进入最后一章，加油，这部分是之前得分最低的部分，更加要加强。这部分内容综合性很强，尤其是变更管理的过程更是最常见得考试难点。

* 项目经理并不承担本部分所有的项目责任，但项目经理需要对大多数项目决策和整个项目管理过程负责。
* 项目管理过程和项目整合管理的关系。
* 项目章程、项目管理计划、项目文件的内容及作用。

项目章程的作用包括正式批准项目，授权项目经理在项目中使用组织资源，将经营需要和立项理由、当前对干系人需求的理解、以及用来满足这些需求的产品形成文件。

项目管理计划包括13个子计划（9+4，范围、进度、成本、质量、人力资源、沟通、风险、采购、干系人、需求、持续改进、配置、变更）和3个基准（范围、进度、成本绩效）。该计划有项目经理组织制定，参与者可以是专家、团队成员、职能经理和PMO。

项目文件：指项目进行过程中的各种管理文件，它们不是项目管理计划的一部分，但是它们有助于项目经理管理项目，如问题日志、风险登记册、里程碑清单、绩效报告、干系人登记册、资源日历、质量控制测量结果等。

* 区别项目管理计划和项目文件之间的差异？前者是一种抽象概念，后者是实际的概念。
* 区别项目管理计划与绩效测量基准计划间的差异。
* 事业环境因素、组织过程资产、项目选择方法的内容，专家判断、挣值管理的作用。
* 项目管理信息系统、配置管理及变更控制系统的内容，变更控制委员会的作用。

**配置管理系统**：目的在于保持项目产品的正确和完备。其实管理信息系统的子系统，用于提交变更建议，追踪变更建议的审查和批准制度，确定变更的批准级别以及变更方法。配置活动一般包括配置识别、配置状态记录、配置核实和审计。其目标是建立一种方法识别和提出既定标注您的变更，考虑变更影响并不断确认与改进项目，为项目团队构建统一的通知干系人机制。

**变更控制系统**：其为配置管理系统的子系统，用于确定控制、改变和批准项目可交付成果和文件的方式方法。一般包括一系列正式文档化的程序、定义文档变更的步骤、包括文档工作、跟踪系统和用于授权变更的批准程序及自动变更程序。其系统的基本任务就是**制定变更批准程序**。

主动变更时项目团队根据进展调整计划；被动变更为其他项目干系人的变更请求和纠正项目执行中偏差的需要。

* **变更管理委员会**CCB：有项目干系人组成的一个常设但非固定的正式团体，如果项目是根据合同进行的，变更需要客户批准，CCB通常包括项目经理、业主、专家、项目发起人等主要干系人。其作用包括正式批准项目，授权项目经理在项目中使用组织资源，将经营需要和立项理由、当前对干系人需求的理解、以及用来满足这些需求的产品形成文件。
* 结束项目或阶段的意义？目的是核实和正式验收项目可交付成果，并将结果形成文件。整个过程涵盖进行项目或阶段的行政收尾的全部活动，为达到阶段或项目完工所需的行动，为向下一个阶段移交项目的产品、服务或成果，为收集项目或阶段记录、审核项目成败、经验教训的活动。

Tip:该过程一般为首先完成所有收尾活动并发布报告，然后收尾所有外部供应商合同，完成所有文件的归档，最后释放资源。

* **项目整合管理：**包括识别、定义、组合、统一于协调各项目管理过程组的过程及项目管理活动。

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 启动过程组 | 规划过程组 | 执行过程组 | 监控过程组 | 结尾过程组 |
| 制定项目章程 | 规划项目计划 | 指导和管理项目工作 | 监控项目工作  实施整体变更控制 | 结束项目或阶段 |

* **制定项目章程**：由项目以外具有一定职权、能力为项目提供资金的人员批准，如发起人、项目管理办公室或项目组合指导委员会。他们亲自编制项目章程或授权项目经理来编写。

**项目工作说明书SOW**：是对项目所交付的产品和服务的叙述性说明。对于内部项目，项目启动者或发起人根据业务需要及产品要求，提供工作说明书；对于外部项目，工作说明书由客户提供，可以是招标文件或合同的一部分。其内容主要包括业务需求、产品范围描述、战略计划等。

**商业论证：**从商业角度为是否投资项目的决策提供信息依据，为证实项目的价值，商业论证的内容同城包括业务需求和成本效益分析（市场需求、组织需求、客户要求、技术进度、法律要求、生态影响、社会需求）。成本效益分析可以测量该项目对于项目投资者的价值，构成决策的标准，也可用于选择项目执行的方式，一般可分为两类，效益测量方法（比较方法，包括比较法、计分模型收益分布或经济模型），约束优化法（数学模型，包括线性、非线性、动态、整数和多目标规划）。

**制定项目管理计划：**确定项目执行、监控和收尾的方式和方法，其目的是指导项目实施、将选定方案的项目计划编制为文件、便于项目干系人之间的沟通、对有关内容、范围和时间安排的关键性管理审查给出定义、测量项目整体绩效和项目控制提供项目整体基准计划。

**指导和管理项目工作：**为实现项目目标而执行项目管理计划中所确定工作的过程，其输出和工具包括变更请求、工作绩效信息、项目管理信息系统。

**监控项目工作：**包括收集、测量和发布绩效信息，分析测量结果和预测趋势，以推动过程改进。其主要内容包括以项目管理计划为依据，比较项目的实际表现；根据工作绩效信息和绩效报告，判断是否需要纠正并采取先关措施；建立产品相关信息库，并据此对未来绩效进行预测；以否决的变更请求为依据，保证只实施批准的变更；分析、跟踪风险，及时识别风险并报告状态。

**实施整体变更**是贯穿始终的过程，核心是发现一个偏差或出现一个变更请求时采取相应的工具和技术进行处理。相关活动包括：对请求的变更进行管理，得到成果；否决或批准变更请求应保证将得到批准的变更反映到基准中；审查核批准所有推荐的预防措施和推荐的纠正措施。

**结束阶段：**完结所有项目管理过程组的所有活动以正式结束项目或阶段的过程，在结束项目时，项目经理需要审查以前各阶段的收尾信息，确保所有项目工作都完成。

1. 强茂山. 成功通过pmp[M]. 北京:清华大学出版社, 2013.