**第1章 引论**

目录

[1.1 PMBOK指南的目的 2](#_Toc460788656)

[1.2 什么是项目 3](#_Toc460788657)

[1.2.1 项目组合、项目集和项目之间的关系 3](#_Toc460788658)

[1.3 什么是项目管理 4](#_Toc460788659)

[1.4 项目组合管理、项目集管理、项目管理和组织级项目管理之间的关系 5](#_Toc460788660)

[1.4.1 项目集管理 5](#_Toc460788661)

[1.4.2 项目组合管理 6](#_Toc460788662)

[1.4.3 项目与战略规划 6](#_Toc460788663)

[1.4.4 项目管理办公室 7](#_Toc460788664)

[1.5 项目管理、运营管理与组织战略之间的关系 9](#_Toc460788665)

[1.5.1 运营与项目管理 9](#_Toc460788666)

[1.5.2 组织与项目管理 10](#_Toc460788667)

[1.6 商业价值 11](#_Toc460788668)

[1.7 项目经理的角色 12](#_Toc460788669)

[1.7.1 项目经理的责任与能力 12](#_Toc460788670)

[1.7.2 项目经理的人际能力 12](#_Toc460788671)

[1.8 项目管理知识体系 14](#_Toc460788672)

[本章要点 15](#_Toc460788673)

## 1.1 PMBOK指南的目的

1. 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。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。
2. 项目管理专业人士认证：Project Management Professional，PMP
3. PMI：Project Management Institute，项目管理协会
4. PMBOK：Project Management Body of Knowledge，项目管理知识体系
5. PMBOK指南：项目管理知识体系指南，是PMI发布的项目管理标准，也是美国的国家标准和事实上的项目管理全球标准。

## 1.2 什么是项目

1. 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。项目的临时性是指项目有明确的起点和终点。
2. 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。
3. 由于项目具有独特性，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。

## 1.2.1 项目组合、项目集和项目之间的关系

1. 项目组合是为了实现战略目标而组合中一起管理的项目、项目集、子项目组合和运营工作的集合。
2. 项目集包含在项目组合中，其自身又包含需协调管理的子项目集、项目或其他工作，以支持项目组合
3. 单个项目无论属于或不属于项目集，都是项目组合的组成部分。

## 1.3 什么是项目管理

1. 项目管理就是将知识、技能、工具与技术应用于项目获得，以满足项目的要求。
2. 项目管理通过合理运用与整合47个项目管理过程得以实现。可以根据逻辑关系，把这47个过程归类为五大过程组：启动、规划、执行、监控、收尾。
3. 管理一个项目通常包括（但不限于）：
4. 识别需求，
5. 在规划和执行项目时，处理干系人的各种需要、关注和期望。
6. 在干系人之间建立、维护和开展积极、有效和合作性的沟通。
7. 为满足项目需要和创建项目可交付成果而管理干系人。
8. 平衡相互竞争的项目制约因素，包括（但不限于）：范围、质量、进度、预算、资源、风险。
9. 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。渐进明细的方法使得项目管理团队可以随项目进展，对项目工作进行更为明确的定义和更为深入的管理。

## 1.4 项目组合管理、项目集管理、项目管理和组织级项目管理之间的关系

1. OPM：Organizational Project Management，组织级项目管理。OPM是一种战略执行框架，通过应用项目管理、项目集管理、项目组合管理及组织驱动实践，不断地以可预见的方式取得更好的绩效、更好的竞争优势，从而实现组织战略。
2. 项目组合、项目集和项目管理均需符合组织战略，或者由组织战略驱动。反之，项目组合、项目集和项目管理又以不同的方式服务于战略目标的实现。
3. 项目组合管理通过选择正确的项目集和项目，对工作进行优先排序，以及提供所需资源，来与组织战略保持一致。项目集管理对项目集所包含的项目和其他组成部分进行协调，对它们之间的依赖关系进行控制，从而实现既定目标。项目管理通过制定和实施计划来完成既定的项目范围，为所在项目集或项目组合的目标服务，并最终为组织战略服务。
4. OPM把项目、项目集和项目组合管理的原则和实践与组织驱动因素（如组织结构、组织文化、组织技术、人力资源实践）联系起来，从而提升组织能力，支持战略目标。

## 1.4.1 项目集管理

1. 项目集是一组互相关联且被协调管理的项目、子项目集和项目集活动，以便获得分别管理所无法获得的利益。
2. 项目集管理就是在项目集中应用知识、技能、工具与技术来满足项目集的要求、获得分别管理各项目所无法实现的利益和控制。
3. 项目集管理重点关注项目间的依赖关系，有助于找到管理这些依赖关系的最佳方法。具体管理措施包括：
4. 解决影响项目集内多个项目的资源制约和/或冲突；
5. 调整对项目和项目集的目的和目标有影响的组织/战略方向；
6. 处理同一个治理结构内的相关问题和变更管理。

## 1.4.2 项目组合管理

1. 项目组合是指为了实现战略目标而组合中一起管理的项目、项目集、子项目组合和运营工作。项目组合中的项目或项目集不一定彼此依赖或直接相关。
2. 项目组合管理是指为了实现战略目标而对一个或多个项目组合进行的集中管理。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。

## 1.4.3 项目与战略规划

1. 组织经常直接或间接利用项目，去实现战略规划中的目标。项目的批准通常出于以下一项或多项战略考虑：
2. 市场需求
3. 战略机会/业务需求
4. 社会需要
5. 环境考虑
6. 客户要求
7. 技术进步
8. 法律要求
9. 项目集或项目组合中的项目，作为实现组织目的与目标的手段，通常都处于战略计划的大环境之中。项目集中的一组项目既能产出各自的效益，也能为实现项目集的效益、项目组合的目标以及组织的战略计划做出贡献。
10. 项目组合管理的一个目的是：通过深入审查项目组合的组成部分（项目集、项目和其他相关工作），来最大化项目组合的价值。

## 1.4.4 项目管理办公室

1. 项目管理办公室（Project Management Office，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部门。
2. 支持型PMO。支持型PMO担当顾问的角色，向项目提供模板、最近实践、培训、以及来自其他项目的信息和经验教训。
3. 控制型PMO。控制性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。
4. 指令型PMO。指令型PMO直接管理和控制项目。
5. PMO从公司战略项目中获取数据和信息，进行综合分析，评估项目服务于战略目标的程度。PMO在项目组合、项目集、项目与公司考评体系之间建立联系。除了被集中管理以外，PMO所支持和管理的项目不一定彼此关联。PMO的具体形式、职能和结构取决于所在组织的需要。为了保证项目符合组织的业务目标，PMO可能有权在每个项目的生命周期中充当重要干系人和关键决策者，有权提出建议，有权根据需要中止项目或采取其他行动。此外，PMO还可能参与共享资源或专用资源的选择、管理和调配。
6. 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）：
7. 对PMO所辖的全部项目的共享资源进行管理；
8. 识别和制定项目管理方法、最佳实践和标准；
9. 指导、辅导、培训和监督；
10. 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；
11. 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）；
12. 对跨项目的沟通进行协调。
13. 项目经理与PMO之间的角色差异可能包括：
14. 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；
15. 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；
16. 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。

## 1.5 项目管理、运营管理与组织战略之间的关系

1. 运营管理负责监督、指导和控制业务运作。运营支撑着日程业务，是实现业务战略和战术目标的必要手段。

## 1.5.1 运营与项目管理

1. 持续运营不属于项目的范畴，但是它们之间存在交叉。项目与运营会在产品生命周期的不同时点交叉，例如：
2. 在每个收尾阶段；
3. 在新产品开发、产品升级或提高产量时候；
4. 在改进运营或产品开发流程时；
5. 在产品生命周期结束之前。
6. 运营是一种生产重复性结果的持续性工作，它根据产品生命周期中制度化的标准，利用配给的资源，执行基本不变的作业。

**1.5.1.1 运营管理**

1. 运营管理关注产品的持续生产和/或服务的持续运作。它通过使用优质资源和满足客户要求，保证业务运作的持续高效。它重点管理那些把各种输入转变为输出的过程。

**1.5.1.2 项目管理中的运营干系人**

1. 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。

## 1.5.2 组织与项目管理

1. 组织在其治理框架中确定了战略方向，设置了绩效指标。战略方向规定了用于指导业务工作的目的、期望、目标和行动，战略方向应该与业务目标相协调。项目管理活动应该服从总体战略方向。如果战略方向发生变化，就应该相应调整项目目标。

**1.5.2.1 基于项目的组织**

1. 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。在各种不同的组织结构中，都可以建立PBO。采用PBO可以减轻组织中层级主义和官僚主义。
2. 在PBO中，大部分工作都被当作项目来做，并/或按项目方式而非职能方式进行管理。

**1.5.2.2 项目管理和组织治理之间的联系**

1. 开展项目（或项目集）是为了实现战略业务目标。组织治理规则对项目有强制性的制约作用。项目产品或服务能够在多大程度上支持项目治理，这可能是判断项目成败的依据。所以，项目经理必须了解与项目产品或服务相关的公司/组织治理政策和程序。

**1.5.2.3 项目管理和组织战略之间的关系**

1. 组织战略应该为项目管理提供指导和方向，特别是当人们认为项目就是为支持组织战略而存在时，就尤其如此。通常由项目发起人或项目组合经理或项目集经理来识别组织战略与项目目标的一致性或潜在冲突，并向项目经理通报情况。

## 1.6 商业价值

1. 每个组织都有其独特的商业价值。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。有形价值包括货币资产、固定设施、股东权益、其他有用的物品或器材。无形价值包括商誉、品牌认知度、公告利益、商标等。
2. 商业价值的成功实现始于综合战略规划和管理。组织战略体现在组织的使命和愿景中，包括市场定位、竞争策略和其他环境因素。
3. 项目组合管理可以确保各组成部分（项目、项目集或运营）符合组织战略，并把它们组织成项目组合或子项目组合，从而优化项目或项目集的目标、依赖关系、成本、进度、收益、资源和风险。
4. 项目集管理可以使组织有能力协调多个项目，实现各项目成功、进度、投入和收益的优化或整合。
5. 项目管理可以使组织有能力应用知识、过程、技能、工具和技术来提高各种项目成功的可能性。

## 1.7 项目经理的角色

1. 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。职能经理专注于对某个职能领域或业务单元的管理和监督，运营经理负责保证业务运营的高效性。

## 1.7.1 项目经理的责任与能力

1. 项目经理有责任满足以下需求：任务需求、团队需求和个人需求。
2. 项目管理是一门很重要的战略性学科，项目经理说战略与团队之间的联系纽带。项目对于组织的生存与发展至关重要。项目可以用改进业务流程的方式创造价值，对新产品和新服务的研发不可或缺，能使组织更容易应对环境、竞争和市场变化。因此，项目经理的角色在战略上越来越重要。
3. 项目经理还需要具备以下能力：
4. 知识能力：项目经理对项目管理了解多少。
5. 实践能力：项目经理能够应用所掌握的项目管理知识做什么、完成什么。
6. 个人能力：项目经理在执行项目或相关活动时的行为方式。个人态度、主要性格特征和领导力，决定着项目经理指导项目团队平衡项目制约因素、实现项目目标的能力，决定着项目经理的行为的有效性。

## 1.7.2 项目经理的人际能力

1. 项目经理通过项目团队和其他干系人来完成工作。有效的项目经理需要平衡道德因素、人际技能和概念性技能，以便分析形势并有效应对。
2. 一些重要的人际技能：领导力、团队建设、激励、沟通、影响力、决策能力、政治和文化意识、谈判、建立信任、冲突管理、教练技术

## 1.8 项目管理知识体系

1. PMBOK指南包含了适用于许多行业、可在大多数时候用来管理大多数项目的标准。
2. 本标准专用于单个项目的管理，同时，本标准与其他项目管理学科之间存在项目关系。
3. 本标准仅适用于单个项目，且仅包含被普遍公认为良好做法的项目管理过程

## 本章要点?

1. 项目
2. 项目组合
3. 项目集
4. 项目与战略规划
5. 项目管理办公室
6. 运营
7. 项目经理