

1. 什么是项目的系统观? 如何将项目系统观的方法应用于项目管理?

系统观描述在组织环境中实施开展项目的整体观念。换言之，是指将项目看作一个整体，将其与组织的战略目标、其他项目以及外部环境相互关联起来，从而实现项目目标并最大化项目价值的视角和方法。

系统方法这个术语出现于 20 世纪 50 年代，用来描述解决复杂问题的整体和分析方法，包括使用系统哲学、系统分析和系统管理。系统是一组相互作用的组件，它们在一个环境中工作，以实现某些目的。例如，人体是一个由许多子系统组成的系统,包括神经系统、骨骼系统、循环系统和消化系统。组织也是系统，不同角色的人共同设计、开发、交付和销售各种产品和服务。

使用系统方法是成功的项目管理的关键。如果高层管理人员和项目经理要了解项目与整个组织的关系，他们必须遵循系统哲学。他们必须使用系统分析以解决问题的方法来解决需求。他们必须使用系统管理来识别与每个项目相关的业务、技术和组织领域中的关键问题，以便识别和满足关键利益相关者，并为整个组织做最好的事情。

2. 解释组织的 4 个框架。它们是如何帮助项目经理了解项目的组织环境的?

1. **结构框架处理组织的结构（通常在组织图中描述），并关注不同组的角色和职责，以满足最高管理层设定的目标和政策。**这个框架非常理性，注重协调和控制。例如，在结构框架中，一个关键的 T 问题是公司是否应该将 IT 人员集中在一个部门还是分散到多个部门。
2. **人力资源(HR)框架的重点是在组织的需求和个人的需求之间建立和谐。**它帮助我们认识到组织的需求与个人和群体的需求之间可能出现不匹配，并努力解决任何潜在的问题。例如，如果员工连续几个月每周工作 80 小时或更长时间，许多项目对组织来说可能会更有效率。然而，这种工作安排会与许多员工的个人生活和健康相冲突。与人力资源框架相关的重要 T 问题是组织中熟练 T 工作者的短缺，以及强加给许多项目的不切实际的时间表。
3. **政治框架涉及组织和个人政策。**组织中的政治表现为团体或个人之间争夺权力、资源和领导权的竞争。政治框架强调组织是由不同的个人和利益集团组成的联盟。通常，需要做出关于稀缺资源分配的重要决策。对资源的竞争使冲突成为组织中的中心问题，而权力提高了获得这些资源的能力。项目经理要想发挥效力，就必须关注政治和权力。知道谁反对你的项目以及谁支持你的项目是很重要的。与政治框架相关的重要 T 问题是中央职能部门和运营单位之间或职能部门经理和项目经理之间的权力差异。

4. **符号框架侧重于符号和意义。**在这个框架中，组织中任何事件最重要的方面不是实际发生了什么，而是它的意义。CEO 来参加一个项目的启动会议，这是一个好兆头，还是一个威胁？这个象征性的框架也与公司的文化有关。人们如何着装？他们每天工作多少小时？他们如何组织会议？许多 IT 项目是国际性的，包括来自不同文化背景的涉众。理解这些文化也是符号框架的关键部分。
3. 讨论高层管理者的承诺和建立标准对项目管理成功的重要性。根据你在任一项目上的经历，举例明这些因素的重要性。

帮助项目经理成功领导项目的一个非常重要的因素是他们从**高层管理人员那里得到的承诺和支持的水平**。如果没有这种承诺，许多项目将会失败。项目是更大的组织环境的一部分，许多可能影响项目的因素都不在项目经理的控制范围之内。有几项研究指出，高管的支持是几乎所有项目成功的关键因素之一。

高层管理人员的承诺对项目经理来说至关重要，原因如下：

1. **项目经理需要充足的资源。**扼杀一个项目的最好方法是扣留所需的资金、人力资源和知名度。如果项目经理有最高管理层的承诺，他们也会有足够的资源，不会被不影响他们具体项目的事件分散注意力。
2. **对于独特的项目需求，项目经理往往需要及时获得批准。**例如，在大型 IT 项目中，高层管理人员必须理解，意外问题可能是由正在开发的产品的性质和项目团队中人员的特定技能造成的。在项目进行到一半的时候，团队可能需要额外的硬件和软件来进行适当的测试，或者项目经理可能需要提供特殊的薪酬和福利来吸引和留住关键的项目人员。有了高层管理人员的承诺，项目经理就能满足这些需求。
3. **项目经理必须得到组织其他部门人员的合作。**因为大多数 T 项目跨越了功能领域，高层管理人员必须帮助项目经理处理经常出现的政治问题。如果某些职能经理不回应项目经理对必要信息的要求，高层管理人员必须介入，鼓励职能经理进行合作。
4. **项目经理通常需要有人在领导力问题上对他们进行指导和指导。**许多 IT 项目经理来自技术岗位且没有管理经验。高级管理者应该花时间就如何成为优秀的领导者给出建议。他们应该鼓励新项目经理参加培训，培养领导技能，并为经理们分配时间和资金。

大多数组织的是在执行项目管理时缺乏**标准或指导方针**。这些标准或指导方针可能很简单，比如为常见的项目文件提供标准的表格或模板，好的项目管理计划的例子，或者项目经理应该如何向高层管理人员提供状态信息的指导方针。项目管理计划的内容和提供状态信息的说明对高级管理人员来说似乎是常识，但许多新的 T 项目经理从未创建过计划或创建过非技术状态报

告。高层管理人员必须支持这些标准和指南的制定，并鼓励甚至强制使用它们。例如，组织可能要求以标准格式报告所有潜在的项目信息，以做出项目组合管理决策。如果项目经理没有以适当的格式提交潜在的项目，它可能会被拒绝。

一些组织通过创建项目管理办公室，在项目管理上投入了大量资金，帮助项目经理实现项目目标并维持项目治理。**Rachel Hollstadt** 是一家项目管理咨询公司的创始人和退休 CEO，她建议组织考虑增加一个新职位，首席项目官(简称 **CPO**)。一些组织会为项目经理制定职业发展路径；有些组织要求所有项目经理都有项目管理专业人员(**PMP**)认证，所有员工都接受过某种类型的项目管理培训。这些标准的实施表明了一个组织对项目管理的重要性。

个人经历体会：在参与项目过程中，自己有一定技术基础，但是缺乏对项目发展的长远把控，对需求总是不明确，对实际情景的考虑欠佳；并且自己独立开发，难以寻求到其它性质组织的合作和资源。项目指导老师的引导下，自己逐渐拓展思维，并且指导老师会帮助项目实施引入外部组织支持。此外，在会议中，指导老师会对成员的报告格式内容进行指导，提示或要求成员如何排版，应该强调哪些内容，忽略哪些内容，以便于进行高效的汇报。

4. 传统的项目生命周期有哪些阶段? 项目生命周期与产品生命周期如何区别? 为什么项目经理需要解这两个概念?
 1. 项目生命周期
 1. 启动项目
 2. 组织和准备
 3. 实施作业，开展工作
 4. 完成项目
 2. 正如项目有生命周期一样，产品也有生命周期。**IT** 项目帮助开发产品和服务，例如新软件、硬件、网络、研究报告和对新系统的培训。产品生命周期是一个用于定义、创建和交付产品的过程。
 3. 不论项目要生产何种产品，项目生命周期适用于所有项目。由于每个产品的特性不同，其产品生命周期模型可以有很大的不同。大多数大型 **IT** 产品是作为一系列项目进行开发的。
 4. 产品生命周期管理可帮助企业规划和执行产品生命周期的各个方面，从设计和开发到分销、营销和销售。它能加快产品上市速度，降低成本，并有助于有效管理资源。**PLM** 使用标准化的产品交付方法，将跨职能团队联系起来。它可以改善沟通，促进协作解决问题，并将所

有人聚集在一起实现共同的目标。项目生命周期管理的重要性在于，它可以帮助项目管理人员全面掌握整个项目的进展和风险，并及时调整和优化项目计划和管理计划，以确保项目按时交付、在预算内完成，并满足客户的需求和期望。项目生命周期管理也可以帮助团队成员理解项目目标和范围，提高项目执行效率和质量，从而提高项目成功

5. 是什么使 IT 项目有别于其他类型的项目? 项目经理如何适应这些差异?

1. IT 项目的特点

1. 与许多其他行业的项目不同，IT 项目是多种多样的。有些项目涉及一小部分人安装现成的硬件和相关软件。另一些侧涉及数百人分析几个组织的业务流程，然后与用户合作开发新软件，以满足业务需求。即使是面向硬件的小型项目，也可能涉及到各种各样的硬件类型——个人计算机、大型计算机、网络设备、信息亭、笔记本电脑、平板电脑或智能手机。
2. IT 项目支持各行各业，面对不同的场景需要不同的业务知识。
3. IT 项目成员的背景也是多种多样的，拥有不同的技能。由此产生多样化的项目团队，他们可以从更健壮的系统视图分析项目需求。许多公司有意雇用具有其他领域学位的毕业生，如商业、数学或文科，为 IT 项目提供不同的视角。
4. IT 项目往往涉及多种多样的技术。IT 专业人员的许多职位名称反映了担任这些职位所需的不同技术。技术知识的差异会使专业人员之间的沟通变得困难。多种技术的另一个问题是，其中许多技术变化很快。当一个项目团队发现一项新技术时，它可能即将完成一个项目。

2. 适应差异

1. 由于 IT 项目的多样性和该领域的新颖性，开发和遵循管理这些不同项目的最佳实践非常重要。开发最佳实践为 IT 项目经理提供了一个共同的起点和方法。
2. 要想促进多元化团队的和谐与产品力，创建一个开放和包容的工作环境至关重要。这要求管理者鼓励团队成员表达自己的看法和意见，并且在决策过程中考虑到这些多元视角。此外，领导者应确保所有团队成员都能在无歧视的环境中公平地参与和贡献。在多元化团队中，培养有效的沟通技巧尤为重要。这涉及到超越语言障碍，理解非语言沟通的差异，并采用适合团队成员不同沟通风格的沟通方法。管理者应当作为模范，利用清晰、简洁的语言来提高沟通的效率和准确性。

3. 在技术变化快速的环境中需要同样快节奏的流程来管理和生产 IT 项目和产品。