



【PMBOK看书引导】第四章 项目整合过程

从今天我们开始学习本书的第二大部分内容，知识领域过程组部分，大家在看这部分内容的时候有一个普遍的现象就是想把这些内容背下来，但是又因为内容太多了，总是记不住，所以就觉得看书没有效果还不如不看，其实这些内容不需要大家死记硬背，尤其是第一遍看书的时候就更不需要了，大家需要弄明白的是这个过程想要做什么事情，输出了什么都涵盖了哪些内容，工具有什么特征，需要输入什么有哪些内容需要区分，大家要尝试着去做这样的思考，随着你看书做题再加老师讲解的不断深入，这些知识自然而然就记住了。

我们来看第四章，项目整合管理，**本章涉及到6个过程**，在这一章我会告诉大家每个章节属于哪个过程组，之后的章节就需要大家在看书的时候**自己去对照表3-1去看一下**，我就不一一给大家来说了啊。大家知道了属于哪个过程组对于我们的理解也是有很大的帮助的，我们分别来看。



【PMBOK看书引导】第四章 项目整合过程 4.1

4.1制定项目章程

属于启动过程组，项目章程就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过程，这句话我们能得到两个信息一个就是正式批准，一个就是正式授权项目经理使用资源，需要大家掌握，本过程的作用就是明确定义项目开始和项目边界，确立项目的正式地位，以及高级管理层直述他们对项目的支持。但是章程并不是合同，这一点大家要注意区分。本章我在带着大家看书的时候我会对每个输入输出和工具进行一个简单的解读，提供给大家一种看书的思路，那么以后每章节大家在看的时候就可以按照这种思路来进行思考和理解，我就不再一一重复，我们先来看输入，项目工作说明书，简称SOW，它是对项目需交付的产品、服务、或成果的叙述性描述，主要包括业务需要、产品范围描述、战略计划，这三点的详细内容大家要认真的看一下要去着重理解记忆。商业论证，简单来讲就是从商业的角度看看这个项目是否值得投资，就是我们前边说的战略。



【PMBOK看书引导】第四章 项目整合过程 4.1

4.1制定项目章程

那下边的这段话大家看看是不是很熟悉，是在1.4.3中有写的内容，所以大家发现这本书就是这样前后衔接相当紧密，再看协议，很容易理解，你要定章程就要看看协议里面规定了什么内容，如果项目是内部的就叫协议，是外部的那就叫合同。接下来就是组织过程资产和事业环境因素，关于这两个解释在书中27.28页有详细的解释，不明白大家可以返回去再认真的看，在进行巩固，以后每关于这两个输入我就会一起说哈。再看工具，专家判断和引导技术，专家就指的是具有专业知识或受过专业培训的任何小组或者个人，并不是我们概念中的一定要是年老的或者资历高的才可以是专家，只要你在这个领域引导技术比如说头脑风暴、冲突处理、问题解决和会议管理等，这些方法都可以用来帮助团队或者个人完成项目活动。输出顾名思义就是一份项目章程，具体包含了什么内容在前边也给大家讲解到，项目章程的内容和作用经常被考到，尤其是书中例如下边的内容，所以这部分内容大家也要认真的看。



【PMBOK看书引导】第四章 项目整合过程 4.2

4.2制定项目管理计划

属于规划过程组，项目管理计划是定义、准备和协调所有子计划，并把他们整合为一份综合项目管理计划的过程，这个过程的主要作用就是生成一份核心文件，作为所有项目工作的依据，说到计划，大家就要区分一下文件和计划的区别，因为我们的这本教材中会大量的涉及到文件和计划，大家看书的过程中可以认真的思考一下。我们还是先看输入项目章程，具体涵盖的内容大家再次回顾一下，项目章程其实就是定计划的一个依据，所以是必须要考虑到的，还有就是其他过程的输出，从定义来看，是需要其他子计划输入进来做整合的。另外就是组织过程资产和事业环境因素。本过程用到的工具还是专家判断和引导技术，在这里就不再重复说了。看输出，项目管理计划，所涵盖的内容大家认真看，表4-1也罗列出了刚才我所提到的文件和计划的区别，大家认真体会。



【PMBOK看书引导】第四章 项目整合过程 4.3

4.3指导与管理项目工作

属于执行过程组 是**为了**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**。并实施已批准的变更的过程。本过程的主要作用就是，对项目工作提供全面管理，其实就是按照计划来做事情。既然是按照计划做事，那必然会输入项目管理计划，还有就是批准的变更请求，因为大家在实际项目中，你实际做和你的计划一定会有偏离，在这个时候就会有变更，那这种变更在项目管理的理念里是有一套严格的变更控制流程要遵守的，并不是说你想变就变，所以这里的批准的变更请求，就是严格的经过这套流程的。接下来还是组织过程资产和事业环境因素。用到的工具呢是专家判断、项目管理信息系统，会议，看一下项目管理信息系统是事业环境因素的一部分，**这一点大家要注意**，他会提供以下工具：进度计划工具、工作授权系统、配置管理系统、信息收集和发布系统等。



【PMBOK看书引导】第四章 项目整合过程 4.3

4.3指导与管理项目工作

会议大家不难理解，**需要注意**的一点就是会议前我们要明确每个参会者的角色，确保有效会议这一点很重要。本过程的输出是可交付成果，指的就是独特的并可核实的产品、成果、或服务能力。工作绩效数据这个是在执行项目的过程中收集到的数据，还有变更请求，刚才也提到了一旦与计划的不一致就需要正式书面提出，可能包括纠正措施、预防措施、缺陷补救、更新，这几者之间的区分很重要，大家要重点理解。有变更就会引起项目管理计划和文件的更新，具体更新了什么大家可以看书中的罗列。



【PMBOK看书引导】第四章 项目整合过程 4.4

4.4 监控项目工作

属于监控过程组，是跟踪、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，本过程的**主要作用**就是让干系人了解项目的当前状态，已采取的步骤，以及对预算、进度和范围的预测。这个过程的输入要说一下进度预测和成本预测，这两个是控制进度和控制成本的输出，确认的变更这个要和批准的变更做区分，批准的变更是指经过了变更控制流程得到了批准，而确认的变更是已经得到了落实，还有工作绩效信息，要和刚才提到的工作绩效数据做区分，工作绩效数据是在实际工作的过程当中得到的最直接的一些数据，工作绩效信息是在得到的数据基础之上结合背景进行分析得到的。工具部分，本章的四个工具都在之前用到过，大家再看书了解下在本章具体怎么使用就好。输出变更请求，因为实际工作不可能与最初的计划完全吻合，所以肯定会需要变更请求；有变更请求就一定会有管理计划和文件的更新，另外一个输出就是工作绩效报告，以后的每个知识领域的监控过程都会有工作绩效信息的输出，工作绩效信息经过整合，就成了本章节的工作绩效报告。



光环国际

AURA INTERNATIONAL



【PMBOK看书引导】第四章 项目整合过程 4.5

4.5实施整体变更控制也是属于监控过程组

实施整体变更控制是审查所有变更请求，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，并对变更管理处理结果进行沟通的过程。本过程的**主要作用**就在于从整合的角度考虑记录在案的项目变更，从而来降低项目的风险。这个过程其实就是我才说的那个变更控制流程，这一部分涉及到的考题会非常的多，而且也是必考的知识点，这一块老师在讲的时候大家一定要认真的听。这一个过程输入在前边都有解释过所以不再过多的重复，工具也会用到专家判断和会议，除此之外还有变更控制工具，本过程的输出一个就是批准的变更请求，也就是经过了变更控制流程的处理后的结果。还有变更日志，就是用来记录项目过程中出现的变更。



【PMBOK看书引导】第四章 项目整合过程 4.6

4.6结束项目或阶段，属于收尾过程组

这一块内容也是很重要的，考试经常会考到，结束项目或阶段是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，本过程的主要作用**大家要注意**：

1总结经验教训 2正式结束项目工作 3释放资源

在项目结束的时候项目经理第一要确保所有项目工作都已经完成，第二确保所有目标都实现，第三审查范围基准，第四确保在项目工作全部完成后才宣布项目结束。如果项目是提前终止的还要调查和记录终止的原因。输入里边说一下验收的可交付成果，它是5.5确认范围的输出，大家可以结合一起来看。工具不多说了，输出最终产品、服务、成果的移交，还有就是组织过程资产的更新。因为本过程的主要目的之一就是存档文件总结经验教训。