

信息系统项目整体管理历年真题及参考范文集

说明：整体管理大概有下面几个写法：

- 1、6个过程
- 2、PDCA
- 3、5大过程组
- 4、其他

其中1和2，特别是2，命题概率大

【温馨提醒】下面所列出的文章仅供大家参考，框架结构字数要求需要符合我之前论文讲课的说明，论文可以参考借鉴，但不可照抄，应该取其精华，去其糟粕；

【历年考题】

1、2006年下半年考题

请围绕“项目的整体管理”论题，分别从以下三个方面进行论述：

1. 简要叙述你参与管理过的大型信息系统项目（项目的背景、发起单位、目的、项目周期、交付的产品等）。
2. 针对下列主题，请结合项目管理实际情况论述你是如何进行项目整体管理的。
 - （1）信息系统项目的阶段如何划分？
 - （2）每个阶段应完成哪些工作？
 - （3）每个阶段应提交哪些交付物？
 - （4）每个阶段都有哪些种类的人员参与？
 - （5）该项目实施阶段有哪些过程？



扫一扫 微信扫码做题
加关注
抢先学
早拿证

3. 结合大型项目管理的特点简要叙述你管理大型项目的经验体会。

2、2006年下半年考题

请围绕“大型项目的计划与监控”论题，分别从以下三个方面进行论述：

1. 简要叙述你参与管理过的大型信息系统项目（项目的背景、发起单位、目的、项目周期、交付的产品等）。
2. 针对下列主题结合项目管理实际情况论述你是如何进行大型信息系统项目管理的。
 - （1）大型信息系统项目的组织
 - （2）制订大型信息系统项目进度计划的方法
 - （3）同时管理多个同类项目
 - （4）大型信息系统项目的风险管理
 - （5）大型信息系统项目的监控

3. 简要介绍你管理大型项目时遇到的最棘手问题及其解决办法。

3、2012年下半年考题

目前，伴随着工业化和信息化的深度融合，国内的信息系统项目正在逐渐向大型化、复杂化的方向发展。大型复杂项目具有很多与一般项目不同的特征，在诸如计划、实施、控制等方面的管理要求很高，有关组织必须建立以过程为基础的大型复杂项目管理体系，以保证大型复杂项目顺利实施。

请以“论大型复杂信息系统项目管理”为题，分别从以下三个方面进行论述：

- 1、简要叙述你参加管理过的大型复杂信息系统项目，包括项目的背景、发起单位、目标、项目内容、项目领域和交付的产品。
- 2、结合项目管理的实际情况，就大型复杂信息系统项目的管理从以下三个方面展开论述：
 - （1）大型复杂信息系统项目的特征
 - （2）大型复杂信息系统项目的计划过程
 - （3）大型复杂信息系统项目的实时和控制过程
- 3、请结合你所参加的大型复杂信息系统项目管理实践经验，介绍你再大型复杂信息系统项目实施过程中的实际管理过程以及采用的方法与工具。

整理管理写作思路:

过程	通熟解释(可能并不全,具体标准的解释参照教程)	写作要点(举例,根据子题目写,千万别背,可以读下,有个大概的思路)
制定项目章程	制定发布项目章程这个文档,正式的批准这个项目(项目的阶段)启动,为项目经理授权	不需要写很多,一句话带过,就说项目发起人发布了这个文件,项目(阶段)启动了,我被授权了。如果觉得篇幅少,可以写点项目章程里的作用、内容等。
制定项目管理计划	和大家一起编制一个项目管理的计划,为以后项目的执行奠定了基础	可以写计划编写的原则、工具、步骤等内容,并结合本项目列举下项目管理计划包含了什么内容。
指导和管理项目执行	有了项目管理的计划,并不意味着可以不管了,我们需要按照项目管理计划指导和管理项目的执行	可以写我们是如何按照项目管理的计划来指导和管理项目的,结合项目可以举例,例如我们根据计划做了什么安排,怎么安排等
监督和控制项目工作	在执行的过程中,一定要注意不断的监控,进行对比分析,做好项目的纠偏控制等工作,确保项目正常进行	可以写我们是如何设置监控点,如何进行监控,捕获项目的信息。举例某个时候,发现项目状态有了什么问题,分析是什么原因造成的,我们是如何解决的。
整体变更管理	变更是不可避免的,当发生了变更的时候,我们必须严格的按照变更控制流程进行项目的变更管理工程	可以具体的举个例子,说下我们是如何进行变更控制的(6个流程),而且在这里,可以稍微顺带的写下配置管理。
项目收尾	项目通过了验收,交付了产品,履行了相关合同条款,除此之外,我们还要召开项目的总结会,进行项目的总结和项目的评估审计等工作。	可以具体的写下项目的验收情况(验收会可以描述下)、项目总结会的作用、内容和项目评估审计等相关工作,最后更新了组织过程资产等。

整体管理的过程、输入、输出、工具和技术汇总表:

4.1 制定项目章程		
1. 项目工作说明书	1. 专家判断	1. 项目章程
2. 商业论证	2. 引导技术	
3. 协议		
4. 事业环境因素		
5. 组织过程资产		
口诀: 工商议事有组织, 专家引导出章程。	工商协业组, 专家引章程。	
5	2	1
4.2 制定项目管理计划		
1. 项目章程	1. 专家判断	1. 项目管理计划
2. 其他过程的输出	2. 引导技术	
3. 事业环境因素		
4. 组织过程资产		
口诀: 章程输出靠业组, 专家引导出计划。	业主输章程, 专家引计划。	
4	2	1
4.3 指导与管理项目执行		
1. 项目管理计划	1. 专家判断	1. 可交付成果
2. 批准的变更请求	2. 项目管理信息系统	2. 工作绩效数据
3. 事业环境因素	3. 会议	3. 变更请求
4. 组织过程资产		4. 项目管理计划更新
		5. 项目文件更新
口诀: 计变业组会专项, 效果变更新文划。	业组批计划, 专家信息会,	成果加数据, 变更新文划。

4.4 监控项目工作

1. 项目管理计划	1. 专家判断	1. 变更请求
2. 进度预测	2. 分析技术	2. 工作绩效报告
3. 成本预测	3. 项目管理信息系统	3. 项目管理计划更新
4. 确认的变更	4. 会议	4. 项目文件更新
5. 工作绩效信息		
6. 事业环境因素		
7. 组织过程资产	进度变成本, 业主要信息。	专家会分信, 告变新文划。
口诀: 计划预测进成后, 业组确认变更信。	专家信息分析会	报告变更新文划
7	4	4

4.5 实施整体变更控制

1. 项目管理计划	1. 专家判断	1. 批准的变更请求
2. 工作绩效报告	2. 会议	2. 变更日志
3. 变更请求	3. 变更控制工具	3. 项目管理计划更新
4. 事业环境因素		4. 项目文件更新
5. 组织过程资产		
口诀: 业主效划变更(多)	专家变更工具会	批准日志新文划
5	3	4

4.6 结束项目或阶段

1. 项目管理计划	1. 专家判断	1. 最终产品、服务或成果移交
2. 验收的可交付成果	2. 分析技术	2. 组织过程资产更新
3. 组织过程资产	3. 会议	
口诀: 计划验收(没业)主, 会议分析有专	资产更新交成果	划成组, 分家会, 交新组。
3	3	2

项目整体管理的经验

- 1) 把自己的主要精力放在项目计划和对项目整体工作的宏观把控上。
- 2) 建立项目的内部管理团队, 实现分级管理
- 3) 必要时一定要深入一线了解项目的具体情况
- 4) 重视与外部干系人关系的协调和处理
- 5) 在项目正式开工之前, 应该和项目各方商定并签署工作协议。(内容涵盖责任, 权利, 义务, 奖惩等。)
- 6) 在制定项目计划时一般需要执行四个基本步骤
 - 认真调研和分析项目的实际情况和相关要求;
 - 根据调研和分析的结果编制项目计划;
 - 组织相关人员评审项目计划并对发现的问题进行修正;
 - 把评审后的项目计划对应分发给项目相关的干系人进行确认
- 7) 唯有参与才有认同, 项目经理给下属分派的任务最好能让当事人亲自进行评估, 至少也应该在任务开始执行之前得到当事人的认可。(规划过程组)
- 8) 项目完工总结和阶段性总结很重要, 总结工作本身及总结出来的内容既有利于自己, 也有利于其他项目组和我们所在的组织。(收尾过程组)

项目整体绩效管理方面的不足之处

- 1) 由于项目组人员众多, 我对一些问题把握不及时, 对项目造成了一定的不利影响。例如我们项目在执行四个月的时候, 一位员工和同事闹矛盾, 由于我没有及时介入, 险些导致该员工离职。
- 2) 项目中制定的规章和制度落实的不够完整

分论题概述

1. 结合大型项目管理的特点, 简要叙述我管理大型项目的心得体会。(2006 年下)

项目验收后, 我总结出大型复杂项目主要有以下四个特点。

- 1) 项目周期长, 不可控因素多
- 2) 项目规模大, 功能复杂程度高
- 3) 项目干系人多, 协调难度大
- 4) 项目团队人数多, 管理难度大



扫一扫 微信扫码做题
加关注 抢先学
早拿证



根据我管理大型复杂项目经验,我认为作为项目经理应该重点关注如下五个方面:

- 1) 把自己的主要精力放在项目计划和对项目整体工作的宏观把控上
- 2) 建立起各方的协同工作规则和机制,用机制和规则来推动各项工作的开展
- 3) 建立项目内部管理团队,实现分级管理
- 4) 必要时一定要了解项目的具体情况
- 5) 重视与外部干系人的协调与处理

2.信息系统项目的阶段如何划分?(2006 年下)

我们知道,从项目全生命周期的角度来说,信息系统项目一般可以划分为:可行性分析与立项阶段,业务流程优化阶段,计划阶段,实施阶段和系统运行和维护阶段。

由于我们执行的项目是甲方委托我们建设的一个工程项目,因此项目前期的可行性分析与立项,业务流程优化等相关工作,甲方都已经基本完成,我们主要是从业务需求的调研开始,而项目通过用户验收之后,运行和维护工作由我们公司的专门部分负责。因此对于我所管理的项目来说,我把我们负责的工作划分为六个阶段,它们分别是:需求获取阶段,需求分析阶段,系统设计阶段,系统实现阶段,系统测试阶段,系统部署和验收阶段。

3.简要介绍你管理的大型项目时遇到的最棘手问题以及其解决方法(2007 年下)

项目一路走来,虽然比较顺利,但也出现过一些问题,下面举一个例子。我们这个项目涉及用户,主机系统供应商,网络设备供应商和数据库系统供应商等多家单位,在沟通和合作方面问题比较明显,如开协调会时人员不齐,需要相关单位派人联调系统时个别单位支持不力等,针对这一情况,作为项目总集成商,我们出台了带有奖惩性质的项目协同工作制度,同时建立起联席会议和通报制度。通过这些正式制度的约束,各单位对该项目的重视和配合程度提高了很多,为整体项目的顺利推进提供了有力的保障。

4.对下列主题结合项目管理实际情况论述你是如何进行大型信息系统项目管理的。(2007 年下)

1) 信息系统项目的组织

解答:项目一开始我们就对该大型信息系统项目进行了认真细致的分析。该项目规模大,功能复杂,用户要求高,涉及的技术面很广,需要公司软件,系统集成,网络布线,货品采购等多个技术和智能部门人员的协调配合。综合以上的因素,为了既保证项目经理对该项目的控制力度,又充分利用公司跨部门的资源,特别是一些稀缺资源,本项目我们采用强矩阵的项目组织结构的形式。由于项目工作任务,多项目组成成员多,为了实现有效管理,我们根据该项目的实际情况,将其分解成业务软件系统开发,主机和网络安装,数据库安装配置,综合布线和软硬件集成等五个目标,相互关联的项目来统一管理。试图通过分工和协作,发挥团队协同作战的优势。为此该项目在我之下,还安排了,五个子项目经理。他们分别管理这五个子项目,他们对我负责向我报告,我则负责该项目的全面管理。

2) 制订大型信息系统进度计划的方法

解答:为了着手开展该项目的各项工作,我组织五个子项目经理和相关项目骨干成员,根据项目章程和项目招投标文件及我们所了解到的项目的基本需求,首先搭建了项目管理计划的总体框架。对项目的总体任务目标整体进度安排,项目中存在的主要约束等进行了规划,然后由五个子项目经理各自负责分别编制项目计划。由于该项目涉及面广,业务覆盖面大,任务复杂,我们在编制项目计划时,由总计划到各个子计划,再由各个子项目计划到总计划来来回回,反复了三次,才理顺了整个项目计划各个部分之间的一致性和合理性。就制定项目进度计划来说,我们首先搭建整体项目进度计划的框架,然后每个子项目经理在项目整体进度计划的框架约束下,利用 MSproject 工具软件采用关键路径法制定出各子项目的进度计划,各个项目经理采用了关键路径法和资源平衡,对他们所负责的项目进度计划进行了修正,然后把子计划提交给我。我会中午各自计划的项目计划,并根据相关工作之间的约束关系,对汇总后的计划进行了调整,发现与原定的项目整体进度计划存在较大差异。于是,我们又组织大家开协调会,找出整体进度计划中不合理的地方,子项目经理采用适当赶工和快速跟进的进度压缩技术调整各自项目进度计划,反复三次后,第一版项目进度计划终于制定完毕。

3) 大型信息系统项目的监控

解答：在项目工作的推进过程中，项目组成员众多每天需要检查的工作任务中，在这样的情况下，光靠人工检查比较吃力，于是我们利用公司在网络版 project 的基础上二次开发的功能模块进行监控。这一工具减轻了我们很大的负担。为了避免员工可能出现的虚报工作业绩的行为，我们会随机抽查项目组成员的实际工作完成情况。另外，我们每周五下午会召开项目例会，在项目例会上，个子项目经理需要采用 PPT 的形式向相关领导和项目组成员报告工作完成情况存在的问题，改进措施等，会后形成正式会议纪要，并安排专人监督和跟踪落实，通过这些监控工具和手段的综合使用，有效地保证了项目工作的可控。

4) 大型信息系统项目的风险管理

解答：我们就按照通过评审和批准的项目管理计划分头行动，在项目工作的开展过程中，我对该项目的风险管理，特别是识别风险和规划风险应对比较重视，该项目我们一共识别了七个主要风险，针对每个风险，我们都准备了应对方案，后来项目的实际效果证明这些应对方案和措施十分有效。这里只举出两个主要风险来说明。

风险一：工期可能紧张的风险。我们的应对措施是采用迭代开发的模型分期提交子系统，项目一开始就抓紧各项工作。

风险二：需求可能模糊的风险。我们的应对措施是选用合适的需求，获取方法，细化需求描述，建立需求变更控制流程。

4. 介绍大型复杂信息系统项目的实施和控制过程。(2012 年下)

项目的执行和监控是项目中花时间最多的工作。在本项目的实施和监控的过程中，我们用到的实施过程对应到项目管理知识体系，主要有组建项目团队，指导与管理项目工作，实施质量保证，建设项目团队，管理项目团队，管理沟通，实施采购和管理干系人参与等过程。

我们用到的监控过程对应到项目管理知识体系，主要有监控项目工作，实施整体变更控制，控制范围，控制进度，控制成本控制质量，控制风险，控制采购，确认范围，控制沟通和控制干系人参与等过程。

5. 介绍大型复杂项目的计划过程。(2012 年下)

由于该项目涉及面广，覆盖面大，任务复杂，我们在编辑项目管理计划时，由总计划到各个子计划的，再由这各个子计划到总计划来来回回反反复覆修改了三次。才理顺了，整个项目计划各个部分之间的一致性和合理性。第一版项目管理主计划终于制定完毕。然后我们组织项目主持，他计划的编制人员如 SQA，测试经理，配置管理员，项目现场实施经理等在项目主干计划的指导下，依据制定质量管理计划过程，制定了配置管理计划，项目现场实施计划等过程制定了项目质量，保证计划项目，测试计划项目配置管理计划项目实施和培训计划项目试运行和验收计划等子计划。最后，我们把这些子计划整合到项目管理计划主干计划中，经过三次调整，第一版项目管理计划终于制定完毕。当然，我们在项目的后续阶段也根据实际情况和需要对项目管理计划进行过调整。



扫一扫 微信扫码做题
加关注
抢先学
早拿证



整体管理范文 1

摘要

本文以我主持的某市工商局的工商业务综合管理系统项目为实例，首先简要论述了此项目的建设背景，然后结合项目的整体管理七大过程进行了重点阐述，最后根据本项目的实际情况对项目实施过程中存在的问题进行了分析和探讨，并提出了合理的解决方案。通过实践对项目的整体管理有了更深刻的理解，首先要保证前期一定要与项目主要干系人进行充分沟通，切实制定沟通机制，其次是根据项目实际进展及时调整各种项目相关计划，最后要做好项目的收尾工作，确保在项目的整个生命周期内实行全面的控制和管理。

正文

在技术越来越高、规模越来越大、过程越来越复杂的计算机信息系统集成项目中，项目管理显得尤其重要。对计算机信息系统集成项目实施项目管理可以规范项目需求、降低项目成本、缩短项目工期、保证项目质量，发挥出成本、时间、质量最优化的配置，最终达到用户需求和保障公司的利益。

2006 年 5 月，我公司中标某市工商局的工商业务综合管理系统，我受公司开发部门指派，担任该系统开发的项目经理，该项目于 2006 年 5 月中旬正式启动，2006 年 10 月 1 日系统完全符合招标文件和合同要求，运行一个月后系统运行稳定正常，并于 2006 年 11 月 1 日正式通过专家组验收。为了对本项目的全面控制和管理，我在项目管理过程中灵活运用了范围、时间、成本、质量、人力资源、沟通、风险、采购等八大要素进行整体管理，充分合理地利用整体管理贯穿于启动、计划、执行、控制、收尾等五大过程中。项目整体管理协调项目各要素所需要的过程，在相互影响的项目目标和方案中做出平衡，以满足或超出项目干系人的需求和期望。项目整体管理综合管理着项目的各个方面和要素，而且从全局出发协调和控制各个方面的变动，另外还全面控制和协调项目内部和外部的管理，其中项目的主要干系人包括我方、业主单位和监理单位等。

该系统以“优化系统架构、整合业务功能、提升管理水平”为目标，遵照统一的业务规范和技术架构，从根本上改善工商管理信息系统建设难以统一规划，造成系统自成体系、功能交叉、信息不能充分共享的状况。以“金信工程”为龙头，按照信息系统“一体化建设”设计思想要求，构建一个基于统一规范的应用系统平台，依托计算机广域网络系统，建立功能覆盖各级工商行政机关的，包含工商行政管理、综合业务管理、辅助决策支持、外部信息服务等所有职能的，功能齐全、协调高效、信息共享、监控严密、安全稳定的工商综合管理信息系统。以网络和各级数据中心为基础，以企业信用分类监管和经济户口管理为主线，以“一体化建设”设计思想为原则，以数据共享、信息互通、业务联动、优化处理流程为目标，改进和提高工商部门业务应用水平，最终实现以信息化为依托的工商电子政务系统的建设。该系统采用 J2EE 技术架构，其中服务器操作系统为 Unix 系统，应用服务器采用 WebSphere，数据库采用 Oracle。

从项目整体管理过程来看，我将项目大致分为七部分：制定项目章程、制定项目初步范围说明书、制定项目计划、指导与管理项目执行、监控项目工作、整体变更控制、项目收尾。

一、制定项目章程

在项目启动阶段，项目章程作为项目开发前期公司正式批准项目的文件，包括了对项目所产生的产品或服务特征，以及所要满足商业的简单描述。项目章程也是管理层给我的任命书，授权给项目经理调用各种资源。公司的管理层依据合同、招标文件和项目工作说明书的需求，公司考虑调配 5 名开发人员，1 名系统集成工程师，2 名测试人员作为项目组专职人员，同时采购部门、人事部门和营销部门协助配合，由一名公司副总作为此项目的主管领导。

二、制定项目管理计划

在项目计划阶段，项目计划通过使用其他专项计划过程所生成的结果，是用来协调所有项目文档的文档，用于指导项目执行和管理的整体性、综合性、全局性，可以帮助项目经理领导项目组并评估项目状态。

项目计划包括：项目的目标、项目的任务，项目范围管理计划、项目的进度管理计划、质量管理计划、项目的成本管理计划、项目的风险控制计划、项目变更控制计划、项目人员配备管理计划、沟通管理计划、采购管理计划、配置管理计划、项目的各种应急计划等。

项目计划过程中我方最主要的工作就是大量地收集有关项目的信息和数据。只有对准确、实用的信息源进行分析才能做好下一步工作。在做项目计划的时候，随时邀请与项目相关的干系人员参与，以提“高项目计划的

实用性。在项目计划编制工作过程中运用了科学的工具，如利用 MS Project 制定进度计划，利用 WBS 进行工作任务分解分配人员，利用配置管理系统制定配置管理计划，利用 Delphi 制定成本管理计划。

三、指导与管理项目执行

在项目执行阶段，项目计划的实施过程是项目组完成整个项目计划任务的过程。项目的各项任务需要在这过程中完成，各种目标需要在这过程中实现，各项专项计划要在这过程中落实，大量的资源都将在这一过程中被消耗和占用，项目可交付成果也将在这一过程中形成。项目计划实施过程是项目组在实际工作中最不容易控制的过程，一切的问题也都会在这过程表现出来。能否按照计划在实施中完成工作，直接反映着计划中的有效程度和项目组成员执行项目中的控制能力。

四、监控项目工作

在项目控制阶段，要对项目实施过程进行监控，对照项目管理计划来评价项目绩效，采取纠正或预防措施来实施项目效果，分析、跟踪并监视项目风险，确保及时识别风险，报告其状态，同时建立项目的信息库为状态报告、绩效评测和预测提供信息支持，这样做可以很好找出项目实施过程中与项目计划不符的地方。

五、整体变更控制

在项目控制阶段，整体变更控制要确保产生变更的因素是有益的，并且拿出更新的项目计划和项目变动的行动方案，还要吸取教训进行讨论，找出变更的原因，整理成项目实施过程的历史资料，供日后参考和借鉴。如在工程项目中遇到施工场所有难以解决的地方，就要变更项目方案中的一些要求。

六、项目收尾

公司要求项目经理务必在施工结束后切实完成工程项目验收、合同付款等工作，在项目收尾阶段，整体管理完成了所有项目活动，正式结束项目或项目阶段，移交已经完成的项目或取消项目。对于项目行政收尾，要整理项目文件，评估项目完成的情况和质量，总结项目活动中的收获及经验教训，并且妥善安排遣散的项目组成员。对于项目合同收尾，要结清所有合同协议或合理处理合同的提前终止。

在项目实施过程中总体进展顺利，期间也遇到许多棘手的问题，但经过多方协调配合共同解决了所遇到的问题。首先该项目涉及的部门和人员较多，需求调研工作复杂，由于系统上线后将可能精简部门，很多业主单位使用人员有抵触情绪，我方专门就需求调研方案要求监理单位组织召开专题例会，讨论如何组织需求调研以及调研内容，最后确定各个部门的主要业务负责人进行调研，对于下面的业务人员可以不进行调研，这样充分保证了调研时间和调研方案，不详尽的需求将待系统上线使用后再完善修改。其次就是需求变更，要求需求方以文字形式对该变动的范围进行明确阐释，并要得到业主单位负责人和监理单位的签字确认后方可变更，这样减少需求提交的随意性，也大大减少需求变更的数量，从而减少了工作量。再次就是建议业主单位组织一批业务人员在开发过程中就加入项目组中，这样不但可以让其尽快对项目开发的需求进行确认，同时也可以对业务测试发挥积极作用，减少开发的重复劳动，确保工程进度。最后就是与税务系统、OA 系统和财务系统等外部系统进行集成，由于开发平台和数据库的不同，造成接口复杂，监理单位专门组织召开系统集成接口对接会，邀请其他系统的负责人到场参会，就系统的业务流程、业务接口和通信接口进行详细讨论，确定各方的业务集成数据，接口定义，明确各方的工作职责，虽然在开发时经常出现不稳定，但最后经几方共同配合下终于在验收之前完成了复杂接口的集成，系统至今运行稳定。

综上所述，项目整体管理可以简单地理解为是对项目的运筹与操作。项目整体管理是项目组织对项目的最具全面性的一项工作，它是以全局出发对整体项目中各专项进行计划与平衡协调，以满足相关项目干系人的利益要求和期望。



扫一扫 微信扫码做题
加关注
抢先学
早拿证



整体管理范文 2

摘要

2016年5月,我作为项目经理参与了某医院的医院信息管理系统项目的建设,该项目总投资人民币600万元整,建设工期为1年。通过该项目的建设,帮助医院实现了全方位、全对象、全过程的总体目标,实现了医院办公的无纸化、无片化。该系统以财务信息、病人信息、物资信息为主线,通过对信息的搜集、存储、传递、统计、分析、综合查询、报表输出和信息共享,为医院领导及各部门管理人员提供了全面、精准的各种数据。本系统包括6大板块:门诊管理系统,住院管理系统,药房管理系统,药库管理系统,院长查询系统和系统管理系统。本项目于2017年5月通过了业主方的验收,赢得了客户好评。本文以该项目为例,结合作者项目经验,讨论信息系统项目建设中的风险管理。主要从以下几方面进行阐述:制定项目章程,编制项目管理计划,指导与管理项目执行,监控项目工作,变更管理,项目收尾。

正文

2016年5月,我作为项目经理参与了某医院的医院信息管理系统项目的建设。该项目规划为大型综合三甲医院。拥有57个临床科室,15个医技科室,1600余张展开床位,日门诊量接近5000人次。项目总投资人民币600万元,建设工期为1年。通过该项目的建设帮助医院实现了全方位、全过程、全对象的总体目标,实现了医院办公的无纸化、无片化。该系统以财务信息、物资信息和病人信息为主线,通过对信息的搜集、存储、传递、统计、分析、报表输出和信息共享等为医院领导及各部门管理人员提供全面精准的各种数据。系统分为六大板块:门诊管理系统,住院管理系统,药房管理系统,药库管理系统,院长查询系统和系统管理系统。本系统突出实用性,保证可靠性,兼顾先进性,具备扩展性。以.net技术作为开发平台,采用c/s和b/s混合架构。对于如住院收费、药品摆放等实效性要求高的模块采用c/s架构;对于如医务统计、数值分析等重复操作要求低的模块采用b/s架构。项目采用unix+Oracle12c作为数据库平台,think server作为应用服务器。

由于本行项目的顺利上线涉及到业务考核,因此,在本项目中整体管理尤为重要。作为项目经理,我除了对其他领域克制恪守外,特别对风险管理从如下几个方面进行了管理。

1、制定项目章程

项目章程是正式批准一个项目的文档,我公司在项目中标以后,便依据项目合同,项目工作说明书等编制了项目章程。内容包括项目的目的和项目批准的原因,可测量的项目目标及相关成功标准,项目的总体要求,总体预算,概括性的项目描述及主要风险和总体里程碑进度计划等。并任命我为该项目的项目经理。有了公司的授权与正式任命,我就可以调取与项目有关的资源,为日后项目工作提供了良好的保证。

2、指定项目管理计划

项目管理计划确定了执行,监督,控制和结束项目的方式方法等全局性的内容。项目管理计划是其他各子计划的依据和基础,指定一份合理的计划是保证项目顺利实施并取得成功的关键。

在本项目中,我组织项目骨干人员根据项目章程,招标文件以及项目范围说明书,依照公司模板制定出概要的项目计划,然后编写相关子计划并纳入到总计划中进行平衡优化,最后编写出一份完整的项目管理计划。内容包括项目的背景,项目组织及职责分配,项目总体的技术解决方案,完成过程的技术和工具的描述,项目的最终目标,进度计划,项目预算变更流程和变更控制委员会等,此计划经过评审后成为基准计划

3、指导与管理项目执行

指导与管理项目执行是通过各种行动来执行项目管理计划,以完成项目范围说明书中定义的各项工作和提交项目合格交付物的过程。项目管理计划及其子计划解决如何做的问题,而指导与管理项目执行是解决做得好的问题。

在本项目中,我们首先高度重视计划的宣贯和执行,组织项目所有成员认真学习项目管理计划,要求他们从全局上了解项目的总体计划,清楚自己在计划中的位置和作用;其次,我特别注意培养团队协作文化;再次,在项目执行过程中我努力将管事和管人相结合,一方面用我丰富的项目经验为大家做好工作提供力所能及的帮助,同时也注意观察项目成员的思想动态,发现工作表现深层次的原因,力争治标治本。

4、监控项目工作

监督与控制项目工作就是将项目的执行情况和计划进行比较,若有偏差就纠偏的过程。在项目实施过程中,

一定要不断的监控,进行对比分析,做好项目的纠偏控制。在此项目中,我充分重视对项目进行定期的跟踪,及时了解项目的进展情况,如郭祚梁,成本,进度等是否存在偏差,及时分析偏差产生的原因并采取必要的纠正措施。通过周例会,项目周报的形式定期与客户,公司高层等干系人进行有效的沟通,这是保证项目实施顺利的重要条件。

例如,在项目中期的时候,我们进行了一次绩效测量,发现 cpi 的值为 1,spi 的值为 0.98,发现进度落后。经分析,一个员工对关键技术掌握不够熟练导致进度停留。我及时向公司申请支援,然后赶工,逐步追上进度,是成本和进度都达到计划要求。此后,我们每周例会监控,在例会上汇报工作完成情况,有问题就分析问题,提出解决方案形成会议纪要并安排专人监督跟踪落实。通过这些方法的综合运用,有效保证项目工作的可控!

5、变更管理

整体变更控制是审查针对可交付成果,组织过程资产,项目文件和项目管理计划的变更请求。变更控制贯穿于项目的始终,变更是不可避免的。

在本项目门诊管理系统实施过程中,发现门诊管理系统下的挂号系统增加了一个功能,手机支付。我查阅产品范围说明书和变更日志,均没有发现这条功能的记录。于是我按照责任分配矩阵,找到该模块的负责人,询问原因,原来这个功能是员工自行添加的。针对这种情况,我再次强调变更流程的重要性,其次我要求相关人员提交正式的变更申请,正正式的变更流程。先提交变更申请,然后变更审核,论证,报 CCB 审批,审批后才能实施,并且要变更验证和存档。作为项目经理的我深知,变更流程是做么重要,批准货否决的变更都要纳入到基准计划中。只有遵守严格的变更控制流程才能防止项目随意变更,防止需求蔓延和镀金行为的发生。

6、项目收尾

结束项目或阶段是完结所有项目管理过程组的所有活动,正式结束项目或阶段的过程,本工程主要作用是总结经验教训,正式结束项目,为开展新工作石柘组织资源。

在本项目中,我们切实进行了项目收尾的相关工作,包括资料、维护工作移交到我公司售后部门,对售后人员进行培训,组织项目组成员评估项目完成情况,撰写项目经验教训总结,履行合同涉及的条款,召开完工会并请领导参加,对表现优秀的员工进行表扬和奖励。

该项目经过全体成员 1 年的努力,在 2017 年 5 月这个是通过业主验收,在项目验收会上得到客户和公司高层的一致好评。回顾而言,项目的成功很大程度上得益于我成功的整体管理。启动阶段引入整体管理的理念和方法,对项目进行科学规范的整体管理,使项目所有组成部分在适当的时间充分结合在一起,极大提高项目实施的效率。当然,在项目也有些不尽人意的地方,比如团队震荡阶段的管理等。在以后的工作中,我一定不断充电,努力学习,我相信通过不断的积累和不懈的努力,我的信息系统项目管理能力会不断提高!

整体管理范文 3

摘要:

2017 年 6 月,我参加了 XX 市经信委系统综合管理平台项目的开发,担任本项目的项目经理。该项目投资 150 万人民币,建设工期为一年,该项目实现了该巾经信委的办公自动化和经信系统的信息化系统综合管理,提高了经信系统协同办公的质量和效率。主要建设内容有综合管理平台、移动办公平台和办公自动化平台,实现了第三方业务系统 PC 端和移动端的挂载和聚合,并遵循电子商务的相关标准,为电子政务应用整合打下坚实基础。该项目于 2018 年 6 月通过验收,赢得了用户的好评文结合作者的实践,以该项目为例,讨论了信息系统项目建设过程中的整体管理,主要从以下方面进行了阐述:制定项目章程、制定项目管理计划、指导与管理项目执行、监控项目工作、变更管理和项目收尾。

正文:

2017 年 0 月,我作为项目经理参与了 XX 市经济和信息化委员会系统综合管理平台建设项目,该项目投资共 150 万元人民币,建设工期为一年,通过该项目的建设,实现了该市经信委的办公自动化和经信系统的信息化系统综合管理,提高经信系统协同办公的质量和效率。

整个系统采用“平台+应用”的方式进行搭建,主要建设内容有综合管理平台、移动办公平台和办公自动化平台。综合管理平台,实现了第三方业务系统 PC 端挂载和聚合。移动工作平台是综合管理平台移动端的前台展

示,两个平台均能够挂载各部门的第三方业务系统/APP,能够对所有接入平台的应用进行统一的管理和配置,所有功能都是模块化开发。移动办公平台支持 VPN 方式无缝接入基于安卓、IOS 系统的各类手机和平板。办公自动化平台以综合管理平台为支撑,建设涵盖市经信系统日常办公的方方面面的,包括个人办公、公文管理、沟通交流、行政办公、信息资源等,满足经信委所有线下公文、审批、办事的网上全流程流转。系统遵循国际上成熟的、通用的以及国家颁布的电子政务标准、规范和协议,便于后期系统升级建设以及日后的电子政务应用整合。

该系统采用前后端分离的架构开发,前端 UI 基于 Java script、Css、Html 等标准技术进行开发,通过 AJAX 通讯机制实现 UI 和服务、数据分离的开发模型;能兼容各种版本的主流浏览器,包括 IE8+、FireFox、Chrome 等。

由于本项目的顺利上线涉及到业务的考核,因此,在本项目中,整体管理尤为重要,我主要使用 MSProject2013 作为项目管理工具,我作为项目经理除了对其余管理领域进行恪尽职守的管理外,特别对整体管理从如下几个方面进行了管理:

一、制定项目章程

项目章程是项目开发前期公司正式批准项目的文件,包含有项目的目的、项目的总体要求、项目的主要风险等 10 点内容。项目章程也是管理层给我的任命书,授权给项目经理调用各种资源。公司的管理层依据合同、招标文件和项目工作说明书的需求,公司考虑调配 9 名开发人员,2 名系统集成工程师,3 名测试人员作为项目组专职人员,同时采购部门、人事部门和营销部门协助配合,由一名公司副总作为此项目的主管领导。

二、制定项目管理计划。

俗话说得好,“磨刀不误砍柴工”,在实施项目开发之前,做好应有的准备工作是很有必要的。完备的计划是项目实施的根本前提。项目管理计划记录了计划过程组的各个子过程的全部成果,包括:项目管理团队选择的各个项目管理过程,每个选定过程的实施水平,对实施这些过程时使用的工具与技术所做的说明,监控变更的方式、方法,项目干系人之间的沟通需要与技术等。

项目计划制定过程中,我方最主要的工作就是大量地收集有关项目的信息和数据。只有对准确、实用的信息源进行分析才能做好下一步工作。随时邀请与项目相关的干系人员参与,以提高项目计划的实用性。在项目计划编制工作过程中运用了科学的工具,如利用 MSProject 制定进度计划,利用 WBS 进行任务分解分配人员等。在制定质量控制管理计划的时候我们发现客户的有些要求与电子政务相关的标准相冲突。为此我及时通知了客户,与客户进行了沟通,最后我们修改了相关质量标准,使项目的质量得到了保证。

三、指导与管理项目执行。

“懂业务的不懂技术,懂技术的不懂业务”,在这种情况下项目的风险很大,一旦开发人员没有理解业务去开发,将导致严重的返工,最终影响项目进度。因此在开发的时候我要求每个开发的具体功能必须组织相关干系人对开发人员进行交底,避免返工的发生。每完成一个里程碑式的可交付物时,我都会邀请客户来进行确认签字,保证了我们开发产品的有效性,减少了无谓的变更。

四、监控项目工作。

在项目执行的过程中总会遇到各种各样的问题。那么怎样才能预防和控制各种问题的发生呢?每周我会根据绩效信息与计划进度表进行比较,进行偏差分析,利用挣值技术计算进度偏差情况,及时采取纠正和预防措施。

比如负责办公自动化平台项目的丁工还负责其他项目的系统需求分析和设计,因其他项目上的事情较多,办公自动化平台的需求分析和详细设计迟迟不能开始,已落后于计划, $SV=-3$ 。如果再不提交将会影响到编码阶段。我与丁工进行了沟通,与他协商决定,我负责帮他完成一部分其他项目的工作,他加班负责把马上要进行编码阶段的办公自动化平台的需求分析和设计提交出来,最终办公自动化平台的编码工作按计划开展。

五、实施整体变更控制。

项目开发的过程中,客户的需求经常会有变更。为了防止频繁的变更对项目进度等带来的不利影响。项目的初期我们成立了由客户方、开发方和监理方组成项目控制委员会 CCB。客户或者开发方每个需要的变更都要经过 CCB 的批准才能实行。

六、项目收尾。

公司要求项目经理务必在施工结束后切实完成工程项目验收、合同付款等工作，在项目收尾阶段，整体管理完成了所有项目活动，正式结束项目或项目阶段，移交已经完成的项目或取消项目。对于项目行政收尾，要整理项目文件，评估项目完成的情况和质量，总结项目活动中的收获及经验教训，并且妥善安排遣散的项目组成员。对于项目合同收尾，要结清所有合同协议或合理处理合同的提前终止。

经过我们团队不懈的努力，历时 1 年，本项目终于于 2018 年 6 月，通过了业主方组织的验收，为用户搭建一个具有完整技术框架、具备共性应用支撑组件的综合管理平台，在综合平台之上全面实现该市经信委的办公自动化；同时使用“平台+业务应用”的模式，实现经信系统的信息化系统综合管理，得到了业主的好评。

本项目的成功得益于我成功的整体管理。当然，在本项目中，还有一些不足之处，比如：软件测试不系统，用例准备仍不够充分，忽视了压力测试，系统实际运行后随着使用人员和第三方业务系统/APP 的增加，运行速度下降很快，虽然通过升级硬件缓解了这个问题，但是造成资金的额外投入。在后续的学习和工作中，我将不断的充电学习，和同行进行交流，提升自己的业务和管理水平，力争为我国信息化建设做出自己的努力。

整体管理范文 4

摘要：

2017 年 3 月，我作为项目经理参与了 xx 市智慧国土一张图与自然资源数据库项目的建设，该项目投资共 1100 万元人民币，建设工期为 1 年半，通过该项目的建设，为科学规划、合理利用土地、规范国土资源管理工作，提升社会服务水平等方面提供了强有力的支持，进一步提高了城市管理决策的科学化、信息化水平。该项目于 2018 年 9 月通过了业主方的验收，赢得了用户的好评。本文结合作者的实际经验，以该项目为例，讨论信息系统项目建设过程中的整体管理，主要从如下几个方面进行了阐述：制定项目章程，制定项目管理计划，指导与管理项目执行，监控项目工作，实施整体变更控制，结束项目。

正初

2017 年 3 月，我作为项目经理参与了 xx 市智慧国土一张图和自然资源数据库项目的建设，该项目投资共 1100 万元人民币，建设工期为 1 年半，通过该项目的建设，实现了该市国土资源管理工作的科学化、信息化，为科学规划、合理利用土地、规范国土资源管理工作，提升社会服务水平等方面提供了强有力的支持，有效助推国土资源管理步入智慧时代。该系统采用基于 J2EE 的 B/S/S 三层架构技术和 JavaScript 地图应用平台，将用户界面、业务逻辑与数据资源进行分离，以 oracle 数据库为支撑，综合运用 ETL、数据仓库、OLAP、数据挖掘等商业智能技术，在数据仓库基础上，依照管理业务模型，实现管理知识的提取、聚合。系统通过统一门户管理平台对前台客户端进行整合，并实现用户的“单点登陆 (SSO)”功能。该系统包括自然资源数据库的建设，国土资源“一张图”数据中心建设，国土资源电子政务平台建设，国土资源综合业务监管平台建设，国土资源动态执法监察平台建设，国土资源共享服务平台建设，国土资源微信平台建设，国土资源会议协商平台建设等八大建设任务，以构建国土资源在线管理、办理、监管和服务的一站式工作平台，建成资源共享、上下联动、安全稳定、覆盖全局的智慧国土信息平台，满足各业务科室的实际应用。

由于本项目的顺利上线涉及到业务的考核，因此，在本项目中，整体管理尤为重要，在本项目中，我作为项目经理除了对其余管理领域进行恪尽职守的管理外，特别对整体管理从如下几个方面进行了管理。

1、制定项目章程

项目发起人发布了项目章程,项目章程是正式批准项目的文件,这标志着该项目正式启动,我被授权为项目经理。项目章程为整个项目的有序实施提供强有力的保证，它通常包含项目的目的或批准项目的原因，可测量的项目目标和相关的成功标准，项目的总体要求，总预算，主要风险等内容。

2、制定项目管理计划

好的开始是成功的一半，为保证项目顺利进行，我和我的团队共同编制了项目管理计划。编制项目管理计划时，我们要参照前期的项目章程，事业环境因素，组织过程资产等内容进行。编制的项目管理计划包括项目范围管理，进度管理，成本管理，质量管理，人力资源管理，干系人管理，风险管理和采购管理，详细规划了项目的具体进度安排，里程碑清单，资源日历等内容。

3、指导与管理项目执行

有了项目管理计划，并不意味着可以不管了，我们需要按照管理计划指导和管理项目的执行。根据项目管理计划，我们计划在 2017 年 5 月前做好项目的总体设计方案并通过评审，我们前期安排充分的人员进行需求分析的确认，对涉及到该项目的业务科室和已有的信息系统进行一一确认登记，在此基础上形成概要设计，再进一步形成详细设计报告。终于在 4 月底我们项目的总体设计方案通过了甲方的评审，项目进展顺利。

4、监控项目工作

在执行的过程中，一定要注意不断的监督和控制项目，进行对比分析，做好项目的纠偏控制等工作，确保项目正常进行。项目进行到 2018 年 1 月份的时候，根据项目绩效数据显示项目进度稍有滞后，其中的国土资源动态执法监察平台建设落后了计划的 1 周。作为项目经理的我迅速展开调查，原来邻近春节，团队成员受外界氛围的影响，全身心投入工作的状态有所放松，导致该环节有所松动。随后，在经上级领导同意及经费允许的范围内，我邀请项目所有成员聚餐，在轻松愉悦的氛围中与团队成员敞开心扉，畅所欲言，并鼓励团队成员一鼓作气，争取项目最后的胜利。最后，稍落后的进度利用周末加班及时赶上，没有影响项目后续的进展。

5、实施项目整体变更

变更是不可避免的，当发生了变更的时候，我们必须严格按照变更控制流程进行项目的变更管理。由于该市政府政策变动的原因为，导致该项目综合业务监管平台建设中涉及土地利用的有关业务流程需要进行修改。在此种情况下，我作为项目经理，严格按照变更流程执行，先提出变更申请，对变更初审，论证变更方案，项目管理委员会对变更方案审查，发出变更通知并实施，监控变更的实施，评估变更效果，最后判断发生变更后的项目是否已纳入正常轨道。所实施变更及时更新到配置管理中。

6、结束项目

2018 年 9 月，项目完工，我们通过与甲方代表沟通，确定了 2018 年 9 月 1 日在甲方办公楼四楼会议室组织验收，甲方参会代表有甲方主要领导，分管领导，具体业务科室骨干等 100 余人。验收会现场气氛热烈，通过我们的详细解说，最后项目获得甲方一致认可，验收通过，项目顺利交付。验收会后，我们召开了项目的总结会，对整个项目建设中遇到的问题，分析产生的原因，解决办法及今后的改进措施做了详细阐述，并将这些经验教训更新到组织过程资产中，为今后的项目执行提供参考。

经过我们团队的不懈努力，历时 1 年半，本项目终于于 2018 年 9 月通过了业主方的验收，为国土资源在线管理、办理、监管和服务构建了一站式工作平台，实现资源共享、上下联动、安全稳定、覆盖全局的智慧国土信息平台，满足各业务科室的实际应用。本项目成功得益于我成功的整体管理。当然，在本项目中，还有一些不足之处，比如：在项目的实施过程中，由于连日暴雨，导致购买的服务器没有及时送到，影响了项目环境搭建进度，不过，经过我后期的纠偏，并没有对项目产生什么影响。在后续的学习和工作中，我将继续努力，加强与同行交流，提升自身的业务和管理水平，为我国信息化建设尽绵薄之力。

整体管理范文 5

摘要

2018 年 3 月，我作为项目经理参加了 XX 省 XX 市环境数据云平台建设项目，该项目投资 800 万元，工期为 13 个月。通过该项目的实施，充分发挥信息化的作用，运用云计算、大数据推动资源整合、数据共享，实现了 XX 市环境保护工作的规范化、标准化与自动化，解决了 XX 省 XX 市环境数据的封闭、断层等现象，实现了环境数据的共建、共享、共用。该项目于 2019 年 4 月通过了甲方的验收，获得了甲方的一致好评，本文以我的实际经验说明项目整体管理在项目管理中的重要性。在整个项目中我从以下六个方面对加强了对项目的整体管理：即制定项目章程，制订项目管理计划，指导和管理项目执行，监控项目工作、实施整体变更控制，结束项目或阶段。通过我对整体管理的不懈管理，使项目得以顺利的完成。最终得到了公司方甲方的双向认可。

随着国家对环境保护越来越重视，对环境整治的力度不断加强，针对现有环境监测数据收集面狭小，收集片面、群众参与度不高等问题，2018 年 3 月 XX 省 XX 市决定实施环境数据云平台建设项目，我公司顺利中标，而我被公司任命为该项目的经理，负责本项目的具体实施。该项目共投资 800 万元人民币，工期为 13 个月，在我和项目组成员的共同努力下，项目于 2019 年 4 月顺利通过了甲方的验收，得到了甲方的好评，获得

了公司的认可。该项目投入运营后，充分发挥信息化的作用，运用云计算、大数据推动资源整合、数据共享，实现了 XX 市环境保护工作的规范化、标准化与自动化，解决了 XX 省 XX 市环境数据的封闭、断层等现象，实现了环境数据的共建、共享、共用。从根本上提高了环境监管、宏观决策、公众服务的水平，提升了群众保护环境的参与感，打实了蓝天保卫战基础。智慧环保整个系统分为四层：感知层、网络层、信息处理层、应用层。本项目使用 Oracle 数据库，Java 语言开发，在 PAAS 平台上实现对数据的分析挖掘，在 LAAS 中对各种 IT 基础设施实现集中管控部署。

从项目的角度来看，“整体管理”兼有统一、合并、结合各方面特征，包括为完成项目和满足顾客与其他利害关系者的要求。实施有效的整体管理，可平衡各个管理方面相关之间的关系，使项目顺利完工，并到得最高效益。结合本项目，我在项目整体管理上做了如下工作：

一、制定项目章程

项目章程是正式批准项目的文件，对项目的目标、范围、概要里程碑、概要预算等作出了要求，并授权项目经理可以调配与项目有关的资源。本项目的章程，充分考虑了项目工作说明书的内容，并进行了有效的商业论证，是指导项目运行重要文件，其主要包括：1.项目目的；2.概括性的项目描述；3.可测量的项目目标和相关成功标准；4.项目总体要求；5.项目的主要风险；6.总体里程碑进度计划；7.总体预算；8.项目审批要求；9.委派的项目经理及其职责和职权；10.发起人或其他批准项目章程的人员和姓名和职权。

二、制定项目管理计划

项目的实施没有一个好的计划，就如盲人一样，只能摸索着进行，而在一个项目中管理计划一般包括项目范围管理计划、进度管理计划、成本管理计划、质量管理计划、沟通管理计划、风险管理计划、采购管理计划等。而整体计划的制定要依据有项目章程和其他过程的输出。考虑到项目的全面性，为此我与项目各干系人充分沟通，了解他们的需求、期望等，并与相关专家讨论、判断，最终形成了本项目的管理计划，该计划记录了计划过程组的各个子过程的全部成果，包括：项目管理团队选择的各个项目管理过程、每一选定过程的实施水平、对实施这些过程时使用的工具与技术所做的说明等。

三、指导与管理项目执行

指导与管理项目执行过程要求项目经理和项目团队采取多种行动执行项目管理计划，完成项目范围说明书中明确的工作。在执行项目计划过程中，项目经理必须努力协调项目团队成员和其他项目干系人的关系，满足项目的要求，达到项目的目的。在指导和管理项目执行中我以项目管理计划和批准的变更请求为依据，我们每周五召开内部工作总结会，汇报项目进度、存在问题、讨论解决方式等，每月召开一次各干系人参与的会议，将项目进度情况、成本支出情况进行汇报，并听取他们的反馈意见，及对项目进行合理并正式的变更。并形成了工作绩效数据和一些必要的变更请求。

四、监控项目工作

监视和控制项目工作过程是监视和控制启动、规划、执行和结束项目所需的各个过程，采取纠正或预防措施控制项目的实施效果。监视是贯穿项目始终的项目管理的一个方面。有效的监控可以及时发现项目中存在的问题，尽早采取措施降低项目成本。在监控项目工作中我依据项目管理计划、进度预测、成本预测等分析技术的对项目的进行情况加以分析。在空气质量监测数据采集，通过监控我们发现企业和重点地区的数据代表性不强，在召开了专题会议进行讨论后，及时进行了合理变更。实现了数据的真实性、代表性。为了保证项目如期完成，在项目进行到中期的时候，我们进行了一次绩效测量， $PV=400$ 万元， $AC=395$ 万元， $EV=390$ 万元，计算得出 $SV=EV-PV=390-400=-10$ 万元， $CV=EV-AC=390-395=-5$ 万元，由此得出进度落后，成本超支。为此我们采取了几项措施，主要包括：向公司要求增派高效的人手，内部进行了几期培训，对活动安排进行了适当调整，增加活动进行的并行度等，取得了明显的效果，一个月后，成本和进度都达到了计划的要求。

五、实施整体变更控制

项目实施过程中，各种类型的变更是不可避免的，为了防止不可控的变更对项目进展带来不利影响。项目初期我们成立了由客户方、开发方和监理方组成的项目控制委员会 CCB。项目过程中的所有变更都要经向 CCB 提出申请并获得批准才能执行。在变更中始终掌握以下流程：提出变更申请-对变更初审-变更方案论证-项目管理委员会审查-发出变更通知并组织实施-变更实施的监控-变更效果的评估-判断发生变更后的项目是否已纳入正常轨道。变更并不是想变就变的，如在项目实施，甲方想要增加群众互动内容，我与项目成员进行初步分析

后,认为可以进行,就将这一变更交由 CCB 进行评审,CCB 就这一问题,召开专门会议加以评估,最后批准了这一变更。

六、结束项目或阶段

结束项目或阶段是完结所有项目管理过程组的所有活动,以正式结束项目或阶段的过程。主要作用是,总结经验教训,正式结束项目工作,为开展新的工作而释放组织资源。本过程的主要依据有项目管理计划、验收的可交付成果等。在项目结束后,管理收尾方面我们将项目的经验、教训进行总结,形成文档,加入公司的经验数据库作为今后的借鉴。按合同要求,我们与甲方完成合同的相关程序交接。项目总结会是收尾必不可少的。我们邀请了甲方面代表、各相关干系人,以及全体工作人员参加,大家各抒己见,对项目进行了全面的总结。

经过我们团队不懈的努力,历时 13 个月,本在上终于在 2019 年 4 月通过了业主方组织的验收。为用户解决了

得到了业主的好评,本项目的成功得益于成功的进行了沟通管理。当然,在本项目中还存在着一些不足之处,如:因暴雨问题致使监测设备及服务器未能及时运输到位,影响了工程的进度,我通过加班和增加人员等方法及时进行纠偏,并未对项目的交付产生影响。本项目的实施使我学到不少东西,也吸取了不少教训,今后的学习工作中,我将不断充实自己,多掌握业务知识,多与同行进行交流,不断提升自己业务和管理水平。力争为我国信息化建设做出自己的贡献。

整体管理范文 6



扫一扫 微信扫码关注
加关注 抢先学
早拿证

摘要

2018 年 3 月,我作为项目经理参与了 XX 省烟草智慧 X 烟信息系统的建设工作。该项目总投资 798 万元,建设工期 9 个月,建设内容包括分析中心、视控中心、预警中心和协作中心四大部分,将“业务”和“管理”相融合,引入地理信息技术、全球卫星定位技术和移动通讯技术等技术,为企业领导层、管理层、业务层打造智慧的企业运营调度平台。通过平台的建设将该省的信息化推向新的高度,不仅提高了领导决策层的指挥能力、管理层的控制力、业务层的执行力,同时也提高了从决策层到业务层自上而下的洞察能力。2018 年 12 月底,该项目顺利通过了业务方的验收,赢得用户的好评,并荣获该省局科技创新大赛“特等奖”的称号。

本文结合作者项目管理的实践,以该项目为例讨论了信息系统中整体管理的重要性,主要从制定项目章程、规划项目管理、指导与管理项目工作、监控项目工作、实施整体变更控制、结束项目六个方面进行论述。

正文

2018 年 3 月,我公司顺利中标 XX 省烟草局的智慧 X 烟信息系统的建设项目,我有幸作为该项目的项目经理全程参与了整个建设工作。该项目总投资 798 万元,建设工期 9 个月,该项目集分析中心、视控中心、预警中心、协作中心于一体,引入地理信息技术、全球卫星定位技术和移动通讯技术等技术,为企业领导层、管理层打造一体化的企业运营智慧指挥平台。本系统作为年度现场会的创新项目,我们选用 VUE 开发工具进行前台展现,后台 JAVA 程序为 VUE 提供数据支撑,将系统进行完美展现。同时系统将“业务”和“管理”相融合,通过动态跟踪生产经营和管理过程,掌握业务实时运行和经济运营状况,及时发现业务与过程的异常,对整个生产经营管理过程做到“能看、能知、能控、能追”。通过平台的建设将该省的信息化推向新的高度,不仅提高了决策层的指挥能力、管理层的控制力、业务层的执行力,同时也提高了从决策层到业务层自上而下的洞察能力。

由于本项目的顺利上线涉及到业务的考核,因此在项目中管理变得尤为重要。作为项目经理的我,深知项目十大领域的管理对项目成败的重要性,特别是项目的整体管理,重点从以下几个方面进行工作部署。

一、制定项目章程

经过前期接近一个多月的项目准备工作,项目启动大会于 3 月 12 日召开,由项目发起人省烟草局王局长亲自签发了项目章程,指定由我担任来本项目的项目经理,负责项目的整个管理工作,同时指出省烟草信息中心负责整个项目的协调工作,其他业务或职能部门积极并全力配合。章程对项目建设目的、原因作了描述,也对项目的总体要求、里程碑进度计划和预算及成本标准作了重要指示。此次会议的召开,代表着智慧 X 烟平台项目正式启动。

二、制定项目管理计划

“一年之计在于春，一天之计在于晨”。项目管理计划即是项目的春与晨，它为整个项目活动提供了管理的内容、原则、方法，为项目的开展奠定了基础。3月13日，我组织项目成员一起编制项目管理计划。我们对项目章程内容进行充分的理解与分析，利用公司有类似项目计划管理的模板，制定了项目管理计划，内容有项目的整体介绍、项目采用的生命周期、所需的技术程序和管理程序、时间进度和预算等内容。最后我组织项目相关人员（包括甲方相关的干系人）召开会议，对项目管理计划进行评审，双方对项目的整体管理计划达成一致。

三、指导与管理项目工作

指导与管理项目工作就是按照项目管理计划来执行项目的各种活动，以完成项目的产品、服务的过程。为了将美好的计划落于实处，我采取了以下措施：第一，每周一项目组成员召开周例会，会议明确本周工作任务与重点，同时也让项目成员清晰的了解项目当前的工作目标与进展情况。第二、项目组下设实施和研发组，并分别指定两位组长，负责按计划向我汇报组内情况。第三、成立团建日，项目组每月一团建，通过聚餐、爬山等活动，不仅培养项目的团队协作能力，也增进了组员间的相互沟通，让项目成员有一种归属感。

四、监控项目工作

监控项目工作就是在项目活动执行过程中，不断地将项目的计划与实际进展进行对比，发现偏差、及时解决偏差的过程。对于代码质量的控制我们采取了同行代码检查、代码审查、测试等方式相结合的方法。对于进度和成本的控制，我主要采用挣值管理的方法对项目进行综合的监控。在5月中旬的一次挣值分析中，我们将计划值、实际值和挣值三个指标进行偏差与趋势分析，发现成本有超支、进度有滞后的趋势，然后我们及时采取了利用能力效率较高的人、加班、赶工、申请资源等措施进行有效控制。

五、实施项目整体变更

整体变更控制过程贯穿于项目的整个生命周期，是对项目的实施过程中产生的变更请求进行处理的过程。由于项目的多目标、多制约因素的特性，比如需求的变更将会影响到成本、进度、质量、人力等方面目标的影响。为了将变更引起的影响进行协调平衡处理，我们与客户进入深入交流，针对本项目制定了《项目变更控制管理办法》。办法中规定了变更原则、变更方式、流程及变更负责人等。通过办法的实施，保证了项目目标的实现，也避免了客户与我方的一些不必要的纷争。

六、结束项目

根据项目的计划，我们完成了项目所有的活动。由于本项目复杂，我非常重视这个项目的收尾工作。工作过程中，一方面组织验收材料的整理与评审。另一方面与项目干系人紧密沟通项目验收的事项。另外，我们对项目进行总结，总结哪些经验为项目成功提供了保证，也总结了哪些事情哪些方面做的再好一点，更有利于项目的成功。更值得纪念的事是，公司为庆祝项目开完召开了完成会议，为项目组颁发了优秀团队的奖杯，为我颁发了优秀项目经理的证书，并对贡献突出者给与奖励和表扬。

经过我们团队历时9个月的辛苦努力，本项目如期在2018年12月底，通过了业务方组织的验收。本项目为用户解决了爱烟、爱品、爱购、爱享各业务之间协作的重大难题，形成业务全过程监控、分析、调度与协作，打造了智慧的卷烟营销新体系平台，得到业主的高度认可。回想整个建设过程，该项目的成功得益于我成功的项目整体管理。当然在项目建设过程中，也存在一些不足之处，在系统试运行前两天，由于项目组1名技术骨干因自身家庭原因突然离职而导致了团队建设出现的小问题，还有在系统部署前，由于连日暴雨不可抗拒的原因导致需要购买的服务器没有及时到货，造成系统生产环境搭建进度出现异常。但经过我对这些问题与异常采取了相应的、适应的解决措施，最终这些问题对项目的交付并没有产生影响。

虽然经历了该项目的管理成功，但让我意识到项目管理工作的路艰巨而又漫长。决心于后续的工作中，不断学习理念知识，不断加强管理的实践，来提升自己的业务与管理水平。力争为我国信息化建设工作做出自己的努力。



扫一扫 微信扫码做题
加关注
抢先学
早拿证



整体管理范文 7

摘要

2016年3月,我作为项目经理参与了XX市社保信息管理系统项目的建设,该项目投资共450万元人民币,建设工期为1年。通过该项目的实施,在XX市建成了集中统一的社会保险信息管理系统,建成了市级劳动保障数据中心,实现了“数据大集合”和业务经办的全程信息化。该项目于2017年3月,通过了业主方的验收,赢得了用户的好评。本文结合我的实际经验,以该项目为例,讨论了信息系统项目建设过程中的整体管理,主要从制定项目章程、制订项目管理计划、指导与管理项目工作、监控项目工作、实施整体变更控制、结束项目或阶段六个过程,有条不紊的进行整体管理,加之进行了良好的配置管理,在整个项目建设过程中始终遵循了变更控制流程,合理运用整体管理的措施,使该项目顺利完成了既定目标。

正文

2016年3月,我作为项目经理参与了XX市社保信息管理系统项目的建设,该项目投资共450万元人民币,建设工期为1年,通过该项目的实施,在XX市建成了集中统一的社会保险信息管理系统,建成了市级劳动保障数据中心,实现了“数据大集合”和业务经办的全程信息化。同时也满足了社会公众对社会保险事务的有关服务要求、与相关部门的横向信息交换、市一区(县)一街道(社区)延伸的三级应用,形成全市统一的安全、快捷、便民的社会保险信息服务和管理体系。

本项目采用满足J2EE标准的B/S/S三层架构技术,以Oracle数据库为支撑,符合“金保工程”技术规范和联网要求。开发过程应用轻量级J2EE架构,基于MVC模式的Struts框架,以Ibatis作为持久化层,采用Spring进行中间层(业务层)建设,应用服务器采用浪潮高性能服务器。本项目针对市、区(县)、街道(社区)三级社保信息管理机构,包含业务经办、公共服务、基金监管、宏观决策等四大业务子系统,统合养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险、生育保险和住房公积金等的主要功能模块。实现业务专网纵向上三级机构的全面贯通,横向上与合作银行实时联网,提供对经办工作的全流程管理,确保社保工作流程规范、数据准确、管理高效、服务便捷。

项目整体管理是贯穿于项目生命周期全过程的一项综合性和全局性的管理工作。因此,在本项目中整体管理显的尤为重要,项目实施过程中,我作为项目经理除了对其余管理领域进行克尽职守的管理外,本文特别围绕整体管理从如下几个方面进行论述。

一、制定项目章程

项目章程是正式批准一个项目的文件,对项目的开始实施赋予合法地位。项目章程对项目的目的、范围和组织结构进行了说明,标志着项目正式立项;经公司研究决定,正式任命我为本项目的项目经理并授权我使用与项目有关的组织资源,全面主持开展项目的管理工作。我组织召开了项目启动会议,明确了项目的主要利益相关者以及明确项目的目标、范围、需求、背景及各自的职责与权限。

二、制订项目管理计划

项目管理计划记录了计划过程组的各个计划子过程的全部成果。我组织团队的骨干成员根据项目招投标文件、项目工作说明书、项目章程制订了初步的项目管理计划,对项目的总体任务目标、整体进度安排、项目中存在的主要约束等进行了规划。

该项目管理计划包含了项目范围管理计划、进度管理计划、成本管理计划、质量管理计划、人力资源管理计划、干系人管理计划、沟通管理计划、风险管理计划、采购管理计划等分计划。并在项目管理计划评审通过后由公司高层领导对该计划进行了审批。当然,项目管理计划制定以后并非一劳永逸的,而是一个循序渐进的、动态调整的过程,需在项目实施过程中根据实际情况进行及时的调整,满足了项目各分计划的有序推进。

三、指导与管理项目工作

指导与管理项目过程要求项目团队采取多种行动执行项目管理计划,完成项目范围说明书中明确的工作。项目管理计划及其子计划解决了“如何做”的问题,而指导与管理项目执行就是解决“做得好”的问题。项目产品都是从实施阶段生产出来的,我作为项目经理,在项目实施过程中,积极引导项目团队开展各项工作,管理和协调各利益相关者的关系。我采取了如下一些措施来保证项目的顺利执行,例如:项目组个别程序员对C语言家族开发比较熟悉,而这次开发采用J2EE的开发模式,我便安排对J2EE精通的专家对其进行培训;同时要求每个小组成员记录工作日志,并在每周末下班前提交《项目实施简报》,收集并形成工作绩效信息。

四、监控项目工作

监控项目过程是对项目启动、规划、执行和收尾进行监督和控制的過程。主要工作包括收集、度量和发布绩效信息，并对项目发展趋势进行预测和评估，及时采取纠正和预防措施，以改进项目绩效，促进项目有序、顺利执行的过程。在本项目中，我主要采用挣值管理和偏差分析技术对项目的进度和成本进行综合监控。比如，在系统实施的第3个月，根据挣值管理和偏差分析的原理分析得出项目成本超支、进度滞后，为此我采取了向公司要求增派高效的人员，对活动安排进行了适当调整，增加活动进行的并行度等措施来改进项目状态。

五、实施整体变更控制

实施整体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。从本项目的实施过程来看，其中的变更在所难免；项目部专门成立 CCB（变更控制管理委员会），并要求所有的变更都必须严格执行变更控制流程：变更申请—变更评估—变更决策—变更实施—变更验证—沟通存档，对整个项目的需求变更进行管理控制。通过这些措施的运用，促使我们的项目变更控制与项目管理工作规范、有序的开展。

六、结束项目或阶段

结束项目或阶段是完结所有项目管理过程组的所有活动，以正式结束项目或阶段的过程。此阶段包括合同收尾和管理收尾，主要是对已完成的可交付成果请求客户确认签字，对客户确定需要进一步完善的可交付物要及时的按照文档资料要求处理，最后整体验收。通过项目收尾管理，我们有效地减少项目的风险，使项目可以按期、高质量的交付，同时也提高了用户的满意度。

经过我们团队的不懈努力，历时1年，本项目终于于2017年3月，通过了业主方组织的验收。在合同规定的工期内出色的完了各项任务，截止目前，该系统已经成功上线1年多的时间，运行状况良好，得到了业主方的好评。本项目的成功得益于我成功的整体管理，当然，也存在一些不足之处，值得我及团队成员反思，比如：对项目干系人分析不到位造成的社保政策调研不足；执行计划过程中的控制力度不足，特别是管理过程中的软技能运用得不够熟练。这在一定程度上影响了整体评估的准确性。不过，经过我后期的纠偏，并没有对项目产生什么影响。在今后的学习和工作中，我将不断的充电学习，和同行多进行沟通交流，提升自己的业务和管理水平，力争为我国信息化建设做出自己的努力。

整体管理范文 8

摘要：

2018年3月，我作为项目经理参加了XX省河长办河湖长制地理信息管理系统建设，该项目投资500万人民币，建设工期为1年，通过该项目的建设，实现河湖管理工作的多级联动、互联互通，同时对水体污染进行综合防治，有效的加强对污染源的管理和水功能区的限制纳污；另一方面通过对水体及涉水污染事件的预警或告警，及时发现问题，把影响生态环境的问题尽早消除，尽可能降低水体污染对人民群众的生产生活带来的危害。该项目于2019年3月，顺利通过了业主方的验收，赢得了用户的好评。本文结合作者的实际经验，以该项目为例，讨论信息系统项目建设过程中的整体管理，主要从以下几个方面进行了阐述：制定项目章程、制定项目管理计划、指导与管理项目工作、监督项目工作、实施项目整体变更控制、结束项目。

正文：

2018年3月，我作为项目经理参加了XX省河长办河湖长制地理信息管理系统建设，该项目投资500万元人民币，建设工期为1年，通过该项目的建设，实现河湖管理工作的多级联动、互联互通，同时对水体污染进行综合防治，有效的加强对污染源的管理和水功能区的限制纳污；另一方面通过对水体及涉水污染事件的预警或告警，及时发现问题，把影响生态环境的问题尽早消除，尽可能降低水体污染对人民群众的生产生活带来的危害。该系统统一采用JAVA语言开发，并运用到J2EE标准中间件体系结构，系统数据库采用Oracle数据库，结合本平台的建设需要信息资源的共享和系统之间的互操作性，因此采用易交互、易扩展、可复用的面向服务的技术架构，通过运用虚拟化、云计算等技术，使用OpenStack云平台软件构建统一的基础设施资源池，以便于动态可扩展的满足业务需求，为当前或未来各类水利信息化业务应用提供基础设施服务。该系统运用到的集成技术主要有基于CTI的通信集成技术、基于WebServices的接口集成技术，且遵循XML标准的数据交换。本系统建设省级河湖长制基础设施云，应用系统将实现云端部署，通过对接省信息中心统一门户和统一用户认证系统，构建基于云端的省、市、县、乡、村五级河湖长制管理信息平台。

由于本项目的顺利上线涉及到业务的考核，因此，在本项目中整体管理尤其重要，在本项目中，我作为项目经理特别除了对其余管理领域进行克制恪守的管理外，特别对整体管理从如下几个方面进行了管理。

1、制定项目章程

在项目章程中需要任命项目经理并进行授权，因此项目章程是很重要的文件。所以我们在中标后不久，就发布了该项目的项目章程，并对该项目的范围、目标、里程碑计划等作了相应的要求，任命我为此项目的项目经理。之后，由公司领导组织各相关人员召开了项目启动会，在会上对我进行授权。

有了任命与授权，对我日后的管理工作提供了保障，于是我组织相关干系人召开会议，但一位客户代表在参会途中临时有事，提前离开，因此，我们剩下的人员依据工作说明书以及商业论证等文件，先对项目的目的、范围进行大致的确定，明确该项目的可交付物有哪些，以及具体的提交时间节点是什么？最后在会议结束后，我又以邮件的形式与这位客户代表进行相关问题的确认，并得到了他的认可，最终完成了项目章程的编写工作。

2、制定项目管理计划

制定项目管理计划的作用是明确后期如何进行项目的指导与管理工作、如何对项目的整体变更实施控制等，同时在编写计划之前，我们需要明确编写计划的原则，不仅要坚持目标、过程、方法的统一，还要坚持技术工作与管理工作的统一协调，以及各干系人参与和逐步求精的原则。

我们依据项目章程文件开始编写项目管理计划，首先我们明确了项目的目标，组成团队分小组后开始收集资料，依据收集的资料进行编写初步的项目管理计划，然后对项目计划进行逐步的完善优化，在此过程我们还引入一些专家进行指导、判断与分析，最后组织客户、公司领导、项目组成员等对该计划进行评审，在评审过程中出现了一些问题，比如未能对后期不可控的风险等进行相关应对措施的说明、文档中存在少量错别字等问题，经过我们的修改完善，最后输出的项目管理计划得到了客户及相关干系人的认可与确认。

3、指导与管理项目工作

指导与管理项目工作就是通过各种行动来执行项目管理计划，以完成项目范围说明书中所定义的各项工，并提交合格的项目交付物成果，项目管理计划是解决如何做的问题，而指导与管理项目工作是解决做的好得问题。

首先我组织项目团队成员认真理解项目管理计划，明确自己的任务与职责，对于不理解得问题及时进行相关得培训辅导。其次，在项目管理计划的基础上，利用我丰富的经验为大家做好工作提供力所能及的指导，同时也注重观察项目团体成员的思想动态，我发现 2 名团队成员因为压力大，导致他们出现一丝焦虑，针对此问题，我积极组织团队成员一起去吃饭、唱歌，适当的放松缓解一下大家的压力，以便更好地进行项目各项活动的执行，最后将这些问题得到有效的解决。最终在此过程中我们的收获的成果是工作绩效数据、项目管理计划文件的更新等。

4、监控项目工作

监视和控制项目工作过程是建设和控制启动、计划、执行、监控和结束项目所需的各个环节。主要是采取相应的纠正、预防措施控制项目的实施效果，监控项目工作是贯穿于项目的整个生命周期。

我们依据从各个活动过程收集并进行整合分析而得到的绩效数据，以及组织过程资产进行项目的监控工作，在项目中我主要用挣值管理技术对项目的成本和进度进行监控，我们一般每 2 周进行一次分析，在项目进行 4 个月末，我们进行一次评估，检查发现此时 $PV=200$ 万元, $EV=19$ 万元 8, $AC=195$ 万元, $CV=3$ 万元, $SV=-2$ 万元，由此可知，该项目目前处于成本节约、进度稍微滞后的状态，针对此问题，我立即进行资源优化，将一名刚毕业的开发人员用一名具有丰富经验的开发人员进行替换，以此提升效率，提升进度。最后在整个团队的努力下，我们的进度和成本控制都得到了改善，恢复正常，由此我们也产出了相关文件、组织过程资产的更新文件等成果。

5、实施项目整体变更控制

实施项目整体变更控制是贯穿于项目的整个生命周期，主要是对在监控、实施过程中因客户增值新需求、或者因应对紧急风险而需要进行相关工作的变更等进行控制，我们依据变更请求结合使用变更控制工具对变更进行相应流程的执行的审批，对于变更请求，我们首先进行变更的影响性分析与评估，然后召集 CCB、团队成员、客户等进行变更请求的批准与审查，将批准的变更请求通知相关干系人，在变更的实施过程中进行监控，最后针对于变更项进行验证分析。

对于变更控制的好坏，直接关系到我们项目的成功或者失败，因此我们需要严格的按照变更控制的流程进行项目的监控管理工作，在该过程中我们会将所有的变更请求，包括批准的和未批准的都会进行记录，最终形成一份变更日志文档。

6、结束项目

结束项目是完结所有项目管理过程的所有活动，以正式结束项目的过程，本过程的作用是进行经验教训总结，未开展新工作而释放组织资源。

在此过程我们主要依据项目管理计划进行考核审查，通过组织会议，邀请公司领导、客户、相关干系人等参与本过程，确保所有工作完结后才能宣布项目的结束。对于过程的出现的问题及解决的措施进行经验总结，吸取相关教训，将相关的文档、成功进行移交等工作。

经过我们整个项目团队的不懈努力，历时 1 年，本项目终于于 2019 年 3 月，顺利通过了业主方组织的验收，得到业主的好评，为用户解决了河湖水源污染的预防与控制、信息孤岛、数据不能及时收集、处理、转发共享的难题，实现了对河湖水质水环境的动态监测监管，实现河湖名录、一河一策、一河一档等基础数据、涉河工程、水域岸线管理，还可通过建立的实时、公开、高效的信息化平台，将日常巡查、问题督办、情况通报、责任落实等纳入其中提高工作效能，接受社会监督。本项目的成功得益于我成功的整体管理。当然在本项目中，还有一些不足之处，比如在项目实施过程中，由于项目组 1 名成员因为自身原因突然离职，导致项目建设中出现一些小问题，还有，采购的货物没有及时送到，导致项目的进度出现些许异常，不过，经过我后期的纠偏，并没有对项目产生什么影响。在后续工作的学习和工作中，我将不断的努力学习，多和同行专家进行季流，提升自己的业务与管理水平，力争为我国的信息化建设做出自己的努力。

整体管理范文 9

摘要

2018 年 3 月，我参加了 XX 省商业银行绩效考核系统项目的建设，担任了项目经理的角色，该项目投资共 100 万元人民币，建设工期为一年。通过该项目的建设实现了从多角度量化分析柜员、客户经理、部门经理、支行行长、会计主管的工作量以及对银行的利润贡献率等，实施对相关人员工作量、工作效率和利润贡献度的量化考核，为银行提供全面、客观、科学的考核数据，实现对不同对象的业绩考核，从而为银行制定有效人才激励机制提供有力保证，实现银行绩效管理目标。该项目作为 XX 商业银行的战略性项目，旨在全面革新地方性商业银行绩效管理模式，受到了 XX 商业银行和本公司的高度重视。本人也在项目管理中，结合公司要求和项目实际情况，科学的应用信息系统项目整体管理的理论知识。该项目于 2019 年 3 月顺利验收，系统运行稳定并具有良好的行业示范作用。本文结合作者的实际经验，以该项目为例，讨论了信息系统项目建设过程中的整体管理，主要从制定项目章程、制定项目管理计划、指导与管理项目工作、监控项目工作、实施整体变更控制、结束项目或阶段六个方面进行阐述。

正文

2018 年 3 月，我参加了 XX 省商业银行绩效考核系统项目的建设，担任了项目经理的角色，该项目投资共 300 万元人民币，建设工期为一年。通过该项目的建设实现了从多角度量化分析柜员、客户经理、部门经理、支行行长、会计主管的工作量以及对银行的利润贡献率等，实施对相关人员工作量、工作效率和利润贡献度的量化考核，为银行提供全面、客观、科学的考核数据，实现对不同对象的业绩考核，从而为银行制定有效人才激励机制提供有力保证，实现银行绩效管理目标。该系统采用 B/S 架构，服务器使用曙光刀片机，操作系统采用 RHEL7,使用 JAVA 语言开发，SVN 作为配置管理工具，中间件使用 weblogic,数据库采用 oracle10go 该绩效管理系统的功能包括考核指标体系管理、支行绩效管理、客户经理考核、柜员考核、会计和信贷主管考核、业务头寸报表、大客户信息跟踪。该项目的干系人涉及到客户方项目领导、客户方顾问、客户方项目负责人、我方项目领导、项目顾问、项目经理、分析设计人员、开发人员、测试人员、美工等。由此可见，该项目周期长、投资大、干系人多，有效的管理是项目成功的关键。

由于本项目的顺利上线涉及到业务的考核，因此，在本项目中整体管理尤为重要。通过公司的项目经理竞选机制，我有幸获得了公司和客户方领导的信任，成为该项目的经理。全面主持项目的管理工作。在本项

目中，我除了对其他管理领域进行克制恪守的管理外，特别对整体管理从如下几个方面进行了管理。

1、制定项目章程

我们首先编写项目工作说明书，内容包括业务需求、产品范围说明以及战略计划。在这一过程中我们聘请了具有丰富专业经验的专家团队对项目目标、可交付成果、执行方案、需要花费的资源进行评估，从而制定出该项目的章程。

2、制定项目管理计划

项目初期，我发现一些团队成员不善于提出自己对项目的意见和看法，为了让他们更好地参与到团队和项目建设中，我采用了技术引导的手段，首先组织全体成员观看一部影片，然后通过影片中的情节结合我的亲身体会对大家提出问题并鼓励全体成员呈现多元化观点，使不善于表达的成员在交谈中获益并提升自信心，并促进全体成员在团队中更深层次的自我探索。当我的团队成员都积极投入到项目建设中后，基于项目章程制定的框架，我们将确定、协调与综合所有部分计划所需要的行动形成文件，使其成为项目管理计划。

3、指导与管理项目工作

我们执行项目管理计划的主要依据就是项目管理计划，包括该项目的范围管理、风险管理、采购管理等具体领域的计划、辅助资料和组织方针。在本过程中，我们建立了项目管理信息系统，通过绘制 PERT 图和甘特图计算该项目的关键路径、核算该项目的成本、制定和调整该项目的资源平衡计划，运用动态控制原理对项目管理的投资、进度和质量方面的实际值与计划值相比较并从中找出偏差，分析原因以采取措施纠偏。

4、监控项目工作

我们将项目管理计划中的子计划包括项目范围、进度、成本、质量管理计划，过程改进计划，人力资源管理计划，风险、采购管理计划，干系人管理计划，项目范围、成本、进度基准作为依据，查看项目的各个方面，通过组织全体团体成员会议来解读由各监控过程提供的信息，之后我与项目管理团队一起制订所需措施，确保项目绩效达到预期要求。在监控项目工作过程中由团队成员提出的变更会影响整体项目管理计划。我们将这些变更经恰当的变更控制过程处理后内容发生变化的项目范围、进度、成本、质量管理计划，过程改进计划，人力资源管理计划，风险、采购管理计划，干系人管理计划，项目范围、成本、进度基准整合到新项目管理计划中。

5、实施整体变更控制

在一个项目中，变更是必然的，也是不可避免的，进度拖延，成本失控，客户有新的需求等都会引起项目的变更。在本项目中，我要求有处于工作状态的产品，开发人员才可以对其任意修改，修改完成后，重新入库即可。而作为基线入库的产品，需进行修改时，必须提交变更请求，经 CCB 变更完成后，并经评审后，确认变更无误方可重新入库，使其恢复到受控状态。为了合理的控制项目建设中的变更请求，我组织成立了变更控制委员会。其成员包括，各小组组长、系统分析人员、系统架构师、项目经理、客户负责人。其变更控制流程具体为：当变更需求时，由项目经理提出书面的变更申请；申请提出后，由变更控制委员会来针对紧急度必要性优先级等来进行影响分析，评估是否有必要执行变更。通过审核的变更需要对相关联的工作进行重新计划，然后实施变更行。变更实施后，需要对实施结果进行确认，及时的通知干系人，并做好相关的文档归档。未通过审核的变更，也需要做好相应的归档工作，以避免以后有类似的变更提出。

6、结束项目或阶段

根据经过以上过程整理的项目管理计划，我们对该绩效管理系统应用于 XX 商业银行绩效管理工作的影响进行了相关分析和回归分析，确保该项目收尾符合使用标准。经确认无误后，我们将该项目成果正式移交给客户方。

经过我们团队不懈的努力该绩效管理系统在 2019 年 1 月底试运行成功，并在 3 月初通过了验收，为银行提供全面、客观、科学的考核数据，实现对不同对象的业绩考核，从而为银行制定有效人才激励机制提供有力保证，实现银行绩效管理目标。回顾整个项目过程，虽然项目工期长、业务复杂、干系人多，但是通过我有效的整体管理，还是多次受到公司和 XX 商业银行的表扬，并按按时上线验收。但在这其间也有一些问题存在，比如：在项目的实施过程中，由于系统业务需求一变再变，导致项目章程制定进度与原计划相比略有延误，以及在项目实施工程中有个别团队成员推诿、扯皮的现象，不过经过我后期的纠偏，并没有对项目产生什么影响。在后续的学习和工作中，我将不断的充电学习，积极和同行进行交流，提升自己的业务和管理水平，为我国信息化



整体管理范文 10

摘要

2018年1月,我公司中标了“某省彩票中心社会化渠道平台”建设项目,我担任项目经理一职,建设费用为350万,工期为5个月。彩票中心希望通过本项目建设,扩展彩票社会化销售渠道,为彩民提供多元化购彩环境。本文结合该项目整体管理的实践工作,论述了整体管理的项目章程,制定项目范围说明书,制定项目管理计划,指导和管理项目执行,项目监控,整体变更控制和项目收尾等过程,采用了PDCA循环管理方法,以及科学、合理的运用项目管理工具与技术,通过项目过程的持续改进,控制和协调好项目的进度(工期)、成本和质量之间关系,本项目于5月20日正式投产,至今良好运行,受到用户方和公司的一致好评。

正文

2018年1月,某彩票中心为了加快建设多元化彩票销售渠道,将本项目列为2017年重点工作,项目主要包括两大部分,其一为系统功能包括:彩票游戏销售、兑奖、移动支付、会员管理、资金结算、数据报表、监控和预警等模块功能;其二为系统硬件其功能包括:自助一体机。在项目管理过程中分别采用MSProject.VSS工具完成项目管理和配置管理工作,实现对项目整个生命周期各个环节进行监控,实时动态反应项目各阶段执行情况,进行控制和分析,计划投资350万,工期5年,项目采用J2EE体系结构、B/S架构,后台数据库采用DB2,中间件采用CICS。由于前期项目招标过程中我是主要参与者,对项目情况比较了解,通过公司领导发布项目章程,我有幸获得了公司领导与甲方客户的信任,成为高级项目经理,全面主持项目管理工作。

在此之前公司没有做过类似案例,彩票业务领域经验不足,项目实施难度大,技术要求高/干系人复杂,为了保证该项目的顺利完成,我采用了项目型的管理方式和间接管理模式,将项目分解为二个子项目,并任命李某、张某为子项目管理,我把主要精力放在了项目的整体管理工作上,采用项目管理知识和项目管理系统指导项目工作,做好项目的全局性统领工作,进行科学的项目整体管理,保证了项目范围、时间、成本、质量、资源等各要素过程能相互协调统一,最终项目能按计划顺利实施交付使用。该项目的成功归功于对项目整体的有效管理,通过如下几个方面进行简要论述:

1、正式启动项目,制订项目章程

项目章程是正式批准一个项目的文档,在项目章程中描述了项目目的、项目交付物、干系人的期望需求、进度计划、总体预算、项目风险等主要内容,任命项目经理和明确授权,使用组织资源开展项目活动。公司领导层对此非常重视,项目合同签订后,召开了项目启动会议,正式发布了《项目章程》,任命我为项目经理和12名同事作为项目组成员,并承诺可以按项目的进度随时申请调配资源,随后项目组召开会议,根据项目章程、项目合同、项目标书等分析了项目干系人需求和项目的初步范围,通过项目管理信息系统中的模板,形成《项目初步范围说明书》,确定了初步的项目范围。

2、做好项目管理计划编制工作,得到干系人的正式承诺

在本项目中,我采用了项目计划模板,组织各干系人参与一,共同编制了《项目管理计划》,计划的制定与监控贯穿于项目生命周期中持续不断的工作,明确了项目的各项有关内容:如明确目标、组织结构、项目的可交付物、使用的技术方法、资源的需求、进度计划等,为指导和管理项目的执行提供了具体依据,管理过程重点从项目范围、质量、风险、沟通、人力资源这几个方面确定相应的管理计划;软件需交付的产品、文档等方面制订详细计划;对项目实施影响大的成本和进度我们单独进行了详细的计划编制,确定了项目里程碑及预算投入计划。

组织项目干系人进行《项目管理计划》评审,得到了项目管理部、高层领导、客户方等关键干系人的认可,正式批准项目执行计划,得到各关键干系人的正式承诺。

3、根据项目管理计划,指导与管理项目实施

项目的实施需要依靠项目计划来进行指导和管理,在此阶段的主要工作就是按照项目计划,领导项目团队开

展各项目实施工作，管理和协调各干系人关系，成功地将项目计划投入实施。

通过详细的《工作进度计划表》和《责任分配矩阵》，为项目组成员分配了相关工作、起止时间、持续时间、每天填写工作日志、每周举行工作例会，时刻掌握项目的进展状况。通过运用挣值计算的方法，判断项目进度、成本的偏差，运用甘特图确定项目当前的进度以及状态，并对项目进度、成本等进行预估，形成项目绩效报告，向公司领导、甲方领导等干系人进行汇报。

在项目推进中，我还注重项目的风险管理、沟通管理、质量管理及人力资源管理等工作，项目执行过程中发生的变更会导致项目风险的发生，这就需要项目经理时刻注意进行风险识别和防范，加强与项目团队成员及干系人的沟通。配备了专职质量管理员，保证项目高质量交付。注重团队建设和管理，通过集中办公，组织爬山、聚餐增进团队的凝聚力。

4、预防和纠正偏差，做好项目监控工作

在项目实施过程中，我定期跟踪项目的进展情况，收集项目的范围、进度、质量和成本等绩效信息，与基线进行比较，设置检查点，及时发现存在偏差，及时分析偏差的原因并采取必要的纠正措施；如：在程序设计开发过程阶段，通过项目成本的工作日志和里程碑分析，发现项目进度延误1周，在与项目组成员开会讨论后确认是因为程序员对Web Service架构掌握不熟练所致，及时向公司研发中心申请支援。定期与用户、公司高层等干系人进行有效的沟通，交流项目进展中存在的问题，收集他们对项目的意见和建议。

5、整体变更控制

整体变更控制是指在项目周期内对项目变更进行识别、评价和管理的工作，严格按照变更控制流程进行项目变更管理工作，例如：在项目先期，用户需求不明确和系统功能不完整，随着项目的进展，才能够逐步清晰，对项目进行整体变更控制，避免了随意变更，需求蔓延。

例如：增加监控和预警功能，1、变更申请，必须提交《变更申请表》，说明：变更内容、变更原因、变更范围和变更对项目造成的影响，并签字确认。

变更评审，经过评审，决定功能变更，并通知相应的干系人确认。

变更审核，公司变更控制委员会（CCB）对项目组提出的《变更申请表》进行审核，记录归档并通知项目组审核结果及应采取的变更措施。

变更实施，进行变更实施，对于影响项目进度、预算的变更，还会更新相应项目计划和工作分解结构。

变更验证，验证变更实施后的效果，是否达到预期要求。

完成变更和记录归档，按沟通管理计划通知相关干系人，将变更记录归档。

6、做好项目收尾工作，

项目收尾工作，主要分合同收尾和管理收尾。管理收尾包括项目阶段性收尾和整个项目的收尾。在本项目中，我们设置如下几个重要里程碑：需求分析、平台开发、系统集成、验收交付。在每个里程碑处，我都要求进行评审确认，将项目的经验、教训进行总结，形成文档，加入公司的经验数据库作为今后的借鉴。

合同收尾工作，根据本次合同约定的付款条款，根据项目的进度情况，我及时要求甲方履行合同付款义务，保障了公司的利益。

经过5个月的努力，项目正式投产，得到用户方和公司领导的一致好评，回顾该项目的管理过程，也发现了主以下不足：

1、进度、质量和成本三者之间关系协调不足，由于开发进度落后，导致进行了赶工，增加了成本，造成部分模块测试不充足，多次出现返工的现象，通过及时纠偏，达到了协调统一。

2、干系人管理计划不详细，注重了业务领导，但忽视了业务骨干，造成系统需求获取不全面，及时发现了问题，得以改正。

综上所述，项目的成功很大程度上归功于科技的项目整体管理的理念和方法，提高了项目的成功率，在以后的项目管理中，我要以此为经验，加强项目的整体管理工作，更好的完成项目管理工作。



摘要

2015年8月,我有幸作为项目经理参加了XX市不动产统一登记系统集成项目建设工作。该项目总投资人民币1800万元,建设周期1年。通过该项目建设,实现了全市不动产登记市县一体化系统的部署,为全市提供统一的不动产登记、信息发布和查询服务、数据资源共享和交换服务、大数据分析服务。2016年7月,经过团队成员12个月的共同努力,顺利通过了业主和各方专家的验收,市县一体化模式和我司的不动产登记系统被推广到全省。本文以此项目为例,讨论了项目整体管理在实际项目中的重要性,论述了制定项目章程、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、实施整体变更控制、结束项目这六个整体管理子过程。最后总结分析项目整体管理的成功经验,以及项目存在的不足和改进措施。

正文

根据省国土资源厅的总体部署,XX市决定于2015年8月开始全市不动产登记系统建设,要求在2016年8月1日全市实现“颁发新证,停发旧证”,实现全市范围的登记机构、登记依据、登记簿册、信息平台“四统一”的目标。该项目投资人民币1800万元,其中200万元为硬件设备费用,300万元为不动产登记系统软件费用,300万元为市本级原有房屋登记数据、土地登记数据、林业登记数据的分析、整理、入库费用,1000万元为下辖6个县的原有房屋登记数据、土地登记数据、林业登记数据的分析、整理、入库费用。

XX市辖6县2区,鉴于各县国土资源局和区分局技术力量薄弱,难以完成不动产登记系统的研发,维护和数据处理、入库工作,市局经过多方考察和征求意见,决定采取全市一体化的方式实现不动产统一登记。在市局信息中心机房部署主登记系统,在距市局中心机房100公里的YY县局机房部署备份登记系统,二个机房通过电信1000M光纤专线联通,实现应用级的系统备份。各县区通过电信100M光纤接入市中心机房,以B/S方式访问应用服务器和数据服务器,实现统一登记、统一信息发布、统一收费标准、统一监督管理。通过数据交换服务接口,如OGC服务、WebService服务等实现与房管、林业等各部门间业务数据的交换,访问包括登记数据库、空间数据库、档案资料库,城镇地籍、农村确权、承包经营权等专题在内的不动产登记数据库。

我公司在2015年5月中标该项目,我因有较为丰富的项目管理经验,且以往管理的项目绩效较高,被任命为项目经理。由于不动产统一登记是全国性登记制度改革,整体管理便成为了该项目成功与否的关键。我将结合本项目,从如下几个方面对项目的整体管理进行介绍。

1.制定项目章程

项目章程是项目正式批准文件,说明了项目需求、项目概述、项目目的、主要里程碑和项目概算等项目基本信息。同时也是为项目经理正式授权调用相关项目资源的重要文件。因此我以项目工作说明书和项目合同为依据,利用公司PMO发布的模板编制项目章程,并根据本项目的实际情况和特点进行了裁剪。经过公司领导审批后,由项目发起人正式发布,我被任命为项目经理负责整体的项目管理工作。

2.编制项目管理计划

项目整体管理计划是项目的总计划,汇总了各大管理领域的管理指导计划与范围、进度、成本等方面的项目基线。是其它各子计划制定的依据和基础,同时还定义了各管理子过程所使用工具的具体应用方法,从整体上指导项目工作的有序进行。在本项目中我以项目章程、以及其他各管理领域规划出的分项管理计划为依据,采用全员参与、渐进明细的原则,带领项目团队使用滚动式规划,编制整体项目管理计划。由于公司在房产登记和土地登记市场的多年深耕,积累了相当的经验。加上公司MAPGIS在地理信息数据处理上的优势,我们对项目成功有足够的信心。但由于系统用户分布在全市各县、区,项目干系人多而分布广、需求复杂,在项目管理计划中着重对整体监控、变更、沟通管理和配置管理进行了详细的规划。在计划通过评审后,项目便正式地进入到了执行阶段。

3.指导和管理项目执行

指导和管理项目执行是指项目经理根据各项管理计划,安排项目团队执行项目,形成项目可交付成果的过程,并且还要不断地收集各种项目信息,以便进行后续的项目监控。因此我以项目管理计划为依据,带领全体项目成员执行项目。在项目执行初期,由于公司承接了多个市级的不动产登记项目,数据整理人员不够,工作压力很大,进度难以保证。我组织项目组人员开会讨论,与会人员一致认为全市数据整理入库单靠项目组无法保证进度,建议将整理入库外包给公司的合作伙伴。经公司领导审批后,市本级数据整理入库由项目组承担,各县、区数据整理外包给公司的合作伙伴,最终确保了项目进度。在团队成员开发系统的同时,我还收集了范

围、进度、成本等方面的工作绩效信息，以便随时或定期的进行项目监控工作。

4. 监督和控制项目工作

监督和控制项目工作是监视和控制启动!规划、执行和结束项目所需的各个过程，采取纠正或预防措施控制项目的实施效果。在平时不断进行监控的同时，每周安排一次项目例会，在研究进度、成本等状况的同时，还监控风险，防止新风险的产生。而当需要进行变更时，便会进入正式的变更管理流程。在每个里程碑节点，我都以项目管理计划和工作绩效信息为依据，利用挣值法进行偏差比较和分析，发现问题及时改进。

5. 实施整体变更控制

由于项目很少会准确地按照项目管理计划进行，因而整体变更控制过程贯穿于项目的始终。因此我以项目管理计划、工作绩效信息、变更请求为依据，开展本项目的整体变更控制工作。首先组建了 CCB（变更控制委员会），邀请项目发起人为 CCB 的主席，业主、监理、行业专家和我作为 CCB 的成员。并规定所有涉及项目变更均必须走变更管理流程。在项目中期，市局信息中心主任向我提出希望系统增加林业变更登记查询历史数据的功能。我则向其说明增加功能属于范围变更，并将事先准备好的变更申请模板交给他，方便其提出变更申请。之后我又针对该功能变更和团队技术成员进行分析，估算出该变更对工期、成本的影响，以及可能出现的风险。最后将该变更申请及影响分析提交到变更控制委员会，开会决定是否批准该变更申请。会中我说明由于林业登记信息系统不够普及，甲方事先没有考虑到历史数据的查询，完善的不动产统一登记系统中应该具有此功能，且实施这一变更对成本和进度的影响在可控范围内。经过 CCB 的讨论最终通过了该变更。

6. 结束项目

项目收尾包括合同收尾和管理收尾。经过项目团队 12 个月的共同努力，XX 市不动产登记系统集成项目顺利验收，项目验收组由省国土资源厅领导、地质大学教授和相关专家及市县两级领导组成。验收小组对系统给予了很高的评价，省厅 X 厅长表示将在全省推介我公司的系统和 XX 市的成功经验。在验收会上我代表公司和业主方签署了系统移交确认书，转入运行维护阶段。在将本系统交付给业主后，我组织全体项目组成员召开了项目总结大会，让团队成员提出项目中出现的各种问题和不足，我进行总结。最后将经验教训形成了文档，更新公司的组织过程资产。

经过团队成员的共同努力，项目在 2016 年 7 月通过了业主以及各方专家的验收，获得了各方的一致好评，市县一体化的模式和不动产登记系统得以在全省进行推广。本项目的成功得益于我在本项目中成功的进行了整体管理，科学的运用了整体管理各阶段的工具技术和方法。但是在本项目中由于干系人多，需求不一，需求调查工期有拖延，后来通过并行工作得以解决，但部分成员抗压能力不强，状态和效率不高。在后续的学习和工作中，我将努力学习项目管理知识，提升自己的业务和管理水平，力争为公司的强大和我国信息化建设做出自己的努力。

整体管理范文 12

摘要：

2017 年 10 月，我参加了某国有钢铁企业 OA 协同办公项目的开发，担任项目经理一职。该项目投资金额为 210 万元人民币，建设工期为一年，通过该项目的建设，利用信息化技术手段，解决了该国有钢铁企业内部管理不畅，管理手段落后等问题，实现了企业内部公文流转、网络寻呼、会议管理、流程管理等方面的功能。本文根据作者的实践经验，结合该项目的实际情况，论述了整体管理在信息系统项目建设过程中的重要作用，主要从制定项目章程、指定项目管理计划、指导和管理项目执行、监督和控制项目工作、变更管理以及项目收尾几个方面进行了阐述，分享作者的心得体会。该项目于 2018 年 10 月，正式通过了业主方的验收并成功上线运行，赢得了用户和公司管理层的一致好评。

正文：

2017 年 10 月，我参加了某国有钢铁企业 OA 协同办公项目的开发，担任项目经理一职。该项目投资金额为 210 万元人民币，建设工期为一年，通过该项目的建设，实现了以下功能：（1）该企业内部公文流转无纸化办公，缩短了公文人工审批的时间，提高了公文流转的效率；（2）网络寻呼功能实现了短消息即时沟通，解决了

局域网内无外网权限办公人员报表的发送与接收;(3)会议管理清晰反映了会议室的使用状态和召集参会人员消息的发送与管理;(4)流程管理提高了领导审批环节的效率,节省了人工携带文件批复的时间,优化了处理流程,即便领导外出办公也可通过笔记本电脑、手机终端等设备,进行文件批复的功能。考虑到软件的易用性和可移植性,该系统设计采用典型的B/S架构,数据库采用某国际公司成熟产品 Oracle11g,硬件采用五台服务器和一台磁盘阵列的模式,分别部署两台应用服务器、一台负载均衡服务器、一台数据库服务器和一台移动端应用服务器。应用服务器、移动端应用服务器、数据库服务器均选用型号为 IBMX3850X6,该服务器配置为2颗CPU十核、内存128G,安装64位 RHEL6.8 操作系统,负载均衡服务器选用型号为 IBMX365M5,1颗CPU六核、内存64G 安装 Win2008R2 版本操作系统。数据库服务器通过 HBA 卡连接磁盘阵列,磁盘阵列选用型号为 IBMV3700,容量为5T,Raid级别采用 Raid5

项目建设的各项活动都需要人来完成,只有组建了适合项目的团队,齐心协力,高效运行,才有可能建设好的系统。由于本项目的顺利上线涉及到业务的考核,因此,在本项目中,整体管理尤为重要,在本项目中,我作为项目经理特别除了对其余管理领域进行克制恪守的管理外,特别对整体管理从如下几个方面进行了管理,主要包含制定项目章程、指定项目管理计划、指导和管理项目执行、监督和控制项目工作、变更管理以及项目收尾。

1.制定项目章程

项目章程是正式批准一个项目的文档。本项目的目的是要解决公司管理中的一些问题,因此公司领导对此项目非常重视。项目合同签订后,召开了项目启动会议,项目发起人正式发布了项目章程。会上任命我为本项目的项目经理,并安排了五名同事作为项目组成员共同展开工作,并承诺可以按项目的进度随时申请调配资源。我们项目组随后召开会议,根据项目章程、项目合同、项目标书等分析了项目干系人和项目的初步范围,最后形成了项目初步范围说明书,确定了初步的项目范围。

2.制定项目管理计划

项目计划是项目管理的基础,计划的制订贯穿于整个项目过程,项目实施过程中各种因素的变化都可能导致项目计划的修正,所以说一份科学合理的项目整体计划可以指导项目的顺利实施,是保证项目取得成功的关键。我组织专家对项目各过程的工作量、成本、工期、资源等进行了估算,在估算数据的基础上编制了科学、合理的项目总体管理计划。在项目总体计划中,对项目目标、范围、组织、项目监控措施等进行了明确,并定义了各里程碑的完成时间点以及主要交付物。随后,提交计划评审申请至公司项目管理部,由其组织所有项目干系人共同评审计划,在评审通过后由高层经理对该计划进行了批准,使所制订的项目计划取得各相关方的正式承诺,并纳入计划基线的管理。

3.指导和管理项目执行

有了完善的管理计划,更应按计划贯彻执行。我依据进度计划的安排,领导项目团队开展各项工作,管理和协调各利益相关者的关系,成功地将项目计划投入实施。在项目实施过程中我非常重视对项目进行定期性跟踪,及时了解项目的进展情况,如项目的范围、进度、质量和成本等是否存在偏差,及时分析偏差的原因并采取必要的纠正措施。我定期与用户、公司高层、相关设备供应商等干系人进行必要的沟通,交流项目进展中存在的问题,收集他们对项目的意见和建议。此外,我以周或事件驱动为规定时间点,向用户及高层经理提交项目状态报告。通过这些措施,有力地保证了项目顺利进展。

4.监督和控制项目工作

为了掌控项目执行情况,在项目全生命周期内,我要求项目成员通过内网的项目管理系统填写工作周报,并不定期地抽检以获取具体、真实的绩效信息,通过这些信息,将项目各阶段收集到的数据,定期形成进度、质量和成本等绩效信息文档,并与项目管理计划对比,利用挣值分析等项目管理工具与技术,对项目当前的成本效益、进度快慢进行分析,及时发现问题,以利于采取纠正措施或进行缺陷改正与补救。

5.变更管理

变更存在于项目的各个阶段,但无序、随意的变更,会使项目进程发生突变,轻者项目超时超预算,重者项目失败。如何有效地应对变更、接受变更,将不利的变更转变成为有序的活动,对于项目经理的我,对此尤为重视。项目初期我们成立了由客户方、开发方和监理方组成的项目控制委员会 CCBO 项目过程中的所有变更都要经向 CCB 提出申请并获得批准才能执行。

6.项目收尾

项目整体管理计划还需执行项目收尾工作，主要分合同收尾和管理收尾。在项目收尾工作中，我们在管理收尾方面将项目的经验、教训进行总结，形成文档，加入公司的经验数据库作为今后的借鉴。项目的最终完成，还需要用户对项目的认可。按合同要求，正式上线前，系统进行了一个月的试运行，根据实际运行检验，除对软件可用性进行了部分修改外，其他方面用户均表示满意。最终，配合客户比照项目的绩效及合同，对所有可交付物正式接收，完成了项目的合同收尾。

经过我们团队的不懈的努力，历时一年，本项目终于于 2017 年 10 月，通过了业主方组织的验收并成功上线运行，为企业解决了内部管理不畅、管理手段落后等问题，改善了传统方式下公文流转效率低下，业务流程审批繁琐的问题，得到了用户和公司管理层的一致好评。本项目的成功得益于我成功的 xx 管理。当然，在项目中，还有一些不足之处，比如：在项目的实施过程中，项目组 2 名成员因为自身原因突然离职，导致了项目团队的建设出现了一些小问题；还有由于需要购买的服务器因为天气原因导致环境搭建进度出现些许异常，不过经过我的后期纠偏，并没有对项目产生什么影响。在后续的学习和工作中，我将不断的充电学习，和同行进行交流，提升自己的业务和管理水平，力争为我国信息化建设做出自己的努力。

整体管理范文 13

摘要

2017 年，我公司通过招投标承接了 XX 市旅游局“XX 市旅游景区导游管理平台”的项目。该项目投资 850 万元，项目历时 10 个月。我受公司委派，担任该项目的项目经理。该项目的目标是构建一个智慧旅游的运营和支撑平台，可以动态、可扩展地介入多种应用终端盒传感节点，融合多种服务系统，并提供旅游景点智慧营销、智慧导游、智慧导购、加一结算等智能化管理。系统采用 J2EE 体系构架，可实现 B/S,开发环境为 Eclipse,数据库采用 Oracle11go 系统平台包括运营管理后台、旅行社管理后台、导游 web 端（响应式布局支持 PC、平板、手机）、设备端安卓 App 等子系统，功能含该用户管理、导游管理、身份证读取、游客统计和广告播放等。项目与 2018 年 4 月通过了业主方的验收并正式上线，获得了用户的一致好评。项目圆满成功。本文结合我的实践经验，以该项目为例，讨论了信息系统建设中整体管理，主要从以下几个方面进行阐述：制定项目章程、制定项目管理计划、指导和管理项目执行、监控项目工作、实施整体变更控制、结束项目或阶段等内容。有效的提高项目中整体管理水平，是项目满足了干系人的需求和期望。

正文：

在国家《中国旅游“十三五”发展规划信息化专项规划的背景下》，2017 年 6 月，XX 市旅游局启动了“XX 市旅游景区导游管理平台”项目，我公司通过招投标，中标该项目，项目中标金额为 850 万，要求在 10 个月内完成系统开发并上线运行。本人在该项目中担任项目经理，负责项目的全面管理工作，项目最终于 2018 年 4 月通过客户方的验收并顺利上线。

该项目旨在构建一个智慧型旅游运营和支撑平台，可以提供旅游景点智慧营销、智慧导游、智慧导购、交易结算等信息资源服务。通过平台的建设，服务游客、服务旅行社、服务主管单位。本系统管理平台主要包括运营管理后台、旅行社管理后台、导游 web 端（响应式布局支持 PC、平板、手机）、设备终端安卓 app 等子系统，功能涵盖了用户管理、景区管理、设备管理、旅行社管理、导游管理、身份证读取、广告播放等。系统采用 J2EE 体系构架，可实现 B/S,开发环境为 Eclipse,数据库采用 Oracle11g。

由于该系统建设的规模较大，涉及的系统分布较为分散（要求全市的各个景区），且干系人较多（包括公司的领导层、旅游局的领导、旅行社和景区的相关人员和项目团队成员，终端设备提供商等）。为保证项目的顺利完成，我组建了项目团队，包括项目经理 1 人，系统构架师 2 人，web 软件工程师 3 人，后台开发工程师 2 人、安卓软件工程师 2 人、软件数据工程师 2 人，系统测试工程师 2 人。通过有效科学的项目管理，特别是较为全面出色的整体管理，在全体人员的共同努力下，项目获得了成功。本文将围绕该项目的整体管理进行讨论。

一、制定项目章程

项目章程是正式批准项目的一个重要文档，它记载了组织为什么进行的项目的原因，对项目的目标、范围、

里程碑、概要进度和初步的成本预算,以及高层级的风险进行了定义。同时任命并授权项目经理动用组织资源开展项目工作。我公司在中标该项目后,马上就发布了项目章程,从宏观上对项目进行了明确的定位,并由公司领导主持召开了项目启动会,正式宣布项目启动并任命我担任项目经理。由于我公司是职能型的组织,需要从职能部门调动资源参与项目,因此项目章程对我的任命和授权,让我在资源调动上节约了非常多的时间和精力,很快就完成是项目团队的组建,并且了解了项目的大致范围和重要的里程碑节点,为详细制定项目管理计划打下了基础;

二、制定项目管理计划

凡事预则立,不预则废。项目管理强调计划是项目成功的重要保障。因此我对制定周密、详细的项目管理计划非常重视。项目管理计划能让项目经理在管理项目的过程中有章可循,它包括范围管理计划、进度管理计划、成本管理计划、变更管理计划、风险管理计划等多个子计划和范围、进度、成本、配置等多个基准。在规划阶段,我按照招标文件和项目章程,组织项目团队成员共同制定项目管理计划,通过会议和头脑风暴等技术,依据项目的实际情况,制定了《进度管理计划》,来对项目的工期进行合理的安排;制定《范围管理计划》,明确了项目该做的工作和不需要做的工作;制定《风险管理计划》,规定了如何识别并管理项目中可能出现的风险并制定相应的应对措施;依据公司的模板和质量部门人员的意见,制定了《质量管理计划》,规划了在项目如何进行质量保证和质量控制;由于该项目的干系人较多,还专门制定了《干系人管理计划》,对干系人的需求、影响、参与、沟通进行全面的全面的管理。经过团队成员的共同工作,制定了多个领域的子计划,并将所有子计划进行整合,形成《项目管理主干计划》,并进行了相应的评审工作,经过几次调整,最终形成《项目管理计划》。

三、指导和管理项目工作

项目实施阶段是项目中的关键阶段,投入的人力和财力最大。在这个阶段中必须完成项目范围说明书中所定义的各项工作和提交合格的交付物。如果说项目管理计划解决了“如何做”的问题,那么指导和管理项目工作就是强调‘做’,也就是执行的问题。没有强而有力的执行,所有的计划只能是纸上谈兵。为了让项目不但“做”,而且做得好,我采取了以下的措施:首先,重视项目计划的贯彻和执行。组织全体项目人员认真学习项目管理计划,确保每一个团队成员都清楚自己的岗位职责和作用,知道自己在什么时候应该做什么事情,应该做到什么程度,明确标准;其次,重视对执行工作中的绩效考核,在日常工作中注意收集绩效数据,并进行分析,及时对工作绩效进行反馈;再次,将管事和管人结合起来。一方面利用个人经验对团队工作进行指导,另一方面以人为本,营造团队协作和积极向上的氛围和环境。

四、监控项目工作

许多项目失败的原因不在于执行不到位,而在于监控不到位。项目的监控就好比一把尺子(项目的计划和基准)去衡量项目的工作,看是否发生偏差,如果有偏差的话就要及时纠正和改进,这样才能保证项目始终在可控的范围内。在该项目中,我主要采用挣值分析的方式对项目进行监控,每两周进行一次挣值分析,通过分析 PV(计划值)、AC(实际费用)和 EV(挣值),获取 SV(进度偏差)、CV(成本偏差)、SPI(进度绩效指数)和 CPI(成本绩效指数)。通过数据的分析,能实时掌握项目当前的状态,发现偏差,及时纠正。例如,在一次挣值分析中,我发现在项目的监控点, SPI 和 CPI 都小于 1,说明项目出现了进度落后,成本超支的情况。项目组当即对偏差的原因进行分析,采取相应的措施,如向组织申请优质资源,对项目活动顺序进行调整,增加活动的并行度等。在后续的绩效监控中,成本和进度都达到了计划的要求。在项目的监控工作中,我还特别注意对质量的监控,按照项目管理计划中对质量监控的要求,通过定期的检查、审计活动,利用控制图、代码走查等方式,对项目质量进行动态跟踪,发现偏差,及时分析,进行改进。

五、实施整体变更控制

有经验的项目经理都知道,项目的变更是不可避免的。但是变更并不可怕,真正可怕而且会对项目产生影响的是没有经过控制的变更。对此,我在项目规划阶段,就制定了项目的变更管理计划,明确了变更的流程和管理的办法,并汇同公司的领导和旅游局的领导、相关领域的专家共同组成了变更控制委员会(CCB),对于项目的范围、成本、进度、配置等计划技术,未经 CCB 批准,不许擅自变更。对于所有的变更,都必须书面提出变更请求,经批准后方能实施。例如有一次,旅游局主管科室的一位负责人在看了项目终端机的原型之后,认为终端机的 40 寸屏幕太小,而且没有触控功能,要求项目组将屏幕尺寸调成 50 寸,并增加多点触控的功能。但是此时终端机已经开模进行生产,系统开发也到了收尾阶段,一旦变更,需要对终端机外形进行重新设计,

并增加触控功能模块，代码也需要重新写。这会增加项目的成本，而且会拖延进度。于是，项目组要求科室领导提出书面的变更请求，并评估了该变更可能对项目其他因素的影响，然后提交 CCB 审批，最终 CCB 认为该终端机只是作为信息显示终端，不需要与用户进行交互，该变更并不需要，并且拒绝了该项变更。倘若没有变更控制流程，直接实施该项变更，就会对项目造成严重的成本超支和进度拖 U

六、结束项目或阶段

在项目的收尾阶段，主要是做好项目成果的交付和项目的收尾工作。其中，包括合同收尾和管理收尾。该系统开发完成并进行了相关的测试之后，通知客户进行验收，确认所有的项目工作都已经完成，客户的需求都以满足之后，正式的一角系统，并且将项目的资料和文档移交客户和公司的售后部门。鉴于项目涉及到第三方供应商，也必须按照合同结清相关的款项。同时，将项目的开发文档和管理文档进行整理、归档，总结项目的经验教训，更新组织过程资产。对于在项目中表现优秀而且贡献突出的人员，及时进行表彰和奖励。然后解散项目团队，将资源释放到其他项目中。

经过项目组的努力，得益于项目管理知识的运用，以及出色到位的整体管理，项目最终按照预定的预算和工期顺利完成，用户对系统非常满意，该系统大大提升了 XX 市旅游景区管理的水平和智能度，对旅游产业的发展作出了一定的贡献。对于该项目的成功，我总结了几条经验：系统规划，在项目的规划阶段充分研究，群策群力，做好项目的计划工作；严格贯彻计划，对工作执行到位；严格进行监控，随时掌握项目的绩效情况，及时纠偏，注重预防；严格遵守变更控制流程，防止未经审批的变更发生；注意总结经验教训，为组织积累组织过程资产。当然，也存在一些不足之处，比如对项目的沟通渠道较为单一，有些信息沟通不够及时、准确；对于团队的建设有待加强等。相信通过不断的学习和实践，我的项目管理能力一定可以得到不断的提高。



扫一扫 微信扫码做题
加关注
抢先学
早拿证



整体管理范文 14

摘要：

2017 年 6 月，我参加了 xx 银行 xx 省分行的数据仓库项目，并担任该项目的高级项目经理。该项目共历时 1 年，项目经费 1000 万元。该项目通过抽取业务系统的数据，按照一定的规则进行清洗后加载入库，建立了全省统一的、真实的、完整的数据资源环境，建立了扩展性较强的数据处理环境，建立了完善健全的数据管控体系，为后续的报表加工、数据挖掘、监管报送和决策分析提供了数据支撑。该项目于 2018 年 6 月通过业主的验收，得到了客户的一致好评。本文结合作者的实践经验，以该项目为例，讨论项目的整体管理，包括制订项目章程、制定项目管理计划、指导和管理项目的实施、监控项目的实施、控制整体变更和项目收尾等六个方面。正文：

2017 年 6 月，我以项目经理的身份，参加了 xx 银行 xx 省分行数据仓库的项目。该项目共历时 1 年，项目经费 1000 万元。通过该项目的建设，完成了全省数据的抽取和清洗，完成了全省数据统一的加工和存储，构建了企业级的数据仓库，向上为管理决策和业务经营提供了便捷的数据服务，向下强化了对源头数据的管控。在数据方面，整合了行内业务、管理数据和行外数据，实现了数据的共享使用，为各个业务条线及分支机构开展客户营销、产品设计、风险管控、分析报告、监管报送等提供了数据支持；在功能方面，实现了数据采集、数据组织、数据检查、纠错补录、数据服务等功能；在应用支撑方面，基于拼接整合的数据，支撑了客户信息报送、客户分析挖掘、报表集中加工等各类管理决策和业务经营应用。

该项目采用 B/S 架构，应用采用 J2EE+Oracle 的模式开发。服务器采用华为 2288H 服务器，操作系统使用 SUSE11 企业版，数据库使用 Oracle12C 并做 RAC，中间件使用 IBMWebsphere 并做集群，后台使用嵌入 shell 脚本的 c 程序。项目采用矩阵式架构，从各个职能部门抽取骨干人员，组成专门的项目团队。其中，需求小组 5 人，开发小组 20 人，测试小组 5 人，实施小组 8 人，质量小组 3 人。

由于本项目的顺利上线涉及到业务的考核，因此在本项目中，整体管理尤为重要。在本项目中，我作为项目经理，除了对其他管理领域进行了恪尽职守的管理之外，尤其对项目的整体管理从如下六个方面进行了管理。

一、制定项目章程

自从合同签订之后，甲方的领导就组织相关的干系人召开了项目会议，根据项目合同、项目工作说明书，经过专家讨论后，由甲方的领导发布了项目的章程，明确项目的背景、项目的目标、相关干系人的需求和干系人对项目的影响、项目的概要预算、概要的里程碑进度计划等，并授权我为项目经理，批准我在项目活动中使用组织的资源。

二、制定项目管理计划

在项目初期，由于项目刚刚起步，我组织了业主方相关人员、项目组成员和其他干系人，根据项目章程和项目工作说明书讨论了项目的背景、整体技术解决方案、项目的生命周期和相关的项目阶段、项目的最终目标和阶段性目标、项目预算、变更流程和变更控制委员会、进度计划和沟通管理计划等，据此形成了初步的项目管理计划。由于该项目涉及的上游系统众多、工作量大，所以在制定项目管理计划之初，经过我们和干系人的充分讨论，也同步制定了范围管理计划，用以明确项目的范围，保障项目活动的正常开展。

三、指导和管理项目的实施

指导和管理项目的实施，就是我和项目团队执行项目，实现项目管理计划中的项目目标。这个阶段可以分为很多个子阶段，在每个子阶段中我们都严格按照计划一一执行一一检查一纠正来执行，确保这个子阶段的可交付物是合格的，是满足质量和范围要求的。这样既可以提高效率，又可以把问题解决在最初阶段，有效的降低成本。

四、监督项目的实施

监督项目的实施，就是对项目的启动、规划、实施和收尾阶段进行监督和控制的过程。在这个过程中，我都会在每周的周例会上，让项目团队的成员汇报项目的绩效情况，包括项目的当前状态、存在的问题、下一步的计划以及其他问题。根据收集到的绩效信息，我主要使用挣值分析技术来分析项目实施过程中出现的偏差。通过收集 EV、PV 和 AC 计算出项目的 CPI 和 SPI 等关键指标，判断项目的是否存在成本和进度问题。对于出现的问题，我们充分借鉴组织中已有的材料，采取适当措施就行纠正。

五、控制整体变更

控制整体变更，就是在整个项目的执行过程中对变更请求的审核、批准、实施和管理等一系列操作。在项目的执行过程中，变更是不可避免的。需求的变化、范围的变化、外部环境和技术的变化都可能引起项目的变更。但是，变更又是不能随意实施的，需要有一个规范的流程。我主要通过变更流程和配置管理两个方面来控制变更。变更流程帮助我们让所有的变更流程化、正规化，避免了随意变更。配置管理可以帮助我们解决和管理变更后的版本问题。因为变更后不一定变更前的更好。有了配置管理，可以追溯到任何以前的版本，为项目的成功提供了有力的保障。

六、项目收尾

项目收尾包括合同的收尾和管理的收尾。在合同收尾中，我们主要是根据合同的约定，完成货款的结算、交付物的交付，并关闭和项目有关的合同、采购协议、服务协议等。在项目收尾中，我们邀请业主方验收项目产品、项目文档、可交付成果等，并组织项目成员召开经验总结大会，对项目工作情况和项目成员的绩效状况做了一个总结，并整理成文档。同时，我还邀请组织的财务部门对项目的支出和收入进行财务审计，分析不合理的收入和支出的原因并总结经验教训，将这些成果也整理成文档。最后，将这些文档归档，供组织其他项目参考借鉴。

经过我们团队的不懈努力，项目终于在 2018 年 6 月顺利通过了业主的验收，为业主提供了一个功能强大、扩展能力强、管理完善、全省集中的数据仓库，得到了业主的好评。本项目的成功，得益于我成功的整理管理。当然，该项目还存在一些不足之处。例如，在项目进展过程中，有三名项目成员由于自身原因突然离职，导致项目的进度出现了一点小问题。还有，由于采购的服务器由于天气原因在运输过程中出现了问题，导致环境搭建的进度出现了些许滞后。不过，经过我及时的发现和纠偏，这些问题并未对项目产生什么影响。在后续的工作和学习中，我将不断的充电学习，积极与同行进行交流，提升自己的业务和管理水平，力争为我国的信息化建设作出自己的贡献。

整体管理范文 15

摘要

2005 年 3 月我作为项目经理参与了某市的公安部人口管理信息系统，该项目是为了实现该市平安城市的 5 年规划。它投资 800 万元。工期为 1 年。目标是采用统一的技术路线和架构体系构建开放的、集成的、一体化的信息化的应用环境。该项目主要实现了常住人口户籍办公管理、二代身份证管理、暂住人口户籍管理、租赁房屋管理等。2006 年 3 月通过了甲方的验收，获得了甲方的一致好评。本文以我的实际经验讨论了有关大型整体管理的体会，主要从制定项目章程、制定项目范围说明书（初步）、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、整体变更控制、项目收尾方面做了论述。

正文

为了实现某市平安城市的 5 年规划，某市决定开发一个公安系统的人口管理信息系统。工期为 1 年，投资 800 万元。我公司在 2005 年 2 月中标了该市的公安部人口管理信息系统项目，签署了建设合同。2006 年 3 月通过了甲方的验收。项目分为平台开发和项目部署 2 个阶段。软件方面考虑到各区县地理位置分布的不集中，计算机硬件和软件存在较大的差异等问题，我们决定采用 J2EE 框架的 3 层 BS 模式，解决了各种应用系统中应用的不兼容问题，提高了该系统的易用性。数据库采用了 Oracle 9g 来管理各项数据。服务器操作软件采用比较通用的 Windows Server 2003。硬件方面采用 IBM System X 系列的服务器提高了系统的稳定性和高性能。在应用层面上我们实现了常住人口户籍办公管理、二代身份证管理、暂住人口户籍管理、租赁房屋管理等功能。由于该项目工期紧，工作量大，在制定项目章程的时候决定了多个分项的项目经理和总经理。我作为项目总经理参与了该项目的管理。接下来我将结合实际工作从制定项目章程，制定项目范围说明书（初步），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，整体变更控制及项目收尾来讨论大型项目的整体管理。

一、制定项目章程

项目章程是实施项目开发的前提和确定项目开发什么产品的依据。经过公司领导的授权我被任命为该项目的总经理。由于项目的规模比较大、工期较紧，我们根据合同、项目工作说明书等过程资产确认了另外 3 名项目经理。我作为总经理统一协调。

二、制定项目管理计划

俗话说得好，“磨刀不误砍柴工”，在实施项目开发之前，做好应有的准备工作是很有必要的。完备的计划是项目实施的根本前提。为此我组织召开了“项目工作计划的会议”，会议邀请了各团队的项目经理、业务专家和技术专家。

在制定范围控制管理计划进行 WBS 分解的时候，我发现由于涉及的人员较多，个人的知识水平也参差不齐，信息尚不够明确。因此我们决定采用滚动波式计划。对于即将开展的活动进行详细的分析和计划，对于后期的活动尽量粗略地估计，避免出现大范围的变更。

在制定进度控制计划的历时估算时因为我有过许多类似项目管理的经验。因此大部分的活动我采用了类比估算法，从而节约了时间。此外我们还考虑了活动存在的风险情况。在与负责二代身份证管理的经理讨论的过程中，我们发现身份证采集的设备驱动程序来自第三方，驱动的连接是否正常直接影响到了信息采集活动的开展。因此相关的业务、技术专家和团队成员调整了估算方法，采用了三点估算法。该方法主要有 3 个数据，分别是最乐观历时估算 a 、最悲观历时估算 c 、最有可能历时估算 b ，而后利用 $T = (a + 4b + c) / 6$ 取其平均值。经过个专家和开发团队成员的讨论，认为最乐观的时间为 2 个工作日、最悲观的时间为 6 个工作日、最有可能的时间为 4 个工作日。最后该活动的历时为 4 个工作日。为项目的按时完工打下了基础。

在制定质量控制管理计划的时候我们发现客户的有些要求与相关的法律法规相冲突。为此我及时通知了客户，与客户进行了沟通，最后我们修改了相关质量标准，使项目的质量得到了保证。

在制定人力资源计划的时候为了保证有充足的资源去完成项目。团队的所有项目经理、相关业务专家和技术专家经过讨论决定采用自下而上的方式进行估算，对每一层下面工作所需的资源进行估算，最后将所有的资源进行汇总。比如二代身份证信息管理可以分解为身份证信息的采集、信息的存储、信息的修改、信息的存储。信息采集工作需要读卡器一台、能够在 Java 中成功调用 DLL 动态库一个以及 Java 程序开发人员 2 名；信息存储工作需要通用数据库存储过程一个、Java 程序开发人员 2 名。暂住人口户籍管理、租赁房屋管理的分项经理这

时提出也需要 Java 的开发人员各 2 名。我们检查公司的人力资源表后发现缺少 2 名 Java 程序员,我及时向公司领导汇报了情况,经领导同意我们又招聘了 2 名程序员,完成了资源的合理分配。通过讨论我还制作了活动资源日历,保证每个活动都有后备的资源考虑。

我们还制定了项目成本控制管理计划、沟通管理计划、采购管理计划、风险管理计划等。

三、指导和管理项目执行

“懂业务的不懂技术,懂技术的不懂业务”,在这种情况下项目的风险很大,一旦开发人员没有理解业务去开发,将导致严重的返工,最终影响项目进度。因此在开发的时候我要求每个开发的具体功能必须要求项目经理组织相关干系人对开发人员进行交底,避免返工的发生。开发这一阶段在每完成一个里程碑式的可交付物时,我都会邀请客户来进行确认签字,保证了我们开发产品的有效性,减少了无谓的变更。

四、监督和控制项目工作

在项目执行的过程中总会遇到各种各样的问题。那么怎样才能预防和控制各种问题的发生呢?每周我会根据绩效信息与计划进度表进行比较,进行偏差分析,利用挣值技术计算进度偏差情况,及时采取纠正和预防措施。比如负责二代身份证信息管理项目的丁工还负责其他项目的系统需求分析和设计,因其他项目上的事情比较多,二代身份证管理的需求分析和详细设计迟迟不能开始,已落后于计划,SV=-3。如果再不提交将会影响到编码阶段。届时,我与丁工进行了沟通,与他协商决定,我负责帮他完成一部分其他项目的工作,他加班负责把马上要进行编码阶段的二代身份证信息管理的需求分析和设计提交出来,最终二代身份证信息管理的编码工作按计划开展。

五、整体变更控制

项目开发的过程中客户的需求经常会有变更。为了防止频繁的变更对项目进度等带来的不利影响。项目的初期我们成立了由客户方、开发方和监理方组成项目控制委员会 CCB。客户或者开发方每个需要的变更都要经 CCB 的批准才能实行。

六、项目收尾

经过项目全体人员的共同努力,2006 年 2 月终于完成了压力测试,2006 年 3 月项目一次性通过了甲方的验收。回顾项目的进度管理工作的过程中,项目能成功通过验收得益于在事前进行了充分的计划和准备工作。我觉得项目管理的能力和项目开发的能力是有很大的区别的。一个成功而高效的项目开发必须要有一个能统筹管理和善于沟通的项目经理。特别是作为大型项目经理,我们的主要工作就是平衡各种资源的利用,使其达到最佳的效率。怎样才能达到这个最佳。这个是我在今后的工作中需要长期实践和摸索的内容。虽然项目成功通过了验收没有大的事故发生,但仍然存在许多问题,主要有以下几点:

- (1) 在需要客户确认时,与客户的沟通方式比较单一,只是一味等待,导致某些工作落后于计划进度,影响了整体计划。
- (2) 需求分析还不够全面,某些功能没有能够很完善地实现。
- (3) 软件测试不系统,用例准备仍不够充分,忽视了压力测试。系统实际运行后随着参保职工和定点结算的增加,运行速度下降很快,达不到设计要求。虽然通过升级硬件缓解了解决这个问题,但造成资金的额外投入。

整体管理范文 16

摘要

本文首先叙述某市国税局的大型信息系统项目(项目的背景、发起单位、目的、项目周期、交付产品等)的情况。然后结合本项目的实际情况从项目前期准备工作、项目的实施、项目的验收三个大阶段对项目在整体管理方面进行论述,具体内容包括各个阶段参与的人员、需要完成的工作、产生的交付物等,并且在准备阶段、实施阶段与验收阶段也分别结合项目的实际情况进行了举例论述,叙述本项目在整体管理方面所做的一些举措并取得较好的实际结果。最后结合大型项目子系统多,涵盖范围广、施工人员多、与其他施工方交叉工序多三大特点相应地总结了本人关于大型项目整体管理的经验。本项目从验收完成到目前运行时间已有 13 个月,运行状态较好,并得到了业主们的一致肯定。

正文

某市国税局进行综合办公楼的新建项目，其中信息系统（包括综合布线系统、机房建设、闭路电视监控系统、会议系统、LED 显示系统、门禁系统、一卡通系统等）的建设由我公司进行总承包，其目的是建成一个较为完善的、功能齐全的信息系统，为国税局的办税业务提供一个更加稳定可靠的信息化平台，使国税系统办公效率有一个质的提高，同时建成一个安全可靠、具有信息化管理的优美环境的办公场所。本信息系统项目建设周期为 2006 年 2 月至 2007 年 1 月，公司任命我为本项目的项目经理对项目进行全面的控制和管理。

由于国税局属于新建办公楼，其信息系统涵盖的系统较为广泛，同时涉及的技术专业种类也相应较多，需要综合和全局考虑协调的要素也很多，这也是管理好此项目的一个重点也是难点，因此要顺利完成好此项目，就必须有一个好的整体管理，决定在什么时间，具体做哪些事情，在哪些预期的潜在问题上集中资源和工作，在问题变得严峻之前就进行处理，对项目各个方面可能出现问题有较好的预见性，协调各项工作使项目整体上取得一个好的结果。根据项目的实际情况并结合项目施工进度计划安排，我将此项目阶段主要划分为大的三个方面：第一，项目的前期准备工作；第二，项目的具体实施；第三，项目的验收。在这三个阶段中贯穿项目的整体管理的思想和方法，使项目得到有力的控制，从而顺利完成了此项目。

第一阶段：项目的前期准备工作。此阶段的工作又可分为两个小的阶段。

首先，我方要明确建设方的建设需求和目标，同时制定详细的工作分解结构（WBS），多次与建设方进行沟通，使项目的范围得到进一步确认。在此阶段建设方参与的主要人员是决策领导及负责信息系统建设的主要技术负责人，我方则由项目经理及主要技术负责人进行参与，通过多次的现场勘察、会议讨论，并且综合考虑项目的合同，我们得到了较为明确的建设需求与项目范围，形成了一个较为初步的《项目范围说明书》，使得我方在项目上有一个整体上的把握，同时施工时有了一个明确的施工方向。俗话说：磨刀不误砍柴工，此阶段工作虽为繁琐，但是为以后的顺利施工提供一个可依据的正式文件，减少对建设需求和目标的错误理解，实质上就是减少错误施工、返工的几率，从而进一步保证施工进度的一个重要方法。

其次，在掌握了建设方的建设需求和目的之后，我方在内部也需要制定一个详细的项目管理计划，计划凡事预则立，不预则废。根据本项目系统多，专业种类复杂的特点，我主要制定了项目的整体进度计划与分项进度计划，并且在进度计划表上设定里程碑事件，这样在施工过程中就有了一个形象化的对比，将实际进度与计划进度进行对比，从而调整其施工进度，这样既在项目进度上得到有效控制，使项目的进度更贴近合同工期，同时也使质量得到一定程度上的保证。进度计划是本项目的一个控制的重点，因为在施工过程中将会与其他施工方比如消防管道安装、强电安装、空调安装等都会有进度上的冲突，怎样合理地安排施工进度，避免冲突是一个在施工过程中必须时刻要密切关注的问题。同时制定了设备采购计划，根据以往项目的经验往往由于设备采购的原因耽误了较长的工期，甚至出现窝工的情况，这样不仅浪费了时间和人工，而且也给成本控制造成了难题。因此项目需要从整体方面去考虑，往往一个细节问题将会引起进度的滞后、成本的增加。由于项目的子系统较多，需要的人工种类也较多，同时进行施工的人数也较多，因此我根据项目的实际情况也制定了人员配备计划，在各个不同的子系统的实施过程中调配人手，使人力资源得到最大的利用，同时也降低了我方的人工成本。制定切实可行的《项目管理计划》之后，按照计划实施，在不变中应万变才能使项目得到强而有力的控制。

第二阶段：项目的实施。一个项目的最终成果都是通过项目的实施实现的，几乎所有的难题与变化都在此阶段得以体现。此阶段主要参与人员即我方的施工人员，当然在出现变更时或协调时也需要建设方与其他施工方的参与。实施阶段也可以分为两个小的阶段。

首先，设备的安装。此阶段我的重点工作就是指导和管理项目的执行，并且进行监督和控制项目。在一切工作准备完成之后，整个施工队伍将按照施工进度计划表进行施工，设备安装成了此阶段一个最重要的环节。由于信息系统的建设首先进场是综合布线系统，最后进行收尾的也是信息系统的设备安装部分，在此过程中，与新建大楼的装修将会在很多工序上有需要协调的地方，比如说装修施工方在装修的过程中给已完成的布线留出位置，以方便以后的点位的模块安装，模块安装也一般在进行墙面装修刮 888 后才会进场进行安装；地面信息模块的安装更加需要与装修地面铺设同时进行，需装修方为我方预留空洞；再比如说，在楼道安装监控摄像头需要预留检修孔，那就必须在装修方进行吊顶封板前与装修方沟通协调好，此时项目的整体管理就尤为重要了，此时的进度、人员都需要能配合其他施工方的进度，尽量避免不损坏其他施工方的施工成果下完成我方的施工。建设方这时也起到了重要的协调作用，当我方与其他方出现冲突和需要协调的问题时，一般由我方上报

建设方，再由建设方通知给其他施工方，这样的效果反而更好。

当然有时候由于项目施工环境等方面的影响或者建设方需求的变更、设备变更，项目有时候不可避免地出现变更，此时我方严格按照变更流程进行，只有经过批准后的变更才能真正得以实施，并且对其变更进行跟踪和管理，确认变更是否得到实施的同时检查其变更结果，进一步在整体上把握和控制项目的变更。在施工进展过程中将项目的实际指标与项目计划进行对比，此方法在进度控制时得到了有效利用，当实际进度滞后计划进度时，我将采取增派人手或者加班的方法加赶进度，使项目在整体进度上与合同进度尽量保持一致。

其次，测试阶段。当设备安装完成后马上将会进行测试工作。其中网络点位部分主要采用 FLUCK 测试仪器对其参数进行测试。在此阶段，我将控制其测试仪器的准确性，测试的方法和手段，并对测试的结果进行分析上报。项目经过实施阶段，就基本上已经形成了项目的可交付使用物。

第三阶段：项目的验收阶段。项目实施完成后（完成合同以及项目范围之内，及已经经过批准后的变更）由建设方组织我方人员对项目进行验收。此阶段是对项目最终成果的一个外观、功能、性能上的一个审核，经过验收确认后的成果才能投入使用。机房是任何一个信息系统建设项目中的重中之重，机房的验收也是相当严格的，为了更好地对机房建设进行验收，我方按机房建设的项目（装修、电气、门禁、动力环境监控系统、防雷接地等各建设项）进行表格化验收，一个项对应一个具体的验收表格，按照表格的所列举的要求进行逐项验收，这样做到整体上对机房进行一个全面细致的检查，进一步保证机房建设的质量。此阶段将产生《验收报告》，标志着此项目顺利通过验收。

大型信息系统项目的主要特点有三个方面：

第一，子系统多，涵盖面广。一个大型的信息系统项目的子系统多到十几个，专业种类也较多，特别是一个项目经理同时管理这些系统时可能会出现比较混乱的局面，因此在项目正式施工前制定一个项目管理计划是非常有必要的工作，同时对各个系统的建设目标进行详细的分析和理解也是必不可少的，此时需要积极与建设方进行沟通，对各个子系统进行梳理，形成一个详细的《项目范围说明书》，给项目的施工提供一个有力的依据。

第二，施工人员多。在施工过程中最难协调的就是人力资源，此时需要整体上进行考虑，怎样进行人员配备才是最合理的。制定一个人员配备计划，可以根据项目的进度计划进行人员配备，进度计划也相应对照不同的工序，不同的工序将采用不同的人进行施工，此时可以在进度计划表上进行人员配备的安排。进度计划一旦有调整，其人员配备也要马上及时做好相应的调整，从整体上满足施工进度度的需要，此方法也能在一定程度上控制施工的人工成本。

第三，与其他施工方交叉工序多。在上面的论述中也说到我方与消防、空调、强电、装修施工方都会存在工序上的交叉现象，很多施工都需要同时进行，或者工序有相互影响，为了不出现扯皮现象，很多施工在整体上要把握，对一些施工要有预见性，尽量不能采取事后弥补的措施。在我方机房建设中，关于空调室外机的安装就出现了此类问题。由于我方未在装修方之前将室外机管道安装到位，造成安装室外机管道时破坏了已经完成的地面及墙面装修。如果能尽早从整体上进行考虑就能避免此类问题的出现。

项目整体管理是项目管理中一项综合性和全局性的管理工作。大型项目更需要从整体上进行管理，同时也要注意大型项目的特点，根据大型项目的特点采用正确有效的方法才能使项目在整体上得到控制，进而才能达到预期的项目建设目标。

整体管理范文 17

【摘要】

2008年7月，我参加了XX市医保门诊实时结算项目的管理工作，在项目过程中任项目经理，全面负责项目组整体管理、控制工作。项目历经1年，圆满完成了预定目标。项目通过参保人员由拿医疗手册日报销改为持卡门诊实时结算，由过去1个月以上的报销周期提升为数秒，彻底解决了参保人员报销难、慢、复杂的问题，全面提升了医保行业的信息化水平。由于项目涉及人群众多，影响重大，而又涉及与卡商、医疗机构的共同配合，同时面临政策的不稳定，都对项目的完成提出了很高的要求。我同项目组成员首先从项目整体管理的方面，全面整体把握项目，制订详尽的项目管理计划，严格按计划执行，对不可避免的变更，也科学管理，使其变更可控。由于对项目整体管理的方方面面关注，实时分析风险、纠正偏差，保证了项目进度、成本、质

量按计划执行，有效地满足了客户的要求和期望。

【正文】

我于 2008 年 7 月参加了 XX 市医保门诊实时结算项目的管理工作，在该项目中担任项目经理，该项目于 2009 年 9 月完成并上线运行。

我公司承担建设维护的 XX 医疗保险信息系统运行了近 10 年时间，现行就医报销流程采用参保人员先行垫付医疗费用，日后手工报销的方式。需要日后填报申请表，并附上相关票据，到区县医疗保险经办机构申报；经办机构通过人工审核、录入相关报销明细，再通过财务转账到个人银行账户中，才可完成支付流程。随着 XX 市实现医疗保险制度的全覆盖，目前参加医疗保险的城乡居民有 1400 多万人，已认定的定点医疗机构有 1700 余家，年审核医疗费用额高达 200 多亿元，经办机构已不堪重负。随着信息化的发展，医疗保险原始的手工报销方式已经不能满足人们的需求。

2008 年 7 月，对医保报销力一式的改进提上了日程，人力资源和社会保障局（下称人社局）对 XX 市医保门诊实时结算项目立项。经多方角逐，我公司被选中承担实时结算信息系统的软件建设部分，IC 卡制作为另一家制卡商承担。

实时结算的项目的建设，依托现运行的医疗保险信息系统，将现行医保就医证由 XX 替换，实现就参保人员就医持卡实时结算。实时结算项目，改造现医保信息系统：并为各医院 HIS 系统提供标准的访问接口；同时建立社保卡服务管理系统，为制卡商提供数据。门诊结算业务的完成，需要涉及外部开发商如各 HIS 系统开发商、制卡商。项目改造工程量较大，流程复杂，改造完成后，参保人员持卡在医院就医，只需要支付个人支付部分，医保报销部分，则由医院垫付，医院统一通过数据上传，与医保系统进行结算。参保人支付流程极大的简化，也减轻了经办机构的审核工作。实时结算涉及与众多医院的通信，同时，实时结算又要满足参保人员持卡结算时对系统的实时查询响应。应对这样的挑战，作为项目经理，充分在项目实施过程中应用项目管理理论，才能使得项目能够顺利实施。

事实表明，企业实施项目管理的投入都会得到丰厚的回报。对项目经理来说，掌握管理技术能够提高自己的管理能力，从而能够使项目高质量，低成本，按期限地完成，还可以有效地预防、缓减风险。通过切实有效的管理，可使得项目成本得以控制，项目投资效益得以提高，用户满意度提升，达到最终提高企业综合经济效益的目的，取得良好的社会信誉。

项目整体管理是项目管理中的一项综合性和全局性的管理，从始至终需要我密切关注，在全局把握项目的各个过程的执行，才可正确引领项目沿着正确的轨道前进，才能使得项目团队齐心协力。

项目中标后，公司按照惯例召开项目启动大会，正式向主要干系人介绍项目管理团队及项目主要前期参与成员，包括项目经理、分析人员等。同时颁布项目章程，对项目正式授权。明确了项目的人事安排后，项目具体工作随即展开。作为项目经理，首先依据项目工作说明书，会同分析人员确定初步范围，形成正式文档，为今后工作奠定基础。

未雨绸缪，使得项目沿着正确的轨道运行、完成，实现干系人所关注的需求，满足干系人的期望，**同样需要详尽而完善的管理计划**。实时结算项目，涉及市人社局、市信息办、卡商、众多医院等单位部门的外部关注人员，以及公司内部的相关人员。项目更是 XX 市 2009 年度的折子工程”，项目的成败影响巨大。因此在售前人员及部分专家共同参与下，识别出如合作方需要技术方面更多的交流、人社局不同人员的关注也不同等细节，制订详细的沟通计划。复杂的参与者、项目干系人对项目都会有不同的影响，为此，我们详细识别了干系人不同的影响。

实时结算项目依托原医保信息系统，而且项目组成人员也多从原系统中抽调，对系统的基础业务较为熟悉。根据这些特征，选择生命周期模型为瀑布模型，制订了阶段包括需求分析、概要设计、详细设计、编码、集成测试、系统测试等，明确了各阶段的交付物。我依据 CMMI 三级所裁剪后的模板，制订各类管理计划，重点从范围、时间、成本、质量这四个方面确定了项目计划；并同时类比以往类似项目所积累的经验，加以鉴别制订了有针对性的风险计划，比如风险记录里列出了医院辨认人员同时在线多、实时性强、反馈速度要求快速、造成对系统性能压力大的方法等。

有了完善的管理计划，更应按计划贯彻执行。我依据进度计划的安排，执行项目各项活动。为了掌控项目执行情况，在全项目生命周期内，要求项目成员通过内网的项目管理系统填写工作周报，并不定期地抽检以获

取具体、真实的绩效信息,通过这些信息,将项目各阶段收集到的数据,定期形成进度、质量成本等绩效信息文档,并与管理计划对比,利用挣值分析等项目管理工具技术,对当前项目的成本效益、进度快慢进行分析,及时发现问题,以利于一采取纠正措施,或进行缺陷改正与补救。

对进度、成本进行有效保证,也不能疏忽质量,要求项目开发人员、测试人员与本项目的1名质量保证人员及1名配置人员,积极协调配合,质量人员对评审过程全程参与监控,同时对各成员问题修改进行跟踪、询问,保证按质及时完成;项目成员所提交的交付物及时提交配置管理员,以利于纳入配置库,便于项目组其他成员的使用。

变更存在于项目的各个阶段,但无序、随意的变更,会使项目进程发生突变,轻者项目超时超预算,重者项目失败。如何有效地应对变更、接受变更,将不利的变更转变成为有序的活动,处在项目经理角色上的我,刘一此尤为重视。我们的项目团队,通过应用各种工具、技术,使得项目中的变更也变得并不可怕。如需求上跟踪表、变更操作申请表等一系列模板的采用;变更控制系统、配置管理软件的有效支持;还有变更评审、完备的变更跟踪流程等的制度保证。为保证变更的不随意性,对客户提出的变更,通过咨询单的形式来确认,并让责任人签名,使我们的变更都有条不紊,让变更纳入正常的流程中。对于较大变更,必须由包括部门级领导的CCB参加的评审会通过后才能正式作为一项变更进行实施;对所有已发生的变更,记录SourceSafe系统,同时修改配置管理系统基线中的相关计划及相关文档,也及时通知相关部门及人员。

项目的整体管理,是对项目各项活动全面、整体的把握。项目完成后,要进行收尾工作,首先内部要整理总结,及时将项目的经验、教训进行总结,形成文档,加入公司数据库中,以利于今后的借鉴。

项目的最终完成,还需要用户对项目的认可。本项目按合同要求,正式上线前,选择了一家定点医院和一定数量的参保人员进行了三个月的试运行,根据实际运行检验,除软件在可用性上做了一定的调整修改外,其他方面客户及参保人均表示满意。最终,配合客户比照项目的绩效及合同,对这些可交付物正式接收,完成项目的合同收尾。

项目按期完工,并赢得了客户、社会的赞誉,极大地提高了医保报销的效率,方便了1000多万参保人,显著地提升了公司的声誉。回顾1年的工作,项目整体管理的理念一直伴随着项目的各个阶段,对项目顺利高效的完成起到了极大的支撑作用。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。

在项目的执行过程中,也出现了不尽如人意的地方,值得我及团队成员反思:

1.项目在人力资源计划中,未能明确划定出角色的边界,致使项目中公用功能部分出现了人员互相推诿的现象;同时也对新加入的团队能力估计不足。这些都使项目运作进展受到了影响。

2.对政策变化估计不足,风险应对计划未能有效识别。如项目初期需求明确个人账户封闭管理,而在集成测试期政策变化,账户不再封闭,仍保留原方式,导致大范围的变更,不得已采取了临时加班才化解了问题。纵观项目的全程,项目整体管理的理论在我的项目实施中起到了重要的作用,也使我在实践中对整体管理有了更加深入的理解,为应对复杂项目积累了宝贵的经验。

整体管理范文 18

摘要:

2008年6月,本人参与了“党校教学教务管理系统”的项目建设,担任项目经理一职。这是一个集教务工作自动化和信息化为一体的先进电脑网络系统,将为党校教务管理有关部门提供优质、稳定的信息化服务。该项目做为省委党校拟在全省范围内应用推广的教务管理重点工程,受到省委及校领导的高度重视。做为建设方的项目经理,本人在项目的整体管理过程中,科学的运用项目整体管理的理论知识并结合我司CMMI3项目管理过程域的具体要求,采取了针对性的措施,注重与项目干系人保持积极有效的沟通,加强了项目计划编制、项目计划实施、项目综合变更控制等项目整体管理过程,通过这些有效的方法与措施,平衡了各方的利益,使得项目实施顺利进展,保证了项目的工期、成本及质量,受到用户方的高度评价。

正文:

随着党校教学规模的扩大、教学模式发生了转变,这些变化使学校教学教务管理任务越来越重,不仅增大

了工作量、更是增大了工作难度。这些根本性变化的同时也对学校的教务管理提出了更高的要求, 为了适应这些新变化, 提高教学教务管理的工作效率, 建立一套完整统一、技术先进、高效稳定、安全可靠的基于 Internet/Intranet 的教学管理信息系统成为一项当务之急。

作为党校 IT 核心支撑系统, 要求为教务教学管理提供 IT 支撑。学校通过本系统可以实时了解教务管理情况和学员反馈情况, 有利于提高教务管理水平。本项目内容包含学校招生管理、教研计划、教务处理、教学质量、教师考核管理、学生档案管理等。

通过党校面向社会公开招标, 我司最终以绝对的优势取得了该项目的承建权。该系统为支持党校教务管理工作的核心系统, 为教务教学管理提供 IT 支撑。该系统采用 b/s 模式开发, 提供 web 访问模式。其面向的使用对象包括省委党校及下属各分校的教务工作人员、教师及学员, 为其提供各类综合性服务。工作人员通过本系统完成所有的日常教务工作。从招生到学员毕业离校, 其在校内的所有和教务相关的数据都通过教务系统进行管理。学员则可以通过系统进行网上报名、选课及查询自己的个人相关信息 (教学计划、课程表、成绩等)。教务人员可以根据教师信息、课程信息发布排课、进行教师考核、学生档案的管理等; 教师则可以查询自己的课程安排, 上传课件、录入学员成绩, 查询教师业绩考核情况等。

项目启动后, 本人被公司任命为该项目的项目经理, 全面负责项目的建设管理工作。

在省委党校领导的亲切关怀下, 项目各组干系人通过配合与支持下, 我与项目组全体成员一起并肩作战, 通过近 10 个月的努力, 终于在 2009 年 3 月 3 日全面通过系统验收, 项目总花费成本为 63.38 万元, 比计划提前了 12 天完成项目建设。

该项目的成功与很大程度上归功于对项目整体的有效管理, 下面分别对项目计划编制、项目计划实施、项目综合变更控制等几个方面加以简要论述。

一、项目计划编制

项目计划是项目管理的基础, 计划的制订与跟踪是贯穿于项目生命周期中持续不断的工作, 凡是为实现项目而进行的活动都应该纳入到计划之中。如何得到一份科学合理、可用于指导项目实施和控制的计划文件, 是项目顺利实施并最终取得成功的关键。

做为该项目的负责人, 本人在项目计划的编制过程中, 按照公司 CMMI3 的计划管理过程域的要求, 与项目组的 QA 人员共同针对本项目的实际情况, 对组织级的项目定义过程进行了必要的裁减, 形成本项目的已定义过程 (PDP), 将项目的整体过程分为项目管理、工程过程、支持过程三大类, 其中每一大类又包含若干具体的过程, 按照项目的各个已定义过程, 同时参照历史项目经验数据, 本人组织了专家组对项目各个过程的规模、工作量、成本、工期、资源等进行了估算, 在估算数据的基础上编制了科学、合理、周密的项目总体计划与项目进度表。在项目总体计划中, 对项目目标、项目范围、项目组织、项目监控等措施进行了明确, 并定义了各里程碑的完成时间点以及主要的交付物。

为确保该计划得以顺利执行, 项目干系人计划的必要承诺与认可是十分关键的环节。为此本人十分注重在制订计划之前以及在制订的过程中, 与客户方、公司上层、其它设备供应商、项目团队各技术和管理小组进行充分的沟通与协商, 明确确定项目的有关内容, 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。并在计划初稿完成后, 提交计划评审申请至公司项目管理部, 由其组织高层经理、项目经理、客户代表、项目成员以及其它所有受影响的项目干系人共同正式评审计划, 并在评审通过后由高层经理对该计划进行了批准, 使所制订的项目计划获取所有各方的正式承诺, 并纳入计划基线的管理。

二、项目计划实施

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, 以达成最终项目目标的过程。这个过程中涉及如何协调人和相关资源, 完成项目或阶段的各项活动, 并使这些活动与项目管理计划保持一致。项目产品的主要都在项目实施阶段产生出来, 所以项目的大部分时间和预算都花在这一阶段, 一旦实施中的任何环节出现问题, 都有可能情致项目的失败。本人做为项目经理, 此阶段主要的工作是按照预先制订的项目计划, 利用项目团队组织机构和工作程序, 领导项目团队开展各项工作, 管理和协调各利益相关者的关系, 成功地将项目计划投入实施。做好计划的实施管理, 是保证项目能够按时、按预算交付合格产品的关键。为此本人在实施过程中充分重视对项目进行定期性跟踪, 及时了解项目的进展情况, 如项目的规模、工作量、成本、进行等是否

存在偏差, 及时分析偏差的原因并采取必要的纠正措施。在计划实施过程中根据项目进展状态, 定期与用户、公司高层、相关设备供应商等干系人进行必要的沟通, 是保证实施顺利开展的重要条件。本人任项目期间, 基本以周或事件驱动为规定时间点, 向用户及高层经理提交项目状态报告, 该报告包括“当周完成工作情况、; 输出的工作产品、截止目前为止项目进度与计划基线的偏差、对偏差采取的纠正措施、需要用户配合协调的事宜”等项。每周定期当面向用户方的项目负责人交流项目进展中存在的问题, 了解用户服务方对项目的意见建议。通过这些交流措施, 有力地保证了项目顺利进展。尤其是在项目接近验收阶段, 用户方根据我司的割接准备工作通知, 进行了通力的配合, 确保了各类设备安装、接口调试的按时完成, 并调配了相应的测试人员配合我司共同完成系统测试工作, 从而比原计划提前了 12 天完成了项目验收。

三、关于综合变更控制

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。在本人所领导的项目组中, 除了一名成员做过一中网校综合管理系统以外, 其它人员之前均是从事电信业务, 从未接触过学校教学教务管理业务。且党校中部分主管领导对信息化基础知识并不十分清晰, 导致期所提的需求时常变动。变更固然是信息系统实施过程中必然出两年现象, 但如何管理好变更, 做好变更的控制, 乃是使项目顺利实施的关键所在。针对本项目组成员以及用户服务的特点, 在前期需求设计阶段, 本人带领着项目组的需求、设计人员经过与党校相关领导、教师、学员的反复沟通与确认, 确保了项目组对需求理解的正确性及一致性。同时对相关的领导不断宣贯信息系统知识, 使他们认识到教务管理必须走规范化、信息化、网络化的道路, 该系统是他们今后工作中不可缺少的部分。对于他们的需求意见进行引导, 提出他们需要真正解决的问题。另外当有试变更提出的时候, 作为项目经理, 我都要地注事先提交书面的试变更申请, 并如何项目团队相关人员, 进行变更评审和工作安排。主要内容有:

1、变更纪录: 所有的变更, 必须由申请人事先提交《变更申请单》, 其中应当说明: 变更原因、变更内容及变更可能对项目造成的影响和影响范围。如系客户提出的变更, 则需由客户方相关人员签字确认;

2、对变更因素加以影响: 通过在范围、时间、成本和质量等关键项目尺度的权衡, 对促使变更形成的因素进行分析和采取对策, 确保变更对项目有利;

3、确定是否执行变更: 经过对变更影响的分析, 确定是否执行变更。尤其是一些重大变更, 本人在进行变更决策前将与高级经理以及其它利益相关者进行必要的交流与沟通。

4、对变更加以管理: 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、项目范围说明书、变更申请和绩效报告等重要内容。决定进行变更后, 输出更新后的项目计划、纠正措施和经验教训纪录等。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。

该项目经过全体成员近十个月的努力, 得以顺利完成。我们的项目组赢得了公司与客户的一致好评。回顾而言, 项目的成功很大程度上归功于我们在项目进行的最初阶段就引入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。通过项目的整体管理, 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, 极大地提高了项目实施的效率, 保证了产品质量, 从而最大限度地满足项目干系人的需求和希望的目的。

整体管理范文 19

摘要:

2010 年初, 本人参与了“上海市长宁区区域医疗信息系统整合平台系统”的项目建设, 担项目管理一职。该项目是长宁区卫生局向上海市科委申报的课题, 将长宁区卫生局下属 3 家二级医院, 44 家社区卫生服务中心各类医疗信息进行整合, 实现区域内患者医疗信息集中存储、分布调阅、资源共享, 减少患者跨院就诊的重复检查, 本公司负责承建该项目中各医院放射科影像和文字报告上传和共享调阅工作。为了保证项目按时保质完成, 本人在项目进度管理过程中, 科学的运用项目进度管理的理论知识, 并结合项目实施情况, 采取了针对性的措施, 科学地编制完整的活动清单; 合理地估算项目工作量及技术难度; 有效地识别关键任务; 加强计划执行情况的跟踪监控, 做好偏差控制; 在项目的各个阶段注重与项目干系人就计划进度情况保持积极有效的沟通。通过这些方法, 有效的控制了项目实施进度, 成功地完成项目, 得到用户方的高度好评。

正文:

随着国家新医改方案的推出,对如何减少患者就诊时的重复检查,减少就医过程中的无效等待时间,减轻患者就诊负担,提高社区医疗服务水平,提出了新的要求,在此背景下,上海市长宁区卫生局向上海市科委申报了“区域医疗信息整合平台系统”项目,目的是将所属区域内 3 家二级医院和 44 家社区卫生服务中心和卫生服务点的信息系统进行整合,实现患者各类检查文字和影像信息集中存储、资源共享,减少因为跨院就诊带来的重复检查,实现及时跟踪各居民健康档案信息,并能及时对各类传染病进行监控和上报。

在该项目中我公司负责承建区域内放射科报告和影像信息的整合存储和分布调阅模块,因为医疗影像数据量大,对存储容量要求较高,而该项目因为资金限制,无法采购大容量存储设备,经公司与区卫生局多次商讨后决定,采用“按需求调阅”方式,影像分布存储于各家医院,中心机房不再进行集中存储影像,客户端工作站需要调阅别家医院影像时,首先进行“调阅申请”,由中心管理程序将存储在其它医院的影像迁移到中心端,再供客户端进行调阅,从发起“调阅申请”到“浏览影像”时间控制在 2 分钟之内。

在此之前公司没有做过相似案例,项目实施难度很大。为了保证该项目可以按要求,在用户规定时间内完成,我项目组采用系统的项目管理方法,与用户反复确认系统功能要求,仔细讨论软件功能实现方案,详细规划项目实施进度,订制了可行的风险管理预案,并与用户保持每周定期沟通汇报,在经过尽 8 个月的实施,花费 153 万元,终于在用户要求的时间内完成项目实施工作,而且系统功能完全满足用户要求,在用户验收会上得到用户方和公司领导的一致好评。

该项目的成功很大程度上归功于对项目整体的有效管理,下面分别从项目启动、项目管理计划编制、项目实施、项目监控及整体变更控制几个方面进行简要论述。

一、制订项目章程,项目正式启动:

项目章程是正式批准一个项目的文档。在项目章程中对项目经理进行授权,以便他可以使用组织资源执行项目。

因为该项目为区域项目,且用户要求“按需求调阅”,这与公司以往实施的项目很大不同,项目难度大,历史经验少,项目时间要求。公司领导对项目的成功十分关注,召开了由销售部、商务部、研发中心、采购部、工程部共同参与的启动会议,在启动会上,公司领导任命我为项目经理,并安排了 4 名专职项目组成员,授权我可以调配与项目有关的资源。有了正式任命和授权,为日后项目工作提供了良好的保证。

二、项目管理计划编制:

项目计划是项目管理的基础,计划的制订与监控是贯穿于项目生命周期中持续不断的工作。制订一份科学合理、可以指导项目实施和监控的计划文件,是保证项目顺利实施并取得成功的关键。

作为该项目的负责人,本人在项目计划编制过程中,按照公司发布的 SOP(标准操作流程),与项目组各成员针对本项目的实际情况,对组织级的项目定义过程进行适当的裁减,形成本项目的已定义过程(PDP),将项目的整体过程分为项目管理、工程过程、支持过程三大类,其中每一大类又包含若干具体的过程,同时借鉴可参照的历史经验数据,对项目各个过程的规模、工作量、成本、工期、资源等进行了估算,在估算数据的基础上编制了科学、合理、周密的项目总体计划与项目进度表。在项目总体计划中,对项目目标、项目范围、项目组织、项目监控等措施进行了明确,并定义了各里程碑的完成时间点及主要交付物。

项目干系人是保证项目得以顺利实施的重要条件,因为该项目的复杂性,本人为此制订了干系人管理计划,分析了客户方、公司领导、设备供应商、第三方合作厂商、项目团队等各干系的沟通与汇报需求,采用工作日志、项目周例会、项目周报等形式进行定期沟通汇报,及时明确各项目内容,如:项目可交付物、技术方法、工作包、资源要求、预算分配、进度计划等。在项目计划初稿完成后,提交评审部门至公司项目管理部、高层领导、客户方共同确认,由公司领导正式批准项目执行计划,使所制订的项目计划得到各关键干系人的正式承诺。

三、项目实施及监控:

项目实施是指对项目计划中所规定的工作进行管理和实施,以达成最终项目目标的过程。这个过程中涉及如何协调人和相关资源,完成项目或阶段的各项活动,并使这些活动与项目管理计划保持一致。项目产品主要在项目实施阶段产生出来,所以项目的大部时间和预算都花在这一阶段,一旦实施中的任何环节出现问题,都有可能导致项目失败。

本人作为项目经理,在此阶段的主要工作就是按照预告制订的项目计划,利用项目团队组织机房和工作程序,领导项目团队开展各项目实施工作,管理和协调各干系人关系,成功地将项目计划投入实施。在实施过程

中充分重视对项目进行定期跟踪,及时了解项目的进展情况,如项目的规划、工作量、成本、质量等是否存在偏差,及时分析偏差原因并采取必要的纠正措施。在项目实施过程中,通过周例会、项目周报方式,定期与用户、公司高层领导、项目第三方厂商等干系人进行及时有效的沟通,这是保证项目实施顺利的重要条件。在项目实施期间,本人将收集项目进度、成本花费等项目绩效信息,与制订的项目计划进行比较,及时发现项目进度与计划基线之间的偏差,在通过对偏差原因进行仔细分析,及时采取适当的纠正措施。如:在程序设计开过阶段,通过项目成员的工作日志和里程碑分析,发现项目进度延误4天,在与项目组成员开会讨论后确认是因为程序员对WebService架构掌握不熟练所致,及时向公司研发中心申请支援,在得到资深工程师及时支持后,在后续工作中逐步追落后的进度。本人从项目整体考虑出发,通过一系列的实施和监控手段,与用户有效的沟通交流,采取合理有效的纠正措施,最终使项目在用户要求的期限内完成,经过用户方的试用测试,系统功能完全满足用户要求,顺利完成项目实施验收工作。

四、整体变更控制:

整体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,这也是项目经理及期项目团队的一项重要工作。因为该项目采用新的系统设计架构方案,与公司以往实施的项目都有所不同,可以借鉴的历史经验有限,同时在项目先期用户方对系统功能认识也不完全,要随着项目的进展才能逐步清晰,考虑到这些因素会导致项目需要经常变更,本人以公司SOP为指导,对项目进行整体变更控制,避免了随意变更,需求蔓延的情况,保证了项目可以按计划如期完成。在整体变更控制主要内容有:

1、变更记录:项目组要求产生的变更,必须提交《变更申请表》,其中应当说明:变更内容、变更原因、变更范围和变更对项目造成的影响,如果为客户方提出的变更,则必须由客户方指定的干系人签字确认。

2、变更评审:项目组接收到《变更申请表》后,首先进行组内评审,对于严重影响项目进度的变更、与系统架构矛盾的变更进行过滤,不做变更处理,并通知相应的干系人确认,对于必要的变更提交公司变更控制部门审核确认。

3、变更审核:公司变更控制部门对项目组提出的《变更申请表》进行审核,记录归档并通知项目组审核结果及应该采取的变更措施,指导项目实施工作。

4、变更实施:项目组在收到变更控制部门的审核通知和变更措施后,进行变更实施,对于影响项目进度、预算的变更,还会更新相应项目计划和WBS(工作分解结构)。项目组完成变更实施后还会向提出变更的干系人进行及时汇报。

结束语

该项目经过全体项目成员4个月的努力,得以顺利完成,在项目验收会上得到用户方和公司领导的一致好评。回顾而言,项目的成功很大程序上归功于我们在阶段启动前就引入了项目整体管理的理念和方法,对项目进行科学、规范的整体管理。使项目所有组成要素在适当的时间充分地、有机地结合在一起,极大提高了项目实施的效率,保证了项目质量,从而最大限度地满足项目干系人的需求。

整体管理范文 20

【摘要】

2006年4月,我有幸参与了国家发改委投资建设的“XXX部委办公业务资源信息系统”项目的工程建设,并担任应用系统建设方的项目经理,负责项目的整体规划、组织实施和管理控制。由于该项目规模大、涉及范围广,参与人员和公司众多,具有大型复杂项目特点,首先建立适合该项目的过程管理体系,以指导、管理和约束各方以一致的方式来实施项目。通过制定“三审”制管理和控制项目实施,制定变更管理制度有效管控项目变更,通过项目分项验收、初步验收和竣工验收的三阶段验收过程来保证项目的成功收尾。在项目的实施过程中,我以积极的态度推动项目进展,加强各方沟通,平衡相关干系人的利益,有效地控制了项目的范围和进度,确保了项目的质量,最终顺利完成了该项目,取得了用户高度的认可。

【正文】

为进一步增强XXX部委工作的科学性和民主性,提高XXX部委的工作效率和质量,在XXX领导、原信息产业部部长吴基传同志的领导和指导下,由XXX部常委会办公厅向国家发改委申请建设“XXX部委办公业务资源

信息系统”。经国家发改委批复，总投资金额为 XXXX 万元，其中应用系统包为 3056 万，由我公司承建。该项目于 2006 年 X 月正式启动，我有幸被公司任命为现场项目精力，全面主持该项目的管理工作。该项目的应用系统建设内容包括 XXX 部委...六大业务应用系统，合计 37 个子系统。经过两年多的系统建设和试运行，在支撑 XXX 代表大会和常委会的代表、会议管理方面发挥了重要作用，初步实现了 XXX 部委立法、监督工作的全业务流程管理，进一步增强机关整体信息化水平和办公工作效率，得到了业主和最终用户的高度认可。

在该项目领导小组的亲切关怀和具体指导下，业主的全力配合与支持下，我与项目组全体同仁一起并肩作战，克服种种困难，历经两年多的系统建设和试运行，于 2009 年 10 月全面通过了验收委员会的竣工验收。

该项目的成功实施，我们认为得益于有效的项目整体管理机制，下面结合笔者实际经验，简要介绍该项目的整体管理过程和方法。

一、制定项目管理规划

XXX 部委项目具有项目规模大、建设周期长、政治及社会意义重大、涉及领域广且复杂等特点，需要按照大型项目建设特点并参照国家电子政务工程建设标准规范对项目进行整体规划。具体规划工作如下：

1、大型及复杂项目在制定项目计划前，需要建立一套适合本项目的项目管理过程体系，XXX 部委项目的业主方、监理方和各承建方对此有足够的认识，委托我们牵头起草制定《XXX 部委项目工程建设管理办法》，经过多次讨论、审议并通过了该管理办法。该项目管理办法要求打破各承建公司界限，成立工程总体组，统一管理项目的实施工作。提出以应用为龙头，指导网络、安全系统的建设；建立项目管理和控制流程，建立项目沟通机制和采购管理制度等；为后续制定详细项目管理计划和项目实施提供了依据。

2、在制定项目管理计划过程中，根据该项目自身特点，我们划分了项目阶段、制定了范围管理计划、质量管理计划、配置管理计划、沟通管理计划、采购管理计划及工程档案管理计划等内容。对于项目阶段的划分，考虑到该项目业务需求的不确定性以及应用支持平台选型的关键问题，我们提出将项目划分为两个大的阶段，第一阶段为业务需求的原型法求证和应用支持平台的选型技术论证，并通过试点应用以进一步确认。第二阶段是在第一阶段成果基础上基于成熟的应用支持平台产品全面开展系统开发、测试、上线及试运行工作。对于范围管理计划，我们严格按照发改委批复的初步设计开展项目范围管理工作，如项目范围发生变更，根据《国家发改委会的电子政务工程管理办法》，向发改委进行报备。为满足国家档案局对该项目的项目档案验收的要求，我们配合业主和监理制定了项目档案管理办法，对项目从招投标开始到项目竣工验收全过程的过程文件进行管理和归档。

3、项目管理计划经过了多次评审，并确立了里程碑基线。在工程建设及试运行期间，我们不断对项目管理计划进行调整和更新，以适应新形势的变化。

二、项目执行及管控

项目执行及管控是对实现项目管理计划所规定的工作进行实施、管理和监控的过程。根据项目管理计划，为便于分工和管理，我将项目团队分为总体组、六个业务应用开发组、平台技术组、数据库组、系统测试组、配置管理组和标准规范组。其中总体组由项目经理和技术总监组成，负责项目的管控和技术总把关，并向业主和监理汇报。其他各组均设立组长，明确分工和职责。六个业务组对应六大业务应用系统的具体开发工作，其他职能组协助系统的开发和管理。合理建立项目组织机构为项目实施开展提供了有力组织保障。

在项目整体管控方面，建立了“三审”制度。每一项建设任务均按开工审查、上线部署审查、分项验收审查三个阶段实施审查；每一项采购（硬件设备及系统软件）均按采购申请审批、询价申报审批、到货验收三个流程实施审查。我们作为承建方，在每一个系统上线或采购前均严格执行三审制度，进行汇报、接收审查及获得验收确认。

根据工程建设具体情况，需要阶段性接收业主方工作审查。我带领项目组开展项目绩效的收集，讨论并形成阶段性工作汇报 PPT，通过会议形式向业主汇报接收审查，业主根据我们的绩效情况提出具体的整改要求，并在监理监督下，会后开展具体的整改工作。

三、整体变更控制

整体变更控制过程用来审查所有变更请求，批准变更，并维护项目管理计划、项目范围说明书和其他可交付成果。由于该项目时间跨度大、涉及内容广，在项目的实施过程中，因换届、机构调整、部门领导变动等因素导致需求发生了较大的变化，为规范项目变更管理，由监理牵头，各方参与制定了《项目变更管理办法》。该

办法明确了变更控制流程和变更文档模板，并成立变更控制委员会，主要由信息中心领导、业务处处长及科员组成，必要时邀请专家顾问参与。项目组依据该办法先进行需求调研及分析，确认与用户理解一致后，提出变更后的实施方案，随变更请求，提交变更控制委员会进行批准。批准通过后，需更新项目管理计划等文档作为项目控制基线。变更请求文档，更新的项目文档作为过程文档进行管理。对于建设需求变化较大的，比如子系统级的变更、第三方采购软件选型变更等，需根据发改委《关于进一步加强国家电子政务工程建设项目管理工作的通知》中的相关规定，在规定的调整范围内进行变更，需对变更原因、变更内容、涉及费用等情况说明并向发改委进行报备。

四、项目收尾

项目收尾指完结项目管理计划中规定的所有活动以正式结束项目的过程。该项目的收尾或验收需依据《国家电子政务验收大纲》的要求，分为分项验收、工程初步验收和竣工验收三个阶段。由于项目规模大，分系统众多，又涉及第三方转包和采购，使得项目验收的工作量很大。在项目建设后期，几乎耗费了我全部的时间用于项目验收工作。为顺利完成项目验收，我采取了在项目组内部成立验收文档组，调动其它分组组长参与具体的验收相关工作的措施。下面简要介绍三个阶段的验收过程：

分项验收是项目整体验收的基础和关键，分项验收需要最终用户出具用户使用报告，作为分项验收不可缺少的依据。出具用户使用报告需要最终用户单位报各级领导层层审批，加上领导通常很忙，效率很低。有时赶上某位领导出差，要等上一周的时间；有时用户单位的领导怕担责任，相互推诿，能拖则拖。针对这些情况，我通常先走正常的审批流程，不断监控审批情况，一旦发现有拖延，就加强督促力度；遇到用户领导推诿或是不想签的情况，我会同信息中心局领导沟通，请他们出面协调最终用户主管局领导协商解决。随着各分系统的上线和试运行，我们采取了“成熟一个，验收一个”的策略，经过 9 个月的努力，完成了共 xx 项的全部分项验收工作，为工程初步验收打下了坚实基础。

为顺利通过专家组的初步验收审查，项目组采取了按终验标准准备的策略，一是聘请第三方测评机构进行系统验收测试、风险评估和等级化保护测评两项测评工作；二是准备初步验收总报告、工程、技术、财务和档案分项报告；三是邀请工程、技术、财务和档案专家组提前入场指导验收工作。在监理的统一协调管理下，各承建单位打破公司界限，成立验收工作准备小组，开展验收准备工作。期间，我组织应用系统项目团队召开了验收动员大会，要求团队各成员以配合验收工作为首要任务，积极推进验收工作的开展。经过一个多月紧张的准备工作，项目组于 2008 年 XX 月 XX 日在 XXX 召开了工程初步验收会议。会议期间，我们负责专家提问的关于应用系统建设部分的应答、配合分项专家组出具分项验收报告，配合专家总体组出具初步验收报告。最终顺利通过了初步验收。

完成了初步验收工作，工程整体进入了试运行阶段，为完成竣工验收工作，我们主要完成了三方面的工作：一是大力推进办公平台在全机关各单位的全面应用；二是根据初步验收专家组和第三方测评机构提出的整改意见组织力量开展各项整改工作；三是编制工程试运行报告、工程整改报告和典型应用案例，配合业主形成竣工验收申请材料，向国家发改委提出竣工验收申请。因准备工作充分，本次竣工验收获得了专家的高度认可，并顺利通过。

从该项目启动到竣工验收，经历了三年多的时间，总结整个项目的实施，我们认为得益于在项目初期阶段就建立了符合大型复杂项目特点的项目管理过程体系，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。

整体管理范文 21

论大型、复杂信息系统项目的管理

摘要

2009 年 3 月，我所在公司承接了 M 研究院《交通工程重点实验室综合管理系统》（简称 JZMS）项目的开发，我在该项目中担任总体项目经理一职。M 研究院为一家部级重点科研院所，其试验中心拥有 6 个国家级重点试

验室和 237 个驻外试验监测点和工作站。M 研究院希望通过项目建设, 改变日常业务手工运作模式, 构建试验中心”四大系统一个主题库”, 实现基础科研及检测数据共享, 并为上层决策提供支持。

本文结合项目实践, 紧紧围绕项目的分解、计划以及实施与监控过程的关键活动, 探讨了做好前期调研规划, 按子项目进行项目分解; 基于模板、自顶向下逐层制订计划; 成立临时项目管理委员会、灵活应用沟通管理、运筹调配策略保障项目的实施和控制, 以及通过建立项目质量数据采集制度, 定时 Review 数据实现对项目的有效管理。经过大家一年多的努力, 项目于 2010 年 6 月通过验收并正式投入使用。文章最后分析了在项目管理中的常见问题及解决思路。

正文:

如何实施大型、复杂信息系统项目的分解、计划、实施和控制, 关系到大型复杂项目过程管理的成败。2009 年 3 月, 我所在的软件公司承接了 M 研究院的《校通点实验室综合管理系统》项目的设计开发, 我有幸在项目中担任总体项目经理

研研究院为一家部级重点科研院所, 其试验中心已拥有 6 个在交通领域的国家级重点试验室, 同时, 该试验中心还在全国各地共设有 237 个驻外试验监测点和工作站。由于试验中心策用手工模式进行科研数据处理和日常检测业务审批流转, 存在信息滞后、各重点试验室及驻外机构之间的科研数据无法共享、科学试验数据无法为管理层提供决策支持等诸多问题。为改变实验室”日常业务办理效率低下的现状, 建立试验中心基本管理信息体系, 实现 M 研究院相关科研部门之间的基础数据共享, 不断改进 1 完善试验中心的知识管理机制, M 研究院高度重视校通工程重点实验室综合管理系统》建设, 由研究院信息化建设领导小组直接负责该项目建设, 并把该系统作为当年的重点信息工程项目报送了上级机关。

项目建设总体分为四大系统一个主题数据库, 四大系统包括科研管理系统、试验检测管理系统、办公自动化系统、财务管理系统, 主题数据库涵盖交通基础地理信息、环保监测数据、交通运输安全数据等, 总投资为 800 万元, 项目开发周期为 14 个月(2009 年 3 月-2010 年 4 月), 系统试运行时间为 1 个月(2010 年 5 月), 2010 年 6 月需正式投入使用。

由于双方领导都对此项目高度关注, 而系统包含四个子系统和一个主题库建设, 系统集成复杂, 开发周期又较短, 项目在执行中发生变更的环节会比较多, 这些因素的叠加无形给项目的过程管理带来很大的压力。在项目实施过程中, 我们特别注意做好 JZMS 项目的分解、计划、实施和控制过程中的一些关键活动, 以点带面, 使项目整体进展较为平顺, 这些活动包括: 做好前期调研规划, 按子项目进行项目分解; 基于模板、自顶向下逐层制订计划; 成立临时项目管理委员会、灵活应用沟通管理、运筹调配策略, 提出针对性风险应对措施等保障项目的实施和控制。

1、关于 JZMS 项目的分解

项目一启动, 我就先后两次与公司商务总监至 M 研究院进行实地考察, 与客户代表进行面对面沟通, 了解研究院现有的业务运营状况、信息化建设条件、项目规划目标等, 通过接触我对该项目有了更深层次的了解。

根据我们掌握的 M 研究院的信息化建设现状, 我们将整个项目分为五个子项目, 分别命名为科研管理子项目、试验检测管理子项目、OA 子项目、财务管理子项目、综合布线子项目。其中, 科研管理子项目、试验检测管理子项目、OA 子项目在总体进程中基本保持并行开发, 而对于财务管理子项目, 由于其专业性较强, 同时为了保证客户财务业务的延续性, 我们决定采用外购方式, 将研究院原有的单机版用友财务软件升级为企业版, 通过开发接口组件来实现财务管理子系统与其他子项目的应用集成, 该子项目的开发初始日期安排可比其它子项目稍晚一些, 但必须保证能在关键阶段进行集成联调。

根据以往项目经验, 为了将来项目能如期运作, 我随即向公司提出了开发团队人员组成要求, 经多次协商, 公司管理层同意从其它项目组抽调 12 名开发人员、3 名质量管理员 1 连同我一共 16 名项目成员参与该项目建设, 另外公司承诺若项目进度需要, 我们还可申请临时调配 2 名系统集成工程师和 1 名资深软件工程师至项目组供调配。在项目管理的分解上, 为减少内部沟通节点, 我们采用管理职能分解方式, 即项目组下设质检部、开发部、业务部和工程部 4 个分部, 以便于口后项目团队的绩效考核。

2、关于 JZMS 项目的计划

凡事预则立, 不预则废。JZMS 项目也是如此, 我们与研究院方客户代表密切配合, 首先从全局高度制定了项目的里程碑计划, 依据此整体计划纲要, 我要求各子项目组自顶向下逐层分解, 编制用于指导各子项目进程

的详细子项目计划，项目整体计划以及各子项目计划一起作为项目进度评测和项目控制的参照，以便项目负责人与各子项目组之间，以及各子项目组内部能达成共识，也为我们定期对照审查项目过程执行情况提供依据。

在项目实施计划编制中，为了实现资源合理利用，WBS 分解要细致、可控。JZMS 项目采用较为流行的微软项目管理软件 PROJECT 作为计划编制工具，在项目计划制订前，我要求业务部结合以往的经验制定出本项目的标准 WBS 分解表模板，模板包含了相对合理的工作计划和工作量基准，每个 WBS 工作包的工作量不超过 10 个工作日，对于一些小的但出现频率高的工作也必须单列，如周例会等。各子项目经理只需按照标准的 WBS 分解表制订计划，由于各子项目之间存在相似性，采用标准 WBS 分解表大大简化了子项目经理制订计划的工作量，同时也增强计划的可操作性。在项目计划制订过程中，我要求各项目组必须按照关键路径法列出项目里程碑，这样在进行计划控制时我们只要重点控制关键路径即可。

3、关于 JZMS 项目的实施和控制

为做到项目计划有效、可执行，在我的建议下，公司与研究院方共同成立了临时项目管理委员会，成员包括双方的项目分管领导、行业专家、客户代表、总体项目经理以及相关咨询人员等 7 人，负责对项目阶段可交付成果的确认、项目变更控制、提供资源支持及其他协助服务。这样项目计划在实施前必须由项目负责人提交临时项目管理委员会组织评审，计划评审合格并经客户代表签字确认后方可实施，评审合格后的项目计划统一纳入配置管理。

在项目实施过程中，为保证各子项目之间步调一致，实现项目资源和信息的共享与协调，我们采取了定时沟通、主动沟通与运筹调配方法相结合的管理策略。为防止各子项目对关键资源的争夺，我根据各子项目工期安排和进展阶段的差异，对关键资源如系统架构师采取错峰调配和轮流占用的做法，对于各子项目和项目整体进展的信息共享，我们的做法是通过自建项目信息发布系统，每周五下午由各子项目经理统一将相关绩效数据上传至信息发布平台，包括各子项目的进度、成本、资源、质量等信息，在同末例会上我们对本周的工作进行总结，各子项目经理汇报工作问题、分析潜在风险、反馈遗留问题的跟踪处理，我会就项目的整体进展状况做评述，阐明下周工作重点，激励团队集中力量、扎实工作过程，会后我们会及时将项目绩效数据告知相关项目干系人。

在对 JZMS 项目的过程管理中，我们深深体会到，对大型项目制定基准计划、实施绩效管理，最终往往是通过项目的范围、质量、进度和成本等实际信息体现项目的整体绩效状况。其中，项目的质量和成本绩效信息最难把握，而没有相应的项目质量和成本数据，就无从谈及对大型项目的绩效管理。在 JZMS 项目过程管理中，我们把这两大绩效指标作为核心目标进行规划、实施与控制。我们的做法是建立项目质量数据采集制度，定时 Review 项目质量数据。由于缺乏相关案例，为了学习他人的成功实践，我们想方设法获取了一家专注于交通领域软件开发公司的类似项目管理文档，通过借鉴、学习其质量管理经验数据，我采取标杆对照的做法，与项目组成员一起制定了适合于本项目的标杆数据表，并规定在项目过程中定时、定人进行项目质量、成本数据采集。例如我要求各子项目经理坚持定时 Review 制度，即每天下班前 1 小时，由各子项目组进行当天工作的 Review，发现质量问题及时更正，无法当场解决的立即提交，由项目组商讨对策、限时解决。

通过我们团队的共同努力以及与 M 研究院的紧密合作，项目整体进展顺利，项目比合同规定时间提前一周投入试运行，并最终于 2010 年 6 月初通过了 M 研究院组织的最终验收，获得了客户的肯定。

现在回顾起来，在项目实施过程中，我们也遇到了一些问题，如：随着项目整体的并行开发行进，在项目的模块联调阶段还是出现过因个别人力资源调配不平衡、模块接口定义不够严格等导致出现问题纠缠不清、扯皮等现象，以至于项目整体进度受到一定影响，好在我们采取了果断措施，通过启动备用开发人员、调整计划的个别环节、加强项目整体质量测试活动等，最终把控住了项目的整体进度，这些经验与教训有待我们在今后的项目管理中做进一步的总结与改进。

整体管理范文 22

论大型信息系统项目的跟踪和控制

摘要

本文主要讨论分布式 DDOS 攻击防御平台项目的跟踪和控制, 该系统主要是国内某大型运营商为了应对日益猖獗的分布式 DDOS 对以太网安全的攻击, 在全国 29 个省市、自治区、直辖市部署了安全防御系统, 通过该系统的建设, 可以有效防止黑客利用分布式 DDOS 攻击对网络的影响, 保护运营商的大客户企业客户) 免受由于遭受攻击导致系统的瘫痪的情况。该项目规模很大, 有多家公司参与项目建设。而且由于运营商受到客户投诉和巨额索赔, 所以对工期要求很紧迫, 要求 2009 年 9 月份启动, 2010 年 2 月份底必须上线。

公司领导任命我担任该项目的项目经理, 全权负责该项目的管理工作, 本文首先从组建总体组, 对项目进行分解这个角度谈起, 说明项目计划制定的重要性。然后结合大型项目的特点, 阐述了项目组通过建设适用的流程、规范, 从范围、进度、成本、质量等四大项目要素对项目进行跟踪和控制, 同时描述了在管理过程中采用的工具和方法, 最后对该项目进行了经验总结。

正文:

一、项目情况介绍:

DOS 攻击利用 IP 无连接的弱点, 在网络上制造大量的非法报文对网站进行攻击, 导致网络瘫痪, 分布式 DDOS 是黑客利用已经分布在网络上的多个 DOS 程序, 通过控制中心发布攻击命令, 同时制造巨大流量攻击大客户网站, 导致网络正常流量不能抵达目的地, 严重时导致大客户网站崩溃, 不能正常工作。运营商客户因此经常受到大企业客户的投诉甚至巨额的索赔, 运营商网络维护总经理压力很大, 在此情况下, 运营商决定建设分布式 DDOS 攻击防御平台, 用来防御分布式 DDOS 的攻击, 保护网络安全, 减少客户的损失, 提高客户的满意度。

该项目主要是在全国 29 个省城域网骨干设备部署 SIG 流量分析和 Edomen 防火墙流量清洗设备, 同时每个省要建设一套 SUN 服务器客户端, 用来对本省设备进行监控, 下发监控、分析、引流、清洗、回注的策略, 在运营商集团公司网络监控中心, 建设一套 SUN 服务器设备, 主要用来监控全国的设备以及各省的 SUN 服务器客户端, 实现全面管理。项目建设的工期从 2009 年 9 月份启动, 2010 年 2 月要充成交付, 交付工期紧急, 项目涉及全国省份多, 网络地位重要, 提供网络设备的公司, 软件开发团队、工程建设团队来自不同的单位, 我们公司对该项目做总集成, 我担任该项目的项目经理。

二、组建总体组, 分解项目以及制定项目计划

该项目是一个大型的项目, 几乎所有的建设工作都在各个省分别充成交付, 交付人员分散, 为了能统一进行管理, 我们首先成立了总体组, 总体负责整个项目的交付, 主要负责跟运营商高层、公司内部的沟通汇报, 对项目内部各省的范围、进度、质量、成本、风险进行管理。各省成立分项目组, 主要负责各省的项目交付, 同时总体组成立了作战室, 储备了人力资源, 组成重装旅对各省项目进行必要的支持。

要想保证该项目成功交付, 如果仅靠总体组管理交付, 项目肯定会处于难于控制情况下, 严重时可能导致项目失控, 进而造成项目失败的窘境, 根据大型项目的特点, 项目计划都是有层次性的, 所以我首先将该项目按照区域进行了划分, 把孩子谁抱走", 各个省份为一个小的交付团队, 负责本省内项目的建设。

项目总体计划的制定, 我采用自下而上的方法制定, 首先以省为单位, 提交各省的进度计划, 客户给项目组的约束条件是 2010 年 2 月底上线, 我们要求各省以这个里程碑为准, 倒排计划。各省项目组又要求网络设备公司按此里程碑提供他们各省的发货、到货计划, 工程建设团队制定他们各省工程实施计划, 软件开发团队制定他们的总体开发计划, 最后形成省内的计划, 然后都汇聚到总体组, 总体组对全国的进度计划进行审核和协调, 通过多轮和省项目组进行会议讨论, 最终制定了满足要求的总体计划。总体组将该计划同时知会到省公司, 以便各省客户按计划做好其他配套相关的工作。

三、项目追踪和控制的方法和策略

大型项目的成功, 需要站在更高的层面来进行管理, 主要对项目的范围、进度、成本、质量、风险进行把控, 为了保证这个项目的成功, 我进行管理的思路如下:

1、在总体组设置一台服务器, 方便项目组成员信息共享。

该项目由于涉及的人员多, 工程情况复杂, 总体组要想做好追踪和控制, 首先必须要了解到项目的所有信息, 包括范围、进度、成本、质量等执行情况, 为了能让所有项目成员了解相应的项目信息, 总体组设置了一台服务器, 通过设置不同项目人员的访问权限, 将项目组的信息共享, 让项目成员可实时获取自己需要的信息, 同时服务器中有总体组的一些标准周报模板、质量标准的相关信息, 以便于项目组成员使用。

2、软件开发范围控制, 规范了变更控制流程, 并采用 VSS 软件进行管理。

该项目中,软件开发工作非常重要,开发成功与否直接决定项目的成功或失败,因此在这方面的控制工作,总体组给予极大的关注和支持,在交付过程中,由于客户对 SUN 服务器软件功能需求发生了变化,要求在界面显示中国地图,另外需要集团监控中心的网管能对发生异常流量的省份提取异常流量,并进行分析,项目组依据变更控制流程,来进行变更控制,首先通过对变更的评估,发现提取异常流量功能需要花费大量时间,如果要求进行变更,除了增加费用外,还会影响交付工期,经过和集团客户协商,本次不进行变更,待下期项目再开发,在界面显示中国地图由于影响较小,我们接受了变更。

另外,对于配置管理,总体组使用了项目配置管理工具 VSS,它是一款管理软件,通过任命 1 名配置管理员,管理配置库、设置软件开发团队中人员的权限,控制对软件的读取、修改、删除,极大的保证了软件开发的正确性,提高了软件开发的效率。

3、采用设置专职计划控制经理,并使用站点 ISS—理工具,加强对进度计划执行状况的监控。

1 由于项目的复杂性,各个活动之间的衔接非常紧密,所以关键路径上任一个活动一旦延误,将会对整个工期造成直接的影响,如果进度控制不好,不能在客户要求的期限内交付,项目将会面临巨额罚款,普通项目实际进度难以按计划实施,对于这个复杂的项目,按照计划实施那更是困难了,因此总体组决定在进度监控、追踪、控制方面设置专职的角色—计划控制经理,他的职责就是对计划进行控制,发现问题及时纠偏,为了保证项目按计划执行,计划控制经理利用甘特图,对项目的进展情况进行追踪,发现进度延误的情况,采用相应的措施例如赶工、快速跟进的方法,尽力保持项目的计划实施。

另外,为了跟踪监控各省工程建设团队执行情况,我们利用公司开发的一个站点管理工具 liste,可以做到每日对项目进度执行情况的了解,该工具主要是由站点工程师来每日填写的,每个站点工程师负责 5 口 8 个站,每个站内设备安装、调测、开通情况由站点工程师负责,通过该工具,我们可以对全国实施情况了如指掌。也方便了计划控制经理对进度的控制,最终按照客户期限完成了交付。

4、对于质量控制,总体组设置了专职的 QC 经理。

项目越复杂,质量越重要,总体组首先对该项目建立了一套质量标准,包括软件标准、硬件标准,制定了质量管理计划,同时为了防止质量对项目交付的影响,总体组组织了“质量万里行”活动,对软件开发团队发布的软件进行测试,以发现质量问题并进行纠正,对实施团队的站点安装及调测进行例行检查,是否符合质量标准,对发现的问题监控相应团队完成改正工作,通过 QC 经理的努力,确保了项目的质量符合客户的要求。

5、对于成本控制,在项目初期,总体组已经就该项目进行了预算,在监控阶段,每日通过对项目进行核算,生成财务报表,总体组采用挣值法对项目进行分析,从财务支出情况看项目的执行情况,及时纠偏,确保按成本预算执行。

6、风险跟踪与控制,总体组对整个项目的风险进行了识别,分技术风险和管理风险两个方面进行管理,通过建立风险影响概率矩阵,总体组对整个项目的风险进行监控,同时给出应对措施,每周对风险进行再评估,按照风险级别进行监控。通过以上这些措施,项目在 2010 年 2 月底顺利上线交付给客户使用,得到运营商客户及公司高层领导的一致表扬,项目试运行 6 个月,没有出现任何因为分布式 DDOS 攻击的投诉或索赔发生,保证了网络的安全运行。最终项目于 2011 年 9 月正式验收。

四、总结

经过对这个大项目的管理,我也积累了一些经验,例如:大型项目管理复杂,项目经理不能完全套用项目管理知识来对大型项目进行管理,在该项目中,通过建立总体组对大项目进行追踪和控制就不失为一个好的选择,它可以同时从范围、进度、成本、质量、风险多方面着手追踪和控制项目,而使项目一直处于可控状态。

整体管理范文 23

论大型信息系统项目的跟踪与控制

摘要:

项目的追踪和控制是项目管理中衔接项目启动和项目结束间较为关键的一环。在实施大型信息系统项目的

跟踪和控制过程中, 我们根据项目的实际, 以各个子项目间的协作协调、项目质量、项目成本以及项目的进度为关注点, 在项目早期做好项目计划的制定工作、并建立项目质量、成本数据采集和 Review 制度, 在各子项目成员间倡导信息共享, 并对项目的关键资源进行合理的调配。由于我们考虑到项目风险存在的可能性, 事先预留了一定的进度余地, 并在项目开发中利用开源系统和项目管理工具对项目实施给予了极大地支持。尽管项目进度一度出现问题, 但是, 我们根据具体情况实地分析, 采取了调整计划, 调整人员以及测试先行的措施, 顺利地解决了项目的进度问题, 最终按时完成了该大型信息整合系统项目。

正文:

2012 年 7 月, 作为 A 公司的项目经理, 我被授权管理即将要进行的 B 公司的信息集成整合项目。B 公司是一个专门以外贸产品的简单加工和出口的企业, 由于长期以来, B 公司的业务基本是以纸张作为媒介进行处理, 各种数据缺乏相应的统一的管理和整合、导致 B 公司在管理上比较混乱, 有时甚至举步维艰。B 公司因此痛下决定, 决定引入信息整合系统, 实施公司日常事务和业务的无纸化管理。考虑到公司自身的业务实际, B 公司并不希望引入一套类似于 ERP 之类的大系统, 因为 B 公司的业务流程只是被 ERP 部分所涵盖。还有一些业务则贯穿于其他系统中。因此 B 公司遂决定与 A 公司合作, 开发适合于 B 公司实际业务情况, 集办公管理、进销存管理和客户关系管理为一体的信息集成项目, 而我则作为该项目的负责人全权负责项目的实施。

对于该项目, B 公司给我们提出的要求是到 2012 年底最迟不得超过 2013 年春节), 要按质按量的完成开发工作, 2013 年五一前则是系统的试运行期。

我遂与公司的常务副总造访了 B 公司, 经过实地考察后, 我们决定采用开发人员进驻 B 公司现地开发的方式, 开发 B 公司这一信息集成项目。公司抽调了 14 名开发人员、3 名质量管理人员、连同我一共 18 名项目成员参与该项目的开发; 我们根据实际情况将整个项目分为三个子项目进行开发, 分别命名为 OA 子项目(3 人), CRM 子项目(4 人) 和进销存子项目(1 人), 其中因为进销存子项目与 CRM 子项目有较大的关联性, 我们采取了在前期设计进销存子项目与 CRM 子项目合并, 开发时分开的分组策略;

考虑到项目的工期较为紧张, 结合项目方公司领导以及 B 公司) 对项目质量、成本的高度重视, 吸取我所在公司先前的项目控制不力的教训, 我和项目组成员进行了协商, 决定以做好项目的跟踪和控制为核心着眼点, 管理好本次项目的开发。

既然要管理好项目的跟踪和控制, 对于这样一个大项目, 自然不能采取项目轻重缓急一把抓的方针, 因此很有必要制定跟踪和控制的关注点和关注内容来进行重点‘关照’。考虑项目要求的实际, 我们制定了如下的关注点和内容。

1、由于本项目被拆分为三个子项目, 如何协调三个子项目进行并行开发就成为一个难题。因此我们把子项目组的沟通视为关注点, 关注内容设定为各子项目组的关键资源调配比如美工和架构师等) 和项目计划的协调上;

2、介于项目双方均对项目的质量抱以了极大的期望, 因此在项目的跟踪和控制的关注点上, 我们还把项目质量作为一个重要的关注点, 对于项目质量, 我们主要把精力放在过程质量控制上;

3、此外, 成本也是我们给予较大精力的关注点, 因为成本决定了项目双方的一定程度上的收益。特别是对于我所在的公司, 控制好资源成本(主要是人力成本) 对项目的利润以及项目成员的薪酬影响极大;

4、当然, 最重要的关注点还是项目的进度, 项目的进度很大程度上决定了前面所说的项目成本, 决定了项目组的生产率。因而必须引起我们的高度关注;

接下来的问题就是我们如何进行这些关注点的跟踪和监控, 介于我们目前的情况, 我们不能看到什么就做什么。为此我和项目组的成员, 会同公司高层领导以及 B 公司的项目负责人一起, 制定了项目跟踪和监控的方针和措施, 用来指导各子项目如何把握项目的成本、质量和进度以及子项目间的协调;

1、做好项目的时间管理和控制, 避免项目进度延迟;

在项目的计划制定时, 我与项目组成员一起, 对项目计划进行层层分解, 明确项目组成员在各阶段的工作任务、时间安排以及交付物验收标准等。特别在时间上, 我采用了 WBS, PERT 等任务分解及进度计划技术。建立了以里程碑为目标, 关键路径为实施重心的任务执行制度。

2、建立项目质量、成本数据采集制度, 定时 Review 项目质量和成本数据;

设有相应的项目质量和成本数据, 无从说起项目的质量和成本。为此我借鉴

项目标杆数据的做法, 与项目组成员一起只做了适合于本项目的标杆数据表, 并规定在项目的实施中定时, 定人进行项目质量、成本数据采集。此外, 我还在项目中实施了 Review 制度, 即每天下班前一小时, 由各子项目组进行当日工作的 Review, 发现问题及时更正, 决不过夜。

3、定时沟通与主动沟通相结合, 实施项目信息、资源共享和协调;

对于这样一个有多个子项目的大型项目来讲, 要保证全体子项目间的步调一致, 就必须实施定时沟通与主动沟通相结合的做法。为了防止各个子项目对关键资源的争夺, 我按照咯个子项目工期和阶段的差异, 对关键资源例如: 美工, 系统架构师等) 进行错峰调配和轮流使用。另外, 各个子项目和项目整体的相关信息, 我采取了信息共享的做法, 即所有有关项目及子项目的进度、成本、资源、质量等信息均向全体开发人员以及 B 公司相应人员实时公开。当然, 我们在这个过程中使用了 CMS 系统和个人管理软件对这些信息进行统一的发布和接收。

4、制定项目的风险应对方案, 全面考虑各种可能存在的风险;

俗话说, 计划赶不上变化产生变化的可能性很大的一个原因是项目中存在着各种各样的风险, 例如项目中人员流失这是由 IT 行业人员高流动性造成的)。为此, 我制定了有关项目的风险应对方案, 把各种能想到的风险因素考虑进去, 一一进行评估。并将风险考虑进项目的计划中, 做法是在项目计划中留有一定的余地来对应可能发生的风险。

5、构建缺陷管理系统和配置系统, 充善质量流程和资源使用流程;

为了及时发现项目中存在的质量问题, 并能够快速地对, 同时考虑到项目成员使用的便利性, 我搭建了 Mamis 系统作为缺陷管理的工具, 实现了项目中缺陷管理的程序化, 此外还有利于各个子项目成员共享质量方面发生的问题和解决方法。同时, 需求方面的变更也能够通过 Mantis 系统进行发布, 所做的事情只需在缺陷分类中添加需求变更这一分类即可。

再则, 为了保证协作的高效性以及防止项目发生变更时带来的步调混乱, 我还在项目中配置了 CVS 服务器用来进行版本控制, 制定了 CVS 版本更新规则, 保证项目所有成员均在一个同一性平台进行设计和开发。

6、利用工具管理项目的跟踪与控制项目计划, 实施动态跟踪、动态调整;

我在项目中采用了 MsProject 进行项目的跟踪和控制, 由于 MsProject

能够轻松的在资源、成本以及进度视图间自由切换, 因而才 p 常适合本项目的跟踪和监控方面的需要, 另外由于 MsProject 能够配合项目管理者自动地调整项目的进度以及其他内容, 因此使用起来极大的减轻了我和项目成员对项目的跟踪与控制工作 Z

采用了上述方针和措施来进行项目的跟踪和控制后, 项目整体以一个良好的态势行进着。但是, 随着项目整体的平行开发行进, 也出现了一些问题, 主要集中在进度控制方面。三个子项目间均出现不同程度的进度滞后。按照以前的做法, 添加人力物力等资源, 增加成本; 或是砍掉某些任务草草结束, 等交付后再慢慢解决出现的各种问题。但很显然这两种办法都不是理想和明智的, 也不符合我们现有项目的情况。为此我采用了如下的措施来解决这个问题:

1、在项目发生进度滞后时, 以前的做法常常是试图通过分配更多的人到项目团队中来解决问题。但是人员和时间的可替代性需要满足两个前提: 首先任务是可以分解的; 其次负责任务的人员之间不需要交流、培训。我和项目成员对各个子项目进行仔细研讨后, 觉得绝大多数任务近 95%) 都不符合这个条件。于是我依照组员实际技术和业务能力的情况, 在现有团队内部进行了任务的重新调整和分配, 按技术人员的能力分配合适的工作量。

2、合理调整项目计划。随着各个子项目的深入, 项目成员对项目的熟悉度比项目初期显然要深刻得多。但另外一方面, 一些意外的问题也会随之出现, 这些意外问题有很多不属于我们能意料得到的风险, 例如项目的过程中, 由于台风迫使我们和 B 公司停止工作了一周时间。因为我们在项目上早期没有将这些因素考虑在内, 故而造成了计划与实际间的偏离。正对着这种情况, 我和项目干系人间进行了沟通, 最终, 他们同意了计划的修整方案。

3、测试先行。为了防止到项目后期才来慌慌张张地对项目中的软件缺陷进行修正, 耽误工期, 我在各个子项目的系统设计完成后就要求质量人员和开发人员进行边开发边测试的工作。故而项目的质量得到了充分保证, 虽然在前期进度上稍有一点延迟, 但到后期这个现象得以全面解决并有不同程度的提前。

由于我们在项目跟踪和控制上采取了完备的措施和方针,并在项目进度出现滞后时采取了相应的调整措施,这个信息整合项目在 2006 年元旦之际得以完工。信息整合系统的运营维护时间也大为提前,加之我们项目的质量在开发时就得以层层把关,所以在试运行期间,除了几个较小的变更外没有太大的质量问题。因而,项目的成本、进度都低于预计。项目组得到了 B 公司和我所在公司高层领导的表彰。经过这个项目的实施,我们深深体会到:只有充分做好事前准备,并在实施过程中不断的调整,对症下药,严密监控每个关注点的变化,并及时做出回应,才能做好项目的跟踪和控制工作。

整体管理范文 24



【摘要】

2013 年 2 月,我参加了××市物价局发起的物价信息管理系统项目的建设,担任承建方项目经理,该系统提供物价监测预警等主要业务功能,建设费用 480 万元,历时 11 个月于 2013 年 12 月成功上线并顺利通过了用户的验收。本文结合作者的实践,以该项目为例探讨了信息系统项目的整体管理,主要遵从制定项目章程、制定项目范围说明书(初步)、制定项目管理计划等 7 个典型的过程进行项目整体管理。在该项目的整体管理过程中,我着重从宏观上把控项目,本着精心计划-悉心指导-严加控制-分析问题-再进行计划这样一个持续循环的过程,对项目实施全面管理,使得该项目在整体管理上取得了较好的效果。本论文的最后部分总结了我在该项目整体管理方面的经验和不足。

【正文】

××市物价信息管理系统项目是在政府加强对市场物价调控能力的背景下于 2013 年 2 月由××市物价局启动的,我公司中标该项目,中标金额为 480 万元,其中软件部分为 360 万元。本人在该项目中担任项目经理,负责项目的全面管理。项目历时 11 个月于 2013 年 12 月通过客户方的验收。

该项目旨在建立一套集物价信息采集、分析、处理、发布于一体的系统,包括价格监测预警、价格应急监测、价格监督检查、商品价格管理、价格认证管理、成本信息管理、价格信息发布、价格行政审批、价格调节基金监管、12358 投诉举报联动、农村价格信息互动服务、收费管理、协同办公平台及物价门户网站等十四个子模块,涵盖了该单位的主要业务工作。系统采用 J2EE 体系结构,可实现 B/S、手机客户端等多客户端接入,开发环境采用 eclipse (Helios Service Release 1),数据库采用 Oracle11g。

由于系统具有建设规模大(涵盖物价部门几乎所有业务),建设时间紧(建设期限为 11 个月),涉及的干系人多(内部干系人包括项目组各类成员、公司领导和相关部门人员,外部干系人不仅包括市局各科室,也包括 9 个区县物价局的相关人员),参与的项目成员多(高峰时达到 31 人,我将小组成员分为集成组、软件一组(负责 WEB 开发)、软件二组(负责手机客户端开发)三个小组),采购的货物众多(网络及安全设备、存储设备、服务器、负载均衡、统一认证、虚拟化平台、数据库、触摸屏等)等特点,为了保证项目圆满完成,我组建了强矩阵的项目组织结构,通过有效的项目管理,特别是出色的整体管理,带领项目团队全体成员经过奋战获得了良好的绩效,取得了项目的成功。本文将围绕该项目的整体管理进行重点讨论。

项目整体管理就是协调项目管理过程组中不同过程和活动所需要的过程和活动。我们知道,进度、成本和质量是项目追求的三大目标,但三大目标之间常常是冲突的,范围是给项目工作所划的边界,而人力资源、沟通、风险、采购管理是为实现三大目标服务的,因此八大领域之间需要相互协调,才能取得项目整体的效果。而整体管理就是站在全局的高度对其它管理领域进行统筹的过程,因此整体管理对于项目的整体效果至关重要。下面结合上述物价信息管理系统项目从整体管理需要的七个子过程对整体管理过程进行讨论。

一、制定项目章程

项目章程是正式批准一个项目的文档。我公司中标该项目后不久就发布了该项目的项目章程,对项目的目标、范围、概要里程碑、概要预算等作出了要求,并任命我为该项目的项目经理。之后由公司领导召集市场、软件开发、系统集成、售后维护、采购等部门人员以及客户方项目负责人召开了启动会。会上,公司领导授权我可以调配与项目有关的资源。有了正式任命和授权,为日后项目工作提供了良好的保证。

二、制定项目管理计划

根据我的经验,制定一个好的项目管理计划是管理大型复杂信息系统项目的关键,正所谓谋定而动。在该项目一开始我将主要时间和精力用在计划制定上,我组织项目骨干成员,根据项目章程、项目招标文件和项目范围说明书(初步),搭建了《项目管理计划主干计划》,对项目的总体任务目标、整体进度安排、项目中存在的主要约束等进行了规划。然后由各小组各自负责,分别编制子项目的计划。由于该项目涉及面广、业务覆盖面大、任务复杂,我们来回反复了几次,才理顺了整个项目计划各个部分之间的一致性和合理性。然后我们组织项目组其它计划的编制人员,如质量管理员、测试经理、配置管理员、项目实施经理等在主干计划指导下依据公司的模板制定了《项目质量管理计划》、《项目测试计划》、《项目配置管理计划》、《项目实施和培训管理计划》、《项目试运行和验收管理计划》等子计划。然后我们把这些子计划整合到《项目管理计划主干计划》中,经过几次调整,第一版《项目管理计划》终于制定完毕(注:在项目开展过程中,我们后来采用了滚动式规划方法,对《项目管理计划》总计划和各子计划进行过几次调整)。

三、指导和管理项目执行

指导和管理项目执行就是通过各种行动来执行项目管理计划,以完成项目范围说明书中所定义的各项工作和提交项目合格交付物的过程。项目管理计划及其子计划解决了“如何做”的问题,而指导与管理项目执行就是解决“做得好”的问题。为了让人人都能做好自己的工作,并发挥团队的力量,产生1+1>2的效果,我采用了如下一些措施:首先,我高度重视计划的宣贯和执行,我组织项目组所有成员认真学习《项目管理计划》,要求他们必须从全局上了解项目的总体计划。在此基础上要求人人都要清楚自己的工作在整个计划中的位置和作用,明白自己工作的标准。如果发现有人没有达到所要求的做事标准,则要求小组负责人组织业务培训,直至胜任工作。其次,我特别注意培养和塑造一种团队协作的文化。虽然也认可少数成员的突出作用,但更多的是强调团队的集体成绩,使大家在潜意识中产生为团队成绩而努力的愿望。再次,在项目执行过程中,我努力将管事和管人相结合。一方面,利用我丰富的项目经验为大家做好工作提供力所能及的指导,同时也注意观察项目成员的思想动态,发现工作表现深层次的原因,力争治标又治本。

四、监督和控制项目工作

监督和控制项目工作就是将项目的执行情况与计划进行比较,发现偏差过大,及时采取纠偏措施的过程。在该项目中我主要采取挣值管理方法对项目的进度和成本进行综合监控。我们一般是每2周进行一次挣值分析,将PV(计划值)、AC(实际值)和EV(挣值)绘制成“S曲线”,并根据PV、AC和EV及其它相关信息进行项目偏差分析和趋势分析,根据偏差情况及时采取相应的成本控制措施,本项目我们采用过的成本控制措施有加班、调整人力资源、实施技能培训和选用更高效的技术等。例如在项目进行到中期的时候,我们进行了一次绩效测量, $PV=200$ 万元, $AC=190$ 万元, $EV=180$ 万元,计算得出 $SV=EV-PV=180-200=-20$ 元, $CV=EV-AC=180-190=-10$ 万元,由此得出进度落后,成本超支。为此我们采取了几项措施,主要包括:向公司要求增派高效的人手,内部进行了几期培训,对活动安排进行了适当调整,增加活动进行的并行度等,取得了明显的效果,一个月后,成本和进度都达到了计划的要求。

另外,其它方面的工作我们是通过每周例会的方式进行监控的。我们每周五下午召开项目例会,在例会上项目小组需要汇报工作完成情况、存在的问题等,会上大家对存在的问题进行分析,提出改进建议,会后形成正式会议纪要,并安排专人监督和跟踪落实。通过这些方法的综合运用,有效地保证了项目工作的可控。

五、整体变更控制

整体变更控制是审查针对可交付成果、组织过程资产、项目文件和项目管理计划的变更请求,批准或拒绝变更,并对变更处理结果进行沟通的过程。这一过程是从整合的角度考虑记录在案的项目变更,从而降低因未考虑变更对整个项目目标或计划的影响而产生的风险。因而,对变更控制管理得好坏直接关系到项目能否成功,对于这一点通过我们与客户的深入沟通,客户最终与我们达成了一致的认识,我们和客户共同制定的《项目变更控制管理办法》说明了这一点。在该管理办法中,明确了什么样的变更需要什么的人批准,进行变更需要按照什么流程等。在项目进行过程中,虽然有不少甲方的人员提出了一些无理的变更,但由于有双方领导签字的变更管理办法,比较容易化解这些人由于没有按照其要求进行变更而产生的怨气。同时遵循规范的流程进行变更,也避免了一些双方无谓的争执。

六、项目收尾

项目收尾是指完结所有项目管理过程组的所有活动,以正式结束项目的过程。在本项目中,考虑到这是一

个大型复杂项目，根据公司的要求，我们切实进行了项目收尾相关工作，主要包括：资料及维护工作移交我公司售后部门（客户方面的资料已在验收的时候移交），对售后人员进行了培训，组织项目组成员评估项目完成情况和质量，撰写项目经验教训总结，结清所有合同涉及的款项，召开完工会并请公司领导参加，对本项目中表现突出的员工进行了表扬和奖励，公司还安排了一场庆功宴，然后遣散了项目组成员，对于表现特别出色的员工公司给予了升职。

通过项目管理理论知识的有效运用并有效践行大型信息系统项目的一些最佳实践，项目于 2013 年 12 月 20 日全部上线并顺利通过了用户验收，在协议规定的日期前三周左右圆满完成了各项任务。截止目前系统已经正式上线并运行了一年多时间，运行状况良好，得到用户的一致好评。我总结了如下几条经验：把自己的主要精力放在项目计划和对项目整体工作的宏观把控上；建立项目的内部管理团队，实现分级管理，但必要时，也要深入一线了解项目的具体情况；重视与干系人的沟通，对内多向公司领导汇报项目工作，对外多与客户关键人交换意见；建立起各方（公司内部职能部门、外部客户单位、设备供应商和外包商等）的协同工作机制和规则，用机制和规则来推动各项工作的开展。

然而，虽然本项目取得了不错的成绩，但在整体管理方面，也存在着一些问题，如：制定计划过程中项目成员参与不够，虽然我自己很重视计划，但制定出来的计划团队成员不一定认同，因为唯有参与才有认同，所以应让团队成员也充分参与计划制定；执行计划过程中的控制力还不够，特别是管理过程中的软技能还运用得不熟练。牢记不足，吸取教训，相信通过不断的积累和不懈的努力，我的信息系统项目管理能力一定可以得到不断提高。

整体管理范文 25

摘要：

2013 年 8 月，我作为项目经理参与了 XX 省地税系统税收专业化管理系统项目建设，该项目主要是为了该省地税系统全面推进国家税务总局提出的税收专业化管理的要求提供有效的软件支撑，利用 workflow 技术促进税收管户制向管事制的转变，对所有涉税事项的过程和结果实施全省监控和管理，该项目被列为 XX 省地税系统信息化建设重点项目。项目总投资为 550 万元，总工期为 1 年。该项目于 2014 年 8 月一次性通过了建设方的验收，并受到了建设方领导和公司管理层的一致好评。本文基于大型项目管理的特点，结合本项目的实际情况，重点阐述了信息系统项目的各个阶段以及项目整体管理的主要过程，主要从制订项目章程、制订初步范围说明书、制订项目管理计划、指导和执行项目管理、监督和控制项目管理、整体变更控制、项目收尾等几个方面进行论述。

正文：

2013 年 8 月，我作为项目经理参与了 XX 省地税系统税收专业化管理系统项目建设，该项目主要是为了该省地税系统全面推行国家税务总局提出的税收专业化管理的要求提供有效的软件支撑，利用 workflow 技术促进税收管户制向管事制的转变，对所有涉税事项的过程和结果实施全省监控和管理，该项目被列为 XX 省地税系统信息化建设重点项目。项目总投资为 550 万元，总工期为 1 年，系统采用了 B/S 架构，服务器使用了 IBM 小型机，服务器操作系统为 AIX6.1，数据库为 oracle 10g，中间件使用 weblogic，开发语言为 JAVA 语言，使用 SVN 为配置管理工具。由于该项目拥有项目周期较长、项目规模较大、项目团队构成复杂等大型项目的显著特点，结合项目的实际情况和以往项目管理的经验，在组织结构上我选择了项目型组织结构，并将整个项目分为综合办公管理平台子项目、税收业务管理平台子项目、纳税人服务平台子项，分别为各子项目设置了项目经理，而我作为承建方项目经理，更多的时候主要是从事“间接管理”。

面对这产的一个大型复杂项目，我们首先想到的就是要将主要精力放在项目的整体管理上，科学运用相关理论知识及指导方法，做好全局性统领工作，协调完成项目各项工作，确保项目能顺利完成。我带领我的团队主要从信息系统项目的五个阶段来做好项目整体管理工作：启动阶段、计划阶段、执行阶段、监控阶段、收发阶段。

一、启动阶段

一个成功的项目启动阶段相当重要，明确了方向和目标才能使整个项目各项工作高效顺利完成。因此，我

们首先就制订了项目章程，2013年3月，XX省地税局项目领导组汇同我公司的管理层进行了详细磋商，组织有关专家进行论证，制定发布了XX省地税系统税收专业化管理系统项目章程，其中包括：项目需求，项目必须完成的商业需求、项目概述或产品需求，项目的目的或论证的结果，任命项目经理并授权，里程碑进度计划，干系人影响，职能组织，组织的、环境的、外部的假设，组织的、环境的、外部的约束，论证项目业务方案，概要预算等。在项目章程中我被任命为该项目的经理，并被予以相关授权。

项目章程一经确立，我们接着要做的就是尽快了解和掌握到底需要做什么，为此，我召集了项目团队成员与建设方业务部门进行了项目范围沟通会，讨论并记录初步确定了项目范围，然后我们又邀请了税收业务专家及一线工作人员代表对初步确定的项目范围进行分析判断，最终形成了初步范围说明书，其中对项目和范围的目标，产品的需求和特点，项目的验收标准和可交付物，项目的边界，项目假设，项目约束，最初的WBS，项目配置管理需求，最初的项目组织，最初定义的风险，成本概算，进度里程碑，已批准的需求等都进行了初步的描述。

二、计划阶段

一个成功的项目管理人员在做任何一项工作之前，都需要进行科学合理而又周密的计划，特别是在这样一个大型项目管理中，项目管理计划显得尤为重要。因此我们在制订项目管理计划的过程中，严格遵循了方法、目标、过程、计划、人力资源统一管理，技术与管理的工作统一协调，干系人参与，逐步求精的编制原则。在项目建设之初，我们认真地查询了公司的过程资产，选择合适的项目管理计划模板，结合初步范围说明书，编写出初步的项目管理计划，然后我们召集了项目计划研讨会，邀请了建设方领导、业务专家、一线实际操作人员代表等项目干系人与团队成员一起，对初步的项目管理计划进行了评审，最终形成了正式的项目管理计划，确定了所使用的项目管理过程、每个特定项目管理过程的实施程度、完成这些项目的工具和技术的描述、选择的项目生命周期和相关项目阶段、与项目干系人进行沟通的要求和技术、为项目选择的生命周期模型以及如何用选定的过程来管理具体项目、执行工作来完成目标、监督和控制变更、实施配置管理、维护项目绩效基线完整性等等内容，其中还包括了多个辅助计划，如范围管理计划、进度管理计划、成本管理计划、质量管理计划、人力资源管理计划、沟通管理计划、风险管理计划、采购管理计划等等。

三、执行阶段

指导和管理项目的执行是整个项目的核心环节，项目的大部分工作和预算都集中于此，我和我的团队严格按照项目管理计划的规定，有条不紊地开展了项目的各项工作。例如我们根据范围管理计划按照识别、组织、分解、编码、验证的步骤，将项目生命周期作为工作分解结构的第一层，项目可交付物为第二层，严格遵循WBS创建原则，创建了工作分解结构，确定了范围基线；根据进度管理计划采取自下而上估算法进行了活动资源估算，确定了活动资源需求和活动分解结构；根据成本管理计划采取成本总计法得了成本预算等等。可交付成果、工作绩效信息、变更请求、更新的项目管理计划、更新的项目文件等交付物均在本阶段被提交。

四、监控阶段

整个项目的成功与否离不开有效的监督控制机制，特别是像这样一个大型复杂项目，稍不注意就会出现范围蔓延、进度滞后、成本超支等问题，不能很好地按照项目管理计划确保项目得以顺利实施。因此，我们在项目管理过程中特别加强了对项目的监督和控制工作，如在项目进度和成本控制方面，我约定各子项目经理每三天开一次例会，大家一起讨论项目的现状、进度以及存在的问题，并统计各团队成员每天的工作绩效，按周编制形成项目绩效报告，然后采取挣值分析法，用已实现的工作EV和计划进度PV进行对比得到SPI，和实际已支付的资金AC对比得取CPI，用来判断项目进度和成本状况，如2013年12月通过挣值分析得出SPI仅为94%，CPI为103%，经查发现因从事工作流开发的核心技术员何某突然离职，影响到了项目的开发进度，我们及时向公司领导进行了汇报，取得了公司领导的支持，重新指派了一名工作流技术人员来顶替何某的工作，并通过适当的赶工将进度弥补了回来。

任何项目管理过程都不可能是一帆风顺的，肯定会有项目变更存在，因此在该项目中我们建立了项目变更控制系统，并成立了变更控制委员会CCB专门负责变更审核工作，规范执行项目变更控制流程，并定期开展偏差分析评审，防止范围蔓延等情况发生，如在2014年2月份开展评审时发现，注销登记的附件资料与需求不一致，经查开发注销登记的工程师王某接到建设方征管处一个领导的电话，说是注销管理办法进行了重新修订，要求其对于附件资料进行了修改，王某觉得要求合理就直接修改了。针对这一情况，我们首先向王某强调了范围

基准及变更流程的重要性，项目基准不能随意更改，如建设方确有变更需要，必须正式提出变更申请，经过变更控制流程，批准通过后方可进行修改。其次，我们及时与建设方征管处领导沟通，要求变更提交正式的变更申请，得到了建设方的理解和支持。

五、收尾阶段

经过全体人员的共同努力，该项目于 2014 年 8 月一次性通过了建设方的验收，受到了建设方领导、公司管理层的一致好评。项目通过验收后，我们还专门组织全体团队成员召开了项目总结大会，对项目中取得的成绩予以肯定，分析总结项目建设过程中采用了哪些好的做法，仍存在的不足，对成绩优异的团队成员予以表彰，最后将项目总结会记录提交公司更新过程资产，为以后的项目建设收集宝贵的资料。同时我们还对项目实施了合同收尾，解决所有尚未了结的事项，进行项目结算关闭项目合同，确保建设方对软件产品满意，公司能够顺利地收到项目资金。

通过本项目的建设，我的项目管理水平得到了很大程度的提高，同时也深深体会到项目整体管理在项目建设中的重要性。当然，在项目管理过程中还存在着一些不足之处，如范围定义不够精确造成后期的变更较多；核心技术人员突然离职，造成阶段性的进度滞后等等，不过，这些问题经过我后期的项目管理工作，及时纠偏，并没有对项目产生重大影响，今后的项目管理工作中，我一定会吸取经验教训，不断提高自身的管理能力和管理水平，为以后的项目管理工作积累宝贵的工作经验，为我国的信息化建设贡献自己的微薄之力。



扫一扫 微信扫码做题
加关注
抢先学
早拿证

