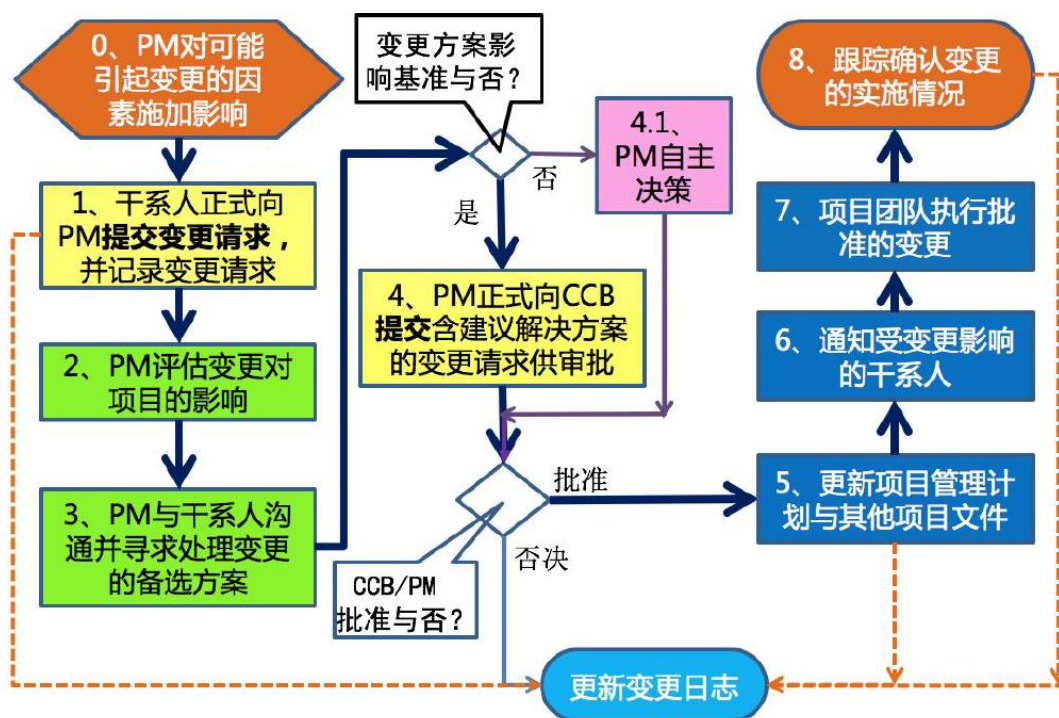


6、完整的变更管理流程：



0) PM 对可能引起变更的因素施加影响；

——注意！是“施加”影响，而不是第2步的“评估”影响。看看是否是不必要的变更，避免因个人的主观臆断随意进行变更。

1) 干系人正式向PM 提交变更请求，并记录变更请求；

——书面记录变更、创建变更请求。

2) PM 评估变更对项目的影响；

——记录后，评估如果实施变更会对项目产生什么影响。

3) PM 与干系人沟通并寻求处理变更的备选方案；

——寻找处理变更的解决方案

4.1) PM 自主决策；

——如果变更不影响基准，PM 自主决策，之后更新到变更日志中。

4) PM 提交含解决方案的变更请求给CCB 审批；

——如果变更影响基准，PM 将变更请求提交给CCB。

——如果CCB 否决了变更请求，将结果更新到变更日志中。

5) 更新项目管理计划与项目文件；

——如果CCB 批准了变更请求，就需要更新项目管理计划 / 文件。

6) 通知受变更影响的干系人；

——通知会受到变更影响的干系人。

7) 项目团队执行批准的变更；

——项目团队执行、实施批准的变更请求。

8) 跟踪确认变更的实施情况；

——被批准执行的变更，跟踪、记录实施情况如何。

结束项目或阶段：

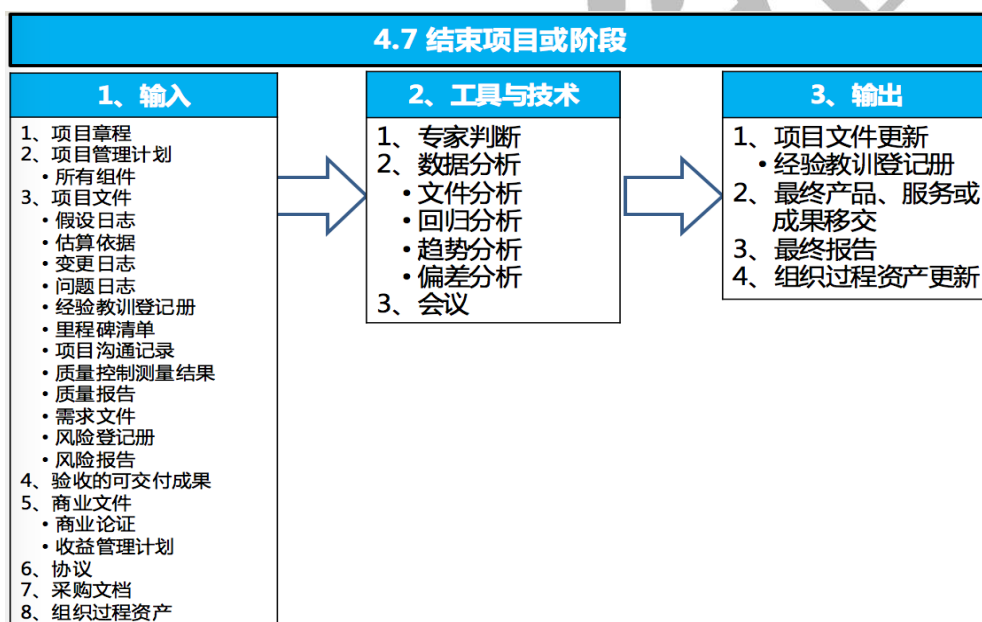
1、定义：完结所有项目管理过程的所有活动，正式结束项目或阶段。结束项目也叫项目收尾、行政收尾、阶段收尾。

项目有明确的起点和终点，起点是项目章程获得批准。终点是：

- 1) 目标达成
- 2) 不能达到目标项目终止
- 3) 项目需求不复存在
- 4) 客户或发起人希望终止等等

如果项目在完工前就提前终止，本过程还需制定程序，来调查和记录提前终止的原因。

结束项目或阶段：过程



2、结束项目或阶段的输入：项目章程

记录了项目成功标准、审批要求，以及由谁来签署项目结束

3、结束项目或阶段的输入：项目管理计划

结束项目时，项目经理需要审查项目管理计划中的范围基准，确保所有的项目工作均已完成，才可以进行收尾。

4、结束项目或阶段的输入：商业文件

商业论证：用于确定项目是否达到了经济可行性研究的预期结果

收益管理计划：用于测量项目是否达到了计划的收益

5、结束项目或阶段的输入：验收的可交付成果

正常收尾的验收的可交付成果包括批准的产品规范、交货收据和工作绩效文件；

分阶段或被取消的项目中，包括未全部完成的可交付成果或中间可交付成果。

6、结束项目或阶段的工具：会议

用于确认可交付成果已通过验收、确定已达到退出标准、正式关闭合同，评估干系人满意度，传递项目知识和信息，以及庆祝成功。

参与者：团队成员、参加项目或受项目影响的干系人

会议类型：收尾报告会、客户总结会、经验教训总结会，以及庆祝会等

7、结束项目或阶段的输出：最终产品、服务或成果移交

项目收尾，移交项目所产出的最终产品、服务或成果；

阶段收尾，移交该阶段所产出的最终产品、服务或成果。

注意：输出是最终产品、服务或成果的“移交”，而不仅仅是“验收”的成果

8、结束项目或阶段的输出：最终报告

用最终报告总结项目绩效，可包括以下信息：

- a) 项目或阶段的概述
- b) 范围目标、范围的评估标准，以及证明达到完工标准的证据
- c) 质量目标、项目产品和质量的评估标准，核实信息以及偏差原因
- d) 成本目标，包括可接受的成本区间、实际成本，以及偏差原因
- e) 最终产品、服务或成果的确认信息的概述
- f) 进度目标，包括成果是否实现项目所预期的收益，以及未来实现情况
- g) 最终产品、服务或成果如何满足商业计划所述业务需求的概述
- h) 项目过程中发生的风险或问题及其解决情况的概述

9、行政收尾活动：

◆ 行政收尾通常包括（但不限于）以下活动：

检查	• 为达到阶段或项目的完工或退出标准所必须的行动和活动
关闭	• 关闭项目合同，确认卖方的工作已通过正式验收，并处置未决索赔
移交	• 向下一个阶段或向生产和/或运营部门移交项目的产品、服务或成果
总结	• 总结经验教训等并存档
改进	• 收集关于改进的建议
测量	• 测量干系人满意度

- 1) 为达到阶段或项目的完工或退出标准所必需的行动和活动；（确认该做的已经做完，怎么确认？通过什么确认？审查项目管理计划中的范围基准）
- 2) 确认卖方的工作已通过正式验收，并处置未决索赔；（确认供应商交付的产品已通过验收，并处理采购工作涉及的索赔）；
- 3) 为向下一个阶段或向生产和/或运营部门移交项目的产品、服务或成果所必需的行动和活动；（最终成果做移交）
- 4) 总结经验教训并存档；
- 5) 收集关于改进的建议；
- 6) 测量干系人满意程度；

接下来

- 7) 庆功会；
- 8) 释放资源；

✧ 练习题：

1、客户提前终止了项目，下列哪种说法是正确的？

- A、 你必须停止所有的工作并解散团队
- B、 你必须与项目团队一起记录经验教训
- C、 你必须让项目团队继续在项目中工作，以便让管理层有足够的时间与客户洽谈
- D、 你必须更新项目管理计划以及反映这种变更

答案：B。终止了项目，需要收尾，AB 都是收尾要做的，先做B、再做A。

2、在一个为期八个月的项目中，客户要求变更一项复杂的业务要求。开发已完成72%。客户建议将项目日程额外推迟一个月。项目经理接下来应该怎么做？

- A. 拒绝变更，因为大部分开发均已完成
- B. 申请额外资金
- C. 分析偏差
- D. 接受变更，因为客户推迟了日程

答案C。先执行偏差分析看看偏离了多少，再来决定是否真的需要提交变更请求。直接接受和直接拒绝变更都是不对的，排除A和D。

3、项目经理向客户提交可交付成果以供批准。客户称可交付成果没有达到验收标准，并要求项目经理对可交付成果进行返工。客户还希望查看返工进度的相关信息。项目经理接下来应该执行哪一项活动？

- A. 配置识别

- B. 配置核实与审计
- C. 配置状态记录
- D. 配置控制

答案：B。项目经理应进行配置核实与审计，属于监控，查看配置文件所规定的功能要求是否已经实现。

4、项目经理向关键干系人介绍了项目计划，获得干系人的意见并获得批准。之后，干系人又说需要更改沟通计划中的某个细节。项目经理与干系人讨论，并对提议的变更达成一致意见。项目经理接下来应该怎么做？

- A. 在沟通管理计划中创建补充文件
- B. 提出变更请求，并将其提交给变更控制委员会
- C. 保持项目计划不变，因为已经获得关键干系人的批准
- D. 更改沟通计划，并征得干系人的批准

答案B。项目计划已经获得批准，如果需要更改应该提出正式的变更请求。