

【软考达人】

# 软考资料免费获取

- 1、最新软考题库
- 2、软考备考资料
- 3、考前压轴题



**微信扫一扫，立马获取**



**6W+ 免费题库**



**免费备考资料**

PC版题库: [ruankaodaren.com](http://ruankaodaren.com)

## 范文一

### 论大型信息系统项目的整体管理

#### 【摘要】

本文以笔者主持的“税收综合征收管理系统 3.0”为实例，探讨了大型复杂项目信息系统项目整体管理在项目实施过程中的重要性，并分别论述了项目章程和项目范围说明书的制定、项目计划编制、项目的指导和管理、项目的监督和控制、项目综合变更控制等项目整体管理过程，在整个项目生命周期内所起的积极作用及其实施经验。在该项目中本人担任开发方公司的项目经理，负责了项目的整体规划、组织实施和管理控制。我们科学地运用了信息系统项目整体管理的一般理论知识及其指导方法，有效地保障了项目的顺利实施，很好地满足了各利益相关者的需求和预期期望。

#### 【正文】

2012 年 1 月，我单位承接了“税收综合征收管理系统 3.0”。该项目是一个由税务部门使用的行业性软件，管理全市地方税务系统的所有纳税人的信息系统，是在以前 2.0 版下的 C/S 架构转化为 3.0 版的 B/S 结构；通过软件由 2.0 升级到 3.0 的过程中，将全市分散于各区县的数据进行大集中管理。本项目对系统的安全以及可靠性等方面有着较高要求，采用三层架构模式的 J2EE 环境作为运行环境。因此，这是一个复杂程度教高、涉及面较广、实施周期长的综合项目。

面对这样一个项目，我受公司委托担任该项目经理，我首先想到的是应该将主要精力放在项目的整体管理上，科学地运用相关理论知识及其指导方法，做好项目的全局性统领工作，协调完成项目所需的所有人员、计划和工作，带领整个项目团队走向成功。下面分别从项目章程和项目范围说明书的制定、项目计划编制、项目的指导和管理、项目的监督和控制、项目综合变更控制等方面对项目的整体管理过程加以简要论述。理者联

#### 1、制定项目章程和项目范围说明书

首先为了保证项目实施的权威性，组织专家制定了项目章程，并提交各项目干系人讨论通过，并签字。并下发各项目干系人。各干系人的利益都统一到项目章程上，有利于以后冲突的解决和沟通。项目管理者联盟

其次，在项目章程的基础上详细制定项目范围说明书，对项目范围达成共同的理解和确认。其详细描述了在项目中要完成的工作，并且是防止范围蔓延，项目范围逐渐变大的趋势。将项目需求的变更控制在有效的范围之内。项目管理者联盟

#### 2、制定项目管理计划项

凡事预则立、不预则废。信息系统项目尤其如此。只有站在统领全局的高度，对项目进行科学、全面、周密的计划，预先制定一个用来协调所有其他计划、以指导项目实施和控制的文件，才能使项目得以顺利实施并最终取得成功。项目计划记录了计划的假设条件和方案选择，可以为各利益相关者之间的沟通提供个参照，并确定了关键管理审查的内容、范围和时间，同时还为进度评测和项目控制提供了一个基线。

在该项目中，我们对项目计划具体内容的确定，结合项目的各方面实际情况。主要制定了进度管理计划、人力资源计划、沟通计划和质量计划。盟

另外，因为项目管理的最终目标是满足或超越各利益相关者的需求和期望，在项目计划过程中对项目干系人的分析也是非常重要的，但不宜将其作为项目整体计划的一个部分，最好把它作为公司内部使用的一个项目计划附件。该项分析的内容可以包含各项目干系人的所属组织、所处角色、项目利益、影响程度及管理这些项目干系人的合适建议等。对于项目经

理来说，花点时间来关注和利用这些信息也是非常重要的。我在该项目管理过程中的感觉是，在项目的日常实施过程中，尤其是在项目陷入某些困难的时候，这些分析结果常常会帮助我起到对症下药、药到病除的作用。

当然，项目计划的制定和执行，也必须考虑和注意它的动态性和灵活性。尤其是对于综合性的项目而言更加重要。由于项目复杂程度高、涉及面较广、实施周期长，所以其中的变更是在所难免的。在该项目实施过程中，由于税务业务局部需求的修改，或由于各方交流的失误等，曾经导致了部分项目内容的变更从而致使了项目计划人员和进度的变化和调整等。而且这种计划动态修订的次数还不止一次。所以项目计划制定以后并非一劳永逸，它与项目实施过程相互渗透，有一个动态的、灵活的修订过程。项目管理者联盟

### 3、指导和管理项目盟

项目计划实施是指对项目计划中所规定的工作进行管理和实施的过程。项目产品主要都在项目实施阶段生产出来，所以项目的大部分时间和预算都花在这一阶段。在该项目中，我们的软件编程、与税务部门的业务人员的具体沟通、与有关设备供应商的具体交流、阶段性调试，直至全套系统软件和技术文件的完成等，都发生在这一阶段。为了能够成功地完成项目产品，项目团队进行了大量反复的具体编程、学习、沟通、修改、软硬件安装和调试工作。项目经理圈子

项目计划和项目实施是相互渗透、不可分割的活动。在该项目的实施中，我们对于项目计划编制和实施之间的协调改进工作主要采取谁实施谁计划的原则。虽然项目经理负责整体项目计划，但编制该计划的大量基础信息均来源与各技术组和技术人员。事实证明，按照这一原则，项目计划的编制更加合理、可行，实施起来更加顺利。

### 4、监督和控制项目

将项目绩效与项目管理计划进行对比。

分析跟踪并监控项目风险，确保对风险进行识别、汇报，以及有效执行风险应对计划。

### 5、项目整体变更控制

综合变更控制是指在项目生命周期内对项目变更进行识别、评价和管理的工作，这也是项目经理及其项目团队的一项重要工作。如前所述，该项目的复杂程度高、涉及面较广、实施周期长，所以其中的变更是在所难免的。当有变更要求提出的时候，作为项目经理，我都会召集项目团队相关人员，进行协商讨论和工作安排。主要内容有：

A、对变更进行识别：本人在项目开始前就设计了变更管理表，各小组负责人通过变更管理表收集相关方面的变更申请，然后汇总到本人这里。之后本人则召集大家开会讨论，逐一确认变更是否成立：明确哪些变更是已经发生过并解决掉的；哪些是无效的变更，以及如何向提出干系人说明；最后就是识别真正有效的变更。

B、对变更进行评审：在变更识别后，对变更要进行一个评审和分级的过程，因为有些变更可能牵一发而动全身，需要上报公司高层，有些变更可能会影响其他模块，而有些变更属于轻微，可以立即处理等。

C、对变更加以管理：项目经理在项目管理中必须事前制定变更控制流程，事中必须严格执行，事后做好变更管理和项目干系人的沟通。变更并不可怕，如何应对变更，做好变更管理才是最重要的。

按照项目整体管理的指导方法，我们在变更发生时，要求必须输入项目计划、变更申请和绩效报告等重要内容，输出更新后的项目计划、纠正措施和经验教训记录等。通过这些做法，使我们的项目变更控制与管理工作规范有序。盟

综上所述，通过以上五个方面对项目整体进行管理，使得该项目顺利成功地实施并交付使用，取得了用户的一致好评。现在回头再看，该项目的成功得益于我们在项目的初期就引入了项目整体管理理念和方法，对项目进行了科学、规范的整体管理。通过项目整体管理，

使项目所有的组成要素在适当的时间充分地、有机地结合在一起，极大地提高了项目的实施效率。



软考达人  
[ruankaodaren.com](http://ruankaodaren.com)



软考达人  
[ruankaodaren.com](http://ruankaodaren.com)



软考达人  
[ruankaodaren.com](http://ruankaodaren.com)



软考达人  
[ruankaodaren.com](http://ruankaodaren.com)



## 范文二

### 论信息系统项目的整体管理

#### 【摘要】

本文以笔者所主持的某卷烟厂物流控制及管理信息系统项目为实例,探讨了信息系统项目整体管理在项目实施过程中的重要性,并分别论述了项目计划编制、项目计划实施,以及项目综合变更控制等项目整体管理过程,在整个项目生命周期内所起的积极作用及其实施经验。在该项目中,本人以开发方公司副总工程师身份担任项目经理,负责了项目的整体规划、组织实施和管理控制。我们科学地运用了信息系统项目整体管理的一般理论知识及其指导方法,有效地保障了项目的顺利实施,很好地满足了各利益相关者的需求和预期期望。

#### 【正文】

信息系统项目的整体管理是项目取得全面成功的一个至关重要的前提和基础。通过项目整体管理,可以确保项目所有的组成要素在适当的时间有机地结合在一起,以顺利、成功地完成项目。这在本人所主持的某卷烟厂物流控制及管理信息系统项目实施过程中得到了充分验证。该项目是一个综合性的系统工程项目。从技术实现角度讲,它所涉及到的主要技术领域包括卷烟生产工艺、制造业物流技术、工业自控技术和计算机管理信息技术等等。从利益相关者角度讲,它又涉及到作为需方的烟厂、物流设备供应商、工业自控设备供应商,以及作为信息系统集成商的我公司。因此,这是一个复杂程度高、涉及面较广、实施周期长的综合项目。面对这样一个项目,作为开发方公司的副总工程师,我受公司委托担任该项目经理,我首先想到的是应该将主要精力放在项目的整体管理上,科学地运用相关理论知识及其指导方法,做好项目的全局性统领工作,协调完成项目所需的所有人员、计划和工作,带领整个项目团队实现项目的顺利成功。另外,我也考虑到,除了项目本身内部的各组成要素之外,项目的相关利益者也不容忽视。一方面是作为公司承担的一个对外项目,我们实行项目经理负责制,具有一定意义上的独立性,但同时也是公司整个组织日常持续运作中的一部分,离不开公司的整个组织环境,而且公司也已决定将该项目作为业务延伸拓展的一个新的窗口,将其提升到了一个相当重要的位置。另一方面,该项目是需方烟厂整体搬迁重大技改项目的一个部分,其实施的进度、质量和成本等,受到来自其主管上级部门和烟厂新经营目标的严格要求和控制。此外,还会涉及到物流设备供应商、工业自控设备供应商等中标单位。所以,项目的整体管理显得是那么的重要、不可或缺。否则,稍有顾及步骤之处,都将会给项目的实施带来很大的麻烦和影响。

下面分别从项目计划编制、项目计划实施,以及项目综合变更控制等方面对项目的整体管理过程加以简要论述。

#### 1、关于项目计划编制:

凡事预则立、不预则废。信息系统项目尤其如此。只有站在统领全局、整体规划的高度,对项目进行科学、合理、全面、周详的计划,预先制定一个用来协调所有其他计划、以指导项目实施和控制的文件,才能使项目得以顺利实施并最终取得成功。项目计划记录了计划的假设条件和方案选择,可以为各利益相关者之间的沟通提供了一个参照,并确定了关键管理审查的内容、范围和时间,同时还为进度评测和项目控制提供了一个基线。

在该项目中,我们对项目计划具体内容的确定,结合项目的各方面实际情况,主要参照IEEE1058.1中“软件项目管理计划”的基本内容,其中包括项目介绍、项目组织、管理过程、技术过程和进度预算等五个部分。在坚持科学、合理、全面、周详的原则基础上,还视

部分具体的计划条款，详略得当。但所有的计划内容都必须是正确的、明确的、易理解的和可执行的，切忌未经确认、含糊不清、容易误解、难以执行的项目计划描述。这就要求我们必须制定计划之前或在制定过程中，与需方烟厂、公司上层、其他设备供应商、项目团队各技术和管理小组进行充分的沟通与协商，明确确定项目有关内容，如项目可交付成果、技术方法工具、组织结构、各工作包、资源要求、预算分配、进度计划等。

另外，因为项目管理的最终目标是满足或超越各利益相关者的需求和期望，在项目计划过程中考虑利益相关者分析也是非常重要的，但不宜将其作为项目整体计划的一个部分，最好把它作为公司内部使用的一个项目计划附件。该项分析的内容可以包含各利益相关者的所属组织、所处角色、项目利益、影响程度及管理这些利益相关者的合适建议等。对于项目经理来说，花点时间来关注和利用这些信息也是非常重要的。我在该项目管理过程中的感觉是，在项目的日常实施过程中，尤其是在项目陷入某些困难的时候，这些分析结果常常会帮助我起到对症下药、药到病除的作用。

当然，项目计划的制定和执行，也必须考虑和注意它的动态性和灵活性。尤其是对于综合性的项目而言更加重要。由于项目复杂程度高、涉及面较广、实施周期长，所以其中的变更是在所难免的。在该项目实施过程中，由于烟厂项目局部需求的修改，或由于各方交流的失误等，曾经导致了部分项目内容的变更从而致使了项目计划人员和进度的变化和调整等。而且这种计划动态修订的次数还不止一次。所以项目计划制定以后并非一劳永逸，它与项目实施过程相互渗透，有一个动态的、灵活的修订过程。

## 范文三

### 论信息系统项目的整体管理

#### 【摘要】

本文以我主持某市地税银行代理缴税系统项目为实例，探讨了信息系统项目的整体管理，及个人的一些经验教训。在该项目中我受领导委派，担任银行方项目组长。通过实践，对项目整体管理有了更深刻的认识：（1）前期工作很重要，需要与各方进行充分沟通，明确接口，需要制定切实可行的计划；（2）项目管理是一项系统的、动态的工作，不要僵硬化，应保障信息共享，及时根据情况变化进行计划调整；（3）在项目管理中，特别是牵涉部门比较多时，应采用各种方式保证良好的沟通、协调，保证进度。

通过本人及项目组的努力，该项目按计划完成，达到目标要求。

#### 【正文】

项目整体管理是项目管理中一项综合性、全局性的管理工作。它决定在什么时间，在哪些预期的潜在问题上集中资源和基础和工作，在问题变得严重前进行处理，协调项目干系人及各项工作使项目走向成功。整体管理的工作流程主要有制定项目章程、指定项目初步范围说明、制定项目管理计划、指导和管理项目执行、监督和控制项目工作、综合变更控制、项目收尾。项目整体管理是一个项目能否高效、顺利的进行的一项基础性的工作。

2003 年，根据某市地税部门和我行的代理协议和该市我行的零售业务部门提出的需求，我受省行科技部门指派，担任银行方的项目经理，组织开发了某市地税银行代收项目，该项目 2003 年 5 月中旬启动，2003 年 10 月 1 日正式投产。项目涉及我行省行、市行，市地税、市地税方的信息系统外包开发公司四家单位。

在该项目的整体管理中，我在项目管理的五大过程中分别做了以下工作：

- （1）在项目启动过程中，我根据业务需求，提出项目开发立项报告，完成项目的启动工作；进行项目的初步范围制定，对项目的目标、范围，项目组织、进度里程碑、项目费用估算进行分析；
- （2）在项目的计划过程中，用 project 制定项目初步管理计划；
- （3）在项目的执行过程中，配置人力资源，调配系统资源，执行项目计划，协调、沟通项目组、市地税方、市中行，确保项目正常、顺利完成；
- （4）在项目的监督、控制过程中，收集分析项目周报，举行项目例会，将项目进度与项目计划进行比较；对变更情况进行分析、流程改变、记录分析，跟踪项目风险点，并制定风险应对方案；
- （5）在项目收尾过程中，要求业务部门提供项目验收测试报告、项目投产申请；完成运行部门的项目投产单。

该项目业务跨越银行及税务两大行业，并各有自己的信息系统，如何实施双方系统的互联，进行需求的确定是一个比较困难的工作，需要解决税务局和银行，银行业务部门与技术部门的各种冲突，即要满足对方的需求，也要考虑本行的利益。以通过从对方角度考虑问题，进行良好的沟通，最后圆满解决不合理的需求问题。如税务局开始时提出，纳税人在银行交费后，税票信息需要在银行保留。而银行系统一般只保留交易的账务信息，对保存税票信息需要比较大的代价来实现，为解决该问题，我从税务局的角度进行分析：首先会有其他银行也加入地税代收的工作，其次纳税人可能在就近的银行或税务局打印发票，所以，税票信息需要集中保存，集中保存的最合适地方是税务局。

在开发工作中，可以把行内业务需求人员加入到项目组中，或者建立紧密的沟通机制，调动业务人员积极性，让其在项目开发的需求确定，业务测试中发挥积极作用，减少需求的反复，开发的重复劳动，减少投入，确保工程进度。

对避免不了的需求变更。需要需求方以文字的形式对该变动进行规范、明确的阐释：如要求地税局或业务部门要提供需求变更说明，填写需求变更申请表等，减少需求提交的随意性，大大减少需求变更的数量。

该项目还有一个特点，涉及的单位和人员比较多，协调工作比较复杂，对此我的解决办法是：

（1）与地税局及业务部门，要充分进行业务流程、交易接口、通讯接口的讨论，确定双方的交易功能，技术接口定义，明确各方的工作职责；

（2）在项目组中，根据明确的需求，及时进行工作分解，根据项目组成员的特点、专长分配各项子任务，做到职责明确，分工合理；

（3）在项目开发过程中，要及时进行信息交流，及时向各方发布项目进度情况，我通过建立文件共享服务器，发布技术协议，需求分析，概要设计，项目计划，项目周报等文件，让项目组成员及配合的业务人员对工作有全面了解，对工作重心及时掌握，尽量减少内部冲突；

（4）在功能开发基本完成后，及时组织双方的系统联合测试，在准生产环境中运行，及时发现问题，解决问题。

（5）建立良好的进度管理机制：在项目启动时就用 Project 制作计划，统一分发，与其它单位协商计划文档；在项目进行中，及时完善、更新进度；计划前提有变动时要及时调整；建立跨单位的周例会制度，项目周报填报制度等。

该项目历时一个月，顺利完成投产工作，并在生产中，达到要求，为银行创造了效益，为税务部门减轻了负担，为纳税人提供了方便，实现了多赢的结果。同时也锻炼了我的项目管理能力，对项目整体管理有了更深刻的认识：项目管理前期工作很重要，需要制定切实可行的计划，需要充分沟通，明确接口；应对项目管理有是一项系统的、动态的工作的认识，不要僵硬化，应保障信息共享，及时根据情况变化进行调整；在项目管理中，特别是牵涉部门比较多时，应采用各种方式保证良好的沟通、协调。



## 范文四

### 信息系统项目的整体管理

#### 【摘要】

本文以我参与的某大型结构分析软件系统的消化、移植、开发项目为实例，探讨了信息系统项目的整体管理，指出项目整体管理在信息系统项目实施中具有重要地位和关键作用，应根据项目的实际情况和特点，在做好项目整体管理各项工作内容的前提下，有针对性地强化某一方面整体管理的工作。具体论述了在本信息系统项目的实施中，系统动态地处理问题、明确接口定义并严格实施、换位思考以化解冲突三种方法对整体管理工作的积极意义。

#### 【正文】

项目整体管理在项目实施中具有重要地位和作用，在本人参与的一项工程分析软件系统的开发项目，充分体现了这一点。该项目开发的主要内容是：将引进某外国的运行于大、中型计算机（如，IMB4381、WAX3300等）的结构有限元分析系统进行消化、移植，形成有自主知识产权的可运行于工作站（如，HP715）和微机的结构分析系统，并在此基础上开发出当时国内急需的结构优化功能、图形化前后置显示功能和复合材料结构单元等新功能。该项目工作量大，仅需消化、移植的某源程序就有四十多万条；技术复杂，涉及有限元理论、离散数学、计算机技术、各型计算机体系结构和操作系统的兼容性、结构力学、材料力学等多学科；多单位协作，有多达四个单位参加；参加人员众多且跨不同专业，有数学人员、力学人员和计算机开发应用人员。如此大型复杂的信息系统项目开发，综合的整体管理至关重要，决定着项目的成败。

为了保障项目的成功实施，在前期由我单位领导挂帅成立了项目领导小组，统一管理、协调根据项目的学科方向组建了相应项目研发小组，成立了项目管理组负责组间协调和项目的整体管理工作，我担任了项目管理组的组长，自始至终参与了项目的整体管理工作，切身地感到了研发活动的整体管理所起到的重要作用，并认识到了一些整体管理的具体理念和方法。项目整体管理是贯穿项目生命期全过程的一项综合性和全局性的管理工作，它以项目成功为目标，采取统一、协调、集约、澄清等措施，使项目实施全过程沿正确的轨道运行。通常项目整体管理工作包括：

- （1）制定项目章程，确立项目的组织机构和运行机制，约定行动规则、制定实施标准等；
- （2）初步确定项目的工作内容和范围，明确完成项目都要做哪些工作；
- （3）在项目实施各分计划的基础上，制定、协调、集成项目管理计划，并作为项目实施的准绳；
- （4）依据管理计划，指导和管理项目实施过程中各项活动的执行；
- （5）监督、控制、协调项目的各项工作；
- （6）进行变更控制管理，保持项目的完整性和一致性；
- （7）对项目进行收尾总结，工作有始有终，积累经验。

信息系统项目往往比较复杂。如本人参与的这个项目，既有涉及不同技术和专业的，如建立力学模型，设计各种算法，使用高级语言和汇编语言等，也存在有不同组织和个人的不同期望，如有计算力学所，计算机所，对模块性能有不同观点期望。协调进度、成本、质量，进行有效沟通和资源配置，树立全局观念等，都是项目所必须的，但又往往存在大量主观和客观的问题，对以上的管理构成障碍和挑战。在各项目目标之间和参与项目的单位和人员之间经常出现不协调或冲突，项目管理人员必须在这些不协调或冲突酿成危机前处理好各种矛盾和冲突，协调为完成项目所需的资源、计划以及工作。可见没有有效的整体管理工作，项目

是难以成功的。

信息系统项目整体管理工作的内容繁多、涉及方方面面，存在着需要特别关注和做好的重要方面，换句话说，就是要特别关注在正确的时间、正确的场合，使用正确的方法，投放资源和实施工作。以我参与的这项工程分析软件开发项目来说，项目最终按期完成，基本实现预期目标，与项目整体管理工作中着重做好了系统、动态地处理问题；明确接口并严格实施；

## 范文五

### 论信息系统项目的整体管理

[摘要]

医疗保险管理信息系统涉及到医保管理部门、各定点结算点（医院、药店）、开发商，加之政策多变、业务不成熟，需求变化频繁，开发的难度和风险较大。在某市医保管理信息系统开发过程中，我作为用户方的项目负责人参与了项目的整体管理工作，我在项目整体管理中采取了针对性的措施，加强了参与各方的沟通，注重用户需求和需求的变化，合理配置项目组成员，对风险进行了及时的评估并顺利地控制了风险。通过这些办法，平衡了各方的利益，控制了项目的范围和进度，保证了项目的质量，顺利完成了这个项目。

[正文]

几年前，某市为实施城镇职工基本医疗保险，开发了一套医保管理信息系统，我作为用户方项目负责人，参与了项目管理、系统分析和编程的部分工作。

这个系统的功能包含了基金征集和支付管理、参保单位（职工）管理、定点结算点管理、参保职工就诊结算管理、IC卡管理等，目标管理人数为30万、定点结算点200个，计划投资400万元；采用C/S结构，数据集中保存在市医保中心，定点结算点与医保中心之间数据实时交换。

通过公开招标，明确了项目的范围、时间、成本和采购，因此，我把整体管理工作的重点放在了项目的质量、人力资源、沟通和风险管理管理，目的是保证实现计划的功能并按时投入运行。在工作中，我根据实际情况，采用了灵活的工作方法，取得了较好的效果。

该系统在04年一次上线运行成功，目前运行情况良好。

一、加强了沟通管理。

该项目涉及到医保中心、参保单位、定点结算点、系统开发（集成）商等多个单位，从需求分析到系统设计、测试都要各方参与、协调配合，由于各方的地理位置十分分散，难以经常或长期集中，因此，各方及时有效的沟通是项目成功的必要条件。为解决好这个问题，我采取了三个办法：

- 1、提高大家对沟通作用的认识，特别是各方主要领导人对沟通的必要性和重要性的认识，从而对沟通工作给予必需的人员、经费和时间支持，保证了沟通工作得以按计划进行。
- 2、对项目组外部的沟通，坚持从实际出发，采用多种沟通的方式。一方面，把必要的、重要的沟通需要以联席会议、工作计划、总结报告的形式制度化。另一方面，在适用的前提下，采用灵活、经济的沟通方式，比如：对一般的小问题或者是简单问题进行电话交流，复杂一点的问题开碰头会，需要后续解决的、比较重要的及涉及面较大的问题要形成书面的会议记录，有必要的情况下要由相关单位加盖公章确认。
- 3、对项目组内部沟通，进行适当的控制，避免形式主义，在保证效果的前提下节省时间，提高工作效率。规定项目组成员在每天工作过程遇到问题，将其记录下来，然后在以邮件方式发送给需要沟通或者询问者。大家每天下班之前收取邮件，对于可以直接回答的问题则直接以邮件方式回复，对于无法直接答复而只需与提出问题者讨论的问题，在第二天上班前进行商议确定。而需要众人一起讨论的问题，则放到每周会议上讨论，较紧急的问题召开临时性会议。通过以上方法，基本上实现了有关各方及项目组内部的有效沟通，及时发现问题、解决问题，避免了因各方立场不一致造成严重对立而影响项目进度，避免了因交流不畅形成

重大质量问题。

## 二、合理配置人员。

对项目组人员进行规划配置，合理分工，明确责任，保证项目各阶段、各方面的工作能够按计划完成。我们在项目组长配置了以下人员：技术组长一名，负责技术难题攻关，组间沟通协调；需求人员 5 名，负责将用户需求转换成项目内的功能需求和非功能需求，编制项目需求规格说明书，针对每个迭代集成版本与用户交流获取需求的细化；设计人员 5 名，负责对需求规格说明书，进行系统设计；开发人员 8 名，实现设计，完成用户功能；集成人员 1 名，负责整套系统的编译集成，督促小组系统功能提交，及时发现各模块集成问题，起到各小组之间的沟通的纽带；测试人员 2 名，对于集成人员集成的版本进行测试，尽可能的发现程序缺陷，以及未满足需求的设计；文档整理人员 1 名，负责对小组内产生文档的整合，统一；维护人员 1 名，系统验收后，维护人员，建议维护人员早期进入项目参与项目测试以便顺利承担起项目维护职责。

在人员的管理方面，一方面要求项目组成员相对稳定，以保证开发工作的连续性，另一方面，不搞终身制，不能够胜任职工作的坚决调换，保证项目整体工作不受影响。通过平常和阶段性的工作考核、评审，对不合格人员进行调换。有一名需求分析人员因为工作态度不好，与客户单位业务人员关系恶化，调查落实后，我们立即把他调出项目组。

## 三、进行风险评估，在进度和质量之间进行权衡，争取最佳平衡点。

由于项目资金已经确定，我就在进度和质量之间找平衡点，力争把风险降到最低。由于医疗保险业务本身比较复杂，加之当时国家政策不稳定，业务流程不是很规范，系统需求也在不断调整、完善，给项目的进度带来一定影响。由于这个项目涉及到十余万参保职工的医疗待遇，影响很大，通过与用户方领导沟通，决定不搞“形象工程”，在质量和进度之间优先考虑质量。同时，考虑到这个项目的采用了增量开发模型和模块化的设计方法，我把项目目标进行了分解，涉及到业务经办的部分优先完成，保证系统在规定的时间内上线运行，其它不影响业务经办的、辅助性的功能适当延期，包括医疗监督、统计分析和部分报表。这样虽然整体工期有所延长，但没有影响系统及时上线。这种做法同时照顾到各方的利益，把整体风险降到了最低。



## 范文六

### 论信息系统项目的整体管理

#### 【摘要】

随着互联网数据业务尤其是视频业务的快速增长,各大运营商和企业纷纷提出了更高性能路由器的需求。公司决定立项“下一代高性能多业务路由器开发”项目,我有幸成为该项目的项目经理,负责项目管理工作。该项目成员 18 人,成立了三个子项目。项目从 2011 年 3 月至 2012 年 2 月历时 11 个月,交付三款路由器产品,4 个接卡口。

大型开发项目,它的特点是周期长、规模大、目标构成复杂、团队构成复杂,作为大项目经理日常的工作集中在管理职责。项目整体管理是从全局的、整体的观点出发并通过有机地协调项目的进度、成本、质量和资源等,在相互影响的项目各项具体目标和方案中权衡和选择,尽可能地消除项目各单项管理的局限性。在该项目的开发中,整体管理方面采取的措施包括:项目数据的及时度量把控偏差,需求跟踪,控制变更以及项目收尾阶段的审计、验收和组织资产归档等。

#### 【正文】

我所在公司主要从事数据通讯设备的研发、生产和销售工作,在国内处于领先地位,也已经打入国际市场。3 年前开发完成投入市场的路由器产品,在市场上反映较好,销量在国内领先,但是由于互联网数据业务尤其是视频业务的快速增长,各大运营商和企业纷纷提出了更高性能路由器的需求。公司决定立项“下一代高性能多业务路由器开发”项目,我有幸成为该项目的经理,负责项目管理工作。

该项目投入 18 人,其中项目经理 1 人,配置管理、测试代表和 QA 各 1 人(兼职),软件开发工程师 14 人。该项目涉及到 3 款新路由器主机,4 块接口卡的开发。按照技术相关性成立了三个子项目组(分别是多核 CPU 相关的主板子项目组,WAN 接口相关的接口子项目组负责其中 2 块接卡开发,LAN 和 WLAN 相关的交换子项目组负责另外 2 块接口卡开发),并分别任命了子项目经理,子项目分别管理,子项目经理向我汇报,对子项目成员采取间接管理的方式。项目采用全新的多核 MIPS CPU 架构(最高端产品使用 16 核高性能 CPU),和公司自主的网络操作系统平台,接口卡的处理芯片也是公司首次应用的,是采用标准 C 语言的嵌入式系统开发,从 2011 年 3 月至 2012 年 2 月历时 11 个月开发,在 2012 年 6 月已经正式通过公司的 ADCP 鉴定,达到了发布的质量标准,目前出货量逐月递增,现网运行效果良好,未出现重大故障。该项目由于发布缺陷低,流程符合度高,进度控制好也成为了公司级优秀项目。

下面就信息系统整体管理的阶段、交付物、参与人等谈一下自己的认识:

信息系统项目划分为如下阶段(括号中是该阶段的输出物):可行性分析与立项(可行性分析和立项报告)、业务流程优化(业务流程优化建议书)、计划(项目整体管理计划)、实施、运营和维护(运行日志)等几个阶段。其中实施阶段的过程是系统需求分析(需求分析报告)、系统设计(系统总体设计报告)、系统实现(软件模块代码)、系统测试(测试报告)、软件系统的安装调试、数据准备及加载、系统试运行(用户手册和用户培训计划)、项目验收(验收报告)、收尾。

可行性分析阶段主要从技术可行性、经济可行性和操作可行性等几方面对项目的可行性作出判断,并提出可行性方案。业务流程优化阶段主要对企事业单位的业务流程、组织机构进行改良和改造,重新组织,以适应企事业单位信息化的要求。计划阶段的任务是要站在全局的角度,对所开发的系统进行统一的总体考虑,从总体的角度来规划系统应该由哪几部分构成、他们之间的关系如何,并根据系统需求提出解决方案。系统需求分析阶段是分析获取信

息和建设的需求，包括软件系统的需求分析和硬件网络系统的需求分析，其任务是按照整体计划的要求，逐一对系统计划中所确定的各组成部分进行详细的分析。系统设计阶段报文软件系统的设计、硬件网络系统的设计、软件基础平台和软硬件集成设计。系统实现阶段主要指软件系统的编码实现，以及系统硬件设备的购置和安装。

整体管理每个阶段的参与人员包括：项目经理和配置管理员参与全过程，架构师系统分析和设计阶段，系统分析员系统分析和设计阶段，软件工程师系统分析和设计阶段，测试工程师设计阶段，网络工程师和数据库工程师系统分析设计阶段与实现阶段，综合布线工程师系统设计阶段和布线，实施现场工程师系统实施阶段。

下面谈一下在大项目管理过程中的一些经验体会：

作为一个大型的开发项目，它的特点是周期长、规模大、目标构成复杂、团队构成复杂，作为大项目经理日常的工作集中在管理职责。针对大项目的特点，从计划过程参照公司的组织过程资产进行了详细的计划，在执行阶段严格按照定义的过程实施项目，并在监督过程中细致跟踪。按照技术相关性成立了三个子项目组（分别是多核 CPU 相关的主板子项目组，WAN 接口相关的接口子项目组负责其中 2 块接卡开发，LAN 和 WLAN 相关的交换子项目组负责其中 2 块接卡开发），并分别任命了子项目经理，子项目分别管理，子项目经理向我汇报，对子项目成员采取间接管理的方式。有利于各子项目的质量和进度控制，同时也减小了我直接管理半径，可以更集中精力做好项目的整体计划、组织、协调、控制、管理等工作。下面从三个具体的整体管理过程谈一下心得。

#### 一、通过定时度量数据，及时发现进度偏差，主动协调资源冲突

在项目每个阶段点，QA 协助项目经理做质量和流程符合度的度量工作，并且对外发布阶段度量报告。通过缺陷数量是否满足组织基线度量数据的分析，发现了项目概要设计阶段缺陷数量接近组织基线的下限，对于采用了很多新技术、新方案的项目来说这个数据明显不正常，通过查看概要设计阶段的评审记录表，发现外部评审专家发现的有效问题数量偏少，经过和外部专家的沟通，原来是由于和其它项目的安排冲突，导致评审阶段的投入时间不足。了解到这个情况后，我们果断决定项目的概要设计外部评审仍然需要再进行一轮，这样在项目开发人员进行集成测试用例写作的阶段，外部专家又进行了有效的评审，反馈的问题数量明显增多，保证了项目在进入详细设计之前把概要设计的问题充分返工完成。

#### 二、细致的需求跟踪，把变更控制到最低

首先项目需求分析阶段结束后，CMO 对需求分析文档进行了基线化并且归档，后续所有对需求分析文档进行的修改都要走变更控制流程，即需求变更首先提交项目经理审核，然后提交 CCB 裁决，裁决通过的需求项目才正式接收，变更需求分析文档、项目计划等，然后项目按照新的计划执行。当然，即使是 CCB 裁决通过的需求，如果是在项目的编码阶段之后才提交的，项目也有权拒绝，因为到了编码调试阶段再接纳需求会对已有的功能开发造成很大的冲击，对于这类需求的处理方式是项目提交验收后，启动二期项目进行快速开发，也能够满足市场上对该需求的时间要求。

#### 三、严格的验收，客观的评价，项目结尾工作不放松

在项目计划阶段，我们制定了详细的验收测试计划，并且在项目的需求分析阶段由开发人员和测试人员一起完成了项目的验收测试用例。项目经过了三轮严格的验收测试后，达到了发布的质量要求，发布后的缺陷率 0.5/千行（非空非注释）在公司所有项目中名列前茅。项目开发阶段完成后，QA 进行了严格的质量、进度和流程符合度的审计工作，项目的经验和教训都进行了深刻的总结，这些数据都及时归入了公司的能力基线库，为后续项目积累了宝贵的经验。

经过近 11 个月的项目开发，三款全新的多业务路由器成功推向市场，及时填补了公司这部分市场的空缺，到目前现网运行设备已经超过万台，故障率极低，用户反馈良好。这些成

绩的取得是和良好的项目整理整体管理分不开的，尤其是度量数据的及时准确，变更的良好控制以及项目严格的验收和审计等工作，使这个技术难度高、工作量大、进度紧张的项目以很高的质量按时完成。

当然项目也存在一些失误和教训，由于自己缺少管理大项目的经验，在资源冲突以及沟通协调上存在一些问题，比如由于项目采用了间接管理的方式，在子项目组的开发人员出现了个别由于压力过大而引起的思想变动，我没有能够及时了解到，致使该开发人员在工作效率上产生了一定的影响，不过项目中的这些得失都是收获的宝贵财富，为我成为优秀的高级项目经理打下了坚实的基础。