

第 5 章 ， 项目整体管理						
项目章程	项目范围说明书 （初步）	项目管理计划	指导和管理 项目的执行	监督和控制项目工作	综合变更控制	项目收尾
<div>1、名称及定义</div> <div>项目章程是正式批准一个项目的文档，它由项目组织外的项目发起人或投资人发布。项目经理尽可能在项目规划前任命，在制定项目章程的过程中任命就更好了。</div> <div>2、输入</div> <div>(1)合同：来自客户的采购组织</div> <div>(2)工作说明书（SOW）：<div>对内部项目：基于业务需要或产品（服务）的需求。</div><div>对外部项目：作为投标文件的一部分从客户那里得到。</div><div>需要说明：⊙业务要求； ⊙产品范围描述 ⊙战略计划</div></div> <div>(3)环境的和组织的因素</div> <div>(4)组织过程资产</div> <div>分两类：<div>①组织中指导工作的过程和程序。</div><div>②组织的全部知识基础</div></div> <div>3、工具和技术</div> <div>(1)项目选择方法<div>⊙收益测量方法（即对比法、评分模型、收益分布或经济模型） ⊙数据模型 ⊙决策模型</div></div> <div>(2)项目管理方法<div>帮助项目管理团队有效地制定项目章程。</div></div> <div>(3)项目管理信息系统（PMIS）</div> <div>(4)专家判断</div> <div>4、输出</div> <div>此过程的输出为项目章程</div>	<div>1、名称及定义</div> <div>项目范围说明书是对项目的定义——需要做什么。</div> <div>项目目标就是实施项目所要达到的期望结果，即项目所能交付的成果或服务。</div> <div>项目目标的特性：多目标性 优先性 层次性</div> <div>2、输入</div> <div>(1)项目章程</div> <div>(2)工作说明书（SOW）</div> <div>(3)环境与组织因素</div> <div>(4)组织过程资产</div> <div>3、工具和技术</div> <div>(1)项目管理方法论<div>项目管理方法论帮助项目管理团队策划和控制初步项目范围说明书的变更。</div></div> <div>(2)项目管理信息系统（PMIS）<div>项目管理信息系统被项目管理团队用来支持初步项目范围说明书的生成，促进文档细化后的反馈，控制项目范围说明书的变更，发布已批准的文件。</div></div> <div>(3)专家判断<div>专家判断被应用于初步项目范围说明书中任何技术和管理细节。</div></div> <div>4、输出</div> <div>制定出范围说明书，但只是一个初稿。</div>	<div>1、名称及定义</div> <div>包括定义、准备和协调所有构成计划，形成项目管理计划所必要的行动。</div> <div>项目计划可以包含如下要素</div> <div>①项目范围说明；</div> <div>②项目进度计划；</div> <div>③项目质量计划；</div> <div>④项目成本计划</div> <div>⑤项目资源计划（人、材料、设备、信息、资金等等）；</div> <div>⑥项目沟通计划；</div> <div>⑦风险对策计划；</div> <div>⑧项目采购计划；</div> <div>⑨变更控制、配置管理计划；</div> <div>⑩进程改进计划</div> <div>2、输入</div> <div>(1)项目章程</div> <div>(2)项目范围说明书（初步）</div> <div>(3)项目管理过程</div> <div>(4)预测<div>预测涉及当前可用信息和知识，对项目未来情况和事件进行估计和预测。</div></div> <div>(5)环境和组织因素</div> <div>(6)组织过程资产</div> <div>(7)工作绩效信息</div> <div>3、工具和技术</div> <div>(1)项目管理方法论<div>帮助项目管理团队制定项目管理计划和控制项目管理计划的变更。</div></div> <div>(2)项目管理信息系统（PMIS）<div>支持项目管理计划的生成，促进文档制定后的反馈，控制项目管理计划的变更，发布已批准的文件。</div></div> <div>(3)专家判断<div>用于制定包含在项目管理计划中技术和管理细节。</div></div> <div>4、输出</div> <div>(1)项目管理计划</div> <div>(2)配置管理系统<div>配置管理系统是整体项目管理信息系统的一个子系统。</div></div> <div>(3)变更控制系统<div>变更控制系统是配置管理系统的一个子系统。</div></div>	<div>1、名称及定义</div> <div>2、输入</div> <div>(1)项目管理计划</div> <div>(2)已批准的纠正措施</div> <div>(3)已批准的预防措施</div> <div>(4)已批准的变更申请</div> <div>(5)已批准的缺陷修复</div> <div>(6)确认缺陷修复</div> <div>3、工具和技术</div> <div>(1)项目管理方法论<div>可以帮助项目管理团队执行项目管理计划</div></div> <div>(2)项目管理信息系统（PMIS）<div>项目管理团队用来执行项目管理计划所规划的活动；</div></div> <div>4、输出</div> <div>(1)可交付物</div> <div>(2)申请的变更</div> <div>(3)已实施的变更申请</div> <div>(4)已实施的纠正措施</div> <div>(5)应用的预防行动</div> <div>(6)应用过失修复</div> <div>(7)工作执行信息</div>	<div>1、名称及定义</div> <div>监督是从项目开始直到完成的一个项目管理方面。包括收集、测量和发布绩效信息，以及评估会影响过程改进的度量项和趋势。</div> <div>2、输入</div> <div>(1)项目管理计划</div> <div>(2)工作绩效信息</div> <div>(3)绩效报告</div> <div>(4)被拒绝的变更需求</div> <div>3、工具和技术</div> <div>(1)项目管理方法论<div>帮助项目管理团队监督和控制项目工作使其与项目管理计划一致地执行。</div></div> <div>(2)项目管理信息系统（PMIS）<div>帮助项目管理团队监督和控制项目管理计划中规划的活动执行，并作新的预测。</div></div> <div>(3)挣值管理<div>挣值管理方法提供了一种基于以往绩效来预测未来绩效的手段。</div></div> <div>(4)专家判断<div>监督和控制项目工作</div></div> <div>4、输出</div> <div>(1)建议的纠正措施</div> <div>(2)建议的预防措施</div> <div>(3)项目报告</div> <div>(4)预测<div>预测涉及当前可用信息和知识，对项目未来情况和事件进行估计和预测。</div></div> <div>(5)建议的缺陷修复</div> <div>(6)需求变更</div>	<div>1、名称及定义</div> <div>在整个项目过程中贯彻始终。</div> <div>配置管理系统的三个目标：<div>①建立演进式的方式，识别基线变更，评估变更价值和效果。</div><div>②考虑变更影响，提供持续改进。</div><div>③为小组成员提供沟通机制。</div></div> <div>配置管理的活动有：<div>①配置识别； ②配置状态统计； ③配置验证和审核</div></div> <div>2、输入</div> <div>(1)项目管理计划</div> <div>(2)申请的变更</div> <div>(3)工作绩效信息</div> <div>(4)建议的预防措施</div> <div>(5)建议的纠正措施</div> <div>(6)建议的缺陷修复</div> <div>(7)可交付物</div> <div>3、工具和技术</div> <div>(1)项目管理方法论<div>帮助项目管理团队在项目中实施综合变更控制；</div></div> <div>(2)项目管理信息系统（PMIS）<div>用于实施项目综合变更控制，促进项目反馈，并且在项目中控制变更。</div></div> <div>(3)专家判断<div>用于控制和批准对项目任何方面提出的所有变更。</div></div> <div>4、输出</div> <div>(1)已批准的变更申请</div> <div>(2)被拒绝的变更申请</div> <div>(3)项目管理计划（已批准更新）</div> <div>(4)项目范围说明书</div> <div>(5)已批准的纠正措施</div> <div>(6)已批准的预防措施</div> <div>(7)已批准的缺陷修复</div> <div>(8)可交付物（已批准）</div>	<div>2、输入</div> <div>(1)项目章程</div> <div>(2)项目范围说明书</div> <div>(3)项目管理计划</div> <div>(4)合同文件<div>包括合同本身、合同变更、技术方案、产品描述、验收准则、补充文档等</div></div> <div>(5)组织过程资产</div> <div>(6)环境和组织因素</div> <div>(7)工作绩效信息</div> <div>(8)可交付物（已批准的）</div> <div>3、工具和技术</div> <div>(1)项目管理方法论<div>帮助为项目管理团队执行项目或阶段的管理和合同收尾规程；</div></div> <div>(2)项目管理信息系统（PMIS）<div>如果在项目划分阶段的情况下，项目管理系统被项目管理团队用于在项目或阶段执行管理和合同收尾。</div></div> <div>(3)专家判断<div>制定和执行管理和合同收发尾规程。</div></div> <div>4、输出</div> <div>(1)管理收尾规程<div>⊙为所有级别的可交付物和变更定义负责 正式批准的项目干系人的活动或措施； ⊙其他必需的项目过程所需要的活动或措施 ⊙为满足项目或阶段的完工或退出准则所需要的活动或措施</div></div> <div>(2)合同收尾规程</div> <div>(3)最终产品、服务或成果</div> <div>(4)组织过程资产（已更新）<div>⊙项目文档清单 ⊙项目收尾文档 ⊙历史信息</div></div>

一、主要工具和技术的作用

- (1)、项目管理方法
- ①定义一系列项目过程组，他们相关的过程和控制功能被整理、合并到整体机能中。项目管理方法帮助项目管理团队有效地制定项目章程；
- ②帮助项目管理团队策划和控制初步项目范围说明书的变更；
- ③帮助项目管理团队制定和控制项目管理计划的变更；
- ④帮助项目管理团队执行项目管理计划；
- ⑤帮助项目管理团队监督和控制项目工作使其与项目管理计划一致地执行；
- ⑥用于实施项目综合变更控制，促进项目反馈，并且在项目中控制变更。
- ⑦帮助为项目管理团队执行项目或阶段的管理和合同收尾规程；
- (2)、项目管理信息系统（PMIS）
- ①组织内可用的系统化的标准自动化工具集。可以用来支持制定项目章程，促进反馈以细化文件，控制项目章程的变更，以及生成新的文档；
- ②支持初步项目范围说明书的生成，促进文档细化后的反馈，控制项目范围说明书的变更，发布已批准文件；
- ③支持项目管理团队项目管理计划的生成，促进文档制定的反馈，控制项目管理计划的变更，发布已批准文件；
- ④支持执行管理管理计划中规划的活动
- ⑤用于监督和控制项目管理计划中规划活动的执行，也可以用于预测。
- ⑥用于实施项目综合变更控制，促进项目反馈，并且在项目中控制变更。
- ⑦如果在项目划分阶段的情况下，项目管理系统被项目管理团队用于在项目或阶段执行管理和合同收尾。

(3)、专家判断

- ①用于评估制定项目章程所需要的输入，可用于任何技术和管理的细节；
- ②应用于初步项目范围说明书中任何技术和管理细节
- ③制定包含项目管理计划中的技术和管理细节
- ④用于控制和批准对项目任何方面提出的所有变更。
- ⑤制定和执行管理和合同收发尾规程。

二、现代项目整体管理的特点

- (1)、综合性
- (2)、全局性
- (3)、系统性

三、项目章程的作用

- (1)、项目章程正式宣布项目的存在，对项目的开始实施赋予合法的地位；
- (2)、项目章程粗略地规定项目的范围，为项目范围管理的后续工作提供重要依据；
- (3)、项目章程正式任合项目经理，授权其使用组织资源开展项目的活动。

四、项目管理计划的要求

- (1)目标性；
- (2)系统性；
- (3)经济性；
- (4)动态性；
- (5)相关性；
- (6)层次性；
- (7)职能性

五、项目管理计划的内容

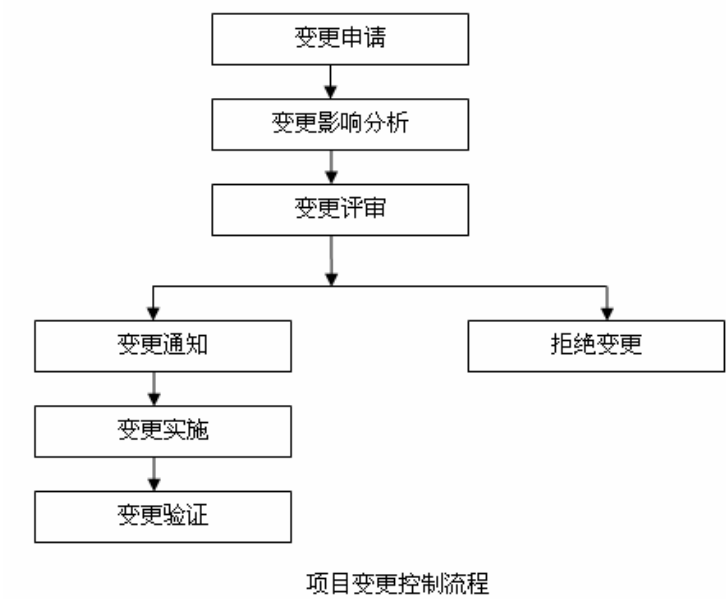
- (1)工作计划；
- (2)人员组织计划；
- (3)设备采购供应计划；
- (4)其他资源供应计划；
- (5)变更控制计划；
- (6)进度计划；
- (7)成本投资计划；
- (8)文件控制计划；
- (9)支持计划；

六、综合变更控制的三个目的

- (1)查明项目进行过程中发生的变化是否构成变更；
- (2)对造成变更的因素施加影响；
- (3)当变更实际出现时，设法处理；

七、综合变更控制的过程

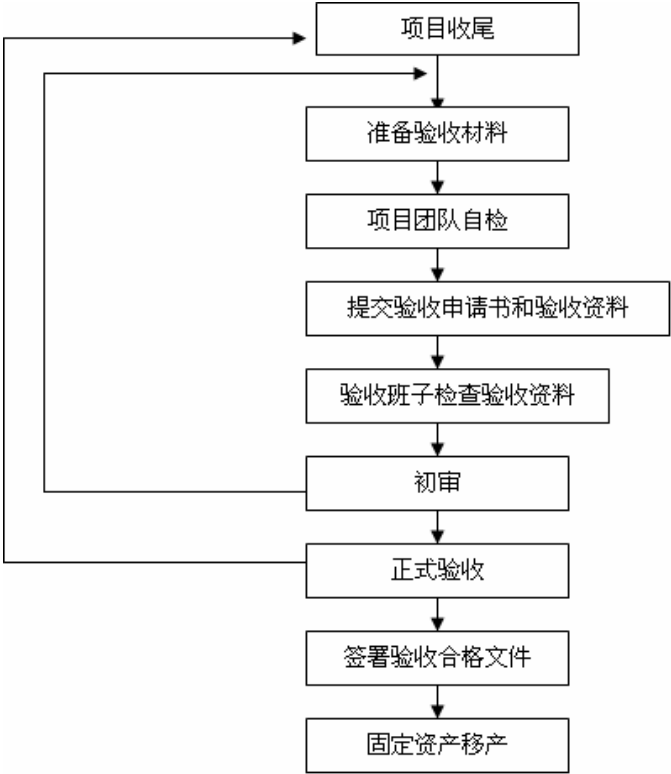
- (1)变更申请；
- (2)分析变更的影响；
- (3)变更评审；
- (4)变更分派；
- (5)变更实施；
- (6)变更验证



十、项目验收的意义

- (1)、项目的验收标志项目的结束（或阶段性结束）
- (2)、项目顺利通过验收则项目当事人就可以终止各自的义务和责任，从而获得相应的权益
- (3)、项目的竣工验收，是保证合同任务完成，提高质量水平的最后关口；
- (4)、能促进投资项目及时投入生产和交付使用，将基本建设投资及时转入固定资产，发挥投资效益；

十一、项目验收的程序



八、配置管理系统的三个目标：

- ①建立演进式的方式，识别基线变更，评估变更价值和效果。
- ②考虑变更影响，提供持续改进。
- ③为小组成员提供沟通机制。

九、配置管理的活动有：

- ①配置识别；
- ②配置状态统计；
- ③配置验证和审核

十二、项目后评价的意义

- (1)、项目后评价是一个学习过程；
- (2)、项目后评价是增强投资活动工作者责任心的重要手段；
- (3)、项目后评价主要为投资决策服务

十三、项目后评价的内容

- (1)、项目背景
- (2)、项目实施过程评价
- (3)、效果评价
- ①项目运营和管理评价
- ①财务状况分析
- ①环境和社会效果评价
- ①可持续发展
- (4)、结论和经验教训
- ①项目的综合评价和评价结论
- ②主要经验教训
- ③建议和措施