引论

**项目**：为创造独特的产品、服务和成果，而进行的临时性工作。

**项目的特点**：

1. 独特性：所以其创造的产品、服务或成果可能存在不确定性或差异性。
2. 临时性：

* 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，它是指项目的参与程度及其长度。项目所创造的产品、服务或成果一般不具有临时性。
* 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。
* 单个项目无论属于或不属于项目集，都是项目组合的组成部分。

1. 渐进明细：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。

**项目集**：一组项目相互关联且被协调管理的项目，子项目集和项目集活动，以便获得分开管理无法获得的利益。

1. 项目集包含在项目组合中，其自身又包含需协调管理的子项目集、项目或其他工作，以支持项目组合。
2. 项目集可能包括所属单个项目范围之外的相关工作

**项目组合**：为实现战略目标而组织在一起管理的项目、项目集、子项目组合和运营工作的集合。

1. 项目组合中的项目或项目集不一定彼此依赖或直接相关，但是它们都通过项目组合与组织战略规划联系在一起。

**项目管理**：将工具、技术、知识和技能应用于项目活动中，以满足项目的需求。

**项目集管理**：在项目集中应用知识、技能、工具与技术来满足项目集的要求，获得分别管理各项目所无法实现的利益和控制。

1. 项目集管理对项目集所包含的项目和其他组成部分进行协调，对它们之间的依赖关系进行控制，从而实现既定收益。
2. 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。
3. 项目集管理**重点关注**项目间的依赖关系。

**项目组合管理**：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。

1. 项目组合管理通过选择正确的项目集或项目，对工作进行优先排序，以及提供所需资源，来与组织战略保持一致。
2. 项目组合管理**重点关注**：通过审查项目和项目集，来确定资源分配的优先顺序。
3. 确保对项目组合的管理与组织战略协调一致。

**项目管理办公室**（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、工具和技术共享的一个组织部门。

根据对项目控制和影响程度的不同，划分为三种类型的PMO：

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 类型 | PMO职责 | 控制程度 |
| 支持型 | 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。（项目资源库） | 小 |
| 控制型 | 不仅给项目提供支持，而且通过各种手段要求项目服从。 | 中等 |
| 指令型 | 直接管理和控制项目。 | 很高 |

1. 除了被集中管理以外，PMO所支持和管理的项目不一定彼此关联。
2. 为了保证项目符合组织的业务目标，PMO 可能有权在每个项目的生命周期中充当重要干系人和关键决策者，有权提出建议，有权根据需要中止项目或采取其他行动。
3. PMO还可能参与共享资源或专用资源的选择、管理和调配。
4. PMO的一个主要职能是通过各种方式向项目经理提供支持：

* 对PMO所辖的全部项目的共享资源进行管理；
* 识别和制定项目管理方法、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；
* 制定和管理项目政策、程序、模板和其他共享的文件（组织过程资产）；
* 对跨项目的沟通进行协调。

**项目管理、运营管理与组织战略之间的关系**

1. 运营是一种生产重复性结果的持续性工作，它根据产品生命周期中制度化的标准，利用配给的资源，执行基本不变的作业。与运营的持续性不同，项目是临时性工作。
2. 项目需要项目管理活动和技能，而运营则需要业务流程管理、运营管理活动和技能。

**项目管理和组织治理之间的联系**

1. 很多组织都采用正式的组织治理流程和程序来管理战略业务目标。
2. 开展项目（或项目集）是为了实现战略业务目标。
3. 项目产品或服务能够在多大程度上支持组织治理，这可能是判断项目成败的依据。
4. 组织治理规则对项目有强制性的制约作用。

**项目管理和组织战略之间的关系**

1. 组织战略应该为项目管理提供指导和方向。
2. 在项目中，如果项目目标与既定的组织战略存在冲突，项目经理有责任尽早记录并确认冲突。
3. 通常由项目发起人或项目组合经理或项目集经理来识别组织战略与项目目标的一致性或潜在冲突；
4. 项目经理必须了解与项目产品或服务相关的公司／组织治理政策和程序；
5. 有效的组织战略为组织的发展和成长提供了明确的方向，以及考核成功的绩效指标。
6. **项目组合管理**可以确保各组成部分（项目、项目集或运营）符合组织战略，并把它们组织成项目组合或子项目组合，从而优化项目或项目集的目标、依赖关系、成本、进度、收益、资源和风险。
7. **项目集管理**可以使组织有能力协调多个项目，实现各项目成本、进度、投入和收益的优化或整合。项目集管理关注项目之间的依赖关系，有助于确定管理和实现预期收益的最优方式。
8. **项目管理**可以使组织有能力应用知识、过程、技能、工具和技术来提高各种项目成功的可能性。项目管理关注产品、服务或成果的成功交付。作为项目集和项目组合的组成部分，项目是实现组织战略和目标的一种手段。

**商业价值**：指的是组织所从事业务的整体价值，包括全部的有形价值和无形价值。

1. 商业价值的成功实现始于综合战略规划和管理。
2. 包括全部的有形价值和无形价值。

**项目经理：**由执行组织委派，领导团队实现项目目标的个人。

**项目经理的责任与能力：**

1. 项目经理有责任满足以下需求：任务需求、团队需求和个人需求。
2. 项目经理还需具备以下能力：

知识能力，实践能力，个人能力