



信息系统项目管理师课程

---第1轮：项目管理概述

马军老师



项目管理概述

联系QQ: 56704360

6.1 PMBOK的发展

无重要考点

6.2 项目基本要素

6.2.1 项目基础

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。

1、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。目标是所指向的结果、要取得的战略地位、要达到的目的、要获得的成果、要生产的产品或者要提供的服务。可交付成果是指在某一过程、阶段或项目完成时，形成的独特并可验证的产品、成果或服务。可交付成果可能是有形的，也可能是无形的。

项目管理概述

2、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”并不一定意味着项目的持续时间短。项目可宣告结束的情况主要包括：达成项目目标；不能达到目标；项目资金耗尽或不再获得资金支持；对项目的需求不复存在；无法获得所需的人力或物力资源；出于法律或其他原因终止项目等。

3、项目驱动变更

项目驱动组织进行变更。从业务价值角度看，项目旨在推动组织从一个状态转到另一个状态，从而达成特定目标，获得更高的业务价值。

项目管理概述

4、项目创造业务价值

业务价值是从组织运营中获得的可量化的净效益。项目的业务价值指特定项目的成果能够为干系人带来的效益。项目带来的效益可以是有形的、无形的或两者兼而有之。

5、项目启动背景

促进项目创建的因素多种多样。组织领导者启动项目是为了应对影响该组织持续运营和业务战略的因素。这些因素说明了项目的启动背景，它们最终应与组织的战略目标以及各个项目的业务价值相关联。

项目管理概述

6.2.2 项目管理的重要性

项目管理就是将知识、技能、工具与技术应用于项目活动，以满足项目的要求。通过合理地应用并整合特定的项目管理过程，项目管理使组织能够有效并高效地开展项目。

6.2.3 项目成功的标准

- 1、时间、成本、范围和质量等项目管理测量指标，历来被视为确定项目是否成功的最重要的因素。确定项目是否成功还应考虑项目目标的实现情况。
- 2、明确记录项目目标并选择可测量的目标是项目成功的关键。
- 3、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沟通。如果项目能够与组织的战略方向持续保持一致，项目成功的概率就会显著提高。

项目管理概述

6.2.4 项目、项目集、项目组合和运营管理之间的关系

1、概述

1、一个项目可以采用三种不同的模式进行管理：独立项目（不包括在项目集或项目组合中）、在项目集内、在项目组合内。

2、为达成组织的一系列目的和目标，可能需要实施多个项目。在这种情况下，项目可能被归入项目集中。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，目的是为了获得分别管理无法获得的利益。

3、项目组合是指为实现战略目标而组合在一起管理的项目、项目集、子项目组合和运营工作。

项目管理概述

4、项目组合、项目集、项目和运营在特定情况下是相互关联的。

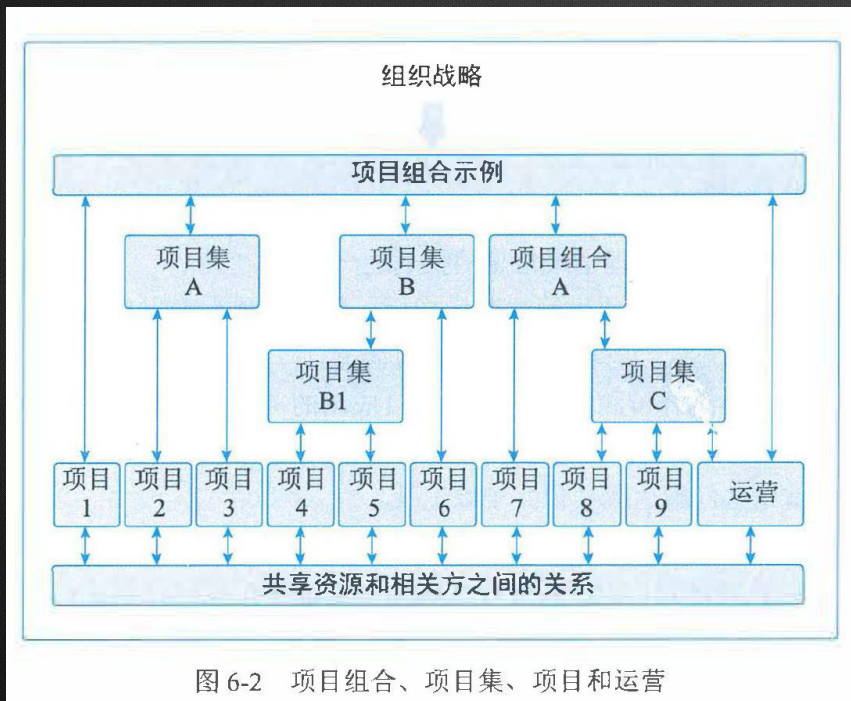


图 6-2 项目组合、项目集、项目和运营

项目管理概述

5、图6-2所示的项目组合结构表明了项目集、项目、共享资源和干系人之间的关系。项目组合能够促进这项工作的有效治理和管理，从而有助于实现组织战略和相关优先级。在开展组织和项目组合规划时，要基于风险、资金和其他考虑因素对项目组合组件进行优先级排列。项目组合有利于组织了解战略目标在项目组合中的实施情况，还能适当促进项目组合、项目集和项目治理的实施与协调。这种协调治理方式可以合理分配资源，为实现预期绩效和效益分配人力、财力和实物资源。

6、从组织的角度看：①项目和项目集管理的重点在于以“正确”的方式开展项目集和项目，即“正确地做事”；
②项目组合管理则注重于开展“正确”的项目集和项目，即“做正确的事”。

项目管理概述

表 6-3 项目、项目集、项目组合管理的比较

	项目	项目集	项目组合
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	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，以便获得分别管理所无法获得的效益	项目组合是为实现战略目标而组合在一起管理的项目、项目集、子项目组合和运营工作的集合
范围	项目具有明确的目标，范围在整个项目生命周期中是渐进明晰的	项目集的范围包括其项目集组件的范围。项目集通过确保各项目集组件的输出和成果协调互补，为组织带来效益	项目组合的组织范围随着组织战略目标的变化而变化
变更	项目经理对变更和实施过程做出预期，实现对变更的管理和控制	项目集的管理方法是随着项目集各组件成果和输出的交付，在必要时接受和适应变更，优化效益实现	项目组合经理持续监督更广泛的内外部环境的变更
规划	在整个项目生命周期中，项目经理渐进明晰高层级信息，将其转化为详细的计划	项目集的管理利用高层级计划，跟踪项目集组件的依赖关系和进展。项目集计划也用于在组件层级指导规划	项目组合经理建立并维护与项目组合整体有关的必要过程和沟通
管理	项目经理为实现项目目标而管理项目团队	项目集由项目集经理管理，其通过协调项目集组件的活动，确保项目集效益按预期实现	项目组合经理可管理或协调项目组合管理人员或对项目组合整体负有报告职责的项目集和项目人员
监督	项目经理监控项目开展中生产产品、提供服务或成果的工作	项目集经理监督项目集组件的进展，确保整体目标、进度计划、预算和项目集效益的实现	项目组合经理监督战略变更以及总体资源分配、绩效成果和项目组合风险
成果	项目的成功通过产品和项目的质量、时间表、预算的依从性以及客户满意度水平进行衡量	项目集的成功通过项目集向组织交付预期效益的能力以及项目集交付所述效益的效率和效果进行衡量	项目组合的成功通过项目组合的总体投资效果和实现的效益进行衡量

项目管理概述

2、项目集管理

项目集管理指在项目集中应用知识、技能与原则来实现项目集的目标，获得分别管理项目集组成部分所无法实现的利益和控制。项目集组成部分指项目集中的项目和其他项目集。项目管理注重项目内部的依赖关系，以确定管理项目的最佳方法。项目集管理注重项目集组成部分之间的依赖关系，以确定管理这些项目的最佳方法。

建立一个新的通信卫星系统就是项目集的一个实例，其所辖项目包括卫星与地面站的设计和建造、卫星发射以及系统整合。

项目管理概述

联系QQ: 56704360

3、项目组合管理

项目组合是指为实现战略目标而组合在一起管理的项目、项目集、子项目组合和运营工作。项目组合管理是指为了实现战略目标而对一个或多个项目组合进行的集中管理。项目组合中的项目集或项目不一定存在彼此依赖或直接相关的关联关系。

4、运营管理

运营管理关注产品的持续生产、服务的持续提供。运营管理使用最优资源满足客户要求，以保证组织或业务持续高效地运行。

5、运营与项目管理

无重要考点

项目管理概述

6、组织级项目管理和战略

项目组合、项目集和项目都需要符合组织战略，由组织战略驱动，并以不同的方式服务于战略目标的实现：①项目组合管理通过选择适当的项目集或项目，对工作进行优先级排序，并提供所需资源，与组织战略保持一致；②项目集管理通过对其组成部分进行协调，对它们之间的依赖关系进行控制，从而实现既定收益；③项目管理使组织的目标得以实现。

项目管理概述

6.2.5 项目内外部运行环境

1、组织过程资产

(1) 过程资产：包括工具、方法论、方法、模板、框架、模式或PMO资源。

(2) 治理文件：包括政策和流程。

(3) 数据资产：包括以前项目的数据库、文件库、度量指标、数据和工件。

(4) 知识资产：包括项目团队成员、主题专家和其他员工的隐性知识。

(5) 安保和安全：包括对设施访问、数据保护、保密级别和专有秘密的程序和实践等。

项目管理概述

2、组织内部的事业环境因素

- (1) 组织文化、结构和治理
- (2) 设施和资源的物理分布
- (3) 基础设施
- (4) 信息技术软件
- (5) 资源可用性
- (6) 员工能力

项目管理概述

3、组织外部的事业环境因素

- (1) 市场条件
- (2) 社会和文化影响因素
- (3) 监管环境
- (4) 商业数据库
- (5) 学术研究
- (6) 行业标准
- (7) 财务考虑因素
- (8) 物理环境因素

项目管理概述

6.2.6 组织系统

项目运行时会受到项目所在的组织结构和治理框架的影响与制约。

为有效且高效地开展项目，项目经理需要了解组织内的组织机构及职责分配情况，帮助自己有效地利用其权力、影响力、能力、领导力等，以便成功完成项目。

1、治理框架

无重要考点

2、管理要素

无重要考点

项目管理概述

3、组织结构类型

表 6-4 组织结构对项目的影响

组织结构类型	项目特征					
	工作安排人	项目经理批准	项目经理的角色	资源可用性	项目预算管理人	项目管理人员
系统型或简单型	灵活：人员并肩工作	极少或无	兼职；工作角色（如协调员）指定与否不限	极少或无	负责人或操作员	极少或无
职能（集中式）	正在进行的工作（例如，设计、制造）	极少或无	兼职；工作角色（如协调员）指定与否不限	极少或无	职能经理	兼职
多部门（职能可复制，各部门几乎不会集中）	其中之一：产品、生产过程、项目组合、项目集、地理区域、客户类型	极少或无	兼职；工作角色（如协调员）指定与否不限	极少或无	职能经理	兼职
矩阵－强	按工作职能，项目经理作为一个职能	中到高	全职指定工作角色	中到高	项目经理	全职
矩阵－弱	工作职能	低	兼职；作为另一项工作的组成部分，并非指定工作角色，如协调员	低	职能经理	兼职
矩阵－均衡	工作职能	低到中	兼职；作为一种技能的嵌入职能，不可以是指定工作角色（如协调员）	低到中	混合	兼职
项目导向（复合、混合）	项目	高到几乎全部	全职指定工作角色	高到几乎全部	项目经理	全职
虚拟	网络架构，带有与他人联系的节点	低到中	全职或兼职	低到中	混合	全职或兼职
混合型	其他类型的混合	混合	混合	混合	混合	混合
PMO	其他类型的混合	高到几乎全部	全职指定工作	高到几乎全部	项目经理	全职

项目管理概述

1、项目管理办公室（PMO）是项目管理中常见的一种组织结构，PMO 对与项目相关的治理过程进行标准化，并促进资源、方法论、工具和技术共享。PMO 有如下几种不同类型：

（1）支持型：支持型PMO担当顾问的角色，向项目提供模板、最佳实践、培训，以及来自其他项目的信息和经验教训。这种类型的PMO其实就是一个项目资数据库，对项目的控制程度很弱。

（2）控制型：控制型PMO不仅给项目提供支持，而且通过各种手段要求项目服从。这种类型PMO对项目的控制程度属于中等。他可能要求项目：一是采用项目管理框架或方法论；二是使用特定的模板、格式和工具；三是遵从治理框架。

（3）指令型：指令型PMO直接管理和控制项目。项目经理由PMO指定并向其报告。这种类型的PMO对项目的控制程度很高。

项目管理概述

2、PMO 的一个主要职能是通过各种方式向项目经理提供支持，包括：

- ①对PMO所辖全部项目的共享资源进行管理；
- ②识别和制定项目管理方法、最佳实践和标准；
- ③指导、辅导、培训和监督；
- ④通过项目审计，监督项目对项目管理标准、政策、程序和模板的合规性；
- ⑤制定和管理项目政策、程序、模板及其他共享的文件（组织过程资产）；
- ⑥对跨项目的沟通进行协调等。

项目管理概述

6.2.7 项目管理和产品管理

1、产品是指可量化生产的工件（包括服务及其组件）。产品既可以是最终制品，也可以是组件制品。产品管理涉及将人员、数据、过程和业务系统整合，以便在整个产品生命周期中创建、维护和开发产品（或服务）。产品生命周期是指一个产品从引入、成长、成熟到衰退的整个演变过程的一系列阶段。

2、产品管理可以表现为如下三种不同的形式。

- (1) 产品生命周期中包含项目集管理
- (2) 产品生命周期中包含单个项目管理
- (3) 项目集内的产品管理

项目管理概述

6.3项目经理的角色

6.3.1项目经理的定义

项目经理的角色不同于职能经理或运营经理。一般而言，职能经理专注于对某个职能领域或业务部门的管理监督。运营经理负责保证业务运营的高效性。项目经理则由执行组织委派，负责领导团队实现项目目标。

6.3.2项目经理的影响力范围

1、概述

无重要考点。

2、项目

无重要考点。

项目管理概述

3、组织

无重要考点。

4、行业

无重要考点。

5、专业学科

无重要考点。

6、跨领域

无重要考点。

项目管理概述

6.3.3项目经理的能力

1、概述

项目经理需要平衡这三种技能。

(1) 项目管理：与项目、项目集和项目组合管理特定领域相关的知识、技能和行为，可以帮助达成项目目标。

(2) 战略和商务：关于行业和组织的专业技能和知识，有助于提高绩效并取得更好的业务成果。

(3) 领导力：指导、激励和带领团队所需的知识、技能和行为，可以帮助组织达成业务目标。

2、项目管理技能

项目管理技能指有效运用项目管理知识实现项目集或项目的预期成果的能力。

项目管理概述

3、战略和商务管理技能

战略和商务管理技能包括了解组织概况、有效协商，以及执行有利于战略调整 and 创新的决策及行动的能力。

4、领导力技能

领导力对组织项目是否成功至关重要，领导力技能指导、激励和带领团队的能力。这些技能包括协商、抗压、沟通、解决问题、批判性思考和人际关系技能等。

项目管理概述

联系QQ: 56704360

5、领导力与管理

表 6-5 团队管理与团队领导力的区别

管理	领导力
直接利用职位权力	利用关系的力量指导、影响与合作
维护	建设
管理	创新
关注系统和架构	关注人际关系
依赖控制	激发信任
关注近期目标	关注长期愿景
了解方式和时间	了解情况和原因
关注赢利	关注范围
接受现状	挑战现状
正确地做事	做正确的事
关注可操作性的问题和问题的解决	关注愿景、一致性、动力和激励

项目管理概述

1、项目经理可以采用多种领导力风格，包括：

①放任型（允许团队自主决策和设定目标，又被称为“无为而治型”）；

②交易型（根据目标、反馈和成就给予奖励）；

③服务型（做出服务承诺，处处先为他人着想；关注他人的成长、学习、发展、自主性和福利；关注人际关系、团体与合作；服务优先于领导）；

④变革型（通过理想化特质和行为、鼓舞性激励、促进创新和创造，以及个人关怀提高追随者的能力）；

⑤魅力型（能够激励他人；精神饱满、热情洋溢、充满自信；说服力强）；

⑥交互型（结合了交易型、变革型和魅力型领导的特点）等

项目管理概述

6.4 价值驱动的项目管理知识体系

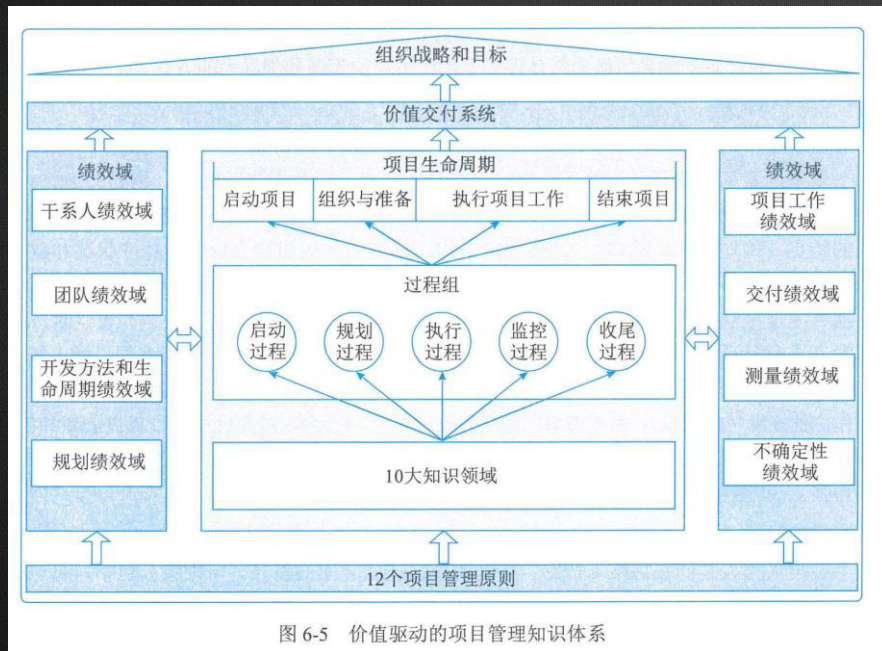


图 6-5 价值驱动的项目管理知识体系

项目管理概述

6.4.1 项目管理原则

1、原则一：勤勉、尊重和关心他人

项目管理者在遵守内部和外部准则的同时，应该以负责任的方式行事，以正直、关心和可信的态度开展活动，同时对其所负责的项目的财务、社会和环境的影响做出承诺。

2、原则二：营造协作的项目管理团队环境

项目团队由具有多样的技能、知识和经验的成员组成。协同工作的项目团队可以更有效率、有效果地实现共同的目标。

3、原则三：促进干系人有效参与

积极主动地让干系人参与进来，最大限度促使项目成功和客户满意。

项目管理概述

4、原则四：聚焦于价值

针对项目是否符合商业目标以及预期收益和价值，进行持续评估并作出调整。

5、原则五：识别、评估和响应系统交互

从整体角度识别、评估和响应项目的内外部环境，积极地推进项目绩效。

6、原则六：展现领导力行为

展现并调整领导力行为，为项目团队和成员提供支持。

7、原则七：根据环境进行裁剪

根据项目的背景及其目标、干系人、治理和环境的不同应用合适的项目开发方法，使用“合适”的过程来实现预期成果，同时最大化价值、管理成本并提高速度。

项目管理概述

8、原则八：将质量融入到过程和成果中

保持关注过程和质量，过程和质量要符合项目目标并与干系人提出的需求、用途和验收标准保持一致。

9、原则九：驾驭复杂性

不断评估和确定项目的复杂性，使项目团队能够在整个生命周期中，成功找到正确的方法应对复杂情况。

10、原则十：优化风险应对

持续评估风险（包括机会和威胁），并采取应对措施，控制其对项目及其成果的影响（机会最大化，威胁最小化）。

11、原则十一：拥抱适应性和韧性

将适应性和韧性融入组织和项目团队的方法之中，可以帮助项目适应变革。

项目管理概述

12、原则十二：为实现目标而驱动变革

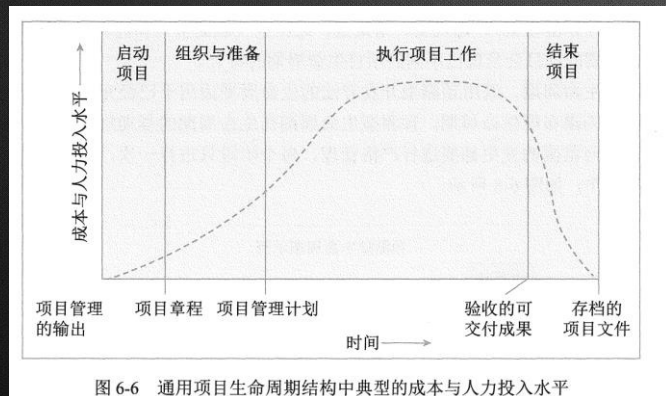
驱动变革，使受影响者做好准备，采用新的过程并执行新的方法，完成从当前状态过渡到项目成果所带来的预期的未来状态。

项目管理概述

6.4.2 项目生命周期和项目阶段

1、项目生命周期和项目阶段

1、项目生命周期指项目从启动到完成所经历的一系列阶段，这些阶段之间的关系可以顺序、迭代或交叠进行。项目生命周期适用于任何类型的项目。所有项目都呈现包含启动项目、组织与准备、执行项目工作和结束项目4个项目阶段的通用的生命周期结构。



项目管理概述

2、通用的生命周期结构具有的特征：①成本与人力投入在开始时较低，在工作执行期间达到最高，并在项目快要结束时迅速回落。②风险与不确定性在项目开始时最大，并在项目的整个生命周期中随着决策的制定与可交付成果的验收而逐步降低；做出变更和纠正错误的成本，随着项目越来越接近完成而显著增高。

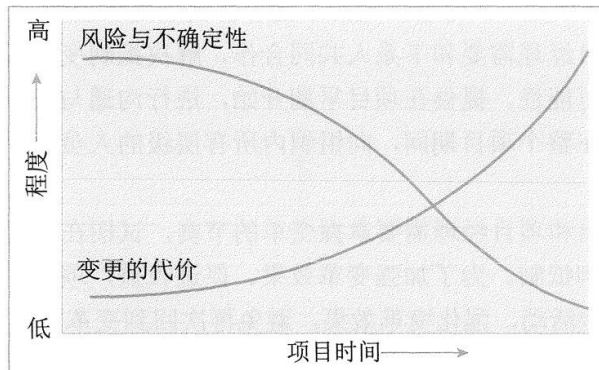


图 6-7 项目风险与不确定性随时间的变化趋势

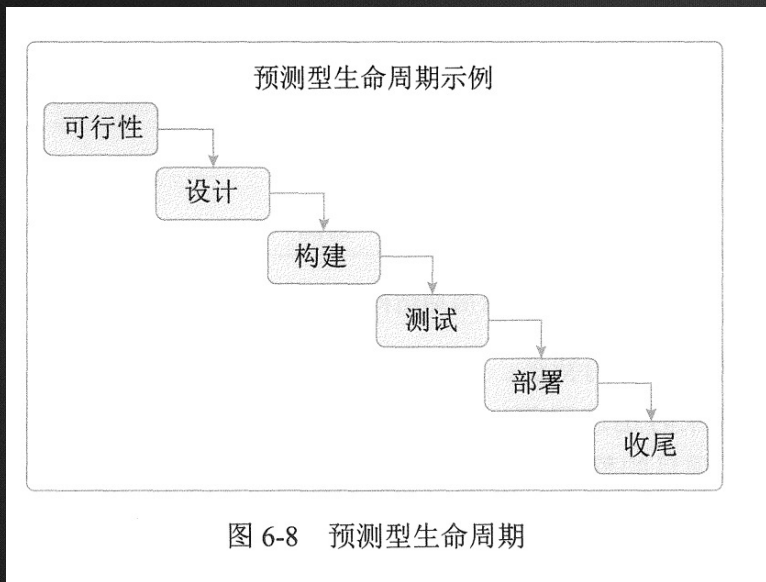
项目管理概述

2、项目生命周期类型

在项目生命周期内的一个或多个阶段通常会对产品、服务或成果进行开发，开发生命周期可分为预测型（计划驱动型）、迭代型、增量型、适应型（敏捷型）和混合型多种类型，采用不同的开发生命周期的项目会呈现出不同的项目生命周期的特点。

（1）预测型生命周期。采用预测型开发方法的生命周期适用于已经充分了解并明确确定需求的项目，又称为瀑布型生命周期。预测型生命周期在生命周期的早期阶段确定项目范围、时间和成本，对任何范围的变更都要进行严格管理，每个阶段只进行一次，每个阶段都侧重于某一特定类型的工作，如图 6-8 所示。

项目管理概述



高度预测型项目范围变更很少，干系人之间有高度共识。这类项目会受益于前期的详细规划，但有些情况（如增加范围、需求变化或市场变化）会导致某些阶段重复进行。

项目管理概述

(2) 迭代型生命周期。采用迭代型生命周期的项目范围通常在项目生命周期的早期确定，但时间及成本会随着项目团队对产品理解的不深入而定期修改，如图 6-9 所示。

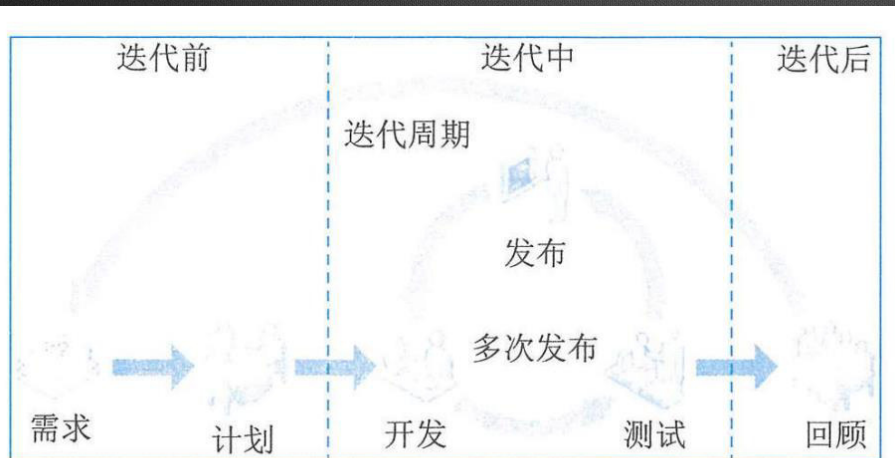
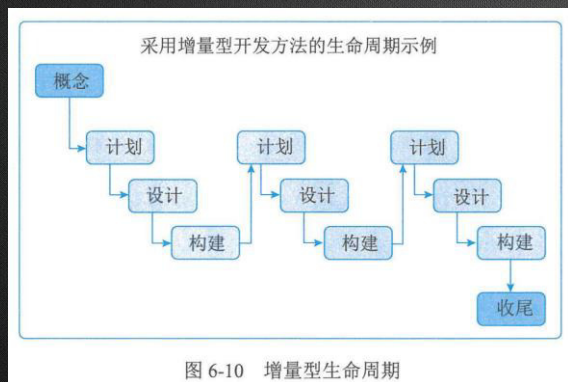


图 6-9 迭代型生命周期

项目管理概述

(3) 增量型生命周期。采用增量型生命周期的项目通过在预定的时间区间内渐进增加产品功能的一系列迭代来产出可交付成果。只有在最后一次迭代之后，可交付成果具有了必要和足够的能力，才能被视为完整的，如图 6-10 所示



迭代方法和增量方法的区别：迭代方法是通过一系列重复的循环活动来开发产品，而增量方法是渐进地增加产品的功能。

项目管理概述

(4) 适应型生命周期。采用适应型开发方法的项目又称敏捷型或变更驱动型项目，适合于需求不确定，不断发展变化的项目。在每次迭代前，项目和产品愿景的范围被明确定义和批准，每次迭代（又称“冲刺”）结束时，客户会对具有功能性的可交付物进行审查。审查时关键干系人会提供反馈，项目团队会更新项目待办事项列表，以确定下一次迭代中特性和功能的优先级，如图 6-11 所示。适应型项目生命周期的特点是先基于初始需求制定一套高层级计划，再逐渐把需求细化到适合特定规划周期所需的详细程度。

项目管理概述

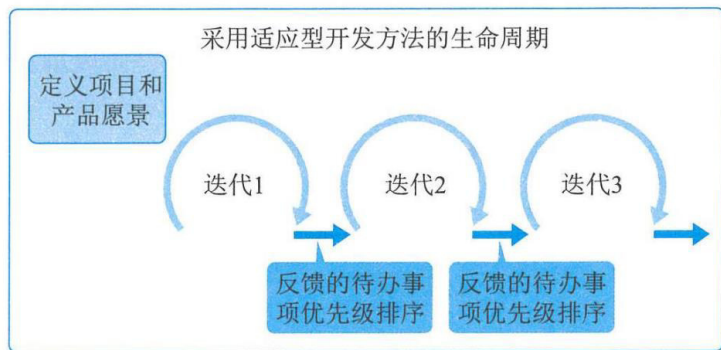


图 6-11 适应型生命周期

(5) 混合型生命周期。混合型生命周期是预测型生命周期和适应型生命周期的组合。

项目管理概述

表 6-6 各生命周期之间的联系与区别

预测型	迭代型与增量型	适应型
需求在开发前预先确定	需求在交付期间定期细化	需求在交付期间频繁细化
针对最终可交付成果制订交付计划，然后在项目结束时一次交付最终产品	分次交付整体项目或产品的各个子集	频繁交付对客户有价值的各个子集
尽量限制变更	定期把变更融入项目	在交付期间实时把变更融入项目
关键干系人在特定里程碑点参与	关键干系人定期参与	关键干系人持续参与
通过对基本已知的情况编制详细计划来控制风险和成本	通过用新信息逐渐细化计划来控制风险和成本	随着需求和制约因素的显现而控制风险和成本

项目管理概述

6.4.3 项目管理过程组

1、项目管理过程组是为了达成项目的特定目标，对项目管理过程进行的逻辑上的分组。项目管理过程组不同于项目阶段：①项目管理过程组是为了管理项目针对项目管理过程进行逻辑；②项目阶段是项目从开始到结束所经历的一系列阶段，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标志。

2、项目管理过程可分为以下五个项目管理过程组：

（1）启动过程组：定义了新项目或现有项目的新阶段，启动过程组授权一个项目或阶段的开始。

（2）规划过程组：明确项目范围、优化目标，并为实现目标制订行动计划。

项目管理概述

(3) 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。

(4) 监控过程组：跟踪、审查和调整项目进展与绩效，识别变更并启动相应的变更。

(5) 收尾过程组：正式完成或结束项目、阶段或合同。

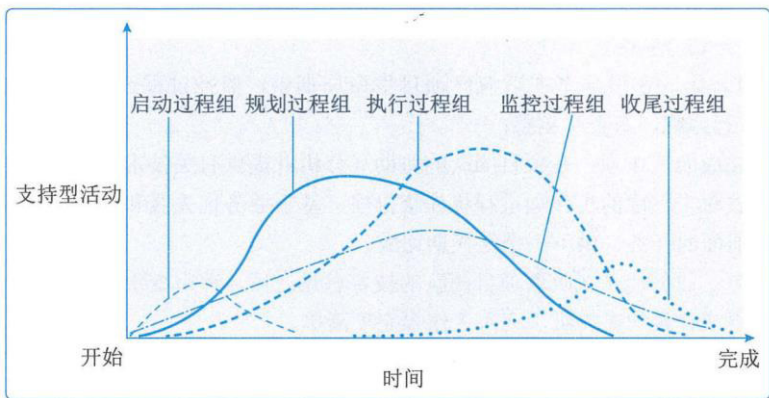


图 6-12 项目阶段中过程组的相互作用

项目管理概述

1、适应型项目中的过程组

(1) 启动过程组。在采用适应型生命周期的项目上，启动过程通常要在每个迭代期开展。适应型项目非常依赖知识丰富的干系人代表，他们要能够持续地表达需要和意愿，并不断针对新形成的可交付成果提出反馈意见。因此应该在项目开始时识别出这些关键干系人，以便在开展执行和监控过程组时与他们频繁互动，获得的反馈意见能够确保项目交付出正确的成果。同时，随着项目进展优先级和情况会动态变化，项目制约因素和项目成功的标准也会变化。因此，需要定期开展启动过程，频繁回顾和重新确认项目章程，以确保项目在最新的制约因素内朝最新的目标推进。

项目管理概述

联系QQ: 56704360

(2) 规划过程组。在高度复杂和不确定的项目中，在采用适应型生命周期的项目上，应该让尽可能多的团队成员和干系人参与到规划过程，以便依据广泛的信息开展规划，降低不确定性。适应型项目生命周期的特点是先基于初始需求制订一套高层级的计划，再逐渐把需求细化到适合特定规划周期所需的详细程度。预测型和适应型生命周期在规划阶段的主要区别在于做多少规划工作，以及什么时间做。

项目管理概述

(3) 执行过程组。在敏捷型或适应型项目生命周期中，执行过程通过迭代对工作进行指导和管理。每次迭代都是在一个很短的固定时间段内开展工作，然后演示所完成的工作成果，有关的干系人和团队基于演示来进行回顾性审查。这种演示和审查有助于对照计划检查进展情况 确定是否有必要对项目范围、进度或执行过程做变更。进行回顾性审查，有利于及时发现和讨论与执行方法有关的问题，并提出改进建议。

高度适应型项目中，项目经理聚焦于高层级的目标，并授权团队成员作为一个小组用最能够实现目标的方式自行安排具体工作，有助于团队成员高度投入，制订出切合实际的计划。

项目管理概述

(4) 监控过程组。在敏捷型或适应型项目生命周期中，监控过程通过维护未完项的清单，对进展和绩效进行跟踪、审查和调整：

①针对未完成的工作项：在项目团队的协助（分析并提供有关技术依赖关系的信息）下，业务代表对未完成的工作项进行优先级排序，基于业务优先级和团队能力，提取未完项清单最前面的任务，供下一个迭代期完成。

②针对变更：业务代表在听取项目团队的技术意见之后，评审变更请求和缺陷报告，排列所需变更或补救的优先级，列入工作未完项清单。

项目管理概述

(5) 收尾过程组。在敏捷型或适应型项目生命周期中，收尾过程对工作进行优先级排序，以便首先完成最具业务价值的工作。这样，即使不得不提前关闭项目或阶段，也很可能已经创造出一些有用的业务价值。这就使得提前关闭不太像是一种归因于沉没成本的失败，而更像是一种提前实现收益、快速取得成功或验证某种业务概念。

项目管理概述

2、适应型项目中过程组之间的关系

(1) 以迭代方式顺序开展的项目。适应型项目往往可分解为一系列先后顺序进行的，被称为“迭代期”的阶段。在每个迭代期都要利用相关的项目管理过程，为了有效管理高度复杂且充满不确定性和变更的项目，重复开展项目管理过程组会产生管理费用，在迭代的各个阶段所需的人力投入水平如图 6-13 所示。

(2) 持续反复开展的项目。高度适应型项目往往在整个项目生命周期内持续实施所有的项目管理过程组。采用这种方法，工作一旦开始，计划就需根据新情况而改变，需要不断调整和改进项目管理计划的所有要素，这种方法中的过程组相互作用如图 6-14 所示。

项目管理概述

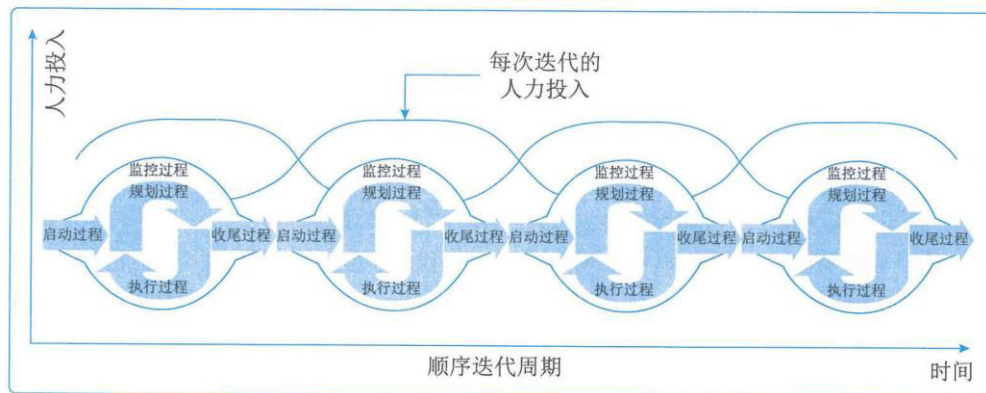


图 6-13 以迭代方式顺序开展的项目的人力投入水平

项目管理概述



图 6-14 持续反复开展的项目过程组之间的关系

项目管理概述

6.4.4 项目管理知识领域

表 6-7 项目管理五个过程组和十大知识领域

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
项目整合管理	制定项目章程	制订项目管理计划	<ul style="list-style-type: none">● 指导与管理项目工作● 管理项目知识	<ul style="list-style-type: none">● 监控项目工作● 实施整体变更控制	结束项目或阶段
项目范围管理		<ul style="list-style-type: none">● 规划范围管理● 收集需求● 定义范围● 创建WBS		<ul style="list-style-type: none">● 确定范围● 控制范围	
项目进度管理		<ul style="list-style-type: none">● 规划进度管理● 定义活动● 排列活动顺序● 估算活动持续时间● 制订进度计划		控制进度	
项目成本管理		<ul style="list-style-type: none">● 规划成本管理● 估算成本● 制定预算		控制成本	
项目质量管理		规划质量管理	管理质量	控制质量	
项目资源管理		<ul style="list-style-type: none">● 规划资源管理● 估算活动资源	<ul style="list-style-type: none">● 获取资源● 建设团队● 管理团队	控制资源	
项目沟通管理		规划沟通管理	管理沟通	监督沟通	
项目风险管理		<ul style="list-style-type: none">● 规划风险管理● 识别风险● 实施定性风险分析● 实施定量风险分析● 规划风险应对	实施风险应对	监督风险	

项目管理概述

(续表)					
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
项目采购管理		规划采购管理	实施采购	控制采购	
项目干系人管理	识别干系人	规划干系人参与	管理干系人参与	监督干系人参与	

项目管理概述

6.4.5 项目绩效域

项目绩效域是一组对有效地交付项目成果至关重要的活动。项目绩效域是项目执行过程中需要密切关注的相互作用、相互关联和相互依赖的领域，它们可以协调一致地实现预期的项目成果，共有干系人、团队、开发方法和生命周期、规划、项目工作、交付、测量、不确定性八个项目绩效域。这些绩效域共同构成了一个统一的整体。这样，绩效域就可以作为一个整合系统运作，每个绩效域都与其他绩效域相互依赖，从而促使成功交付项目及其预期成果。

项目管理概述

6.4.6 价值交付系统

价值交付系统描述了项目如何在系统内运作，为组织及其干系人创造价值。价值交付系统包括项目如何创造价值、价值交付组件和信息流。

1、创造价值

项目存在于组织中，包括政府机构、科研院所、企事业单位和其他组织，为干系人创造价值。

2、价值交付组件

可以单独或共同使用多种组件（例如项目组合、项目集、项目、产品和运营）以创造价值。这些组件共同组成了一个符合组织战略的价值交付系统。

项目管理概述

联系QQ: 56704360

3、信息流

当信息和信息反馈在所有价值交付组件之间以一致的方式共享时，
价值交付系统最为有效能够使系统与战略保持一致。

谢 谢

Thank you