

无忧考培教育学院2019年正版课程

全国计算机技术与软件专业技术资格(水平)考试

信息系统项目管理师

论文写作专题5-整体管理写作思路

讲师：朱建军（江山老师）

4W1H	制定项目章程	制定项目管理计划	指导和管理项目工作	监控项目工作	实施项目整体变更控制	结束项目或阶段
what 做什么	编写一份项目章程 作用：明确定义项目开始/边界，确立项目正式地位，高级管理层直述他们对项目的支持。	制定一份包括 13 个子计划，3 个基准的项目管理计划 作用：生成一份核心文档，做为所有项目工作的依据	1、产出产品、服务或成果 2、产出一份工作绩效信息 3、随着执行的运行，及时提出变更请求并说明采取什么措施。 作用：对项目工作提供全面管理	时时监督检查项目，掌控项目 作用：让干系人了解项目当前的状态，已采取的步骤。对预算、进度和范围的预测	按规划的变更机制和变更控制流程进行变更 作用：从整合的角度考虑记录在案的项目变更，降低因未考虑变更对整个项目目标活计划的影响而产生的项目风险	1、移交产品 2、行政工作/行政收尾/管理收尾/合同收尾，核实产品，总结经验教训并归档 作用：总结经验教训，正式结束项目工作，为开展新工作而释放组织资源
why 为什么做	1、澄清需求，把协议/SOW 内容转化为项目章程；2、确定项目总体要求，项目概述；3、任命项目经理，授权项目经理可以动用组织资源；4、确定项目成功标准	制定一个衡量项目的标尺，指导团队如何开展项目管理工作。每份子计划都说明了如何进行该知识领域的项目管理工作	为实现项目目的	防止项目行为偏离计划，通过监控掌握项目情况，及时了解项目状态和偏差情况	对范围/成本/进度不符合计划的情况即程序/政策进行变更调整	移交产品，积累经验，留下知识财富
who 谁来做	发起人/有资格制定并批准项目章程，也可以委托项目经理代为编写，但必须发起人批注	项目经理带领项目管理团队/项目团队（如果项目规模小）编写，除了项目进度表由项目经理即管理团队批准外，其他子计划均需高层批准	项目团队	项目管理团队/项目团队（如果项目规模比较小的话）	项目管理团队进行，不涉及基准的、有储备的变更项目团队批准，涉及基准的无储备的变更有 CCB 批准	项目管理团队/项目团队（如果项目规模比较小）合同收尾是项目经理和合同管理人员的共同责任
when 什么时候做	发起人/高管与外部客签订合同后，或内部决定开展一个项目后，项目/阶段最开始时候做，项目早期	项目早期，项目章程批准后，开始制定项目管理计划	计划制定后，按照计划执行	贯穿始终的监控时做，执行时做	贯穿始终的监控时做，执行时做	项目或阶段未进行合同收尾在管理收尾之前（行政收尾之前）
how 如何做	借鉴过去经验，结合本项目实际，进行商业论证，采用专家判断，引导技术	采用沟通方法，有效整合，将各子计划整合成项目管理计划，采用专家判断、引导技术	使用项目管理信息系统，辅以专家判断和会议	检查等各项专有监控技术，专家判断，分析技术，项目管理信息系统，会议	遵循整体变更控制流程、步骤、会议、专家判断	专家判断 分析技术和会议

过程	通俗解释（可能并不全，具体标准的解释参照教程）	写作要点（举例，根据子题目写，千万别背，可以读下，有个大概的思路）
制定项目章程	制定发布项目章程这个文档，正式的批准这个项目（项目的阶段）启动，为项目经理授权	不需要写很多，一句话带过，就说项目发起人发布了这个文件，项目（阶段）启动了，我被授权了。如果觉得篇幅少，可以写点项目章程里的作用、内容等。
制定项目管理计划	和大家一起编制一个项目管理的计划，为以后项目的执行奠定了基础	可以写计划编写的原则、工具、步骤等内容，并结合本项目列举下项目管理计划包含了什么内容。
指导和管理项目执行	有了项目管理的计划，并不意味着可以不管了，我们需要按照项目管理计划指导和执行	可以写我们是如何按照项目管理的计划来指导和执行项目的，结合项目可以举例，例如我们根据计划做了什么安排，怎么安排等
监督和控制项目工作	在执行的过程中，一定要注意不断的监控，进行对比分析，做好项目的纠偏控制等工作，确保项目正常进行	可以写我们是如何设置监控点，如何进行监控，捕获项目的信息。举例某个时候，发现项目状态有了什么问题，分析是什么原因造成的，我们是如何解决的。
整体变更管理	变更是不可避免的，当发生了变更的时候，我们必须严格的按照变更控制流程进行项目的变更管理工程	可以具体的举个例子，说下我们是如何进行变更控制的（8个流程），而且在这里，可以稍微顺带的写下配置管理。
项目收尾	项目通过了验收，交付了产品，履行了相关合同条款，除此之外，我们还要召开项目的总结会，进行项目的总结和项目的评估审计等工作。	可以具体的写下项目的验收情况（验收会可以描述下）、项目总结会的作用、内容和项目评估审计等相关工作，最后更新了组织过程资产等。

4.1 制定项目章程

1. 项目工作说明书	1. 专家判断	1. 项目章程
2. 商业论证	2. 引导技术	
3. 协议		
4. 事业环境因素		
5. 组织过程资产		
口诀：工商议事有组织，专家引导出章程。		工商协业组，专家引章程。
	5	2

4.2 制定项目管理计划

1. 项目章程	1. 专家判断	1. 项目管理计划
2. 其他过程的输出	2. 引导技术	
3. 事业环境因素		
4. 组织过程资产		
口诀：章程输出靠业组，专家引导出计划。		业主输章程，专家引计划。
	4	2

4.3 指导与管理项目执行

1. 项目管理计划	1. 专家判断	1. 可交付成果
2. 批准的变更请求	2. 项目管理信息系统	2. 工作绩效数据
3. 事业环境因素	3. 会议	3. 变更请求
4. 组织过程资产		4. 项目管理计划更新
		5. 项目文件更新
口诀：计变业组会专项，效果变更新文划。		业组批计划，专家信息会，成果加数据，变更新文划。

4.4 监控项目工作

1. 项目管理计划	1. 专家判断	1. 变更请求
2. 进度预测	2. 分析技术	2. 工作绩效报告
3. 成本预测	3. 项目管理信息系统	3. 项目管理计划更新
4. 确认的变更	4. 会议	4. 项目文件更新
5. 工作绩效信息		
6. 事业环境因素		
7. 组织过程资产	进度变成本, 业主要信息。	专家会分信, 告变更新划。
口诀: 计划预测进成后, 业组确认变更信。	专家信息分析会	报告变更新划
7		4

4.5 实施整体变更控制

1. 项目管理计划	1. 专家判断	1. 批准的变更请求
2. 工作绩效报告	2. 会议	2. 变更日志
3. 变更请求	3. 变更控制工具	3. 项目管理计划更新
4. 事业环境因素		4. 项目文件更新
5. 组织过程资产		
口诀: 业主效划变更(多)	专家变更工具会	批准日志新划
5		3

4.6 结束项目或阶段

1. 项目管理计划	1. 专家判断	1. 最终产品、服务或成果移交
2. 验收的可交付成果	2. 分析技术	2. 组织过程资产更新
3. 组织过程资产	3. 会议	
口诀: 计划验收(没业)主, 会议分析有专	资产更新交成果	划成组, 分家会, 交新组。
3		2

2、2006年下半年考题

请围绕“大型项目的计划与监控”论题，分别从以下三个方面进行论述：

1. 简要叙述你参与管理过的大型信息系统项目（项目的背景、发起单位、目的、项目周期、交付的产品等）。

2. 针对下列主题结合项目管理实际情况论述你是如何进行大型信息系统项目管理的。

- (1) 大型信息系统项目的组织
 - (2) 制订大型信息系统项目进度计划的方法
 - (3) 同时管理多个同类项目
 - (4) 大型信息系统项目的风险管理
 - (5) 大型信息系统项目的监控
3. 简要介绍你管理大型项目时遇到的最棘手问题及其解决办法。

7

1、2006年下半年考题

请围绕“项目的整体管理”论题，分别从以下三个方面进行论述：

1. 简要叙述你参与管理过的大型信息系统项目（项目的背景、发起单位、目的、项目周期、交付的产品等）。

2. 针对下列主题，请结合项目管理实际情况论述你是如何进行项目整体管理的。

- (1) 信息系统项目的阶段如何划分？
- (2) 每个阶段应完成哪些工作？
- (3) 每个阶段应提交哪些交付物？
- (4) 每个阶段都有哪些种类的人员参与？
- (5) 该项目实施阶段有哪些过程？

3. 结合大型项目管理的特点简要叙述你管理大型项目的经验体会。

6

3、2012年下半年考题

目前，伴随着工业化和信息化的深度融合，国内的信息系统项目正在逐渐向大型化、复杂化的方向发展。大型复杂项目具有很多与一般项目不同的特征，在诸如计划、实施、控制等方面的管理要求很高，有关组织必须建立以过程为基础的大型复杂项目管理体系，以保证大型复杂项目顺利实施。

请以“论大型复杂信息系统项目管理”为题，分别从以下三个方面进行论述：

1. 简要叙述你参加管理过的大型复杂信息系统项目，包括项目的背景、发起单位、目标、项目内容、项目领域和交付的产品。

2. 结合项目管理的实际情况，就大型复杂信息系统项目的管理从以下三个方面展开论述：

- (1) 大型复杂信息系统项目的特征
- (2) 大型复杂信息系统项目的计划过程
- (3) 大型复杂信息系统项目的实时和控制过程

3. 请结合你所参加的大型复杂信息系统项目管理实践经验，介绍你再大型复杂信息系统项目实施过程中的实际管理过程以及采用的方法与工具。

8

★项目整体管理包括以下6个过程：

- (1) 制定项目章程。编写一份正式文件的过程，这份文件就是项目章程。通过发布项目章程，正式地批准项目并授权项目经理在项目活动中使用组织资源。
- (2) 制定项目管理计划。定义、准备和协调所有子计划，并把它们整合为一份综合项目管理计划的过程。项目管理计划包括经过整合的项目基准和子计划。
- (3) 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所确定的工作，并实施已批准变更的过程。
- (4) 监控项目工作。跟踪、审查和报告项目进展，以实现项目管理计划中确定的绩效目标的过程。
- (5) 实施整体变更控制。审查所有变更请求，批准变更，管理对可交付成果、组织过程资产、项目文件和项目管理计划的变更，并对变更处理结果进行沟通的过程。
- (6) 结束项目或阶段。完成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。

9

一、制定项目章程

范例1：为保证项目顺利实施，我们首先编制了项目章程。考虑到项目章程的全面性和权威性，我们以合同和甲方企业提供的工作任务说明书为依据，并邀请了甲方企业的部分领导和相关领域的专家共同制定了项目章程并签字，明确了项目概况，产品需求，干系人的需求和期望，概要的里程碑计划等内容。之后，通过企业的科技与信息化部，将项目章程下发给公司及各部门经理等各项目干系人，使得各项目干系人的利益集中到项目章程上，便于以后的冲突解决和沟通。

范例2：在项目刚启动的阶段，由于项目干系人众多，需求不够明确，项目组成员对项目目标比较迷茫，我首先选择了哈德逊湾式启动的方法，与XX市局科通部门、指挥中心、派出所等负责民警进行了一周左右的充分接触，了解一线警务运作规律。之后，我邀请了公司领导与XX市公安局分管科通的副局长参加项目启动会，并在项目团队成员、公司技术专家、XX市公安局科通处长、基层所队民警等广泛人员的参与下，共同制定了项目章程，并提交各项目干系人讨论通过、签字。将项目各干系人的利益都统一到项目章程上，有利于以后冲突的解决和沟通。项

11

一、制定项目章程

4.1 制定项目章程

1. 项目工作说明书	1. 专家判断	1. 项目章程
2. 商业论证	2. 引导技术	
3. 协议		
4. 事业环境因素		
5. 组织过程资产		
口诀：工商议事有组织，专家引导出章程。		工商协业组，专家引章程。

1. 不需要写很多，一句话带过，就说项目发起人发布了这个文件，项目（阶段）启动了，我被授权了。如果觉得篇幅少，可以写点项目章程里的作用、内容等。

2. 项目章程的内容？

3. 专家判断和引导技术如何举例？

4W1H	制定项目章程
what 做什么	编写一份项目章程 作用：明确定义项目开始/边界，确立项目正式地位，高级管理层直述他们对项目的支持。
why 为什么做	1、澄清需求，把协议/SOW内容转化为项目章程；2、确定项目总体要求，项目概述；3、任命项目经理，授权项目经理可以动用组织资源；4、确定项目成功标准
who 谁来做	发起人才有资格制定并批准项目章程，也可以委托项目经理代为编写，但必须发起人批注
when 什么时候做	发起人/高管与外部客签订合同后，或内部决定开展一个项目后，项目/阶段最开始时候做，项目早期
how 如何做	借鉴过去经验，结合本项目实际，进行商业论证，采用专家判断，引导技术

10

二、制定项目管理计划

4.2 制定项目管理计划

1. 项目章程	1. 专家判断	1. 项目管理计划
2. 其他过程的输出	2. 引导技术	
3. 事业环境因素		
4. 组织过程资产		
口诀：章程输出靠业组，专家引导出计划。		业主输章程，专家引计划。

参考模板：

规划XX管理是：xx。在x信息系统规划阶段，我依据XX等资料，邀请XX等关键干系人参加，以专题会议形式对平台建设的管理组织结构，审批流程、XX绩效审计周期、xx责任矩阵等内容进行了深入探讨

根据会议达成共识，制定XX管理计划的主要内容有：1、2、3、。。。

我们将XX管理计划纳入整理管理计划一起通过了评审，该计划为XX管理提供准则和指南。

思考：计划内容有哪些？制定原则？步骤？方法？等

4W1H	制定项目管理计划
what 做什么	制定一份包括13个子计划，3个基准的项目管理计划 作用：生成一份核心文档，做为所有项目工作的依据
why 为什么做	制定一个衡量项目的标尺，指导团队如何开展项目管理工作的。每份子计划都说明了如何进行该知识领域的项目管理工作
who 谁来做	项目经理带领项目管理团队/项目团队（如果项目规模小）编写，除了项目进度表由项目经理即管理团队批准外，其他子计划均需高层批准
when 什么时候做	项目早期，项目章程批准后，开始制定项目管理计划
how 如何做	采用沟通方法，有效整合、将各子计划整合成项目管理计划，采用专家判断、引导技术

12

二、制定项目管理计划—范例1

工欲善其事，必先利其器，信息系统项目建设尤为如此。必须站在全局的高度，事先建立一个统领进度、成本、质量、沟通等所有其他计划，指导项目实施和控制的纲领性文件，才能使项目得以顺利实施并取得最终的成功。项目计划不仅记录了项目过程的实施程度，完成过程的工具和技术描述，干系人沟通要求和技术等多方面内容，同时也确立了进度、质量、成本的基线。

在该项目中，我们结合了项目周期长、投入高、复杂度大等特点，着重考虑了项目的进度管理计划、成本管理计划、质量管理计划等几方面内容。当然，项目管理计划并不是一尘不变的，也必须注意它的动态性和灵活性。由于此项目的周期长、涉及面较广、干系人众多等特点，甲方提出变更在所难免，此时就要根据具体情况适时的调整项目管理计划，以适应变更后的工作。在本次项目中，就发生过多次由于变更导致的进度调整、成本调整等因素，如果只是一味的执行最初的项目管理计划，势必会造成重大问题。

13

二、制定项目管理计划—范例2

在制定项目管理计划的过程中，我秉承了全员参与的一贯作风。我们对项目计划具体内容的确定，结合了项目的各方面实际情况，并主要制定了进度管理计划、质量管理计划、项目沟通计划和风险管理计划。项目管理计划详细记录了项目管理使用的过程、完成过程的工具和技术、如何完成项目目标、如何维护绩效基线、干系人沟通要求和技术等，确定了关键管理审查的内容、范围和时间，为整个项目的顺利推进提供了一个统领的指南。

由于移动警务通系统项目被列入当年XX市公安局“百日攻坚”会战项目，根据局领导要求，在会战结束之前，就要发布一个初步beta版本，所以在项目计划制定时，我们决定采用迭代模型进行开发，并制定了项目里程碑列表，严格控制项目进度。同时制定滚动式计划，近期工作分解到详细工作包，对相对不那么紧迫的任务，放在一个规划包，随着渐进明细不断细化，并发布迭代版本。

14

三、指导与管理项目工作

4.3 指导与管理项目执行

1. 项目管理计划	1. 专家判断	1. 可交付成果
2. 批准的变更请求	2. 项目管理信息系统	2. 工作绩效数据
3. 事业环境因素	3. 会议	3. 变更请求
4. 组织过程资产		4. 项目管理计划更新
		5. 项目文件更新

1. 可以写我们是如何按照项目管理的计划来指导和管理项目的，结合项目可以举例，例如我们根据计划做了什么安排，怎么安排等

2. 按照计划执行，一般简单写

4WH	指导和管理项目工作
what 做什么	1、产出产品、服务或成果 2、产出一份工作绩效信息 3、随着执行的运行，及时提出变更请求并说明采取什么措施。 作用：对项目工作提供全面管理
why 为什么做	为实现项目目的
who 谁来做	项目团队
when 什么时候做	计划制定后，按照计划执行
how 如何做	使用项目管理信息系统，辅以专家判断和会议

15

三、指导和管理项目执行

范例1：在项目执行过程中，我们建立了有效的内外部沟通渠道，实行了项目月度例会和项目周报制度，指派专门人员与甲方负责此项目的科技与信息化部高级主管进行沟通，并将沟通结果和问题汇总到我这里。如遇到一些较为重要的问题，我会建议甲方组织会议，邀请相关干系人参会就问题进行说明和讨论。

由于项目涉及企业内容管理和知识管理的相关理论知识，我们也组织项目组进行了理论知识学习，尽量结合企业管理的实际角度来进行项目实施，从而使我们能够更加理解甲方的思路 and 想法，能够结合技术角度，向甲方提出更加合理化的建议。当然，在硬件调试，JSP代码编写，接口开发等方面，项目组也进行了大量的学习、沟通和修改。

范例2：项目计划和项目执行是相互渗透、不可分割的活动。在指导和管理项目执行的过程中，我重点关注了项目团队建设和工作绩效信息的发布。由于项目团队中有3人为刚工作不久的毕业生，团队成员对公安业务流程不熟悉且怀有敬畏之心，在项目团队建设上，我采取了周例会制度，并不定期协调科通部门邀请一线民警对团队进行公安业务知识培训，邀请公司技术专家对团队进行技术知识培训，同时在里程碑达成时，组织团队聚餐或户外活动，以“大雁团队”模式建设项目团队，取得了不错的成效。

而在工作绩效信息收集上，我主要注重收集和整理项目的阶段性数据，并汇总项目当前的成本、进度、技术、质量的进展和状态信息，以便之后对项目实施进行预测和监控。在细心严谨的态度下，我对项目执行的指导和管理得到了全体项目成员的认可。

16

四、监控项目工作

4.4 监控项目工作

1. 项目管理计划	1. 专家判断	1. 变更请求
2. 进度预测	2. 分析技术	2. 工作绩效报告
3. 成本预测	3. 项目管理信息系统	3. 项目管理计划更新
4. 确认的变更	4. 会议	4. 项目文件更新
5. 工作绩效信息		
6. 事业环境因素		
7. 组织过程资产	进度变成本, 业主要信息。	专家会分信, 告变新文划。
口诀: 计划预测进成后, 业组确认变更信。	专家信息分析会	报告变更更新划

1. 可以写我们是如何设置监控点, 如何进行监控, 捕获项目的信息。举例某个时候, 发现项目状态有了什么问题, 分析是什么原因造成的, 我们是如何解决的。

2. 获取绩效, 进行对比, 及时纠偏

3. 监督检查项目, 跟踪-测量-偏差-计算-分析-趋势分析

4W1H	监控项目工作
what 做什么	时时监督检查项目, 掌控项目 作用: 让干系人了解项目当前的状态, 已采取的步骤, 对预算、进度和范围的预测
why 为什么做	防止项目行为偏离计划, 通过监控掌握项目情况, 及时了解项目状态和偏差情况
who 谁来做	项目管理团队/项目团队 (如果项目规模比较小的话)
when 什么时候做	贯穿始终的监控时候, 执行时候
how 如何做	检查等各项专有监控技术, 专家判断, 分析技术, 项目管理信息系统, 会议

17

四、监控项目工作-范例2

在进度方面, 我们使用网络图和挣值法等技术工具, 在计划监控点和里程碑节点对项目进度进行测算, 全面掌控项目的进度情况, 防止项目因进度延后所带来的风险;

在成本方面, 遵循动态控制的原则, 通过详细收集实际成本信息, 然后将实际成本与预算成本进行对比的方法掌握成本的投入情况, 防止项目因成本超支带来的风险;

在质量方面, 严格遵照本单位和甲方的相关信息化管理体系执行, 运用PDCA等质量控制工具不断改进项目质量, 同时聘请了相关领域的专家作为顾问, 解决项目实施过程中的难题。

19

四、监控项目工作

范例1: 由于移动警务通项目是一个大型综合性项目, 项目干系人众多, 在项目启动之初, 我就认识到了重要项目干系人对项目的影响可能是积极地, 也可能是消极的。一开始, 我就带领项目团队对项目干系人进行充分的识别和分类, 建立重要干系人清单和问题日志, 了解和管理项目干系人的期望, 未雨绸缪的化解部分干系人之间的分歧。比如在建设“无线警务应用支持平台”的时候, 作为主要用户的一线民警希望除了可以接入公安传统八大资源库外, 还要接入情报等技术侦查部门数据, 而情报中心则认为该数据不能接入移动端, 在项目团队预先介入沟通下, 最终采用了数据分级加工处理的方法解决了该冲突, 避免因此影响了项目的进度。

此外, 由于该项目要与公安内网的众多资源系统进行对接, 这些系统的开发公司复杂、数据接口不尽相同, 同时由于公安数据的涉密性质, 项目建设面临诸多风险。在监控项目工作的时候, 我重点分析跟踪并监控了项目的风险, 定期进行风再评估和风险评估, 检查并记录风险应对措施, 进行预留管理, 制定权变措施, 有效执行风险应对计划。

18

五、实施整体变更控制

4.5 实施整体变更控制

1. 项目管理计划	1. 专家判断	1. 批准的变更请求
2. 工作绩效报告	2. 会议	2. 变更日志
3. 变更请求	3. 变更控制工具	3. 项目管理计划更新
4. 事业环境因素		4. 项目文件更新
5. 组织过程资产		
口诀: 业主效划变更(多)	专家变更工具会	批准日志新文划

1. 可以具体的举个例子, 说下我们是如何进行变更控制的(8个流程), 而且在这里, 可以稍微顺带的写下配置管理。

2. 偏差、变更控制

4W1H	实施项目整体变更控制
what 做什么	按规划的变更机制和变更控制流程进行变更 作用: 从整合的角度考虑记录在案的项目变更, 降低因未考虑变更对整个项目目标计划的影响而产生的项目风险
why 为什么做	对范围/成本/进度不符合计划的情况即程序/政策进行变更调整
who 谁来做	项目管理团队进行, 不涉及基准的, 有储备的变更项目团队批准, 涉及基准的无储备的变更有CCB批准
when 什么时候做	贯穿始终的监控时候, 执行时候
how 如何做	遵循整体变更控制流程、步骤、会议、专家判断

20

五、实施整体变更控制

范例1：整体变更控制是指在项目生命周期内对项目变更进行识别、评审和管理的工作，这也是项目经理及其项目团队的一项重要工作。项目的初期我们成立了由客户方、开发方和监理方组成项目控制委员会CCB，并项目设计了变更控制流程。

在该项目的建设过程中，市公安局提出了多次针对数据内容需求的变动。我严格按照变更流程：一是变更申请。项目各小组负责人通过项目变更管理表收集到了公安部门针对人口数据信息内容的变更申请，通过书面方式进行申请变更。二是评审影响。针对所提出的变更内容，我们召集相关人员进行了影响评估，特别是针对范围、时间、成本、进度、质量等内容的影响程度。三是变更审批。按照流程针对变更提交到CCB按规定流程进行审批。四是更新计划及文件，并通知项目干系人。结合批准的变更，调整项目计划，并更新项目相关文件。四是执行变更。针对批准的变更，严格进行执行。五是监控变更执行。记录并监控变更，验证变更的执行情况。通过以上过程，有效的使项目整体变更控制工作规范有序。

21

范例2：整体变更控制是指在项目生命周期内对项目变更进行识别、评价和管理的工作，这也是项目经理及其项目团队的一项重要工作。在复杂项目中，变更是在所难免的。但作为项目经理，当有变更要求提出的时，我都会召集项目团队相关人员首先进行各项评估，并严格变更流程，要求CCB审核通过后，才能变更范围基线。而在项目收尾阶段，我主要关注了项目的管理收尾及合同收尾，对项目的经验教训进行及时总结，并形成组织过程资产。

范例3：本项目规模大、周期长、功能复杂，变更是难免的。例如由于前期团队系统分析人员低估了项目范围中旅行社ERP及B2B同业交流交易业务子系统的复杂程度，致使该部分工作不能如期按既定计划完成。发现这一情况后，我及时组织相关人员重新评估工作量，并初步确定了调整方案。之后召集甲方召开阶段评审会及时反映了这一情况，征得甲方同意后正式变更了项目进度，并及时将这一情况通知到相关干系人。由于发现问题及时，而且应对措施切实可行，并没有对整体进度造成大的影响。

22

六、结束项目或阶段

4.6 结束项目或阶段		
1. 项目管理计划	1. 专家判断	1. 最终产品、服务或成果移交
2. 验收的可交付成果	2. 分析技术	2. 组织过程资产更新
3. 组织过程资产	3. 会议	
口诀：计划验收（没业）主，会议分析有专	资产更新交成果	划成组，分家会，交新组。

1. 可以具体的写下项目的验收情况（验收会可以描述下）、项目总结会的作用、内容和项目评估审计等相关工作，最后更新了组织过程资产等。
2. 结束项目、收尾、简单写
3. 注意这个过程和论文的收尾是不一样的，都需要写出来，不能省去

4WH	结束项目或阶段
what 做什么	1、移交产品 2、行政工作/行政收尾/管理收尾/合同收尾. 核实产品，总结经验教训并归档 作用：总结经验教训，正式结束项目工作，为开展新工作而释放组织资源
why 为什么做	移交产品，积累经验，留下知识财富
who 谁来做	项目管理团队/项目团队（如果项目规模比较小）合同收尾是项目经理和合同管理人员的共同责任
when 什么时候做	项目或阶段未进行合同收尾在管理收尾之前（行政收尾之前）
how 如何做	专家判断 分析技术和会议

23

六、结束项目或阶段

范例1：2016年7月1日系统通过初验并上线运行，在运行一个月后，通过组织专家召开了一个项目验收会议，进行了系统的正式验收和移交工作。系统交付后，笔者组织项目团队整理了项目的文件，评估项目完成的情况和质量，总结了项目整体管理活动中的经验和教训，除保留2个开发人员外转到运维外，妥善安排遣散了项目组成员。对于合同收尾结清所有合同协议，最后把合同和项目文件一并交公司归档。

范例2：我们将最终项目代码和文档部署、送达后与甲方一起组织进行了验收评审，并协调财务部门结算款项，总结经验，移交项目文档，释放资源，预留1人跟进后续维护工作。

24

非常感谢您的聆听

加入正版课程获得VIP全套增值服务



问题咨询联系江山老师 QQ/微信：915446173



江山老师答疑微信



无忧官方公众号



知识分享公众号

扫一扫
加关注
抢先学
早拿证