本系统是针对于银行新提的文案，进行层层审批流程控制的一个工作流控制管理系统。

在整个项目的实施期间，苏州大宇宙全程参与了从基本设计到结合测试（IT1）阶段的工作，预期工数260人日。实际加班到约360人日。

大致细分为：基本设计（1/8～3/8），正式开发（3/9～5/9），单元测试（4/1～5/18），结合测试（5/11～5/31）。实际每个阶段的时间都有稍微增加。

这个项目无论从管理，还是实装方面来说，都或多或少存在着许多问题。

* 人员变动导致项目不可控性增加。
* 管理制度不适用于本项目，致schedule延期。
* 意识偏差。

具体来说，第一点，人员变动导致项目不可控性增加。

在整个开发阶段，尤其是敏捷开发这种模式，人员变动很有可能带来意想不到的影响。这次的换人操作，虽然最终以CTC全权接手后台实装而收尾，但也反映了一些问题。

首先，人员减少之后，本来就会造成项目缺人而很难进行下去的结果。此刻换上来的人，如果不能很快的进入项目，或者进入项目之后并不能带来预期的化学反应，就会给项目带来比较大的风险。而对换上来的人选的把控，也是非常重要的一关。在这里，苏州的领导层就没有做好这个工作，导致替换人员被提前下车。既给替换人员带来了不好的影响，也给CTC对整个苏州大宇宙的印象大打折扣。

所以，对于选定人选，领导层需要下功夫，认真看，选出真正能够胜任这份工作的人。这样才能把因为人员调动而带来的风险降到最低。

第二点，管理制度不适用于本项目，致schedule延期。

一个项目能否赚钱，以及能赚多少钱，关键在于管理者对schedule的把控，以及把控程度。CTC把工期压短，为自己争取利益无可厚非。但是，项目管理者，没有认真结合实际情况，反复推敲，导致schedule不断后延，给个人和项目都造成了比较大的负担。

而造成以上结果的根本原因，是管理制度的混乱。作为管理者，如果不能100%投入到项目中，那么怎么可能对每一个阶段的工作情况都了如指掌。怎么可能认真分析，并预期下一阶段的工作计划呢？所以，基于现在的管理制度，管理者没法很好把握项目情况的话，只能退而求其次，通过开发人员的观点来做项目规划。这样，开发人员的意识到不到位，就很大情况下影响着管理者决策的正确性。

由于本项目人员调动后，在留人员的项目经验都不是很足，对项目的整体感受或者工作量的预估与实际有偏差。导致这些有偏差的预估反映到管理者那儿之后，就变成了对schedule的把控不足。不断的发现估计的时间少了，需要通过加班来补上。无法补上的，只能往后调整整体项目的schedule。最终，给开发人员，管理者，项目都带来了很多不好的影响。

所以，对于不同的项目，项目的管理制度也要做出相应的改变。这样才能满足项目要求，合理的做出项目规划。

第三点，意识偏差。

意识偏差，主要体现在CTC和JNB之间的意识偏差，CTC和苏州之间的意识偏差。

CTC和JNB之间的意识偏差。在layout一次实装阶段，苏州把layout做好之后，CTC首先要指摘一遍。苏州对应好之后，JNB还需要指摘一遍。然而，CTC指摘，苏州对应这个过程，并不存在于原先计划好的schedule中。也就是说，苏州和CTC都多花了一部分时间用于修改layout，而这部分时间是不算工数的。这样子一来，两边的原来的schedule的时间都不够，需要通过加班来弥补。

最好的情况是，CTC指摘的地方，正好也是JNB不想要的地方。但是结果却是，有一部分CTC指摘的内容，JNB却不想指摘。这样，CTC和JNB的意识偏差，导致苏州需要返工。于是就又多花了一部分时间用于返工这些CTC的指摘。一来二去，这些浪费的时间就变得很庞大了，对schedule带来的影响也逐渐开始显现出来。

CTC和苏州之间的意识偏差。不管是做layout，还是实装logic，意识都是很重要的。如果苏州开发人员的意识和CTC的意识不统一的话，就会出现CTC认为理所当然的东西你却做错了的指摘。举例说明。

什么叫layout做好了？layout好了的标准是什么？苏州认为这样就行了，CTC认为那样才行。意识没有统一，或者说，谁也没法定一个标准的话，就很容易出现意识偏差的情况。

所以，如何协调好end user，CTC和苏州三者之间的意识统一性，也是项目能否顺利进行的关键点之一。

当然，整个项目过程中，也有比较好的地方。

第一点，当发现人员变动造成了预期外的影响后，CTC直接把后台的工作全权拿了过去，没有造成更大的损失。一是因为前后台工作量都很大，开发人手不足，工作任务分开之后能够使开发人员更专注于前台或者后台的开发，提高开发效率。二是扬长避短，CTC对后台的开发更熟悉，苏州的话，相对而言前台开发更熟悉一些。这样子分开开发，也是为了提高工作效率。

第二点，在本项目中，有问题的地方，直接向CTC提问，不需要通过中间层，简化了提问方式，提高了工作效率。以前做的项目，有问题的话，苏州都需要在bug票之类的文档中先记下来，然后再发给CTC进行咨询。CTC回答结束后，苏州再根据回答内容进行相应的回应。这样的做法，虽然可以保留QA的整个过程，却也是极其浪费时间的。由于本次是在现场工作，并且可以直接口头询问，能够实时得到反馈结果，极大的提高了效率。如果以后发包到国内做，在QA的流程上能够简化一些，相信对项目也是极好的。

最后，希望在接下来的阶段里，项目能顺利的进行下去。