**SE2019春-G25-《PMBOK》读后感**

PMBOK是项目管理领域最权威的知识体系指南，也是PMP资格认证考试的基础，每隔数年，来自世界各地的项目管理专家会重新审查更新 PMBOK 的内容，使它始终保持最权威的地位。此次我组阅读的为第六版，对于本学期的软件工程导论课程上，此书有很大的参考价值，但将近800页的厚度着实很打击人的学习积极性，于是我组采用了根据目录分解章节的方案，每人阅读三到四章后进行组内学习交流，最终总结整理成一片读后笔记。以下是我组对于此书共十三章的读后收获及感想。

（1）什么是项目管理：项目管理是将知识、技能、工具与技术应用到项目活动、以满足项目的需求 , 组织过程资产为裁剪组织的过程提供指南和准则,事业环境因素限制了项目管理的灵活性。项目组织这些不一定彼此依赖或直接相关，但是它们都通过项目组合与组织战略规划联系在一起。

（2）组织影响和项目生命周期：事业环境因素、组织过程资产、项目类型、干系人、项目生命周期是组织过程的重要的输入和输出。

（3）项目管理过程：过程是为创建预定的产品、服务或成果而执行的一系列相互关联的行动和活动。每个过程都有各自的输入、工具和技术及相应输出。事业环境因素则可能限制项目管理的灵活性。

（4）项目整合管理：项目与项目管理本质上具有整合性质，项目管理过程组的各个过程之间经常反复发生联系，项目越复杂，相关方的期望越多样化，就需要越全面的整合方法。在指导与管理项目工作时，可以通过会议来讨论和解决项目的相关事项。参会者可包括项目经 理、项目团队成员，以及与所讨论事项相关或会受该事项影响的相关方。我们小组目前的会议都统称为例会，没有明显的主题，在查找会议记录时也不是很方便，看此书发现一个可借鉴的方法，应该明确每个会议类型包括（但不限于）：开工会议、技术会议、敏捷或迭代规划会议、每 日站会、指导小组会议、问题解决会议、进展跟进会议以及回顾会议。一旦完成了可交付成果的第一个版本，就应该执行变更控制，我们小组用的配置管理工具是Git和GitHub。

（5）项目范围管理：项目范围管理过程包括：规划范围管理 、收集需求、定义范围、创建 WBS 、确认范围以及控制范围。确认范围是指客户或发起人正式验收可交付成果；控制范围是指在整个项目期间保持对范围基准的维护，监控，管理范围变更。

（6）项目进度管理：项目进度管理包括为管理项目按时完成所需的各个过程。其过程包括：规划进度管理、定义活动、排列活动顺序、估算活动持续时间、制定进度计划、控制进度。 由书可知，WBS图非常重要，如果没有WBS，就无法制定进度，成本，风险和人员计划等。编制WBS不仅是其他项目规划工作的基础，也是整个项目实施的基础。分解规则遵循100%分解原则，即包含所有项目工作，不多也不少，且以可交付成果为导向。

（7）项目成本管理：先初期为估算成本指定指南章程，再用具体的估算方法加上需要遵守的限制进行估算，指定估算标准，在后期按照之前的章程控制成本。

（8）项目质量管理：在初期制定好要交付的软件质量和标准，根据以往的经验和数学模型等规划质量管理指定管理计划，再按照计划实施，在过程中不断监督记录质量管理活动的结果。

（9）项目资源管理：对如何估算、获取、管理和利用团队以及事物资源做标准，再估算执行项目所需的团队资源，以及材料、设备用品的类型和数量后，获取项目所需的成员、设备、材料、用品等资源，在团队建设上，建立相应的规章制度、奖励惩罚来提高团队绩效，同时踪团队成员表现，提供反馈，管理团队变更，以优化项目绩效，合理利用资源，做到充分利用。

（10）项目沟通管理：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。沟通有助于改进领导者以及员工做出的决策;沟通能促使职工协调有效的开展工作;沟通有利于形成氛围良好、有战斗力的团队。同时沟通过程中也要注意总结沟通的内容，以加强沟通的有效性和可信性。

（11）项目风险管理：项目风险管理包括规划风险管理、识别风险、开展风险分析、规划风险应对、实施风险应对和监督凤险的各个过程。项目风险管理的目标在于提高正面风险的概率和(或)影响，降低负面风险的概率和(或)影响，从而提高项目成功的可能性。

风险管理计划包括:风险管理战略、方法论、角色与职责、资金、时间安排、风险类别。

在我组的项目当中我认为最重要的部分应该是时间安排以及角色与职责。其中最重要的应该是时间安排。

（12）项目采购管理：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。项目采购管理包括编制和管理协议所需的管理和控制过程，例如，合同、订购单、协议备忘录(MOA)，或服务水平协议(SLA)。被授权采购项目所需货物和(或)服务的人员可以是项目团队、管理层或组织采购部(如果有)的成员。

这部分的内容和我组项目好像没什么关系，在此不做具体分析。

（13）项目相关方管理：项目相关方管理包括用于开展下列工作的各个过程；识别能够影响项目或会受项目影响的人员、团体或组织，分析相关方对项目的期望和影响，制定合适的管理策略来有效调动相关方参与项目决策和执行。用这些过程分析相关方期望，评估他们对项目或受项目影响的程度，以及制定策略来有效引导相关方支持项目决策、规划和执行。这些过程能够支持项目团队的工作。

每个项目都有相关方，他们会受项目的积极或消极影响，或者能对项目施加积极或消极的影响。有些相关方影响项目工作或成果的能力有限，而有些相关方可能对项目及其期望成果有重大影响。关于重大项目灾难的学术研究及分析强调了结构化方法对识别所有相关方、进行相关方优先级排序，以及引导相关方参与的重要性。项目经理和团队正确识别并合理引导所有相关方参与的能力，能决定着项目的成败。为提高成功的可能性，应该在项目章程被批准、项目经理被委任，以及团队开始组建之后，尽早开始识别相关方并引导相关方参与。

**总结：**

阅读完此书对我组帮助很大，认识到了课本上所讲只是《PMBOK》中很小的一部分，我组的项目管理工作应该更加细致逐日更新，这样才能保证最后的效果是能让人满意的。

项目管理过程包含五大项目管理过程组和十大项目管理知识领域。

五大项目管理过程组：启动，规划，执行，监控，收尾。

十大项目管理知识领域：整合管理，范围管理，时间管理，成本管理，质量管理，人力资源管理，沟通管理，风险管理，采购管理，干系人管理。

以下这张图是我在网上浏览时看到的，完美总结了PMBOK所有知识点，在此处附图作分享：

