项目整体管理

6.1项目整体管理概述

6.1.1项目整体管理的含义、作用和过程

项目整体管理包括为识别、定义、组合、统一和协调各项目管理过程组的各种过程和活动而开展的工作，是项目管理中一项综合性和全局性的管理工作。项目整体管理包括以下6个过程——会、理解∶

（1）制定项目章程。编写一份正式文件的过程，这份文件就是项目章程。通过发布项目章程，正式地批准项目并授权项目经理在项目活动中使用组织资源。

（2）制定项目管理计划。定义、准备和协调所有子计划，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。

（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）监控项目工作。跟踪、审查和报告项目进展，以实现项目管理计划中确定的绩效目标的过程。

（5）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。

（6）结束项目或阶段。完成所有项目管理过程组的所有活动，以正式结束项目或阶段的过程。

6.1.2 项目经理是整合者

整合者是项目经理承担的重要角色之一，他要通过沟通来协调，通过协调来整合。作为整合者，项目经理必须从宏观视角来审视项目。作为整合者，其主要工作包括∶

1. 通过与项目干系人主动、全面的沟通，来了解他们对项目的需求

（2）在相互竞争的众多干系人之间寻找平衡点

（3）通过认真，细致的协调，来达到各种需求间的整合与平衡

6.2项目整体管理实现过程

6.2.1制定项目章程概述

1. 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。项目章程宣告一个项目的正式启动、项目经理的任命，并对项目的目标、范围、主要可交付成果、主要制约因素与主要假设条件等进行总体性描述。

2、通常由高级管理层签发项目章程

3、项目章程不能太抽象，也不能太具体。另外，项目经理可以参与甚至起草项目章程，但项目章程是由项目以外的实体来发布的，如发起人、项目集或项目管理办公室职员，或项目组合治理委员会主席或授权代表。

6.2.2制定项目章程

1、项目章程的作用

（1）确定项目经理，规定项目经理的权力。

（2）正式确认项目的存在，给项目一个合法的地位。

（3）规定项目的总体目标，包括范围、时间、成本和质量等。

（4） 通过叙述启动项目的理由，把项目与执行组织的日常经营运作及战略计划等联系起来。

2、制订项目章程的输入

1）项目工作说明书（SOW）

项目工作说明书（SOW）是对项目需交付的产品、服务或输出的叙述性说明。对于内部项目，项目启动者或发起人根据业务需要及对产品或服务的需求，来提供工作说明书。对于外部项目，工作说明书则由客户提供，可以是招标文件（如建议邀请书、信息邀请书、投标邀请书）的一部分，或合同的一部分。项目工作说明书包括以下内容∶（1）业务需要（2）产品范围描述（3）战略计划

1. 商业论证
2. 协议
3. 组织过程资产

5）事业环境因素

3、制订项目章程的工具和技术

1）专家判断

2）引导技术∶广泛应用于各项目管理过程，可用于指导项目章程的制定。头脑风暴、冲突处理、问题解决和会议管理等，都是引导者可以用来帮助团队和个人完成项目活动的关键技术。

4、制订项目章程的输出就是项目章程，其主要内容包括∶

**背**（1）概括性的项目描述和项目产品描述。

1. 项目目的或批准项目的理由，即为什么要做这个项 目。
2. 项目的总体要求，包括项目的总体范围和总体质量要求。
3. 可测量的项目目标和相关的成功标准。
4. 项目的主要风险，如项目的主要风险类别。
5. 总体里程碑进度计划。

（7）总体预算。

（8）项目的审批要求，即在项目的规划、执行、监控和收尾过程中，应该由谁来做出哪种批准。

（9）委派的项目经理及其职责和职权。

（10）发起人或其他批准项目章程的人员的姓名和职权。

6.3制订项目管理计划

6.3.1 项目管理计划的概述

1、制订项目管理计划是一个收集其他规划过程的结果，并汇成一份综合的、经批准的、现实可行的、正式的项目计划文件的过程。项目管理计划可能不只是要得到管理层的批准，可能还需要得到其他主要项目干系人的批准。例如，其中的进度管理计划和进度基准，就需要得到相关职能经理的批准，因为他们负责提供项目所需的人员。如果人员不能在需要的时候到位，进度基准肯定无法实现。项目管理计划必须是自下而上制订出来的。项目团队成员要对与自己密切相关的部分制订相应计划，并逐层向上报告和汇总，最后由项目经理进行综合，形成综合性的、整体的项目管理计划。

2、在制订项目管理计划的过程中，项目经理和项目团队成员也要充分听取其他主要项目干系人的意见，以便把干系人的需求尽可能地反映在项目管理计划中，以避免干系人对项目的执行结果产生分歧。

3、项目管理计划的主要用途有∶（1）指导项目执行、监控和收尾。

（2）为项目绩效考核和项目控制提供基准。（3）记录制订项目计划所依据的假设条件。（4）记录制订项目计划过程中的有关方案选择。（5）促进项目干系人之间的沟通。

（6）规定管理层审查项目的时间、内容和方式。

4、在项目执行开始之前，要制订出尽可能完整的项目管理计划。但是项目管理计划也要在项目生命周期的后续阶段中不断审阅、细化、完善和更新。

5、项目管理计划制订的步骤∶

（1）各具体知识领域制订各自的分项计划。

（2）整体管理知识领域收集各分项计划，整合成项目管理计划。

（3）用项目管理计划指导项目的执行和监控工作，并在执行过程中监控。（4）对提出的必要的变更请求，报实施整体变更控制过程审批。（5）根据经批准的变更请求，更新项目管理计划。

6.3.2 制订项目管理计划的输入（1）项目章程

（2）其他规划过程的输出（3）组织过程资产（4）事业环境因素

6.3.3 制订项目管理计划的工具和技术（1）专家判断（2）引导技术

6.3.4制订项目管理计划的输出∶ 项目管理计划 1、项目管理计划还可以包括如下内容∶（1）所使用的项目管理过程。

（2）每个特定项目管理过程的实施程度。（3）完成这些过程的工具和技术的描述。

（4）项目所选用的生命周期及各阶段将采用的过程。

（5）如何用选定的过程来管理具体的项目。包括过程之间的依赖与交互关系和基本的输入和输出。（6）如何执行工作来完成项 目目标及对项目目标的描述。（7）如何监督和控制变更，明确如何对变更进行监控。（8）配置管理计划，用来明确如何开展配置管理。（9）对维护项 目绩效基线的完整性的说明。（10）与项目干系人进行沟通的要求和技术。（11）为项目选择的生命周期模型。

（12）为解决某些遗留问题和未定的决策，对于其内容、严重程度和紧迫程度进行的关键管理评审。

2、项目管理计划可以是概括的或详细的，可以是正式或非正式的，可以包含一个或多个辅助计划（即其他各规划过程所产生的所有子管理计划）。辅助计划包括∶ 范围管理计划、需求管理计划、进度管理计划、成本管理计划、质量管理计划、过程改进计划、人力资源管理计划、沟通管理计划、风险管理计划、采购管理计划、干系人管理计划等。

6.4指导与管理项目工作

6.4.2指导与管理项目工作的输入（1）项目管理计划（2）批准的变更请求（3）事业环境因素（4）组织过程资产

6.4.3指导与管理项目工作的工具和技术（1）项目管理信息系统（2）会议（3）专家判断

6.4.3指导与管理项目工作的输出（1）可交付成果（2）工作绩效数据（3）变更请求（4）项目管理计划更新（5）项目文件更新

6.5监控项目工作

6.5.1监控项目工作的概述

1、监控项目工作是跟踪、审查和报告项目进展，以实现项目管理计划中确定的绩效目标的过程。 2、监督是贯穿于整个项目的项目管理活动之一 3、监控项目工作过程主要关注∶

（1）把项目的实际绩效与项 目管理计划进行比较。

（2）评估项目绩效，决定是否需要采取纠正或预防措施，并推荐必要的措施。

（3）识别新风险，分析、跟踪和监测已有风险，确保全面识别风险，报告风险状态，并执行适当的风险应对计划。

（4）在整个项目期间，维护一个准确且及时更新的信息库，以反映项目产品及相关文件的情况。（5）为状态报告、进展测量和预测提供信息。（6）做出预测，以更新当前的成本与进度信息。（7）监督已批准变更的实施情况。

（8）如果项目是项目集的一部分，还应向项目集管理层报告项目进展和状态。

6.5.2、监控项目工作的输入 1）项目管理计划 2）进度预测 3）成本预测 4）确认的变更 5）工作绩效信息 6）事业环境因素 7）组织过程资产

6.5.3、监控项目工作的工具和技术

1）分析技术——原文

（1）回归分析∶ 回归分析是确定两种或两种以上变数间相互依赖的定量关系的一种统计分析方法。

（2）分组方法; 通过统计分组的计算和分析，从定性或定量的角度来认识所要分析对象的不同特征，不同性质及相互关系的方法。根据研究的目的和客观现象的内在特点，按某个标志或几个标志把被研究的总体划分为若干个不同性质的组，使组内的差异尽可能小，组间的差异尽可能大。（3）因果分析

（4）根本原因分析∶根本原因分析（RCA）是一项结构化的问题处理法，用以逐步找出问题的根本原因并加以解决，而不是仅仅关注问题的表征。根本原因分析是一个系统化的问题处理过程，包括确定和分析问题原因，找出问题解决办法，并制定问题预防措施。在组织管理领域内，根本原因分析能够帮助利益相关者发现组织问题的症结，并找出根本性的解决方案。

所谓根本原因，就是导致我们所关注的问题发生的最基本的原因。因为引起问题的原因通常有很多，物理条件、人为因素、系统行为或者流程因素等，通过科学分析，有可能发现不止一个根源性原因。根本原因分析法的目的就是要努力找出 问题的作用因素，并对所有的原因进行分析。常用根本原因分析的工具有∶ 因果图、头脑风暴法、因果分析（鱼骨图）等。（5）预测方法

（6）失效模式与影响分析（FMEA）

FMEA是一套流程和工具，帮助人们在概念和设计等早期阶段，来识别一个产品或过程的可能失效情形，以及一旦发生这种失败情形时造成的影响。FMEA还指导人们对可能的失效原因进行排序，并且制定和落实相应的应对措施。

（7）故障树分析（FIA），它采用逻辑的方法，形象地进行薄弱环节和风险等危险的分析工作，特点是直观、明了，思路清晰，逻辑性强，可以做定性分析，也可以做定量分析。（8）储备分析

（9）趋势分析∶ 又称趋势预测法，用于检查项目绩效随时间的变化情况，以确定绩效是在改善还是在恶化。（10）挣值管理

2）项目管理信息系统 3）会议 4）专家判断

6.5.4、监控项目工作的输出（1）变更请求（2）工作绩效数据（3）项目管理计划更新（4）项目文件更新  
  
变更包括：

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。为了修正不一致的产品或产品组件而进行的有目的的活动。

6.6 实施整体变更控制

6.6.1 实施整体变更控制的概述

1、实施整体变 更控制是审查所有变更请求，批准或否决变更，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。

2、 实施整体变更控制过程贯穿项目始终，并且应用干项目的各个阶段。项目经理对此负最终责任。

3、项目的任何干系人都可以提出变更请求。尽管可以口头提出（正式或非正式），但所有变更请求都必须以书面形式记录，并纳入变更管理以及配置管理系统中。合同变更必须是书面正式的。

4、CCB（变更控制委员会）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，决策机构，审批。

5、变更控制委员会是由主要项目干系人的代表所组成的一个小组，项目经理可以是其中的成员之一，但通常不是组长。

6、整体变更控制过程包括下列变更活动（1）识别可能发生和已经发生的变更。

（2）影响整体变更控制的相关因素，确保只有已批准的变更才能被实施。（3）评审并批准变更申请。

（4）通过规范化的变更申请流程来管理已批准的变更。

（5）管理基线的完备性，确保只有已批准的变更才能被集成到项目的产品或服务中，并对变更的配置和计划文档进行维护。

（6）评审并审批所有书面的纠正措施和预防措施。

（7）根据已批准的变更，控制并更新项目的范围、成本、预算、进度和质量需求，变更要从整个项目的高度上进行协调。

（8）要记录变更申请的所有影响。（9）验证缺陷修复的正确性。

（10）基于质量报告控制项目质量使其符合标准。

6.6.2实施整体变更控制的输入（1）项目管理计划（2）工作绩效报告（3）变更请求（4）组织过程资产（5）事业环境因素

6.6.3、实施整体变更控制的工具和技术（1）会议（2）变更控制工具（3）专家判断

6.6.4、实施整体变更控制的输出（1）批准的变更请求（2）变更日志（3）项目管理计划更新（4）项目文件更新

**变更流程：1、变更申请2、变更的影响分析3、CCB批准/拒绝4、实施变更5、验证、发布**

变更流程：1）变更申请2）影响分析3）CCB批准或拒绝4）实施5）验证

6.7结束项目或阶段

6.7.1 结束项目或阶段的概述

收尾：管理收尾/行政收尾，合同收尾。

结束项 目或阶段是完成并结束所有项目管理过程组的所有活动，以正式结束项目或项目阶段的过程。这个过程包括完成所有项目过程中的所有活动以正式关闭整个项目或阶段;恰当地移交已完成或己取消的项目或阶段;对项目可交付物进行验证和记录;协调和配合顾客或出资人对这些可交付物的正式接受。本过程的主要作用是∶总结经验教训，正式结束项目工作，为开展新工作而释放组织资源。 6.7.2 结束项目或阶段的输入（1）项目管理计划（2）验收的可交付成果（3）组织过程资产

6.7.3 结束项目或阶段的工具和技术（1）专家判断（2）分析技术（3）会议

6.7.4 结束项目或阶段的输出（1）最终产品、服务或输出移交

移交项目所产出的最终产品、服务或输出（在阶段收尾时，则是移交该阶段所产出的中间产品、服务或输出。（2）组织过程资产更新

建议学的补充资料

1、项目进度、成本和质量三个目标既要相互关联，又相互制约，在编制项目管理计划时，要统计管理三者的关系。

2、编制项目计划所遵循的基本原则有目标的统一管理、方案的统一管理、过程的统一管理、技术工作与管理工作的统一协调、计划的统一管理、人员资源的统一管理、各干系人的参与、逐步精确。