愿意并有能力调整计划，以适应不断变化的环境。

最好的办法是建立一个监测和评估框架，通过该框架正式确立调整的流程，从而确保能够及时做出调整，并与项目集的总体变革理论在战略上保持一致。关键利益相关方通常在最初的规划阶段就对该框架达成一致。他们确定监测和评估项目集的哪些方面，决定何时进行评估活动，并确定谁负责确保这些活动的开展。

“没有数据基础就做出理论推论是一个重大错误。”

——阿瑟·柯南道尔
(Arthur Conan Doyle)

现实检查：建立监测和评估框架

确保在设计阶段投入足够的时间和资源建立正式的监测评估框架。最好以团队共同参与的形式创建该框架，邀请项目经理或其他具有特定背景知识的人参与其中。这种工作方式进一步强化了您在构建和调整项目集时充当的角色（协作者），也加强了项目团队成员对持续评估和迭代规划过程的责任感。

框架建立后，就该制定全面的监测和评估计划了。人们很容易将项目集调整视为只是对出现问题时才做出的必要反应，或是为监测项目集的结果而采取的行动。其实不然，如果在项目集的生命周期中设置常规的决策门，作为收集信息、反思、纠正方向和向前发展的机会，那么项目集就会变得更有弹性，且更具有现实意义和影响力。

- **监测和评估框架**是在项目集的设计阶段创建的，概述了需要采用的系统和流程，以确保在项目集执行期间常规性地定期收集关键指标的信息。这些指标是衡量绩效和调整项目集的基础。
- **监测和评估计划**是在规划阶段初期制定的，此阶段监测和评估框架的组成部分被进一步细化，并纳入正式的计划和时间表。项目集的一些组成部分有助于收集定量数据，而其它部分可能仅限于定性数据。项目集经理正是使用这些数据来发现潜在问题、确定工作领域的优先顺序，并对不同的项目集和项目领域做出重要和及时的调整。从这些信息中总结出来的经验对未来项目集的设计和规划也非常宝贵。

项目集通常由多个项目组成，每个项目都有不同类型的活动和数据收集方法，从而根据关键指标来衡量绩效。项目团队需要考虑收集的数据，在体量和种类上可能会更加复杂。制定和使用正式的监测评估计划，是追踪绩效以及管理大量数据和信息的最佳方式。该计划通常是在项目集得到拨款许可之后，项目活动开始之前制定。一个好的监测评估计划应有效回答以下问题：

- ✓ 应监测和评估哪些指标？
- ✓ 如何定义指标中的关键术语？
- ✓ 追踪指标需要哪些信息？
- ✓ 信息的来源是什么？
- ✓ 有哪些适当的数据收集方法？
- ✓ 将由谁收集这些信息？
- ✓ 多久收集一次信息？
- ✓ 谁将收到和使用这些结果？

一些较大的组织有专门的团队来负责收集并处理监测和评估数据。虽然这可以减少项目集团队成员的工作量，但始终还是要由项目集经理和高级项目集成员来分析评估数据并得出结论。

现实检查：检查逻辑框架

在建立您的监测和评估框架时，有必要再次查看您的逻辑框架（也在设计阶段完成）。您或许可以添加以前没有考虑过的新进度指标。例如，捐赠人可能已要求您把特定的学习目标纳入监测和评估框架，或者有些指标有助于更有效地追踪进度并衡量影响力。如果您打算将这些纳入逻辑框架，那么请记住每个新指标都需要额外的资源，并可能给受益方带来额外的负担。一个好的逻辑框架已经包含了许多指标，所以不要仅仅因为有趣就添加新的指标；逻辑框架的指标必须有用且可操作。

项目集控制

发展和人道主义组织都在动态环境中工作，无论在项目集规划上付出多少努力，都始终需要管理变更。事实上，变更管理对于一个积极主动、面向外部的项目集而言是不可避免且有益的。因此，尽管项目集经理需要提前计划并估计项目集的时间、成本和资源需求，但同时也要始终明确项目集需要适应不断变化的各种因素。

“变则善，常变则至善。”

——温斯顿·丘吉尔
(英国首相)

变更控制是一个正式流程，通过该流程，对项目集或项目做出的任何变更提议都由有权限做决定的个人或团体记录、评估和批准（或拒绝）（参阅下方的容许度水平）。在常规的阶段决策门进行持续的监测，能够提醒我们项目集实际开展情况是否偏离了原来的计划。项目集经理的角色就是使用提前定义的控制机制，对这种情况作出反应并及时纠正。项目集经理可能有权执行变更流程，否则，就需要向更高的权力机构（项目集拥有者或理事会）提出请求。

变更控制流程必须准确记录变更是如何在项目集确定的容许度范围做出的。如果项目经理在其职权范围内进行变更，则需要记录这些变更并向项目集经理汇报。同样，项目集经理需要负责将变更决策告知项目集拥有者、理事会或捐赠人，或向他们提出申请，请他们做出决策。项目集经理还必须确保对超出容许度的变更批准予以妥善的记录和归档。

无论在何种情况下，重要的是要意识到项目集一个部分的变更将会对其他部分产生影响，所以是否做出变更，应该根据其对整体项目集效率的影响来衡量。

变更时必须遵循以下项目集的控制流程，正式确定和明确项目集的变更方式和时间。必须做到：

- 通过正式的变更管理流程进行**管理**。
- 通过**分析**明确这些变更产生的影响。
- 通过**记录**说明变更对项目集所有综合要素的全面影响。
- 与关键项目集利益相关方进行**沟通**。

现实检查：项目集和变革理论

确保与组织变革理论相一致，并促使项目集影响目标达成，必须始终是开展项目集和做出任何潜在变更决策背后的驱动力，但同时，将变更对整个项目集的影响控制在最小程度上，同样也是项目集经理的职责。

项目集容许度

高质量的项目集控制取决于明确的决策流程（或容许度），决策流程界定了项目集经理的绩效范围，也是其在项目集中可以保留的权限范围。这些是在项目集章程中确立的，经由项目集拥有者和理事会授权（参阅设计阶段）。

容许度水平明确了已商定的决策水平。对一些问题和建议的回应是在项目集经理的职权范围内，而其他问题可以通过授权（例如给项目团队）或上报给权限更高的上级机构进行决策。更高的容许度意味着可以对项目集进行变更，而不必上报给上一层面做决定的范围更大。这可以防止过于官僚的层级机制，能够更快速有效地进行变更。然而，容许度的存在是有原因的，也应该被视为是对项目集经理的保护，通过限制该层面决策权限的大小和范围降低组织风险。

容许度通常在设计阶段商定和获得授权，但实际上，往往在执行组织或外部捐赠人的政策/要求中就已经被确定了。在这种情况下，超出既定容许度的变更将需要提交给高级管理层或外部机构（例如捐赠人或其他授权机构）批准。必要时，如果要为项目集专门设立额外的容许度，也可以在项目集开始时就界定下来。

容许度的类型可能包括：

表 12：项目集管理中的容许度类型

成本容许度	项目集或项目可以超过或少于既定预算的金额或比例
时间容许度	项目集或项目完成可以比计划日期提前或延迟的时间
范围容许度	记录在项目集工作分解结构之中，任何商定且可接受的项目集或项目工作范围的变化
风险容许度	应上报给项目集理事会、项目集拥有者或更高层面的，新风险的阈值或对现有风险进行变更的阈值
质量容许度	记录在产品描述之中，可接受的产品绩效范围
成效容许度	在成果层面，可接受的项目集/项目绩效范围

项目集经理通常为他们的项目团队设定容许度水平。虽然大多数项目经理可能在成本和时间容许度方面有一定的自由度，但是项目集经理通常持有对项目或项目集组成部分进行更广泛变更的总体权限。如果执行团队的几个成员对项目集的不同组成部分分别拥有相关权限，那么对容许度水平进行沟通就变得尤为重要。

现实检查：监测和变更

聪明的项目集经理应有“大局观”，并具备倾听、分析、解释信息的能力。这可能是从数据监测或与受益方的交流中获得的洞察力。通过与项目层面保持密切联系并了解项目层面的进展情况，项目集经理可以直观地对项目集计划进行小幅调整。趁着挑战还没有变成危机、还不需要采取激烈措施时，执行一系列微小的调整往往会更好。它还可以让您检验不同的方法，评估出哪一种方法更为成功，而无需骤然进行重大变更！

绩效评估与经验总结

中期评估是核查项目集和相关项目的变更是否仍符合项目集变革理论的有效手段。由于这些评估是在执行阶段进行的，所以也可以借此机会学习和采取措施，好好打磨项目集活动，从而提高绩效。

项目集收尾为有计划地对项目集进行终期评估提供了机会。终期评估关注项目集在多大程度上实现了预期成果和目的，涉及定量和定性的数据收集，评估项目集是否运营管理良好，还会评估该项目集的可交付成果和效益是否可持续。终期评估的性质将取决于项目集的规模和范围，以及执行机构或捐赠人的要求。这些评估通常由外部评估方或顾问负责，这可能会为繁忙的项目团队分担一些重要的后勤和分析工作。外部评估方的另一优势就是公正性，进一步提高了评估结果的可信性。

事后评估不太常见，通常在项目集结束后的某个时期进行，可以仔细研究项目集干预的中期或长期可持续性。由于事后评估在项目集收尾一段时间后才进行，事后评估通常不被纳入项目集的一部分，因而不属于项目集收尾阶段。它们通常作为一个单独的项目，为另一个项目集服务，因此为事后评估筹措资金可能很难。

绩效评估的最大效用是能够总结经验。项目集经理应确保评估给出的建议清楚明了，会在组织中更广泛共享和有效获取，以便这些建议能够纳入未来的项目集规划当中。一些组织选择创建单独的“经验总结”文件，将终期评估和其他信息提炼成可供参考的未来思考建议。

阶段

阶段	流程
阶段 1: 识别 在这个阶段，参考历史数据和利用过去项目集中总结的经验非常有用。这不仅为项目集经理提供了重要的背景知识，还构成了一个学习循环，使组织能够不断学习、发展、适应、改进。但并不需要从一开始就启动每一个流程的经验学习，相反，应该从评审和调整现有的组织资产和流程开始。这些可能包括：	✓ 过去已完成的类似项目集，特别关注经验总结以及成功的要素和逻辑。 ✓ 关于资源分配（金融工具或来源）、监测和评估设计、流程和设计阶段所用工具等方面的经验和组织知识。 ✓ 与捐赠者具体的建议书要求相关的最佳实践。 ✓ 获取和记录在识别阶段学到的任何新经验的组织流程。
阶段 2: 设计 正是在设计阶段，促进因地制宜项目集管理的结构和流程会被融入项目集设计中。这些包括：	✓ 凸显项目集不同元素之间的依赖性和相互关系的甘特图，项目集经理通过这些来准确评估任何潜在变更的影响。 ✓ 经过深思熟虑的监测和评估框架。
阶段 3: 规划与执行 在实际的项目集规划与执行阶段（可能持续数年），项目集经理必须表现出他们应变的意愿和能力。采用“计划、执行、再计划”或“滚浪式”方法的项目集能够更好地应对不断变化的环境。在此阶段应做到：	✓ 制定并遵循分期计划概览图，将决策门的时间纳入项目集进度表中，以便在必要时总结经验和重新设计。 ✓ 在规划阶段，制定项目集的实施计划，但项目团队必须确保在监测中发现有必要变更时，及时做出变更。 ✓ 必须能够及时做出必要的变更，并且确保对项目集的影响最小化。 ✓ 与参与项目集执行的人员就变更进行沟通至关重要。

阶段 4：收尾

项目收尾为我们总结重要的经验教训，以及为未来项目提出改善建议提供了机会。

- ✓ 这个经验总结的过程应对所有工作内容开展，包括对直接和间接的项目集和项目工作（如内部沟通、决策过程、组织的工具和流程）进行分析和总结，有哪些进展顺利，哪些可以做得更好等等。然后，还应该将总结的结果进行有效的交流，并存档确保便于获取，以便为未来的项目集设计提供参考。

常见挑战

与项目经理一样，项目集经理有时会觉得他们大部分时间都处于“被动”模式，总是在解决问题和“灭火”。这通常是由于还没有引入决策门，缺乏和团队开诚布公的讨论。如果不设置决策门，不进行开诚布公的讨论，项目集团队就会躲避困难对话，习惯性逃避问题，项目集本身就会停滞不前，而失去它应该有的模样——专注于总结经验和不断适应发展。在出现问题之前花时间进行小的变更，可以从根源上减少问题的发生。

重要提示：

- ✓ 因地制宜的工作方式有助于通过持续改进的过程，确认对项目集执行计划进行的变更是有效的。
- ✓ 当项目集发生变更时，项目集章程也需要修订并予以授权。
- ✓ 向所有利益相关方清晰地传达项目集的任何变更，包括主要的利益相关方（理事会、高级经理、捐赠人），项目经理以及次要利益相关方。
- ✓ 确保每个人都了解并在商定的容许度范围内运行项目集——这样，当确实需要进行变更时，变更可以迅速完成，不耽误工作的继续开展。
- ✓ 变化是不可避免的。从一开始就明确这一预期，能够让组织更好地学习、发展，并走向繁荣。

附录

附录 1: 术语表

事后评审	事后评审是一种参与式的活动，是一种经济、快速有用的信息收集方式。参与者包括内部和外部利益相关方，通过向他们提出一系列问题，以原计划和实际状况为参照，评估项目集成果（第 110 页）。
资产管理	资产管理是供应链管理的组成部分之一，包括多个系统。对项目有价值的东西会通过这些系统进行监测、维护和处置（第 95 页）。
假设	假设是设计中识别出的有关内外部必须存在的必要条件，从而确保假定的因果关系能像预期那样发挥作用，确保计划的活动将产生预期的成果（第 24 和 59 页）。
基线	在干预（介入）开始之前的状况或表现，作为一个实际参考点，是进行项目集或项目监测、评估、控制的必要基础。
能力	使个人、组织、网络/部门和更广泛的社会系统能够在一定的时间内履行职能和实现目标的技能、技巧、理解、态度、价值观、关系、行为、动机、资源和条件。
承诺曲线	该模型描述了当人们被引入到新的组织计划和变革过程时，将经历的一些演变流程（第 129 页）。
能力要求	有效完成某一特定工作、角色或有效处理某种情形所需的综合技巧、知识、态度和行为。
关键路径	表示从项目开始到项目结束之间最长路径的活动序列。如果对每个项目持续时间的估计是准确的，就有可能计算出整个项目集的关键路径（第 86 页）。
决策门	决策门是项目集生命周期中的检查站，帮助项目集团队决定项目集是否继续执行（第 32 页）。

发展组织	在广泛的救济和发展领域开展项目和实践的各种组织：包括在环境、健康、教育和农业领域促进长期和参与性发展项目集，也包括实施更直接的快速临时性救助项目，帮助面临饥饿、无家可归，或者因为突发的自然灾害或冲突而造成困境的人群（第 125 页）。
规模经济	通过明智的采购和资源管理（包括员工时间），使项目以更及时、更经济的方式交付的过程（第 84 页和第 148 页）。
紧急决策门	是指这样一个时刻：当项目集或其组成项目的运营环境在短时间内发生巨大变化时，需要迅速商定是否变更；在某些情况下，甚至要做出终止项目集的决定（第 77 页）。
资金网格表	资金网络是内部规划工具，用于当项目集或项目有多个资金来源时，进行资金分配的规划和监测管理（第 97 页）。
甘特图	甘特图是时间规划工具，通常用于项目层。在项目集层面，用甘特图可以概览不同元素之间的依赖性和相互关系，反映了整个项目集的时间线（第 62 页）。
问题	已发生的项目集或项目风险。以多种形式存在，可能是一种尚未确定的决议、某种情形或困难，会对项目集或项目的实施和成果带来显著影响。
问题日志	用来呈现多个项目中出现的问题，使项目集经理能够看到一个项目的延误或问题是否会影响另一个项目，同时还可以用来与相关团队沟通和跟进，以确保快速响应的工具（第 92 页）。
经验总结日志	是一个工具或一系列文件，用于记录、归档整个项目集生命周期中总结出的经验，并将其发布给有关的利益相关方。经验总结日志出现在项目集生命周期的所有阶段（第 34、103、110、114 和 163 页）。

逻辑框架	用于沟通项目集逻辑、促进规划的工具，也是监测评估流程的构建基础。它也从视觉上展示了项目集如何与组织的战略或项目集的变革理论保持一致。
物流管理	供应链管理的要素之一。包括规划、实施和控制原材料、半成品、成品及相关信息从原产地到使用地，以高效、高成本效益的方式进行流动和储存，以满足客户的要求（第 95 页）。
监测与评估框架	一种用来概述项目集衡量指标的工具，使项目团队可以根据设定目标与成果来衡量项目集的绩效。监测和评估框架是制定监测评估计划的第一阶段，明确了在整个项目集生命周期中，在哪些既定的时间节点，如何对项目集的进展进行量化、监测和评估（第 61 页）。
监测、评估、公信力与经验总结（MEAL）	应用于项目集管理所有阶段的方法。这是项目集经理必须培养的一种技能，从而能够不断完善项目集，以及确保项目集的所有组成部分都是相互协调，并朝着实现总体目标的方向发展。
Project DPro	发展领域项目管理专业指南，为项目管理提供了一种情境化的、平衡的、全面的、适应性强的指引，以帮助提高发展领域项目的效率和效力。《指南》的目的是提高发展领域专业人员的项目管理能力。
项目组合	一系列正在实施的项目集/项目的组合，需要分别对人员和预算进行配置。
采购管理	供应链管理要素之一。包括确定需要购买的材料和服务，何时需要、如何获得以及由谁提供。采购计划需要与项目集实施计划的其他要素相结合，以确保所有采购和供应活动都与项目集和项目的预算、日程、质量要求以及风险参数相一致（第 95 页）。
项目集	以协调的方式管理一组相关项目，以获得单独管理它们所不能获取的效益和控制。

项目集章程	一份规划性文件，概述了项目集意图，用来与内、外部利益相关方沟通，以获得他们的认同和支持（第 53 页）。
项目集收尾清单	提醒在收尾阶段必须完成的流程内容，并提供案例示范（产出）（第 113 页）。
项目集执行计划（PIP）	一个全面的、综合的、高层面的计划，包含了项目集生命周期中所有必需的关键元素（第 75 页和 152 页）。
项目集经理	项目集经理是负责项目集达到必要标准的专业人员，从而交付高质量的发展、人道主义、环境保护领域项目集。项目集经理关注的挑战包括：协调配合、协同增效，以及设法增强整个项目集的影响力（第 12 页）。
项目集组织架构图	该架构图概述了项目团队中不同成员的主要角色和责任。架构图不一定需要呈现详细的治理框架，但需要足够清晰地界定权力关系。它应作为项目集章程的一部分（第 68 页）。
项目集建议书	项目集建议书的目的是为项目集筹集资金。建议书的结构、长度和关键组成部分会由于捐赠方和个人筹资机会的不同而有所不同（第 54 页和第 72 页）。
项目集分期概览图（PSM）	用视觉化效果解释项目集的不同部分（包括总任务、项目活动、资源要求、筹款流程）是如何相互作用的（第 85 页）。
进展决策门	为了评估确定活动是否应按计划继续进行而设立的决策门（第 77 页）。
项目	在一段特定的时间内，使用商定的资源来达成商定目标的一系列活动。
项目经理	项目管理领域的专业人士，负责项目规划、实施和收尾，以成功完成具体的项目目的、成果和产出（第 12 页）。

资源动员计划	资源动员计划概述了为项目集筹款所需的所有活动，以及明确了将由谁负责这些活动（第 68 页）。
风险	对项目集和项目目标产生潜在影响的不确定性因素。
风险登记表	用于识别和分类项目集层面风险的“活”文件，并用于制定适当的应对方案。风险登记表应不断地进行评估和更新（第 66 页）。
滚浪规划法	计划、执行、再计划的连续循环，用于定期审查和修订项目集规划的文件和工具（第 75 页和 143 页）。
蛛网图	视觉化展示实际的或可感知的利益相关方情况（第 65 页）。
利益相关方参与计划	帮助项目集团队制定、维护和管理利益相关方的文档和工具，确保在项目集生命周期的最佳节点上推动利益相关方参与（第 83 页）。
利益相关方权力与兴趣矩阵	用来更详细地分析利益相关方对项目集的兴趣关注点，以及他们影响项目集发展的能力的工具（第 64 页）。
变革理论	该工具通过阐述从项目和活动层面一直到项目组合层面，其预期变化将如何发生（或流动），来概述组织的战略意图（第 22 和 24 页）。
过渡计划矩阵	用于定义和制定可持续性计划的工具（第 86 页）。
工作分解结构 (WBS)	通过将项目集或项目分解成多个组件，并将组件分解成不断细化的多个任务，从而建立一个分层任务列表（第 26 页）。

附录 2: 发展领域项目集管理专业指南学习成果（课程大纲）

附录 2 的目的是为了帮助学习者明确，通过 Program DPro 指南的学习可以获得哪些学习成果。同时也帮助将参加 Program DPro 认证考试的考生（和培训机构）明确 Program DPro 的基础级考试和专业级考试将考核的相关内容。

课程大纲范围 代码 PR		课程大纲范围： 国际发展领域的项目集管理	基础级	专业级	参考页码
层级	主题				
了解与发展领域项目集相关的关键术语和概念					
01	01	定义国际发展领域项目集管理的概念，以及项目、项目集和项目组合之间的差别	X		13-16
01	02	识别项目集经理在国际发展项目集中承担的角色	X		12
01	03	识别国际发展领域项目集管理所面临的复杂性元素	X		11-12
了解国际发展领域项目集					
02	01	展示和解释国际发展领域的复杂性如何对项目集产生影响		X	11-12
02	02	解释国际发展领域项目经理和项目集经理的角色差异		X	11-12

课程大纲内容 代码 PM		课程大纲内容 发展领域项目集的生命周期模式	基础级	专业级	参考页码
层级	主题				
了解与发展领域项目集生命周期模式相关的关键术语和概念					
01	01	识别发展领域项目集管理周期的 4 个阶段	X		17
01	02	识别项目集每个阶段的结构	X		20
01	03	定义项目集管理关键要素的概念：计划、执行、审查；监测、评估和经验总结，变革理论；三重约束（约束三角形）。	X		21-23
01	04	识别项目集的 6 大管理范畴	X		25-27

将项目集管理模型的概念运用到现实的项目集管理中					
02	01	解释在项目集生命周期内，如何对项目集 6 大范畴进行管理		X	26-27
02	02	理解决策门在项目集管理生命周期中的作用和意义		X	20

课程大纲内容 代码 ID		课程大纲内容 阶段 1:项目集的识别	基础级	专业级	参考页码
层级	主题				
了解与项目集识别阶段相关的关键术语和概念					
01	01	识别出提高项目集成功可能性的元素	X		31
01	02	识别出项目集识别阶段的关键产出	X		31
01	03	定义什么是项目集概念书	X		49
01	04	了解识别阶段可能遇到怎样的决策门	X		32
01	05	明确完成识别阶段所需的基本输入	X		35-36
01	06	明确识别阶段应进行分析的环境因素	X		38
01	07	定义 Bradshaw 的四类社会需求	X		38-39
01	08	识别和界定问题树	X		39
01	09	识别和界定目标树	X		40
01	10	识别和定义在利益相关方管理的流程中使用的权利立方分析工具	X		41
01	11	解释如何应用利益相关方识别工具	X		45
01	12	了解识别项目集范围和所包含项目的流程	X		46-47
01	13	定义在项目集管理中用于估算时间和资源的各种技术	X		48
将项目集识别的相关知识应用到现实的项目集中					
02	01	能够描述决策门流程是如何在识别阶段发挥作用的		X	54
02	02	解释在项目集识别阶段需要考虑的因素		X	55
02	03	展示和解释利益相关方在项目集识别阶段应发挥的作用		X	55
02	04	解释在项目集识别阶段开展结构化讨论的意义		X	56

课程大纲内容 代码 PD		课程大纲内容 阶段 2: 项目集设计	基础级	专业级	参考页码
层级	主题				
了解与项目集设计阶段相关的关键术语和概念					
01	01	识别项目集设计阶段的关键产出	X		57
01	02	识别成功完成项目集设计所需的输入	X		57
01	03	了解有助于项目集设计的相关流程	X		58
01	04	明确和掌握项目集逻辑框架的所有组成部分	X		58-59
01	05	定义什么是监测和评估框架	X		61
01	06	了解利益相关方权力/兴趣矩阵分析	X		64
01	07	了解甘特图以及其在设计阶段的作用	X		62
01	08	定义项目集管理情境中的风险分析	X		66
01	09	了解什么是蛛网图及其作用	X		65
01	10	定义项目集组织架构图的作用	X		68
将项目集设计阶段的知识应用到现实的项目集中					
02	01	解释在项目集设计中运用参与式方法的作用		X	55-56
02	02	描述在项目集设计阶段应考虑的因素		X	55
02	03	能够区分项目集和项目的逻辑框架的差别		X	60
02	04	描述项目集章程的组成部分		X	70

课程大纲内容 代码 PI		课程大纲内容 阶段 3: 项目集的规划和实施	基础级	专业级	参考页码
层级	主题				
了解与项目集规划阶段相关的关键术语和概念					
01	01	识别出项目集规划阶段的关键产出： 项目集执行计划、分期计划、更新的项目集章程	X		74-75
01	02	识别出完成规划阶段所需的输入	X		81
01	03	熟悉项目集规划阶段应落实的流程	X		82-83

01	04	定义利益相关方参与计划	X		83
01	05	识别出项目集规划的组成部分	X		83-85
01	06	定义项目集的分期计划	X		85
01	07	识别出过渡计划矩阵的组成部分	X		87
了解与项目集执行阶段相关的关键术语和概念					
01	01	识别项目集执行阶段所需的输入	X		90
01	02	识别出项目集执行阶段的关键产出	X		99
01	03	掌握在执行阶段应落实的流程	X		91
01	04	定义在项目集规划与执行情境下的滚浪规划法	X		91
01	05	熟悉在项目集执行阶段应管理的内容	X		90-95
01	06	识别利益相关方的沟通原则	X		94
01	07	明确项目集执行阶段采购、物流和资产管理的概念及之间的区别	X		95
01	08	熟悉在项目集执行中 MEAL 的作用	X		96
01	09	识别和定义资金网格表的作用	X		97-98

课程大纲内容 代码 PC		课程大纲内容 阶段 4: 项目集收尾	基础级	专业级	参考页码
层级	主题				
了解与项目集收尾阶段相关的关键术语和概念					
01	01	识别出收尾阶段的关键产出	X		101
01	02	识别出收尾阶段所需的输入	X		105
01	03	熟悉在收尾阶段应落实的流程	X		106
01	04	识别和定义经验总结日志	X		110
01	05	定义可用于项目集管理的三种评估方式	X		112
01	06	定义因地制宜地进行经验总结的概念	X		113
01	07	识别出应列在项目集收尾清单中的项目组成部分	X		113-114

课程大纲内容 代码 WG		课程大纲内容 原则：治理良好	基础级	专业级	参考页码
层级	主题				
了解与治理良好原则相关的关键术语和概念					
01	01	定义治理良好在项目集管理情境中的含义	X		117
01	02	识别出为什么治理良好原则在项目集管理中很重要	X		118
01	03	熟悉治理良好原则在项目集所有阶段的应用	X		122-124
01	04	熟悉在项目集管理中应用治理良好原则所面临的挑战	X		125-126

课程大纲内容 代码 PA		课程大纲内容 原则：参与性	基础级	专业级	参考页码
层级	主题				
了解与参与性原则相关的关键术语和概念					
01	01	定义参与性原则在项目集管理情境中的含义	X		127
01	02	定义为什么参与性原则在项目集管理中很重要	X		127-128
01	03	识别和定义承诺曲线的作用	X		129-130
01	04	识别和定义 RACI 责任图的作用	X		130-131
01	05	熟悉参与性原则在项目集所有阶段中的应用	X		131-132
01	06	熟悉在项目集管理中应用参与性原则所面临的挑战	X		133

课程大纲内容 代码 CO		课程大纲内容 原则：全面性	基础级	专业级	参考页码
层级	主题				
了解与全面性原则相关的关键术语和概念					
01	01	定义全面性原则在项目集管理情境中的含义	X		136
01	02	识别出为什么全面性原则在项目集管理中很重要	X		136-137
01	03	熟悉全面性原则在所有项目集知识领域中的应用	X		137-140

01	04	熟悉全面性原则在项目集所有阶段中的应用	X		141-143
01	05	熟悉在项目集管理中应用全面性原则所面临的挑战	X		145

课程大纲内容 代码 IN		课程大纲内容 原则：一体化	基础级	专业级	参考页码
层级	主题				
了解与一体化原则相关的关键术语和概念					
01	01	定义在项目集管理情境中一体化的含义	X		147
01	02	识别出为什么一体化原则在项目集管理中很重要	X		147
01	03	熟悉一体化原则在所有项目集管理知识领域中的应用	X		148-150
01	04	熟悉一体化原则在项目集所有阶段中的应用	X		151-152
01	05	熟悉在项目集管理中应用一体化原则所面临的挑战	X		154

课程大纲内容 代码 AD		课程大纲内容 原则：因地制宜	基础级	专业级	参考页码
层级	主题				
了解与因地制宜原则相关的关键术语和概念					
01	01	定义在项目集管理的情境中因地制宜的含义	X		155
01	02	识别出为什么因地制宜原则在项目集管理中很重要	X		155
01	03	识别出因地制宜原则与监测和评估之间的关联性	X		159
01	04	熟悉因地制宜原则如何促进监测、评估框架以及计划的制定和完善	X		159-160
01	05	熟悉因地制宜原则与项目集容许度之间的关联性	X		161-162
01	06	熟悉因地制宜原则在项目集所有阶段中的应用	X		164
01	07	熟悉在项目集管理中应用因地制宜原则所面临的挑战	X		165