

第04章 项目整合管理

04.0 项目整合管理

- 概念
 - 整合管理就是把项目的需求、资源、知识、过程和备选方案有机的组织在一起
 - 使其成为一个可靠的、有机的、完整的管理系统
- 趋势
 - 自动化工具：项目管理信息系统（PMIS）
 - 可视化工具：横道图、网络图、敏捷开发看板等
 - 项目管理知识：项目管理中获得的知识及时被收集、整理，并高效的传达和分享
 - 增加项目经理职责：从前期的商业可行性论证到后期运营
 - 混合型方法：看板方法、Scrum框架、极限编程（XP）混合使用
- 过程
 - 01 制定项目章程 — 02 制定项目计划 — 03 指导与管理项目工作 — 04 项目管理知识
 - 05 监控项目工作 — 06 实施整体变更控制 — 07 结束项目或阶段
- 整合管理中项目经理职责
 - 项目整合管理需要由项目经理负责**
 - 资源分配：搭建团队、明确分工
 - 平衡需求：平衡客户需求之间的竞争性需求，摆平矛盾冲突
 - 备选方法：研究各种备选方法
 - 目标剪裁：从49个过程中进行取舍，对项目目标进行剪裁
 - 知识领域：平衡知识领域之间的关系，如何在进度、成本、质量之间平衡
- 敏捷管理下整合管理特征
 - 范围动态：为了适应以便的场景，项目范围从来都不会一成不变
 - 过程精简：敏捷开发不再拘泥49个管理过程和五大过程组
 - 状态可视：开发之前的原型设计、需求分析的卡诺模型都体现了可视化
 - 质量内建：强调产品质量不能依赖事后检查，质量内建在产品开发中
 - 团队自组织：去中心化，整合的过程不再以项目经理为主

- 内容 — 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
- 作用 — 明确项目与组织战略目标之间的直接联系，确立项目的正式地位，并展示组织对项目的承诺



04.1 制定项目章程

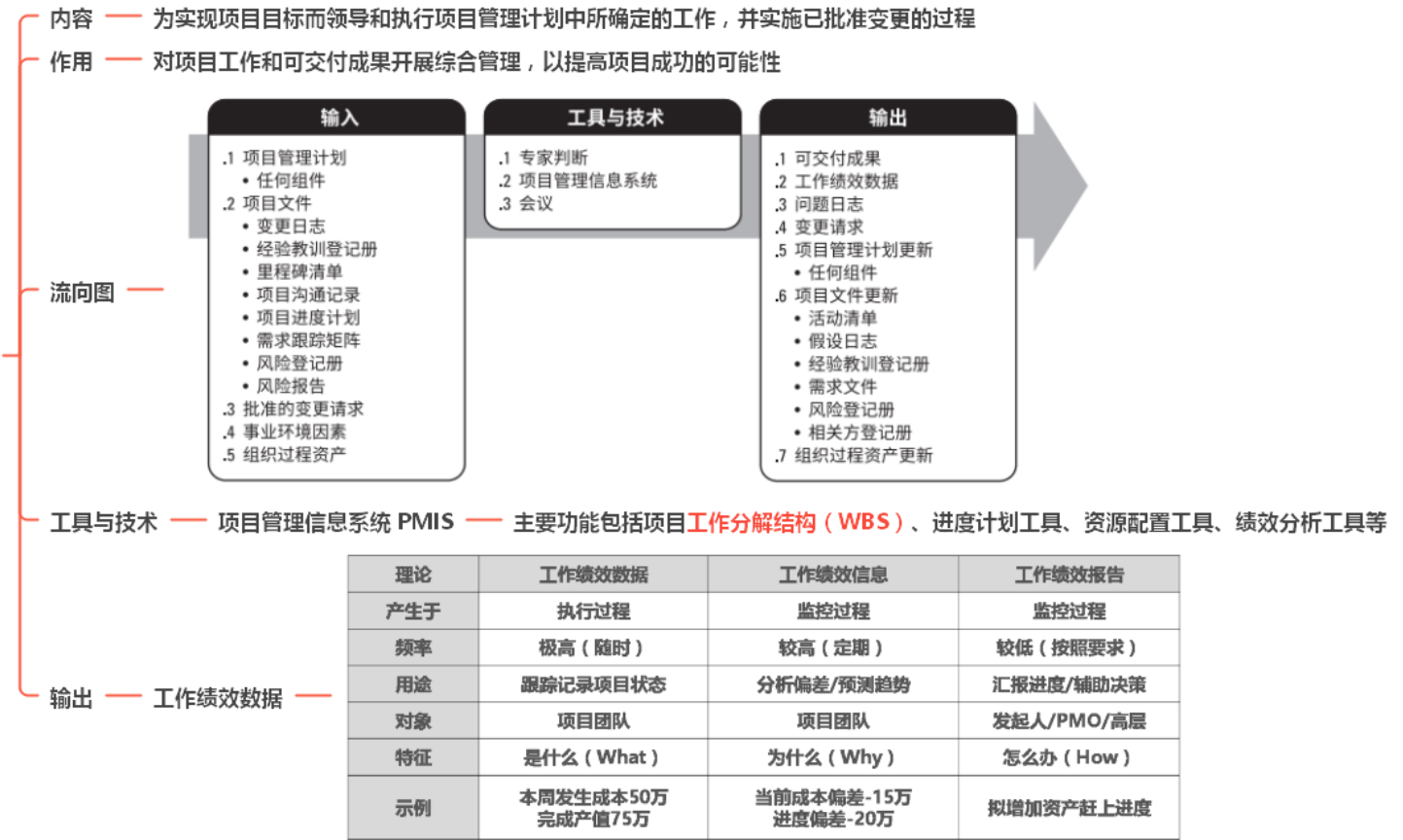
- 商业文件
 - 商业论证从商业角度描述必要的信息，据此决定项目期望结果是否值得投资
 - 商业论证一般包括商业需求和成本效益分析
 - 商业文件不是项目文件，项目经理不可以进行修改，只能提意见**
- 输入
 - 协议 — 协议用于定义启动项目的初衷，包括合同、谅解备忘、服务水平协议、协议书等
 - 事业环境因素 — 政府或行业标准、法律与法规文件、市场条件、组织文化等
 - 组织过程资产 — 标准政策、流程和程序、监督和报告方法、历史信息和经验教训知识库
- 工具与技术
 - 专家判断
 - 专家小组法 — 以小组为单位组织线上或线下讨论，专家之间相互启发
 - 德尔菲法
 - 数据收集 — 焦点小组 — 召集相关方和专家讨论项目风险、成功标准和议题
 - 人际关系 — 冲突管理、会议管理
- 项目章程
 - 概念
 - 项目章程是由项目启动者或发起者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
 - 项目章程必须由发起人签署发布，如果项目章程需要修改也需由发起人批准
 - 意义
 - 预示着项目执行组织与发起组织之间建立了伙伴关系
 - 预示着正式授权项目经理使用组织资源
 - 预示着项目正式启动**
- 输出
 - 任命项目经理
 - 意义
 - 看清方向 — 帮助项目经理领会发起人的意图，明确项目目标和成功标准
 - 认清形势 — 盘点可获得有限资源和支持来制定客观可行的计划
 - 分清责任 — 明确了对项目经理的授权，也分清了项目经理和发起人及其他相关方责任
 - 时间
 - 项目经理应该尽早确定和任命，**最好在项目章程发布时，最晚也必须在项目规划开始前**
 - 项目前期工作往往不会由项目经理负责
 - 任命项目经理时需要注意：仪式感、书面化、稳定性
 - 假设日志
 - 假设日志指的是外部条件，如汇率、政治稳定性
 - 在前期商业论证中，假设条件和制约因素应该纳入章程中

第04章
项目整合管理

04.2
制定项目管理计划



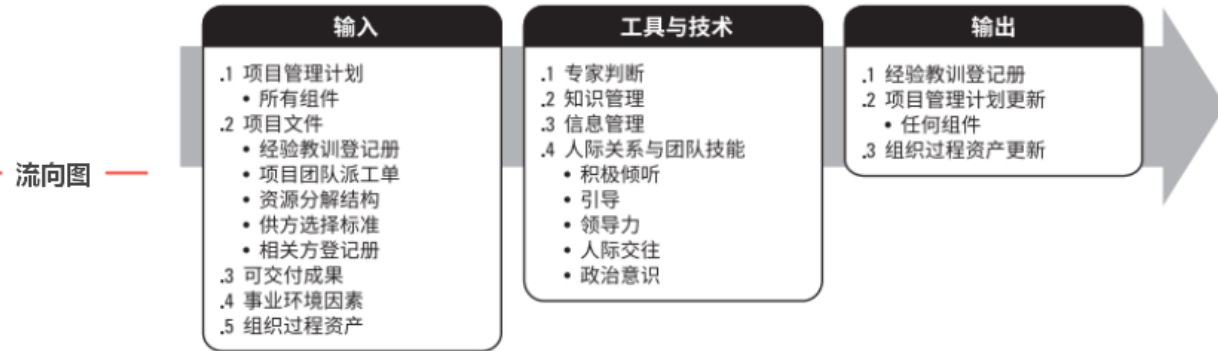
04.3
指导与管理项目工作



第04章
项目整合管理

04.4
项目管理知识

- 内容 — 管理项目知识是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
- 作用 — 利用已有的组织知识来创造或改进项目成果
并且使当前项目创造的知识可用于支持组织运营和未来的项目或阶段
- 相关概念 — 显性与隐性知识 — 显性知识 — 可以编辑、易于表达的知识，如：文字、图片、数字、表格等
隐性知识 — 无法编辑、难以表达的实质，如：经验、直觉等
- 知识管理 PSKA 循环 — 知识生产 Produce — 指知识的获取和创造
知识积累 Stockpile — 显性知识积累 — 创建“知识库”，并持续维护和运营
隐性知识积累 — 通过分享、演示、观摩传递
知识交流 Communication — 指通过直接或间接的方式进行知识传递与分享
知识应用 Application — 实践与应用



04.5
监控项目工作

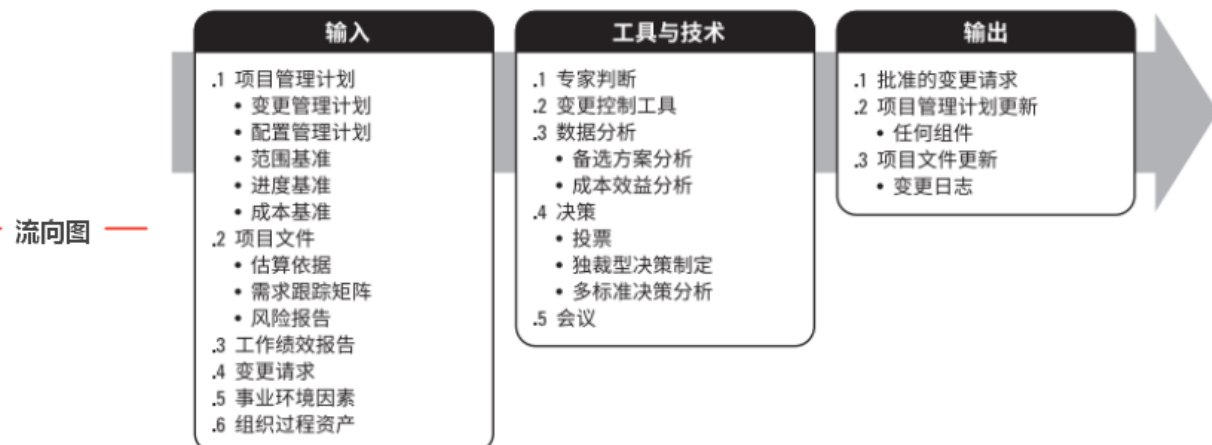
- 内容 — 监控项目工作是跟踪、审查和报告整体项目进展，以实现项目管理计划中确定的绩效目标的过程
- 作用 — 让相关方了解项目的当前状态并认可为处理绩效问题而采取的行动，以及通过成本和进度预测



- 工具与技术 — 数据分析 — 备选方案分析 — 出现偏差时选择要执行的纠正措施或纠正措施和预防措施的组合
成本效益分析 — 有助于在项目出现偏差时确定最节约成本的纠正措施
挣值分析 — 挣值分析对范围、进度和成本绩效进行了综合分析
趋势分析 — 根据以往结果预测未来绩效，它可以预测项目的进度延误
偏差分析 — 偏差分析审查目标绩效与实际绩效之间的差异（或偏差）
- 输出 — 变更请求 — 在项目生命周期任何时间内，参与项目的任何一方都有可能提出变更需求
变更措施 — 纠正措施 — 为了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
预防措施 — 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
缺陷措施 — 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

04.6
实施整体变更控制

- 内容 — 审查所有变更请求、批准变更，管理对可交付成果、项目文件和项目管理计划的变更
- 作用 — 确保对项目中已记录在案的变更做综合评审



- 输入 — 项目管理计划 — 配置管理计划 — 配置管理对象 — 产品的功能、组件、文档
项目的基准、计划、文件
组织资产过程（知识、经验、教训）
配置管理目标 — 完整性、一致性、可控性、追溯性
变更管理计划 — 变更管理计划属于配置管理的子系统
变更请求 — 影响基准的变化只能由变更控制委员会（CCB）审核

第04章
项目整合管理

04.7
结束项目或阶段

