



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%

PMP项目管理

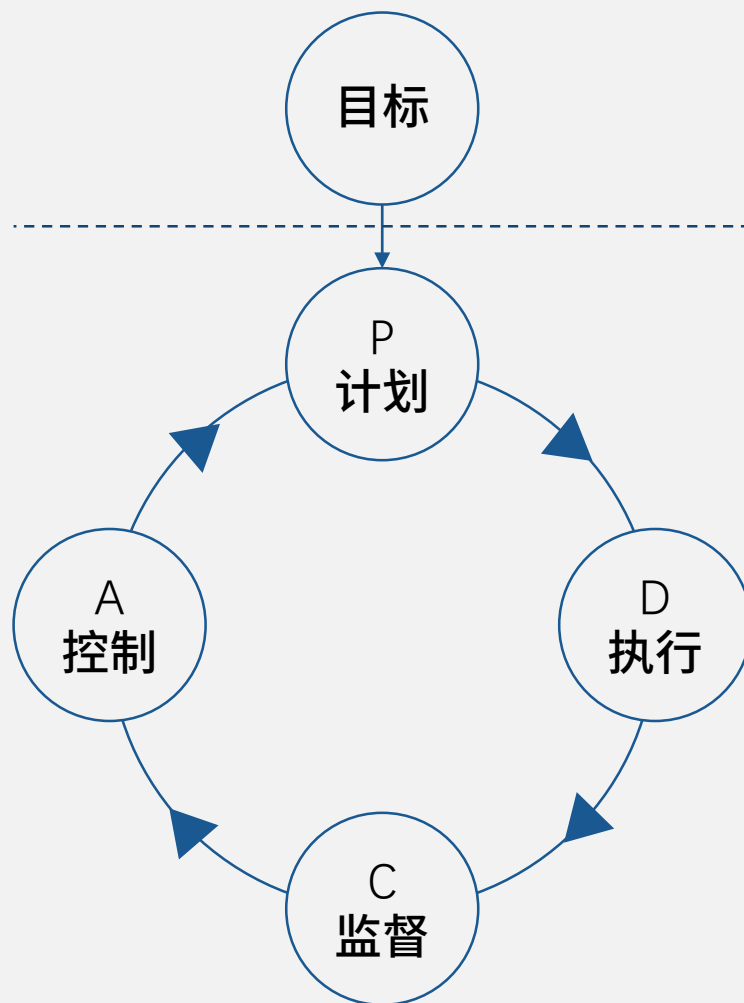
《第四章 项目整合管理^上》



什么是整合管理？



项目整合管理



敏捷思想
渐进明细



项目整合管理

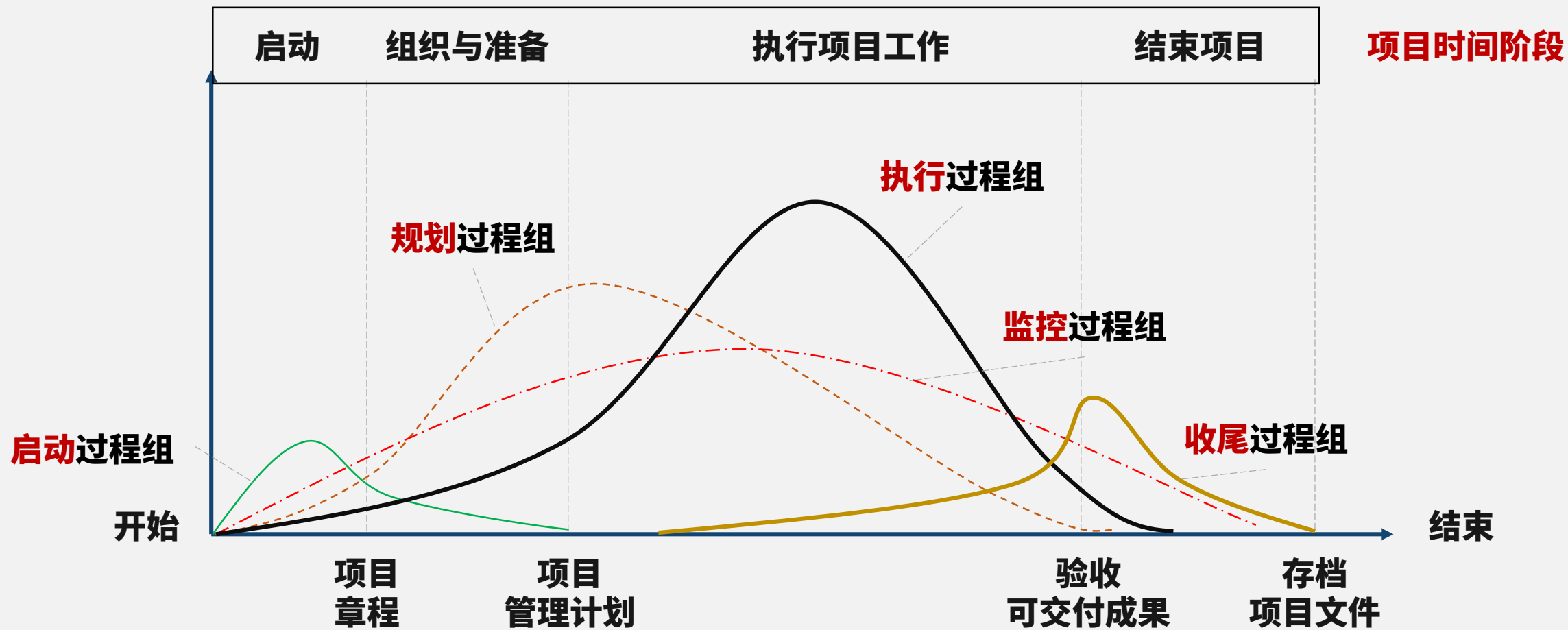


项目与项目管理本质上具有整合性质。如项目估算。





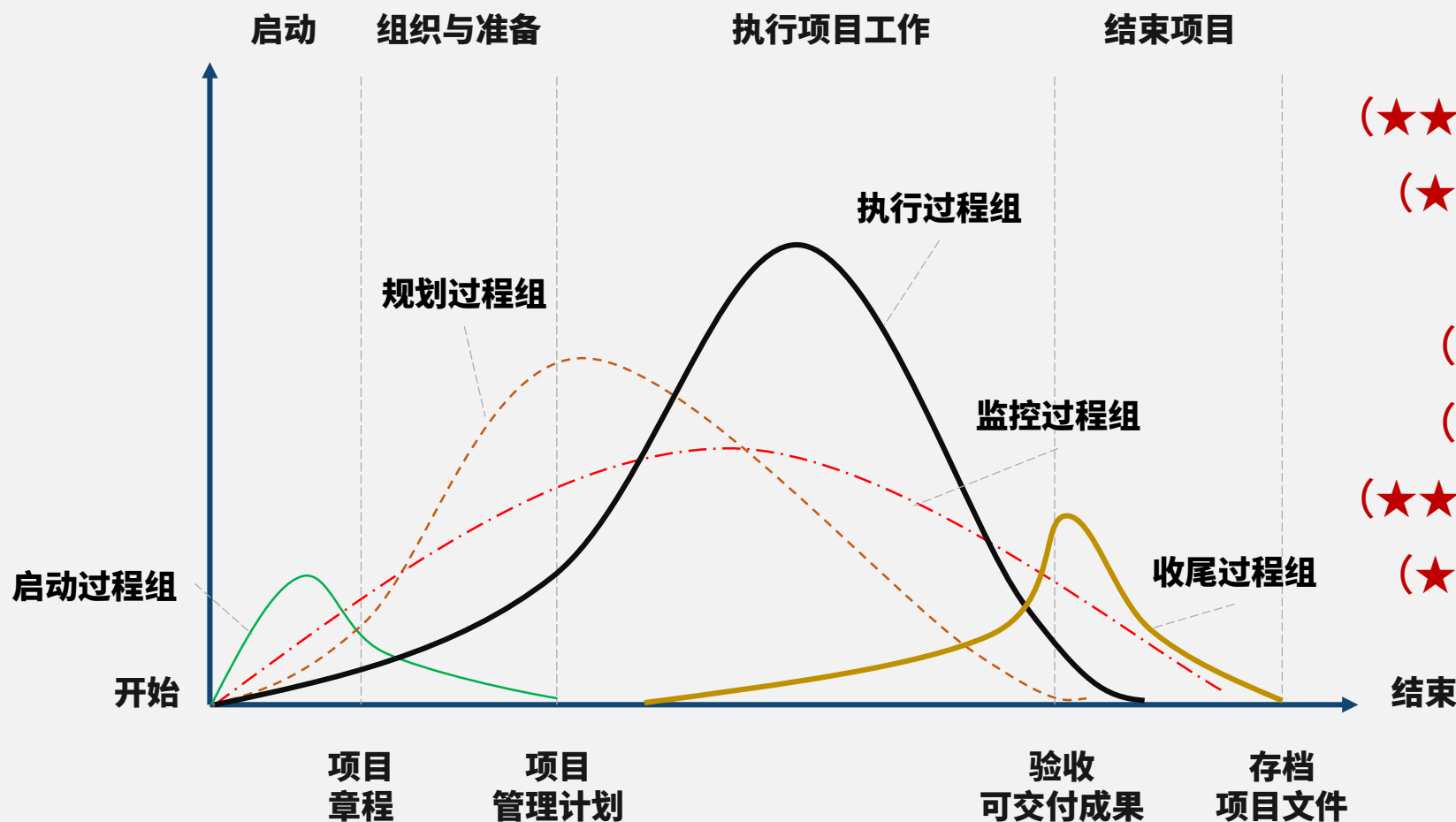
项目整合管理



项目管理过程组的各个过程之间经常反复发生联系。



项目整合管理



- (★★★★★) 4.1 制定项目章程
- (★★★★) 4.2 制定项目管理计划
- (★) 4.3 指导与管理项目工作
- (★★★) 4.4 管理项目知识
- (★★★) 4.5 监控项目工作
- (★★★★★) 4.6 实施整体变更控制
- (★★★★★) 4.7 结束项目或阶段



项目整合管理



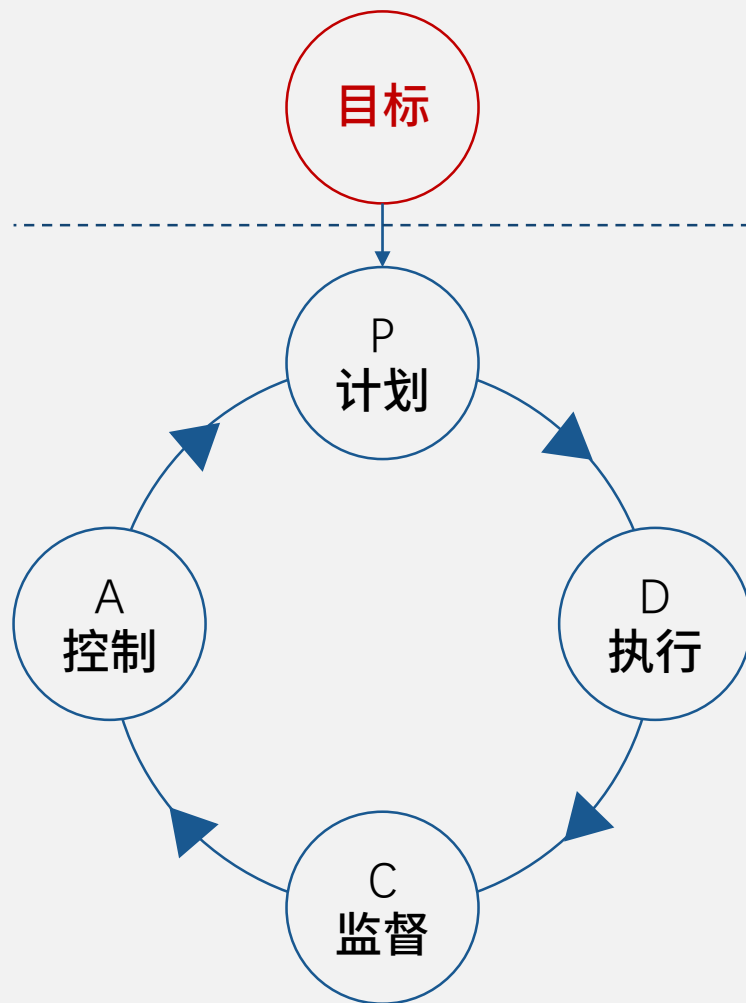
项目整合管理由**项目经理负责**。虽然其他知识领域可以由相关专家（如成本分析专家、进度规划专家、风险管理专家）管理，但是项目整合管理的责任不能被授权或转移。



4.1 制定项目章程



制定项目章程



有的放矢
选择vs努力



制定项目章程



输入	工具与技术	输出
<ol style="list-style-type: none">商业文件 (商业论证、效益管理计划)协议事业环境因素组织过程资产	<ol style="list-style-type: none">专家判断数据收集 (头脑风暴、焦点小组、访谈)人际关系与团队技能 (冲突管理、引导、会议管理)会议	<ol style="list-style-type: none">项目章程假设日志

- 制定项目章程——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。



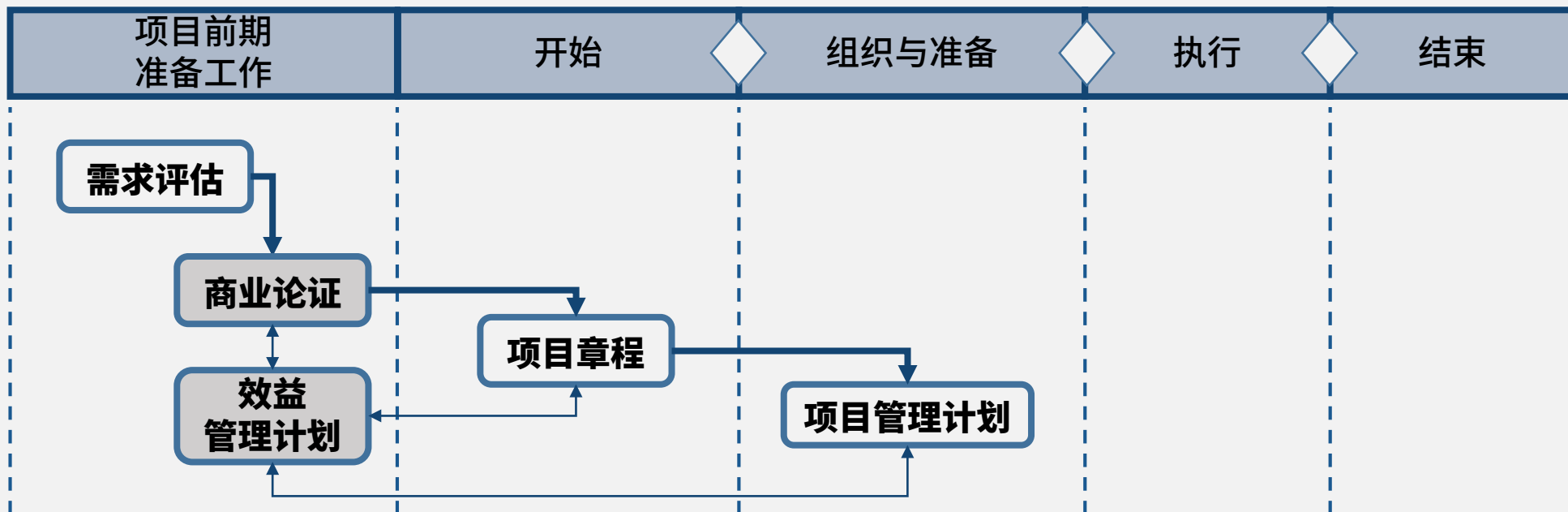
项目章程是什么？



制定项目章程



考点：项目章程的作用★ ★ ★



制定一份正式**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。



制定项目章程



考点：项目章程的编制与审核★★★★



项目章程是由**项目启动者或发起人发布**的，项目章程一旦被**批准**，就标志着项目的**正式启动**。在项目中，应尽早确认并任命项目经理，最好在制定项目章程时就任命，且总应在规划开始之前任命。项目章程可由发起人编制，或者由**项目经理与发起机构合作编制**。



制定项目章程



考点：项目章程的内容★★★★★

项目章程是由**项目启动者或发起人**发布的，**正式批准项目成立**，并授权项目经理使用组织资源开展项目活动的文件。它记录了关于项目和项目预期交付的产品、服务或成果的**高层级信息**，例如：

- **项目目的**
- **高层级需求**
- **整体项目风险**
- **总体里程碑进度计划**
- **项目审批要求**（如用什么标准评价项目成功，由谁对项目成功下结论，由谁来签署项目结束）；
- **项目退出标准**（如在何种条件下才能关闭或取消项目或阶段）；
- **委派的项目经理及其职责和职权**；
- **发起人或其他批准项目章程的人员的姓名和职权。**
- **可测量的项目目标和相关的成功标准**
- **高层级项目描述、边界定义以及主要可交付成果**
- **预先批准的财务资源**
- **关键相关方名单**



制定项目章程



公司计划为某高校开展一项晴雨操场的建造项目，在一次相关方会议上，某相关方表示该项目就是要打造一个可以供晴天和雨天都能使用的操场，而项目的关键可交付成果是要在操场的上方建造一项可伸缩的设备，预计该项目的造价为8000万元。其他相关方对该观点都表示赞同。为了启动项目，项目经理接下来可以完成哪份文件？

- A.商业论证
- B.项目章程
- C.项目管理计划
- D.效益管理计划



制定项目章程



【解题关键】：项目章程的内容：项目目的，关键可交付成果等高层级信息

公司计划为某高校开展一项晴雨操场的建造项目，在一次相关方会议上，某相关方表示**该项目就是要打造**一个可以供晴天和雨天都能使用的操场，而项目的**关键可交付成果**是要在操场的上方建造一项可伸缩的设备，**预计该项目的造价为8000万元**。其他相关方对该观点都表示赞同。**为了启动项目**，项目经理接下来可以完成哪份文件？

- A.商业论证
- B.项目章程**
- C.项目管理计划
- D.效益管理计划



制定项目章程



项目经理被分配到一个正在执行中的项目上，若要了解高层级的边界定义以及主要可交付成果，项目经理应该查询哪一份文件？

- A.范围说明书
- B.项目章程
- C.工作说明书
- D.范围管理计划



制定项目章程



【解题关键】：项目章程的内容：高层级、主要、总体、管理层

项目经理被分配到一个正在执行中的项目上，若要了解**高层级的边界定义以及主要可交付成果**，项目经理应该查询哪一份文件？

A.范围说明书

B.项目章程

C.工作说明书

D.范围管理计划



制定项目章程



一项产品开发完成，即将进入测试阶段。项目经理正在协商获取测试资源，测试经理认为项目经理无权使用测试人员，因为这是职能部门下的资源。项目经理应该向测试经理提供什么？

- A.沟通管理计划
- B.资源管理计划
- C.项目章程
- D.书面的资源需求



制定项目章程



【解题关键】：正式批准项目成立；授权项目经理使用组织资源

一项产品开发完成，即将进入测试阶段。项目经理正在协商获取测试资源，**测试经理认为项目经理无权使用测试人员**，因为这是职能部门下的资源。项目经理应该向测试经理提供什么？

- A.沟通管理计划
- B.资源管理计划
- C.项目章程**
- D.书面的资源需求



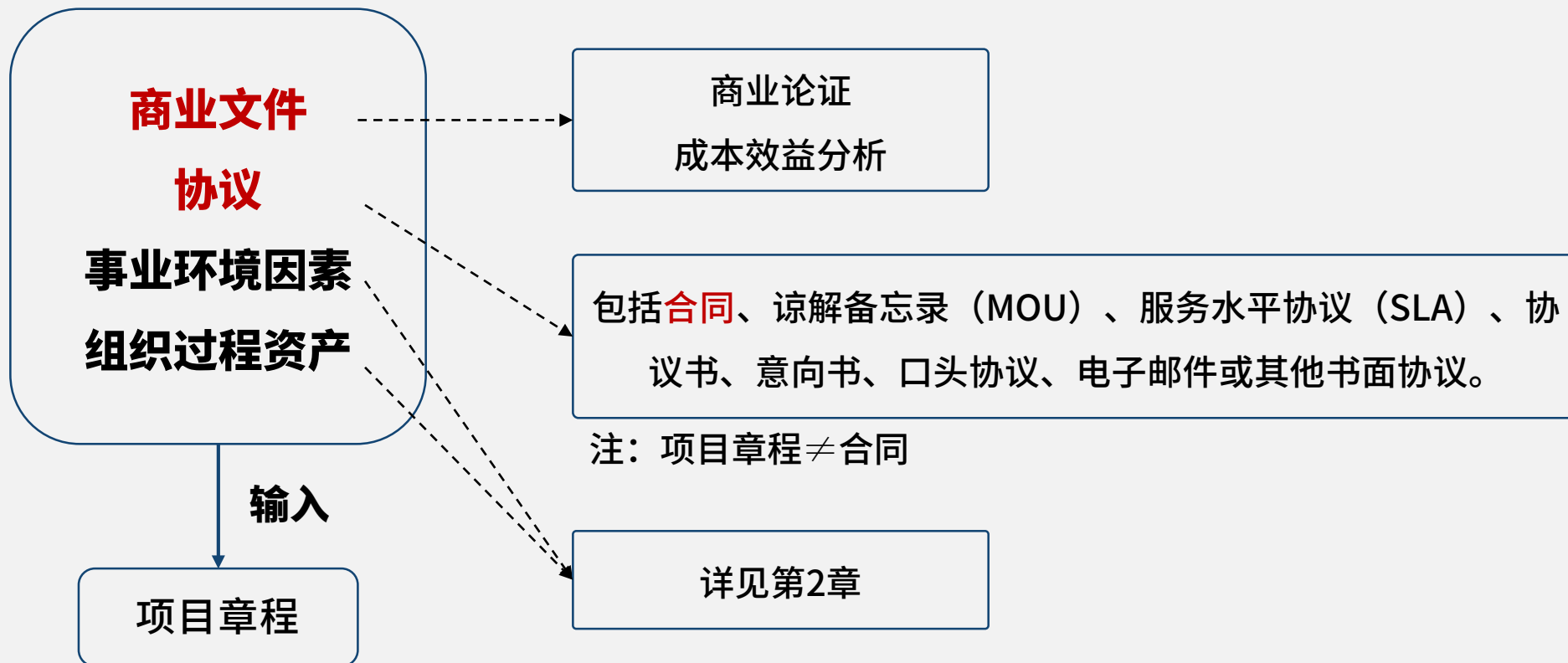
编制项目章程的ITTO



制定项目章程



考点：输入文件★ ★ ★





制定项目章程



考点：输入文件★ ★ ★

考法1：区分项目章程的输入文件和基于项目章程制定的计划文件和项目文件。

考法2：项目经理不可以对输入文件进行更新或修改，只可以提出相关建议。



制定项目章程



一名新项目经理收到一份项目章程草案，哪些信息将帮助项目经理参与完成这份文件？

- A 商业论证
- B 项目进度计划
- C 成本基准
- D 项目管理系统(PMIS)



制定项目章程



【解题关键】：项目章程的输入文件：商业论证，效益管理计划

一名新项目经理收到一份**项目章程草案**，哪些信息将**帮助项目经理参与完成这份文件**？

A 商业论证

B 项目进度计划

C 成本基准

D 项目管理系统(PMIS)



制定项目章程



在与相关方开会以准备项目章程时，就项目的收益和组织的战略目标不一致进行讨论，项目经理应该做什么？

- A 更新商业论证以满足组织的战略
- B 建议将项目效益与组织的战略目标保持一致
- C 继续制定项目章程以纳入项目效益
- D 通过请求项目发起人帮助完成项目章程来重定会议方向



制定项目章程



【解题关键】：项目章程的输入文件：商业论证，效益管理计划；项目经理建议权

在与相关方开会以准备项目章程时，就**项目的收益和组织的战略目标不一致**进行讨论，**项目经理应该做什么？**

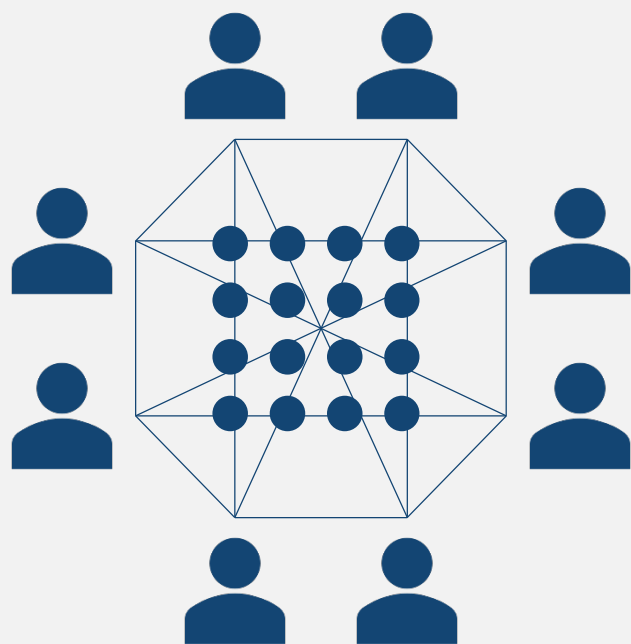
- A 更新商业论证以满足组织的战略
- B 建议将项目效益与组织的战略目标保持一致**
- C 继续制定项目章程以纳入项目效益
- D 通过请求项目发起人帮助完成项目章程来重定会议方向



制定项目章程

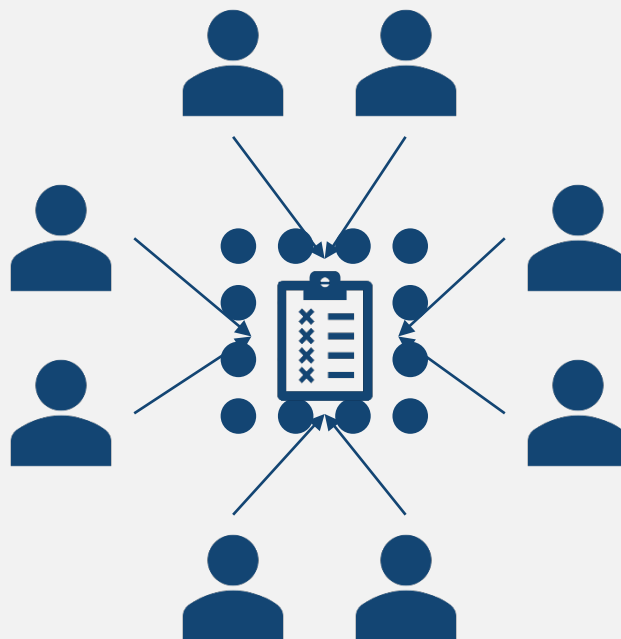


考点：工具与技术★



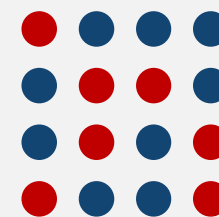
头脑风暴

大胆假设



名义小组

小心求证





制定项目章程



考点：工具——专家判断★

专家判断是指基于某应用领域、知识领域、学科和行业等的专业知识而做出的，关于当前活动的合理判断，这些专业知识可来自具有专业学历、知识、技能、经验或培训经历的任何小组或个人。在PMBOK指南中，专家判断作为一种工具与技术，用在35个管理过程中。

知识领域	管理过程
项目整合管理	制定项目章程、制定项目管理计划、指导与管理项目工作、管理项目知识、监控项目工作、实施整体变更控制、结束项目或阶段
项目范围管理	规划范围管理、收集需求、定义范围、创建WBS
项目进度管理	规划进度管理、定义活动、估算活动持续时间
项目成本管理	规划成本管理、估算成本、制定预算、控制成本
项目质量管理	规划质量管理
项目资源管理	规划资源管理、估算活动资源
项目沟通管理	规划沟通管理、监督沟通
项目风险管理	规划风险管理、识别风险、实施定性风险分析、实施定量风险分析、规划风险应对、实施风险应对
项目采购管理	规划采购管理、实施采购、控制采购
项目相关方管理	识别相关方、规划相关方参与、管理相关方参与



制定项目章程



考点：工具——人际关系和团队技能★ ★ ★

冲突管理

冲突管理有助于相关方就目标、成功标准、高层级需求、项目描述、总体里程碑和其他内容**达成一致意见**。

引导

引导是指有效引导团队活动成功以达成决定、解决方案或结论的能力。引导者**确保参与者有效参与，互相理解**，考虑所有意见，按既定决策流程全力支持得到的结论或结果，以及所达成的行动计划和协议在之后得到合理执行。

会议管理

会议管理包括准备议程、**确保邀请每个关键相关方**群体的代表，以及准备和发送后续的会议纪要和行动计划。



制定项目章程



项目经理正在管理一个新的项目，该项目正处于启动阶段，由于上一个项目收集需求环节出错导致项目后期出现了一系列问题，因此项目发起人对该项目的需求收集非常重视，并要求项目经理随时报告当前需求收集情况。项目经理告知发起人，一些关键相关方对某项需求产生了不同的看法。项目经理应该怎么做？

- A.进行冲突管理
- B.与发起人一起讨论解决方案
- C.与相关方一起审查该需求
- D.评估该需求的必要性



制定项目章程



【解题关键】：冲突管理：相关方出现冲突，解决冲突使用

项目经理正在管理一个新的项目，该项目正处于启动阶段，由于上一个项目收集需求环节出错导致项目后期出现了一系列问题，因此项目发起人对该项目的需求收集非常重视，并要求项目经理随时报告当前需求收集情况。项目经理告知发起人，**一些关键相关方对某项需求产生了不同的看法**。项目经理应该怎么做？

- A.进行冲突管理
- B.与发起人一起讨论解决方案
- C.与相关方一起审查该需求
- D.评估该需求的必要性



制定项目章程



考点：输出——假设日志★

在项目启动之前编制商业论证时，识别**高层级**的战略和运营**假设条件与制约因素**。
这些假设条件与制约因素应**纳入项目章程**。

较低层级的活动和任务假设条件在项目期间随着诸如定义技术规范、估算、进度和风险等活动的开展而生成。**假设日志**用于记录整个项目生命周期中的所有假设条件和制约因素。例如：施工前的征地拆迁。

编号	分类	假设条件或制约因素	责任方	到期日	活动日	状态	说明



制定项目章程



建设项目位于城市的繁华地段。你在定项目的工作范围时，拿到了公司与客户签订的施工合同，其中规定了施工噪声和粉尘排放的上限值，也规定了可以进行施工的特定时间段。你应该把这些要求写入以下哪个文件以供需要时查阅？（ ）

- A.项目范围说明书
- B. 项目章程
- C. 假设日志
- D. 事业环境因素



制定项目章程



【解题关键】：假设日志中的制约因素：限制项目团队的选择余地的因素

建设项目位于城市的繁华地段。你在定项目的工作范围时，拿到了公司与客户签订的施工合同，其中规定了施工噪声和粉尘排放的上限值，也规定了可以进行施工的特定时间段。你应该把这些要求写入以下哪个文件以供需要时查阅？（ ）

- A. 项目范围说明书
- B. 项目章程
- C. 假设日志
- D. 事业环境因素



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

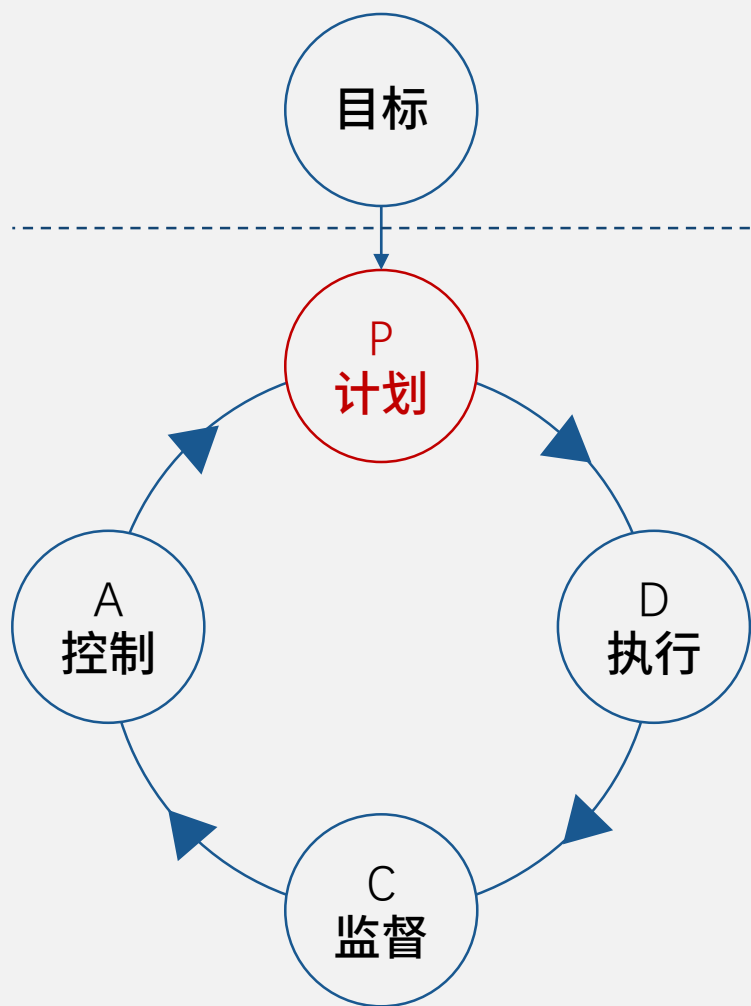
假设条件与制约因素



4.2 制定项目管理计划



制定项目管理计划

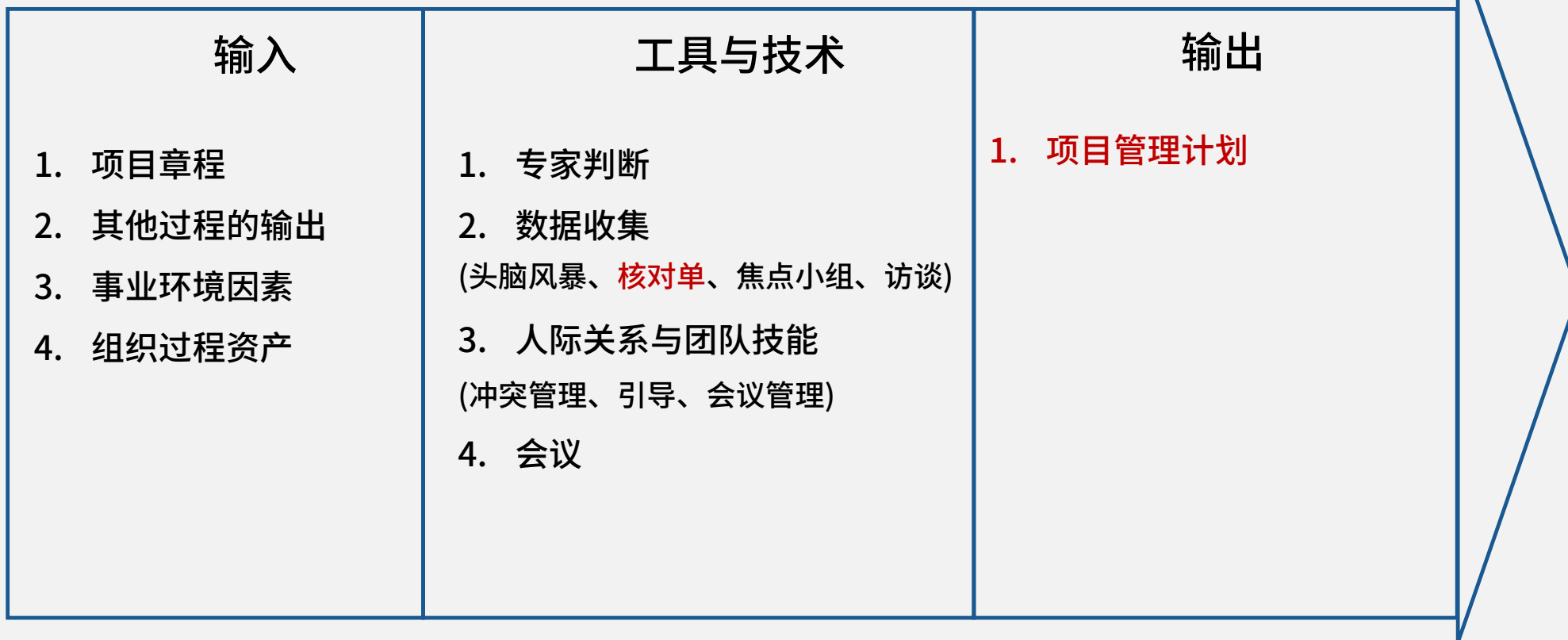


制定项目管理计划是定义、准备和协调**项目计划的所有组成部分**，并把它们整合为一份综合项目管理计划的过程。

本过程的主要作用是，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**，它仅开展一次或仅在项目的预定义点开展。



制定项目管理计划



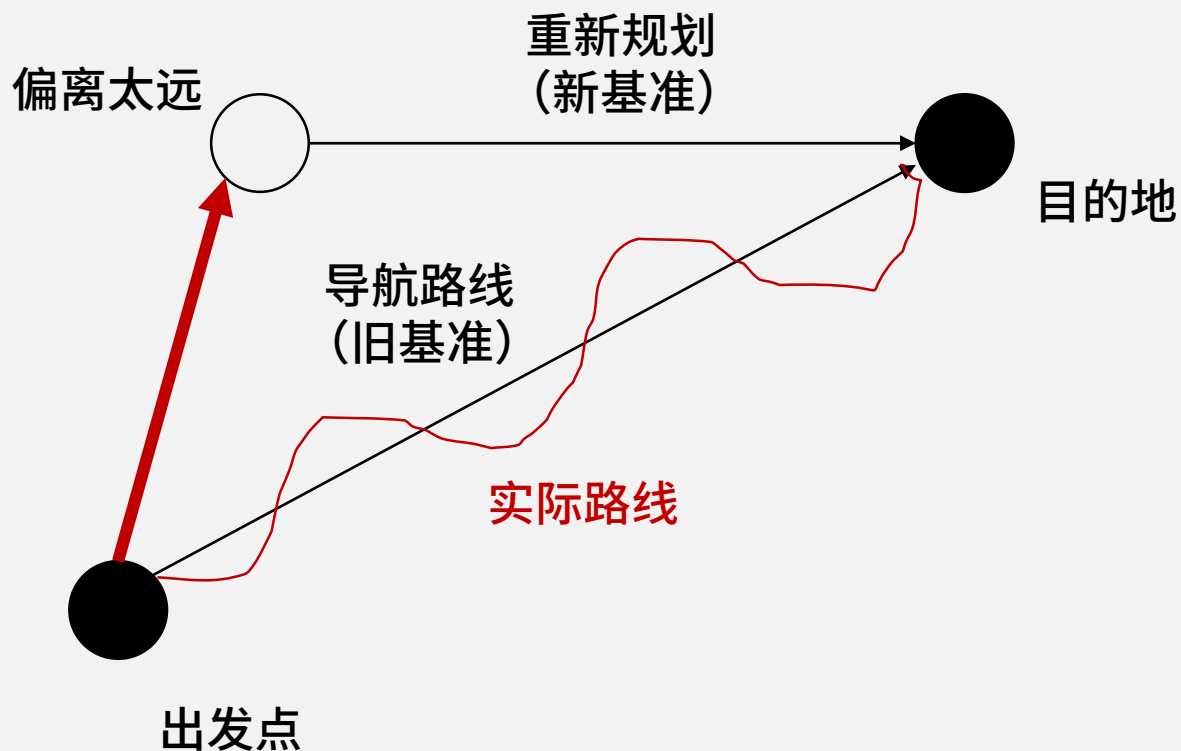
- 制定项目管理计划——定义、准备和协调项目计划的所有组成部分，并把它们整合为一份**综合项目管理计划**的过程。项目管理计划包括经过整合的项目基准和子计划。



制定项目管理计划



考点：项目管理计划的作用★ ★



计划
基准
变更



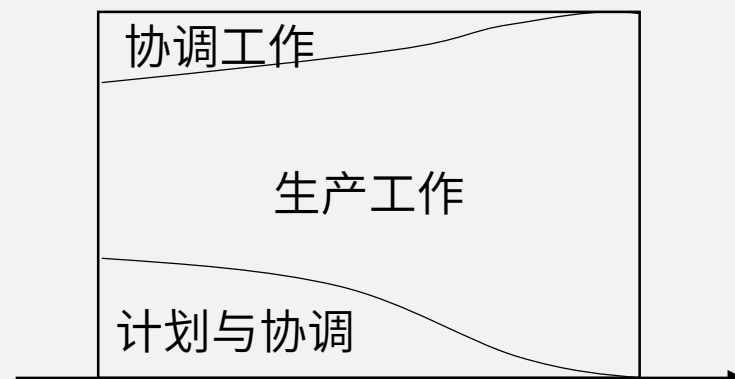
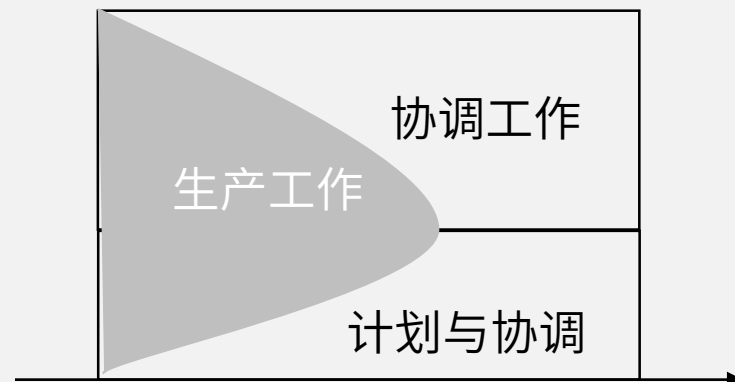
制定项目管理计划



没计划



有计划





制定项目管理计划



在项目实施过程中，项目经理因为个人原因离职，组织任命了一位新项目经理继续开展项目。新项目经理首先做什么来了解该项目？

- A. 召开团队会议
- B. 询问发起人
- C. 参考现有的项目管理计划
- D. 要求查看最新的工作绩效报告



制定项目管理计划



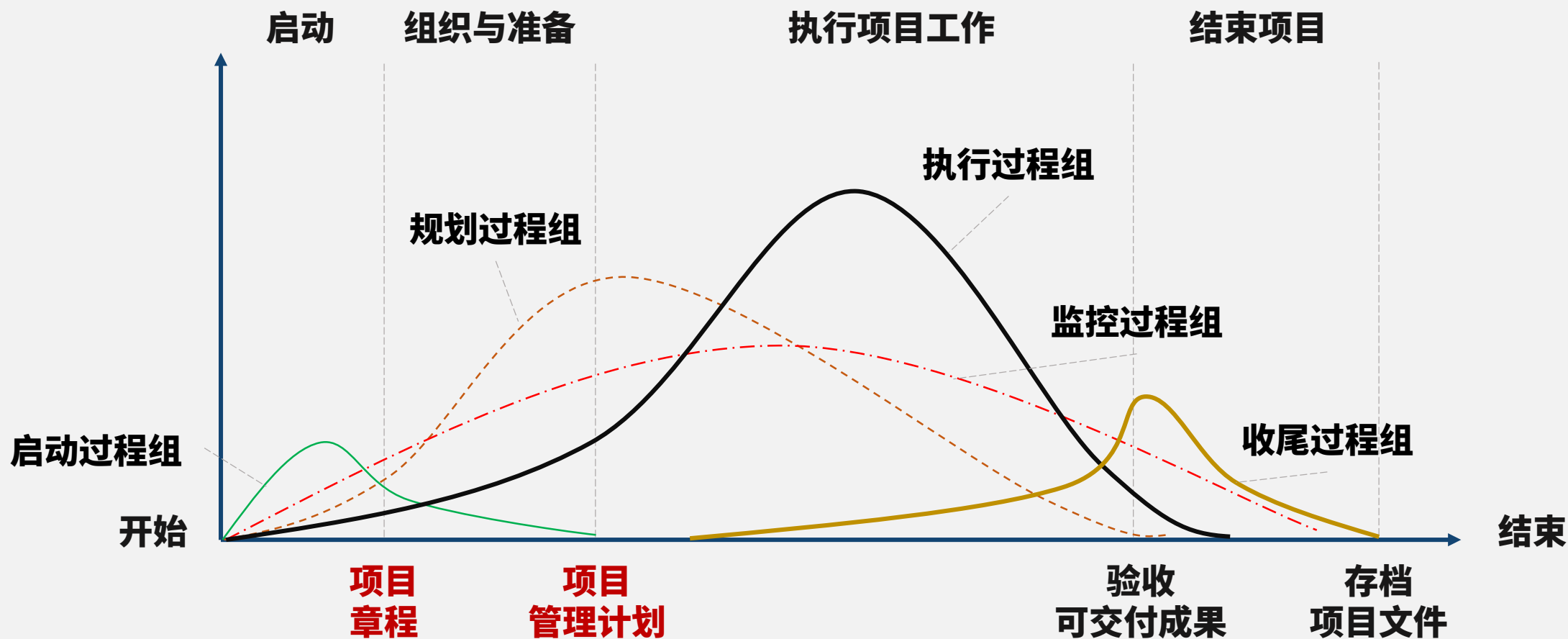
【解题关键】：项目管理计划整合了所有子管理计划和基准，以及管理项目所需的其他信息

在项目实施过程中，项目经理因为个人原因离职，组织任命了一位新项目经理继续开展项目。新项目经理**首先做什么来了解该项目？**

- A. 召开团队会议
- B. 询问发起人
- C. 参考现有的项目管理计划**
- D. 要求查看最新的工作绩效报告



制定项目管理计划



项目团队把项目章程作为初始项目规划的起始点。而项目管理计划作为执行阶段的入口。



制定项目管理计划



项目章程	项目管理计划		开工会议	项目文件	
	范围管理计划	范围基准		项目范围说明书	
	需求管理计划			需求文件、需求跟踪矩阵	
	进度管理计划	进度基准		活动属性、活动清单、持续时间估算、里程碑清单、项目进度计划	
	成本管理计划	成本基准		估算依据、成本估算、成本预测	
	质量管理计划			质量控制测量结果、质量测量指标、质量报告、测试与评估文件	
	资源管理计划			物质资源分配单、项目日历、项目团队派工单、资源分解结构、资源日历	
	沟通管理计划			项目沟通记录	
	风险管理计划			风险登记册、风险报告	
	采购管理计划				
	相关方管理计划			相关方登记册	
	变更管理计划			变更日志、问题日志	
	配置管理计划				
	绩效测量基准等文件			假设日志、经验教训登记册	



制定项目管理计划



项目章程	项目管理计划		开工会议
	范围管理计划	范围基准	
	需求管理计划		
	进度管理计划	进度基准	
	成本管理计划	成本基准	
	质量管理计划		
	资源管理计划		
	沟通管理计划		
	风险管理计划		
	采购管理计划		
	相关方管理计划		
	变更管理计划		
	配置管理计划		
	绩效测量基准等文件		

项目管理计划应**基准化**，即，至少应规定项目的**范围、时间**和**成本**方面的基准，以便据此考核项目执行情况和管理项目绩效。

在确定基准之前，可能要对项目管理计划进行多次更新，且这些更新无需遵循正式流程。但是，一旦**确定了基准**，就**只能通过实施整体变更控制**过程进行更新。



制定项目管理计划



项目章程	项目管理计划		开工会议
	范围管理计划	范围基准	
	需求管理计划		
	进度管理计划	进度基准	
	成本管理计划	成本基准	
	质量管理计划		
	资源管理计划		
	沟通管理计划		
	风险管理计划		
	采购管理计划		
	相关方管理计划		
	变更管理计划		
	配置管理计划		
	绩效测量基准等文件		

考点：项目管理计划的作用★ ★ ★

项目启动会（开工会议Kick-off meeting）

在本过程中，可以通过会议讨论项目方法，确定为达成项目目标而采用的工作执行方式，以及制定项目监控方式。

项目启动会通常意味着**规划阶段结束和执行阶段开始**，旨在①**传达项目目标**、②**获得团队对项目的承诺**，以及③**阐明每个相关方的角色和职责**。

项目启动会可能在不同时间点举行，对于多阶段项目，通常在**每个阶段开始时**都要举行一次项目启动会。



制定项目管理计划



一个老年健身项目已经顺利启动，目前已经经历项目的规划阶段。前几天，项目经理通过邮件告知发起人该阶段已经完成了。正式执行项目之前，必须传达项目的目标和阐明每个相关方的角色和职责。项目经理下一步应该怎么做？

- A. 召集所有相关方举行项目开工大会
- B. 将项目管理计划的电子档发送给所有相关方
- C. 将项目的目标分别口头传达给每一位项目相关方
- D. 要求发起人审核项目管理计划



制定项目管理计划



【解题关键】： 开工会议旨在①传达项目目标、②获得团队对项目的承诺、③阐明每个相关方的角色和职责。

一个老年健身项目已经顺利启动，目前已经经历项目的规划阶段。前几天，项目经理通过邮件告知发起人该阶段已经完成了。正式执行项目之前，必须传达项目的目标和阐明每个相关方的角色和职责。项目经理下一步应该怎么做？

- A. 召集所有相关方举行项目开工大会
- B. 将项目管理计划的电子档发送给所有相关方
- C. 将项目的目标分别口头传达给每一位项目相关方
- D. 要求发起人审核项目管理计划



制定项目管理计划



一家汽车制造商启动了一个新项目，项目经理将团队成员完成的子计划进行整合，并且获得了发起人和关键相关方对项目基准的批准，这是处于哪个时间节点？

- A.准备进入启动阶段
- B.启动阶段结束，规划阶段开始
- C.规划阶段结束，执行阶段开始
- D.正在执行过程中



制定项目管理计划



【解题关键】：项目管理计划是规划阶段的产出物，执行阶段的先决条件

一家汽车制造商启动了一个新项目，项目经理将团队成员完成的子计划进行整合，并且获得了**发起人和关键相关方对项目基准的批准**，这是处于哪个时间节点？

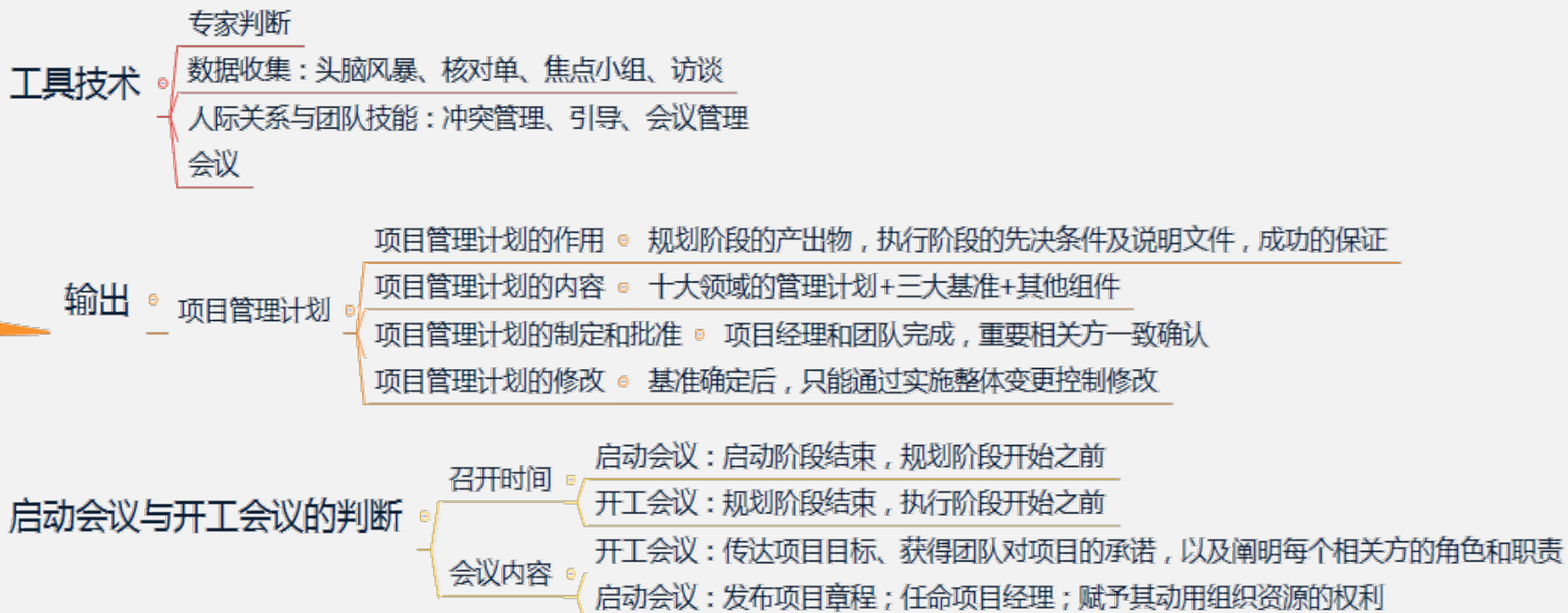
- A.准备进入启动阶段
- B.启动阶段结束，规划阶段开始
- C.规划阶段结束，执行阶段开始**
- D.正在执行过程中



制定项目管理计划



4.2制定项目管理计划

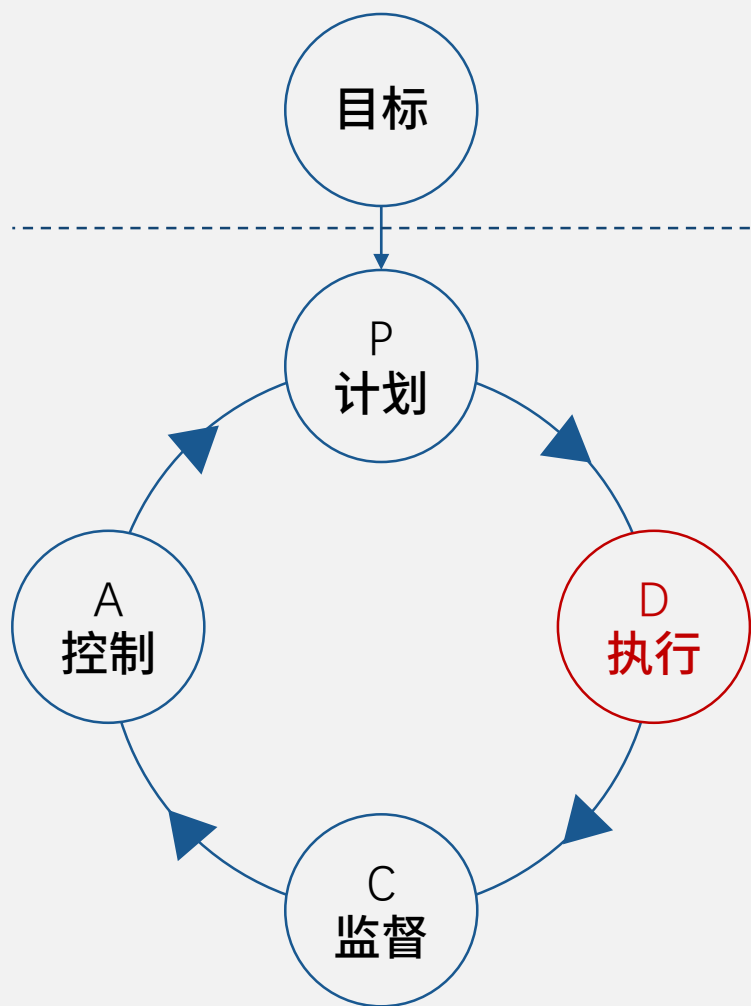




4.3 指导与管理项目工作



指导与管理项目工作



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。本过程的主要作用是，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。本过程需要在整个项目期间开展。



指导与管理项目工作 – 基本概念



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 (变更日志、经验教训登记册、里程碑清单、项目沟通记录、项目进度计划、需求跟踪矩阵、风险登记册、风险报告)3. 批准的变更请求4. 事业环境因素5. 组织过程资产	<ol style="list-style-type: none">1. 专家判断2. 项目管理信息系统(PMIS)3. 会议	<ol style="list-style-type: none">1. 可交付成果2. 工作绩效数据3. 问题日志4. 变更请求5. 项目管理计划更新(任何组件)6. 项目文件更新(活动清单、假设日志、经验教训登记册、需求文件、风险登记册、相关方登记册)7. 组织过程资产更新

- 指导与管理项目工作——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。



指导与管理项目工作



考点：问题日志★★★★

在整个项目生命周期中，项目经理通常会遇到问题、差距、不一致或意外冲突。项目经理需要采取某些行动加以处理，以免影响项目绩效。问题日志是一种**记录和跟进所有问题**的项目文件，所需记录和跟进的内容可能包括：

- 问题类型
- 问题描述
- **由谁负责解决问题**
- 问题状态
- 问题提出者和提出时间
- 问题优先级
- 目标解决日期
- 最终解决情况



指导与管理项目工作



考点：问题日志★★★★

在整个项目生命周期中，项目经理通常会遇到问题、差距、不一致或意外冲突。项目经理需要采取某些行动加以处理，以免影响项目绩效。问题日志是一种**记录和跟进所有问题**的项目文件，所需记录和跟进的内容可能包括：

I D	反馈 时间	反馈 人	BUG 类型	说明	责任人 签字	拟处理 方案	拟完成 时间	处理状态 或结果	完成 时间
1	2021年1 月20日	**	教学问题	初会 学员1：感觉**老师上课 没精神，经常念错字； 学员2：听**老师的直播 课，讲的听不懂； 学员3：受不了**老师的 课，越听越觉得懵	陈艳丽	1、增加课程练 习，上直播课前 先录播； 2、每周教研， 教研评分达到85 分	2月15日	1.22号教研，教研 评分在80分 1.25-1.29老师直播 之前先录课，录的 课程合格	1.29



指导与管理项目工作



考点：问题日志★★★★

问题处理的流程：

记录——分析——计划——执行——检查——回应

问题日志可以帮助项目经理有效跟进和管理问题，确保它们得到调查和解决。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。

什么时候使用《问题日志》？

已经产生的问题、问题的跟踪、解决方案等都要查看/更新问题日志；
寻找“问题、缺陷、问题如何解决”等关键字。



指导与管理项目工作



生产线产出了一批产品，质量监测团队检查出某些产品不符合质量测量指标。项目经理准备实施必要的纠正措施，在此之前，项目经理应该首先做什么？

- A.更新问题日志并分析纠正措施的影响
- B.更新项目采用的质量标准
- C.更新风险登记册并寻找应对策略
- D.查看经验教训并采取有效处理方式



指导与管理项目工作



【解题关键】： 解决问题的流程，识别到问题首先更新问题日志

生产线产出了一批产品，质量监测团队检查出某些产品不符合质量测量指标。项目经理准备实施必要的纠正措施，在此之前，项目经理应该首先做什么？

- A.更新问题日志并分析纠正措施的影响
- B.更新项目采用的质量标准
- C.更新风险登记册并寻找应对策略
- D.查看经验教训并采取有效处理方式



指导与管理项目工作



考点：变更请求

变更请求是关于修改任何文件、可交付成果或基准的正式提议。**任何项目相关方都可以提出**变更请求，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。变更请求源自项目内部或外部，是可选或由法律（合同）强制的。变更请求可能包括：

类型	解释	适用场合
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	针对 实际已经出现 的偏差（绩效，检查过程）
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	针对 将来可能出现 的偏差（防止发生）
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	只针对 质量问题
更新	对正式受控的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	针对项目管理计划或项目文件（直接改变计划）



指导与管理项目工作



小龙女老师启动了一个名为“土特产”的项目，其中一个很重要的成果就是煮米饭。在煮米饭的过程中，小龙女老师发现饭已经烧糊掉了，所以发起变更申请把糊了的米饭加工变成了炒锅巴。请问情景中，小龙女老师的这种变更申请属于哪一类？

- A. 纠正措施
- B. 缺陷补救
- C. 预防措施
- D. 更新



指导与管理项目工作



考点：变更请求的区分

【解题关键】：缺陷补救——针对可交付成果的质量问题

小龙女老师启动了一个名为“土特产”的项目，其中一个很重要的成果就是煮米饭。在煮米饭的过程中，小龙女老师发现饭已经烧糊掉了，所以**发起变更申请把糊了的米饭加工变成了炒锅巴**。请问情景中，小龙女老师的这种变更申请属于哪一类？

- A. 纠正措施
- B. 缺陷补救**
- C. 预防措施
- D. 更新



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

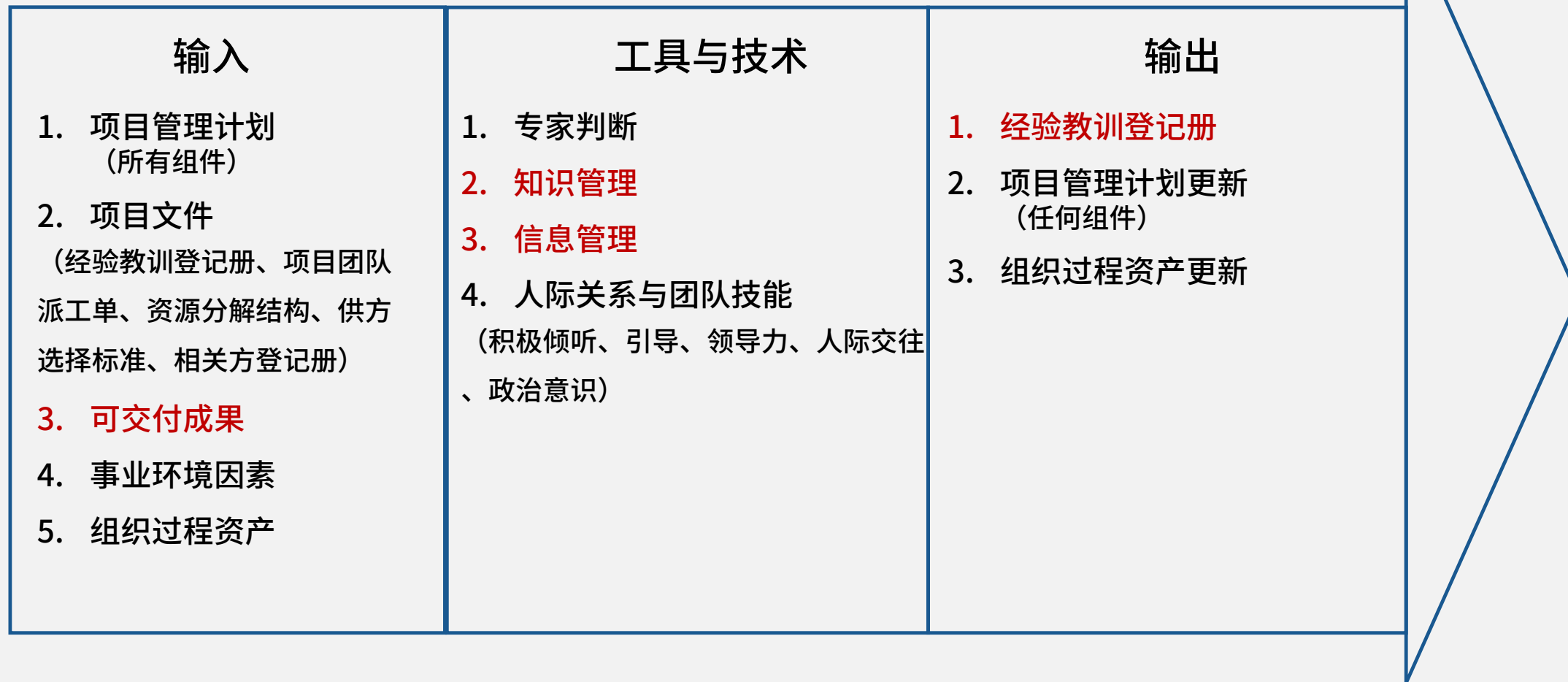
问题的处理流程



4.4 管理项目知识



管理项目知识



- 管理项目知识——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。



管理项目知识的含义



管理项目知识



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。本过程的主要作用是，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。本过程需要在**整个项目期间**开展。



管理项目知识



考点：管理项目知识的含义★ ★

显性知识

易用文字、图片
和数字进行编辑
的知识

隐形知识

个体知识难以明
确表达，如信念、
洞察力和经验等

知识管理指管理显性和隐性知识，旨在重复使用现有知识并生成新知识。关键活动是**知识分享**和**知识集成**。



管理项目知识



考点：管理项目知识的含义★ ★

问题1：根本**没有**将隐形知识整理成显性知识的**制度**。

问题2：知识管理**只是将知识记录**下来用于分享：

问题3：知识管理**只是在项目结束时总结**经验教训，以供未来项目使用。

显性知识

易用文字、图片和数字进行编辑的知识

隐形知识

个体知识难以明确表达，如信念、洞察力和经验等

隐性知识虽蕴含情境，却很难编撰。它存在于专家个人的思想中，或者存在于社会团体和情境中，通常经由**人际交流**和**互动**来分享。





管理项目知识



一位没有项目管理相关知识的高技术团队成员，识别到一个可以提高工作效率的方法，在后续的绩效评估会议上，该团队成员工作绩效十分突出得到了客户的认可，其他团队成员对此产生了敌意。该团队成员不清楚在何时分享这些信息，作为项目经理应该如何指导？

- A.在整个项目阶段持续进行
- B.行政收尾时
- C.阶段关口
- D.在收集到客户的反馈后



管理项目知识



【解题关键】：分享知识信息，需要在整个项目期间开展

一位没有项目管理相关知识的高技术团队成员，识别到一个可以提高工作效率的方法，在后续的绩效评估会议上，该团队成员工作绩效十分突出得到了客户的认可，其他团队成员对此产生了敌意。**该团队成员不清楚在何时分享这些信息**，作为项目经理应该如何指导？

- A.在整个项目阶段持续进行
- B.行政收尾时
- C.阶段关口
- D.在收集到客户的反馈后



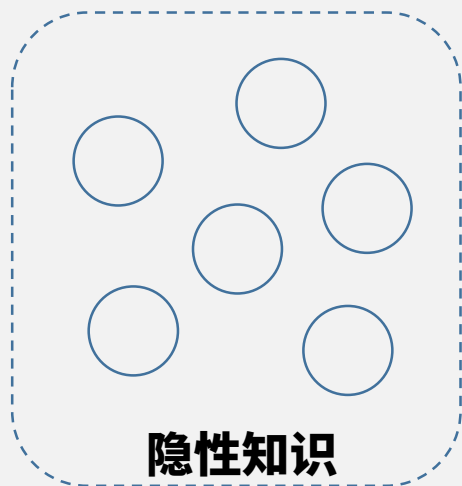
管理项目知识的方法



管理项目知识



考点：管理项目知识的方法★



知识
管理
工具



信息
管理
工具



相互信任的氛围（海底捞）

从组织的角度来看，知识管理指的是确保在项目**开始之前**、**开展期间**和**结束之后**得到运用。



管理项目知识



知识管理工具

知识管理工具和技术将员工联系起来，使他们能够合作生成新知识、分享隐性知识，以及集成不同团队成员所拥有的知识。

- 讲故事
- 会议，包括虚拟会议
- 讨论论坛，如焦点小组
- 实践社区和特别兴趣小组
- 创造力和创意管理技术
- 交互式培训。
- 人际交往，包括非正式社交和在线社交
- 工作跟随和跟随指导
- 知识分享活动，如专题讲座和会议
- 研讨会，包括问题解决会议和经验教训总结会议
- 知识展会和茶座



管理项目知识



信息管理

信息管理工具和技术用于创建人们与知识之间的联系，可以有效促进简单、明确的显性知识的分享。

- 编撰显性知识的方法，例如，如何确定经验教训登记册的条目；
- 经验教训登记册；
- 图书馆服务；
- 信息收集，例如搜索网络和阅读已发表的文章；
- 项目管理信息系统（PMIS）。项目管理信息系统通常包括文档管理系统。



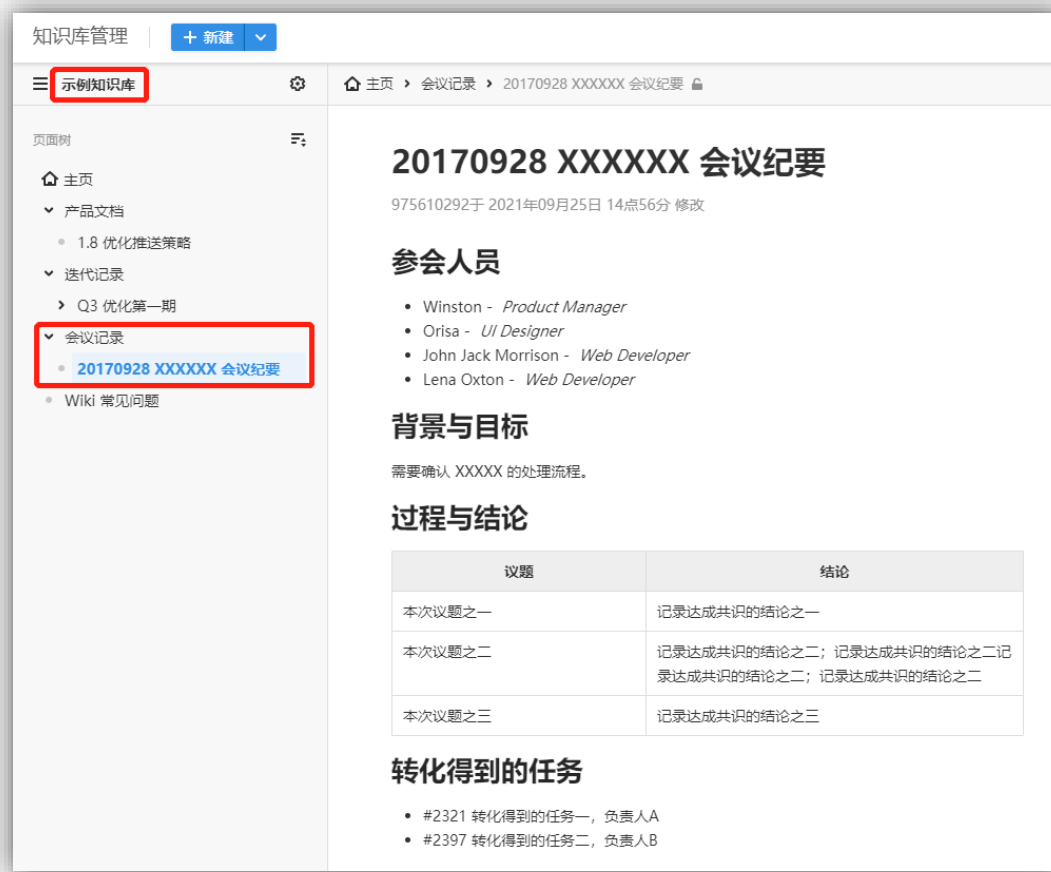
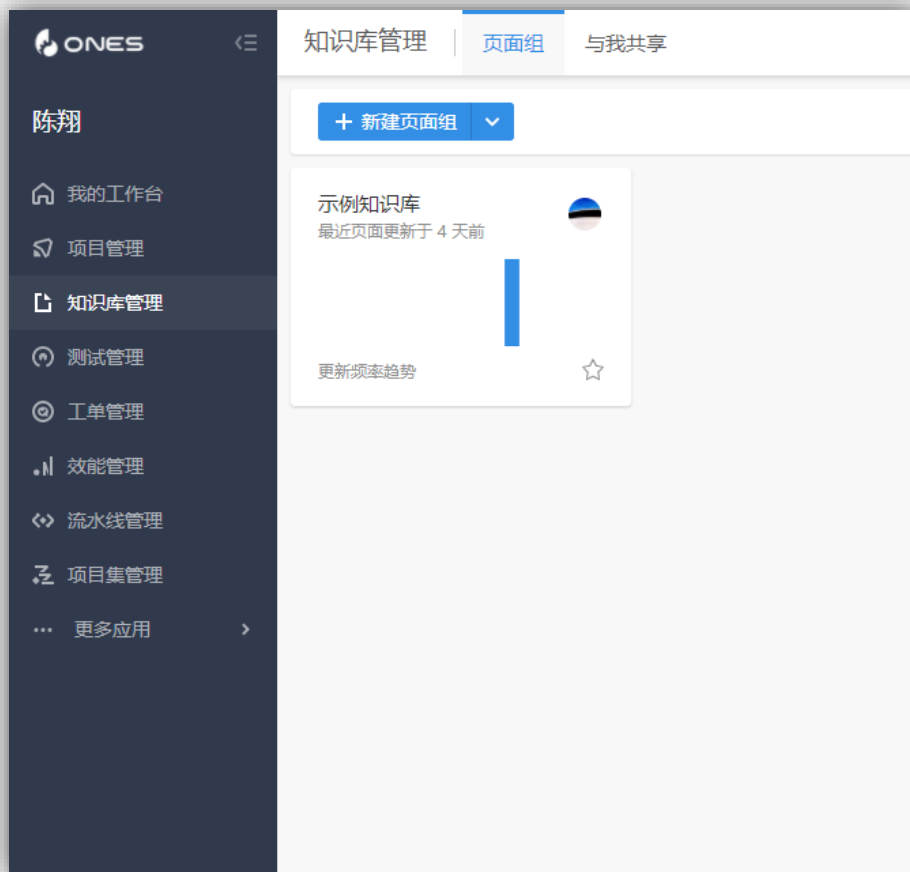
藏经阁



管理项目知识



考点：输出——经验教训登记册





管理项目知识



考点：输出——经验教训登记册★★★★★

经验教训登记册可以包含情况的类别和描述，经验教训登记册还可包括与情况相关的影响、建议和行动方案。经验教训登记册可以记录遇到的挑战、问题、意识到的风险和机会，或其他适用的内容。

经验教训登记册在项目早期创建，作为本过程的输出。

在整个项目期间，它可以作为很多过程的输入，也可以作为输出而不断更新。

在项目或阶段结束时，把相关信息归入经验教训知识库，成为组织过程资产的一部分。



管理项目知识



考点：输出——经验教训登记册★★★★★

SCQA（背景-冲突-问题-方法）

编号	分类	触发源	经验教训	责任方	说明
输入一个唯一的经验教训编号	记录经验教训的类别，如过程、技术、环境、相关方、阶段等	描述背景、事件或引发挑战和问题，获得效益的条件	可以在其他项目或组织中传递的、清晰描述的经验教训	识别有助于实施任何变更、确保经验教训被传递的人	清晰说明有关挑战、问题、良好实践或其他相关信息
JY10086	技术	助教将PPT转为PDF，上传后台供学员下载，部分学员下载后显示乱码。	原因：助教电脑上的PDF转换软件，未识别字体。 解决：安装某一插件。	助教主管	插件：Doro PDF Writer 获取地址：电脑管家-软件管理



管理项目知识



在项目阶段评审会议上，项目经理发现估算的活动时间有偏差，原因是没有通过专家判断来评估项目持续时间的正确性，并且导致了项目延期。若要在以后的项目中避免类似的情况发生，项目经理应该怎么做？

- A.更新经验教训登记册
- B.将其识别为一项风险，并更新风险登记册
- C.更新问题日志
- D.执行根本原因分析，并更新风险管理计划



管理项目知识



考点：问题日志VS经验教训登记册

【解题关键】：问题日志：识别到问题首先更新，更新问题状态；经验教训登记册：问题解决后的事后、其他项目、将来、避免再次发生

在项目阶段评审会议上，项目经理发现估算的活动时间有偏差，原因是没有通过专家判断来评估项目持续时间的正确性，并且导致了项目延期。若要**在以后的项目中避免类似的情况发生**，项目经理应该怎么做？

- A.更新经验教训登记册
- B.将其识别为一项风险，并更新风险登记册
- C.更新问题日志
- D.执行根本原因分析，并更新风险管理计划



管理项目知识



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



感谢您的观看