

项目管理过程组的核心活动

	启动	规划(必须按序进行)	执行	监控	收尾
1	选择项目经理	确定制定方法、生命周期, 以及你将如何规划每个知识领域 (5.1-12.1、13.2)	根据项目管理计划执行工作	采取行动监控项目	证实已完成的工作符合需求
2	确定公司文化和现有系统	定义和排序需求 (5.2)	产生产品可交付成果 (产品范围)	分析和评价数据和绩效	完成最终采购收尾
3	收集过程、程序和历史信息	创建项目范围说明书 (5.3)	收集工作绩效数据	实施风险再评估和风险审计	赢得最终的产品验收
4	将大项目划分为阶段或更小项目	评估购买什么和创建采购文件 (12.1)	请求变更	影响引起变更的因素	完成财务收尾
5	理解商业论证和收益管理计划	确定规划团队 (9.1)	只实施批准的变更	针对绩效测量基准测量绩效	移交完成的产品
6	揭示初始的需求、假设条件、风险、约束和现有协议	创建 WBS 和 WBS 字典 (5.4)	持续改进 ;开展渐进明细	针对项目管理计划中的其它测量指标测量绩效	恳请客户的项目反馈
7	在给定的制约因素内评估项目和产品的可行性	创建活动清单(6.2)	促进相关方参与并管理期望	确定偏差是否保证纠正措施或其它的变更请求	完成最终的绩效汇报
8	创建可测量的目标和成功标准	创建进度网络图(6.3)	确定质量的计划和流程是否正确和有效	赢得客户的中间可交付成果的验收	索引和归档记录
9	编制项目章程	估算资源需求(9.2)	实施质量审计和发布质量报告	通知相关方所有变更请求的结果	收集最终的经验教训和更知识库
10	识别项目相关方, 确定其期望、利益、影响力和后果	估算活动工期和成本(6.4和 7.2)	组建最终团队和获取物理资源	更新项目管理计划和项目文件	
11	制定相关方登记册	确定关键路径(6.5)	遵循流程	请求变更	
12	制定假设条件日志	编制进度计划(6.5)	管理人员	监督相关方参与	
13	请求变更	制定预算(7.3)	举行团队建设活动	确认配置遵守	
14		确定质量的标准、流程和测量指标(8.1)	工作完成时释放资源	批准或者拒绝变更	
15		确定团队章程以及全部角色和职责(9.1)	评估团队和个人的绩效 ; 提供培训	实施风险审查、再评估和审计	
16		规划沟通和相关方参与	促进冲突解决	实施质量控制	
17		实施风险的识别、定性和	发送和接收信息 ,并且	实施整体变更控	

		定量分析、应对规划	恳请反馈	制	
18		返回--迭代 (4.2)	给予认可和奖励	创建预测	
19		完结采购策略和文件	汇报项目绩效	管理储备	
20		创建变更和配置管理计划(4.2)	评估卖方 ;与卖方谈判和签订合同	评价物理资源使用	
21		完结所有管理计划(4.2)	举行会议		
22		制定切实可行的、足够的 项目管理计划和基准	更新项目管理计划和 项目文件		
23		赢得计划的正式批准 (4.2)	使用和分享项目知识		
24		举行开工会议(4.2)	使用问题日志		
25		请求变更	汇报项目绩效		

该资料由叶红星博士编译整理,可自由使用

69 条 PMI 主义 (PMI-ism)

1) 通用的 24 条 PMI 主义

1. 项目经理是项目宇宙的中心。若想项目成功，项目经理必须训练有素。
2. 项目利益高于个人利益。(组织利益高于项目利益，客户利益高于组织利益。)
3. 考试一般从项目经理的角度测试其理解项目管理的工具与技术的价值以及知道如何将其适应大项目的程度。它假设项目经理工作在涉及到200多人的多国团队、持续时间至少一年、组织从未做过、并且预算在1千万美元以上的项目上。
4. 项目经理拥有PMBOK指南描述的全部权力，并且在现实世界中开展全部所述活动。
5. 要在项目启动期间任命项目经理。
6. 项目经理理解项目管理过程，即先做什么，再做什么，以及为何如此。
7. 组织有正式的项目选择过程，并且总是基于项目符合组织战略目的程度而选择项目。
8. 项目经理总是理解管理层为什么要选择做其项目，并确保在规划和管理此项目时符合那些目标和商业论证。
9. 激励、授权、吸引项目团队成员，并且鼓励他们多提建议。团队成员不需要项目经理的微观管理。
10. 项目经理花费时间规划、管理、评估和监控客户满意度、范围、进度、成本、质量、资源和风险。
11. 组织有一个项目管理办公室 (PMO)，并且PMO对跨组织部门的项目有重要的和清晰定义的职责。
12. 组织有项目经理可以采用到其项目中的项目管理政策。这些政策可以包含项目管理方法论、风险程序和质量程序。
13. 项目可以是项目集和项目组合的一部分，项目与其它项目的关系可能大大影响项目经理如何完成项目工作。
14. 组织有全部过往项目的记录 (历史信息和经验教训)，其中包括工作包定义、每个工作包的成本、被揭示的风险 (现在都被PMBOK指南称为组织过程资产的一部分)。项目经理使用其它项目的过去历史来规划当前项目。随着项目进展，项目经理要将当前项目的历史记录和经验教训反馈到组织的知识库。
15. 项目经理工作在公司的现有体系和文化 (事业环境因素) 内，并且项目的成

果之一就是提供输入以改进体系。

16. 每个项目都有授权项目和项目经理角色的项目章程。
17. 在每个项目中使用工作分解结构（WBS）和WBS词典。
18. 项目管理计划不仅是横道图，而且是一系列管理计划。项目经理知道创建一份项目管理计划涉及到什么。
19. 除了项目管理计划，项目经理创建和维护当前的其它文件（项目文件）以帮助规划、管理和监控项目。
20. 相关方全程参与项目。在规划项目以及创建沟通管理计划和相关方管理计划时要考虑他们的需要。他们也可以帮助识别和管理风险。
21. 每个人都必须因其工作得到报酬（不能无偿加班），并且值得有一个公平的和积极的能贡献起最佳工作的环境。
22. 镀金（添加额外功能性）不是项目的最佳利益，应该避免。
23. 由于大多数项目都是在矩阵环境下管理，诸如激励理论或冲突解决之类的似乎容易的主题在考试中可能是复杂的。
24. 项目经理有专业责任要合适运用项目管理的工具和过程。

2) 规划过程组的 18 条 PMI 主义

1. 规划很重要，并且所有项目都必须被规划。
2. 项目经理使用团队和相关方的（而不是自己的）输入来规划项目。
3. 部分规划工作涉及到决定在每个项目上应该运用 *PMBOK指南* 中的哪些过程以及如何针对项目裁剪这些过程。
4. 有关于范围、进度、成本、质量、资源、沟通、风险、采购和相关方管理知识领域将被如何规划、管理和监控的计划。这些被叫作管理计划，并且每个项目对每个知识领域有一个管理计划（这些计划的长度和细节可随项目的大小和重要性而变化）。
5. 如果可能，在项目工作实际开始前要识别全部所需工作和全体相关方。
6. 项目经理决定将被用于衡量质量的质量测量指标。
7. 项目经理计划改进项目过程。
8. 项目经理要创建一个奖励团队成员和相关方的体系。
9. 所有角色和职责都要被清晰记录并且被分派到项目中的具体个人上。这些可以包括汇报职责、风险管理任务和会议出席，还有项目工作。
10. 项目经理要广泛专注识别风险。

11. 与团队成员一样，相关方也会被分派识别和管理风险的责任。
12. 项目经理应该意识到风险管理可以帮助节约项目的时间和成本。
13. 不完成风险管理，项目的成本和进度计划就不能被最终确定。
14. 项目经理为总体的项目进度计划及其相关成本创建切实可行的估算。
15. 项目经理要评估项目是否能符合结束日期、其它的项目的制约因素和目标。
然后在项目工作开始前要面见管理层以解决任何差异。项目经理知道不切实际的进度计划是自己的过错，因为其有工具和技巧帮助解决它们。
16. 虽然项目经理针对被记录在项目管理计划中的绩效测量基准(PMB)规划何时和如何衡量绩效，但是项目经理也有其它测量结果来用于决定当工作进行时项目进展如何。
17. 项目管理计划要切实可行，并且每个人都相信可以达成它。
18. 考试中用不同于你理解的开工会（kickoff meeting）的方式定义了开工会。

3) 执行和监控过程组的 24 条 PMI 主义

1. 项目按照切实可行和完整的项目管理计划进行管理。
2. 项目经理负责记录和分享项目期间获得的知识。
3. 贯穿项目生命期，项目经理针对项目管理计划进行测量以帮助确定项目状态。
4. 贯穿项目生命期，项目被重新估算以确保符合结束日期目标或成本目标。因此，项目经理几乎总是知道项目是否能符合协商好的结束日期和预算。
5. 延误必须通过调整未来的工作进行弥补，而不是要求更多的时间。
6. 项目经理具有职权。其可以说“不”，并且为了客户的利益努力控制项目。
7. 项目经理要让大家知道不能为所欲为。范围变更**必须**被评估其对时间、成本、质量、风险、资源和客户满意度的影响。项目经理有足够的项目数据来开展此分析。
8. 项目经理要意识到：随着时间变化，不是与项目相关的每个人对项目是什么和在项目生命期间会发生什么都将有相同的理解。因此，项目经理要持续努力以确保每个人知道正在发生什么并且有合适的期望。
9. 项目经理了解并且严肃承担项目的资源管理责任。
10. 项目经理要肯花时间在团队建设和确保更高的团队绩效之类的活动上。
11. 项目经理要积极主动，以及尽早发现问题、寻找变更和预防问题。
12. 项目经理要把更多的时间花在预防问题而不是处理问题。

13. 大多数发生的问题都有一份已创建来处理它们的风险管理计划。
14. 风险是每次团队会议上的一个主要议题。
15. 团队会议不专注状态（它能通过其它手段被收集）。
16. 所有项目管理计划的变更都要经历变更管理流程和整体变更控制。
17. 项目经理要确保在项目上遵守组织政策。
18. 项目经理要推荐针对执行组织的标准、政策和流程的改进。管理层期望和欢迎这样的推荐。
19. 无论何时，当有一个项目的任何组成的变更时，应该都要考虑质量。
20. 在活动或工作包完成之前，应该检查质量。
21. 项目经理与质量保证/质量控制部门在开展*PMBOK指南*中讨论的一些质量活动方面要紧密合作。
22. 项目经理主动参与采购过程，并且协助管理采购。
23. 项目经理理解合同语言。
24. 项目经理要确保全部合同条款都被符合，包括符合那些对其似乎不重要的条款。

4) 收尾过程组的 3 条 PMI 主义

1. 项目经理归档全部项目记录。
2. 没有客户的最终验收，项目不算完成。
3. 项目要产生一份最终报告，它给项目团队一次机会宣布项目目标已被符合。

该资料由叶红星博士编译整理,可自由使用