

## 项目与战略规划

项目是组织实现战略目标的常用手段。

这句话的意思是说做任何一个项目，都要和组织的战略目标保持一致，如果和战略目标不一致，这个项目也就没有存在的意义。

出于以下战略考虑来批准项目：

- 市场需求
- 战略机会/业务需求
- 社会需要
- 环境考虑
- 客户要求
- 技术进步
- 法律要求

## 项目与运营：

运营是支撑日常业务，实现业务战略和战术目标的手段。

运营的特性：持续性、重复性。

项目的特性：临时性、独特性。

运营的目标是为了维持经营，运营工作中会产生项目需求，某些运营无法实现的结果需要通过项目的方式实现；

项目的结果可能回到运营中去，变成日常工作内容。因此，项目经理在项目中需要充分考虑来自运营部门的干系人的需求。项目的目标是实现其目标，然后结束项目。

## 项目生命周期

1、定义：项目生命周期是指从启动到收尾的一系列阶段，这些阶段通常按顺序排列，阶段通常有时间限制，每一个阶段都是一个子项目，有明确的起点和终点。

通用的项目生命周期结构：

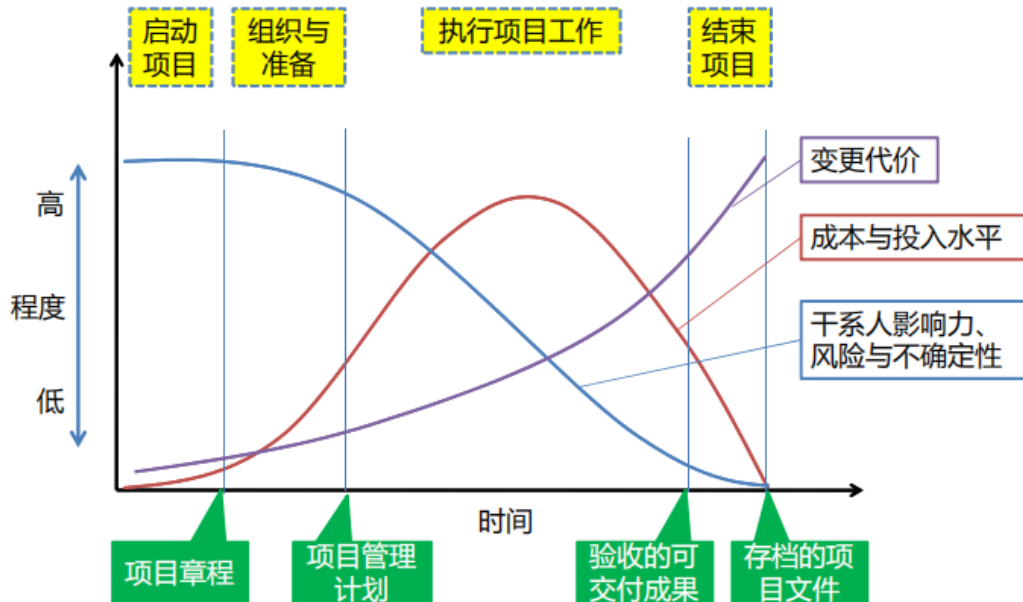
- 启动项目（概念阶段）
- 组织与准备（开发/规划阶段）
- 执行项目工作（实施阶段）
- 结束项目（收尾阶段）

需要定义多少个阶段，和管理控制要求有关。如果希望管控的更严密些，则可以多定义一些阶段；反之则可以少一些。

阶段，是从技术角度来划分的；过程组，从管理的角度来划分项目。

既然每一个阶段都是一个子项目，那么就意味着每一个阶段都包括了五大过程组（启动、规划、执行、监控、收尾）。

## 2、项目生命周期的特征：



1) 成本与人力投入开始时低，执行期间最高，项目收尾结束时迅速回落；

2) 项目的风险与不确定性、干系人的影响力，开始最大，逐步减小；项目一开始风险是最大的，因为一开始一切都是未知，随着项目进行，项目渐进明细，风险和不确定性慢慢减小。干系人影响力一开始最大，产品最初只有雏形干系人很轻易的可以改变它，随着项目进展产品逐步有了明确特性，干系人如果要改变它是很困难的，变更的代价非常高，因此干系人的影响力是减小的。

3) 变更的代价，开始时最小，项目收尾时最大。因为随着项目的进行成本投入越来越多，变更付出的代价也会越来越大。

## 3、阶段与阶段的关系：

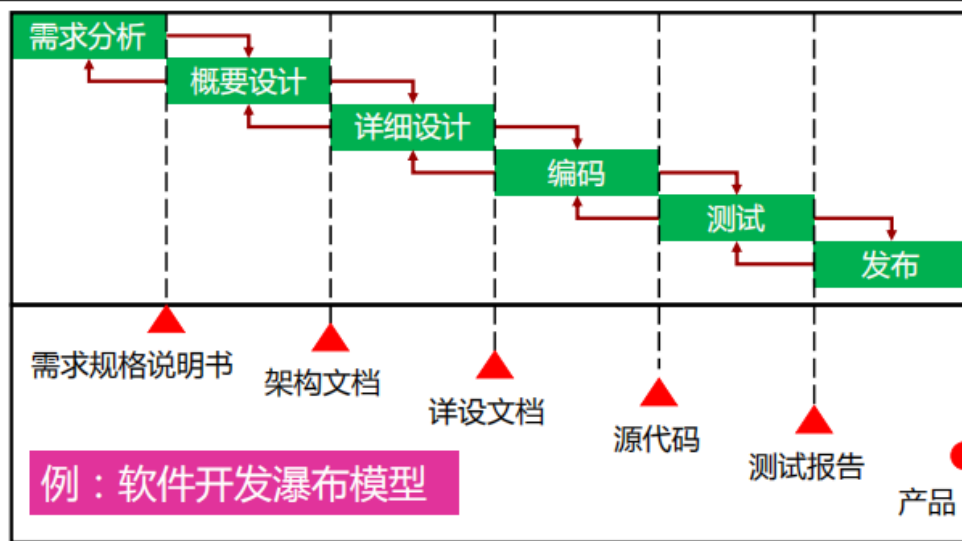
1) 阶段按顺序进行，一个阶段只能在前一阶段完成后开始，称为“顺序关系”。按部就班的特点减少了项目的不确定性，但也排除缩短项目总工期的可能性。

2) 为缩短项目工期，一个阶段在前一个阶段完成前开始，称为“交叠关系”。这种做法可能需要额外的资源来并行开展工作，可能增加风险和返工的机会。

阶段的结束，以阶段性可交付成果的移交为标志，阶段结束时间点可称为：里程碑、阶段关口、阶段审查、阶段门、关键决策点。

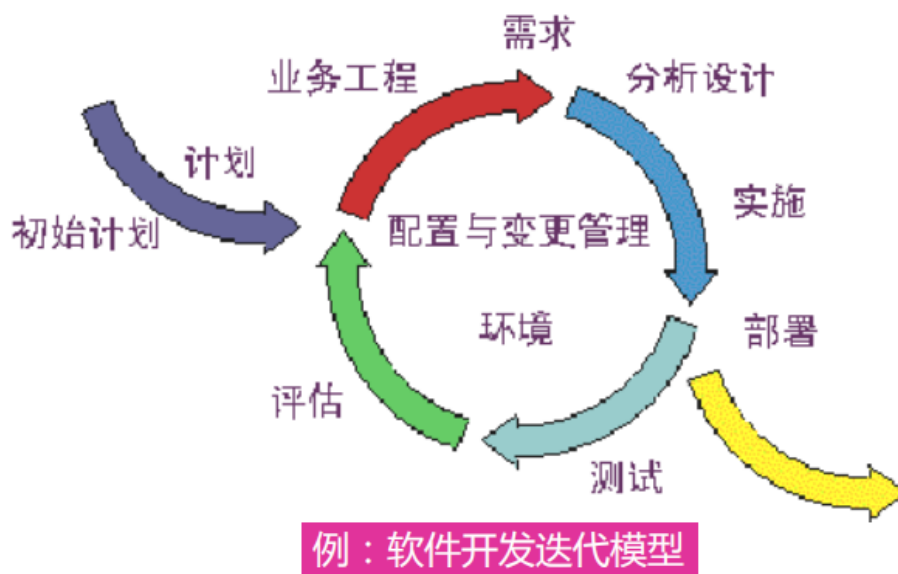
## 4、五种类别的项目生命周期：

1) 预测型生命周期：也叫完全计划型，一个阶段一个阶段的按部就班执行，适用于对项目结果了解很充分的项目。

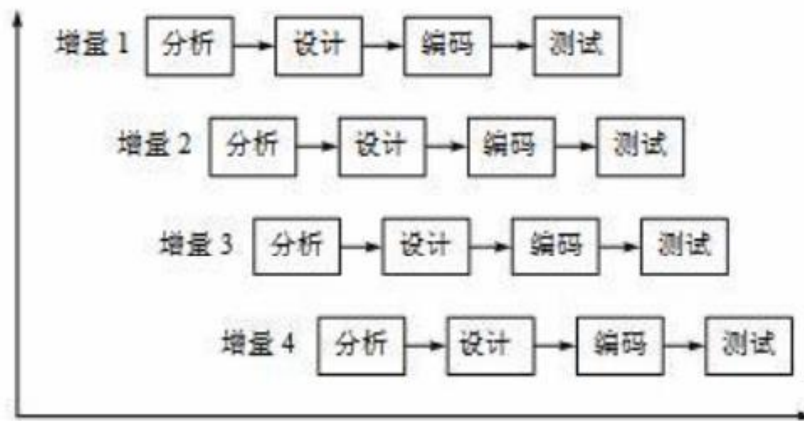


先做需求分析，再做概要设计、详细设计、然后编码、测试、最后发布，按照计划去做。

2) 迭代型生命周期：通过一系列重复的循环活动、来不断优化产品功能。比如：磨刀，每一轮迭代都要把刀磨的更加锋利。



3) 增量型生命周期：在预定的时间内渐进地增加产品的功能。例如：开发多功能洗衣机，第一个阶段开发出一个功能（漂洗），第二个阶段开发出第二个功能（甩干），第三个阶段开发出第三个功能（烘干）……



例：软件开发增量模型

4) 适应型生命周期（也叫变更驱动、敏捷方法）：迭代型和增量型的混合。最终目标和交付的成果也难以事先确定，管理过程也经常有变化,需要应对快速变化的环境。例如：秘书为领导写稿，秘书先根据领导的最初要求写出第一个版本的草稿（可交付成果）。领导看了以后提出意见（新的需求），秘书再根据意见写出第二个草稿（可交付成果），交给领导查看。

如此多次迭代，直到写出让领导满意的稿子。相当于一边提需求，一边交付。

例：敏捷(Agile)  
—Scrum模型



5) 混合型生命周期：瀑布与敏捷的混合，充分了解或有确定需求的项目要素遵循预测型开发生命周期，而仍在发展中的要素遵循适应型开发生命周期。例如：硬件部分用预测型，软件部分用适应型。



#### ✧ 练习题

1、某个技术重组项目的计划处于计划编制阶段已经数月，在此期间，这项技术已得到显著的进步。该项目预计在这个月开始，而且必须更新范围管理计划来反映技术上的变化。项目经理必须向关键干系人详细说明项目范围存在的可能变更。项目经理理解项目的不确定性水平将会处于下列哪一种情况？

- A、保持在预计和计划水平
- B、增加
- C、开始是增加，然后减少
- D、减少

答案：D。项目一开始风险最大，因为一开始一切都是未知，随着项目进行，项目渐进明细，风险和不确定性慢慢减小。

2、以下哪项陈述最准确描述了项目？

- A、项目范围变更的代价在项目的最初阶段最大
- B、项目干系人的影响在整个项目期间是相同的
- C、在项目执行阶段成本和人力投入量达到顶峰
- D、项目的下一阶段永远不应该开始，直到前一个阶段的可交付成果被完全审查和批准

答案：C。

项目范围变更的代价在项目的最初阶段是最小的，排除 A。

项目干系人的影响在整个项目期间开始时最大，之后递减。排除 B

阶段可能交叠进行，排除 D。

3、在一个快速变化环境中工作的项目经理，将收集到的需求清单排列优先顺序进行工作计划。让优先级最高的可交付成果 3 周内完成。项目经理正在使用哪一种项目生命周期方法？

- A、适应
- B、预测
- C、直觉
- D、反复

答案 A，题干关键字“快速变化环境中”工作的 PM，这是适应型敏捷开发。

快速变化就不可能用预测型，排除 B。

