

4.3 指导与管理项目工作

1、过程定义：为实现项目目标而领导和执行项目管理计划中所确定的工作，并实施已批准的变更的过程。

过程作用：对项目工作和可交付成果开展综合管理，以提高项目成功的可能性。



2、指导与管理项目工作的输入：批准的变更请求

输入有“批准的变更请求”，这个是已经遵循变更管理流程被干系人批准的。

3、指导与管理项目工作的工具：项目管理信息系统（PMIS）

用来收集和发布绩效数据的系统，可自动收集和报告KPI是PMIS的重要功能。

项目管理信息系统提供下列工具：进度计划工具、工作授权系统、配置管理系统、信息收集与发布系统，或进入其他在线自动化系统的网络界面。

4、指导与管理项目工作的输出：可交付成果

可交付成果（Deliverables）：在某一过程、阶段或者项目完成时，必须产出的任何独特并可核实的产品、成果或服务能力。

可交付成果可以有形的产品，或无形的计划、服务能力等。

比如大家考PMP 是一个项目，最终获得PMP 证书是产品，它是有形的可交付成果。掌握的项目管理知识是无形的能力，这些都是此项目的可交付成果。

5、指导与管理项目工作的输出：工作绩效数据work performance data

在执行项目工作的过程中，从每个正在执行的活动中收集到的原始观察结果和测量值。

数据是底层的细节，将交由其他过程从中提炼出信息；执行过程中收集数据，再交由控制过程做进一步分析。

比如：第一天计划预习PMBOK 到50 页，实际只预习到30 页。30 是工作绩效数据。

典型的工作绩效数据包括：已完成的工作、KPI、技术绩效测量结果、进度活动的实际开始日期和完成日期，已完成的故事点、可交付成果状态、进度进展情况、变更请求数量、



缺陷数量、实际发生的成本、实际持续时间等

6、指导与管理项目工作的输出：问题日志

在整个项目生命周期中，项目经理经常会遇到问题、差距、不一致或意外冲突，需要采取某些行动来加以处理，以免影响项目绩效。问题日志可以帮助项目经理有效跟进和管理问题，确保他们得到调查和解决。

XX项目问题日志								
问题类型	提出者	提出时间	问题描述	问题优先级	负责解决人	目标解决日期	问题状态	最终解决情况

7、指导与管理项目工作的输出：变更请求

在执行项目管理计划中的工作的时候会引发新的变更请求，这是项目的渐进明细。

变更请求：任何干系人都可以提交变更请求，变更请求一定是对项目的某一方面有变化，需要可交付成果、基准或者项目文件更新。包括纠正措施、预防措施、缺陷补救和更新。

- 1) 纠正措施：实际绩效与计划之间已存在偏差，需要纠偏；
- 2) 预防措施：防止实际绩效与计划之间出现偏差，需要防范；
- 3) 缺陷补救：产品组件有质量问题，需要修正；
- 4) 更新：针对受控文件或计划的变更。

如果改变了计划，一定是更新。

前面三者：计划不变。

4.4 管理项目知识：

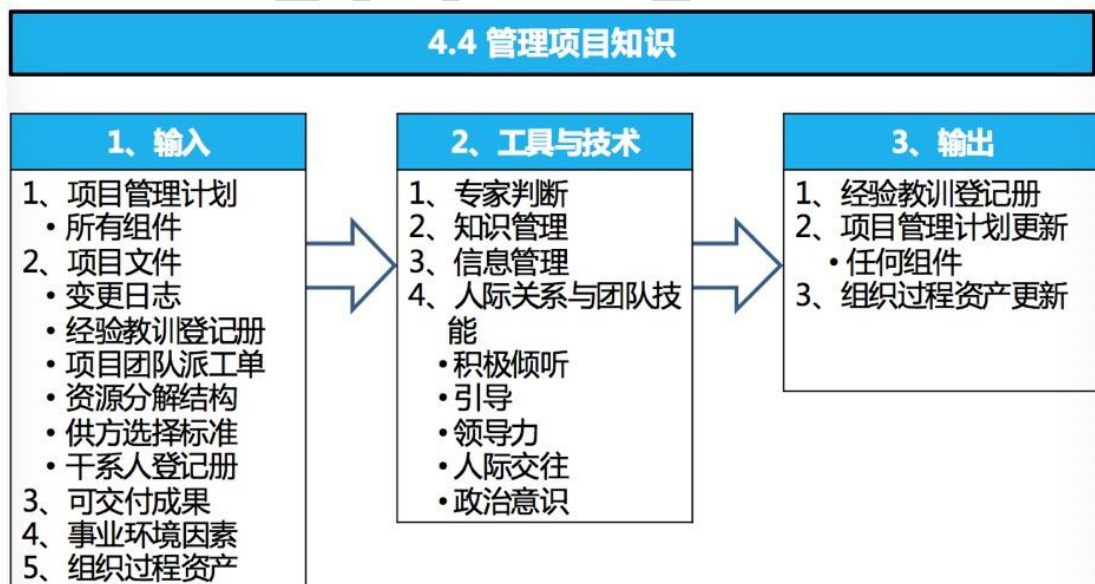
1、过程定义：使用现有知识并生成新知识，以实现项目目标，并且帮助组织学习的过程。

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

显性知识：容易存储、容易理解、分享、沟通、传递的

隐性知识：不容易存储、传递、分享的。。。



2、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。

3、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。

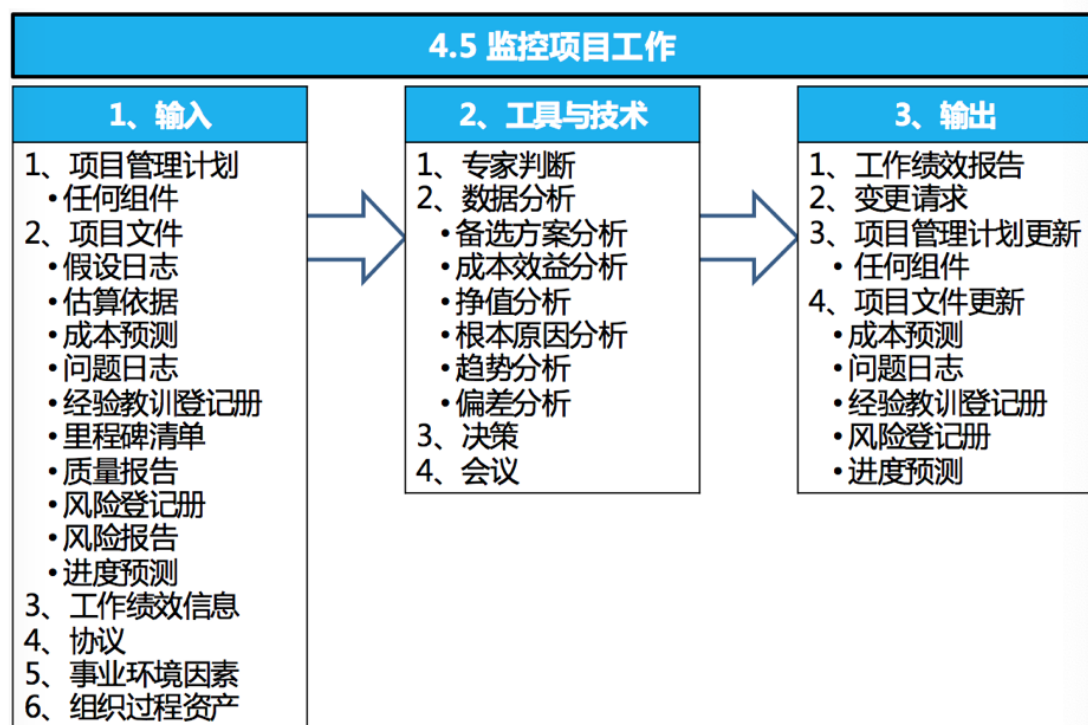
最重要的是需要把隐性知识显性化，把那些难以传递、难以理解、难以分享的知识收集下来更新在经验教训登记册当中

4、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。

4.5 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。

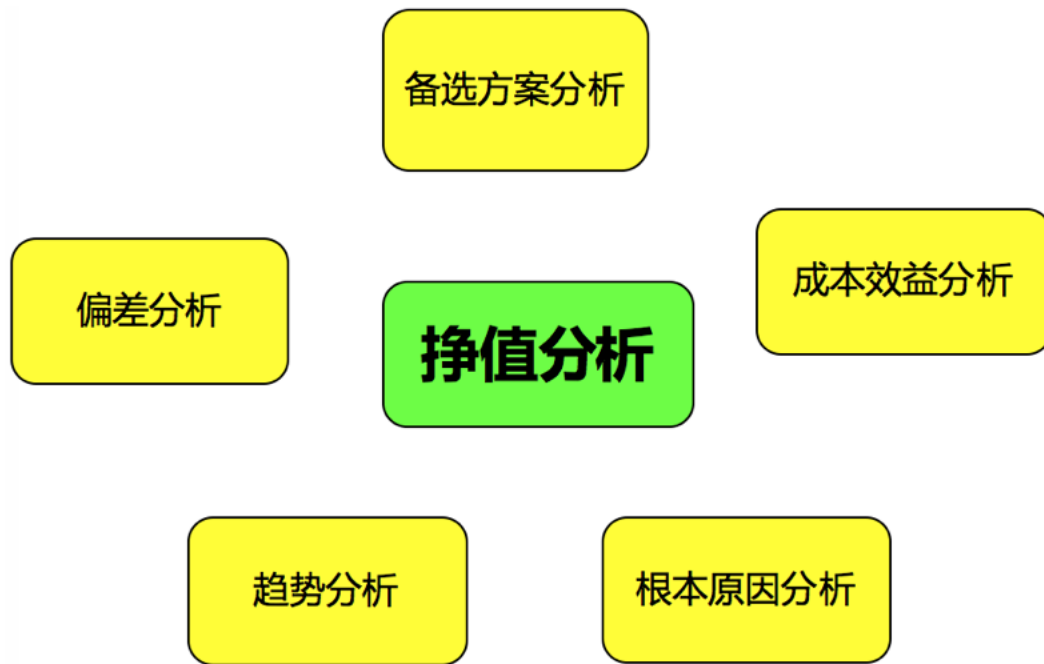


2、监控项目工作的输入：工作绩效信息work performance information

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会引发变更请求。

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。

◇ 练习题

1、客户启动了一个新的战略项目，该项目必须在年底完成。该项目对于客户的战略成功至关重要，关于项目范围、预算和进度的意见已经讨论过。项目章程中还应包括哪些内容？

- A、批准的预算、指定的资源和固定的完工日期
- B、定量的风险、限制的例外情况、以及修订的里程碑日期
- C、总体需求、主要风险和识别的范围
- D、项目计划、范围计划和资源计划

答案：C。

章程中没有指定的资源、固定的完工日期，只有一些关键的里程碑。排除 A

章程中没有定量的风险、修订的里程碑日期。只有整体风险。没办法“定量”。排除 B

章程中没有项目计划，排除 D



2、下列哪项最好地描述了项目利害关系者介入项目规划时所造成的影响？

- A、耗时,使得规划过程变慢
- B、只对内部服务合同有帮助
- C、通常有助于制订完整、准确的项目计划
- D、不需要, 因为项目利害关系者通常不想介入

答案：C。在规划项目、制定项目管理计划和项目文件时，项目团队应当征求所有干系人的意见，鼓励所有干系人的参与。

3、执行过程组的主要目标是什么？

- A. 跟踪并审查项目进度
- B. 管理利害关系者的期望
- C. 满足项目规范
- D. 监控进度表

答案:C.执行过程组定义：完成项目管理计划中的工作，满足项目规范要求。

4、项目经理与赞助人针对一项新的多阶段复杂项目，共同制定章程。项目经理从哪一过程组开始制定并审查经验教训文件？

- A. 规划过程组
- B. 执行过程组
- C. 收尾过程组
- D. 启动过程组

答案：D。制定章程属于启动过程组，并且在整个项目期间都应该对经验教训文件汇编、更新。

5、市场动态发生变化。由于项目绩效不确定，项目发起人希望终止合同。

项目经理和项目发起人应审查什么？

- A. 根本原因分析和技术问题的行动计划
- B. 项目的技术和商务目标、可行性和可盈利性
- C. 修订项目需求的变更请求
- D. 对导致技术问题进行解释

答案：B。从商业论证的角度看项目是否可行

6、资源经理询问项目经理的角色和职责以及项目目的，项目经理应向资源经理提供下列哪一份文件？

- A、人力资源计划
- B、项目管理计划
- C、商业论证
- D、项目章程

答案：D。项目章程中有委派的项目经理及其职权、项目目的。