

重点

- 项目特点
 - 独特性
 - 临时性
 - 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、发生生命周期的定义
- 预测型、迭代型、增量型、适应型（敏捷）的特点
- “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、工作绩效报告的区别和联系
- 商业论证的作用
- 项目的成功标准很多，具体以哪些标准来衡量要与相关方达成共识

项目管理

- 项目管理商业文件
 - 商业论证
 - 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
 - 阶段名称
 - 阶段的数量
 - 持续时间
 - 资源需求
 - 阶段的准入标准
 - 阶段的退出标准
 - 阶段的属性（可测量且独特）
 - 根据项目的自然特征
 - 根据管理的便利
 - 阶段划分方式
 - 根据决策点
 - 资金决策
 - 继续、终止项目
 - 里程碑审查
 - 矩阵型组织相关部门
 - 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
 - 审查
 - 把项目绩效与项目进展与下列文件进行比较
 - 项目商业论证
 - 项目章程
 - 项目管理计划
 - 效率管理计划
 - ...
 - 进入下个阶段
 - 整改后进入下个阶段
 - 结束项目
 - 停留在当前阶段
 - 重复阶段或某个要素
 - 决策
 - 根据审查结果，制定如下决策
- 项目管理过程
 - 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
 - 工具与技术：把输入转变成输出或机制
 - 输出：一个过程的结果，可以是文档或可文档化的事项
- 5大过程组
 - 启动
 - 规划
 - 执行
 - 监控
 - 收尾
- 10大知识领域
 - 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
 - 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
- 项目收益管理计划
 - 定义：描述项目实现收益的方式和时间，以及量化的收益衡量机制
 - 项目收益
 - 为发起组织提供项目预期受益方“创造价值”的行动、行为、产品、服务将成果的结果
 - 目标效益
 - 目标一致性
 - 实现效益的时间
 - 记录内容
 - 效益责任人
 - 衡量指标
 - 假设
 - 风险
- 项目成功标准
 - 定义：除了已达到时间、成本、范围和度量等“项目管理绩效指标”外，还应考虑项目实际情况
 - 完成项目收益管理计划
 - 达到商业论证中记录的财务指标（NPV, ROI, IRR, PFI, BCI等）
 - 完成组织以“当前状态”“转型”“将来状态”
 - 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

项目的定义

- 定义
 - 为创造“独特”的产品、服务或成果而进行的“临时性”工作
- 特点
 - 独特性
 - 所创造的成果在“一定程度”或“某些方面”与其他成果有明显差别
 - 开展项目是为了通过“可交付成果”达成目标
 - 可切实
 - 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”
 - 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性”
 - 临时性
 - 有“明确的起点和终点”
 - 不一定“持续时间长”
 - 项目临时，结果持久
 - 虽然项目是临时性工作，但其可交付成果可能会在项目的终止后依然存在
- 终止的几种情况
 - 做完了：达成目标
 - 做不了：不会或不能达到目标
 - 没钱做了：项目“资金缺乏”或没有可分配资金
 - 不用做了：项目“需求不复存在”
 - 客户要求终止
 - 组织管理要求终止
 - 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财力资源
 - 不让做了：法律或便利原因终止
- 项目的作用
 - 创造价值
 - 项目的成果能够为“相关方”带来的效益
 - 有形的效益
 - 货币资产
 - 股东权益
 - 固定设施
 - 工具
 - 市场份额
 - ...
 - 无形的效益
 - 声誉
 - 品牌认知度
 - 公共利益
 - 战略一致性
 - ...
 - 或两者兼有

PMBOK指南

- 概要
 - “指南”而非“具体方法论”
 - 只针对“单个项目”，不对“项目集”、“项目组合”
 - 普遍认可：大多数时候适用于“大多数项目”
 - 良好实践：可提高项目成功的可能性
 - 原则：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、诚实

项目性敏捷过程

- 组织的级项目敏捷OPM
 - 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
 - 旨在确保组织开展正确的项目并合理地分配关键资源

项目组合、项目集、项目的区别

- 项目组合
 - 强调优先级
 - 关注“选择”的正确性
 - 开展“正确”的项目集和项目
 - 资源分配的“优先顺序”
 - 与“组织战略”协调一致
 - 共享资源
 - 具体措施
 - 指导组织级投资决策
 - 选择项目集与项目的“最佳组合方式”
 - 提高实现战略投资回报的可能性
 - 成功标准
 - 以项目组合的总体投资效率和实现的效益来衡量
 - 范围
 - 范围的目标的变化而变化
 - 是一项“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的效益”
 - 利益
 - 强调协调和协同
 - 关注“方式”的正确性
 - 以“正确的方式”开展“项目集”
 - 项目集组成部分之间的依赖关系
 - 具体措施
 - 解决资源制约
 - 处理变更管理
 - 管理风险
 - 分配预算
 - 成功标准
 - 以项目集向组织“交付预期效益的能力”及“交付效率”或“数量”
 - 范围
 - 范围更大，能提供更显著利益
- 项目集
 - 强调协调和协同
 - 关注“方式”的正确性
 - 以“正确的方式”开展“项目”
 - 项目本身的相互依赖关系
 - 具体措施
 - 通过制定和实施计划来完成或规定的项目范围
 - 成功标准
 - 以产品、项目的质量、进度、预算达成度、客户满意度 衡量
 - 范围
 - 有明确目标
 - 范围渐进明细
- 项目
 - 具体措施
 - 通过制定和实施计划来完成或规定的项目范围
 - 成功标准
 - 以产品、项目的质量、进度、预算达成度、客户满意度 衡量
 - 范围
 - 有明确目标
 - 范围渐进明细