

项目整合管理



宗玥2020年6月2日

目录



项目整合管理综述





项目整合管理分解



PART 01

项目整合管理综述



- 
- 
- ◆定义：对隶属于项目管理过程组的各种过程和项目管理活动进行识别、定义、组合、统一和协调的各个过程。
 - ◆项目整合管理由项目经理负责，必须对整个项目承担责任

启动

- 4.1 制定项目章程

规划

- 4.2 制定项目管理计划

执行

- 4.3 指导与管理项目工作
- 4.4 管理项目知识

监控

- 4.5 监控项目工作
- 4.6 实施整体变更控制

收尾

- 4.7 结束项目或阶段

PART 02

项目整合管理分解



2.1.1 什么是项目章程

- ◆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。
- ◆作用：明确项目与组织战略目标之间的联系，确立项目的正式地位，并展示组织对项目的承诺。
- ◆项目章程由发起人编制，或者项目发起人发布
- ◆任命项目经理：应尽早确认并任命项目经理，最好制定项目章程时就任命；最晚也必须在规划开始之前。

2.1.2 项目章程标志

- ◆项目执行组织与发起组织之间建立起伙伴关系
- ◆项目正式启动
- ◆给项目经理正式授权

2.1.3 制定项目章程



图 4-2制定项目章程：输入、工具与技术和输出

- ◆ 商业文件：项目章程包含来源于商业文件中的相关信息。既然商业文件不是项目文件，项目经理就不可以对它们进行更新或修改，只可以提出相关建议
- ◆ 协议：是启动项目的初衷，只要包含“邀约” & “应答”。为外部客户做项目，通常以合同形式出现
- ◆ 会议：在本过程中，会议的目的是识别项目目标、成功标准、主要可交付成果、高层及需求、总体里程碑和其他概述信息。
- ◆ 项目启动会：在启动阶段结束时，赋予项目经理动用组织资源的权力。

2.2.1 制定项目管理计划

- ◆制定项目管理计划是定义、准备和协调项目计划的所有组成部分，并把它们整合为一份综合项目管理计划的过程。
- ◆作用：生成一份综合文件，用于确定所有项目工作的基础及其执行方式，仅开展一次或仅在项目的预定义点开展。
- ◆项目管理计划可以是概括或详细的，每个组成部分的详细程度取决于具体项目的要求。
- ◆项目管理计划应基准化，至少应规定项目的范围、时间和成本方面的基准，以便据此考核项目执行情况和管理项目绩效。基准一旦确定，只能通过实施整体变更控制过程进行更新。

2.2.2 制定项目管理计划

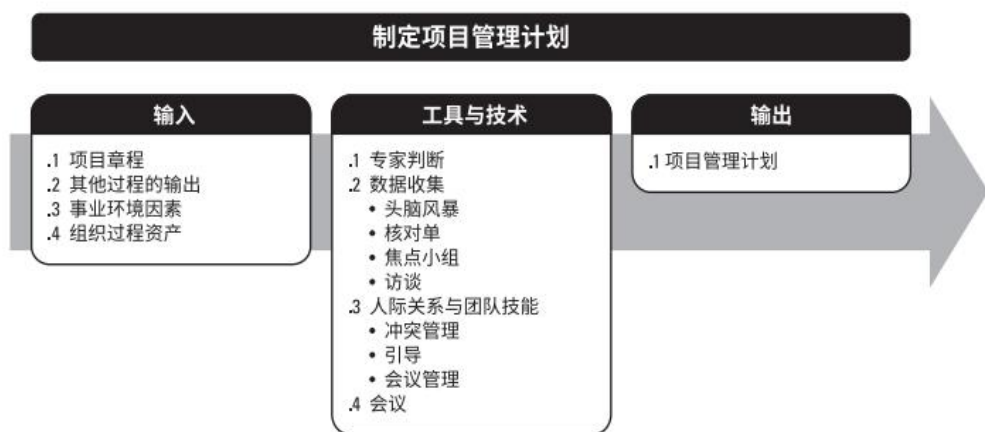


图 4-4制定项目管理计划：输入、工具与技术和输出

- ◆ 项目开工会：项目管理计划完成后，**执行前**，项目团队成员互相认识、介绍项目背景和计划，达成共识、落实具体项目工作、**获得团队成员承诺**。对于多阶段项目，通常在每个阶段开始时都要举行一次开工会议。
- ◆ 组件包括：
 - 子管理计划
 - 基准
 - 其他组件

2.2.3 项目管理计划与项目文件

项目管理计划	项目文件	
1. 范围管理计划	1. 活动属性	19. 质量控制测量结果
2. 需求管理计划	2. 活动清单	20. 质量测量指标
3. 进度管理计划	3. 假设日志	21. 质量报告
4. 成本管理计划	4. 估算依据	22. 需求文件
5. 质量管理计划	5. 变更日志	23. 需求跟踪矩阵
6. 资源管理计划	6. 成本估算	24. 资源分解结构
7. 沟通管理计划	7. 成本预测	25. 资源日历
8. 风险管理计划	8. 持续时间估算	26. 资源需求
9. 采购管理计划	9. 问题日志	27. 风险登记册
10. 相关方参与计划	10. 经验教训登记册	28. 风险报告
11. 变更管理计划	11. 里程碑清单	29. 进度数据
12. 配置管理计划	12. 物质资源分配单	30. 进度预测
13. 范围基准	13. 项目日历	31. 相关方登记册
14. 进度基准	14. 项目沟通记录	32. 团队章程
15. 成本基准	15. 项目进度计划	33. 测试与评估文件
16. 绩效测量基准	16. 项目进度网络图	
17. 项目生命周期描述	17. 项目范围说明书	
18. 开发方法	18. 项目团队派工单	

进度管理计划=函数，输入不同的数值，会产生不同的“项目进度计划”

2.3.1 指导与管理项目工作

- ◆是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，并实施已批准变更的过程。
- ◆作用：对项目工作和可交付成果开展综合管理，以提高项目成功可能性。
- ◆本过程需要分配可用资源并管理其有效使用（即配置管理计划），也需要执行因分析工作绩效数据和信息而提出的项目计划变更。

2.3.2 问题日志



图 4-6 指导与管理项目工作：输入、工具与技术和输出

◆ 问题日志：

是一种**记录和跟进所有问题**的项目文件；

可以帮助项目经理有效跟进和管理问题，
确保它们得到调查和解决；

整个项目生命周期应该随同监控活动更
新问题日志；

2.3.3 变更请求

◆变更请求包括：

- a) 纠正措施 为使项目工作绩效重新与项目管理计划一直，而进行的有目的的活动
- b) 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
- c) 缺陷补救 为了修正不一致产品或产品组件的有目的的活动（仅针对质量问题）
- d) 更新 对正式受控的项目文件或计划等进行变更，以反映修改或正价的意见或内容

2.4 管理项目知识



图 4-8 管理项目知识：输入、工具与技术和输出

◆ 知识分为：显性知识和隐性知识

◆ 核心： 为未来做准备

2.5 监控项目工作

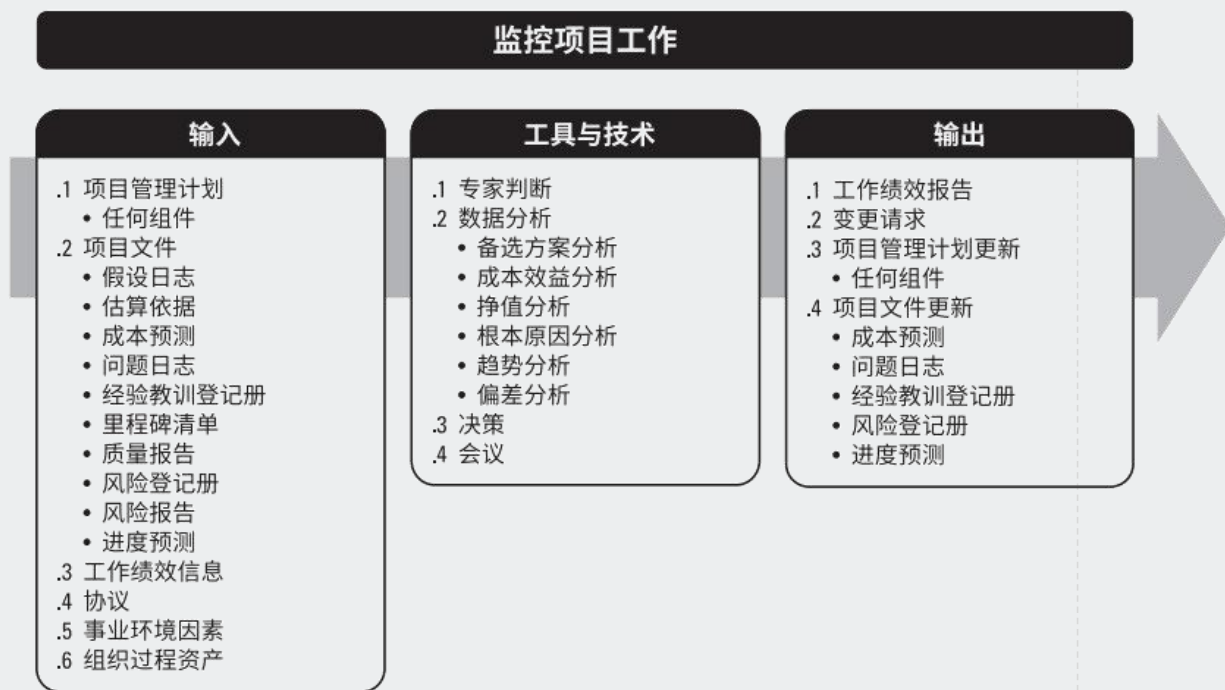
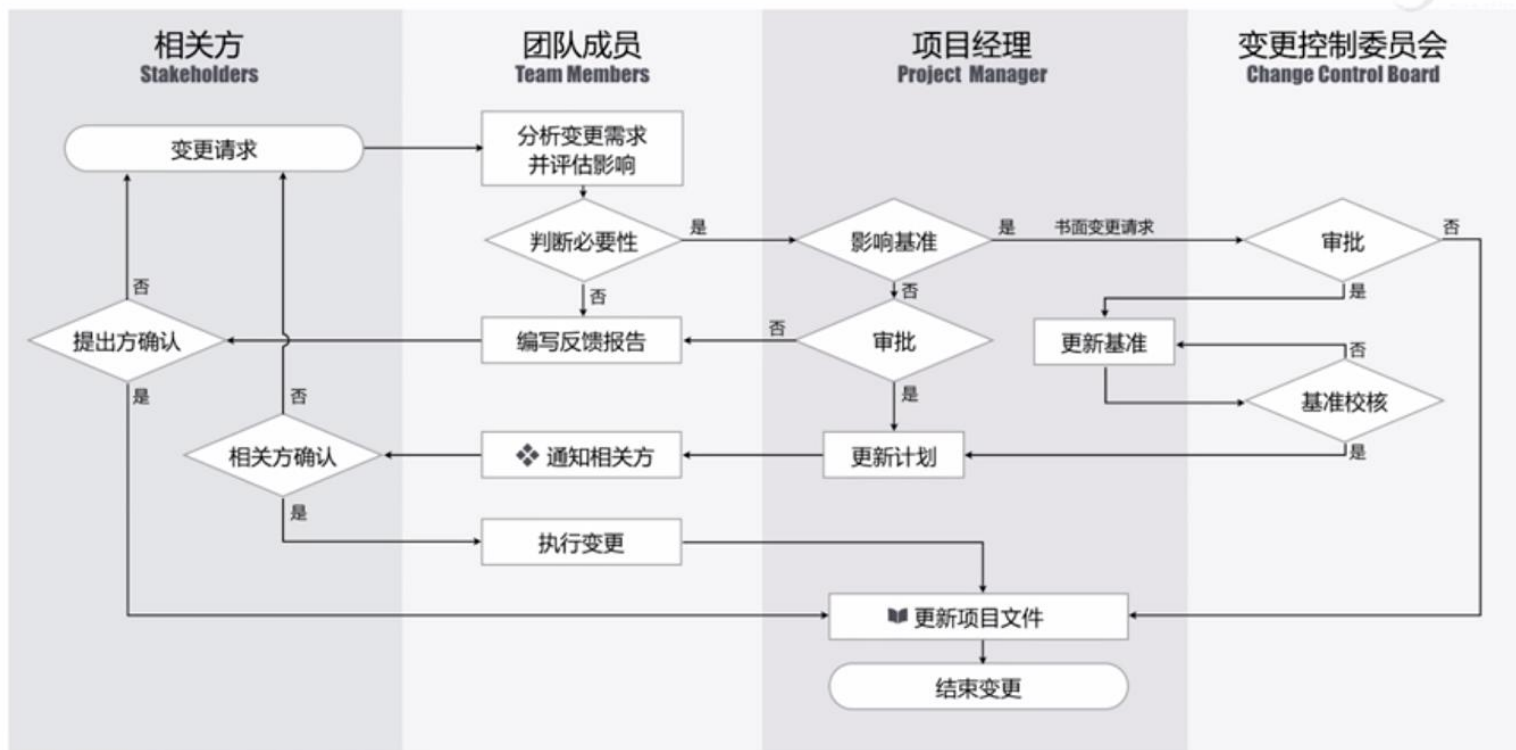


图 4-10 监控项目工作：输入、工具与技术和输出

◆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；

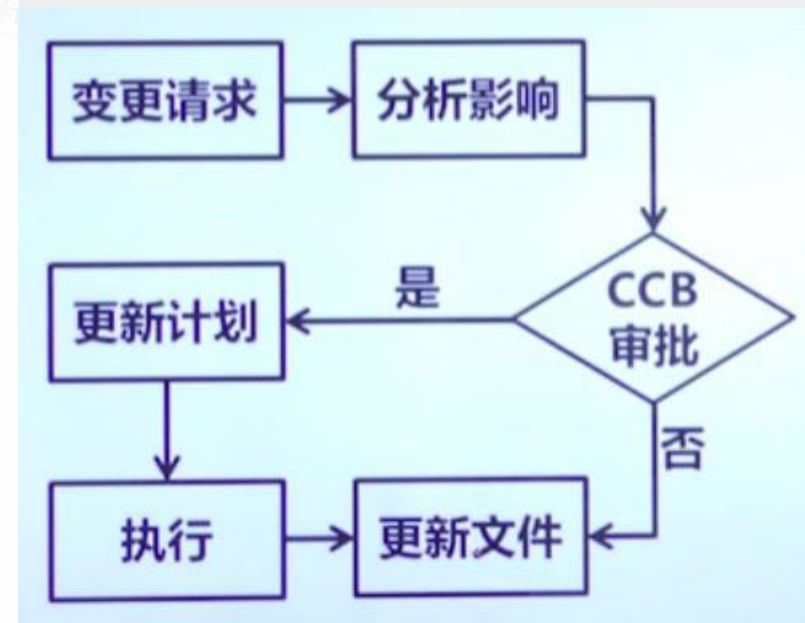
◆作用：让相关方了解项目当前状态并认可为处理绩效问题而采取的行动，以及通过成本和进度预测，让相关方了解未来项目状态

2.6.1 整体变更控制



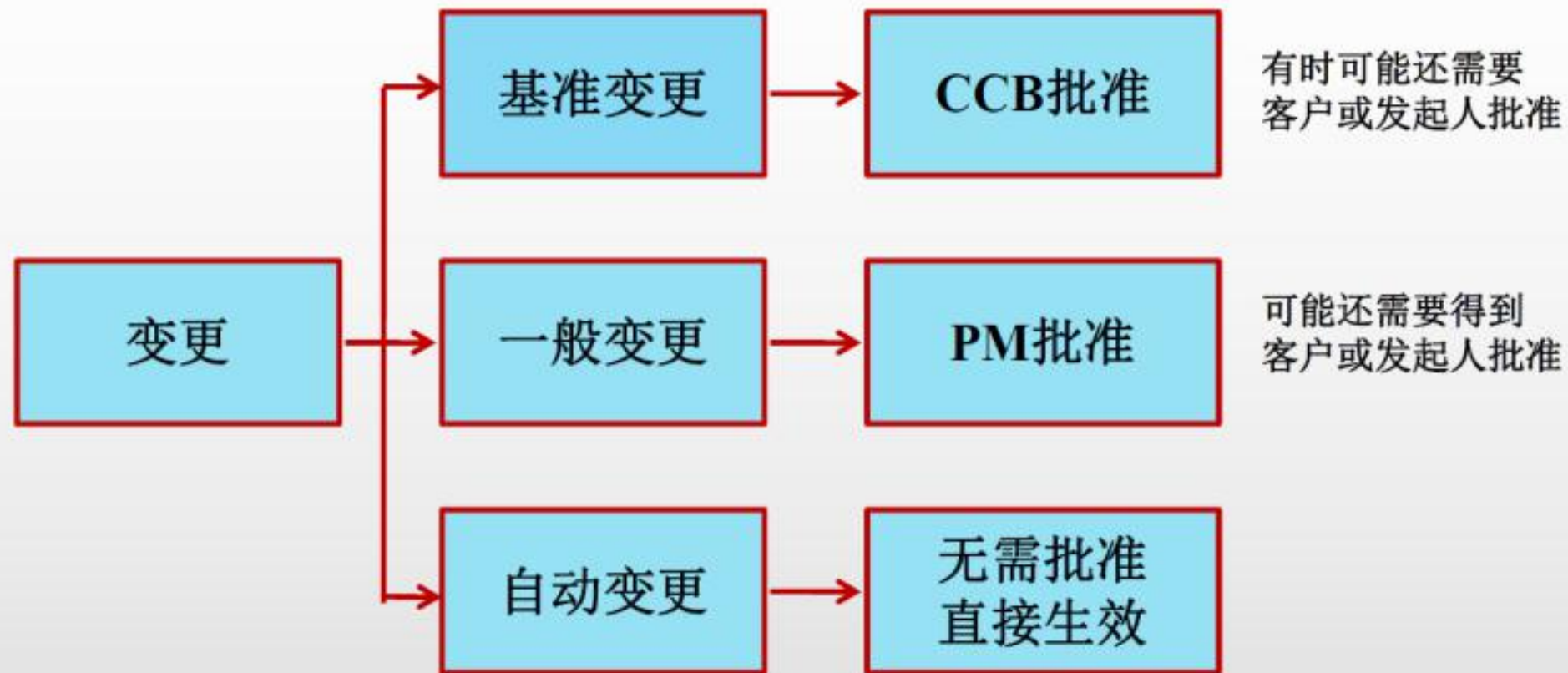
❖ 通知可能受此变更影响的所有相关方，包含提出方在内。

📁 更新项目文件包含《变更日志》，《经验教训登记册》



- ◆ 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，并对变更处理结果进行沟通的过程
- ◆ 作用：确保项目中已记录在案的变更做综合评审

2.6.2 整体变更控制



2.7 结束项目或阶段



图 4-14结束项目或阶段：输入、工具与技术和输出

2020

谢谢观看

单击此处添加副标题内容

