



课前须知

- 1、今日课程7：30准时开始
- 2、中途10—15min课间休息
- 3、卡顿、没声音等问题一般通过**重新打开**页面解决
- 4、直播课上，**多人共性**问题会回应；为了维持课程节奏，少量问题请在课后，或移步学员群作答。
- 5、群内信息较多，提问**一定要@**，内容问题**@老师**，题目问题**@助教**，报名、流程、资料等**@班主任**；**分不清的统一@班主任。**



考试占比和考试形式



章节	占比
前三章	1%
第四章整合	10%
第五章范围	2%
第六章进度	2%
第七章成本	2%
第八章质量	2%
第九章资源	9%
第十章沟通	8%
第十一章风险	3%
第十二章采购	2%
第十三章相关方	9%
敏捷相关知识	42%

PMP项目管理

《第一章 引论》

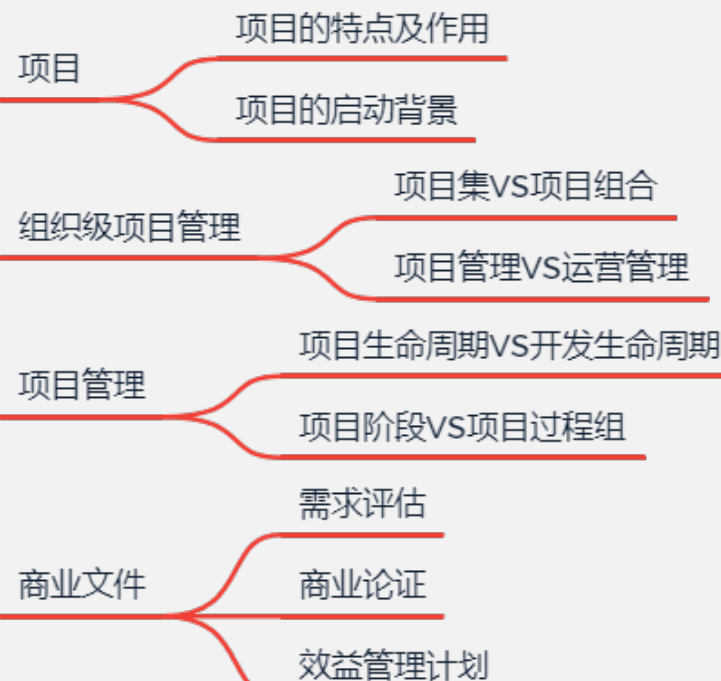


知识点总结

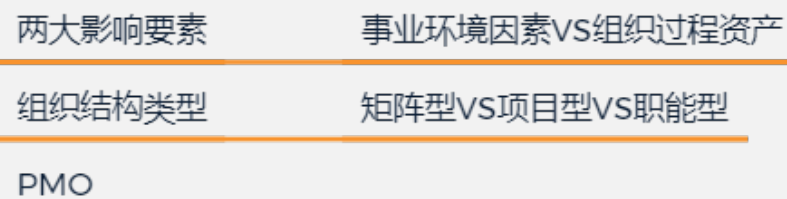


1-3章知识点

引论



运行环境



项目经理的角色





项目和项目管理



什么是项目?



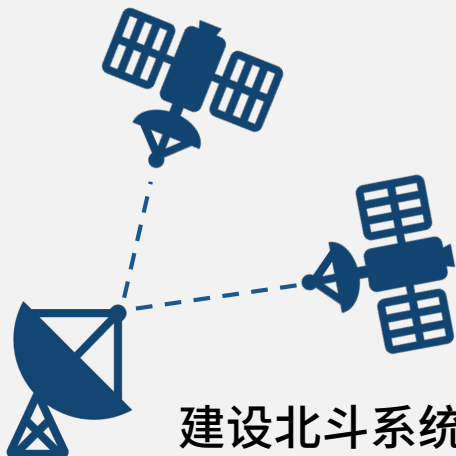
建造金字塔



搭建一个云平台



写一本书



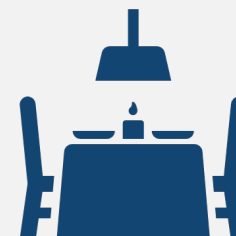
建设北斗系统



研制疫苗



开发一个APP



做一餐饭



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。

项目管理是把事办成的方法论，万物皆可项目。



项目的特性



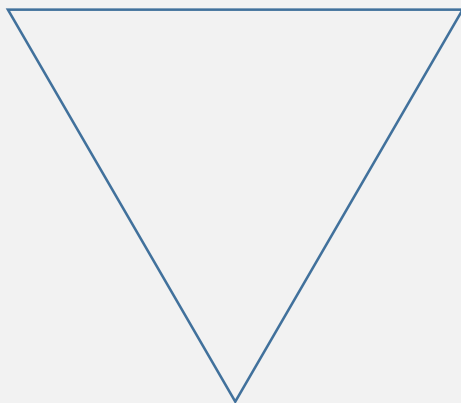
什么是项目？



临时性

临时性

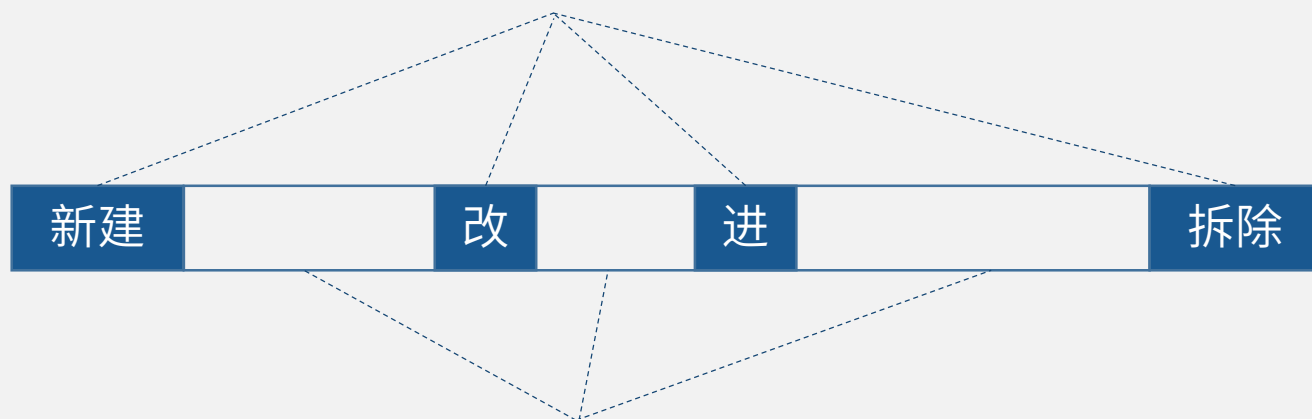
独特性



渐进明细

变

项目管理，越**短**越好



不变

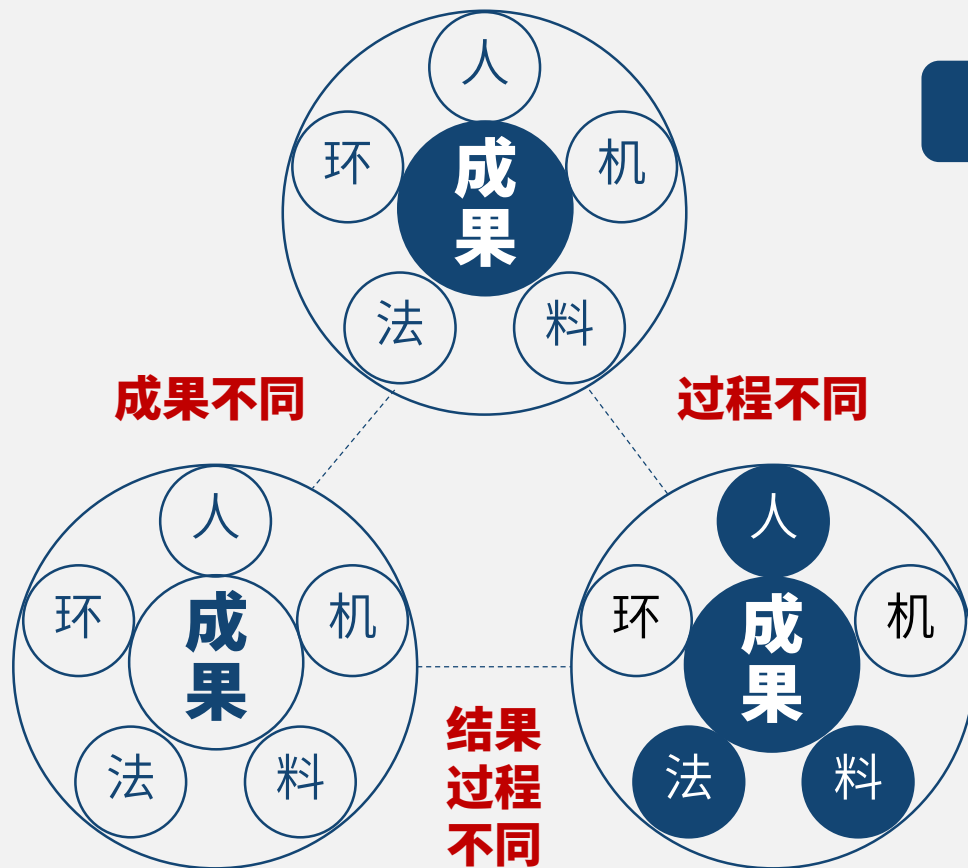
运营管理，越**长**越好



什么是项目？

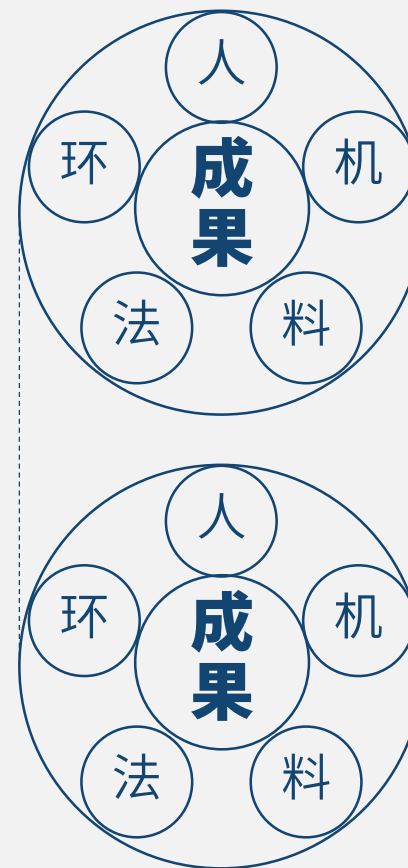


独特性



项目管理

成果相同



过程相同

运营管理

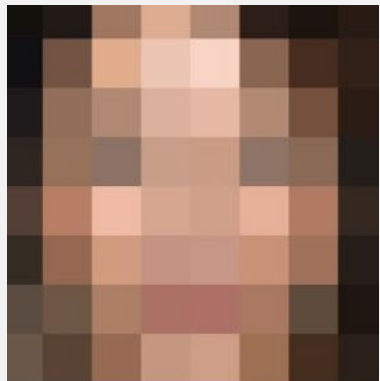


什么是项目？



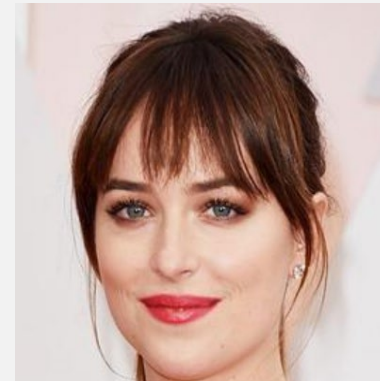
先完成，再完美。

渐进明细



渐进明细

项目管理



一成不变

运营管理



什么是项目？



考点：项目的独特性和临时性★ ★

项目阶段

运营阶段

开始



结束

临时性 3个月

独特性 生产线

10年+

手机



什么是项目？



考点：项目的独特性和临时性★ ★





什么是项目？



考点：项目的独特性和临时性★ ★

项目阶段

运营阶段

开始

结束

临时性 6个月

5年+

独特性 APP

游戏服务



什么是项目？



考点：项目管理和运营管理★ ★

临时性： 有明确的“起”和“止”的时间节点，与时间长短无关；

独特性： 生产过程或成果有差异即可，有可能使用“相同团队成员”、“相同技术”、“相同的生产过程”，甚至可能产生“相同的成果”。



什么是项目？



考点：项目的独特性和临时性

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，因此，项目具有独特性和临时性。以下对项目的“临时性”理解正确的是？

- A.项目的持续时间短
- B.项目有明确的起点和终点
- C.只有在达成项目目标后才能宣告项目结束
- D.可交付成果在项目终止后不复存在



什么是项目？



考点：项目的独特性和临时性

【解题关键】： 项目的临时性，是有明确的开始和结束时间，与持续时间的长短无关

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，因此，项目具有独特性和临时性。以下对项目的“临时性”理解正确的是？

- A.项目的持续时间短
- B.项目有明确的起点和终点**
- C.只有在达成项目目标后才能宣告项目结束
- D.可交付成果在项目终止后不复存在



什么是项目？



考点：项目的独特性和临时性

公司正在开展一个运动会logo设计项目，项目团队对这项任务感到无比光荣和自豪。团队认为自己在进行了项目是独一无二的，颇具独特性。团队成员A和团队成员B就项目的独特性展开了讨论，以下关于项目独特性的说法，哪一项不是错误的？

- A.项目的团队成员和别的项目团队成员都不相同
- B.可交付成果仅指独特的产品
- C.项目不会使用与其他项目相同或相似的工具
- D.即使某些项目可交付成果和活动中存在重复的元素，但是不会改变项目工作本质上的独特性



什么是项目？



考点：项目的独特性和临时性

【解题关键】：过程（人机料法环）+结果（产品、服务、成果）有可用重复元素，但是项目是独特的

公司正在开展一个运动会logo设计项目，项目团队对这项任务感到无比光荣和自豪。团队认为自己在进行了项目是独一无二的，颇具独特性。团队成员A和团队成员B就项目的独特性展开了讨论，以下关于**项目独特性**的说法，哪一项**不是错误的**？

- A.项目的团队成员和别的项目团队成员都不相同
- B.可交付成果仅指独特的产品
- C.项目不会使用与其他项目相同或相似的工具
- D.即使某些项目可交付成果和活动中存在重复的元素，但是不会改变项目工作本质上的独特性



什么是项目管理？



什么是项目管理？



韩信点兵
多多益善

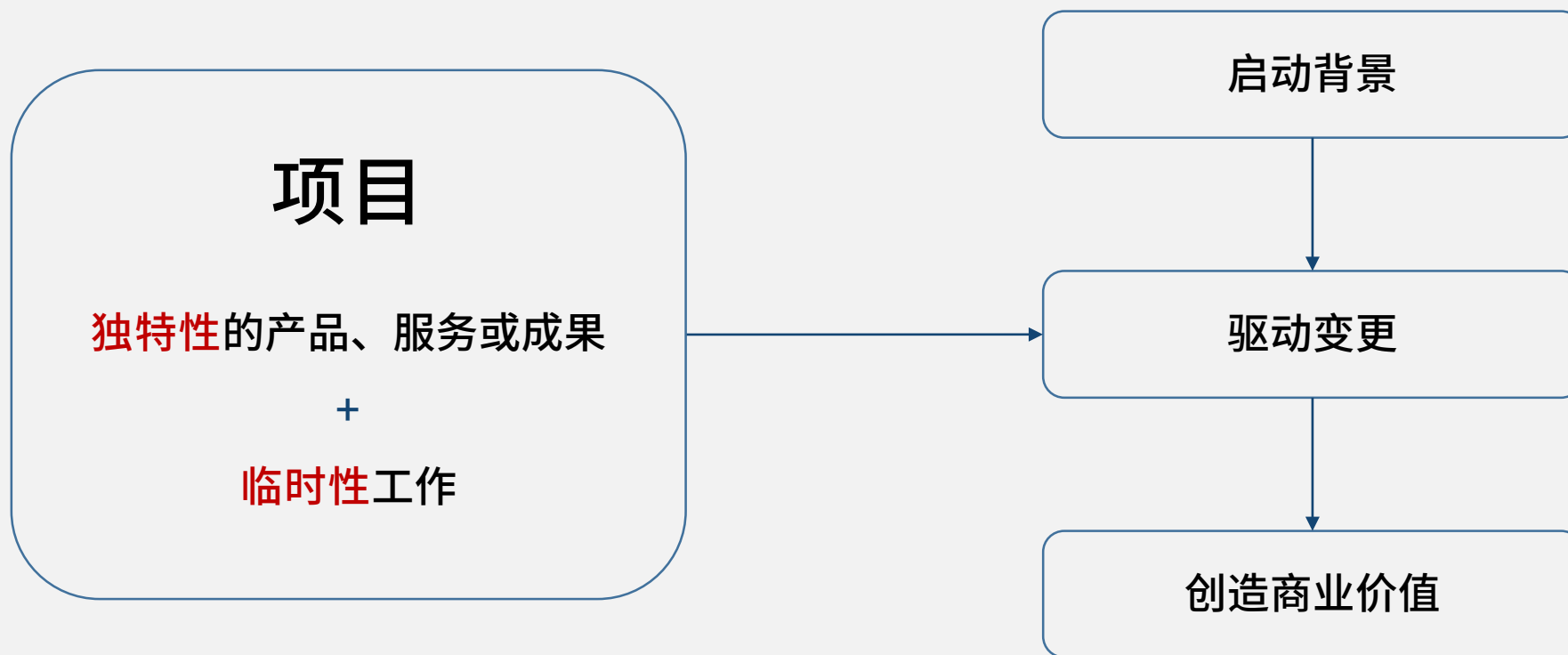
- 1、领会高层的“战略意图”，站在中层“谋划实施”；
- 2、项目管理并不容易，“兵”越多，越不容易。



项目的基本要素



项目的基本要素

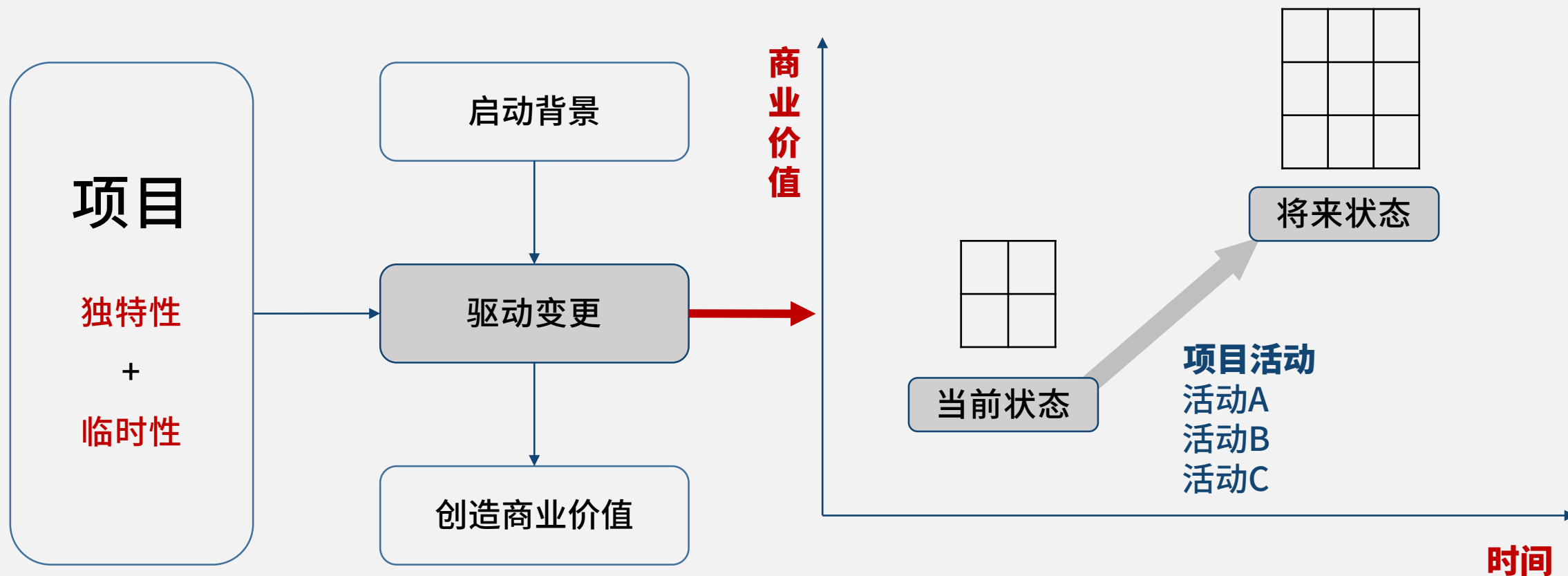




项目的基本要素



考点：项目启动背景和商业价值★ ★

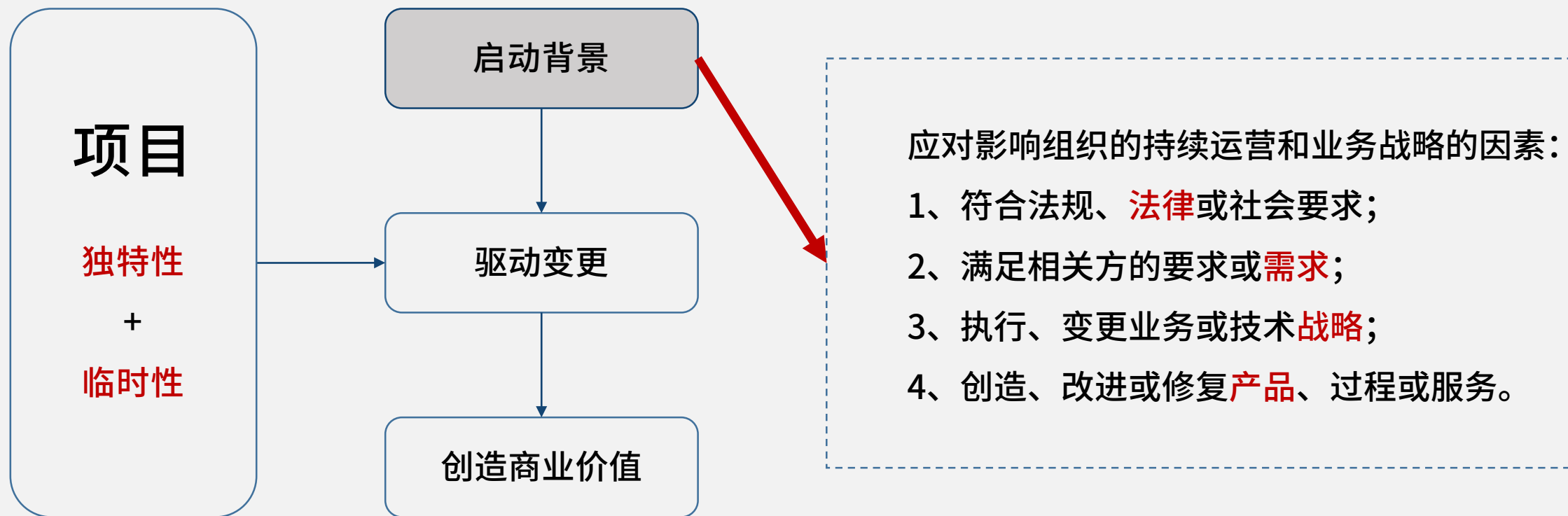




项目的基本要素



考点：项目启动背景和商业价值★ ★

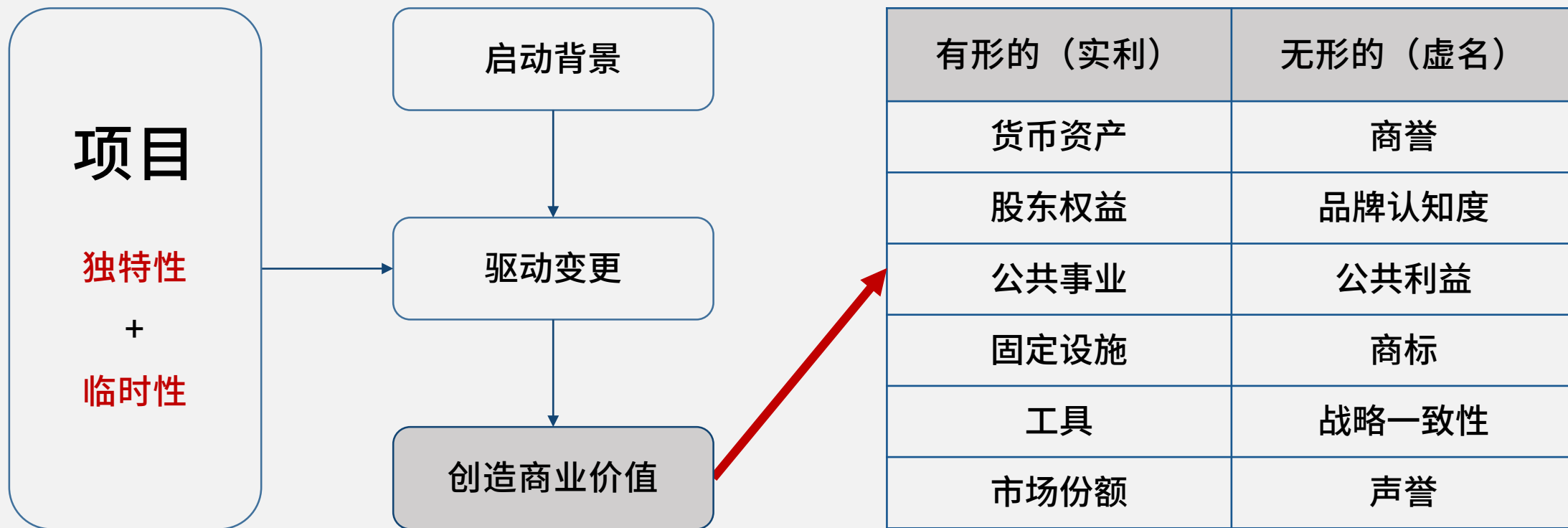




项目的基本要素



考点：项目启动背景和商业价值★ ★





项目的基本要素



考点：项目启动背景和商业价值

为了保持战略一致性，客户与项目经理合作展开一个项目，此项目能有效提高客户公司在市场中的声誉。这是以下哪一项的例子？

- A.推动组织变革
- B.获取更多的资金效益
- C.获得商业价值
- D.提升品牌认知度



项目的基本要素



考点：项目启动背景和商业价值

【解题关键】：有形：货币资产、股东权益（钱）；无形：声誉、商誉、品牌认知度（可能带来钱）

为了保持**战略一致性**，客户与项目经理合作展开一个项目，此项目能有效提高客户公司在市场中的**声誉**。这是以下哪一项的例子？

- A. 推动组织变革
- B. 获取更多的资金效益
- C. 获得商业价值**
- D. 提升品牌认知度



组织级项目管理（OPM）



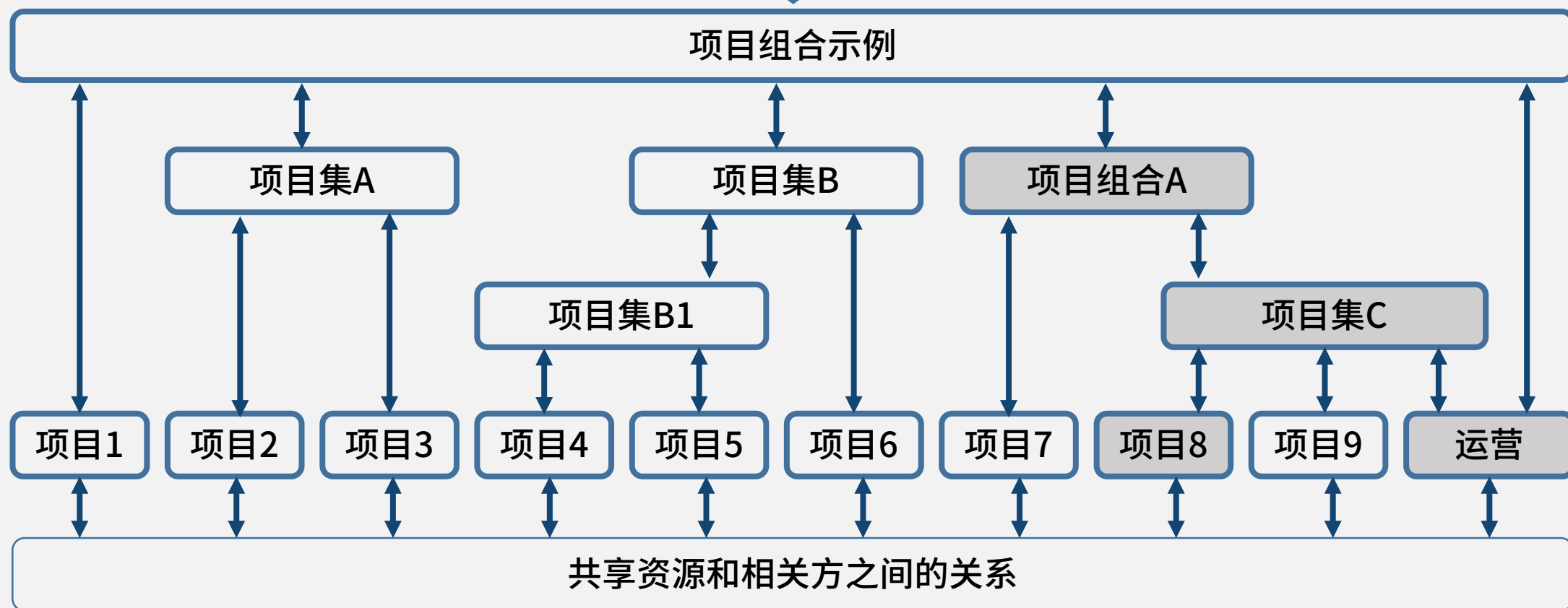
组织级项目管理 (OPM)



组织战略



项目组合示例

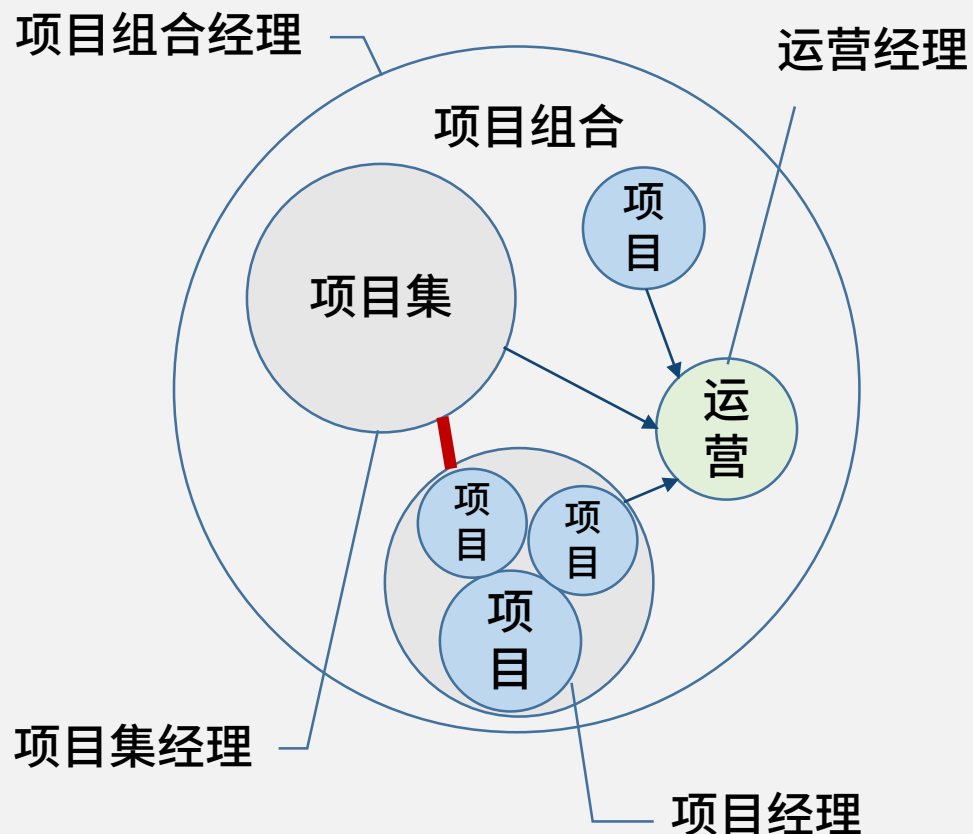




组织级项目管理 (OPM)



考点：项目、项目集与项目组合★ ★



项目管理

注重项目**本身**的**相互依赖**关系，以确定管理项目的最佳方法。

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。

项目组合管理

是指为了实现**战略目标**的集中管理。项目组合中的项目集或项目**不一定彼此依赖**或直接相关。在开展组织和项目组合规划时，要基于风险、资金和其他考虑因素对**项目组合组件排列优先级**。



组织级项目管理（OPM）



考点：项目、项目集与项目组合★ ★

级别	核心	管理者对象	管理内容	成果标准	关注
项目	执行	项目团队成员	项目之 内	项目基准	正确地做事
项目集	集成	项目经理及项目集	项目之 间 依赖关系	需求收益	正确地做事
项目组合	选择	项目组合管理人员	项目之间 不一定依赖	战略效益	做正确的事



组织级项目管理 (OPM)



考点：项目、项目集与项目组合

A公司有三个项目准备启动，项目1，2和3都是为了实现同一个战略目标而开展的，公司正在对这三个项目进行优先级排序。这是在执行什么活动？

- A.运营管理
- B.项目组合管理
- C.项目启动
- D.项目集管理



组织级项目管理（OPM）



考点：项目、项目集与项目组合

【解题关键】：优先级排序，同一个战略目标(做正确的事)

A公司有三个项目准备启动，项目1，2和3都是为了实现同一个**战略目标**而开展的，公司正在对这三个项目进行**优先级排序**。这是在执行什么活动？

A.运营管理

B.项目组合管理

C.项目启动

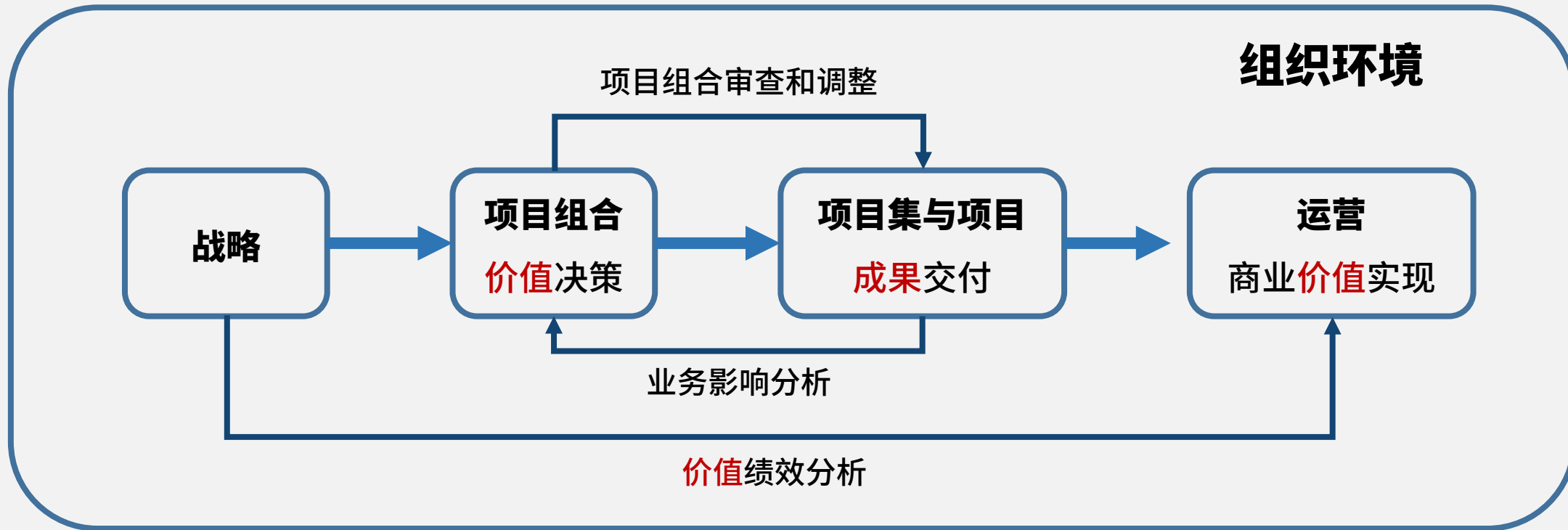
D.项目集管理



组织级项目管理（OPM）



考点：组织级项目管理（OPM）★



OPM 指为实现**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**。



项目的生命周期和各个阶段

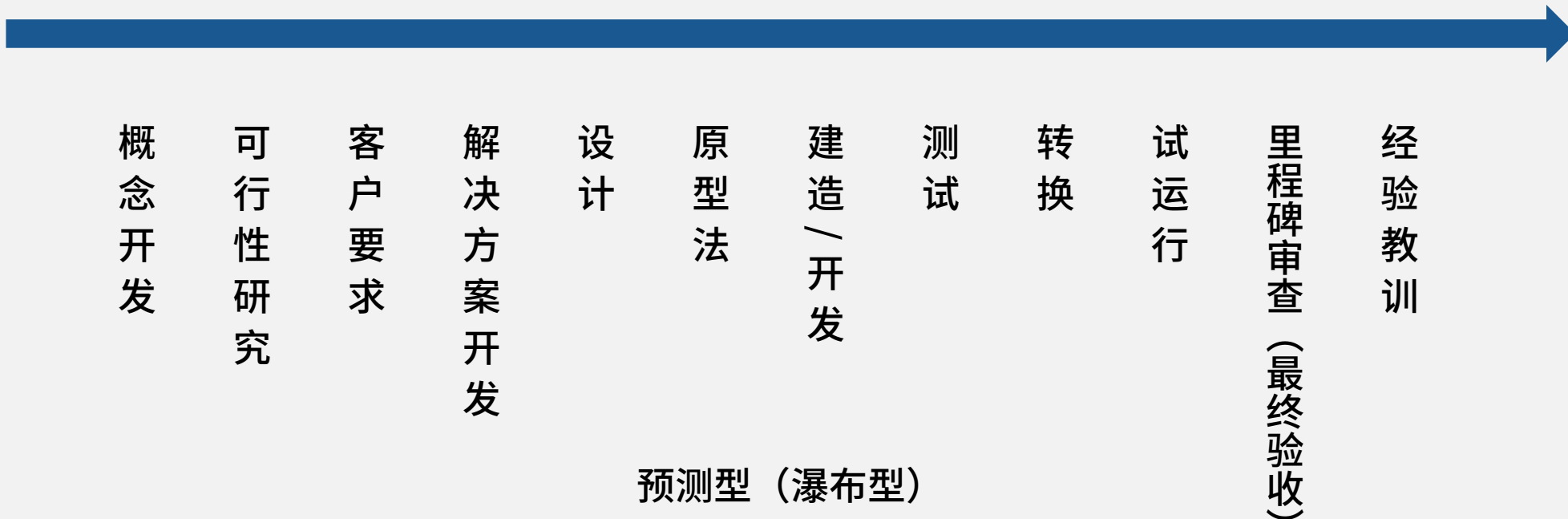


项目的生命周期和各个阶段



考点：项目的生命周期的类型★★★★★

项目生命周期指项目从启动到完成所经历的一系列阶段。

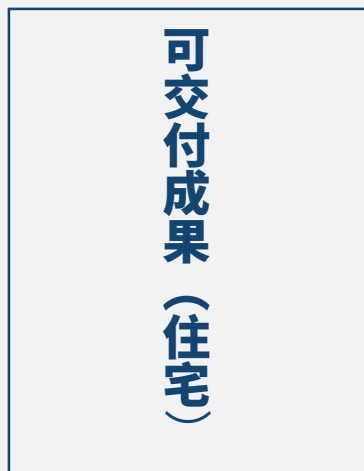




项目的生命周期和各个阶段



考点：项目的生命周期的类型★★★★★



预测型（瀑布型）



增量型



迭代型

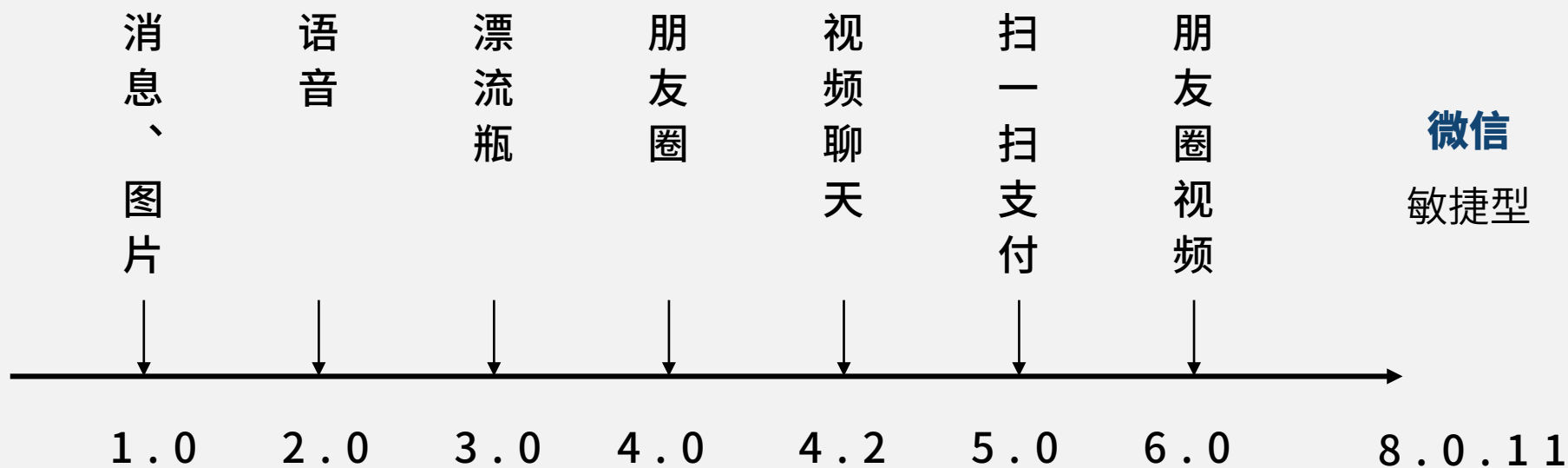
敏捷型（适应型）



项目的生命周期和各个阶段



考点：项目的生命周期的类型★★★★★

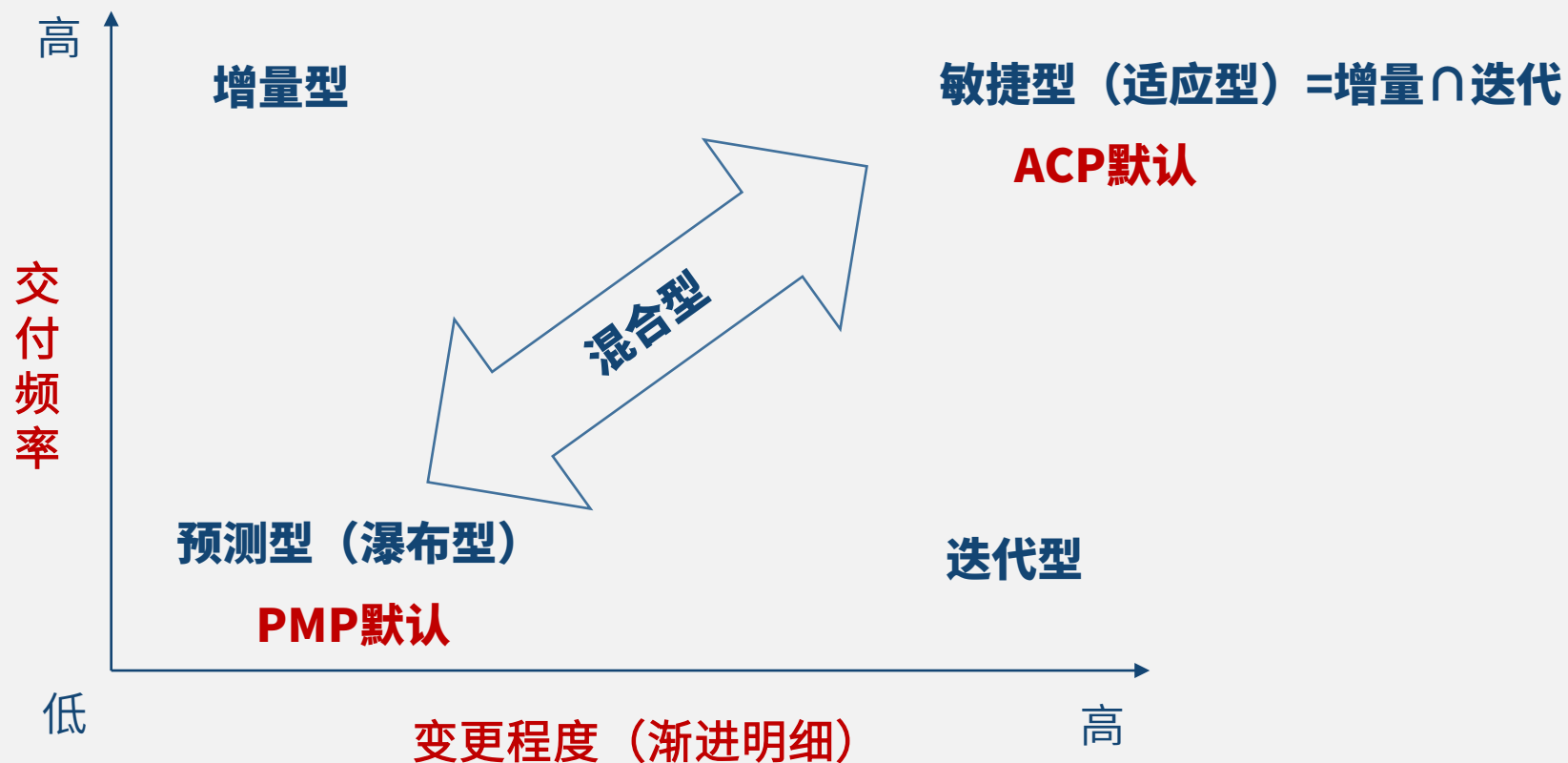




项目的生命周期和各个阶段



考点：项目的生命周期的类型★★★★★





项目的生命周期和各个阶段



考点：项目的生命周期的类型

一个设备零件制造公司新签约了一个客户，需要公司完成多个组件的制造，所有组件的范围是清晰的，但是该客户与公司第一次合作，想要提供高质量的产品，客户的要求是上一个组件完成并进行验收后，才会支付下一个组件的费用，若验收不通过，则会终止与公司的合作。项目经理应该使用哪种方法最合适？

- A.预测
- B.迭代
- C.增量
- D.敏捷



项目的生命周期和各个阶段



考点：项目的生命周期的类型

【解题关键】： 增量-范围明确，变更程度低，交付次数多

一个设备零件制造公司新签约了一个客户，需要公司完成多个组件的制造，所有组件的范围是清晰的，但是该客户与公司第一次合作，想要提供高质量的产品，客户的要求是上一个组件完成并进行验收后，才会支付下一个组件的费用，若验收不通过，则会终止与公司的合作。项目经理应该使用哪种方法最合适？

- A. 预测
- B. 迭代
- C. 增量
- D. 敏捷



项目的生命周期和各个阶段



考点：项目的生命周期的类型

一家公司希望拓展业务，增加企业竞争力，公司高层决定研发一个复杂的产品，该产品计划3年内完成，任命一名经验丰富的项目经理，项目经理得知，该项目需求会随市场的变化而变化。而管理层希望产品能够快速进入市场，因为公司需要通过它们来争取到市场份额。项目经理应该建议使用什么方法来完成该项目？

- A 预测
- B 增量
- C 迭代
- D 适应



项目的生命周期和各个阶段



考点：项目的生命周期的类型

【解题关键】： 变更频率高，交付次数多是适应型

一家公司希望拓展业务，增加企业竞争力，公司高层决定研发一个复杂的产品，该产品计划3年内完成，任命一名经验丰富的项目经理，项目经理得知，该项目需求会随市场的变化而变化。而管理层希望产品能够快速进入市场，因为公司需要通过它们来争取到市场份额。项目经理应该建议使用什么方法来完成该项目？

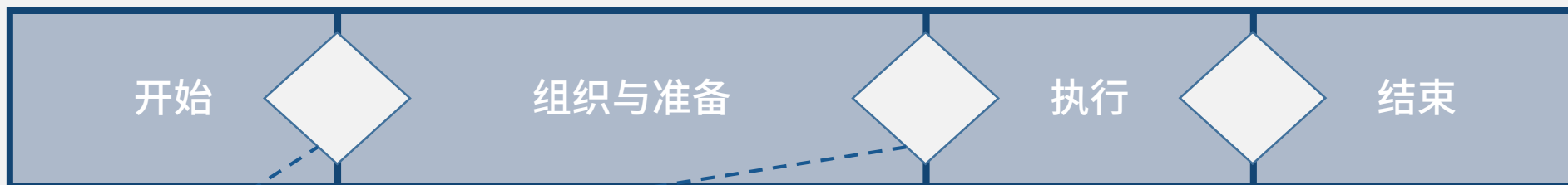
- A 预测
- B 增量
- C 迭代
- D 适应



项目的生命周期和各个阶段



考点：项目关口



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，以判断是否可进入下个阶段。文件包括：

项目商业论证；

项目章程；

项目管理计划；

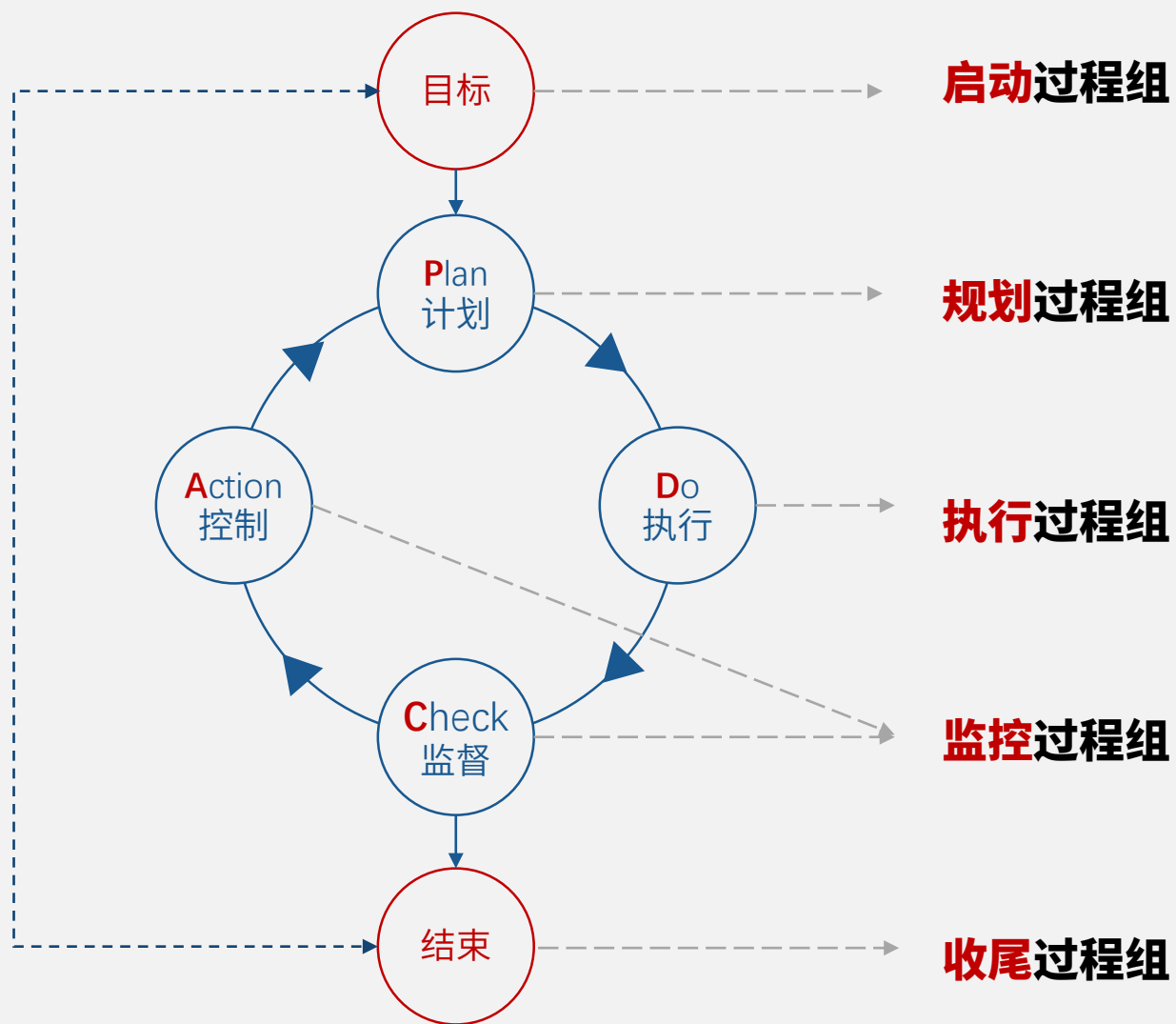
效益管理计划。



项目管理的基本方法论



项目管理的基本方法论



五大过程组

有的放矢

迭代循环

以终为始

工具：PDCA循环（戴明环）



项目管理的基本方法论

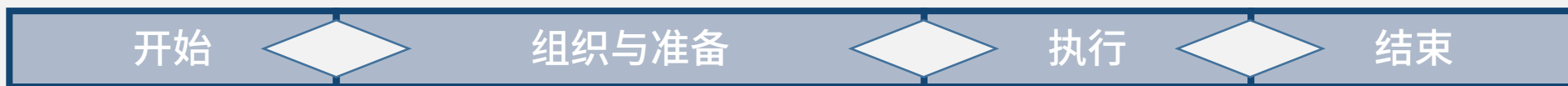


十大知识领域

整合管理
范围管理
进度管理
成本管理
质量管理
资源管理
沟通管理
风险管理
采购管理
相关方管理



项目



项目管理

项目管理	启动过程组	规划过程组	执行过程组	监控过程组	收尾过程组
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					



项目管理的基本方法论



知领域	启动过程组(2)	规划过程组(24)	执行过程组(10)	监控过程组(12)	收尾过程组(1)
整合管理(7)	制定项目章程	制定项目管理计划	指导与管理项目工作 管理项目知识	监控项目工作 实施整体变更控制	结束项目或阶段
范围管理(6)		规划范围管理、收集需求、 定义范围、创建工作分解结构		确认范围 控制范围	
进度管理(6)		规划进度管理、定义活动、排列活动顺序 、估算活动持续时间、制定进度计划		控制进度	
成本管理(4)		规划成本管理、估算成本、制定预算		控制成本	
质量管理(3)		规划质量管理	管理质量	控制质量	
资源管理(6)		规划资源管理、估算活动资源	获取资源、建设 团队、管理团队	控制资源	
沟通管理(3)		规划沟通	管理沟通	监督沟通	
相关方管理(4)	识别相关方	规划相关方参与	管理相关方参与	监督相关方参与	
风险管理(7)		规划风险管理、识别风险、实施定性风险 分析、实施定量风险分析、规划风险应对	实施风险应对	监督风险	
采购管理(3)		规划采购管理	实施采购	控制采购	

49
个
子
过
程
组



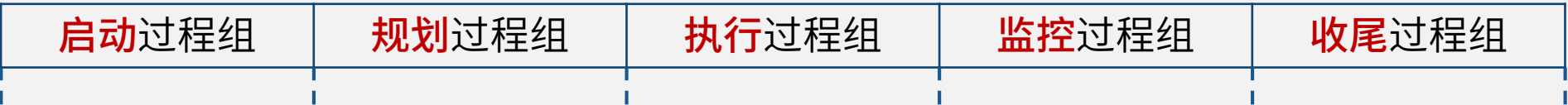
项目管理的基本方法论



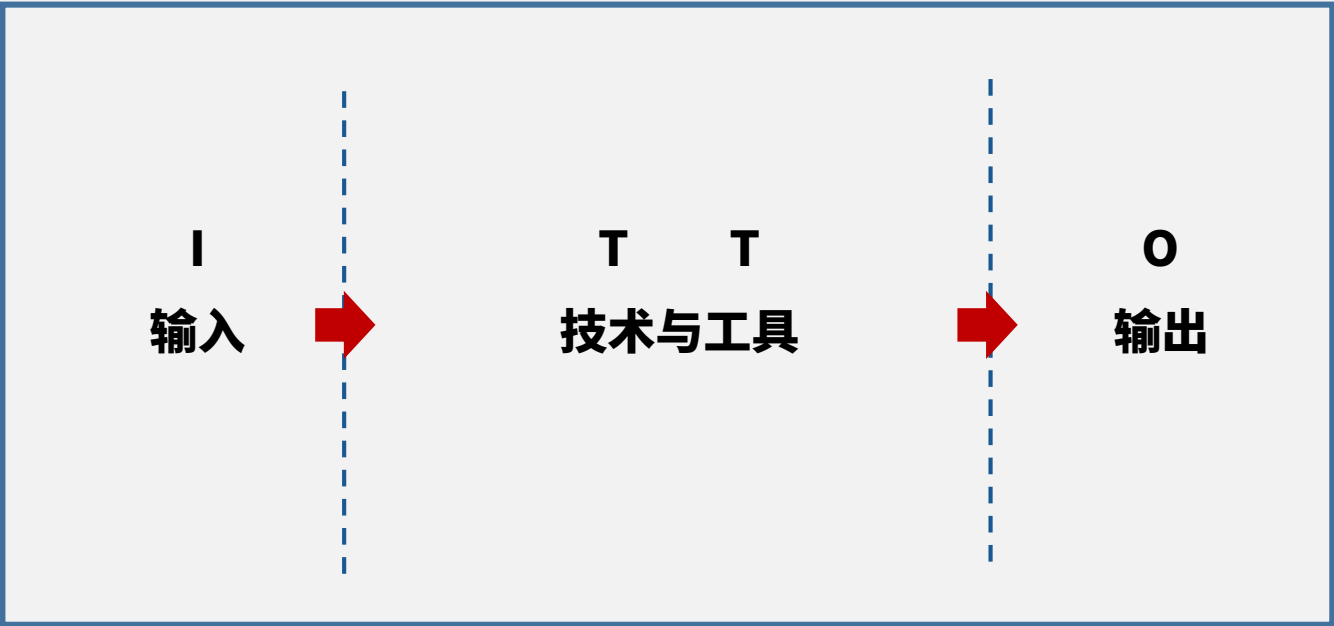
项目



项目管理



- 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





项目管理的基本方法论



6.2 定义活动



Input 输入

Tool 工具 & Technology 技术

Output 输出

6.3 排列活动顺序





项目管理的基本方法论



项目



项目管理

- 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

启动过程组	规划过程组	执行过程组	监控过程组	收尾过程组

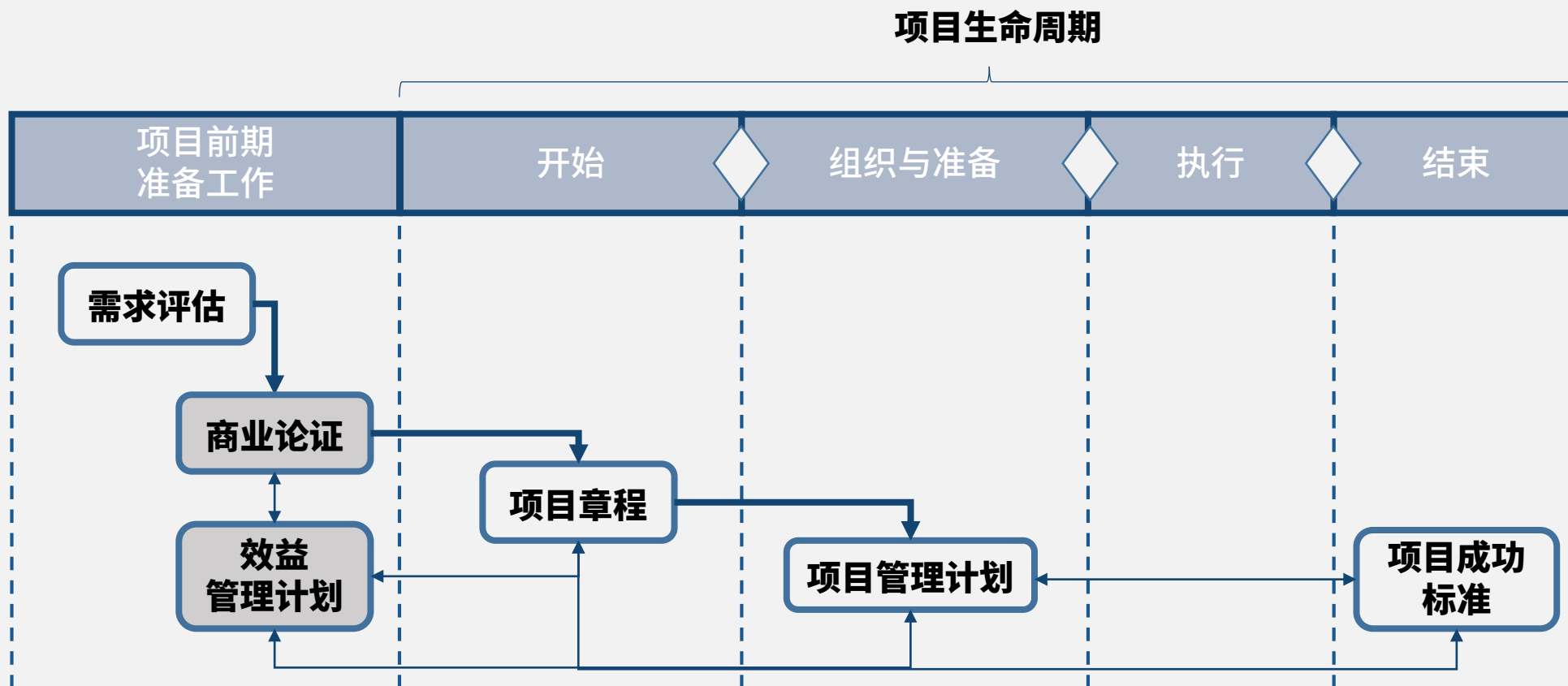
裁剪



项目管理商业文件



项目管理商业文件



项目经理需要确保项目管理方法紧扣**商业文件**的意图。



项目管理商业文件



考点：需求评估★

需求评估通常是在**商业论证之前**进行，包括了解业务目的和目标、问题及机会，并提出处理建议。需求评估结果可能会在商业论证文件中进行总结。



项目管理商业文件



考点：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。例如，成本效益分析数据。

- ①**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。
- ②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。
- ③商业论证列出了项目启动的目标和理由。它有助于在**项目结束时**根据项目目标衡量项目是否成功。



项目管理商业文件



考点：效益管理计划★ ★

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。

它描述了效益的关键要素：

目标效益（例如预计通过项目实施可以创造的有形价值和无形价值；财务价值体现为净现值）；

战略一致性（例如项目效益与组织业务战略的一致程度）；

实现效益的时限（例如阶段效益、短期效益、长期效益和持续效益）；

效益责任人（例如在计划确定的整个时限内负责监督、记录和报告已实现效益的负责人）；

测量指标（例如用于显示已实现效益的直接测量值和间接测量值）；

假设（例如预计存在或显而易见的因素）；

风险（例如实现效益的风险）。



项目管理商业文件



考点：效益管理计划★ ★

制定效益管理计划需要使用**商业论证**和**需求评估**中的数据和信息。

项目效益管理计划的制定和维护是一项迭代活动。它是**商业论证**、**项目章程**和**项目管理计划**的补充性文件。

项目经理与发起人共同确保项目章程、项目管理计划和效益管理计划在**整个项目生命周期内始终保持一致**。



项目管理商业文件



项目组合经理和管理层正在商议项目的优先级，A项目符合公司战略目标，有明显的效益和测量指标；B项目是CEO看好的项目；C项目做起来比较容易，能够快速制定出计划；D项目可以解决主要相关方的需求。根据效益管理计划，应该优先选择哪个项目？

- A.项目A
- B.项目B
- C.项目C
- D.项目D



项目管理商业文件



【解题关键】：效益管理计划：目标效益，战略一致性，测量指标

项目组合经理和管理层正在商议项目的优先级，A项目符合公司战略目标，有明确的效益和测量指标；B项目是CEO看好的项目；C项目做起来比较容易，能够快速制定出计划；D项目可以解决主要相关方的需求。根据效益管理计划，应该优先选择哪个项目？

A.项目A

B.项目B

C.项目C

D.项目D



项目管理商业文件



考点：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。



项目管理商业文件

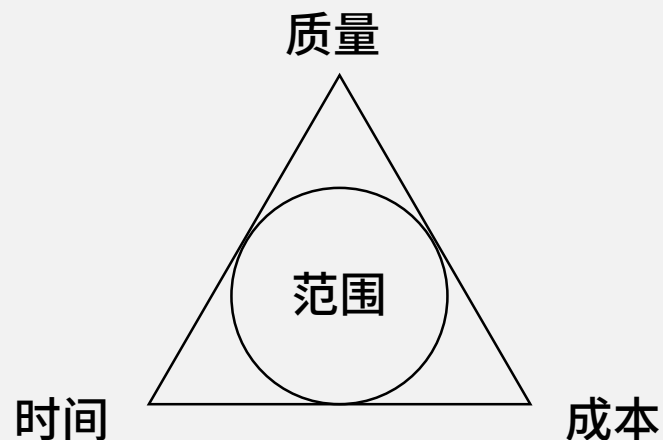


考点：项目成功标准★ ★

确定项目是否成功是项目管理中最常见的挑战之一。**时间、成本、范围和质量**等项目管理测量指标历来被视为确定项目是否成功的最重要的因素。

主要相关方和项目经理应思考以下三个问题：

- ① 怎样才是项目成功？
- ② 如何评估项目成功？
- ③ 哪些因素会影响项目成功？





项目管理商业文件



考点：项目成功标准★ ★

项目成功可能涉及与组织战略和业务成果交付有关的其他标准。这些项目目标可能包括（但不限于）：

- 完成项目效益管理计划；
- 达到商业论证中记录的已商定的**财务测量指标**：

净现值 (NPV)；（>0且越大越好）

投资回报率 (ROI)；（越高越好）

内部报酬率 (IRR)；（越高越好）

投资回收期 (PBP)；（越短越好）

效益成本比率 (BCR)。 （越高越好）

假设你**2021年初**存了**100万**到银行，
设定折现率（基准收益率）为8%

时间	金额
2021初	100
2021底	108
2022底	116
2023底	124
2024底	132
2025底	140

站在2021年初看，2025年底140w现金的**净现值**是100w。



项目管理商业文件



考点：项目成功标准

某跨国公司准备开展一批项目，目前正在进行启动项目的前期准备工作。公司资源有限，准备用每个项目的净现值(NPV)和投资回报期来衡量应该先开展哪一个项目。该公司应该选择哪一个项目？

- A.NPV为负，6年的投资回收期
- B.NPV为负，7年的投资回收期
- C.NPV为正，6年的投资回收期
- D.NPV为正，7年的投资回收期



项目管理商业文件



考点：项目成功标准

【解题关键】：净现值越大越好，投资回收期越短越好

某跨国公司准备开展一批项目，目前正在进行启动项目的前期准备工作。公司资源有限，**准备用每个项目的净现值(NPV)和投资回报期来衡量应该先开展哪一个项目**。该公司应该选择哪一个项目？

- A.NPV为负，6年的投资回收期
- B.NPV为负，7年的投资回收期
- C.NPV为正，6年的投资回收期**
- D.NPV为正，7年的投资回收期



本章小结

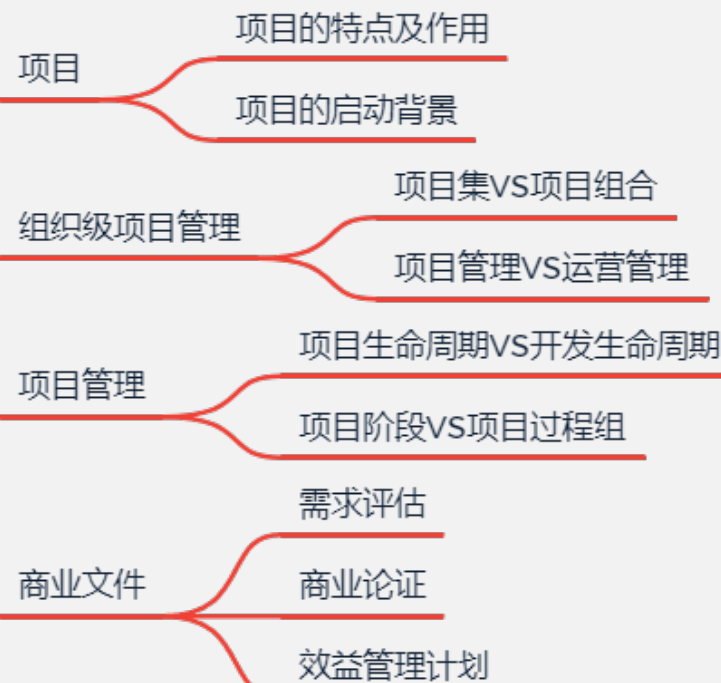


知识点总结

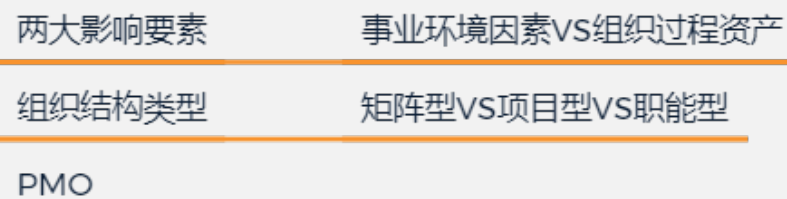


1-3章知识点

引论



运行环境



项目经理的角色





感谢您的观看