

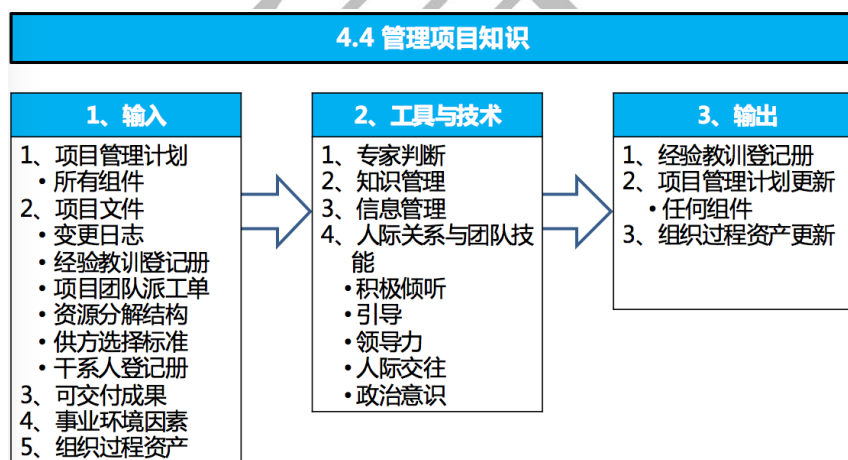
## 管理项目知识：

1、过程定义：使用现有知识并生成新知识，以实现项目目标，并且帮助组织学习的过程。

管理显性和隐性知识，重复使用现有知识并生成新知识。重点关注把现有知识条理化和系统化，以便更好的加以利用。

显性知识 Explicit knowledge	隐性知识 Tacit knowledge
能够用一定符码系统直接表达的知识	个人知识以及难以明确表达的知识
背后已有科学和实证基础	背后的科学原理不甚明确
稳定、明确	非正式、难捉摸
经过编码、格式化、结构化	尚未编码、非格式化、非结构化
用文字、图片、数字、公式、软件程序、规律、法规原则和说明书等方式表述	用“know-how”、洞察力、习惯、信念、个人经验等形式呈现
使用者对于所用显性知识有明确认识	使用者对于隐性知识可能不慎了解
易于储存、理解、沟通、分享、传递	不易保存、传递、掌握、分享

2、管理项目知识过程：



3、管理项目知识的工具：知识管理（无法脱离人而存在）

促进员工合作创造新知识，分享隐性知识。

比如人际交往、工作跟随和跟随指导。

1) 人际交往：在组织、行业或职业环境中与他人的正式或非正式互动。

人际交往在项目初始时特别有用，目的是为了建立关系，增加获取资源的途径，改进人力资源管理。人际交往的方式有很多种：写信、午餐会、座谈会等等。

2) 工作跟随：徒弟跟着师傅实习，徒弟无需承担任何责任，全部责任由师傅承担。

3) 跟随指导：师傅跟随和观察新手的工作情况，并给予指导。

4、管理项目知识的工具：信息管理（可以脱离人而存在）

用于促进显性知识分享的各种具体方法。

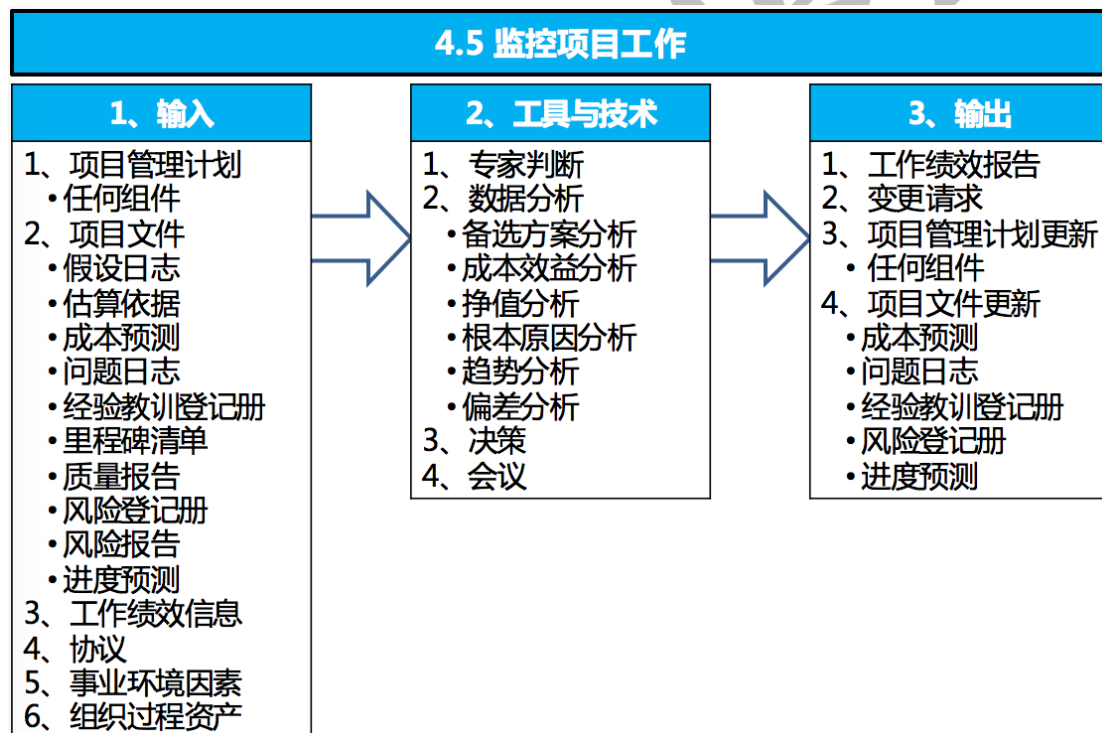
比如：图书馆服务、文献检索、经验教训登记册编制。

5、管理项目知识的输出：经验教训登记册

会得到更新，最终存入组织过程资产中。

## 监控项目工作

1、过程定义：跟踪、审查启动、规划、执行、收尾各个过程，来实现项目管理计划中确定的绩效目标。就是把实际绩效和项目管理计划进行对比，发现偏差、分析原因，提出变更。

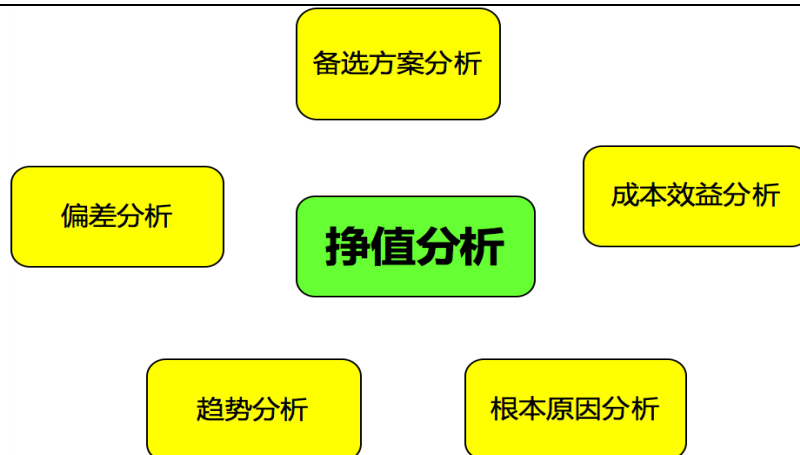


2、监控项目工作的输入：工作绩效信息work performance information

从各控制过程中收集并结合相关背景和跨领域关系，进行整合分析而得到的绩效数据。

比如：第一天计划预习PMBOK 到50 页，实际只预习到30 页。对比发现，比计划少预习20页，20 是工作绩效信息。

3、监控项目工作的工具：数据分析



#### 4、监控项目工作的输出：工作绩效报告 work performance reports

为制定决策、提出问题、采取行动或引起关注，而汇编工作绩效信息，所形成的实物或电子项目文件。

比如：第一天计划预习PMBOK 到50 页，实际只预习到30 页。对比发现，比计划少预习20页。第二天少预习10 页、第三天又少预习15 页……最终写成一份报告，为什么总是不遵守计划，怎么总是少预习。是工作效率太低、还是懒惰引起的，分析找到原因等等。汇总写成一份状态报告。

#### 5、监控项目工作的输出：变更请求

是指监控项目工作时引发变更请求。

通过比较实际情况与计划要求，可能需要提出变更请求，来扩大、调整或缩小项目范围与产品范围，或者提高、调整或降低质量要求和进度或成本基准。

### 实施整体变更控制

1、过程定义：审查所有变更请求，批准或否决变更，并管理对可交付成果、项目文件和项目管理计划的变更，并对变更处理结果进行沟通的过程。

这个过程的作用，就是对这四种提出来的变更请求，批准或否决，然后更新相应的计划或文件。

提出的变更到底是同意，还是拒绝？需要在这个过程做判断。

实施整体变更控制过程贯穿项目始终，项目经理对此负最终责任。

这句话说明PM对变更负最终责任，万一哪个变更变得不好，责任都在PM没有把控好。PM要对变更请求跟踪负责到底。

#### 2、配置管理系统：

包含在配置管理计划中，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：

- 1) 识别并记录产品、成果、服务或部件的功能特征和物理特征
- 2) 控制对上述特征的任何变更

3) 记录并报告每一项变更及其实施情况

4) 支持对产品、成果或部件的审查, 以确保其符合要求

配置管理系统明确了为核准和控制变更所需的批准层次。

配置管理活动包括:

1) 识别配置项: 选择与识别配置项, 从而为定义与核实产品配置、标记产品和文件、管理变更和明确责任提供基础。

——相当于编号, version 1.0, version 2.0

2) 记录并报告配置项状态: 关于各个配置项的信息记录和报告。

——相当于记录版本的说明, 1.0 版本拓展了场景文字……; 2.0 版本优化了bug, 解决了闪退问题…

3) 配置核实与审计: 保证项目的配置项组成的正确性, 以及相应的变更都被登记、评估、批准、跟踪和正确实施, 从而确保配置文件所规定的功能要求都已实现。

——确保配置项组成的正确性, 确保变更都被记录、评估、批准、跟踪和正确实施。现在2.0 的版本要变更到2.1 了, 要确保这个变更符合流程。

也可以用五大过程组的关系来理解这三个活动:

识别配置项属于规划过程组的活动;

记录并报告配置项状态属于执行过程组的活动;

配置项核实与审计属于监控过程组的活动;

简单理解配置管理包含了变更管理和版本管理。

3、变更控制委员会 (CCB: Change Control Board)

1) CCB 是正式的团体, 但不一定是固定的团体;

2) 组成: 项目发起人、客户、项目经理、相关专家、其他主要干系人;

3) 任务: 审查、评价、批准、推迟或否决项目变更, 记录和传达变更处理请求;

4) 设立原因: 项目经理权力有限, 对于涉及计划基准的变更不能自做主张;

一句话概括CCB 设立的原因: PM 一个人决定不了的大事需要通过CCB 来群体决策。

4、变更控制系统: Change Control System

包含在变更管理计划中, 是配置管理系统的子系统。

1) 是指包括变更管理的一系列正式的书面程序, 包括文档、跟踪系统和变更的批准层次等;

2) 该系统不仅说明什么样的变更需要哪个层次的批准, 而且也说明在什么情况下可以不经批准就实施变更;

3) 该系统说明CCB 的组成、权力与责任;

4) 紧急情况下的变更可以不经CCB 批准就实施, 但事后需补办相关变更手续;

5、变更的批准权限:

每项记录在案的变更请求都必须由一位责任人批准或否决。这个责任人通常是PM 或者发起人，在项目管理计划或组织流程中会指定批准责任人。必要时由CCB 开展实施整体变更控制过程。

1) PM: 一般批准不涉及基准的变更请求，紧急情况可批准特殊的变更请求。

比如有客户老板的连环夺命call，要求马上、立即、立刻进行一个变更，不变就解约，非常紧急。那就PM 自己决定要不要变吧。因为如果走流程的话，时间来不及。

注意：一些很简单的变更，不涉及基准的，比如说干系人登记册里一位干系人的名字写错了，这种小问题，PM 也可以自行决定，不用走流程

2) 发起人：一般批准章程的变更；

章程写的不清楚，要进行变更，由发起人来决定要不要变；

3) 变更控制委员会CCB：批准或否决基准的变更请求；

4) 客户：批准按合同实施的项目的某些变更请求

虽然影响基准的变更必须要通过CCB 的批准,但并不意味着CCB 只能批准影响基准的变更,有一些在变更控制系统中指定需要CCB 批准的变更但并没有影响基准。

## ◇ 练习题

1、项目经理接管了一个目前处于设计的项目，而且还从许多来源收到变更请求。在这种情况下，下列哪一项最有帮助？

- A. 参与项目的项目发起人
- B. 定义明确的范围管理计划
- C. 变更控制委员会
- D. 变更控制系统

答案：D。关于变更最全面、完整的系统，该系统说明什么样的变更需要哪个层次的批准，该系统还说明CCB的组成、权力与责任等等。

2、项目管理计划制定完毕并由利害关系者批准。项目经理接下来应该怎么做？

- A. 开始执行项目管理计划中规定的工作
- B. 审查风险评估并更新风险登记簿
- C. 为承包商制定工作说明书
- D. 针对项目设立变更控制委员会

答案：A。计划被批准后，下一步是根据项目管理计划去执行工作