

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。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。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须的详细程度**。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。

(3) **执行过程组**。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。

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。

(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:

- 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。

- 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。

(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,即便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。

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。

(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。

4、项目管理知识领域(掌握)

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	1. 制定项目章程	2. 制订项目管理计划	3. 指导与管理项目工作 4. 管理项目知识	5. 监控项目工作 6. 实施整体变更控制	7. 结束项目或阶段
项目范围管理		1. 规划范围管理 2. 收集需求 3. 定义范围 4. 创建 WBS		5. 确认范围 6. 控制范围	
项目进度管理		1. 规划进度管理 2. 定义活动 3. 排列活动顺序 4. 估算活动持续时间 5. 制定进度计划		6. 控制进度	
项目成本管理		1. 规划成本管理 2. 估算成本 3. 制定预算		4. 控制成本	
项目质量管理		1. 规划质量管理	2. 管理质量	3. 控制质量	