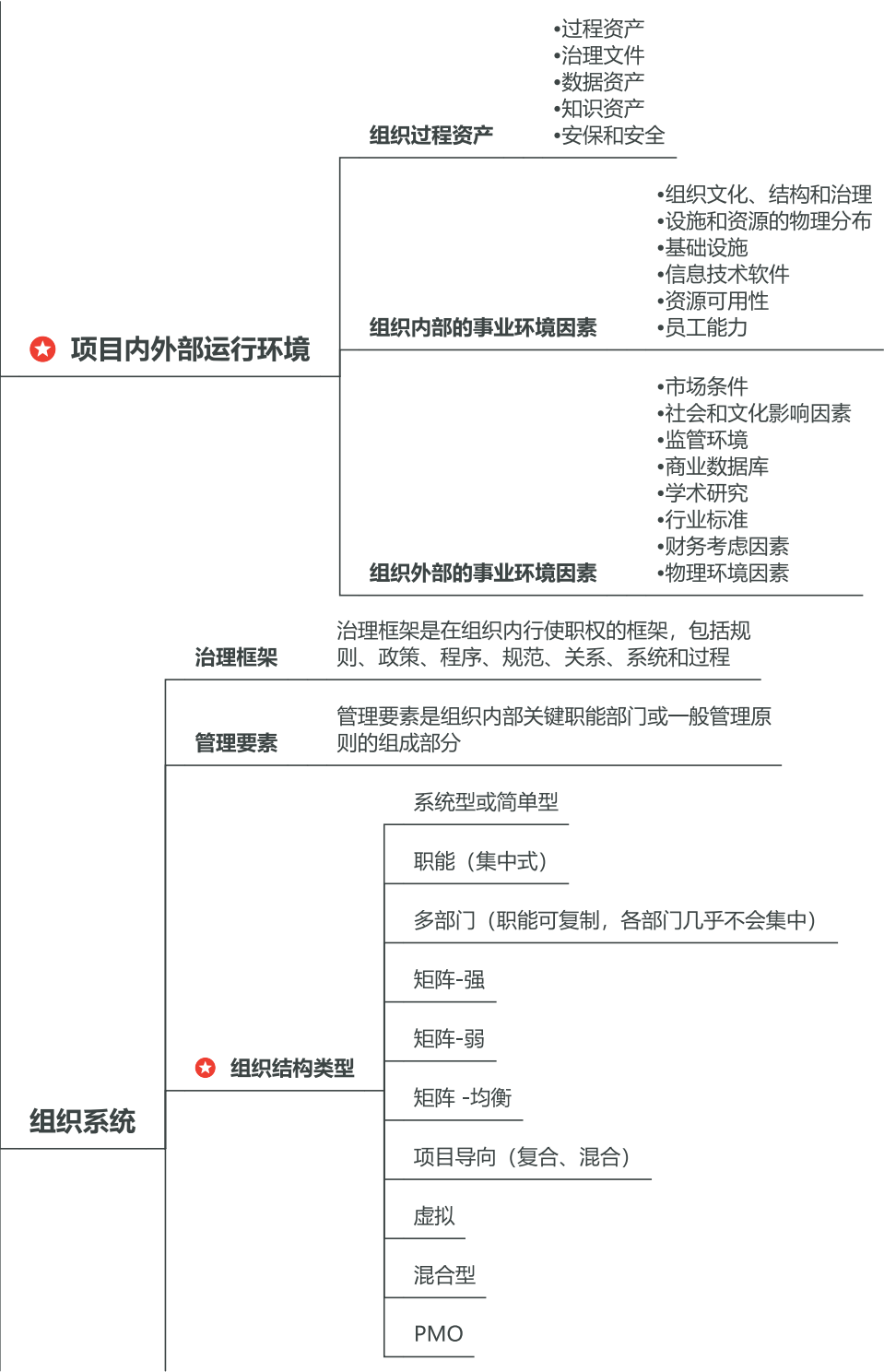


1.PMBOK的发展

2017 年的第 6 版	<ul style="list-style-type: none"><li>●清晰区分了ANSI标准和指南</li><li>●首次将“敏捷”内容纳入正文</li><li>●拓展了知识领域前言部分，包括核心概念、发展趋势和新兴实践、裁剪时需要考虑的因素，以及在敏捷或适应型环境中需要考虑的因素</li></ul>
2021 年的第 7 版	<ul style="list-style-type: none"><li>●从系统视角论述项目管理，《项目管理标准》中加入了“价值交付系统”</li><li>●增加了8个绩效域，这些绩效域对于有效交付项目成果至关重要。</li><li>●《项目管理标准》中增加12个项目管理原则</li><li>●体现了各种开发方法：预测型、适应型、混合型等</li></ul>
★ 项目基础	<div>独特的产品、服务或成果</div> <div>可交付成果是指在某一过程、阶段或项目完成时，形成的独特并可验证的产品、成果或服务</div>
	<div>临时性工作</div> <div>项目的“临时性”是指项目有明确的起点和终点</div>
	<div>项目驱动变更</div> <div>项目驱动变更是为了获得期望的结果，即“将来状态”。通过成功完成一个或一系列项目，组织可以实现将来状态并达成特定的目标</div>
	<div>项目创造业务价值</div> <div>项目的业务价值指特定项目的成果能够为干系人带来的效益。项目带来的效益可以有形的、无形的或两者兼而有之</div>
	<div>项目启动背景</div> <div><div>符合法律法规或社会需求</div><div>满足干系人要求或需求</div><div>创造、改进或修复产品、过程或服务</div><div>执行、变更业务或技术战略</div></div>
	<div>项目管理的重要性</div> <div>项目管理就是将知识、技能、工具与技术应用于项目活动，以满足项目的要求。通过合理地应用并整合特定的项目管理过程，项目管理使组织能够有效并高效地开展项目</div>
	<div>项目成功的标准</div> <div><div>管理目标：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。</div><div>成果目标：确定项目是否成功还应考虑项目目标的实现情况</div><div>如何实现</div><div><div>必须能够正确评估项目状况</div><div>平衡项目要求</div><div>与干系人保持沟通</div></div></div>





项目、项目集、项目组合和运营管理之间的关系

概述

为达成组织的一系列目的和目标，可能需要实施多个项目。在这种情况下，项目可能被归入项目集中。项目集是一组相互关联且被协调管理的项目、子项目集和项目集活动，目的是为了获得分别管理无法获得的利益。项目集不是大项目，大项目是指规模、影响等特别大的项目。有些组织可能会采用项目组合，有效管理在任何特定的时间内同时进行的多个项目集和项目。项目组合是指为实现战略目标而组合在一起管理的项目、项目集、子项目组合和运营工作

项目集管理

项目集管理指在项目集中应用知识、技能与原则来实现项目集的目标，获得分别管理项目集组成部分所无法实现的利益和控制

由项目、其他项目集组成

注重项目的依赖关系

项目组合管理

项目组合管理是指为了实现战略目标而对一个或多个项目组合进行的集中管理

项目组合中的项目集或项目不一定存在彼此依赖或直接相关的关联关系

运营管理

运营管理关注产品的持续生产、服务的持续提供

运营与项目管理

运营的改变可以作为某个项目的关注焦点，尤其当项目交付的新产品或服务将导致运营有实质性改变时

组织级项目管理和战略

通过组织级项目管理，对项目组合、项目集和项目进行系统化管理，可以确保项目符合组织战略业务目标。

- ①项目组合管理通过选择适当的项目集或项目，对工作进行优先级排序，并提供所需资源，与组织战略保持一致；
- ②项目集管理通过对其组成部分进行协调，对它们之间的依赖关系进行控制，从而实现既定收益；
- ③项目管理使组织的目标得以实现。

项目、项目集、项目组合管理的比较

定义

范围

变更

规划

管理

监督

成果

# 项目管理概论



### 3.项目经理的角色

#### 项目经理的定义

项目经理的角色不同于职能经理或运营经理。项目经理则由执行组织委派，负责领导团队实现项目目标

#### 项目经理的影响力范围

##### 概述

项目经理在其影响力范围内可担任多种角色，这些角色反映了项目经理的能力，体现了项目经理的价值和作用，项目经理会涉及项目、组织、行业、专业学科和跨领域范围内的角色

##### 项目

项目经理领导项目团队实现项目目标和干系人的期望。项目经理利用可用资源，平衡相互竞争的制约因素

##### 组织

基于组织结构，项目经理有可能向职能经理报告。而在其他情况下，项目经理可能与其他项目经理一起，向 PMO、项目组合或项目集经理报告

##### 行业

项目经理应该时刻关注行业的最新发展趋势，获取并判断这些信息对当前项目的影响

##### 专业学科

对项目经理而言，持续的知识传递和整合非常重要。  
知识传递和整合包括：当地、全国和全球层面（例如实践社区、国际组织）向其他专业人员分享知识和专业技能；  
与培训、继续教育和发展，包括项目管理专业（例如大学、项目管理协会）、相关专业（例如系统工程、配置管理）和其他专业（例如信息技术、航空航天）

##### 跨领域

专业的项目经理可以指导和教育其他专业人员了解项目管理方法对组织的价值。项目经理还可以担任非正式的宣传大使，使组织了解项目管理在按时交付、质量、创新和资源管理方面的优势

★ 项目经理的能力	概述	项目经理需要重点关注三个方面的关键技能包括项目管理、战略和商务、领导力。这些技能有助于支持更长远的战略目标，实现赢利	
	项目管理技能	项目管理技能指有效运用项目管理知识实现项目集或项目的预期成果的能力	
		①重点关注并随之准备好所管理的各个项目的关键项目管理要素，包括项目成功的关键因素、进度表、指定的财务报告和问题日志： ②针对每个项目裁剪，有选择地使用传统工具、敏捷工具、技术、方法； ③花时间制订完整计划并谨慎排定优先顺序： ④管理项目制约因素包括进度、成本、资源风险等。	
	战略和商务管理技能	战略和商务管理技能包括了解组织概况、有效协商，以及执行有利于战略调整和创新的决策及行动的能力	
		①向其他人解释关于项目的必要商业信息； ②与项目发起人、团队和专家合作制定合适的项目交付策略； ③以实现项目业务价值最大化的方式执行策略。	
	领导力技能	领导力对组织项目是否成功至关重要，领导力技能指导、激励和带领团队的能力。这些技能包括协商、抗压、沟通、解决问题、批判性思考和人际关系技能等	
		1、人际交往	
		2、领导者品质和技能	①有远见②积极乐观；③乐于合作；⑥尊重他人；⑨终身学习
	领导力与管理	3、政策和权力	
		“领导力”不等同于“管理”。“管理”指指挥一个人执行一系列已知的预期行为从一个位置到另一个位置。“领导力”指通过讨论或辩论方式与他人合作，带领他们从一个位置到另一个位置	
		项目经理必须同时采用领导力和管理这两种方式	
		领导力风格	放任型 交易型 服务型 变革型 魅力型 交互型
		个性	

★ 项目管理原则

原则一：勤勉、尊重和关心他人

原则二：营造协作的项目管理团队环境

原则三：促进干系人有效参与

原则四：聚焦于价值

原则五：识别、评估和响应系统交互

原则六：展现领导力行为

原则七：根据环境进行裁剪

原则八：将质量融入到过程和成果中

原则九：驾驭复杂性

原则十：优化风险应对

原则十一：拥抱适应性和韧性

原则十二：为实现目标而驱动变革

★ 项目生命周期和项目阶段

项目生命周期指项目从启动到完成所经历的一系列阶段，这些阶段之间的关系可以顺序、迭代或交叠进行。项目的规模和复杂性各不相同，但不论其大小繁简，所有项目都呈现包含启动项目、组织与准备、执行项目工作和结束项目 4 个项目阶段的通用的生命周期结构

项目生命周期和项目阶段

- ①成本与人力投入在开始时较低，在工作执行期间达到最高，并在项目快要结束时迅速回落。
- ②风险与不确定性在项目开始时最大，并在项目的整个生命周期中随着决策的制定与可交付成果的验收而逐步降低；做出变更和纠正错误的成本，随着项目越来越接近完成而显著增高，

采用预测型开发方法的生命周期适用于已经充分了解并明确确定需求的项目，又称为瀑布型生命周期

预测型生命周期

高度预测型项目范围变更很少，干系人之间有高度共识。

项目生命周期类型

迭代与增量

定义

迭代型生命周期

采用迭代型生命周期的项目范围通常在项目生命周期的早期确定，但时间及成本会随着项目团队对产品理解的不断深入而定期修改

增量型生命周期

采用增量型生命周期的项目通过在预定的时间区间内渐进增加产品功能的一系列迭代来产出可交付成果

区别

迭代方法是通过一系列重复的循环活动来开发产品，而增量方法是渐进地增加产品的功能。

适应型生命周期

采用适应型开发方法的项目又称敏捷型或变更驱动型项目，适合于需求不确定，不断发展变化的项目

混合型生命周期

混合型生命周期是预测型生命周期和适应型生命周期的组合



4.价值驱动的项目管理知识体系

★ 项目管理过程组

适应型项目中的过程组

启动过程组	在采用适应型生命周期的项目上，启动过程通常要在每个迭代期开展
规划过程组	在高度复杂和不确定的项目中，在采用适应型生命周期的项目上，应该让尽可能多的团队成员和干系人参与到规划过程，以便依据广泛的信息开展规划，降低不确定性
执行过程组	在敏捷型或适应型项目生命周期中，执行过程通过迭代对工作进行指导和管理
监控过程组	在敏捷型或适应型项目生命周期中，监控过程通过维护未完项的清单，对进展和绩效进行跟踪、审查和调整
收尾过程组	在敏捷型或适应型项目生命周期中，收尾过程对工作进行优先级排序，以便首先完成最具业务价值的工作

适应型项目中过程组之间的关系

以迭代方式顺序开展的项目	适应型项目往往可分解为一系列先后顺序进行的，被称为“迭代期”的阶段
持续反复开展的项目	高度适应型项目往往在整个项目生命周期内持续实施所有的项目管理过程组

- (1) 项目整合管理：识别、定义、组合、统一和协调各项目管理过程组的各个过程和活动。
- (2) 项目范围管理：确保项目做且只做所需的全部工作以成功完成项目。
- (3) 项目进度管理：管理项目按时完成所需的各个过程。
- (4) 项目成本管理：使项目在批准的预算内完成而对成本进行的规划、估算、预算、融资、筹资、管理和控制。
- (5) 项目质量管理：把组织的质量政策应用于规划、管理、控制项目和产品的质量，以满足干系人的期望。
- (6) 项目资源管理：识别、获取和管理所需资源以成功完成项目。
- (7) 项目沟通管理：确保项目信息及时且恰当地规划、收集、生成、发布、存储、检索、管理、控制、监督和最终处置。
- (8) 项目风险管理：规划风险管理、识别风险、开展风险分析、规划风险应对、实施风险应对和监督风险。
- (9) 项目采购管理：从项目团队外部采购或获取所需产品、服务或成果。
- (10) 项目干系人管理：识别影响或受项目影响的人员、团队或组织，分析干系人对项目的期望和影响，制定合适的管理策略来有效调动干系人参与项目决策和执行。

项目管理知识领域

项目绩效域是项目执行过程中需要密切关注的相互作用、相互关联和相互依赖的领域，它们可以协调一致地实现预期的项目成果。

★ 项目绩效域

共有干系人、团队、开发方法和生命周期、规划、项目工作、交付、测量、不确定性八个项目绩效域

价值交付系统	创造价值	<p>①创造满足客户或最终用户需要的新产品、服务或结果；</p> <p>②做出积极的社会或环境贡献；</p> <p>③提高效率、生产力、效果或响应能力；</p> <p>④推动必要的变革，以促进组织向期望的未来状态过渡；</p> <p>⑤维持以前的项目集、项目或业务运营所带来的收益等。</p>
	价值交付组件	<p>项目组合</p> <p>项目集</p> <p>项目</p> <p>产品</p> <p>运营</p>
	信息流	<p>1、当信息和信息反馈在所有价值交付组件之间以一致的方式共享时，价值交付系统最为有效，能够使系统与战略保持一致。</p> <p>2、正向：高层领导会与项目组合分享战略信息。-----》项目组合与项目集和项目分享预期成果、收益和价值。----》项目集和项目的可交付物及其支持和维护信息一起传递给运营部门</p> <p>3、反向：从运营部门到项目集与项目的信息反馈表明对可交付物的调整、修复和更新---》项目集和项目给项目组合提供实现预期成果、收益和价值方面的绩效信息和进展---》项目组合会提供与高层领导一起对项目组合进行的绩效评估。</p>