

# 概述

## 1

# 项目管理概述

(内容主要取自于PMBOK第六版)

PMBOK是Project Management Body Of Knowledge的缩写，指项目管理知识体系的意思，具体是美国项目管理协会（PMI）对项目管理所需的知识、技能和工具进行的概括性描述。

## 1.1

### (一) 项目

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。

- ◆ **独特的产品、服务或成果。**开展项目是为了通过可交付成果达成目标。目标指的是工作所指向的结果，要达到的战略地位。要达到的目的，要取得的成果，要生产的产品，或者准备提供的服务。可交付成果指的是在某一过程、阶段或项目完成时，必须产出的任何独特并可核实的产品、成果或服务能力。可交付成果可能是有形的，也可能是无形的。

实现项目目标可能会产生以下一个或多个可交付成果：

- 一个独特的产品，可能是其他产品的组成部分、某个产品的升级版或修正版，也可能其本身就是新的最终产品（例如一个最终产品缺陷的修正）；
- 一种独特的服务或提供某种服务的能力（如支持生产或配送的业务职能）；
- 一项独特的成果，例如某个结果或文件（如某研究项目所创造的知识，可据此判断某种趋势是否存在，或判断某个新过程是否有益于社会）；
- 一个或多个产品、服务或成果的独特组合（例如一个软件应用程序及其相关文件和帮助中心服务）。

某些项目可交付成果和活动中可能存在重复的元素，但这种重复并不会改变项目工作本质上的独特性。例如，即便采用相同或相似的材料，由相同或不同的团队来建设，但每个建筑项目仍具备独特性（例如位置、设计、环境、情况、参与项目的人员）。

项目可以在组织的任何层面上开展。一个项目可能只涉及一个人，也可能涉及一组人；可能只涉及一个组织单元，也可能涉及多个组织的多个单元。

- ◆ **临时性工作。**项目的“临时性”是指项目有明确的起点和终点。“临时性”并不意味着项目的持续时间短。在以下一种或多种情况下，项目即宣告结束：

- 达成项目目标；
- 不会或不能达到目标；
- 项目资金缺乏或没有可分配资金；
- 项目需求不复存在（例如，客户不再要求完成项目，战略或优先级的变更致使项目终止，组织管理层下达终止项目的指示）；
- 无法获得所需人力或物力资源；
- 出于法律或便利原因而终止项目。

虽然项目是临时性工作，但其可交付成果可能会在项目的终止后依然存在。项目可能产生与社会、经济、材料或环境相关的可交付成果。例如，国家纪念碑建设项目就是要创造一个流传百世的可交付成果。

### (举例) 项目的例子

- 为市场开发新药
- 提供导游服务
- 合并两家企业
- 改进企业的业务流程
- 为企业采购和安装新的计算机硬件系统
- 对一个地区进行石油勘探
- 修改企业的计算机软件
- 新的制造过程的研究与开发
- 建造一座大楼

### (补充) 项目生命周期

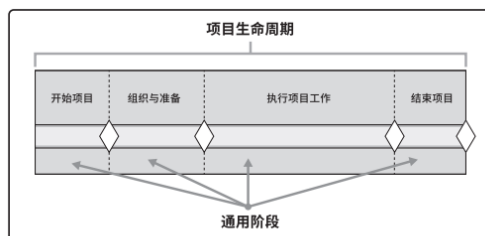
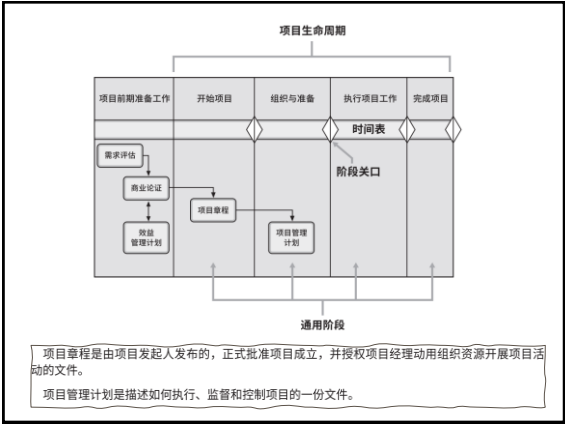


图 1-2项目生命周期的通用结构



### (二) 项目管理 (Project Management)

■ 项目管理是运用管理的知识、工具和技术于项目活动上，来达成解决项目的问题或达成项目的需求。

通俗 ■ 所谓管理包含领导 (leading)、组织 (organizing)、用人 (staffing)、计划 (planning)、控制 (controlling) 等五项主要工作。

合适 ■ 项目管理是为满足或超越项目有关各方对项目的要求与期望，运用各种相关技能、方法与工具所开展的各种计划、组织、领导、控制等方面的活动。

拔高 ■ 所谓项目管理，是项目的管理者在有限的资源约束下，运用系统的观点、理论和方法，对项目涉及的全部工作进行有效的管理。

■ 即对从项目的投资决策开始到项目结束的全过程进行计划、组织、指挥、协调、控制和评价，以实现项目目标

### (补充)

项目管理不善或缺乏项目管理可能会导致：

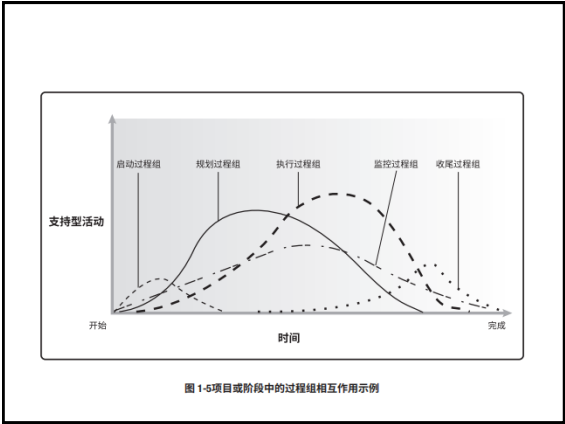
- ◆ 超过时限；
- ◆ 成本超支；
- ◆ 质量低劣；
- ◆ 返工；
- ◆ 项目范围扩大失控；
- ◆ 组织声誉受损；
- ◆ 相关方不满意；
- ◆ 正在实施的项目无法达成目标。

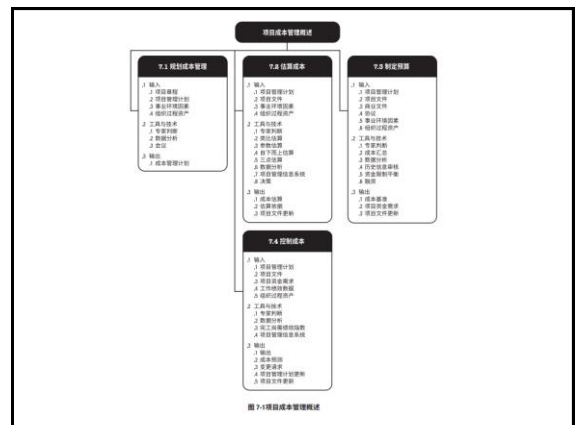
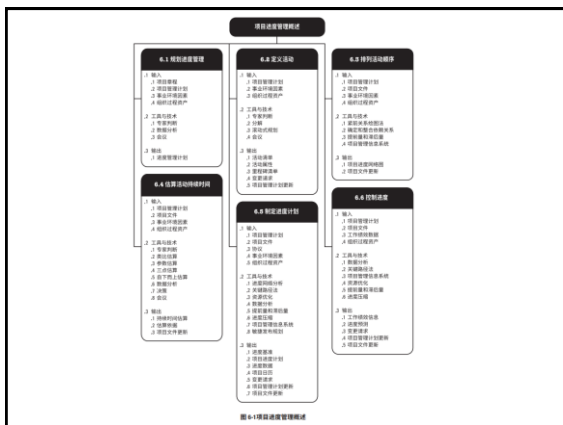
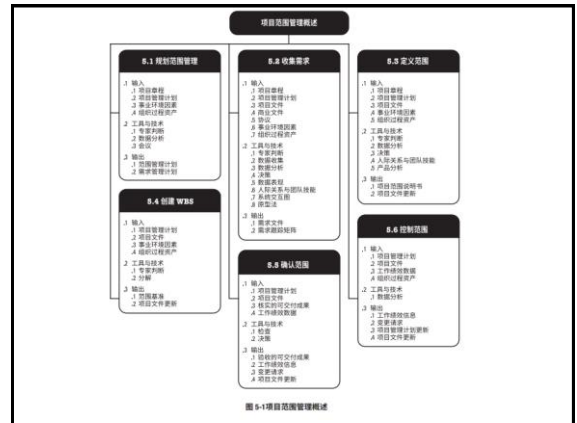
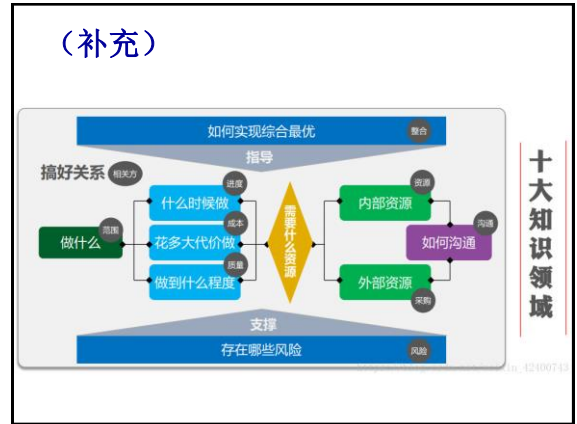
### (补充) 项目管理过程组

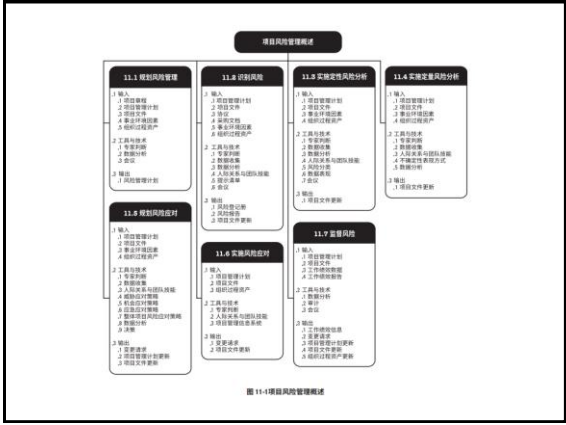
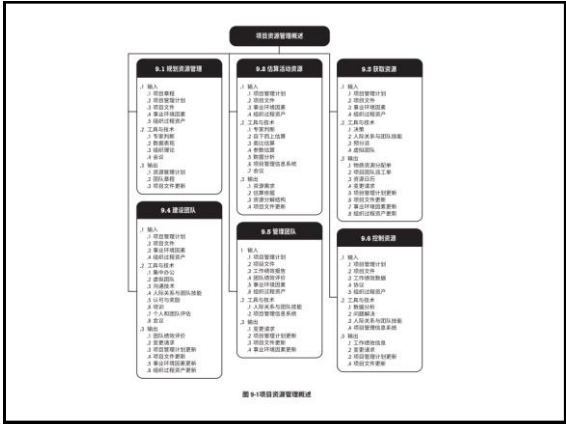
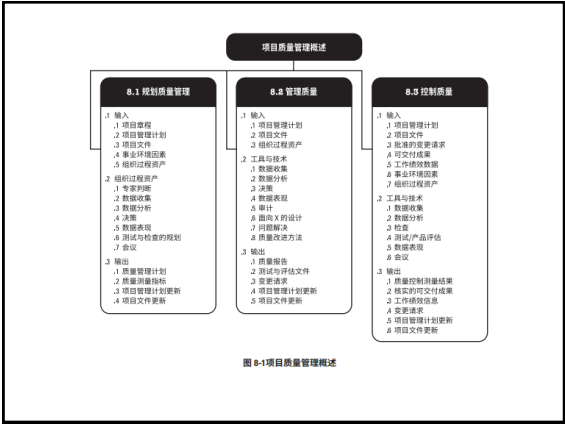
启动 规划 执行 监控 收尾

项目管理过程组指对项目管理过程进行逻辑分组，以达成项目的特定目标。过程组不同于项目阶段。项目管理过程可分为以下五个项目管理过程组：

- ◆ 启动过程组定义一个新项目或现有项目的一个新阶段，授权开始该项目或阶段的一组过程。
- ◆ 规划过程组明确项目范围，优化目标，为实现目标制定行动方案的一组过程。
- ◆ 执行过程组完成项目管理计划中确定的工作，以满足项目要求的一组过程。
- ◆ 监控过程组跟踪、审查和调整项目进展与绩效，识别必要的计划变更并启动相应变更的一组过程。
- ◆ 收尾过程组正式完成或结束项目、阶段或合同所执行的过程。

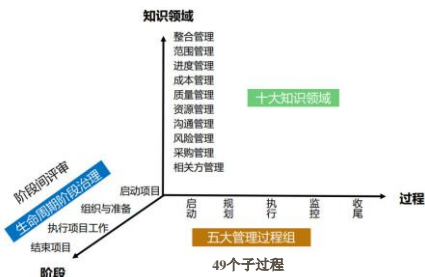






## （四）PMBOK指南框架

PMBOK指南的组成部分



## （五）案例分析

- 阅读案例“铭铭机电（YMME）工程顾问公司的项目管理”，回答如下问题：

- A商业中心机电工程项目提供的独特的产品、服务或成果是什么？
- A商业中心机电工程项目生命周期的四个阶段分别是什么？（对应案例中的哪部分内容）
- 案例是否对A商业中心机电工程项目生命周期的每个阶段所对应的项目管理过程组进行了清晰的描述？
- A商业中心机电工程项目生命周期的每个阶段主要涉及到项目管理的什么知识领域？

## （参考答案）

- A商业中心机电工程项目提供的独特的产品、服务或成果是什么？

益。机电咨询顾问的工作范围包括方案设计、初步设计、施工图设计、招投标（技术标）、配合精装修设计、现场管理、竣工验收等。其职能大概相当于国内设计院、监理、招标代理公司和一部分甲方加在一起的职能，不同的项目，提供的服务范围也不同。甲方、设计方、施工方、咨询顾问公司及监理方关系见下图3。

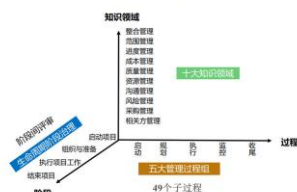
服务范围

撰写方案分析报告并审核设计院的初设和施工图；协助甲主进行招投标工作并形成招标技术文件；协助业主对投标单位进行技术、图纸等答疑工作；审核回标文件并协助甲方确定中标建议；审核施工阶段各种材料及图纸，并通过定期巡查跟进进度；协助业主进行系统的验收、试验和测试，以确定所有系统符合设计规格及按照和操作正常等。

- A商业中心机电工程项目生命周期的四个阶段分别是什么？（对应案例中的哪部分内容）
  - 启动项目
    - “3.矩阵型组织结构在A商业项目中的应用”的第一段
  - 组织与准备
    - “3.1组建项目部”
  - 执行项目工作
    - “3.2设计整体改造方案”、“3.3变更设计方案”、“3.4项目收尾”
  - 结束项目
    - “3.4项目收尾”

- 案例是否对A商业中心机电工程项目生命周期的每个阶段所对应的项目管理过程组进行了清晰的描述？
  - 没有

PMBOK指南的组成部分



- A商业中心机电工程项目生命周期的每个阶段主要涉及到项目管理的什么知识领域？
  - 启动项目
    - “3.矩阵型组织结构在A商业项目中的应用”的第一段-----项目整合管理、项目利益相关方管理
  - 组织与准备
    - “3.1组建项目部” -----项目资源管理
  - 执行项目工作
    - “3.2设计整体改造方案”、“3.3变更设计方案”、“3.4项目收尾” -----项目范围管理、项目沟通管理、项目资源管理、项目进度管理、项目质量管理
  - 结束项目
    - “3.4项目收尾” -----项目沟通管理、项目整合管理