PMBOK 读书笔记

一、章节概览

1. 项目的运行环境 （Das Umfeld, in dem Projekt Operieren）：这是自身对于项目的一个初步评估，以此了解项目之外的影响因素。
2. 项目经理的角色(Die Rolle des Projektmanagers): 这是对于自身的一个定位评估，大多数的项目经理无法清楚地认识到自身在项目中扮演了一个怎样的角色，也是我在第一个项目中所犯下的错误，直接导致的是本属于自身的权益流失，为项目的发展预埋下了阻力。
3. 项目整合管理(Intergartionsmanagement in Projekten): 这里的目的就是对于项目有一个合理和清晰的组织脉络， 在项目开始之初就有一个清晰的框架。清楚的定义是在项目管理之中最为重要的。
4. 项目范围管理(Inhalts- und Umfangsmanagement in Projekten): 对于内容和范围的管理使每个项目经理都无法忽视的内容，在最初的项目我犯的错误是没有清楚地书面的规定在何时之前定义好项目的内容和范围，这一点非常重要，这可以很好的避免项目在运行过程中内容和边界的巨大变化，可以很好的控制项目风险。在指定的截止日期前的内容和范围变化要积极地回应，讨论，并及时地做出项目的调整。对于截止日期后的变动，则需要进入变动流程，以提升项目合作方的变动成本，以此减小自身的项目风险。这可以很好的使得需求变化发生在变动成本最低的地方。
5. 项目进度管理(Terminplanungsmanagement in Projekten): 作为项目管理的三大核心点，进度管理或者说时间管理会被大多数人作为工作重点，因为这个在大多数项目中是项目发起人（Sponsor）所监管的核心。但对于项目经理来说这是最大的压力点，但绝非工作中的核心点。对于进度管理要做好预量，了解工作包之间的关联关系，这样可以很好的统筹整个时间线的变化，以及做出相应的调整， 这里需要项目经理对于项目的工作包有相对深刻的理解。但是在时间为项目锚点的项目里，我们必须调整内容和预算来配合时间的要求，这里就是项目管理中平衡关键。
6. 项目成本管理(Kostenmanagement in Projekten): 在大多数中小型规模的企业中，成本和预算会成为项目的最大阻力，也使得项目管理者在此耗费了大量的精力，因此在项目之初要做好明确的预算，并在报告中明确的表明预算的批准时限，以此降低因为资金压力所带来的项目风险。
7. 项目质量管理 (Qualitätsmanagement in Projekten): 作为最终结果的质量保证，项目质量管理很依赖公司的质量管理流程和现存的体系，这在中小型公司，新型的创业公司之中是项目经理的噩梦。我的经验是一定要有书面的清晰的流程定义，流程可以存在不合理的地方，但没有流程会让整个项目的质量变成薛定谔的猫。
8. 项目资源管理(Ressourcemanagement in Projekten): 个人愚见，这一点是最区分项目管理者水平的地方了。清楚地了解目前项目的资源，并对资源合理的利用。良好运用项目资源是一个项目管理者从进阶到专家需要提升的地方。
9. 项目沟通管理(Kommunikationsmanagement in Projekten): 在初入职场的时候，这是我最为忽视的地方，觉得技术才是核心，而就目前的经验来看，沟通问题所带来的项目资源损失才是令人惊讶的。一个清晰的人员联系矩阵，清晰的职责定义，让所有的项目成员能在第一时间找到相关负责人。与此同时，更加重要的要定义沟通的时间和接口，让沟通更为有效。而作为管理者要清楚地定义项目的优先级，让项目成员在资源有冲突的时候能够清楚地知道事件的处理顺序，避免因为事件资源冲突带来的沟通障碍。
10. 项目风险管理(Risikomanagement in Projekten): 作为项目管理报告中对于项目经理的自我保护，风险管理一直是项目发起人不愿意见到的地方。风险一定要及时地清晰的呈现在报告中，对于风险的报告需体现出变化曲线，即风险系数的提高曲线，以及相应的措施实行后的回落以及完全消除。避免出现突然出现的高风险，以及无对应措施的风险。 即便风险在目前资源下无法解决，也要在措施中表明解决所需要的资源，以便在项目发起人以及决策人层面倾斜项目资源，达到化解风险的目的。避免将对风险的认知局限在自己所拥有的资源范围内。
11. 项目采购管理 (Beschaffungsmanagement in Projekten): 初入职场的时候，对于采购策略对整个项目时间和项目预算的影响经常有错误地估计和忽略，在经历了供货周期以及供货数量对于预算几何级的影响后，采购管理便成为了我对于时间和预算估计时的一个重要因素，这常常发生在批量生产和交付后。在研发阶段的影响有限，但是却是无法忽视的。
12. 项目相关方管理 (Management der Projektstakeholder): 识别相关方以及规划和管理相关方对于项目的参与，往往决定了项目的变数和潜在的show Stoper。无论如何，要建立与项目相关方的及时有效的沟通桥梁。定期的信息沟通，以及有记录的潜在问题解决可以预见许多风险和提早的识别项目的需求变化

二、详解

<https://www.cnblogs.com/zhangronghua/p/ReadingNote-PMPOK.html>