

PMP项目管理

《第四章 项目整合管理下》



考试占比和考试形式



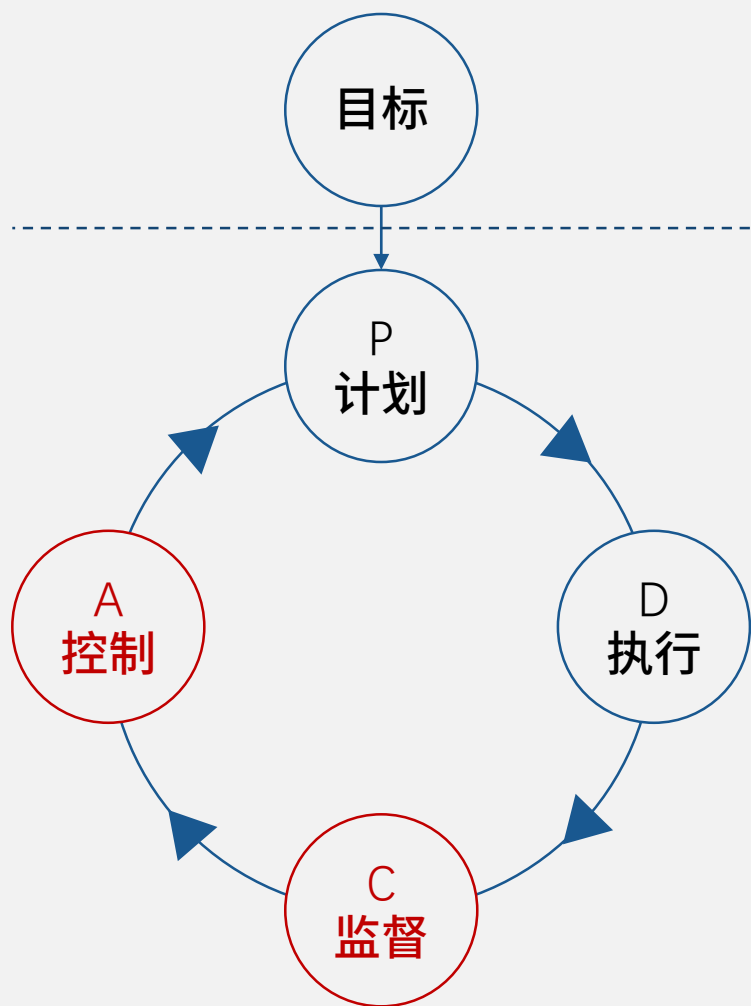
章节	占比
前三章	1%
第四章整合	10%
第五章范围	2%
第六章进度	2%
第七章成本	2%
第八章质量	2%
第九章资源	9%
第十章沟通	8%
第十一章风险	3%
第十二章采购	2%
第十三章相关方	9%
敏捷相关知识	42%



4.5 监控项目工作



监控项目工作



监督是贯穿于整个项目的项目管理活动之一，包括**收集、测量和分析测量结果**，以及**预测趋势**，以便推动过程改进。

持续的**监督**使项目管理团队能洞察项目的健康状况，并识别须特别关注的任何方面。

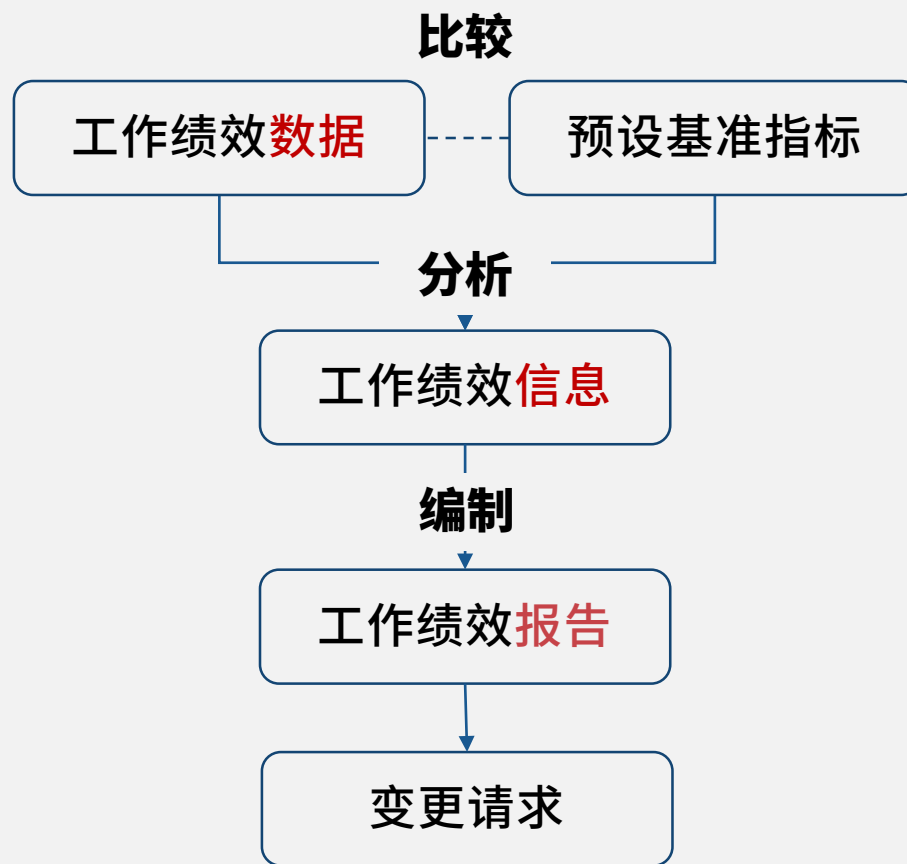
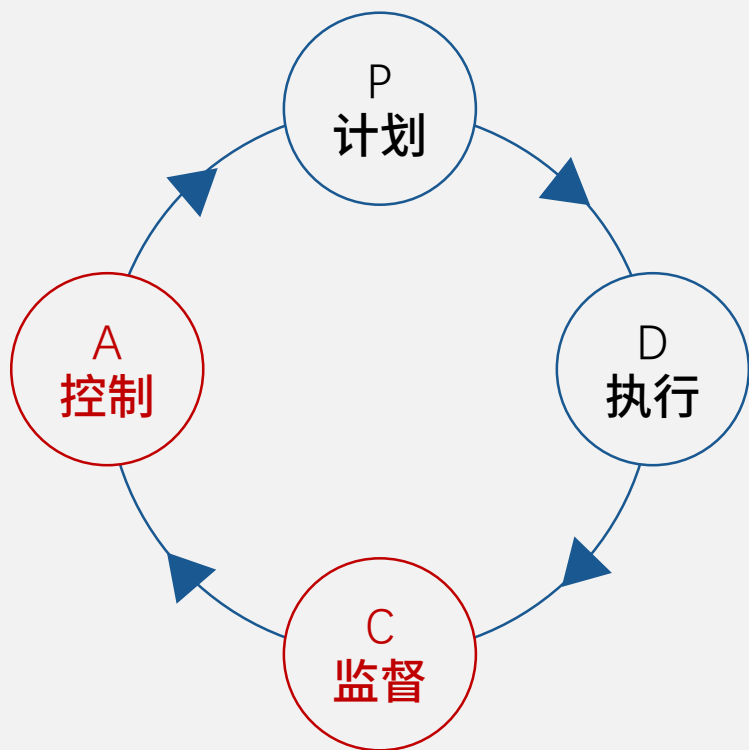
控制包括制定**纠正或预防措施或重新规划**，并跟踪行动计划的实施过程，以确保它们能有效解决问题。



监控项目工作



考点：监控过程中的文件★★★





监控项目工作



输入	工具与技术	输出
<ol style="list-style-type: none">1. 项目管理计划 (任何组件)2. 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)3. 工作绩效信息4. 协议5. 事业环境因素6. 组织过程资产	<ol style="list-style-type: none">1. 专家判断2. 数据分析 (备选方案分析、成本效益分析、挣值分析、根本原因分析、趋势分析、偏差分析)3. 决策4. 会议	<ol style="list-style-type: none">1. 工作绩效报告2. 变更请求3. 项目管理计划更新 (任何组件)4. 项目文件更新 (成本预测、问题日志、经验教训登记册、风险登记册、进度预测)

- 监控项目工作——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。



监控项目工作



工作绩效数据	工作绩效数据是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 。数据通常是 最低层次的细节 ，将交由其他过程从中提炼出信息。在工作执行过程中收集数据，再交由控制过程做进一步分析。
工作绩效信息	在工作执行过程中收集工作绩效数据，再交由控制过程做进一步分析。将 工作绩效数据 与项目管理 计划组件 、 项目文件 和其他 项目变量比较 之后生成 工作绩效信息 。通过这种比较可以了解项目的执行情况。
工作绩效报告	工作绩效信息可以用实体或电子形式加以 合并、记录和分发 。基于工作绩效信息，以实体或电子形式 编制工作绩效报告 ，以制定决策、采取行动或引起关注。根据项目沟通管理计划，通过沟通过程向项目相关方发送工作绩效报告。



监控项目工作



项目经理已经完成一个项目主要可交付成果的批准流程，项目经理现在需要为关键相关方编写产品质量和项目绩效的相关报告。项目经理应该使用什么来编写这份报告？（）

- A 质量测量指标和项目可交付成果
- B 质量检查报告和教训教训知识库
- C 质量控制测量结果和工作绩效信息
- D 数据分析和工作绩效数据



监控项目工作



【解题关键】：基于工作绩效信息，以实体或电子形式编制工作绩效报告

项目经理已经完成一个项目主要可交付成果的批准流程，项目经理现在需要为关键相关方编写产品质量和项目绩效的相关报告。项目经理应该使用什么来编写这份报告？（）

- A 质量测量指标和项目可交付成果
- B 质量检查报告和教训知识库
- C 质量控制测量结果和工作绩效信息**
- D 数据分析和工作绩效数据



监控项目工作

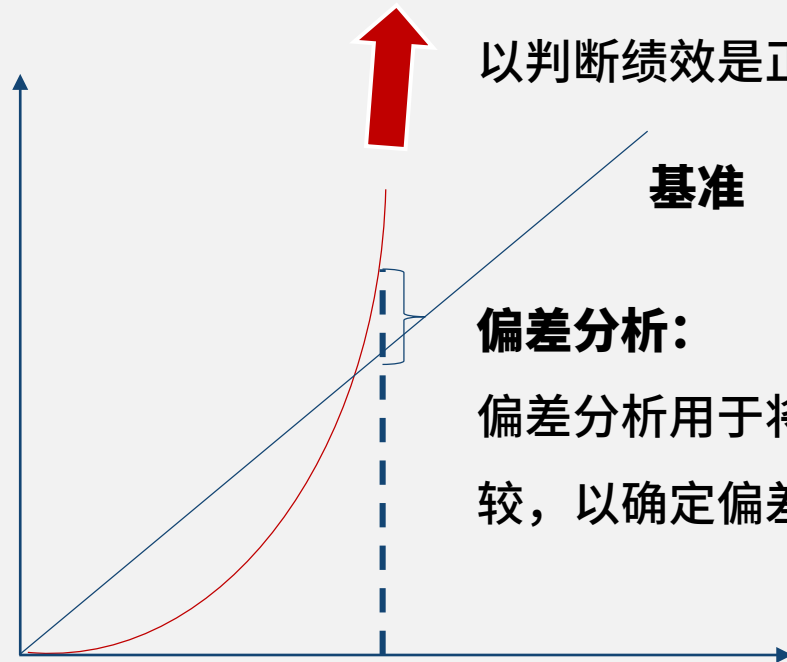


考点：监控过程使用的工具★ ★

- 备选方案分析
- 成本效益分析
- 挣值分析
- **趋势分析**
- **偏差分析**
- **根本原因分析**

趋势分析：

旨在审查项目绩效随时间的变化情况，以判断绩效是正在改善还是正在恶化。



偏差分析：

偏差分析用于将基准与实际结果进行比较，以确定偏差是否处于临界值区间内



监控项目工作



考点：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**。变更请求可能导致需要收集和记录新的需求。变更可能会影响项目管理计划、项目文件或产品可交付成果。应该通过实施整体变更控制过程对变更请求进行审查和处理。

变更可能包括（但不限于）：

- **缺陷补救** 为了**修正**不一致产品或产品组件而进行的有目的的活动。
- **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。



监控项目工作



项目经理正在管理一个为期一年的项目，发起人对项目的进度非常关注，在项目结束前的一个月，一名团队成员告知项目经理，发现了一个质量问题，解决该问题需要多花费一周的时间，项目经理应该做什么？

- A 更新进度计划，并发送至相关方
- B 在风险登记册中记录这项延迟,并与发起人沟通该问题
- C 制定应对计划以尽量减少影响,并与项目发起人开会讨论该问题
- D 请经验丰富的专家与项目发起人讨论该问题



监控项目工作



【解题关键】：识别问题的主要原因并制定应对措施，降低对项目的影响

项目经理正在管理一个为期一年的项目，发起人对项目的进度非常关注，在项目结束前的一个月，一名团队成员告知项目经理，**发现了一个质量问题，解决该问题需要多花费一周的时间**，项目经理应该做什么？

- A 更新进度计划，并发送至相关方
- B 在风险登记册中记录这项延迟,并与发起人沟通该问题
- C 制定应对计划以尽量减少影响,并与项目发起人开会讨论该问题**
- D 请经验丰富的专家与项目发起人讨论该问题



监控项目工作



项目经理组织一个笔记本外壳生产项目，在项目的执行过程中，项目经理发现，笔记本外壳的抗压性不合格，需要对外壳生产进行返工，导致了项目进度和成本都受到影响。项目经理应该怎么做？

- A 执行根本原因分析，确定抗压性不合格的原因
- B 更新项目进度计划，并告知相关方
- C 提交变更请求修改可交付成果的范围
- D 上报发起人来解决此问题



监控项目工作



考点：根本原因分析

【解题关键】：识别问题的主要原因并消除问题

项目经理组织一个笔记本外壳生产项目，在项目的执行过程中，项目经理发现，笔记本外壳的抗压性不合格，需要对外壳生产进行返工，导致了项目进度和成本都受到影响。项目经理应该怎么做？

- A 执行根本原因分析，确定抗压性不合格的原因
- B 更新项目进度计划，并告知相关方
- C 提交变更请求修改可交付成果的范围
- D 上报发起人来解决此问题



监控项目工作



4.5 监控项目工作

工具

偏差分析

目标绩效与实际绩效之间的差异

趋势分析

基于以往绩效，预测项目后期可能出现的问题

备选方案分析

选择解决偏差的方案

成本效益分析

确定最节约成本的纠正措施

根本原因分析

识别问题的主要原因并消除问题

输出

工作绩效报告

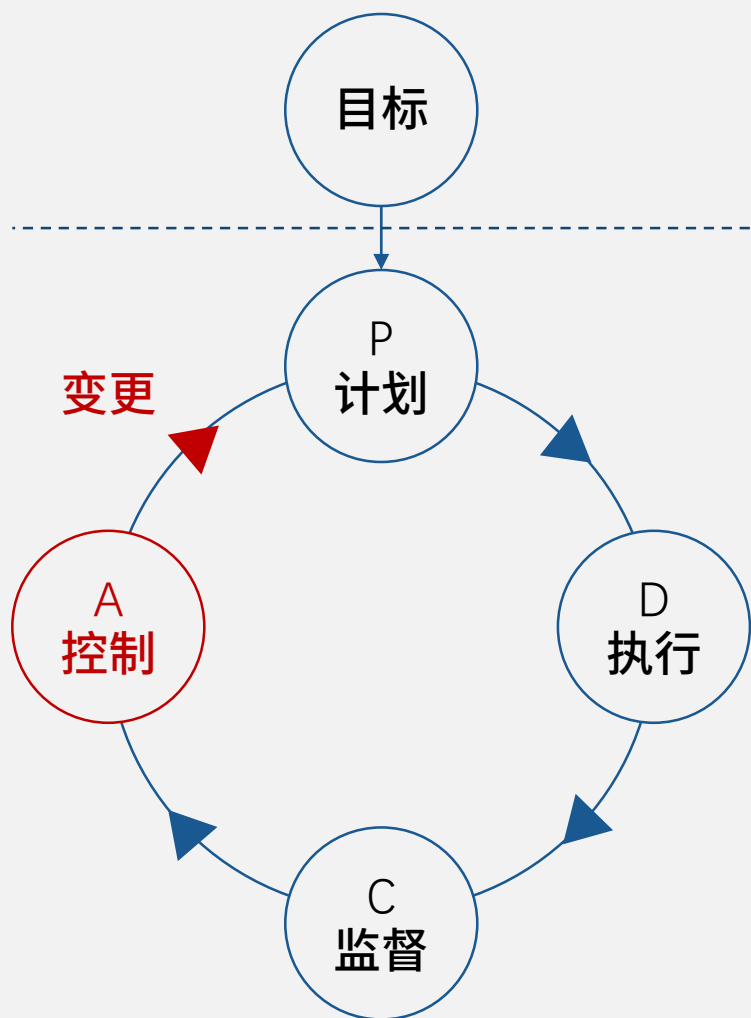
工作绩效数据，信息，报告三者对比



4.6 实施整体变更控制



实施整体变更控制



实施整体变更控制是审查所有变更请求、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。

如果不考虑变更对整体项目目标或计划的影响就开展变更，往往会**加剧整体项目风险**。本过程需要在整个项目期间开展。



实施整体变更控制

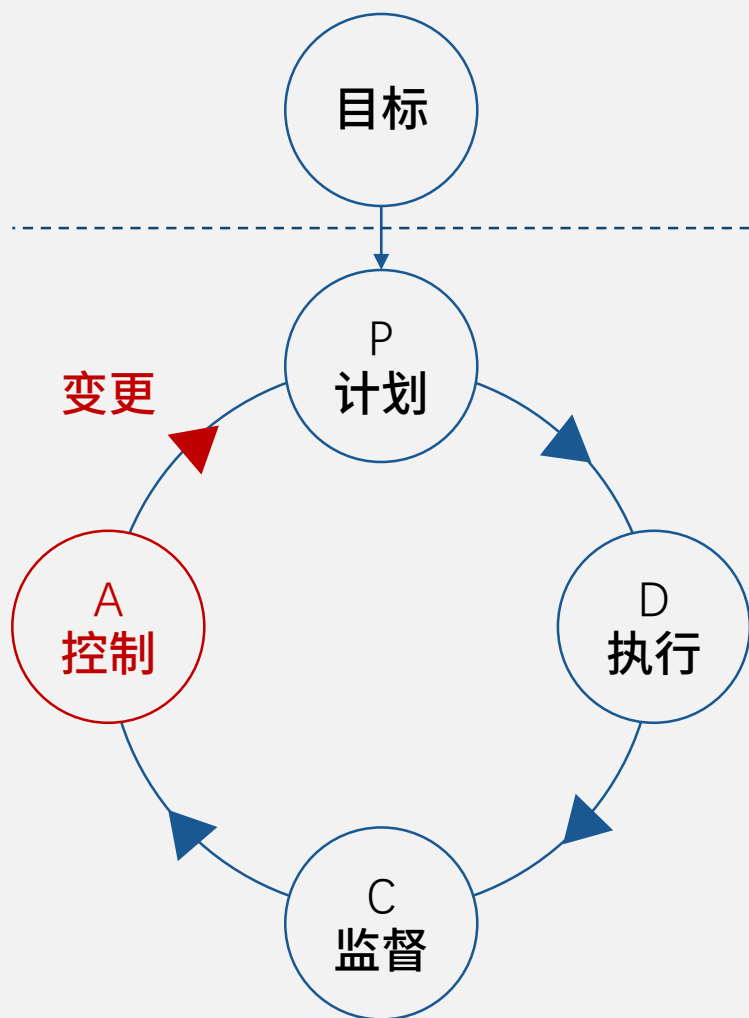


输入	工具与技术	输出
<ol style="list-style-type: none">1. 项目管理计划 (变更管理计划、配置管理计划、范围基准、进度基准、成本基准)2.项目文件 (估算依据、需求跟踪矩阵、风险报告)3. 工作绩效报告4. 变更请求5. 事业环境因素6. 组织过程资产	<ol style="list-style-type: none">1. 专家判断2. 变更控制工具3. 数据分析 (备选方案分析、成本效益分析)4.决策 (投票、独裁型决策制定、多标准决策分析)5. 会议	<ol style="list-style-type: none">1. 批准的变更请求2. 项目管理计划更新 (任何组件)3. 项目文件更新 (变更日志)

- 实施整体变更控制——审查所有变更请求，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。该过程贯穿项目始终。



实施整体变更控制



实施整体变更控制过程贯穿项目始终，项目经理对此承担最终责任。

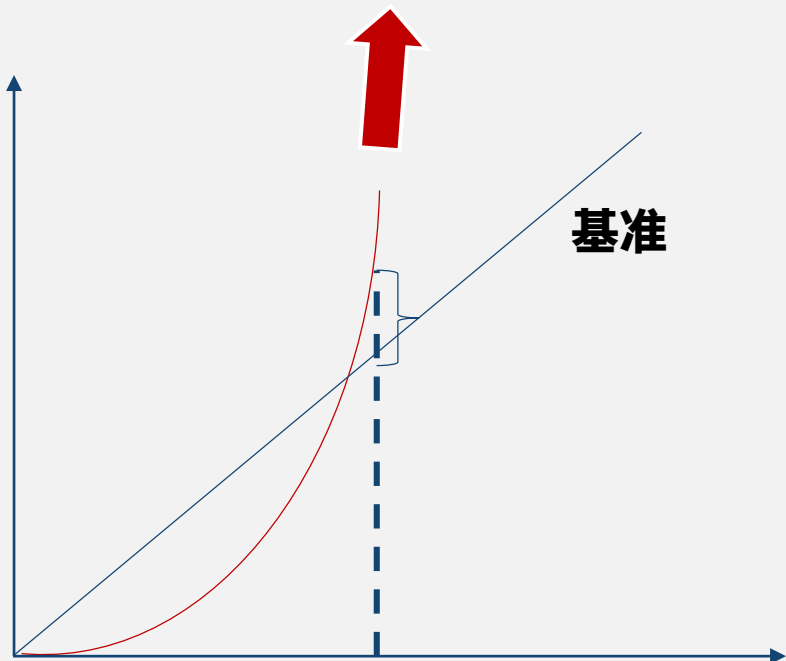
变更请求可能影响项目范围、产品范围以及**任一**项目管理计划组件或任一项目文件；

在整个项目生命周期的**任何时间**；

参与项目的**任何相关方**都可以提出**变更请求**。



实施整体变更控制



在基准确定之前，变更无需正式受控于实施整体变更控制过程。一旦**确定了项目基准**，就必须通过本过程来处理变更请求。

尽管也可以口头提出，但所有变更请求都**必须以书面形式记录**，并纳入变更管理和（或）配置管理系统中。



监控项目工作



项目经理发现，团队成员经常擅自添加项目相关方的需求，开展了许多额外的工作，这已经偏离了项目基准。项目经理担心长此以往，项目将会提前终止。项目经理应该怎么做？

- A.拒绝任何变更范围的请求
- B.与相关方沟通需求的内容
- C.上报至发起人，以获得帮助
- D.实施严格和正式的变更控制过程



监控项目工作



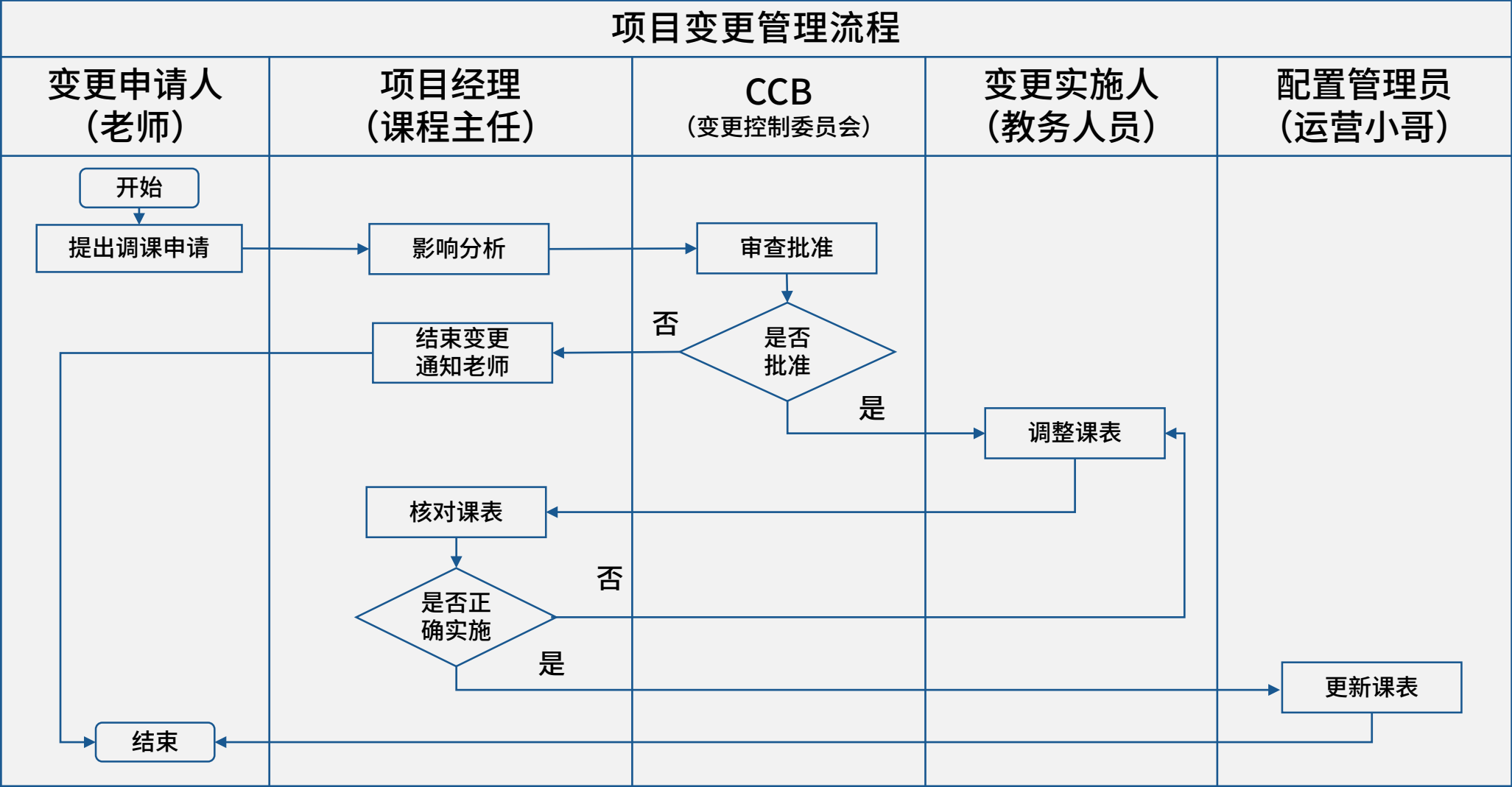
【解题关键】：有变更，走流程，要遵循严格的变更控制流程

项目经理发现，**团队成员经常擅自添加项目相关方的需求，开展了许多额外的工作**，这已经偏离了项目基准。项目经理担心长此以往，项目将会提前终止。项目经理应该怎么做？

- A. 拒绝任何变更范围的请求
- B. 与相关方沟通需求的内容
- C. 上报至发起人，以获得帮助
- D. 实施严格和正式的变更控制过程**



实施整体变更控制



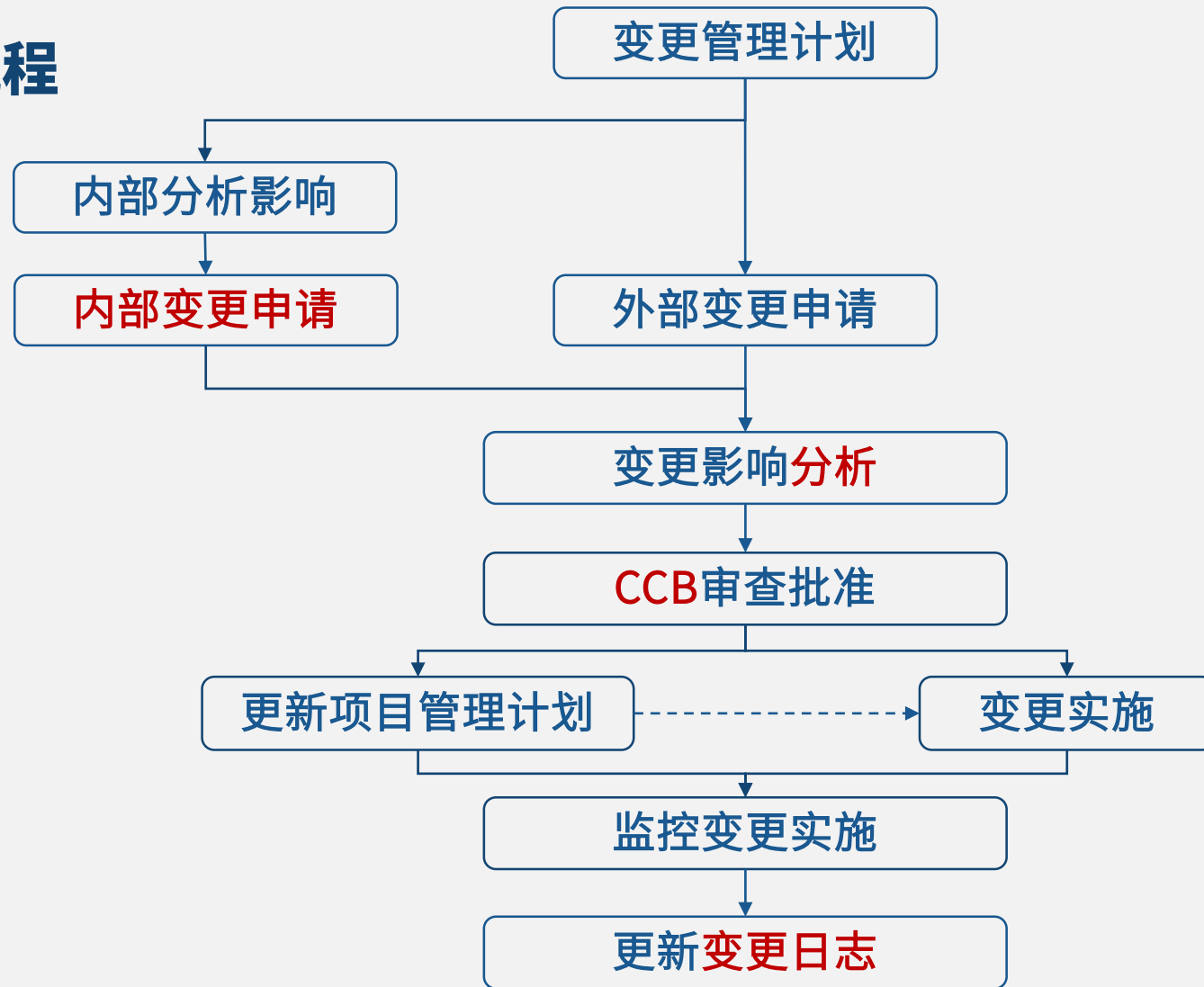


实施整体变更控制



知识点：变更流程

实施整体变更控制流程



补变更流程



实施整体变更控制



考点：变更的不同状态处理

变更**一旦批准**怎么做？---**更新计划、变更日志，再执行**

变更**一旦拒绝**怎么做？---**更新变更日志**

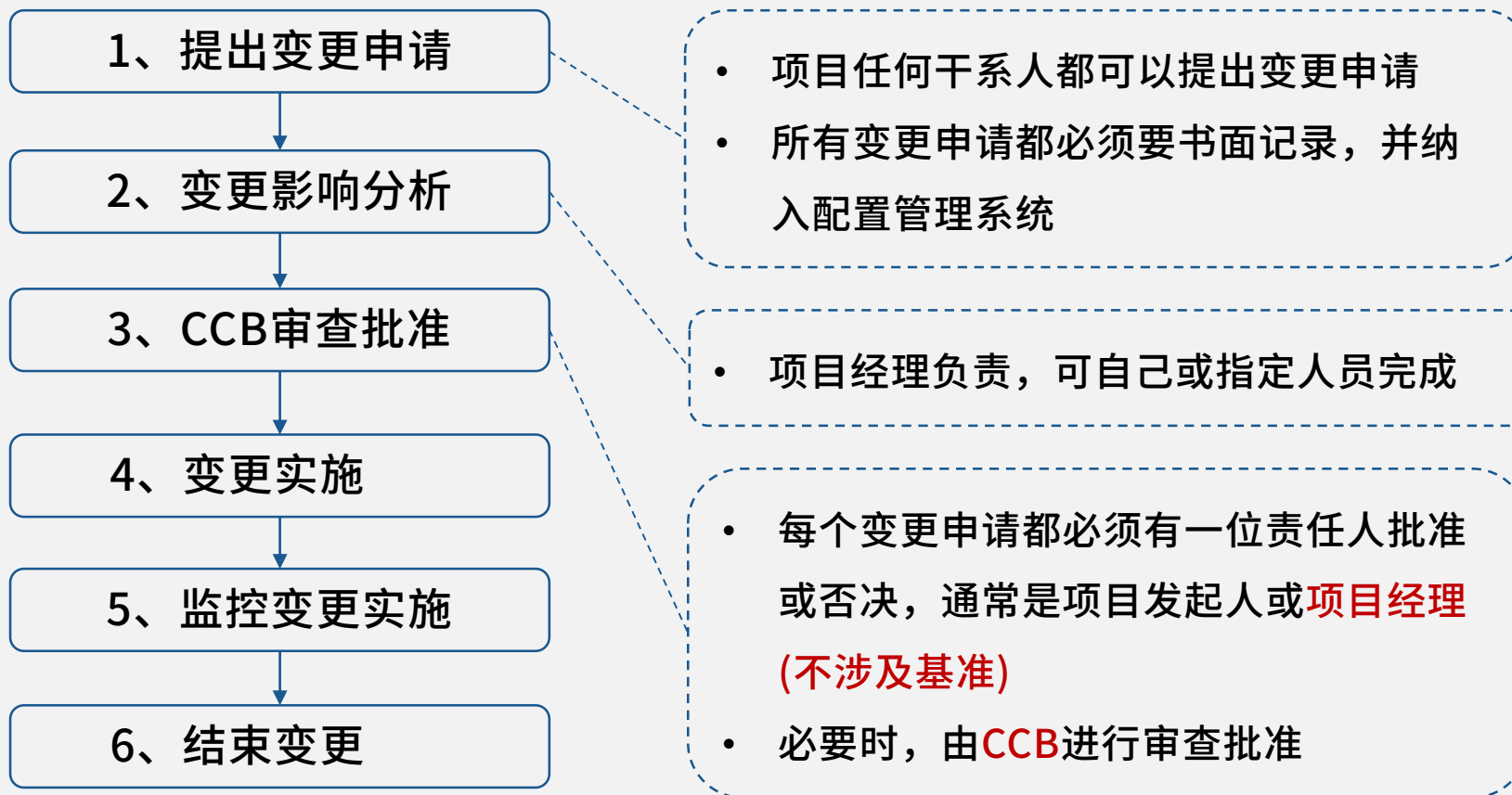
没走变更流程就实施了变更怎么做？---**补变更流程**



实施整体变更控制



有变更，走流程

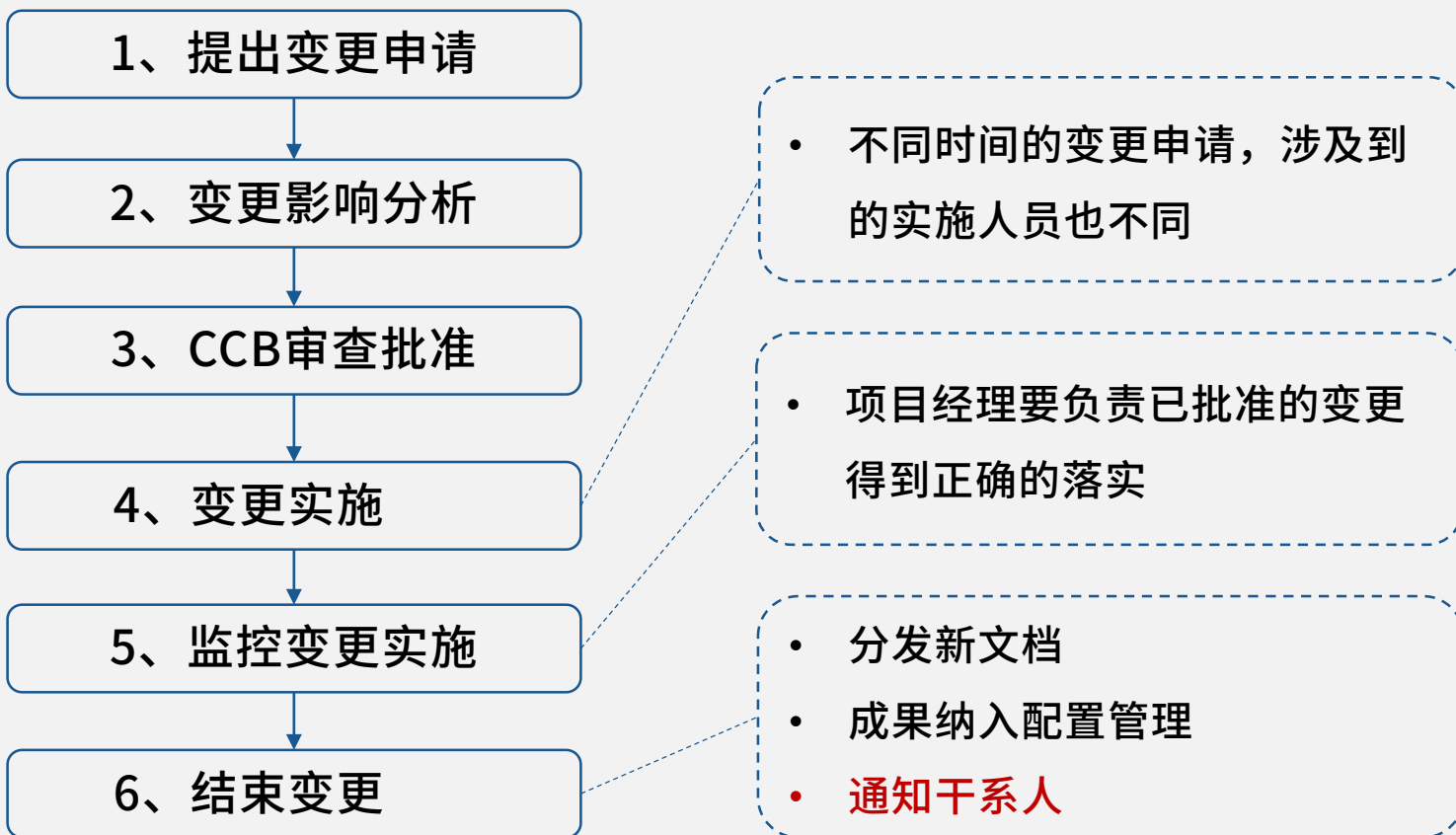




实施整体变更控制



有变更，走流程





实施整体变更控制



难点1：区分**变更管理计划**和**整体变更控制流程**；

难点2：涉及**范围、进度、成本基准**的**补救、纠正和预防措施**，都需要走变更流程；注意，“**镀金**”也算是变更。

难点3：若**不涉及基准**的变化，则项目经理可以自行批准。（题中极少）

难点4：如果是**团队成员提出**的变更申请，团队内先分析可行性，再提交申请；如果是，**外部（客户、发起人、职能部门）提出**的，先提申请，再分析。

难点5：CCB已经批准，仍然有**相关方有异议**——以执行CCB指令为原则。

难点6：答案中有变更流程各个环节和“**实施整体变更控制流程**”的，优先选择“实施整体流程”。

难点7：无论变更是否被批准，是否被成功实施，都应该记录进入“**变更日志**”。



监控项目工作



团队成员在执行项目任务期间发现，公司的网络系统时常会出现信息识别速度很慢的情况。因此该团队成员建议能够使用更高等级的网络处理器以加快信息流动并推动项目进展。项目经理应该借助以下哪项文件来实施该项建议？

- A.进度管理计划
- B.相关方参与计划
- C.变更管理计划
- D.风险管理计划



监控项目工作



【解题关键】：变更的实施需要遵循变更管理计划

团队成员在执行项目任务期间发现，公司的网络系统时常会出现信息识别速度很慢的情况。因此该团队成员**建议能够使用更高等级的网络处理器以加快信息流动并推动项目进展**。项目经理应该**借助以下哪项文件来实施该项建议**？

- A.进度管理计划
- B.相关方参与计划
- C.变更管理计划**
- D.风险管理计划



监控项目工作



在项目的实行过程中，客户提出了新的需求，该项需求涉及到项目基准的变更，经过项目团队的讨论，认为该项需求是有必要实施的，如果确认实施该项需求，项目经理应该怎么做？

- A 提交变更请求，获得变更控制委员会的批准
- B 与客户协商实施该项需求的相应措施
- C 上报发起人寻求帮助
- D 与团队成员分析后实施相应的策略以满足新需求



监控项目工作



【解题关键】：有变更，走流程，要先提交变更请求；涉及基准的变更需要经过CCB审批

在项目的实行过程中，客户提出了新的需求，该项需求涉及到项目基准的变更，经过项目团队的讨论，认为该项需求是有必要实施的，如果确认实施该项需求，项目经理应该怎么做？

- A 提交变更请求，获得变更控制委员会的批准
- B 与客户协商实施该项需求的相应措施
- C 上报发起人寻求帮助
- D 与团队成员分析后实施相应的策略以满足新需求



监控项目工作



一IT公司的项目经理正在管理一个停车管理系统的研发，项目执行过程中，一名团队成员发现如果在该系统中增加配置功能，则会减少后期运营的很多工作量。项目经理应该怎么做？

- A.提交变更请求
- B.评估该变更的可行性，确定对项目的影响
- C.与运营负责人讨论，是否确定增加该配置功能
- D.把该功能纳入项目管理计划中



监控项目工作



【解题关键】：团队内部成员：先分析影响，再提交变更请求

一IT公司的项目经理正在管理一个停车管理系统的研发，项目执行过程中，**一名团队成员发现如果在该系统中增加配置功能，则会减少后期运营的很多工作量。**项目经理应该怎么做？

- A.提交变更请求
- B.评估该变更的可行性，确定对项目的影响**
- C.与运营负责人讨论，是否确定增加该配置功能
- D.把该功能纳入项目管理计划中



监控项目工作



项目相关方提出了一项变更请求。分析了该变更请求的影响后，CCB认为该变更会增加巨大的额外成本，对变更请求不予通过。项目经理首先应该更新什么？

- A. 成本基准
- B. 经验教训登记册
- C. 变更管理计划
- D. 变更日志



监控项目工作



【解题关键】：变更被拒绝后，也要更新变更日志

项目相关方提出了一项变更请求。分析了该变更请求的影响后，CCB认为该变更会增加巨大的额外成本，对变更请求不予通过。项目经理首先应该更新什么？

- A. 成本基准
- B. 经验教训登记册
- C. 变更管理计划
- D. 变更日志



实施整体变更控制



4.6 实施整体变更控制

变更的依据

变更管理计划

批准变更的权限

不涉及基准的变更

项目经理

涉及基准的变更

CCB

变更的流程

团队内部相关方提出变更请求

先分析影响

团队外部相关方移除变更请求

先提出变更请求

已执行的变更未走流程，需要补流程

变更日志

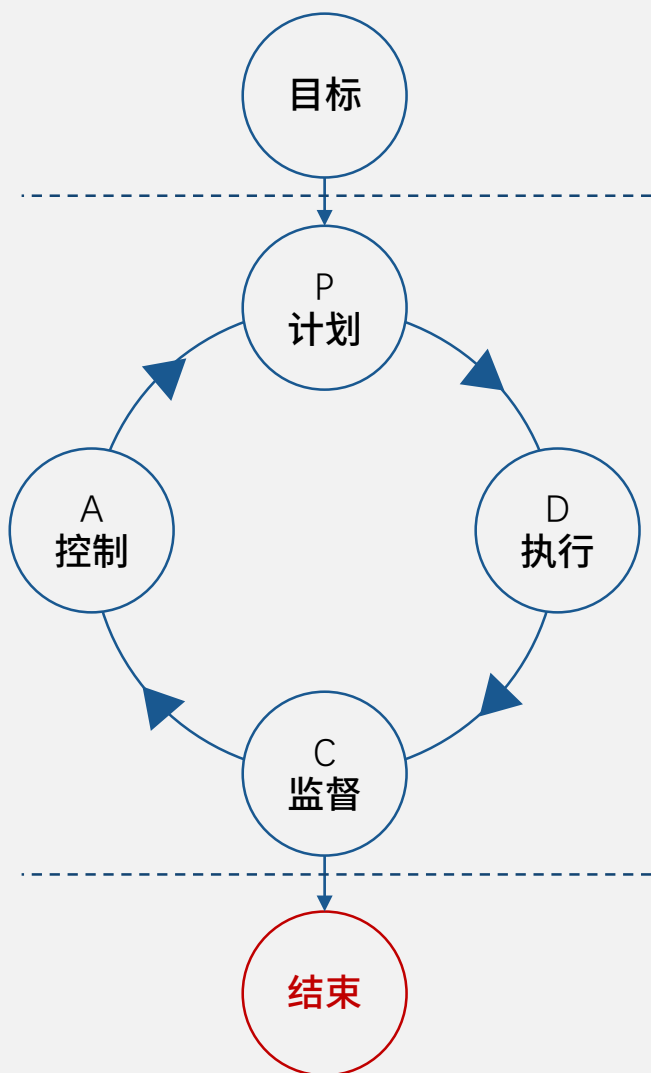
所有变更信息及结果（执行或拒绝）均应记录在变更日志中



4.7 结束项目或阶段



结束项目或阶段



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。本过程的主要作用是：

- ①存档项目或阶段信息；
- ②完成计划的工作；
- ③释放组织团队资源以展开新的工作。

它仅开展一次或仅在项目的预定义点开展。



结束项目或阶段



输入	工具与技术	输出
<ol style="list-style-type: none">1. 项目章程2. 项目管理计划（所有组件）3. 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. 验收的可交付成果5. 商业文件 （商业论证、效益管理计划）6. 协议7. 采购文档8. 组织过程资产	<ol style="list-style-type: none">1. 专家判断2. 数据分析 （文件分析、回归分析、趋势分析、偏差分析）3. 会议	<ol style="list-style-type: none">1. 项目文件更新 （经验教训登记册）2. 最终产品、服务或成果移交3. 最终报告4. 组织过程资产更新

- 结束项目或阶段——终结项目、阶段或合同的所有活动的过程。



结束项目或阶段



项目经理承接了一个道路施工项目，由于施工期间需要封闭施工，于是项目分几期进行，每一期完成2公里的修建工作，第一期所有范围已经按时完成，并且成本符合，并且已经获得客户的验收，项目经理接下来应该做什么？

- A.执行质量审计
- B.请求项目组合经理批准
- C.开始规划项目的下一期工程
- D.执行本期工程的行政收尾



结束项目或阶段



【解题关键】：已经通过验收，接下来就要进行收尾工作

项目经理承接了一个道路施工项目，由于施工期间需要封闭施工，于是项目分几期进行，每一期完成2公里的修建工作，第一期所有范围已经按时完成，并且成本符合，**并且已经获得客户的验收**，项目经理**接下来应该**做什么？

- A. 执行质量审计
- B. 请求项目组合经理批准
- C. 开始规划项目的下一期工程
- D. 执行本期工程的行政收尾**



结束项目或阶段



结束工作	组织过程资产更新
最终产品、服务或成果验收	项目或阶段收尾文件
移交给运营或下一阶段	运营和支持文件
项目文件形成最终版 (总结经验教训)	项目文件 (含经验教训登记册)
关闭合同协议（供应商）	
最终报告	最终报告
提前终止	正式收尾文件中说明终止原因
释放资源	



结束项目或阶段



考点：通过最终产品、服务或成果验收★★★★

- 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；
- 测量相关方的满意程度。
- 验收的可交付成果可包括批准的**产品规范、交货收据和工作绩效文件**。对于分阶段实施的项目或提前取消的项目，还可能包括部分完成或中间的可交付成果。



结束项目或阶段



在将新产品转移给运营团队的项目收尾会议期间，团队注意到还有三个未处理的可交付成果。

项目经理应该做什么？

- A 在结束项目之前完成这三个可交付成果。
- B 删除这三个可交付成果并结束该项目。
- C 要求运营团队在没有这三个可交付成果的情况下接受该产品。
- D 影响运营团队完成三个未处理的可交付成果。



结束项目或阶段



考点：通过最终产品、服务或成果验收

【解题关键】：确保可交付成果已交付给客户并得到正式验收，才能正式结束项目

在将新产品转移给运营团队的**项目收尾会议期间**，团队注意到还有**三个未处理的可交付成果**。
项目经理应该做什么？

- A 在结束项目之前完成这三个可交付成果。
- B 删除这三个可交付成果并结束该项目。
- C 要求运营团队在没有这三个可交付成果的情况下接受该产品。
- D 影响运营团队完成三个未处理的可交付成果。



结束项目或阶段



考点：产品移交★★

项目交付的产品、服务或成果可**转交**给另一团队或组织，并由其在整个生命周期中进行**运营、维护和支持**。

本输出所指的正是把项目交付的最终产品、服务或成果（对于阶段收尾，则是所在阶段的中间产品、服务或成果）从一个团队转交到另一个团队。



结束项目或阶段



作为项目经理，你为一家食品公司研发了一个流水线生产的机器，该项目已经完成，并通过了所有的验收。然而验收完成一个月后，客户表示有一部分预期功能没有实现，通过调查，你发现是运维人员不会操作机器导致的。请问你接下来应该怎么办？

- A. 重新召集项目团队，评估客户诉求的根本原因并纠正产品的功能；
- B. 重新审查项目的收尾文件，确保项目按照合同要求完成了知识转移工作，并得到客户的确认；
- C. 将客户的问题形成报告，与高级管理层反映以获得他们的支持；
- D. 回顾项目的风险管理计划，看有没有应对措施。



结束项目或阶段



【解题关键】：收尾流程：1移交成果、2财务收尾、3满意度调查、4经验教训登记册、5文件更新（组织过程资产更新）、6最终报告、7文件归档、8庆功会、9解散团队

作为项目经理，你为一家食品公司研发了一个流水线生产的机器，该项目已经完成，并通过了所有的验收。然而验收完成一个月后，客户表示有一部分预期功能没有实现，通过调查，你发现是运维人员不会操作机器导致的。请问你接下来应该怎么办？

- A. 重新召集项目团队，评估客户诉求的根本原因并纠正产品的功能；
- B. 重新审查项目的收尾文件，确保项目按照合同要求完成了知识转移工作，并得到客户的确认；
- C. 将客户的问题形成报告，与高级管理层反映以获得他们的支持；
- D. 回顾项目的风险管理计划，看有没有应对措施。



结束项目或阶段



考点：关闭合同协议（供应商）

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。



结束项目或阶段



在正式结束项目之前，项目经理审查了所有相关项目文件。并根据合同向第三方供应商支付现金。供应商未能接受付款，而是请求更多资金。项目经理下一步应该做什么？

- A 将风险添加到风险登记册中并联系供应商。
- B 遵循变更控制程序来变更供应商。
- C 将供应商的请求升级上报给项目发起人。
- D 让采购团队参与解决供应商请求。



结束项目或阶段



【解题关键】： 关闭合同协议，要依据合同解决

在正式结束项目之前，项目经理审查了所有相关项目文件。并根据合同向第三方供应商支付现金。供应商未能接受付款，而是请求更多资金。项目经理下一步应该做什么？

- A 将风险添加到风险登记册中并联系供应商。
- B 遵循变更控制程序来变更供应商。
- C 将供应商的请求升级上报给项目发起人。
- D 让采购团队参与解决供应商请求。



结束项目或阶段



考点：项目文件（最终版）★

可在本过程更新**所有项目文件**，并标记为**最终版本**。

特别值得注意的是，**经验教训登记册**的最终版本要包含阶段或项目收尾的最终信息。

最终版本的经验教训登记册可包含关于以下事项的信息：

- 效益管理
- 商业论证的准确性
- 项目和开发生命周期
- 风险和问题管理
- 相关方参与
- 以及其他项目管理过程。



结束项目或阶段



考点：编写最终报告

用**最终报告**总结项目**绩效**，其中可包含诸如以下信息：

- 项目或阶段的**概述**；
- **范围、质量、成本、进度**结果；
- 关于项目过程中发生的**风险或问题**及其解决情况的概述。
- 最终产品、服务或成果的**确认信息**的总结。
- 关于最终产品、服务或成果如何满足商业计划所述**业务需求**的概述。



结束项目或阶段



考点：提前终止

如果项目在完工前就提前终止，结束项目或阶段过程还需要制定程序，来调查和记录提前终止的原因。并把该项目的已完成和未完成的可交付成果移交他人。



结束项目或阶段



在工艺研发项目的中后期，项目工作的范围、质量、进度、成本都符合计划，一个月后，项目可以进行验收。此时，发起人识别到与法律法规相关的制约因素，考虑到相关风险过高，希赛的高级管理层商议后决定取消该项目。项目经理下一步应该做什么？

- A. 停止项目工作，接手新项目
- B. 继续执行，因为项目所剩工作不多
- C. 释放资源以用于其他项目
- D. 记录取消的原因，开始收尾工作



结束项目或阶段



【解题关键】：提前终止，需要调查提前终止的原因记录经验，同样需要完成收尾工作

在工艺研发项目的中后期，项目工作的范围、质量、进度、成本都符合计划，一个月后，项目可以进行验收。此时，发起人识别到与法律法规相关的制约因素，考虑到相关风险过高，希赛的高级管理层商议后决定取消该项目。项目经理下一步应该做什么？

- A. 停止项目工作，接手新项目
- B. 继续执行，因为项目所剩工作不多
- C. 释放资源以用于其他项目
- D. 记录取消的原因，开始收尾工作



结束项目或阶段



考点：释放资源

一切结束后，关闭项目账户，
重新分配人员；重新分配项目设施、设备和其他资源。



结束项目或阶段



4.7结束项目或阶段

变更的截止时间点。一旦验收，就不再进行变更
除非本该做的没做，或者是产品质量问题

行政收尾和合同收尾。每个项目的阶段都要进行行政收尾
合同收尾只针对合同，且进行一次，一般在行政收尾之前

提前终止。需要调查提前终止的原因

收尾事件主要顺序。

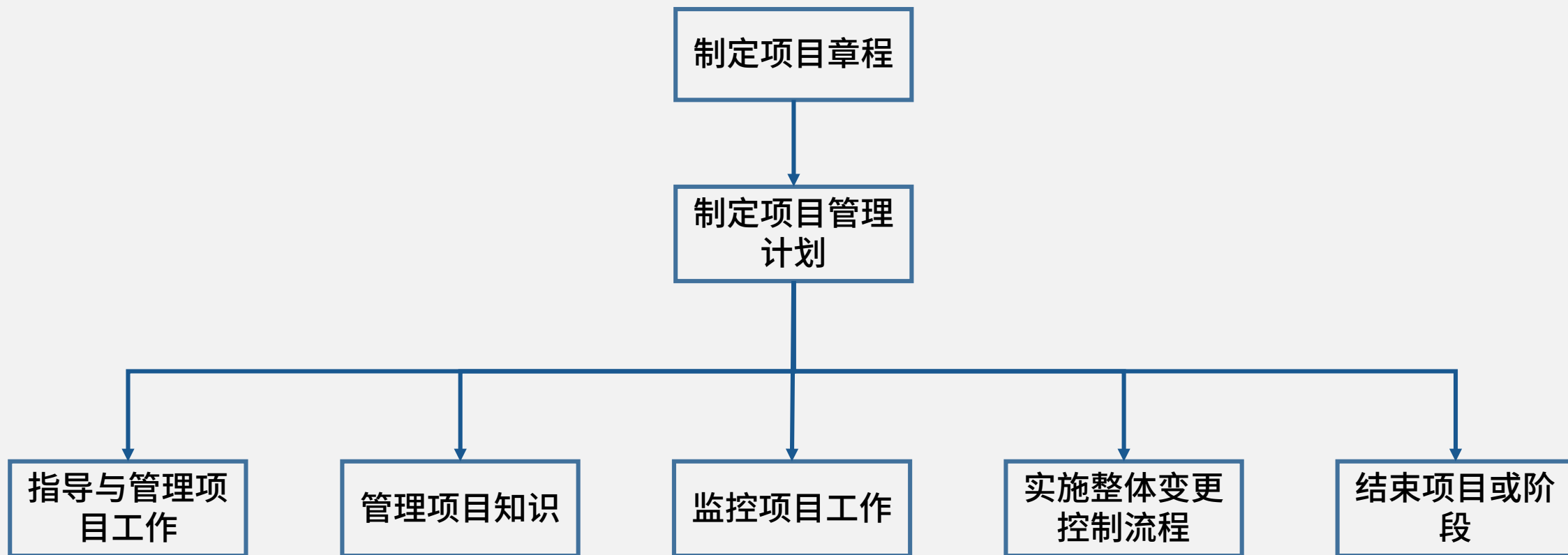
- 1、移交成果
- 2、财务收尾
- 3、满意度调查
- 4、更新经验教训登记册
- 5、组织过程资产更新
- 6、最终报告。最终报告的内容
- 7、文件归档
- 8、庆功会
- 9、解散团队



本章小结



项目整合管理过程间联系





制定项目章程



4.1制定项目章程

输入

企业与组织

商业文件

确保项目章程、项目管理计划和效益管理计划在整个项目生命周期内始终保持一致

协议

协议用于定义启动项目的初衷

工具技术

头脑风暴

创新，创意的内容

焦点小组

召集预定的相关方或者专家开会，获得更多期望

访谈

一对一或者一对多获取高层级需求，有助于获取机密信息

冲突管理

相关方出现冲突，解决冲突使用

引导

引导相关方达成一致

会议管理

会议

开会并获得一致意见

输出

项目章程

作用

正式批准项目成立，并授权项目经理使用组织资源。项目经理上任必须要有的文件。

内容

初期、初始、早期、原始、启动阶段；
高层级、主要、总体、管理层

假设日志

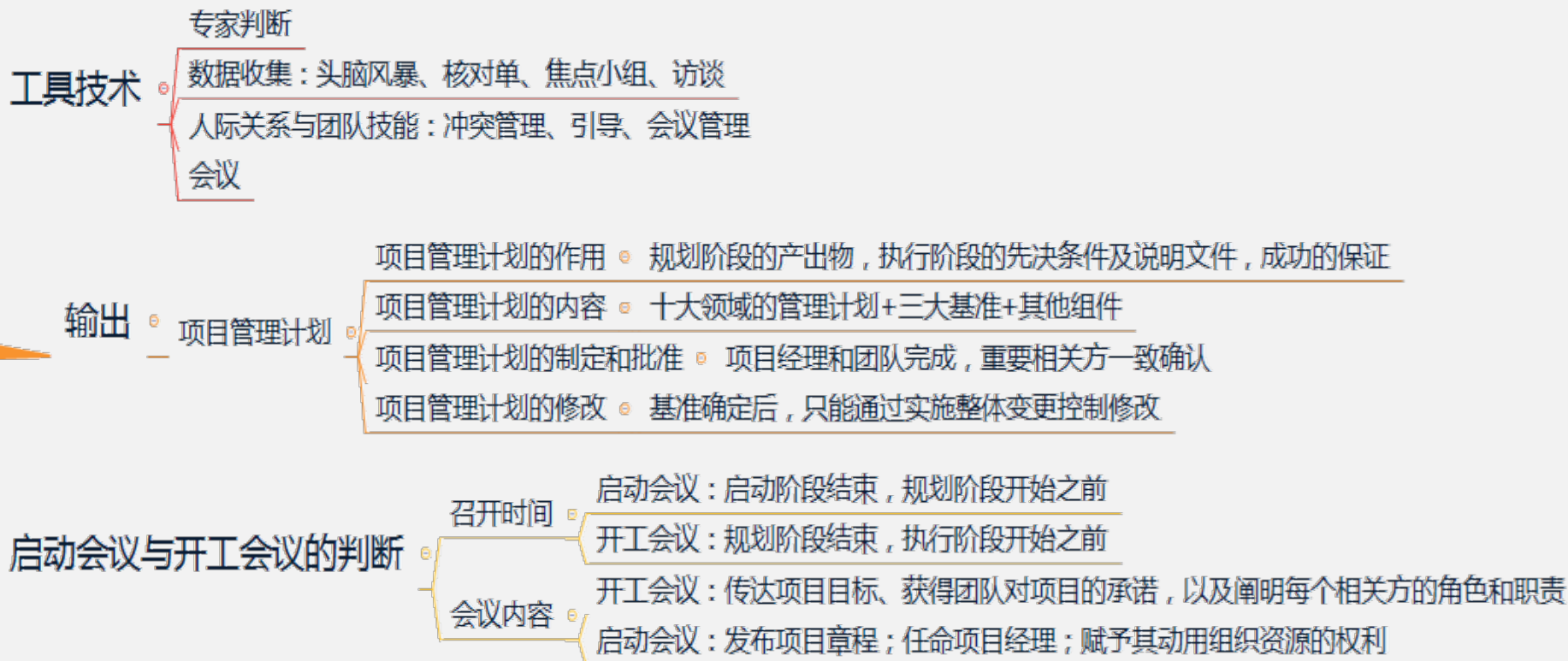
假设条件与制约因素



制定项目管理计划



4.2制定项目管理计划





指导与管理项目工作



4.3指导 与管理 项目工 作

输入

项目文件

批准的变更请求

批准的变更请求要执行需要在此过程来进行

输出

可交付成果

执行首次输出可交付成果，但并不是直接交付，需要经过控制质量和确认范围，最后才是验收之后交付

变更请求

四种变更请求的区别和选择

工作绩效数据

掌握工作绩效数据/工作绩效信息/工作绩效报告三者之间的联系和区别，在何时得到

问题日志

问题的处理流程



4.4 管理项目知识

显性知识vs 隐性知识

显性知识：图片、文字、文件（易编撰）

隐性知识：信念、洞察力、经验、诀窍

输出—经验 教训登记册

作用

避免其他项目，再次发生

更新时间

整个项目生命周期中

环境要求

开放信任的环境



监控项目工作



4.5 监控项目工作

工具

偏差分析

目标绩效与实际绩效之间的差异

趋势分析

基于以往绩效，预测项目后期可能出现的问题

备选方案分析

选择解决偏差的方案

成本效益分析

确定最节约成本的纠正措施

根本原因分析

识别问题的主要原因并消除问题

输出

工作绩效报告

工作绩效数据，信息，报告三者对比



实施整体变更控制



4.6 实施整体变更控制

变更的依据

变更管理计划

批准变更的权限

不涉及基准的变更

项目经理

涉及基准的变更

CCB

变更的流程

团队内部相关方提出变更请求

先分析影响

团队外部相关方移除变更请求

先提出变更请求

已执行的变更未走流程，需要补流程

变更日志

所有变更信息及结果（执行或拒绝）均应记录在变更日志中



结束项目或阶段



4.7结束项目或阶段

变更的截止时间点 ◦ 一旦验收，就不再进行变更
除非本该做的没做，或者是产品质量问题

行政收尾和合同收尾 ◦ 每个项目的阶段都要进行行政收尾
合同收尾只针对合同，且进行一次，一般在行政收尾之前

提前终止 ◦ 需要调查提前终止的原因

收尾事件主要顺序 ◦

- 1、移交成果
- 2、财务收尾
- 3、满意度调查
- 4、更新经验教训登记册
- 5、组织过程资产更新
- 6、最终报告 ◦ 最终报告的内容
- 7、文件归档
- 8、庆功会
- 9、解散团队



感谢您的观看