



# 项目管理

自动化学院（人工智能学院）

周贤锋

zhouxianfeng@hdu.edu.cn



## PART 01

# 项目与项目管理

- 项目管理的发展
- 项目
- 项目管理
- 项目的核心内容
- 项目的专业化与项目的职业化发展



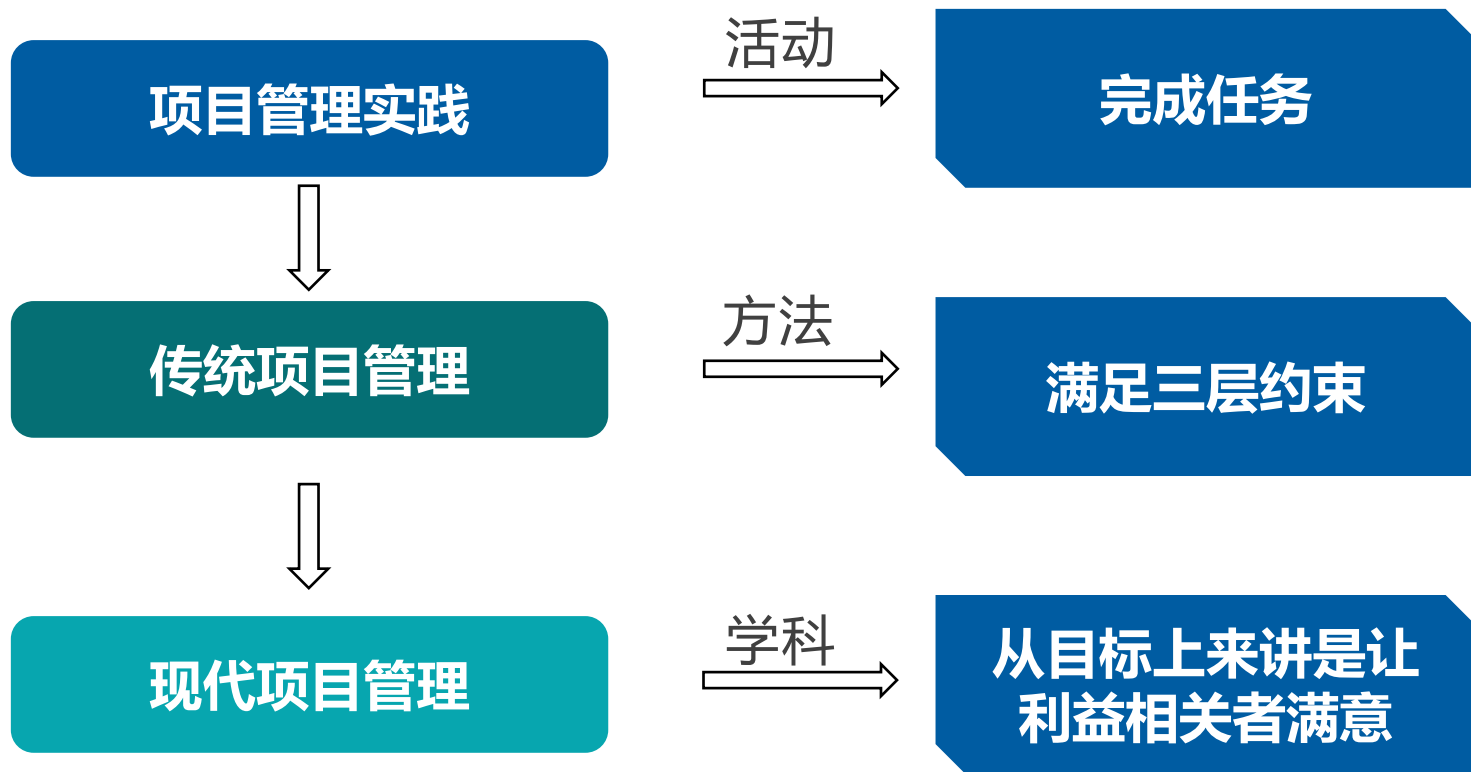
# 项目管理的发展

## ■ 美国发展历史

- 项目管理最早由美国军方创立，并被誉为“美国国防部对当代管理科学与实践的13项重大贡献”之一。
- 20世纪40年代，美国把研制第一颗原子弹的任务作为一个项目来管理，命名‘曼哈顿计划’。项目管理着重计划和协调，特征是用横道图进行项目的规划和控制。
- 20世纪50年代，美国“北极星”导弹的研制在汉密尔顿及洛克菲勒公司的协助下，提出了“计划评审技术（PERT）”这样一种控制进度的先进方法，使得“北极星”导弹的研制缩短了两年时间。
- 20世纪60年代，美国NASA在“阿波罗计划”中，通过立项、规划、评价、实施，开发出著名的“矩阵组织管理技术”。



# 项目管理的发展





# 项目管理的发展

## ■ 欧美国家的应用

- 美国在60年代只有航空、航天、国防和建筑工业才愿意采用项目管理；
- 70年代项目管理在新产品开发领域中扩展到了中型企业；
- 到70年代后期和80年代，愈来愈多的中小企业也开始引入项目管理，将其灵活地运用于企业管理的各项活动中，项目管理技术及其方法也在此过程中逐步发展和完善；
- 到80年代，项目管理已经被公认为是一种有生命力并能实现复杂的企业目标的良好方法。
- 今天，项目管理的发展已相当成熟，并被广泛应用于各种类型的企业中。



# 项目管理的发展

## ■ “项目管理” 对中国的冲击波！

- **经典案例：鲁布革水电站**
- **背景：**鲁布革电站位于云南罗平县和贵州兴义市交界处黄泥河下游的深山峡谷中，这里河流密布，水流湍急，落差较大
- **当时状况：**在1977年，水电部就着手进行鲁布革电站的建设，水电十四局开始修路，但由于资金缺乏，工程一直未能正式开工，前后拖延7年之久。
- **事件起因：**1983年，水电部决定利用世行贷款，总额度为1.454亿美元。根据世界银行的要求，鲁布革将引入项目管理进行国际竞争性招标，日本大成公司中标。
- **事件过程：**承包方大成公司30人组成的项目管理班子进行管理，施工人员是我国水电十四局的500名职工。
- 1984年11月24日引水系统工程正式开工，1985年11月截流，1988年7月大成公司承担的引水系统工程全部完工，1988年底第一台机组发电，1990年电站全部竣工。



# 项目管理的发展

## ■ “项目管理” 对中国的冲击波！

- 招标过程：

	成本	工期	
标底	14958万美元	1579天	
日本大成公司	8463万美元（比标底低43%）	1545天	中标
实际施工结果	为标底60%	1423天	质量：达到合同规定的要求

### 鲁布革产生的五个冲击：

- 鲁布革把 “竞争” 引进来，冲击了行政分配任务的计划体制
- 鲁布革把 “外资” 引进来，冲击了传统的投资管理体制
- 鲁布革把 “成本” 引进来，冲击了施工项目管理方式
- 鲁布革把 “机制” 引进来，冲击了施工企业的管理体制
- 鲁布革把 “结构” 引进来，冲击了国有大型企业的组织形态



# 项目管理的发展

## ■ 项目管理在中国的发展

- 项目管理方法的产生与引进
  - 20世纪60年代，华罗庚教授引进和推广了网络计划技术，并将其称为“统筹法”。当时华罗庚组织并带领小分队深入重点工程项目中进行推广应用，取得了良好的经济效益。
  - 20世纪80年代，项目管理有了科学的系统方法，但主要应用在国防和建筑业，项目管理的任务主要强调的是项目在进度、费用与质量三个目标上的实现。
- 现代项目管理体系的引进与推广
  - 1984年，云南鲁布革水电站工程，人们确实看到了项目管理技术的作用。
  - 基于鲁布革工程的经验，1987年国家计委、建设部等联合发出通知，推广项目法施工，并开始建立中国的项目经理认证制度。1991年建设部在全行业全面推广项目管理和项目经理负责制。





# 项目管理的发展

## ■ 项目管理在中国的发展

- 20世纪90年代，项目管理专业学会及协会的成立：
  - 1991年6月，中国优选法统筹法与经济数学研究会项目管理研究委员会(PMRC)成立标志着中国项目管理学科体系开始走向成熟。
  - 其他专业组织：中国建筑业协会工程项目管理委员会、中国国际工程咨询协会项目管理工作委员会、中国工程咨询协会项目管理指导工作委员会
- 2000年后，项目管理的培训、普及与应用
  - IPMP、PMP的引进与推广，项目管理培训的普及
  - 项目管理应用向不同的行业领域扩展
  - 项目管理已在我国大部分科技类企业应用



# 项目管理的发展

## ■ 中国古代项目的思想

- 春秋战国时期《考工记》：只要筑沟渠堤防，一定要先以匠人一天修筑的进度为参照，再以一里所需的匠人数和天数来预算这个工程的劳力，然后方可调配人力，进行施工。——体现项目管理“以计划为基础”的基本思想
- 万里长城
- 都江堰。。。。。
- 思考：中国上千年文明为什么没有产生项目管理呢？
  - 对数字不敏感，报时打更，二更天从城东到城西
  - 拜师传授形式，厨师的传授方式，劈柴一年烧火一年，教你抄一遍，自己领悟，而非提供理论体系。
  - 海底捞培训出一个店长才会开下一家店，对比KFC

# 项目

## ■ 项目定义

- 自从有了人类，人们就开展了各种有组织的活动。随着社会的发展，有组织的活动逐步分化为两种类型：
- 一类是连续不断、周而复始的活动，人们称之为“运作” (Operations)，如企业日常的生产产品的活动；
- 另一类是临时性、一次性的活动，人们称之为“项目” (Projects)，如企业的技术改造活动、一项环保工程的实施。



# 项目

## ■ 项目定义

- 美国项目管理协会（PMI）定义：项目是为创造独特的产品、服务或成果而进行的临时性工作。-PMBOK第六版P4
- 国际项目管理协会（IPMA）定义：项目是受时间和成本约束的、用以实现一系列既定的可交付物（达到项目目的范围）、同时满足质量标准和需求的一次性活动。

# 项目

## ■ 书本定义：

- 项目是特殊的将被完成的有限任务，它是一个组织为实现既定的目标，在一定的时间、人员和其他资源的约束条件下，所开展的满足一系列特定目标、有一定独特性的一次性活动。
- 项目定义的三层含义：
  - 项目具有**一定的目标性**
  - 项目具有**一定的约束性**
  - 项目实施**的一次性特征**

# 项目

## ■ 项目特征

- 项目的临时性（一次性）：明确的起点与终点
- 项目目标的明确性：独一无二、特殊性、不确定性，产量、任务、成果缺少现成的惯例，成果性目标、约束性目标；
- 项目的整体性：为实现目标而开展的任务的集合。

# 项目

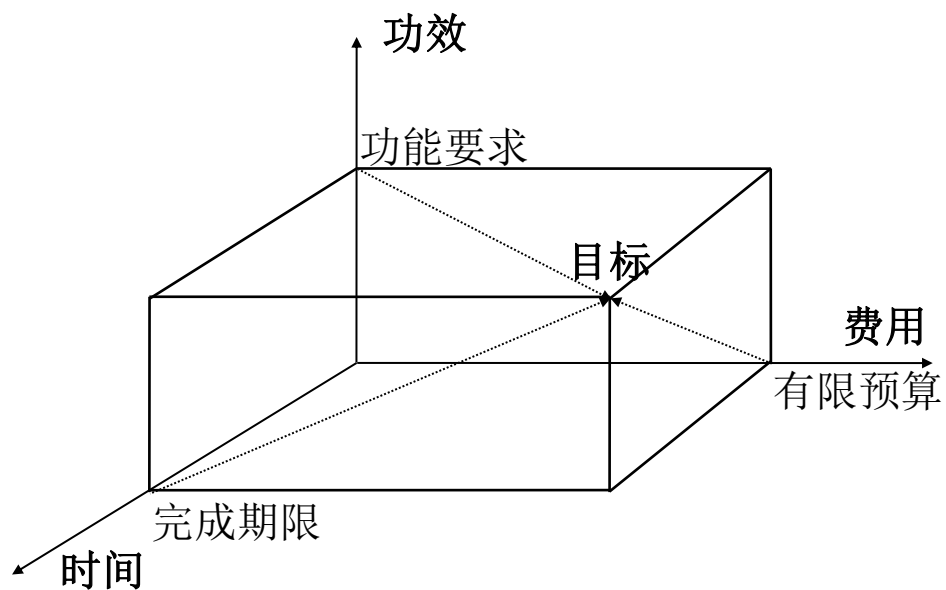
## ■ 项目属性

- 唯一性（独特性）
- 一次性
- 多目标属性
- 生命周期属性
- 相互依赖性（约束性）
- 冲突属性

# 项目

## ■ 项目属性

- 多目标属性



成功的项目必须满足客户、管理层和供应商在时间、费用和性能上的不同要求。



## ■ 现代项目是一种广义的概念

- 工业技术改造与基本建设项目的论证、设计与建设；
- 技术革新、关键技术研发、产品技术与功能改进；
- 新企业、新产品、新工程的开发；
- 进行一个组织的规划、规划实施一项活动；

在当今社会中，一切都是项目，一切也将成为项目。

—美国项目管理专业资质认证委员会主席

Paul Grace

# 项目

## ■ 项目例子

- 完成ROBOMASTER比赛要求的步兵车；
- 为市场开发新的复方药；
- 扩展导游服务；
- 合并两家组织；
- 改进组织内的业务流程；
- 为组织采购和安装新的计算机硬件系统；
- 一个地区的旅游开发；
- 开展研究以开发新的制造过程；
- 建造第四教学楼。

# 项目

## ■ 哪些是项目？ 哪些不是项目？

- 上学、放学
- 出纳报销费用
- 到客户处追讨欠款
- 找对象
- 到招聘会应聘工作
- 买房子
- 准备考研
- 参加学校机器人比赛



# 项目管理

## ■ 项目管理定义

- 美国项目管理协会（PMI）定义：把各种知识、技能、手段和技术应用于项目活动中，以达到项目的要求。项目管理是通过应用和综合诸如启动、计划、实施、监控和收尾等项目管理过程来进行的，项目经理是负责实现项目目标的个人。



# 项目管理

## ■ 项目管理定义

- 书本定义：以项目为对象的系统管理方法，通过一个临时性的、专门的柔性组织，对项目进行高效率的计划、组织、指导和控制，以实现项目全过程的动态管理和项目目标的综合协调与优化。
- 项目的管理方式是“程序化、动态化、体系化、可视化”
- 项目的核心理念“以团队为模式”，“以目标为导向”，“以计划为基础”，“以控制为手段”，“以客户为中心”
- 项目的管理特征是“优化整合、责权结合”



# 项目管理

## ■ 项目管理特点

- 项目管理的对象是项目或被当做项目来处理的运作
- 项目管理的全过程都贯穿着系统工程的思想
- 项目管理的组织具有特殊性
- 项目管理的体制是一种基于团队管理的个人负责制
- 项目管理的方式是目标管理
- 项目管理的要点是创造和保持一种使项目顺利进行的环境
- 项目管理的方法、工具和手段具有先进性、开放性



# 项目管理

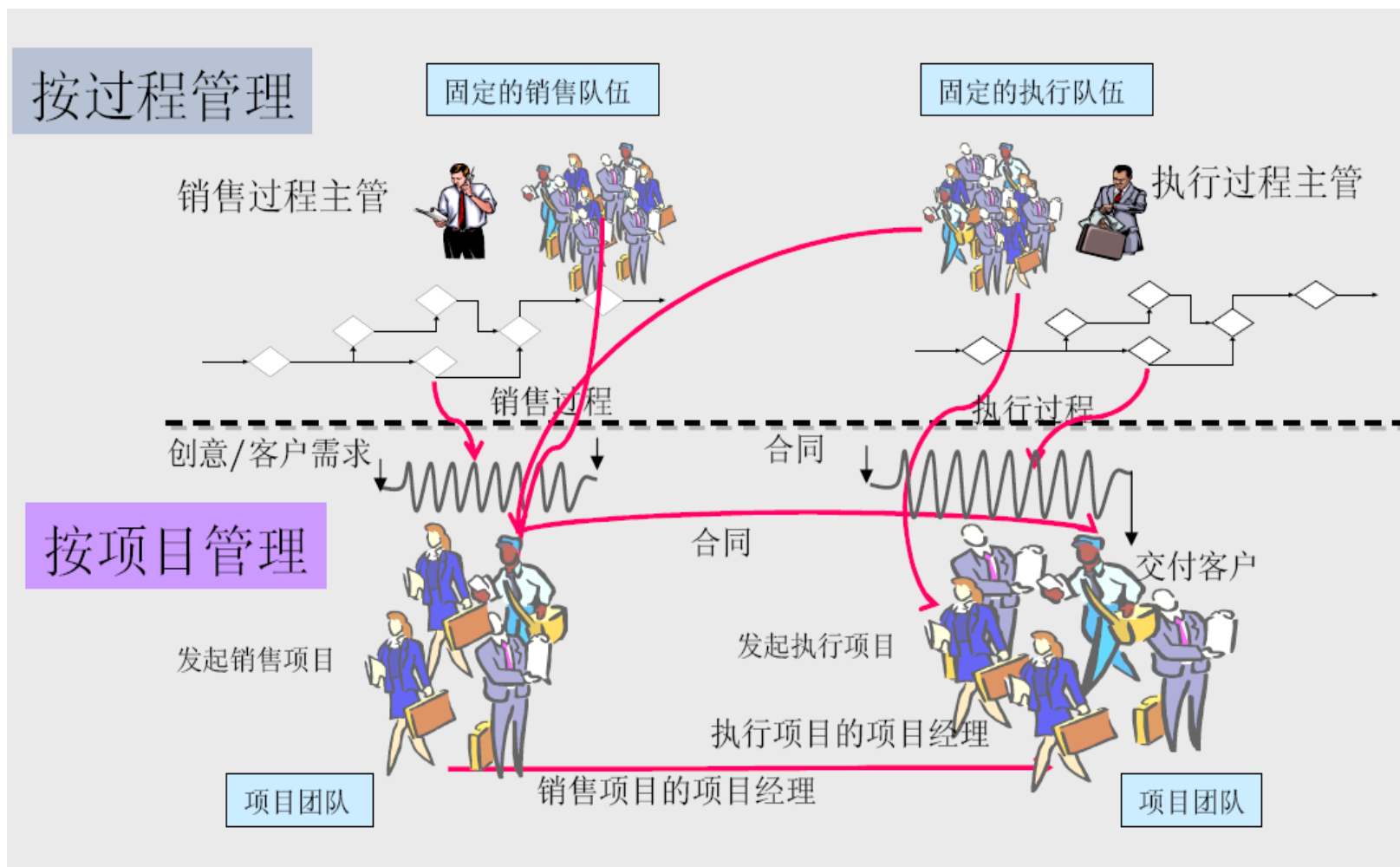
## ■ 项目与作业的区别

比较内容	项目	作业（运营）
特性	唯一性	重复性
时间周期	有限时间	（相对）无限时间
变化过程	革命性改变	渐进性改变
均衡性	不均衡	均衡
目标均衡性	目标之间不均衡	均衡的目标
资源需求	多变的资源需求	稳定的资源需求
组织特征	柔性的组织	稳定的组织
结果评价	效果型	效率型
宗旨	以完成目标、目的为宗旨	以完成任务、指标为宗旨
风险性	风险和不确定性	经验型
聘用人员	短期（临时）人员	稳定的队伍



# 项目管理

## ■ 项目管理与作业管理







# 项目管理

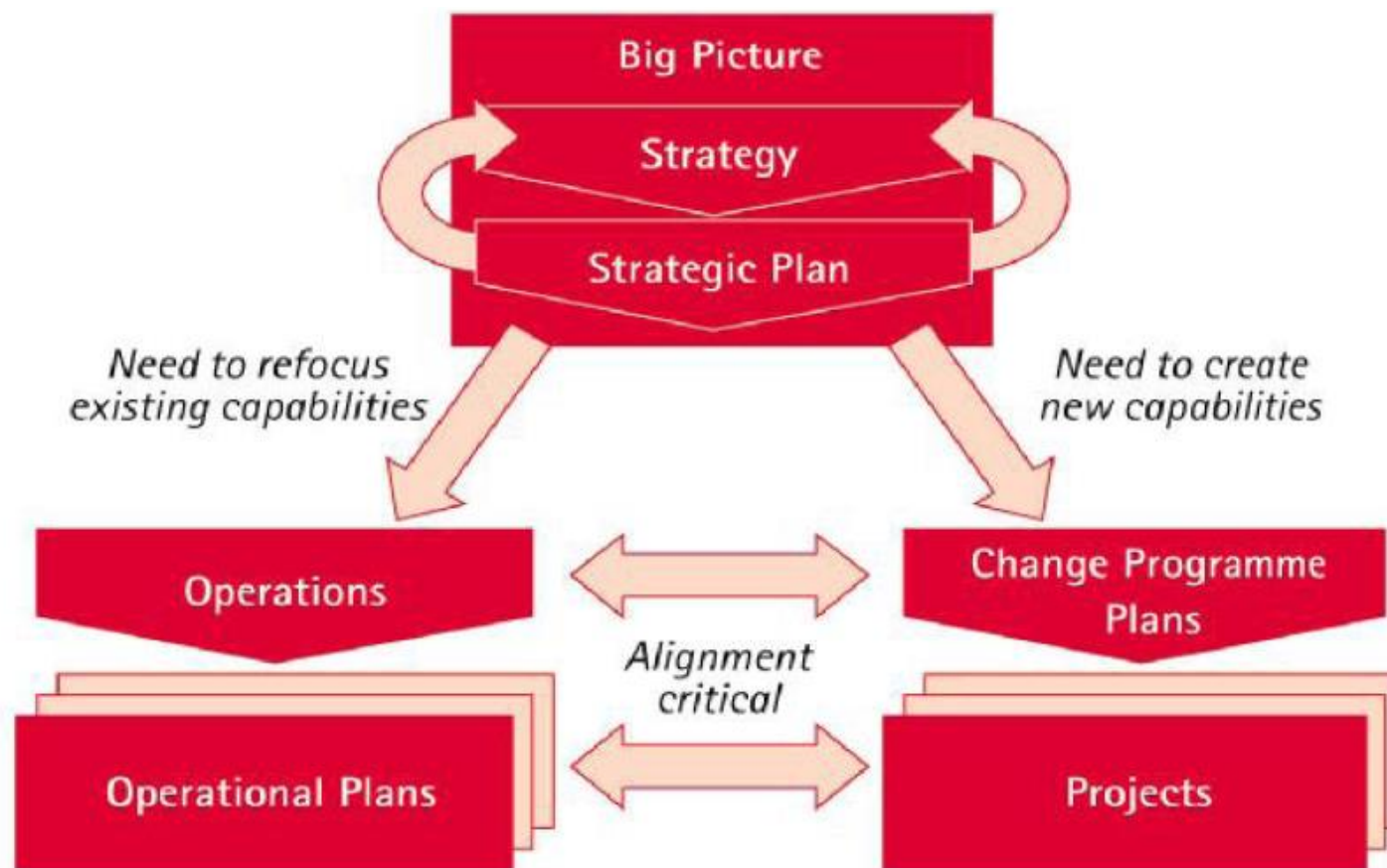
## ■ 项目管理与作业管理

- 项目管理：
  - ①充满了不确定因素
  - ②跨越部门的界限
  - ③有严格的时间期限要求
- 运作管理：
  - ①注重对效率和质量的考核
  - ②注重当前执行情况与前期进行比较



# 项目管理

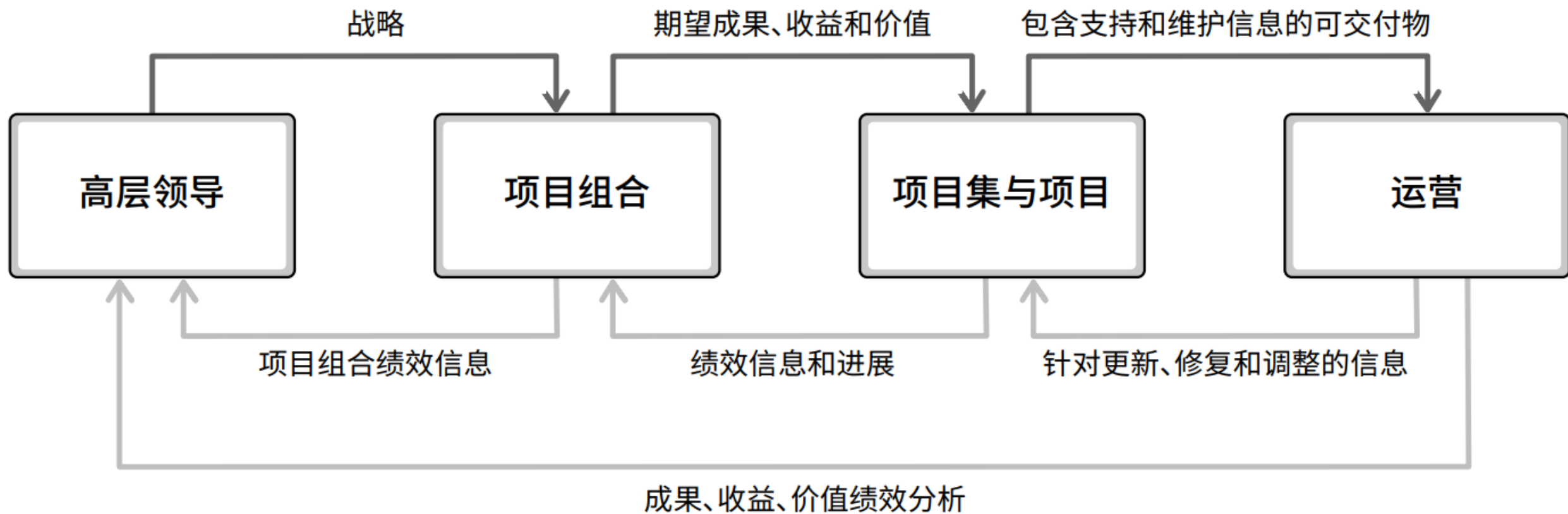
## ■ 通过项目和运作实现企业的战略





# 项目管理

## ■ 组织级项目管理





# 项目管理

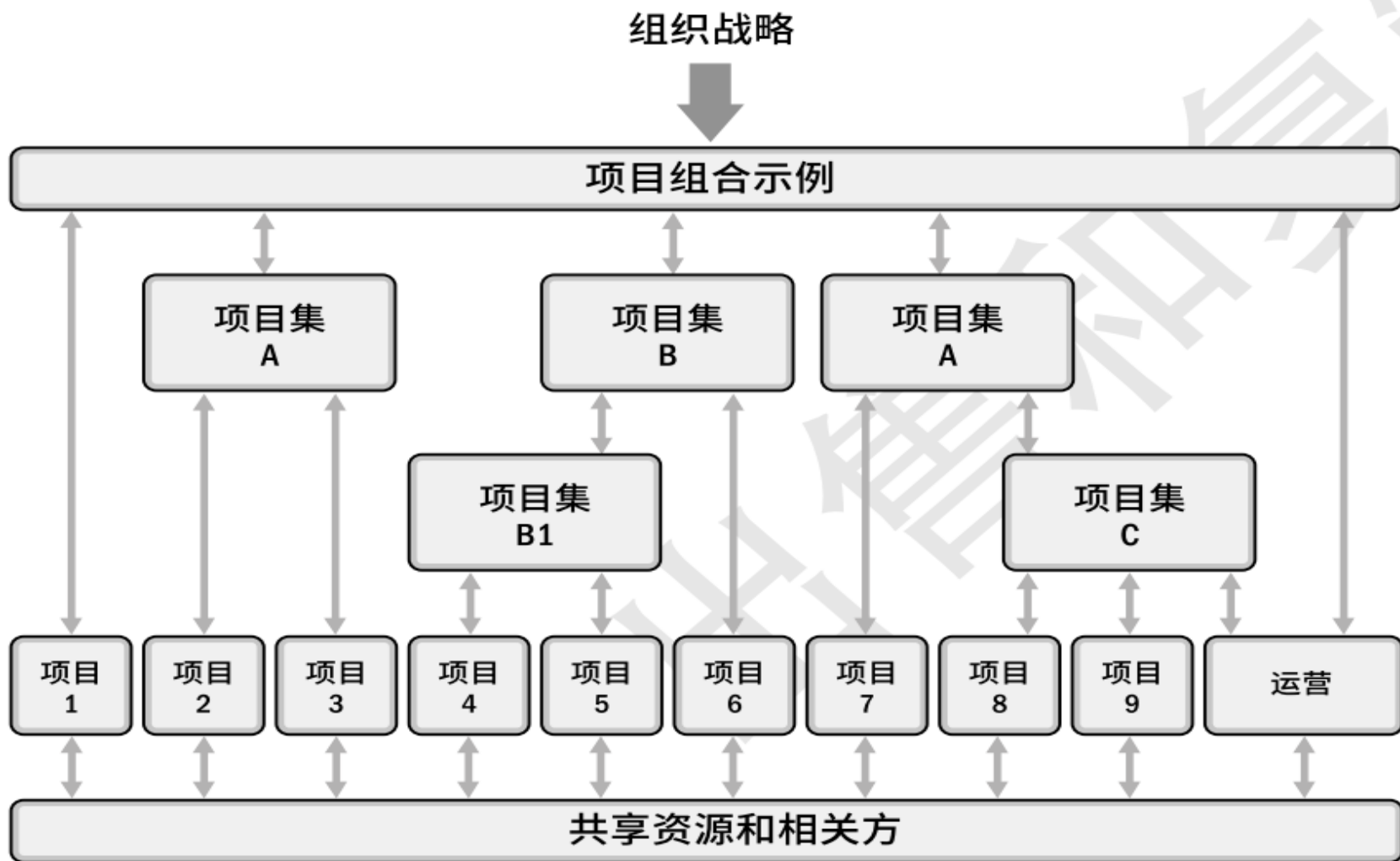
## ■ 战略管理、项目组合管理、项目集管理、项目管理与运营管理的主要区别

比较项	战略管理	项目组合管理	项目集管理	项目管理	运营管理
工作内容	明确组织的战略目标	选择最有利于实现战略目标的一些项目	分析并利用各项目之间的有机联系	规范有序地开展单个项目	持续且有效地使用项目或项目集所形成的生产或服务能力
目的	确保组织的方向正确	确保做一系列正确的项目	确保获得比单个项目效益之和更大的效益	确保做出符合范围、进度、成本和质量要求的项目成果	确保实现商业价值和战略目标
负责人	董事长	总经理	项目集经理	项目经理	职能经理
变更	主动追求变更，调整战略方向和目标	主动追求变更，调整项目组合的组成部分	必要时对项目集内容做变更，以扩大项目集效益	为配合项目集而变更，或为实现项目目标而变更	按标准化流程开展生产或服务，无须变更



# 项目管理

## ■ 项目组合、项目集与项目管理间的关系





# 项目管理

## ■ 项目管理带来的管理变革

- 现代项目概念的理念变革
  - 一切皆项目的概念
- 项目管理的概念变革
  - 一种教给人们系统做事的方法
- 成功项目管理的理念变革
  - “利益相关者的满意”
- 项目管理--团队执行力提升的变革方法
  - 目标管理与过程控制有效结合的方法



# 项目管理

## ■ 项目管理带来的管理变革

- 项目管理带来的组织变革
  - 基于跨部门合作的矩阵组织的创新应用
- 项目团队工作方式带来的变革
  - 注重高效团队的组建与团队力量的发挥
- 企业管理工作的项目化变革
  - 工作项目化,执行团队化
- 项目经理发展的职业化变革
  - 职业化与专业化的结合



# 项目管理的核心内容

- **两个层次**：企业层次、项目层次
- **四个阶段**：概念阶段、规划阶段、实施阶段、收尾阶段
- **五个过程**：启动过程、计划过程、执行过程、控制过程、结束过程
- **九个领域**：范围管理、时间管理、费用管理、质量管理、人力资源管理、沟通管理、采购管理、风险管理、综合管理
- **29个能力要素**：情景能力要素5个、人际能力要素10个、实践能力要素14个





# 项目管理的核心内容

## ■ 项目管理的两个层次

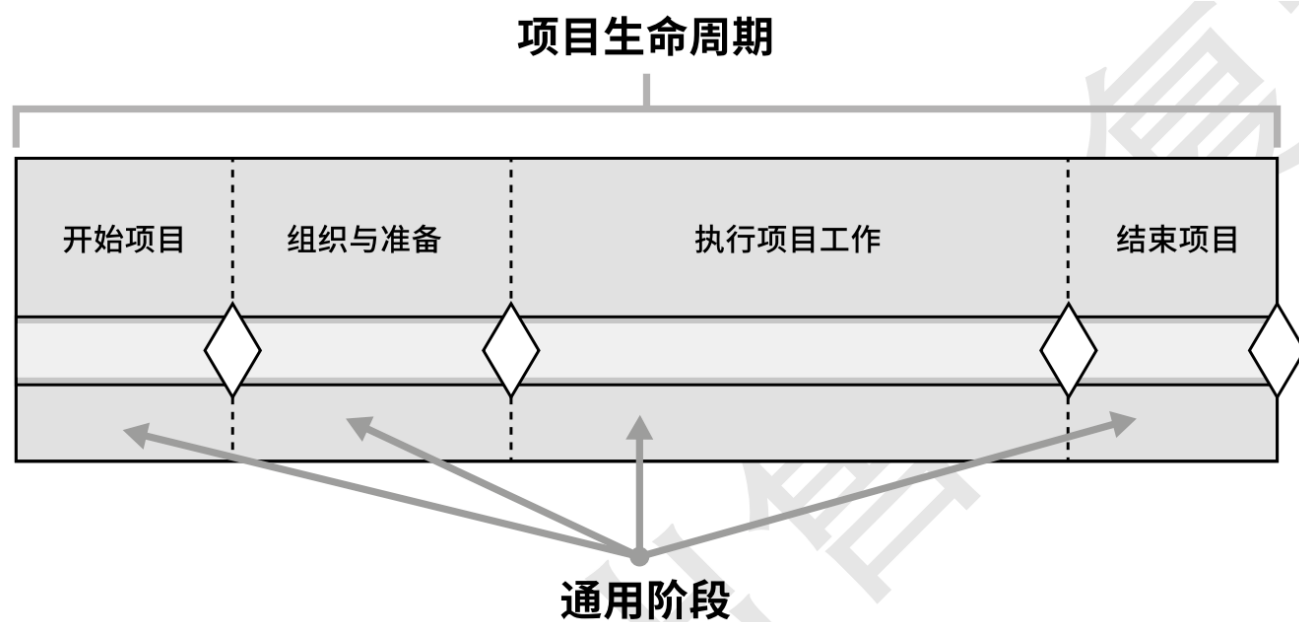
- 企业层次的项目管理
  - 项目管理组织建立
  - 项目管理制度建设
  - 项目投资决策与立项选择
  - 项目经理培养与选拔
- 项目层次的项目管理
  - 项目管理工作程序
  - 项目管理操作流程建立
  - 项目管理操作模板建立
  - 项目团队管理与考核



# 项目管理的核心内容

## ■ 项目管理生命周期

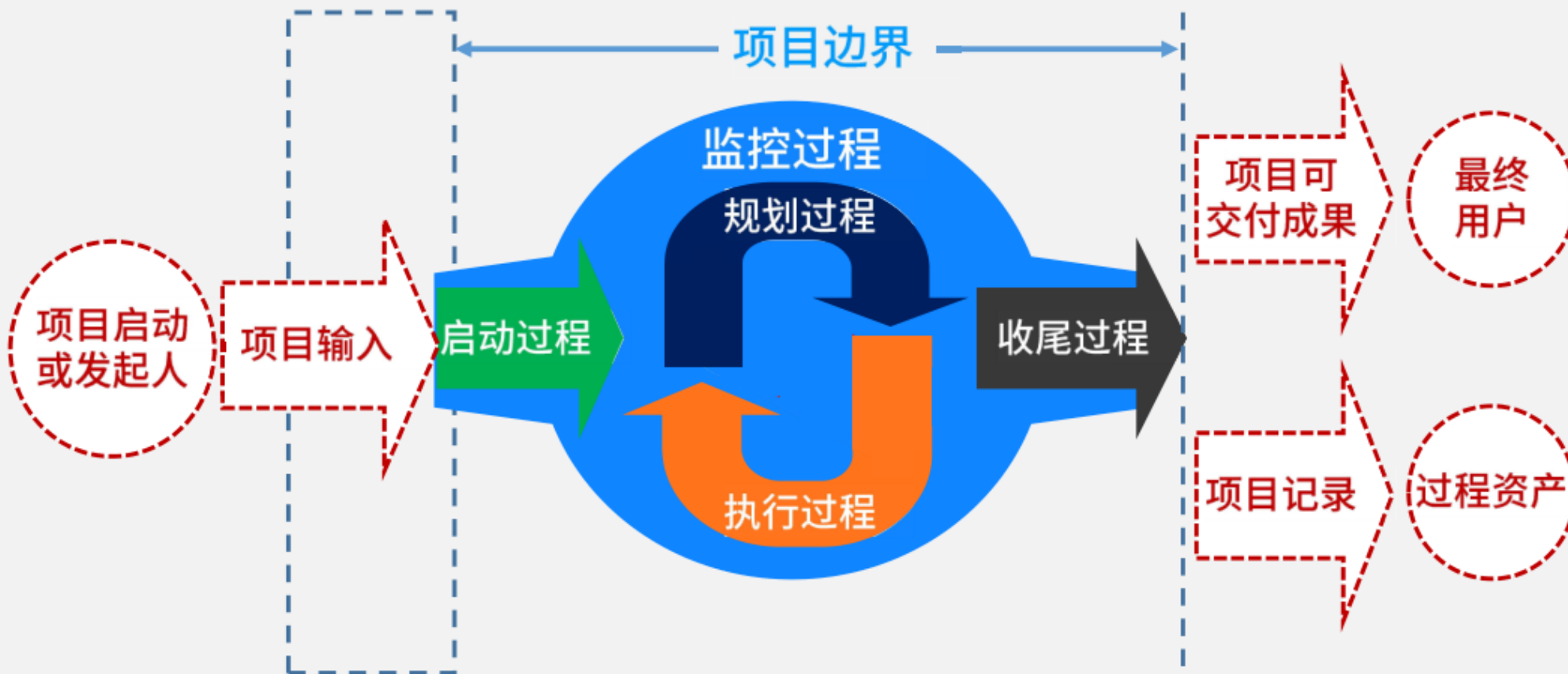
- 项目生命周期指项目从开始到完成所经历的一系列阶段。
- 项目阶段是一组具有逻辑关系的项目活动的集合，通常以一个或多个可交付成果的完成为结束。
- 概念阶段(开始项目)
- 规划阶段(组织与准备)
- 实施阶段(执行项目工作)
- 结束阶段(结束项目)





# 项目的核心内容

## ■ 项目管理的五个过程





# 项目管理的核心内容

## ■ 项目管理的五个过程

- 启动过程——批准一个项目；
- 计划编制过程——确定和改进目标，从各种备选的行动方案中选择最好的方案，以实现承担项目所要求达到的目标；
- 执行过程——协调人力和其他资源，执行计划；
- 控制过程——通过定期监控和测量进展情况，确定与计划存在的偏差，以便在必要时采取措施，从而确保项目目标的实现；
- 收尾过程——项目正式验收，并且有序地结束该项目



# 项目的核心内容

## ■ 项目管理的五个过程

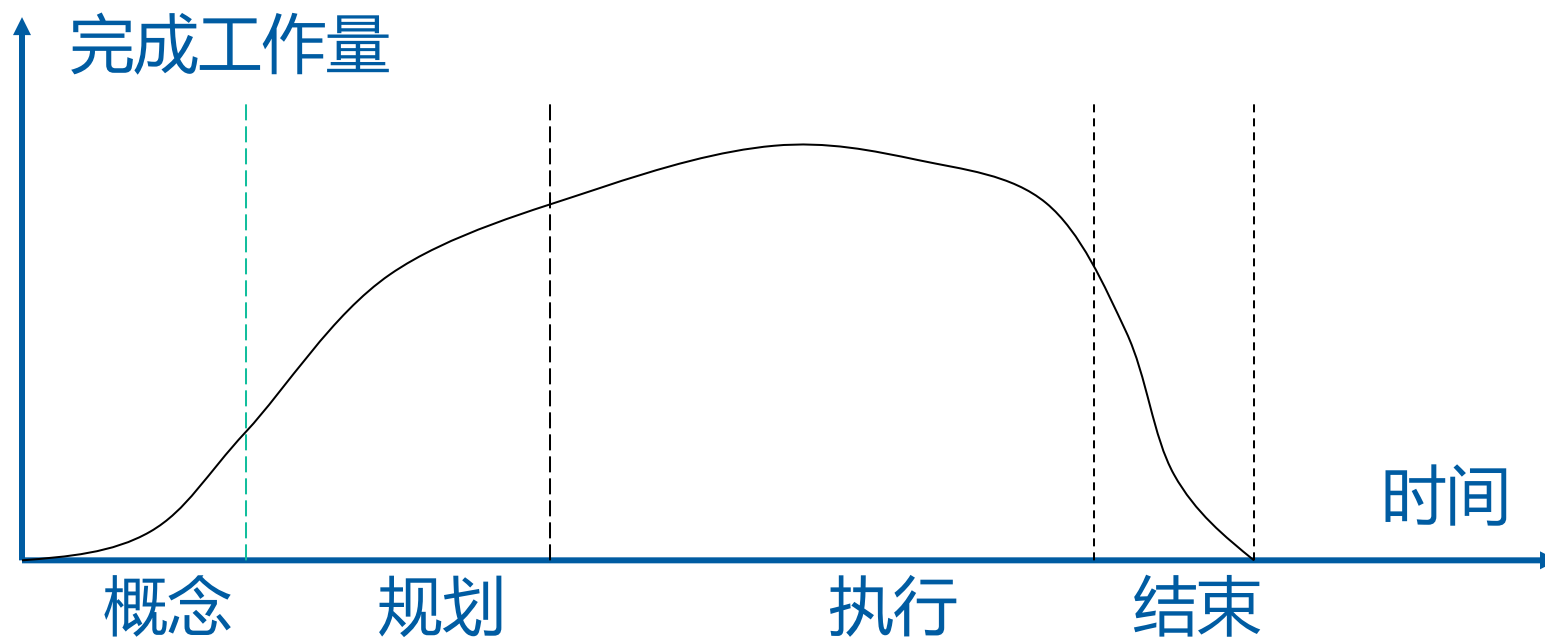


- “计划—实施—检查—行动”循环
- 经美国质量管理大师威廉·爱德华兹·戴明 (William Edwards Deming) 改进
- 又称为戴明环
- 项目有明确的开始与结束时间，所以项目管理过程组是两头开口的循环，比戴明环多了一个入口和一个出口，即启动过程组与收尾过程组。



# 项目管理的核心内容

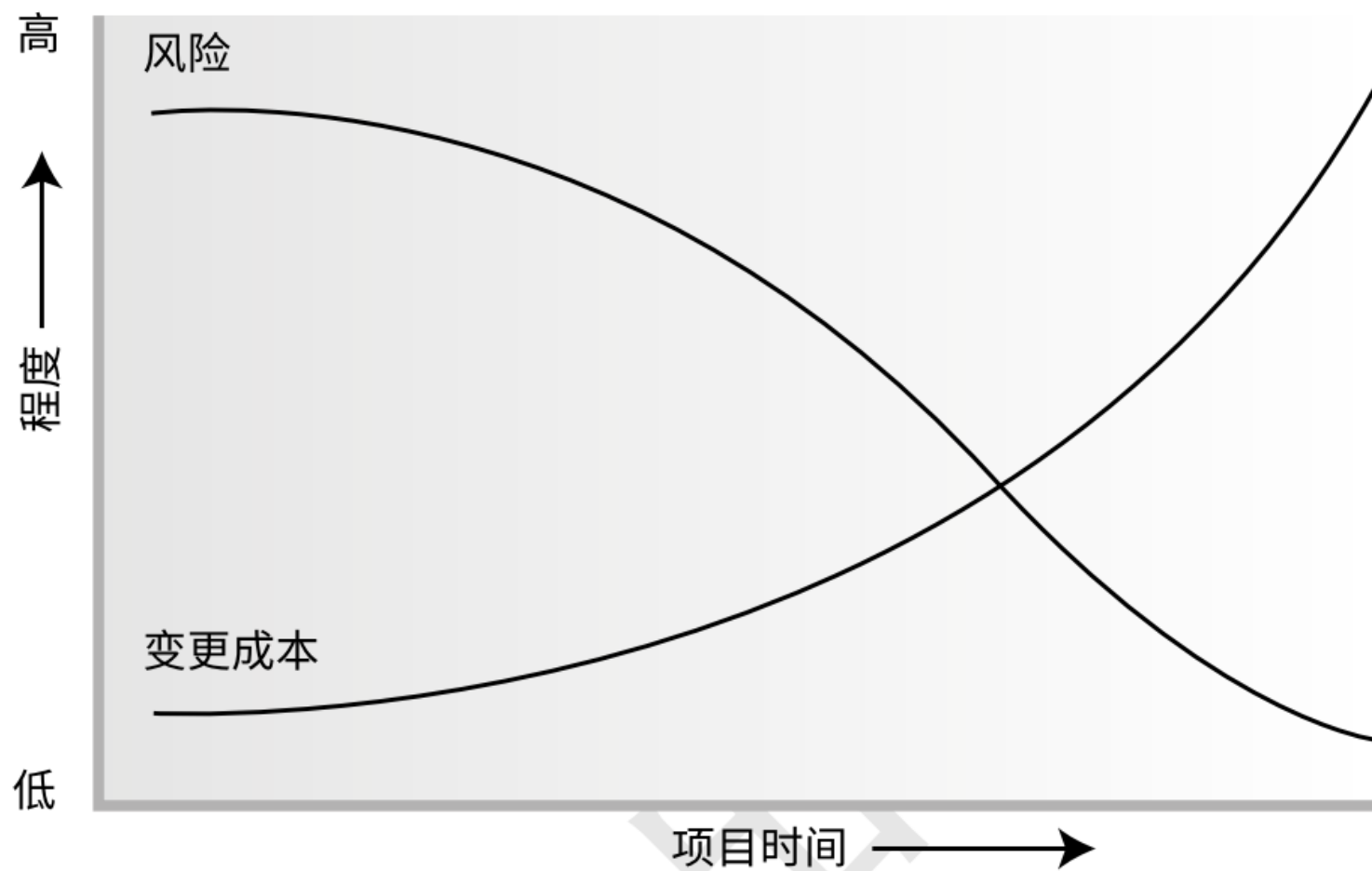
## ■ 项目管理生命周期





# 项目管理的核心内容

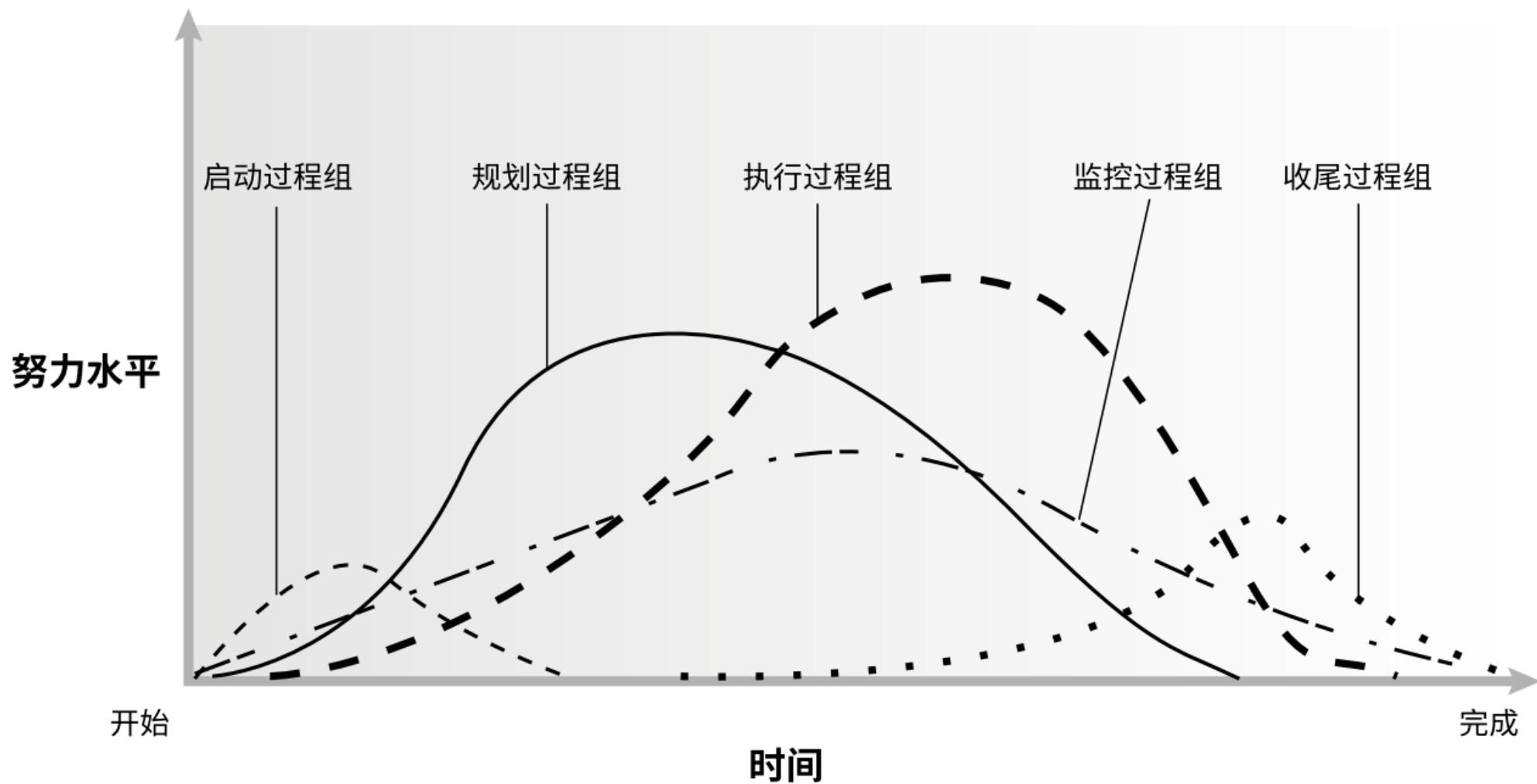
## ■ 项目管理生命周期





# 项目管理的核心内容

## ■ 项目管理的五个过程



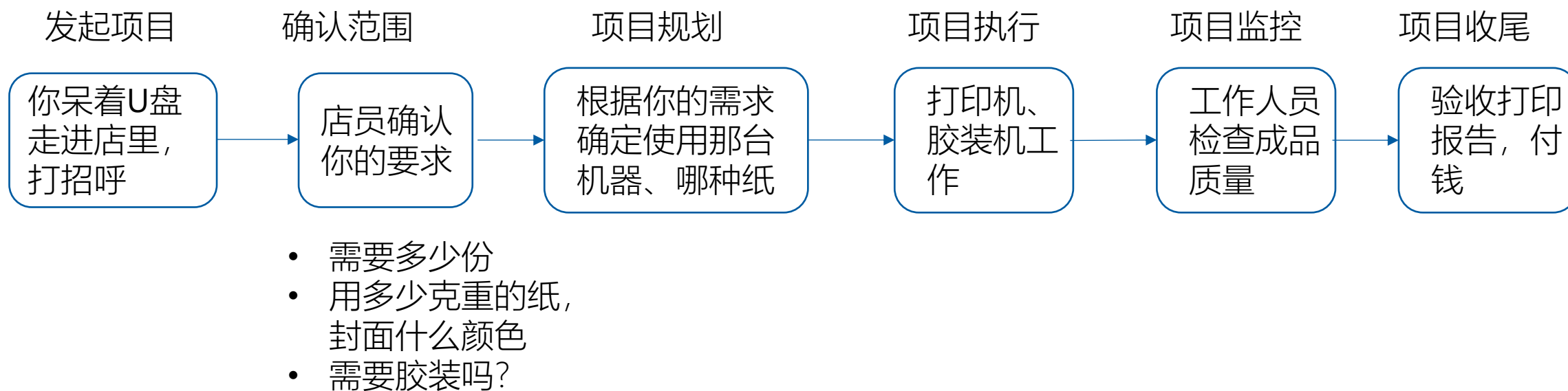




# 项目的核心内容

## ■ 所有的项目都必须经历这五个过程吗？小项目怎么办？

- 是，举个例子🍊
- 去打印店打印一份需要装订好的课程报告





# 项目管理的核心内容

## ■ 项目管理的五个过程

- 启动过程——批准一个项目；
- 计划编制过程——确定和改进目标，从各种备选的行动方案中选择最好的方案，以实现承担项目所要求达到的目标；
- 执行过程——协调人力和其他资源，执行计划；
- 控制过程——通过定期监控和测量进展情况，确定与计划存在的偏差，以便在必要时采取措施，从而确保项目目标的实现；
- 收尾过程——项目正式验收，并且有序地结束该项目



# 项目管理的核心内容

## ■ 软件开发项目

- 需求分析
- 功能与界面架构的确定
- 初始设计
- 详细设计
- 编码
- 集成
- 测试
- 处理与改进
- 内部发行版
- 商业发行版



# 项目管理的核心内容

## ■ 工程建设项目

- 项目评估
- 设计准备
- 设计
- 施工
- 验收与移交



# 项目管理的核心内容

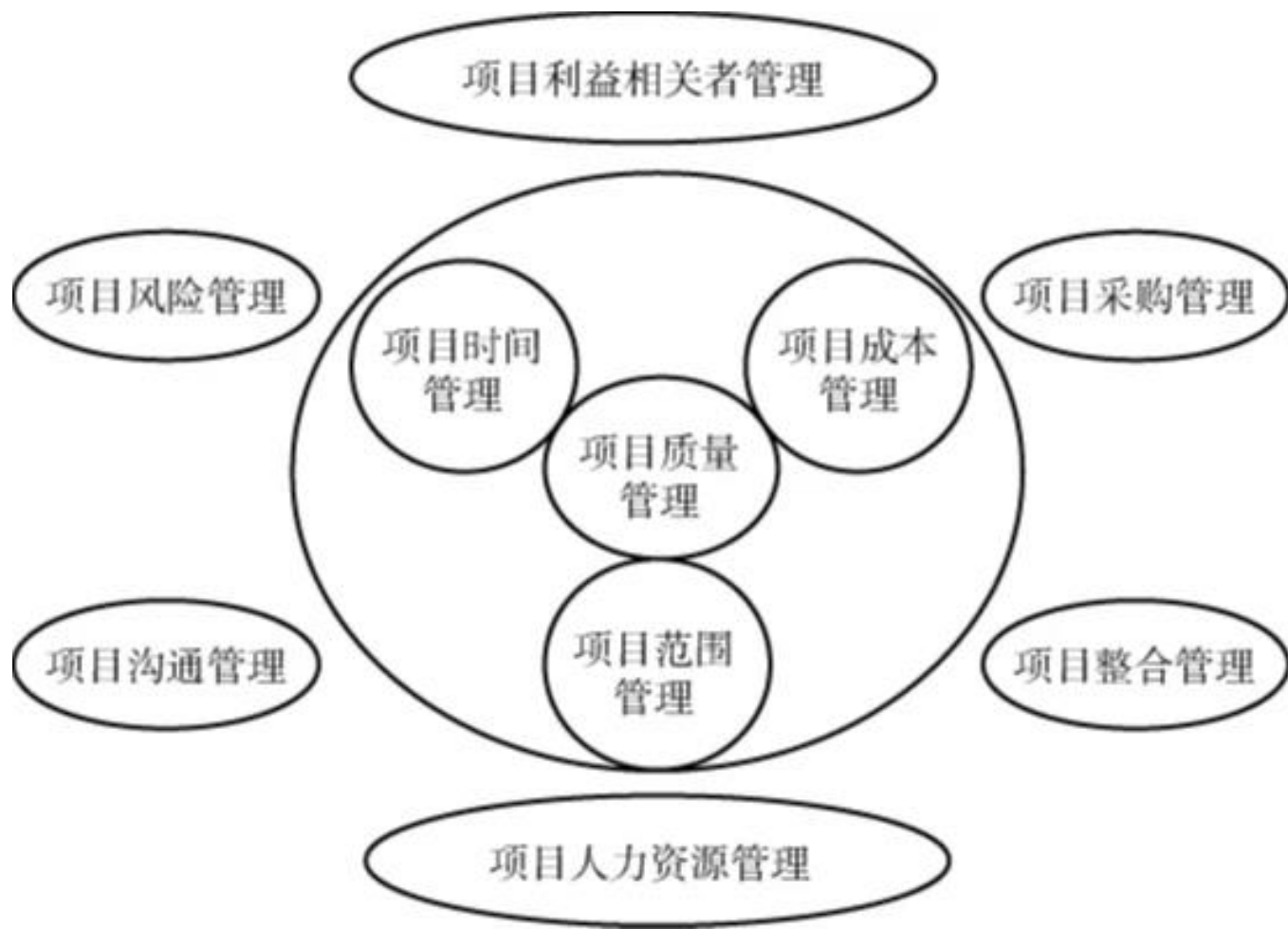
## ■ 产品研发项目

- 市场调研
- 产品设计
- 零件采购
- 样品制造
- 测试
- 小批量生产



# 项目管理的核心内容

## ■ 项目管理的十大知识领域





# 项目管理的核心内容

## ■ 项目管理的十大知识领域

- 范围管理：确定需要开展活动的目标、工作内容及要求
- 时间管理：对整个活动需要作的各项工作进行合理的计划安排，确保活动按期进行
- 费用管理：对开展活动的相关资源进行计划，并预算相应的费用
- 人力资源管理：落实活动每项工作的参与人员及责任分工
- 质量管理：保证活动各项工作按照事先制定的要求完成，符合利益相关者的要求
- 采购管理：对需要的物品进行计划，并按照进度要求去采购，通过什么途径去购买，对购买过程的管理
- 风险管理：注意识别和监控活动执行过程中可能出现的各种意外情况，并拟定应对预案
- 沟通管理：在活动的执行过程中，要向各利益相关者及时通报活动进展情况，如果他们的需求发生变化，也要及时沟通
- 利益相关者管理：活动可能影响到的人员、组织利益的需求界定及有效管理。
- 整体管理：作为活动负责人，要对以上各个方面的工作进行监督和控制



# 项目的核心内容

## ■ 项目管理的十大知识领域

知识领域	项目管理过程组				
	启动过程组	规划过程组	执行过程组	监控过程组	收尾过程组
4. 项目整合管理	4.1 制定项目章程	4.2 制定项目管理计划	4.3 指导与管理项目工作 4.4 管理项目知识	4.5 监控项目工作 4.6 实施整体变更控制	4.7 结束项目或阶段
5. 项目范围管理		5.1 规划范围管理 5.2 收集需求 5.3 定义范围 5.4 创建 WBS		5.5 确认范围 5.6 控制范围	
6. 项目进度管理		6.1 规划进度管理 6.2 定义活动 6.3 排列活动顺序 6.4 估算活动持续时间 6.5 制定进度计划		6.6 控制进度	
7. 项目成本管理		7.1 规划成本管理 7.2 估算成本 7.3 制定预算		7.4 控制成本	
8. 项目质量管理		8.1 规划质量管理	8.2 管理质量	8.3 控制质量	
9. 项目资源管理		9.1 规划资源管理 9.2 估算活动资源	9.3 获取资源 9.4 建设团队 9.5 管理团队	9.6 控制资源	
10. 项目沟通管理		10.1 规划沟通管理	10.2 管理沟通	10.3 监督沟通	
11. 项目风险管理		11.1 规划风险管理 11.2 识别风险 11.3 实施定性风险分析 11.4 实施定量风险分析 11.5 规划风险应对	11.6 实施风险应对	11.7 监督风险	
12. 项目采购管理		12.1 规划采购管理	12.2 实施采购	12.3 控制采购	
13. 项目相关方管理	13.1 识别相关方	13.2 规划相关方参与	13.3 管理相关方参与	13.4 监督相关方参与	





# 项目管理的核心内容

## ■ 项目经理的29个能力要素

表 1-2 ICB 4.0 的 29 个能力要素

1. 情景能力		2. 人际能力		3. 实践能力	
1.01	战略 (Strategy)	2.01	自我反思与自我管理 (Self-reflection and self-management)	3.01	项目策划 (Project/Program/Portfolio/Design)
1.02	治理、结构与过程 (Governance, structures and processes)	2.02	诚实与可靠性 (Personal integrity and reliability)	3.02	资源 (Resources)
1.03	遵守的标准与规则 (Compliance, standards and regulations)	2.03	人际之间的沟通 (Personal communication)	3.03	需求、目标与收益 (Requirements and objectives and benefits)
1.04	权利与利益 (Power and interest)	2.04	关系与参与 (Relations and engagement)	3.04	采购 (Procurement)
1.05	文化与价值 (Culture and values)	2.05	领导力 (Leadership)	3.05	范围 (Scope)
		2.06	团队工作 (Teamwork)	3.06	计划与控制 (Plan and control)
		2.07	冲突与危机 (Conflict and crisis)	3.07	时间 (Time)
		2.08	智谋 (Resourcefulness)	3.08	风险与机会 (Risk and opportunities)
		2.09	谈判 (Negotiation)	3.09	组织及信息 (Organization and information)
		2.10	结果导向 (Result orientation)	3.10	利益相关方 (Stakeholders)
				3.11	质量 (Quality)
				3.12	变更与转换 (Change and transformation)
				3.13	财务 (Finance)
				3.14	选择与平衡 (Select and balance)



# 项目管理的核心内容

## ■ 项目经理的29个能力要素



真真

看到他拿的水，忽然觉得，他眼睛里除了数学，大概没有别的，他的心思太纯粹了，这世间所有的奇迹，大概都是留给这种心思纯碎的天才去突破的！

46.6w

知乎 @暗噪圈



和雅

两届IMO满分金牌，丘成桐数学竞赛4金一银，数学集训队期间创造了23.5题满分的记录（总共24个题），读博期间在数学顶刊CPAM上发了4篇论文，被誉为北大十年一出的天才，外号韦神——教主。

741

知乎 @暗噪圈

二逼

牛逼

傻逼

智商

情商



### 薛禹胜

中国工程院院士

薛禹胜在电气工程领域已经取得的贡献。他对科研事业一腔热忱，制技术研究领域取得巨大成就，被誉真，静下心来教书，潜下心来育人，研究，从内心深处真正地爱护学生，



# 项目管理的核心内容

## ■ 我能成为项目经理吗？

- 担心自己带不好团队？
- 善于处理人际关系，却对流程缺乏自信？
- 不要把这份工作想得太复杂啦！只要保证基本原则正确，就不会出太大问题。



# 项目管理的专业化

- 美国Standish集团1994年对超过8400个项目的研究表明：
  - 16%的项目实现其目标
  - 50%的项目需要补救
  - 34%的项目彻底失败
- 分析项目成功率底的深层次原因，主要的关键是：
  - 项目负责人的观念
  - 对项目管理方法的应用和理解
- 从项目经理的成长来看，他们更多的是从技术骨干中培养起来的：
  - 优点是他们在项目的专业技术上堪称一流
  - 缺点是缺乏系统的项目管理知识和丰富的项目管理经验。
- 国际上逐渐提出了项目管理专业化发展的概念，以促进项目的成功，其主要观点是：
  - 认为项目管理应该有其自身的系统理论
  - 项目管理从业人员应该具有专业化的项目管理知识



# 项目经理的职业化

- 项目经理作为项目执行的实际领导者对项目实施的成败起到非常关键的作用，项目管理的专业化发展就使得项目经理的职业化发展成为一种发展趋向。其主要原因就是：
  - 丰富的项目管理经验是领导好一个项目的基础
  - 专业化的项目管理知识是项目成功的保证
- 一个项目经理的成长应该是一个漫长的过程，需要经过许许多多成功与失败项目的系统总结
  - 需要具有应用项目管理工具和方法的基本技能
  - 更需要具有克服重重困难和综合协调的勇气和能力
- 如何成为一个职业项目经理
  - 项目经理必须努力学习现代项目管理知识体系
  - 实践是项目经理的立业之本
  - 项目经理必须努力提高自己的个人素质
  - 专业权威的项目管理认证是项目经理的能力证明



# 项目经理的职业化

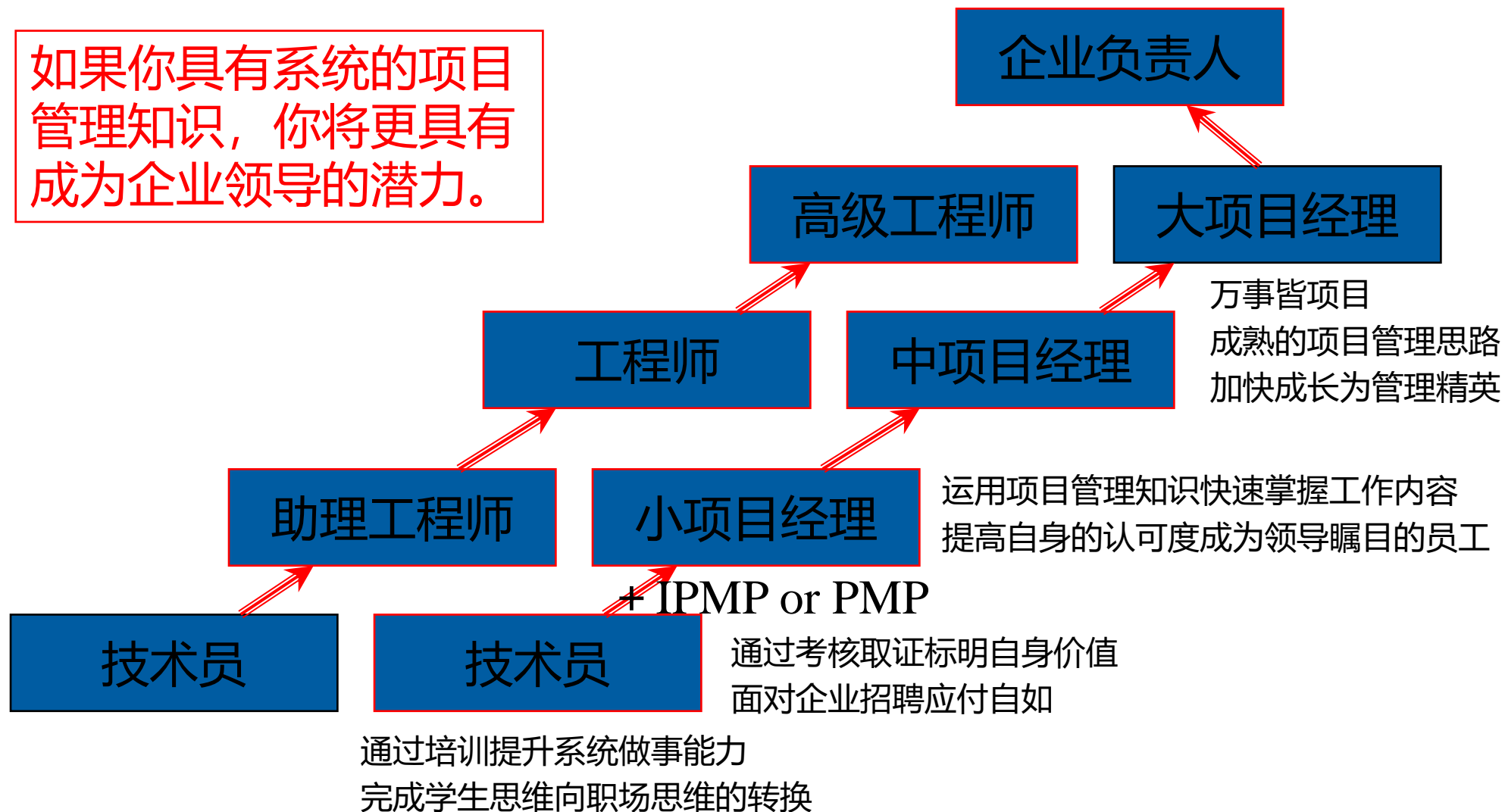
## ■ AT&T公司项目管理的职业道路

- 项目管理成员：接受6个月的项目管理岗位培训
- 成本/进度分析工程师：担任6 ~ 18个月的项目经理助理，直接向项目经理汇报
- 现场经理：做6-12个月的现场经理,负责一个大型的现场，向大项目经理汇报
- 小项目经理：独立负责一个100 ~ 300万美金的项目
- 项目经理：负责一个300 ~ 2500万美元的项目
- 大项目经理：负责一个长达多年的2500万元美金以上的项目



# 项目经理的职业化

如果你具有系统的项目管理知识，你将更具有成为企业领导的潜力。



# 项目经理职业化

## ■ PMP简介

- PMP指的是项目管理专业人士资格认证。它是由美国项目管理协会（Project Management Institute，简称PMI）发起的，严格评估项目管理人员知识技能是否具有高品质的资格认证考试。







# 项目经理职业化

## ■ IPMP简介

- 国际项目管理协会（IPMA）提出的国际项目经理资质认证（International Project Manager Professional, IPMA），美、英、德、法等60多个会员国组织认可的国际化证书体系。



# 项目经理职业化

## IPMA 全球四级证书体系 (IPMP)

Title 头衔	Capabilities 能力	Certification Process 认证程序					Validity 有效期
					Stage 1 阶段 1	Stage 2 阶段 2	Stage 3 阶段 3
国际特级项目经理 (IPMA Level A)	Competence = knowledge + experience + personal attitude			A	Application, curriculum vitae, project list, references, self assessment 申请 履历 项目清单 证明材料 自我评估	Projects director report 项目群管理报告	Inter-view 面试
国际高级项目经理 (IPMA Level B)				B		Project report 项目报告	
国际项目经理 (IPMA Level C)	能力 = 知识 + 经验 + 个人素质			C		笔试 二选一： 案例研讨或短项目报告	
国际助理项目经理 (IPMA Level D)	Knowledge 知识			D	Application, curriculum vitae, self assessment 申请 履历 自我评估	Written exam 笔试	无有效期 可选： 10 年



# 项目经理职业化

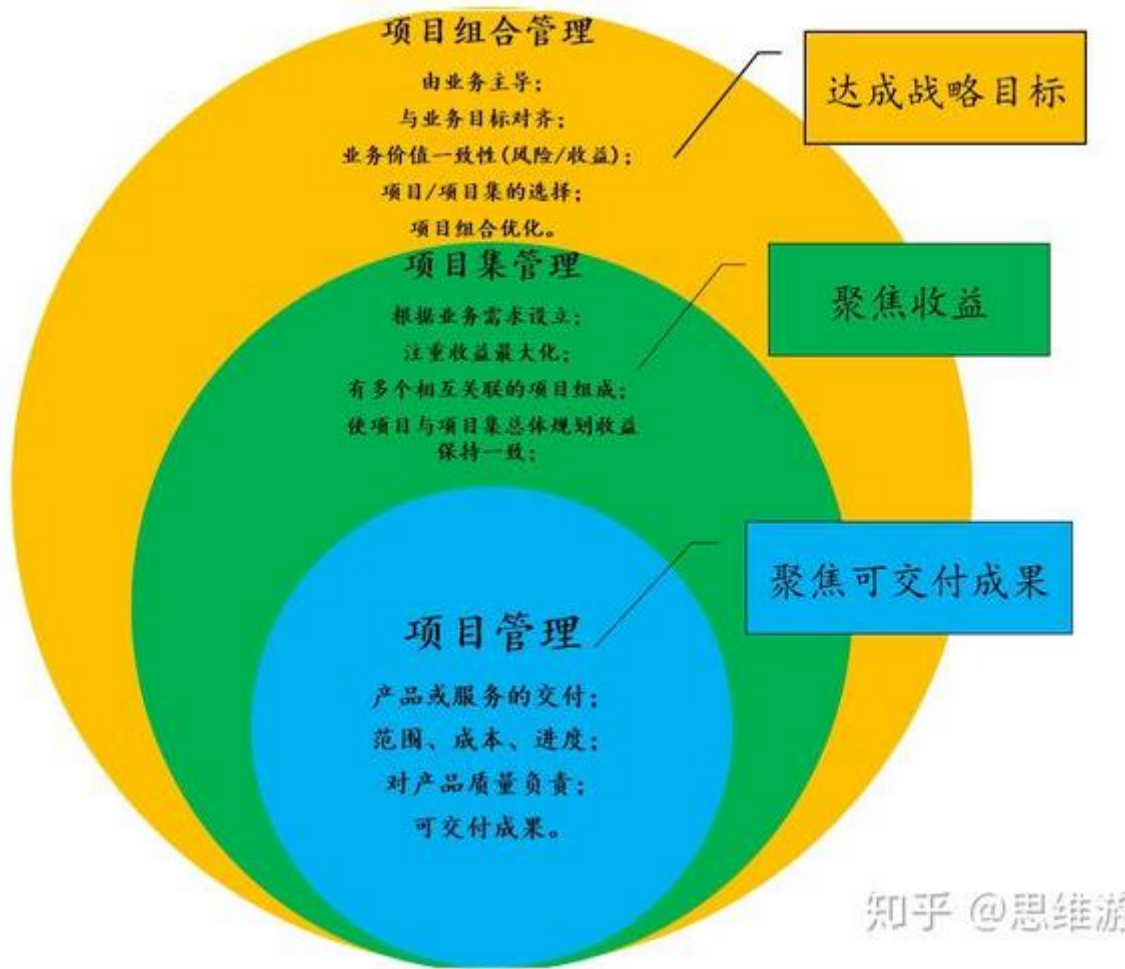
## ■ IPMP简介





# 项目管理趋势

## ■ 未来的趋势



- 【工作环境】变化
  - 线上线下结合的【综合工作模式】会长期存在
- 项目管理者【角色和责任】在变化
  - 期望项目经理具备更多的【领导和策略能力】
- 项目管理变得越来越【复杂】
- PMBOK改版对项目经理的影响
  - 培养专业的技能【多功能性】和【成长性】
  - 培养【全局思维】
  - 多问一句【为什么】
- 我们做项目管理使用了什么工具和方法不重要，项目最终能交付的[价值]更重要。



# 项目管理趋势

## ■ 应用项目管理的观念问题

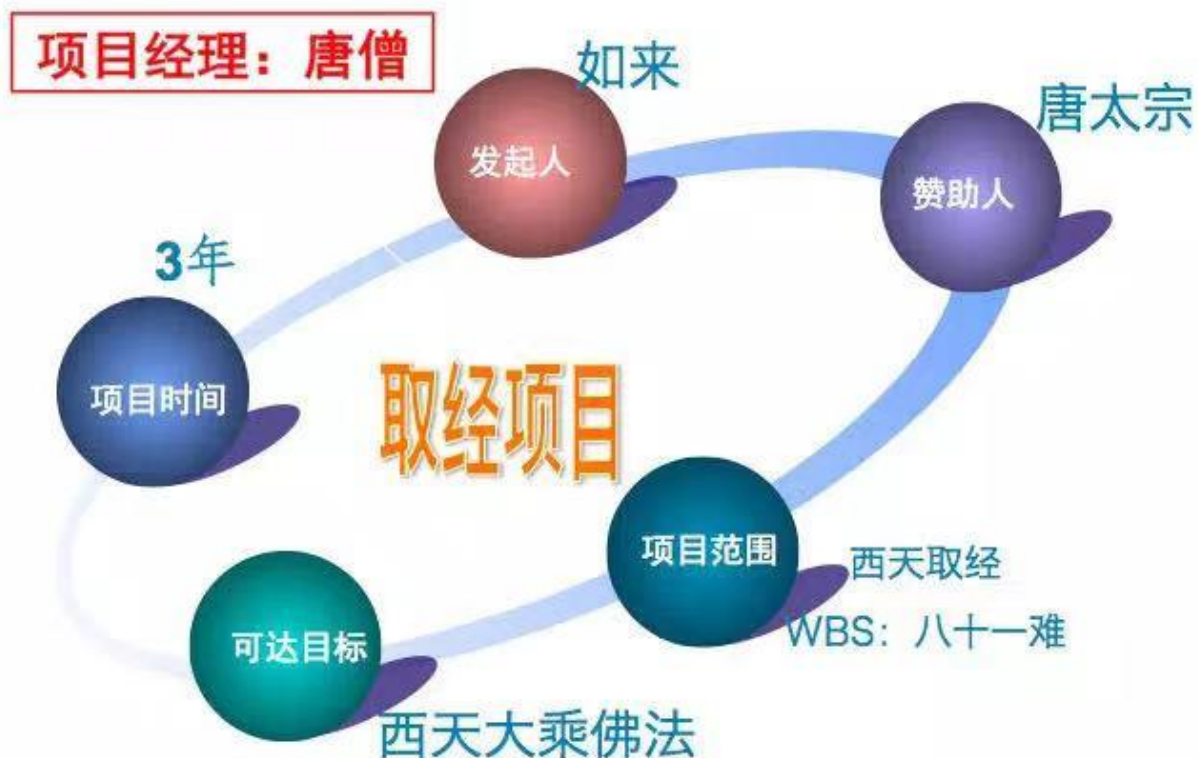
- 一种方法能适合所有项目吗？
  - 原则：项目管理考虑问题的过程适合于任何项目，无论它的规模或种类如何。
- 我的项目太小了，用不着这个！
  - 原则：思考过程不同于制作书面文件
- 如果你总是做你一直在做的事
  - 原则：如果你一直在做的事没有什么成效的话，就需要改变做事的方式
- 你如何定义项目的成功？
  - 原则：真正成功的项目是交付了预定标的、得到想要的结果，并符合干系人期望的项目



# 项目管理 — 西游记

背景：为了完成西天取经任务，组成取经团队，成员有唐僧、孙悟空、猪八戒、沙和尚、白龙马。如来是发起人，唐太宗是赞助商，唐僧是项目经理，孙悟空是技术核心，猪八戒和沙和尚是普通团员，这个团队的高层领导是观音。

唐僧为什么是项目经理？





# 项目管理 — 西游记

背景：为了完成西天取经任务，组成取经团队，成员有唐僧、孙悟空、猪八戒、沙和尚、白龙马。如来是发起人，唐太宗是赞助商，唐僧是项目经理，孙悟空是技术核心，猪八戒和沙和尚是普通团员，这个团队的高层领导是观音。

## 马斯诺需求层次理论



唐僧为什么是项目经理？



## 项目管理 — 西游记

一切皆项目，一切皆管理。任何事情完善都是一个项目管理过程，都蕴含着制定计划、实施计划、以及自我检验评估等环节。



西游记虽然各种版本不断翻新