

项目管理过程：

1、过程是为创建预定的产品、服务或成果而执行的一系列相互关联的行动和活动。

过程将会是以后我们面对 PMP 讲义主要内容，组织过程资产和事业环境因素即使没有列出也需要参考。事业环境因素（EEFs）限制项目的灵活性，组织过程资产（OPAs）为裁剪过程提供指南和准则。

2、过程由输入、工具与技术、输出三部分构成

Input 输入

Tools & Technique 工具与技术

Output 输出

输入、工具与技术、输出简称为 ITTO

I 输入，需要什么？

TT 用什么方法和手段？

O 输出，产生什么？

比如：制作红茶的过程；

输入：茶叶、水等；

工具与技术：发酵、加热、烹、煮；

输出：红茶。

3、PMI 把项目管理分为 49 个过程；那么这 49 个过程间是怎样联系的呢？

一个过程的输出会成为另一个过程的输入。

比如我们刚才讲的例子，制作红茶的过程。输出是：红茶。

对于另一个过程“制作珍珠奶茶”，此时“红茶”又作为输入了。

输入：红茶、珍珠、水

工具与技术：混合搅拌、煮

输出：珍珠奶茶

这是制作珍珠奶茶的过程。

49 个项目管理过程被分在 5 大过程组中，启动、规划、执行、监控、收尾。PMP 学习重点将围绕这 49 个过程的 ITTO 展开。

1) 启动过程组：定义一个新项目或一个新阶段；

过程组目的：保证干系人期望与项目目的的一致性，让干系人明了项目范围和目标，明白他们在项目和阶段中的参与，实现他们的期望。

启动过程组的两个过程：识别干系人、制定项目章程。

识别干系人：是要识别他们的参与度、期望、影响力以及对项目成功的影响。

制定项目章程：一般由项目经理编写，项目管理团队协助编写。由发起人、PMO 或项目组合治理委员会等公司高层领导来批准。一旦项目章程获得批准，项目也就得到了正式的授权。

2) 规划过程组：明确项目范围，为实现目标制定行动方案；

过程组目的：制定用于指导项目实施的项目管理计划和项目文件。

过程组作用：为成功完成项目或阶段确定战略、战术及行动方案及路线。

随着收集和掌握的项目信息或特性不断增多，以及发生的重大变更，项目可能需要进一步规划。项目管理计划的逐渐细化叫“渐进明细”，表明项目规划和文档编制是反复进行的秩序性活动。

在规划项目、制定项目管理计划和项目文件时，项目团队应当征求所有干系人的意见，鼓励所有干系人的参与。

3) 执行过程组：完成项目管理计划中确定的工作，满足项目规范要求；

过程组需要：按照项目管理计划来协调人员与资源，管理干系人期望，以及整合并实施项目活动。

执行的结果可能引发计划更新和基准重建，执行的偏差可能影响项目管理计划或项目文件，需要加以仔细分析，并制定适当的管理应对措施。项目的大部分预算将花费在执行过程组中。

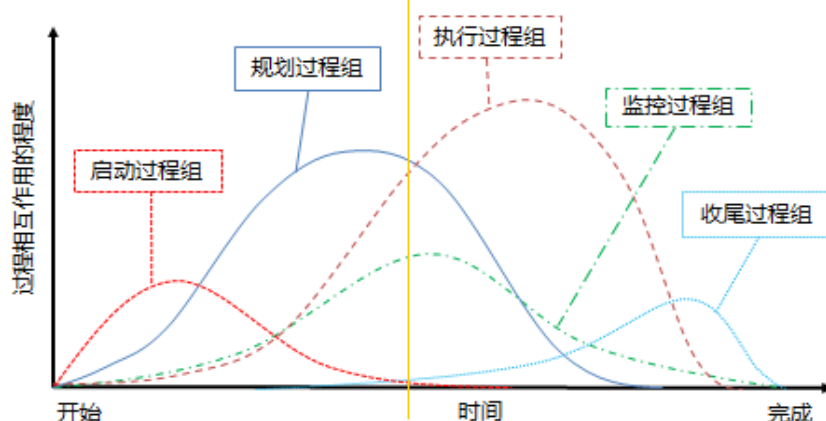
4) 监控过程组：跟踪、审查和调整项目进展与绩效，启动有必要的变更；

过程组作用：定期对项目绩效进行测量和分析，从而识别与项目管理计划的偏差。

控制变更，推荐纠正措施、制定预防措施等等。

5) 收尾过程组：完结所有过程组的活动，正式结束项目或阶段。

- ◆ 过程组在整个项目期间相互交叠
- ◆ 若项目划分为若干阶段，每个阶段内也相互作用



逻辑上五个过程组是按顺序进行的，但实际上有交叉部分，监控过程组贯穿整个生命周期。

阶段是从技术角度来分解项目；过程是从管理角度来分解项目。

十 五 矩阵：

把 49 个项目管理过程归入十大项目管理知识领域和五大项目管理过程组。

知识领域	项目管理过程组				
	启动过程组	规划过程组	执行过程组	监控过程组	收尾过程组
4. 项目整合管理	4.1 制定项目章程	4.2 制定项目管理计划	4.3 指导与管理项目工作 4.4 管理项目知识	4.5 监控项目工作 4.6 实施整体变更控制	4.7 结束项目或阶段
5. 项目范围管理		5.1 规划范围管理 5.2 收集需求 5.3 定义范围 5.4 创建WBS		5.5 确认范围 5.6 控制范围	
6. 项目进度管理		6.1 规划进度管理 6.2 定义活动 6.3 排列活动顺序 6.4 估算活动持续时间 6.5 制定进度计划		6.6 控制进度	
7. 项目成本管理		7.1 规划成本管理 7.2 估算成本 7.3 制定预算		7.4 控制成本	
8. 项目质量管理		8.1 规划质量管理	8.2 管理质量	8.3 控制质量	
9. 项目资源管理		9.1 规划资源管理 9.2 估算活动资源	9.3 获取资源 9.4 建设团队 9.5 管理团队	9.6 控制资源	
10. 项目沟通管理		10.1 规划沟通管理	10.2 管理沟通	10.3 监督沟通	
11. 项目风险管理		11.1 规划风险管理 11.2 识别风险 11.3 实施定性风险分析 11.4 实施定量风险分析 11.5 规划风险应对	11.6 实施风险应对	11.7 监督风险	
12. 项目采购管理		12.1 规划采购管理	12.2 实施采购	12.3 控制采购	
13. 项目干系人管理	13.1 识别干系人	13.2 规划干系人参与	13.3 管理干系人参与	13.4 监督干系人参与	

1、最左边，纵向按照十大知识领域：项目整合管理、项目范围管理、项目时间管理、项目成本管理、项目质量管理、项目资源管理、项目沟通管理、项目风险管理、项目采购管理、项目干系人管理；

在 pmbok 第六版当中第 13 章叫相关方管理，但是考虑到干系人这个词在项目管理界用了 10 多年，我们依然认为“干系人”更加的专业，所以清晖学术部仍然把 13 章叫做干系人管理，特此声明

第四章 项目整合管理：协调子计划的接口管理；

第五章 项目范围管理：确定项目哪些工作该做、哪些不该做；

第六章 项目进度管理：确保项目工作按时完成；

第七章 项目成本管理：确保项目工作按照预算完成；

第八章 项目质量管理：确保项目工作到达要求；

第九章 项目资源管理：做好实物资源和项目团队的管理；

第十章 项目沟通管理：有团队就需要沟通，做好沟通管理；

第十一章 项目风险管理：项目有不确定的、有可能发生的事件，做好风险管理；

第十二章 项目采购管理：有些工作自己不能做需要外包，做好采购管理；

第十三章 项目干系人管理：项目是满足干系人的要求，做好干系人管理。

2、最上方，横向按照项目管理过程五大过程组：启动过程组、规划过程组、执行过程组、监控过程组、收尾过程组；

右边，灰色和白色填充处一共 49 个过程，是以后学习 PMP 理论的重点内容；

3、第四章项目整合管理知识领域包含 4.1 制定项目章程、4.2 制定项目管理计划、4.3 指导与管理项目执行、4.4 管理项目知识、4.5 监控项目工作、4.6 实施整体变更控制、4.7 结束项目或阶段 7 个过程。

4.1 制定项目章程过程属于启动过程组

4.2 制定项目管理计划过程属于规划过程组

4.3 指导与管理项目执行过程、4.4 管理项目知识，两个过程属于执行过程组

4.5 监控项目工作、4.6 实施整体变更控制，两个过程属于监控过程组

4.7 结束项目或阶段过程属于收尾过程组

以此类推，一共有 49 个过程。

可以看出之所以叫十五矩阵，是因为“十”十大知识领域，“五”五大过程组。

之后的章节我们将围绕 49 个过程和过程的输入、工具与技术、输出展开。49 个过程必须熟悉，要知道他们分别属于哪个知识领域，他们分别属于哪个过程组

✧ 练习题

1、下列哪项最好地描述了项目利害关系者介入项目规划时所造成的影响？

- A、耗时,使得规划过程变慢
- B、只对内部服务合同有帮助
- C、通常有助于制订完整、准确的项目计划
- D、不需要，因为项目利害关系者通常不想介入

答案：C。在规划项目、制定项目管理计划和项目文件时，项目团队应当征求所以干系人的意见，鼓励所有干系人的参与。

2、在项目的什么时间点，项目经理将会审查控制措施？

- A、在计划编制阶段
- B、在启动和执行阶段
- C、在项目收尾阶段
- D、在项目过程中持续审查

答案：D。监控过程组贯穿整个项目始终。

3、执行过程组的主要目标是什么？

- A. 跟踪并审查项目进度
- B. 管理利害关系者的期望

- C. 满足项目规范
- D. 监控进度表

答案:C.执行过程组定义: 完成项目管理计划中的工作, 满足项目规范要求。

- 4、当项目接近完工时:
- A. 就不再需要风险管理
 - B. 高风险项的可能性会增加
 - C. 不再需要应急储备
 - D. 变更成本一般会增加

答案 D, 项目越接近尾声变更的代价就越大。

5、项目经理正在负责一个十分复杂的大型项目, 与项目团队成员讨论后决定分阶段予以实施, 并定下了第一个阶段为设计阶段。请问在设计阶段中应进行哪些项目管理过程组?

- A、启动和规划过程组
- B、规划和执行过程组
- C、启动、规划、执行、监控、收尾过程组
- D、启动、执行、收尾过程组

答案: C。每个阶段都是一个子项目, 都应该进行项目管理五大过程组。