

第四章 项目整合管理

从第四章开始,进入49个过程的学习。49个过程被划分为十大知识领域,分为十个章节,本章节是项目整合管理知识领域,主要讲述项目整合管理的7个过程。

1、需要对什么进行整合管理？

干系人需求、约束条件、项目管理各个过程、项目集、项目组合的政策、公司战略等等。

2、如何实现整合管理？

在整合管理的过程中要经常寻找平衡点,考虑各种约束条件、风险和不确定性来满足项目的目标。

3、本章节的七个过程组：

1) 制定项目章程：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。属于启动过程组

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。属于规划过程组

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，并实施已批准的变更。属于执行过程组

4) 管理项目知识：使用现有知识并生成新知识，以实现项目目标，并且帮助组织学习的过程。属于执行过程组。

5) 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。属于监控过程组

6) 实施整体变更控制：审核所有变更请求、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。属于监控过程组

7) 结束项目或阶段：完结所有项目管理过程组的所有活动，正式结束项目或项目阶段。属于收尾过程组

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 管理项目知识	4.5 监控项目工作 4.6 实施整体变更控制	4.7 结束项目或阶段

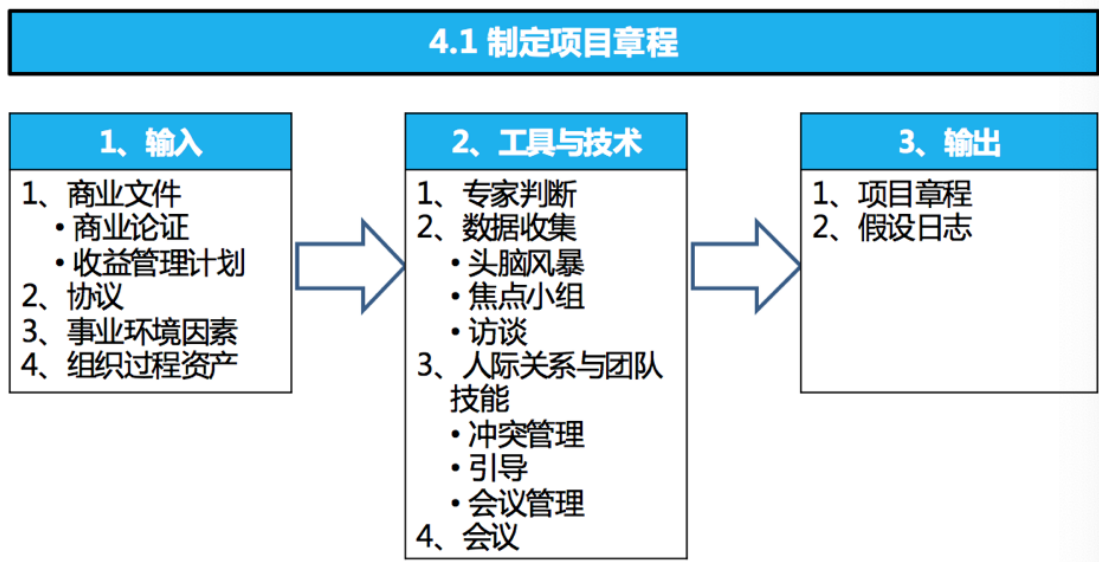
4.1 制定项目章程

1、过程定义：编写一份正式批准项目并授权 PM 在项目活动中使用组织资源的文件的过程。项目章程确立项目的正式地位，并展示组织对项目的承诺。

1) 最适合编写项目章程的是发起人或项目经理，由发起人、项目集、PMO 或项目组合治理委员会主席等等这些公司高层来批准。

2) 项目章程的批准，标志着项目的正式启动，项目经理的正式授权。

3) 尽早确认并任命项目经理，最好在制定章程时任命，最迟必须在规划开始前任命。



2、制定项目章程的输入：商业文件（包括商业论证和收益管理计划）

1) 商业论证：文档化的项目经济可行性研究报告，包含商业需要分析与成本效益分析。主要是从商业视角描述必要信息，论证项目的合理性，并据此决定项目的预期结果是否值得所需投资，并确定项目边界。高于项目级别的经理和高管们通常使用该文件作为决策的依据。

商业论证的原因要符合组织战略需要：

- a) 市场需求（如为应对汽油紧缺，某汽车公司批准一个低油耗车型的研发项目）；
- b) 组织需要（如因为管理费用太高，公司决定合并一些职能并优化流程以降低成本）；
- c) 客户要求（如为了给新工业园区供电，某电力公司批准一个新变电站建设项目）；
- d) 技术进步（如基于技术进步，某航空公司批准了一个新项目，来开发电子机票以取代纸质机票）；
- e) 法律要求（如某油漆制品厂批准一个项目，来编写有毒物质处理指南）；
- f) 生态影响（如某公司批准一个项目，来降低对环境的影响）；
- g) 社会需要（如为应对霍乱频发，某发展中国家的非政府组织批准一个项目，为社区建设饮用水系统和公共厕所，并开展卫生教育）。

2) 收益管理计划：对创造、提高和保持项目收益的过程进行定义的书面文件。

商业文件，不是PM做的，是商业分析师做的，PM不可以对商业文件进行更新或修改，PM可以参与，可以提出建议，也需要定期审查商业论证，确保项目有它的商业价值。

3、制定项目章程的输入：协议

协议定义了启动项目的初衷。通常，为外部客户做项目时，就用合同。

4、制定项目章程的输入：事业环境因素、组织过程资产，基本上是所有过程的输入。

5、制定项目章程的工具与技术：专家判断

定义：具有专业知识或受过专业培训的任何小组或者个人，都可以提供专家判断。所以专家判断，有时不仅仅是一个人，有时可以是一个小组、多人。比如主题专家 SME、PMO、行业协会、客户、发起人等等都可以提供专家判断。



项目经理的周边到处都是专家。项目经理自己本身是项目管理专家，但并不表示他什么都该知道。专业技术方面的问题可以咨询主题专家，财务问题可以咨询财务专家。专家判断可用于第四章整合管理的全部过程组。

通俗点来说专家判断就是拍脑袋想问题。

6、制定项目章程的工具与技术：数据收集（头脑风暴、焦点小组、访谈）

1) 头脑风暴：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，又称“集思广益”。拍脑袋、天马行空、集思广益、没有对错，能在短时间内获得大量创意，需要引导者进行引导。不涉及排序或投票。



7

2) 焦点小组：召集预定的干系人和主题专家，了解他们对所讨论的产品、服务或成果的期望和态度，由一位受过训练的主持人引导大家进行互动式讨论，比一对一的访谈更加热烈。

3) 访谈：通过与干系人直接交谈，来获取信息的方法。采取“提问—回答”的方式，通常一对一，有时也可多对多。

7、制定项目章程的工具与技术：人际关系与团队技能（冲突管理、引导、会议管理）

1) 冲突管理：（详见第9章资源管理）有助于干系人就目标、成功标准、高层级需求、项目描述、总体里程碑和其他内容达成一致意见；

2) 引导：引导者有效指导团队活动成功以达到成功决策、解决方案或结论的能力。

3) 会议管理：（详见第10章沟通管理）包括准备议程、确保邀请每个关键干系人群体的代表，以及准备和发送后续的会议纪要和行动计划。

8、制定项目章程的输出：项目章程

项目章程又称“项目批准书”，是由项目启动者或发起人发布的，正式批准项目成立，并授权项目经理动用组织资源开展项目活动的文件。章程相当于发起人与项目经理之间的契约。

项目章程确保干系人在总体上就主要可交付成果、里程碑以及每个项目参与者的角色和职责达成共识。

包括以下 12 个内容：



项目目的	预先批准的财务资源
可测量的项目目标和相关的成功标准	关键干系人名单
高层级（High-level）需求	项目审批要求（如用什么标准评价项目成功，由谁对项目成功下结论，谁来签署项目结束）
高层级项目描述、边界定义以及主要可交付成果	项目退出标准（如在何种条件下才能关闭或者取消项目或阶段）
整体项目风险	委派的项目经理及其职责和职权
总体（Summary）里程碑进度计划	发起人或其他审批项目章程的人员的姓名和职权

- 1) 项目目的
 - 2) 可测量的项目目标和相关的成功标准
 - 3) 高层级（high-level）需求：（是指宏观、大概、大体上、战略上的需求）
 - 4) 高层级项目描述、边界定义以及主要可交付成果（这是一个什么项目？要形成什么产品？）
 - 5) 整体项目风险：（主要的风险）
 - 6) 总体（Summary）里程碑进度计划：（几个关键的里程碑进度）
 - 7) 预先批准的财务资源（大概的项目预算）
 - 8) 关键干系人名单：（大概的干系人名单）
 - 9) 项目审批要求：（用什么标准评价成功、由谁对成功下结论、由谁来签署项目结束）
 - 10) 项目退出标准：（在何种条件下才能关闭或取消项目或阶段）
 - 11) 委派的项目经理及其权责
 - 12) 发起人或其他审批项目章程的人员的姓名和职权。
- 9、假设日志（假设条件、制约因素）：
- 假设条件：不确定因素、风险，需要渐进明细。
- 制约因素：限制性的因素，比如事先确定的预算、强制性日期、进度里程碑、合同条件等，不是渐进明细的。

4.2 制定项目管理计划

- 1、过程定义：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。

过程作用：生成一份核心文件，用于确定所有项目工作的基础及其执行方式。

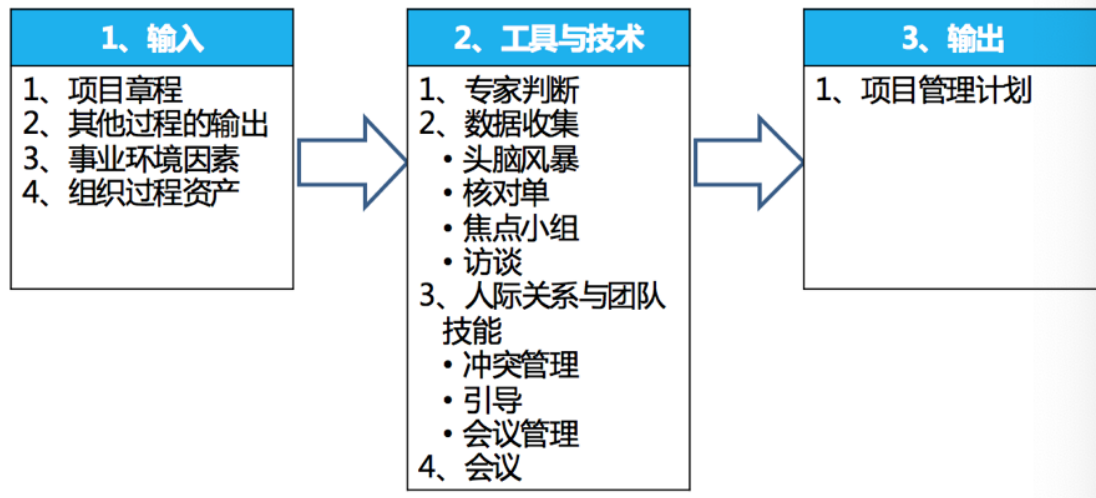
项目管理计划确定项目执行、监控和收尾方式，应足够强壮和敏捷，以应对不断变化的项目环境。

PMI要求在项目中所做的所有事情都必须是在计划中所体现的，做计划之外试图“讨好”干系人被称为“镀金”，这是项目中明令禁止的。

比如客户要PM去买包烟，PM买了烟后又私自决定给客户配了个打火机。这就是镀金了，客户并不需要打火机，也许客户自己有更高级的“Zippo”，并不需要PM给他买的打火机。

镀金，是画蛇添足、因为浪费了资源。

4.2 制定项目管理计划



2、制定项目管理计划的输入：“其他过程的输出”。

是指子计划和基准，比如：范围管理计划、进度管理计划、成本管理计划等等，制定项目管理计划要参考这些子计划，把他们整合为综合的“项目管理计划”。

项目管理计划并不是一步到位，而是需要不断更新来渐进明细。

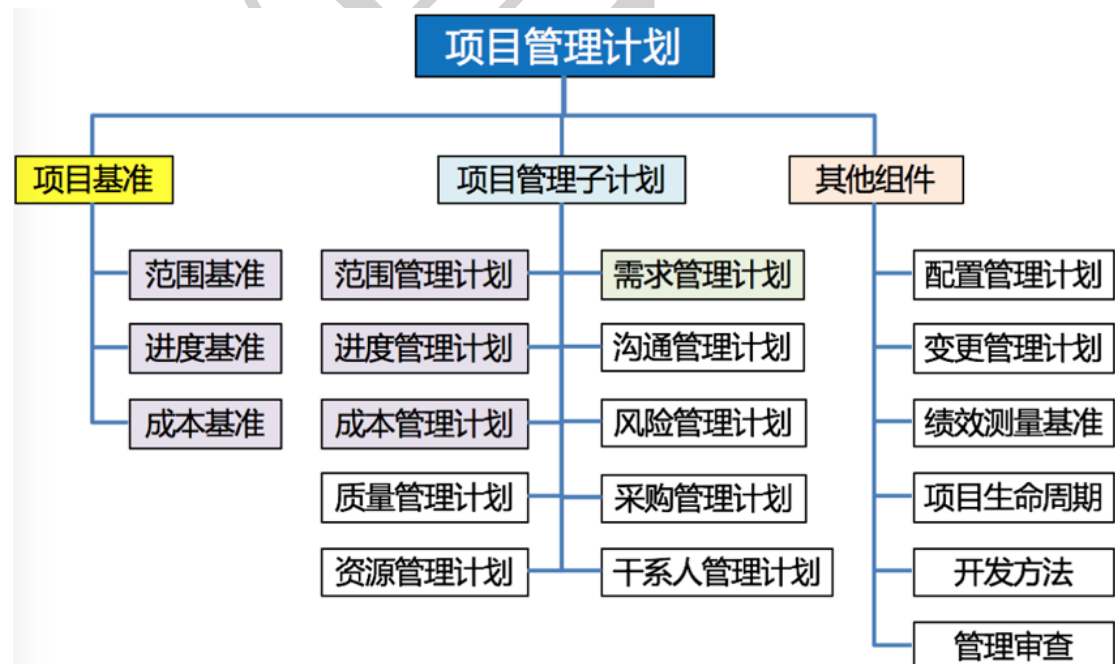
3、制定项目管理计划的工具：数据收集（头脑风暴、核对单、焦点小组、访谈）：

核对单：基于类似项目和历史信息来编制核对单，或采用所在行业的核对单。核对单用来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的全部信息。

4、制定项目管理计划的输出：项目管理计划

项目管理计划，是说明项目将如何执行、监控和收尾的一份文件。它整合并综合所有子管理计划和基准，以及管理项目所需的其他信息（取决于具体项目的需求）。

构成：子计划、基准和其他组件。





1) 子计划：范围管理计划、需求管理计划、进度管理计划、成本管理计划、质量管理计划、资源管理计划、沟通管理计划、干系人管理计划、风险管理计划、采购管理计划。

2) 3 个基准：范围基准、进度基准、成本基准。

基准：工作产品、项目计划，经过批准，即成为基准。只有通过正式的变更控制程序才能对其进行变更。用于与实际绩效比较，来确定绩效是否在可接受的偏差范围内。

比如：某网银每天限制转账额度5000，超过5000 就要使用大额转账技术，比如u 盾、密保卡等等。这个5000 就是一个基准。

如果这个基准需要变化，需要经过正式的变更控制程序才能变更。

3) 其他组件（配置管理计划、变更管理计划、绩效测量基准、项目生命周期、开发方法、管理审查）：

绩效测量基准Performance Measurement Baseline，简称PMB。

项目范围-进度-成本三位一体基准。为项目工作制定的，经批准的范围-进度-成本综合计划，用来与项目执行情况相比较，以测量和管理绩效。

项目管理计划的批准：

《项目管理计划》一定要得到管理层、发起人、项目经理、项目团队代表和相关项目干系人的同意和正式批准。一个项目或项目阶段，如没有正式批准的《项目管理计划》是难以有效开展的。正式批准意味着干系人的签名，签名意味着发起人与项目经理，项目经理与团队成员之间建立的契约关系。

开工会议：Kickoff Meeting：又称启动大会、开工会议、开踢会议

1) 每个项目必须有启动大会，是个动员大会。

召开时间：项目规划完成后、项目执行开始前召开；属于规划过程组；

2) 参加方：项目各重要干系人（发起人、顾客、高层管理、职能管理部门、卖方代表、项目团队等）。

3) 是个宏观、务虚会议。作用：传达项目目标与项目管理计划，获得干系人对项目的承诺与支持，阐明每个干系人的角色和职责，并宣布项目正式进入执行，相当于开工典礼。