



PMP备考之项目整体管理

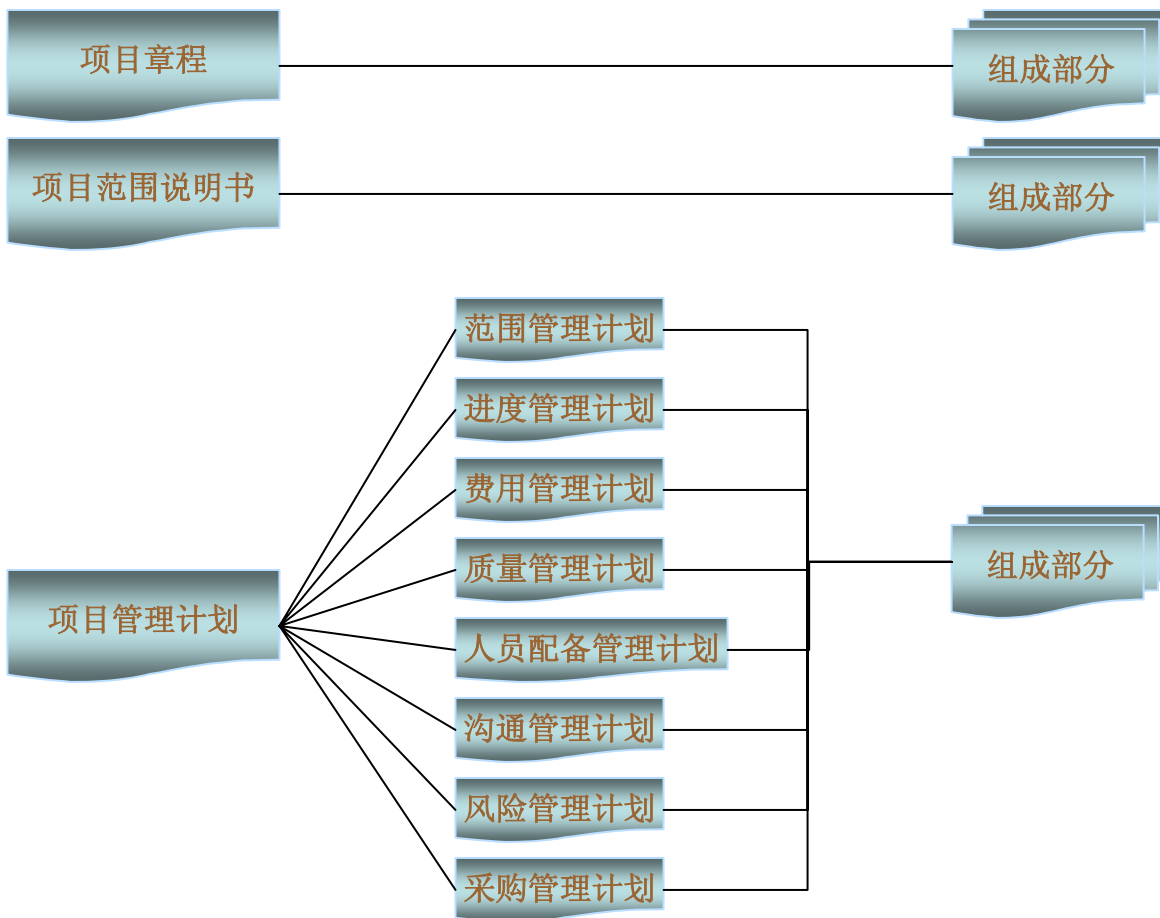


在合适的时间 用正确的方式 提供正确的方案

文档内容

- 三个主要项目文件
- 项目整体管理
- 制定项目章程
- 制定项目初步范围说明书
- 制定项目管理计划
- 指导与管理项目执行
- 监控项目工作
- 整体变更控制
- 项目收尾

三个主要文件

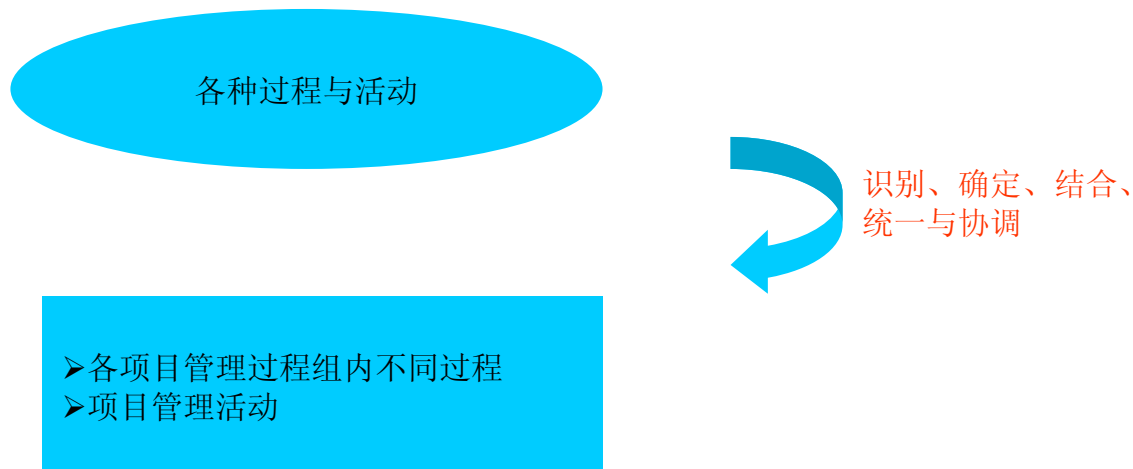


文档内容

- 三个主要文件
- 项目整体管理
- 制定项目章程
- 制定项目初步范围说明书
- 制定项目管理计划
- 指导与管理项目执行
- 监控项目工作
- 整体变更控制
- 项目收尾

项目整体管理

项目整体管理知识领域包括识别、确定、结合、统一与协调各项目管理过程组内不同过程与项目管理活动所需进行的各种过程和活动



项目整体管理

◆ 从项目管理角度

- ◆ 具有统一、合并、结合各方面的特征
- ◆ 为完成项目和满足顾客与其他利害关系者的要求，管理他们的期望而必须采取的贯穿项目整体的至关重要的行动

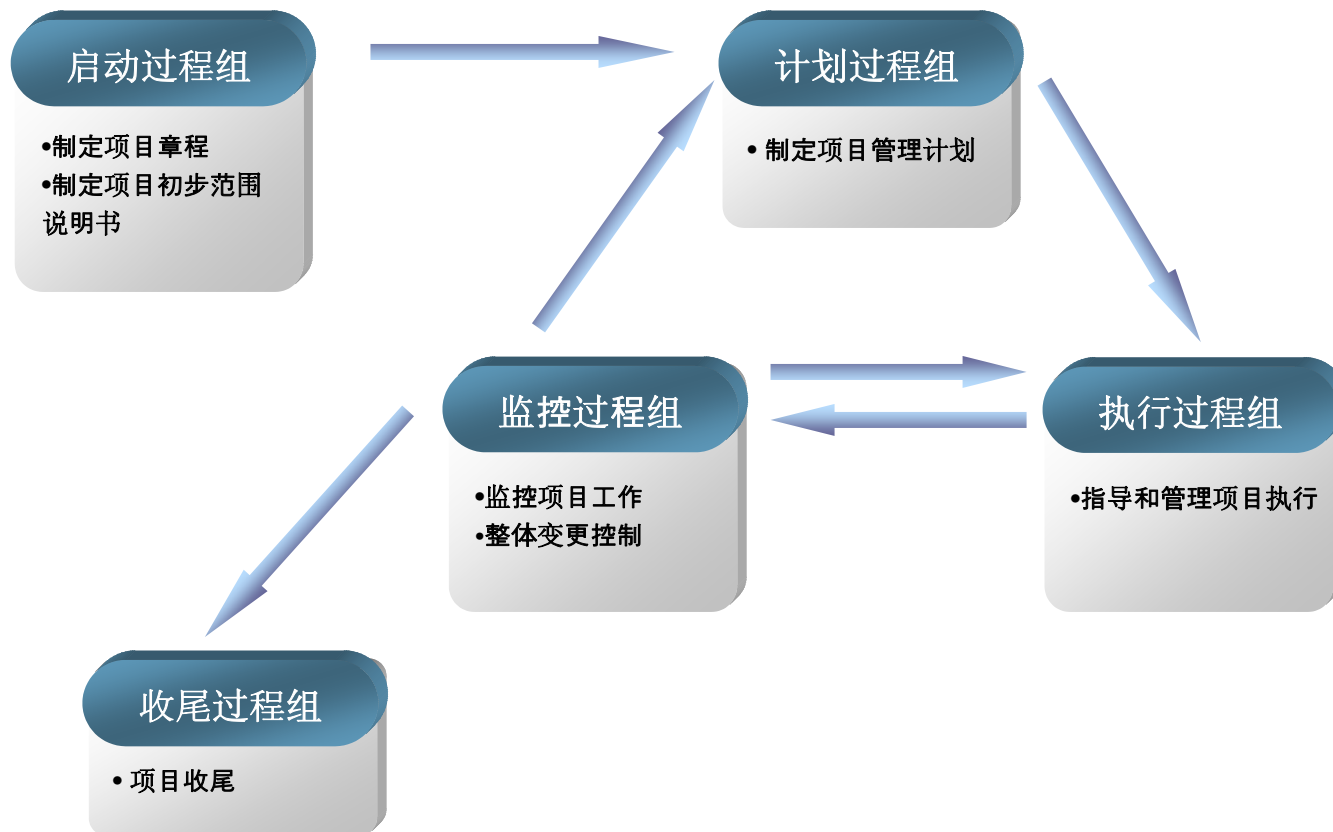
◆ 从管理项目角度

- ◆ 是指某一天应该把资源和努力集中于何处而做出选择
- ◆ 是指预测潜在问题并加以处理，避免日后恶化
- ◆ 是指为项目的整体利益而协调工作

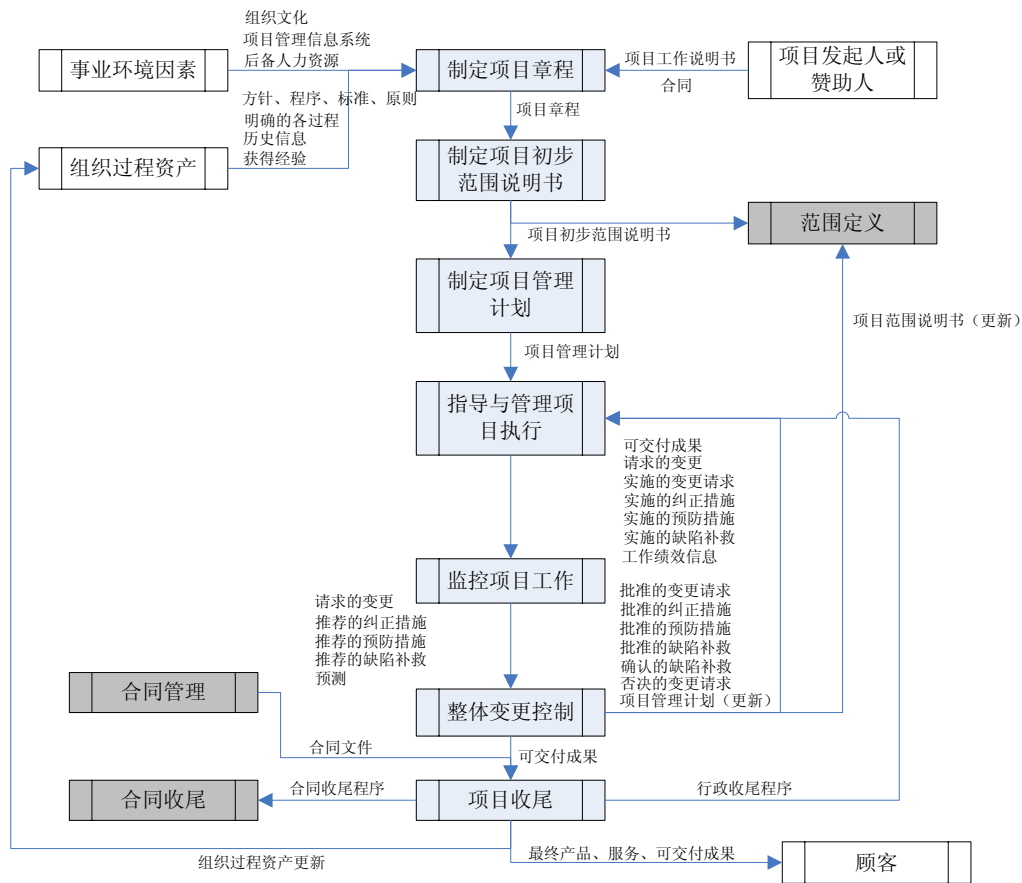
项目整体管理

“整体管理”的**基本任务**就是为了按照执行组织确定的程序实现项目目标，将项目管理过程组中需要的各个过程有效形成整体。

项目整体管理



项目整体管理



文档内容

- 三个主要文件
- 项目整体管理
- 制定项目章程
- 制定项目初步范围说明书
- 制定项目管理计划
- 指导与管理项目执行
- 监控项目工作
- 整体变更控制
- 项目收尾

项目章程

◆ 发布人

由项目组织之外的、适合为项目提供资金的项目启动者或发起人来发布项目章程。

如：项目执行组织外部的企业、政府机构、公司、项目集（program）组织或项目组合（portfolio）组织

◆ 作用

- ◆ 正式批准项目

- ◆ 授权项目经理在项目活动中动用组织的资源

- ◆ 将经营需要和立项的理由，当前对顾客需求的理解，以及用来满足这些需求的产品、服务或成果形成文件

◆ 发布原因

- ◆ 市场需求

- ◆ 营运需要

- ◆ 客户要求

- ◆ 技术进步

- ◆ 法律要求

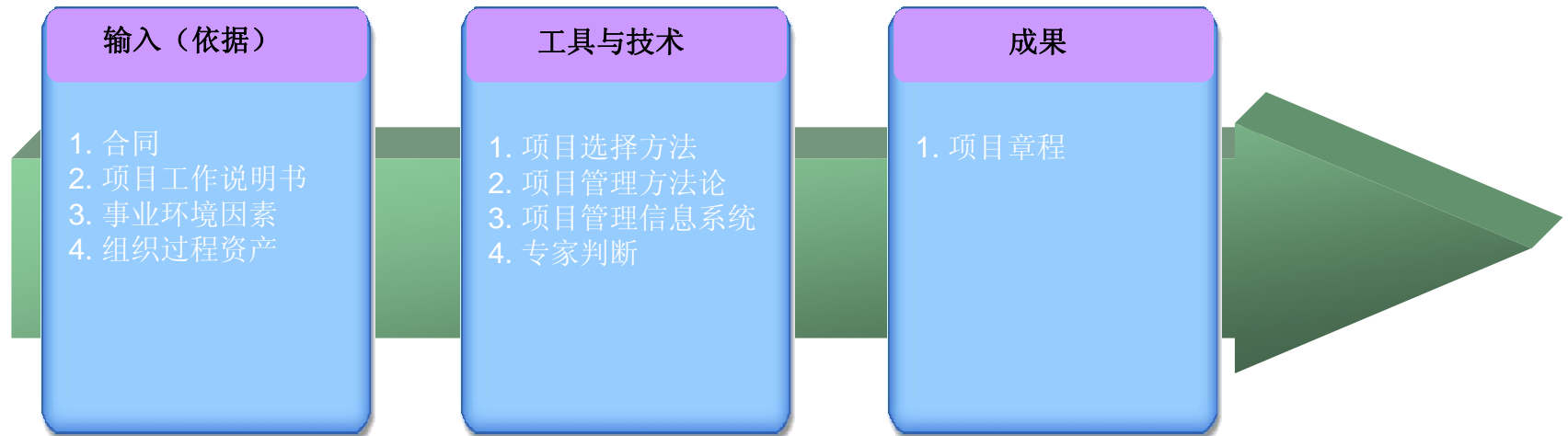
- ◆ 社会需要

项目章程

◆ 内容

- ◆ 为满足客户、赞助人及其他利害关系者需要、需求与期望而提出的要求；
- ◆ 经营需要、高层项目说明或本项目对应的产品要求；
- ◆ 项目目的或上项目的理由；
- ◆ 委派的项目经理与权限级别；
- ◆ 总体里程碑进度表；
- ◆ 利害关系者影响；
- ◆ 职能组织及其参与；
- ◆ 组织、环境与外部假设；
- ◆ 组织、环境与外部制约因素；
- ◆ 说明项目合理性的经营实例，包括投资收益率；
- ◆ 总体预算。

制定项目章程



制定项目章程：依据

- ◆ 工作说明书是对应由项目提供的产品或服务的文字说明

- ◆ 内容
 - ◆ 经营需要
 - ◆ 产品范围说明书——足够详细并能够用于以后的项目规划
 - ◆ 战略计划

制定项目章程：依据

- ◆ 在制定项目章程时，任何一种以及所有存在于项目周围并对项目成功有影响的组织事业环境因素与制度都必须加以考虑。

- ◆ 事业环境因素包括，但不限于如下事项：
 - ◆ 组织与公司的文化与组成结构；
 - ◆ 政府或行业标准（规章制度、产品标准、质量标准）；
 - ◆ 基础设施；
 - ◆ 现有人力资源；
 - ◆ 人事管理；
 - ◆ 公司工作核准制度；
 - ◆ 市场情况；
 - ◆ 利害关系者风险承受力；
 - ◆ 商业数据库；
 - ◆ 项目管理信息系统。

制定项目章程：依据（组织过程资产）

- ◆ 在编制项目章程及以后的项目文件时**有利于项目成功的任一或全部资产**都可以从组织过程资产中找到。
- ◆ 形式
 - ◆ 正式或非正式的方针、程序、计划和原则
 - ◆ 从以前项目中吸取的教训和学习到的知识
 - ◆ 因行业、组织和应用领域的类型而异
- ◆ 两种类型

组织进行工作的过程与程序

- ◆ 组织标准过程
- ◆ 标准指导原则、工作指令、建议评价标准与实施效果评价准则
- ◆ 模板
- ◆ 根据项目具体需要修改组织标准过程的指导原则与准则
- ◆ 组织沟通要求
- ◆ 项目收尾指导原则或要求
- ◆ 财务控制程序
- ◆ 确定问题与缺陷控制、问题与缺陷识别和解决，以及行动追踪的问题与缺陷管理程序
- ◆ 变更控制程序
- ◆ 风险控制程序
- ◆ 批准与签发工作授权的程序

组织整体信息存储检索知识库

- ◆ 过程测量数据库
- ◆ 项目档案
- ◆ 历史信息与所得经验知识库
- ◆ 问题与缺陷管理数据库
- ◆ 配置管理知识库
- ◆ 财务数据库

制定项目章程：工具与技术

项目选择方法

- ◆ 效益测定方法
 - ◆ 比较法
 - ◆ 评分模型
 - ◆ 经济学模型
 - ◆ 处决板——达不到，则不能做
- ◆ 数学模型（约束优化法）
 - ◆ 线性、非线性模型
 - ◆ 动态规划
 - ◆ 整数规划
 - ◆ 多目标规划

PMP考试需掌握哪些方法属于效益测定方法，哪些方法属于约束优化法

制定项目章程：工具与技术

- ◆ 项目管理方法论
- ◆ 项目管理信息系统
- ◆ 专家判断
 - ◆ 执行组织内部的其他单位
 - ◆ 咨询公司
 - ◆ 包括客户或赞助人在内的利害关系者
 - ◆ 专业和技术协会
 - ◆ 行业集团

制定项目章程：成果

- 项目章程

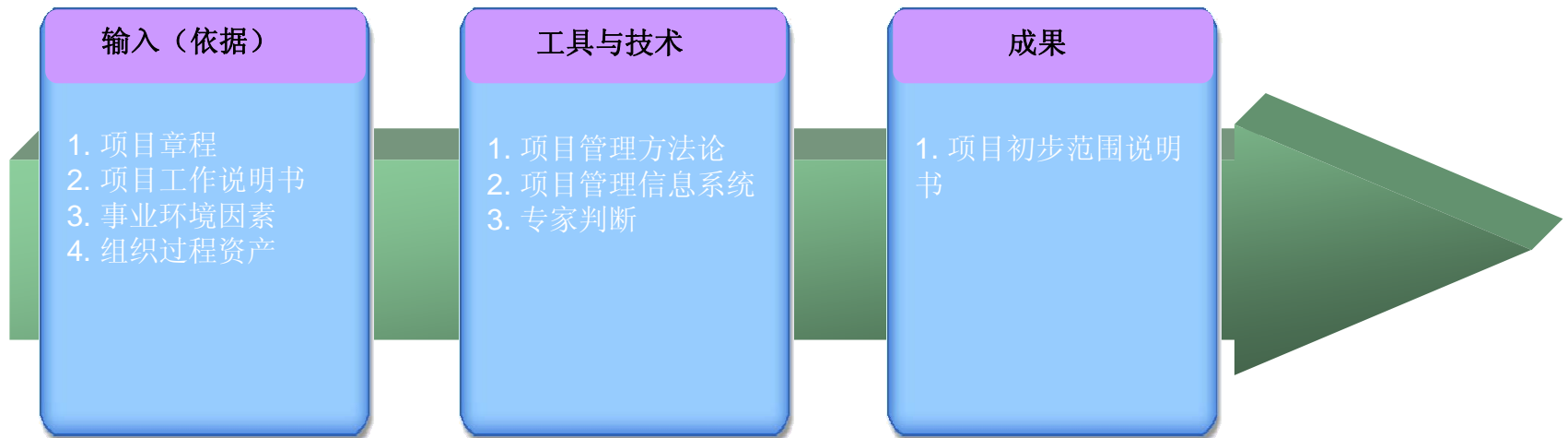
文档内容

- 三个主要文件
- 项目整体管理
- 制定项目章程
- 制定项目初步范围说明书
- 制定项目管理计划
- 指导与管理项目执行
- 监控项目工作
- 整体变更控制
- 项目收尾

项目范围说明书

包括方面	内容	说明
项目目标	目标	项目成功所必须满足的定量标准
项目内容	产品范围说明	项目应创造的产品、服务或成果的特征
	可交付成果	产品、服务或成果组成的结果。附带结果：管理报告和文件
项目要求	要求说明书	可交付成果为满足所要求而必须具备的能力
	产品验收准则	确定验收过程和原则
	技术规定说明书	识别项目应遵守的技术规定文件
	批准要求	识别变更的批准要求
	配置管理要求	项目实施的配置管理和变更控制水平
项目条件	边界	明确哪些属于项目内容
	进度里程碑	规定强制性日期
	资金限制	基金上的所有限制，包括总金额和时间
	费用估算	预期总预算，概念估算、确定估算等
	制约因素	列出与范围相关并限制团队选择的具体制约因素
	假设	列出与范围相关的具体假设
项目组织	初步组织	识别团队成员和项目干系人
项目风险	初步确定的风险	识别了的已知风险

制定项目初步范围说明书

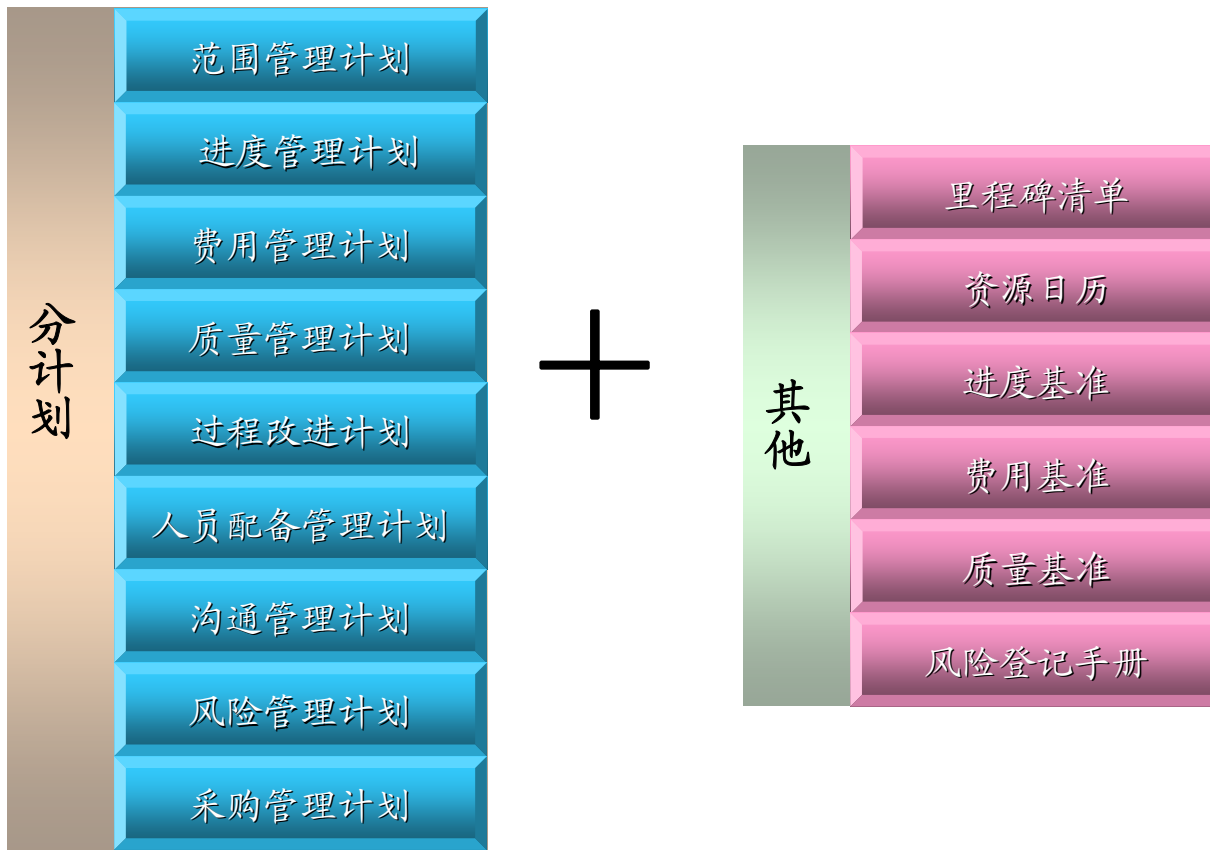


文档内容

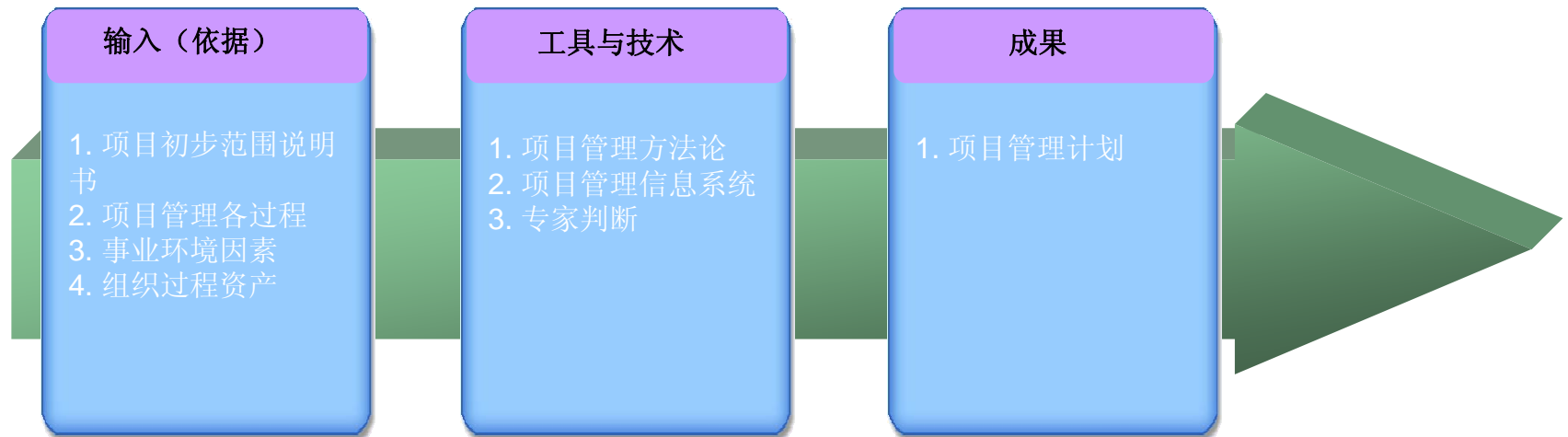
- 三个主要文件
- 项目整体管理
- 制定项目章程
- 制定项目初步范围说明书
- 制定项目管理计划
- 指导与管理项目执行
- 监控项目工作
- 整体变更控制
- 项目收尾

项目管理计划

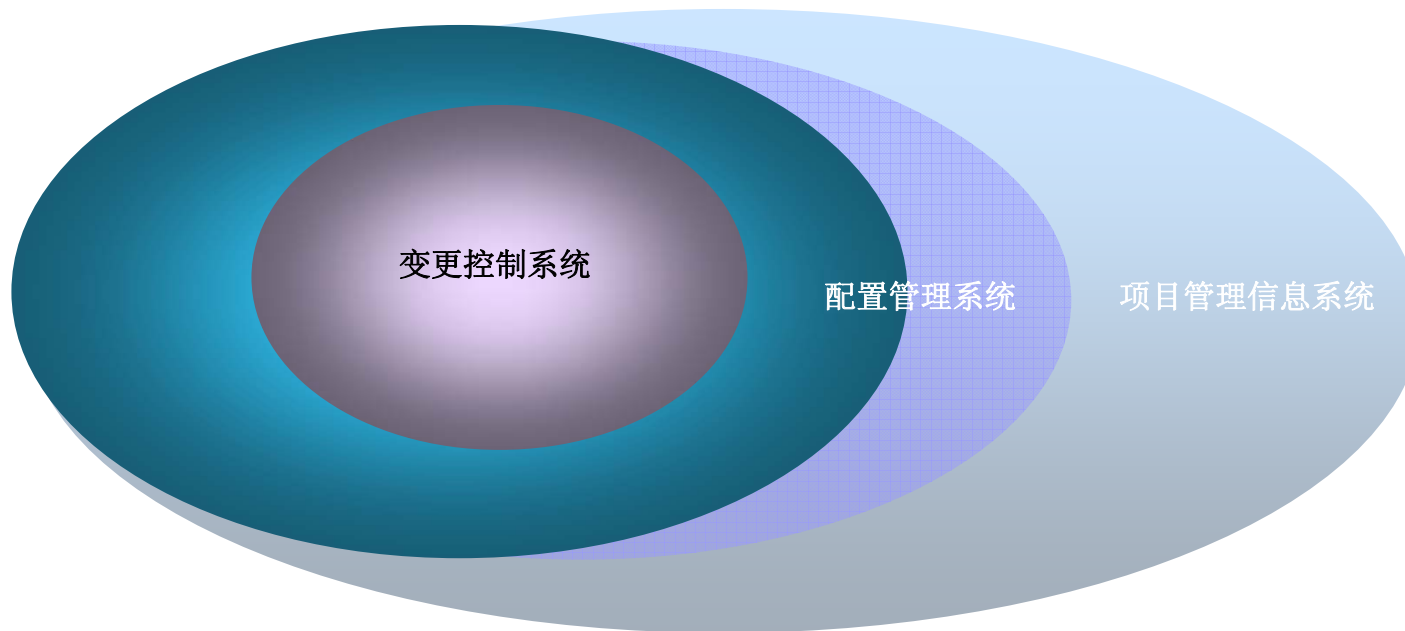
- 项目管理计划确定了执行、监视、控制和结束项目的方式与方法



制定项目管理计划



制定项目管理计划：工具与技术



制定项目管理计划：工具与技术

◆ 项目管理信息系统

- ◆ 项目管理信息系统是项目综合管理所有过程的工具和技术之一。它包含了对各项目管理过程的输出的收集、集成和分发的各种工具和技术，用于支持项目从启动到结束的各个方面的全部工作。它既可以是自动系统，也可以是人工系统。
- ◆ 一个项目会产生大量的信息，因此高效的信息管理是项目管理所必须的，且信息需要进行结构化处理。
- ◆ **PMMIS**在制定项目管理计划时促使反馈，控制项目管理计划的变更，发布批准的项目管理计划。

制定项目管理计划：工具与技术

- ◆ 配置管理信息系统
 - ◆ 实施配置管理的目的在于保持项目产品的正确和完备
 - ◆ 用于提交变更建议，追踪变更建议的审查与批准制度，确定变更的批准级别，以及确认批准的变更的方法。
 - ◆ 配置管理是适合于任何项目的一种通用管理技术，但配置管理的复杂程度应该适合自己的项目需要
 - ◆ 配置管理信息系统是对**产品**的控制

制定项目管理计划：工具与技术

- ◆ 变更控制系统
 - ◆ 正式的、文档化的程序。文档化指所有操作和内容用文档形式明确写下来
 - ◆ 定义了项目文档变更的步骤
 - ◆ 包括文档工作、跟踪系统、用于授权变更的批准层次。
- ◆ 变更控制系统用于确定控制、改变和批准项目可交付成果和文件的方式和方法。

Tips: 变更控制系统的基本任务就是批准或拒绝变更申请

文档内容

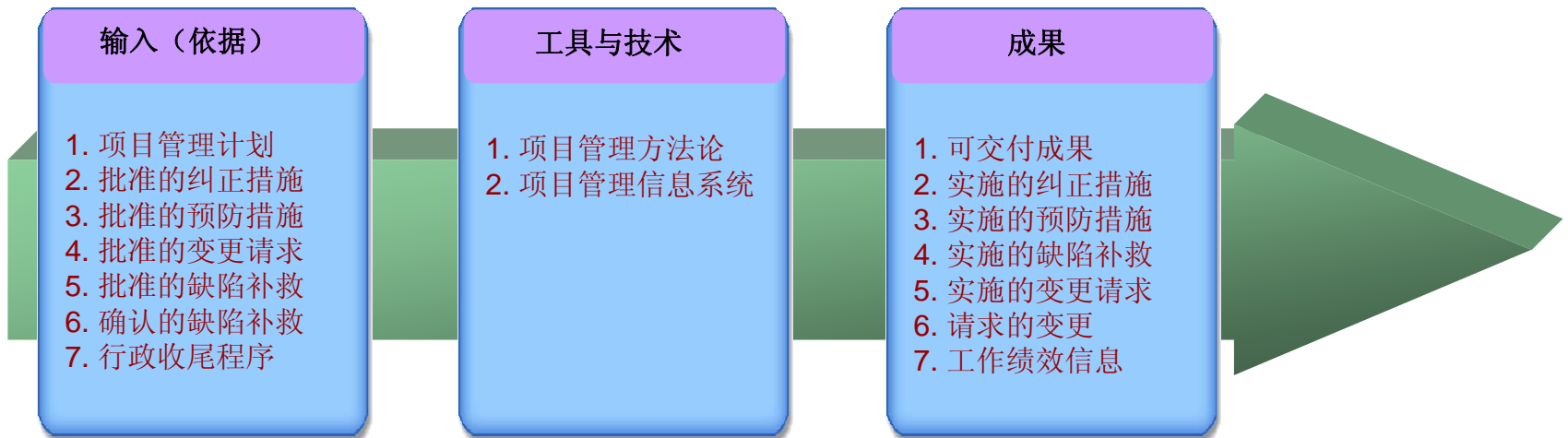
- 三个主要文件
- 项目整体管理
- 制定项目章程
- 制定项目初步范围说明书
- 制定项目管理计划
- 指导与管理项目执行
- 监控项目工作
- 整体变更控制
- 项目收尾

指导与管理项目执行

- ◆ 指导与管理项目执行过程要求项目经理和项目团队采取多种行动执行项目管理计划，完成项目范围说明书中明确的工作
- ◆ 指导与管理项目执行过程最直接会受到项目应用领域的影响
- ◆ 指导与管理项目执行还要求实施：



指导与管理项目执行



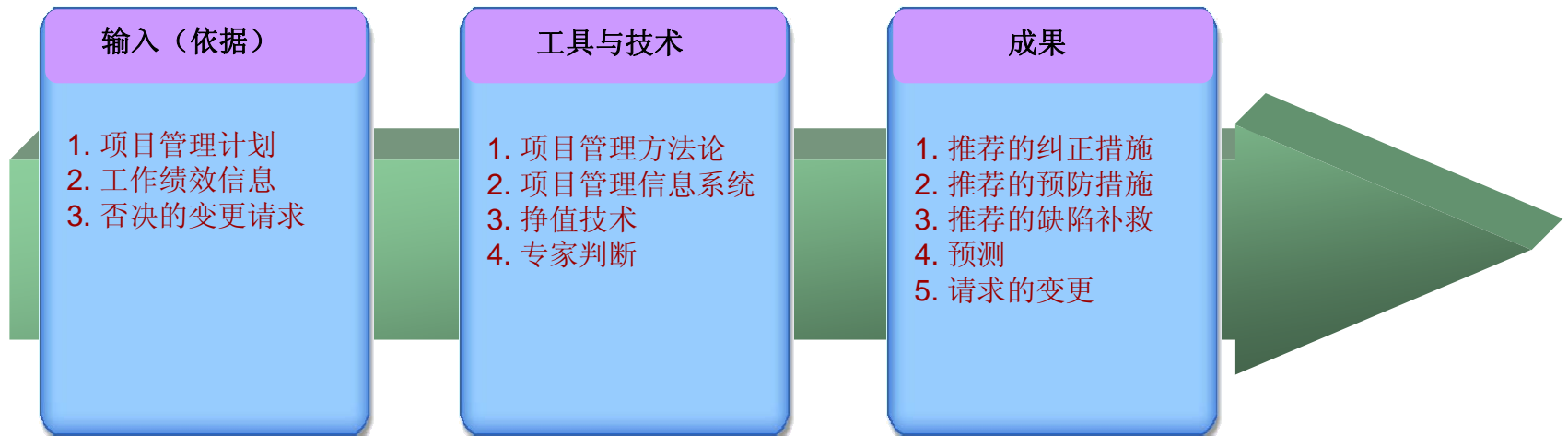
文档内容

- 三个主要文件
- 项目整体管理
- 制定项目章程
- 制定项目初步范围说明书
- 制定项目管理计划
- 指导与管理项目执行
- 监控项目工作
- 整体变更控制
- 项目收尾

监控项目工作

- ◆ 监控项目工作过程的对象：
 - ◆ 对照项目管理计划比较项目的实际表现；
 - ◆ 评价项目绩效，判断是否出现了需要采取纠正或预防措施迹象，并在必要时提出采取行动的建
议；
 - ◆ 分析、跟踪并监督项目风险，确保及时识别风险，报告其状态，执行适当的风险应对计划；
 - ◆ 建立有关项目产品以及有关文件的准确和及时信息库，并保持到项目完成；
 - ◆ 为状态报告、绩效测量和预测提供信息支持；
 - ◆ 为更新当前的费用和进度信息提供预测；
 - ◆ 在实施批准的变更时进行监督。

监控项目工作



监控项目工作：工具与技术

◆ 挣值管理

- ◆ 是将范围、时间和成本进行集成的非常好的工具；
- ◆ 是项目监控工作的工具与技术之一；
- ◆ 测量项目的实际结果；
- ◆ 根据过去的实施结果预测未来的绩效；
- ◆ 是综合了范围、进度计划和资源，来测量项目绩效的一种方法；
- ◆ 所有的价值，计划的与实际的，都用货币值来表示；
- ◆ 是沟通管理的重要工具，是项目绩效测量的一个非常有用的工具。

文档内容

- 三个主要文件
- 项目整体管理
- 制定项目章程
- 制定项目初步范围说明书
- 制定项目管理计划
- 指导与管理项目执行
- 监控项目工作
- 整体变更控制
- 项目收尾

整体变更控制

- ◆ 整体变更控制是从整个项目整体控制

- ◆ 5个子控制

- ◆ 范围控制
- ◆ 进度控制
- ◆ 费用控制
- ◆ 质量控制
- ◆ 风险控制

PS: 前4个都是项目的基准（时间、范围、质量、成本）

- ◆ 所有控制活动的可能的共性输出：

- ◆ **更新**。主要是计划的更新（基准的更新）。比如进度控制就是“更新进度计划”，综合控制是“更新项目计划”。理解：控制的结果当然就是要找到问题，然后调整计划了。
- ◆ **纠正措施（corrective action）**。除了更新计划外，还需要进行实际工作，对出现偏差的地方进行纠正。理解：就是修正已经完成的工作。
- ◆ **教训（lesson learned）**。通过控制，掌握经验学习提升。→ 进步。

整体变更控制

- ◆ 整体变更控制过程贯穿于项目的始终；
- ◆ 变更控制必不可少；
- ◆ 项目管理计划、项目范围说明书，以及其他可交付成果必须通过不断认真地管理变更才能得以维持；
- ◆ 否决或批准变更请求应保证将得到批准的变更反应到基准之中；
- ◆ 变更控制委员会 的作用是批准或拒绝变更请求，决定基准变更。

整体变更控制

◆ 整体变更控制包括的变更管理活动

(1) 对请求的变更进行管理→批准的变更请求和否决的变更请求

- ◆ 确定是否需要变更或变更已经发生
- ◆ 对变更因素施加影响
- ◆ 控制申请变更流程，审查和批准请求的变更
- ◆ 仅允许被批准的变更纳入到项目中，维护基准的完整，维护项目产品或服务有关的配置与规划文件
- ◆ 将请求变更的全部影响记录在案

(2) 否决或批准变更请求应保证将得到批准的变更反映到基准中

- ◆ 根据批准的变更，控制与更新范围、费用、预算、进度和质量要求，协调整个项目的变更

(3) 审查和批准所有推荐的预防措施和推荐的纠正措施

(4) 控制项目质量

- ◆ 确认缺陷补救
- ◆ 根据质量报告并按照标准控制项目质量

整体变更控制

- ◆ 附带变更控制的配置管理系统
 - ◆ 是集中管理项目内变更的标准过程，且效率高，效果好。
- ◆ 附带变更控制的配置管理包括识别、记录和控制基准的变更。

配置识别

确定与核实产品配置、标识产品与文件，管理变更并便于信息公开的根据

配置状态核算

捕捉、存储和评价有效地管理产品和产品信息所需的配置信息

配置核实与审计

查明配置文件中确定的性能与功能要求已经达到

整体变更控制



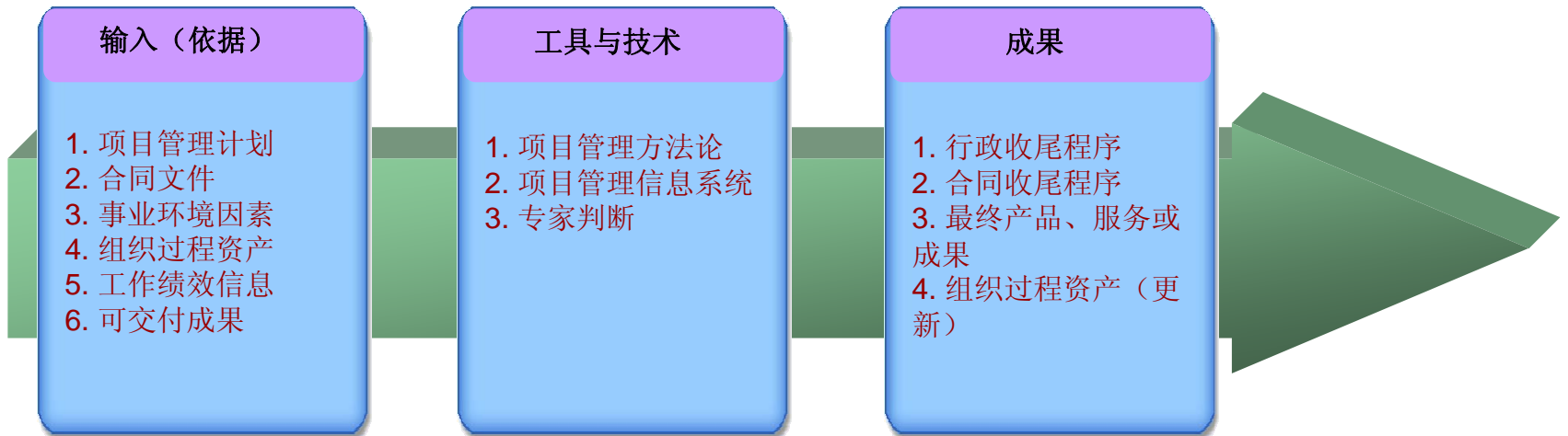
文档内容

- 三个主要文件
- 项目整体管理
- 制定项目章程
- 制定项目初步范围说明书
- 制定项目管理计划
- 指导与管理项目执行
- 监控项目工作
- 整体变更控制
- 项目收尾

项目收尾

- ◆ 项目收尾发生在正式结束项目或项目节点
- ◆ 行政收尾程序
 - ◆ 详细规定所有活动、角色和责任；
 - ◆ 记录项目，分析成败，收集教训。
- ◆ 合同收尾程序
 - ◆ 行政收尾：更新合同记录，反映最后结果，将信息存档供将来使用。
 - ◆ 产品核实：核实所有的工作均正确而又满意地完成了。
- ◆ 行政收尾与合同收尾都需要核实项目完成是否令人满意。
- ◆ 项目收尾为本项目服务，为未来项目服务

项目收尾



考试要点

- ◆ 项目经理并不承担所有项目责任，但是项目经理需要对大多数项目决策和项目管理过程负责；
- ◆ 项目管理过程与项目整体管理的关系；
- ◆ 项目章程、项目初步范围说明书、项目管理计划的内容及作用；
- ◆ 区别项目管理计划与绩效测量基准计划间的差异；
- ◆ 事业环境因素、组织过程资产、项目选择方法的内容，专家判断、挣值技术的作用；
- ◆ 项目管理信息系统、配置管理及变更控制系统的内容，变更控制委员会的作用；
- ◆ 项目收尾的意义。