

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：

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

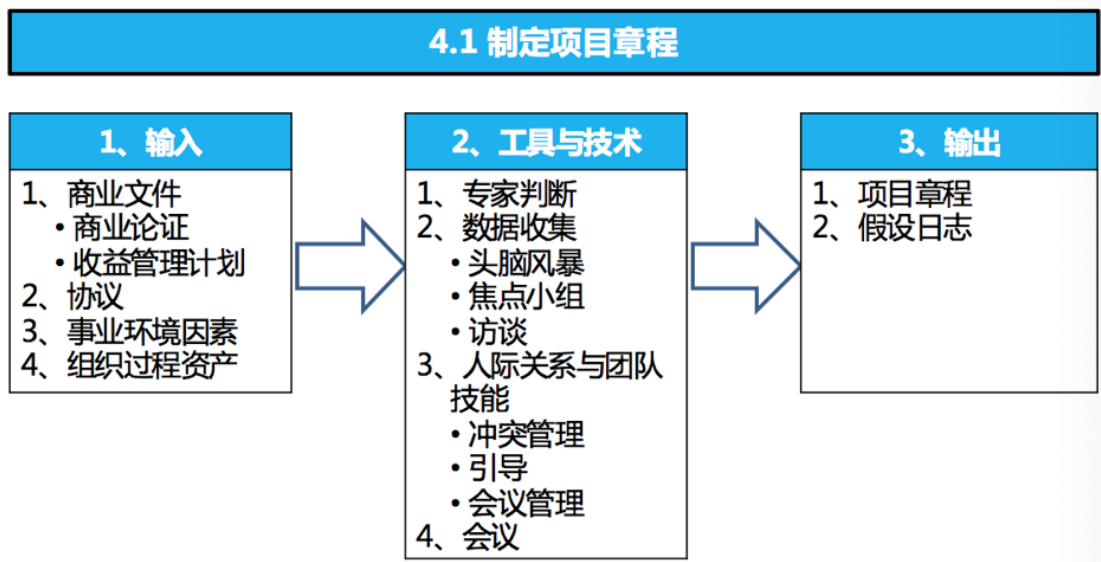
4.1 制定项目章程

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。



1、一家组织正在选择下一个项目,完成项目提交和效益分析后,组织在选择核实项目时应考虑什么?

- A.经济价值
- B.项目与组织战略之间的一致性
- C.从项目管理角度来看,较高的商业价值期望
- D.项目管理办公室(PMO)的支持

解析: B 是参考答案。选择项目是应与组织的目的和目标保持一致。

2、项目经理加入公司,经验有限。当被任命管理一个项目时,该项目经理首先应该怎么做?

- A.请求公司指导
- B.寻求专家判断
- C.审查组织过程资产
- D.识别项目相关方

解析: C 是参考答案,项目经理经验不足,应先审查组织过程资产,组织过程资产包括来自任何(或所有)项目执行组织的,可用于执行或治理项目的任何工件、实践或知识,还包括来自组织以往项目的经验教训和历史信息。知识点: 章节 2.3, P39 页,“组织过程资产”。

3、一家公司已经为项目经理设计了一份指南,以便在每个项目结束时举行审查会议。其目



的是收集项目的负面和正面影响。刚开始一个项目的项目经理发现，这份指南中没有考虑过往项目中获得的经验教训。

这份指南应包含什么内容？

- A.头脑风暴
- B.对组织过程资产的审查
- C.执行摘要数据表
- D.事业环境因素研究

解析：B 是参考答案。组织过程资产是执行组织所特有并使用的计划、过程、政策、程序和知识库，会影响对具体项目的管理。知识点：章节 2.3。

4、在一个为期两年的新高速公路建设项目的前八个月中，由于缺乏一种机械，项目落后于进度计划。这属于哪一种事业环境因素？

- A.组织结构
- B.基础设施
- C.相关方风险界值
- D.可持续性

解析：B 是参考答案。组织内部的事业环境因素包括：基础设施。例如包括现有设施、设备、组织通讯渠道、信息技术硬件、可用性和功能。知识点：章节 2.2.1。

5、一家公司聘用一名项目经理来管理与之前完成的一个项目类似的新项目。在该项目执行期间一项新的政府规定获得批准。项目经理下一步应该怎么做？

- A.请求专家判断
- B.获得这项政府规定的相关培训
- C.参阅经验教训知识库
- D.修订项目管理计划

解析：C 是参考答案。针对题目中出现的情况，该项目经理可参考经验教训。