强调优先级 开展"正确"的项目集和项目 资源分配的"优先顺序" 关注"选择"的正确性 与"组织战略"协调一致 项目组合 共享资源 指导组织的投资决策 具体措施 选择项目集与项目的"最佳组合方式" 定义: 是一种生产"重复性"结果的"持续性"工作 提高实现预期投资回报的可能性 项目往往来自运营, 又服务于运营 成功标准 以项目组合的总体投资效果和实现的效益来衡量 项目 与 运营 会在产品生命周期的不同时点交 在每个交叉点,可交付成果及知识在项目与运营 之间转移,以完成工作交接 因组织目标的变化而变化 都需要人员实施 是一组"相互关联"且被"协调管理"的项目、子项目 集和项目活动,以便获得分别管理所无法获得的 1+1>2**的效果** 相同点 都受资源限制 利益 运营与项目 都需要计划、执行和监控 强调协调和依赖 一次性创新活动 以"正确的方式开展"项目集 关注"方式"的正确性 达到目标即结束 项目集组成部分之间的依赖关系 项目 项目组合、项目集、项目的区别 创造独特成果 解决资源制约 过程充满风险 项目集 处理变更管理 不同点 具体措施 持续性重复活动 管理风险 达到目标即开始新目标 分配预算 运营 生产同样成果 以项目集向组织"交付预期效益的能力"及"交付效 成功标准 率和效果"衡量 风险很少或者没有 范围更大,能提供更显著利益 强调协调和依赖 定义: 为实现战略目标而整合项目组合、项目集 和项目管理与组织驱动因素的框架 以"正确的方式开展"项目 关注"方式"的正确性 旨在确保组织开展正确的项目并合适地分配关键 组织级项目管理OPM 项目本身的相互依赖关系 资源 "指南"而非"具体方法论" 项目 具体措施 通过制定和实施计划来完成既定的项目范围 只针对"单个项目",不对"项目集"、"项目集合" 以产品、项目的质量、进度、预算达成度、客户 成功标准 满意度 衡量 普遍认可:大多数时候适用于"大多数项目" 有明确目标 项目管理过程 概要 良好实践: 可提高项目成功的可能性 范围 PMBOK指南 范围渐进明细 裁剪:确定"过程"、"输入"、"工具"、"技术"、"输 出"和"生命周期阶段"的 恰当组合 项目管理"最重要"价值观:责任、尊重、公正、 为创造"独特"的"产品、服务或成果"而进行的"临 时性"工作 定义 所创造的成果在"一定程度"或"某些方面"与其他成 独特性带来不确定性 果有明显差别 开展项目是为了通过"可交付成果"达成目标 独特性 在某一过程、阶段或项目完成时,必须产出的任 何"独特"并"可核实"的产品、成果或服务能力 可能"有形",可能"无形" 可交付成果 某些项目可交付成果和活动中可能"存在重复的元 素",但这种重复"并不会改变项目本质上的独特 特点 性" 有"明确的起点和终点" 不一定"持续时间短" 临时性 虽然项目是临时性工作,但其可交付成果可能会 项目临时,结果持久 在项目的终止后依然存在 做完了: 达成目标 做不了: 不会 或 不能 达到目标 项目的定义 没钱做了:项目"资金缺乏"或没有可分配资金 客户要求终止 终止的几种情况 不用做了:项目"需求不复存在" 组织管理层要求终止 战略或优先级变更致使终止 没资源做了:无法获得所需人力或物力资源 不让做了: 法律或便利原因终止 项目旨在推动组织从一个状态 (当前状态) 转到 驱动组织进行变革 另一个状态 (将来状态) ,从而达到特定目标 货币资产 股东权益 固定设施 有形的效益 项目的作用 工具 市场份额 商誉 创造商业价值 项目的成果能够为"相关方"带来的效益 品牌认知度 公共利益 无形的效益 战略一致性 或两者兼有 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 是组织创造价值和效益的主要方式 为了在全球经济中保竞争力,公司日益广泛利用 项目管理,来持续创造商业价值 定义 有效和高效的项目管理应被视为组织的战略能力 管理制约因素 范围、质量、进度、成本、资源 有效的管理可以帮助 平衡制约因素对项目的影响 范围扩大可能会增加成本或延长进度 定义:项目从启动到完成所经历的一系列阶段。 这些阶段之间的关系可以顺序、迭代或交叠进行 所有项目都呈现该通用的生命周期 开始项目->组织与准备->执行项目工作->结束项 通用生命周期 目 项目开始时"缓慢增加",在"执行工作"期间达到最 成本与人力投入 高,项目快结束时"迅速回落" 知识点 风险与不确定性、相关方的影响力、变更的数量 项目开始时最大,后续"逐步降低" 变更的代价、风险的影响 项目开始时较小,后续"显著增高" 项目生命周期与(产品、服务或成果的)"开发相 关"的一个或多个"阶段" 瀑布型、计划驱动 范围、进度、成本在"早期阶段"就确定 预测型 按计划执行、一次交付 充分了解产品;有厚实的行业基础 项目范围通常于项目生命周期的早期确定 开发生命周期 时间及成本估算将随着项目团队对产品理解的不 断深入而"定期修改" 迭代型 通过一系列"重复的循环"活动来开发产品 项目生命周期 从"模糊"到"清晰" 生命周期是通过在预定的时间区间内"渐进增加" 产品功能的一系列"增量"来产出可交付成果 只有最后一次"增量"之后,可交付具有了必要和 增量型 足够的能力,才能被视为完整的 类型 从"部分"到"整体" 属于"敏捷型"、"迭代型"或"增量型" 变更驱动型生命周期 适应型 较小增量 每次均交付"最有价值"的功能 快速的迭代 一般2-4周一个迭代 特点 频繁交付,相关方频繁参与 需要快速应对变化的环境 适用于创新项目 需求和范围难以事先确定 混合型 投入期 成长期 一个产品从概念、交付、成长、成熟到"衰退"的 典型产品生命周期四个阶段 产品生命周期 整体演变过程的一系列阶段 成熟期 衰退期 定义:一组具有逻辑关系的项目"活动的集合", 通常以一个或多个"可交付成果的完成"为结束 项目阶段的其中一个关键组成部分是阶段审查 阶段名称 第1章.引论 阶段的数量 仅用于学习交流 勿作商业用途 谢谢! --Ted 持续时间 阶段的属性 (可测量且独特) 资源需求 项目阶段 阶段的准入标准 阶段的退出标准 根据项目的自然特征 根据管理的便利 资金决策 阶段划分方式 根据决策点 继续、终止项目 项目管理关键因素 里程碑审查 矩阵型组织根据部门 根据组织、行业的最佳实践 也可被称为阶段审查、阶段门、关键决策点、阶 段入口、阶段出口 项目商业论证 项目管理 项目章程 审查 把项目绩效与项目进展与下列文件进行比较 项目管理计划 效率管理计划 阶段关口 0 0 0 进入下个阶段 整改后进入下个阶段 根据审查结果,制定如下决策 结束项目 停留在当前阶段 重复阶段或某个要素 定义: 是为完成预定的产品、成果或服务而执行 的一系列相互关联的行动和活动 输入: 将要遵照执行的文档或可文档化的事项 项目管理过程 工具与技术:把输入转弯成输出的机制 输出:一个过程的结果,可以是文档或可文档化 的事项 启动 规划 5大过程组 执行 监控 收尾 项目整合管理 项目范围管理 项目进度管理 项目成本管理 项目质量管理 10大知识领域 项目资源管理 项目沟通管理 项目风险管理 项目采购管理 项目相关方管理 定义:指文档化的"经济可行性研究报告",用来 对尚缺乏充分定义的所选方案的收益进行"有效性 论证",是启动后续项目管理活动的依据。 列出了项目启动的"目标"和"理论" 有助于在项目结束时根据项目目标"衡量项目是否 商业分析师 进行商业论证分析 商业论证 项目发起人 负责项目商业论证文件的制定和维护 角色 负责提供建议和见解,确保各文件中的"成功标准 项目经理 相一致,与组织的目的和目标保持一致" 业务需要 形式分析 内容 推荐 项目管理商业文件 评估 定义: 描述了项目实现效益的方式和时间, 以及 应制定的效益衡量机制 为发起组织和项目预期受益方"创造价值"的行 项目效益 动、行为、产品、服务呀成果的结果。 目标效益 项目效益管理计划 战略一致性 实现效益的时间 记录内容 效益责任人 测量指标 假设 完成项目效益管理计划 达到商业论证中记录的财务指标 (NPV, ROI, IRR, PBP、BCR等) 定义:除了应达到时间、成本、范围和质量等"项 完成组织从"当前状态"转到"将来状态" 项目成功标准 目管理测量指标外,还应考虑项目实际情况 履行合同条款和条件 使相关方满意 达到组织战略、目的和目标 独特性 临时性 项目特点 渐进明细 促进组织变更 商业价值 "项目组合"和"项目集"的区别 项目生命周期、阶段、开发生命周期的含义 预测型、迭代型、增量型、适应型 (敏捷) 的特 重点 "生命周期的阶段"和"管理过程"的区别

工作绩效数据、工作绩效信息、工作绩效报告的

项目的成功标准很多,具体以哪些标准来衡量要

区别和联系

商业论证的作用

与相关方达成共识

是指为了实现"战略目标"而组合在一起管理的"项目、项目集、子项目组合和运营工作,它们"不一

定彼此依赖或者相关"