

第1章 引论

1.1 指南概述和目的

PMBOK指南收录项目管理知识体系中被普遍认可为“良好实践”的那一部分：

“普遍认可”：大多数时候适用于大多数项目，获得一致认可。

“良好实践”：能提高很多项目成功的可能性。

全球项目管理业界定义的最重要的价值观是**责任、尊重、公正和诚实**。

应以恰当组合管理项目的过程，即“**裁剪**”应用。

1.2 基本要素

1.2.1 项目及项目管理

项目是为创造**独特的产品、服务或成果**而进行的**临时性**工作。

项目的特点：**独特性、临时性、渐进明细**。

可交付成果指的是在某一过程、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。

可交付成果可能是**有形的或无形的**。（有形的产品，无形的服务、成果）

独特性带来**不确定性**。

项目的“临时性”是指项目**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**。

项目是临时的，**可交付成果一般不具有临时性**（可能会在项目的终止后依然存在）。

当达成目标、不会或不能达到目标、缺乏资金等情况下，项目会进行收尾。（**让你收尾就收尾**）

项目驱动组织进行变更，项目创造商业价值（也可以说是项目的特点）。

项目的商业价值指特定项目的成果能够为相关方带来的效益。**项目带来的效益可以有形的、无形的或两者兼有之。**

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。

项目管理需要管理制约因素（范围、质量、进度、成本、资源、风险），**由管理层决定，哪一个制约因素最重要。**

1.2.2 项目组合、项目集、项目、运营：

项目集和项目管理的重点在于以“正确”的方式开展项目集和项目；（管理要正确）

项目组合管理则注重于开展“正确”的项目集和项目。（选择要正确）

项目集管理注重作为组成部分的项目与项目集之间的**依赖关系**，以确定管理这些项目的最佳方法。

项目组合中的项目集或项目**不一定彼此依赖或直接相关**。关注实现项目组合**价值的最大化**。确定组成部分的**优先顺序**，使最有利于组织战略目标的组成部分拥有所需的财力、人力和实物资源。

项目组合、项目集和项目**均需符合组织战略**。

运营管理关注产品的**持续生产**和（或）服务的**持续运作**。

1.2.3 生命周期和阶段

项目生命周期可以是**预测型或适应型**。

项目生命周期内通常有一个或多个阶段与产品、服务或成果的开发相关，这些阶段称为**开发生命周期**。开发生命周期可以是**预测型、迭代型、增量型、适应型或混合型的模式**。

预测型生命周期（瀑布型生命周期）：在生命周期的**早期阶段确定项目范围、时间和成本**。对任何范围的变更都要进行**仔细管理**。

迭代型生命周期：项目范围通常于项目生命周期的早期确定，但时间及成

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**。迭代方法是通过一系列**重复的循环活动**来开发产品。

增量型生命周期：通过在预定的时间区间内**渐进增加产品功能**的一系列迭代来产出可交付成果。

适应型生命周期：属于敏捷型、迭代型或增量型。也称为**敏捷或变更驱动型生命周期**。**以较小的增量，快速迭代，每次迭代交付最有价值的成果。相关方的参与程度最高。**

由**项目管理团队**确定各个项目最适合的生命周期。

产品生命周期指一个产品从概念、交付、成长、成熟到衰退的整个演变过程的一系列阶段。

分为多个阶段的方式有助于更好地掌控项目管理。阶段关口在项目阶段结束时进行，将项目的绩效和进度与项目和业务文件比较，**根据比较结果做出决定（例如继续/终止的决定）**。在不同的组织、行业或工作类型中，阶段关口可能被称为**阶段审查、阶段门、关键决策点、阶段入口或阶段出口、生死点、杀点、里程碑**。

1.2.4 工作绩效数据、信息和报告

工作绩效数据：在执行项目工作的过程中，从每个正在执行的活动中收集到的**原始观察结果和测量值**。

工作绩效信息：从各控制过程收集，并结合相关背景和跨领域关系**进行整合分析而得到的绩效数据**。

工作绩效报告：**为制定决策、提出问题、采取行动或引起关注**，而汇编工作绩效信息所形成的**实物或电子项目文件**。

项目发起人通常负责项目商业论证文件的制定和维护。项目经理负责提供建议和见解。

1.2.5 商业论证和效益管理计划

项目商业论证指文档化的**经济可行性研究报告**，用来对尚缺乏充分定义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，决定项目**是否值得投资**。

商业论证是一种项目商业文件，**可在整个项目生命周期中使用**。在项目启动之前通过商业论证，可能会做出继续/终止项目的决策。

项目效益管理计划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。

1.2.6 项目章程和项目管理计划

项目章程是由项目发起人发布的，正式批准项目成立，并授权项目经理动用组织资源开展项目活动的文件。

项目管理计划是描述如何执行、监督和控制项目的一份文件。

1.2.7 项目成功的标准

关于项目成功的定义和最重要的因素，项目**相关方可能有不同的看法**。**主要相关方和项目经理应达成共识并予以记录**。

第2章 项目运行环境

2.1 概述

项目所处的环境可能对项目的开展产生有利或不利的影 响。这些影响的两大主要来源为事业环境因素 (EEF) 和组织过程资产 (OPA)。

2.2 事业环境因素

事业环境因素（EEFs）是指项目团队不能控制的，将对项目产生影响、限制或指令作用的各种条件。这些因素可能会提高或限制项目管理的灵活性，并可能对项目结果产生积极或消极的影响。

组织内部的事业环境因素：**组织文化、结构和治理，基础设施，信息技术软件，员工能力。**

组织外部的事业环境因素：**商业数据库，政府或行业标准，物理环境要素（工作环境、天气和制约因素）。**

2.3 组织过程资产

组织过程资产包括来自任何（或所有）项目执行组织的，可用于执行或治理项目的任何工件、实践或知识，还包括来自组织以往项目的经验教训和历史信息。

过程、政策和程序：该类资产的更新通常不是项目工作的一部分，而是由项目管理办公室 (PMO) 或项目以外的其他职能部门完成。如：指南和标准、模板、供应商清单和合同协议类型、变更控制程序、组织对沟通的要求。

组织知识库：该类资产是在整个项目期间结合项目信息而更新的。如：配置管理知识库、**财务数据库**、测量指标数据库、**经验教训知识库**，以往项目的**档案**。

注意：经验教训或组织过程资产应该是随时都要进行总结的

2.4 组织系统

组织结构	项目经理的权力	全职 / 兼职	优缺点
职能型	很小 / 没有	兼职	优点：职业路线明确 缺点：不适合跨部门沟通
弱矩阵	小	兼职	优点：有利于跨部门沟通和资源的充分利用 缺点：多头领导
平（均）衡矩阵	小~中	兼职	
强矩阵	中~大	全职	
项目型	大~全部	全职	优点：项目经理权力大 缺点：资源重复配置，项目结束无家可归

记住平衡矩阵，再左推和右推

有机型或简单型组织：非常灵活的组织，能够很好地适应变化。工作专业化少，管理层次少，决策分散，监督不多。

多部门组织（Multi-divisional）：一个中心，多个部门或分区，这些分区实行半自治，中心对其下达财务指标。

虚拟型组织：临时把人员召集起来，以利用特定的机遇，待目标完成后即行解散的一种临时组织。

注意，紧密矩阵（集中办公）不是一种组织结构。

2.5 项目管理办公室

项目管理办公室（PMO）是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结构。

支持型：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。是一个项目资源库，对项目的控制程度很低。

控制型：控制型 PMO 不仅给项目提供支持，而且通过各种手段要求项目服从，这种类型的 PMO 对项目的控制程度属于中等。

指令型：直接管理和控制项目，对项目的控制程度很高。

PMO的作用：

管理“共享资源”，识别和制定“最佳实践”和“标准”（管理功能）

通过“项目审计”，监督对“标准”的遵守程度（监督功能）

制定和管理政策、程序、模板，提供指导和培训（指导培训功能）

协调“跨项目”的沟通（协调功能）

第3章 项目经理的角色

项目经理是由执行组织委派，领导团队实现项目目标的个人。

项目经理无需承担项目中的每个角色，但应具备项目管理知识、技术知识、理解和经验。项目经理通过沟通领导项目团队进行规划和协调。

项目经理的影响力范围：项目、组织、行业、专业学科、跨领域。

PMI人才三角：

技术项目管理：与项目、项目集和项目组合管理特定领域相关的知识、技能和行为，即角色履行的技术方面。

领导力：指导、激励和带领团队所需的知识、技能和行为，可帮助组织达成业务目标。

战略和商务管理：关于行业和组织的专业技能和知识，有助于提高绩效并取得更好的业务成果。

项目经理的几种权利

权力种类	权力来源	最易导致	顺序	对谁有效
专家权力	来自于项目经理个人具有的某些技能或技术专长	他人的忠诚	最好	与本专业相关者
参照权力 潜在权力	来自于项目经理个人吸引他人并建立起他人对自己的忠诚度的能力	他人的忠诚	较好	任何人
正式权力 法定权力	来自于项目经理职位和职务所拥有的权力	下属的服从	一般	下属
奖励权力	来自于项目经理职位通过给予他人有价值的物质奖励的能力	下属的忠诚或服从	较好	下属
惩罚权力	来自于项目经理职位通过使用或威胁使用惩罚手段来影响他人的能力（慎用）	下属的抵抗	不好	下属

项目经理的几种领导风格

领导力风格	备注
放任型	或称“无为而治”，允许团队自主决策和设定目标， 适合创新
交易型	关注目标、反馈和成就以确定奖励，例外管理
服务型	服务优先于领导， 处处先为他人着想 ；关注他人的成长、学习、发展、人际关系、团体与合作
变更型	通过理想化特质和行为、鼓舞性激励、促进创新和创造，以及个人关怀提高追随者能力
魅力型	精神饱满、热情洋溢、充满自信、说服力强、能够激励他人。
交互型	结合了交易型、变更型和魅力型的特点。

整合是项目经理的一项关键技能，关注以下三个不同层面发生的整合：**过程层面、认知层面和背景层面**。

项目的复杂性来源于组织的**系统行为**、**人类行为**以及组织或环境中的**不确定性**。

补充

成本与人力投入在开始时较低，在工作执行期间逐渐增加，并在项目快要结束时迅速回落。（缓慢增加、执行最大、迅速回落）。

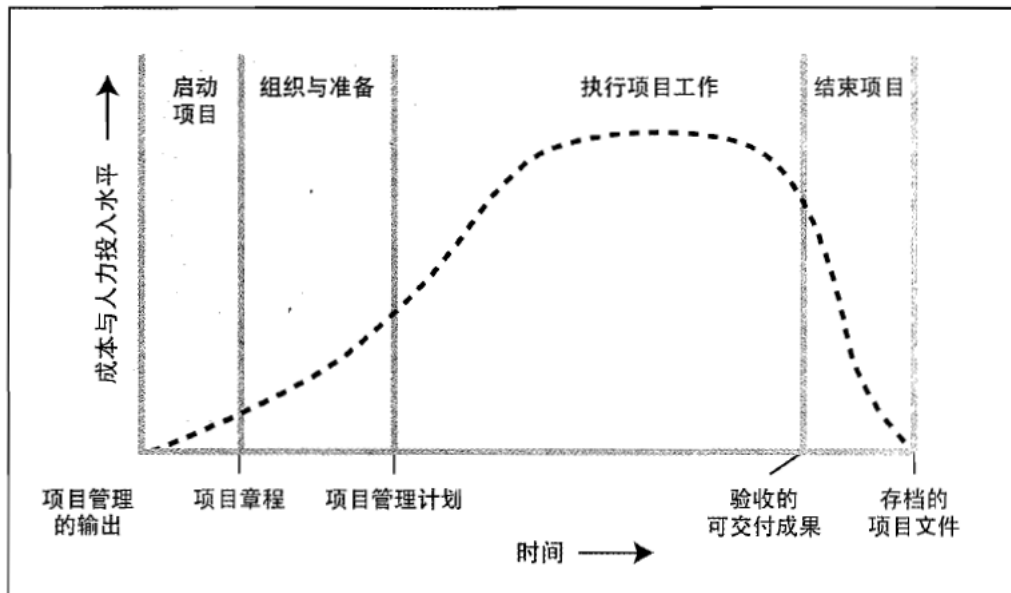


图 2-8 通用项目生命周期结构中典型的成本与人力投入水平

风险与不确定性：逐渐减小。（风险的影响：逐渐增加）

变更的代价：逐渐增加。（变更的数量：逐渐减少）

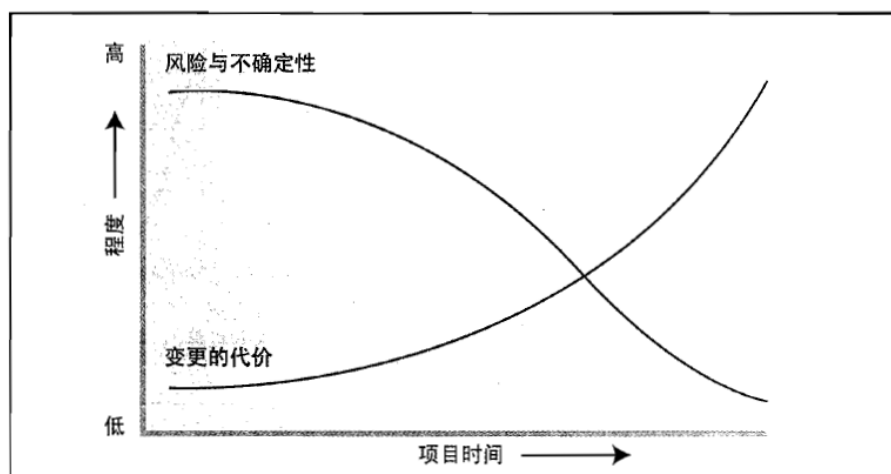


图 2-9 随项目时间而变化的变量影响

过程组不同于项目阶段。如果将项目划分为若干阶段，则各过程组中的过程会在每个阶段内相互作用、相互交叉。

