项目管理过程

**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。

**过程**是为创建预定的产品、服务或成果而执行的一系列相互关联的行动和活动。

**组织过程资产**为裁剪组织的过程提供指南和准则，以满足项目的特定要求。**事业环境因素**则可能限制项目管理的灵活性。

过程一般可分为以下两大类：

* **项目管理过程**。这些过程保证项目在整个生命周期中顺利前行。它们借助各种工具与技术，来实现各知识领域（见第4～13章）的技能和能力。
* **产品导向过程**。这些过程定义并创造项目的产品。产品导向过程通常由项目生命周期（见2.4节）来定义，并因应用领域而异，也因产品生命周期的阶段而异。没有对如何创造特定产品的基本了解，就无法确定项目范围

“**良好做法**”意味着，对应用项目管理过程能够提高各类项目成功的可能性，人们已达成一致公认。

**五大项目管理过程组**：

* **启动过程组**。定义一个新项目或现有项目的一个新阶段，授权开始该项目或阶段的一组过程。
* **规划过程组**。明确项目范围，优化目标，为实现目标制定行动方案的一组过程。
* **执行过程组**。完成项目管理计划中确定的工作，以满足项目规范要求的一组过程。
* **监控过程组**。跟踪、审查和调整项目进展与绩效，识别必要的计划变更并启动相应变更的一组过程。
* **收尾过程组**。完结所有过程组的所有活动，正式结束项目或阶段的一组过程。

3.1 **项目管理过程间的相互作用**

* 各项目管理过程组以它们所产生的输出相互联系。
* 过程组极少是孤立的或一次性事件，而是在整个项目期间相互重叠。
* 一个过程的输出通常成为另一个过程的输入，或者成为项目、子项目或项目阶段的可交付成果。

3.2 **项目管理过程组**

* 过程组不同于项目生命周期的阶段。事实上，在一个阶段中很可能会执行全部过程组。项目可以分解为不同的阶段或子组件。
* 过程组极少是孤立的或一次性事件，而是在整个项目过程期间相互重叠；
* 各项目管理过程组以它们所产生的输出相互联系；
* 在子项目或项目层级上的可交付成果可能被称为增量可交付成果；
* 过程组不同于项目生命周期的阶段，在一个阶段中可能会执行全部过程组；
* 各项目管理过程都被归入其大多数相关活动所在的那个过程组；
* 项目管理的迭代性质意味着任何过程组的过程都可能在整个项目生命周期中重复使用。

3.3 **启动过程组**

启动过程组定义一个新项目或现有项目的一个新阶段，授权开始该项目或阶段的一组过程。

（1）   在启动过程中，定义初步范围和落实初步财务资源，识别那些将相互作用并影响项目总体结果的内外部干系人，选定项目经理（如果尚未安排），并授权项目经理为今后开展后续项目活动而动用组织资源；

（2）   关于项目启动决策的文件还可以说明初步项目范围、可交付成果、项目工期、以及为进行投资分析所作的资源预测；一旦项目章程得到批准，项目就得到了正式的授权；

（3）   虽然项目管理团队可以协助编写项目章程，但本标准假定商业论证评估、批准和出资都是在项目边界之外进行的；项目边界指的是一个项目或项目阶段从获得授权的时间点到得以完成的时间点；

（4）   启动过程可以在组织、项目集或项目组合的层面上进行，因而超出项目的控制级别；

（5）   大型复杂项目被划分为若干阶段，在每个阶段开始时进行启动进程，有助于保证项目符合其预定的业务需要，核实成功标准，审查项目干系人影响、动力和目标。然后决定项目应该继续、推迟还是中止。

（6）   本过程组的**主要目的**是：

* 保证干系人期望与项目目的的一致性；
* 让干系人明了项目范围和目标；
* 让干系人明白他们在项目和项目阶段中的参与，有助于实现他们的愿望；
* 本过程有助于设定项目愿景—— 需要完成什么。

3.4 **规划过程组**

**规划过程组包含明确项目范围，优化目标，为实现目标制定行动方案的一组过程。**

（1）  规划过程组**指定**用于指导项目实施的项目管理计划和项目文件；

（2）  项目管理计划的逐渐细化叫做“渐进明细”，表明项目规划和文档编制是反复进行的持续性活动；

（3）  规划过程组的主要作用是：为成功完成项目或阶段确定战略、战术及行动方案或路线；

（4）  作为规划过程组的输出，项目管理计划和项目文件将对范围、时间、成本、质量、沟通、人力资源、风险、采购和干系人参与等所有方面作出规定；

（5）  在规划项目、制定项目管理计划和项目文件时，应当征求所有干系人的意见，鼓励所有干系人参与。

3.5 **执行过程组**

执行过程组包含完成项目管理计划中确定的工作，以满足项目规范要求的一组过程。

（1）  需按照项目管理计划来协调人员和资源，管理干系人期望，以及整合并实施项目活动；

（2）  项目执行的结果可能引发计划更新和基准重建；

（3）  项目的一大部分预算都花费在执行过程组中。

# 3.6 监控过程组

**监控过程组包含跟踪、审查和调整项目进展与绩效，识别必要的计划变更并启动相应变更的一组过程。**

（1）   本过程组的主要作用是：定期（或在特定事件发生时、异常情况出现时）对项目绩效进行测量和分析，从而识别与项目管理计划的偏差；

（2）   监控过程组涉及：

* 控制变更，推荐纠正措施，或者对可能出现的问题推荐预防措施；
* 对照项目管理计划和项目绩效测量基准，监督正在进行中的项目活动；
* 确保只有经批准的变更才能付诸执行；

（3） 监控过程组不仅监控某个过程组内正在进行的工作，而且监控整个项目工作；在多阶段项目中，监控过程组要对个项目阶段进行协调，以便采取纠正或预防措施，使项目实施符合项目管理计划；

（4）   监控过程组也可能提出并批准对项目管理计划的更新；

（5）   为了降低或控制管理费，应该合理运用异常管理程序和其他技术。

# 3.7 收尾过程组

**收尾过程组包含完结所有过程组的所有活动，正式结束项目或阶段的一组过程。**

（1）   标志着项目或阶段正式结束；

（2）   也用于正式处理项目提前结束的情形，包括：中止的项目、取消的项目或有严重问题的项目；

（3）   如果合同无法正式关闭（因索赔、终止条款等原因），或者需要向其他部门转移某些活动，可能需要安排和落实具体的交接手续；

（4）   项目或阶段收尾时，可能需要进行以下工作：

* 获得客户或发起人的**验收**，以正式结束项目或阶段；
* 进行项目后评价或阶段结束评价；
* 记录剪裁任何过程的影响；
* 记录经验教训；
* 对组织过程资产进行适当更新；
* 将所有项目相关文件在项目管理信息系统中归档，以便作为历史数据信息使用；
* 结束所有采购活动，确保所有相关协议的完结；
* 对团队成员进行评估，释放项目资源。

# 3.8 工作绩效数据、绩效信息和绩效报告

# http://img.blog.csdn.net/20150320142113964?watermark/2/text/aHR0cDovL2Jsb2cuY3Nkbi5uZXQvQW50cmVlSHVhbmc=/font/5a6L5L2T/fontsize/400/fill/I0JBQkFCMA==/dissolve/70/gravity/Center

# 3.9 项目管理过程组和知识领域

