

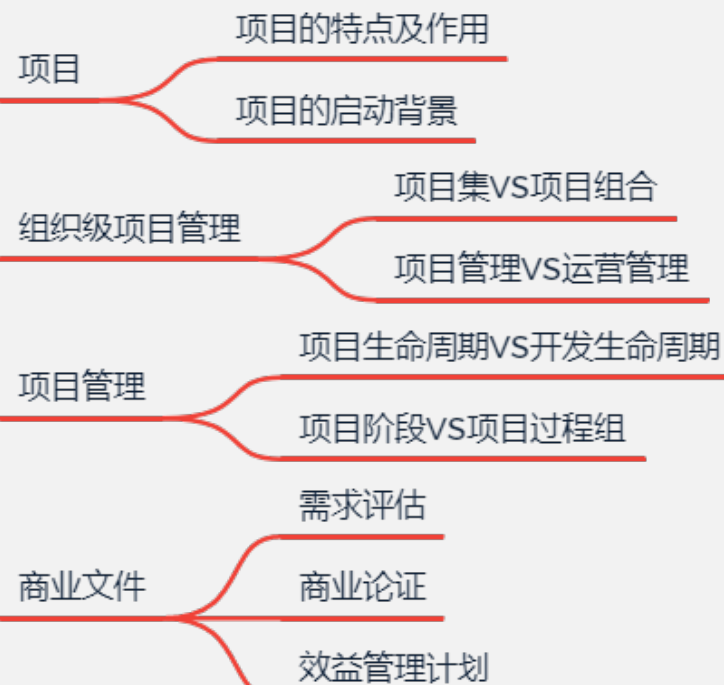
PMP项目管理

《第二章 项目运行环境》



1-3章知识点

引论



运行环境



项目经理的角色





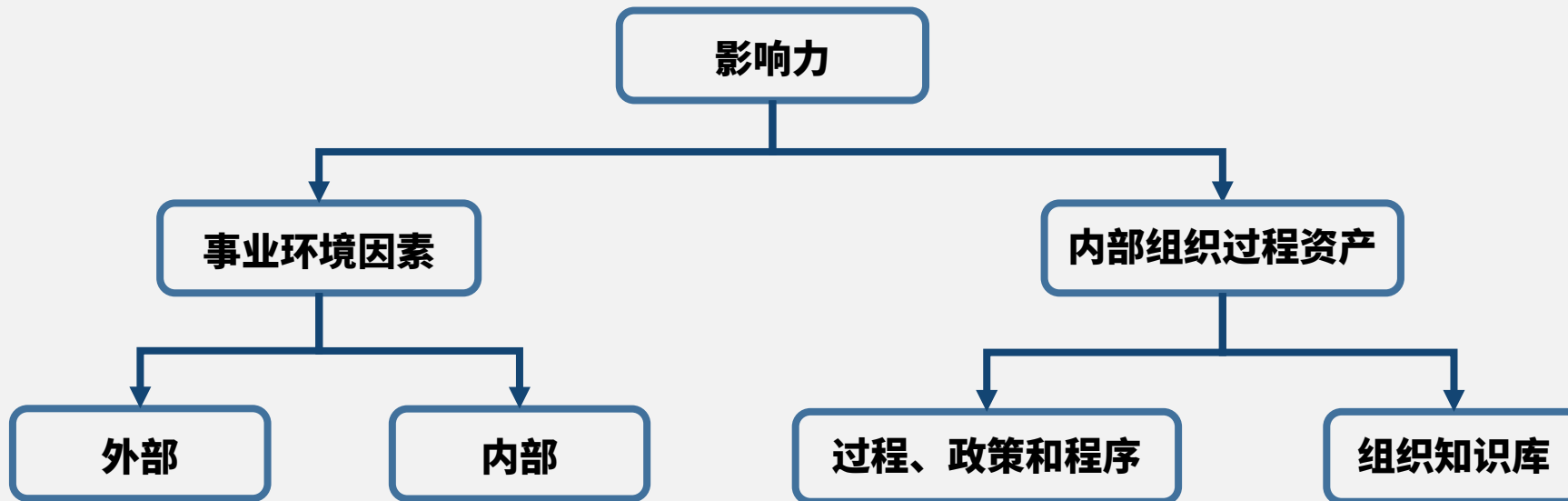
影响项目的两大因素



影响项目的两大因素



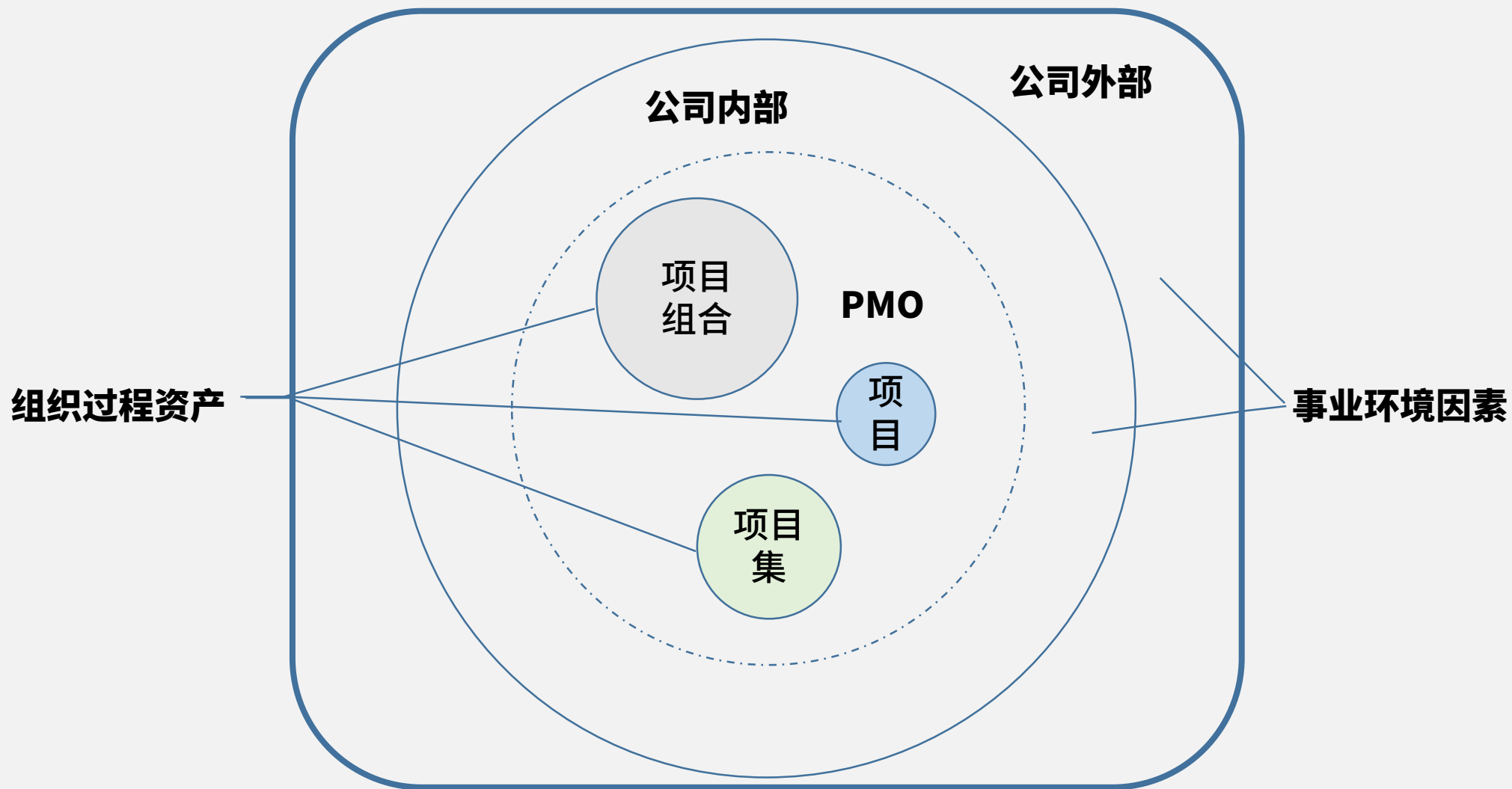
考点：区分两大因素★★★★★



事业环境因素源于**项目外部**（往往是**企业外部**）的环境,组织过程资产源于**企业内部**,可能来自企业自身、项目组合、项目集、其他项目或这些的组合。



影响项目的两大因素





影响项目的两大因素



事业环境因素		组织过程资产	
外部	内部	过程、政策和程序	组织知识库
社会和文化影响与问题	组织文化、结构和治理	启动程序流程	配置管理知识库
市场条件	设施和资源的地理分布	规划程序流程	财务数据库
物理环境要素	基础设施	执行程序流程	历史信息与经验教训知识库
商业数据库	信息技术软件	监控程序流程	问题与缺陷管理数据库
政府或行业标准 学术研究	资源可用性	收尾程序流程	测量指标数据库
财务考虑因素	员工能力		以往的项目的项目档案
公司外部	公司层面，项目外部	PMO或职能部门	项目信息更新



影响项目的两大因素



事业环境因素	组织过程资产
客观存在	可累加的
可能有帮助或者障碍	对未来有帮助的
项目经理必须遵守	项目经理可选择使用



影响项目的两大因素



考点：区分两大因素★★★★★

目前项目章程的草案正在起草过程中，目前企业的组织结构正在进行剧烈地调整。为了满足业务要求，公司高层领导决定将职能型的组织结构调整为矩阵型的组织结构。这属于什么影响项目章程制定的输入？

- A.事业环境因素
- B.组织过程资产
- C.假设日志
- D.商业论证



影响项目的两大因素



考点：区分两大因素★★★★★

【解题关键】：（国家、行业、客户、企业内部）客观存在、有利有弊、必须遵守

目前项目章程的草案正在起草过程中，目前企业的组织结构正在进行剧烈地调整。为了满足业务要求，公司高层领导决定将职能型的组织结构调整为矩阵型的组织结构。这属于什么影响项目章程制定的输入？

A.事业环境因素

B.组织过程资产

C.假设日志

D.商业论证



影响项目的两大因素



考点：区分两大因素★★★★★

某公司希望将软件项目的默认参数配置存储在计算机数据库中，以方便后续项目做参考，这家公司在更新什么？

- A 项目管理信息系统
- B 组织过程资产
- C 事业环境因素
- D 商业数据库



影响项目的两大因素



考点：区分两大因素★★★★★

【解题关键】：主观累加、一定有利、可裁剪使用；配置管理知识库；数据库

某公司希望将软件项目的默认参数配置存储在计算机数据库中，以方便后续项目做参考，这家公司在更新什么？

A 项目管理信息系统

B 组织过程资产

C 事业环境因素

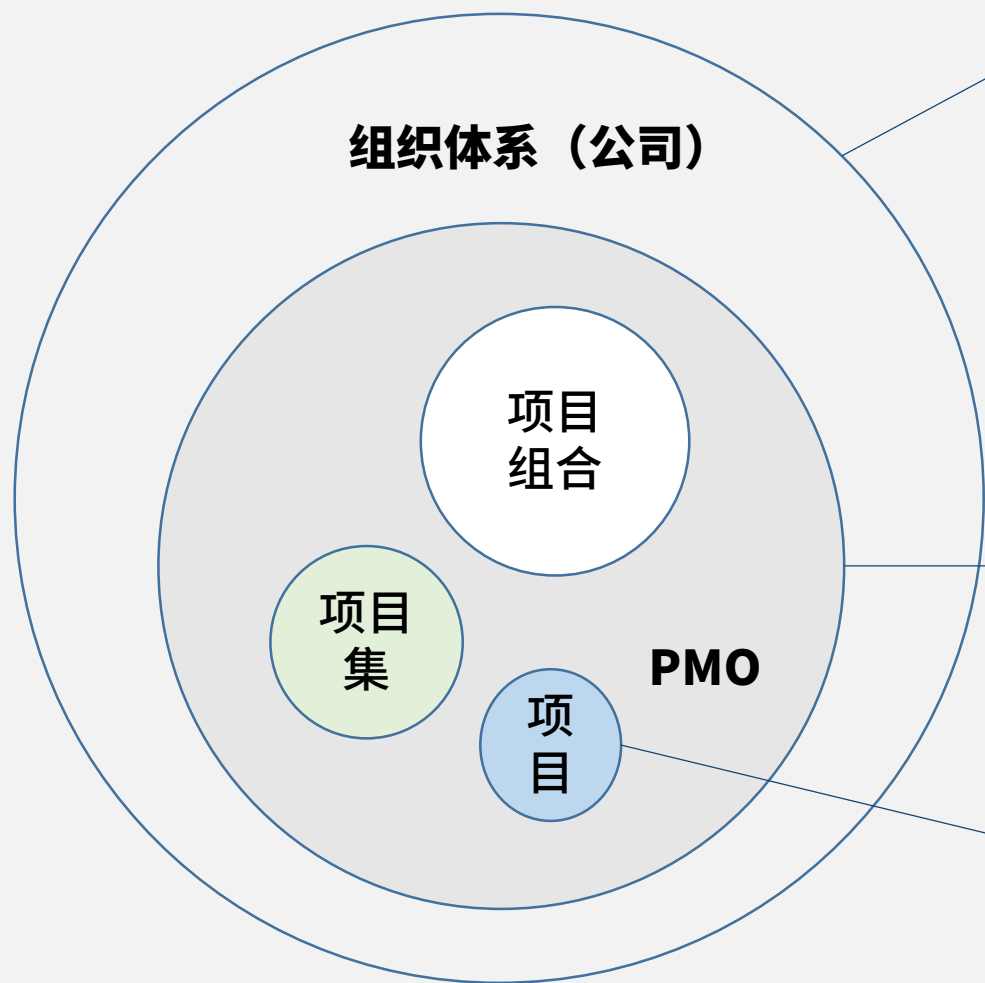
D 商业数据库



组织体系



组织体系



组织体系

单个组织内多种因素的交互影响创造出一个独特的系统，会对在该系统内运行的项目造成影响。其因素包括：

- ◆ 管理要素；
- ◆ 治理框架；
- ◆ 组织结构类型

项目管理办公室 (PMO)

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。

项目

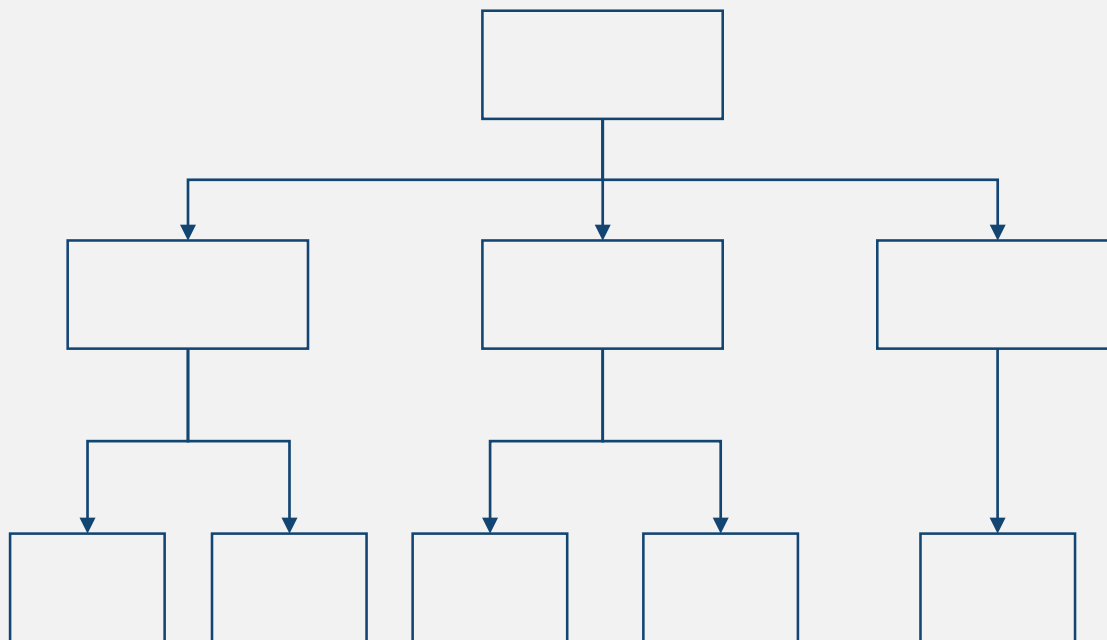
运行项目时需要应对组织结构和治理框架带来的制约。



组织体系



考点：组织结构类型★★★★



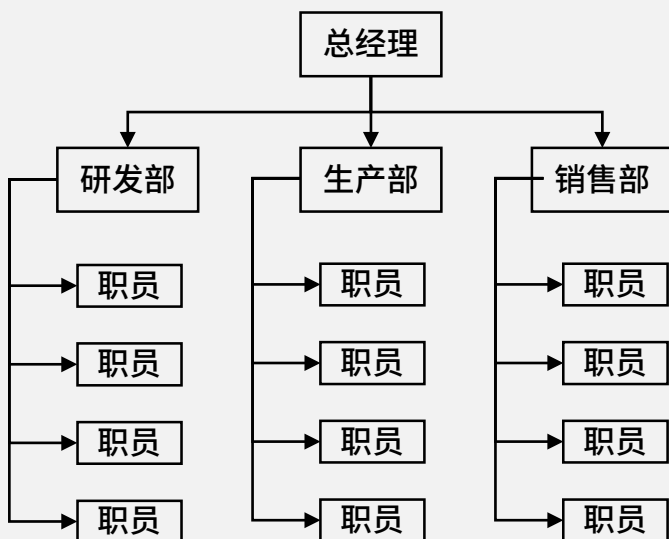
组织体系类型



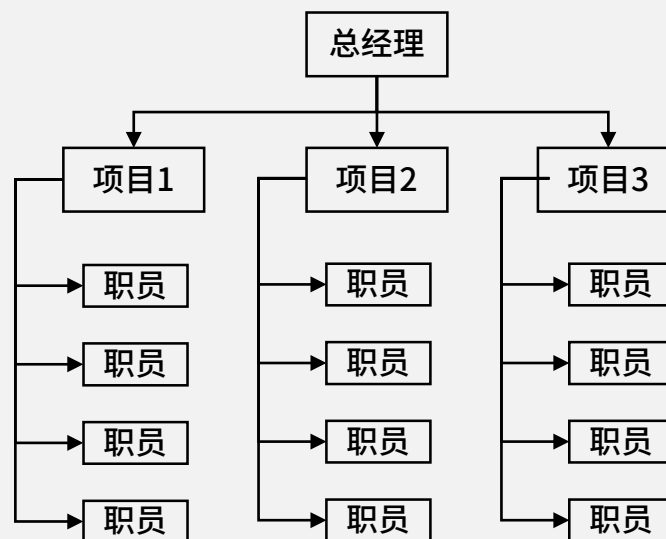
组织体系



考点：组织结构类型★★★★



职能



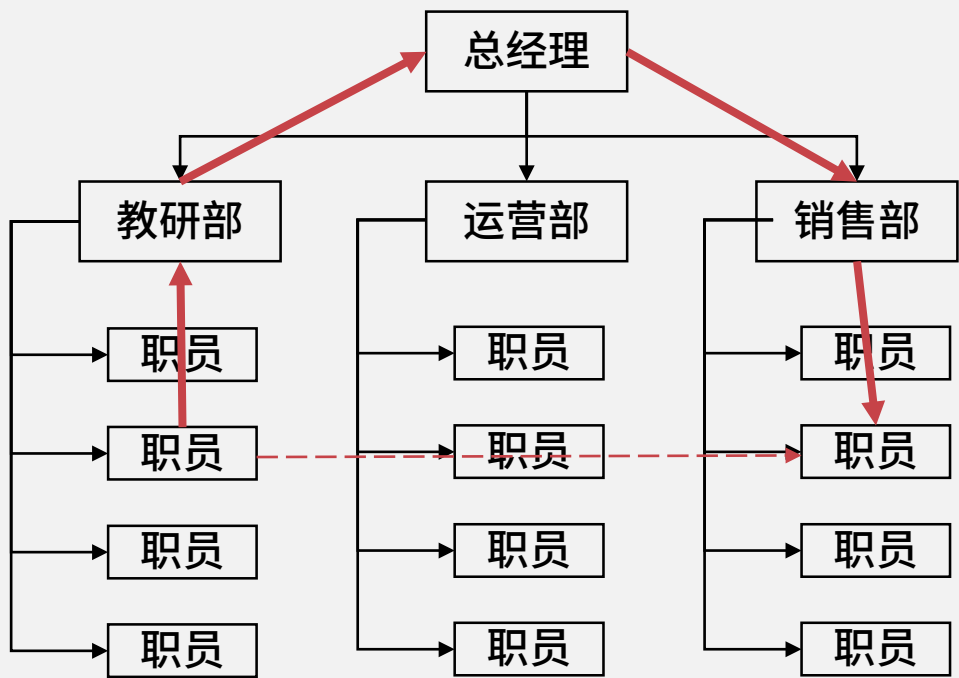
项目



组织体系



考点：组织结构类型★★★★



职能型

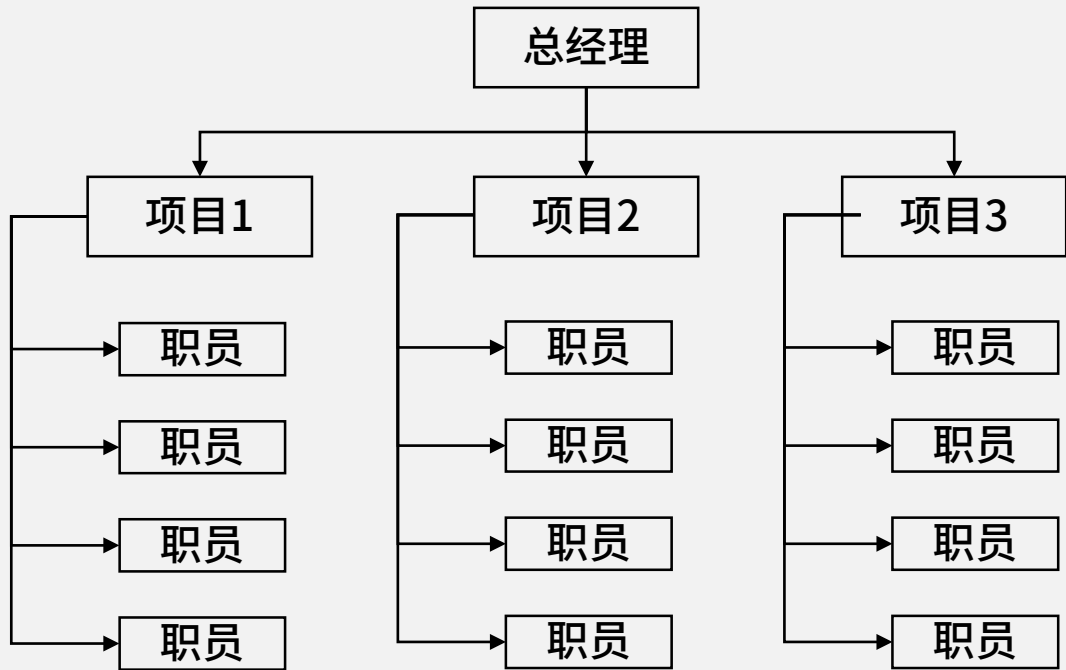
优点	<ul style="list-style-type: none">1、专业性强，知识经验容易共享；2、稳定性高，晋升路径清晰；3、项目工作与日常运营工作切换灵活；4、对于人员流动的风险抵抗力强
缺点	<ul style="list-style-type: none">1、职能部门之间形成沟通壁垒2、职能功能容易优先于项目工作3、缺乏明确的项目责任人，导致“权责不清”4、项目管理技能提升缓慢



组织体系



考点：组织结构类型★★★★



项目型

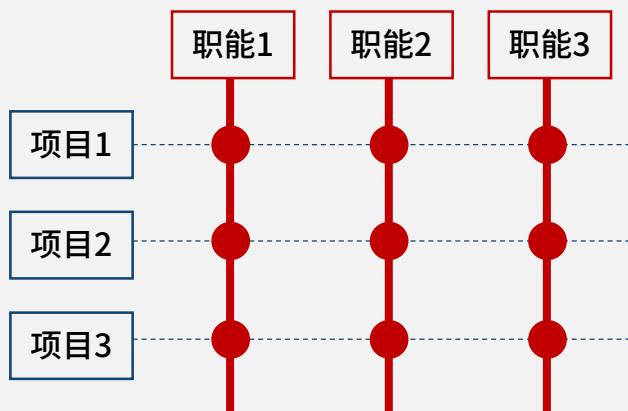
优点	1、项目结构清晰，简单有效 2、项目经理权责分明，利于统一管理 3、同一项目不同职能之间沟通顺畅 4、便于项目团队建设
缺点	1、资源要求高，项目经理通才，人员专才 2、成员对项目完成后的归属缺乏安全感 3、项目间的职能经验分享少 4、组织、资源重复，容易造成浪费



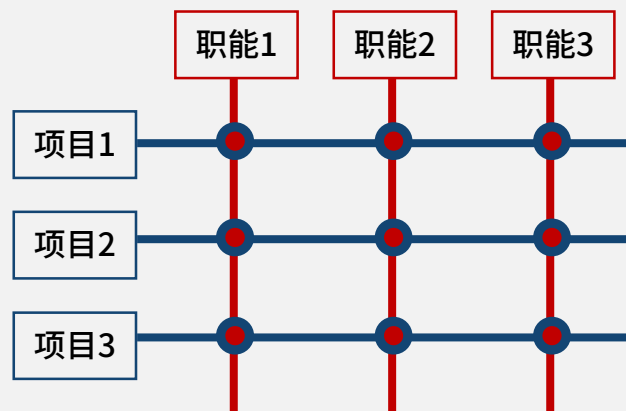
组织体系



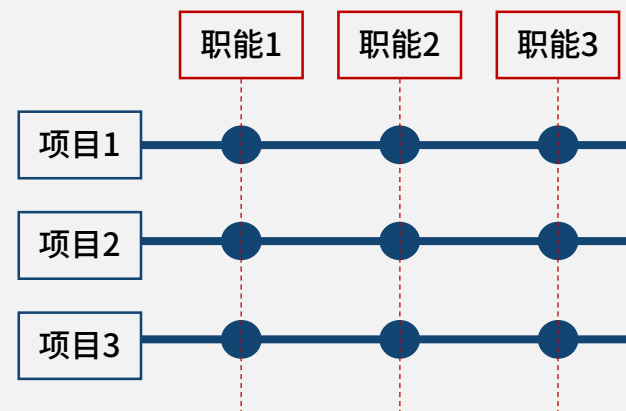
考点：组织结构类型★★★★



矩阵—弱



矩阵—平衡



矩阵—强



组织体系



考点：组织结构类型★★★★

组织结构类型	预算管理人	工作安排人	项目经理的角色	资源可用性
职能（ 集中式 ）	职能经理	职能	几乎无	极少或无
矩阵—弱	职能经理	职能	协调员	低
矩阵—平衡	混合	职能	兼职	低到中
矩阵—强	项目经理	项目经理（职能）	全职	中到高
项目导向	项目经理	项目	全职	高到几乎全部

注：考试中不明确说明，默认使用**平衡矩阵**



组织体系



考点：组织结构类型

项目经理带领团队正在进行一个质改项目，项目经理和职能经理对资源有着一定调配权。完成一个阶段的任务后，对于后续工作任务的取舍，职能经理具有最终决定权。这描述的是哪种组织类型？

- A.弱矩阵
- B.强矩阵
- C.平衡型矩阵
- D.职能型



组织体系



考点：组织结构类型

【解题关键】：矩阵型：项目经理和职能经理共同参与管理，根据项目经理的职权判断

项目经理带领团队正在进行一个质改项目，**项目经理和职能经理**对资源有着一定调配权。完成一个阶段的任务后，对于后续工作任务的取舍，**职能经理具有最终决定权**。这描述的是哪种组织类型？

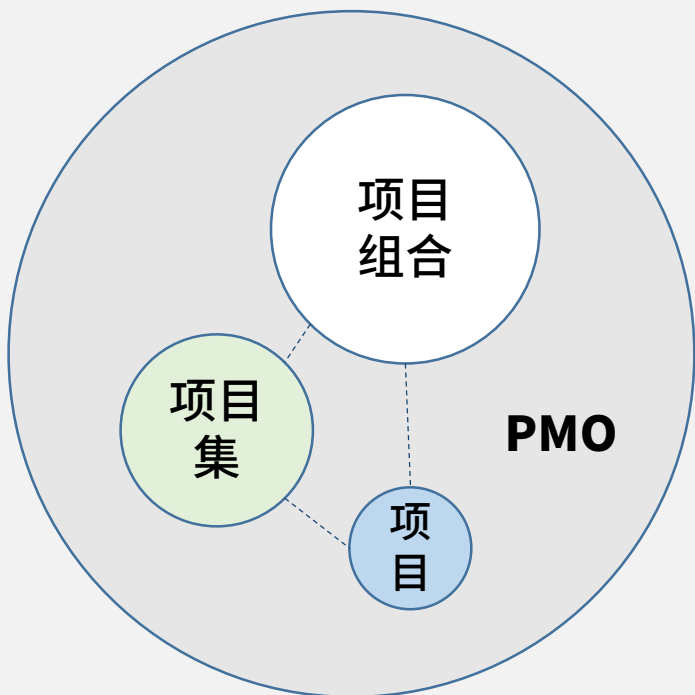
- A.弱矩阵
- B.强矩阵
- C.平衡型矩阵
- D.职能型



组织体系



考点：项目管理办公室（PMO）★★



项目管理办公室 (PMO)

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。PMO 有几种不同类型：

- **支持型** 担当顾问的角色，向项目提供模板、最佳实践，以及来自其他项目的信息和经验教训。（资源库）
- **控制型** 不仅给项目提供支持，而且通过各种手段要求项目服从。（控制程度中等）
- **指令型** 直接管理和控制项目。项目理由 PMO 指定并向其报告。（控制程度高）



组织体系



考点：项目管理办公室（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：

- 对 PMO 所辖的全部项目的**共享资源**进行管理；
- 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**。



组织体系



考点：项目管理办公室（PMO）

项目经理被任命管理一个复杂的软件开发项目，并且该项目的规模是在不断增加的。因为项目经理之前的项目都是一些非常简单的软件项目，所以该项目进入执行阶段时就面临了一系列挑战。在一次相关方会议中，职能经理表示自己刚刚参与过本公司的一项较为复杂的软件开发项目。项目经理应该怎么做？

- A.分析项目范围扩大是否会给项目带来影响
- B.与职能经理沟通并吸取相关经验
- C.从PMO处获取历史记录及指导原则
- D.与相关方一起讨论解决方案



组织体系



考点：项目管理办公室（PMO）

【解题关键】：PMO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

项目经理被任命管理一个复杂的软件开发项目，并且该项目的规模是在不断增加的。因为项目经理之前的项目都是一些非常简单的软件项目，所以该项目进入执行阶段时就面临了一系列挑战。在一次相关方会议中，**职能经理表示自己刚刚参与过本公司的一项较为复杂的软件开发项目**。项目经理应该怎么做？

- A.分析项目范围扩大是否会给项目带来影响
- B.与职能经理沟通并吸取相关经验
- C.从PMO处获取历史记录及指导原则**
- D.与相关方一起讨论解决方案

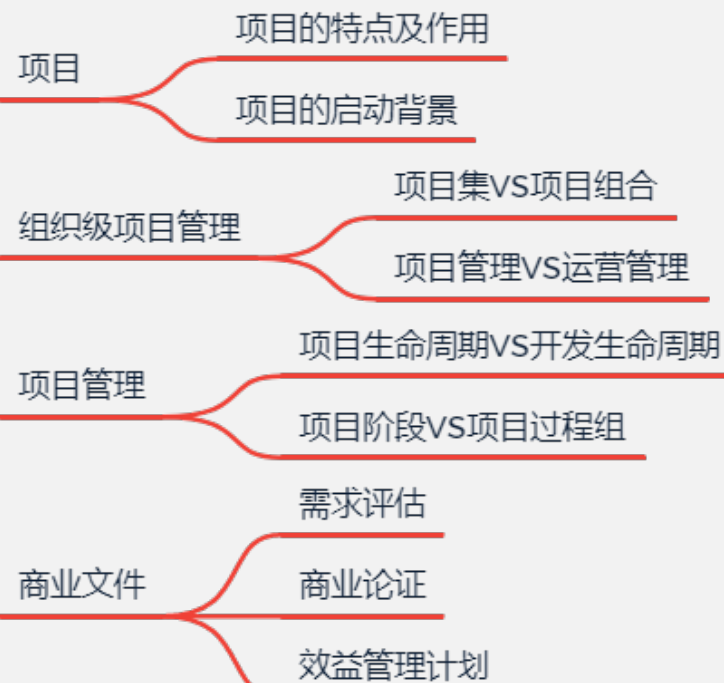


本章小结



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