# 第6章、项目整体管理

**考点61:整体管理** **ITO**

图片包含 游戏机, 炉子

描述已自动生成项目工作说明书SOW:对可交付成果的叙述性说明(文档) 内部项目(由发起人提供):业务需求、产品范围描述、战赔计划 外部项目(属于采购文件):业务需求、产品范围描述

项目章程中“项目目标”的制定要遵循SMART原则，即：目标 须是具体明确的(5)、能够衡量的(M)、可以达到的(A), 平衡

关联的(8)、设定期限的(T)

**明确定义项目开始/边界，确立项目正式**

4 . 1制定项目章程

**地位，高级管理层直述他们对项目的支持**

.**1** **输** **入**

.**1项目工作说明书(需求方写的文档**) **.2商业论证**

**.3协** **议** **启** **动**

**.4事业环境因素**

**.5组织过程资产**

|  |  |
| --- | --- |
| .2工具与技术 1 专家判 断  .2引导技术  . 3输出 | **项目章程是由项继织外部的** **负责人如发起人、PMO或项目** ,**细会指导委员会)发布，可能授** |

**.1** **项** **目章程** **权** **游** **目** **代** **编** **制**

**项目整合管理**

**整合：兼具统一、合并、沟通和集成性质**

注：项目文件并不是项目管理计划的一部分

**4** **.2制定项目管理计划**

**生成一份核心文档，作为所有项目工作的依据**

**.** **1输入** **渐进明细，反复规划**

**2**1**的输出** **规划**

**.3事业环境因素**

**.4组织过程资产**

|  |  |
| --- | --- |
| .**2工具与技术** **1** **专家判断** **.2引导技术**  **.** **3输出** | **4.2主要输出三个计划：**  **项目管理计划**  **变更管理计划**  **配置管理计划** |

.1**顾目管理计划**

**管理**计划： **用来明确如何对开弯展****控** 项目管理计是由项目经理和项目成员共同制定(根据

人成员的的入信点由项自经的时项自管第找1

**整合管理涉及在整个项目生命周期中协** **调所有其他项目管理知识领域，整合管** **理包括识别、定义、组合、统一与协调** **项目管理各过程及管理活动。整合管理** **是整个项目成功的关键，项目经理因整** **合而存在**

**4** **.** **3指导与管理项目工作** **对项目工作提供全面管理**

**.** **1输入**

**执** **行**

.**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**

.**2工具与技术**

**1** **专** **家** **判** **断**

.**2项目管理信息系统(** **PMIS)** **.3会议**

可交付成果

**.** **3输出** 三 个重 要 工作绩效数据 .1**可交付成果** 变更请末

.2**工作绩效数据**

.3**变** **更请求**

.**4项目管理计划更新**

**.5项目文件更新**

—71—

|  |  |
| --- | --- |
| 让干系人了解项目的当前状态，已采取 | 从整合的角度考虑记录在案的项目变更，降低因未考 |
| 4 . 4监控项目工作 | 4 . 5实施整体变更控制 |
| 的**步骤，对预算、进度和范围的预**测 | 声变天些个项目目标成计划的数中而产生的预月网验 |

**.1** **输** **入** . 1输入

**.** **1项目管理计划** . 1项目管理计划

**2** **进** **度预测(控制进度的输出：EO** **2** **.工作绩效报告** 总结经验教训，正式结束项目工 .3成本预测 **控制成本的输出：ETO** **.** **3变更请求** 4 . 6结束项目或阶段

.**4确认的变更** 圆归分析 **.4事业环境因素** 作，为开展新工作而释放组织资源

**5** **工** **作绩效信息** 分组方法 **.5组织过程资产**

**6事业环境因素** ，  .**1** **输** **入**

**.7组织过程资产** 挣值管理 .**2工具与技术** **.** **1项目管理计** **划**

**常用分析** 故障树分析 **1** **专** **家** **判** **断** **.2验** **收的可** **交** **付** **成果腕** **的** **出**

.2**工具与技术** **方**法 **分析** **.2会议** .**3组织过程资产**

.**2** **分** **析** **技** **术** 趋 势 分 拼 **.2工具与技术** ,在实现**的**三**配**个**置**目**管**标**理**：**系**进**统**行**，**方

**1** **专家判** **断** 相关分蚜， .**3变更控制工具** **整个项目中使用包含变更控**

**.3项目管理信息系统(P** MIS 】 **.** **3输出** **1** **专** **家** **判** **断** 识别，识别评估变更价值、

**.4会议** **.1批** **准的变** **更** **请求** **2分析技术** 验有证效和性改：进分项析创响造，

**.** **2变更日志** **3会议** ，(对沟干通系变人更)批。准和

**.** **3输出** **.3项目管理计划更新** 移交运营部门或下一阶段

**.1变** **更** **请** **求** **.4项目文件更新** **.3输出组织过程资产更新/最终报告**

**2** **工** **作绩效报告** **.** **1最终产品、服务或成果移交**

**.3项目管理计划更新** **监** **控** **2组织过程资产更新**

**.4项目文件更新** **.**

**收** **尾**

**监** **控**



**考** **点** **6** **2** **:** **整** **合** **者** **的** **工** **作**

1、项目整体管理是项目管理的核心，寻找最佳平衡点。

2、 项目整体管理涉及4个方面：①各分目标之间的集成；②各项目干系人之间的集成；③各专业工作 之间的集成；④各过程之间的集成

3、作为整合者，项目经理必须： **①通过与项目干系人主动、全面的沟通，来了解他们对项目的需求；** ② **再相互竞争的众多干系人之间寻求平衡点；③通过认真、细致的协调工作，来达到各种需求间的平衡，实** **现整合。(17下37)(18上37)(18下37)(19上37)**



**考** **点** **6** **3** **:** **项** **目** **章** **程**

1、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。 项目章**程宣告一个项目的正式启动、项目经理的任命，并对项目的目标、范围、主要可交付成果、主要制约** **因素与主要假设条件等进行总体性描述。**

2 、**通常由高级管理层签发项** 目章程，并分发给与项目有关的所有组织、部门和人员。项目章程用来体 现**高级管理层对项目的原则性要求，授权项目经理为实施项目而动用组织资源。**项目章程是项目经理寻求各 主要于系人支持的依据。 尽可能在项目早期确定和任命项目经理。应该总是在开始项目计划前就任命项目经 理，在项目启动时任命会更合适。

**3、** **项目章程不能太抽象，也不能太具体。另外，** **项目经理可以参与甚至起草项目章程，但项目章程是** **由项目以外的实体来发布的，如发起人、项目集或项目管理办公室职员，或项目组合治理委员会主席或授权** **代表。** **项目经理是项目章程的实施者。项目章程所规定的是一些比较大的、原则性的问题，通常不会因项目** **变更而对项目章程进行修改。**当项目目标发生变化，需要对项目章程进行修改时，只有管理层和发起人有权 进行变更，项目经理对项目章程的修改不在其权责范围之内。项目章程遵循“**谁签发，谁有权修改”**的原则。



**(16下35)**

**4、项目章程的作用(09下57)(10上31)(11下50)(12下35)(13上25)(16上35~36)(17上36)**



**(18下38)**

(1)确定项目经理，规定项目经理的权力。

—73—

(2)正式确认项目的存在，给项目一个合法的地位。

(3)规定项目的总体目标，包括范围、时间、成本和质量等。

(4)通过叙述启动项目的理由，把项目与执行组织的日常经营运作及战略计划等联系起来。

**5、** **项目章程的制订主要关注记录商业需求、项目论证、对顾客需求的理解和满足这些需求的新产品、**

**服务或输出。**主要内容包括：(13下35)(14上61)(14下35)(15上35)(17上37)(17下38)(18上38)



**(18下39)(19上38)**

(1)概括性的项目描述和项目产品描述。

(2)项目目的或批准项目的理由，即为什么要做这个项目。

(3)项目的总体要求，包括项目的总体范围和总体质量要求。

(4)可测量的项目目标和相关的成功标准。

(5)项目的主要风险，如项目的主要风险类别。

(6)总体里程碑进度计划。

(7)总体预算。

(8)项目的审批要求，即在项目的规划、执行、监控和收尾过程中，应该由谁来做出哪种批准。

(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。



**考** **点** **6** **4** **:** **工** **作** **说** **明** **书**

**1、项目工作说明书** **(SOW)** **是对项目所要提供的产品、成果或服务的描述。** **对内** **部项目而言，项目发**

起者或投资人基于业务需要，或产品，或服务的需求提出工作说明书。内部的工作说明书有时也叫任务书。 **对** **外部**项目而言， 工作说明书作为投标文档的一部分从客户那里得到，如邀标书、投标邀请书或者合同中的 一部分。

**工作说明书的内容：①业务要求②产品范围描述③战略计划**



**考** **点** **6** **5** **:** **项** **目** **管** **理** **计** **划**

1、 制订项目管理计划是一个收集其他规划过程的结果，并汇成一份综合的、经批准的、现实可行的、 正式的项目计划文件的过程。 **项目管理计划可能不只是要得到管理层的批准，可能还需要得到其他主要项目** 干系人的批准。项目管理计划必须是自下而上制订出来的。项目团队成员要对与自己密切相关的部分制订相 应计划，并逐层向上报告和汇总，最后由项目经理进行综合，形成综合性的、整体的项目管理计划。( 1 9 下

**35)**

12、 制定项目管理计划过程定义、准备、集成和协调所有的分计划，以形成项目管理计划。 项目管理计

**划的内容将依据应用领域和项目复杂性的不同而不同。作为这个过程结果的项目管理计划通过整体变更控制**

过程进行更新和修订。项目管理计划明确了如何执行、监督和控制，以及如何收尾项目 。( 0 9 下 5 8 ) ( 1 1 下



**52)(12下49)**

13、在制订项目管理计划的过程中，项目经理和项目团队成员也要**充分听取其他主要项目干系人的意见，** **以便把干系人的需求尽可能地反映在项目管理计划中，以避免干系人对项目的执行结果产生分歧。**

14、 项目管理计划最重要的用途是指导项目执行并为执行过程中的项目检查、监督和控制提供依据，同 时也指导项目的收尾工作。 **项目管理计划的主要用途有**：

(1)指导项目执行、监控和收尾。

(2)为项目绩效考核和项目控制提供基准。

(3)记录制订项目计划所依据的假设条件。

(4)记录制订项目计划过程中的有关方案选择。

(5)促进项目干系人之间的沟通。

(6)规定管理层审查项目的时间、内容和方式。

15 、在项目执行开始之前， **要制订出尽可能完整的项目管理计划。但是项目管理计划也要在项目生命周**

**期的后续阶段中不断审阅、细化、完善和更新。**

1**6** **、项目管理强调项目的特性和项目计划的渐进明细，因为**：

(1)项目的各种情况是逐渐明朗的，不可能一开始就明晰项目的各种特性、制订出详细的项目计划。

(2)所确定的项目特性和项目计划必须经主要项目干系人批准才能付诸实施。

—75—

**17、** **项目管理计划制订的步骤：**

(1)各具体知识领域制订各自的分项计划。

(2)整体管理知识领域收集各分项计划，整合成项目管理计划。

(3)用项目管理计划指导项目的执行和监控工作，并在执行过程中监控。

(4)对提出的必要的变更请求，报实施整体变更控制过程审批。

(5)根据经批准的变更请求，更新项目管理计划。

**18** **、项目管理计划包括如下内容：(15下35)(17上38)(17下39)(18上39)(19上39)**

(1)所使用的项目管理过程。

(2)每个特定项目管理过程的实施程度。

(3)完成这些过程的工具和技术的描述。

(4)项目所选用的生命周期及各阶段将采用的过程。

(5)如何用选定的过程来管理具体的项目。包括过程之间的依赖与交互关系和基本的输入和输出。

(6)如何执行工作来完成项目目标及对项目目标的描述。

(7)如何监督和控制变更，明确如何对变更进行监控。

(8)配置管理计划，用来明确如何开展配置管理。

(9)对维护项目绩效基线的完整性的说明。

(10)与项目干系人进行沟通的要求和技术。

(11)为项目选择的生命周期模型。

(12)为解决某些遗留问题和未定的决策，对于其内容、严重程度和紧迫程度进行的关键管理评审。

**19** **、项目管理计划可**以是概括的或详细的，可以包含一个或多个辅助计划(即其他各规划过程所产生的

所有子管理计划)。辅助计划包括： **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、过程改进计划、人力资源管理计划、沟通管理计划、风险管理计划、采购管理计划、干系人管理计**

划等。



**考** **点** **6** **6** **:** **引** **导** **技** **术** **、** **纠** **正** **预** **防** **缺** **陷** **补** **救**

1、 引导技术广泛用于各项目管理过程，指导项目章程的制定。 头脑风暴、冲突处理、问题解决和会议 管 理等，都是引导者可以用来帮助团队和个人完成项目活动的关键技术。( 1 6 下 3 6 )

2 、指导与管理项目工作变更活动包括：( 1 7 下 4 0 ) ( 1 8 上 4 0 )

(1)纠正措施。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。

(2)预防措施。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。

(3)缺陷补救。为了修正不一致的产品或产品组件而进行的有目的的活动。

3 、作为事业环境因素的一部分，项目管理信息系统提供下列工具：**进度计划工具、工作授权系统、配置**

**管理系统、信息收集与发布系统，或其他基于IT技术的工具**。本系统也可用于自动收集和报告关键绩效指 标 。( **1** **8** **下** **4** **0** **)**

**考** **点** **6** **7** **:** **分** **析** **技** **术** **、** **变** **更**

**1、监控项目工作是跟踪、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。项目的监控** **工作贯穿于项目工作的始终，**即不仅要对项目执行进行监控，而且要对项目的启动、规划和收尾进行监控。

2、 分析技术包括：

① 回归分析：确定两种或两种以上变数间相互依赖的定量关系的一种统计分析方法。

②分组方法：划分为若干个不同性质的组，使组内的差异尽可能小，组间的差异尽可能大。

③ 因果分析，又称鱼刺图。

④ 根本原因分析： (RCA) 一项结构化的问题处理法，用以逐步找出问题的根本原因并加以解决，而不是 仅仅关注问题的表征。常用的工具：因果图、头脑风暴法、因果分析。

⑤ 预测方法：如，假设情景分析、模拟(蒙特卡洛分析)等。

⑥失效模式与影响分析 (FMEA): 早期阶段，识别过程的可能失效情形，以及一旦发生这种失败情形时

造成的影响。

⑦ 故障树分析 (FTA);⑧ 储备分析；

⑨趋势分析：又称趋势预测法，包括趋势平均法、指数平滑法、直线趋势法、非直线趋势法。( 1 9 下 3 7 )

3、 实施整体变更控制是审查所有变更请求，批准或否决变更，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。

**4** **、实施整体变更控制过程贯穿项目始终，并且应用于项目的各个阶段。项目经理对此负最终责任。(17** **下**



**41)(19下38)**

**5** **、项目的任何干系人都可以提出变更请求。尽管可以口头提出，但所有变更请求都必须以书面形式记**

—77—

**录，** 并纳入变更管理以及配置管理系统中。变更请求应该由变更控制系统和配置控制

6、 每项记录在案的变更请求都必须由一位责任人批准或否决，这个责任人通常是项目发起人或项目经 理。应该在项目管理计划或组织流程中指定这位责任人。必要时，应该由变更控制委员会 (CCB) 来决策是 否实施整体变更控制过程。 CCB 是一个正式组成的团体，负责审查、评价、批准、推迟或否决项目变更，以 及记录和传达变更处理决定。变更请求得到批准后，可能需要制订新的(或修订的)成本估算、活动排序、 进度日期、资源需求和风险应对方案分析。这些变更可能要求调整项目管理计划和其他项目文件。变更控制 的实施程度，取决于项目所在应用领域、项目复杂程度、合同要求，以及项目所处的背景与环境。 **某些特定** **的变更请求，在CCB批准之后，还可能需要得到客户或发起人的批准，除非他们本来就是CCB的成员。(16**



**下41)(17下42)**

**7** **、整体变更控制不只是CCB的事情，也是项目经理和项目团队的事情，原因：(** **1** **8** **上** **4** **1** **)**

①变更控制委员会是由主要项目干系人的代表所组成的一个小组， **项目经理可以是其中的成员之一，但** 通常不是组长。该委员会负责审查变更请求，批准或否决这些变更请求。 对于可能影响项目目标的变更，必

**须经过变更控制委员会的批准才能实施。(** **1** **8** **上** **4** **2** **)**

**②变更控制系统是指关于变更管理的一系列正式的书面程序，包括文档、跟踪系统和变更的批准层次**等。

**8、** **整体变更控制过程包括下列变更活动：(了解)**

(1)识别可能发生和已经发生的变更。

(2)影响整体变更控制的相关因素，确保只有已批准的变更才能被实施。

(3)评审并批准变更申请。

(4)通过规范化的变更申请流程来管理已批准的变更。

(5)管理基线的完备性，确保只有已批准的变更才能被集成到项目的产品或服务中，并对变更的配置和

计划文档进行维护。

(6)评审并审批所有书面的纠正措施和预防措施。

(7)根据已批准的变更，控制并更新项目的范围、成本、预算、进度和质量需求，变更要从整个项目的 高度上进行协调。

(8)要记录变更申请的所有影响。

(9)验证缺陷修复的正确性。

(10)基于质量报告控制项目质量使其符合标准。

**9、** **整体变更控制配置管理活动：①配置识别；②配置状态记录；③配置核实与审计**

10、配 置 控 制重点关注可交付成果及各个过程的技术规范之间的匹配问题，而变 更 控 制则着眼于识别、 记录、批准或否决对项目文件、可交付成果或基准的变更。( 1 6 下 4 0 )

**11、变更管理活动包括：** ①识别可能发生的变更；②管理每个已识别的变更；③维持所有基线的完整性； ④根据已批准的变更，更新范围、成本、预算、进度和质量要求，协调整体项目内的变更⑤基于质量报告， 控制项目质量使其符合标准；⑥维护一个及时、精确的关于项目产品及相关文档的信息库，直至项目结束；



**(15下38)**

**考** **点** **6** **8** **:** **项** **目** **收** **尾**

**1** **、项目收尾的内容：** **管理收尾、合同收尾(** **1** **3** **下** **3** **6** **)** **(** **1** **4** **上** **5** **9** **)** **(1** **4下37)**

**2、** **行政收尾(管理收尾)阶段主要工作包括：**

(1)产品核实。确认全部工作都按项目产品的既定需求完成了。

(2)财务收尾。支付最后的项自款项，完成财务结算。

(3)更新项目记录。完成最终的项目绩效报告和项目团队成员的业绩记录。

(4)总结经验教训，进行项目完工后评价。

(5)进行组织过程资产更新。收集、整理和归档各种项目资料。

(6)结束项目千系人在项目上的关系，解散项目团队。

**3** **、项目行政收尾产生的结果如下：**

(1)对项目产品的正式接受。(2)完整的项目档案(3)组织过程资

产更新(经验教训总结)(4)资源释放(包括人力和非人力资源)

4、结束项目或阶段过程中，还有一个结束采购过程，旨在进行合同收尾。合同收尾是指结束合同工作， 进行 **采购审计，**结束当事人之间的合同关系，并将有关资料收集归档。

5、行政收尾与合同收尾既有联系又有区别。联系在于：都需要进行产品核实，都需要总结经验教训，

**对相关资料进行整理和归档，更新组织过程资产。区** **别在于：(** **1** **8** **下** **4** **2** **)**

①行政收尾是针对项目和项目各阶段的**，不仅整个项目要进行一次行政收尾，而且每个项目阶段结束时** **都要进行相应的行政收尾；而合同收尾是针对合同的，每一个合同需要而且只需要进行一次合同收尾。**

②从整个项目说， 合同收尾发生在行政收尾之前；如果是以合同形式进行的目， 在收尾阶段，先要进行

**采购审计和合同收尾，然后进行行政收尾。**

③从**某一个合同的角度说，** **合同收尾中又包括行政收尾工作(合同的行政收尾)。**

**④行政收尾要由项目发起人或高级管理层给项目经理签发项目阶段结束或项目整体结束的书面确认**，而

**合同收尾则要由负责采购管理成员(可能是项目经理或其他人)向卖方签发合同结束的书面确认。**