

2019 年上半年考题

试题二 论信息系统项目的人力资源管理和成本管理

项目中的所有活动都是由人来完成的，因此在项目管理中，“人”的因素至关重要。如何充分发挥人的作用，使团队成员达到更好的绩效，对于项目管理者来说不容忽视。项目的人力资源管理就是有效地发挥每一个参与项目人员作用的过程。

请以“信息系统项目的人力资源管理和成本管理”为题，分别从以下三个方面进行论述：

- 1、概要叙述你参与管理过的信息系统项目（项目的背景、项目规模、发起单位、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付的成果等），以及该项目在人力资源方面的情况。
- 2、结合项目管理实际情况并围绕以下要点论述你对信息系统项目人力资源管理和成本管理的认识。
 - （1）项目人力资源管理的基本过程和常用方法。
 - （2）项目人力资源管理中涉及到的成本管理问题和成本管理中涉及的人力资源管理问题。
 - （3）信息系统发生成本超支后，如何通过人力资源管理来进行改善。

3、结合项目实际情况说明在该项目中你是如何进行人力资源管理和成本管理的（可叙述具体做法），并总结你的心得体会。

很多人很担心双拼论文，其实没有必要太担心，基本以一个管理为主线，然后在相应部分比如摘要、过渡段、论点的一部分过程，收尾说下其他一个领域的部分要点或者提到就好，以下是江山老师上半年已经通过高项的学员分享的 2 个范例（仅供参考，当然您可能还有更好的写法），大家可以参考学习，其他自己参考，标黄色底的大家考试的时候注意下！可以参考这种写法！

范例 1

摘要：

2017 年 4 月，我作为承建方的项目经理参与了某集团公司“工程管理集成系统 PowerOn”项目的建设，负责项目的全面管理工作。该项目主要是通过充分融入现代项目管理理念，利用信息技术建设一个一体化的管理信息系统平台，实现对工程项目策划和决策、设计与准备、实施与运行以及竣工与验收等阶段的全过程管理。该项目投资 592 万元，工期 13 个月，于 2018 年 4 月通过该企业正式验收并上线运行。

本文结合笔者的项目实践，以该项目为实例，探讨项目的人力资源管理在项目实施过程中的重要性，并分别论述规划人力资源管理，组建项目团队，建设项目团队，管理项目团队，以及**项目管理中人力资源和成本的关系及影响等方面**，科学运用信息系统知识管理项目工作，保障项目顺利进行。

正文：

2017 年 4 月，我单位承建了某集团公司“工程管理集成系统 PowerOn”项目的建设，并任命我为该项目的经理。该集团公司是国内领先的清洁能源装备与技术的提供者，随着国家对环保的重视，各行业对清洁能源装备的需求，导致该公司业务量迅速增长。这一现状决定了企业要在优质高效低耗的模式下，充分利用现代化管理手段，以信息技术实现对工程项目策划和决策、设计与准备、实施与运行以及竣工与验收等阶段的全过程管理。实现管理规范化、信息资源利用的最大化，促进公司协同工作效率和管理水平的提升，为公司发展决策提供及时有效地支持，并积累项目最佳实践经验，提高项目成功可复制性，全面提升工程项目管理水平。

该系统的技术架构主要分成 4 大部分：数据存储层、基础平台层、业务应用层和门户展现层。系统为 B/S+C/S 混合结构，使用 .net 平台开发，oracle 数据库。该系统的二次开发平台可以支持用户进行应用扩展，具备高度扩展性。系统支持多语言切换，支持合同多币种结算，可以满足国外工程需要，支持多公司集团式管理，项目组合管理，项目集管理，单项目管理。系统主要建设包括：一是对原有流程进行优化改造，建立互联网环境下的高效工程业务管理模式；二是按照该集团公司的要求建立一个一体化的管理信息系统平台，覆盖该企业所有工程相关的业务管理；实现以进度计划为主线，以合同管理为中心，以投资控制为目的，达到规范程序、优化流程和科学决策。

该项目涉及该集团公司，子公司设计院，工程项目现场等，这也加大了项目的难度和风险。在项目实施中笔者和项目组成员**充分认识到项目人力资源管理的重要性，同时关注人力资源与成本的相互影响**，并科学地运用项目管理相关理论知识及其指导方法，做好项目的人力资源管理工作，确保项目按照既定目标完成。下面笔者针对该项目建设中的相关经验与实践就项目人力资源管理规划、组建项目团队、建设项目团队、管理项目团队，以及**项目管理中人力资源和成本的关系及影响**等方面进行论述。

一、统筹兼顾，编制完善的人力资源计划

人力资源计划编制是识别项目中成员的角色、职责和汇报关系，制定组织结构图、人员配备管理计划等的过程。作为项目经理，我深知对于任何一个项目，人是最重要的因素，而要做到科学高效的管好“人”，制定详细、可行的人力资源管理计划是必不可少的。所以在项目规划阶段，我们就以项目管理计划、活动资源估计为依据，编制了人力资源管理计划，并将其作为整体规划的一部分来指导项目的人力资源管理。在编制人力资源计划时，我们首先确立了项目组织架构和各岗位人员职责，并编绘了组织机构图和角色与职责描述书，具体如下：由我来担任项目经理，负责项目的整体管理和协调工作；然后下设需求调研组 4 人，系统设计组 3 人，软件开发组 11 人，UI 组 2 人，测试联调组 6 人，上线部署及支持组 4 人，质量管理人员 1 人，配置管理人员 1 人。之后，我还详细制定了项目的人员配备管理计划，明确了人员招募的途径，招募的时间、人员的培训需求以及认可奖励计划。根据项目活动安排，制定了 RACI 图，明确团队成员的职责。事实证明，充分而详细的人力资源管理计划，为后来项目的顺利实施奠定了坚实的基础。

二、争取优质资源，组建项目团队

组建项目团队就是获取项目所需要的人力资源的过程。因该项目业务复杂，涉及干系人众多，这导致该项目的需求管理工作非常复杂，尤其是需求获取和分析。为实现人力资源计划中，所有人员均由本单位资深员工担任，并且希望寻找经验丰富的需求人员，以便更快很准确的确定项目范围和边界，降低项目风险。我与本单位的总经理和分管人力资源的负责人进行了深入沟通，陈述了项目对单位收入、产品市场、人才培养等各个方面的重要性，虽然得到了他们的肯定，但是他们表示由于近期项目众多，并且也有部分重点项目，需要统筹考虑人力资源分配，在尽力支持我的同时希望我也能积极的与其他项目团队进行沟通。经过与其他项目团队的协商和谈判，特别是争取到资深需求人员作为需求负责人，至此，项目所需成员基本都已就位。

因为考虑到题干中需要涉及成本问题，故在考试时临时修改为：**因项目业务复杂，干系人众多，需要经验丰富的需求专家，通过谈判，并考虑到公司人力资源情况及成本问题，将需求专家建立为虚拟团队，这样既能满足公司和项目要求，也能节约成本。以此说明项目管理时需兼顾成本及公司实际情况的影响**

三、注重激励和培训，做好项目团队建设工作

项目团队建设的目标是建成一个高效、运行良好的项目团队，提高个人和团队的技能，以便改善项目绩效。在该项目的团队建设中我主要通过以下几个措施来进行：首先，加强技术培训与清洁能源装备设计与施工管理业务知识培训。我根据团队成员的知识技能水平，制定了务实、有效的团队培训计划，针对部分团队成员不熟悉清洁能源装备设计与施工管理业务的现状，我积极协调该集团公司的计划控制部门经理为团队成员进行培训。同时，还定期邀请公司技术专家对团队进行技术知识培训。内容不仅涉及新技术的应用，新开发工具的使用，也包括一些比如职业规划方面的内容等。其次，组织各种团队活动。比如：在里程碑达成时，组织团队聚餐庆祝，或组织户外活动，平时我会主动关心团队成员的思想动态以及在工作、生活中存在的实际困难并尽量协助解决。通过活动增加团队成员之间的交流与沟通，提升团队成员之间的协作能力，让大家取得一致的目标，以“大雁团队”模式建设项目团队，取得了不错的成效。在则，制定了系统化的项目激励机制。我根据项目实际，全面推行项目绩效考核管理，我积极与团队成员进行沟通交流，详细了解他们的实际需求，并采取了有针对性的激励措施。比如，**根据马斯洛需求层次理论，我针对刚毕业的大学生，以薪酬激励、发展激励为主，而针对有 3-5 年工龄的员工，则尽力以感情激励、发展激励，给他们安排富有挑战性的工作或课题研究，以调动他们的工作积极性，满足他们对尊重和自我实现的需求**

四、以人为本，管理好项目团队

管理项目团队就是要跟踪个人和团队的绩效，提供反馈、解决问题，协调各种人员变更，以提高项目绩效。在管理项目团队过程中，对团队成员之间的冲突进行有效的管理是重中之重。在本次项目开发阶段，由于项目工作紧任务急，开发组组长给组员的开发任务安排的非常满，导致部分开发人员压力过大，而产生抱怨。发现该问题后，作为项目经理深知团队的负面情绪会影响大家的士气和效率，所以我先从各方了解了情况后，并召集开发组全体成员开发讨论，让大家各抒己见，找出问题根源所在，最终在保证任务完成的前提下，合理安排轮休，解决了该问题。在项目建设的期间，虽然发生了多次冲突，当冲突出现时，笔者首先想到的是通过合作或解决问题的方式来化解冲突，这样最有利于项目的实施，使项目得以顺利完成

五、在项目的人力资源管理中我们注意到成本和人力资源的关系

在项目规划时，不仅要考虑资源需求，也要考虑资源成本。我们通过资源日历确定了团队成员参与项目的时间，并对他们的工作负荷等进行了评估，保证项目成员能够全力投入，不浪费人力，不窝工。另外我们还从

公司人力资源部那里拿到了每个成员的人工费率数据,以备赶工时使用,看是否有可替代资源等。在项目执行时,当出现成本超支情况,我们可以通过人工费率数据调整可用资源,进而控制成本,确保成本基准不受影响。

综上所述,按照信息系统项目管理知识,主要通过以上几个方面对项目进行人力资源管理,使得该项目顺利地实施并交付使用,取得了相关干系人的一致好评。现在回头来看,该项目的成功得益于我和项目组成员非常重视项目的人力资源管理,并持续关注项目成本基准不受影响,使项目组成员对阶段的目标非常明确,项目的进度始终保持在可控范围内,极大地提高了项目的实施效率。但是由于该项目涉干系人众多,技术复杂,所以实施过程中在项目的统筹规划方面也存在一定不足,该项目的实施为我们在以后的工作中积累了宝贵的经验。我也将不断努力,希望在以后的项目管理中能不断提高自己的管理水平;

范例 2

摘要:

2018 年 2 月,**公司承接了**市公安局“**警察”APP3.0 版本的建设任务,我有幸担任项目经理。该项目合同金额 780 万元,建设周期 10 个月,通过重构“**警察”体系架构,倾力改善用户体验、上线热点事项、完善民生服务,为用户提供各类高价值、低成本的服务事项,努力将“**警察”打造成一个真正扎根本地的,24 小时在线,服务百姓的网上公安超级服务品牌。该项目于 2018 年 12 月通过业主方的验收,上线运行后赢得各方一致好评,项目获得圆满成功。本文结合我的实际工作经验,以该项目为例,讨论人力资源管理中的成本管理,按照规划人力资源管理、组建项目团队、建设项目团队和管理项目团队四个方面,就如何实施规划成本管理、成本估算、成本预算和成本控制四个步骤进行阐述,最后总结分享成功经验,以及存在的不足及具体的改进措施。

正文:

2018 年,为响应国务院“放管服”和省委省政府“最多跑一次”改革,以及省公安厅“云上公安,智能防控”第一战略工作要求,推进“互联网+警务”工作改革。**市公安局以“让数据多跑路,让群众少跑腿”的总体要求,以建立“无证件城市”和“零跑”为主攻方向,打通部门警种之间和政务服务平台之间壁垒,通过重构“**警察”APP 架构体系,倾力改善用户体验,上线热点办事事项,完善民生服务内容,为用户提供各类高价值、低成本的服务事项,以期达到紧贴民生热点、体现地方特色、市县两级公安机关统筹联动的互联网服务集群效益,实现公安服务“一证办”、“在家办”和“随时办”的目标。该项目合同金额 780 万元,系统采用 TC/S 架构,利用 JAVA 语言开发,中间件为 weblogic12C,数据库为 Oracle12C,12 台不同配置的小型机作为应用和数据库服务器,2 台交换机,通过建立边界保护区,利用内外网交互平台,实现公安内网、政务内外网和互联网(阿里云和腾讯云)以请求服务的方式进行数据交换。该项目采取项目型组织结构,需要人力资源约 35 人,其中项目经理 1 人,需求小组 5 人,开发小组 20 人(高级工程师 5 人,中级工程师 7 人,其他人员 8 人),测试小组 5 人,质保小组 4 人,每小组设立组长 1 人。项目建设自 2018 年 2 月开始至 2018 年 12 月结束,建设周期共 10 个月。

由于该系统具有规模大、时间紧、干系人多、项目成员杂、采购物质量大等特点,我高度重视项目管理工作,尤其是在人力资源管理方面,严格执行人力资源管理要求,并结合成本管理的理念,顺利完成了该项目。以下是本人在人力资源管理中的成本管理方面所做的工作和经验总结。

1、规划人力资源管理,实施成本管理规划、成本预算、成本估算

人力资源计划编制是识别项目中成员的角色、职责和汇报关系,制定组织结构图、人员配备管理计划等的过程。我根据组织图和职位描述,以及专家判断,确定了该项目需要的人力资源组成结构,并制定了 RACI 图和责任分配矩阵,明确团队成员的职责。然后,我根据成本管理理论,实施了规划成本管理、成本估算和成本预算。

1、规划成本管理,就是根据人力资源管理情况,书面描述如何规划、安排和控制人力资源成本过程。明确计量单位、精确度、准确度、组织程序链接、控制临界值、绩效测量规则、报告格式等内容,主要通过召开会议和专家判断的方式进行,最后形成人力资源成本管理计划。

2、成本估算,就是根据人力资源成本管理计划,按照自下而上的原则,对人力资源中的成本构成进行识别,并对每个工作包的成本进行三点估算和参数估算,分析估算成果,找出各种可以相互替代的成本,并协调各成本的比例关系,形成该项目人力资源成本估算。

3、成本预算,就是根据人力资源成本管理计划,按照自上而下的方式,将人力资源总成本分摊到每

个工作包上，再将每个工作包的成本分配到人力资源各个具体活动上去，并安排应急储备和管理储备，确定各项目成本预算支出时间计划及项目成本预算计划，经评审，形成人力资源成本基准。

最后，将相关内容整合，形成该项目的人力资源管理计划。

2、组建项目团队，合时安排成本比例组建高效团队

组建项目团队就是确认人力资源可用情况。由于该项目需要开发人员比较熟悉公安业务流程及行业数据标准，而公司目前可用的人力资源中，此类人员比较稀缺。为了能在有限的成本下组建起团队，我利用预测技术对团队组成中的成本进行有效控制，主要通过以下三种途径解决：一是与各职能经理的沟通和谈判，从其他项目组争取到了 5 名有公安软件开发经验的工程师，作为该项目的核心骨干成员，占用了 60% 的组建经费；二是利用网络和人际关系圈组建一个熟悉公安业务的虚拟团队，吸收了多名公安科信部门领导和技术人员参加，以较低的成本远程提供业务、技术支持，占用了 10% 的组建经费；三是通过招募刚毕业的大学生，进行系统性的培训后，以核心骨干成员的助手形式，加入到项目组里，占用了 30% 的组建经费。至此，在成本基准下完成了项目人员分派。

3、建设项目团队，科学的成本使用创建高效团队

项目团队建设的目标是提高工作能力，促进团队成员互动，改善团队整体氛围，以提高项目绩效。我主要通过以下几个措施来进行：1、加强技术和公安业务知识培训。我安排了 30% 的团建费用，用于团队成员的知识技能水平培训。通过协调 XX 市局科信领导对团队进行公安业务知识培训，并定期邀请公司技术专家对团队进行技术知识培训，以提高团队成员的业务的专业性和针对性。2、组织各类团队活动。此项活动我安排了 50% 的团建费用，比如：在里程碑达成时，组织团队聚餐庆祝，或组织户外活动，取得了不错的成效。3、通过制定了系统化的激励机制。我安排了 20% 的团建经费作为激励费用，有针对性实施激励措施。比如，根据赫兹伯格双因素理论，针对刚毕业的大学生，以保健因素为主，重点实施薪酬激励、发展激励；而针对核心骨干员工，以激励因素为主，以感情激励、发展激励为主，在满足其基本的物质激励的基础上，尽可能的多给他们安排富有挑战性的工作或课题研究，以调动他们的工作积极性，满足他们对尊重和自我实现的需求。

4、管理项目团队，重点在于冲突的解决和成本控制

管理项目团队就是要跟踪个人和团队的绩效，提供反馈、解决问题，协调各种人员变更，以提高项目绩效。在管理项目团队过程中，对团队成员之间冲突的管理是工作重点，控制好成本又是关键。例如，在安全接入方案的实施中，由于公安部门提出更高的要求，开发小组人员出现缺口，急需增加人手。我将该问题记录下来，召集团队成员一起用挣值分析和储备分析技术进行研究，认为有两种可行方案，第一方案可以由 2 名高级工程师完成，第二方案可以由 1 名高级工程师和 4 名中级工程完成，1 名高级工程师需 3 万元，1 名中级工程师 1 万元，目前可动用应急储备资金 6 万元，可以通过从其他项目组临时征调和招聘的方式完成人员配备，经计算分析认为第二种方案更为经济合理，因此我招集人员，顺利的解决该问题：

通过十个月的努力，项目得以顺利完成，目前该 APP 已正常上线运行五个月，注册用户 200 万人，日均活跃量 5 万人次，运行情况良好。虽然此次项目获得成功，但在项目管理上仍存在个别问题：一是在奖励资金安排过多，造成团队活动费用略显不足；二是骨干成员和新招聘人员由于理念不同，造成认知的差异，偶尔发生冲突。针对以上问题，我通过及时调整成本基准和加强团队建设的方式进行解决。

通过本项目，进一步提升了我的项目管理水平和能力，在今后的工作中，我将继续努力学习，虚心向同行请教，力争为我国信息化建设作出新的贡献。

范例 3：人力+成本

摘要

2017 年 9 月，我作为承建方项目经理参与了某支付机构的 2.0 支付系统项目，该项目投资 1200 万，计划 11 个月完成。该项目是一把手工程，目的是彻底重构企业流程，总结经营中的良好及实践，摒弃不足与缺陷，重新建立一套能够满足支付业务发展、商户清结算、合规要求、人民银行审计等主要方面的新系统。鉴于该项目技术要求严格、工作量大、时间紧迫、高层重视，在项目建设过程中在项目建设过程中施行科学结合实践的管理，在项目初期规划人力资源管理时，与各干系人沟通后形成一致的人力资源管理计划，以此为指导通过组建项目团队、建设项目团队、管理项目团队这些核心过程与规划成本管理、估算成本、制订预算、控制成本相结合，最终顺利商用并完成项目收尾工作，受到业主方一致好评。

正文

2017 年 9 月,我以承建方项目经理角色参与了某支付机构的 2.0 支付系统项目,该项目投资 1200 万,计划 11 个月完成。因业主方原有的系统已不满足业务需求,业主方董事会高层一致决定需要建立自身的优势来匹配积累的市场机遇。该项目重在重构业务流程,涉及到 IaaS 基础设施及 6 大子系统,经我方内部技术验证后与业主方积极沟通,形成一致的技术架构方案,以 DevOps 的理念将技术管理转为流程管理,以 docker、k8s、微服务的体系将流程管理转化为服务管理,结合熔断、降级、限流等技术确保 2.0 支付系统能够满足高可用性、可靠性、容错性、先进性、灵活性、可扩展性等特性。【背景字数偏少】

为保证项目按期保质保量完成,在规划人力资源管理中做好成本管理规划,组建项目团队中做好成本估算和预算工作,建设项目团队中做好成本执行工作、管理项目团队中做好成本控制工作,确保项目的人力资源和成本管理工作按基线进行,圆满完成项目。同时加强与业主方积极的沟通,在一定程度上减少了不符合组织战略目标的变更。最终该项目提前一个月完成并顺利验收,获得业主方一致好评,下面我将项目过程逐一说明。

一、在规划人力资源管理中做好人力资源成本规划,为后续工作提供指导。

作为项目经理,规划好人力资源管理是一个项目成功的开始,我和我公司高层、相关专家根据项目管理计划、活动资源需求、事业环境因素和组织过程资产等相关文件资料召开会议,初步确认了组织图和职位描述。会中制定了人力资源管理计划,该计划的内容包括:人员配备计划,初步文本型组织图,详细描述团队成员的角色和职责。

根据人力资源管理计划的人员配备计划做好人力成本的相关规划,本工作需要业务专家和需求分析师各 2 人,月薪是 8000 元/月,具体工作是需求调研和业务场景优化等工作。系统架构师 2 个,月薪是 10000 元/月,具体工作是负责系统的架构设计和质量把控等工作,并做好高级软件工程,初级软件工程师,测试工程师等等人员的月薪和职责。最后做好人员招募、培训、人员遣散、认可和奖励的相关费用,对 AB 人员备案做好管理储备大概是 10 万元。随后把人力成本相关文件更新到成本管理计划,指导项目人力管理和成本管理朝有利的方向发展,为下面后续工作做好准备。

二、组建好项目团队,做好人力成本估算和预算工作,为项目打下人力资源基础,更好的完成项目。

组建项目团队是确认人力资源的可用情况,并为开展项目活动而组建团队的过程,其主要作用是指导团队选择和职责分配组建一个成功的团队。在确认了人员配备管理计划和文本型组织图后,开始组建项目团队并进行了人力成本估算和预算。组建项目团队时,我依据人力资源管理计划通过预分派、谈判等等技术和工具形成项目人员清单等项目文件。预分派,我与我司各部门职能经理进行会议,在取得了理解和支持后,按照成本管理计划的指导,在会上初步预定了个岗位的人选,并做好这些人员的成本估算,大概费用为 200 万元。谈判,系统架构师在我司属于各项目竞争性资源,我司近期诸多项目也需场外支持,我向系统架构师人选承诺其只负责核心架构难点工作,在征得其认同后加入项目团队,其成本费用大概在 20 万元。

完成上述工作后,我根据人员清单核对人力成本估算,将业务专家和需求分析师、高级软件工程师和初级软件工程师、系统架构师实际可用人力成本,估算人力成本大概在 200 万元左右,在此基础上进行成本预算为 245 万元。然后把项目人员清单和成本预算上报高层,经高层批准后纳入相关计划,并更新相关计划和文件。

三、建设项目团队,执行好人力成本预算,让团队更有效率。

建设项目团队是提高团队协同效率、项目绩效的过程,执行好人力成本会提高项目团队工作能力,促进团队成员互动,改善团队整体氛围,便于团队之间的沟通协调。建设项目团队时,依照成本基准的预算支出计划,对人力资源管理计划、项目人员清单和相关资料的分析,制定好相关建设项目团队的具体活动,其主要内容是:制定好基本规则,在其内容中强调奖罚制度。我从考勤、工作效率进行绩效考核,每月按预算支出计划对绩效前 3 名施行奖励制度,形成良性的竞争规则。定期进行团队建设活动,加强团队成员互动,改善团队整体氛围和沟通协调。在完成一个关键的里程碑的时候,我举行一次团队聚餐和唱 K 活动,让大家在紧张的工作之后适当的放松一下自己,费用为 3226 元。加强对员工的培训,对于负责培训的人员奖励 200 元一次。

在建设项目团队过程中,通过严格遵守成本基准,整体项目绩效上我方高层与业主方高层一致满意,确保项目执行过程“人尽其事”。

四、管理项目团队,做好人力成本控制工作,更好的完成项目。

管理项目团队是解决问题、优化项目绩效并控制团队变更的过程,控制成本监督项目成本、管理成本基准的过程。管理项目团队时,我依据对干系人的问题日志的分析,通过冲突管理方法管控项目团队;控制成本时,我依据对项目资金需求的分析,通过挣值管理等方法管控项目成本。

在此过程中,基于上述过程完善的管理,项目绩效整体在可控范围内,在业主方上级主管部门通知提前进

行系统审计后，业主方期望 2.0 支付系统提前 1 个月完成，我依此形成问题日志与我方团队成员分析后，在成本基准的前提下，以现有人力成本赶工会造成更多的冲突，但管理冲突的目的是解决问题，无法满足在管理冲突的同时提前完成项目，业主方的诉求势必形成项目资金需求变化，我依此分析制订两种变更方案，一是减小项目范围，完成四大行、商业银行及部分城市商业银行的对接，其余城市商业银行、农村商业银行等不做对接；二是对成本基准进行变更，增加预算支出，投入更多的人力资源按原项目范围提前完工，我将变更方案在于业主方沟通后提交至变更控制委员会，经 CCB 决策后选择第一种变更方案，我依此组织项目团队实施，并对变更进行跟踪，在遵循成本基准的前提下满足业主方的诉求，确保该项目最终顺利验收。

在业主方的理解和支持下，在全体项目团队成员的努力下，该项目自 2017 年 9 月起，经 10 个月工期，较计划工期提前 1 个月完成，获得业主方一致好评。回顾项目过程，我深刻认识到科学结合实践的管理，才能最大程度在最短的时间内做最大量正确的事情，我在多个过程中多种方法结合的方式在项目中形成了良好的实践，使得人力与成本能够相互兼容、促进，但在涉及到人力与成本的变更时有所不足，我优先考虑满足业主方提前完工的诉求，应该从资源成本优化的角度去考虑，能够形成更好的变更方案。对此，我都形成经验总结补充到我司知识库，以备参考学习。在今后的工作中，我将努力提升自我的业务水平、管理水平，力争为我国国民经济信息化、社会生活信息化作出贡献。