



《PMBOK导读》

第四章-项目整合管理

完成学习后记得点击最下方“打卡”按钮打卡哈~

第四章--项目整合管理

4.1.1 什么是整合管理，整合什么？ 如何整合？

项目整合管理包括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。在项目管理中，整合兼具统一、合并、沟通和建立联系的性质，这些行动应该贯穿项目始终。项目整合管理包括进行以下选择：

- 资源分配；
- 平衡竞争性需求；
- 研究各种备选方法；
- 为实现项目目标而裁剪过程；
- 管理各个项目管理知识领域之间的依赖关系。

项目整合管理过程包括：（见于PMBOK 第六版 P70）

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的过程。
制定项目管理计划	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。
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，并实施已批准变更的过程。
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。
监控项目工作	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。
实施整体变更控制	审查所有变更请求，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的过程。
结束项目或阶段	终结项目、阶段或合同的所有活动的过程。

第四章--项目整合管理

4.1.2整合管理的发展趋势是什么？

项目整合管理知识领域要求整合所有其他知识领域的成果。与整合管理过程相关的发展趋势包括（但不限于）：

使用自动化工具	项目经理需要整合大量的数据和信息，因此有必要使用项目管理信息系统(PMIS) 和自动化工具来收集、分析和使用信息，以实现项目目标和项目效益。
使用可视化管理工具	有些项目团队使用可视化管理工具，而不是书面计划和其它文档，来获取和监督关键的项目要素。这样，就便于整个团队直观地看到项目的实时状态，促进知识转移，并提高团队成员和其他相关方识别和解决问题的能力。
项目知识管理	项目人员的流动性和不稳定性越来越高，就要求采用更严格的过程，在整个项目生命周期中积累知识并传达给目标受众，以防止知识流失。
增加项目经理的职责	项目经理被要求介入启动和结束项目，例如开展项目商业论证和效益管理。按照以往的惯例，这些事务均由管理层和项目管理办公室负责。现在，项目经理需要频繁地与他们合作处理这些事务，以便更好地实现项目目标以及交付项目效益。项目经理也需要更全面地识别相关方，并引导他们参与项目，包括管理项目经理与各职能部门、运营部门和高级管理人员之间的接口。
混合型方法	经实践检验的新做法会不断地融入项目管理方法，例如，采用敏捷或其他迭代做法，为开展需求管理而采用商业分析技术，为分析项目复杂性而采用相关工具，以及为在组织中应用项目成果而采用组织变革管理方法。



第四章--项目整合管理

4.1.3 项目整合管理概述



(图见于PMBOK 第六版 P71)



光环国际
AURA INTERNATIONAL

第四章—项目整合管理

4.2 项目章程是干什么的，它的作用是什么？

项目章程在项目执行组织与需求组织之间建立起伙伴关系。在执行外部项目时，通常需要用正式的合同来达成合作协议。这种情况下，可能仍要用项目章程来建立组织内部的合作关系，以确保正确交付合同内容。项目章程一旦被批准，就标志着项目的正式启动。

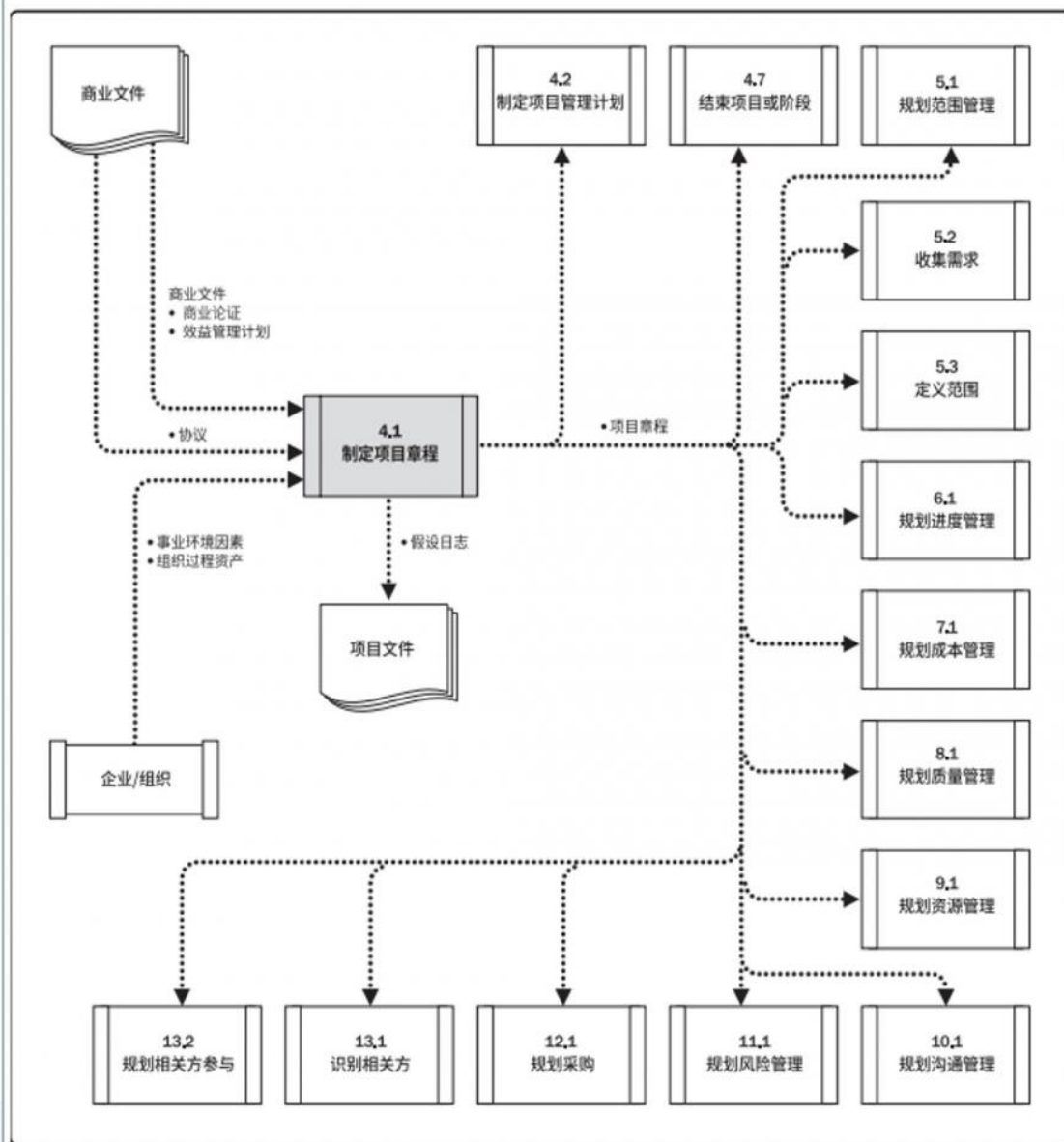


图 4-2制定项目章程：输入、工具与技术和输出

(见于PMBOK 第六版 P75)

第四章--项目整合管理

制定项目章程：数据流向图



（图见于PMBOK 第六版 P76）

第四章--项目整合管理

4.3 为什么要进行商业论证？

商业论证从商业视角描述必要的信息，并且据此决定项目的期望结果是否值得所需投资。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。一般情况下，商业论证会包含商业需求和成本效益分析，以论证项目的合理性并确定项目边界。

商业论证编制的触发因素有哪些？

商业论证的编制可由以下一个或多个因素引发：

- 市场需求
- 组织需要
- 客户要求
- 技术进步
- 法律要求
- 生态影响
- 社会需要

第四章—项目整合管理

4.4 什么是项目管理计划？项目管理计划的特点是什么？

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。本过程的主要作用是，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，它仅开展一次或仅在项目的预定义点开展。项目管理计划确定项目的执行、监控和收尾方式，其内容会因项目所在的应用领域和复杂程度而异。项目管理计划可以是概括或详细的，而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，即，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。在确定基准之前，可能要对项目管理计划进行多次更新，且这些更新无需遵循正式流程。但是，一旦确定了基准，就只能通过实施整体变更控制过程进行更新。

项目管理计划和项目文件有什么区别？

项目管理计划是用于管理项目的主要文件之一。管理项目时还会使用其他项目文件。这些其他文件不属于项目管理计划，但它们也是实现高效管理所必需的文件。



第四章—项目整合管理

4.5.1 指导与管理项目执行的主要活动是什么？

指导与管理项目工作是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，并实施已批准变更的过程。

指导与管理项目执行的主要任务是什么？

主要任务：需要分配可用资源并管理其有效使用，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。

为什么在执行中有变更的产生？

执行中有变更产生的原因：指导与管理项目工作还要求回顾所有项目变更的影响，并实施已批准的变更，包括纠正措施、预防措施和（或）缺陷补救。

这个过程中主要的成果是什么？

主要的成果：收集工作绩效数据并传达给合适的控制过程做进一步分析。



第四章--项目整合管理

4.5.3 变更包括哪 4 种，怎么进行区别？

变更包括以下4种：纠正措施、预防措施、缺陷补救、更新。

- 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。为了修正不一致产品或产品组件的有目的的活动。
- ④更新。对正式受控的项目文件或计划等进行的变更，以反映修改或增加的意见或内容。

第四章—项目整合管理

4.6 管理项目知识的主要内容是什么？

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。

管理项目知识的主要作用是什么？

本过程的主要作用是，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。

知识的两个大的分类是什么？

知识的两个大的分类是：显性知识和隐性知识

知识管理的主要环节做什么？

知识管理最重要的环节就是营造一种相互信任的氛围，激励人们分享知识或关注他人的知识。

经验教训登记册是干什么用的？

经验教训登记册可以记录遇到的挑战、问题、意识到的风险和机会，或其他适用的内容。

经验教训登记册主要包括什么？

经验教训登记册可以包含情况的类别和描述，经验教训登记册还可包括与情况相关的影响、建议和行动方案。



第四章—项目整合管理

4.7 监控项目工作的主要内容是什么？

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。本过程需要在整个项目期间开展。

监控的结果是什么？

监控的结果：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，让相关方了解未来项目状态。

工作绩效报告是怎么产生的？

基于工作绩效信息，以实体或电子形式编制工作绩效



图 4-10 监控项目工作：输入、工具与技术和输出

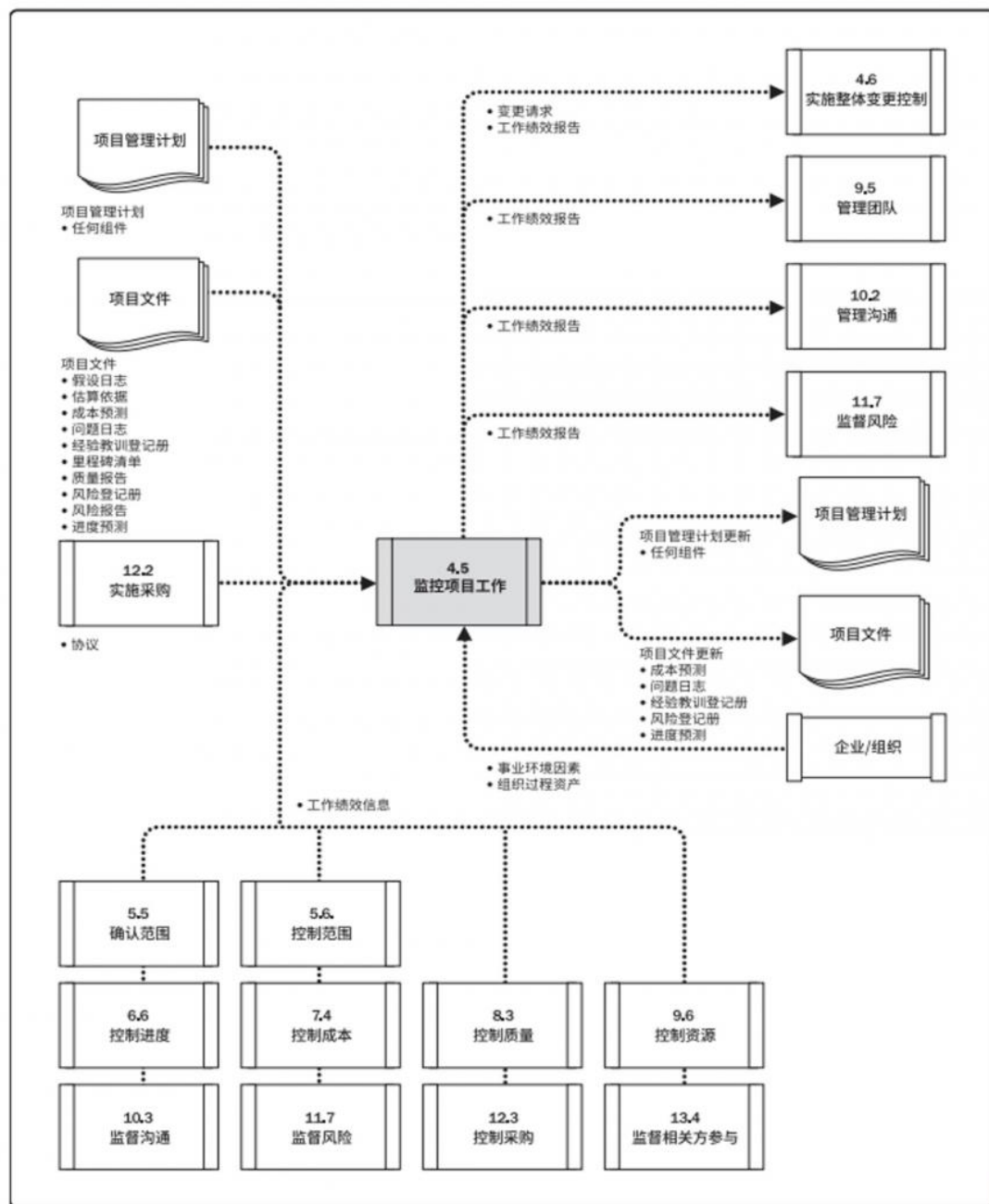
(图见于PMBOK 第六版 P105)



AURA INTERNATIONAL

第四章--项目整合管理

监控项目工作：数据流向图



AURA INTERNATIONAL

第四章—项目整合管理

4.8.1 变更处理的一般流程是什么？

一般流程：在基准确定之前，变更无需正式受控于实施整体变更控制过程。一旦确定了项目基准，就必须通过本过程来处理变更请求。依照常规，每个项目的配置管理计划应规定哪些项目工件受控于配置控制程序。对配置要素的任何变更都应该提出变更请求，并经过正式控制。

变更是否一定要有正式的流程？

一定有正式的流程。

尽管也可以口头提出，但所有变更请求都必须以书面形式记录，并纳入变更管理和（或）配置管理系统中。



图 4-12 实施整体变更控制：输入、工具与技术和输出

AURA INTERNATIONAL

第四章—项目整合管理

4.8.2 变更控制委员会的作用是什么？

变更控制委员会（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。

项目经理在变更过程中起什么作用？

每一项记录在案的变更请求都必须由一位责任人批准、推迟或否决，这个责任人通常是项目发起人或项目经理。

什么变更必须由 CCB 批准，什么变更可以由项目经理来批准？

变更可能影响项目基准，也可能不影响项目基准，而只影响相对于基准的项目绩效。变更决定通常由项目经理做出。

对于会影响项目基准的变更，通常应该在变更请求中说明执行变更的成本、所需的计划日期修改、资源需求以及相关的风险。这种变更应由 CCB（如有）和客户或发起人审批，除非他们本身就是 CCB 的成员。只有经批准的变更才能纳入修改后的基准。

第四章—项目整合管理

4.9 什么时候可以结束项目或阶段？

结束项目或阶段是终结项目、阶段或合同的所有活动的过程。

异常终止时要不要走结束项目或阶段的流程：

如果项目在完工前就提前终止，结束项目或阶段过程还需要制定程序，来调查和记录提前终止的原因。

项目收尾包括哪些工作流程？

项目收尾包括以下的活动内容：

- ①为达到阶段或项目的完工或退出标准所必须的行动和活动；
- ②为关闭项目合同协议或项目阶段合同协议所必须开展的活动；
- ③为完成特定工作所必须开展的活动；
- ④为向下一个阶段，或者向生产和（或）运营部门移交项目的产品、服务或成果所必须开展的行动和活动；
- ⑤收集关于改进或更新组织政策和程序的建议，并将它们发送给相应的组织部门；
- ⑥测量相关方的满意程度。

第四章—项目整合管理

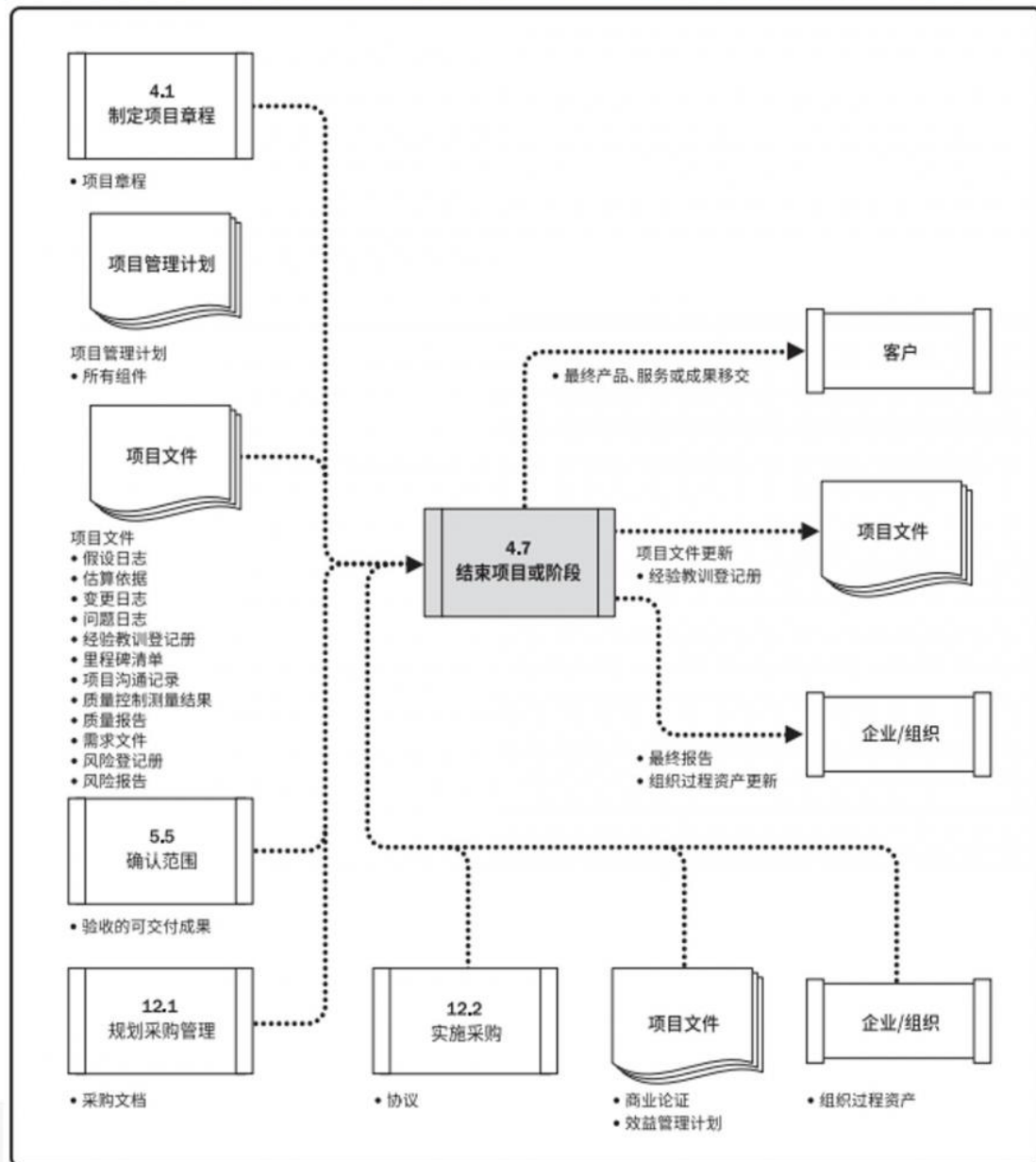
4.10 最终报告是干什么用的，包括什么内容？

用最终报告总结项目绩效，其中可包含诸如以下信息：

- ①项目或阶段的概述；
- ②范围目标、范围的评估标准，以及证明达到完工标准的证据；
- ③质量目标、项目和产品质量的评估标准、相关核实信息和实际里程碑交付日期以及偏差原因；
- ④成本目标，包括可接受的成本区间、实际成本，以及产生任何偏差的原因；
- ⑤最终产品、服务或成果的确认信息的总结；
- ⑥进度计划目标包括成果是否实现项目所预期的效益。如果在项目结束时未能实现效益，则指出效益实现程度并预计未来实现情况。
- ⑦关于最终产品、服务或成果如何满足商业计划所述业务需求的概述。如果在项目结束时未能满足业务需求，则指出需求满足程度并预计业务需求何时能够得到满足。
- ⑧关于项目过程中发生的风险或问题及其解决情况的概述。

第四章--项目整合管理

结束项目或阶段：数据流向图



(图见于PMBOK 第六版 P122)



姓名 (真实姓名) *

杜乐

手机 *

15247173231

打卡

Powered by MikeCRM