



# 一次性成功通过PMP认证

**IT考证专家：王安**

信息科技审计和咨询：CISA、SFIA

项目管理类：PMP、高项项目管理师、监理师

信息安全类：CISSP、ISO27001 LA、国家注册ISMS审核员

IT服务管理类：ITIL Foundation、ITIL Expert、ITSS项目经理、授权讲师

七张国际认证证书、四张国内认证证书、两张国际授权讲师认证

**51CTO学院**

## 第一章 项目引论

第01节	PMBOK指南的目的
第02节	项目管理的核心价值观与方法论
第03节	什么是项目？项目的特点是什么？
第04节	项目目标的特性
第05节	项目管理的概念和深刻内涵
第06节	项目、项目组合、项目集之间的关系
第07节	项目与战略计划
第08节	项目管理与运营管理之间的区别、联系
第09节	项目管理办公室（PMO）
第10节	项目经理的责任与能力

第11节	怎样做一个优秀的项目经理
第12节	项目经理的人际技能
第13节	项目管理小结
第14节	本章典型题目演练和精讲

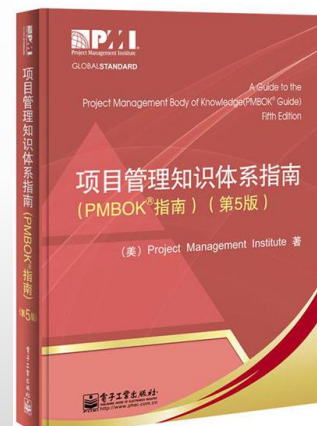
**IT考证专家：王安**

**51CTO学院**

## 第01节 PMBOK指南的目的

普遍认可  
良好做法

- ※ .PMBOK指南是一部公认的项目管理专业标准
- ※ .“标准”是一种描述既定**规范、方法、过程和做法**的正式文件
- ※ .标准是一个“在经常和反复的使用中构成了活动或其结果的规则、指南、原则或特征，并由共识确立或者公认权威机构批准的文件，其目的是在既定的环境中实现最佳程度的秩序”
- ※ .PMBOK指南由**项目管理协会PMI**(成立于1969年)制定和出版
- ※ .2000年美国国家标准协会正式宣布PMBOK为项目管理官方出版物
- ※ .规章制度是一个“行政机构施加的要求。这些要求可能会决定产品、过程或服务遵守政府强制要求的特征，包括适用的行政管理条文”识别项目管理知识体系中被普遍公认(大多数时候适用于大多数项目)为良好做法(使用这些技能、工具和技术能提高各种项目成功的可能性的那一部分)
- ※ .提供和推广一套项目管理专业的通用词汇
- ※ .为管理单个项目提供指导。其它管理标准：项目集管理标准(Program),项目组合管理标准(Portfolio)，组织项目管理成熟度模型(OPM3)
- ※ .PMI将本标准作为项目管理专业发展计划和认证工作的基本参考资料
- ※ .作为基本参考资料，不包罗万象，也不面面俱到。它是一份指南，而不是方法论。人们可以利用不同的方法和工具来实施本指南所确定的框架。《项目管理协会道德与专业行为规范》为从业者提供指导



51CTO学院

## 专业化的项目管理组织 —— PMI

第01节 PMBOK指南的目的

### ❖美国项目管理协会 ( Project Management Institute ) 简称PMI

- 成立于1969年  
是一个有着10万多名会员的国际性项目管理专业协会  
是项目管理专业领域中由研究人员、学者、顾问和经理人组成的**全球性的最大的项目管理专业组织机构**
- PMP ( Project Management Professional )  
项目管理专业人员资格认证  
由PMI发起，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，其**目的是为了给项目管理人员提供统一的行业标准。**



51CTO学院

## 第02 节 项目管理的核心价值观与方法论

# PMBOK的五大过程组、十大知识管理域

### ❖ PMBOK

- Project Management Body Of Knowledge 项目管理知识体系
- 五大管理过程组
  - ✘ 启动
  - ✘ 计划(规划)
  - ✘ 执行
  - ✘ 监控
  - ✘ 收尾
- 十大知识领域



51CTO学院

## 第02 节 项目管理的核心价值观与方法论

一致性和完整性	整体管理	
基准计划	范围管理	时间管理
	成本管理	质量管理
资源的协调、优化配置	人力管理	沟通管理
	干系人管理	采购管理
防患于未然和应变	风险管理	

51CTO学院

王安观点：风险管理就是对“鬼”的管理。



## 第02 节 项目管理的核心价值观与方法论

# 项目管理的核心价值观与方法论

- |                   |                    |
|-------------------|--------------------|
| ① 成果交付 (目标)       | ⑥ 恰到好处 (范围、质量)     |
| ② 过程控制 (规章、制度、方法) | ⑦ 合作共赢 (人力、干系人、采购) |
| ③ 计划为纲 (计划)       | ⑧ 互通有无 (沟通)        |
| ④ 动态调整 (监控、变更)    | ⑨ 未雨绸缪 (风险)        |
| ⑤ 运筹帷幄 (整合)       | ⑩ 资治通鉴 (组织过程资产)    |

**运用之妙、存乎一心** (组织内外部环境)

**51CTO学院**

## 第03 节 什么是项目？项目的特点是什么？

# 什么是项目？

- ✘ 举办一次婚礼
- ✘ 建造一栋大楼、工厂、电厂、水电站
- ✘ 开发或购买一套新的或改良后的信息系统
- ✘ 筹备“一带一路”会议、北京冬奥会
- ✘ 开发一种新产品或新服务或者成果
- ✘ 改变一个组织的结构、流程、人员配备或风格
- ✘ 卫星、导弹发射
- ✘ .....



**典型特征：**具体的目标、有开始时间、结束时间、经费限制、工期要求、需要组织管理...

**51CTO学院**

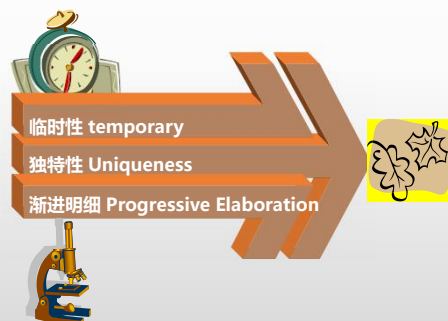
## 第03节 什么是项目？项目的特点是什么？

### ❖ 项目的定义

- 目的是为创建**某一独特产品、服务或成果**而临时进行的**一次性努力或工作**。

### ❖ 项目的特点

- **临时性、独特性、渐进明细**



**51CTO学院**

## 项目的临时性

第03节 什么是项目？项目的特点是什么？

### 项目的临时性：有明确的起点和终点。

- ✘ 当项目目标达成时，或当项目因不会或不能达到目标而中止时，或当项目需求不复存在时，项目就结束了；
- ✘ 项目结束需要经过既定的批准程序；
- ✘ 临时性并不一定意味着持续时间短；
- ✘ 项目团队存在的时间；
- ✘ 大多数项目都是为了创造持久性的结果。项目所产生的社会、经济和环境影晌，往往比项目本身长久得多。

**51CTO学院**

## 项目的独特性

第03节 什么是项目？项目的特点是什么？

### 项目的独特性：与众不同之处。

- ✘ 每个项目都会创造独特的产品、服务或成果；
- ✘ 尽管某些项目可交付成果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。如每一栋办公楼；
- ✘ 由于项目的独特性，其创造的产品、服务或成果**可能存在不确定性**。这要求项目工作需要更精心的规划。

51CTO学院

## 项目可以创造

第03节 什么是项目？项目的特点是什么？

- **一种产品。**既可以是其他产品的组成部分，也可以是本身就是终端产品。
- **一种能力。**如支持生产或配送的业务职能，能用来提供某种服务。
- **一种成果。**例如结果或文件（如某研究项目所产生的知识，可以据此判断某种趋势是否存在，或某个新过程是否有益于社会）。



51CTO学院

## 第04节 项目目标的特性

### 优先性

**优先性** 不同目标在项目的不同阶段，根据不同需要，其重要性也不一样。

### 层次性

**层次性** 项目目标的描述需要有一个从抽象到具体的层次结构。

### 多目标性

**多目标性** 通过一个项目的实施，实现一系列的目标，满足多方面的需求。  
项目目标基本表现为三方面，即**时间**、**成本**、**技术性能**（或质量标准），三个目标之间往往存在冲突。



**51CTO学院**

## 项目的目标，目标（结果）导向，过程控制

第04节 项目目标的特性



**51CTO学院**



## 项目的目标，目标（结果）导向，过程控制

第04节 项目目标的特性

### ❖S - specific

- 设定绩效考核目标的时候，**一定要具体**

### ❖M - measurable

- 目标要可衡量，要量化

### ❖A - attainable

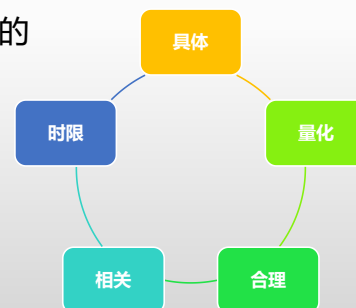
- 设定的目标要高，有挑战性，但是一定要是可达成的

### ❖R - relevant

- 设定的目标要和该岗位的工作职责相关联

### ❖T - time-based

- 对设定的目标，要规定什么时间内达成



51CTO学院

## 第05节 项目管理的概念和深刻内涵



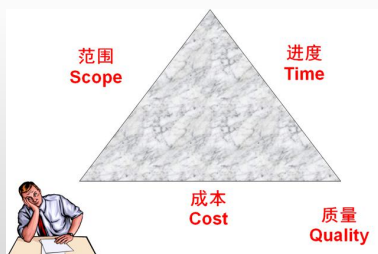
### ❖项目管理的定义

❖项目管理将知识、技能、工具与技术应用于项目活动，以满足项目的要求，在一定的时间、成本、质量等要求下来实现项目的成果性目标。

方法

约束

目标



制约项目成功的四个因素：

- ☐ 范围
- ☐ 进度
- ☐ 成本
- ☐ 质量

51CTO学院

王安观点：项目管理就是在复杂多变环境中如何做好一件事。





## 第05节 项目管理的概念和深刻内涵

### 项目三重制约

范围 (Scope)



时间(Time, Schedule)

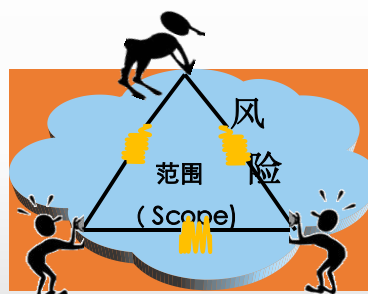
成本(Cost, Budget)

在预算内按时提交满足要求的产品、服务或成果。

**51CTO学院**

### 项目的三重目标

质量 (Quality)

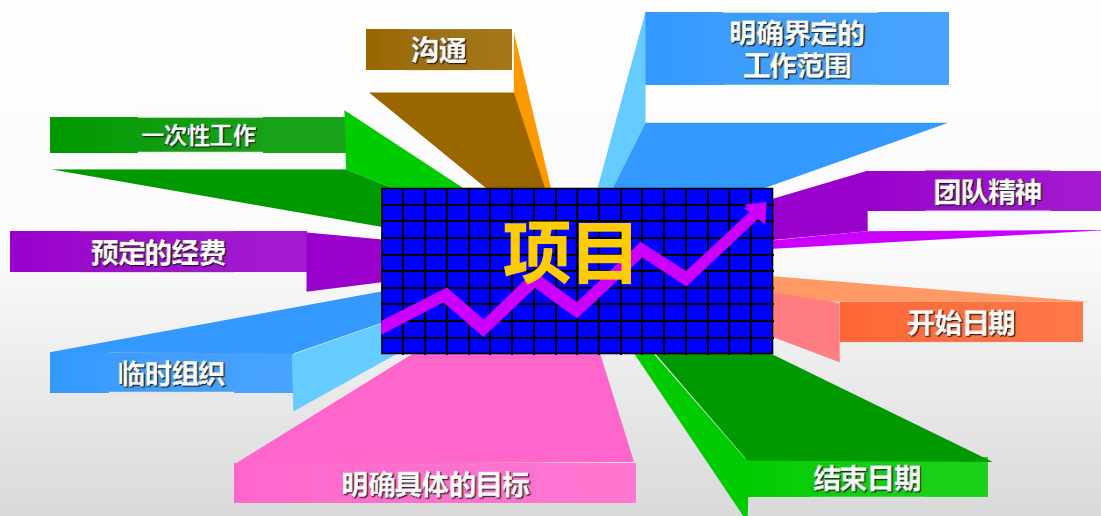


时间(Time, Schedule)

成本(Cost, Budget)

在提交满足要求的产品、服务或成果同时，保障高质量、合适进度和成本

## 第05节 项目管理的概念和深刻内涵



**51CTO学院**

## 项目管理的本质内涵：认识本质、找出规律、有效管控

第05节 项目管理的概念和深刻内涵

项目是**人与人之间**综合行为的处置过程

各专业、各阶段  
项目活动

任务范围

工作边界

组织关系

经济利益

51CTO学院



## 项目的内涵：认识本质、找出规律、有效管控

第05节 项目管理的概念和深刻内涵



认识本质、找出规律、有效管控



51CTO学院

## 项目活动是企业营销的延伸

第05节 项目管理的概念和深刻内涵



计划协调



实现目标



51CTO学院

## 第06节 项目、项目组合、项目集之间的关系

### 项目集

**项目集**是一组相互关联且被协调管理的项目。

协调管理是为了获得对单个项目分别管理所无法实现的利益和控制。

### 项目集管理

**项目集管理**是指对项目集进行统一协调管理，以实现项目集的战略目标和利益。

项目集中的项目通过产生共同的结果或整体能力而相互联系。

### 项目组合

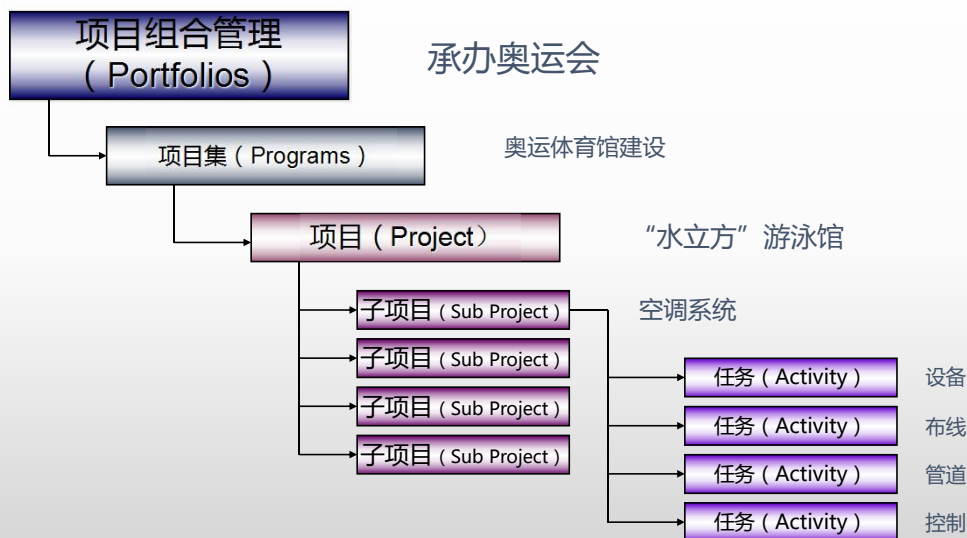
**项目组合**是指为便于有效管理、实现战略业务目标而组合在一起的项目、项目集和其他工作。项目组合中的项目或项目集不一定彼此依赖或有直接关系。

### 项目组合管理

**项目组合管理**是指为了实现特定的战略业务目标，对一个或多个项目组合进行的集中管理，包括识别、排序、授权、管理和控制项目、项目集和其他有关工作。

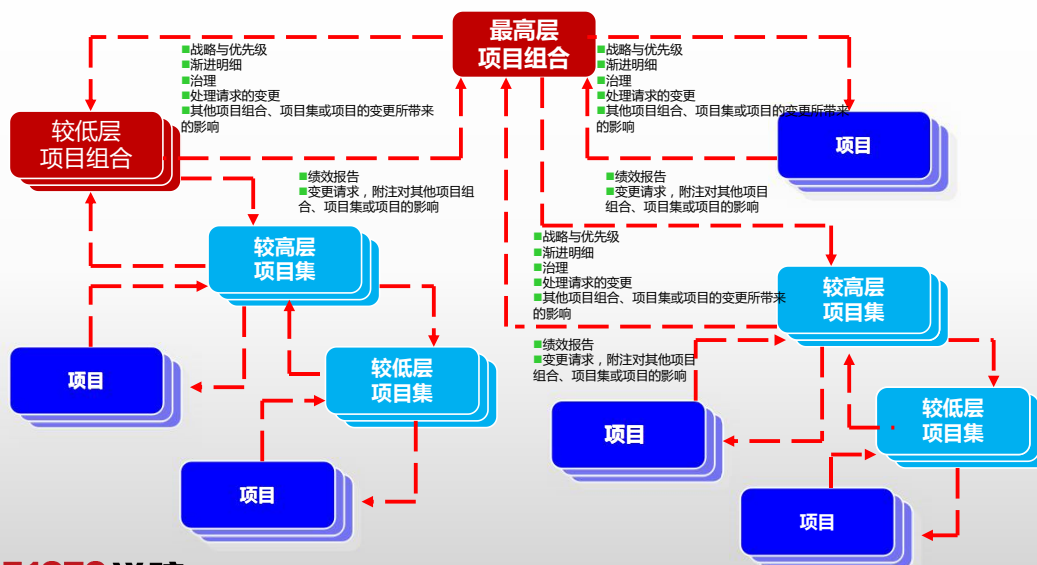
51CTO学院

## 第06节 项目、项目组合、项目集之间的关系



51CTO学院

## 第06节 项目、项目组合、项目集之间的关系



51CTO学院

## 第06节 项目、项目组合、项目集之间的关系

	项目	项目集	项目组合
<b>范围</b>	项目有明确的目标。其范围在整个项目生命周期中渐进明细	项目集的范围更大，并能提供更显著的利益	项目组合的业务范围因组织战略目标的变化而变化
<b>变更</b>	项目经理预期变更，并执行一定的过程来确保变更处于管理和控制中	项目集经理必须预期来自项目集内外的变更，并为管理变更做好准备	项目组合经理在广泛的环境中持续监督变更
<b>规划</b>	项目经理在整个项目生命周期中，逐步将宏观信息细化成详细的计划	项目集经理制定项目集整体计划，并制定项目宏观计划来指导下一层次的详细规划	项目组合经理针对整个项目组合，建立与维护必要的过程和沟通
<b>管理</b>	项目经理管理项目团队来实现项目目标	项目集经理管理项目集人员和项目经理，建立愿景并统领全局	项目组合经理管理或协调项目组合管理人员
<b>成功</b>	以产品与项目的质量、进度和预算达成度以及客户满意度来测量成功	以项目集满足预定需求和利益的程度来测量成功	以项目组合所有组成部分的综合绩效来测量成功
<b>监督</b>	项目经理对创造预定产品、服务或成果的工作进行监控	项目集经理监督项目集所有组成部分的进展，确保实现项目集的整体目标、进度、预算和利益	项目组合经理监督综合绩效和价值指标

**51CTO学院**

## 第07节 项目与战略规划

❖项目经常被作为实现组织战略规划的一种手段。

• 通常出于以下一项或多项战略考虑而批准项目启动

- ✘ 市场需求：如应对汽油紧缺，某汽车公司批准一个低油耗车研发项目
- ✘ 战略机会/业务需求：如为提高收入，某培训公司批准某新课程开发项目
- ✘ 客户要求：如为了给新工业园区供电，某电力公司批准一个新变电站建设项目
- ✘ 技术进步：如随着技术进步，某电子公司批准一个项目，开发新型笔记本电脑
- ✘ 法律要求：如某化学制品厂批准一个项目，来编写关于新型有毒物质处理指南

❖项目集或项目组合中的项目作为一种实现组织目的与目标的手段，通常处于战略规划的大环境之中。尽管项目集中的单个项目都有各自的利益，但它们也能为项目集的整体利益、项目组合的整体目标和组织的战略目标作出贡献。

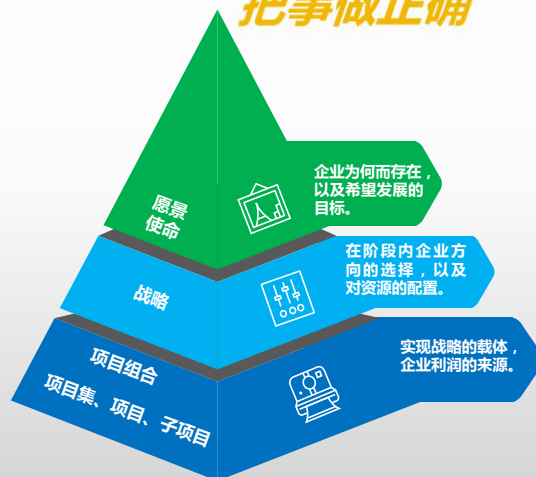
**51CTO学院**

## 项目管理是实现企业战略的有效途径

第07节 项目与战略计划

- 战略管理的目的是为了企业战略目标的实现；
- 项目是企业战略落地的单元；项目是企业利润的来源；项目也是企业跨部门协作的载体；
- 项目管理的目标则是任务的完成和实现；
- **“项目管理既是艺术，又是科学，它使远景 (vision) 转变成为现实。”**
- 战略管理和项目管理都是目标导向的。

做正确的事 把事做正确



51CTO学院

## 战略、运营和项目管理的关系

第07节 项目与战略计划



51CTO学院

## 第08节 项目管理与运营管理之间的区别、联系



51CTO学院

**王安观点：**我们应该把参与每一个项目看成获得的一个机会，而不仅是一项工作！



## 第08节 项目管理与运营管理之间的区别、联系

不同/相同	比较项	项目管理	运营管理
不同点	负责人	项目经理	职能经理
	实施组织	项目组、临时性组织	部门、稳定性组织
	时限性	一次性、不可试	持续不断
	特性	独特性、风险与不确定性	重复性、应验与确定性
	目的	实现目标，结束项目	维持运营
	管理追求	效果导向，客户满意	效率导向
	管理方法	用针对性的计划来指导	用标准化的操作规范
相同点	实施主体	由人来做	
	资源约束	受资源限制	
	主要活动	计划、执行和控制	

51CTO学院

## 第09节 项目管理办公室（PMO）

- 项目管理办公室（PMO）是负责对所辖各项目进行集中协调管理的一个组织部门。PMO 的职责可涵盖从提供项目管理支持到直接管理项目。
- PMO 的一个主要职能是通过各种方式支持项目和项目经理，包括（但不限于）：
  - ✘ 管理 PMO 所辖全部项目的共享资源；
  - ✘ 识别和开发项目管理方法、最佳实践和标准；
  - ✘ 指导、辅导、培训和监督；
  - ✘ 通过项目审计，监督对项目管理标准、政策、程序和模板的遵守程度；
  - ✘ 制订和管理项目政策、程序、模板和其他共享文件（组织过程资产）；
  - ✘ 对跨项目的沟通进行协调

共享中心

统一调度

管理中心

51CTO学院

## PMO管理的三种类型

第09节 项目管理办公室



51CTO学院



## PM和PMO关注点

第09节 项目管理办公室

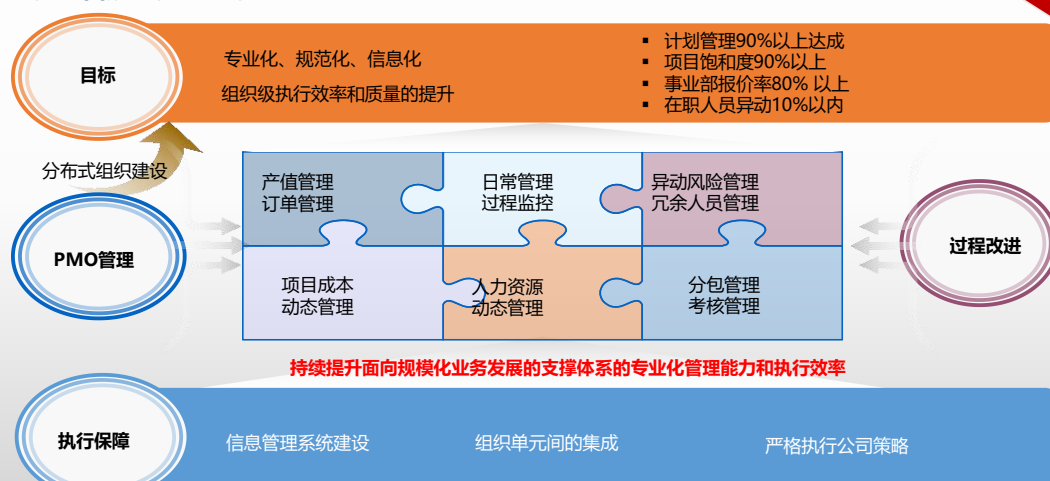
	PM-项目经理	PMO-项目管理办公室
目标	项目本身	企业整体
范围	特定项目的制约范围内提交具体成果	全组织内
重点	特定项目的目标	追求组织在战略上的需要，项目集范围的变更并探求与商业目标相关的潜在机会
控制资源	控制分配到项目的资源	共享的组织资源，在各个项目上，最优化地使用公司资源
内容	具体工作包范围、进度、成本和质量	整体风险、机会、项目之间关系
汇报内容	具体项目的绩效、项目信息	从整体角度考虑对项目的看法

51CTO学院

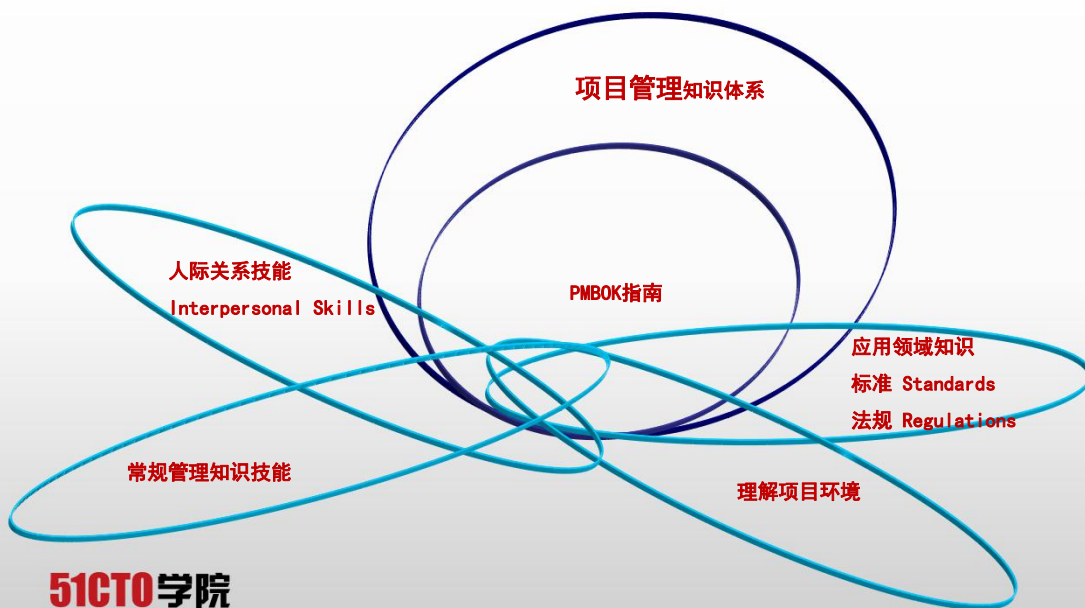
## PMO管理内涵

第09节 项目管理办公室

**PMO管理工作：**组织建设->制度建设->扎扎实实执行->检查点严格监督->习惯化与流程化  
->为运营提供良好支撑

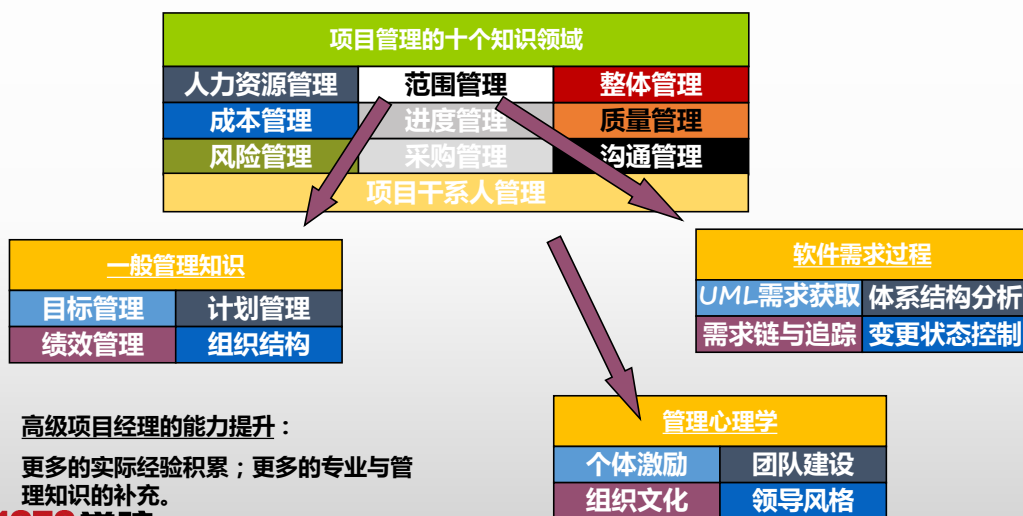


51CTO学院



## 第10节 项目经理的责任与能力

**项目管理 = 一般管理 + 专业知识**



## 第11节 怎样做一个优秀的项目经理



51CTO学院

## 第11节 怎样做一个优秀的项目经理

真正理解项目经理角色

懂技术、懂业务、懂管理、懂领导。万金油：比技术懂业务、比业务懂技术、比下级懂管理、比上级懂项目。

重视项目团队管理

奖惩分明 有制度、有规则

计划、计划、再计划

凡事预则立，不预则废。

真正理解一把手工程

狐假虎威，要发挥一把手的作用。定期向一把手汇报

切记注重用户参与

让用户了解、理解我们的项目，让用户有参与感。

51CTO学院

## 项目经理的类型

第11节 怎样做一个优秀的项目经理



51CTO学院

## 项目成功

第11节 怎样做一个优秀的项目经理



51CTO学院

## 第12节 项目经理的人际技能

- ✦ **领导力**：有能力让一个群体为了一个共同的目标而努力。尊重和信任是有效领导力的关键要素
- ✦ **团队建设**：帮助一组人本着共同的目标，彼此之间协同工作
- ✦ **激励**：建立一种氛围，保证既实现项目目标，又针对个人最看重的方面，使团队成员得到最到程度的自我满足(工作满意度、工作挑战性、成就感、成功与成长、充分的经济回报、奖赏和认可)
- ✦ **沟通**：开诚布公地沟通，是达到团队协作和高绩效的有效途径。倾听是沟通的一个重要部分。

**51CTO学院**

## 第12节 项目经理的人际技能

- ✦ **影响力**：通过分享权力和使用人际关系技能，使他人为了共同目标而相互合作(以身作则，透明决策，灵活使用人际关系技能，重视长期协作)。
- ✦ **决策**：使用决策阶段模型。
- ✦ **政治和文化意识**：组织中的政治问题无法避免。理解并利用文化差异
- ✦ **谈判**：与利益相同或相背的人进行会谈以期达成共识

**51CTO学院**

## 第13节 本章小结

- ❖ 项目管理知识体系指南及其目的
- ❖ 项目的定义及其特征
- ❖ 项目管理
- ❖ 限制因素和“三角约束关系”
- ❖ 项目、项目集与项目组合管理之比较
- ❖ 项目与战略规划
- ❖ 项目管理办公室
- ❖ 项目管理与运营管理的区别
- ❖ 项目经理的角色

**51CTO学院**

## 第14节 典型例题精讲

1. 《PMBOK指南》是下列哪项目的标准
  - A. 在任何时候管理任何项目，适用于所有行业
  - B. 在任何时候管理任何项目，适用于某些行业
  - C. 在大多时候管理大多数项目，适用于很多行业
  - D. 在一些时候管理一些项目，适用于个别行业
  
2. 在范围、时间、成本和质量等相互制约的因素中，通常（ ）。
 

• A. 范围是最重要的	B. 质量是最重要的
• C. 由管理层决定哪个更重要	D. 由项目经理决定哪个更重要

**51CTO学院**

## 第14节 本章典型题目演练和精讲

### 3. 项目管理是

- A. 关键路径法和挣值管理系统的整合
- B. 将知识、技能、工具和技术应用于项目活动，以满足项目的要求
- C. 把各种知识、技能、智慧、科学和艺术应用于组织活动来达到优质运营
- D. 大多数工程与其他技术学科的一个子学科

### 4. 项目组合管理是

- A. 管理项目文件中的各项内容
- B. 为了促进项目决策而管理各个层次的财务职权
- C. 识别、排序、授权、管理和控制项目、项目集和其他有关工作，以实现特定的战略业务目标
- D. 为了实现组织的战略目标，在所有项目上使用资源平衡的方法

**51CTO学院**

## 第14节 本章典型题目演练和精讲

### 5. 下列哪项可以测量项目成功

- A. 项目符合进度计划和预算的程度
- B. 包括进度、成本和技术绩效在内的三重约束
- C. 产品与项目的质量、进度和预算达成度及客户满意度
- D. 项目满足其预定需求的程度及对组织中的项目组合所做出的长期贡献

### 6. 项目管理办公室(PMO)的一个主要职能是通过各种方式支持项目经理，这些方式通常不包括：

- A. 实现具体的项目目标，以及为实现项目目标而控制所分配到的项目资源
- B. 管理PMO所辖全部项目的共享资源
- C. 识别和开发项目管理方法、最佳实践和标准
- D. 指导、辅导、培训和监督

**51CTO学院**

谢谢

Q&A

51CTO学院