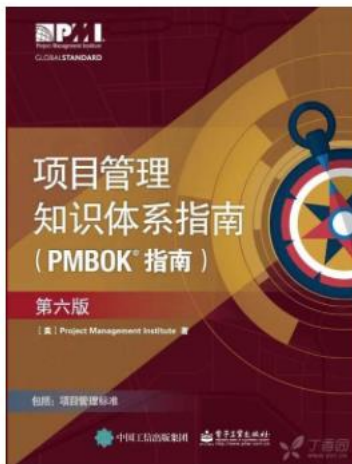


先对第一章内容做个总体介绍：

项目的概念和特征，什么是项目管理，项目集管理和项目组合管理的区别，项目与战略规划，项目与运营，项目生命周期，项目管理过程组，十五矩阵。

第一章 引论

- 1、“项目管理知识体系”：应该包含所有行业、应用领域项目管理的具体知识、技能、方法和实践。
- 2、我们发的这本巨厚的书叫“项目管理知识体系指南”简称“PMBOK 指南”。



PMBOK 指南的目的：

- 1) 收录项目管理知识体系中被“普遍公认”的“良好做法”的那一部分。
- 2) 形成的一个项目管理标准和框架，提供一套项目管理专业的通用词汇；适用于所有领域、行业的项目管理。
- 3) 标准实践中可以加以选择和裁剪；
- 4) PMBOK 指南只讨论单个项目的管理
- 5) PMBOK 指南只讨论项目管理的共性
- 6) 它是一套项目管理的指南，并不是具体的方法论。

所以这本书是教大家做什么，而不是具体的如何做

1、什么是项目？

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。

pmbok 告诉我们项目有三大特性：临时性、独特性、渐进明细。

- 1) 项目的过程是临时的，但临时并不意味着时间短。
比如：修建体育场鸟巢是个项目，这个项目用了好几年时间，这个时间很长。
过程是临时的，指的是项目有明确的起点和终点，起点是立项的时候。终点是：
 - ✓ 目标达成（正常收尾）
 - ✓ 不能达到目标项目终止（有可能是没钱了）
 - ✓ 项目需求不复存在



✓ 客户或发起人希望终止等等

虽然几年的时间并不短，但依然称它具有临时性，因为有开始、有结束

2) 结果的独特性：项目创造的可交付成果是独特的，所以导致项目的不确定性和风险。

项目创造出来的结果，PMBOK 里叫做可交付成果。

可交付成果：可以有形的产品，也可以是无形的服务能力、知识。

比如：咱们参加 PMP 培训这是一个项目，参加考试后得到的 PMP 的培训证书这是有形的产品，所掌握的项目管理知识这是无形的。这些都是可交付成果。

3) 渐进明细：可交付成果的独特性，导致了项目的不确定性，也导致了规划的渐进明细。

正因为结果独特，项目的计划不可能一步到位，随着项目的进展信息越来越详细具体、估算越来越准确，而持续改进和细化计划。由于可能发生变化，应该在整个项目生命周期中，反复开展制定项目管理计划工作，对计划进行渐进明细。


清晖项目管理
 Changeway Project Management

项目的特性和渐进明细



世界上没有完全相同的两片树叶



千里搭长棚没有不散的宴席



远看是山近看是川（青藏高原）

独特性	临时性	渐进明细
开展项目是为了通过可交付成果达成目标。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	项目的“临时性”是指项目有明确的起点和终点。“临时性”并不一定意味着项目的持续时间短。	渐进明细是指随着信息越来越详细具体、估算越来越准确，而持续改进和细化计划。渐进明细的方法使得项目管理团队可以随项目进展，对项目工作进行更为明确的定义和更为深入的管理

清晖Ryan

分章练习 1、项目管理已经成为新环境下必不可少的管理模式，以下都是项目的事例，除了：

- A. 商用喷气式飞机的研发
- B. 商业软件应用程序开发
- C. 会计人员财务统计
- D. 针对某类疾病展开的药物研究

答案：C。根据项目的特点临时性和独特性进行选择，财务统计属于运营工作，是持续的重复的。

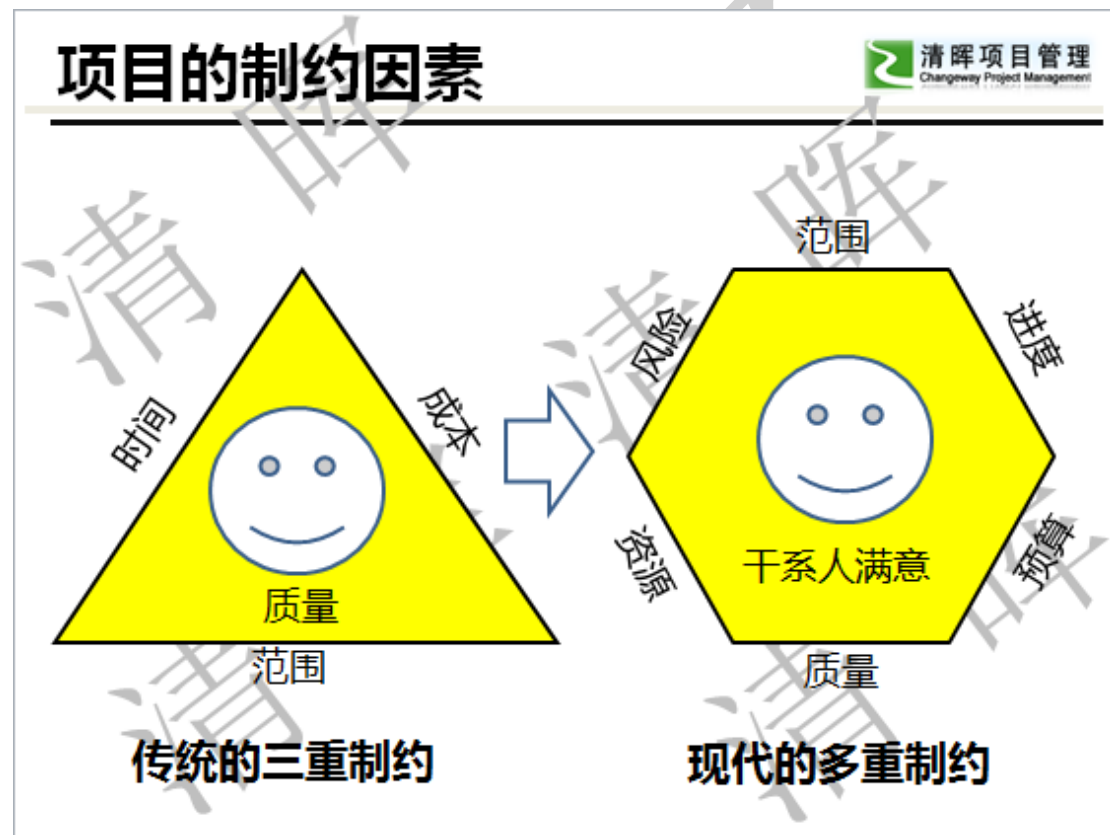
2、项目的制约因素

制约因素之间的关系是：任何一个因素发生变化，都会影响至少一个其他因素。

例如，缩短工期通常都需要提高预算，以增加额外的资源，从而在较短时间内完成同样的工作量；如果无法提高预算，则只能缩小范围或降低质量，以便在较短时间内以同样的预算金额交付项目最终成果。

传统的三重制约因素是范围、成本、时间，最终会通过质量体现出来。现代的多重制约因素，制约因素多元化，最终以干系人的满意度进行体现。

项目干系人可能对哪个因素最重要有不同的看法，使情形变得更为复杂。改变项目要求或目标可能引发更多的风险。为了取得项目成功，项目团队必须能够正确评估项目状况，平衡项目要求，并与干系人保持积极主动的沟通。



分章练习 28、以下哪些指标被认为是确定项目是否成功的重要因素：

- A. 范围、进度、质量、资源
- B. 进度、质量、风险、相关方
- C. 范围、进度、成本、质量
- D. 进度、成本、质量、风险

答案：C，传统项目管理三重制约是范围、进度、成本，外加质量，构成了三角形的三个边和中间的面积部分

3、商业价值

是指组织所从事业务的整体价值，包括全部的有形和无形价值。



- 1) 有形价值包括：货币资产、固定设施、股东权益、物品器材等
 - 2) 无形价值包括：商誉、品牌认知度、公共利益、商标等
- 对持续运营的有效管理可以创造商业价值。
对项目的投资可以提升创造商业价值的能力。

分章练习 5、关于商业价值，以下描述正确的是：

- A. 商业价值是组织从商业运作中获得的收益，这些收益往往不能量化
- B. 商业价值被视为是一种回报，即以某种投入换取时间、资金、货物或无形的回报
- C. 商业价值包括有形价值和无形价值，比如股东权益就是无形价值的体现方式
- D. 商业价值关乎投资者的期望，所以项目经理必须首先是一个商业分析师

答案：B，参考 PMBOK7，原话。收益是可以量化的，排除 A；股东权益是有形价值，排除 C；项目经理不是商业分析师，排除 D。

4、什么是项目管理？

- 1) 项目管理是将知识、技能、工具与技术应用于项目活动，以满足项目的要求。
项目管理通过合理运用和整合 49 个项目管理过程得以实现。
- 2) 49 个项目管理过程归类于五大过程组：启动、规划、执行、监控、收尾。
项目可能各种各样，但是项目管理的过程和过程组是通用的。
- 3) 项目管理需要满足并平衡相互制约的多重因素，比如：范围、质量、进度、预算、资源、风险。

5、项目集管理、项目组合管理：

单个项目叫项目管理，多个项目可能就会是项目集、项目组合。虽然 PMBOK 讨论的是单个项目的管理，但项目集与项目组合的基本概念我们也要做基本的区分。

- 1、项目集：是一组相互关联且被协调管理的项目、子项目集和项目集活动。

项目集重点关注项目间的依赖关系，找到管理这些依赖关系的最佳方法，打包一起管，实现 1+1>2 的效果。

比如：参加英文培训+大学英语考试 CET 四六级、托福、雅思考试。这是一组项目集。互相关联性都是英语培训考试、有依赖关系。

- 2、项目组合：是为了实现战略目标组合在一起管理的项目、项目集、子项目组合和运营工作。

为实现战略目标或便于管理而组合在一起的项目，不一定彼此有依赖关系或直接相关，但可共享资源、供应商、技术等，关注资源的优先分配。

比如：周杰伦自己的本行是歌手，应该唱歌开演唱会，但是现在还做一些与本行没有关系的事，开餐厅、卖古董、开健身房等等，这些事不一定直接相关，但它是关注资源（周杰伦的钱）的优先分配，到底钱先用来开餐厅还是开健身房？并且共享了周杰伦这位共同的雇主。

3、项目集、项目组合和项目之间的关系：

项目组合中可以包含若干项目集或项目，项目集可以包含若干项目。

✚ 小结：主要搞清楚项目组合、项目集的区别

项目集关注项目之间的依赖关系、关联性；项目集包含了多个项目

项目组合关注资源分配的优先顺序，看看哪个项目优先级更高，就把资源给谁。项目组合包含了项目集、项目，项目组合大于项目集。

项目集和项目组合		
	项目集	项目组合
对象	项目	项目集、项目、运营
内容	项目之间的依赖关系	项目之间的优先级，资源的分配
辩证关系	以正确的方式开展项目集和项目： 项目集和项目管理，就是负责具体的项目管理和执行，是要把自己负责的项目做好。	开展正确的项目集和项目： 项目组合统筹好多项目，项目集，哪个项目带来的收益大，重要，优先做哪一个，资源也会倾斜。
举例	蚂蚁金服旗下，支付宝、余额宝、蚂蚁小贷、招财宝，互相之间是有依赖关系的	腾讯旗下同时开发多款吃鸡游戏，他们的战略目标一致，就是为了和网易竞争，但是他们之间没有依赖关系，甚至是竞争关系。

清晖Ryan

分章练习 11、你所在的组织正在建设当地一个基础设施项目，涉及内容包括油气站建设、居民供水、供电、市政道路、以及市火车站等建设，组织决定将供水项目归为一类、供电项目归为一类，通过这种模式来开展基础设施项目的建设，这是一个：

- A. 大型项目
- B. 项目组合
- C. 项目集
- D. 项目

答案：B，参考 PMBOK15。并没有说项目之间存在依赖关系，是为了实现组织目标分类来进行管理。

6、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。

所以启动一个项目的原因可能会有很多种，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

7、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。

分章练习 12、关于项目和运营，说法错误的是

- A. 项目和运营会在产品生命周期的不同节点交叉
- B. 运营管理关注产品的持续生产和（或）服务的持续运作
- C. 运营管理重点关注把各种输入转变为输出的过程
- D. 项目和运营的共同特点都是受制于时间的临时性

答案：D，参考 PMBOK16，运营是持续性的，不是临时性的

8、项目生命周期

8.1、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。

不同的项目的可能会有不同的划分方法

有可能 2 阶段、3 阶段、4 阶段。。。

但 pmbok 会有一个通用的推荐方法，他认为大多数项目这么划分比较好。

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）。