



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](http://www.luckeeinc.com)

# 第4课 项目整合管理（下）

## 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

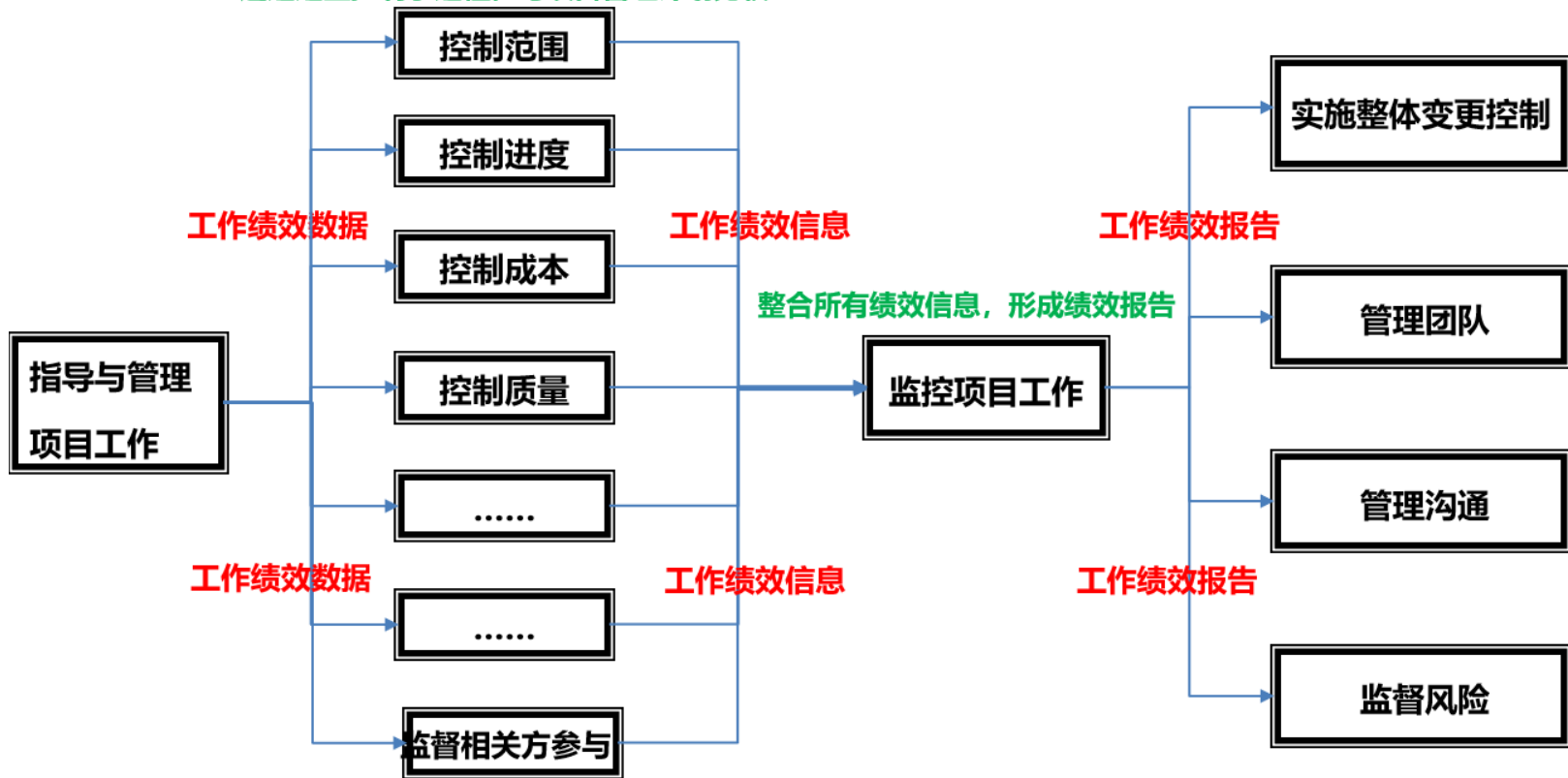
## 第8章 项目整合管理



乐凯咨询

- ➡ **管理项目知识**----**显性知识**----文字、图片和数字等；**易编撰、易分享、易保留**；**缺乏情境、易做不同解读**；
  - 隐性知识**----信念、洞察力、经验等；**蕴含情境**；**很难编撰、很难保存**；
  - 要营造信任氛围，激励人们分享自己的知识和关注他人的知识**
  - 输入**----**项目文件**（**项目团队派工单、干系人登记册、供方选择标准**）
  - 工具**----**知识管理**（分享**隐性知识**）**人际交往、兴趣小组、会议、工作跟随、论坛、专题讲座、研讨会、讲故事、茶座、交互式培训**
  - 信息管理**（分享**显性知识**）**经验教训登记册、图书馆服务、信息收集、项目管理信息系统**
  - 输出**----**经验教训登记册**（初期创建；整个过程不断更新；结束时归入组织过程资产）
- ➡ **监控项目工作**----**输入**----**项目管理计划**（监控需要实际和计划做比较）
  - 工作绩效信息**（汇总各知识领域的监控子过程输出的工作绩效信息）
  - 工具**----**数据分析**（偏差分析、趋势分析、挣值分析、根本原因分析、备选方案分析等）
  - 输出**----**工作绩效报告**（汇编绩效数据和绩效信息的**实物或电子文件**；**状态报告、进展报告**）
- 监督**----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。贯穿项目始终。
- 控制**----包括**制订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。

通过这些控制子过程，与项目管理计划比较



- ➡ 变更的几个注意点----任何时间任何干系人都可以提出变更请求。

可以口头提出，但所有变更请求都必须以书面形式记录

每个变更都必须由一位责任人批准、推迟或否决，应在项目管理计划中指定这位责任人；

必要时，应由变更控制委员会（CCB）来开展实施整体变更控制过程。

实施整体变更控制过程贯穿项目始终，项目经理对此负最终责任。

- ➡ 变更控制委员会CCB----负责审议、批准、推迟或否决项目变更，以及记录和传达变更处理决定。

CCB是决策机构，不是作业机构。可以多方人员共同组成，也可以只一个人组成。

CCB不是必须要有，也不是所有的变更请求都必须要有CCB来审批

- ➡ 实施整体变更控制----输入----项目管理计划（变更管理计划中有变更的流程）

----工作绩效报告（用于评估变更的影响）

----变更请求

----工具----会议、变更控制工具

----输出----批准的变更请求（审批通过，传输给指导与管理项目工作去“干变更”）

----项目管理计划更新（对基准的变更，只能针对今后的情况，不能变更以往的绩效）

----项目文件更新（变更日志----审批通过和不通过的都要更新变更日志中的状态）

- ➡ 变更的8步流程-----
- 1、**变更申请**：任何干系人都能提，也可口头提，但必须书面记录。 **(PM或CMO收集记录)**
  - 2、**对变更的初审**：确认变更必要性；确保信息充分；达成共识； **(方式为文档的审核流转) (同上)**
  - 3、**变更方案论证**：评估影响，论证可行性； **(技术评估、经济评估、大型项目需要CAB参与评估)**
  - 4、**变更审查**： **(方式为文档会签、正式会议等，涉及目标和成果变更，客户意见为核心)**
  - 5、**发出通知并实施**：一定会更新“变更日志”，还可能更新计划、基准，文件；

**口诀：请出政审，同见评委**

(若交付期调整，应变更确认时发布)

- 6、**实施监控**： **(PM监控基准，监理或CCB监控主要成果、里程碑)**
- 7、**效果评估**： **(团队验证变更是否正确，客户验证是否满足最初要求)**
- 8、**变更收尾**： **(判断变更后的项目是否纳入正规)**

- ➡ **项目或阶段收尾步骤**----1、**获得项目或阶段的整体验收**（如提前终止，改为“记录终止的原因”）；
  - 2、**移交成果**（如提前终止，改为“移交已完成和未完成的成果”）；
  - 3、**总结和记录经验教训**；
  - 4、**组织过程资产更新**；
  - 5、**文件归档**；
  - 6、**释放资源**；（非必要步骤：客户满意度调查、庆功会）
- ➡ **结束项目或阶段**----**输入**----**项目章程**（项目成功标准、审批要求，以及由谁来签署项目结束）；
  - 立项管理文件**（可行性研究报告、项目评估报告）；
  - 协议**（有对正式关闭采购的要求）；
  - 验收的可交付成果**（用于收尾步骤中的移交成果）；
  - 组织过程资产**（项目或阶段收尾指南和要求）；**工具**----**专家判断**（管理控制、审计、法规与采购、法律法规等领域的专家）；
  - 会议**（收尾报告会、客户总结会、经验教训总结会、庆祝会）；**输出**----**最终产品、服务或成果的移交**
  - 项目最终报告**（用最终报告总结项目绩效）；

## 第8章 项目整合管理—重点ITTO



乐凯咨询

子过程	主要输入	主要工具和技术	主要输出
制定项目章程	协议、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）	专家判断、头脑风暴、引导、会议	项目章程、假设日志
制订项目管理计划	项目章程、其他知识领域规划过程的输出	专家判断、头脑风暴、引导、核对单、开工会议	项目管理计划
指导与管理项目工作	项目管理计划、批准的变更请求	PMIS、会议	可交付成果、工作绩效数据、问题日志
管理项目知识	项目团队派工单、干系人登记册	知识管理、信息管理	经验教训登记册
监控项目工作	工作绩效信息	偏差分析、趋势分析	工作绩效报告
实施整体变更控制	项目管理计划、变更请求、工作绩效报告	变更控制工具、变更控制会	批准的变更请求、变更日志、项目管理计划更新
结束项目或阶段	立项管理文件、项目章程、协议、验收的可交付成果	专家判断、会议（收尾报告会、总结会、庆功会）	最终的产品、服务或成果、项目最终报告