

★ 整合的概念

定义 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。

目标 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

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

项目整合管理 Project Integration Management

★ 整合的复杂性

来源 组织的系统行为、人类行为以及组织或环境中的不确定性

含义 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(例如突发性行为)

新趋势和新兴实践

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

裁剪考虑因素

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

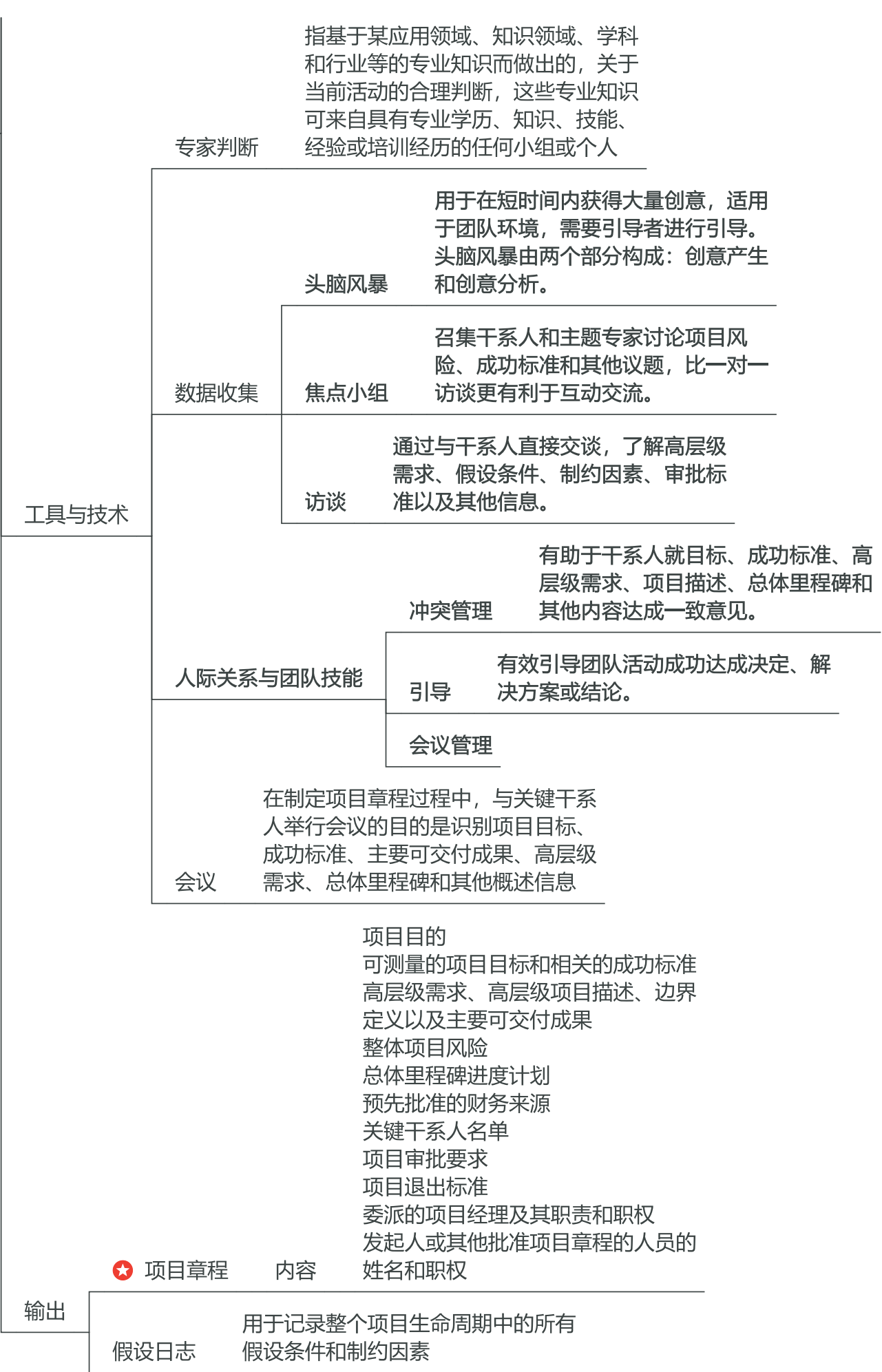
敏捷与适应方法

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

<div>★ 概念</div>	定义	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
	作用	①明确项目与组织战略目标之间的直接联系； ②确立项目的正式地位； ③展示组织对项目的承诺。本过程仅开展一次或仅在项目的预定义时开展。
	概念	本过程仅开展一次或仅在项目的预定义时开展。
		项目章程在项目执行和项目需求之间建立了联系。
		项目章程不能当作合同
		项目章程一旦被批准，就标志着项目的正式启动
	1、协议	协议有多种形式，包括合同、谅解备忘录（MOUs）、服务水平协议（SLA）、协议书、意向书、口头协议或其他书面协议
	★ 2、立项管理文件	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 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。
	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。
	4、组织过程资产	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。

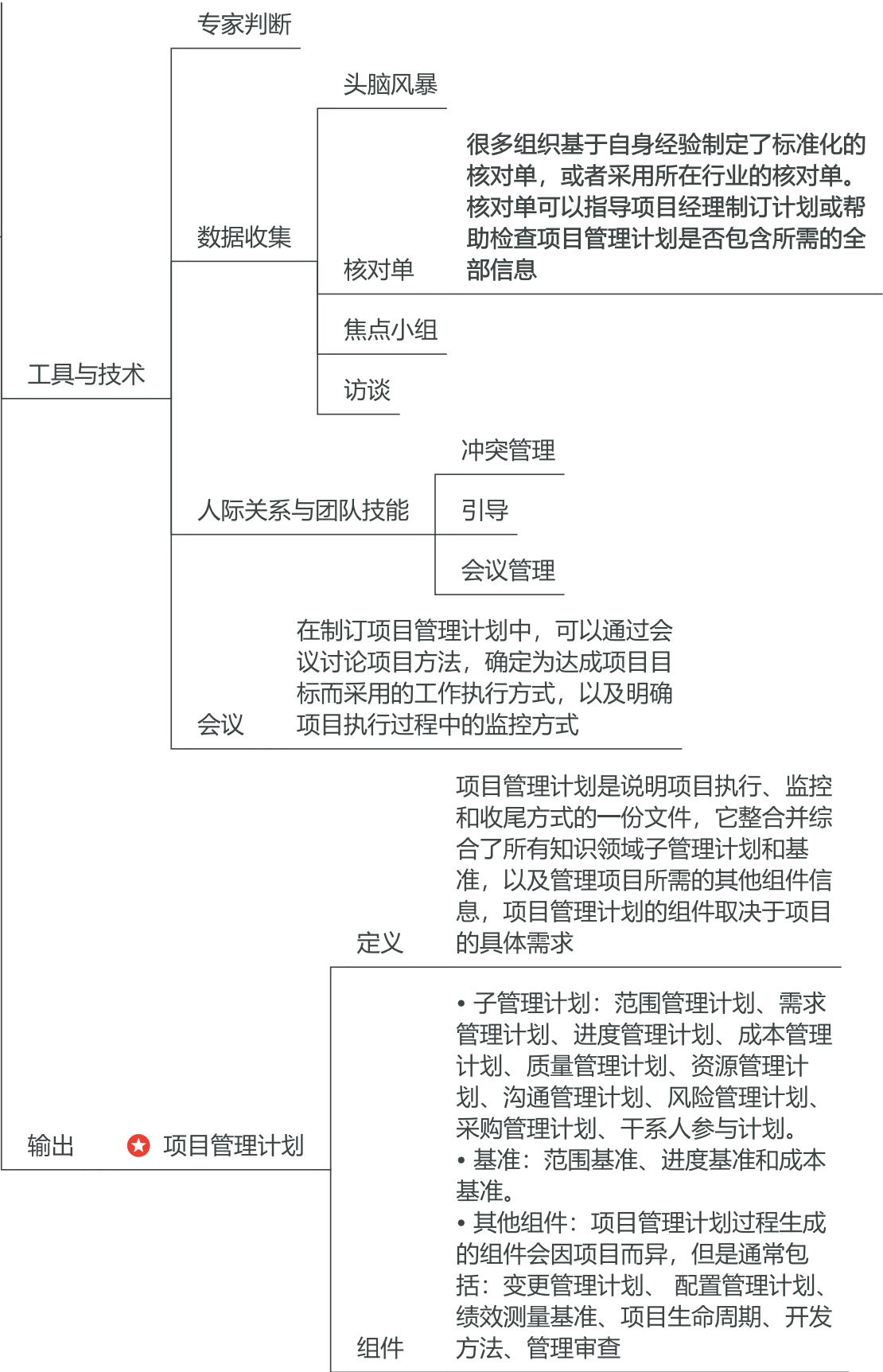
1-制定项目章程

Develop Project Charter



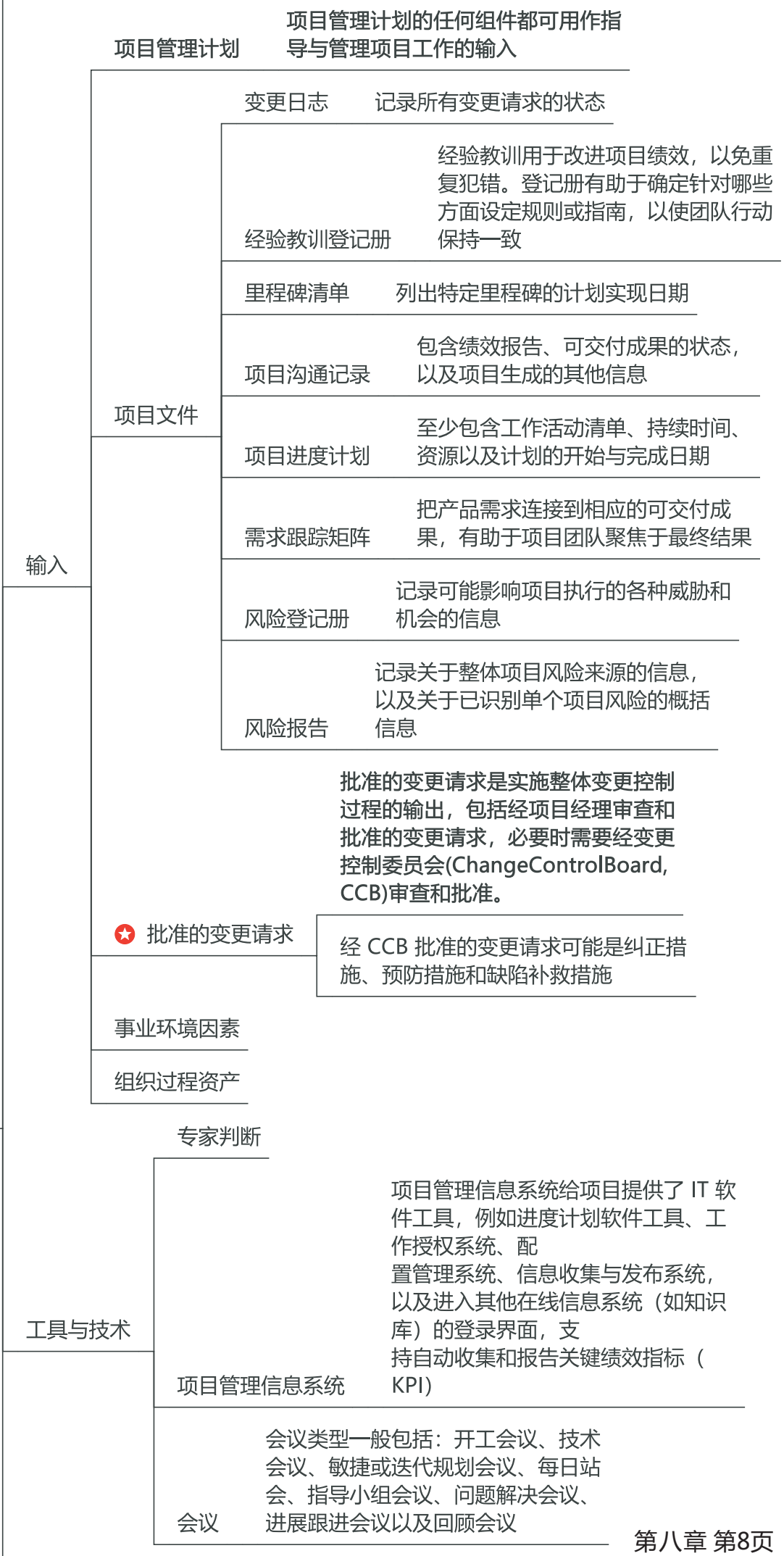
概念	定义	定义、准备和协调项目计划的所有组成部分，并把它们整合为一份综合项目管理计划的过程	
	作用	生成一份综合文件，用于确定所有项目工作的基础及其执行方式	
	说明	项目管理计划确定项目的执行、监控和收尾方式	
		项目管理计划应基准化；考核项目执行情况和管理项目绩效	<div>在确定基准前</div> <div>一旦确定了基准</div>
输入	项目团队把项目章程作为初始项目规划的起点。项目章程会根据其所包含的信息种类数量和项目的复杂程度和已知的信息的不同而不同。但项目章程中至少会包含项目的高层级信息,供项目管理计划的各个组成部分进一步细化		
	1、项目章程		
	2、其他知识领域规划过程的输出	创建项目管理计划需要整合诸多过程的输出。其他知识领域规划过程所输出的子计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		

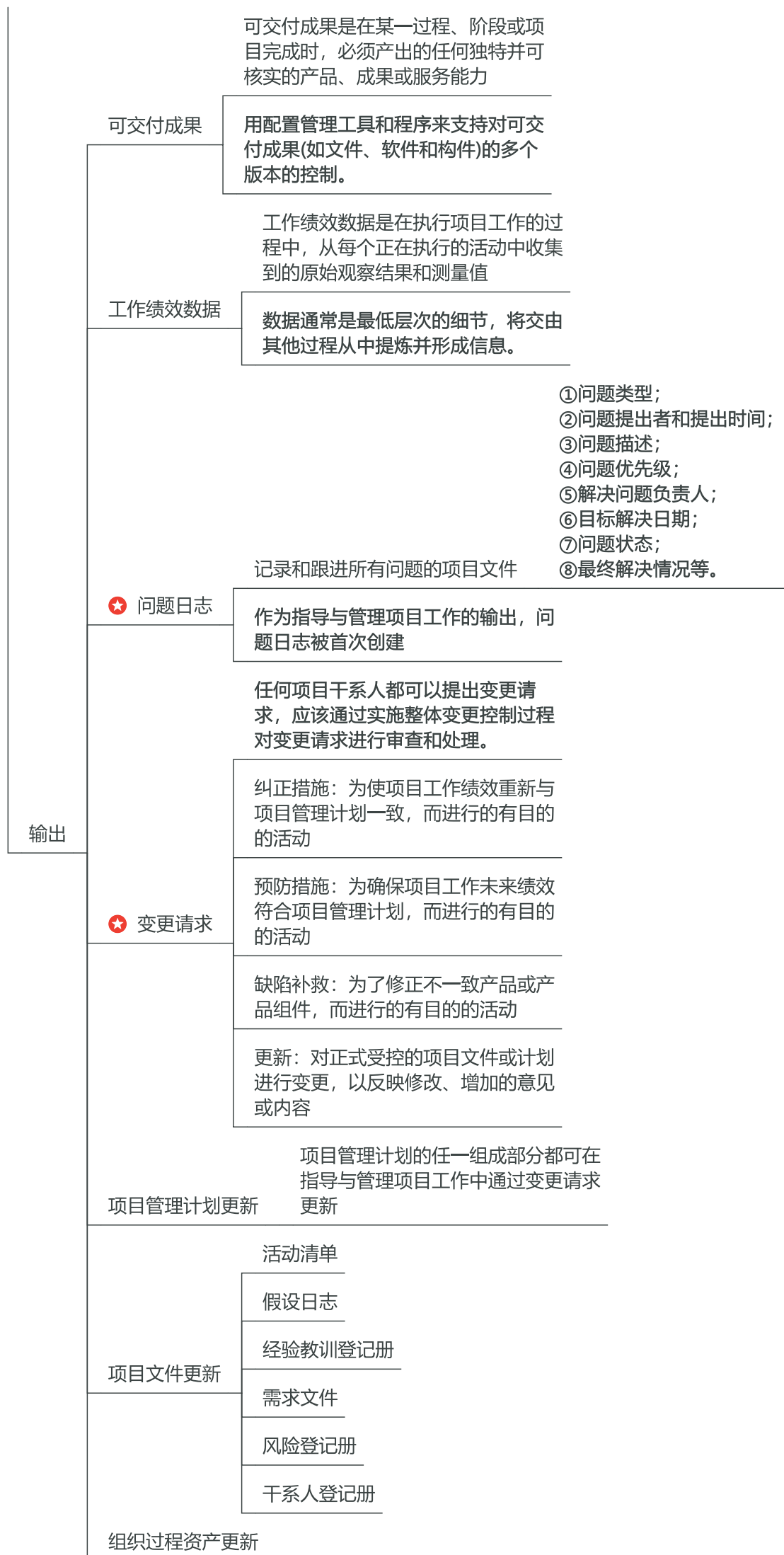
2-制订项目管理计划
Develop Project
Management Plan



概念	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，并实施已批准变更的过程	
	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	
	说明	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	
		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。	

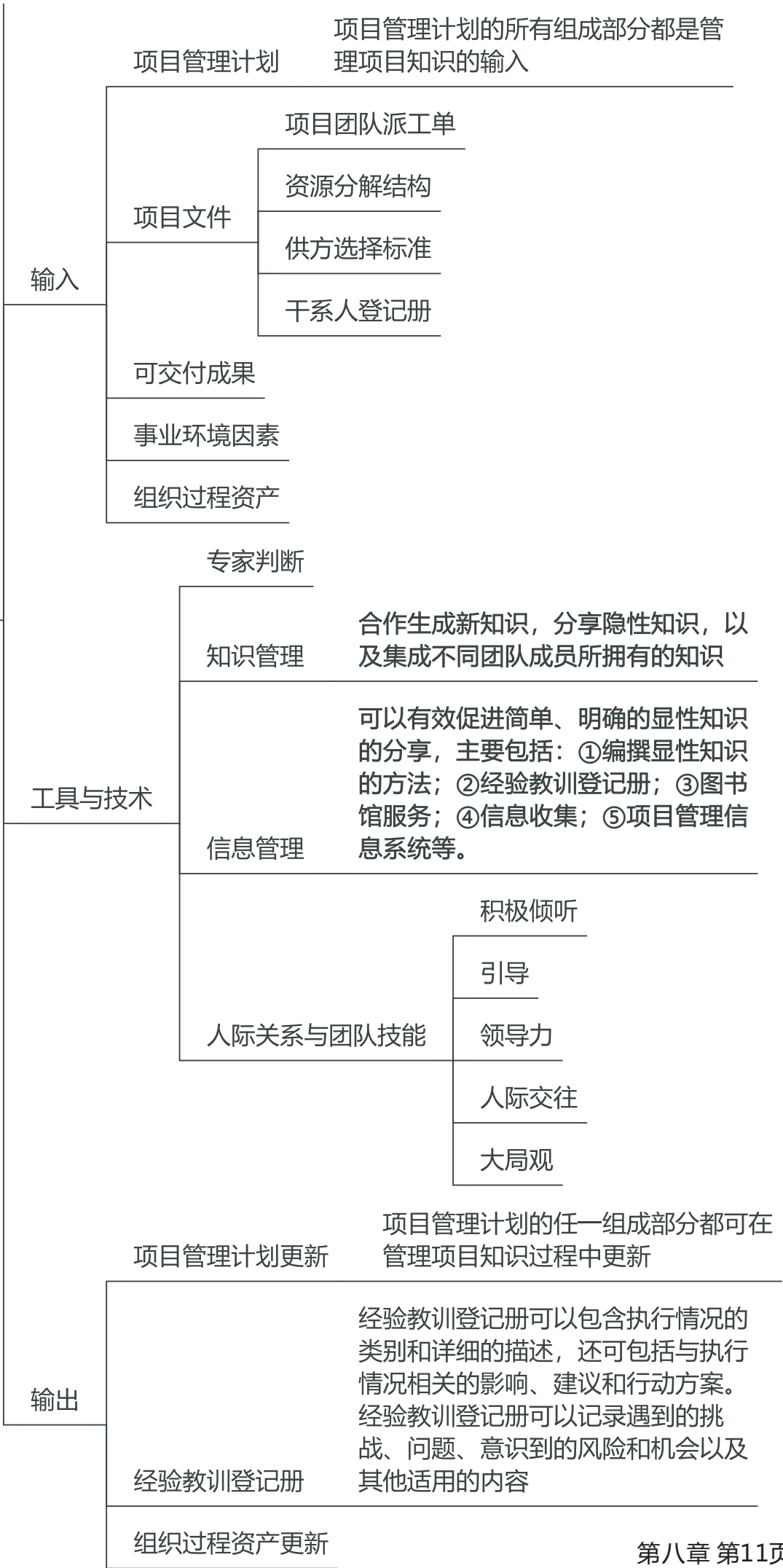
3-指导与管理项目工作
Direct and Manage
Project Work





概念	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
	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
	本过程需要在整个项目期间开展。	
	说明	知识管理最重要的环节就是营造一种相互信任的氛围，激励人们分享知识或关注他人的知识。

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。	

5-监控项目工作

Monitor and Control

Project Work

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	
输入	项目文件	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
		经验教训登记册	可能包含应对偏差的有效方式以及纠正措施和预防措施
		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
	工作绩效信息		
	协议		
	事业环境因素		
	组织过程资产		

工具与技术	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
	挣值分析	对范围、进度和成本绩效进行了综合分析
	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
	2、数据分析	
	趋势分析	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	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
	3、决策	
	常用于监控项目工作过程的决策技术是投票	
	一致同意、大多数同意或相对多数原则。	
	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工作绩效报告，以制定决策、采取行动或引起关注
输出	工作绩效报告	
	变更请求	<ul style="list-style-type: none">●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品组件，而进行的有目的的活动。
	项目管理计划更新	在监控项目工作过程中提出的变更可能会影响整体项目管理计划
	项目文件更新	<div>成本预测</div> <div>问题日志</div> <div>经验教训登记册</div> <div>风险登记册</div> <div>进度预测</div>

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。	
	★ 说明	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。
		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。

6-实施整体变更控制
Perform Integrated
Change Control

输入	1、项目管理计划	变更管理计划
		配置管理计划
		范围基准
		进度基准
		成本基准
		估算依据
	2、项目文件	需求跟踪矩阵
	3、工作绩效报告	风险报告
		对实施整体变更控制过程特别有用的工作绩效报告包括：资源可用情况、进度和成本数据、挣值报告、燃烧图或燃尽图
	4、变更请求	
	5、事业环境因素	
	6、组织过程资产	

工具与技术	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
	3、数据分析	备选方案分析
		成本效益分析
	4、决策	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。
		投票
		独裁型决策制定 将由一个人负责为整个集体制定决策。
		多标准决策分析 用系统分析方法评估变更请求。
输出	5、会议 与 CCB一起召开变更控制会	
	<p>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目工作过程加以实施</p> <p>★ 批准的变更请求</p>	
	项目管理计划更新	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程进行变更
	项目文件更新	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志中

概念	定义		终结项目、阶段或合同的所有活动的过程
	作用		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的工作。
	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。		
	项目章程		记录了项目成功标准、审批要求，以及由谁来签署项目结束
	项目管理计划		项目管理计划的所有组成部分均为结束项目或阶段过程的输入
	项目文件		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、风险登记册、风险报告
	验收的可交付成果		验收的可交付成果可包括批准的产品规范、交货收据和工作绩效文件
	立项管理文件		可行性研究报告
			项目评估报告
输入	协议		
	采购文档		
	组织过程资产		

7-结束项目或阶段
Close Project or Phase

工具与技术	专家判断	
	文件分析	评估现有文件有助于总结经验教训和分享知识，以改进未来项目和组织资产
	数据分析	回归分析 该技术分析作用于项目结果的不同项目变量之间的相互关系，以提高未来项目的绩效
		趋势分析 可用于确认组织所用模式的有效性，并且为未来项目而进行相应的模式调整
		偏差分析 可通过比较计划目标与最终结果来改进组织的测量指标
	会议	

输出	项目文件更新	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
	最终产品、服务或成果	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
	项目最终报告	<ul style="list-style-type: none">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；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