

第4章 项目整体管理



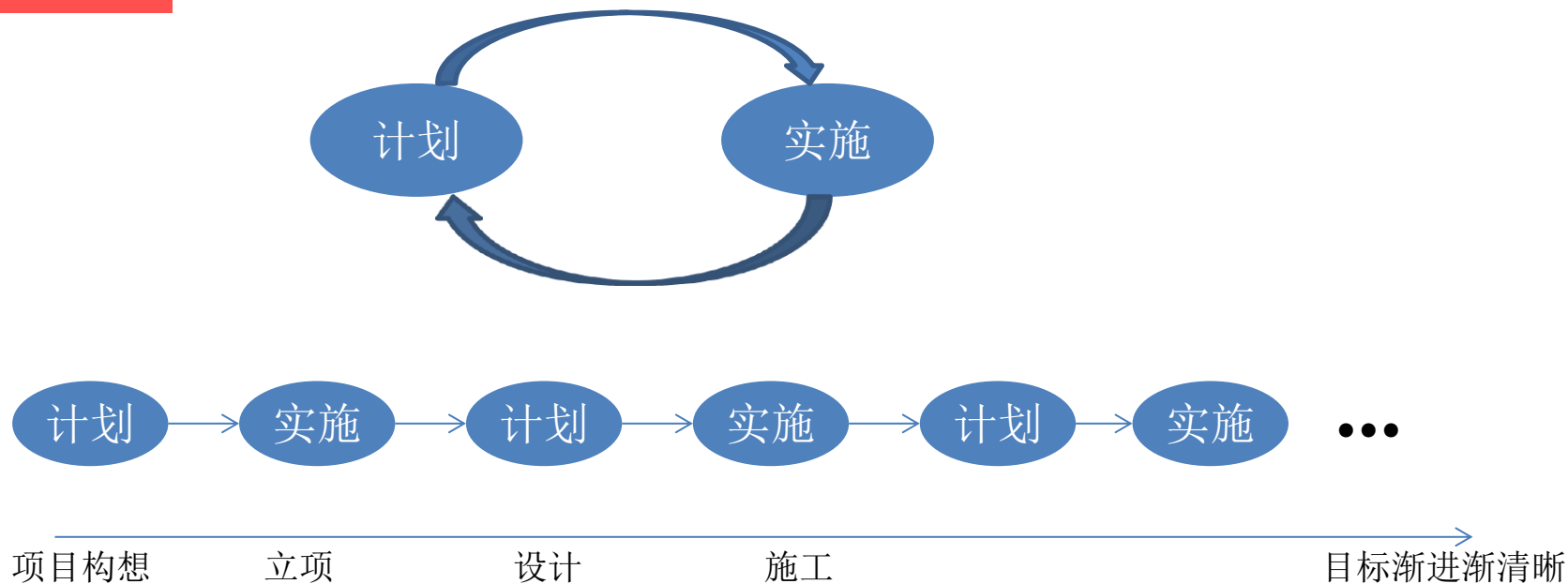
四川达州市固体废物 综合处置中心项目

达州市**固体废物综合处置中心**位于达州市达川区河市镇金星村、金河村，项目占地约700余亩，总投资约18.21亿元。项目主要建设内容包括**生活垃圾焚烧发电项目、医疗废物集中处置中心项目、污泥及餐厨垃圾集中处置项目、危险废物处置项目、园区污水集中处置项目、炉渣综合利用项目**，以及**配套服务的综合管理区及基础设施工程**等。项目按照近、中、远期统筹推进，分步实施，项目预计2022年全面建成。

做什么、谁来做？

明确项目目标、项目责任人、约束条件、验收标准

怎么做？

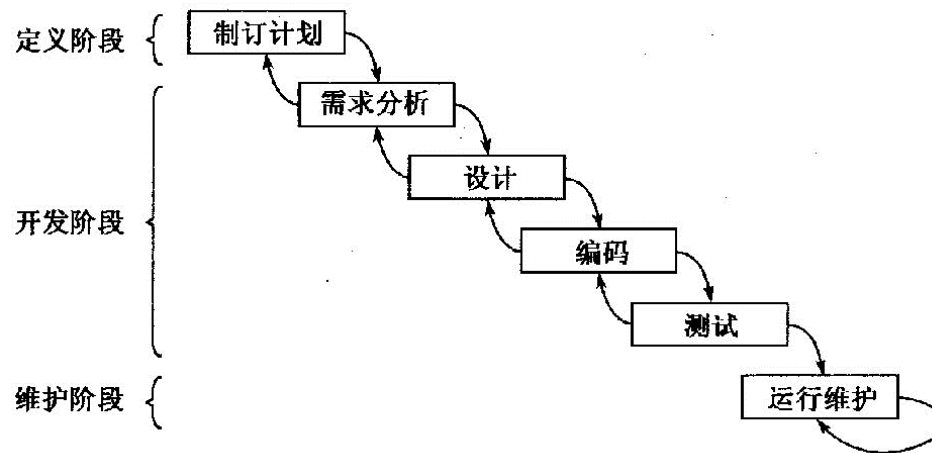


不同参与方的项目管理

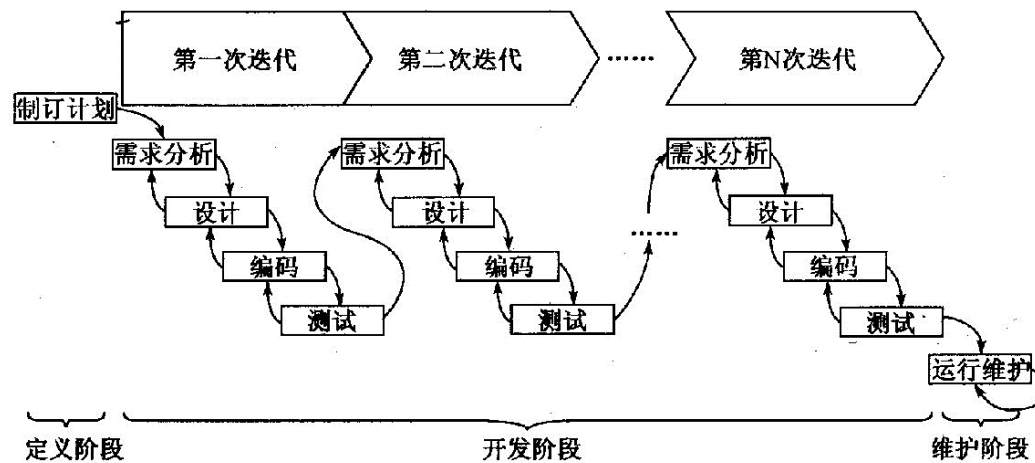
业主方项目管理、设计方项目管理、施工方项目管理、监理方项目管理、...

X银行X-N系统软件开发项目管理过程





瀑布模型示意图



迭代模型示意图

本章重点知识

- 项目章程、项目整体管理、项目整体计划的编制、项目整体计划的执行、项目整体变更控制、变更控制委员会、变更审批制度

本章主要内容

- 项目整体管理概述
- 项目章程的制定
- 项目整体计划的编制
- 项目整体计划的执行
- 项目整体变更控制

4.1 项目整体管理概述

4.1.1项目整体管理的定义

- **项目整体管理**（也称项目整合管理）是指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。（《PMBOK指南》69页）是运用系统论方法对项目计划进行整合和控制，对项目单项目目标（进度、资金以及质量等）进行有机协调的过程。
- 项目整体管理由项目经理负责。

4.1.1项目整体管理的定义

项目整体管理的作用：

- 清晰地界定项目范围，划分和实施为了达到项目目标所要求完成的全部工作。
- 合理地配置有限的资源。
- 减少项目实施过程中的矛盾与冲突。

4.1.2 项目整体管理的主要内容

(1)项目章程的制定。

(2)项目整体计划的编制。

(3)项目整体计划的执行。

(4)项目整体变更控制。

(5)结束项目。

} 项目整体管理的核心过程

4.2 项目章程的制定

4.2.1 项目章程的概念

- **项目章程**（Project Charter）是由项目启动者或发起人发布的，正式批准项目成立，并授权项目经理使用组织资源开展项目活动的文件。（《PMBOK指南》，81页）
- 项目章程可以由发起人编制，或者由项目经理与发起机构合作编制。
- 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。（《PMBOK指南》，75页）
- 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。

4.2.2 项目章程的作用

- 正式宣布项目的存在。
- 定义项目的范围。
- 正式任命项目经理，授权其使用组织的资源开展项目活动。

4.2.3 项目章程的编制依据

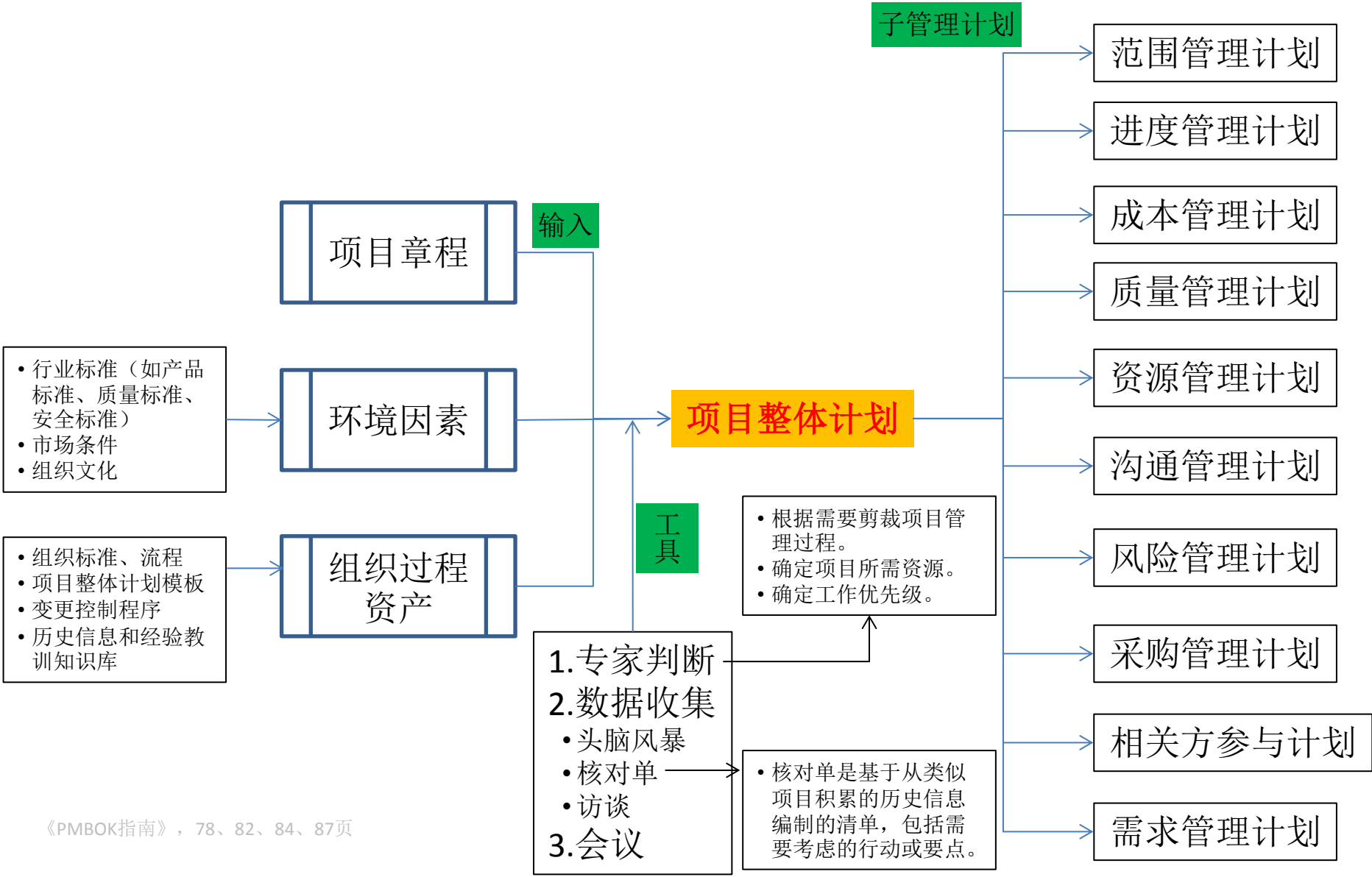
- 商业文件（项目起始决策信息）。
- 项目工作说明书。
- 项目的主要合同。
- 项目的环境因素。
- 组织的过程资产。

4.2.4 项目章程的主要内容

- 项目目的；
- 可测量的项目目标和相关的成功标准；
- 高层级需求；
- 高层级项目描述、边界定义以及主要可交付成果；
- 整体项目风险；
- 总体里程碑计划；
- 预先批准的财务资源；
- 关键相关方名单；
- 项目审批要求（如，用什么标准评价项目成功，由谁对项目成功下结论，由谁签署项目结束）；
- 项目退出标准；
- 委派的项目经理及其职责和职权；
- 发起人或其他批准项目章程的人员的姓名和职权。

（《PMBOK指南》，81页）

4.3 项目整体计划的编制



《PMBOK指南》，78、82、84、87页

4.3.1 项目整体计划概述

1.项目整体计划的定义

- **项目整体计划**（也称项目管理计划）是按照项目目标的规定，对项目实施工作所进行的各单项活动所做出的周密安排。
- **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。
（《PMBOK指南》，70、82页）

2. 项目整体计划的目的

- (1)界定为完成项目整体目标而形成的各单项目标的任务范围。
- (2)确定完成各单项任务以及整体协调工作的人员配置。
- (3)确定各单项任务的时间进度安排。
- (4)确定单项任务对于资源（人力、物资、财力）的配置以及协调情况。
- (5)进行项目整体预算和单项预算。
- (6)整体计划做为项目整体控制的依据。

4.3.2 项目整体计划的要素

- (1)总则
- (2)项目目标
- (3)总体方法
- (4)合同事项
- (5)进度计划
- (6)成本计划
- (7)人力资源计划
- (8) 应急计划

4.3.3 项目整体计划的分类

- 按照用途分类
- 按照形式和内容分类

1. 项目整体计划按照用途分类

项目整体计划

```
graph TD; A[项目整体计划] --> B["(1)项目计划书"]; A --> C["(2)项目管理计划"];
```

(1)项目计划书

- 项目计划书是项目经理编写，提供给上级领导审查的项目计划文件。

主要包括：

- 1)项目概况。
- 2)项目管理目标。
- 3)项目组织结构和部门职责。
- 4)要素的描述或管理过程描述。
- 5)重要环境因素和危险源清单，适用的法律法规清单、标准规范清单以及管理记录清单。

(2)项目管理计划

- 项目管理计划是在项目计划书获得批准后，由项目经理组织编制的项目管理文件。

主要包括：

- 1)项目概况。
- 2)项目的组织设计和目标分解。
- 3)项目实施要点。
- 4)项目进度表。
- 5)项目实施可能出现的风险的预测与判断。

2. 项目整体计划按照形式和内容分类

- (1) 工作计划（包括项目管理组织机构、人员工作规则、项目检测程序、项目控制程序等）。
- (2) 人员组织计划。
- (3) 设备采购供应计划。
- (4) 资源供应计划。
- (5) 进度控制计划。
- (6) 成本计划。
- (7) 变更控制计划。
- (8) 文件管理计划。
- (9) 应急计划。

4.3.4 项目整体计划的制定

1. 项目整体计划制定的原则

(1)目的性。

(2)全面性和系统性。

(3)动态性。

(4)经济性。

(5)预见性。

4.3.4 项目整体计划的制定

2. 项目整体计划制定的过程

(1)项目整体计划制定的前期工作。

- 对项目内容进行分解，回答以下6个问题：

1)做什么？

2)谁做？

3)何时做？

4)哪里做？

5)怎样做？

6)费用多少？

4.3.4 项目整体计划的制定

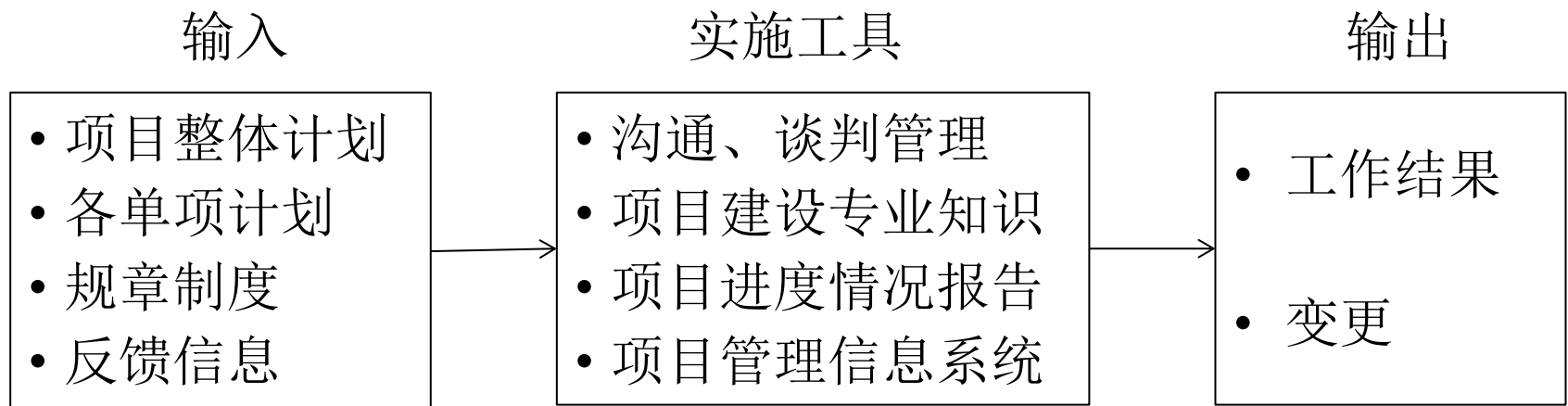
2. 项目整体计划制定的过程

(2)项目整体计划制定的步骤

- 1)根据系统分析方法将项目的总体任务进行分解，绘制工作分解结构图。
- 2)根据项目主要任务的要求确定参与人员。
- 3)统一筹划安排任务，确定成员的职责。
- 4)从项目的全局出发，制定成本、进度、质量等关键目标的计划与控制文件。
- 5)确定管理重点，并在综合考虑资源限制及其他因素之后，确定每项工作开展的具体日期。
- 6)根据项目任务的要求进行全面的资源均衡。

4.4 项目整体计划的执行

4.4.1 项目整体计划的执行过程



项目整体计划实施流程

4.4.2 项目整体计划执行的工作任务

- (1)制定项目实施工作计划和项目执行任务书。
- (2)做好项目的现场记录。
- (3)做好项目协调工作，收集并反馈信息。
- (4)修订项目整体计划。

4.4.3 项目整体计划执行的控制方式

(1) 正规和非正规控制

- **正规控制**是指利用项目团队建立起来的信息系统进行项目整体计划执行管理，通过召开汇报会和检查会，找出问题的原因，确定纠正、预防措施。
- **非正规控制**是指项目经理不定期进入项目管理现场，了解项目整体计划执行情况，及时解决问题。

4.4.3 项目整体计划执行的控制方式

(2) 预防性控制和更正性控制

- **预防性控制**是在深刻理解项目整体计划，判断出各项活动、预见可能发生的问题基础上，制定相应的措施，防止影响项目进展的事件发生。
- **更正性控制**是针对在项目整体计划中未能考虑到的问题，只能在问题出现后采取行动，纠正偏差。

4.4.3 项目整体计划执行的控制方式

(3)预先控制、过程控制和事后控制

- **预先控制（事前控制）**是在项目活动或阶段开始时进行，对项目必需的准备工作进行检查和控制。
- **过程控制（事中控制）**是对进行过程中项目实施过程进行检查和指导。
- **事后控制**是在项目活动或阶段结束或临近结束时进行（多用于企业产品出厂质量控制，项目控制不宜使用）。

4.4.3 项目整体计划执行的控制方式

(4)直接控制和间接控制

- **直接控制**是项目经理直接对项目活动进行控制。
- **间接控制**是项目经理对团队成员进行控制，由团队成员控制项目活动。

4.4.4 项目整体计划执行的工具和方法

(1)沟通和谈判管理

(2)相关专业知识

(3)项目进展情况报告

(4)项目管理信息系统

(5)工作授权体系

4.4.5 项目整体计划执行的结果

- (1)项目的可交付成果
- (2)项目变更申请

4.5 项目整体变更控制

4.5.1 项目整体变更控制概述

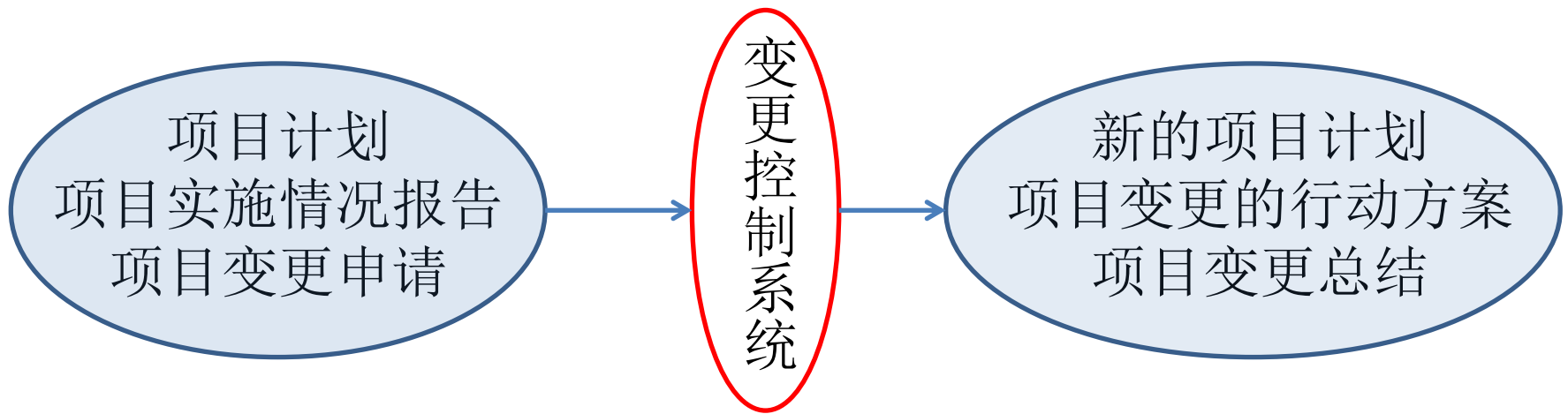
以建筑工程项目为例，在项目的进行过程中，常常会遇到问题有：

- (1)在项目建设过程中，地基施工出现了意外的情况，原有的技术方案不能执行；
- (2)在项目建设过程中，由于资源的限制造成了工期的延迟；
- (3)项目设计方案考虑不周，出现了无法施工的问题；
- (4)项目业主要求增加项目的工作范围；
- (5)工期出现延迟现象，原有计划不能实现；
- (6)出现通货膨胀，与预算价格出入过大。

4.5.1 项目整体变更控制概述

- 项目整体变更的根源：内部环境变化和外部环境变化。
- 项目的整体变更控制是指在项目的整个生命周期中，对变更的识别和管理工作。

4.5.2 项目整体变更控制的过程



项目整体变更控制的一般流程

4.5.3 项目整体变更控制的依据

(1)项目计划

(2)项目实施进度报告

(3)变更申请

4.5.4 项目整体变更控制系统

- **变更控制系统**是一套事先确定的改变项目活动和修改项目文件应遵循的程序。
- 对项目变更进行控制，应由项目业主、项目实施组织的管理团队两者共同建立变更控制系统。
- 变更控制系统可细分为范围、质量、进度、费用和合同变更控制系统。

4.5.4 项目整体变更控制系统

1. 项目整体控制系统的内容

- 变更控制委员会（负责变更审批的团体）
- 变更审批制度（申请→批准→行动）
- 审批权限（规定各层级管理人员审批权限）
- 必要的表格及其他书面文件（如变更申请书、替代方案说明、变更批准文件、变更被拒绝的批复文件等）

4.5.4 项目整体变更控制系统

2. 项目整体控制系统的运行

- 实施
- 信息收集
- 反馈

4.5.5 项目整体变更控制的结果

(1)新的项目计划

(2)项目变更的行动方案

(3)变更总结

本章关键术语

- 项目整体管理、项目整体计划的编制、项目整体计划的执行、项目整体计划变更控制。