

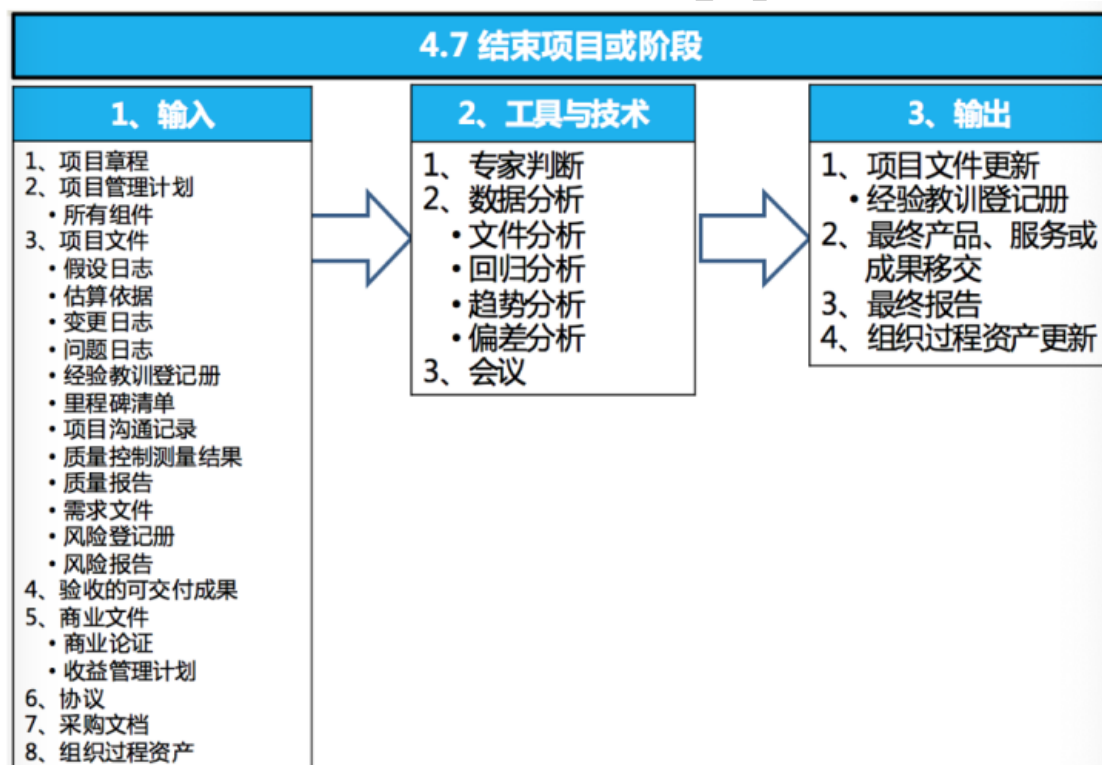
4.7 结束项目或阶段：

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。



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。

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：

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) 收集关于改进的建议, 测量干系人满意程度, 总结经验教训并存档;

接下来

- 5) 庆功会;
6) 释放资源;

✧ 练习题

1、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。

2、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。

3、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。

4、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。



5、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。D 就是项目章程的作用。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。

6、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。

7、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。

8、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。

9、项目经理处于一个长期项目的中间，这里研发团队发现了一个重大失误。这个失误可以通过对项目范围执行较大的变更来解决，但该变更可能同时影响到时间和预算计划。

项目经理首先应该做什么？

- A. 分析变更请求，并将其提交给变更控制委员会
- B. 实施变更请求，并在之后通知干系人
- C. 实施变更请求，并在之后提交给变更控制委员会



D. 分析变更请求，并将其提交给指导委员会

答案：A。直接实施变更是不对的，排除 B 和 C。

10、项目管理办公室为客户完成了一个为期一年的资产管理项目。客户要求延长项目以含概其最近收购的资产。

项目经理接下来应该怎么办？

- A. 将变更单提交给变更控制委员会批准
- B. 拒绝接受变更单，并完成原始的工作范围
- C. 审查并分析客户的变更请求
- D. 发送一份回馈建议供客户考虑

答案：C。客户要求延长项目，是提出了变更，审查分析变更的合理性和必要性。