项目整合管理

项目整合管理重点在整合二字。在这一章节中明确了项目经理的地位，一个项目不管涉及什么专业知识，资源等等，最后一定是由项目经理整合所有内容，“整合”兼具统一、合并、沟通和集成的性质而每个项目都需要先制定项目章程，制定项目章程是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，它的作用是明确定义项目开始和项目边界，确立项目的正式地位,高级管理层直述他们对项目的支持，由此可见项目章程管理也是很重要的一部分，所以在制定好项目章程管理的时候最好确定好项目经理，因为当一份项目章程被批准就标志项目正式成立。早点确定项目经理既方便项目章程的制定，又方便后续工作的快速展开。制定项目章程，监控项目工作，实施整体变更控制和结束项目或阶段都包括输入，工具与技术和输出三大点，里面又细分很多点，这就不一点一点拿出来说了，主要是我看了之后也没什么感想。有一点就是每项工作的工具与技术都涉及到专家谈判，由此可见，一个项目的完成需要涉及的知识面是特别广的，如果一个团队中大家的知识领域太集中的话，那在项目的开展过程中就要借助特别多的外界力量来帮助自己项目的继续，如果团队技能和知识广泛的话，合作起来会更加的有效。这也告诉我们，平时要多扩充自己的知识面和各种技能，这样以后在团队里更能体现自我价值也可以让自己的工作更加轻松，节省时间。

项目范围管理

这章节主要是规划范围，收集需求，定义范围，WBS图，确认范围，控制范围。

在项目范围管理中所有管理都是包括输入，工具与技术和输出的

其中需求和WBS图是我们最近学习中接触到的，看完WBS图的这一章节我想到我们小组在周六的时候按照评审表来评判自己的作业，其中发现有WBS图我们没有做，但是我们对WBS图也并不了解，去百度的又解释的不够清楚，最重要的是不懂得如何去分解，按照怎么分解，要分解成多细。弄得我们一头雾水，无可奈何之下寻找了网上模板来修改。在今天看了书本时候，也算是懂得了一些WBS图，WBS是创建工作分解结构（WBS）是把项目可交付成果和项目工作分解成较小的、更易于管理的组件的过程。本过程的主要作用是，对所要交付的内容提供一个结构化的视图。而且在制作的时候，分层是不能够乱分的，不能想到什么就放上去，例如在制定之前决定把项目生命周期放在分解的第二层，把产品和交付成果放在第三层，那样就有一个总体思路，而我们在做的时候就没想那么多，都是瞎做。

项目进度管理

项目进度计划提供详尽计划，说明项目如何以及何时交付项目范围中定义的产品，服务和成果。做任何事情都需要有计划，做项目显得尤为重要，因为项目持续时间较长，而市场的瞬息万变等其他因素，有很多不确定性和不可预测的东西，所以有一个计划可以提供我们前进的方向，知道自己在现阶段需要做什么，但是计划总是赶不上裱花，我们需要经常修改自己的计划，反应优先级的计划，提到日程上，这点我很有感触，在之前没上软件工程的时候，很多东西都安排好了，但是由于作业我不得不改变自己的计划，之前没什么感觉，经过第一个星期我没做出改变之后，弄得我差点没完成作业，十分难受。既然制定计划，也就得有时间估算和进程的控制，计划不单单只是安排好自己要完成的东西，还要估算时间，每一项工作大约用多久，这个项目大约用多久，安排好后才知道这个项目能不能在规定时间内完成，书上也给了一些估算时间的方法，我觉得我们可以用到我们现在作业里边，制定好计划就得实行，实行的话就有进度，那么进度的控制就很重要了，关键路径法是我们值得学习并用到作业中的。

项目成本管理重点关注完成项目活动所需资源的成本，但是同时也应考虑项目决策对项目产品，服务或成果的使用成本，维护成本和支持成本的影响。成本管理的另一个方面是认识到不同的相关方会在不同的时间用不同的方法测算项目成本。

裁剪的考虑因素包括知识管理，估算和预算，挣值管理，敏捷方法的使用和治理。对易变性高，范围并未未明确，经常发生变更的项目，详细的成本计算可能没有多大帮助，在这种情况下，可以采用轻量级估算方法快速生成对项目人力成本的高层级预测，在出现变更时更容易调整预测；而相似的估算适用于采用准时制的短期规划。

规划成本管理是确定如何估算预算管理监督和空母成本的过程。应该在项目规划阶段的早期就对成本管理工作进行规划，建立各成本管理过程的基本框架，以确保各过程的有效性及各过程之间的协调性。

能够影响规划成本管理过程的事业环境因素包括，能够影响成本管理的组织文化和组织结构，市场条件，发布的商业信息，项目管理信息系统嗯哼不同地区的生产率差异。能够影响规划成本管理过程的组织过程祖产包括，财务控制程序，历史信息和经验教训知识库，财务数据库，现有的正式和非正式的与成本估算和预算有关的政策程序和指南。

规划成本管理应征求具备专业知识或接受过相关培训的个人或小组的意见。同时需要数据分析和团队之间的会议。

成本管理计划是项目管理计划的组成部分，描述将如何规划安排和控制项目成本。

同时项目成本管理还需要估算成本，估算成本是对完成项目工作所需资源成本进行了近似估算的过程，主要作用是确定项目所需的资金。在项目过程中，应该随着更详细信息的呈现和假设条件的验证，对成本估算进行审查和优化。与此同时，成本估算，应该考虑将向项目收费的全部资源。

作为本过程输入的项目文件包括，经验教训登记册，项目进度计划，资源需求，风险登记册，会影响估算成本过程的事业环境因素包括，市场条件，发布的商业信息，汇率和通货膨胀率。

适用于估算成本过程数据分析技术包括，备选方案分析，储备分析，质量成本等。

在项目成本管理的过程中还需要制定预算，在制定预算时，需要考虑将要或已经采购的产品，服务或成果的成本，以及适用的协议信息。

成本汇总，先把成本估算汇总到wbs的工作包中，再由工作包汇总至wbs的更高层次，最终得出整个项目的总成本。根据成本基准，确定欧洲那个资金需求和阶段性资金需求。

最后我们需要控制成本，控制成本是监督项目状态，以更新项目成本和管理成本基准变更的过程，本过程的主要作用是在整个项目期间保持对成本基准的维护，需要在整个项目期间开展。有效成本控制的关键在于管理经批准的成本基准。

项目质量管理包括把组织的质量政策应用于规划管理，控制项目和产品质量要求，以满足相关方目标的各个莞城。项目质量管理过程包括，规划质量管理，管理质量和控制质量。

项目质量管理的核心概念是，项目质量管理需要兼顾项目管理与项目可交付成果两个方面，它适用于所有项目，无论项目的可交付成果具有何种特性。质量的测量方法和技术则需专本针对项目所陈胜的可交付成果类型而定。

在我们设计软件的过程中，预防胜于检查。我们要将质量设计到可交付成果中，而不是在检查时发现质量问题。预防错误的成本通常远低于在检查或使用中发现并纠正错误的成本。同时我们需要了解以下术语，预防，属性抽样，公差。

为了引导变更，项目管理中要求多个质量与审核步骤贯穿整个项目，而不是在面临项目结束时才执行。循环回顾，定期检查质量过程的效果；寻找问题的根本原因，然后建议实施新的质量改进方法，后续回顾会议评估试验过程，确定是否可行，是否应该继续，或做出调整，或者直接启用。为了促进频繁的增量交付，我们应关注于小批量工作，纳入尽可能多的项目可交付成果的要素，小批量系统的目的是在项目生命周期早期发现不一致和质量问题。

项目质量管理首先需要规划质量管理，以书面形式描述项目将如何证明符合质量要求和标准的过程。在规划质量管理时，应适当学习下列知识，质量保证，质量控制，质量测量结果，质量改进，质量体系。

在规划质量管理过程中，可以召开归回会议来制定质量管理计划。

我们同时需要管理质量，把组织的质量政策用于项目，并将质量管理计划转化为可执行的质量活动的过程，来提高实现质量目标的可能性，以及识别无效过程和导致质量低劣的原因。本过程需要在整个项目期间开展。质量管理计划定义了项目和产品质量的可接受水平，并描述了如何确保可交付成果和过程达到这一质量水平。质量管理计划还描述了不合格产品的处理方式以及需采取的纠正措施。

在质量管理过程中，还需要质量审计，采取后续措施纠正问题，可以降低质量成本，并提高发起人或客户对项目产品的接受度。质量审计和事先安排，也可随即进行。质量审计还可确认已批准的变更请求的实施情况。

如果管理质量过程期间出现了可能影响项目管理计划任何组成部分，项目文件或项目产品管理过程的变更，项目经理应提交变更请求并遵循整体变更控制过程。

最后，项目质量管理需要控制质量，在 最后能够评估绩效，确保项目输出完整，正确且满足客户期望。核实项目可交付成果和工作已经达到主要相关方的质量要求，可供最终验收。控制质量过程的目的是在用户验收和最终交付之前测量产品或服务的完整性，合规性和实用性。

在控制质量的过程中，需要检查和测试产品评估以确认产品项目的最终质量。最终核实可交付成果，确定可交付成果的正确性。

项目资源管理包括识别，获取和管理所需资源以成功完成项目的各个过程，这些过程有助于确定项目经理和项目团队在正确的时间和地点使用正确的资源。

项目资源管理过程包括：规划资源管理，估算活动资源，获取资源，建设团队，管理团队和控制资源。项目团队由承担特定角色和职责的个人组成，他们为实现项目目标而共同努力。项目经理因此应在获取管理激励和增强项目团队方面投入适当的努力。尽管项目团队成员被分派了特定的角色和职责，但让他们全员参与项目规划和决策仍是有益的。团队成员参与规划阶段，既可使他们对项目规划工作贡献专业技能，又可以增强他们对项目的责任感。

在项目资源管理中第一条就是规划资源管理，用于确定和识别一种方法，以确保项目的成功完成有足够的可用资源。无论使用什么方法来记录团队成员的角色，目的都是确保每个工作包都有明确的责任人，确保全体团队成员都清楚的理解其角色和职责。作为项目管理计划的一部分，资源管理计划提供了关于如何分类，分配管理和释放项目资源的指南。

其次就是获取资源，获取项目所需的团队成员，设施，设备，材料，用品和其他资源，来概述和指导资源的选择并将其分配给相应的活动，

在资源管理过程中同时还需要建设和管理团队，并控制资源确保按计划为项目分配实物资源，以及根据资源使用计划肩负资源实际使用情况，兵财必要纠正果实，以确保所分配的资源适时的可用于项目，且在不再需要时被释放。

项目沟通管理包括通过开发工件，以及执行用于有效交换信息的各种活动，来确保项目及其相关方的信息需求得以满足的各个过程。项目沟通管理由两个部分组成：第一部分是制定策略，确保沟通对相关方行之有效；第二部分是执行必要活动，以落实沟通策略。分别包括规划沟通管理、管理沟通、监督沟通。在分工明确下，调节好组员的任务工作。沟通可以为成功完成项目与项目集建立必要的关系。用于开展沟通的活动和工件多种多样，从电子 邮件和非正式对话，到正式会议和定期项目报告。通过言语、面部表情、手势动作和其他行动有意或 无意地发送和接收信息。为了成功管理与相关方的项目关系，沟通既包括制定策略和计划，以便创建合适的沟通工件和开展合适的沟通活动，也包括运用相关技能来提升计划和即兴的沟通的效果。

项目风险管理旨在识别和管理未被其他项目管理过程所管理的风险。如果不妥善管理，这些风险有可能导致项目偏离计划，无法达成既定的项目目标。因此，项目风险管理的有效性直接关乎项目成功与否。每个项目都在两个层面上存在风险。每个项目都有会影响项目达成目标的单个风险，以及由单个项目风险和不确定性的其他来源联合导致的整体项目风险。考虑整体项目风险，也非常重要。项目风险管理过程同时兼顾这两个层面的风险。关于技术风险，就我们这个项目而已，既是风险，又是挑战，我们做的简单的时间管理项目，努力的减小了技术风险。施行定性风险管理以及定量风险管理，也让小组成员更好地了解我们所需要使用项目风险的发生概率、风险发生时对项目目标的相应影响以及其他因素，来评估已识别单个项目风险的优先级。这种评估基于项目团队和其他相关方对风险的感知程度，从而具有主观性。在整个项目生命周期中要定期开展实施定性风险分析过程。在敏捷开 发环境中，实施定性风险分析过程通常要在每次迭代开始前进行。并且，在我们项目进行过程中，规划风险应对是为处理整体项目风险敞口，以及应对单个项目风险，而制定可选方案、选择应 对策略并商定应对行动的过程。

项目采购管理包括从项目团队外部采购或获取所需产品、服务或成果的各个过程。规划好采购管理，一旦完成自制或外购分析，并决定从项目外部渠道采购，就应制定一套采购策略。应该在采购策 略中规定项目交付方法、具有法律约束力的协议类型，以及如何在采购阶段推动采购进展。在与承办方方面，签署好合同约束双方，符合法律法规和规格说明。如果买卖双方不能就变更补偿达成一致意见，或对变更是否发生存在分歧，那么被请求的变更就 成为有争议的变更或潜在的推定变更。

在进行所以相关项目管理过程中，要保证项目管理更新，以应对我们不同的需求和分析可行性来实现项目变更和项目相关文件更新。应在所有项目阶段和整个项目生命周期期间持续开展控制资源过程，且适时、适地和适量地分配和释放资源，使项目能够持续进行。控制资源过程关注实物资源，例如设备、材料、设施和基础设施。管理团队过程关注团队成员。

在粗略的浏览过pmbok这本关于项目管理的书，深深的体会到完成一个项目所需要的团队合作能力和对项目的严谨。完成一个项目需要无数次的会议，和无数次的检查。在这本书中，我看到的最多的重复出现的词大概就是会议，监督和控制。一次次的回头看自己的项目，预防错误，及时的纠正错误，持续的观察，在项目管理中始终保持严谨的态度，加强团队凝聚力，合作大概才是项目成功的关键。