

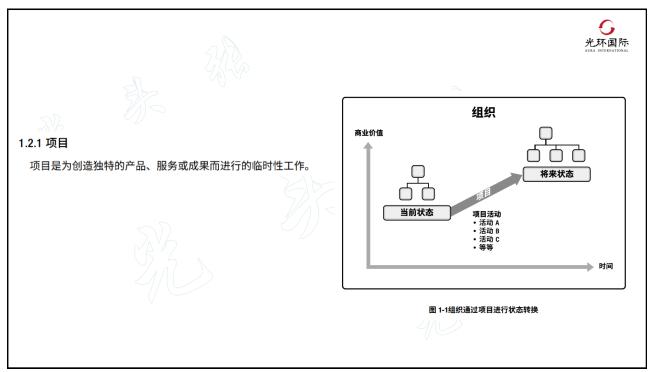






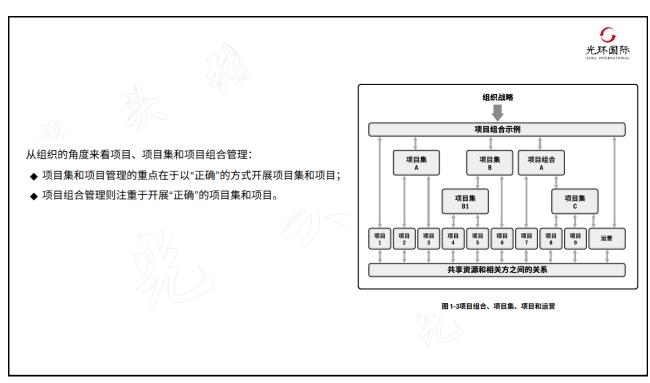


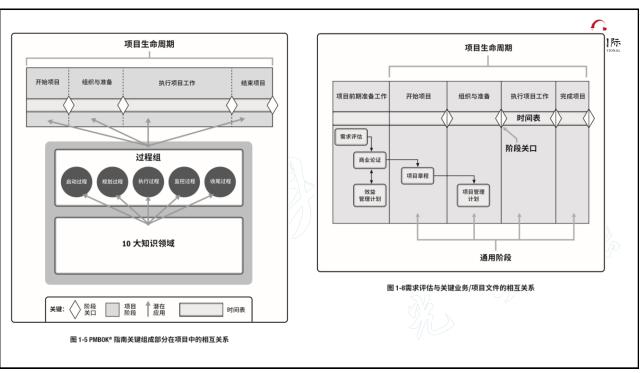
	人 光环国际 AURA INTERNATIONAL
1. 引论1	
1.1 指南概述和目的	



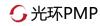












在下列哪个阶段中,项目存在最大的风险和不确定性?
A. 开发/执行阶段
B. 启动/概念形成阶段
C. 实施阶段
D. 收尾阶段

7

	5 光环国际
真题	某家公司有一些项目,即项目A,B,C。这些项目是根据公司的目标,按照一套相同的标准划分优 先顺序。项目B的优先级较高,因为它将会扩大公司的市场份额,减少对不可靠供应商的依赖性。 这是在执行什么活动? A. 获得市场份额 B. 项目组合管理 C. 项目启动 D. 项目集管理

Q







项目运行环境

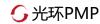


q

2. 项目运行环境 37 2.1 概述 37 2.2 事业环境因素 38 2.2.1 组织内部的事业环境因素 39 2.3 组织过程资产 39 2.3.1 过程、政策和程序 40 2.3.2 组织知识库 41 2.4 组织系统 41 2.4.1 概述 42 2.4.2 组织治理框架 43 2.4.3 管理要素 44 2.4.4 组织结构类型 45

10





		S 环国际 INTERNATIONAL
组织过程资产	是执行组织所特有并使用的计划、流程、政策、程序和知识库。是大部分规划过程的输入在项目过程中进行更新和增补。包括:流程与程序、共享知识库	
事业环境因素	指项目团队不能控制的,将对项目产生影响、限制或指令作用的各种条件。是大部分规划过程可能提高或限制项目管理的灵活性;可能对项目结果产生积极或消极的影响	的输入
(



2.4.4.3 项目管理办公室

项目管理办公室 (PM0) 是对与项目相关的治理过程进行标准化,并促进资源、方法论、工具和技术共享的一个组织结构。PM0 的职责范围可大可小,从提供项目管理支持服务,到直接管理一个或多个项目。

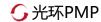
PMO 的一个主要职能是通过各种方式向项目经理提供支持,这些方式包括(但不限于):

- ◆ 对 PM0 所辖的全部项目的共享资源进行管理;
- ◆ 识别和制定项目管理方法、最佳实践和标准;
- ◆ 指导、辅导、培训和监督;
- ◆ 通过项目审计,监督对项目管理标准、政策、程序和模板的遵守程度;
- ◆ 制定和管理项目政策、程序、模板和其他共享的文件(组织过程资产);
- ◆ 对跨项目的沟通进行协调。



12





光环国际

PMO 的一个主要职能是通过各种方式向项目经理提供支持,这些方式包括(但不限于):

- ◆ 对 PM0 所辖的全部项目的共享资源进行管理;
- ◆ 识别和制定项目管理方法、最佳实践和标准;
- ◆ 指导、辅导、培训和监督;
- ◆ 通过项目审计,监督对项目管理标准、政策、程序和模板的遵守程度;
- ◆ 制定和管理项目政策、程序、模板和其他共享的文件(组织过程资产);
- ♦ 对跨项目的沟通进行协调。

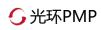
7

13

	り 光
	ADDA BITHENATIONAL
	某公司建立了一个项目管理办公室(PMO),用于协调和管理其众多项目,公司的 PMO 提出了
	一个具体的项目组织和建议,并作为标准在全公司实施。该组织结构的特点是设置了享有中高级权
	利 (包括控制项目预算) 的全职项目经理和全职管理人员。PMO 提出了何种组织结构?
真题	A. 强矩阵
	B. 弱矩阵
	C. 项目型
	D. 职能型

14





	光环国际 AUJA INTERNATIONAL
	项目经理邀请一名有经验的工程师出席项目启动大会,讨论记录的历史限制和制约的因素。项目经理使用的是下列哪一项组织资产? A. 主题专家
真题	B. 事业环境因素 C. 经验教训 D. 专家判断

	51AD	光 环国际
真题	作为你们公司项目办公室的经理,你必须经常判定哪些项目应该得到额外的资源。 项目应该启动、继续进行或取消。有利于你做出这些决策的一个方法是 A. 为项目明确一个整体风险级别 B. 评估定量风险分析结果的趋势	你还要建议哪些
	C. 对各种风险和条件进行排序 D. 评估风险定性分析结果的趋势	







	C
3. 项目经理的角色51	光环国际
3.1 概述51	AURA INTERNATIONAL
3.2 项目经理的定义52	
3.3 项目经理的影响力范围52	
3.3.1 概述52	
3.3.2 项目53	
3.3.3 组织54	
3.3.4 行业55	
3.3.5 专业学科56	
3.3.6 跨领域56	
3.4 项目经理的能力56	
3.4.1 概述56	
3.4.2 技术项目管理技能58	
3.4.3 战略和商务管理技能58	
3.4.4 领导力技能60	
3.4.5 领导力与管理之比较64	
3.5 执行整合66	
3.5.1 在过程层面执行整合67	
3.5.2 认知层面的整合67	
3.5.3 背景层面的整合67	
3.5.4 整合与复杂性68	





表 3-1团队管理与团队领导力之比较



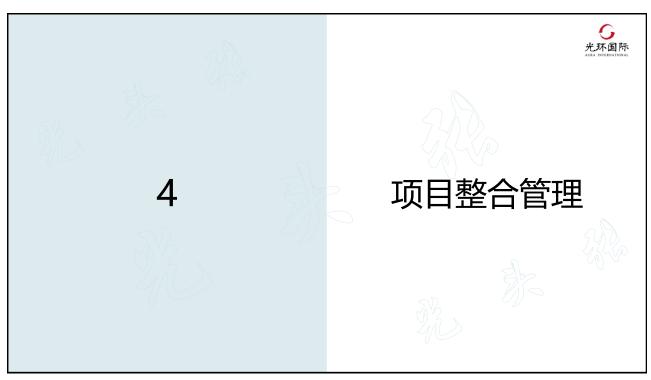
管理	领导力
直接利用职位权力	利用关系的力量指导、影响与合作
维护	建设
管理	创新
关注系统和架构	关注人际关系
依赖控制	激发信任
关注近期目标	关注长期愿景
了解方式和时间	了解情况和原因
关注赢利	关注范围
接受现状	挑战现状
做正确的事	做正确的事情
关注可操作的问题和问题的解决	关注愿景、一致性、动力和激励

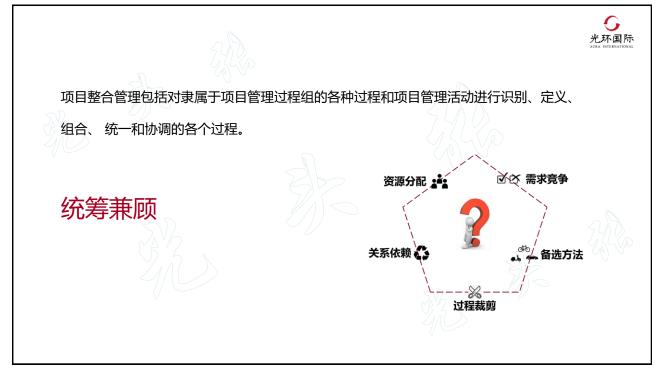


	340	光环国际 AURA INTERNATIONAL
	团队项目经理对项目或组织有关的技术知识知之甚少。项目经理最有可能依赖于哪一类 A. 强制型	类型的权力?
真题	B. 奖励型 C. 潜示型	
	D. 法定型	

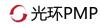












		22			光环国际 AURA INTERNATIONAL
	启动	计划	执行	控制	收尾
整合管理	制定项目章程	制定项目管理计划	指导和管理项目工作	监控项目工作	结束项目或阶段
正口旨任	即此坝日早任	即定项口目垤\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\	管理项目知识	实施整体变更控制	治 本

定章程, 做计划, 边干边总结; 管绩效, 控变更, 收尾事很多。

23

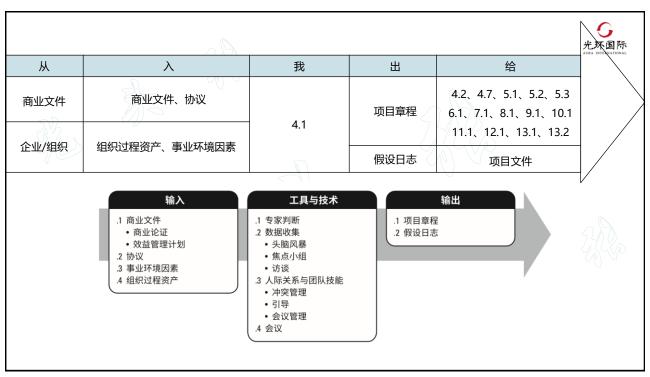
4 1

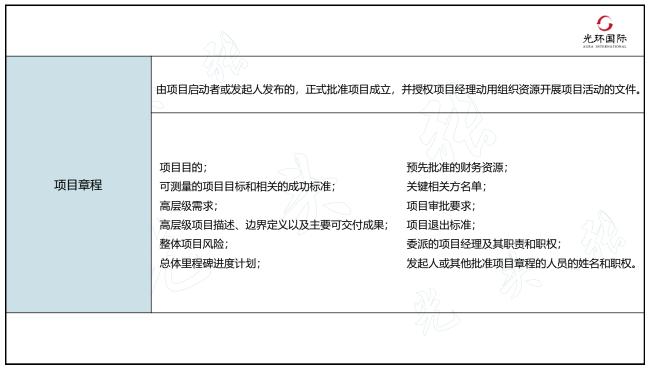
制定项目章程

是	编写一份正式批准项目并授权项目经理在项目活动中使用组织资源的文件的过程
作用是	明确项目与组织战略目标之间的直接联系,确立项目的正式地位,并展示组织对项目的承诺

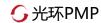
24











项目发起人向项目经理提出高层级项目需求。然后项目经理在制定项目管理计划之前,要求与一名 主题专家(SME)进行访谈。根据这些信息,项目发起人使用的文件是什么?

A. 项目工作说明书(SOW)

B. 项目战略计划

C. 项目商业论证

D. 项目章程

		光环国际 AURA INTERNATIONAL
真题	一家公司计划交付一种新产品,但目前无法获得需要的技能。若要启动这个项目, 重点放在哪里? A. 详细的项目需求 B. 质量控制 C. 高层级风险的评估 D. 竞争对手分析	项目经理应该把





	上本国 AUGA INTERNATIO	FT.
	市场营销总监和项目经理开会概括了今年的营销目标,以及为了实现这些目标需要完成的目标。	。总
真题	A. 将项目管理计划提交给发起人 B. 参与制定项目章程	
	C. 定义项目范围说明书	>
	D. 定义项目需求	P

		光环国际 AUGA INTERNATIONAL
真题	业务开发经理识别到一个机会,通过向现有产品添加一个新功能来扩大市场份额做? A. 任命一名项目经理让项目正式化	。下一步应该怎么
***************************************	B. 开展成本效益分析 C. 开展优势、劣势、机会与威胁 (SWOT) 分析 D. 制定项目章程	7.J.C

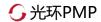




	5 光环国际	ī
	AURA INTERNATIONAL	uL.
	在项目启动阶段,项目发起人得知一项新的政府规定可能要求更改项目的现有采购计划。项目发	岗
	起人要求项目经理提供能够说服高级管理层继续该项目的相关信息。项目经理可以从哪里找到这	⊻个
	信息?	
真题	A. 商业论证	
	B. 项目章程	
	C. 项目批准要求	
	D. 组织过程资产	

		人 光环国际
真题	在与关键项目相关方的会议上,项目经理介绍了项目的回报率远低于预期。项目经理应该怎么做? A. 审查工作说明书 (SOW) B. 审查商业论证 C. 审查项目章程 D. 审查项目协议	的成本效益分析,一名项目相关方指出,投资

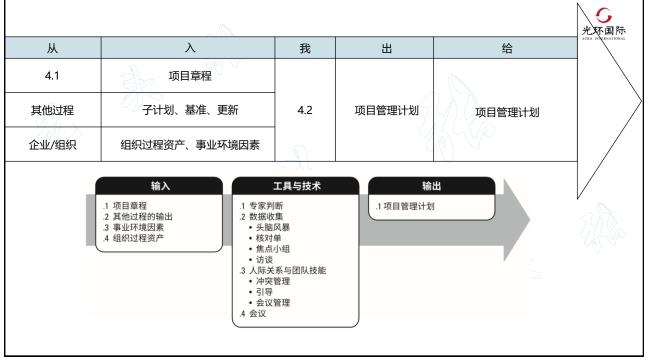




4.2

制定项目管理计划

	4 1
是	定义、准备和协调项目计划的所有组成部分,并把它们整合为一份综合项目管理计划的过程
作用是	生成一份综合文件,用于确定所有项目工作的基础及其执行方式



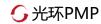




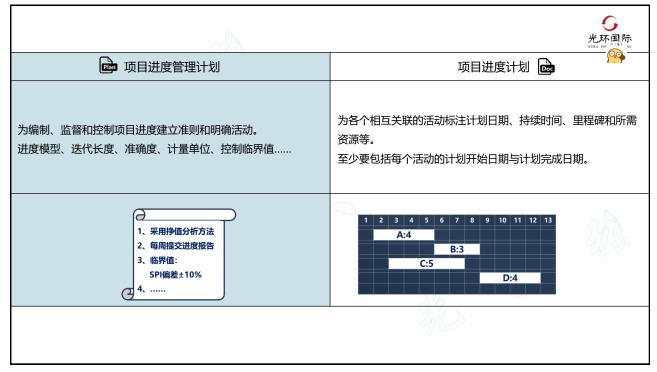
		人 光环国际
项目开工会议	"kickoff meeting" / "开踢会" 规划阶段结束和执行阶段开始	
项目启动大会	传达项目目标、获得团队对项目的承诺,以及阐明每个相关方的角色和职责自上而下要求、自下而上承诺	

		52 k					光环国际 AURA INTENATIONAL
	子管理计划	范围管理计划	需求管理计	划 进度管理计划	划成	本管理计划	质量管理计划
项目	了自连以初少	资源管理计划	沟通管理计	划 风险管理计划	测深测	购管理计划	相关方参与计划
管理	基准	范围基准		进度基准		,	成本基准
计划	++/15/17/15	变更管理计	划	配置管理计划	IJ	绩	效测量基准
Plan	其他组件	项目生命周	期	开发方法			管理审查





管理计划	项目:	文件 类
1. 范围管理计划	1. 活动属性	19. 质量控制测量结果
2. 需求管理计划	2. 活动清单	20. 质量测量指标
3. 进度管理计划	3. 假设日志	21. 质量报告
4. 成本管理计划	4. 估算依据	22. 需求文件
5. 质量管理计划	5. 变更日志	23. 需求跟踪矩阵
6. 资源管理计划	6. 成本估算	24. 资源分解结构
7. 沟通管理计划	7. 成本预测	25. 资源日历
8. 风险管理计划	8. 持续时间估算	26. 资源需求
9. 采购管理计划	9. 问题日志	27. 风险登记册
10. 相关方参与计划	10. 经验教训登记册	28. 风险报告
11. 变更管理计划	11. 里程碑清单	29. 进度数据
12. 配置管理计划	12. 物质资源分配单	30. 进度预测
13. 范围基准	13. 项目日历	31. 相关方登记册
14. 进度基准	14. 项目沟通记录	32. 团队章程
15. 成本基准	15. 项目进度计划	33. 测试与评估文件
16. 绩效测量基准	16. 项目进度网络图	7
17. 项目生命周期描述	17. 项目范围说明书	
18. 开发方法	18. 项目团队派工单	







	公 光环国际
真题	项目经理加入一个新项目,该项目的项目章程和项目管理计划已获批准。若要开始项目,项目经理下一步应该做什么? A. 创建工作分解结构(WBS) B. 安排召开项目启动大会 C. 获得必要的项目资源 D. 定义项目管理计划的活动

	大 大 大 ABA INTERNATIONAL
真题	为一个关键业务系统开发新楼房将影响500名用户。项目经理希望确认项目相关方对项目的参与程度,并传递关于关键里程碑的信息。 A. 召开项目启动大会 B. 开展一次团队建设活动 C. 实施认可与奖励计划 D. 审查项目章程





4.3

指导与管理项目工作

是	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,并实施已批准变更的过程	20 V
作用是	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	

从	λ	我	出	给	\ <u>c</u>
项目管理计划	任何组件		可交付成果	4.4、4.6、8.3	光环国际 AURA INTERNATIONAL
项目文件	变更日志、经验教训登记册 里程碑清单、项目沟通记录		工作绩效数据	5.5、5.6、6.6、7.4 8.3、9.6、10.3、11.7 12.3、13.4	
	项目进度计划、需求跟踪矩阵	4.3	变更请求	4.6	
233	风险登记册、风险报告		问题日志 项目文件更新	项目文件] /
4.6 企业/组织	批准的变更请求 组织过程资产、事业环境因素		组织过程资产更新	企业/组织] /
	• 任何组件	工具与技: 1 专家判断 2 项目管理信息系统 3 会议	.1 可交付成果	対更新 新 登记册 册 记册	





	人 光环国际 AURA INTERATIONAL
变更请求	纠正措施。为使项目工作绩效重新与项目管理计划一致而进行的有目的的活动。 预防措施。为确保项目工作的未来绩效符合项目管理计划而进行的有目的的活动。 缺陷补救。为了修正不一致的产品或产品组件而进行的有目的的活动。 更新。对正式受控的项目文件或计划等进行的变更,以反映修改或增加的意见或内容
项目管理信息系统 (PMIS)	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; 进入其他在线自动化系统的网络界面; 也可用于自动收集和报告关键绩效指标(KPI)
可交付成果	在某一过程、阶段或项目完成时,必须产出的任何独特并可核实的产品、成果或服务能力 通常是为实现项目目标而完成的有形的组件,也可包括项目管理计划

真题	在一个为期两年的新高速公路建设项目的前八个月中,这属于哪一种事业环境因素? A. 组织结构 B. 基础设施 C. 相关方风险界值 D. 可持续性	由于缺乏一种机械,项目落后于进度计划。





4.4 管理项目知识

是 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。

作用是 利用已有的组织知识来创造或改进项目成果,并且使当前项目创造的知识可用于支持组织运营和未来的项目或阶段。

					C TEST
从	λ	我	出	给	光环国际 AURA INTRNATIONAL
项目管理计划	所有组件		经验教训登记册	项目文件	$\neg \setminus \mid$
项目文件	经验教训登记册、项目团队派工单 资源分解结构、供方选择标准 相关方登记册	4.4	项目管理计划更新	项目管理计划	
4.3	可交付成果		组织过程资产更新	企业/组织	┦ /
企业/组织	组织过程资产、事业环境因素		组织过柱页厂更制	正业/组织	- /
	• 所有组件 .2 .2 项目文件 .3	工具与技 专家判斷 知信管理 信人际被听 • 引导导力 • 领人际意识 • 政治意识	.1 经验教训登 .2 项目管理计 • 任何组件	l-划更新 :	





		上环国际 AUGA INTERNATIONAL
	包含情况的类别和描述	
/フュヘ かたいUJをいつ ロロ	与情况相关的影响、建议和行动方案	
经验教训登记册	记录遇到的挑战、问题、意识到的风险和机会	740
	其他适用的内容	

		公 环国际
真题	项目经理在两个期限紧迫的项目之间轮替。尽管时间有限,但他决定从这两个项目中收集经项目经理应该如何收集经验教训? A. 在每个项目完成时记录经验教训 B. 请求知识管理部门的帮助 C. 存档项目会议的所有会议记录 D. 从启动阶段开始,定期记录经验教训	圣验教训。





	人
在经验教训会议上,团队的反馈非常积极,项目经理意识到这是因为团队不若要获得团队的诚实反馈,项目经理应该怎么做? A. 进行匿名电子调查 B. 使用分析技术收集绩效和其他指标 C. 让发起人参与获得独立评估 D. 正视团队成员的明显偏差	想损失可能获得的奖金。
	若要获得团队的诚实反馈,项目经理应该怎么做? A. 进行匿名电子调查 B. 使用分析技术收集绩效和其他指标 C. 让发起人参与获得独立评估

		光环国际 AURA INTERNATIONAL
	在项目执行中途,项目经理发现一种方法,可以解决并避免一个重复发生的组织问题下一步应该怎么做?	。项目经理
真题	A. 将其记录在经验教训中 B. 通知高级管理层	
	C. 更新风险管理计划 D. 处理变更请求	





4.5

监控项目工作

	2, V 6
是	跟踪、审查和报告整体项目进展,以实现项目管理计划中确定的绩效目标的过程。
作用是	让相关方了解项目的当前状态并认可为处理绩效问题而采取的行动,以及通过成本和进度预测,让相关方了解未来项目状态。

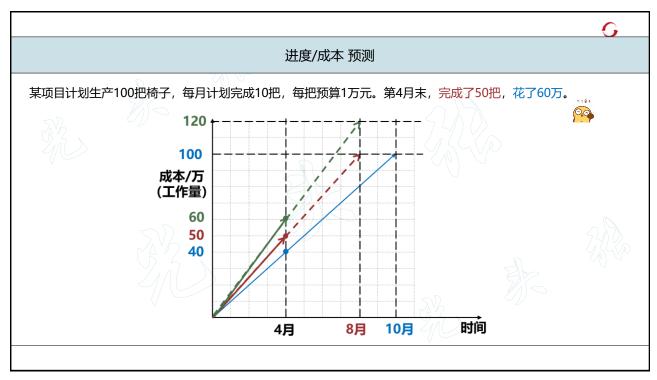
51

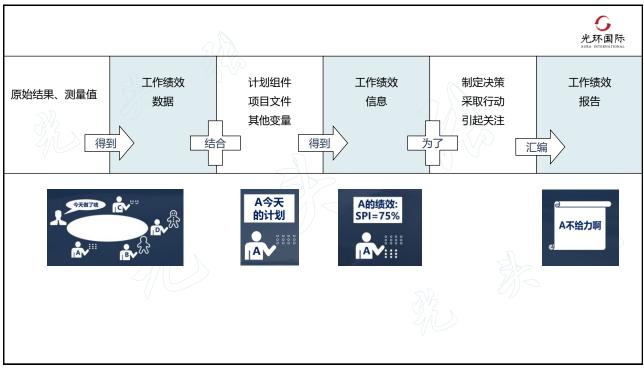
					_
从	入	我	出	给	16 77 377
项目管理计划	任何组件		工作绩效报告	4.6、9.5、10.2、11.7	光环国际 AURA INVIRNATIONAL
项目文件	假设日志、估算依据 成本预测、问题日志 经验教训登记册、里程碑清单 质量报告、风险登记册 风险报告、进度预测	4.5	变更请求	4.6	
工作绩效信息	5.5, 5.6, 6.6, 7.4, 8.3 9.6, 10.3, 11.7, 12.3, 13.4		项目管理计划更新	项目管理计划	
12.2 企业/组织	协议 组织过程资产、事业环境因素			项目文件	1 /
	任何组件 項目文件 假设日志 估算依据 成本预测 问题日志		输出 1. 工作绩效报告 2. 变更请求 3. 项目管理计划更新 4. 任何组件 4. 项目文件更新 6. 成本预测 6. 问题日志 经验验训验记册 6. 风险登记册 6. 进度预测		

52













		72					光环国际 WA INTERNATIONAL
572		Na) 3				变更控制	
执行过程	工作绩效 数据	各领域 控制过程	工作绩效 信息	整体监控	工作绩效 报告	制定计划	
						项目沟通	

	光环国际
	AURA INTERNATIONAL
首席执行官要求项目经理提供绩效报告。项自经理应该在这份报告中包含哪些内容?	
A. 己完成百分比和经验教训	
B. 问题的当前状态以及更新后的相关方参与评估矩阵	
C. 项目风险的绩效测量指标	~
D. 己完成的工作和关键绩效指标	52.10
	A. 己完成百分比和经验教训B. 问题的当前状态以及更新后的相关方参与评估矩阵C. 项目风险的绩效测量指标





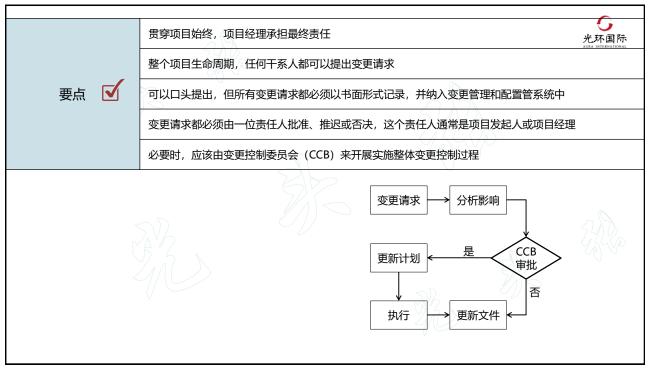
真题	一个项目已经进行了六个月,这时有人意识到由于最近批准的准确度方面的变更,成本管理计划不再有效,项目经理应该怎么做? A. 要求团队审查并修订成本管理计划 B. 促成一次团队会议,以审查工作分解结构(WBS)分析每个工作包并更新成本 C. 召开一次团队会议,以讨论变更并带领团队更新成本管理计划 D. 与团队一起审查此变更对预算的影响,并确定是否有必要对成本管理计划进行变更

4.6 实施整体变更控制 # 查所有变更请求、批准变更,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。 本过程审查对项目文件、可交付成果或项目管理计划的所有变更请求,并决定对变更请求的处置方案。 作用是 确保对项目中已记录在案的变更做综合评审。

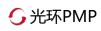




					<u> </u>
Ж	λ	我	出	给	光环国际
项目管理计划	变更管理计划、配置管理计划 范围基准、进度基准、成本基准		批准的变更请求	4.3、8.3、12.3	AURA INTERNATIONAL
项目文件	估算依据、需求跟踪矩阵、风险报告				\
4.5	工作绩效报告	4.6	项目管理计更新	项目管理计划	
变更请求	4.3、4.5、5.5、5.6、6.6、7.4 8.2、8.3、9.4、9.4、9.5、9.6 10.3、11.5、11.6、11.7、12.1 12.2、12.3、13.1、13.3、13.4	4.0	变更日志	项目文件	
企业/组织	组织过程资产、事业环境因素				
.2 ਸ਼ .3 □ .4 3 .5 3	新入	分析 分析 管制定	输出 1 批准的变更请求 2 项目管理计划更新 • 任何组件 3 项目写文件更新 • 变更日志		







	公 光环国际
真题	根据迄今为止取得的项目进展,项目团队希望改变他们在项目开始时选择的风险管理方法,项目绝理本应该怎么做? A. 查阅风险管理计划,并鼓励项目团队遵循项目的约定变更控制流程 B. 拒绝进行变更,因为这种方法己经获得相关方的同意 C. 告诉项目团队,风险管理方法是根据项目需求确定的,不能改变
	D. 因项目团队确定新的风险管理方法而奖励团队

	公 光环国际	
真题	在一次项目会议期间,团队得知项目所需的一台设备的成本降低,成本管理计划已获得批准。项经理应该怎么做? A. 继续执行项目而不通知变更控制委员会(CCB) B. 遵循变更管理计划,并要求变更控制委员会批准成本变更 C. 更新变更管理计划,以包含该成本变更 D. 将该成本降低事宜通知变更控制委员会,并继续执行项目	10日





	父 光环国际
真题	顶目执行期间,客户请求进行一个小变更。在执行高层级审查后,开发人员确定进行变更所需的工作影响较小且可被吸收。项目经理下一步应该怎么做? A. 要求开发人员继续进行修改 B. 签发变更请求 C. 更新问题日志 D. 向所有项目相关方沟通提议的变更

		₹ 大 环国际
真题	为了确保成功交付产品,客户要求对需求进行重要更新。项目经理应该怎么做? A. 分析该请求 B. 与团队开会 C. 更新问题日志 D. 审查项目管理计划	AURA INTERNATIONAL





	大东国际 AURA INTERNATIONAL
	在一个项目的最终阶段,一位关键相关方提出对主要可交付成果的新改进意见。团队不同意进行改进。项目经理应该怎么做?
真题	A. 将该情况记录在风险登记册中 B. 提交变更请求
	C. 审查沟通管理计划 D. 审查变更管理计划

	光彩	5 和国际
	一名严苛的项目相关方坚持要增加项目需求。项目经理希望满足该请求,但是许多需求超出	计预算并
真题	与商业需求不一致。项目经理应该怎么做? A. 仅批准符合预算并与商业需求一致的请求	
	B. 将请求提交给变更控制委员会(CCB) C. 与项目发起人开会,根据项目范围说明书评审请求	
	D. 拒绝请求,并通知项目相关方	

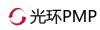




	○ 光环国际
真题	一个项目已经交付了一个应用程序。但是,在与相关方的会议中,发现该产品没有达到法律要求。 项目经理应该怎么做? A. 更新需求文档 B. 修订项目管理计划 C. 提出变更请求 D. 实施要求的变更

	*	5
真题	项目经理加入一个设计阶段接近完成的项目。虽然客户已经批准所有设计图纸,但项目经 含在最终设计中的多项客户变更,这些变更尚未经过审核和批准。 A. 向客户提交变更请求记录这些变更 B. 实施整体变更控制过程 C. 与客户一起审查变更管理计划 D. 停止所有工作,减轻这些变更对成本、时间和质量的影响	各理发现包

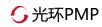




	○ ※ ※ ※ 無 風 际
真题	一位团队成员急于将客户正在考虑的新功能添加到项目可交付成果中。在开始为这些新功能工作之前,需要谁的批准? A. 项目经理 B. 变更控制委员会(CCB) C. 项目发起人
	D. 主题专家(SME)

	5 光环国]际
真题	项目发起人通知项目经理一种产品可能会对客户产生不利于健康的影响。因此,发起人要求改产材料。项目经理应该怎么做? A. 通过遵循实施整体变更控制过程,进一步调查该事项 B. 立即实施这项变更并提交正式文档的变更请求 C. 停止当前工作,并启动实施整体变更控制过程	
	D. 拒绝该请求,因为己超出范围	





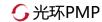
4.7

结束项目或阶段

是	终结项目、阶段或合同的所有活动的过程。
作用是	存档项目或阶段信息,完成计划的工作,释放组织团队资源以展开新的工作。

					G
从	λ	我	出	给	光环国际 aur_international
4.1	项目章程				7 \
项目管理计划	所有组件		经验教训登记册	项目文件	
项目文件	假设日志、估算依据、变更日志 问题日志、经验教训登记册 里程碑清单、项目沟通记录 质量控制测量结果、质量报告 需求文件、风险登记册、风险报告	4.7	最终产品、服务或成果移交	客户	
5.5	验收的可交付成果				/
商业文件	商业论证、效益管理计划		最终报告		
12.2	协议			企业/组织	7.429
12.1	采购文档		 组织过程资产更新		
企业/组织	组织过程资产		213 (C) 1201		





在结束项目时,项目经理需要回顾项目管理计划,确保所有项目工作都已完成以及项目目标均已 实现。项目或阶段行政收尾所需的必要活动包括(但不限于):

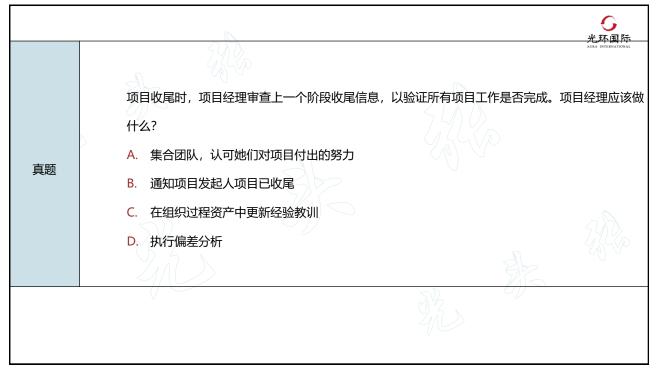


- ◆ 为达到阶段或项目的完工或退出标准所必须的行动和活动,例如:
 - 确保所有文件和可交付成果都已是最新版本,且所有问题都已得到解决;
 - 确认可交付成果已交付给客户并已获得客户的正式验收;
 - 确保所有成本都已记入项目成本账;
 - 关闭项目账户;
 - 重新分配人员;
 - 处理多余的项目材料;
 - 重新分配项目设施、设备和其他资源;
 - 根据组织政策编制详尽的最终项目报告。
- ◆ 为关闭项目合同协议或项目阶段合同协议所必须开展的活动,例如
 - 确认卖方的工作已通过正式验收;
 - 最终处置未决索赔;
 - 更新记录以反映最后的结果;
 - 存档相关信息供未来使用。

PMBOK^{6th}--p123

- ◆ 为完成下列工作所必须开展的活动:
 - 收集项目或阶段记录;
 - 审计项目成败;
 - 管理知识分享和传递;
 - 总结经验教训;
 - 存档项目信息以供组织未来使用。
- ◆ 为向下一个阶段,或者向生产和(或)运营部门移交项目的产品、服务或成果所必须开展的行动和活动。
- ◆ 收集关于改进或更新组织政策和程序的建议,并将它们发送给相应的组织部门。
- ◆ 測量相关方的满意程度。

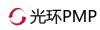
73



74

37

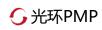




	5 光环国际
	由于缺乏资金,一个项目在启动阶段被终止,项目经理必须对项目收尾。项目经理首先应该做什么
	A. 查阅沟通管理计划,适当地通知所有相关方
真题	B. 审查组织的项目收尾指南
	C. 执行风险分析,确定终止项目的潜在影响
	D. 结束所有项目采购过程

	上环国际 AIRA INTERNATIONAL
真题	在项目收尾过程中,项目经理得知他们必须快速加入一个更高优先级的项目。如果立即启动项目,这个新项目将为公司来200万美元的增量价值。项目经理应该怎么做? A. 关闭所有风险并转到新项目 B. 将剩余任务委托给替代资源 C. 确保所有相关项目文件均已存档 D. 执行项目标杆对照





	上环国际 AURA INTERNATIONAL
>	项目团队完成了一个从旧数据库转变到新数据库的项目。在经验教训方面,项目经理下一步该怎么做? A. 在相关方收尾会议上提交给发起人
真题	B. 提交给客户确保协议 C. 确保信息储存在项目文件中
	D. 确保信息储存在公司知识库中

		国际
	AURA SPÉTINS.	IATIONAL
	一家公司已经为项目经理设计了一份指南,以便在每个项目结束时举行审查会议。其目的是收	女集项
	目的负面和正面影响。刚开始一个项目的项目经理发现,这份指南中没有考虑过往项目中获得	身的经
	验教训。这份指南应包含什么内容?	
真题	A. 头脑风暴	
	B. 对组织过程资产的审查	
	C. 执行摘要数据表	
	D. 事业环境因素研究	(P)





	上环国际 AURA INTERNATIONAL
真题	一家分公司成功完成了其首个内部项目开发经验。大部分项目团队成员现在将回到以前的职位。项目经理应该做什么去提升未来项目绩效? A. 请求技能评估 B. 创建项目管理办公室(PMO)
	C. 要求将项目团队永久地分配给未来的内部项目 D. 创建组织知识库

	人 光环国际 AURA INTERNATIONAL
真题	由于客户对解决方案的期望未得到满足,一个项目被终止。项目经理现在应更新哪一份文件? A. 项目记录 B. 经验教训 C. 相关方通知 D. 项目演示



