```
包括已发布和未发布的材料
                          大多数时候适合大多数项目
                          价值和有效性获得一致认可
       PMBOK: 普遍认可的良好实践
                          不断演化
                                   不是一成不变
                          裁剪应用
                                   不是全部需要
                                   裁剪法本身也可能需要裁剪
                   承担责任
                   彼此尊重
       道德与专业规范
                   公平公正
                   诚实守信
              独特性
                     每个项目都是独一无二的的,
              临时性
                     每个项目都是临时的, 即使项目周期很长
              成果导向
                      满足项目要求,大部分时候成果持久存在
              驱动变革
                      从当前状态到将来状态
              创造商业价值
                        有形或者无形或者兼而有之
                      符合法律、法规、社会要求
                      相关方要求与需求
              启动背景
       项目
                      创造、改进、修复产品、过程和服务
                      执行、变更业务与技术战略
                      输入
              管理过程
                      工具与技术
                      输出
                      范围
              三重约束
                      进度
                      成本
                  组织级项目管理和战略
                                 管理内容为项目组合、项目集、项目,是高层级的"做什么"的指南
                                                                     制定组织战略
                  项目组合管理
                                                               达成组织战略
                             管理内容为项目组合中的多个项目集、项目,重点在于排优先级
                  项目集管理
                            项目互相关联依赖,无优先级,相同治理框架,要协调资源,共同实现效益
                                                                    实现整体效益
       项目相关概念
                  项目管理
                           为获取成果而进行的临时性努力
                                              获得项目成果
                           通常是为了增强管理将工作包定义为子项目,对于子项目,项目是一个"项目组合"或"项目集"
                  子项目管理
                  从上到下的顺序是宏观到微观,战略到执行的层级,下层为了实现上层的战略与目标,上层是下层的指南与框架
                  从上到下是覆盖包含,例如项目组合既包含项目集,也包含单个的项目
                关注持续生产和持续服务
                不属于项目范畴,但是有交叉
                执行阶段以外都可能有交叉,收尾阶段必交叉
       运营工作
                关注产品生命周期,而非项目生命周期
                项目规划、执行时也要考虑运营,选择产品生命周期成本较低的决策,但运营不应看成项目的一部分
                项目和运营都收到资源限制,需要经过规划、执行和监控,服务于既定的组织战略
                          指项目从启动到完成所经历的一系列阶段
                          项目阶段:有助于掌握项目管理,提供评估项目绩效、采取纠偏和预防措施的机会
                           一般分成开始项目、组织与准备、执行项目工作、结束项目四个阶段
                          阶段之间的顺序可以迭代、交叠、重复进行,不同的项目一般项目阶段划分不同
                                               确定需要在各阶段实施的过程
                                               在合适阶段实施需要的过程
                项目生命周期
                                                          名称
                           需要足够灵活来应对各种项目因素
                                                          数量
                                                          持续时间
                                               调整阶段的属性
                                                          资源需求
       三个周期
                                                          准入与退出标准
                          项目关口:设立在项目阶段结束点,又叫阶段审查,根据绩效与计划比较进行阶段决策
                           一个或者多个项目阶段与开发工作相关,称为开发生命周期
                          预测型: 范围、时间和成本都在早期得以确定
                          迭代型: 范围于早期确定, 时间与成本迭代修改, 循环开发交付
                开发生命周期
引论
                          增量型:预定的时间期间交付一部分成果,最后一次交付后产品才是完成的
                          敏捷型、变更驱动型、适应型:详细范围在迭代前得到定义和批准
                          混合型:对于明确的要素采用预测型,对于发展中的要素采用适应型
                           产品从概念、交付、成长、成熟、衰退的全过程阶段
                产品生命周期
                          项目生命周期与产品生命周期互相独立
                           产品生命周期可能由项目产生
                 启动过程组
                 规划过程组
                 执行过程组
       五大过程组
                 监控过程组
                 收尾过程组
                 与项目阶段非对应关系,每个过程组都可以在任意阶段开展
                只开展一次或只在预定义点开展的过程
                根据需要定期、不定期开展的过程
       三类过程
                在整个项目期间持续开展的过程
                不同过程的开展频率往往不同
                 整多快好省
                 资沟风采方
       十五至尊图
                 76634
                 63734
              执行阶段、执行过程组产生工作绩效数据
                                     实时显示项目的进展情况
       绩效
              监控分析得到工作绩效信息
                                      显示项目已经发生的绩效偏差
              汇编整合工作绩效信息产生绩效报告,通常在 监控项目 活动
                                                用于制定决策和采取行动
                    需求评估产生商业论证
                               目标效益
                               战略一致性
                               实现效益的期限
                    效益管理计划
                               效益责任人
                               测量指标
                               假设
                               风险
                                     实际上是量化整体风险
                                           项目章程不属于前期准备工作的内容,属于成果
                                           发起人起草或授权PM起草
                                           项目周期内与项目管理计划、效益管理计划保持一致性
                                                             高层级需求
       项目前期准备工作
                                                             高层级项目描述
                                                             高层级风险
                                                             总体里程碑进度
                                                             总体预算
                    商业论证、效益管理计划产生项目章程
                                                             总体项目策略
                                           三高两总,发关委审假因目标
                                                             发起人、审批人
                                                             相关方清单
                                                             委派的PM与职责
                                                             审批要求
                                                             假设条件、制约因素
                                                             目的和批准原因
                                                             项目的可测量目标和成功/退出标准
                项目经理与主要相关方就如何评价达成一致
                与组织的战略方向的关系
       成功标准
                                                        有形价值
                是否产生商业价值(符合效益管理计划,达成商业论证中的财务测量指标)
                                                        无形价值
                是否发生镀金、延误、超支
                  按计划达成目标
       项目结束理由
                  项目目标已无法达成
                  项目需求不复存在
```