



乐凯咨询

乐 凯 培 训 学 院

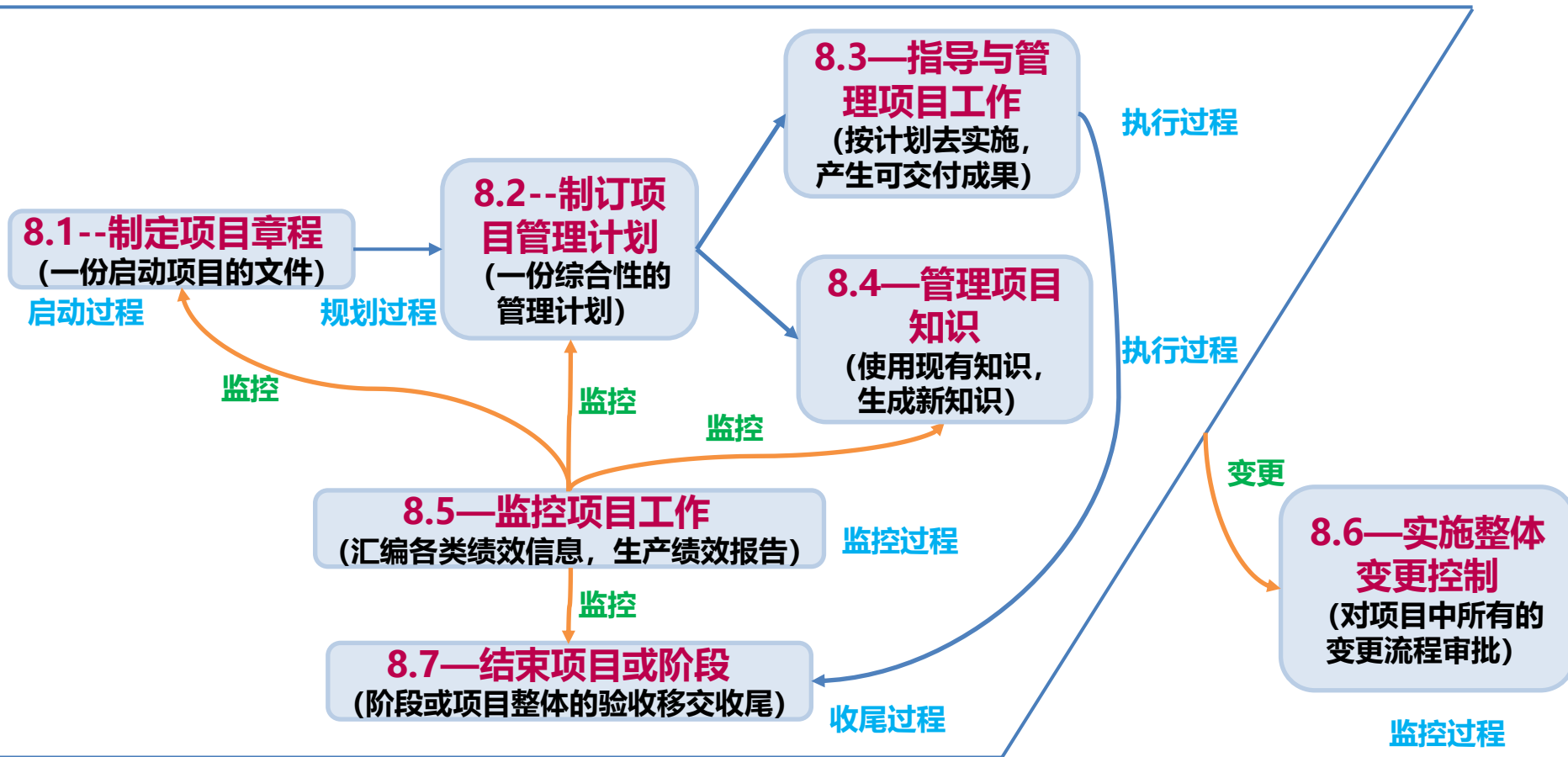
来乐凯学软考高项，让你“乐”在其中，“凯”旋而归

www.luckeeinc.com

第3课 项目整合管理（上）

主要知识点清单

来乐凯学软考高项，让你“乐”在其中，“凯”旋而归



- ➡ **项目整合管理**----制定项目章程----编写一份正式批准项目并授权项目经理的文件；
 - 制订项目管理计划----定义、准备和协调所有子计划，整合为一份综合的项目管理计划；
 - 指导与管理项目工作----领导和执行项目管理计划中所确定的工作，并实施已批准的变更；
 - 管理项目知识----使用现有知识并生成新知识；
 - 监控项目工作----跟踪、审查和报告项目进展，以实现绩效目标；
 - 实施整体变更控制----审查所有变更请求，批准变更，管理变更；
 - 结束项目或阶段----终结项目、阶段或合同的所有活动。
- 目标**----资源分配；平衡竞争性需求；研究各种备选方法；
 - 裁剪过程以实现项目目标；管理各知识领域之间的依赖关系；
- 三个层面整合**----过程、认知、背景；
- 敏捷方法中的整合**----团队成员----以领域专家的身份参与整合，自行决定并控制产品规划和交付；
 - 项目经理----授权给团队，重点关注营造一个合作型的决策氛围；

第8章 项目整合管理



乐凯咨询

➡ 制定项目章程-----输入-----**立项管理文件**（项目建议书、可行性研究报告、项目评估报告等）

在项目之前制定，不是项目文件，项目经理不可以更新或修改，需要定期审核

----**协议**（合同、意向书、备忘录等）

----**工具**----**专家判断**（人人都是专家）

----**数据收集技术**----**头脑风暴**（短时间内、大量创意、畅所欲言、庭外判决原则）

----**访谈**（直接交谈）

----**焦点小组**（同职能、主题专家）

----**人际关系与团队技能**----**引导**（跨职能、协调干系人差异）

----**冲突管理**（达成一致意见）

----**会议管理**（面对面效果最好、有时也要**虚拟会议**）

----**输出**----**项目章程**----委派的项目经理及其**权责**；项目的**目的、目标**、项目的**成功标准、退出标准**；
高层级需求、高层级项目描述、高层级的战略和运营假设条件和制约因素；
主要可交付成果、总体里程碑进度计划、预先批准的财务预算、
整体项目风险、关键干系人名单；项目审批要求、批准项目章程的人员；

----**假设日志**----**整个项目生命周期中的所有**假设条件和制约因素；

第8章 项目整合管理



乐凯咨询

- ➡ **制定项目章程**----**注意点**----项目由**项目以外**的实体来启动，经**批准**的项目章程意味着**项目的正式启动**；
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，**不要把项目章程看做合同**；
最好在制定项目章程时就任命项目经理，最晚也必须在规划开始之前
- ➡ **制订项目管理计划**----**输入**----**项目章程**（作为**初始规划的起点**；提供高层级信息，供进一步细化）
----**其他知识领域规划过程的输出**（其他**规划过程**所输出的**任何基准和子管理计划**）
----**工具**----**数据收集技术**----**头脑风暴、焦点小组、访谈**；
----**核对单**（检查**是否包含**所需的全部信息）
----**输出**----**项目管理计划**----**10个子计划**
(范、需、进、成、质、资源、沟通、风险、采购、干系人)
3大基准（范围基准、进度基准、成本基准）
6个组件（变更、配置、生命周期、开发方法、管理审查、绩效测量）
----**注意点**----**可概括、可详细**，通过**不断更新**来**渐进明细**。
一旦被确定为基准，只能经**实施整体变更控制过程**批准后，才能变更。
- kick-off meeting（开工会议）**----**小型项目（启动之后就开）**；**大型项目**----**规划工作完成、执行阶段开始**
传达项目目标；**获得**团队对项目的**承诺**；**阐明**每个干系人的**角色和职责**；**获得**主要干系人对**项目管理计划的一致认可**；

- ➡ 指导与管理项目工作----输入----**项目管理计划**（干计划的事）
 - 批准的变更请求**（干批准的变更）
 - 工具**----**项目管理信息系统PMIS**（事业环境因素，配置管理系统、工作授权系统等）
 - 会议**（开工会议、技术会议、敏捷或迭代规划会议、每日站会、问题解决会议等）
 - 输出**----**可交付成果**（也包括项目过程中的各类文档、计划；干成果）
 - 工作绩效数据**（执行中收集的第一手数据；干数据）数据->信息->报告；
 - 问题日志**（问题类型、问题提出者和提出时间、**问题描述**、**责任人**、**解决期限**
问题优先级、问题状态、最终解决情况等）
 - 变更请求**----**纠正措施**（纠偏差）----为使项目**工作绩效重新与计划一致**；
预防措施（防风险）----为**确保项目工作的未来绩效符合计划**；
缺陷补救（补质量）----为**修正不一致的产品**；
更新（通常改基准）----对正式**受控的项目文件或计划**等进行的**变更**；