

PMBOK®指南包含项目管理专业全球认可的标准和指南。② “标准”是一种描述既定规范、方法、过程和做法的正式文件。

所谓“普遍认可”，是指这些知识和做法在大多数时候适用于大多数项目，并且其价值和有效性已获得一致认可。
所谓“良好做法”，则指人们普遍认为，使用这些知识、技能、工具和技术，能够提高很多项目成功的可能性。
“良好做法”并不意味着这些知识总应一成不变地应用于所有项目
组织和/或项目管理团队负责确定哪些知识适用于具体的项目。
PMBOK®指南还提供并推广项目管理专业的通用词汇。附录A1是PMI项目管理专业发展计划的基本参考资料。

1.1 PMBOK®指南的目的

PMBOK®指南收录项目管理知识体系中被普遍认可为“良好做法”的那一部分。

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。
每个项目都会创造独特的产品、服务或成果，项目的产出可能是有形的，也可能是无形的。
项目具有独特性，所以其创造的产品、服务或成果可能存在不确定性或差异性。
虽然项目组合中的项目或项目集不一定彼此依赖或直接相关，但是它们都通过项目组合与组织战略规划联系在一起。

1.2 什么是项目

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。

1.3 什么是项目管理

由于可能发生变化，应该在整个项目生命周期中，反复开展制定项目管理计划工作，对计划进行渐进明细。

渐进明细是指随着信息越来越详细具体、估算越来越准确，而持续改进和细化计划。

项目集管理

项目集是一组相互关联且被协调管理的项目、子项目集和项目集活动。

项目集管理重点关注项目间的依赖关系。

项目组合管理

项目组合中的项目或项目集不一定彼此依赖或直接相关。

项目组合管理重点关注：通过审查项目和项目集，来确定资源分配的优先顺序，并确保对项目组合的管理与组织战略协调一致。

市场需求（如为应对汽油紧缺，某汽车公司批准一个低油耗车型研发项目）

战略机会/业务需求（如为提高收入，某培训公司批准一个新课开发项目）

社会需要（如某发展中国家的某非政府组织批准一个项目，向传染病高发社区提供饮用水系统、厕所设施和卫生教育）

项目与战略规划

环境考虑（如为降低污染，某上市公司批准一个项目，建立一项共享电动小轿车的新服务）

客户要求（如为了给新工业园区供电，某电力公司批准一个新变电站建设项目）

技术进步（如基于计算机存储技术和电子技术的发展，某电子公司批准一个更快速、更便宜、更小巧的笔记本电脑开发项目）

★ 法律要求（如某化学制品厂批准一个项目，研发新型有毒物品处理指南）

(弱) 支持型。支持型PMO担当顾问的角色，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。这种类型的PMO其实就是一个项目资源库，对项目的控制程度很低。

(中) 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，例如要求采用项目管理框架或方法论，使用特定的模板、格式和工具，或者服从治理。这种类型的PMO对项目的控制程度属于中等。

(强) 指令型。指令型PMO直接管理和控制项目。这种类型的PMO对项目的控制程度很高。

对PMO所辖的全部项目的共享资源进行管理。（最重要）

★ 识别和制定项目管理方法、最佳实践和标准。

指导、辅导、培训和监督。

通过项目审计，监督对项目管理标准、政策、程序和模板的遵守程度。

制定和管理项目政策、程序、模板和其他共享的文件（组织过程资产）。

★ 对跨项目的沟通进行协调。

项目经理关注特定的项目目标，而PMO管理主要的项目集范围变更，这些变更可被视为能促进业务目标实现的潜在机会。

项目经理控制分配给本项目的资源，以更好地实现项目目标，而PMO负责优化利用所有项目共享的组织资源。

项目经理管理单个项目的制约因素（范围、进度、成本和质量等），而PMO站在企业的高度对方法论、标准、整体风险/机会、测量指标和项目间的依赖关系进行管理。

1.4 项目组合管理、项目集管理、项目管理、组织级项目管理之间的关系

项目管理办公室 (Project Management Office, PMO)

PMO的一个主要职能是通过各种方式向项目经理提供支持，这些方式包括（但不限于）：

项目经理与PMO之间的角色差异可能包括：

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。

运营与项目管理

运营是一种生产重复性结果的持续性工作。

与运营的持续性不同，项目是临时性工作。

运营干系人应该参与项目，他们的需求应该记录在干系人登记册中，他们的影响（正面或负面的）应该记录在风险管理计划中。

组织与项目管理

基于项目的组织 (Project-based Organizations, PBO) 是指建立临时机构来开展工作的各种组织形式。

1.5 项目管理、运营管理与组织战略之间的关系

商业价值指的是组织所从事业务的整体价值，包括全部的有形价值和无形价值。

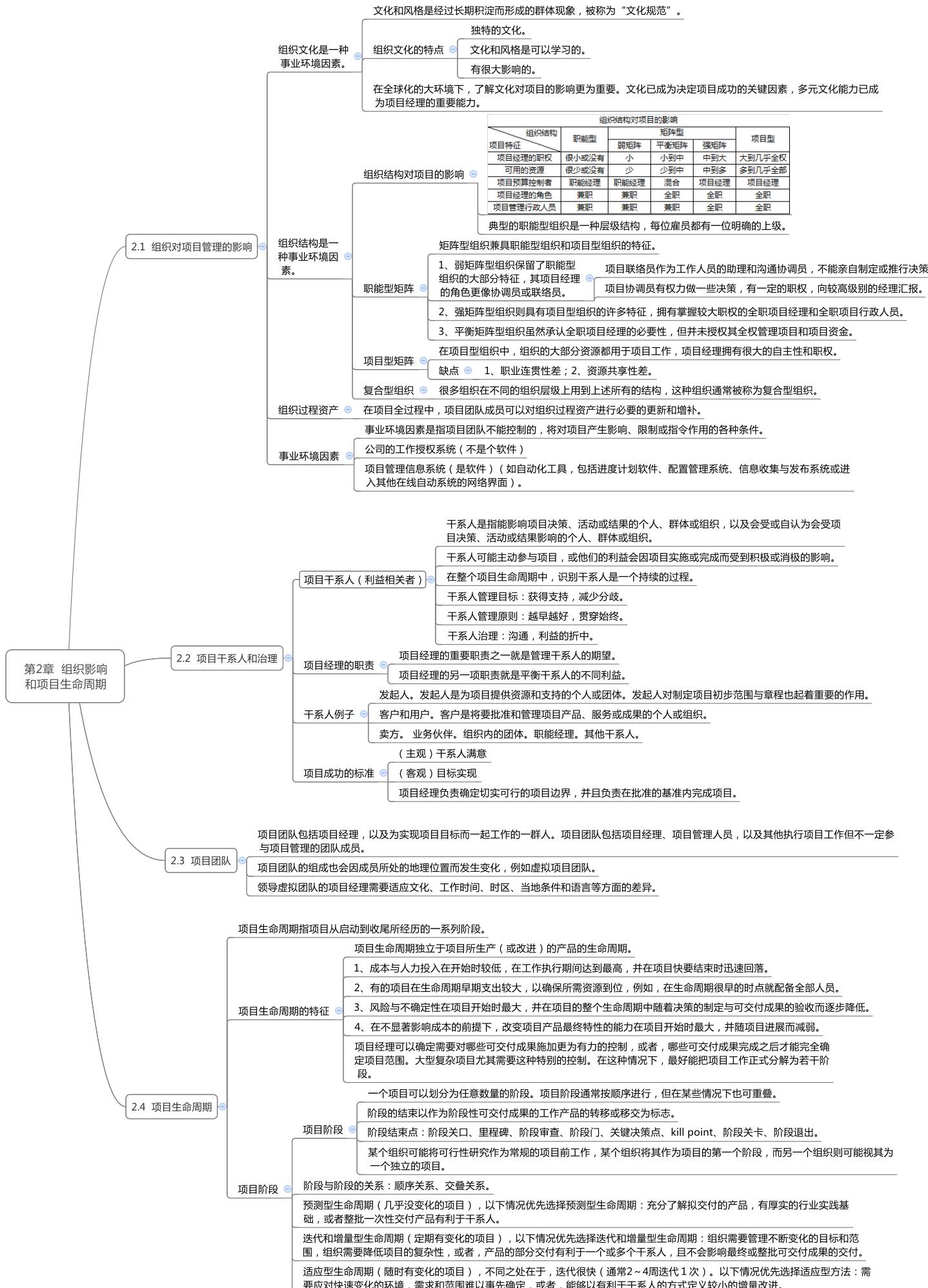
商业价值的成功实现始于综合战略规划和管理。为了在组织战略和商业价值实现之间架起桥梁，就必须应用项目组合、项目集和项目管理技术。
项目是实现组织战略和目标的一种手段。

1.6 商业价值

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。

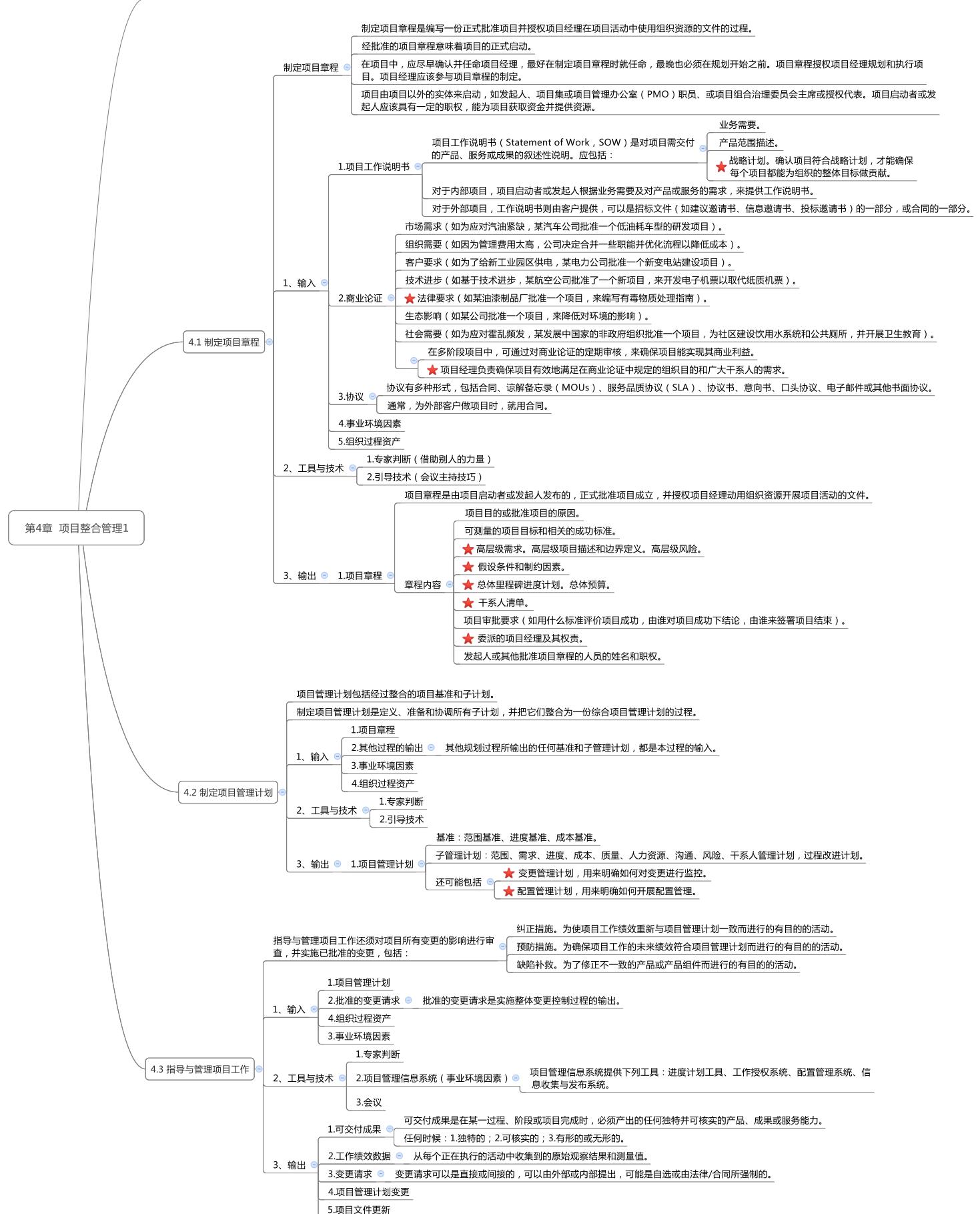
项目经理的角色不同于职能经理或运营经理。

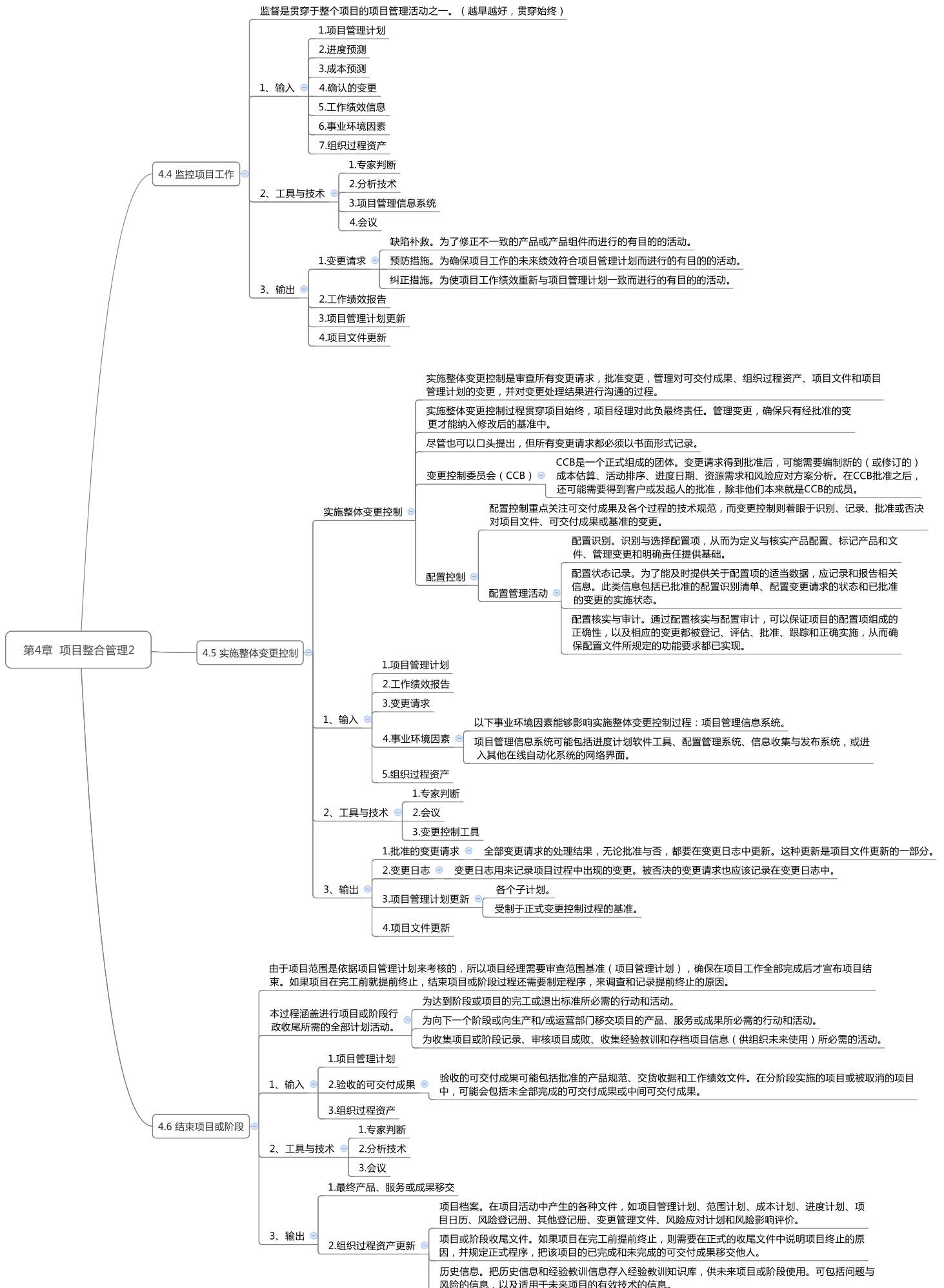
1.8 项目管理知识体系

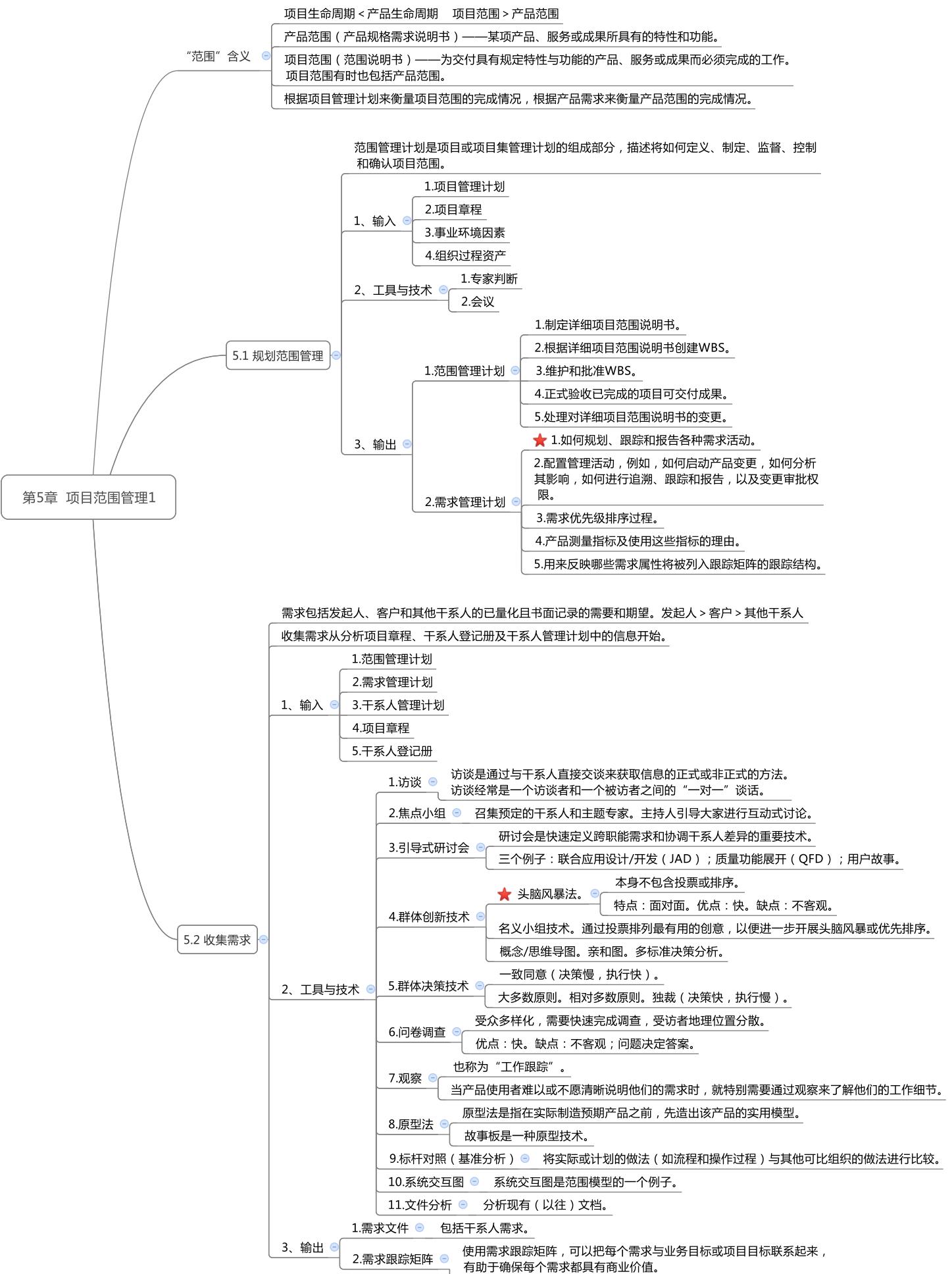




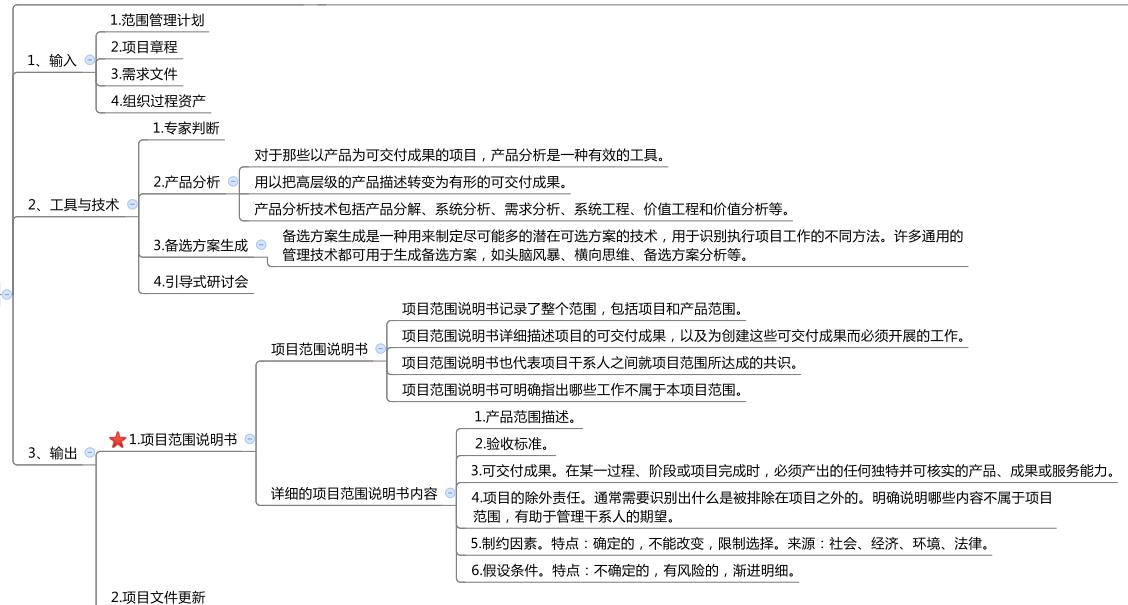
大多数有经验的项目管理从业者都知道，管理项目并无统一的方法。



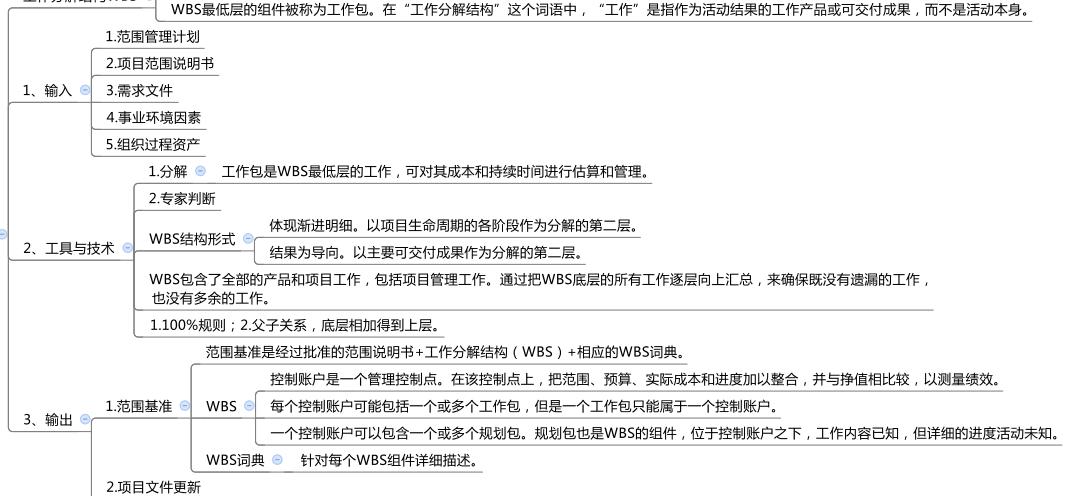




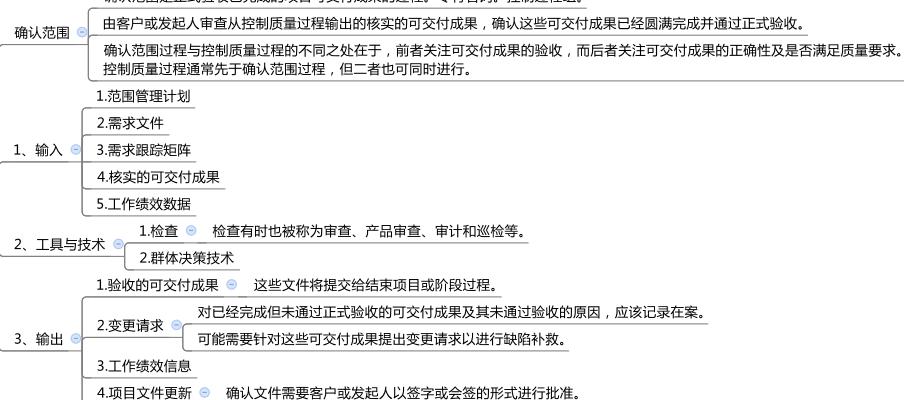
定义范围是制定项目和产品详细描述的过程。本过程的主要作用是，明确所收集的需求哪些将包含在项目范围内，哪些将排除在项目范围外，从而明确项目、服务或成果的边界。



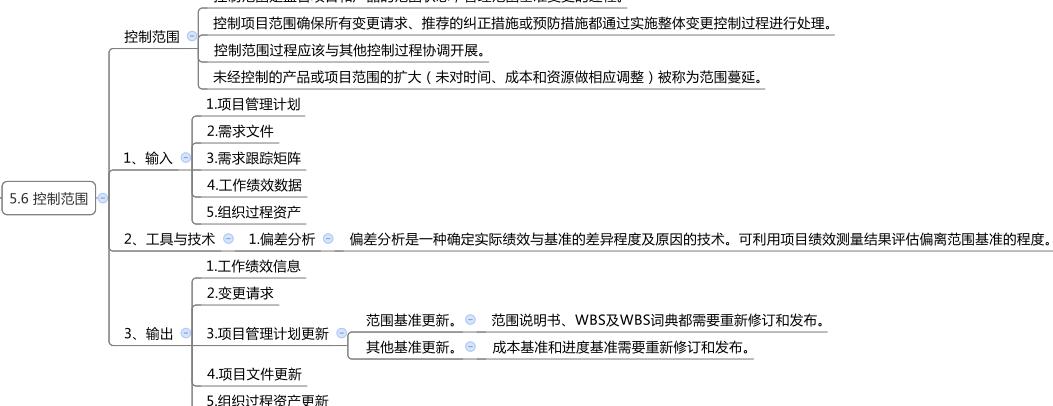
WBS组织并定义了项目的总范围，代表着经批准的当前项目范围说明书中所规定的工作。



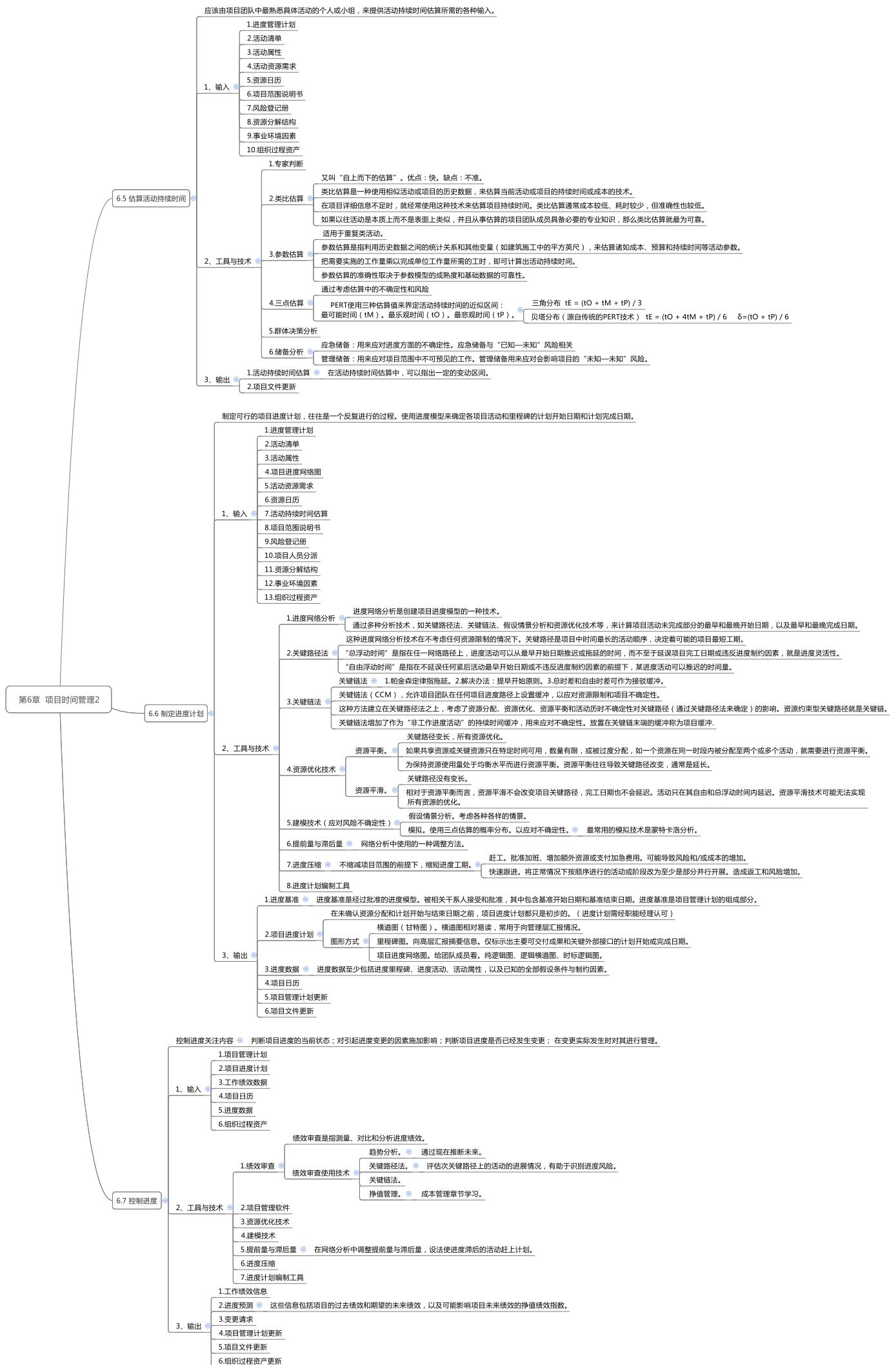
确认范围是正式验收已完成的项目可交付成果的过程。专有名词。控制过程组。



控制范围是监督项目和产品的范围状态，管理范围基准变更的过程。







项目成本管理 项目成本管理重点关注完成项目活动所需资源的成本，但同时也应考虑项目决策对项目产品、服务或成果的使用成本、维护成本和支持成本的影响。

