

## 10 大管理重要的输入、输出、工具和技术

大家好:

对于 10 大领域的输入、输出、工具和技术,相信大家都记的非常痛苦,下面我总结一些共性供大家参考,其次把加粗划线的多看看就好,也不用全部背下来,最低要求如下:

(1) 上午选择题,主要是考一些常考的,比较重要的,把加粗部分掌握了,大部分题目分数应该可以拿到了

(2) 案例分析部分,把加粗部分掌握了,肯定可以得部分分值了,作为纯理论部分,得部分分值就很知足了

(3) 高级科目的论文写作,每一个过程至少掌握 1-2 个输入、输出、工具和技术,自己根据其含义以及在项目中的体现去口语化去扩展描述下,这是肯定可以在论文中用到的!!

(4) 其次我们也需要理解为什么有这些输入、输出、工具和技术,我们可以从三从四得的角度去考虑:

**三从:从过程想结果、从结果知输入、从输入选工具**

**四得:一得文件计划、二得成果信息、三得变更请求、四得因素资产**

【解释】“从过程想结果”就是说这个过程(47 个过程)到底是做什么?是什么定义,你能把过程理解清楚,那这个过程有什么输出(结果),当然,也就知道了;比如项目章程的输出肯定有项目章程,计划的输出肯定有计划吧

“从结果知输入”,你既然知道了这个过程的输出,那么,反推下,肯定也可以知道做这个事情需要说明条件了,也就是输入(依据);

另外,“从输入选工具”就是要根据完成一个活动的条件来判断这个过程可以采用的工具和技术(方法);

“四得”没有什么好解释的,全部是输出,而且是比较通用的输出。

(5) 我们也需要归纳总结,这些 IT0 有没有说明共性呢?部分归纳如下:

1、**规划\*\*过程的输入都有项目管理计划、组织过程资产和事业环境因素。后 5 个规划(质沟风采干)过程的输入包含干系人登记册。**

2、**人质采沟干五个领域的规划过程输入没有章程。规划人力资源最特别:项管、活动资源需求。**

3、**执行过程组 输入 都有\*\*管理计划(分计划都是规划过程的输出)。**

4、**8 大控制 1 大确认输入都有项目管理计划、工作绩效数据和组织过程资产(风采干没组产)**

5、**8 大控制的输出都是 5 大件:变更请求、工作绩效信息、项目文件更新、组织过程资产更新、项目管理计划更新。**

范围确认输出:验收的可交付成果、变更申请、工作绩效信息、项目文件更新。

6、**执行过程组的输出都有变更请求,除了人力资源管理(组建,建设,管理)和沟通管理(管理沟通)的过程。**

7、**人质采沟四个领域的规划过程输入没有章程,工具和方法不含专家、会议、分析。**

8、**控制质量、控制采购输入多批准的变更(采质批变)。**

**控制风险、控制采购输入多绩效报告(风采报告)。**

9、**范围基准作为输入:定义活动(有进管)、成本估算(有进度计划)、成本预算(有进度计划)、识别风险(有进管)、风险定性分析。进度基准和成本基准不作为输入**

10、**项目文件作为输入:质量保证、质量控制、风险识别、实施采购、控制干系人参与。**

11、**问题日志作为输入:管理团队、控制沟通、控制干系人参与。**

12、**风险登记册**作为输入：活动历时估算、制定进度计划、成本估算、成本预算、**规划质量管理**、**规划采购管理**。

13、**采购文件**作为输入：**识别风险**、**识别干系人**（两识别）、实施采购、控制采购、结束采购

14、事业环境因素、组织过程资产可以作为大部分过程的输入

**【区别】**凡是项目经理可以选择、控制（可以剪裁、简化）的就是组织过程资产，凡是项目经理不可以选择、不能控制（不能剪裁、不能简化）就是事业环境因素（内外部因素）。---如果出选择题，没有背，可以从这个角度去考虑，比如变更流程，属于哪个呢？考虑下能不能简化啊，显然可以的，所以属于组织过程资产

### 整体管理的过程、输入、输出、工具和技术汇总表：

整体管理：制定项目章程--制定项目管理计划--指导与管理项目工作--监控项目工作--实施整体变更控制--结束项目或阶段			
过程名	输入（依据）	工具和技术（方法）	输出（结果）
1、制定项目章程	① <u>项目工作说明书</u> ②商业论证 ③协议 ④ <u>事业环境因素</u> ⑤ <u>组织过程资产</u>	①专家判断 ② <u>引导技术</u>	① <u>项目章程</u>
2、制定项目管理计划	① <u>项目章程</u> ② <u>其他规划过程的输出</u> ③ <u>事业环境因素</u> ④ <u>组织过程资产</u>	①专家判断 ② <u>引导技术</u>	① <u>项目管理计划</u>
3、指导与管理项目工作	① <u>项目管理计划</u> ② <u>批准的变更请求</u> ③事业环境因素 ④组织过程资产	①专家判断 ②项目管理信息系统 ③ <u>会议</u>	① <u>可交付成果</u> ② <u>工作绩效数据</u> ③ <u>变更请求</u> ④项目管理计划（更新） ⑤项目文件（更新）
4、监控项目工作	① <u>项目管理计划</u> ②进度预测 ③成本预测 ④确认的变更 ⑤ <u>工作绩效信息</u> ⑥事业环境因素 ⑦组织过程资产	①专家判断 ② <u>分析技术</u> ③项目管理信息系统 ④ <u>会议</u>	① <u>变更请求</u> ②工作绩效报告 ③ <u>项目管理计划（更新）</u> ④项目文件（更新）
5、实施整体变更控制	① <u>项目管理计划</u> ② <u>工作绩效报告</u> ③ <u>变更请求</u> ④事业环境因素 ⑤组织过程资产	①专家判断 ②会议 ③变更控制工具	① <u>批准的变更请求</u> ② <u>变更日志</u> ③项目管理计划（更新） ④项目文件（更新）
6、结束项目或阶段	① <u>项目管理计划</u> ② <u>验收的可交付成果</u> ③组织过程资产	①专家判断 ②会议	① <u>最终产品、服务或成果移交</u> ② <u>组织过程资产（更新）</u>

## 范围管理的过程、输入、输出、工具和技术汇总表：

范围管理：规划范围管理-收集需求--定义范围-创建 WBS-确认范围-控制范围			
过程名	输入（依据）	工具和技术（方法）	输出（结果）
1、规划范围管理	<u>①项目管理计划</u> <u>②项目章程</u> ③事业环境因素 ④组织过程资产	①专家判断 ②会议	<u>①范围管理计划</u> <u>②需求管理计划</u>
2、收集需求	<u>①范围管理计划</u> <u>②需求管理计划</u> <u>③干系人管理计划</u> <u>④干系人登记册</u> <u>⑤项目章程</u>	<u>①访谈</u> <u>②焦点小组</u> <u>③引导式研讨会</u> <u>④群体创新技术</u> <u>⑤群体决策技术</u> <u>⑥问卷调查</u> <u>⑦观察</u> <u>⑧原型法</u> <u>⑨标杆对照</u> <u>⑩系统交互图</u> <u>⑪文件分析</u>	<u>①需求文件</u> <u>②需求跟踪矩阵</u>
3、定义范围	<u>①范围管理计划</u> <u>②项目章程</u> <u>③需求文件</u> ④组织过程资产	①专家判断 <u>②产品分析</u> <u>③备选方案识别</u> <u>④引导式研讨会</u>	<u>①项目范围说明书</u> <u>②项目文件（更新）</u>
4、创建 WBS	<u>①范围管理计划</u> <u>②项目范围说明书</u> <u>③需求文件</u> ④事业环境因素 ⑤组织过程资产	<u>①分解</u> <u>②专家判断</u>	<u>①范围基准</u> ②项目文件（更新）
5、确认范围	①项目管理计划 ②需求文件 ③需求跟踪矩阵 ④合适的可交付成果 <u>⑤工作绩效数据</u>	<u>①检查</u> <u>②群体决策技术</u>	<u>①验收的可交付成果</u> <u>②变更请求</u> ③工作绩效信息 ④项目文件（更新）
6、控制范围	<u>①项目管理计划</u> <u>②需求文件</u> <u>③需求跟踪矩阵</u> <u>④工作绩效数据</u> ⑤组织过程资产	①偏差分析	①工作绩效信息 <u>②变更请求</u> ③项目管理计划（更新） ④项目文件（更新） ⑤组织过程资产（更新）

## 进度管理的过程、输入、输出、工具和技术汇总表：

进度管理：规划进度管理-定义活动-排列活动顺序-估算活动资源-估算活动持续时间  
-制定进度计划-控制进度

过程名	输入（依据）	工具和技术（方法）	输出（结果）
1、规划进度管理	<u>①项目管理计划</u> <u>②项目章程</u> ③事业环境因素 ④组织过程资产	①专家判断 <u>②分析技术</u> ③会议	<u>①进度管理计划</u>
2、定义活动	<u>①进度管理计划</u> <u>②范围基准</u> ③事业环境因素 ④组织过程资产	<u>①分解</u> ②滚动式规划 ③专家判断	<u>①活动清单</u> <u>②活动属性</u> <u>③里程碑清单</u>
3、排列活动顺序	<u>①进度管理计划</u> <u>②活动清单</u> ③活动属性 ④里程碑清单 ⑤项目范围说明书 ⑥事业环境因素 ⑦组织过程资产	<u>①紧前关系绘图法（PDM）</u> <u>②确定依赖关系</u> <u>③利用时间提前量与滞后量</u>	<u>①项目进度网络图</u> ②项目文件（更新）
4、估算活动资源	<u>①进度管理计划</u> <u>②活动清单</u> ③活动属性 <u>④资源日历</u> <u>⑤风险登记册</u> ⑥活动成本估算 ⑦事业环境资源 ⑧组织过程资产	<u>①专家判断</u> <u>②备选方案分析</u> <u>③发布的估算数据</u> <u>④自下而上估算</u> <u>⑤项目管理软件</u>	<u>①活动资源需求</u> <u>②资源分解结构</u> ③项目文件（更新）
5、估算活动持续时间	<u>①进度管理计划</u> <u>②活动清单</u> ③活动属性 <u>④活动资源需求</u> <u>⑤资源日历</u> <u>⑥项目范围说明书</u> <u>⑦风险登记册</u> <u>⑧资源分解结构</u> ⑨事业环境因素 ⑩组织过程资产	<u>①专家判断</u> <u>②类比估算</u> <u>③参数估算</u> <u>④三点估算</u> <u>⑤群体决策技术</u> <u>⑥储备分析</u>	<u>①活动持续时间估算</u> ②项目文件（更新）
6、制定进度计划	<u>①进度管理计划</u> <u>②活动清单</u> ③活动属性 <u>④项目进度网络图</u> <u>⑤活动资源需求</u>	<u>①进度网络分析</u> <u>②关键路径法</u> <u>③关键链法</u> <u>④资源优化技术</u> <u>⑤建模技术</u>	<u>①进度基准</u> ②项目进度计划 ③进度数据 ④项目日历 ⑤项目管理计划（更新）

	<u>⑥资源日历</u> ⑦活动持续时间估算 ⑧项目范围说明书 ⑨风险登记册 ⑩项目人员分派 ⑪资源分解结构 ⑫事业环境因素 ⑬组织过程资产	<u>⑥提前量和滞后量</u> <u>⑦ 进度压缩</u> <u>⑧进度计划编制工具</u>	⑥项目文件 (更新)
7、控制进度	①项目管理计划 <u>②项目进度计划</u> <u>③工作绩效数据</u> ④项目日历 ⑤进度数据 ⑥组织过程资产	<u>①绩效审查</u> ②项目管理软件 <u>③资源优化技术</u> <u>④建模技术</u> ⑤提前量和滞后量 <u>⑥进度压缩</u> ⑦进度计划编制工具	①工作绩效信息 <u>②进度预测</u> <u>③变更请求</u> ④项目管理计划 (更新) ⑤项目文件 (更新) ⑥组织过程资产 (更新)

### 成本管理的过程、输入、输出、工具和技术汇总表：

成本管理： 规划成本管理--估算成本--制定预算--项目成本控制			
过程名	输入（依据）	工具和技术（方法）	输出（结果）
1、规划成本管理	<u>①项目管理计划</u> <u>②项目章程</u> ③事业环境因素 ④组织过程资产	①专家判断 ②分析技术 ③会议	<u>①成本管理计划</u>
2、估算成本	<u>①成本管理计划</u> <u>②人力资源管理计划</u> <u>③范围基准</u> <u>④项目进度计划</u> <u>⑤风险登记册</u> ⑥事业环境因素 ⑦组织过程资产	<u>①专家判断</u> <u>②类比估算</u> <u>③参数估算</u> <u>④自下而上估算</u> <u>⑤三点估算</u> <u>⑥储备分析</u> <u>⑦质量成本</u> ⑧项目管理软件 ⑨卖方投标分析 <u>⑩群体决策技术</u>	<u>①活动成本估算</u> ②估算依据 ③项目文件更新
3、制定预算	<u>①成本管理计划</u> <u>②范围基准</u> <u>③活动成本估算</u> ④估算依据 <u>⑤项目进度计划</u> <u>⑥资源日历</u> <u>⑦风险登记册</u> ⑧协议 ⑨组织过程资产	<u>①成本汇总</u> <u>②储备分析</u> <u>③专家判断</u> <u>④历史关系</u> <u>⑤资源限制平衡</u>	<u>①成本基准</u> ②项目资金需求 ③项目文件 (更新)

4、控制成本	<u>①项目管理计划</u> <u>②项目资金需求</u> <u>③工作绩效数据</u> <u>④组织过程资产</u>	<u>①挣值管理</u> <u>②预测</u> <u>③完工尚需绩效指数 (TCPI)</u> <u>④绩效审查</u> <u>⑤项目管理软件</u> <u>⑥储备分析</u>	<u>①工作绩效信息</u> <u>②成本预测</u> <u>③变更请求</u> <u>④项目管理计划 (更新)</u> <u>⑤项目文件 (更新)</u> <u>⑥组织过程资产 (更新)</u>
--------	--	---	---

### 质量管理的过程、输入、输出、工具和技术汇总表：

质量管理：制订项目质量计划--项目质量保证--项目质量控制			
过程名	输入（依据）	工具和技术（方法）	输出（结果）
1、制订项目质量计划	<u>①项目管理计划</u> <u>②干系人登记册</u> <u>③风险登记册</u> <u>④需求文件</u> <u>⑤事业环境因素</u> <u>⑥组织过程资产</u>	<u>①成本效益分析</u> <u>②质量成本</u> <u>③七种质量工具</u> <u>④标杆对照</u> <u>⑤实验设计</u> <u>⑥统计抽样</u> <u>⑦其他质量规划工具</u> <u>⑧会议</u>	<u>①质量管理计划</u> <u>②过程改进计划</u> <u>③质量核对单</u> <u>④质量测量指标</u> <u>⑤项目文件 (更新)</u>
2、项目质量保证	<u>①质量管理计划</u> <u>②过程改进计划</u> <u>③质量测量指标</u> <u>④质量控制测量结果</u> <u>⑤项目文件</u>	<u>①质量管理和控制工具</u> <u>②质量审计</u> <u>③过程分析</u>	<u>①变更请求</u> <u>②项目管理计划 (更新)</u> <u>③项目文件 (更新)</u> <u>④组织过程资产 (更新)</u>
3、项目质量控制	<u>①项目管理计划</u> <u>②质量测量指标</u> <u>③质量核对单</u> <u>④工作绩效数据</u> <u>⑤批准的变更请求</u> <u>⑥可交付成果</u> <u>⑦项目文件</u> <u>⑧组织过程资产</u>	<u>①14 种基本质量工具</u> <u>②统计抽样</u> <u>③检查</u> <u>④审查已批准的变更请求</u>	<u>①质量控制测量结果</u> <u>②确认的变更</u> <u>③核实的可交付成果</u> <u>④工作绩效信息</u> <u>⑤变更请求</u> <u>⑥项目管理计划 (更新)</u> <u>⑦项目文件 (更新)</u> <u>⑧组织过程资产 (更新)</u>



## 人力资源管理的过程、输入、输出、工具和技术汇总表：

人力资源管理：项目人力资源计划编制-组建项目团队-项目团队建设-管理项目团队			
过程名	输入（依据）	工具和技术（方法）	输出（结果）
1、项目人力资源计划编制	<u>①项目管理计划</u> <u>②活动资源需求</u> ③事业环境因素 ④组织过程资产	<u>①组织图与职位描述</u> <u>②人际交往</u> ③组织理论 ④专家判断 ⑤会议	<u>①项目人力资源计划</u>
2、组建项目团队	<u>①项目人力资源计划</u> ②环境和组织因素 ③组织过程资产	<u>①预分派</u> <u>② 谈判</u> <u>③招募</u> <u>④虚拟团队</u> <u>⑤多标准决策分析</u>	<u>①项目人员分派</u> <u>②资源日历</u> ③ 项目管理计划（更新）
3、项目团队建设	<u>①人力资源管理计划</u> <u>②项目人员分派</u> <u>③资源日历</u>	<u>①人际关系技能</u> <u>②培训</u> <u>③团队建设活动</u> <u>④基本规则</u> <u>⑤集中办公</u> <u>⑥认可与奖励</u> <u>⑦人事测评工具</u>	<u>①团队绩效评价</u> ②事业环境因素（更新）
4、管理项目团队	<u>①人力资源管理计划</u> <u>②项目人员分派</u> <u>③团队绩效评价</u> <u>④问题日志</u> ⑤工作绩效报告 ⑥组织过程资产	<u>①观察和交谈</u> <u>②项目绩效评估</u> <u>③冲突管理</u> <u>④人际关系技能</u>	<u>①变更请求</u> ②项目管理计划（更新） ③项目文件（更新） ④事业环境因素（更新） ⑤组织过程资产（更新）

## 沟通和项目干系人管理的过程、输入、输出、工具和技术汇总表：

沟通管理：规划沟通管理-管理沟通-控制沟通			
过程名	输入（依据）	工具和技术（方法）	输出（结果）
1、规划沟通管理	<u>①项目管理计划</u> <u>②干系人登记册</u> ③事业环境因素 ④组织过程资产	<u>①沟通需求分析</u> <u>②沟通技术</u> <u>③沟通模型</u> <u>④沟通方法</u> ⑤会议	<u>①沟通管理计划</u> ②项目文件（更新）
2、管理沟通	<u>①沟通管理计划</u> <u>②工作绩效报告</u> ③事业环境因素 ④组织过程资产	<u>①沟通技术</u> <u>②沟通模型</u> <u>③沟通方法</u> ④信息管理系统 <u>⑤报告绩效</u>	<u>①项目沟通</u> ② 项目管理计划（更新） ③项目文件 （更新） ④组织过程资产 （更新）

3、控制沟通	<u>①项目管理计划</u> ②项目沟通 <u>③问题日志</u> <u>④工作绩效数据</u> ⑤组织过程资产	① 信息管理系统 ② 专家判断 ③会议	①工作绩效信息 <u>②变更请求</u> ③项目管理计划（更新） ④项目文件（更新） ⑤组织过程资产（更新）
项目干系人管理：识别干系人-规划干系人管理-管理干系人参与-控制干系人参与			
过程名	输入（依据）	工具和技术（方法）	输出（结果）
1、识别干系人	<u>①项目章程</u> ②采购文件 ③事业环境因素 ④组织过程资产	<u>①干系人分析</u> ②专家判断 ③会议	<u>①干系人登记册</u>
2、规划干系人管理	<u>①项目管理计划</u> <u>②干系人登记册</u> ③事业环境因素 ④组织过程资产	①专家判断 ②会议 <u>③分析技术</u>	<u>①干系人管理计划</u> ②项目文件（更新）
3、管理干系人参与	<u>①干系人管理计划</u> <u>②沟通管理计划</u> <u>③变更日志</u> ④组织过程资产	<u>①沟通方法</u> ②人际关系技能 ③管理技能	<u>①问题日志</u> <u>②变更请求</u> ③项目管理计划（更新） ④项目文件（更新） ⑤组织过程资产（更新）
4、控制干系人参与	<u>①项目管理计划</u> <u>②问题日志</u> <u>③工作绩效数据</u> ④项目文件	①信息管理系统 ②专家判断 ③会议	①工作绩效信息 <u>②变更请求</u> ③项目管理文件（更新） ④项目文件（更新） ⑤组织过程资产（更新）



**风险管理的过程、输入、输出、工具和技术汇总表：**

风险管理：规划风险管理-识别风险-定性风险分析-定量风险分析-应对风险计划-风险监控			
过程名	输入（依据）	工具和技术（方法）	输出（结果）
1、规划风险管理	<u>①项目管理计划</u> <u>②项目章程</u> <u>③干系人登记册</u> ④事业环境因素 ⑤组织过程资产	①分析技术 ②专家判断 ③会议	<u>①风险管理计划</u>
2、识别风险	<u>①风险管理计划</u> <u>②成本管理计划</u> <u>③进度管理计划</u> <u>④质量管理计划</u> <u>⑤人力资源管理计划</u> <u>⑥范围基准</u> <u>⑦活动成本估算</u> <u>⑧活动持续时间估算</u> <u>⑨干系人登记册</u> ⑩项目文件 <u>⑪采购文件</u> ⑫事业环境因素 ⑬组织过程资产	<u>①文档审查</u> <u>②信息收集技术</u> <u>③核对单分析</u> <u>④假设分析</u> <u>⑤图解技术</u> <u>⑥SWOT 分析</u> <u>⑦专家判断</u>	<u>①风险登记册</u>
3、定性风险分析	<u>①风险管理计划</u> <u>②范围基准</u> <u>③风险登记册</u> ④事业环境因素 ⑤组织过程资产	<u>①风险概率和影响评估</u> <u>②概率和影响矩阵</u> <u>③风险数据质量评估</u> <u>④风险分类</u> <u>⑤风险紧迫性评估</u> <u>⑥专家判断</u>	①项目文件（更新）
4、定量风险分析	<u>①风险管理计划</u> <u>②成本管理计划</u> <u>③进度管理计划</u> <u>④风险登记册</u> ⑤事业环境因素 ⑥组织过程资产	<u>①数据收集和展示技术</u> <u>②定量风险分析和建模技术</u> <u>③专家判断</u>	①项目文件（更新）
5、应对风险计划	<u>①风险管理计划</u> <u>②风险登记册</u>	<u>①消极风险或威胁的应对策略</u> <u>②积极风险或机会的应对策略</u> <u>③应急应对策略</u> <u>④专家判断</u>	①项目管理计划（更新） ②项目文件（更新）
6、风险监控	<u>①项目管理计划</u> <u>②风险登记册</u> <u>③工作绩效数据</u> ④工作绩效报告	<u>①风险再评估</u> <u>②风险审计</u> ③偏差与趋势分析 ④技术绩效测量 ⑤储备分析 ⑥会议	①工作绩效信息 <u>②变更请求</u> ③项目管理计划（更新） ④项目文件（更新） ⑤组织过程资产（更新）

## 采购管理的过程、输入、输出、工具和技术汇总表：

采购管理：规划采购管理-实施采购-控制采购-结束采购			
过程名	输入（依据）	工具和技术（方法）	输出（结果）
1、规划采购管理	<u>①项目管理计划</u> <u>②需求文件</u> <u>③风险登记册</u> <u>④活动资源需求</u> <u>⑤项目进度计划</u> <u>⑥活动成本估算</u> <u>⑦干系人登记册</u> ⑧事业环境因素 ⑨组织过程资产	<u>①自制或外购分析</u> ②专家判断 ③市场调研 ④会议	<u>①采购管理计划</u> <u>②采购工作说明书</u> <u>③采购文件</u> <u>④供方选择标准</u> <u>⑤自制或外购决策</u> ⑥变更请求 ⑦项目文件（更新）
2、实施采购	<u>①项目管理计划</u> <u>②采购文件</u> <u>③供方选择标准</u> <u>④卖方建议书</u> ⑤项目文件 ⑥自制或外购决策 ⑦采购工作说明书 ⑧组织过程资产	<u>①投标人会议</u> <u>②建议书评价技术</u> ③独立估算 ④专家判断 <u>⑤广告</u> ⑥分析技术 ⑦采购谈判	<u>①选定的卖方</u> <u>②协议</u> <u>③资源日历</u> ④变更请求 ⑤项目管理计划（更新） ⑥项目文件（更新）
3、控制采购	<u>①项目管理计划</u> <u>②采购文件</u> <u>③协议</u> <u>④批准的变更请求</u> ⑤工作绩效报告 ⑥工作绩效数据	①合同变更控制系统 ②采购绩效审查 <u>③检查与审计</u> ④报告绩效 ⑤支付系统 <u>⑥索赔管理</u> <u>⑦记录管理系统</u>	①工作绩效信息 <u>②变更请求</u> ③项目管理计划（更新） ④项目文件（更新） ⑤组织过程资产（更新）
4、结束采购	<u>①项目管理计划</u> <u>②采购文件</u>	<u>①采购审计</u> ②采购谈判 ③记录管理系统	<u>①结束的采购</u> <u>②组织过程资产（更新）</u>

## 10 大管理 47 个过程的定义：要熟悉，论文写作往往要写一句：

项目管理过程	知识领域	过程组	含义	之前应完成	之后要进行
制定项目章程	整体	启动	制定一份正式批准项目或阶段的文件，并记录能反映干系人需要和期望的初步要求的过程	无	制定项目管理计划
制定项目管理计划	整体	规划	对定义、编制、整合和协调所有子计划所必需的行动进行记录的过程	制定项目章程、识别干系人	指导与管理项目执行
指导与管理项目执行	整体	执行	为实现项目目标而执行项目管理计划中所确定的工作的过程	制定项目管理计划	监控项目工作
监控项目工作	整体	监控	跟踪、审查和调整项目进展，以实现项目管理计划中确定的绩效目标的过程，监控贯穿始终	制定项目管理计划，指导与管理项目执行	整体变更控制，指导与管理项目执行，制定项目管理计划
整体变更控制	整体	监控	审查所有变更请求，批准变更，并管理对可交付成果、组织过程资产、项目文档（Documentation）和项目管理计划的变更的过程	监控项目工作	项目收尾
结束项目或阶段	整体	收尾	结束项目或阶段是完结所有项目管理过程组的所有活动以正式结束项目或阶段的过程	范围核实	无
收集需求	范围	规划	为实现项目目标而定义并记录干系人的需求的过程	项目管理计划、识别干系人	定义范围
定义范围	范围	规划	制定项目和产品详细描述	收集需求	制定WBS
制定WBS	范围	规划	把项目可交付成果和项目工作分解成较小的、更易于管理的组成部分的过程	定义范围	核实范围
核实范围	范围	监控	正式验收项目已完成的可交付成果的过程	制定WBS、实施质量控制	控制范围
控制范围	范围	监控	监督项目和产品的范围状态、管理范围基准变更的过程	制定WBS	其他领域变更
定义活动	时间	规划	识别为完成项目可交付成果需采取的具体行动的过程	制定WBS	排序活动
排序活动	时间	规划	识别和记录项目活动间逻辑关系的过程	定义活动	估算活动资源
估算活动资源	时间	规划	估算每项活动所需材料、人员、设备或用品的种类和数量的过程	定义活动	估算活动历时
估算活动历时	时间	规划	根据资源估算的结果，估算完成单项活动所需工作时段数	估算活动资源	制定进度表
制定进度表	时间	规划	分析活动顺序、持续时间、资源需求和进度约束，编制项目进度计划的过程	估算活动历时	进度控制
控制进度	时间	监控	监督项目状态以更新项目进展、管理进度基准变更的过程	制定进度表	无
估算成本	成本	规划	对完成项目活动所需资金进行近似估算	估算活动资源	制定成本预算
制定成本预算	成本	规划	汇总所有单个活动或工作包的估算成本，建立一个经批准的成本基准	估算成本、制定进度表	控制成本
控制成本	成本	控制	监督项目状态以更新项目预算、管理成本基准变更的过程	制定成本预算	无
规划质量	质量	规划	识别项目及其产品的质量要求和/或标准，书面描述项目将如何达到这些要求和/或标准	制定WBS	
实施质量保证	质量	执行	审计质量要求和质量控制测量结果，确保采用合理的质量标准和操作性定义的过程	规划质量、实施质量控制	实施质量控制

  

项目管理过程	知识领域	过程组	含义	之前应完成	之后要进行
实施质量控制	质量	控制	监测并记录执行质量活动的结果，从而评估绩效并建议必要变更	规划质量	实施质量保证、核实范围
制定人力资源计划	人力资源	规划	识别和记录项目角色、职责、所需技能以及报告关系，并编制人员配备管理计划	估算活动资源	组建项目团队
组建项目团队	人力资源	执行	确认可用人力资源并组建项目所需团队	制定人力资源计划	建设项目团队
建设项目团队	人力资源	执行	提高工作能力、促进团队互动和改善团队氛围，以提高项目绩效	组建项目团队	管理项目团队
管理项目团队	人力资源	执行	跟踪团队成员的表现、提供反馈、解决问题并管理变更，以优化项目绩效	组建项目团队、建设项目团队、绩效报告	建设项目团队
识别干系人	沟通	启动	识别所有受项目影响的人员或组织，并记录其利益、参与情况和对项目成功的影响	制定项目章程	规划沟通
规划沟通	沟通	规划	确定项目干系人的信息需求，并定义沟通方法	识别干系人	发布信息
发布信息	沟通	执行	按计划向项目干系人提供相关信息	规划沟通、报告绩效	无
管理干系人期望	沟通	控制	为满足干系人的需要而与之沟通和协作，并解决所发生的问题	识别干系人	
报告绩效	沟通	控制	收集并发布绩效信息（包括状态报告、进展测量结果和预测情况）	指导与管理项目执行	整体变更控制，发布信息
规划风险管理	风险	规划	定义如何实施项目风险管理活动	定义范围、规划沟通、制定项目管理计划	识别风险
识别风险	风险	规划	判断哪些风险会影响项目并记录其特征	规划风险管理	实施定性风险分析
实施定性风险分析	风险	规划	评估并综合分析风险的发生概率和影响，对风险进行优先排序，从而为后续分析或行动提供基础	识别风险	定量分析、规划风险应对
实施定量风险分析	风险	规划	就已识别风险对项目整体目标的影响进行定量分析	实施定性风险分析	规划风险应对
规划风险应对	风险	规划	针对项目目标，制定提高机会、降低威胁的方案和措施	规划风险管理、识别风险	监控项目风险
监控风险	风险	控制	在整个项目中，实施风险应对计划、跟踪已识别风险、监测残余风险、识别新风险和评估风险过程有效性	规划风险管理、规划风险应对	无
规划采购	采购	规划	记录项目采购决策、明确采购方法、识别潜在卖方	制定项目管理计划	实施采购
实施采购	采购	执行	获取卖方应答、选择卖方并授予合同	规划采购	管理采购
管理采购	采购	控制	管理采购关系、监督合同绩效以及采取必要的变更和纠正措施	实施采购	结束采购
结束采购	采购	收尾	确认某次采购活动的全部工作和可交付成果均可验收，结束这次采购	管理采购	结束项目或阶段

## 常见的工具和技术解释说明：---选择题常考

专家判断	对某方面擅长的人就是专家，找专家协助就是专家判断，专家可能是顾问、干系人、团队成员
变更控制会	CCB，变更控制委员会，重要干系人组成负责评审、批准变更请求
配置管理系统	整个项目管理系统的子系统。它由一系列正式的书面程序组成，用于对以下工作提供技术和管理方面的指导与监督：识别并记录产品、成果、服务或部件的功能特征和物理特征；控制对上述特征的任何变更；记录并报告每一项变更及其实施情况；支持对产品、成果或部件的审查，以确保其符合要求。该系统包括文件和跟踪系统，并明确了为核准和控制变更所需的批准层次
工作授权系统	整个项目管理系统的子系统。它是一系列正式书面程序的集合，规定如何授权（委托）项目工作，以保证该工作由正确的组织、在正确的时间、以正确的顺序执行。工作授权系统包括发布工作授权所需的步骤、文件、跟踪系统以及审批层次
访谈	与干系人直接交流，通常是一对一
焦点小组会议	有主持人，分主题、分小组讨论
引导式讨论会	跨职能人员讨论：IT 行业 JAD（联合应用开发）；制造业 QFD（质量功能部署）
头脑风暴法	面对面，快，容易受别人影响；属于群体创新技术
名义小组法	头脑风暴后，对创意进行排序；属于群体创新技术
德尔菲法	背靠背，匿名，客观，慢；属于群体创新技术
思维导图	圆圈、创意、线连起来；属于群体创新技术
亲和图	大量创意，然后找关系，同类的放在一起；属于群体创新技术
群体决策技术	为达成某种期望结果而对多个未来行动方案进行评估
问卷调查	通过设计书面问题，向为数众多的受访者快速收集信息
观察	直接观察个人在各自的环境中如何开展工作和实施流程
原型法	先造出该产品的实用模型
产品分析	产品分解、系统分析、需求分析、系统工程、价值工程和价值分析
备选方案识别	头脑风暴、横向思维和配对比较
分解	把项目可交付成果划分为更小的、更便于管理的组成部分
检查	开展测量、审查与核实等活动，来判断工作和可交付成果是否符合要求及产品验收标准
偏差分析	根据基准，分析实际绩效偏差大小，根据需要采取纠正或预防措施
滚动式规划	近期详细、远期粗略
模板	过去的经验总结
PDM 紧前关系图	节点法，方框代表活动，箭线代表逻辑关系
确定依赖关系	硬逻辑、软逻辑、外部逻辑
提前&滞后	提前或推迟某个活动的开始日期，不改变本来的逻辑关系

网络模板	标准化网络, 某部分可以称为子网络, 适合项目中存在重复性的成果时
出版的估算数据	外部公司发布的生产率和资源单价
自下而上估算	对活动估算, 然后汇总到工作包, 再汇总到项目总资源
项目管理软件	
类比估算	以过去项目信息做基础来估算未来项目信息 (历时、资源、成本)
参数估算	利用历史数据与其它变量的关系, 生产率、成果数量, 铺电缆 200ft/小时
三点估算	用最悲观、最乐观、最可能三个来估算
储备分析	考虑应急储备 (如缓冲时间或储备金)
进度网络分析	包括 CPM、关键链、资源平衡、假设情景分析等
关键路径法	不考虑资源限制的情况下, 找出完成项目的最短时间
关键链	关键路径-时差概念+时间缓冲+资源缓冲
资源平衡	确保资源使用量稳定均衡
假设情景分析	考虑各种可能的情形, 蒙特考洛分析是其实例
进度压缩	不改变范围情况下, 缩短项目历时, 赶工与快速跟进
进度计划编制工具	和项目管理软件一起使用, 应该也是自动化的工具
绩效审查	测量与对比分析进度绩效, 主要决定要不纠正措施
质量成本 (COQ)	一致、非一致成本
卖方投标分析	让卖方先报价, 预估项目大概花费成本
成本汇总	以 WBS 中工作包为单位汇总, 得出总成本
历史关系	感觉就是参数估算或类比估算的基础
资金限制平衡	平衡资金支出, 不要有很大起伏
挣值管理 (EVM)	PV、EV、AC、CV、SV、CPI、SPI、EAC、ETC、TCPI
绩效审查	包括偏差分析、趋势分析、挣值绩效分析
成本效益分析	对质量活动进行分析评估是否合适
控制图	看过程是否稳定, 7 点规则、失控
标杆对照 (基准对照)	将项目与其它项目对比找差距、制定改进措施
实验设计 (DOE)	统计学方法, 分析每个因素对开发的流程和产品的特定变量的影响
统计抽样	从目标总体中选样本进行检查, 在规划确定次数规模, 在控制实施
流程图	显示某个过程中各步骤之间的关系
其它质量规划工具	亲和图、力场分析、名义小组、矩阵图、优化矩阵等
质量审计	独立的结构化审查, 由审计师进行
过程改进	识别所需要改进的过程, 包括根本原因分析
因果图	石川图、鱼骨图
直方图	显示特定情况的发生次数
帕累托图	特殊的直方图, 按每个情况发生次数排序, 28 原理
趋势图	没有界限的控制图, 反映变化的历史和模式



散点图	显示两个变量（因变量、自变量）的关系
组织机构图（OBS）	按组织部门排列下面列出工作包
责任分配矩阵图（RAM）	显示工作包（活动）和成员（资源）之间的关系
人际交往	正式、非正式的行业、职业环境下的人际互动，有助于认识人才
组织理论	个人、团队、组织的行为方式
预分派	事先选定的，三种情况：竞标过程承诺、取决于特定技能、项目章程承诺
谈判	就某个事情双方达成共识的过程
招募	从外部招聘人员
虚拟团队	为共同目标而努力可几乎大家不见面
人际关系技能	软技能：同情心、影响力、创造力、协调力、领导力、决策力
培训	能够提高团队成员能力的活动
团队建设活动	有专门和非专门之分，非正式沟通非常重要，需要持续进行
基础规则	对成员可接受行为进行明确规定
集中办公	最活跃的成员集中在同一个物理地点
认可与奖励	对优秀成员的行为给予认可和奖励，要根据对方需求进行奖励
观察与交谈	了解团队的工作表现和态度动态
项目绩效评估	对成员表现进行评估
冲突管理	解决项目冲突，解决问题、强制、撤退、缓和、妥协
问题日志	书面的记录下来项目出现的问题
干系人分析	系统收集和分析各种信息了解干系人的利益、影响、期望
沟通需求分析	确定项目干系人的信息需求
沟通技术	要不要使用自动化工具，网络系统、视频会议等等
沟通模型	显示发送者和接受者
沟通方法	推式（发 email）、拉式（在线课堂、网站）、交互式（开会）
信息发布工具	电子的、纸的、项目管理电子工具（门户网站）
管理技能	指导与控制一群人协调他们行动实现目标
预测方法	根据现在业绩估计未来业绩：时间序列法、因果分析、判断、其它方法
报告系统	项目经理获取、保存、向干系人发布信息的工具（软件包）
规划会议和分析	项目干系人、项目经理、团队成员、组织内负责风险的人一起开会
文档审查	对项目文档（合同、计划、项目档案等）进行评估审查
信息收集技术	头脑风暴、德尔斐、访谈、根本原因分析
核对表分析	根据编制的风险识别清单来进行风险识别，优点快，缺点不够全面
假设分析	检验之前的假设是否还成立，如果不成立就是风险
图解技术	因果图、流程图、影响图
SWOT 分析	从内部优势、劣势；外部机会和威胁不同角度进行分析
概率与影响评估	分析风险发生可能性和后果
概率影响矩阵	用来对比把某个风险放入，深灰色代表严重；中度灰色代表较轻



风险数据质量评估	对风险识别分析所依据的数据进行评估开是否可信
风险分类	根据 WBS、根据阶段、根据干系人、根据 RBS (类别) 对风险分类
风险紧迫性评估	评估哪些风险现在需要应对, 哪些需要过一段时间应对
数据收集与表现	包括访谈、概率分布 (贝塔分布、三角分布)
敏感性分析	确定哪些风险对项目具有最大影响, 用龙卷风图来表现
预期货币价值 (EMV)	把各种可能的后果和概率相乘, 常和决策树一起使用
消极风险和威胁应对	回避、转移、减轻、接受
积极风险和机会应对	开拓、提高、分享、接受
应急应对策略	制定应急计划, 当风险发生时再执行
风险再评估	对现有评估、识别新风险、删除过去的风险, 团队成员作的
风险审计	评估风险管理过程的有效性, 通常外部人来
技术绩效衡量	对技术成果和项目计划进行比较
状态审查会	定义开会, 顺便看风险状况
自制外购分析	确定某个工作是团队自己完成还是外部采购
合同类型	固定价 (可以加激励、加经济调整)、成本补偿类 (有加成、有激励、有奖励-虚的)、时间材料合同
投标人会议	买方向所有潜在卖方召开, 要公平, 让每个卖方对项目有清楚认识
建议书评价技术	就是评标的方法
独立估算	买方或找第三方编写, 用作标杆来和投标人的报价进行对比
广告	在报纸或网站宣传招标活动
因特网搜索	上网找产品、供应商
采购谈判	作为买方和卖方谈判
合同变更控制系统	文书工作、跟踪系统、争议解决程序、审批层次
采购绩效审查	根据合同对卖方审查业绩
检查和审计	买方开展的, 卖方需要支持
绩效报告	用来向高层汇报说明卖方合同执行情况
支付系统	说明如何给卖方付款, 需要先确定卖方工作完成了
索赔管理	就是针对争议性的变更如何进行管理, 先按合同谈判, 然后考虑仲裁, 最后上法院
记录管理系统	属于项目管理信息系统的一部分用来记录合同执行过程的文档
采购审计	对项目采购过程进行审查, 找出经验和教训
协调解决	和索赔管理很接近, 解决所有争议