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 展的过程与活动。

定义

选择资源分配方案、平衡相互竞争的目标和方案,以及协调项目管理各知

目标

识领域之间的依赖关系。

基本任务: 为了按照实施组织确定的程序实现项目目标,各个过程有效形成整体。

项目整合管理贯穿项目始终。

项目经理最重要的角色是整合者,必 须通过沟通来协调,通过协调来整 合。

项目管理过程组的各个过程之间经常反复发生联系。

项目整合管理由项目经理负责,项目 经理负责整合所有其他知识领域的成 果,并掌握项目总体情况。

项目整合管理的责任不能被授权或转 移,项目经理必须对整个项目承担最 终责任。

整合是项目经理的一项关键技能。

组织层面上

在项目层面上

☆ 执行整合

☆ 整合的概念

1、过程层面执行整合

可能只发生一次

相互重叠并重复发生多次

- 2.认知层面执行整合
- 3.背景层面执行整合

Project Integration Management **顷目整合管**理

组织的系统行为、人类行为以及组织 来源 或环境中的不确定性

- ①包含多个部分;
- ②不同部分之间存在一系列关联;
- ③不同部分之间的动态交互作用;
- ④这些交互作用所产生的行为远远大 于各部分简单的相加(例如突发性行

含义

为)

使用信息化工具 使用可视化管理工具 项目知识管理 项目经理在项目以外的职责 混合型方法

新趋势和新兴实践

☆ 整合的复杂性

项目生命周期 开发生命周期 管理方法 知识管理 变更 治理 经验教训 效益

裁剪考虑因素

在敏捷或适应型环境中,采用敏捷或 适应型方法能够帮助项目经理将决策 权下放,

团队成员可以自行决定并控制具体产 品的规划和交付,

而项目经理则重点关注营造合作型的 决策氛围,

并确保团队有能力应对变更,

促进团队成员以相关领域专家的身份 参与整合管理

敏捷与适应方法

			一切正式机准项百升投权项百经 页目活动中使用组织资源的文件 呈
		接联系 ②确S ③展元	角项目与组织战略目标之间的直 系; 立项目的正式地位; 示组织对项目的承诺。本过程仅 一次或仅在项目的预定义时开
☆ 概念	<u>\$</u>	本过程仅开展- 义时开展。	-次或仅在项目的预定
		项目章程在项目 建立了联系。	
		项目章程不能当	
		项目章程一旦被 的正式启动	按批准,就标志着项目
	1	MOL	有多种形式,包括合同、谅解备忘录(Js)、服务水平协议(SLA)、协议书、意 口头协议或其他书面协议
			立项管理阶段经批准的结果或相关的 立项管理文件是用于制定项目章程的 依据
+4. \	6	▶ 2、立项管理文	项目章程包含来源于立项管理文件中的相关项目信息。 由于立项管理文件不是项目文件,项目经理不可以对它们进行更新或修改,只可以提出相关建议。 虽然立项管理文件是在项目之前制定的,但需要定期审核。
輸入	3	、事业环境因素	①政府或行业标准; ②法律法规要求和相关制约因素; ③市场条件; ④组织文化和氛围; ⑤组织治理框架; ⑥干系人的期望和风险临界值。
			①组织的标准政策、流程和程序; ②项目组合、项目集和项目的治理框架; ③监督和报告的方法; ④ 模板;

⑤历史信息与经验教训知识库。

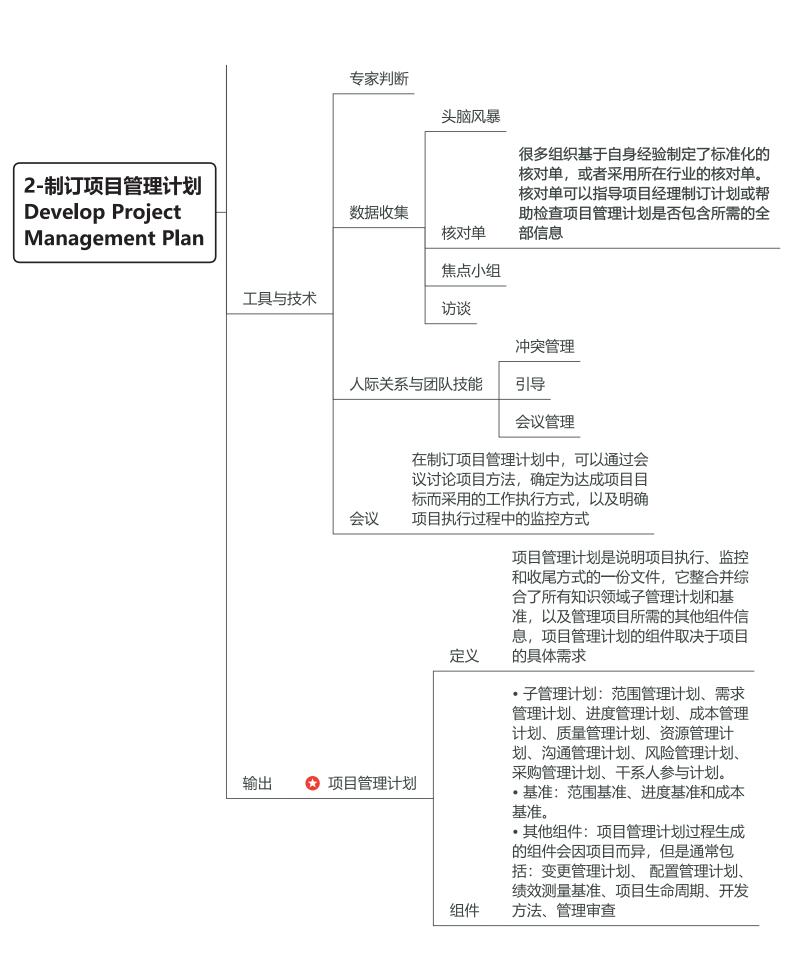
4、组织过程资产

编写一份正式批准项目并授权项目经

1-制定项目章程 Develop Project Charter

			专家判践	和行业等 当前活动 可来自身	某应用领域、知识领域、学科等的专业知识而做出的,关于 动的合理判断,这些专业知识 具有专业学历、知识、技能、 培训经历的任何小组或个人
				头脑风易	用于在短时间内获得大量创意,适用于团队环境,需要引导者进行引导。 头脑风暴由两个部分构成:创意产生 暴 和创意分析。
J			数据收集	焦点小组	召集干系人和主题专家讨论项目风 险、成功标准和其他议题,比一对一 组 访谈更有利于互动交流。
	工具与:	技术		访谈	通过与干系人直接交谈,了解高层级 需求、假设条件、制约因素、审批标 准以及其他信息。
-					有助于干系人就目标、成功标准、高层级需求、项目描述、总体里程碑和冲突管理 其他内容达成一致意见。
			人际关系	《与团队技能	有效引导团队活动成功达成决定、解 引导 决方案或结论。
					会议管理
			会议	人举行会议的 成功标准、3	章程过程中,与关键干系 的目的是识别项目目标、 主要可交付成果、高层级 里程碑和其他概述信息
		↔ I	页目章程	·可高定整总预关项项委发	项目目的 可测量的项目目标和相关的成功标准 高层级需求、高层级项目描述、边界 定义以及主要可交付成果 整体项目风险 总体里程碑进度计划 项先批准的财务来源 关键干系人名单 项目审批要求 项目退出标准 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 性名和职权
	输出	假设		用于记录整个项 段设条件和制约	项目生命周期中的所有 约因素

	定义	定义、准备和协调项目计划 成部分,并把它们整合为一 目管理计划的过程			
概念	作用	生成一份综合文件, 用于确 目工作的基础及其执行方式	. —		
19000		项目管理计划确定项目的执 和收尾方式	行、监控		
行情况和管理项目绩效				在确定基准前 一旦确定了基准	
	1、项目	项目团队把项目章和划的起点。项目章和的信息种类数量和可以的信息的不同可以的信息的不同可程中至少会包含项目管理计划的各种	程会根据其 项目的复杂。 而不同。但 目的高层级	所包含 程度和 项目章 信息,供	
输入	2、其他	知识领域规划过程的输出	的输出。	世子 管理计划需要整合诸多过程 其他知识领域规划过程所输 划和基准都是本过程的输入	
	3、事业环境因素				
	4、组织	过程资产 ————————————————————————————————————			



	定义	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,并实施己批 准变更的过程
	作用	对项目工作和可交付成果开展综合管理,以提高项目成功的可能性
概念		本过程需要在整个项目期间开展
		执行计划中预先规划好的活动
	说明	项目变更 纠正措施、预防措施和缺陷补救措施
		工作绩效数据也用作监控过程组的输 入,并可反馈输入到经验教训库,以 改善未来工作的绩效。

项目管理计划

项目管理计划的任何组件都可用作指导与管理项目工作的输入

	坝日	官埋订	刈 斗 -	ヨ官理	坝日工作的制入
			变更日初	志	记录所有变更请求的状态
			经验教证	川登记	经验教训用于改进项目绩效,以免重复犯错。登记册有助于确定针对哪些方面设定规则或指南,以使团队行动册 保持一致
			里程碑》	青单	列出特定里程碑的计划实现日期
			项目沟证	通记录	包含绩效报告、可交付成果的状态, 以及项目生成的其他信息
	项目	文件	项目进原	度计划	至少包含工作活动清单、持续时间、 资源以及计划的开始与完成日期
(0.)			需求跟距	宗矩阵	把产品需求连接到相应的可交付成 果,有助于项目团队聚焦于最终结果
输入			风险登记	己册	记录可能影响项目执行的各种威胁和 机会的信息
			风险报告	——— 告	记录关于整体项目风险来源的信息, 以及关于已识别单个项目风险的概括 信息
				过程 批准 控制	性的变更请求是实施整体变更控制 星的输出,包括经项目经理审查和 性的变更请求,必要时需要经变更 引委员会(ChangeControlBoard, B)审查和批准。
	○ ‡	比准的妥	更请求 ————	_	CCB 批准的变更请求可能是纠正措 预防措施和缺陷补救措施
	事业	环境因	素		
	组织	过程资	``		
_		专家	判断		
工具与技术 项目		管理信息系	系统	项目管理信息系统给项目提供了 IT 软件工具,例如进度计划软件工具、工作授权系统、配置管理系统、信息收集与发布系统,以及进入其他在线信息系统(如知识库)的登录界面,支持自动收集和报告关键绩效指标(KPI)	
			会议、 会、持	敏捷 指导小	般包括:开工会议、技术 或迭代规划会议、每日站 组会议、问题解决会议、

进展跟进会议以及回顾会议

第八章 第8页

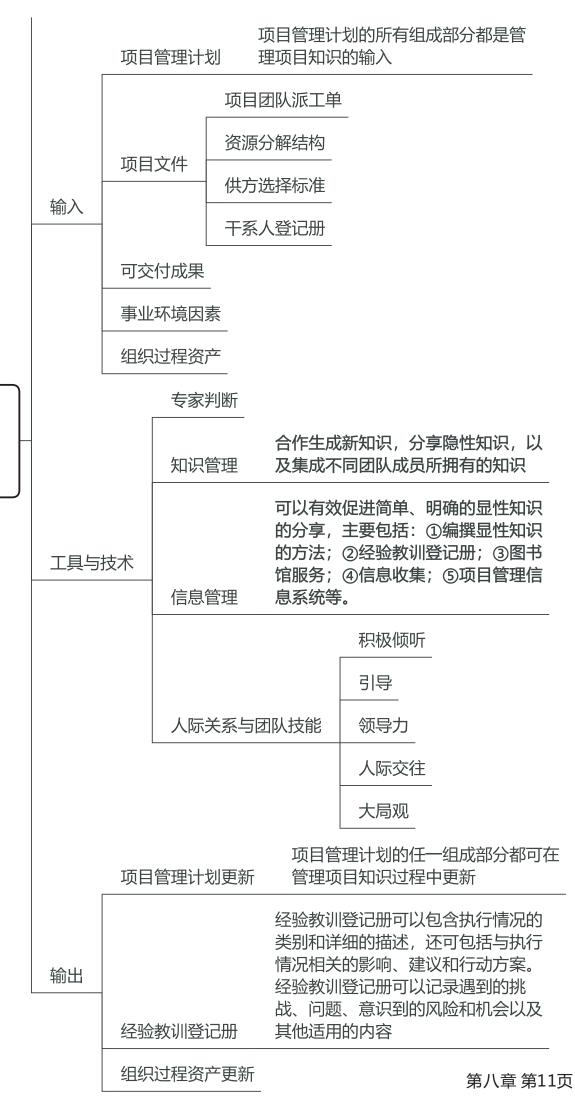
会议

3-指导与管理项目工作 Direct and Manage Project Work

可交付成果是在某一过程、阶段或项 目完成时,必须产出的任何独特并可 核实的产品、成果或服务能力 用配置管理工具和程序来支持对可交 可交付成果 付成果(如文件、软件和构件)的多个 版本的控制。 工作绩效数据是在执行项目工作的过 程中,从每个正在执行的活动中收集 到的原始观察结果和测量值 工作绩效数据 数据通常是最低层次的细节,将交由 其他过程从中提炼并形成信息。 ①问题类型; ②问题提出者和提出时间; ③问题描述; ④问题优先级; ⑤解决问题负责人; ⑥目标解决日期; ⑦问题状态; ⑧最终解决情况等。 记录和跟进所有问题的项目文件 ○ 问题日志 作为指导与管理项目工作的输出,问 题日志被首次创建 任何项目干系人都可以提出变更请 求, 应该通过实施整体变更控制过程 对变更请求进行审查和处理。 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 输出 的活动 预防措施:为确保项目工作未来绩效 符合项目管理计划,而进行的有目的 ☆ 变更请求 的活动 缺陷补救:为了修正不一致产品或产 品组件, 而进行的有目的的活动 更新:对正式受控的项目文件或计划 进行变更,以反映修改、增加的意见 或内容 项目管理计划的任一组成部分都可在 指导与管理项目工作中通过变更请求 项目管理计划更新 更新 活动清单 假设日志 经验教训登记册 项目文件更新 需求文件 风险登记册 干系人登记册

组织过程资产更新

	本过程	需要在整个项目期间开展。 知识管理最重要的环节就是营造一种 相互信任的氛围,激励人们分享知识
概念	作用	①利用已有的组织知识来创造或改进项目成果, ②并且使当前项目创造的知识可用于 支持组织运营和未来的项目或阶段
	定义	使用现有知识并生成新知识,以实现项目目标并且帮助组织学习的过程



4-管理项目知识 Manage Project Knowledge

概念	定义	跟踪、审查和报告整体项目进展,以实现项目管理计划中确定的绩效目标的过程
	作用	①让干系人了解项目的当前状态并认可为处理绩效问题而采取的行动; ②通过成本和进度预测,让干系人了解项目的未来状态。
	本过程	需要在整个项目期间开展。

项目管理计划

项目管理计划的任一组成部分都可作 为监控项目工作过程的输入

	假设日志	包含会影响项目的假设条件和制约因素的信息
	估算依据	说明不同估算是如何得出的,用于决 定如何应对偏差
	成本预测	基于项目以往的绩效,用于确定项目 是否仍处于预算的公差区间内,并识 别任何必要的变更
	问题日志	用于记录和监督由谁负责在目标日期内解决特定问题
	经验教训登证	可能包含应对偏差的有效方式以及 己册 正措施和预防措施
项目文件	里程碑清单	列出特定里程碑实现日期,检查是否 达到计划的里程碑
	质量报告	包含质量管理问题,针对过程、项目和产品的改善建议,纠正措施建议(包括返工、缺陷(漏洞)补救、100%检查等),以及在控制质量过程中发现的情况的概述
	风险登记册	记录并提供了在项目执行过程中发生的各种威胁和机会的相关信息
	风险报告	记录并提供了关于整体项目风险和单个风险的信息
	进度预测	基于项目以往的绩效,用于确定项目 是否仍处于进度的公差区间内,并识 别任何必要的变更
工作绩效信		
协议		

5-监控项目工作 Monitor and Control Project Work

输入

事业环境因素

组织过程资产

		1、专家判断		
			备选方案分析	用于在出现偏差时选择要执行的纠正 措施或纠正措施和预防措施的组合
			成本效益分析	有助于出现偏差时确定最节约成本的 纠正措施
				对范围、进度和成本绩效进行了综合 分析
		2、数据分析	根本原因分析	关注识别问题的主要原因,它可用于 识别出现偏差的原因以及项目经理为 达成项目目标应重点关注的领域
	工具与技术		:	根据以往结果预测未来绩效,它可以 预测项目的进度延误,提前让项目经 理意识到,按照既定趋势发展,后期 进度可能出现的问题
				偏差分析审查目标绩效与实际绩效之 间的差异(或偏差),可涉及持续时 间估算,可以在每个知识领域,针对 特定变量开展偏差分析
			。 胡于监控项目工作 投票	
		<u></u>	-致同意、大多数[]。	司意或相对多数原

4、会议

	工作绩效信息可以用实体或电子形式加以合并、记录和分发。基于工作绩效信息,以实体或电子形式编制形成效信息,以制定决策、采取行工作绩效报告。 动或引起关注
输出	●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。 ●预防措施:为确保项目工作未来绩效符合项目管理计划,而进行的有目的的活动。 ●缺陷补救:为了修正不一致产品或产变更请求 品组件,而进行的有目的的活动。
	在监控项目工作过程中提出的变更可 项目管理计划更新 能会影响整体项目管理计划
	成本预测
	问题日志
	项目文件更新 经验教训登记册
	风险登记册
	进度预测

审查所有变更请求、批准变更,管理 对可交付成果、项目文件和项目 管理计划的变更,并对变更处理结果

定义

进行沟通的过程

作用

确保对项目中已记录在案的变更做出 综合评审

本过程需要在整个项目期间开展

概念:

实施整体变更控制过程贯穿项目始 终,项目经理对此承担最终责任。

一旦确定了项目基准, 就必须通过实 施整体变更控制过程来处理变更请 求。



☆ 说明

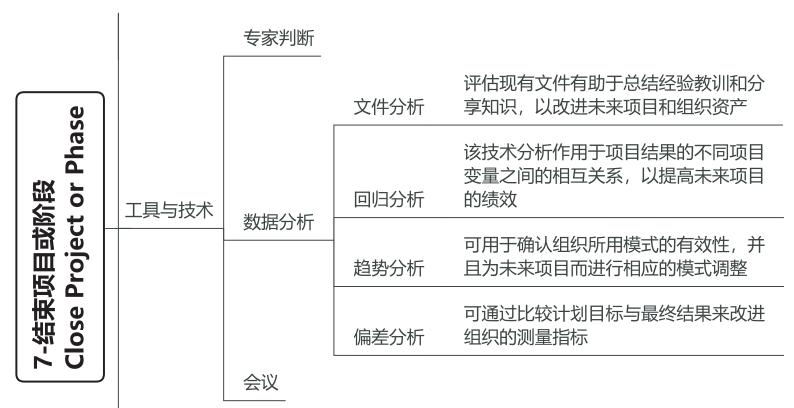
所有变更请求都必须以书面形式记录

每项记录在案的变更请求都必须由一 位责任人批准、推迟或否决,这个责 任人通常是项目发起人或项目经理。



		1、专家判	断	
				识别配置项
		2、变更控	制工具	记录并报告配置项的状态
				进行配置项核实与审计
		备选方案分析		
工具与	技术	3、数据分 		成本效益分析
			投票	投票可以采取一致同意、大多数同意 或相对多数原则的方式,以决定是否 接受、推迟或否决变更请求。
		4、决策	独裁型	将由一个人负责为整个集体制定决型决策制定 策。
			多标准	i决策分析 用系统分析方法评估变更请求。
		5、会议	与CCI	B一起召开变更控制会
由项目经理、CCB 或指定的团队成员,根据变更管理计划处理变更请求,做出批准、推迟或否决的决定。 批准的变更请求应通过指导与管理项				
输出	项目管理计划的任一正式受控的组成部分,都可通过实施整体变更控制过项目管理计划更新程进行变更			
	正式受控的任一项目文件都可在实施整体变更控制过程变更,同时并将项目期间发生的变更全部记录在变更日项目文件更新 志中			

	终结项目、阶段或合同的所有活动的 定义 过程					
	①存档项目或阶段信息,完成计划的 工作;②释放组织团队资源以展开新 作用 的工作。					
概念	它仅开展一次或仅在项目或阶段的结 束点开展。					
	如果项目在完工前提前终止,结束项 目或阶段过程还需要制定程序,调查 和记录提前终止的原因。					
	记录了项目成功标准、审批要求,以 项目章程 及由谁来签署项目结束					
	项目管理计划的所有组成部分均为结 项目管理计划 束项目或阶段过程的输入					
	假设日志、估算依据、变更日志、问题日志、经验教训登记册、里程碑清单、项目沟通记录、质量控制测量结果、质量报告、需求文件、风险登记项目文件 册、风险报告					
輸入	验收的可交付成果可包括批准的产品 验收的可交付成果 规范、交货收据和工作绩效文件					
	可行性研究报告 立项管理文件					
	项目评估报告 协议					
	采购文档					
	组织过程资产					



可在结束项目或阶段更新所有项目文 件,并标记为最终版本。特别值得注 意的是, 经验教训登记册的最终版本 要包含阶段或项目收尾的最终信息

项目文件更新

把项目交付的最终产品、服务或成 果(对于阶段收尾,则是所在阶段的 中间产品、服务或成果) 移交给客户

最终产品、服务或成果

- ①项目或阶段的概述;
- ②范围目标、范围的评估标准,证明达到完工标 准的证据:
- ③质量目标、项目和产品质量的评估标准、相关 核实信息和实际里程碑交付日期以及偏差原因:
- ④成本目标,包括可接受的成本区间、实际成 本,产生任何偏差的原因等;
- ⑤最终产品、服务或成果的确认信息的总结;
- ⑥进度计划目标,包括成果是否实现项目预期效 益: 如果在项目结束时未能实现效益,则指出效 益实现程度并预计未来实现情况;
- ⑦关于最终产品、服务或成果如何满足业务需求 的概述: 如果项目结束时未能满足业务需求,则 指出需求满足程度并预计业务需求何时能得到满 足:

项目最终报告

⑧关于项目过程中发生的风险或问题及其解决情 况的概述等。

组织过程资产更新

项目文件、运营和支持文件、项目或阶段 收尾文件、经验教训知识库

输出