

4.7 结束项目或阶段：

9、行政收尾活动：

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、某个项目可交付成果所需的设备是旧的且不可靠。工厂经理建议订购一台新机器。工厂经理向项目经理提交变更请求记录下列哪一项？

- A、纠正措施
- B、缺陷补救
- C、预防措施
- D、更新

答案：C。工厂经理建议订购一台新机器，这是为了防止出错工厂经理而建议订购新的。



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

3、项目章程包括下列哪一项？

- A、项目预算汇总
- B、详细的产品范围说明
- C、范围基准
- D、项目管理计划

答案：A。

排除 B：不是详细的，是粗略的产品范围说明

排除 C：范围基准在项目管理计划中，不在项目章程中

排除 D：章程中并没有包括项目管理计划

4、下列哪种基线综合了范围、进度和成本？

- A. 质量基线
- B. 综合基线
- C. 总体项目基线
- D. 绩效测量基线

答案：D。PMB 绩效测量基线是范围-进度-成本三位一体的基准，用来测量、管理绩效。
baseline 基准、基线，都可以的

5、项目团队完成了一项时间有限、预算有限的项目计划。项目经理下一步应该怎么做？

- A、将计划分发给所有干系人，获得反馈和批准
- B、在等待计划最终批准的同时，组建项目团队
- C、尽快获得项目发起人对计划的最终批准
- D、向关键干系人提出计划并在特定时间期限内获得反馈和批准

答案：D。项目管理计划由项目管理团队编制，计划必须获得关键干系人的反馈和批准。

6、为响应一项政府要求，A 公司启动了一个项目。项目经理将根据项目发起人提供的信息编制项目章程。下列哪一项属于项目章程中的高层次选择？

- A. 沟通计划
- B. 采购计划
- C. 预算汇总
- D. 企业环境因素

答案：C。项目章程的内容包括了预算汇总。



7、总体项目计划制定完毕并获批准。项目经理将正式宣布启动项目，并向所有利害关系者提供项目预期里程碑概要。项目经理接下来将怎么做？

- A. 与团队成员召开启动会议
- B. 向团队成员发送项目计划
- C. 安排周进度审查会议
- D. 开展团队建设活动

答案：A。启动大会在项目计划制定完，执行前召开。

8、在一个复杂的项目的早期阶段，项目经理接受到一个请求，要为某产品提供宏观要求。项目经理可以从哪里获得这个信息？

- A. 工作说明书
- B. 项目管理计划
- C. 合同
- D. 项目章程

答案：D。要提供产品的“宏观”要求，应该查看项目章程，里面包括了高层级需求。

9、由于工程师不熟悉某些技术，项目落后于进度一周。项目经理任命一名高级资源来指导工程师，并将其记录在项目管理计划中。

这属于下列哪一项范畴？

- A. 工作绩效信息
- B. 专家判断
- C. 纠正措施
- D. 预防措施

答案：C。项目落后于进度一周，说明项目已经落后，应该纠偏。

如果题干说工程师不熟悉某些技术，为了防止进度落后，PM 任命了一名高级资源来指导工程。这属于 D 预防措施。

10、一家公司检阅了 4 个战略性的创收方案，并从中选择一个方案。

若要正式开始项目，下一步应该是？

- A. 定义范围
- B. 估算成本和进度
- C. 制定项目管理计划
- D. 创建项目章程

答案：D。正式开始一个项目，首先要制定项目章程。

11、项目经理正与一名承认未使用章程的同事讨论项目章程。为了向同事说明项目章程的重要性，项目经理表明项目章程是重要的，因为项目章程的批准即意味着下列哪一项？

- A、启动阶段正式开始
- B、执行阶段正式开始
- C、详细需求清单的正式批准



D、项目的正式授权

答案：D。

A 错误的原因：并不是启动阶段正式开始，而是意味着启动阶段结束。

12、召开项目启动大会的适当时机是什么时候？

- A、完成初步计划之后，但要在执行之前
- B、在项目经理有积极信息要分享时
- C、在签署项目章程之前
- D、在制定沟通计划之后

答案：A。启动大会属于规划过程组。

13、客户在完成某最终产品的验收测试后，对产品在压力条件下的脆弱性能表示担忧。客户要求变更产品。项目经理应据此签发哪类变更请求作为响应？

- A. 故障维修
- B. 预防措施
- C. 纠正措施
- D. 性能优化

答案：B。对产品在压力下的脆弱性表示担忧、担心，产品并没有真的有缺陷、也没有与计划已经发生偏离。所以是预防措施。

14、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。

15、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。



16、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。

17、项目经理的变更请求获得变更控制委员会的批准，并且会影响到项目进度。

实施变更的下一步是什么？

- A. 重订项目基准
- B. 向某个团队成员分配变更请求
- C. 更新项目管理计划
- D. 修订预算

答案：C。变更请求已经获得批准，下一步应该更新项目管理计划。

18、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。

19、一个项目发生问题，需要纠正。项目经理评估纠正的影响，并执行下列哪一项活动？

- A、请求召开变更控制会议
- B、执行纠正措施
- C、根据影响更新风险登记册
- D、根据影响重订进度基准

答案：A。“纠正”属于变更请求的一种，题干说 PM 评估“纠正”的影响，也就是正在评估变更请求的影响，那么下一步应该是召开变更控制会议，批准或否决变更。