

PMP项目管理

《第四章 项目整合管理^上》

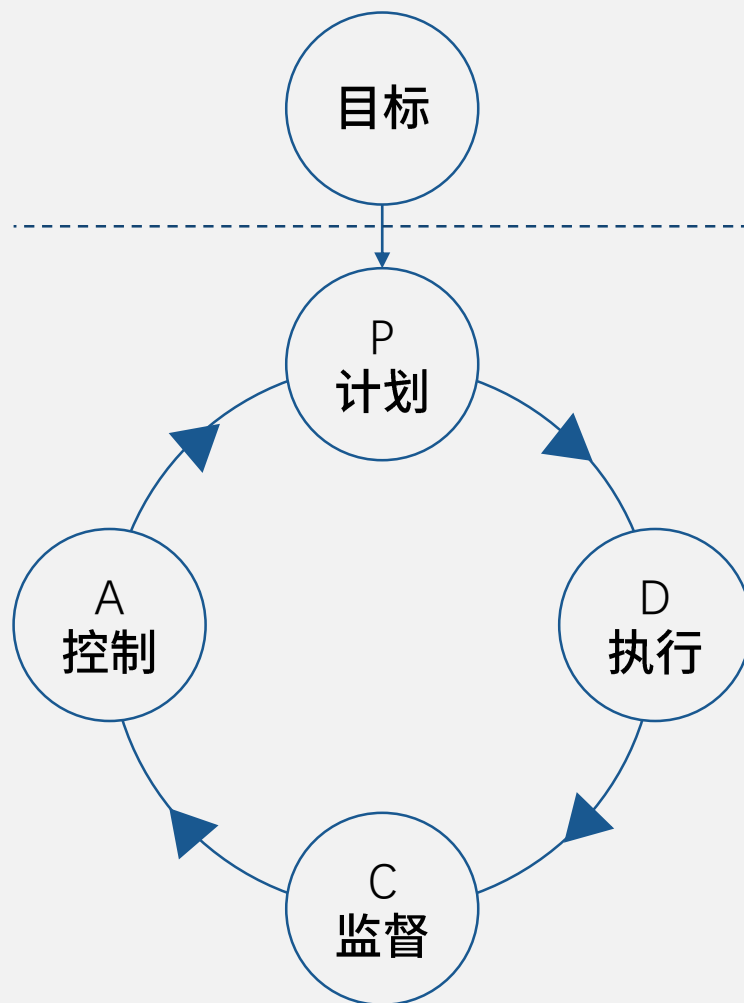
主讲：罗福星



什么是整合管理？



项目整合管理



敏捷思想
渐进明细



项目整合管理



项目与项目管理本质上具有整合性质。如项目估算。

项目管理	启动过程组	规划过程组	执行过程组	监控过程组	收尾过程组
项目整合管理					
项目范围管理					
项目进度管理					
项目成本管理					
项目质量管理					
项目资源管理					
项目沟通管理					
项目风险管理					
项目采购管理					
项目相关方管理					



项目整合管理

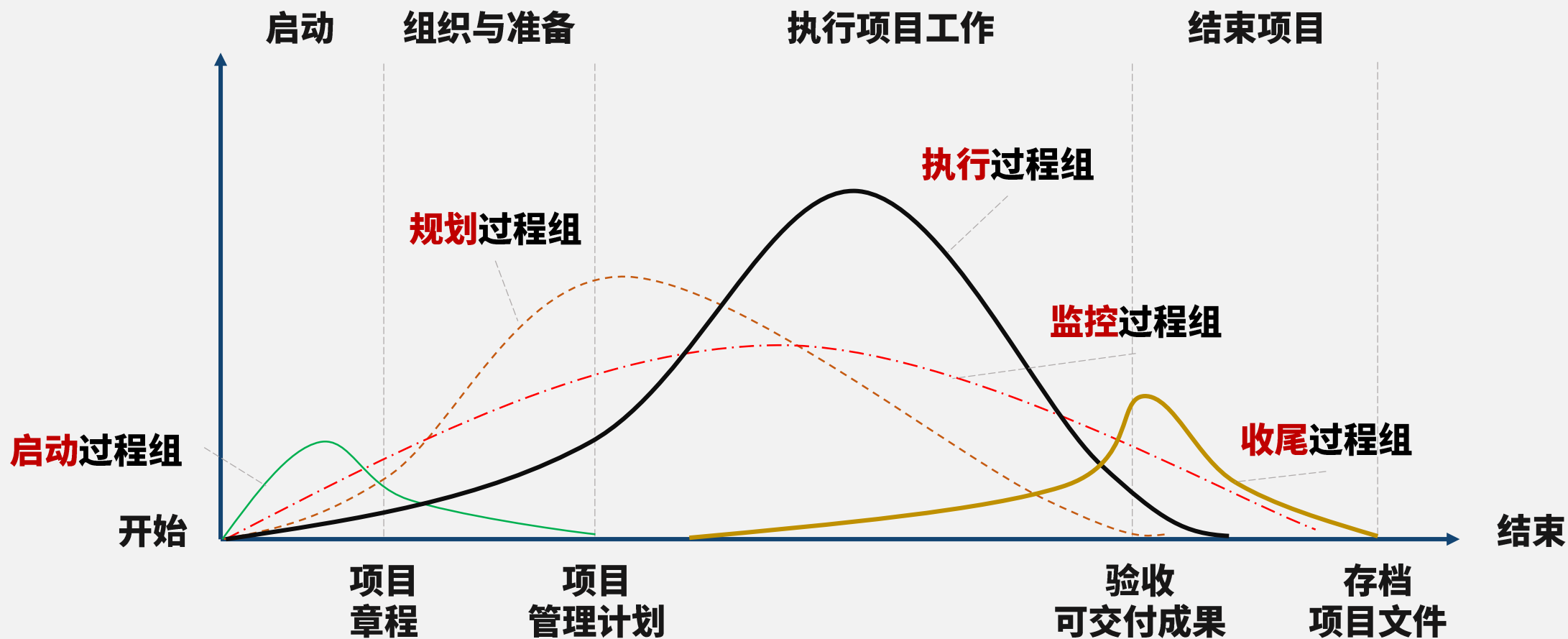


项目与项目管理本质上具有整合性质。如项目估算。





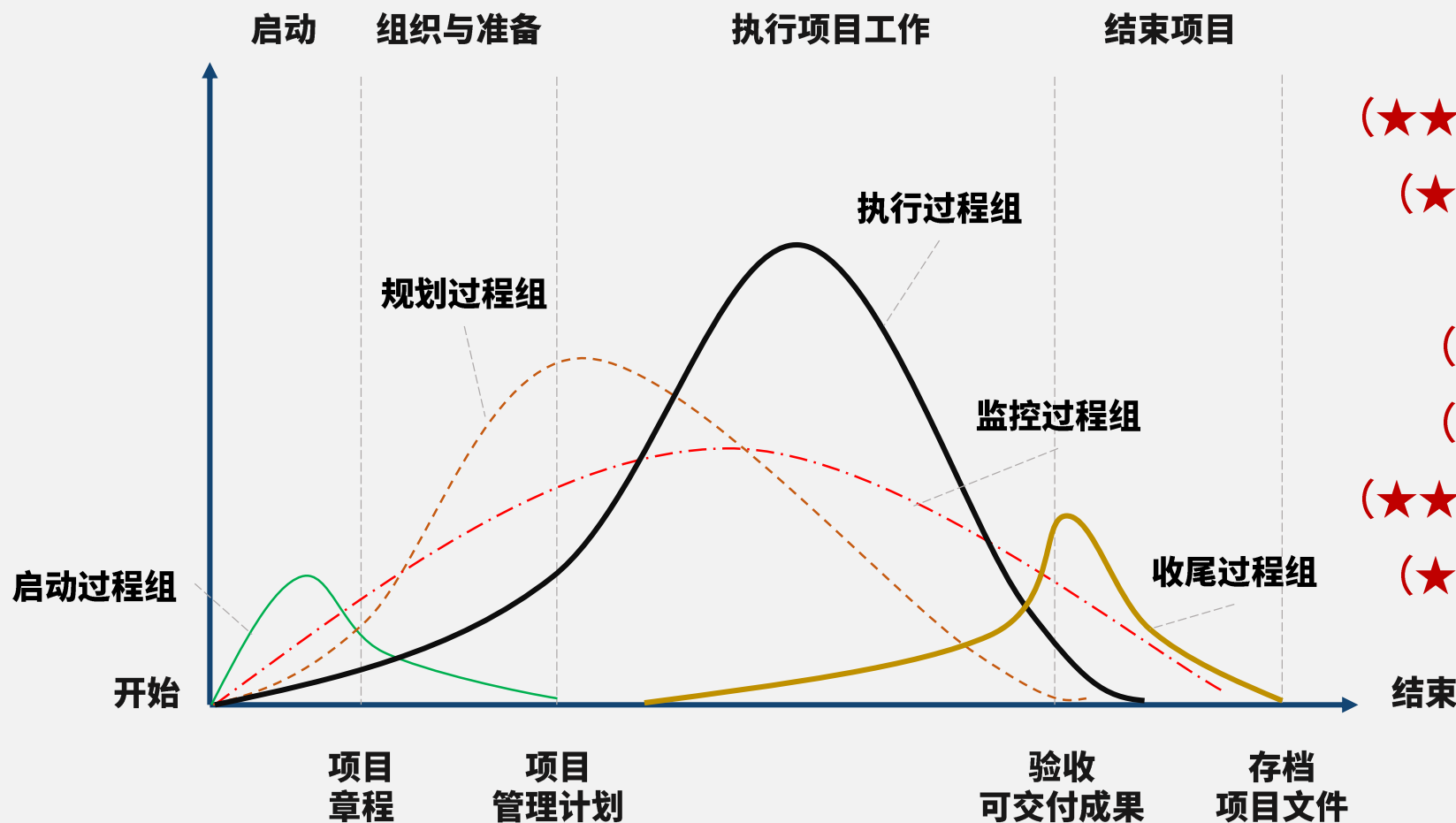
项目整合管理



项目管理过程组的各个过程之间经常反复发生联系。



项目整合管理



- (★★★★★) 4.1 制定项目章程
- (★★★★) 4.2 制定项目管理计划
- (★) 4.3 指导与管理项目工作
- (★★★★) 4.4 管理项目知识
- (★★★★) 4.5 监控项目工作
- (★★★★★) 4.6 实施整体变更控制
- (★★★★★) 4.7 结束项目或阶段



项目整合管理



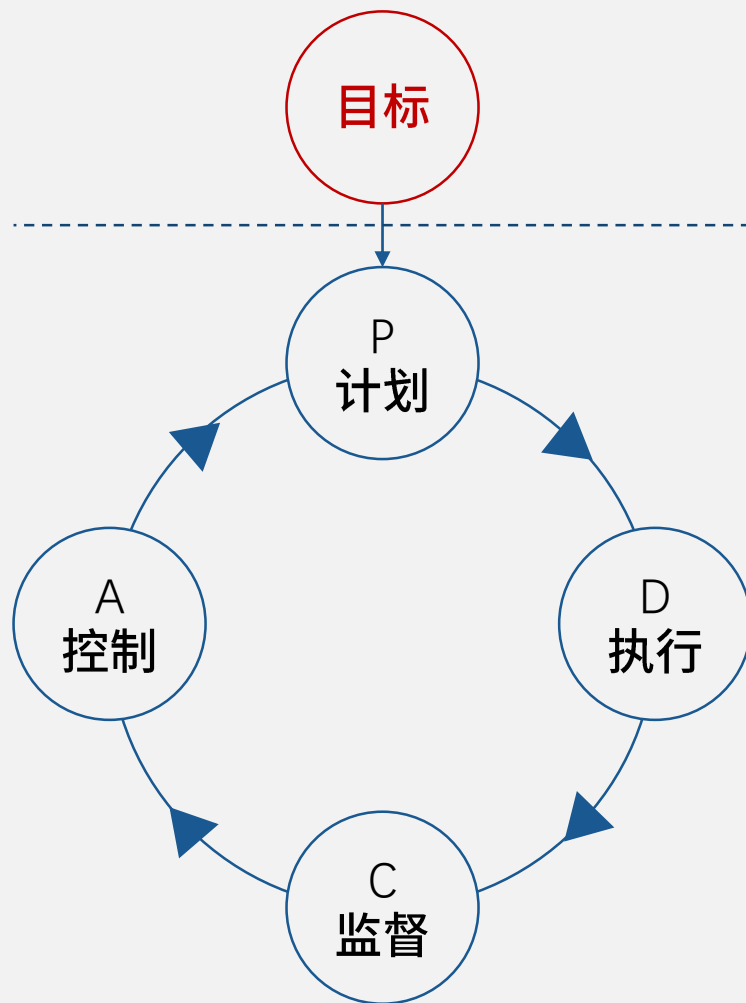
项目整合管理由**项目经理负责**。虽然其他知识领域可以由相关专家（如成本分析专家、进度规划专家、风险管理专家）管理，但是项目整合管理的责任不能被授权或转移。



4.1 制定项目章程



制定项目章程



有的放矢
选择vs努力



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 (商业论证、效益管理计划)2. 协议3. 事业环境因素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. 项目章程2. 假设日志

- 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。



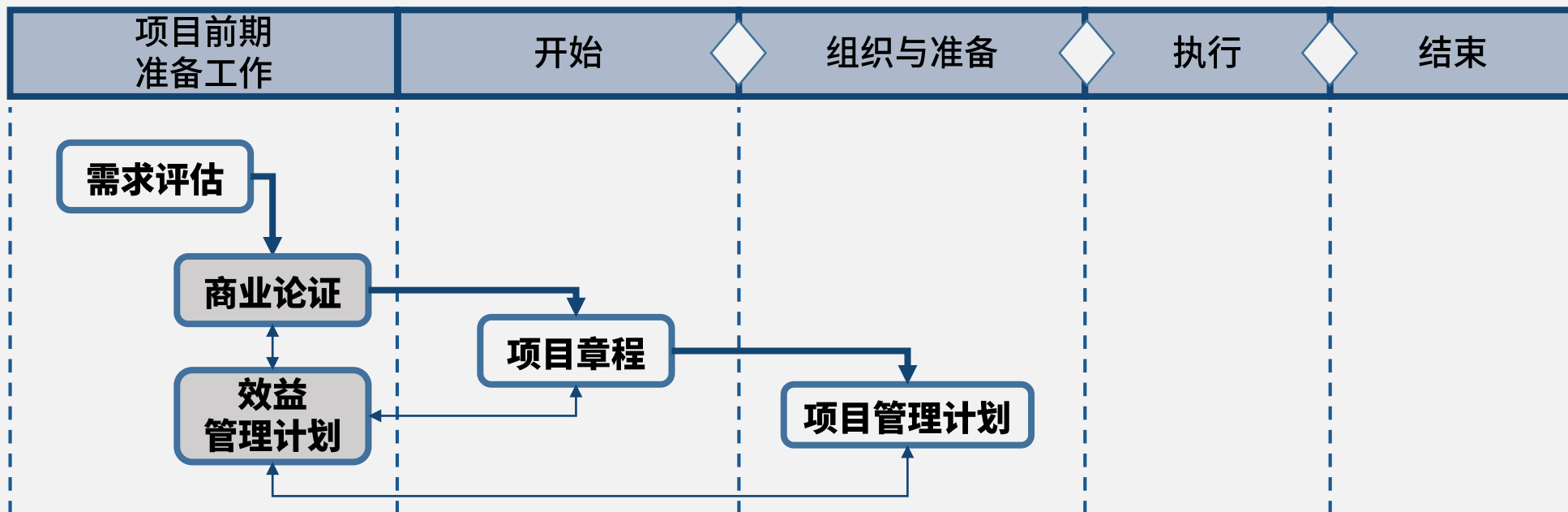
项目章程是什么？



制定项目章程



考点：项目章程的作用★ ★ ★



制定一份正式**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。作用是**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。



制定项目章程



考点：项目章程的编制与审核★★★★



项目章程是由**项目启动者或发起人**发布的，项目章程一旦被**批准**，就标志着项目的**正式启动**。在项目中，应尽早确认并任命项目经理，最好在制定项目章程时就任命，且总应在规划开始之前任命。项目章程可由发起人编制，或者由**项目经理与发起机构合作编制**。



制定项目章程



考点：项目章程的内容★★★★★

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**
- **高层级需求**
- **整体项目风险**
- **总体里程碑进度计划**
- **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。**
- **可测量的项目目标和相关的成功标准**
- **高层级项目描述、边界定义以及主要可交付成果**
- **预先批准的财务资源**
- **关键相关方名单**



公司计划为某高校开展一项晴雨操场的建造项目，在一次相关方会议上，某相关方表示该项目就是要打造一个可以供晴天和雨天都能使用的操场，而项目的关键可交付成果是要在操场的上方建造一项可伸缩的设备，预计该项目的造价为8000万元。其他相关方对该观点都表示赞同。为了启动项目，项目经理接下来可以完成哪份文件？

- A.商业论证
- B.项目章程
- C.项目管理计划
- D.效益管理计划



制定项目章程



公司计划为某高校开展一项晴雨操场的建造项目，在一次相关方会议上，某相关方表示**该项目就是要打造**一个可以供晴天和雨天都能使用的操场，而项目的**关键可交付成果**是要在操场的上方建造一项可伸缩的设备，预计该项目的造价为8000万元。其他相关方对该观点都表示赞同。为了启动项目，项目经理接下来可以完成哪份文件？

A.商业论证

B.项目章程

C.项目管理计划

D.效益管理计划



项目经理被分配到一个正在执行中的项目上，若要了解高层级的边界定义以及主要可交付成果，项目经理应该查询哪一份文件？

- A.范围说明书
- B.项目章程
- C.工作说明书
- D.范围管理计划



制定项目章程



项目经理被分配到一个正在执行中的项目上，若要了解**高层级的边界定义以及主要可交付成果**，项目经理应该查询哪一份文件？

A.范围说明书

B.项目章程

C.工作说明书

D.范围管理计划



一项产品开发完成，即将进入测试阶段。项目经理正在协商获取测试资源，测试经理认为项目经理无权使用测试人员，因为这是职能部门下的资源。项目经理应该向测试经理提供什么？

- A.沟通管理计划
- B.资源管理计划
- C.项目章程
- D.书面的资源需求



制定项目章程



一项产品开发完成，即将进入测试阶段。项目经理正在协商获取测试资源，**测试经理认为项目经理无权使用测试人员**，因为这是职能部门下的资源。项目经理应该向测试经理提供什么？

- A. 沟通管理计划
- B. 资源管理计划
- C. 项目章程**
- D. 书面的资源需求



制定项目章程



项目由项目以外的机构来启动，
如发起人、项目集或项目管理办公室（PMO）、项目组合治理委员会主席或其授权代表。
项目启动者或**发起人**应该具有一定的职权，能为项目获取资金并提供资源。 **（提供支持）**



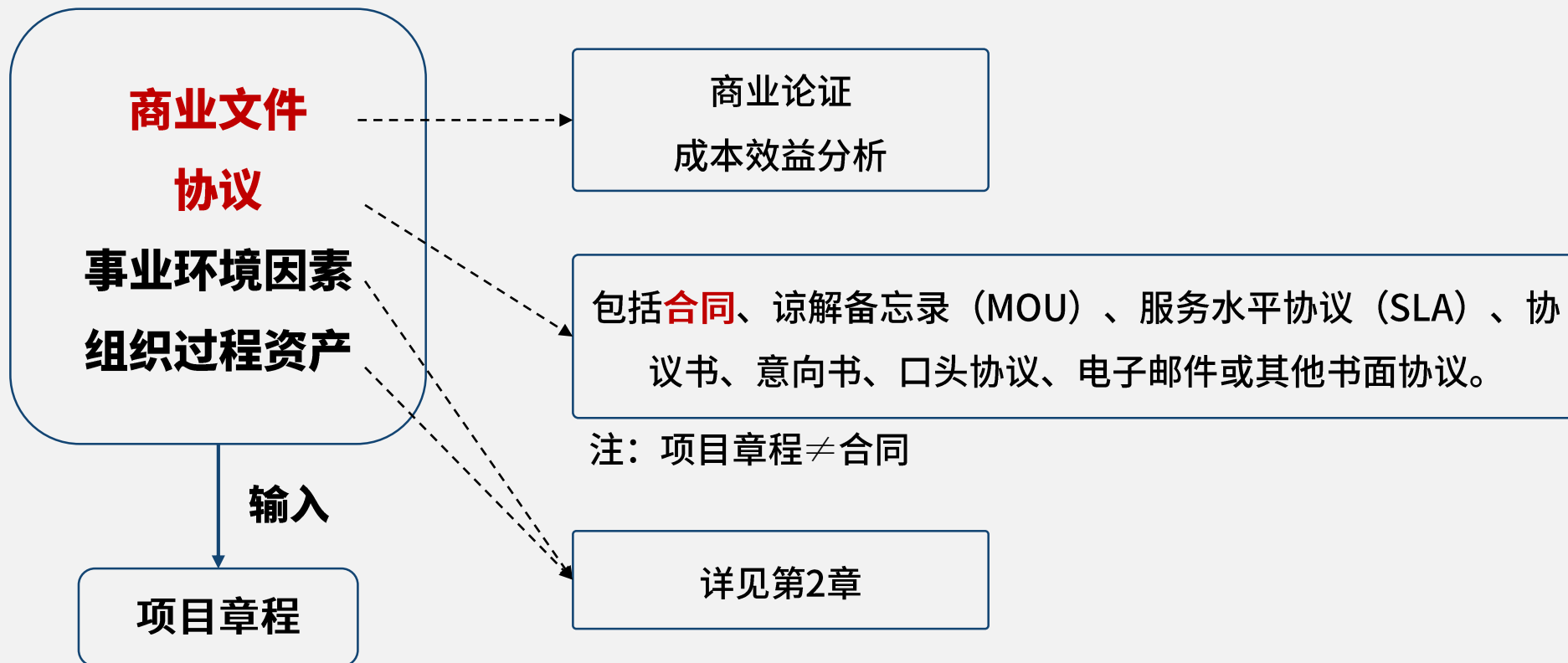
编制项目章程的ITTO



制定项目章程



考点：输入文件★ ★ ★





制定项目章程



考点：输入文件★ ★ ★

考法1：区分项目章程的输入文件和基于项目章程制定的计划文件和项目文件。

考法2：项目经理不可以对输入文件进行更新或修改，只可以提出相关建议。



一名新项目经理收到一份项目章程草案，哪些信息将帮助项目经理参与完成这份文件？

A 商业论证

B 项目进度计划

C 成本基准

D 项目管理系统(PMIS)



制定项目章程



一名新项目经理收到一份项目章程草案，哪些信息将帮助项目经理参与完成这份文件？

A 商业论证

B 项目进度计划

C 成本基准

D 项目管理系统(PMIS)



在与相关方开会以准备项目章程时，就项目的收益和组织的战略目标不一致进行讨论，项目经理应该做什么？

- A 更新商业论证以满足组织的战略
- B 建议将项目效益与组织的战略目标保持一致
- C 继续制定项目章程以纳入项目效益
- D 通过请求项目发起人帮助完成项目章程来重定会议方向



制定项目章程



在与相关方开会以准备项目章程时，就**项目的收益和组织的战略目标不一致**进行讨论，**项目经理应该做什么？**

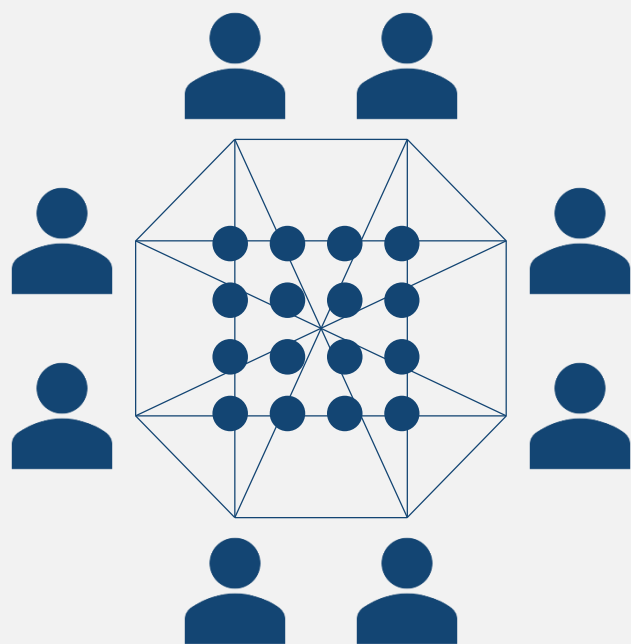
- A 更新商业论证以满足组织的战略
- B 建议将项目效益与组织的战略目标保持一致**
- C 继续制定项目章程以纳入项目效益
- D 通过请求项目发起人帮助完成项目章程来重定会议方向



制定项目章程

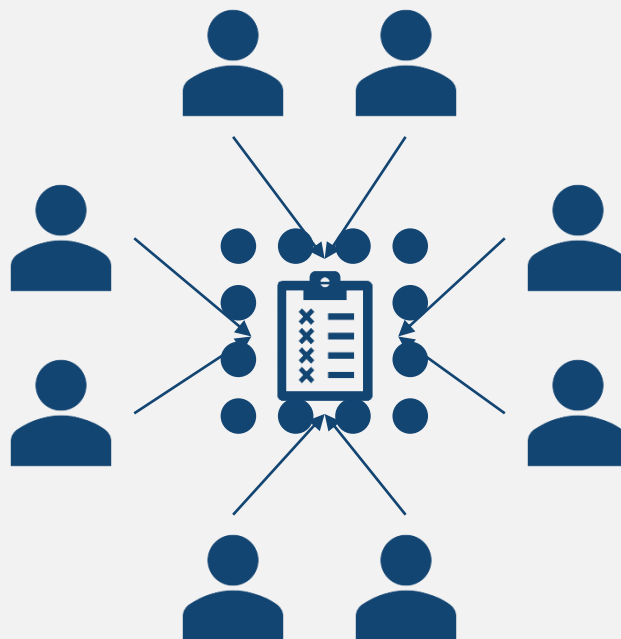


考点：工具与技术★



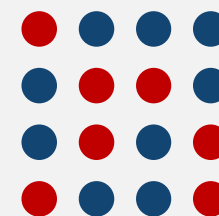
头脑风暴

大胆假设



名义小组

小心求证





制定项目章程



考点：工具——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



制定项目章程



考点：工具——人际关系和团队技能★ ★ ★

冲突管理

冲突管理有助于相关方就目标、成功标准、高层级需求、项目描述、总体里程碑和其他内容**达成一致意见**。

引导

引导是指有效引导团队活动成功以达成决定、解决方案或结论的能力。引导者**确保参与者有效参与，互相理解**，考虑所有意见，按既定决策流程全力支持得到的结论或结果，以及所达成的行动计划和协议在之后得到合理执行。

会议管理

会议管理包括准备议程、**确保邀请每个关键相关方**群体的代表，以及准备和发送后续的会议纪要和行动计划。



项目经理正在管理一个新的项目，该项目正处于启动阶段，由于上一个项目收集需求环节出错导致项目后期出现了一系列问题，因此项目发起人对该项目的需求收集非常重视，并要求项目经理随时报告当前需求收集情况。项目经理告知发起人，一些关键相关方对某项需求产生了不同的看法。项目经理应该怎么做？

- A.进行冲突管理
- B.与发起人一起讨论解决方案
- C.与相关方一起审查该需求
- D.评估该需求的必要性



制定项目章程



项目经理正在管理一个新的项目，该项目正处于启动阶段，由于上一个项目收集需求环节出错导致项目后期出现了一系列问题，因此项目发起人对该项目的需求收集非常重视，并要求项目经理随时报告当前需求收集情况。项目经理告知发起人，**一些关键相关方对某项需求产生了不同的看法**。项目经理应该怎么做？

A.进行冲突管理

B.与发起人一起讨论解决方案

C.与相关方一起审查该需求

D.评估该需求的必要性



一家咨询公司的负责人发起一个项目，拟开发一种新的业务，以增加市场份额和收入，由于该公司很成功，管理团队和顾问并不认为需要新的业务模式,并要求在启动项目之前提供项目概念。应该用什么来制定项目概念？

- A 头脑风暴
- B 专家判断
- C 六西格玛技术
- D 预测



制定项目章程



一家咨询公司的**负责人**发起一个项目，拟开发一种新的业务，以增加市场份额和收入，由于该公司很成功，**管理团队和顾问并不认为**需要新的业务模式,并要求在启动项目之前提供项目概念。应该用什么来制定项目概念？

- A 头脑风暴
- B 专家判断
- C 六西格玛技术
- D 预测



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



一家公司正在冒险涉足新的业务运营范围。这一环境有不同的法规，需求和客户期望，该公司正在利用现有的运营模式，内部知识和专业知识在该领域开展项目。

项目经理下一步应该做什么？

- A 生成与项目相关的假设条件
- B 将高层级风险升级上报给发起人
- C 收集历史项目信息
- D 获得批准，以继续进行该项目



制定项目章程



一家公司正在冒险涉足新的业务运营范围。这一环境有不同的法规，需求和客户期望，该公司正在利用现有的运营模式，内部知识和专业知识在该领域开展项目。

项目经理下一步应该做什么？

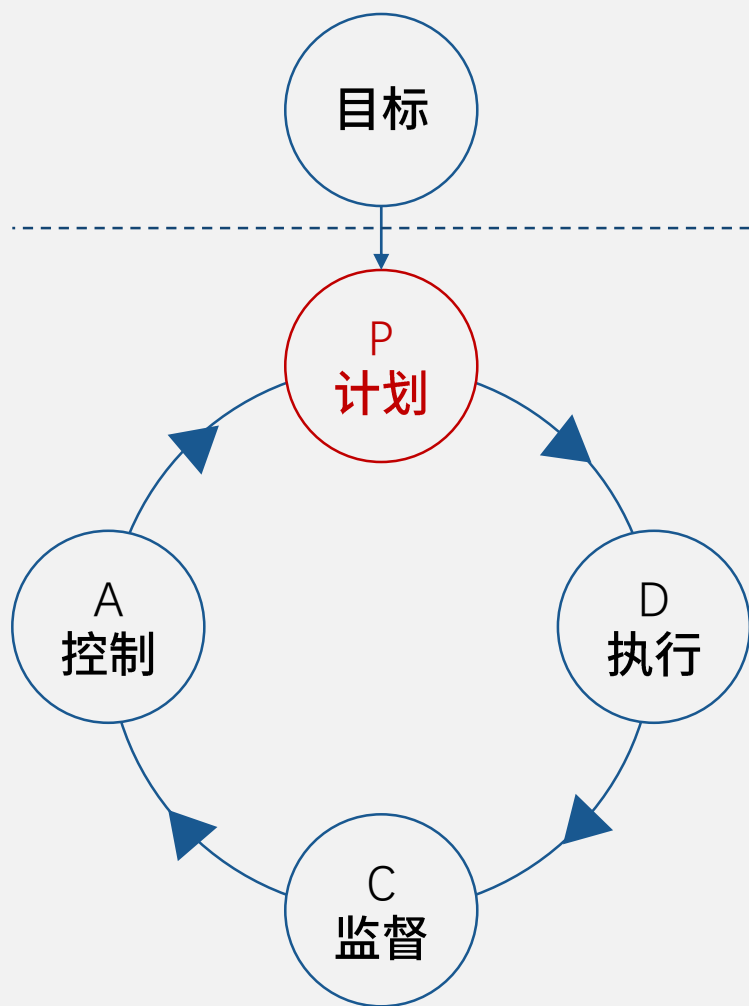
- A 生成与项目相关的假设条件
- B 将高层级风险升级上报给发起人
- C 收集历史项目信息
- D 获得批准，以继续进行该项目



4.2 制定项目管理计划



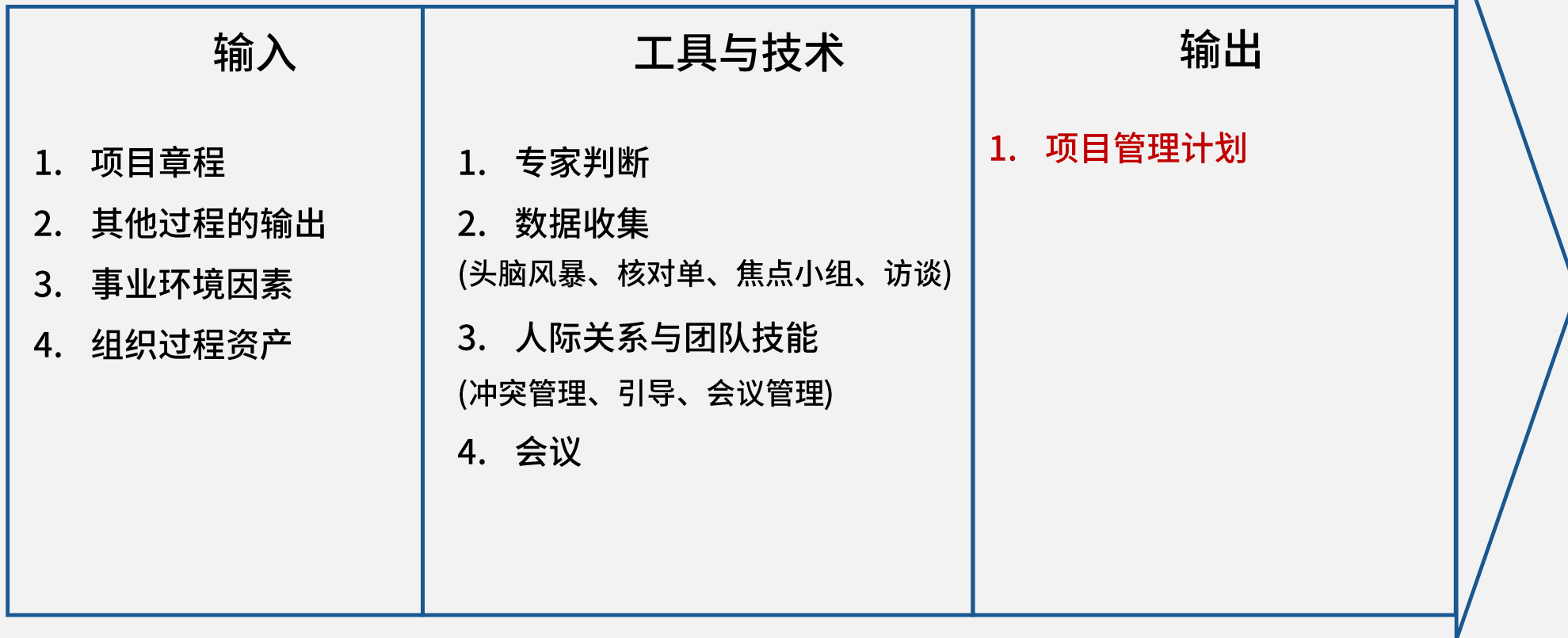
制定项目管理计划



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



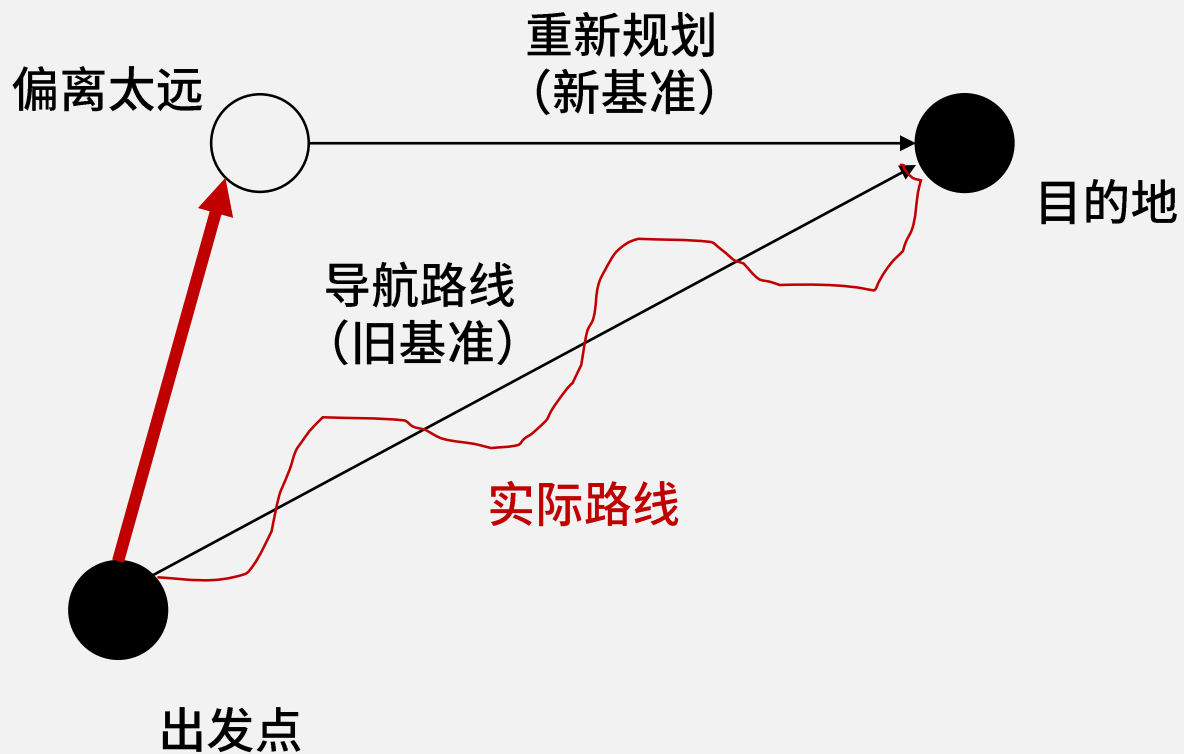
- 制定项目管理计划——定义、准备和协调项目计划的所有组成部分，并把它们整合为一份**综合项目管理计划**的过程。项目管理计划包括经过整合的项目基准和子计划。



制定项目管理计划



考点：项目管理计划的作用★ ★



**计划
基准
变更**



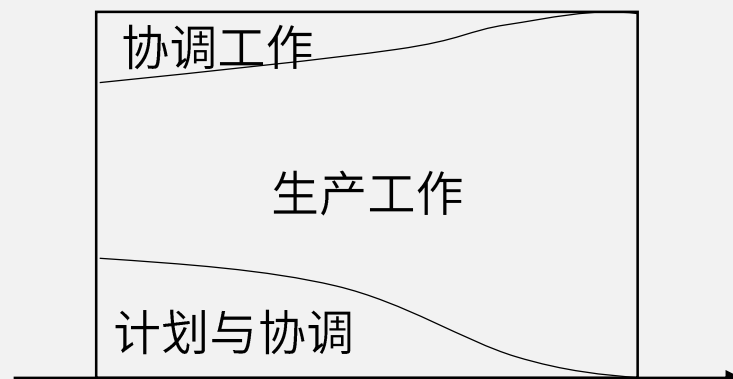
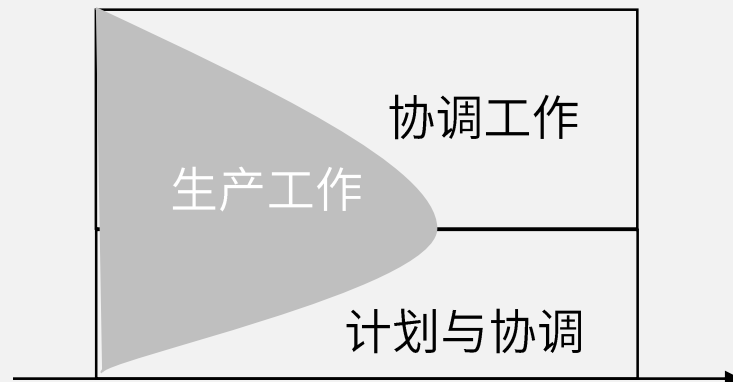
制定项目管理计划



没计划



有计划





在项目实施过程中，项目经理因为个人原因离职，组织任命了一位新项目经理继续开展项目。新项目经理首先做什么来了解该项目？

- A. 召开团队会议
- B. 询问发起人
- C. 参考现有的项目管理计划
- D. 要求查看最新的工作绩效报告



制定项目管理计划



在项目实施过程中，项目经理因为个人原因离职，组织任命了一位新项目经理继续开展项目。新项目经理**首先做什么**来了解该项目？

A.召开团队会议

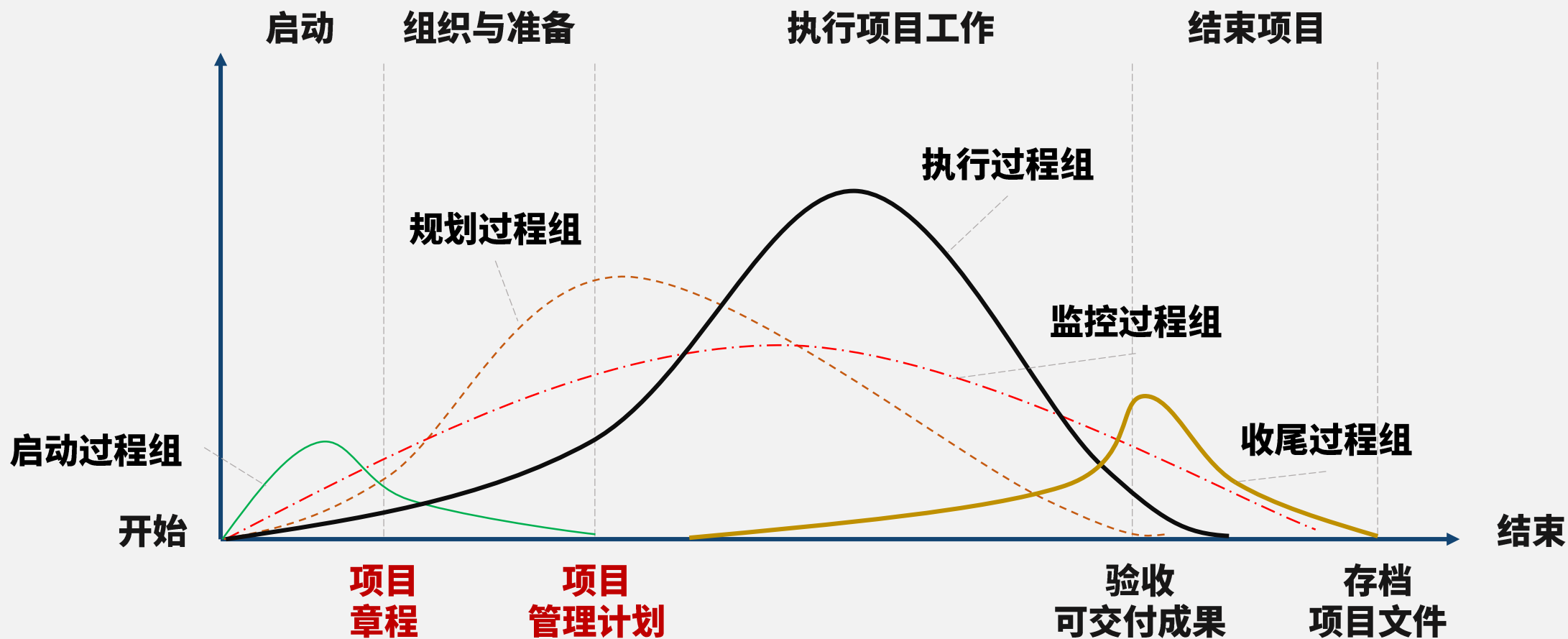
B.询问发起人

C.参考现有的项目管理计划

D.要求查看最新的工作绩效报告



制定项目管理计划



项目团队把项目章程作为初始项目规划的起始点。而项目管理计划作为执行阶段的入口。



制定项目管理计划



项目章程	项目管理计划		开工会议	项目文件	
	范围管理计划	范围基准		项目范围说明书	
	需求管理计划			需求文件、需求跟踪矩阵	
	进度管理计划	进度基准		活动属性、活动清单、持续时间估算、里程碑清单、项目进度计划	
	成本管理计划	成本基准		估算依据、成本估算、成本预测	
	质量管理计划			质量控制测量结果、质量测量指标、质量报告、测试与评估文件	
	资源管理计划			物质资源分配单、项目日历、项目团队派工单、资源分解结构、资源日历	
	沟通管理计划			项目沟通记录	
	风险管理计划			风险登记册、风险报告	
	采购管理计划				
	相关方管理计划			相关方登记册	
	变更管理计划			变更日志、问题日志	
	配置管理计划				
	绩效测量基准等文件			假设日志、经验教训登记册	



制定项目管理计划



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		

项目管理计划应**基准化**，即，至少应规定项目的**范围、时间**和**成本**方面的基准，以便据此考核项目执行情况和管理项目绩效。

在确定基准之前，可能要对项目管理计划进行多次更新，且这些更新无需遵循正式流程。但是，一旦**确定了基准**，就**只能通过实施整体变更控制**过程进行更新。



制定项目管理计划



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			

考点：项目管理计划的作用★★★

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。



一个老年健身项目已经顺利启动，目前已经经历项目的规划阶段。前几天，项目经理通过邮件告知发起人该阶段已经完成了。正式执行项目之前，必须传达项目的目标和阐明每个相关方的角色和职责。

项目经理下一步应该怎么做？

- A. 召集所有相关方举行项目开工大会
- B. 将项目管理计划的电子档发送给所有相关方
- C. 将项目的目标分别口头传达给每一位项目相关方
- D. 要求发起人审核项目管理计划



制定项目管理计划



一个老年健身项目已经顺利启动，目前已经经历项目的规划阶段。前几天，项目经理通过邮件告知发起人该阶段已经完成了。正式执行项目之前，必须**传达项目的目标和阐明每个相关方的角色和职责**。

项目经理下一步应该怎么做？

- A. **召集所有相关方举行项目开工大会**
- B. 将项目管理计划的电子档发送给所有相关方
- C. 将项目的目标分别口头传达给每一位项目相关方
- D. 要求发起人审核项目管理计划



一些关键相关方不能参加预定的项目启动大会，项目负责人要求项目经理继续举行会议，因为他们还要参加其他会议。项目经理应该做什么确保顺利召开项目启动大会，以便能够开始执行项目？

- A 在没有太多项目负责人参与的情况下继续召开会议。
- B 取消会议，并单独跟进各个相关方。
- C 推迟会议，直到所有相关方和项目负责人都可以参加。
- D 重新安排会议，以便除项目负责人以外的所有相关方都可以参加。



制定项目管理计划



一些关键相关方不能参加预定的项目启动大会，项目负责人要求项目经理继续举行会议，因为他们还要参加其他会议。项目经理应该做什么确保顺利召开项目启动大会，以便能够开始执行项目？

A 在没有太多项目负责人参与的情况下继续召开会议。

B 取消会议，并单独跟进各个相关方。

C 推迟会议，直到所有相关方和项目负责人都可以参加。

D 重新安排会议，以便除项目负责人以外的所有相关方都可以参加。



感谢您的观看