

PgMP[®]



项目集管理专业人士资格认证 (PgMP)[®]
考试内容大纲



项目管理协会

项目集管理专业人士资格认证 (PgMP®)
考试内容大纲

2011 年 4 月

发布者: Project Management Institute, Inc.

电话: +610-356-4600

传真: +610-356-4647

电子邮件:

customercare@pmi.org 网址:

www.PMI.org

©2011 Project Management Institute, Inc. 保留所有权利。

“PMI”、PMI 徽标、“PMP”、PMP 徽标、“PMBOK”、“PgMP”、“Project Management Journal”、“PM Network”以及 PMI Today 徽标均为 Project Management Institute, Inc. 的注册商标。“The Quarter Globe Design”是 Project Management Institute, Inc. 的商标。如需了解全面的 Project Management Institute, Inc. 商标清单, 请联系 Project Management Institute, Inc. 法务部。

目录

前言.....	1
关键发现和结论.....	3
考试内容大纲.....	5
领域、任务以及知识和技能说明.....	6
绩效领域一：战略项目集管理.....	6
绩效领域二：项目集生命周期.....	8
绩效领域三：收益管理.....	13
绩效领域四：干系人管理.....	14
绩效领域五：治理.....	15
跨领域知识和技能.....	17
附录 A.....	20

前言

项目管理协会 (PMI®) 面向项目集经理提供一项专业认证, 称为“项目集管理专业人士资格认证 (PgMP®)”。PMI 的专业认证考试开发过程与其他项目管理认证考试开发实践有所不同。PMI 的考试开发过程符合认证行业优秀实践, 例如《教育与心理测试标准》中的相关内容。

该过程的关键在于, 指导组织将角色界定研究 (RDS) 作为考试开发的基础, 从而提供有效可靠的专业认证考试。该过程运用知识和任务驱动的准则来评估从业者的能力, 并确定了项目集经理角色依据行业标准在各项知识、任务和技能方面应展现出的优异性、重要性和运用频率。

角色界定研究确保了考试的有效性。这一有效性可确保考试结果能够真实合理测评项目集管理专业人士所需具备的具体知识与技能。因此, 角色界定研究可保证每场考试都能有效测评真实条件下项目集管理工作的所有要素。

PgMP 证书持有者可以确信所获得的专业证书符合考试开发的优秀实践标准, 并且是以制定这些标准的专家意见为基础的。有关该过程的详细描述, 请参见附录 A。

PgMP 考试是获得专业认证过程中的一个重要部分, 因此 PgMP 考试必须准确反映项目集管理专业人士的实践情况。所有考试问题均由符合资质的 PgMP 持证人士编写并经全面评估, 同时至少以两篇相关学术参考文献为依据。这些问题根据《PgMP 考试大纲》设计, 旨在确保考试的有效性以及考试题目数量适中。

PMI 委托 Professional Examination Service (PES) 制定全球《PgMP 考试大纲》。自 1941 年起, Professional Examination Service (PES) 为各行各业的组织提供一系列全面的评估和咨询服务, 为他们提供专业许可和认证、培训及专业进修方面的支持。作为一家使命驱动型非营利组织, PES 旨在通过认证推动公共福利。

最后, 虽然《PgMP 考试大纲》和《项目集管理标准》有共同之处, 但需要注意的是, 参与上述研究的人员不受《项目集管理标准》限制, 这一点非常重要。他们的任务

是定义项目集领导和指导人员的角色，并利用其经验和资源帮助完成这一任务。

与《项目集管理标准》中的内容相比，《PgMP 考试大纲》概述的许多领域、任务、知识和技能是新增的、经过修改或经过重新分类。准备参加本考试的考生可以参考最新版的《项目集管理标准》，并且最好阅读有关项目集管理的其他最新文献。

关键发现和结论

任务组开发了一个模型，该模型从根本上调整了当时存在的项目集管理实践界定。因此，修改后的 PgMP 界定由 5 个绩效领域组成，其中包括 4 个新增首要领域和 1 个包含生命周期任务的领域，而不是映射 PMP 模型中使用的 6 个生命周期领域。新框架提供清晰、简明且全面的当代项目集管理实践描述，并准确反映了更高级别的业务职能，无论组织大小、行业或业务重点和/或地理位置如何，这些业务职能都是项目集经理工作的重要方面。结构组织如下所示：

领域 1：战略项目集管理

识别机会和收益，从而通过实施项目集实现组织的战略目标

领域 2：项目集生命周期

与以下方面有关的活动：

- **启动**。定义项目集和组件项目，并获得干系人的同意
- **规划**。定义项目集范围并开发项目集，包括所有组件项目和项目集中出现的所有活动
- **执行**。执行实现项目集目标所必需的工作，并交付项目集收益
- **控制**。监督进度，按需更新项目集计划，管理变更和风险
- **收尾**。完成所有项目集活动，包括所有组件项目，执行移交计划，归档，获得批准和报告

领域 3：收益管理

定义、创造、最大化和维持项目集提供的收益

领域 4：干系人管理

采集干系人需求和期望，获得并维持干系人支持，并减轻/引导解决冲突

领域 5：治理

针对整个项目集生命周期中的适用政策和实践，建立过程和程序，从而维持项目集管理的主动监督和决策支持

除了调整领域，任务组修改了现有任务，开发了新任务，审查和调整了与每个领域相关的知识和技能，并制定了一份核心清单，其中列出了适用于所有领域的知识和技能。最终模型包含 72 个任务以及 126 项知识与技能。

考试内容大纲

下表列出了考试中将出现的各个领域问题所占的比例。在选择题形式的考试中，可根据这些百分比确定应涵盖的各个领域和任务的相关问题数量。

领域/子领域	在考试中所占比例
一、战略项目集管理（11 个任务）	15%
二、项目集生命周期（35 个任务）	44%
• 启动（6 个任务）	6%
• 规划（9 个任务）	11%
• 执行（9 个任务）	14%
• 控制（6 个任务）	10%
• 收尾（5 个任务）	3%
三、收益管理（8 个任务）	11%
四、干系人管理（7 个任务）	16%
五、治理（11 个任务）	14%

修改后的概念框架通过该 RDS 进行验证，该框架描述了项目集经理的工作，包括影响项目集生命周期领域的 4 个首要绩效领域。该新结构提醒大家关注 PMP 证书持有者工作和 PgMP 证书持有者工作之间存在的明显区别，尤其是考虑到对于战略项目集管理、收益管理、干系人管理和治理等新领域相关的任务，项目集管理专业至关重要。

领域、任务以及项目集经理的知识和技能

领域一	战略项目集管理
任务 1	通过定义项目集目标、需求和风险，进行初始项目集评估，从而确保项目集与组织的战略计划、目标、优先级、愿景和使命声明保持一致。
任务 2	制定包含里程碑与初步估算的高层级路线图，从而获得来自高管发起人的初始确认和批准。
任务 3	定义高层级路线图/框架，从而为项目集定义、规划和执行设定基准。
任务 4	通过评估干系人的顾虑和期望，定义项目集使命声明，从而确立项目集方向。
任务 5	通过咨询组织领导，评估组织的能力，从而制定、验证和评估项目集目标、优先级、可行性、就绪性以及组织战略计划的一致性。
任务 6	使用市场分析和高层级成本收益分析等研究方法，识别潜在项目集的组织收益，从而确定初步项目集范围并定义收益实现计划。
任务 7	估算项目集的高层级财务和非财务收益，从而获得/维护资金授权，并推动为项目集中的项目确定优先级。
任务 8	评估与监管和法律制约因素、社会影响、可持续性、文化考虑因素、政治气候和道德问题相关的项目集目标，从而确保干系人一致性和项目集可交付性。
任务 9	通过提交包含高层级成本、里程碑进度计划和收益的项目集章程，获得组织领导层对项目集的批准，从而获得授权启动项目集。
任务 10	识别并评估项目集活动和运营活动中的整合机会与需求（例如，人力资本和人力资源要求与技能集、设施、财务、资产、过程和系统），从而在组织内部或整个组织中调整和整合收益。

领域一	战略项目集管理
任务 11	利用战略机会做出改变，从而尽可能为组织实现最大的收益。
	<p>领域一的特定知识 (*表示知识来自括号中所示的其他领域)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 业务战略 • 业务/组织目标* (V) • 经济预测 • 可行性分析 • 财务衡量和管理技术 • 资金提供模式 • 资金提供过程 • 知识产权法律和准则 • 法律和监管要求 • 营销 • 项目组合管理 • 项目集和组件项目章程制定* (II) • 项目集使命和愿景 • 公共关系* (IV) • 需求分析技术 • 情景分析 • 战略规划和分析* (II) • 系统实施模式和方法论 • 趋势分析

领域二		项目集生命周期
启动项目集		
任务 1	使用来自所有干系人（包括发起人）的输入制定项目集章程，从而启动并设计项目集和收益。	
任务 2	通过与干系人（包括发起人）协商，将战略目标转化为高层级项目集范围说明书，从而创建项目集范围描述。	
任务 3	使用项目集、适用历史信息和其他可用资源（例如，工作分解结构 (WBS)、范围说明书、收益实现计划）的目的和目标制定高层级里程碑计划，从而使项目集与干系人（包括发起人）的期望保持一致。	
任务 4	通过识别和分配项目集角色与职责，开发责任矩阵，从而组建核心团队，并区分项目集和项目的资源。	
任务 5	通过跨组件项目分析干系人期望和需求，定义所有组件项目的标准成功衡量准则，从而监督和控制项目集。	
任务 6	与关键干系人举行项目集开工会议，从而使组织熟悉项目集，并获得干系人的支持。	

领域二		项目集生命周期	
规划项目集			
任务 7		通过纳入项目集愿景以及所有内部和外部目标、目的、影响和变量，制定详细的项目集范围说明书，从而促进整体规划。	
任务 8		开发项目集 WBS ，从而确定、计划和分配项目集任务与可交付成果。	
任务 9		通过整合组件项目的计划并为项目集支持职能（例如，质量、风险、沟通、资源）创建计划，制定项目集管理计划和进度计划，从而在项目集执行过程中有效预测、监督和确定偏差。	
任务 10		通过确定、评估和平衡资源需求（例如，人力资源、材料、设备、设施、财务），优化项目集管理计划，从而提高效率，并最大限度提高生产力/组件项目之间的协同效应。	
任务 11		通过选择工具和过程以便跨组件项目共享知识、知识产权和文档，定义项目管理信息系统 (PMIS)，从而根据治理模式最大限度提高协同效应和节省。	
任务 12		通过建立监督和升级机制，并选择与项目集制约因素和目标一致的行动方案，识别并管理未解决的项目级问题，从而实现项目集收益。	
任务 13		通过定义退出标准，制定移交/整合/收尾计划，从而确保在项目集完成后，所有管理、商业与合同义务已履行。	
任务 14		通过使用分解/映射/平衡记分卡 (BSC)，开发关键绩效指标 (KPI)，从而在项目集中实施范围和质量管理体系。	
任务 15		监督项目集和项目角色（包括分包商）的关键人力资源，识别机会以提高团队积极性（例如，制定补偿、激励和职业生涯调整计划）并谈判合同，从而实现和/或超越收益实现目标。	

领域二		项目集生命周期
执行项目集		
任务 16	通过指派项目经理并分配适当的资源，许可和启动组件项目，从而实现项目集目标。	
任务 17	通过部署统一的标准、资源、基础设施、工具和过程，建立一致性，从而支持明智的项目集决策。	
任务 18	建立沟通反馈过程，从而在整个项目集中吸取经验教训并收获团队的经验。	
任务 19	通过对团队提供培训、指导、辅导以及肯定团队的表现，领导人力资源职能，从而提高团队参与度，并实现对项目集目标的承诺。	
任务 20	根据项目计划，审查项目经理在项目执行方面的表现，从而最大限度提高他们对实现项目集目标的贡献。	
任务 21	通过审计结果，使用在规划阶段确定的工具执行适当的项目集管理计划（例如，质量、风险、沟通、资源），从而确保项目集成果满足干系人期望和标准。	
任务 22	使用预定义的项目集计划报告工具和方法以整合项目和项目集数据，从而监督和控制项目集绩效，并向干系人传达。	
任务 23	评估项目集的状态，从而监督和控制项目集，同时维护当前项目集信息。	
任务 24	完成已定义的可交付成果后，批准组件项目收尾，从而确保范围符合功能概述。	

领域二		项目集生命周期
控制项目集		
任务 25	通过将实际和预测价值与计划价值进行比较，分析成本、进度计划、质量和风险中的偏差与趋势，从而确定纠正措施或识别机会。	
任务 26	通过纳入纠正措施以确保有效使用项目集资源，更新项目集计划，从而满足项目集目标。	
任务 27	通过识别并选择与项目集范围、制约因素和目标一致的行动方案，管理项目集层面问题（例如，人力资源管理、财务、技术、进度计划），从而实现项目集收益。	
任务 28	根据变更管理计划管理变更，从而控制范围、质量、进度计划、成本、合同、风险和奖励。	
任务 29	为项目集变更进行影响评估，并建议决策，从而根据治理模式获得批准。	
任务 30	根据风险管理计划，管理风险，从而确保实现收益。	
收尾项目集		
任务 31	通过比较范围、质量、成本、进度计划和资源数据的最终价值与计划价值，完成项目集绩效分析报告，从而确定项目集绩效。	
任务 32	获得干系人对项目集收尾的批准，从而启动收尾活动。	
任务 33	执行所有项目集和组件项目计划的移交和/或收尾（例如，执行管理和 PMIS 项目集收尾、归档项目集文件和经验教训、将运营活动移至职能型组织），从而实现项目集目标和/或持续运营的可持续性。	
任务 34	通过提交项目集绩效报告，召开审查后会议，从而获得反馈，并吸取经验教训。	
任务 35	报告经验教训和观察到的优秀实践，并归档至知识库，从而支持未来项目集和组织改进。	

领域二的特定知识

(*表示知识来自括号中所示的其他领域)

- 标杆对照
- 收尾计划、程序、技术和政策* (5)
- 分解技术（例如，工作分解结构 (WBS)）
- 财务收尾过程* (V)
- 后勤管理
- 绩效和质量测量指标* (III)
- 阶段关口审查* (V)
- 采购管理
- 产品/服务开发阶段
- 项目集和组件项目章程制定* (I)
- 项目集和项目变更请求* (V)
- 项目集启动计划
- 项目集管理计划
- 质量控制和管理的工具与技术
- 资源估算（人力和材料）
- 资源平衡技术
- 根本原因分析
- 进度计划管理、技术和工具
- 范围管理
- 服务水平协议
- 统计分析* (V)
- 战略规划和分析* (I)
- SWOT 分析
- 人才评估
- 团队能力评估技术
- 培训方法论* (IV)

领域三	收益管理
任务 1	制定收益实现计划及其衡量标准，从而为项目集设定基准，并向干系人（包括发起人）传达。
任务 2	识别并捕捉在整个项目集生命周期中确定的协同效应与效率，从而更新收益实现计划，并向干系人（包括发起人）传达。
任务 3	制定维持计划，以确定在完成项目集后管理收益所必需的过程、措施、指标和工具，从而确保继续实现预期收益。
任务 4	监督指标（例如，通过预测、分析偏差，开发“假设”情景和模拟，以及利用因果分析），从而在项目集中采取纠正措施，并维护和/或可能改善收益的实现。
任务 5	核实组件项目和项目集的收尾、移交与整合是否满足或超越收益实现标准，从而实现项目集的战略目标。
任务 6	维护收益登记册并记录项目集进度，从而通过沟通计划向干系人报告收益。
任务 7	分析和更新收益实现与持续计划，以了解不确定性、风险识别、风险减轻和风险机会，从而确定是否需要纠正措施并向干系人传达。
任务 8	制定向运营移交的计划，从而确保项目集所交付的产品和收益的持续。
	<p>领域三的特有知识 (*表示知识来自括号中所示的其他领域)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 收益优化 • 商业价值衡量 • 决策树分析 • 在交付后项目集收益的维护和持续 • 绩效和质量测量指标* (II) • 项目集移交策略

领域四		干系人管理	
任务 1	确定干系人（包括发起人），并创建干系人矩阵，从而记录他们的岗位与项目集的关系。		
任务 2	通过历史分析、个人经验、访谈、知识库、审查正式协议（例如，建议邀请书 (RFP)、信息邀请书 (RFI)、合同）和来自其他来源的输入执行干系人分析，从而创建干系人管理计划。		
任务 3	争取干系人（包括发起人）对项目集的支持，同时为项目集收益设定明确的期望和验收标准（例如，KPI），从而实现并维护与项目集目标的一致性。		
任务 4	创建和维护项目集的可见性，并确认干系人支持，从而实现项目集的战略目标。		
任务 5	定义和维护适合不同干系人（包括发起人）的沟通，从而确保他们对项目集的支持。		
任务 6	评估干系人（包括发起人）确定的风险，并根据需要将这些风险纳入项目集风险管理计划中。		
任务 7	与干系人（包括发起人）建立和培养关系，从而改善沟通，并增强他们对项目集的支持。		
	领域四的特定知识 (*表示知识来自括号中所示的其他领域) <ul style="list-style-type: none"> • 客户关系管理 • 客户满意度衡量 • 期望管理 • 公共关系* (I) • 培训方法论* (II) 		

领域五	治理
任务 1	使用行业优秀实践和组织标准制定项目集和项目管理标准与结构（治理、工具、财务和报告），从而推动效率和项目之间的一致性，并实现项目集目标。
任务 2	选择治理模式结构，包括政策、程序和标准，以使项目集实践符合组织的治理结构，从而实现与组织治理需求一致的项目集目标。
任务 3	通过向治理职权机构提交项目集状态，凭借阶段关口审查获得授权和批准，从而继续进入项目集的下一个阶段。
任务 4	评估关键绩效指标（例如，风险、财务、合规性、质量、安全、干系人满意度），从而在整个项目集生命周期中监督收益。
任务 5	开发和/或利用项目集管理信息系统，并根据需要整合不同过程，从而管理项目集信息，并向干系人传达状态。
任务 6	定期评估影响战略目标的新风险和现有风险，从而向治理委员会提交更新后的风险管理计划以供批准。
任务 7	制定升级政策和程序，从而确保在适当级别处理风险。
任务 8	开发信息库和/或为之做出贡献，信息库包含与项目集相关的经验教训、过程和归档文件，从而支持组织优秀实践。
任务 9	识别并运用经验教训，从而支持和影响现有及未来项目集或组织改进。
任务 10	监督业务环境、项目集功能需求和收益实现，从而确保项目集与战略目标保持一致。
任务 11	制定并支持项目集整合管理计划，从而确保运营与项目集的战略目标保持一致。

领域五	治理
	<p>领域五的特定知识 (*表示知识来自括号中所示的其他领域)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 归档工具和技术 • 业务/组织目标* (I) • 收尾计划、程序、技术和政策* (II) • 项目集管理办公室 (PMO) 的组成和职责 • 财务收尾过程* (II) • “推进或不推进”决策标准 • 治理模式 • 治理过程和程序 • 指标定义和衡量技术 • 绩效分析和报告技术 (例如, 挣值分析 (EVA)) • 阶段关口审查* (II) • 项目集和项目变更请求* (II) • 统计分析* (II)

跨领域知识和技能

核心知识（3 个或更多领域中需要）：

3 个或更多领域	核心知识
	<ul style="list-style-type: none">• 收益衡量和分析技术• 头脑风暴技术• 预算过程和程序• 业务环境• 商业道德• 商业模式、结构和组织• 变更管理• 教练和辅导技术• 协作工具和技术• 沟通工具和技术• 冲突解决技术• 应急规划• 合同谈判/管理• 合同类型• 成本收益技术• 成本管理• 文化多样性/差异• 数据分析/数据挖掘• 决策技术• 情商• 人力资源管理• 影响评估技术• 行业和市场知识• 信息隐私• 知识管理• 领导力理论和技巧• 管理技术• 激励技术• 协商策略和技术• 组织战略计划和愿景

	<ul style="list-style-type: none">• 绩效管理技术（例如，成本和时间，绩效与目标）• 规划理论、技术和程序• PMI 道德与专业行为规范• 展示工具和技术• 问题解决工具和技术• 项目管理信息系统 (PMIS)• 报告工具和技术• 风险分析技术• 风险管理• 风险减轻和机会策略• 安全标准和程序• 社会责任• 继承规划• 可持续性和环境问题• 团队发展和动力
--	--

核心技能（所有领域中需要）

所有领域	核心技能
	<ul style="list-style-type: none">• 积极倾听• 分析性思维• 产能规划• 沟通• 批判性思维• 以客户为中心/客户至上• 提取与整合需求• 员工参与• 高管级别展示• 引导• 创新思维• 人际互动和关系管理• 访谈• 利用机会• 管理期望• 虚拟/多文化/远程/全球化团队的管理• 最大化资源/实现协同效应• 协商/劝说/影响• 确定优先级• 问题解决• 干系人分析和管理• 时间管理• 供应商管理

附录 A：角色界定研究 (RDS) 过程

定义职责

开发认证考试的第一步是定义证书获得者的职责。在开发内容有效的测试之前，项目集领导和指导人员必须了解其工作内容。有效的考试从每个重要的专业领域中抽取问题，并明确指出，在考试中，被认为更重要、更关键、更相关的绩效领域应该设有更多问题。项目集领导和指导人员的角色在两个主要阶段进行定义：在一个阶段中，目前担任该角色的人员定义职责；在另一个阶段中，在全球范围内确认已确定的职责。

从 2009 年起，PMI 委托对 PgMP 认证开展全球角色界定研究 (RDS)。RDS 过程由指导委员会领导，表示 PMI 的认证治理结构。由项目集经理组成的项目任务组负责开展项目相关工作，并接受指导委员会的监督。任务组代表全球每个地理区域，体现了行业、工作岗位和经验的多样性。多个其他小组为 RDS 过程的形成和塑造做出了贡献，包括利用项目集管理获得成功的组织的代表、学术代表和注册教育机构 (R.E.P.)。项目集经理还负责独立审查任务组的工作，并试验信息，然后调查更大的项目集经理样本。

研究参与者在 Professional Education Service (PES) 的指导下工作，他们在以下方面达成共识：绩效领域、定义角色的义务和职责的广泛类别，以及能力绩效所需的任务和执行这些任务所需的知识/技能。

确认专家小组成员确定的职责

为确保专家小组开发的研究和内容大纲的有效性，向全球项目集管理从业者发送了一份调查，请求对专家小组的工作提供反馈。调查分发给全球数千位项目集经理。PMI 收到一组可靠的调查回复，参与者来自 79 个国家/地区，代表每个主要行业。这为 PMI 提供了统计学意义，以便从中得出结论，了解合格绩效的关键性和任务的频率。此外，关于知识/技能对项目集经理工作的重要性以及获取知识/技能的时间，从业者对知识/技能进行评级。

制定考试计划

根据受访者的评级，开发考试蓝图，以明确阐述在考试中，每个领域和任务应该编制多少问题。在考试中，被调查受访者评为最重要、最关键、最相关的领域和任务所占的问题比重应该最大。

研究表明，考试中的 150 个可计分问题应如下表所示，分布在各领域之间。剩余 20 个问题将作为预备考试问题分布于各领域，并且不计入考生分数。借助预备考试问题，PMI 能够更好地监督问题表现，然后将问题包含在最终考题数据库中。

领域/子领域	在考试中所占比例
一、战略项目集管理（11 个任务）	15%
二、项目集生命周期（35 个任务）	44%
• 启动（6 个任务）	6%
• 规划（9 个任务）	11%
• 执行（9 个任务）	14%
• 控制（6 个任务）	10%
• 收尾（5 个任务）	3%
三、收益管理（8 个任务）	11%
四、干系人管理（7 个任务）	16%
五、治理（11 个任务）	14%



赋能项目经济™

