

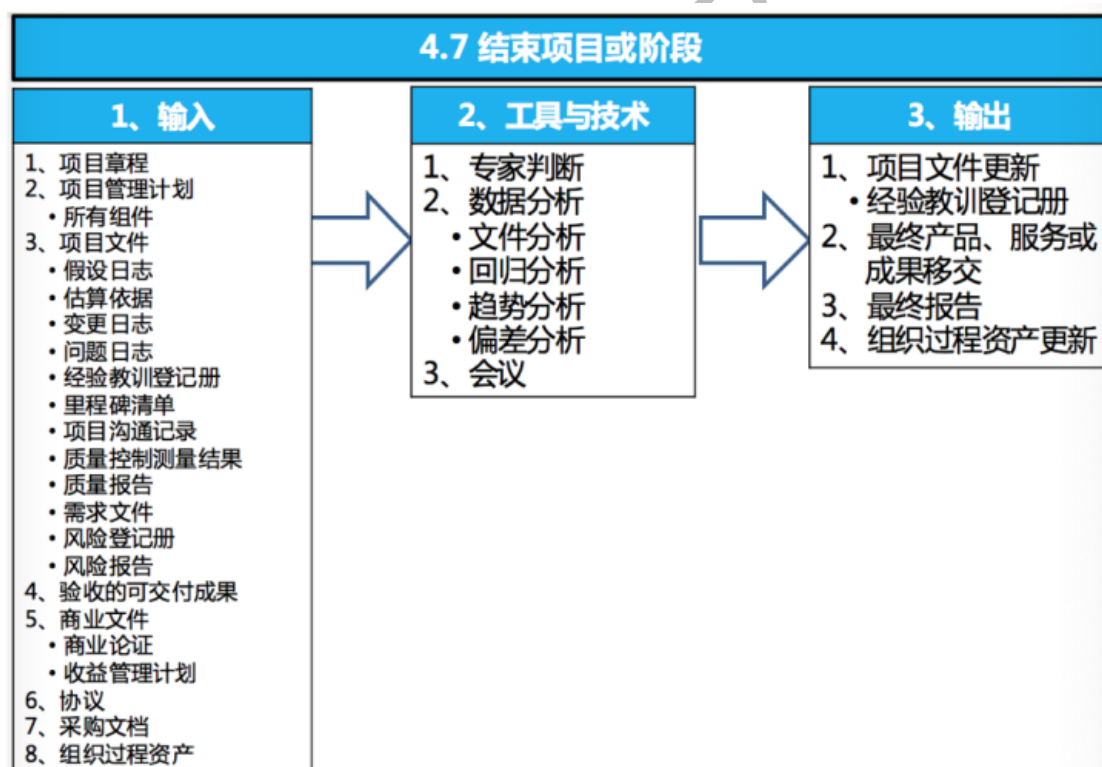
4.7 结束项目或阶段：

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：

- 项目或阶段的概述
- 范围目标、范围的评估标准，以及证明达到完工标准的证据
- 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
- 成本目标，包括可接受的成本区间、实际成本，以及偏差原因
- 最终产品、服务或成果的确认信息的概述
- 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
- 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
- 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) 总结经验教训并存档;
- 5) 收集关于改进的建议;
- 6) 测量干系人满意程度;

接下来

- 7) 庆功会;
- 8) 释放资源;

◇ 练习题

1、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。

2、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。

3、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。

4、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。CCB 是变更控制委员，不是指导委员会。

5、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。

6、项目经理发现一名技术主管批准了比预算更为昂贵的解决方案，技术主管坚称这对满足项目可交付成果十分必要。若要避免将来出现这种问题，项目经理应该怎么做？

- A. 创建沟通计划
- B. 将这个事件列为一个风险
- C. 控制项目计划
- D. 创建变更管理计划

答案 D，技术主管批准了昂贵的新方案，要避免将来出现这种问题，应该创建变更管理计划遵循变更管理流程。

7、由于业务需求发生变更，项目计划获得批准后二周，在设计中增加了新的功能。一名干系人让项目经理在原始设计上实施新功能。

项目经理首先应该怎么做？

- A. 变更项目范围
- B. 修订项目章程，包含新的业务需求
- C. 提交变更请求，并获得变更控制委员会的批准
- D. 更新时间计划包含这些更新

答案：C。

A 变更项目范围。不能擅自变更项目范围，一定要先提出变更请求。排除 A

B 修订项目章程，包含新的业务需求。不需要修订章程，项目是渐进明细的一定会有变更，排除 B

D 更新时间计划包含这些更新。遵循变更管理流程，首先是要提交变更请求、获得批准后才能更新。

8、项目执行期间，客户希望对项目范围进行变更。

项目经理应该怎么办？

- A. 提出变更请求



- B. 通知客户在项目进展过程中不可能变更
- C. 重写项目计划添加新的需求并实施
- D. 让高级管理层参与，计划新的预算和资源

答案：A。

- B 通知客户在项目进展过程中不可能变更。直接拒绝太不积极了，排除 B
- C 重写项目计划添加新的需求并实施。就算要重写计划也应该先提出变更请求，排除 C
- D 让高级管理层参与，计划新的预算和资源。这点小事还用不着去麻烦高级管理层。排除 D

9、在执行一个实施法规变更的项目时，根据专业技术专家的建议，项目经理发现新流程不符合法规指导方针。一个项目变更要求额外的资源，否则项目会受到负面的影响。

项目经理首先应该怎么做？

- A. 更新项目质量管理计划
- B. 评估变更，并提交更新的资源计划以供批准
- C. 修改沟通管理计划
- D. 进行成本效益分析

答案：B。遵循变更管理流程，评估变更带来的影响

10、项目经理在收到口头变更请求后应该怎么做？

- A. 拒绝以避免对范围、进度和预算造成影响
- B. 记录以及批准或拒绝
- C. 拒绝，因为没有采用书面形式
- D. 加入变更日志并供项目下一阶段使用

答案：B。接到口头提出的变更请求，一定要用书面的形式记录下来。

11、一个最近实施项目的客户要求项目经理调查导致业务中断和损失的实施后问题。项目经理向客户解释该请求必须转给运营团队，因为项目已正式验收。客户不同意并投诉这种情况。为结束讨论，项目经理应进行下列哪一项？

- A. 要求项目团队评估根本原因，纠正问题并记录经验教训。
- B. 审查收尾文件，将其提交给客户，并让运营代表加入继续问题解决过程。
- C. 将客户的投诉上报给项目发起人，分配资源解决该问题。
- D. 审查风险管理计划，确定是否提前识别和规划该问题。

答案 B。项目既然验收，后续就与 PM 无关，应该交由新团队也就是运营团队负责解决

12、项目经理开始项目的收尾工作。项目经理应该采用下列哪种工具和技术？

- A、专家判断
- B、组织过程资产
- C、核实范围
- D、可交付成果

答案：A。直接考的收尾过程的工具