	I	准》 提供 了公 命居	日项目管理协会 (PMI) 出版的《项目集管理标 注》(第 4 版) 为项目集管理的原则、实践和活动 是供了指导。该标准为项目集和项目集管理提供 了公认的定义,为项目集管理绩效域、项目集生 适周期以及重要的项目集管理原则、实践和活动 可成功提供了重要的概念
			定性和复杂性; •确保项目集目标和规划的效益符合组织战略和运营目标; • 举行计划会议,确认项目集,并对项目集进行优先级排序和提供资金; • 支持或批准项目集的建议和变更; •解决并补救上报的项目集问题和风险; •提供监督,使项目集效益得以规划、衡量并最终达成;
	1	项目集管理角色和职 <u>责</u>	•管理决策的制定、施行、执行和沟通; •定义要传达给干系人的关键信息,并确保其保持一致、透明; •审查预期效益和效益交付; •批准项目集收尾和终止。 •在项目集管理绩效域内开展工作; •与项目经理和其他项目集经理交互,为支持项目集各项计划提供支持和指导;
	1.项目集管理		 与项目组合经理进行交互,以确保提供适当的资源和优先级; 与治理机构、发起人及(适用时)项目集管理办公室合作,以确保项目集持续与组织战略和持续的组织支持保持一致; 与运营负责人和干系人进行交互,以确保项目集能够获得适当的运营支持,并有效地维持项目集所带来的效益; 确保各项目集组件的重要性能够被认可和理解; 确保项目集整体结构和所应用的项目集管理流程能够使项目集
		项目集管理绩效域 	及其组建的团队成功完成工作并交付预期的效益; 项目集经理 •为项目集团队提供有效和适当的管理决策 其他影响项目集的干系人是指能够影响项目集决策、活动、结果,或者受到影响的个人或组织。 他们可能来自项目内部,也可能来自项目外部,如客户、用户、供应商等。对项目集成果的影响如客户、用户、供应商等。对项目集成果的影响可能是积极的,也可能是消极的
			项目集战略一致性是识别项目集输出和成果,以 便与组织的目标和目的保持一致的绩效域 项目集效益管理是定义、创建、最大化和交付项 目集所提供效益的绩效域
	1		项目集干系人参与是识别和分析干系人需求、管理期望和沟通,以促进干系人认同和支持的绩效域 项目集干系人参与 项目集治理是实现和执行项目集决策,为支持项目集而制定实践,并维护项目集监督的绩效域
		I	为达成预期成果构建和批准项目集,制定项目集 线路图,制定项目评估和项目集章程。上述内容 批准后,则要制订项目集管理计划 为产生项目集管理计划各组件的预期成果而进行 的项目集活动
			将项目集效益移交给维护组织,并以可控的方式 项目集收尾阶段 正式结束项目集活动 由项目管理协会 (PMI) 出版的《项目组合管理标 准》(第 4 版) 识别了被组织普遍认可且视为良好
		项目组合管理标准	实践的项目组合管理原则和绩效管理域。该标准中包括一个常用的、统一的术语表,适合在项目组合管理中使用,以便推广、探讨、运用以及持续改进项目组合的管理概念 •向项目组合治理机构传达整套项目组合组件如何与战略目标一致或调整为一致; •依据战略指令获得项目组合的影响和创造的价
			值; • 提供适当的建议或行动方案; • 影响与管理资源分配过程; • 监管或与项目组合组件经理进行实施协调; • 接收项目组合组件绩效和进展方面的信息; 项目组合管理经理 • 向高级管理层汇报项目组合的进展
		项目组合管理角色和理	(1) 发起人 (2) 项目组合治理机构 (3) 项目组合、项目集和项目管理办公室 (PMO) (4) 项目组合分析师 (5) 项目集经理 (6) 项目经理 (7) 变更控制委员会
			此阶段的主要活动是验证业务和运营战略,识别项目组合组件,为项目组合及其组件定义长期路线图,包括财务目标、绩效标准、沟通、治理、启动阶段 干系人的定义与角色,以及持续管理计划 规划阶段制订并评审项目组合管理计划并就主要
	2.项目组合管理		规划阶段 内容与干系人达成共识
			通过最大化可用的条件、制约因素和资源,使项优化阶段 目组合尽可能高效的过程 项目组合战略管理应该被视作一个双向的过程,除了在执行层面上要持续地监督战略和投资决策,还应该就这些战略决策和潜在产物的影响及
			项目组合战略管理 可实现性提供反馈 项目组合治理是在某个框架内的一套实践、职能与过程,以一套引领项目组合管理活动的基本规范、规则或价值作为框架基础,优化投资并满足组织战略和运营目的
		项目组合管理绩效域	产能主要涉及 4 个类别: • 人力资本:可用的支持项目组合的人力资源。 • 财务成本:可用的支持项目组合的资金。 • 资产:可用的实物资产,如设备、办公环境、固定资产和存货等。 • 智力资本:可用的专利、版权等
			• 产能规划 • 供应与需求管理 • 供应与需求优化 能力管理是组织为持续提升能力,提供新能力构建、能力评估、能力保持和发展等一系列过程与
			能力管理 活动 平衡产能和能力涉及整合组织的战略计划、组织的过程资产、项目组合的过程资产及事业环境因平衡产能与能力 素 项目组合干系人是指能影响或被影响,甚至自认
高级项目管理			为会受到项目组合的决策、活动或成果影响的个 项目组合干系人参与 (1)协商期望的价值 (2)最大化价值 (3)实现价值 (4)测量价值
			项目组合价值管理 项目组合风险管理是确保项目组合的组件的战略 和业务模式实现最大可能的成功,它通过平衡积 项目组合风险管理 极的机会和消极的威胁来完成
			由项目管理协会 (PMI) 出版的《组织级项目管理标准》取代了由 PMI在 2014 年出版的《组织级项目管理实践指南》,并对内容进行了扩展。新标准把指导"怎么做"提升到更强调在组织环境中基于原则的"为什么"来实践项目管理。但《组织级项目管理标准》并没有取代《组织级项目管理成熟度模型》(Organizational Prefect
	3.组织级项目管理	组织级项目管理标》	业务价值的实现始于全面的战略规划和管理,组 织战略通过愿景和使命来表达,包括市场、定 位、竞争和其他环境因素。 业务评估是建立 OPM 框架的必要组件。组织管
		业务价值与业务评价	OPM 方法论是针对在特定组织内从事项目管理人
		OPM框架要素	进、创新、经验教训分享、记录最佳实践、流程整合和组织持续改进的组织目标 在 OPM 框架下的人才管理,这个职能部门跟踪项目管理群体的职业化发展,晋升评审流程应与己定义的工作角色和工作级别的要求保持同步,与项目组合、
			OPM 治理使组织能够持续管理项目并最大化项目成果的价值,通过审查和决策机构的行动来实现,负责在权限范围内签署或批准有关 OPM 要素 级别 1 初始或临时的 OPM
			级别 2 项目层级采用 OPM 级别 3 组织定义的 OPM 级别 4 量化管理的 OPM 级别 5 持续优化的 OPM
			(1) 任务定额化 (2) 程序标准化 量化管理理论 (3) 薪酬差额化 统计过程控制 (Statistical Process Control,
		量化管理理论及应用	SPC) 是指应用统计技术对工作过程中的各个阶段进行分析、监控和评估,建立并保持工作过程处于可接受的并且稳定的水平,从而确保产品与振务符合规格要求的一种管理技术 六西格玛认为业务流程改进遵循 5 步循环改进法,即 DMAIC 模式: (1) 定义(Define)
	4.量化项目管理	组织级量化管理	(2) 度量 (Measure) (3) 分析 (Analyze) (4) 改进 (Improve) 六西格玛 (Six Sigma, 6c) (5) 控制 (Control) CMMI 即能力成熟度模型集成。该模型将组织的 管理成熟度共划分 5 个级别,成熟度级别越高,
			对量化管理的要求越高 高成熟度组织的主要特征包括: •建立量化的目标管理机制 •建立过程能力量化监控机制 •建立目标的量化预测能力 •建立基于量化的持续优化机制
			组织需要检查质量及过程性能目标与实际的偏差和适应性,并修订目标的情况,主要包括: •业务目标发生变化时; •组织的标准过程体系结构及过程发生变化时; •实际的质量与过程性能同制定的目标严重偏离时; •组织架构进行重大调整时。
			(1) 过程或子过程是质量与过程性能目标的主要贡献者 (2) 过程或子过程是质量与过程性能目标的重要预测器 (3) 过程或子过程对了解达成质量与过程性能目标的美联风险是重要的因素
			(4) 过程和子过程与关键业务目标是强相关的 (5) 过程或子过程在过去已证明是稳定的 (6) 过程或子过程相关的有效历史数据是当前 可使用的 (7) 过程或子过程将具有足够频率产生数据以 便统计管理 (8) 过程或子过程关联的度量方法与度量数据 识别关键过程 关键过程选择标准 的质量足够好
			为确保度量属性的可用性,选择度量时需要考虑的 准则主要包括:
			• 清晰地定义度量数据的收集频率; • 唐量属性是可控的; • 该度量项可代表使用者对有效过程的观点(即确保建立度量体系及数据收集 选择的属性、统计的数据与使用者的观点一致) 建立过程性能基线的步骤主要包括:获取所需数据、分析数据特征、建立过程性能基线、发布和
			建立过程性能基线 建立过程性能模型的步骤主要包括:识别建模因 子、建立过程性能模型、检验过程性能模型以及 译审和发布过程性能模型 组织每个项目启动时,项目团队应依据组织级质
			量与过程性能目标要求、客户或服务对象交付要求及其他相关干系人的管理要求,结合项目团队自身项目过程能力数据,设定项目质量与过程性质量与过程性能目标定义 能目标 由于组织各个过程的基线分组较多,可使用蒙特卡洛模拟的方法遍历每一种过程组合,从而判定
			满足项目质量与过程性能目标的最优过程组合方案 过程性化组合 过程性能监控是目标分解的逆向过程:首先监控 关键影响因子是否满足分解要求,其次监控过程 性能的稳定性和符合性,最后监控整个项目质量 与过程性能目标的达成情况
			在项目各过程性能的稳定性及符合性满足后,需要在每个阶段或里程碑处,对项目最终质量与过程性能目标的达成性进行量化预测,从而了解项目当前的进展情况是否可达成最终的项目质量与过程性能到标
			CMMI 将所有收集并论证过的最佳实践按逻辑归为 4 大能力域类别: •行动 (Doing): 用于生产和提供优秀解决方案的能力域。 •管理 (Managing): 用于策划和管理解决方案实施的能力域。 •使能 (Enabling): 用于支持解决方案实施和交
			付的能力域。
			•简单但完整的一组实践,能够满足实践域的全部目的; •不需要使用组织资产或标准; •对项目的各个方面实现了管理; 第2级管理级 •实践的意图可以基于项目以各种方式得到满足
			•采用组织标准流程开展各项工作; •能够依据项目特征对组织的标准流程进行裁剪以解决特定的项目和工作特征; 第 3 级 定义级 •项目能够使用和向组织贡献过程资产 •使用统计和其他量化技术来监测,完善或预测 关键过程领域,从而实现组织或项目的质
			量与过程性能目标; •以统计和量化管理的方式了解组织或项目的效率效能变化,并根据质量和过程性能目标的情况管理组织和项目的效率效能 • 使用统计和其他量化技术来优化效率效能并改善组织目标的实现,包括业务、度量和效率效能
			以及质量与过程性能目标; • 能够通过基于量化的持续优化来持续支持组织 第 5 级 优化级 业务目标的达成 (1) 定义改进目标 (2) 建立改进团队 (3) 开展差距分析
			(4) 导入培训和过程定义 (5) 过程部署 (6) CMMI 评估 •PRINCE2原则: 指导性的原则和最佳实践。其 可以判断一个项目是否真正应用PRINCE2进行管 理。只有7个原则全部得到应用,才可称得上是
	5.项目管理实践模型		一个"PRINCE项目"。 •PRINCE2主题:描述了项目管理中,必须持续 关注的项目管理的几个重要方面。这7个主题解 释了针对不同项目管理学科,PR1NCE2 要求实 施的具体处理手段及其必要性。 •PR1NCE2流程:描述了项目的进展,从项目准 备的前期活动,到项目生命周期中的各个阶段,
		PRINCE2模型	再到最后的项目收尾。每个流程都有与其相关的 建议活动、产品和相关职责的核查清单。 •项目环境:组织通常希望使用一致的方法来对 项目进行管理,剪裁PRINCE2以创建其专属的项 目管理方法。这种方法届时会根植到该组织的工 PRINCE2 概述 作方式中去。
			(1) 持续的业务验证 (2) 吸取经验教训 (3) 明确定义的角色和职责 (4) 按阶段管理 (5) 例外管理 (6) 关注产品 PRINCE2 原则 (7) 根据项目剪裁
			(1) 立项评估 (2) 组织 (3) 质量 (4) 计划 (5) 风险 (6) 变更 PRINCE2 主题 (7) 进展
			(1) 项目准备流程 (2) 项目指导流程 (3) 项目启动流程 (4) 阶段控制流程 (5) 产品交付管理流程 (6) 阶段边界管控流程
			(6) 阶段边界管控流程 PRINCE2 流程 (7) 项目收尾流程