

项目与战略规划

项目是组织实现战略目标的常用手段。

这句话的意思是说做任何一个项目，都要和组织的战略目标保持一致，如果和战略目标不一致，这个项目也就没有存在的意义。

所以启动一个项目的原因可能会有很多种，出于以下战略考虑来批准项目：

- ✚ 市场需求
- ✚ 战略机会/业务需求
- ✚ 社会需要
- ✚ 环境考虑
- ✚ 客户要求
- ✚ 技术进步
- ✚ 法律要求

项目与运营：

运营是支撑日常业务，实现业务战略和战术目标的手段。

运营的特性：持续性、重复性。

项目的特性：临时性、独特性。

运营的目标是为了维持经营，运营工作中会产生项目需求，某些运营无法实现的结果需要通过项目的方式实现；

项目的结果可能回到运营中去，变成日常工作内容。因此，项目经理在项目中需要充分考虑来自运营部门的干系人的需求。项目的目标是实现其目标，然后结束项目。

项目生命周期

1、定义：项目生命周期是指从启动到收尾的一系列阶段，这些阶段通常按顺序排列，阶段通常有时间限制，每一个阶段都是一个子项目，有明确的起点和终点。

不同的项目的可能会有不同的划分方法

有可能 2 阶段、3 阶段、4 阶段。。。

但 pmbok 会有一个通用的推荐方法，他认为大多数项目这么划分比较好。

通用的项目生命周期结构：

- ✚ 启动项目（概念阶段）
- ✚ 组织与准备（开发/规划阶段）
- ✚ 执行项目工作（实施阶段）
- ✚ 结束项目（收尾阶段）

需要定义多少个阶段，和管理控制要求有关。如果希望管控的更严密些，则可以多定义一些阶段；反之则可以少一些。

阶段，是从技术角度来划分的；

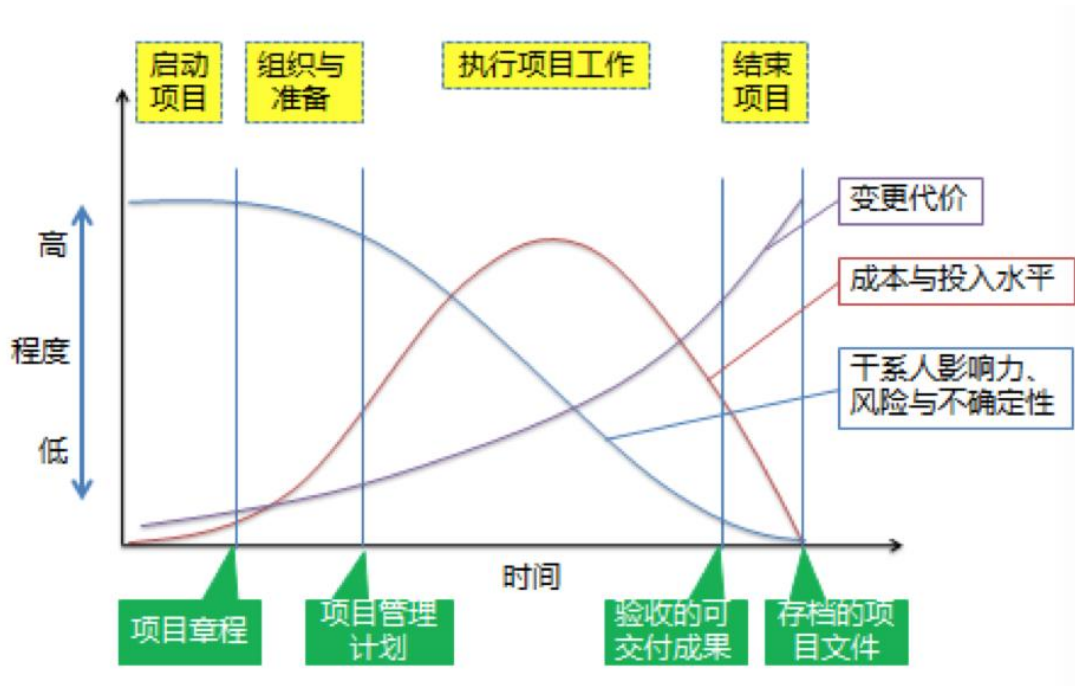
过程组，从管理的角度来划分项目。

既然每一个阶段都是一个子项目，那么就意味着每一个阶段都包括了五大过程组（启动、规划、执行、监控、收尾）。

2、项目生命周期的特征：

项目生命周期具备哪些特征呢？

我们用三条曲线来衡量



- 1) 成本与人力投入开始时低，执行期间最高，项目收尾结束时迅速回落；
- 2) 项目的风险与不确定性、干系人的影响力，开始最大，逐步减小；项目一开始风险是最大的，因为一开始一切都是未知，随着项目进行，项目渐进明细，风险和不确定性慢慢减小。干系人影响力一开始最大，产品最初只有雏形干系人很轻易的可以改变它，随着项目进展产品逐步有了明确特性，干系人如果要改变它是很困难的，变更的代价非常高，因此干系人的影响力是减小的。
- 3) 变更的代价，开始时最小，项目收尾时最大。因为随着项目的进行成本投入越来越多，变更付出的代价也会越来越大。

3、阶段与阶段的关系：

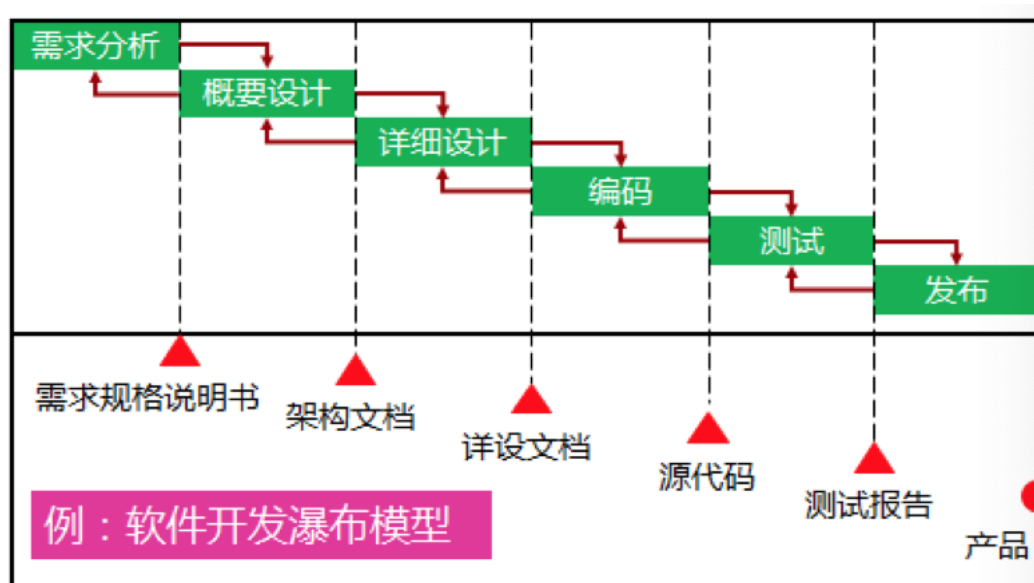
- 1) 阶段按顺序进行，一个阶段只能在前一阶段完成后开始，称为“顺序关系”。按部就班的特点减少了项目的不确定性，但也排除缩短项目总工期的可能性。
- 2) 为缩短项目工期，一个阶段在前一个阶段完成前开始，称为“交叠关系”。这种做法可能需要额外的资源来并行开展工作，可能增加风险和返工的机会。

阶段的结束，以阶段性可交付成果的移交为标志，阶段结束时间点可称为：里程碑、阶段关口、阶段审查、阶段门、关键决策点。

4、生命周期：

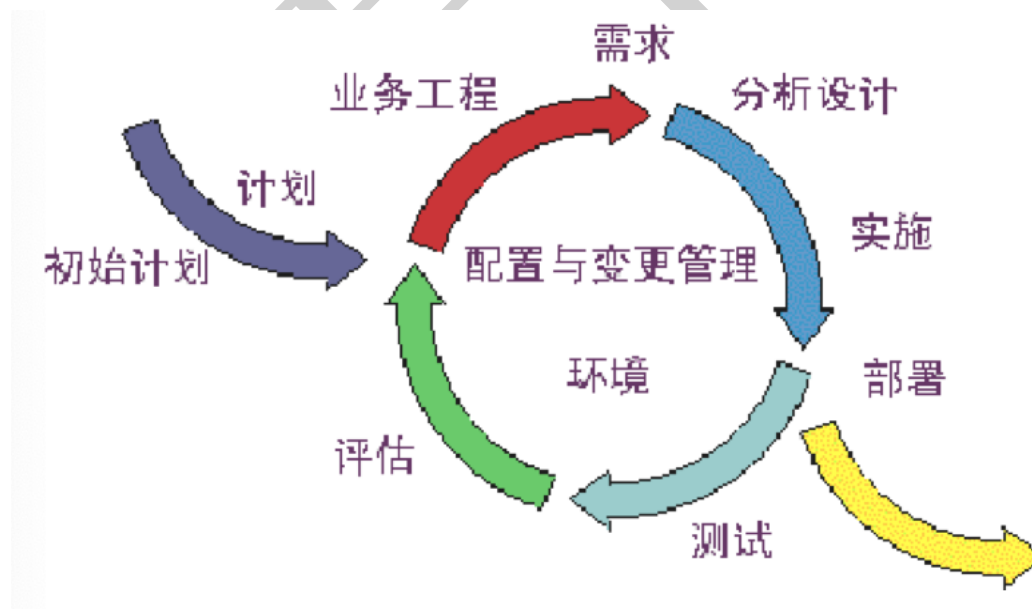
pmbok 当中提到了 5 种类型的生命周期预测型、迭代型、增量型、适应型、混合型

1) 预测型生命周期：也叫完全计划型，一个阶段一个阶段的按部就班执行，适用于对项目结果了解很充分的项目。

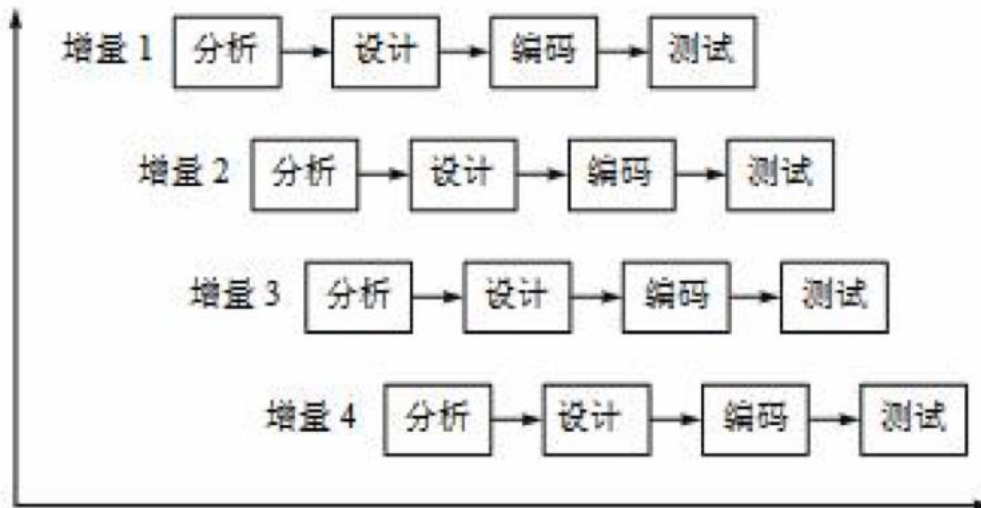


先做需求分析，再做概要设计、详细设计、然后编码、测试、最后发布，按照计划去做，基本没有变更。

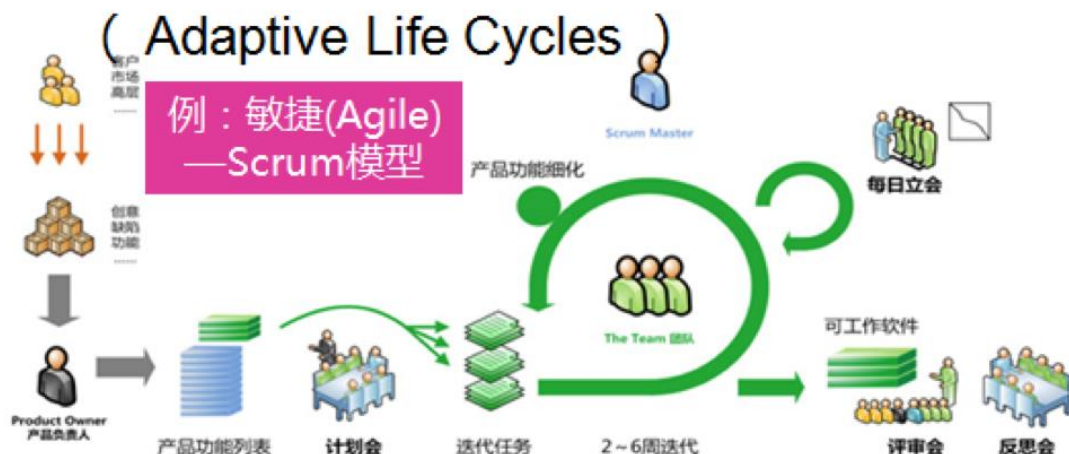
2) 迭代型生命周期：通过一系列重复的循环活动、来不断优化产品功能。比如：磨刀，每一轮迭代都要把刀磨的更加锋利。



3) 增量型生命周期：在预定的时间内渐进地增加产品的功能。例如：开发多功能洗衣机，第一个阶段开发出一个功能（漂洗），第二个阶段开发出第二个功能（甩干），第三个阶段开发出第三个功能（烘干）。。。。。



4) 适应型生命周期（也叫变更驱动、敏捷方法）：迭代型和增量型的混合。最终目标和交付的成果也难以事先确定，管理过程也经常有变化,需要应对快速变化的环境。例如：秘书为领导写稿，秘书先根据领导的最初要求写出第一个版本的草稿（可交付成果）。领导看了以后提出意见（新的需求），秘书再根据意见写出第二个草稿（可交付成果），交给领导查看。如此多次迭代，直到写出让领导满意的稿子。相当于一边提需求，一边交付。



5) 混合型生命周期：瀑布与敏捷的混合，充分了解或有确定需求的项目要素遵循预测型开发生命周期，而仍在发展中的要素遵循适应型开发生命周期。例如：硬件部分用预测型，软件部分用适应型。



项目管理过程：

1、过程是为创建预定的产品、服务或成果而执行的一系列相互关联的行动和活动。

过程将会是以后我们面对 PMP 讲义主要内容，组织过程资产和事业环境因素即使没有列出也需要参考。事业环境因素（EEFs）限制项目的灵活性，组织过程资产（OPAs）为裁剪过程提供指南和准则。

2、过程由输入、工具与技术、输出三部分构成

Input 输入

Tools & Technique 工具与技术

Output 输出

输入、工具与技术、输出简称为 ITTO

I 输入，需要什么？

TT 用什么方法和手段？

O 输出，产生什么？

比如：制作红茶的过程；

输入：茶叶、水等；

工具与技术：发酵、加热、烹、煮；

输出：红茶。

3、PMI 把项目管理分为 49 个过程；那么这 49 个过程间是怎么样联系的呢？

一个过程的输出会成为另一个过程的输入。

比如我们刚才讲的例子，制作红茶的过程。输出是：红茶。

对于另一个过程“制作珍珠奶茶”，此时“红茶”又作为输入了。

输入：红茶、珍珠、水

工具与技术：混合搅拌、煮



输出：珍珠奶茶

这是制作珍珠奶茶的过程。

项目管理过程组

49 个项目管理过程被分在 5 大过程组中，启动、规划、执行、监控、收尾。PMP 学习重点将围绕这 49 个过程的 ITTO 展开。

1) 启动过程组：定义一个新项目或一个新阶段；

过程组目的：保证干系人期望与项目目的的一致性，让干系人明了项目范围和目标，明白他们在项目和阶段中的参与，实现他们的期望。

启动过程组的两个过程：识别干系人、制定项目章程。

识别干系人：是要识别他们的参与度、期望、影响力以及对项目成功的影响。

制定项目章程：一般由项目经理编写，项目管理团队协助编写。由发起人、PMO 或项目组合治理委员会等公司高层领导来批准。一旦项目章程获得批准，项目也就得到了正式的授权。

2) 规划过程组：明确项目范围，为实现目标制定行动方案；

过程组目的：制定用于指导项目实施的项目管理计划和项目文件。

过程组作用：为成功完成项目或阶段确定战略、战术及行动方案及路线。

随着收集和掌握的项目信息或特性不断增多，以及发生的重大变更，项目可能需要进一步规划。项目管理计划的逐渐细化叫“渐进明细”，表明项目规划和文档编制是反复进行的秩序性活动。

在规划项目、制定项目管理计划和项目文件时，项目团队应当征求所有干系人的意见，鼓励所有干系人的参与。

3) 执行过程组：完成项目管理计划中确定的工作，满足项目规范要求；

过程组需要：按照项目管理计划来协调人员与资源，管理干系人期望，以及整合并实施项目活动。

执行的结果可能引发计划更新和基准重建，执行的偏差可能影响项目管理计划或项目文件，需要加以仔细分析，并制定适当的管理应对措施。项目的大部分预算将花费在执行过程组中。

4) 监控过程组：跟踪、审查和调整项目进展与绩效，启动有必要的变更；

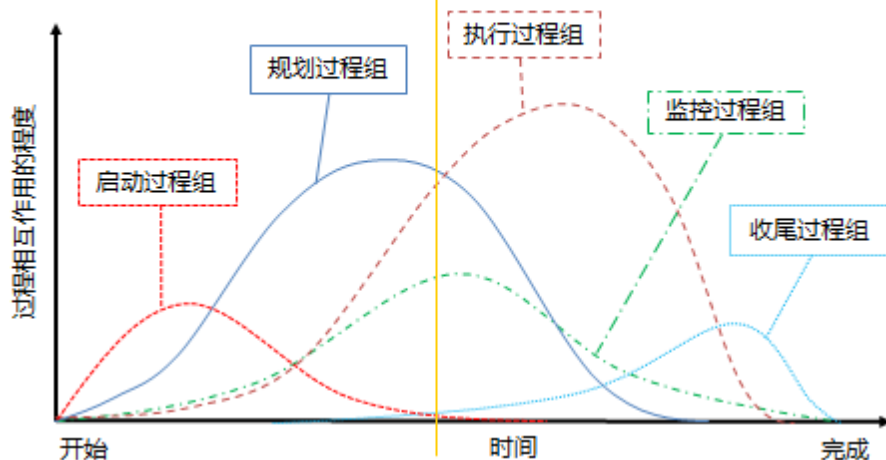
过程组作用：定期对项目绩效进行测量和分析，从而识别与项目管理计划的偏差。

控制变更，推荐纠正措施、制定预防措施等等。

5) 收尾过程组：完结所有过程组的活动，正式结束项目或阶段；



- ◆ 过程组在整个项目期间相互交叠
- ◆ 若项目划分为若干阶段，每个阶段内也相互作用



逻辑上五个过程组是按顺序进行的，但实际上有交叉部分，监控过程组贯穿整个生命周期。

阶段是从技术角度来分解项目；

过程是从管理角度来分解项目。

◇ 练习题

1、某个技术重组项目的计划处于计划编制阶段已经数月，在此期间，这项技术已得到显著的进步。这项目预计在这个月开始，而且必须更新范围管理计划来反映技术上的变化。项目经理必须向关键干系人详细说明项目范围存在的可能变更。项目经理理解项目的不确定性水平将会处于下列哪一种情况？

- A、保持在预计和计划水平
- B、增加
- C、开始是增加，然后减少
- D、减少

答案：D。项目一开始风险最大，因为一开始一切都是未知，随着项目进行，项目渐进明细，风险和不确定性慢慢减小。

2、以下哪项陈述最准确描述了项目？

- A、项目范围变更的代价在项目的最初阶段最大
- B、项目干系人的影响在整个项目期间是相同的
- C、在项目执行阶段成本和人力投入量达到顶峰
- D、项目的下一阶段永远不应该开始，直到前一个阶段的可交付成果被完全审查和批准

答案：C。项目范围变更的代价在项目的最初阶段是最小的，排除 A。

项目干系人的影响在整个项目期间开始时最大，之后递减。排除 B；阶段可能交叠进行，排除 D。