

11、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	

这个图包含了整个pmbok项目管理体系

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、项目进度管理、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；

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；

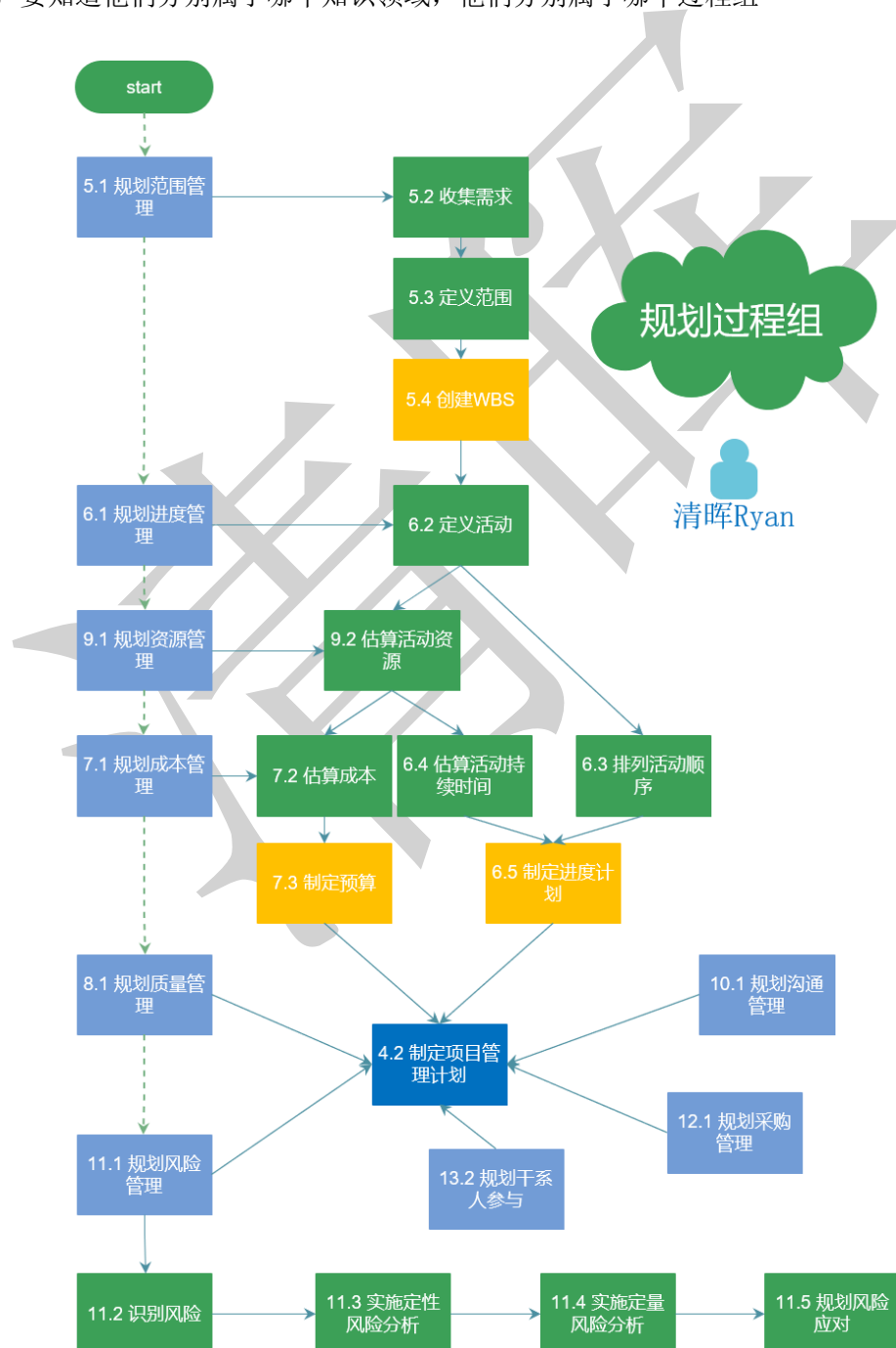
3、第四章项目整合管理知识领域包含：4.1 制定项目章程、4.2 制定项目管理计划、4.3 指导与管理项目执行、4.4 管理项目知识、4.5 监控项目工作、4.6 实施整体变更控制、4.7 结

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 指导与管理项目工作、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
- 其他知识领域以此类推，一共有 49 个过程。

可以看出之所以叫十五矩阵，是因为“十”是十大知识领域，“五”是五大过程组。

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-第一章

1、某个技术重组项目的计划处于计划编制阶段已经数月，在此期间，这项技术已得到显著的进步。该项目预计在这个月开始，而且必须更新范围管理计划来反映技术上的变化。项目经理必须向关键干系人详细说明项目范围存在的可能变更。项目经理理解项目的不确定性水平将会处于下列哪一种情况？

- A、保持在预计和计划水平
- B、增加
- C、开始是增加，然后减少
- D、减少

答案：D。项目一开始风险最大，因为一开始一切都是未知，随着项目进行，项目渐进明细，风险和不确定性慢慢减小。

2、以下哪项陈述最准确描述了项目？

- A、项目范围变更的代价在项目的最初阶段最大
- B、项目干系人的影响在整个项目期间是相同的
- C、在项目执行阶段成本和人力投入量达到顶峰
- D、项目的下一阶段永远不应该开始，直到前一个阶段的可交付成果被完全审查和批准

答案：C。项目范围变更的代价在项目的最初阶段是最小的，排除 A。项目干系人的影响在整个项目期间开始时最大，之后递减。排除 B；阶段可能交叠进行，排除 D。

3、公司里面有 A、B、C 三个项目。这些项目根据公司的目标，按照一套相同的标准化分优先顺序。项目 B 的优先级较高，因为它将会扩大公司的市场份额，减少对不可靠供应商的依赖性。

这是在执行什么活动？

- A、项目组合管理
- B、项目集管理
- C、项目管理
- D、份额管理

答案：A。题干说：关注资源的优先分配。这是关键词

4、项目发起人对项目范围、质量、时间、成本最大的影响力在：

- A、开发阶段
- B、执行阶段
- C、概念阶段
- D、结束阶段

答案：C。概念阶段，也就是启动项目阶段。PMBOK 有句话：在整个启动过程中，发起人始终领导着项目，直到项目正式批准。

C、概念阶段-A、开发阶段-B、执行阶段-D、结束阶段



5、下列哪项陈述反映了项目的风险程度？

- A、项目初始阶段的风险最小
- B、风险在整个项目期间保持恒定
- C、项目实施过程中风险最大
- D、项目初始阶段风险最大

答案：D。项目的风险与不确定性，开始最大，逐步减小；

6、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。

7、在一个快速变化环境中工作的项目经理，将收集到的需求清单排列优先顺序进行工作计划。让优先级最高的可交付成果 3 周内完成。项目经理正在使用哪一种项目生命周期方法？

- A、适应
- B、预测
- C、直觉
- D、反复

答案 A，题干关键字“快速变化环境中”工作的 PM
快速变化环境中工作，就不可能采用 b 预测，排除 b

8、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，都应该进行五大过程组。阶段=子项目