

项目整合管理

51CTO PMP教研总监 王安

51CTO学院



整合管理概述

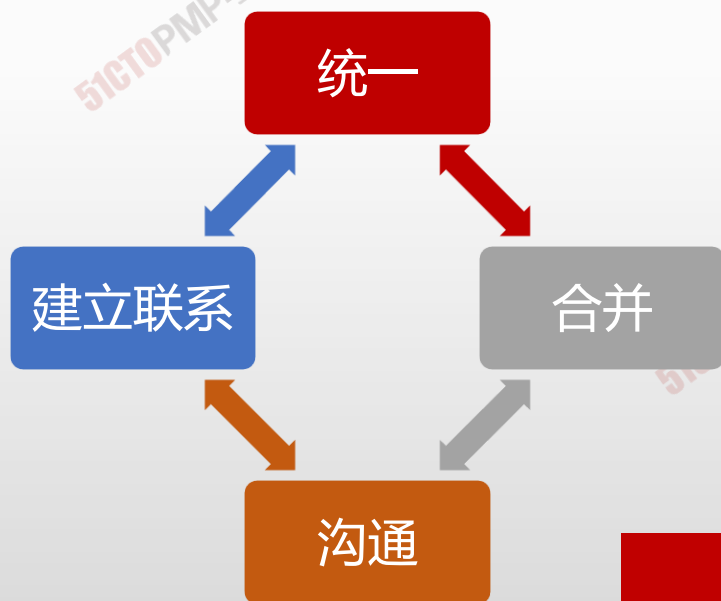
项目管理知识领域

	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.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
5.范围管理		5.1规划范围管理 5.2收集需求 5.3定义范围 5.4创建WBS		5.5确认范围 5.6控制范围	
6.进度管理		6.1规划进度管理 6.2定义活动 6.3排列活动顺序 6.4估算活动持续时间 6.5制定进度计划		6.6控制进度	
7.成本管理		7.1规划成本管理 7.2估算成本 7.3制定预算		7.4控制成本	
8.质量管理		8.1规划质量管理	8.2管理质量	8.3控制质量	
9.资源管理		9.1规划资源管理 9.2估算活动资源	9.3获取资源 9.4建设团队 9.5管理团队	9.6控制资源	
10.沟通管理		10.1规划沟通管理	10.2管理沟通	10.3监督沟通	
11.风险管理		11.1规划风险管理 11.2识别风险 11.3实施风险定性分析 11.4实施风险定量分析 11.5规划风险应对	11.6实施应对	11.7监督风险	
12.采购管理		12.1规划采购管理	12.2实施采购	12.3控制采购	
13.相关方管理	13.1识别相关方	13.2规划相关方参与	13.3管理相关方参与	13.4监督相关方参与	

整合管理概述

项目整合管理

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。



项目经理是整合者。

整合管理概述

整合是指协调与统一。项目整合管理是项目的核心，是为了实现项目各要素之间的相互协调，并在相互矛盾、相互竞争的目标中寻找最佳平衡点。



整合管理概述

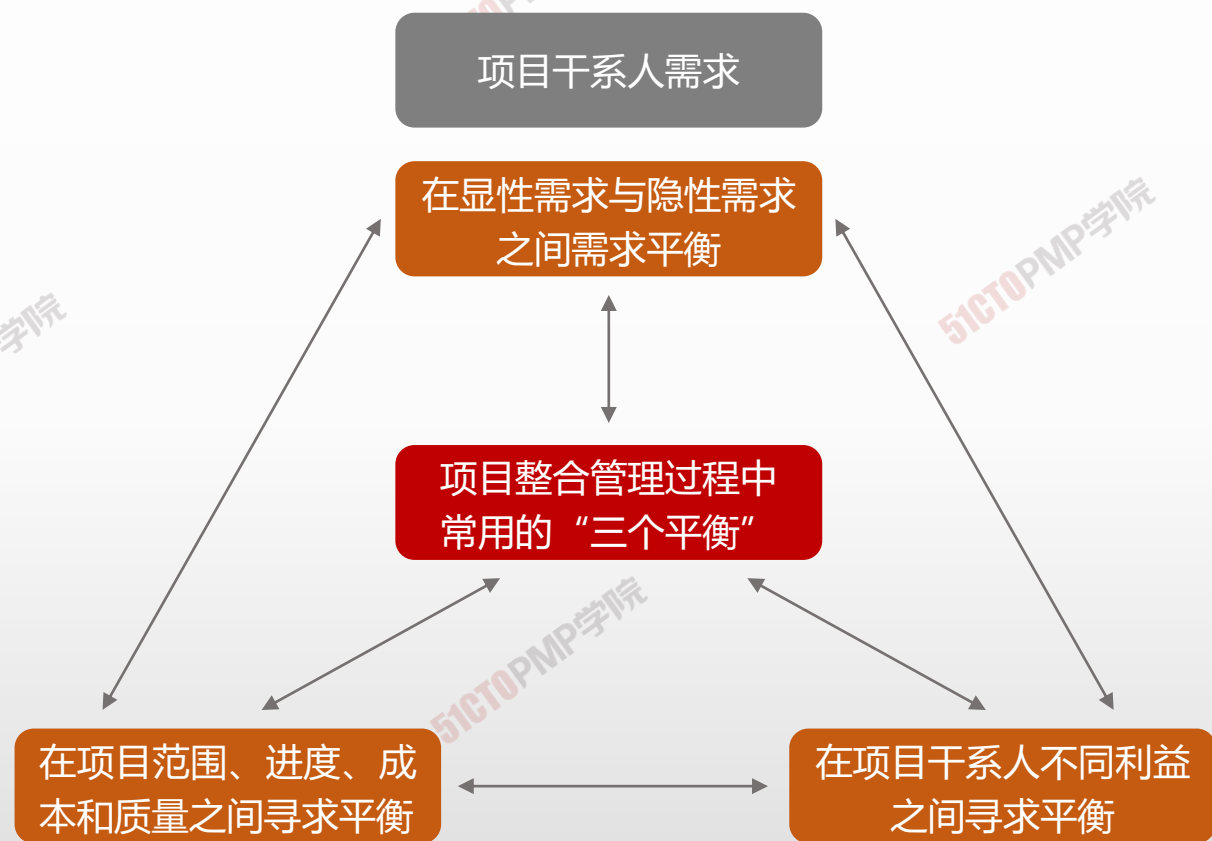
整合管理通过项目资源的整合，将其他领域的相关要素有机地结合在一起，随着项目沿着其生命周期演化，这些要素将围绕项目的目标而不断结合起来。其特点：全生命周期、综合性、全局性。

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。

只要存在结合部，就需要整合。项目管理的思维就是整合。

案例：华为公司项目整合管理三个平衡



整合管理概述

4.1	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的过程。
4.2	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。
4.3	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 实施已批准变更 的过程。
4.4	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。
4.5	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。
4.6	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。
4.7	结束项目或阶段	终结 项目、阶段或合同的 所有 活动的过程。

整合管理概述

定授权

谋全局

善统筹

做变更



1

一定章程做授权

2

二定计划做方案

3

三定执行做指导

4

四定知识做更新

5

五定监控做跟踪

6

六定变更做审批

7

七定收尾做结束

本节小结

1. 项目管理知识领域
2. 整合管理概述
3. 项目整合管理三个平衡



新媳妇和面

新媳妇和面



要按计划实行预算管理，否则一切的结果将不可控制



制定项目章程

制定项目章程

项目章程：是制定一份正式批准项目或阶段的文件，并记录能反映相关方需要和期望的初步要求的过程。它在项目执行组织与发起组织（或客户，如果是外部项目的话）之间建立起伙伴关系。

- 项目章程是组织正式批准项目的文件，标志着项目的正式启动。
- 项目章程经启动者签字，即标志着项目获得批准。
- 项目章程授权项目经理在项目活动中动用组织的资源。
- 项目章程可由发起人编制，或者由项目经理与发起机构合作编制。
- 项目由项目以外的机构来启动，如发起人、项目集或项目管理办公室（PMO）、项目组合治理委员会主席或其授权代表。
- 项目启动者或发起人应该具有一定的职权，能为项目获取资金并提供资源。

制定项目章程4W1H

4W1H	制定项目章程
what 做什么	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。 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。
why 为什么做	1澄清需求，把协议/SOW转化为项目章程； 2确定项目总体要求，项目概述； 3任命项目经理，授权项目经理可以动用组织资源； 4确定项目成功标准。
who 谁来做	项目章程可由发起人编制，或者由项目经理与发起机构合作编制。 必须发起人批准。
when 什么时候做	发起人/高管与外部客户签订合同后，或内部决定开展一个项目后，项目/阶段最开始时候做。
how 如何做	借鉴过去经验，结合本项目实际。 专家判断、数据收集、人际关系与团队技能、会议

制定项目章程

制定项目章程



制定项目章程-输入

商业论证

确定项目是否达到了经济可行性研究的预期结果



制定项目章程-输入

效益管理计划

测量项目是否达到了计划的效益

质量目标

成本目标

时间目标

范围目标

NPV
净现值

现金流量

现值

折现率

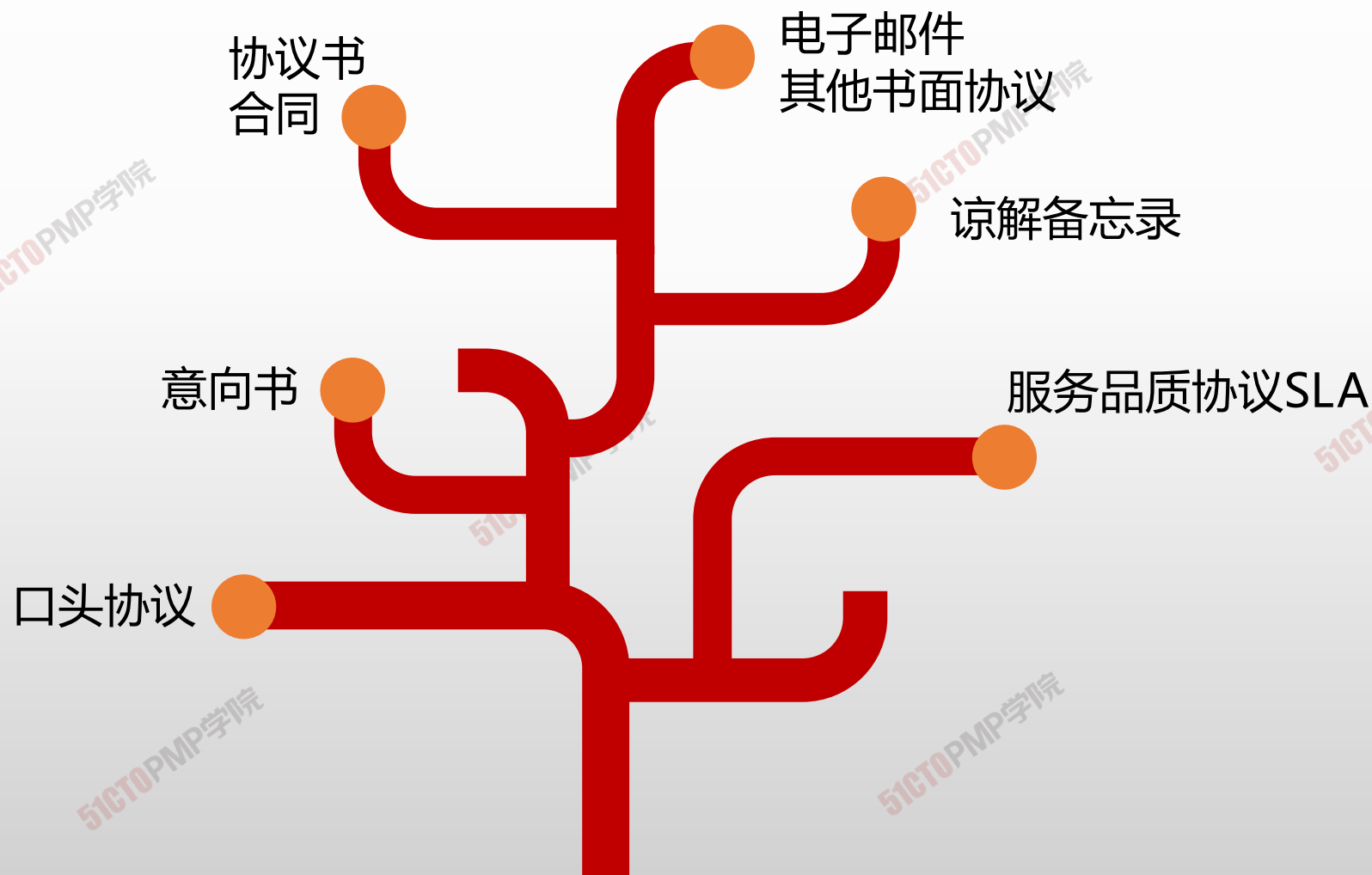
投资期

回收期

项目·合理性+ 确定·项目边界

制定项目章程-输入

协议定义了项目启动的初衷，协议有很多种形式：



制定项目章程-ITTO：专家判断

专家判断

专家判断是有关专家根据自己的知识与经验对问题做出判断

专家判断是最常用的工具与技术。

专家判断适用于一切管理和技术工作。

专家判断来自于具有相应专业知识、专业实践或培训经历的任何小组或个人。

专家判断来自项目执行组织的内部或外部，项目团队内部或外部。

制定项目章程-ITTO-数据收集-头脑风暴

头脑风暴

在短时间内获得大量创意，适用于团队环境，需要引导者进行引导

头脑风暴由两个部分构成：
创意产生和创意分析。



- 正常融洽和不受任何限制的气氛
- 打破常规，积极思考，畅所欲言，充分发表看法

制定项目章程-ITTO-数据收集-焦点小组

焦点小组

召集相关方和主题专家讨论项目风险、成功标准和其他议题，比一对一访谈更有利于互动交流。

- 群体访谈，可以有6-10个被访谈者参加
- 被访谈者通常是同一个领域的主题专家

- 由主持人带领被访谈者开展互动讨论，更关注集体意见



制定项目章程-ITTO-数据收集-访谈

访谈

访谈是指通过与相关方直接交谈来了解高层级需求、假设条件、制约因素、审批标准以及其他信息。

- 提出预设和即兴的问题，并记录他们的回答
- 通常采取“一对一”的访谈，可以1:1(常用)、1:N、N:N

- 相关方愿意且能说清楚需求
- 有助于识别和定义项目可交付成果的特征和功能



51CTO学院





制定项目章程-ITTO：会议

会议是指导与管理项目工作、监控项目工作、实施整体变更控制和结束项目或阶段的工具

会议既可以是面对面的，也可以是远程虚拟的。

在项目执行、监控和收尾过程中，需要定期或不定期开会。

召开时间		会议目的
项目启动会议 (Initiating Meeting) 	启动阶段结束时召开项目启动会议。	发布章程、任命项目经理，标志着项目的开始。
项目开工会议 (kick-off meeting) 	项目管理计划完成后、实施之前。	<ul style="list-style-type: none">项目团队成员互相认识。介绍项目背景及计划，正式批准综合性项目管理计划，并在相关方之间达成共识。落实具体项目工作，明确个人和团队职责范围，获得团队成员承诺，为进入项目执行阶段做准备。

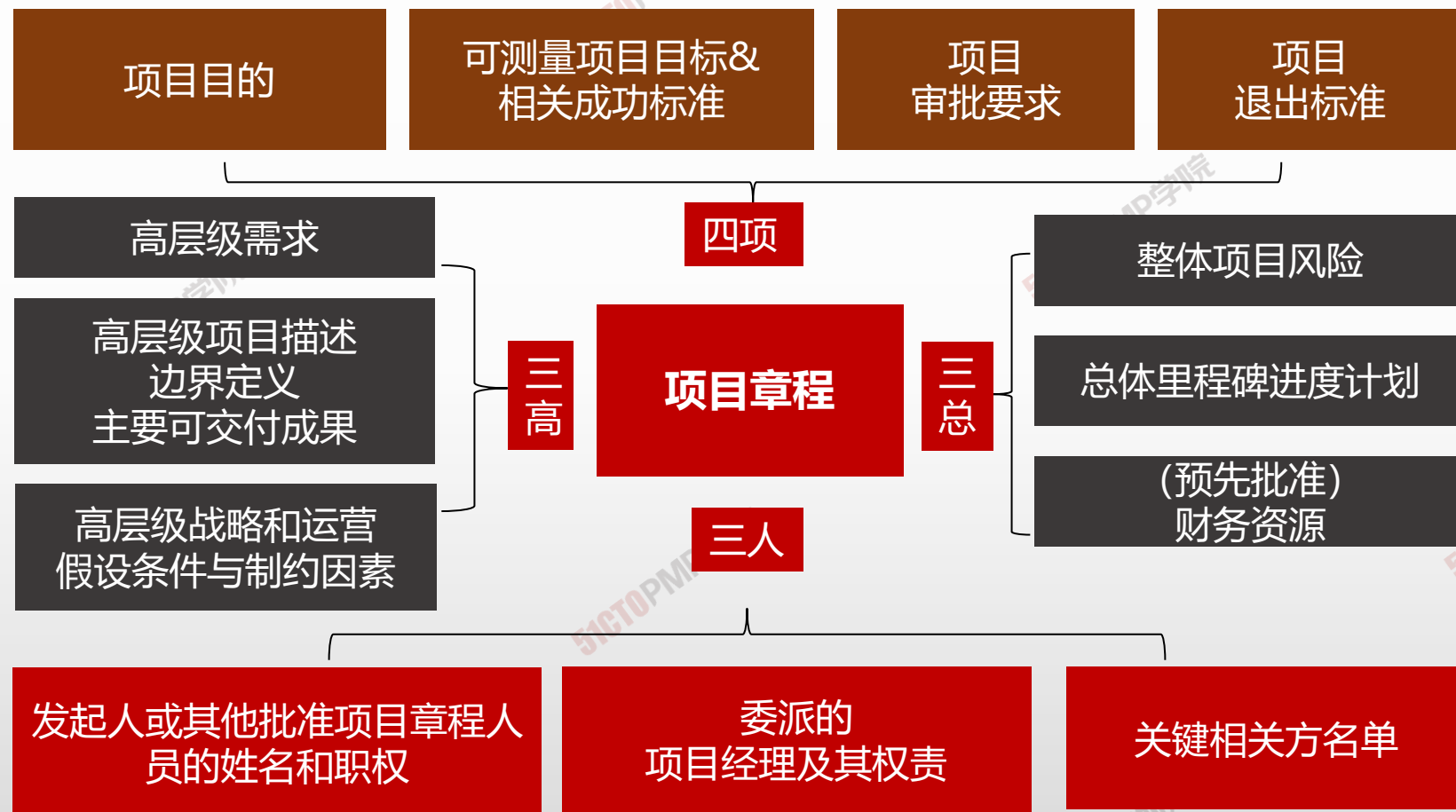
制定项目章程-输出

项目章程

- 项目章程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。
- 它记录了关于项目和项目预期交付的产品、服务或成果的高层级信息。



制定项目章程-输出



制定项目章程-输出

假设日志

- 在项目启动之前编制商业论证时，识别高层级的战略和运营假设条件与制约因素。
- 这些假设条件与制约因素应纳入项目章程。
- 较低层级的活动和任务假设条件在项目期间随着诸如定义技术规范、估算、进度和风险等活动的开展而生成。
- 假设日志用于记录整个项目生命周期中的所有假设条件和制约因素。

本节小结

1. 掌握制定项目章程过程的含义和作用
2. 掌握商业论证的意义
3. 了解协议、事业环境因素和组织过程资产对项目启动的重要影响
4. 掌握头脑风暴、焦点小组、访谈等数据收集技术
5. 掌握项目章程的含义和包含的主要内容
6. 了解假设日志



制定项目管理计划

制定项目管理计划



必须做什么？（范围确定）



什么时候来做？（进度管理）



有谁来做？（资源落实和保障）



必须做的多好？（质量）



应该怎么做，怎么管，怎么控？

制定项目管理计划

- 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。
- 项目管理计划应足够强大，可以应对不断变化的项目环境。
- 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。
- 在项目收尾之前，该计划需要通过不断更新来渐进明细，并且这些更新需要得到控制和批准。

制定项目管理计划4W1H

4W1H	制定项目管理计划
what 做什么	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。
why 为什么做	制定一个衡量项目的标尺，指导团队如何开展项目管理工作，每份子计划都说明了如何进行该知识领域的项目管理工作。
who 谁来做	项目经理带领项目管理团队编写，除了项目进度表由项目经理即管理团队批准外，其它子计划和基准均需公司高管批准。
when 什么时候做	项目早期，项目章程批准后，开始制定项目管理计划。
how 如何做	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。对隶属于项目集或项目组合的项目，则应该制定与项目集或项目组合管理计划相一致的项目管理计划。 专家判断、数据收集、人际关系与团队技能、会议

制定项目管理计划



制定项目管理计划：输出

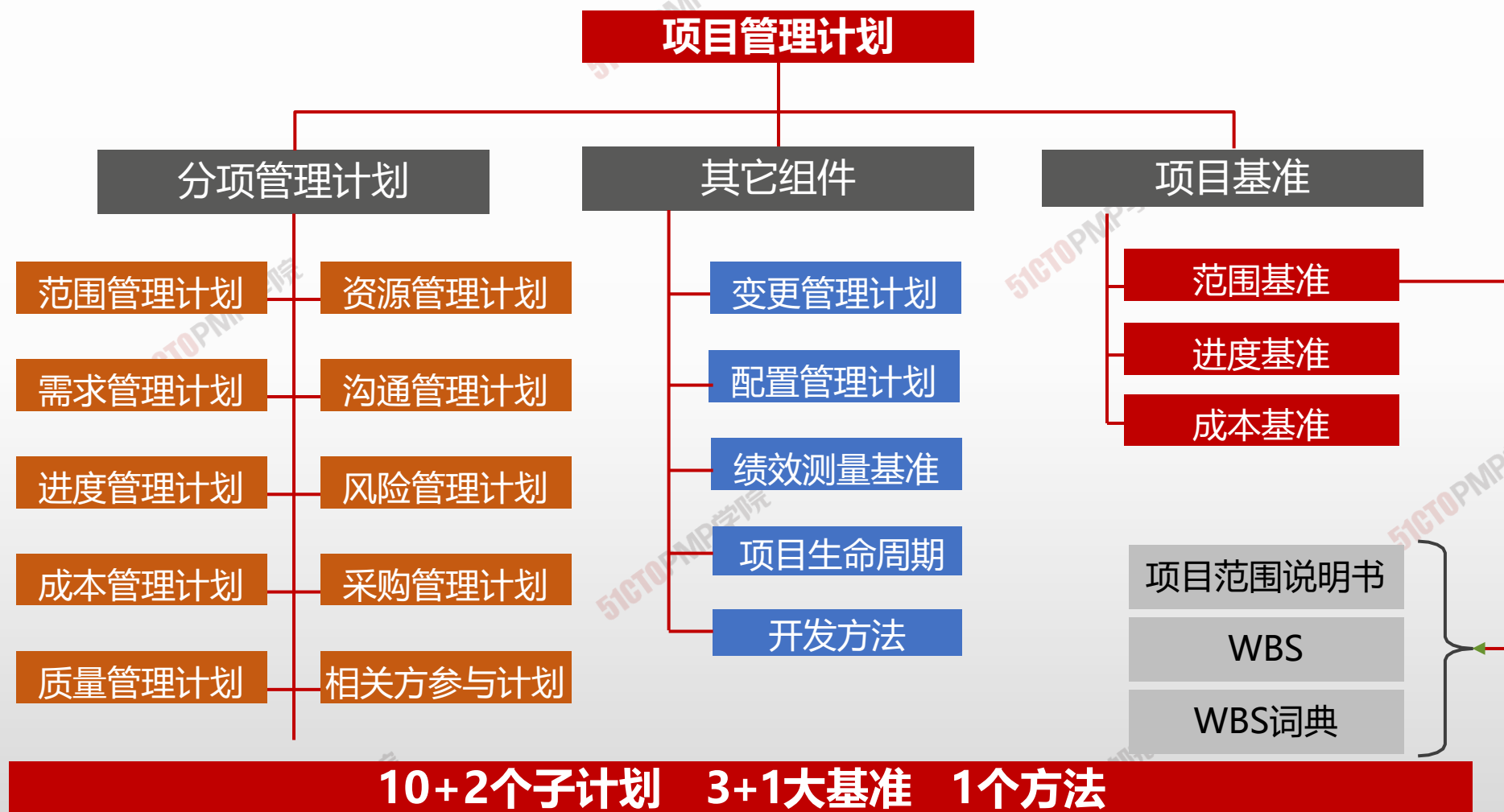
项目管理计划是用于管理项目的主要文件之一
管理项目时还会使用其他项目文件

表 4-1 项目管理计划和项目文件

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	

- 项目计划编制无法一蹴而就、一劳永逸，而是需要在相当长的时间内不断对计划进行**审查、细化、完善和更新**。
- 通常采用**滚动式规划方法**编制项目计划，即对近期就要开展的工作，编制详细计划；而对远期的工作，只做粗略计划，以后再随时间推移而细化。

制定项目管理计划：输出



制定项目管理计划：输出



本节小结

1. 掌握制定项目管理计划的定义与作用
2. 了解制定项目管理计划涉及到的事业环境因素和组织过程资产
3. 理解制定项目管理计划与其他规划过程的输出的关系
4. 熟记项目管理计划包含的内容
5. 掌握项目管理计划与其他项目文件的区别



指导与管理项目执行

■ 指导与管理项目执行的主要活动



- 指导与管理项目工作包括执行计划的项目活动，以完成项目可交付成果并达成既定目标。
- 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。

■ 指导与管理项目工作4W1H

4W1H	指导与管理项目工作
what 做什么	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。 作用： 对项目工作和可交付成果开展综合管理，以提高项目成功的可能性。
why 为什么做	执行计划的项目活动，以完成项目可交付成果并达成既定目标。
who 谁来做	项目经理与项目管理团队。
when 什么时候做	计划制定后，按照计划执行。
how 如何做	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。指导与管理项目工作过程会受项目所在应用领域的直接影响，按项目管理计划中的规定，开展相关过程，完成项目工作，并产出可交付成果。 专家判断、项目管理信息系统、会议

指导与管理项目工作



指导与管理项目工作-ITTO

由过程、工具技术、方法论、资源和程序组成的整合。包括自动化系统和文档、手动系统、项目组织结构等。

含采购管理：记录管理系统

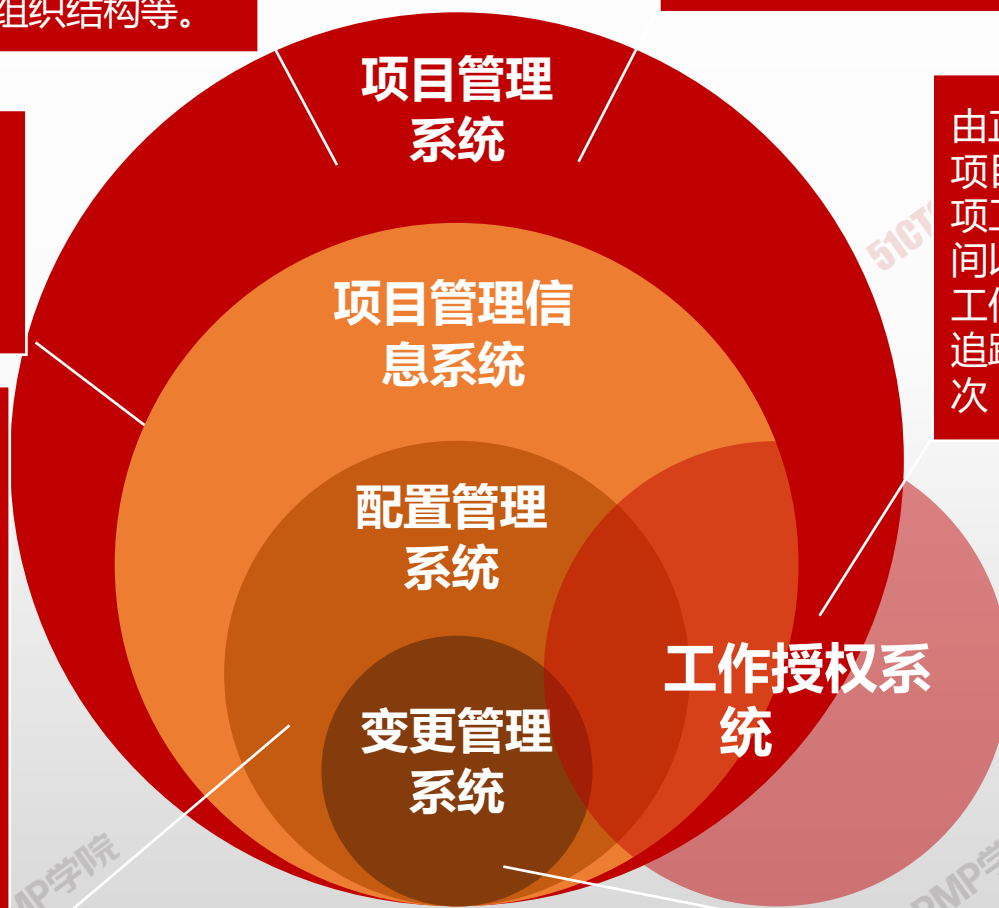
由用于收集、综合和传播过程成果的工具技术组成的信息系统。包括自动化系统与人工系统。

由正式形成文件的若干明确核准项目工作的程序所组成，确保该项工作由明确的组织在正确的时间以恰当的顺序完成。包括签发工作核准所需要的步骤、文件、追踪制度以及事先确定的批准层次

一套收集正式文件的程序

- 1、识别和记载产品或组成部分功能和实体特征；
- 2、控制上述特征的变更
- 3、记录每个变更实施情况
- 4、辅助审核，核实产品、服务是否符合要求

规定控制、改变和批准项目可交付成果和文件方式的有案可稽的一套正式程序。作用为明确CCB的角色和职责；完成变更控制活动。由文字工作、跟踪系统、变更审批层次构成。

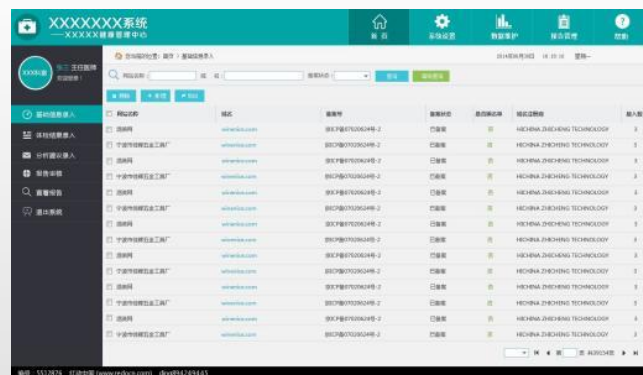


指导与管理项目工作-输出：可交付成果

在完成某一过程、阶段或项目时**必须产出**的任何**独特的并可核实的**产品、成果或服务能力

可交付成果的形式也是多种多样的，有些是有形的，可直接验证的；而有些却是无形的，抽象的服务。

- IT项目可交付成果
- 一个IT项目的可交付成果可以是文档、端口、一个系统架构、一个完整的系统等等。



完成第一个版本时，就应该使用变更控制；
用配置管理工具和程序对可交付成果进行多版本控制。

■ 指导与管理项目工作：输出-问题日志

问题日志可以帮助项目经理有效跟进和管理问题，确保得到调查和解决。

序号	问题类型	问题提出者和提出时间	问题描述	问题优先级	由谁负责解决问题	目标解决日期	问题状态	最终解决情况

- 作为本过程的输出，问题日志被首次创建，尽管在项目期间任何时候都可能发生问题。

整个项目生命周期

随同监控

实时更新

本节小结

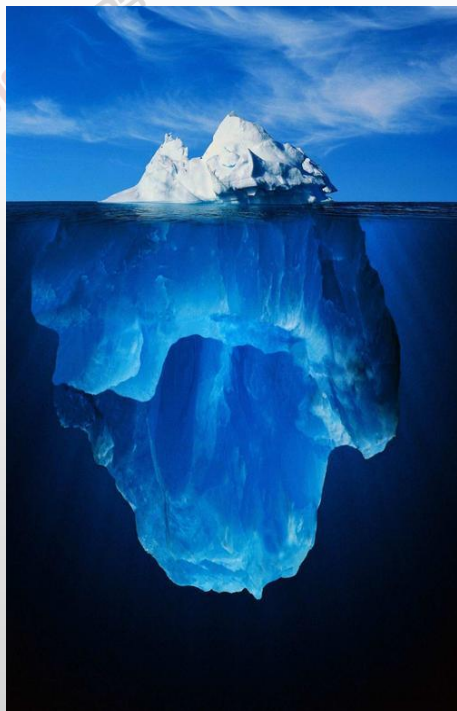
1. 指导与管理项目工作过程执行的是项目管理计划和已批准的变更请求，并在过程中收集项目绩效数据
2. 项目的大多数预算和资源都耗费于此，投入最高
3. 项目管理信息系统PMIS的组成和作用
4. 可交付成果必须可核实，符合质量预期
5. 问题日志是一种记录和持续跟进所有问题的项目文件，应责任到人，落实到位



管理项目知识

显性知识 vs. 隐性知识

- 知识通常分为 “显性知识” 和 “隐性知识” 两种。
- 知识管理指管理显性和隐性知识，旨在 重复使用现有知识并生成新知识。
有助于达成这两个目的的关键活动是知识分享和知识集成（不同领域的知识、情境知识和项目管理知识）。



显性知识：

易使用文字、图片和数字进行编撰的知识

隐性知识：

个体知识以及难以明确表达的知识，如信念、洞察力、经验和“诀窍”

如何分享知识？

从组织的角度来看，知识管理指的是确保项目团队和其他相关方的技能、经验和专业知识在项目开始之前、开展期间和结束之后得到运用。

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。

在实践中，联合使用知识管理工具和技术（用于人际互动）以及信息管理工具和技术（用于编撰显性知识）来分享知识。

知识，改变命运



管理项目知识4W1H

4W1H	管理项目知识
what 做什么	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。
why 为什么做	管理显性和隐性知识，旨在重复使用现有知识并生成新知识。有助于达成这两个目的的关键活动是知识分享和知识集成（不同领域的知识、情境知识和项目管理知识）。
who 谁来做	项目经理与项目管理团队。
when 什么时候做	本过程需要在整个项目期间开展。
how 如何做	在实践中，联合使用知识管理工具和技术（用于人际互动）以及信息管理工具和技术（用于编撰显性知识）来分享知识。 专家判断、知识管理、信息管理、人际关系与团队技能

管理项目知识



文件示例：经验教训登记册

经验教训登记册			
项目名称		准备日期	
项目绩效分析			
	做得好的方面	有待改进的方面	
需求定义和管理			
范围定义和管理			
进度制定和控制			
成本估算和控制			
质量规划和控制			
资源的可获得性、团队建设和绩效			
沟通管理			
相关方管理			
报告			
风险管理			
采购规划和管理			

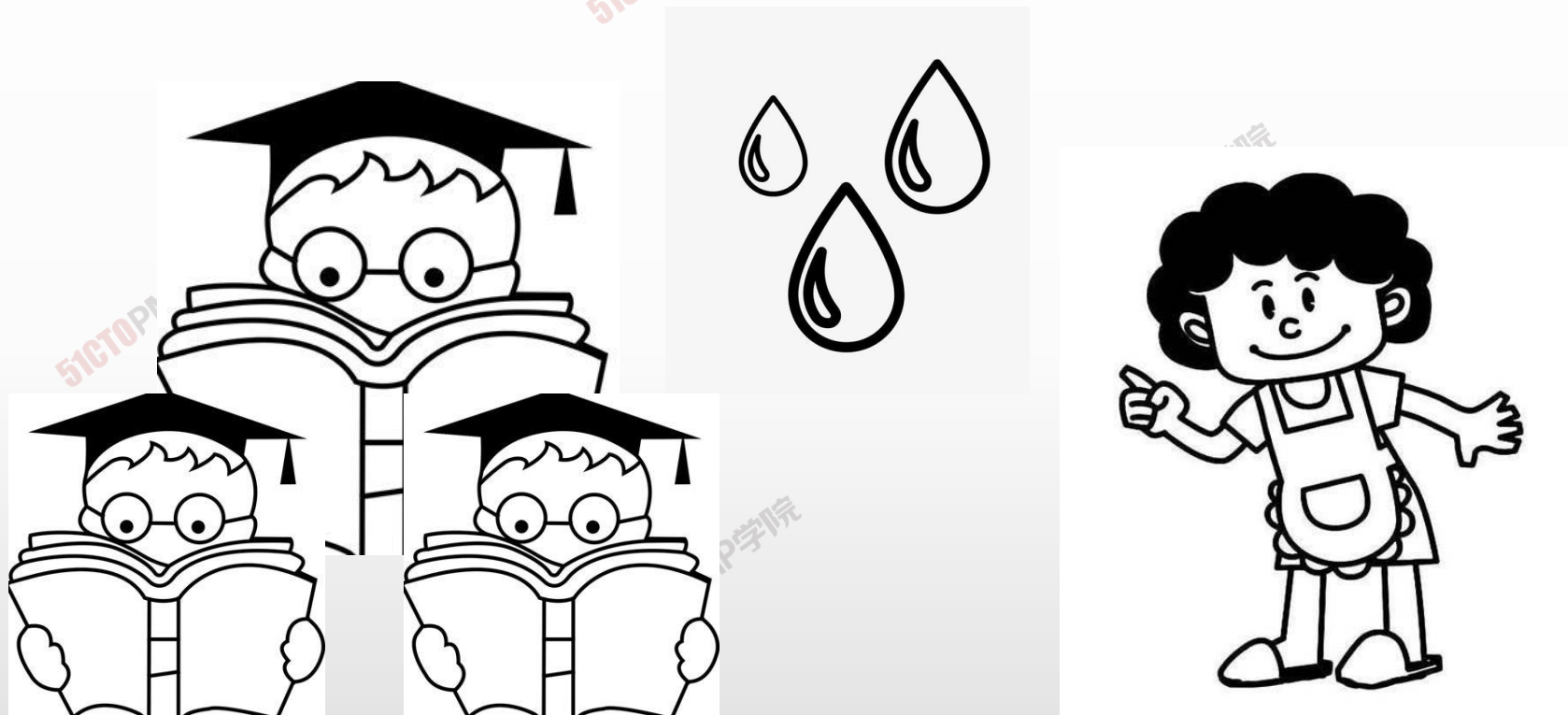
本节小结

1. 管理项目知识是利用已有的组织知识来改进项目成果,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
2. 知识的两种分类: 显性和隐形知识
3. 项目创造出新的知识应该随时记录到经验教训登记册
4. 知识管理这个工具和技术主要是利用人际互动来管理隐形知识
5. 信息管理这个工具和技术用于管理显性知识
6. 加入互动功能, 更有利于信息获取和分享
7. 在项目或阶段结束时, 把相关信息归入经验教训知识库, 成为组织过程资产的一部分



博士与大妈的智慧较量

博士与大妈的智慧较量



知识可以给你带来更多思考方式，但是经验可以让你更快地解决问题



监控项目工作

■ 监控项目工作



- 监督是贯穿于整个项目的项目管理活动之一，包括收集、测量和分析测量结果，以及预测趋势，以便推动过程改进。

- 持续的监督使项目管理团队能洞察项目的健康状况，并识别须特别关注的任何方面。
- 控制包括制定纠正或预防措施或重新规划，并跟踪行动计划的实施过程，以确保它们能有效解决问题。

■ 监控项目工作4W1H

4W1H	监控项目工作
what 做什么	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，让相关方了解未来项目状态。
why 为什么做	持续的监督使项目管理团队能洞察项目的健康状况，并识别须特别关注的任何方面。
who 谁来做	项目经理与项目管理团队。
when 什么时候做	本过程需要在整个项目期间开展。
how 如何做	包括收集、测量和分析测量结果，以及预测趋势，以便推动过程改进。 专家判断、数据分析、决策、会议

监控项目工作

输入

- 1.项目管理计划
 - 任何组件
- 2.项目文件
 - 假设日志
 - 估算依据
 - 成本预测
 - 问题日志
 - 经验教训登记册
 - 里程碑清单
 - 质量报告
 - 风险登记册
 - 风险报告
 - 进度预测
- 3.工作绩效信息
- 4.协议
- 5.事业环境因素
- 6.组织过程资产

工具与技术

- 1.专家判断
- 2.数据分析
 - 备选方案分析
 - 成本效益分析
 - 净值分析
 - 根本原因分析
 - 趋势分析
 - 偏差分析
- 3.决策
- 4.会议

输出

- 1.工作绩效报告
- 2.变更请求
- 3.项目管理计划更新
 - 任何组件
- 4.项目文件更新
 - 成本预测
 - 问题日志
 - 经验教训登记册
 - 风险登记册
 - 进度预测

■ 监控项目工作-ITTO:数据分析

数据分析

备选方案分析

出现偏差时选择要执行的措施

成本效益分析

帮助确定最节约成本的纠正措施

挣值分析

对范围、进度、成本绩效进行综合分析

根本原因分析

识别问题的主要原因

趋势分析

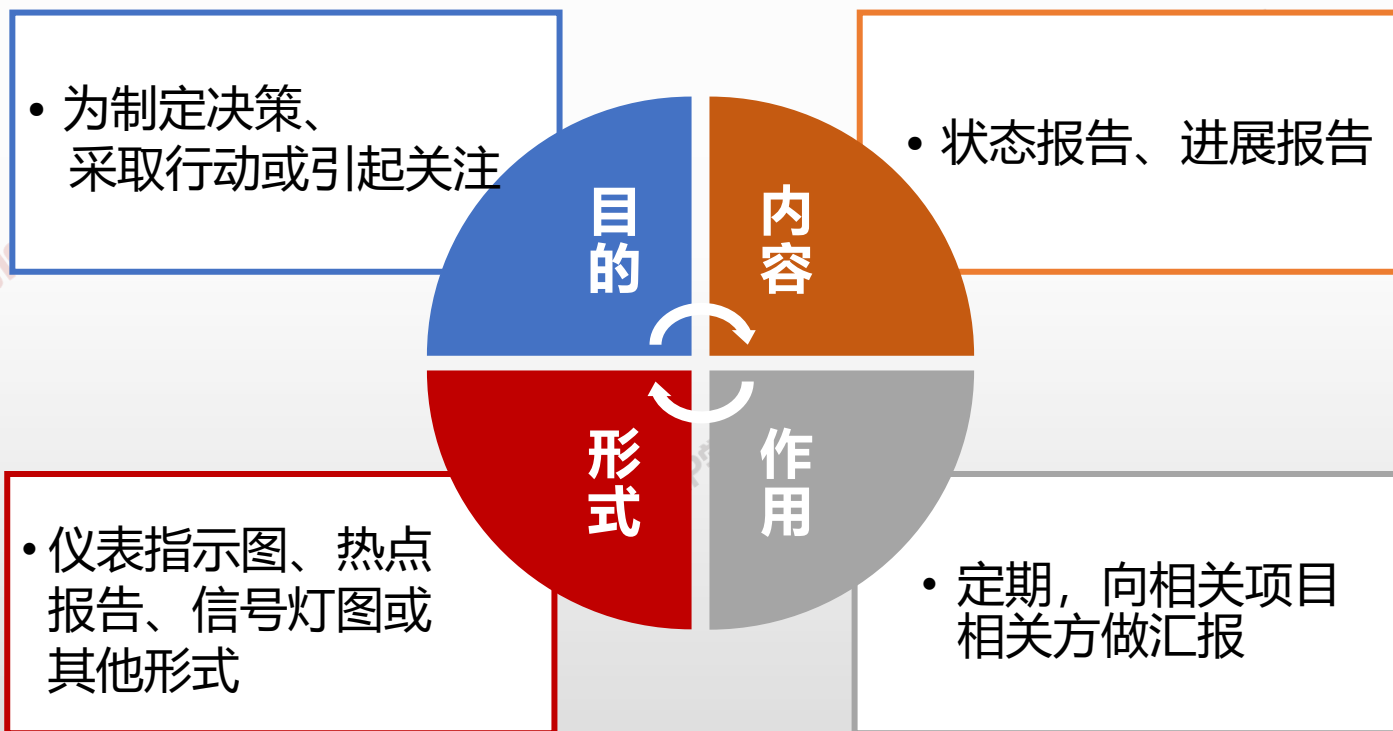
根据历史数据预测未来

偏差分析

审查目标绩效与实际绩效之间的差异

■ 监控项目工作-输出：工作绩效报告

为制定决策、采取行动或引起关注而汇编工作绩效信息所形成的实物或电子项目文件



本节小结

1. 监控覆盖全局：启动、规划、执行、收尾等
2. 偏差分析就是审查目标绩效与实际绩效之间的差异或偏差
3. 趋势分析就是根据以往结果预测未来绩效，如进度或成本
4. 偏差分析关注现在，趋势分析关注未来，趋势分析通常基于偏差分析
5. 各个子监控过程的工作绩效数据汇编成工作绩效报告
6. 监控项目工作过程的一项重要输出是变更请求



实施整体变更控制

■ 实施整体变更控制

- 实施整体变更控制过程贯穿项目始终，项目经理对此承担最终责任。
- 在整个项目生命周期的任何时间，参与项目的任何相关方都可以提出变更请求。
- 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。
- 每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。必要时，应该由变更控制委员会（CCB）来开展实施整体变更控制过程。
- 变更请求得到批准后，可能要求调整项目管理计划和其他项目文件。
- 某些特定的变更请求，在 CCB 批准之后，可能还需要得到客户或发起人的批准。



■ 实施整体变更控制4W1H

4W1H	实施整体变更控制
what 做什么	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： 确保对项目已记录在案的变更做综合评审。
why 为什么做	如果不考虑变更对整体项目目标或计划的影响就开展变更，往往会加剧整体项目风险。
who 谁来做	项目管理团队进行，不涉及基准的、有储备的变更项目团队批准；涉及基准的无储备的变更由CCB批准。
when 什么时候做	本过程需要在整个项目期间开展。
how 如何做	遵循整体变更控制流程、步骤，审查对项目文件、可交付成果或项目管理计划的所有变更请求，并决定对变更请求的处置方案。 专家判断、变更控制工具、数据分析、决策、会议

实施整体变更控制



■ 实施整体变更控制-输入：变更请求

关于修改任何文件、可交付成果或基准的正式提议

请求时间	修改内容	变更来源	变更类型
<ul style="list-style-type: none"> 开展项目工作中，发现问题时； 	<ul style="list-style-type: none"> 政策或程序 或产品范围 成本或预算 进度计划 项目或产品结果的质量 	<ul style="list-style-type: none"> 内部或外部 可选或由法律（合同）强制 	<ul style="list-style-type: none"> 纠正措施 预防措施 缺陷补救 更新

谁都可提，但应通过整体变更控制过程进行审查和处理

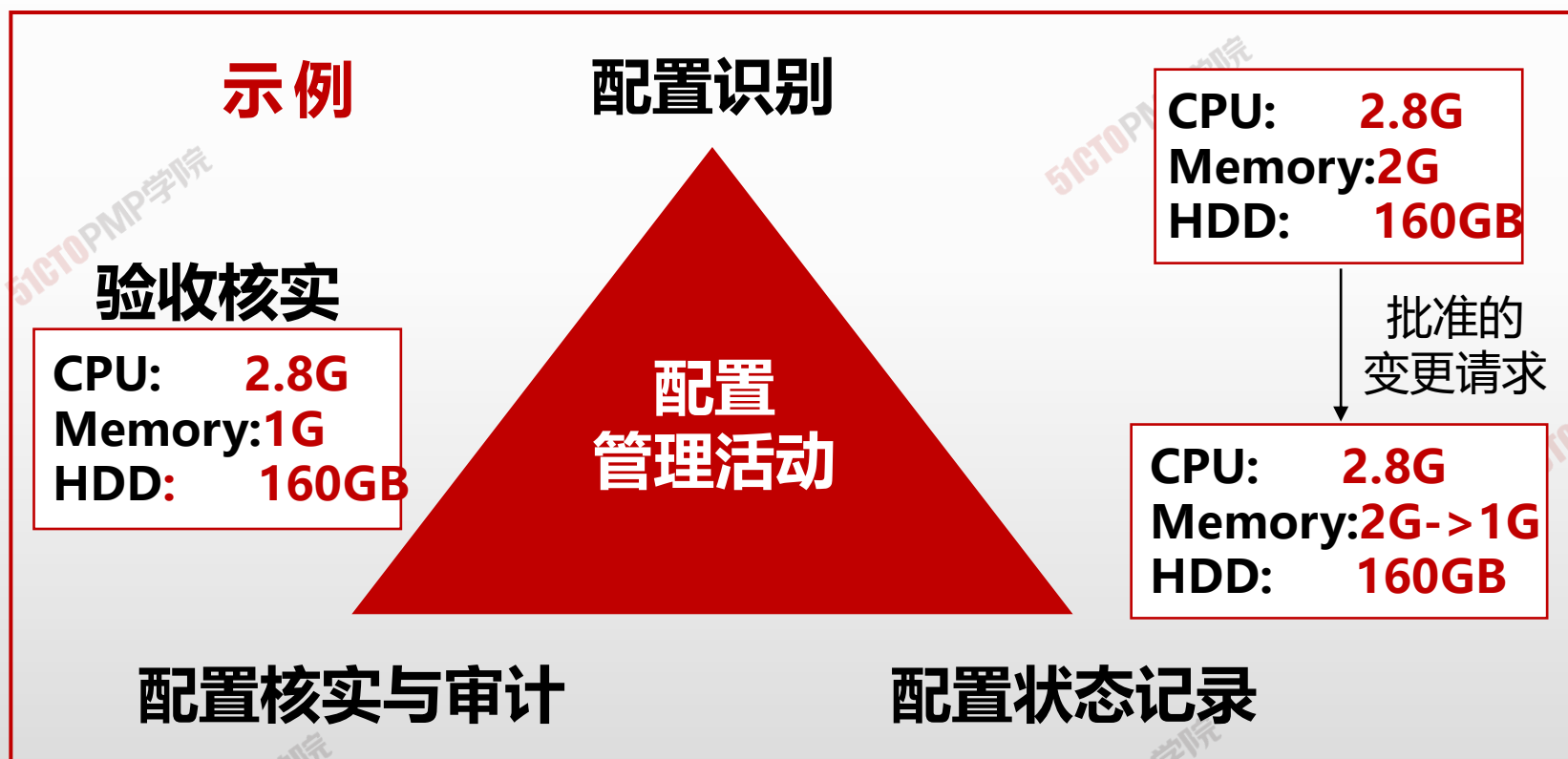
实施已批准变更的形式

指导与管理项目执行还需实施已批准的变更，包括：

纠正措施	预防措施	缺陷补救	更新
为使项目工作的未来期望绩效与项目管理计划保持一致，而对项目执行工作下达的书面指令。	通过实施某项活动，来降低项目风险消极后果的发生概率的书面指令。	识别项目组成部分的某一缺陷之后所形成的正式文件，用于就如何修补该缺陷或彻底替换该部分提出建议。	对正式受控的项目文件或计划等进行变更，以反映修改或增加的意见或内容，针对受控的文件或计划变更。

■ 实施整体变更控制-ITTO：变更控制工具

为了便于开展配置和变更管理，可以使用一些手动或自动化的工具。
工具应支持以下配置管理活动：



实施整体变更控制：输出-批准的变更请求&变更日志

批准的变更请求

变更申请日期： 年 月 日		要求完成日期： 年 月 日	
1.变更内容描述【业务用户】：		描述变更接受对客户业务的正面促进	
		描述变更拒绝对客户业务的负面冲击	
2.IT技术评审【技术经理】 技术可行性评审意见 <input type="checkbox"/> 可行 <input type="checkbox"/> 不可行 技术方案简单描述（可选）			
3.变更对进度的影响（天）【技术经理】		变更导致项目额外活动的工期总和（天）	
		如活动位于关键路径上，描述对于关键路径的影响（天）	
4.变更对产品成本的影响描述：		项目组需要额外的人数项目：	
		人力成本（人时）：	
		人时工资率（元）：	
5.变更对产品质量的影响描述：		非人力成本（元）：	
		变更对已有测试用例的影响	
		变更对已有测试任务的影响	
6.因为变更而引起的风险		变更对已有缺陷的影响	
7.CCB对变更的意见 <input type="checkbox"/> 接受 <input type="checkbox"/> 不同意 <input checked="" type="checkbox"/> 搁置 意见： 年 月 日			
CCB组长确认【PM】：		日期：	

11

项目文件更新：变更日志

PMP学院



实施整体变更控制规则

■ 实施整体变更控制的态度和规则

态度

- 变更是不可避免的
- 积极主动地去影响引起变更要素
- 确保变更对项目有利，尽量防止不必要变更
- 变更，无论大小，都必须经过实施整体变更控制过程的审批
- 很小的变更，能引起很大后果

规则

- 任何项目相关方都可提出变更请求
- 变更请求也可口头提出
- 所有的变更请求都必须
 - 以书面形式记录
 - 提交实施整体变更控制过程审批

项目变更控制委员会 (CCB)

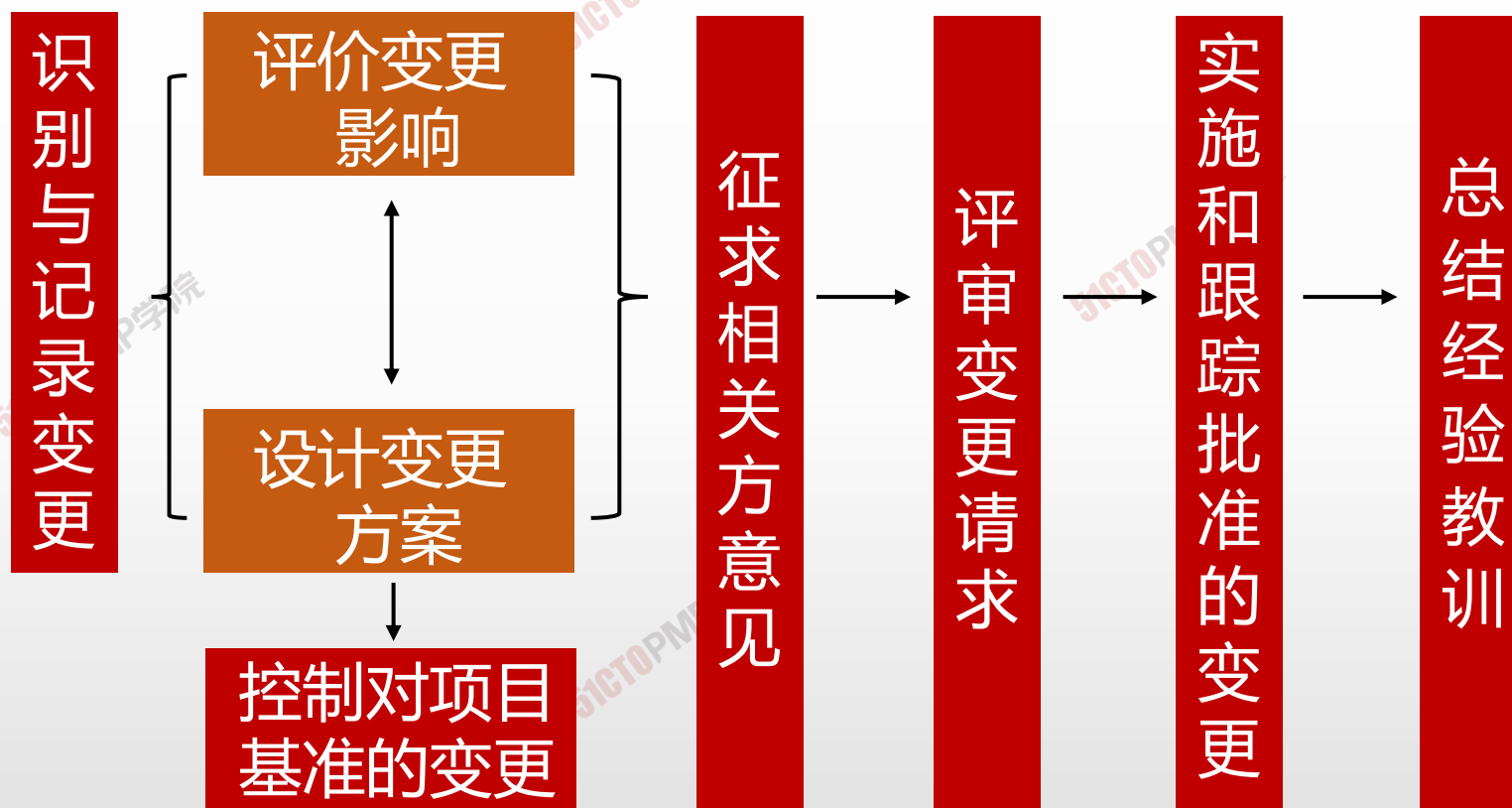
项目变更控制委员会 (CCB) 的职责

是决策机构，不是作业机构。通常，CCB的工作是通过评审手段来决定项目是否变更，但不提出变更方案。

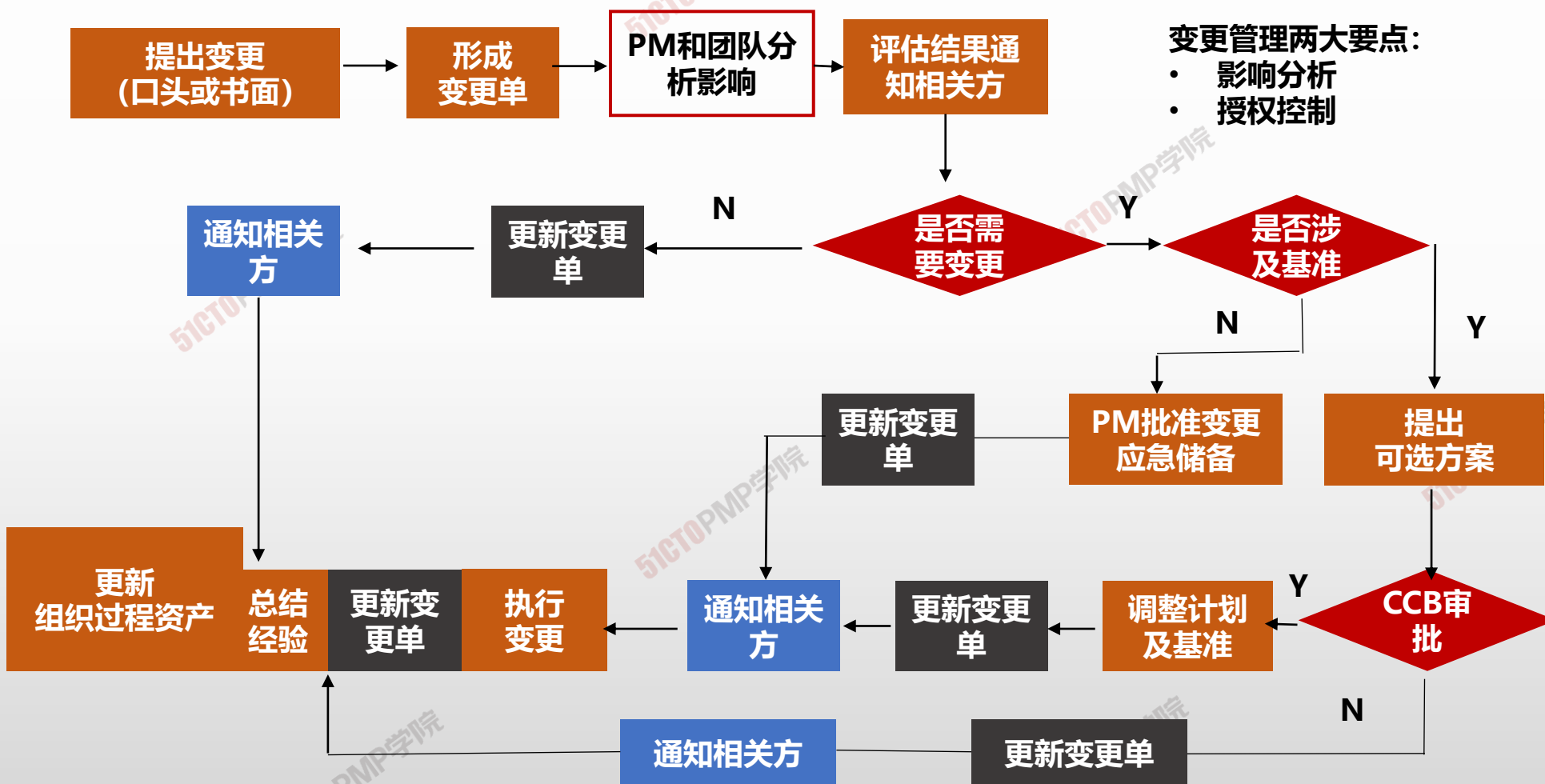
项目经理的职责

响应变更提出者的要求，评估变更对项目的影响及应对方案，要求由技术要求转化为资源需求，供授权人决策；依据评审结果实施即调整项目基准，确保项目基准反映项目实施情况。

■ 实施整体变更控制总体流程



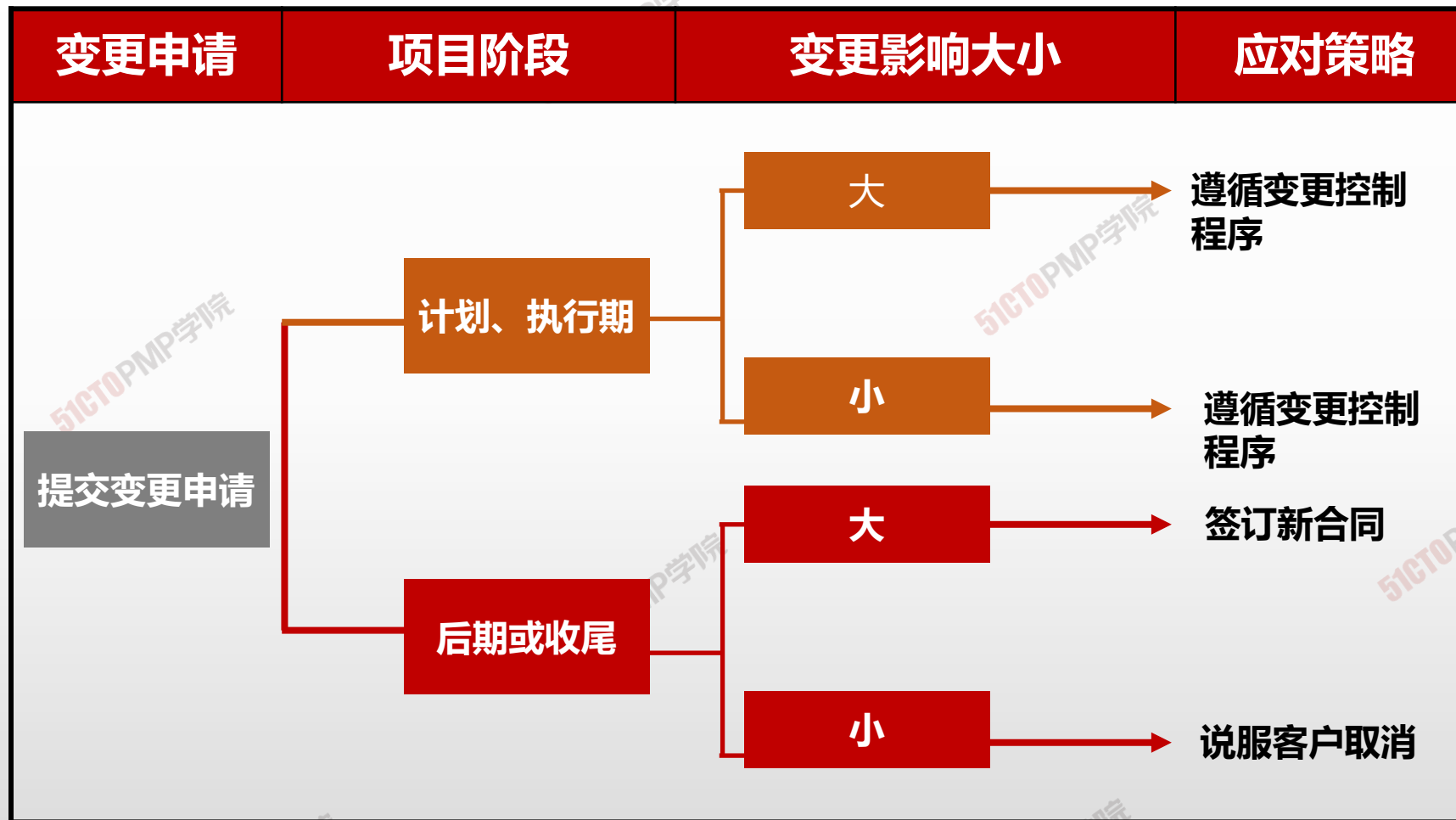
实施整体变更控制详细流程



变更类型和审批权限

变更类型	批准	备注
项目章程	签署或批准该章程的人	
项目目标或项目基准的变更	变更控制委员会	PM可分析变更的情况提出意见
与合同相关的变更	客户	
项目计划内的变更 (可通过赶工或快速跟进来解决)	项目经理	
紧急情况下变更	项目经理	后补相关手续

变更应对分析



本节小结

1. 实施整体变更控制过程贯穿项目始终
2. 所有变更请求必须书面记录
3. 变更控制委员会CCB所作出的决定和建议应该记录在案
4. 变更审批权限以及CCB角色和职责要事先记录在变更管理计划中
5. 任何相关方在项目的任何时间都可以提出变更请求
6. 配置控制重点关注可交付成果及各个过程的技术规范
7. 变更控制则着眼于识别、记录、批准或否决对项目文件、可交付成果或基准的变更
8. 变更控制委员会（CCB）是决策机构，负责审查&批准



结束项目或阶段

结束项目或阶段



- 项目无论何因何时终止，都必须用结束项目或阶段过程来正式关闭。
- 项目收尾一般容易被人轻视，收尾没有完成，就不能说项目完成了，不管是从合同收尾，还是行政收尾都需要做许多繁杂的事情。它直接关系到项目款能否如期收回。
- 通过总结，积累项目经验教训。

结束项目或阶段4W1H

4W1H	结束项目或阶段
what 做什么	<p>终结项目、阶段或合同的所有活动的过程。</p> <p>作用： 存档项目或阶段信息，完成计划的工作，释放组织团队资源以展开新的工作。</p>
why 为什么做	移交产品、积累经验，留下知识财富，完成现有工作、开展新的工作。
who 谁来做	<p>项目管理团队/项目团队（如果项目规模比较小的话）。</p> <p>合同收尾是项目经理和合同管理人员的共同责任。</p>
when 什么时候做	项目或阶段末进行，合同收尾在管理收尾之前。
how 如何做	<p>在结束项目时，项目经理需要回顾项目管理计划，确保所有项目工作都已完成以及项目目标均已实现。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。</p> <p>专家判断、数据分析、会议</p>

结束项目或阶段

输入

- 1.项目章程
- 2.项目管理计划
 - 所有组件
- 3.项目文件
 - 假设日志
 - 估算依据
 - 变更日志
 - 问题日志
 - 经验教训登记册
 - 里程碑清单
 - 项目沟通记录
 - 质量控制测量结果
 - 质量报告
 - 风险登记册
 - 风险报告
- 4.验收的可交付成果
- 5.商业文件
 - 商业论证
 - 效益管理计划
- 6.协议
- 7.采购文档
- 8.组织过程资产

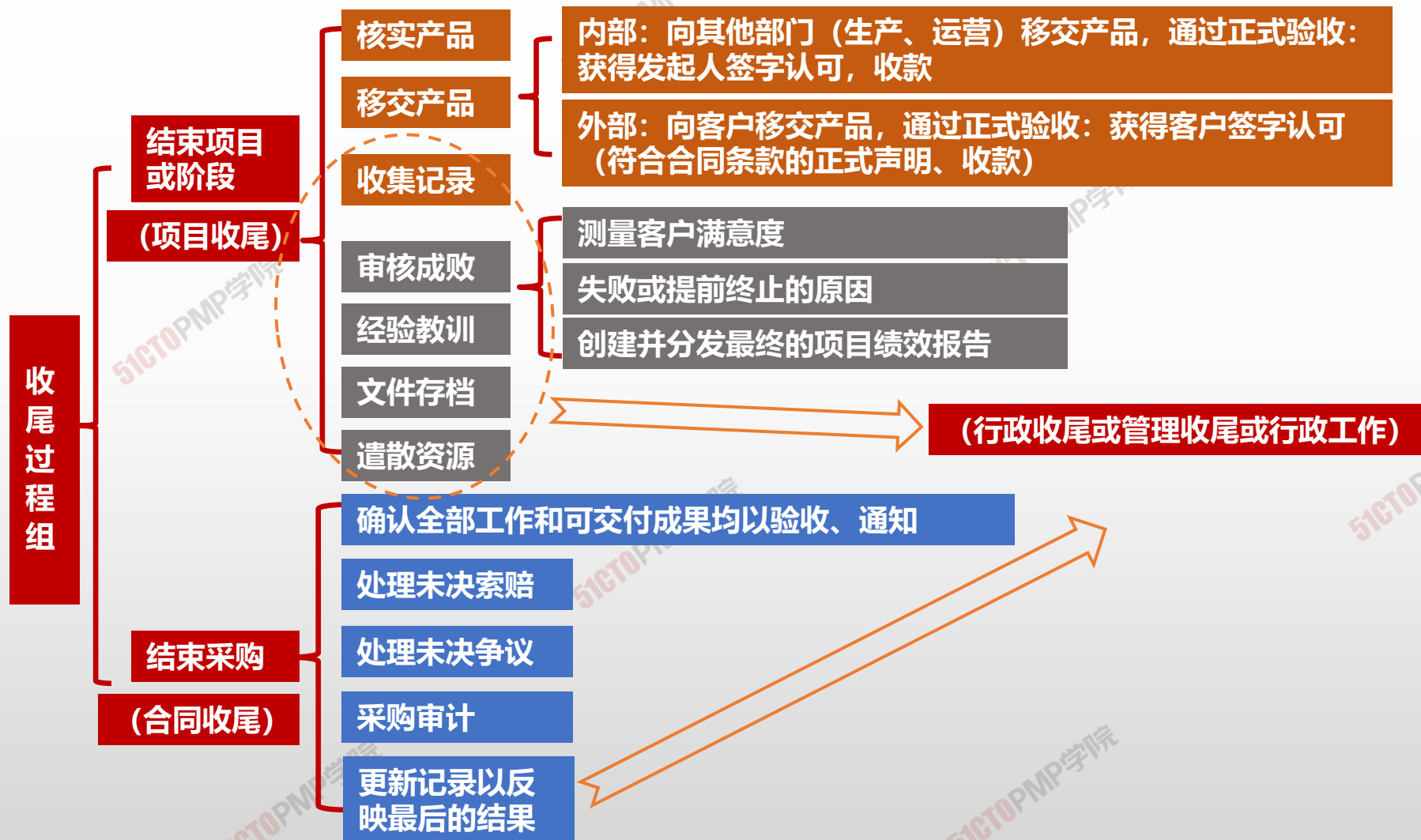
工具与技术

- 1.专家判断
- 2.数据分析
 - 文件分析
 - 回归分析
 - 趋势分析
 - 偏差分析
- 3.会议

输出

- 1.项目文件更新
 - 经验教训登记册
- 2.最终产品、服务或成果移交
- 3.最终报告
- 4.组织过程资产更新

结束项目或阶段



结束项目或阶段-输出：最终报告

项目或阶段概述

- 简要描述项目或阶段；
- 范围、进度、成本、质量目标，评估标准；

目标达成情况

- 范围、进度、成本、质量目标达成完工标准的证据；
- 可交付成果：最终可交付成果确认信息总结及满足商业计划描述；

目标未达成分析

- 最终可交付成果未满足商业文件描述，指出已经满足程度、建议满足方案；
- 进度、成本绩效未实现程度，偏差及偏差原因，预测实现情况；
- 质量不满足描述、偏差描述及原因分析；

风险与问题

- 发生的风险和问题，及对应解决情况的概述

本节小结

1. 结束项目或阶段
2. 结束项目或阶段4W1H
3. 结束项目或阶段—输出：最终报告



王成功变更管理心得

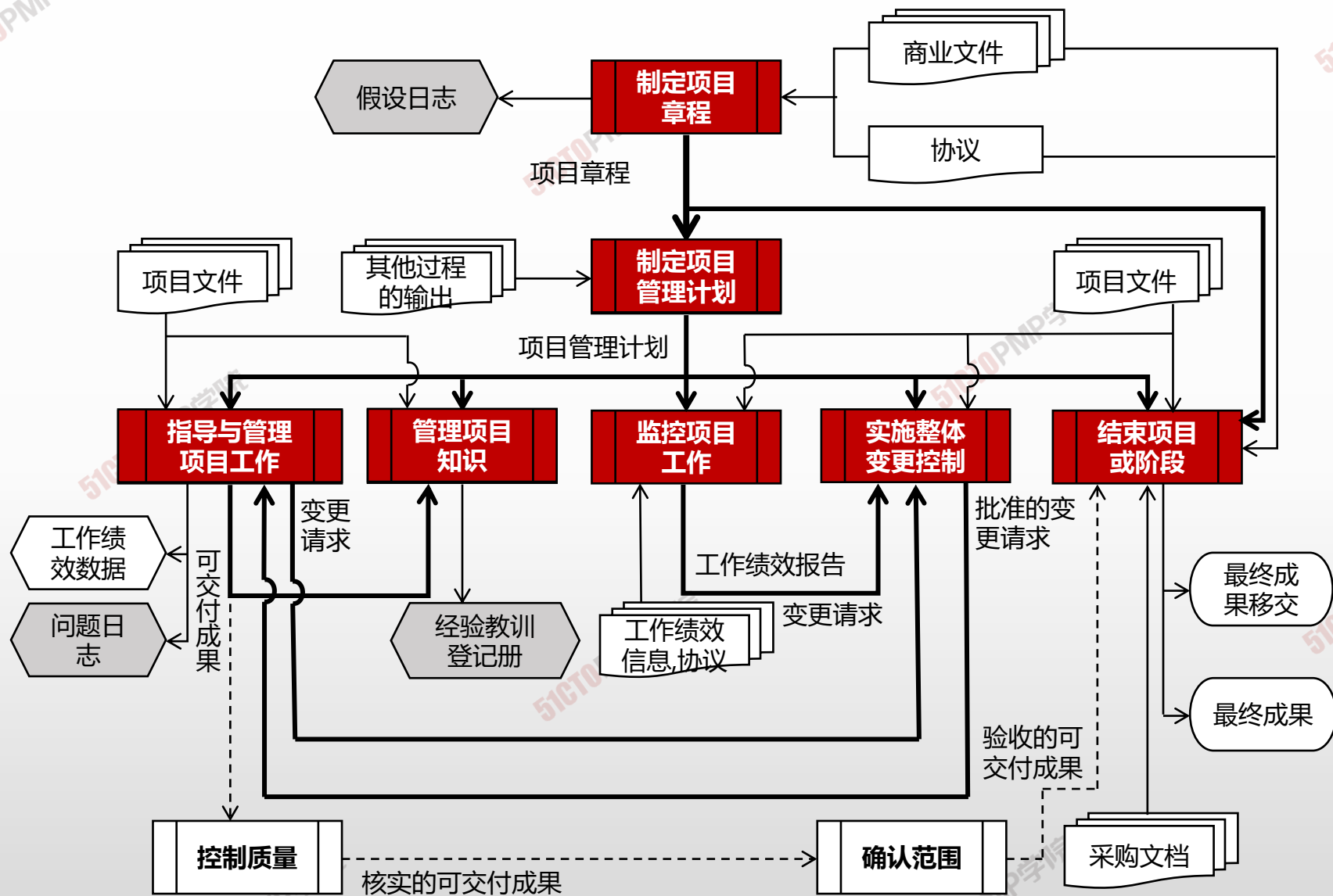
王成功变更管理心得


王成功具有大局意识，项目经理重要的就是整合能力，积极主动沟通，拿出解决方案，应对问题，并且关系处理非常的恰当，编写文档做支撑。这些都说明王成功是一个合格的项目经理。

项目经理在应对问题时积极思考，主动努力，最终确保项目成功，项目经理需要具备整合能力，有效的变更能力。



本章总结



A person with a backpack is seen from behind, standing on a grassy hill and looking towards a large, conical mountain (Mount Fuji) in the distance. The sky is blue with scattered white clouds. The foreground is filled with tall, green grass.

心中有大局、统筹全局！
计划为纲、动态监控、灵活应对