

4.4 管理项目知识：

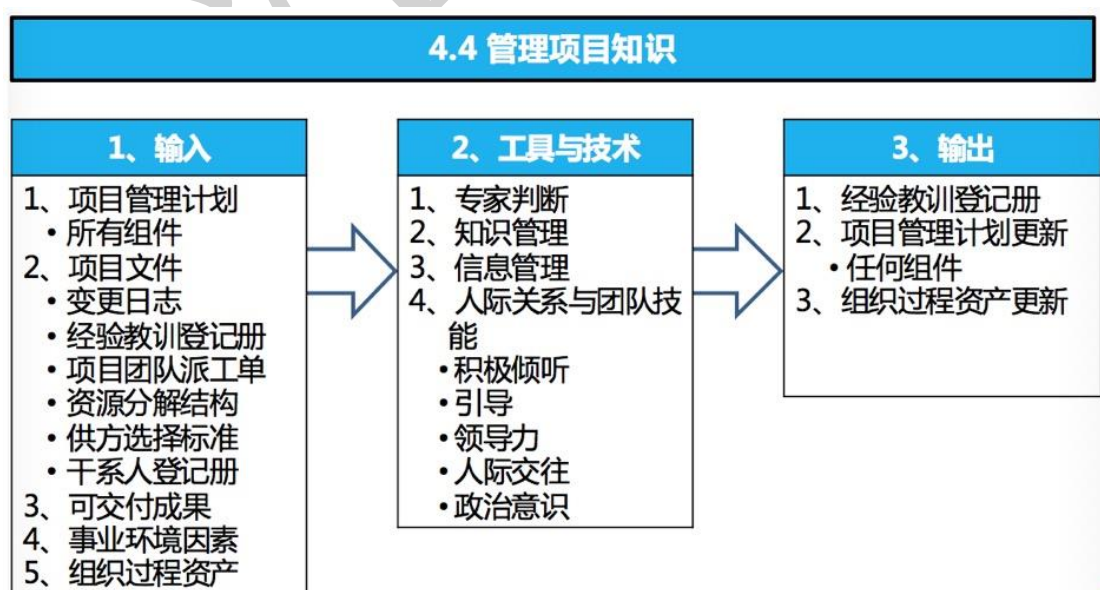
1、过程定义：使用现有知识并生成新知识，以实现项目目标，并且帮助组织学习的过程。

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。

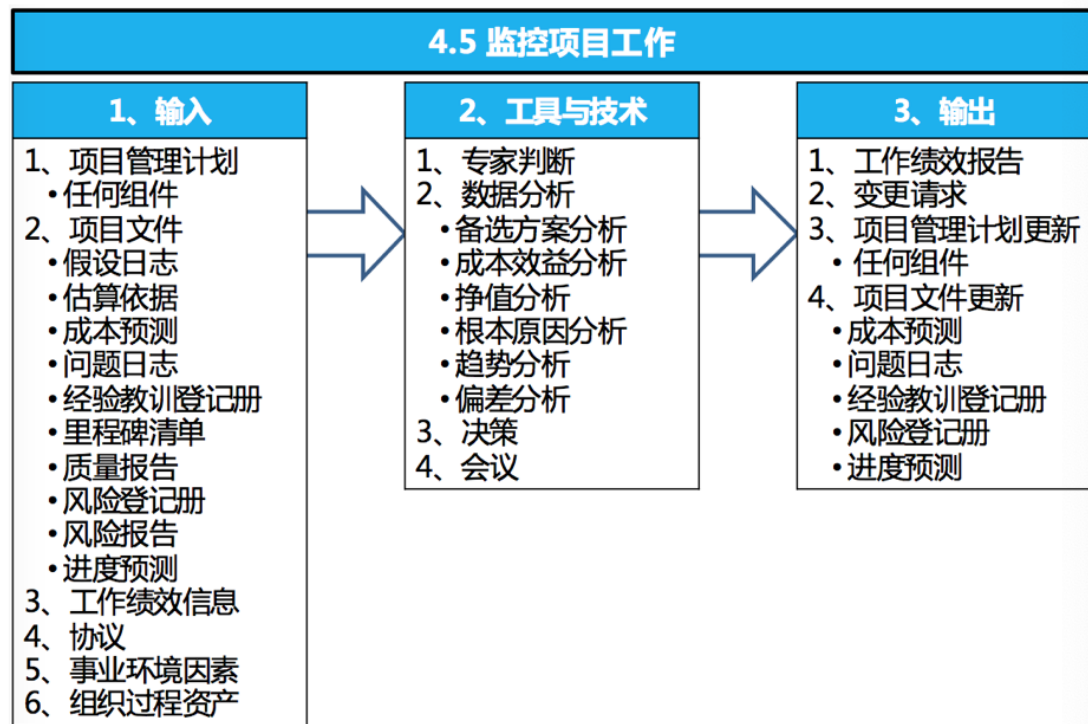
最重要的是需要把隐性知识显性化，把那些难以传递、难以理解、难以分享的知识收集下来更新在经验教训登记册当中

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。



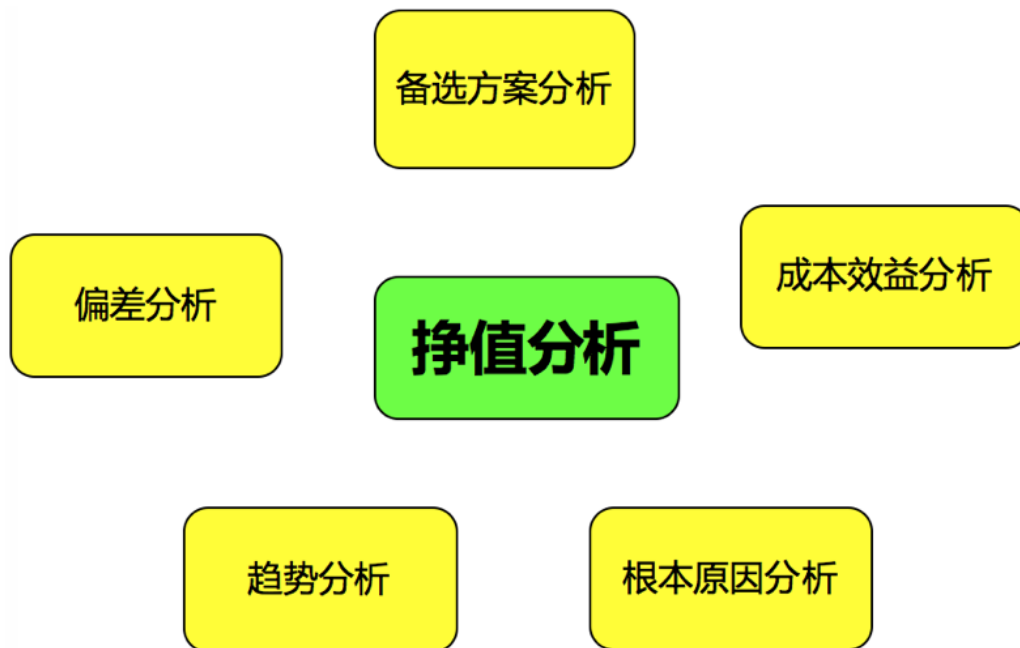
2、监控项目工作的输入：工作绩效信息work performance information

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、下列哪一项描述了项目管理信息系统？

- A. 支持工作分解结构词典开发的应用软件
- B. 注重联系项目团队成员的社交网络平台
- C. 用于日程安排、配置管理和连接其他系统的一组工具
- D. 在项目沟通生命周期内支持项目经理工作的一套模版

答案：C。用来收集和发布 kpi 的工具。



2、一位团队成员通知项目经理，一种计算机病毒正在关闭整个公司的工作站。项目经理应该怎么做？

- A. 宣布发生严重的安全问题，并将其升级上报给危机管理委员会
- B. 尝试确定病毒的类型及其来源
- C. 通知 IT 安全部
- D. 关闭所有系统并等待有关下一步操作的信息

解析：C 是参考答案。发现计算机病毒，应告知公司的 IT 安全部门进行处理。这是公司 IT 部门关于病毒防范的常规操作（安装杀毒软件、定期更新、及时报告等）。知识点：章节 2.2。A 不是 PM 这个等级可以做的事情。B，不属于 PM 的责任范畴。D，不是 PM 具有的操作权限，PM 只有自身负责项目或系统权限。

3、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。

4、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

5、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

6、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。

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、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。

9、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能表示担忧、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。

10、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。