

砺志咨询项目管理系列模板之

项目经理手册

砺志咨询

www.leadage.com

美国项目管理学会注册培训机构

项目经理小手册

A Project Management Reminder

过程	任务	行动	自我检查表
项目启动	理解项目目标 和需求	<ul style="list-style-type: none"> 拿到项目任务书或类似的文档，与领导及相关的人员讨论目标的含义 概要地定义项目的大致范围 (在某些公司可能由项目经理编写项目任务书、上级审批，这需要项目经理先理解项目目标) 	<input type="checkbox"/> 我知道在公司层面项目的总目标吗？ <input type="checkbox"/> 我知道领导或客户对项目的总期望和要求吗？ <input type="checkbox"/> 我知道项目的交付成果有哪几项吗？我知道它们的验收标准吗？ <input type="checkbox"/> 我知道项目大致包括哪些工作了吗？
项目计划	项目基本情况 了解和分析	<ul style="list-style-type: none"> 拿到、找到项目相关的资料，如前期的文档、合同、客户的原始要求、以前同类项目的文档、经验总结等 与销售、领导、有经验的同事讨论该项目的事宜 与客户讨论项目的需求 分析项目特殊性、假定条件、约束等 与配合部门的相关人员讨论工作配合事宜 	<input type="checkbox"/> 我收集并阅读过项目的相关文档了吗？ <input type="checkbox"/> 我知道谁是项目干系人了吗？他们是全部了吗？ <input type="checkbox"/> 我分析项目特殊性、假定条件、约束了吗？ <input type="checkbox"/> 我知道其他部门要提供什么配合了吗？他们知道了吗？ <input type="checkbox"/> 我准确理解项目的具体需求了吗？
	项目范围定义	<ul style="list-style-type: none"> 定义项目的具体交付成果及其详细验收标准 定义项目要完成的几大项工作 	<input type="checkbox"/> 我把验收标准具体化、量化了吗？
	工作分解	<ul style="list-style-type: none"> 把项目所有工作都分解成具体的任务、活动 组织相关人员一起参与 	<input type="checkbox"/> 完备了吗？ <input type="checkbox"/> 足够详细了吗？(按我们的管理细度) <input type="checkbox"/> 有条理吗？容易跟别人沟通吗？
	时间和资源计划	<ul style="list-style-type: none"> 尽量利用工具、以 WBS 为基础做出一张活动、时间、资源结合为有机体的进度资源计划 	<input type="checkbox"/> 我在时间和资源方面考虑风险了吗？ <input type="checkbox"/> 责任到人了吗？ <input type="checkbox"/> 我分析关键路径及其上的风险了吗？
	成本/费用计划	<ul style="list-style-type: none"> 以时间、资源计划为基础，根据公司财务规定，估算出项目总成本预算 把预算按时间和成本类别分解 	<input type="checkbox"/> 我考虑相关的成本风险了吗？

	质量计划	<ul style="list-style-type: none"> 分析项目的关键质量环节, 定义质量要求, 分配质量责任 列出质量保证措施(人机物法环)和质量控制措施(控制、分析、纠正) 	<input type="checkbox"/> 某些工作是否存质量要求不明确的情况? <input type="checkbox"/> 对于关键的工作在人机物法环方面有保证了吗? <input type="checkbox"/> 在工作成果完成后我安排了检查了吗?
	沟通机制约定	<ul style="list-style-type: none"> 分析项目干系人的职责、沟通需求、项目工作对沟通、配合协作的需要, 制定周期性、项目阶段性和事件性的沟通机制 	<input type="checkbox"/> 各项目干系人都知晓了吗?
	风险计划	<ul style="list-style-type: none"> 召开风险分析会, 与大家一起找到风险、分析风险的概率和影响程度、制定风险应对措施 定下项目的风险监控机制 	<input type="checkbox"/> 风险应对措施责任到人了吗? <input type="checkbox"/> 风险应对措施整合、体现到进度计划中了吗?
	计划的沟通和确认	<ul style="list-style-type: none"> 与领导和监管部门确认项目计划 与项目成员沟通和确认他们应完成的任务、时间和质量要求 与配合部门的具体人员沟通和确认他们应完成的任务、时间和质量要求 与客户沟通计划的适当部分 	<input type="checkbox"/> 项目成员和配合部门理解了吗? <input type="checkbox"/> 在时间、责任方面他们给我确认了吗?
项目执行和控制	短期任务安排	<ul style="list-style-type: none"> 按 WBS 安排各相关人员每周(或每一两天)的工作, 也可对 WBS 的内容作更细化的分解安排 	<input type="checkbox"/> 我在事必躬亲吗? <input type="checkbox"/> 工作责任人理解确认了吗?
	工作状况总结	<ul style="list-style-type: none"> 每周了解、总结项目当前状况 分析是否存偏差 积极解决存在问题 	<input type="checkbox"/> 坚持! <input type="checkbox"/> 以前发现的问题都解决了吗? 有没有遗留一直没解决的问题?
	团队建设和管理	<ul style="list-style-type: none"> 了解团队工作状况, 发现团队问题 利用各种机会进行团队建设, 逐步积累团队建设效果 化解矛盾、冲突 评估成员平时的工作绩效 	<input type="checkbox"/> 团队活动和措施有针对性吗? 那我的团队目前的问题是什么? <input type="checkbox"/> 把团队建设融入到所有可能的机会中
	质量保证	<ul style="list-style-type: none"> 针对工作结果产生的过程执行质量保证措施 	<input type="checkbox"/> 对关键的环节有保证了吗?
	质量控制	<ul style="list-style-type: none"> 随时检查工作的完成情况: 是否完成、质量如何 分析质量问题的原因 尽量消灭产生质量问题的原因 	<input type="checkbox"/> 重要的工作结果是否都安排检查了?

	沟通	<ul style="list-style-type: none"> 向各项目干系人通报项目情况，常规的项目干系人包括：项目成员、相关的其他部门、领导、客户、供应商等 检查并维护沟通机制的执行 作为项目信息中枢，及时收集和传达项目的各种信息 促进提高自己及各项目成员的沟通效率和技能 	<input type="checkbox"/> 有人沟通不及时、不清楚吗？我该怎么办？ <input type="checkbox"/> 沟通机制得到很好执行了吗？ <input type="checkbox"/> 这个信息、情况是不是该通知XXX？
	风险监控	<ul style="list-style-type: none"> 发现新风险 发现已识别风险的新变化 查检风险应对措施的执行情况及其有效性 制定新的应对措施 	<input type="checkbox"/> 坚持！
	变更管理	<ul style="list-style-type: none"> 用规范性防止变更的随意性 变更影响评估 变更决策 变更项目计划及通知项目干系人 变更记录 	<input type="checkbox"/> 既要防止随意性，也要保持灵活性 <input type="checkbox"/> 做影响评估的人是适当的人选吗？ <input type="checkbox"/> 都通知到了吗？ <input type="checkbox"/> 注意牵一发而动全身，蝴蝶效应
项目收尾	项目验收	<ul style="list-style-type: none"> 验收准备工作 对照验收标准进行验收，取得验收签字 	<input type="checkbox"/> 事前有标准吗？ <input type="checkbox"/> 拿到正式的验收确认了吗？
	项目总结	<ul style="list-style-type: none"> 总结经验教训，收集整理项目文档和项目数据 	<input type="checkbox"/> 什么是我最有感触的经验教训？ <input type="checkbox"/> 总结完整了吗？
	项目成员绩效评估	<ul style="list-style-type: none"> 按公司规定对参与项目的人员(包括外部门人员)进行考评 	<input type="checkbox"/> 别大锅饭 <input type="checkbox"/> 别走形式

请勿僵化地使用本手册；本手册并没有包罗万象，如并不包含采购的内容。
 知道为什么要这样做比死板地照搬更重要；坚持应用比浅尝辄止更有效。