角色

- PM的影响力、五个范围
  - 项目内
    - 领导团队实现项目目标和相关方期望
    - 利用可用资源，平衡竞争的项目制约因素
      - 老三重制约
        - 范围
        - 进度
        - 成本
      - 新六重制约
        - 范围
        - 进度
        - 成本
        - 质量
        - 资源
        - 风险
    - 发起人、团队成员、其他相关方之间的沟通者
      - 提供指导
      - 展示成功愿景
      - 平衡冲突、竞争的目标以达成共识
      - 参与项目前期的评估与分析，通常不是主要负责人
  - 组织内
    - 积极与其他项目经理互动
      - 相同资源需求的矛盾
      - 资金分配优先级
      - 可交付成果的接受、发布
      - 项目与组织的目的、目标的一致性
    - 与发起人、其他经理互动
      - 充当强有力的倡导者
      - 处理内部的政治和战略问题
    - 致力于总体项目管理能力与技能
      - 显性知识和隐形知识的转移与整合
      - 展现项目管理的价值
      - 提高组织对项目管理的接受度
      - 提高PMO的效率
    - 与其他相关方/角色合作
      - 组织经理，包括其他项目经理、项目集经理、项目组合经理以及职能经理
      - 主题专家、内部顾问、外部顾问
      - 商业分析人员
  - 行业内
    - 关注行业的最新发展趋势
      - 产品和技术开发
      - 新兴且正在变化的市场空间
      - 标准
      - 技术支持工具
      - 影响当前项目的经济力量
      - 影响项目管理学科的各种力量
      - 过程改进和可持续发展战略
    - 评估对当前项目的影响/可用性
  - 专业学科
    - 持续的知识传递与整合
      - 当地、全国、全球层面分享知识和专业技能
      - 参与培训、继续教育和发展
        - 项目管理专业
        - 相关专业
        - 其他专业
    - 项目管理专业、PM担任主题专家的其他领域
  - 跨学科
    - 指导和教育其他专业人员了解项目管理对组织的价值
    - 非正式的宣传大使，让组织了解项目管理的优势
      - 及时性
      - 质量
      - 创新
      - 资源管理
- PM的胜任力、人才三角
  - 技术项目管理能力
    - 重点关注"关键技术项目管理要素"
      - 项目成功的关键因素
      - 进度计划
      - 指定的财务报告
      - 问题日志
    - 针对每个项目裁剪传统和敏捷工具、技术和方法
    - 花时间指定完整计划并谨慎排定优先级
    - 管理项目要素，包括且不限于六重约束
    - 不能仅靠自己的知识技能，要有效利用专家的知识技能
  - 商务和战略管理（业务能力）
    - 纵览组织概况
    - 有效协商和执行有力与战略与创新的决策和行动
    - 核心是与发起人持续合作，使业务战略与项目策略保持一致
    - 业务知识
      - 解释必要的商业信息
      - 与发起人、主题专家、团队制定合适的项目交付策略
      - 以实现项目商业价值最大化的方式执行策略
    - 多向运管经理咨询
      - 向他人说明的组织情况
        - 战略
        - 使命
        - 目的和目标
        - 产品和服务
        - 运营
        - 市场和市场条件
        - 竞争
      - 运用到项目之中
        - 战略
        - 使命
        - 目的和目标
        - 产品和服务
        - 优先级
        - 策略
      - 使于最有效实现效益
    - 评估因素的影响
      - 风险和问题
      - 财务影响
      - 成本效益分析、可选方案
      - 商业价值
      - 效益预期实现情况和战略
      - 范围、预算、进度和质量
  - 领导力
    - 人际交往
      - 发展、建设、维护非正式人际关系更加重要
    - 品质和技能
      - 有远见
      - 积极乐观
      - 乐于合作
      - 管理关系与冲突
        - 建立信任
        - 解决顾虑
        - 寻求共识
        - 平衡竞争与对立的目标
        - 说服、协商、妥协和解决冲突的技能　　冲突需要主动管理，而非避免
        - 发展和培养个人及专业网络
        - 人际关系和项目本身同样重要
        - 持续发展和政治敏锐
      - 沟通方式
        - 花大量时间 90%
        - 管理期望
        - 诚恳接受反馈
        - 提出建设性反馈　　及时反馈
        - 询问和倾听
      - 职业道德、责任、尊重、公正、诚实
      - 诚信正直、文化敏感
      - 适时给赞他人
      - 终身学习，结果和行动导向
      - 关注重要的事情
        - 不断审查、调整工作优先级
        - 采用适合的优先级排序方法
        - 区分高层级战略优先级
        - 对主要制约因素保持警惕
        - 战术上保持灵活
        - 筛选重要的信息
      - 整体和系统的角度看待项目，同等对待内部因素和外部因素
      - 批判性思维，变革推动者
      - 创建高效而有乐趣的团队
    - 用微权办大事，目的明确，主动寻求
      - 地位、正式权力（领矩阵、职能型组织中，正式权力很小）
      - 信息权力，对信息的收集和发放
      - 参考权力，注意光环效应
      - 情境权力
      - 个性、魅力
      - 关系　　一般是指套关系，例如二姑的三舅姥爷
      - 专家　　一般针对技能而言
      - 奖励、惩罚、强制力　　适用于项目型、强矩阵型
      - 迎合、奉承、拍马屁
      - 施加压力
      - 愧疚
      - 说服力
      - 回避
    - 与管理的差异
      - 领导是带领，管理是指挥
      - 领导使用软权力，管理使用正式权力
      - 领导侧重创新、发展，管理侧重管理、维护
      - 领导关注人际关系，管理关注系统和架构
      - 领导激发信任，管理依赖控制
      - 领导关注长期愿景，管理注重近期目标
      - 领导注意情况和原因，管理注意方式和时间
      - 领导关注前景，挑战现状，管理关注盈利，接受现状
      - 领导关注做正确的事，管理关注正确地做事（PMBOK翻译应优化）
      - 领导关注愿景、一致性、动力和激励，管理关注操作层面的问题及其解决
    - 风格
      - 考虑因素
        - 领导者的特点
        - 团队成员的特点
        - 组织的特点
        - 环境特点
      - 常见类型
        - 放任型，激发创造力
        - 交易型，用利益换成果
        - 服务型，常见于敏捷环境，激励团队的领导者
        - 变革型，理想化特质
        - 魅力型，能够激励他人，常见于敏捷环境
        - 独裁型，多见于项目规划早期和收尾阶段
        - 民主型，效率低，多数原则未必产生合适方案，有利于提升团队成员责任心，易于接受
        - 交互型，交易型+魅力型+变革型，常见于敏捷环境
    - 个性
      - 高效的PM在不同的个性方面具有一定程度的能力
      - 每个项目、组织和情况要求重视不同的方面
      - 没有好的或者坏的个性，PM要注重不同的个性，多样性为团队带来好处
- 执行整合
  - 双重角色
    - 与发起人合作，实现项目目标和成果与项目集、项目组合、业务领域保持一致，帮助实现战略层面的整合与执行
    - 指导团队，关注重点事务并协同工作，整合过程、知识和人员
      - 项目外部
      - 项目内部
  - 三个层面
    - 过程层面
    - 认知层面
    - 背景层面
  - 整合的复杂性
    - 维度
      - 组织的系统行为
      - 人类行为
      - 模糊性
    - 定义
      - 包含多个部分
      - 不同部分之间存在一系列连接
      - 不同部分之间有动态交互作用
      - 交互作用产生的行为远大于各部分简单相加
    - 处理
      - 认真审查各种因素
      - 尽早识别
  - 整合管理必须由PM亲自执行，不能授权给他人
- 补充考点
  - 1、管理方格-管理模型
    - 横轴为项目经理对事的关注程度
    - 纵轴为项目经理对人的关注程度
    - 1，9型经理指关注人、团队、氛围，不关注事
    - 9，1型经理指关注事、工作、项目，不关注人
    - 5，5型为经济适用型，保持等量的关注但是都做不到位
    - 9，9型为完美经理，凤毛麟角，少之又少