论信息系统项目的整体管理论文

【摘要】

2016年 7月，我参加了╳╳市物价局发起的“智慧物价”信息综合管理平台系统的建设工作，担任承建方的项目经理，该信息综合管理平台系统的主要功能有包括价格监测预警、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、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 14个业务管理模块，建设费用 780万元，**系统上线之前用单一系统来进行信息管理与业务处理，信息孤立、统计繁琐、周期长，**该项目于 2017年 6月通过了业主方的验收上线运行后 ,赢得了用户的一致好评，使项目获得了圆满成功。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，有效提高了整体管理水平，满足了项目干系人需求和期望。**

【正文】

╳╳市“智慧物价”信息综合管理平台系统项目是在政府加强对市场物价调控能力的背景下于 2016年 7月由╳╳市物价局启动的，我公司中标该项目，中标金额为 780万元，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。项目历时一年于 2017年 6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、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。

由于该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（建设期限为一年），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 12个区县物价局的相关人员、运营商等），参与的项目成员多（高峰时达到 60人，我将小组成员分为硬件集成部署组、数据中心组、软件开发组、平台测试组（四个小组），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、信息采集设备等）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。**

**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、概要预算等做出了要求，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。项目启动后，我邀请客户方、监理方、各子项目负责人（我把项目组分成了硬件集成部署组、数据中心组、软件开发组、平台测试组等四个小组， QA、配置管理员等直接由我管理）、技术骨干确定了大致的项目范围，也就是明确该项目需要开展哪些工作，需要提交哪些最终和阶段交付物，并确定了它们的大致提交时间。

**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项目管理计划制定上，我组织项目骨干成员，根据项目章程、项目招投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。

**三、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作并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，而指导与管理项目工作就是解决“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、监控项目工作**

**监控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、实施整体变更控制**

实施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、结束项目或阶段**

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，**“智慧物价”信息综合管理平台系统于 2017年 6月 6日全部上线并顺利通过了用户验收，在协议规定的日期前两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5个多月的时间，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，但在整合管理方面，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。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。**