- 环境
  - 事业环境因素
    - 内外部通产是针对 组织 而言，而非项目
    - 内部因素
      - 组织文化、结构和治理
      - 设施、资源的地理分布
      - 基础设施
      - 信息技术软件
        - 工作授权系统
        - 进度规划软件
        - 配置管理系统
        - 其他自动化系统的网络界面
      - 资源可用性
      - 员工能力
    - 外部环境
      - 市场条件
      - 社会和文化影响与问题
      - 法律限制
      - 商业数据库　与组织知识库不同
      - 学术研究
      - 政府或行业标准
      - 财务考虑因素
      - 物理环境要素
    - 不得不接受，无法更改，通常产生消极影响或限制。但PMBOK书面表述为产生积极或消极影响，有时与组织过程资产是辩证的一体两面
  - 组织过程资产
    - 来自组织内部，也可能来自项目本身，所以要实时更新和增补，不会来自外部，来自外部的属于事业环境因素
    - 过程、政策和程序
      - 特性
        - 通常由PMO更新
        - PM可以上报，PMO审批后更新
        - 更多针对项目边界以外
      - 启动与规划
        - 指南和标准
        - 特定的组织标准，如政策
        - 产品和项目生命周期，方法和程序
        - 模板
        - 预先批准的供应商清单以及合同协议类型
      - 执行和监控
        - 变更控制程序，包括修改程序本身的程序
        - 跟踪矩阵
        - 财务控制程序
        - 问题与缺陷管理程序
        - 资源的可用性控制和分配管理
        - 组织对沟通的要求
        - 确定工作优先级、批准工作、签发授权的程序
        - 模板
        - 标准化的指南、工作指示、建议书评价准则、绩效测量准则
        - 产品、服务、成果的核实与确认程序
      - 收尾　项目收尾指南或要求
    - 组织知识库
      - 特性
        - 与过去的项目历史经验密切相关
        - 与当前的项目密切相关，更多针对项目以内
        - 主要由项目团队（包括PM）负责更新与维护
        - 项目全程更新
        - 项目收尾过程要写项目总结
      - 配置管理知识库
      - 财务数据库
      - 历史信息与经验教训知识库
      - 问题与缺陷管理数据库
      - 测量指标数据库
      - 以往的项目档案
    - 对项目起到积极作用，使用时应根据具体需求进行裁剪
  - 组织系统
    - 为了让PM了解组织内的职责、终责和职权的分配情况
    - 系统因素
      - 管理要素
      - 治理框架
      - 组织结构类型
    - 系统原则
      - 系统是动态的
      - 系统是能优化的
      - 系统组件是能优化的
      - 系统及其组件不能同时优化
      - 非线性相应：输出不可预测
  - 治理框架
    - 概念
      - 考虑人员、角色、结构和政策
      - 要求通过数据和反馈提供指导和监督
      - 独特性，不存在适用所有组织的治理框架
      - 对项目的高层次指导、支持和监控
      - 重要关注点：能否将项目划分成两个或更多阶段
    - 框架内容
      - 规则
      - 政策
      - 程序
      - 规范
      - 关系
      - 系统
      - 过程
    - 影响
      - 组织目标的设定和实现方式
      - 风险监控和评估方式
      - 绩效优化方式
    - 四个治理领域
      - 一致性
      - 风险
      - 绩效
      - 沟通
      - 四个治理职能
        - 监督
        - 控制
        - 整合
        - 决策
  - 管理要素
    - 基于技能与可用性的工作分工
    - 组织授予的工作职权
    - 工作职责
    - 行动纪律
    - 统一命令　人对人，对于一项行动，仅由一人向另一人发布指示
    - 统一方向　人对事/事对事，一个人或一份计划指挥一组活动向同一方向
    - 组织的总体目标优先于个人目标
    - 支付合理薪酬
    - 资源的优化使用
    - 畅通的沟通渠道
    - 四个正确：正确时间正确的人正确材料正确的事
    - 公正、平等对待所有员工
    - 明确的工作职位保障
    - 员工在工作场所的安全
    - 允许任何员工参与规划和实施
    - 保持员工士气
  - 组织结构类型
    - 选型因素
      - 与组织目标的一致性
      - 专业能力
      - 控制的幅度、效率和效果
      - 明确的决策升级渠道
      - 明确的职权线和范围
      - 授权方面的能力
      - 职责分配、终责分配
      - 设计的简单性、灵活性
      - 实施效率
      - 成本考虑
      - 物理位置
      - 清晰的沟通
    - 团队类型
      - 全职
      - 兼职
      - 混合
    - 结构类型
      - 有机型　老板带团队，团队共同决策
      - 简约型　老板带团队，老板说了算
      - 集中职能型　一起干同样的活，职能经理说了算
      - 多部门、事业部型　一起干不同的活，职能经理说了算
        - 部门、事业部的自主性很大
      - 矩阵型
        - 强矩阵：PM说了算
        - 平衡矩阵：PM和职能经理商量着办
        - 弱矩阵：职能经理说了算
        - 几种矩阵主要区别：PM对资源的掌控程度不同
        - 适用环境：复杂项目，跨部门协作
        - 优势：充分利用资源
        - 不完活就散，PM手遮天
      - 项目型
        - 项目结束会带来成员的焦虑，应提前计划遣散
        - 职能部门几乎无存在感
        - 绝大部分成员全职
      - 虚拟团队
        - PM轻权，重在沟通
        - 绝大多数成员通过网络协作
        - 需要在特定时间临时集中办公
      - 混合型
        - 一塌糊涂，啥都能混合
        - 不同组织层级、不同的时间、针对不同项目，采用不同的组织结构
      - PMO型
        - 项目经理的春天
        - 有PMO不一定就是PMO型
    - 弱权PM
      - 有机型、简约型、多部门、职能型不一定有PM角色
      - 弱矩阵和平衡矩阵会有弱权PM的角色
      - 项目协调员　有一定的权力，可以做一些决策
      - 项目联络员　只能负责沟通联络，无权力
  - PMO
    - 属性
      - 职责范围可大可小，项目也未必彼此关联，一般是永久性的部门
      - 基本职责是为项目或项目经理提供咨询和指导
      - 统一协调管辖的多个项目的沟通管理
      - 只管理多个项目的共享资源部分
    - 类型
      - 支持型　顾问角色，提供组织过程资产，对项目控制低
      - 控制型　给予支持，并要求项目服从
        - 方法论、管理框架
        - 模板、格式、工具
        - 遵从治理框架
      - 指令型　直接管理和控制项目
    - 角色
      - 提出建议
      - 领导知识传递
      - 终止项目
      - 根据需要采取其他行动
    - 支持方式
      - 对管辖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、模板、政策和程序的遵守程度
      - 制定和管理项目政策、程序、模板和其他共享文件
      - 对跨项目的沟通进行协调