

PMP项目管理

《第四章 项目整合管理》精华版

主讲：佩奇

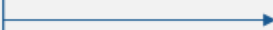


精华版难点解释



正课版：时间先后

先做



再做

精华版：考频高低

考的多



考的少



第4章项目整合管理

实施整体变更控制

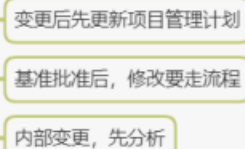


作用

程序

变更控制委员会CCB

有变更走流程



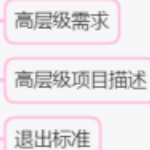
指导与管理项目工作

问题日志

项目章程

作用

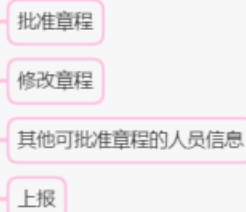
内容



开会达成共识



发起人批准并支持



输入

事业环境因素

假设日志





项目管理计划	开工会议	<ul style="list-style-type: none">内容作用输入会议管理
	作用	
	内容	
	谁批准	
	可更新	
	输入	组织过程资产
	变更管理计划	作用
管理项目知识	作用	
	经验教训	<ul style="list-style-type: none">作用如何收集-环境要求何时收集

结束项目或阶段	作用
	组织过程资产
	变更处理
	签字验收
	成果验收后移交
	提前终止
	先完成收尾，再分享经验
	最终报告 <ul style="list-style-type: none">内容移交
	关闭合同、协议
监控项目工作	内容
	目的
	工作绩效 <ul style="list-style-type: none">数据信息报告
	数据分析 <ul style="list-style-type: none">偏差分析趋势分析
工具与技术	头脑风暴
	专家判断



解题核心技巧



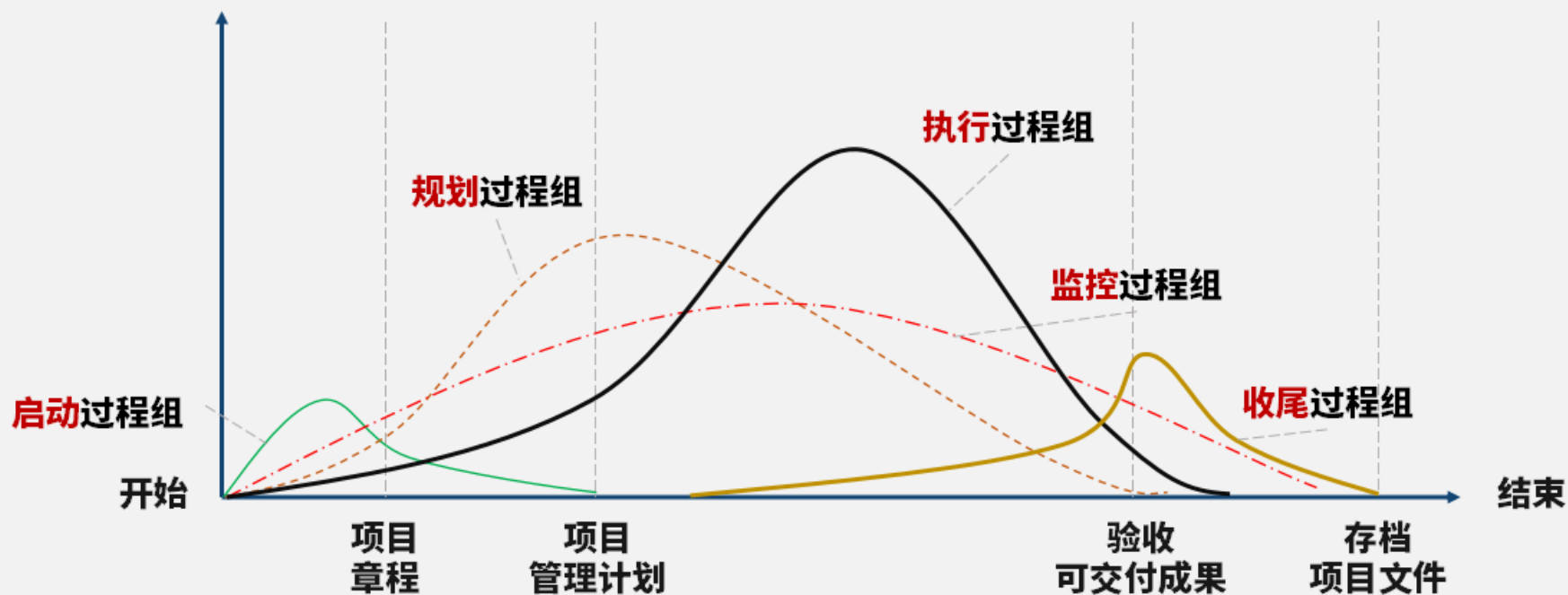
配齐的四步曲★★★★★

PMP考题以情景题为重，破解相对应的知识点需以理解为主。重点考法有：考内容、考流程、考最佳实践（最全面、最好的）。根据不同考法总结多年PMP解题四步：

- 1. 先记录** 不管出现什么情况，先记到对应的文件中，以备开展后续工作。
 - 2. 分析原因** 找到出现这种状况的原因，便于制定解决方案。
 - 3. 评估影响** 了解对整个项目的影响程度和范围，为下一步做决策。
- 3.5 有变更走流程
- 4. 解决方案** 根据之前的步骤制定解决方案。



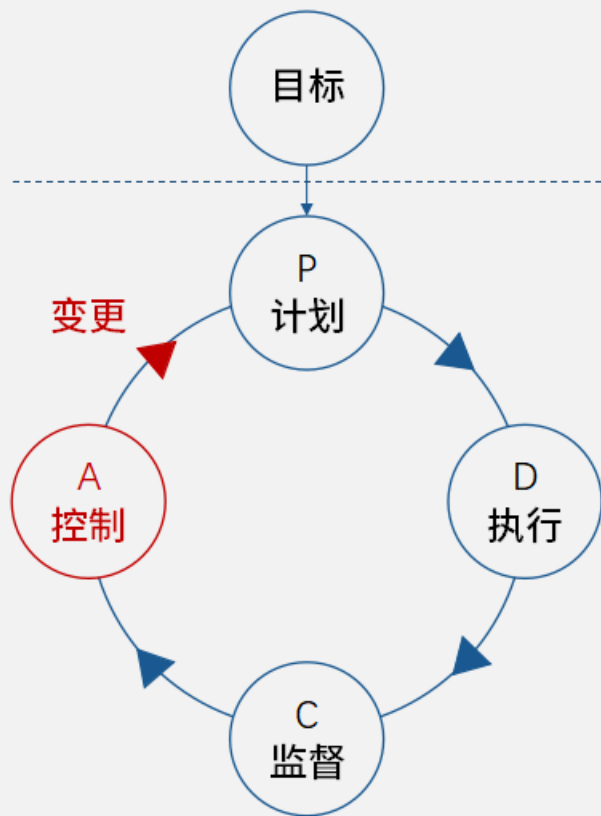
项目整合管理



项目管理过程组的各个过程之间经常反复发生联系。



实施整体变更控制

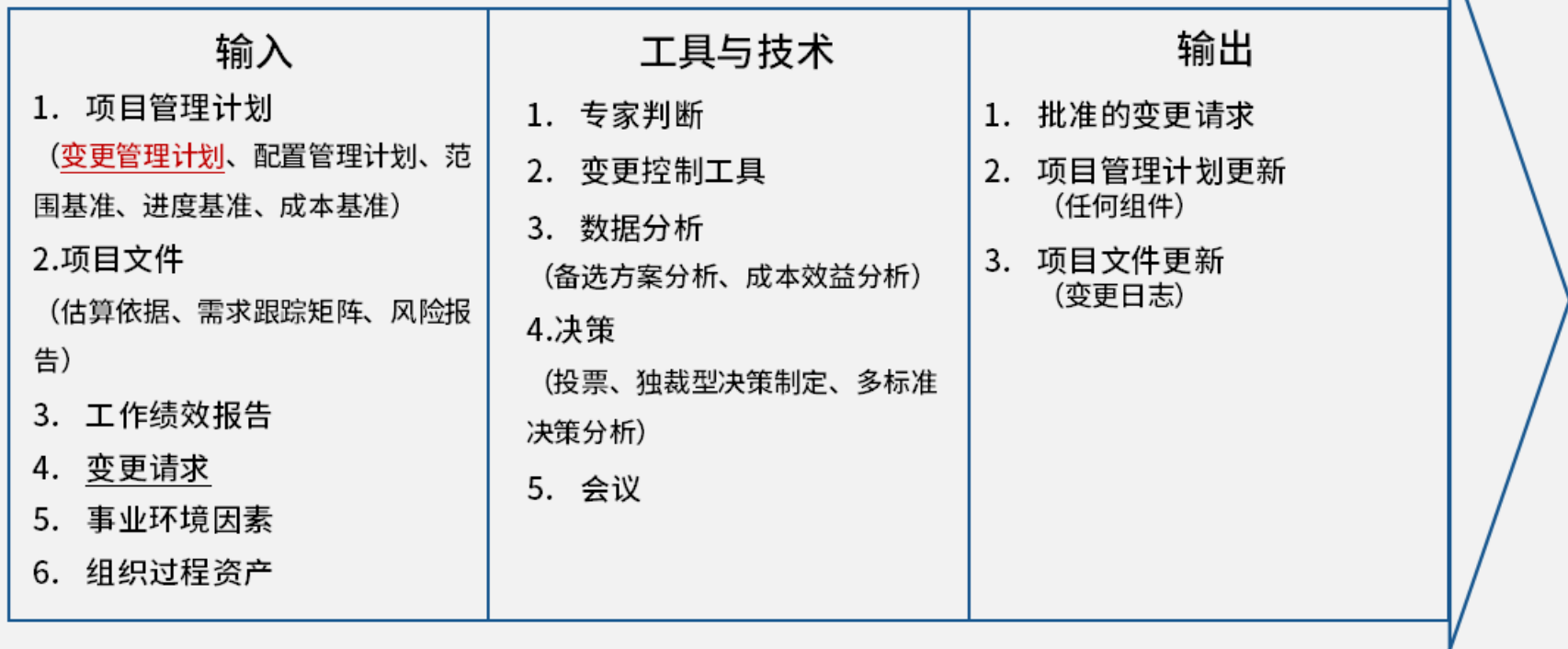


实施整体变更控制是审查所有变更请求、批准变更，管理对可交付成果、项目文件和项目管理计划的变更，并对变更处理结果进行沟通的过程。

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**。本过程需要在整个项目期间开展。



实施整体变更控制



- 变更管理计划——描述在整个项目期间如何正式审批和采纳变更请求。



实施整体变更控制



考点：输入——变更请求★★★★★

- 事前：谁提交，如何提交
- 事中：变更什么，
- 事后：记录在哪，补流程

变更请求是关于修改任何文件、可交付成果或基准的正式提议。任何项目相关方都可以提出变更请求，应该通过实施整体变更控制过程对变更请求进行审查和处理。变更请求源自项目内部或外部，是可选或由法律（合同）强制的。变更请求可能包括：

- **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。（质量）
- **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。
- **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。
- **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。

ps: 记录在变更日志，若情况紧急先执行了，需要补流程



实施整体变更控制



有变更，走流程

1、提出变更申请

- 不同时间的变更申请，涉及到的实施人员也不同

- 项目任何干系人都可以提出变更申请
- 所有变更申请都必须要有书面记录，并纳入配置管理系统

2、变更影响分析

3、CCB审查批准

- 项目经理负责，可自己或指定人员完成

4、变更实施

- 项目经理要负责已批准的变更得到正确的落实

5、监控变更实施

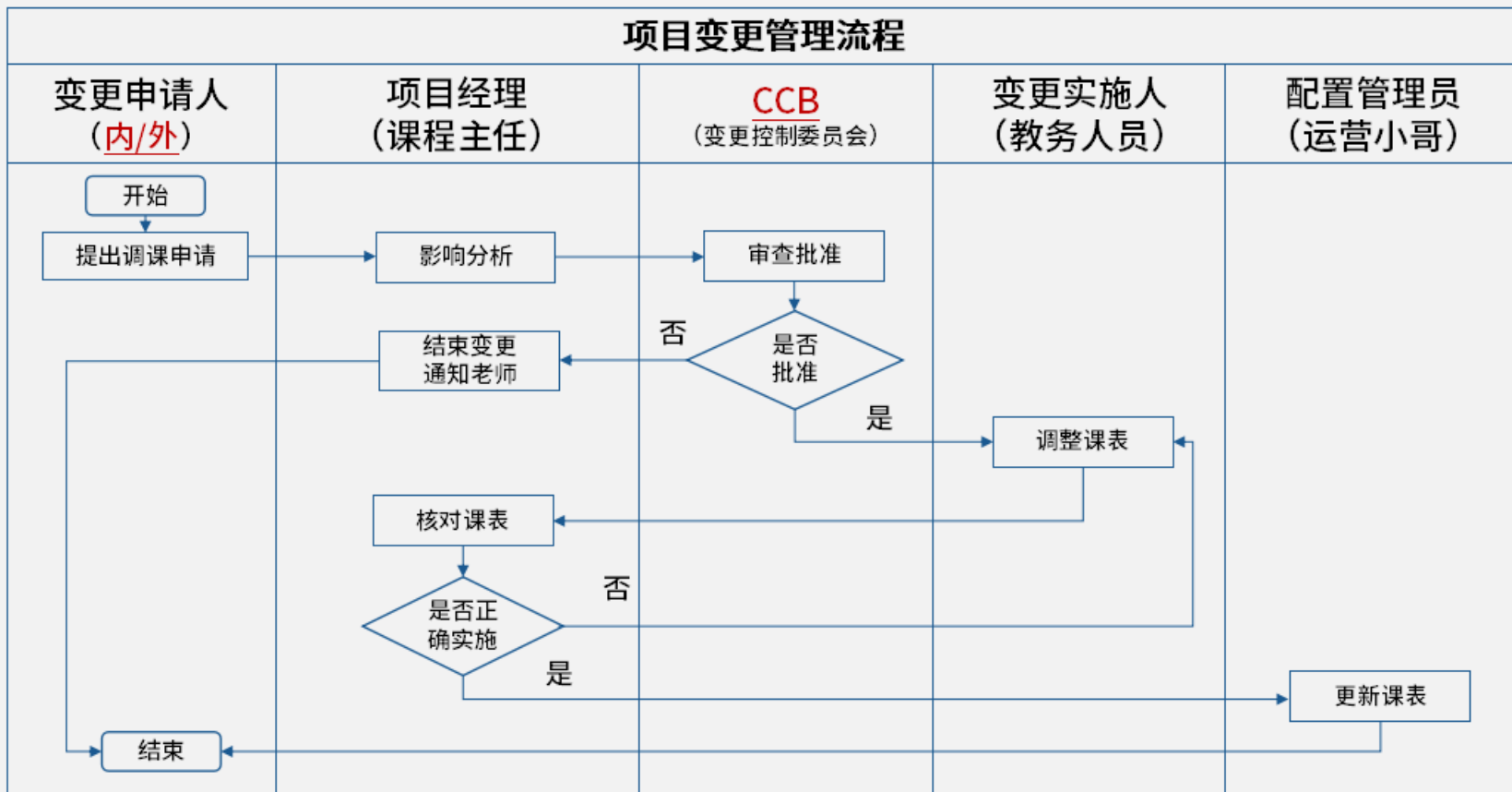
- 分发新文档
- 成果纳入配置管理
- 通知干系人

- 每个变更申请都必须有一位责任人批准或否决，通常是项目发起人或项目经理(不涉及基准)
- 必要时，由CCB进行审查批准

6、结束变更



实施整体变更控制





实施整体变更控制



难点1：区分**变更管理计划**和**整体变更控制流程**；

难点2：涉及范围、进度、成本**基准**的补救、纠正和预防措施，都需要**走变更**流程；注意“镀金”也算是变更。

难点3：若**不涉及基准**的变化，则**项目经理**可以自行批准。（紧急情况下）

难点4：如果是**团队成员提出**的变更申请，团队内先分析可行性，再提交申请；如果是，**外部（客户、发起人、职能部门）提出**的，先提申请，再分析。

难点5：CCB已经批准，仍然有**相关方有异议**——以执行CCB指令为原则。

难点6：答案中有变更流程各个环节和“**实施整体变更控制流程**”的，优先选择“实施整体流程”。

难点7：无论变更是否被批准，是否被成功实施，都应该记录进入“**变更日志**”。



指导与管理项目工作



考点：问题日志★★★★★

- 流程
- 内容
- 问题与风险

在整个项目生命周期中，项目经理通常会遇到问题、差距、不一致或意外冲突。项目经理需要采取某些行动加以处理，以免影响项目绩效。问题日志是一种记录和跟进所有问题的项目文件，所需记录和跟进的内容可能包括：

- | | |
|------------|--------------|
| ■ 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 |



制定项目章程



输入	工具与技术	输出
<ul style="list-style-type: none">1. 商业文件 (<u>商业论证</u>、<u>效益管理计划</u>)2. 协议3. <u>事业环境因素</u>4. 组织过程资产	<ul style="list-style-type: none">1. 专家判断2. 数据收集 (头脑风暴、焦点小组、访谈)3. 人际关系与团队技能 (冲突管理、引导、会议管理)4. 会议	<ul style="list-style-type: none">1. <u>项目章程</u>2. <u>假设日志</u>

- 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。



制定项目章程



考点：输出——项目章程★★★★

- 作用
- 内容
- 谁批准

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，例如：

- 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
- 预先批准的财务资源
- 总体里程碑进度计划
- 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，由谁来签署项目结束）；
- 项目退出标准（如在何种条件下才能关闭或取消项目或阶段）；
- 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。

ps：超出项目范围或项目经理权限，需上报发起人。



制定项目章程



考点：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。例如：施工前的征地拆迁。

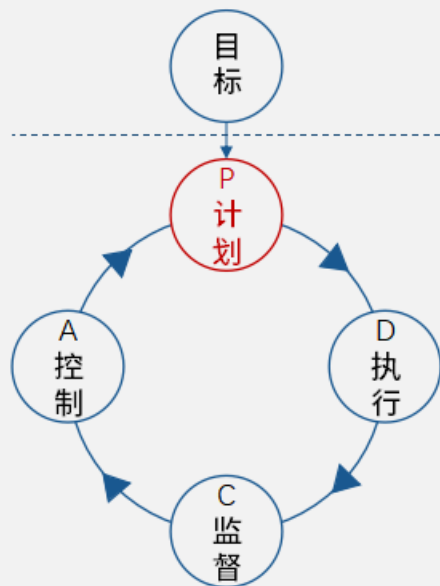
编号	分类	假设条件或制约因素	责任方	到期日	活动日	状态	说明



制定项目管理计划



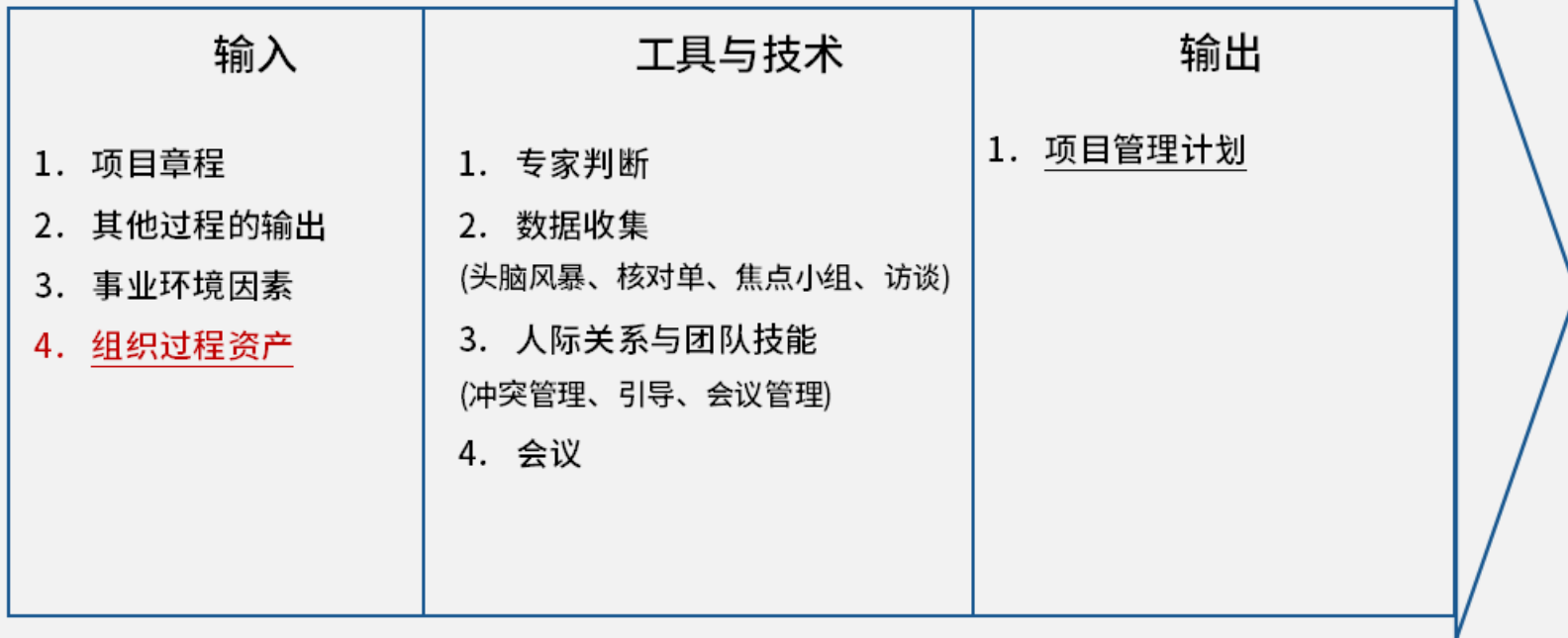
考点：输出——项目管理计划★★★★



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。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。



制定项目管理计划



- 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。项目管理计划包括经过整合的项目基准和子计划。



制定项目管理计划



- 作用
- 内容
- 谁批准
- 可更新

项目章程	项目管理计划		开工会议
	范围管理计划	范围基准	
	需求管理计划		
	进度管理计划	进度基准	
	成本管理计划	成本基准	
	质量管理计划		
	资源管理计划		
	沟通管理计划		
	风险管理计划		
	采购管理计划		
	相关方管理计划		
	变更管理计划		
	配置管理计划		
	绩效测量基准等文件		

项目启动会★★★★

(开工会议 Kick-off meeting)

在本过程中，可以通过会议讨论项目方法，确定为达成项目目标而采用的工作执行方式，以及制定项目监控方式。

项目启动会通常意味着**规划阶段结束**和**执行阶段开始**，旨在①**传达项目目标**、②**获得团队对项目的承诺**，以及③**阐明每个相关方的角色和职责**。

项目启动会可能在不同时间点举行，对于多阶段项目，通常在**每个阶段开始时**都要举行一次项目启动会。

ps：关键相关方达成一致，共同批准项目管理计划。



管理项目知识



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。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。本过程需要在整个项目期间开展。



管理项目知识



考点：管理项目知识的含义★★

问题1：根本**没有**将隐形知识整理成显性知识的**制度**。

问题2：知识管理**只是将知识记录**下来用于分享：

问题3：知识管理**只是在项目结束时总结**经验教训，以供未来项目使用。

显性知识

易用文字、图片和数字进行编辑的知识

隐形知识

个体知识难以明确表达，如信念、洞察力和经验等

隐性知识虽蕴含情境，却很难编撰。它存在于专家个人的思想中，或者存在于社会团体和情境中，通常经由**人际交流**和**互动**来分享。



管理项目知识



考点：经验教训登记册★★★★

- 作用
- 如何收集
- 何时收集

经验教训登记册用于改进项目绩效，以免重犯错误。其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。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。

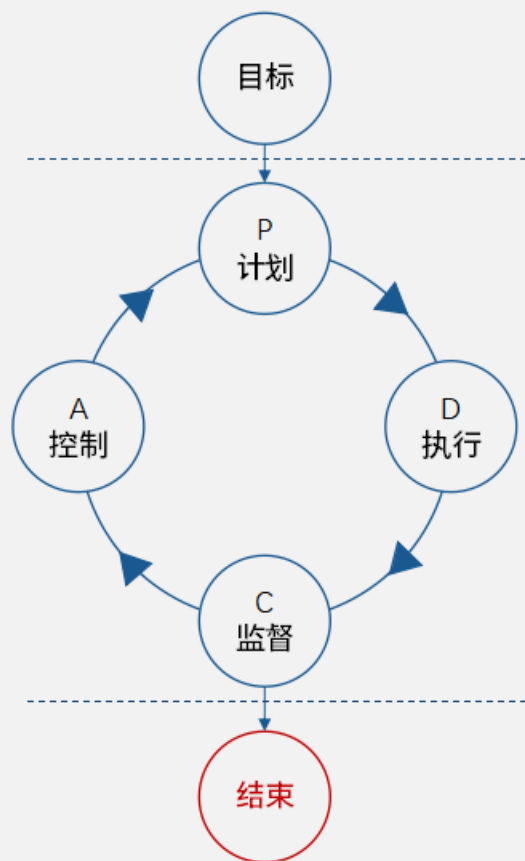
经验教训登记册在项目早期创建，作为管理项目知识过程的输出。

在整个项目期间，它可以作为很多过程的输入，也可以作为输出而不断更新。

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。



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。本过程的主要作用是：

- ①存档项目或阶段信息；
- ②完成计划的工作；
- ③释放组织团队资源以展开新的工作。

它仅开展一次或仅在项目的预定义点开展。



结束项目或阶段



输入	工具与技术	输出
<ol style="list-style-type: none">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、需求文件、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	<ol style="list-style-type: none">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	<ol style="list-style-type: none">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. <u>组织过程资产更新</u>

- 结束项目或阶段——终结项目、阶段或合同的所有活动的过程。



结束项目或阶段



- 确保所有文件和可交付成果都已是最新版本，且所有问题都已得到解决；
- 已获得客户的正式验收（确认范围）；
- 测量相关方的满意程度。

- 成果可转交给另一团队，并由其在整个生命周期中进行运营、维护和支持。

- 确认卖方的工作已通过正式验收；
- 最终处置未决索赔；
- 更新记录以反映最后的结果；
- 存档相关信息供未来使用。

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。并把该项目的已完成和未完成的可交付成果移交他人。

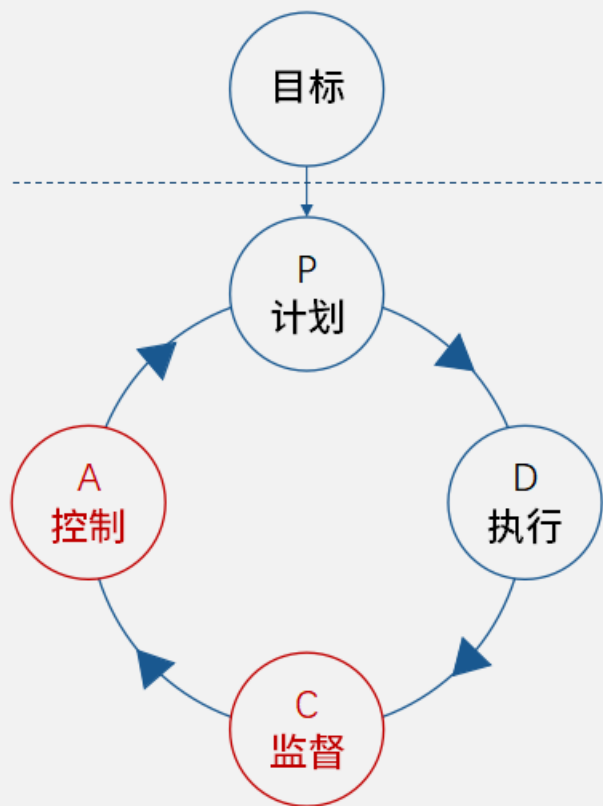
结束阶段工作（做哪些）	输出→组织过程资产更新（包括什么）
最终产品、服务或成果验收	项目或阶段收尾文件
移交给运营或下一阶段	运营和支持文件
项目文件形成最终版 （总结经验教训）	项目文件 （含经验教训登记册）
关闭合同协议（供应商）	
最终报告	最终报告
提前终止	正式收尾文件中说明终止原因
释放资源	

用最终报告总结项目绩效，其中可包含诸如以下信息：

- 项目或阶段的概述；
- 范围、质量、成本、进度结果；
- 关于项目过程中发生的风险或问题及其解决情况的概述。
- 最终产品、服务或成果的确认信息的总结。
- 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。



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



考点：工作绩效**★★★

工作绩效数据	工作绩效数据是在执行项目工作的过程中，从每个正在执行的活动中收集到的 原始观察结果 和 测量值 。数据通常是 最低层次的细节 ，将交由其他过程从中提炼出信息。在工作执行过程中收集数据，再交由控制过程做进一步分析。
↓	
工作绩效信息	在工作执行过程中收集工作绩效数据，再交由控制过程做进一步分析。将 工作绩效数据 与项目管理 计划组件 、 项目文件 和其他 项目变量比较 之后生成 工作绩效信息 。通过这种比较可以了解项目的执行情况。
↓	
工作绩效报告	工作绩效信息可以用实体或电子形式加以 合并、记录和分发 。基于工作绩效信息，以实体或电子形式 编制工作绩效报告 ，以制定决策、采取行动或引起关注。根据项目沟通管理计划，通过沟通过程向项目相关方发送工作绩效报告。



监控项目工作

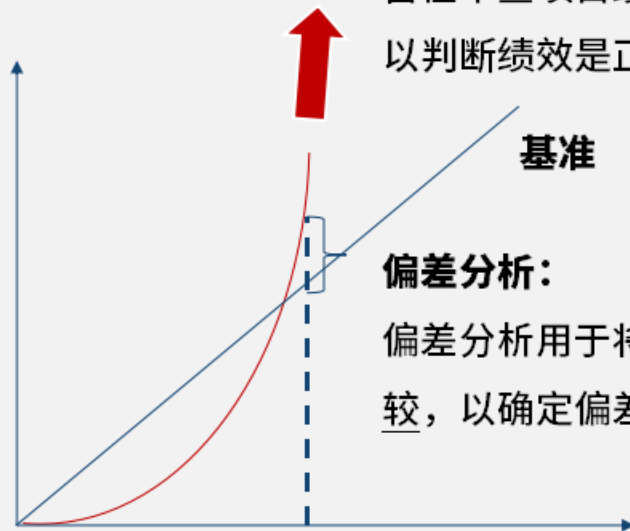


考点：数据分析★ ★

- 备选方案分析
- 成本效益分析
- 挣值分析
- 趋势分析
- 偏差分析

趋势分析：

旨在审查项目绩效随时间的变化情况，以判断绩效是正在改善还是正在恶化。



偏差分析：

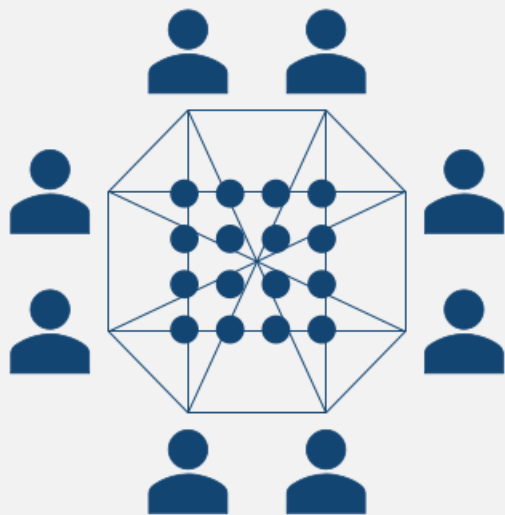
偏差分析用于将基准与实际结果进行比较，以确定偏差是否处于临界值区间内



工具与技术



考点：头脑风暴★



大胆假设

头脑风暴

本技术用于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。制定项目章程时可通过头脑风暴向相关方、主题专家和团队成员收集数据、解决方案或创意



工具与技术



考点：专家判断★

专家判断是指基于某应用领域、知识领域、学科和行业等的专业知识而做出的，关于当前活动的合理判断，这些专业知识可来自具有专业学历、知识、技能、经验或培训经历的**任何小组或个人**。在PMBOK指南中，专家判断作为一种工具与技术，用在35个管理过程中。

知识领域	管理过程
项目整合管理	制定项目章程、制定项目管理计划、指导与管理项目工作、管理项目知识、监控项目工作、实施整体变更控制、结束项目或阶段
项目范围管理	规划范围管理、收集需求、定义范围、创建WBS
项目进度管理	规划进度管理、定义活动、估算活动持续时间
项目成本管理	规划成本管理、估算成本、制定预算、控制成本
项目质量管理	规划质量管理
项目资源管理	规划资源管理、估算活动资源
项目沟通管理	规划沟通管理、监督沟通
项目风险管理	规划风险管理、识别风险、实施定性风险分析、实施定量风险分析、规划风险应对、实施风险应对
项目采购管理	规划采购管理、实施采购、控制采购
项目相关方管理	识别相关方、规划相关方参与、管理相关方参与



感谢您的观看