第4章:项目整合管理

记得于学习交流 仿真模拟题 数量：2 Test

核心概念

在项目管理中，整合是将其统一、合并、沟通和建立联系"的性质，这些行动是在"管理项目时的"

- 确保目标清晰负责，并且是在不影响整个项目的情况下
- 确保目标必须明确予项目多数最终要求
- 项目整合管理包括进行以下流程

只要由项目经理负责整合所有其他知识领域的成果，并要求项目总体情况

- 项目整合管理包括进行以下流程
- 项目经理必须具有广泛的多学科知识，熟悉要解决面的整合方法

发展趋势和新兴实践

- 迭代和敏捷方法中
- 与传统方法的比较

敏捷中需要考虑的因素

重点

- 项目章程的作用、要素、要点，制定项目章程的输入、输出的项目管理计划的内容
- 制定项目管理计划的工具、Kick-off会议、什么时候开、目的是什么、需要谁认可
- 指导与管理项目工作的两个重要输入、输出
- 管理项目知识的三个要点
- 监控项目工作的目的
- 实施整体变更控制的流程以及对流程的理解
- 收尾的步骤、关键的输入和输出

管理过程

制定项目章程（启动过程组）Develop Project Charter

- 定义：编写一份"正式批准项目开"并"授权项目经理"在项目活动中"使用组织的资源"的文件的过程
  - 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
  - 注意点
    - 项目章程应"项目执行组织"与"需求和利"之间建立起伙伴关系
    - 经批准的项目章程是唯一"项目的正式授权"
    - **项目由项目以外的某体来颁发**
    - 任命时间点
    - 通过编制项目章程，来"确认项目符合组织战略和日常运营的需要"
    - 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
    - 不"要把项目章程看做合同"，因为其中未承诺提供或实现成果于交换的对价
- ITTO
  - 输入
    - 商业文件
      - 商业论证
      - **解决了原有需要和解决方式不同的，以及原有安排带来的最终目的**
      - 效益管理计划
    - 协议
    - 事业环境因素
    - 组织过程资产
  - 工具与技术
    - 专家判断
    - 数据收集
      - 头脑风暴
      - **焦点小组**
      - 焦点小组（Focus Group）
      - 访谈
    - 人际关系与团队技能
      - 会议
  - 输出
    - 项目章程
      - 由项目启动者 或 发起人 发布
      - 正式批准项目成立
      - **项目的"责任"、"内容"和"范围"**
      - 项目经理被授予资源活动的权利
      - 委派的项目经理及其权责
      - 包含内容
        - 项目的目的、目标、项目的成功标准
        - 高层级的需求、高层级的项目描述、高层级的风险和运营假设条件和组织的因素
        - 总体里程碑进度计划、总体预算、整体项目风险
        - 项目审批要求，关键相关方名单，项目退出标准，主要可交付成果
      - **以多数决项目主点而整个时每的总体条件和制约因素**
    - 假设日志

制定项目管理计划（规划过程组）Develop Project Management Plan

- 定义：定义、准备和协调项目计划的所有组成部分，并把它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执行方式
- 项目管理计划
  - 可概括可详细，取决于具体项目要求
  - 足够强大
  - 基准化
  - 渐进明细
- ITTO
  - 输入
    - 项目章程
    - 其他过程的输出
    - 数据收集
    - 人际关系与团队技能
  - 工具与技术
    - 会议　开工会议（Kick-off Meeting）
      - 规划过程组
      - 在开始时间：规范随后将结果，执行将未开始时　对于多阶段项目，每个阶段开始时都需举行一次
      - **参与主要相关方对项目管理计划的一致认可**
      - 主要任务
        - 传达项目目标
        - 获得团队对项目的承诺
        - 澄清高层项目工作
      - 其它事项
        - 阐明每个相关方的角色和职责
        - 考试时注意点
        - **敏捷中出现"迭代会议"等时用英文简称，知无其实即认为"Kick-off Meeting"**
  - 输出　项目管理计划
    - 说明项目执行、监控和实现方式的一份文件
    - 整合并综合了所有子管理计划和基准，以及管理项目所需要的其他信息
    - **完整的计划**
    - 九大知识领域的10个子管理计划
      - 2个子管理计划
      - **范围和计划**
      - 3大基准
        - 项目生命周期描述
      - 3个组件
        - 绩效测量基准
        - 开发方法

指导与管理项目工作（执行过程组）Direct and Manage Project Work

- 定义：为实现项目目标而指导和执行项目管理计划中确定的工作
- 作用：对项目工作和可交付成果开展综合管理
- 主要活动
- ITTO
  - 输入
    - 项目管理计划
    - 批准的变更请求 Approved Change Requests
  - 工具与技术
  - 输出
    - 可交付成果
    - 工作绩效数据
    - 问题日志
    - 变更请求
      - 定义
      - 分类
        - 纠正措施
        - 预防措施
        - 缺陷补救
        - **用来保护变项基准**
      - 更新　通常进行
        - **必修项计划或基准**

管理项目知识（执行过程组）Manage Project Knowledge

- **本过程被要求每个项目都有作用**
- 定义：使用现有知识并生成新知识，以实现项目目标，并帮助组织学习到过程
- 作用：利用已有的组织知识来创造或改进项目成果，并使为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
- 注意点
- 显性知识与隐性知识
- ITTO
  - 输入　项目文件
  - 工具与技术
    - **偏向隐性知识**
      - 知识管理
        - 知识管理工具和技术将员工联系起来，使他们能够
        - 面对面互动最有利于建立知识管理所需的信任关系
        - 具体工具和技术
          - **工作眼镜**　跟着一起工作，从中学习
          - **眼镜蛇等**　新手带，老手教
          - 人际交往
          - 实践社区 和 特别兴趣小组
          - 会议
          - 讨论论坛　如果小小组
          - 知识分享活动　知专题讲座和会议
          - 研讨会
            - 问题解决会议
            - 经验教训总结会议
          - 讲故事
          - 创造力和创意管理技术
          - 知识展会和课堂
          - 交互式培训
    - **偏向显性知识**
      - 信息管理
        - 信息管理用于创建人们与知识之间的联系
        - 通过提加压边要求，比如图书馆"与图书"的功能，使用户能够与图书馆表达强烈需求，并向其传递为特定目的而精挑细选的资料
        - 图书馆服务
          - 信息收集　文献检索
          - 具体方法　编撰显性知识的方法　知知识编造经验教训记录的条目
          - **经验教训登记册**
          - 项目管理信息系统（PMIS）
    - 人际关系与团队技能
      - 积极倾听
      - 引导技术
      - 领导力
      - 人际交往
      - 政治意识
  - 输出　经验教训登记册
    - 项目早期创建，项目期间不断更新，项目结束归入经验教训知识库
    - 包含内容
      - 情况的来因和描述
      - 与情况相关的影响、建议和行动方案
      - 遇到的挑战、问题、意识到的风险和机会，或其他适用的内容

监控项目工作（监控过程组）Monitor and Control Project Work

- 定义：审查所有变更请求，批准变更，管理变更，并对变更实施情况进行沟通的过程
- 作用
  - 实施整体变更控制过程管理项目知识
  - 启动保证并经批准的变更才能纳入修改后的基准中
  - 任何相关方都可以提出变更请求
  - **确保项目管理目标、成果、条件等**
  - 启动评估变更对时间和成本的影响，并将这些过程影响的统计结果
  - 每项记录在案的变更请求都必须由一位责任人批准，然后这者否决
  - 课外加餐
- 注意点
- ITTO
  - 输入
  - 工具与技术
  - 输出
    - 批准的变更请求
    - 项目文件更新
    - 项目管理计划更新
- 常见考法
  - 变更顺序
    - 先确定问题处在了变更的哪一步骤
    - 根据变更处理步骤顺序，选择下一步
    - **考试中几乎都要点变更流程**
  - 最不要变更
    - 当涉及到基准的修改的时候，需要走变更流程
  - **最新的明确的状态，特以前考要文**
    - 要求客户提交一份变更请求
    - 分析变更对进度和成本带来的影响
    - 处理变更请求
    - 实施整体变更控制过程
    - **已经变更**
    - 创建一份变更请求
  - 注意一些说法代表的意思

结束项目或阶段（收尾过程组）Close Project or Phase

- 定义：终结项目、阶段或合同的所有活动的过程
- 作用
- 注意点
- 收尾步骤
- ITTO
- 常见考点
  - 项目完成或取消标志
    - 释放资源（解散团队）
    - 项目经济结化尾文件
  - 收尾期间
    - 发现缺陷　走变更流程
    - 提出需求　走变更流程
    - 建议新开项目
  - 收尾期间于一步做什么
  - 收尾完成
    - 发现缺陷　运营解决
    - 提出新需求　建议新开项目
  - 项目正在收尾，又分配了新项目

试用模