

#### 4.4 管理项目知识：

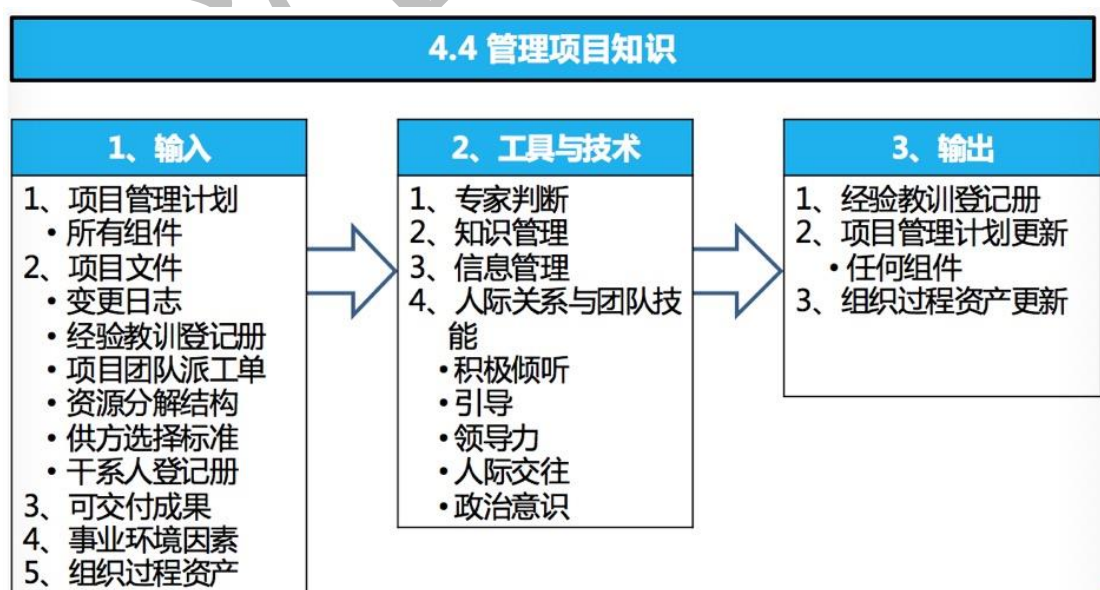
1、过程定义：使用现有知识并生成新知识，以实现项目目标，并且帮助组织学习的过程。

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。

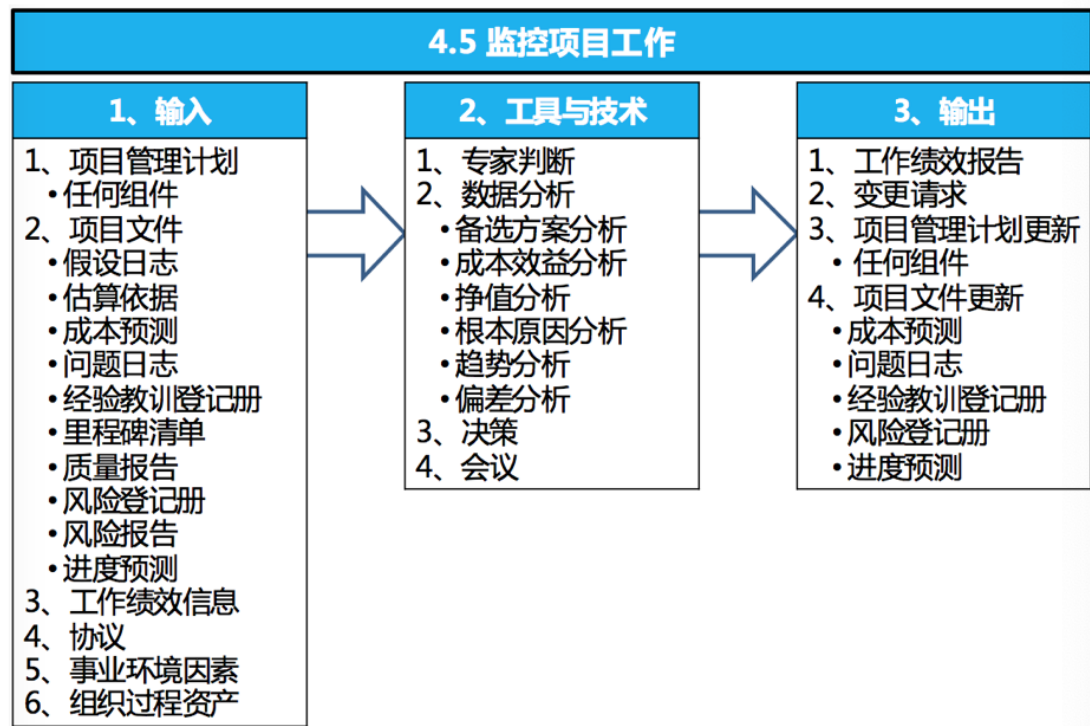
最重要的是需要把隐性知识显性化，把那些难以传递、难以理解、难以分享的知识收集下来更新在经验教训登记册当中

## 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。

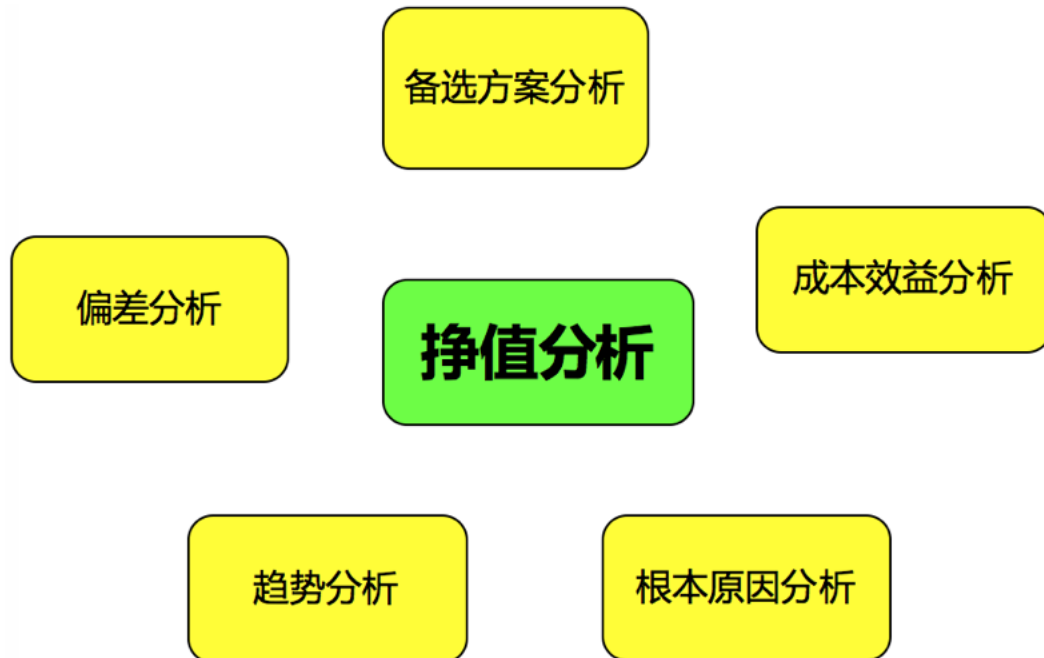


## 2、监控项目工作的输入：工作绩效信息work performance information

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、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

2、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。

3、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。

4、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。

5、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。

6、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。

7、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。

8、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。

9、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。

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。

10、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。

11、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。