



全国计算机技术与软件专业技术资格(水平)考试指定用书

# 信息系统项目管理师教程



全国计算机专业技术资格考试办公室 组 编  
刘明亮 宋跃武 主 编  
张树玲 刘 玲 王喜升 副主编

## 职考通关信息系统项目管理师第4版 项目管理核心知识点汇编

V1.0

2023年3月10日



QQ798497783



VX52637080

清华大学出版社

第4版

全国计算机技术与软件专业技术资格(水平)考试指定用书

信息系统项目管理师教程 (第4版)

清华大学出版社



## 信息系统项目管理师**第3版** 项目管理过程组和知识领域表（十五至尊表）47个子过程

知识领域	项目管理过程组				
	启动过程组	规划过程组	执行过程组	监控过程组	收尾过程组
4. 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 监控项目工作 4.5 实施整体变更控制	4.6 结束项目或阶段
5. 项目范围管理		5.1 规划范围管理 5.2 收集需求 5.3 定义范围 5.4 创建WBS		5.5 确认范围 5.6 控制范围	
6. 项目时间管理		6.1 规划进度管理 6.2 定义活动 6.3 排列活动顺序 <del>6.4 估算活动资源</del> 6.5 估算活动持续时间 6.6 制定进度计划		6.7 控制进度	
7. 项目成本管理		7.1 规划成本管理 7.2 估算成本 7.3 制定预算		7.4 控制成本	
8. 项目质量管理		8.1 规划质量管理	<del>8.2 实施质量保证（改名）</del>	8.3 控制质量	
9. 项目 <b>人力</b> 资源管理		9.1 规划 <b>人力</b> 资源管理	<del>9.2 组建项目团队（改名）</del> 9.3 建设 <b>项目</b> 团队 9.4 管理 <b>项目</b> 团队		
10. 项目沟通管理		10.1 规划沟通管理	10.2 管理沟通	10.3 <del>控制</del> 沟通	
11. 项目风险管理		11.1 规划风险管理 11.2 识别风险 11.3 实施定性风险分析 11.4 实施定量风险分析 11.5 规划风险应对		11.6 <del>控制</del> 风险	
12. 项目采购管理		12.1 规划采购管理	12.2 实施采购	12.3 控制采购	<del>12.4 结束采购</del>
13. 项目干系人管理	13.1 识别干系人	13.2 规划干系人管理	13.4 管理干系人参与	<del>13.4 控制干系人参与（改名）</del>	

信息系统项目管理师**第4版** 项目管理过程组和知识领域表（十五至尊表）49个子过程

知识领域	过程组				
	启动	计划	执行	监控	收尾
项目整合管理	8.3制定项目章	8.4制定项目管理计划	8.5指导与管理项目工作	8.7监控项目工作	8.9结束项目或阶段
			8.6管理项目知识	8.8实施整体变更控制	
项目范围管理		9.3规划范围管理		9.7确认范围	
		9.4收集需求		9.8控制范围	
		9.5定义范围			
		9.6创建WBS			
项目进度管理		10.3规划进度管理		10.8控制进度	
		10.4定义活动			
		10.5排列活动顺序			
		10.6估算活动持续时间			
		10.7制定进度计划			
项目成本管理		11.3规划成本管理		11.6控制成本	
		11.4估算成本			
		11.5制定预算			
项目质量管理		12.3规划质量管理	12.4管理质量	12.5控制质量	
项目资源管理		13.3规划资源管理	13.5获取资源	13.8控制资源	
		13.4估算活动资源	13.6建设团队		
			13.7管理团队		
项目沟通管理		14.3规划沟通管理	14.4管理沟通	14.5监督沟通	
项目风险管理		15.3规划风险管理	15.8实施风险应对	15.9监督风险	
		15.4识别风险			
		15.5实施定性风险分析			
		15.6实施定量风险分析			
	15.7规划风险应对				
项目采购管理		16.3规划采购管理	16.4实施采购	16.5控制采购	
项目干系人管理	17.3识别干系人	17.4规划干系人参与	17.5管理干系人参与	17.6监督干系人参与	



## 项目管理过程组与知识领域 (十五至尊表)

十大知识领域	5 大过程组   10 大知识领域   49 个过程   (信息系统项目管理师 第4版)				
	启动过程组(2)	规划过程组(24)	执行过程组(10)	监控过程组(12)	收尾过程组(1)
<b>8 整合管理</b>	8.3 制定项目章程	8.4 制定项目管理计划	8.5 指导与管理项目工作 8.6 管理项目知识	8.7 监控项目工作 8.8 实施整体变更控制	8.9 结束项目或阶段
<b>9 范围管理</b>		9.3 规划范围管理 9.4 收集需求 9.5 定义范围 9.6 创建 WBS		9.7 确认范围 9.8 控制范围	
<b>10 进度管理</b>		10.3 规划进度管理 10.4 定义活动 10.5 排列活动顺序 10.6 估算活动持续时间 10.7 制定进度计划		10.8 控制进度	
<b>11 成本管理</b>		11.3 规划成本管理 11.4 估算成本 11.5 制定预算		11.6 控制成本	
<b>12 质量管理</b>		12.3 规划质量管理	12.4 管理质量	12.5 控制质量	
<b>13 资源管理</b>		13.3 规划资源管理 13.4 估算活动资源	13.5 获取资源 13.6 建设团队 13.7 管理团队	13.8 控制资源	
<b>14 沟通管理</b>		14.3 规划沟通管理	14.4 管理沟通	14.5 监督沟通	
<b>15 风险管理</b>		15.3 规划风险管理 15.4 识别风险 15.5 实施定性风险分析 15.6 实施定量风险分析 15.7 规划风险应对	15.8 实施风险应对	15.9 监督风险	
<b>16 采购管理</b>		16.3 规划采购	16.4 实施采购	16.5 控制采购	
<b>17 干系人管理</b>	17.3 识别干系人	17.4 规划干系人参与	17.5 管理干系人	17.6 监督干系人	



## 第8章.项目整合管理的过程、输入、输出、工具与技术汇总表 ★★★

8 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

过程名	输入（依据）	工具和技术（方法）	输出（结果）
<p><b>8.3 制定项目章程</b></p> <p style="background-color: #ff0000; color: white; padding: 2px;">(启动)</p> <p>制定项目章程是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。</p> <p>本过程的主要作用是，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。</p> <p>项目章程是项目的“宪法”。</p> <p>启动阶段要做两件事： ①制定项目章程；②创建干系人登记册</p>	<p>①<b>商业文件</b> ★</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>商业论证</b> ★</li> </ul> <p>商业论证是指文档化的“经济可行性研究报告”，用来对尚缺乏充分定义的所选方案的收益进行有效论证，是启动后续项目管理活动的依据。用来决策项目是否值得投资。一般情况下，商业论证会包含商业需求和成本效益分析，以论证项目的合理性并确定项目边界。</p> <p>需求评估通常在商业论证之前进行，包括了了解业务目的和目标，问题及机会，并提出处理建议。需求评估的结果可能会在商业论证中进行总结。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 效益管理计划</li> </ul> <p>②<b>协议</b></p> <p>③<b>事业环境因素</b></p> <p>④<b>组织过程资产</b></p> <p>⑤<b>项目工作说明书</b>（第五版的，第六版去掉了该输入）</p> <p><b>考点：</b> 组织准备执行一个战略目标后，任命了项目经理管理这个项目，项目经理下一步应当怎么做？</p> <p><b>答：</b> <b>商业论证</b>。而商业论证中包含了<b>成本效益分析</b>，以论证项目的合理性并确定项目边界。</p>	<p>①<b>专家判断</b></p> <p>专家判断常用于评估制定项目章程的输入文件。<b>没有历史数据可用</b>来制定项目章程时，选<b>专家判断</b>。</p> <p>②<b>数据收集</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>头脑风暴</b> ★</li> </ul> <p>头脑风暴是一种用来产生和收集对项目需求与产品需求的多种创意的技术。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>焦点小组</b></li> </ul> <p>焦点小组召集干系人和主题专家讨论<b>项目风险、成功标准和其他议题</b>（如干系人清单），比一对一访谈更有利于互动交流。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 访谈</li> </ul> <p>③<b>人际关系与团队技能</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 冲突管理</li> <li>● <b>引导</b> ★</li> </ul> <p><b>引导</b>是指有效引导团队活动<b>成功以达成决定、解决方案或结论的能力</b>。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。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 会议管理</li> </ul> <p>④<b>会议</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>召集主要干系人开会</b>，讨论项目章程的主要内容并达成一致意见；</li> <li>● <b>项目启动会</b>（注意题目中的英文原文，<b>Initiating Meeting 或 initiation conference</b>），分发项目章程，宣布项目经理上任，宣布项目正式立项。</li> </ul>	<p>①<b>项目章程</b> ★</p> <p>项目章程包含的内容：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 项目概述和产品概述</li> <li>● 项目目的或批准项目的理由</li> <li>● <b>可测量的项目成功标准</b>（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。虽然项目章程和项目范围说明书的内容存在一定程度的重叠，但它们的详细程度完全不同。项目章程包含高层级的信息，而项目范围说明书则是对范围组成部分的详细描述，这些组成部分需要在项目过程中渐进明细）</li> <li>● <b>高层级需求</b>和相应的项目总体要求</li> <li>● <b>总体里程碑进度计划</b></li> <li>● 预先批准的财务资源</li> <li>● <b>整体项目风险的程度</b>（高层次风险）</li> <li>● <b>关键干系人名单</b>（干系人清单）</li> <li>● 项目审批要求（例如，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）</li> <li>● 项目退出标准</li> <li>● 委派的项目经理及其<b>职责和职权</b></li> <li>● 项目章程签发者的姓名和职权</li> <li>● <b>项目假设条件和制约因素</b></li> </ul> <p>②<b>假设日志</b>（被首次创建）</p> <p>记录整个项目生命周期中的所有假设条件和制约因素。通常，在项目启动之前编制商业论证时，识别高层级的战略和<b>运营假设条件与制约因素</b>。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。</p>
<p><b>8.4 制定项目管理计划</b></p> <p style="background-color: #0000ff; color: white; padding: 2px;">(规划)</p> <p>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</p>	<p>①项目章程</p> <p>②其他过程的输出</p> <p>③事业环境因素</p> <p>④组织过程资产</p>	<p>①<b>专家判断</b></p> <p>②<b>数据收集</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 头脑风暴</li> <li>● <b>核对单</b></li> </ul> <p>很多组织基于自身经验制定了标准化的核对单，或者采用所在行业的核对单。核对单可以指导项目经理制定计划或帮助检查项目管理计划是否包含所需全部信息。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 焦点小组</li> <li>● 访谈</li> </ul> <p>③<b>人际关系与团队技能</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 冲突管理</li> </ul>	<p>①<b>项目管理计划</b> ★</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>各分项管理计划</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 范围管理计划</li> <li>◇ <b>需求管理计划</b> ★</li> <li>◇ 进度管理计划</li> <li>◇ 成本管理计划</li> <li>◇ 质量管理计划</li> <li>◇ 资源管理计划</li> <li>◇ <b>沟通管理计划</b></li> <li>◇ 风险管理计划</li> <li>◇ 采购管理计划</li> <li>◇ <b>干系人参与计划</b> ★</li> </ul> </li> <li>● <b>三大基准</b></li> </ul>



<p>基础及其执行方式。</p> <p><b>Tips:</b> 制定项目管理计划后，项目经理下一步应该怎么做？</p> <p>答：向关键干系人提交项目管理计划并<b>获得他们的批准</b>。项目管理计划一旦批准既被确定为基准。</p>	<p><b>题目:</b> 规划一个项目启动大会时，项目经理注意到几位关键干系人分布在不同时区。这将难以让所有人参加同一个会议。项目经理应该怎么做？</p> <p>答：为每个时区都安排一个启动大会，并获得所有关键干系人的<b>参与承诺</b>。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 引导</li> <li>● 会议管理</li> <li>④<b>会议</b> ★             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 计划编制会议</li> <li>● <b>项目开工会</b> (有时题目翻译成“项目启动会”，所以在题目中要注意看英文原文是什么，Kick-off Meeting,) 旨在<b>传达项目目标和项目计划，获得团队对项目的承诺，阐明每个干系人的角色和职责，获取主要干系人的支持(批准)</b>，管理干系人期望。</li> <li>宣布项目正式进入执行阶段。意味着<b>规划阶段的结束和<b>执行阶段的开始</b></b>。</li> <li>对于多阶段项目，通常在每个阶段开始时都要举行一次开工会议。开工会议可能在不同时间点举行。开工会议的<b>主要作用不是参加会议，而是<b>做出承诺</b></b>。</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 范围基准 ★</li> <li>◇ 进度基准 ★</li> <li>◇ 成本基准 ★</li> <li>● <b>其他组件</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ <b>变更管理计划</b> ★ 描述整个项目期间如何正式审批和<b>采纳(处理)变更请求</b>。应该明确规定变更控制委员会(CCB)的角色和职责，并经干系人一致同意后，记录在变更管理计划中。</li> <li>◇ <b>配置管理计划</b> ★ 描述如何<b>记录和更新项目的特定信息</b>，以及该记录和更新哪些信息，以保持产品或成果的一致性和有效性。</li> <li>◇ <b>绩效测量基准</b> ★ 经过整合的项目范围、进度和成本计划，用作项目执行的比较依据，以测量和管理项目绩效。</li> <li>◇ 项目生命周期描述 ★</li> <li>◇ 开发方法 ★</li> <li>◇ 管理审查 ★</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>8.5 指导与管理项目工作</b></p> <p><b>(执行)</b></p> <p>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规定的工作，实施已批准变更。</p> <p><b>团队成员按计划工作，执行计划，没有更新计划不能执行。</b></p> <p><b>题目:</b> 在开始进行一个已经批准工作包的工作之后，一名团队成员了解到项目管理计划未更新，该团队成员应该怎么做？</p> <p>答：推迟工作，直到项目经理更新项目管理计划。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①项目管理计划             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 任何组件</li> </ul> </li> <li>②项目文件             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 变更日志</li> <li>● 经验教训登记册</li> <li>● 里程碑清单</li> <li>● 项目沟通记录</li> <li>● 项目进度计划</li> <li>● 需求跟踪矩阵</li> <li>● 风险登记册</li> <li>● <b>风险报告</b></li> </ul> <p>风险报告提供关于整体项目风险来源的信息，以及关于已识别单个项目风险的概括信息。</p> </li> <li>③<b>批准的变更请求</b></li> <li>④<b>事业环境因素</b></li> <li>⑤<b>组织过程资产</b></li> </ul> <p><b>Tips:</b> <b>配置管理</b>可以控制哪些项？</p> <p><b>配置管理:</b> 包括组织标准、政策、程序、项目文件的各种版本和<b>基准</b> (进度基准、成本基准、范围基准: 项目范围说明书、WBS、WBS 词典)。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①<b>专家判断</b></li> <li>②<b>项目管理信息系统</b> ★             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 自动化的工具</li> <li>● 工作授权系统</li> <li>● <b>配置管理系统</b> ★ <u>记录项目产品的<b>技术参数与变更</b>。用于<b>跟踪项目参数和监控这些参数变更的程序</b>的集合。</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 信息收集与发布系统</li> <li>● 项目关键绩效指标监控系统</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>③<b>会议</b> ★             <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>项目状态评审会</b></li> </ul> <p>技术会议、迭代规划会议、每日站会、指导小组会议、进展跟进会议、回顾会议都属于项目状态评审会</p> </li> </ul> <p><b>Tips:</b> 一旦完成了可交付成果的<b>第一个版本</b>，就应该执行变更控制。用<b>配置管理工具和程序</b>来支持对可交付成果(如文件、软件和构件)的多个版本的控制。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①<b>可交付成果</b> ★ 可交付成果是在某一过程、阶段或项目完成时，必须产出的<b>任何独特并可核实的产品、成果或服务能力</b>。它通常是项目结果，并可包括项目管理计划的组成部分。</li> <li>②<b>工作绩效数据</b> ★ 工作绩效数据是在执行项目工作的过程中，从每个正在执行的活动中收集到的原始观察结果和测量值。数据通常是最低层次的细节。<u>收集工作绩效数据并传达给合适的控制过程做进一步分析提炼出信息。</u> 工作绩效数据包括：             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 已完成的工作</li> <li>● 关键绩效指标</li> <li>● 技术绩效测量结果</li> <li>● 已完成的故事点</li> <li>● 可交付成果状态</li> <li>● 进度进展情况</li> <li>● 变更请求的数量</li> <li>● 实际发生的成本</li> </ul> </li> <li>③<b>问题日志</b> (被首次创建) <u>问题日志记录由谁负责在目标日期内解决特定问题，并监督解决情况。</u> 在整个项目生命周期中，项目经理通常会遇到<b>问题、差距、不一致或意外冲突</b>。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：             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 问题类型</li> <li>● 问题提出者和提出时间</li> <li>● 问题描述</li> <li>● 问题优先级</li> <li>● 由谁负责解决问题</li> <li>● 目标解决日期</li> <li>● 问题状况</li> <li>● 最终解决情况</li> </ul> <p><u>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。</u>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。</p> </li> </ul>

	<p>-----</p> <p><b>工作说明书</b>是项目启动之前就已经存在,不被配置管理所控制。风险分解结构(RBS)是风险类别的一种表现形式,可以是项目开始之前预先准备好的分类框架,故不属于配置管理所控制。</p>		<p><b>④变更请求</b> ★</p> <p>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。如果在开展项目工作时发现问题,就可提出变更请求,对项目政策或程序、项目或产品范围、项目成本或预算、项目进度计划、项目或产品结果的质量进行修改。任何项目干系人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:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>纠正措施</b> (Corrective action,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。纠正措施包括应急计划和权变措施)</li> <li>● <b>预防措施</b> (Preventive action,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。)</li> <li>● <b>缺陷补救</b> (Default repair,为了修正不一致产品的有目的的活动。)</li> <li>● <b>更新</b> (Updates,对正式受控的项目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。)</li> </ul> <p>⑤项目管理计划更新</p> <p>⑥项目文件更新</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 活动清单</li> <li>● 假设日志</li> <li>● 经验教训登记册</li> <li>● 需求文件</li> <li>● 风险登记册</li> <li>● 干系人登记册</li> </ul> <p>⑦组织过程资产更新</p>
<p><b>8.6 管理项目知识</b></p> <p>(执行)</p>	<p>①项目管理计划</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 所有组件</li> </ul> <p>②项目文件</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 经验教训登记册</li> <li>● 项目团队派工单</li> <li>● 资源分解结构</li> <li>● 供方选择标准</li> <li>● 干系人登记册</li> </ul> <p>③可交付成果</p> <p>④<b>事业环境因素</b> ★</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 组织文化、干系人文化和客户文化</li> <li>● 设施和资源的地理分布</li> <li>● 组织中的知识专家</li> <li>● 法律法规要求或制约因素</li> </ul> <p>⑤组织过程资产</p>	<p>①专家判断</p> <p>②<b>知识管理</b> ★</p> <p>分享隐性知识</p> <p>③<b>信息管理</b> ★</p> <p>分享显性知识</p> <p>④<b>人际关系与团队技能</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 积极倾听</li> <li>● 引导</li> <li>● 领导力</li> <li>● 人际交往</li> <li>● 政治意识</li> </ul>	<p>①<b>经验教训登记册</b> ★</p> <p>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。</p> <p>经验教训登记册在项目早期创建,作为本过程的输出。因此,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。</p> <p>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。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 记录挑战、问题、风险和机会</li> <li>● 整个项目生命周期中不断更新</li> <li>● 组织过程资产的重要组成部分,改善未来项目</li> </ul> <p>②项目管理计划更新</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 任何组件</li> </ul> <p>③组织过程资产更新</p>
<p><b>8.7 监控项目工作</b></p>	<p>①项目管理计划</p> <p>②项目文件</p>	<p>①专家判断</p> <p>②<b>数据分析</b> ★</p>	<p>①<b>工作绩效报告</b> ★</p> <p>为制定决策、提出问题、采取行动或引</p>



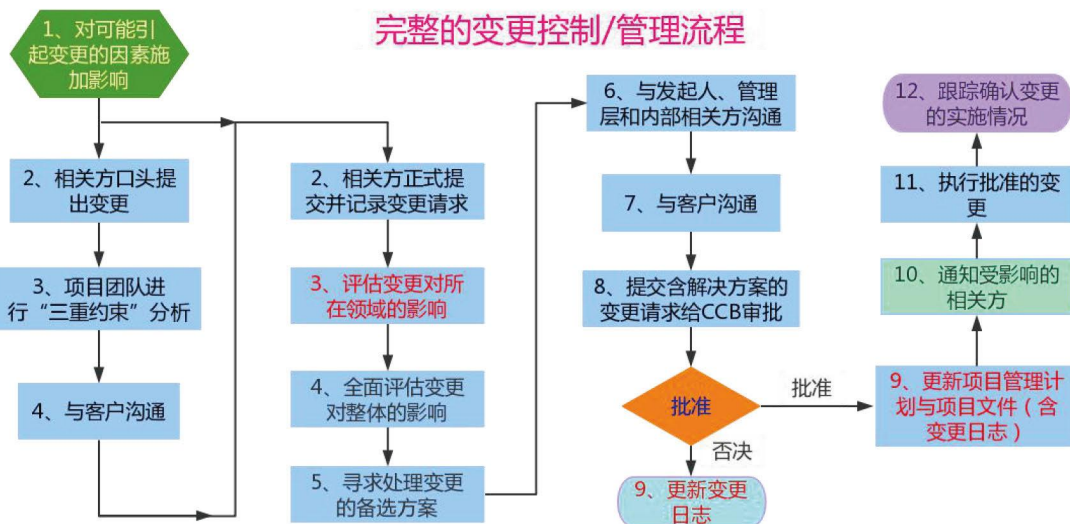
<p><b>(监控)</b></p> <p>监控项目工作是跟踪、审查和报告整体项目进展，以实现项目管理计划中确定的绩效目标的过程。</p> <p>本过程的主要作用是，<b>让干系人了解项目的当前状态并认可为处理绩效问题而采取的行动，以及通过成本和进度预测，让干系人了解未来项目状态。</b></p> <p>本过程需要在整个项目期间开展。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 假设日志</li> <li>● 估算依据</li> <li>● 成本预测</li> <li>● 问题日志</li> <li>● 经验教训登记册</li> <li>● 里程碑清单</li> <li>● 质量报告</li> <li>● 风险登记册</li> <li>● 风险报告</li> <li>● 进度预测</li> </ul> <p>③<b>工作绩效信息</b> ★</p> <p>④协议</p> <p>⑤事业环境因素</p> <p>⑥组织过程资产</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 备选方案分析</li> <li>● <b>成本效益分析</b> ★</li> <li>● 挣值分析</li> <li>● 根本原因分析</li> <li>● <b>趋势分析</b> ★</li> <li>● <b>偏差分析</b> ★</li> </ul> <p>③决策</p> <p>④会议</p> <p>-----</p> <p><b>Tips:</b> PMO 只会查看<b>工作绩效报告</b>来了解项目状态与信息，不会查看<b>问题日志</b>或其他管理计划。</p> <p><b>Tips:</b> 项目状态不好，PM 应怎么做？</p> <p>答：<b>首先应该分析原因</b>，然后才是决定是否要提出变更，通过变更控制流程后执行变更。A 与团队成员开会分析原因然后上报，符合题意。选项 B、C、D 都是分析原因后，可能采取的后续动作。此题选近不选远。<b>超出 PM 的权限，只有上报。</b></p>	<p>起关注，而汇编<b>项目绩效信息</b>，所形成的实物或电子项目文件。根据项目沟通管理计划，通过沟通过程<b>向项目干系人发送工作绩效报告</b>。</p> <p>工作绩效报告可以包含<b>挣值图表和信息</b>、趋势线和预测、储备燃尽图、缺陷直方图、<b>合同绩效信息</b>和<b>风险情况概述</b>。可以表现为有助于引起关注、制定决策和采取行动的仪表<b>指示图</b>、热点报告、信号灯图或其他形式。</p> <p>示例：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>项目状态报告</b> (<b>哪些工作还未开始，哪些正在进行当中，以及哪些已完成</b>)</li> <li>● <b>项目进展报告</b></li> </ul> <p>②<b>变更请求</b> ★</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 纠正措施</li> <li>● 预防措施</li> <li>● 缺陷补救</li> </ul> <p>③项目管理计划更新</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 任何组件</li> </ul> <p>④项目文件更新</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 成本预测</li> <li>● <b>问题日志</b> ★</li> </ul> <p><b>问题日志用于记录和监督由谁负责在目标日期内解决特定问题。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 经验教训登记册</li> <li>● <b>风险登记册(更新)</b> ★</li> </ul> <p><b>风险登记册提供在项目执行过程中发生的各种威胁和机会的相关信息。</b>在本过程中识别的新风险应记录在风险登记册中，并通过风险管理过程进行管理。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>进度预测</b></li> </ul>
<p><b>8.8 实施整体变更控制</b></p> <p><b>(监控)</b></p> <p>项目的任何人都可提出变更请求，可以口头，<b>但必须书面记录，并纳入变更管理系统和配置管理系统中。</b></p> <p>任何人都可以提交变更，PM 收到变更后，下一步<b>首先应该评估变更的影响</b>，然后决定是否提交 CGB，或者直接作出决定。</p> <p>整体变更控制流程图本节底部所示。</p>	<p>①<b>项目管理计划</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>变更管理计划</b></li> </ul> <p>为管理变更控制过程提供指导，并<b>记录变更控制委员会 CCB 的角色和职责</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 配置管理计划</li> </ul> <p>识别应记录和更新的配置项(技术参数)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 范围基准</li> <li>● 进度基准</li> <li>● 成本基准</li> </ul> <p>②项目文件</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 估算依据</li> <li>● 需求跟踪矩阵</li> <li>● 风险报告</li> </ul> <p>③工作绩效报告</p> <p>④<b>变更请求</b></p> <p>⑤事业环境因素</p> <p>⑥组织过程资产</p>	<p>①专家判断</p> <p>②<b>变更控制工具</b> ★</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>配置控制</b></li> </ul> <p>配置控制重点关注可交付成果及各个过程的<b>技术规范/参数</b>。</p> <p>工具应支持以下配置活动：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 识别配置项</li> <li>◆ 记录并报告配置项状态</li> <li>◆ <b>进行配置项核实与审计</b> ★</li> </ul> <p>确保项目的配置项组成的正确性，以及相应的变更都被登记、评估、批准、跟踪和正确实施，从而确保配置文件所规定的功能要求都已实现。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>变更控制</b></li> </ul> <p>变更控制则着眼于识别、记录、批准或否决对<b>项目文件、可交付成果或基准</b>的变更。</p> <p>工具应支持以下变更活动：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 识别变更</li> <li>● 记录变更</li> <li>● 做出变更决定</li> <li>● 跟踪变更</li> </ul>	<p>①<b>批准的变更请求</b> ★</p> <p>由项目经理、CCB 或指定的团队成员，根据<b>变更管理计划</b>处理变更请求，做出批准、推迟或否决的决定。批准的变更请求应通过指导与管理项目工作过程加以实施。对于推迟或否决的变更请求，应通知提出变更请求的个人或小组。以项目文件更新的形式，在变更日志中记录所有变更请求的处理情况。</p> <p>②项目管理计划更新</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 任何组件</li> </ul> <p>③项目文件更新</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>变更日志</b> ★</li> </ul> <p><b>变更日志用于记录项目期间发生的所有变更，它包含了整个项目或阶段期间的所有变更请求状态。</b>同时它也用于向受影响的干系人传达变更，以及变更请求的批准、推迟或否决情况。变更通常与具体干系人关联，因为干系人可能是：变更请求的提出者，变更请求的审批者，或受变更实施影响者。</p> <p>-----</p>

		<p>③数据分析</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 备选方案分析</li> <li>● 成本效益分析</li> </ul> <p>④决策</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 投票</li> <li>● 独裁型决策制定</li> <li>● 对标准决策分析</li> </ul> <p>⑤会议 ★</p> <p>与 CCB 一起召开变更控制会。CCB 负责审查变更请求，并做出批准、否决或推迟的决定。CCB 也可以审查配置管理活动。</p>	<p><b>Tips: 如果干系人对实施的变更有疑义, 也可以查看变更日志中的批准情况。</b></p>
<p><b>8.9 结束项目或阶段</b></p> <p><b>(收尾)</b></p> <p>结束项目或阶段是终结项目、阶段或合同的所有活动的过程。</p> <p>在结束项目时，项目经理需要回顾项目管理计划，确保所有项目工作都已完成以及项目目标均已实现。也称之为“行政收尾”。</p> <p><b>行政收尾即管理收尾, 包括存档项目或阶段信息、释放资源等。</b>释放资源解散团队是最后一步。</p> <p>■ 项目或阶段<b>行政收尾</b>需要开展如下活动:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 所有问题都已得到解决</li> <li>● <b>确认可交付成果已交付给客户并已获得客户的正式验收。</b></li> <li>● 确保所有成本都已计入项目成本账</li> <li>● 最终处置未决索赔</li> <li>● <b>审计项目成败</b></li> <li>● 总结经验教训</li> <li>● <b>存档项目信息</b>以供组织未来使用(如记录完成的工作量)</li> </ul> <p>■ 为向下一个阶段, 或者向生产和运营部门移交项目的产品、服务或成果所必须开展的行动和活动。</p>	<p>①项目章程</p> <p>记录了项目成功标准、审批要求, 以及由谁来签署项目结束</p> <p>②项目管理计划</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 所有组件</li> </ul> <p>③项目文件</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 假设日志</li> <li>● 估算依据</li> <li>● 变更日志</li> <li>● 问题日志</li> <li>● 经验教训登记册</li> <li>● 里程碑清单</li> <li>● 项目沟通记录</li> <li>● 质量控制测量结果</li> <li>● 质量报告</li> <li>● 需求文件</li> <li>● 风险登记册</li> <li>● 风险报告</li> </ul> <p>风险报告提供了有关风险状态的信息, 用于确认项目结束时没有未关闭的风险。</p> <p>④验收的可交付成果</p> <p>⑤商业文件</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 商业论证</li> <li>● 效益管理计划</li> </ul> <p>⑥协议</p> <p>⑦采购文档</p> <p>⑧组织过程资产</p> <p><b>Tips: 执行项目后评价时, 项目经理识别了造成某问题的根本原因。项目经理应该怎么做?</b></p> <p>答: 项目后评价(the post-project review), 是项目已被验收后的评价, 项目已经完结, 处于收尾阶段。此时要做的就是更新经验教训知识库。</p>	<p>①专家判断</p> <p>②数据分析</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 文件分析</li> <li>● 回归分析</li> <li>● 趋势分析</li> <li>● 偏差分析</li> </ul> <p>③会议 ★</p> <p>会议用于确认可交付成果已通过验收, <b>确定已达到退出标准, 正式关闭合同, 评估干系人满意度, 收集经验教训, 传递项目知识和信息, 以及庆祝成功。</b>参会者可包括项目团队成员, 以及参与项目或受项目影响的其他干系人。会议可以是面对面或虚拟会议, 正式或非正式会议。会议的类型包括(但不限于): <b>收尾报告会、客户总结会、经验教训总结会, 以及庆祝会/庆功会。</b></p> <p>-----</p> <p>项目收尾包含<b>产品或服务的移交、行政收尾和采办收尾</b>三方面。</p> <p>当中断项目资金投入后, 即项目提前结束, 应执行项目收尾过程。</p> <p><b>Tips: 结束项目或阶段是终结项目、阶段或合同的所有活动的过程。</b></p> <p>当项目经理制作完验收文件之后, 一名关键干系人要求重大范围变更的, 项目经理<b>应拒绝范围变更</b>, 因为项目<b>处于收尾阶段</b>。若干系人提出一个新需求, 应对另外开一个项目来做。</p>	<p>①项目文件更新</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 经验教训登记册</li> </ul> <p>②<b>最终产品、服务或成果移交</b></p> <p>本输出所指的正是把项目交付的最终产品、服务或成果(对于阶段收尾, 则是所在阶段的中间产品、服务或成果)从一个团队转交到另一个团队。</p> <p>③<b>最终报告</b> ★</p> <p><b>总结项目绩效。</b>可包含如下内容:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 项目或阶段的概述;</li> <li>● 范围目标、范围的评估标准, 以及<b>证明达到完工标准的证据</b>;</li> <li>● 质量目标、项目和产品质量的评估标准、<b>相关核实信息和实际里程碑交付日期以及偏差原因</b>;</li> <li>● 成本目标, 包括可接受的成本区间、实际成本, 以及产生任何偏差的原因;</li> <li>● 最终产品、服务或成果的确认信息的总结。</li> </ul> <p>④<b>组织过程资产更新</b> ★</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 项目文件</li> <li>● 运营和支持文件</li> <li>● <b>项目或阶段收尾文件(报告) ★</b></li> </ul> <p>包括表明项目或阶段完工的正式文件, 以及用来将完成的项目或阶段可交付成果移交给他人(如运营部门或下一阶段)的正式文件。</p> <p>在项目收尾期间, 项目经理应该回顾以往的阶段文件, <b>确认范围过程</b>所产生的<b>客户验收文件</b>, 以及<b>合同协议</b>(如果有的话), 以确保在<b>达到全部项目要求</b>之后才正式关闭项目。</p> <p><b>如果项目在完工前提前终止, 则需要正式的收尾文件中说明项目终止的原因, 并规定正式程序, 把该项目的已完成和未完成的可交付成果移交他人。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>经验教训知识库</b></li> </ul>



注：旧“三重制约”，指的是“进度、成本和质量”。新“三重制约”指的是“范围、进度和成本”以及夹杂在中间的“质量”。适当扩展得到广义三重制约（4.6）。它表明了项目管理就是在充分考虑风险的前提下，为满足干系人的需求，而确定并实现项目的范围、进度、成本和质量要求。

### 完整的变更控制/管理流程





欢迎访问：电子书学习和下载网站（<https://www.shgis.com>）

文档名称：《信息系统项目管理师第4版》项目管理十大知识领域ITTO及知识点汇编.pdf

请登录 <https://shgis.com/post/1946.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

