PMBOK指南（第六版）读后感

PMBOK（Project Management Body Of Knowledge）即项目管理知识体系，被定义为描述项目管理专业范围内知识的术语。我们小组此次读的这本书收录了PMBOK中被普遍认可的“良好实践”的那一部分，读后对项目管理等方面颇有感触。

首先先明确一下项目的定义，项目是为创造独特的产品，服务或成果而进行的临时性工作。项目工作本质上是具有独特性的，举个例子，即便采用相同或相似的材料，由相同或不同的团队来建设，但每个建筑项目仍具备独特性（例如位置、设计、环境、情况、参与项目的人员），我们设计软件的项目也不外如是。每一个项目的开始都有启动背景，符合法规、法律或社会要求；满足相关方的要求或需求；执行、变更业务或技术战略；创造、改进或修复产品、过程或服务。我们此次项目的启动背景则是为满足任课老师的要求。

好的项目管理十分重要，它使组织能够有效且高效地开展项目。有效的项目管理能够帮助个人、群体以及公共和私人组织：在适当的时间交付正确的产品、优化组织资源的使用、解决问题和争议等等。而项目管理不善或缺乏项目管理可能会导致： 超过时限、质量低劣、返工以至于正在实施的项目无法达成目标等。我们想要做好我们的软件项目，项目管理必不可少。此外还有运营管理，不过运营管理关注产品的持续生产和服务的持续运作，与我们暂时关系不大。

项目也有生命周期，而我们团队要做的就是确定项目最适合的生命周期，使项目生命周期足够灵活，可以应对项目包含的各种因素。项目生命周期与产品生命周期相互独立，后者可能由项目产生。产品生命周期指一个产品从概 念、交付、成长、成熟到衰退的整个演变过程的一系列阶段。我们在学的软件的生命周期，应该就是所谓的产品生命周期。

项目可以分解为不同的阶段或子组件，阶段名称的例子包括（但不限于）：概念开发、可行性研究、方案开发、设计、测试、试运行等。分为多个阶段的方式有助于更好地掌控项目管理，同时还提供了评估项目绩效并在后续阶段采取必要的纠正或预防措施的机会。我们组用甘特图的方式来分解项目，给每个阶段或子组件赋上时间，以此来更具体实现项目管理。

整个项目生命周期需要收集、分析和转化大量的数据。从各个过程收集项目数据，并在项目团队内共享。其中有三个术语，一是工作绩效数据：包括工作完成百分比、质量、进度计划活动的开始和结束日期等；二是工作绩效信息；三是工作绩效报告：包括状况报告、备忘录，推荐意见和情况更新。所以定期开展team building小组会议是不可或缺的，因为环节是相扣的，所以情况需要时时反馈。

当然，确定项目是否成功是项目管理中最常见的挑战之一。 时间、成本、范围和质量等项目管理测量指标历来被视为确定项目是否成功的最重要的因素，此外还有许多项目目标比如完成项目效益管理计划、一些财务测量指标等。我们的项目虽然无法带来多少效益，但如果能够在规定时间内完成，就已经是很大的成功了。

项目中还有项目管理办公室 (PMO) ，它是对与项目相关的治理过程进行标准化，并促进资源、方法论、工具和技术共享的一个组织结构。PMO 的职责范围可大可小，从提供项目管理支持服务，到直接管理一个或多个项目。我们的PMO应该就是我们的指导老师，虽然是支持型的（担当顾问的角色，相当于项目资源库），也能感受到PMO对整个项目的领导性。项目经理（也就是组长）可以通过各种方式向PMO获得支持帮助。

项目经理不是一个好当的角色。他在领导项目团队达成项目目标方面发挥至关重要的作用，在整个项目期间，这个角色的作用非常明显。项目经理需要为团队的成果负责，向团队沟通，激励团队成功完成目标。项目经理的角色不同于职能经理或运营经理，是由执行组织委派，领导团队实现项目目标的个人，在我们这也就是指导老师指定的组长，团队就是整个小组。项目经理除了与自己的团队交流外，还需要积极地与其他项目经理互动，获取许多可用经验和方法。但项目经理也有属于自己的权利，团队实现的好可以奖励，实现的坏也可以惩罚，可以限制成员的活动来使他达成目标。为获得成功，项目经理必须同时采用领导力和管理这两种方式。技巧在于如何针对各种情况找到恰当的平衡点，也是项目经理需要头疼的地方。

项目经理还要负责项目整合。整合所有其他知识领域的成果，并掌握项目总体情况。项目经理必须对整个项目承担最终责任。所以在开始，还要制定一份项目管理计划，并结合实际情况更新。

还有一个很重要的东西就是问题日志，在整个项目生命周期中，项目经理通常会遇到问题、意见不一致或意外冲突等。必需要采取行动加以处理，以免影响项目绩效。问题日志是一种记录和跟进所有问题的项目文件，所需记录和跟进的内容可能包括：问题类型、问题提出者和提出时间、问题描述、问题优先级、由谁负责解决问题、目标解决日期、问题状态、最终解决情况。所以问题日志可以帮助项目经理有效跟进和管理问题，确保问题解决。在项目期间任何时候都可能发生问题。在整个项目生命周期应该随时更新问题日志。

由于我们无法准确预估项目工程量和自己能够解决的问题，所以在实现的工程中，一定会遇到变更请求。这些变更请求应以书面方式记录，由项目经理审查。变更请求得到批准后，可能需要重新估算成本、活动排序、进度日期等，这些变更可能要求调整项目管理计划和其他项目文件。还可能还需要得到指导老师的批准。

监控项目工作是必须的，监督是贯穿于整个项目的项目管理活动之一，包括收集、测量和分析测量结果，以及预测趋势，以便推动过程改进。如果没有这个功能，项目可能会崩溃。理想的监控是多方位的。

项目结束阶段还需要会议，分析偏差，确认可交付成果已通过验收，确定已达到退出标准。并用最终报告总结项目绩效，可包含以下信息：项目或阶段的概述；证明达到完工标准的证据；产品质量的评估标准、相关核实信息和实际交付日期以及偏差原因；最终产品或成果的确认信息的总结。

不能低估WBS（把项目可交付成果和项目工作分解成较小、更易于管理的组件的过程）的作用，它为所要交付的内容提供架构，它仅开展一次或仅在项目的预定义点开展。产生的工作包分解为进度活动，作为对项目工作进行进度估算、规划、执行、监督和控制的基础。 需要在整个项目期间开展。

在我们的整个项目工作期间，还会碰到假期，所以进度压缩技术就必不可少了。它是指在不缩减项目范围的前提下，缩短或加快进度工期，以满足进度制约因素、强制日期或其他进度目标。要么选择赶工（增加资源），要么选择快速跟进（将正常情况下按顺序进行的活动改为至少是部分并行开展）。若产生了拖延，可以检查关键路径的进展情况，有助于确定项目进度状态。关键路径上的偏差将对项目的结束日期产生直接影响。评估次关键路径上的活动的进展情况，有助于识别进度风险。

所有的项目都会有项目成本管理，包括为使项目在批准的预算内完成而对成本进行规划、估算、预算、融资、筹资、管理的各个过程，也需要考虑项目的运营维护成本。但对于我们的项目来说，却变成了不太重要的一环。成本基本就是小组投入的时间，像制作的软件，运营成本也较低。

项目也要控制成本，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。该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。这个过程是要在整个项目期间开展的。项目控制成本包括：对造成成本基准变更的因素施加影响，确保所有变更请求能得到处理，当变更实际发生时，管理这些变更等。但是本项目，没有具体的成本，只需要花时间去学习，然后设计完善，在该方面，我们应该学习在有效的时间内，高质量的去完成一件事。

控制成本分三个大部分，一是输入，二是工具与技术，三是输出。输入有成本管理计划，成本基准，绩效测量基准，项目文件，项目资金需求，工作绩效数据，组织过程资产。工具与技术有专家判断，数据分析(挣值分析，偏差分析，趋势分析，储备分析)，完工尚需绩效指数，项目管理信息系统。输出有工作绩效信息，成本预测，变更请求，项目管理计划更新，项目文件更新。（这些步骤，对于现阶段我们来说，不用这么复杂）

项目质量管理也是必不可少的，它的过程包括：规划质量管理，管理质量，控制质量。项目质量管理的发展趋势可能包括(不限于)：客户满意程度，持续改进，管理层责任，与供应商互利合作关系。每个项目都很独特，所有需要裁剪，包括(不限于)：政策合规与审计，标准与法规合规性，持续改进，相关方参与。我们要不断修改项目，完善项目，以减少项目的bug，使项目质量提高。