

## 1. 十大知识领域

- a. 整体管理，范围管理，进度管理，成本管理，质量管理，人力资源管理，沟通管理，干系人管理，风险管理，采购管理；
- b. 风采干饭人，进城整狗子
- c. 每个管理领域有哪些过程；每个过程有哪些输入、输出、工具与技术、最少掌握一个输入、输出、工具与技术（上午选择题、下午案例分析、论文写作）；

## 2. 整体管理过程

### a. 6个过程

- i. 制定项目章程
- ii. 制定项目管理计划
- iii. 指导与管理项目执行
- iv. 监控项目工作
- v. 实施整体变更控制
- vi. 结束项目或阶段

### b. 制定项目章程

- i. 授权项目经理，规划开始之前被委派，最好是制定项目章程之时，项目章程是由项目实施组织外部签发的（不是项目经理发布的）；
- ii. 项目章程的内容（背诵）
  - 1. 项目目的或批准项目的原因；
  - 2. 可测量的项目目标和相关的成果标准；
  - 3. 项目的总体要求；
  - 4. 概括性的项目描述；
  - 5. 项目的主要风险；
  - 6. 总体里程碑进度计划；
  - 7. 总体预算；
  - 8. 项目审批要求；
  - 9. 委派的项目经理及其职责和职权；
  - 10. 发起人或其他批准项目章程的人员的姓名和职权。

### iii. 制定项目章程过程

- 1. 代表项目正式启动，任命项目经理，项目章程将授权项目经理使用资源，项目经理应该参与制定项目章程；
- 2. 章程由项目以外的人员批准；PMO项目管理办公室，对项目进行批复；

### iv. 制定项目章程的ITO

- 1. 输入：协议、项目工作说明书、商业论证、事业环境因素、组织过程资产；
- 2. 工具与协议：专家判断、引导技术（头脑风暴、冲突处理、问题解决、会议管理）、会议（例会、启动会、总结会）；
- 3. 输出：项目章程。

### c. 制定项目管理计划

- i. 定义：项目范围管理计划、进度管理计划、成本管理计划、质量管理计划、过程改进计划、人员配置管理计划、沟通管理计划、风险管理计划、采购管理计划，进度基准、成本基准、质量基准。项目管理计划可以正式或非正式，概括或详细。
- ii. 项目管理计划内容

#### 项目管理计划的内容包括：

- ① 项目管理团队选择的各个项目管理过程。
- ② 每一选定过程的实施水平。
- ③ 对实施这些过程时使用的工具与技术所做的说明。
- ④ 在管理具体项目中使用选定过程的方式和方法，包括过程之间的依赖关系和相互作用，以及重要的依据和成果。
- ⑤ 为了实现项目目标所执行工作的方式、方法。
- ⑥ 监控变更的方式、方法。
- ⑦ 实施配置管理的方式、方法。
- ⑧ 使用实施效果测量基准并使之保持完整的方式、方法。
- ⑨ 项目干系人之间的沟通需要与技术。
- ⑩ 选定的项目生命期和多阶段项目的项目阶段。
- ⑪ 高层管理人员为了加快解决未解决的问题和处理未做出的决策，对内容、范围和时间安排的关键审查。

#### iii. 制定项目管理计划过程

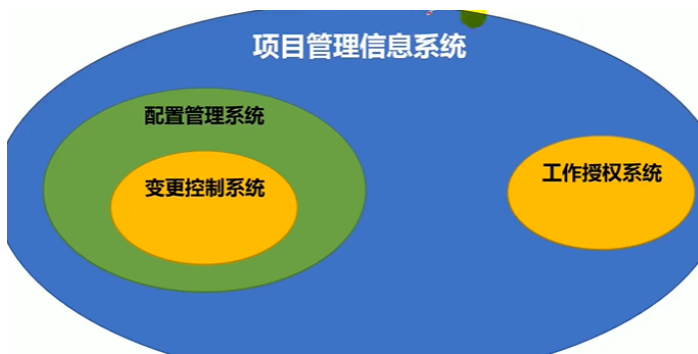
1. 制定项目管理计划需要各干系人的参与（全员参与）；逐步精确（迭代）；

#### iv. 制定项目管理计划ITO



1. 输入：项目章程；其他过程的输出结果；事业环境因素；组织过程资产；
2. 专家判断；技术引导；
3. 项目管理计划。
4. 其他过程的输出结果：项目管理计划和子计划互为输入，项目管理计划就是整体管理计划。

#### v. 项目管理信息系统




1. 项目管理信息系统，计划系统+控制系统；
2. 配置管理系统，变更控制系统，是整个项目管理系统的一个子系统；

#### d. 指导与管理项目执行

##### i. 要求实施（以下都是批准的变更请求）：

1. 批准的纠正措施（针对实际已经出现的偏差）；
2. 批准的预防措施（针对将来可能出现的偏差）；
3. 批准的缺陷补救（产品或产品组件，缺陷补救措施只针对项目质量问题）。
4. ITO

- 
- The diagram shows three chevron-shaped boxes pointing from left to right. The first box (dark blue) contains the inputs: ① 项目管理计划, ② 批准的变更请求, ③ 事业环境因素, ④ 组织过程资产. The second box (medium blue) contains the tools and techniques: ① 专家判断, ② 项目管理信息系统, ③ 会议. The third box (teal) contains the outputs: ① 可交付成果, ② 工作绩效数据, ③ 变更请求, ④ 项目管理计划的更新, ⑤ 项目文件更新.
- ① 项目管理计划
  - ② 批准的变更请求
  - ③ 事业环境因素
  - ④ 组织过程资产

- ① 专家判断
- ② 项目管理信息系统
- ③ 会议

- ① 可交付成果
- ② 工作绩效数据
- ③ 变更请求
- ④ 项目管理计划的更新
- ⑤ 项目文件更新

- a. 输入：项目管理计划；批准的变更请求；事业环境因素；组织过程资产；
- b. 工具和技术：专家判断；项目管理信息系统；会议；
- c. 输出：可交付成果；工作绩效数据；变更请求；项目管理计划的更新；项目文件更新。

5. 会议：通过会议来讨论相关问题；

- a. 包括三类：交换信息；头脑风暴、方案评估或方案设计；制定决策。

6. 项目绩效；

- a. 工作绩效数据：【执行的输出】执行过程中收集到的原始观察结果和数值，如：已完成的工作、关键绩效指标等；
- b. 工作绩效信息：【各控制过程输出】从各个控制过程收集并进行整合分析而得到的绩效数据，如：可交付成果状态、变更落实情况和预测的尚需完工估算；
- c. 工作绩效报告：【监控的输出】为了制定决策或行动而汇编工作绩效信息所形成的文件，如：状态报告、备忘录。

e. 监控项目工作

i. ITO

- 
- The diagram shows three chevron-shaped boxes pointing from left to right. The first box (dark blue) contains the inputs: ① 项目管理计划, ② 进度预测, ③ 成本预测, ④ 确认的变更, ⑤ 工作绩效信息, ⑥ 事业环境因素, ⑦ 组织过程资产. The second box (medium blue) contains the tools and techniques: ① 专家判断, ② 分析技术, ③ 项目管理信息系统, ④ 会议. The third box (teal) contains the outputs: ① 变更请求, ② 工作绩效报告, ③ 项目管理计划更新, ④ 项目文件更新.
- ① 项目管理计划
  - ② 进度预测
  - ③ 成本预测
  - ④ 确认的变更
  - ⑤ 工作绩效信息
  - ⑥ 事业环境因素
  - ⑦ 组织过程资产


- ① 专家判断
- ② 分析技术
- ③ 项目管理信息系统
- ④ 会议

- ① 变更请求
- ② 工作绩效报告
- ③ 项目管理计划更新
- ④ 项目文件更新

ii. 凡是监控过程，输入肯定有计划和绩效，输出肯定有变更和更新。

f. 实施整体变更控制

i. ITO

- 
- The diagram shows three chevron-shaped boxes pointing from left to right. The first box (dark blue) contains the inputs: ① 项目管理计划, ② 工作绩效报告, ③ 变更请求, ④ 事业环境因素, ⑤ 组织过程资产. The second box (medium blue) contains the tools and techniques: ① 专家判断, ② 会议, ③ 变更控制工具. The third box (teal) contains the outputs: ① 批准的变更请求, ② 变更日志, ③ 项目管理计划更新, ④ 项目文件更新.
- ① 项目管理计划
  - ② 工作绩效报告
  - ③ 变更请求
  - ④ 事业环境因素
  - ⑤ 组织过程资产

- ① 专家判断
- ② 会议
- ③ 变更控制工具

- ① 批准的变更请求
- ② 变更日志
- ③ 项目管理计划更新
- ④ 项目文件更新

ii. 整体变更控制过程贯穿于项目的始终。由于项目很少会准确地按照项目管理计划进行，因而变更控制必不可少。

iii. 变更请求由项目经理审查、评价，变更控制委员会（CCB）批准或否决；

iv. 变更控制委员会（CCB）最好由各方参加甲方、乙方、监理方，也可以是甲方一人，可以是兼职人员，可以临时建立。

v. 变更流程：

1. 提出与接受变更申请；
2. 对变更的初审；
3. 变更方案论证；
4. 项目变更控制委员会审查；
5. 发出变更通知并开始实施；
6. 变更实施的监控；
7. 变更效果的评估；
8. 判断发送变更后的项目是否已纳入正常轨道。