

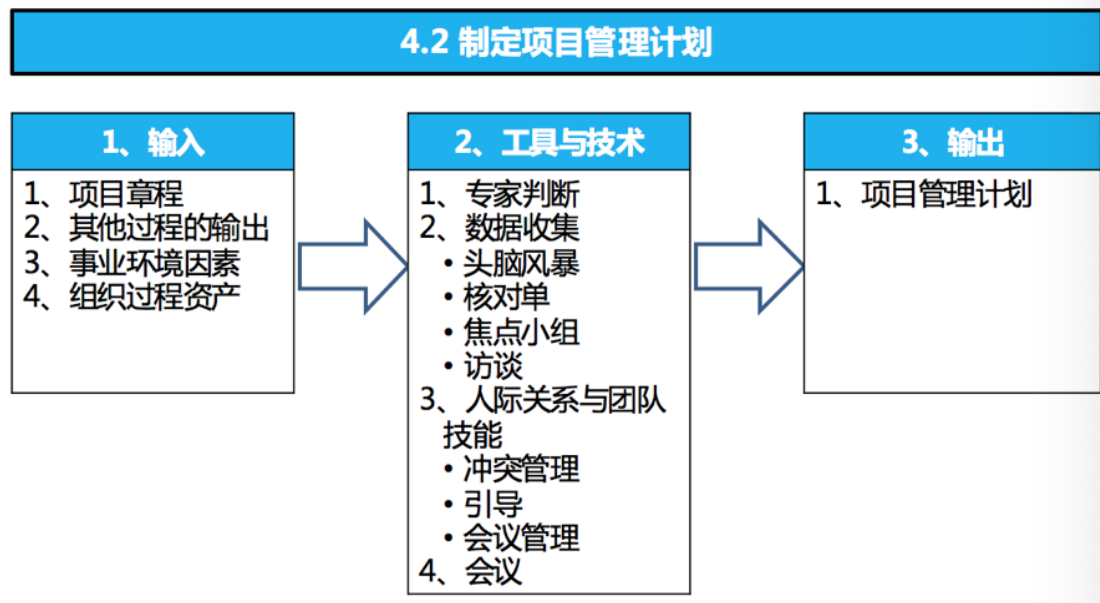
## 4.2 制定项目管理计划

1、过程定义：定义、准备和协调所有子计划，并把它们整合为一份综合项目管理计划。

过程作用：生成一份核心文件，用于确定所有项目工作的基础及其执行方式。

项目管理计划确定项目执行、监控和收尾方式，应足够强壮和敏捷，以应对不断变化的项目环境。

PMI要求在项目中所做的所有事情都必须是在计划中所体现的，做计划之外试图“讨好”干系人被称为“镀金”，这是项目中明令禁止的。



2、制定项目管理计划的输入：“其他过程的输出”。

是指子计划和基准，比如：范围管理计划、进度管理计划、成本管理计划等等，制定项目管理计划要参考这些子计划，把他们整合为综合的“项目管理计划”。

项目管理计划并不是一步到位，而是需要不断更新来渐进明细。

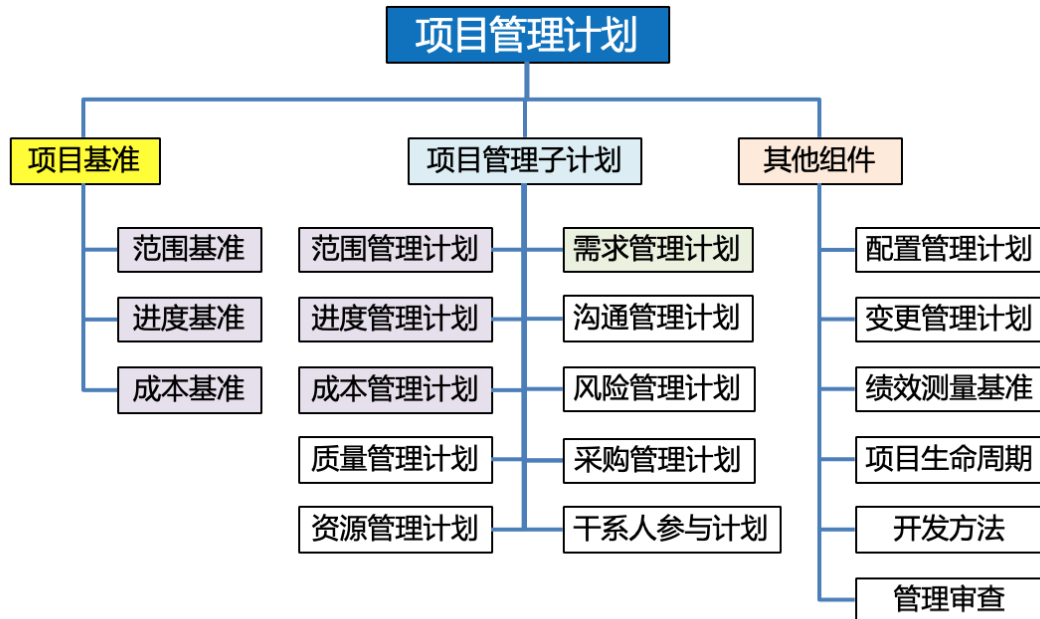
3、制定项目管理计划的工具：数据收集（头脑风暴、核对单、焦点小组、访谈）：

核对单：基于类似项目和历史信息来编制核对单，或采用所在行业的核对单。核对单用来指导项目经理制定计划或帮助检查项目管理计划是否包含所需的全部信息。

4、制定项目管理计划的输出：项目管理计划

项目管理计划，是说明项目将如何执行、监控和收尾的一份文件。它整合并综合了所有子管理计划和基准，以及管理项目所需的其他信息（取决于具体项目的需求）。

构成：子计划、基准和其他组件。



1) 子计划：范围管理计划、需求管理计划、进度管理计划、成本管理计划、质量管理计划、资源管理计划、沟通管理计划、干系人参与计划、风险管理计划、采购管理计划。

2) 3 个基准：范围基准、进度基准、成本基准。

基准：工作产品、项目计划，经过批准，即成为基准。只有通过正式的变更控制程序才能对其进行变更。用于与实际绩效比较，来确定绩效是否在可接受的偏差范围内。

比如：某网银每天限制转账额度5000，超过5000 就要使用大额转账技术，比如u 盾、密保卡等等。这个5000 就是一个基准。

如果这个基准需要变化，需要经过正式的变更控制程序才能变更。

3) 其他组件（配置管理计划、变更管理计划、绩效测量基准、项目生命周期、开发方法、管理审查）：

**绩效测量基准**Performance Measurement Baseline，简称PMB。

项目范围-进度-成本三位一体基准。为项目工作制定的，经批准的范围-进度-成本综合计划，用来与项目执行情况相比较，以测量和管理绩效。

**项目管理计划的批准：**

《项目管理计划》一定要得到管理层、发起人、项目经理、项目团队代表和相关项目干系人的同意和正式批准。一个项目或项目阶段，如没有正式批准的《项目管理计划》是难以有效开展的。正式批准意味着干系人的签名，签名意味着发起人与项目经理，项目经理与团队成员之间建立的契约关系。

**开工会议：Kickoff Meeting：** 又称启动大会、开工会议、开踢会议

1) 每个项目必须有启动大会，是个动员大会。

召开时间：项目规划完成后、项目执行开始前召开；属于规划过程组；

2) 参加方：项目各重要干系人（发起人、顾客、高层管理、职能管理部门、卖方代表、项



目团队等)。

3) 作用：传达项目目标与项目管理计划，获得干系人对项目的承诺与支持，阐明每个干系人的角色和职责，并宣布项目正式进入执行，相当于开工典礼。

### 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CCB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

作为本过程的输出，问题日志被首次创建，尽管在项目期间任何时候都可能发生问题。在整个项目生命周期应该随同监控活动更新问题日志。

#### 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：出发点是维护原计划不变。

### ✧ 练习题

1、项目已准备部署。质量测试显示存在一些严重问题，但项目经理有信心在部署日之前解决这些问题。下列哪一个干系人应做出部署/不部署的决定？

- A. 供应商
- B. 发起人
- C. 员工代表
- D. 项目管理办公室

答案：B。发起人可能还参与其他重要事项，如范围变更审批、阶段末评审，以及当风险很大时对项目是否继续进行做出决定。

2、公司正在制定一份变更管理计划，要求所有关键干系人的参与和批准，包括销售经理。

销售经理没有时间进行行政工作,且即使经过多次尝试,项目经理还是未能获得他们的批准。项目经理下一步应该怎么做?

- A.修订变更管理计划
- B.上报给项目发起人解决
- C.让一名销售团队成员代表销售经理批准
- D.等待直到销售经理有时间进行行政工作为止

答案: B。pm 权限不能做到的事情,只能上报给发起人,让发起人帮助来解决。

3、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

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. 对导致技术问题了解释

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。

7、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。

8、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。

9、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