

11. 整合管理范文 10【XX 市农村商业银行数据中台建设项目】

随着金融行业的发展和数字化转型的加速, 银行面临着越来越复杂的业务需求和数据处理挑战, 银行需要更加灵活、实时的数据处理能力来提升服务质量和运营效率, 从而支持银行完成数字化转型的战略目标。基于此背景, 江苏省 XX 市农村商业银行启动了**数据中台建设项目**, 我公司顺利中标该项目, 并指定我为该项目的项目经理, 全程主持该项目的建设。该项目投资金额 462.26 万元, 从 2022 年 10 月开始, 建设工期为 12 个月。项目实现的具体功能包括: 实现对多源、海量、异构数据的实时和离线接入, 打破数据孤岛, 形成了集成的数据平台; 按照贴源数据、统一汇聚层、共性数据、应用数据等分层, 根据十大主题模型进行数据融合, 沉淀共性数据, 搭建了数据中台模型建设体系, 从而支撑起指标平台、标签平台、数据建模、数据挖掘、报表加工、大屏可视化及各业务系统等; 通过实时数据的采集, 实现了实时数据的在线分析处理。通过该项目的建设, 为该农商行形成了一套高效可靠的数据资产体系和数据服务能力, 推动数字化转型和创新发展。

该项目选择基于 B/S 架构的方案, 操作系统使用 SUSE11 企业版, 服务器采用华为 TaiShan2280。在项目中应用了多种技术, 从银行业务系统如信贷系统、核心系统、核算系统、票据系统、理财系统、数字人民币系统等 126 个业务系统采集的 T+1 数据 (离线数据) 使用的 ETL 工具为 IBM 的 DataStage, 作业调度与监控平台使用的是 MoiaControl, 海量数据的存储使用的是基于大规模并行处理 (MPP) 架构的开源数据仓库 GreenPlum 5.4; 实时数据流的采集使用 Kafka 组件, 在流数据计算技术方面, 采用 Hadoop 生态系统中的多种开源技术, 如 Flink 和 Flume 等。Flink 作为实时计算引擎, 结合 Flink SQL 进行实时数据处理。处理后的数据可以通过 Doris 进行实时在线分析处理, 以支持热数据和实时数据的快速分析。使用 FineReport11.0 实现多维报表的图形化展示和钻取分析, 实时数据可视化大屏的开发也基于此工具, 项目使用 Git 作为项目代码的配置管理工具。项目的交付成果包括集成的数据平台、数据中台模型、数据服务和 API 接口、项目管理与运维文档、用户培训与操作文档等。

根据项目的特点, 我组建了项目型团队, 项目需要的人力资源为 20 人, 包括需求分析师 2 人, 开发工程师 12 人, 算法工程师 2 人, 测试人员 2 人, 质量管理人员 2 人。此项目的成功上线, 除了做好项目进度、成本、质量、风险管理外, 我特别加强了项目管理过程中的整合管理, 在整合管理过程中特别关注了**实时整体变更控制的流程**。本文结合该项目的实际情况, 就制定项目章程、制定项目管理计划、指导与管理项目工作、管理项目知识、监控项目工作、实施整体变更控制、结束项目或阶段进行论述。

一、制定项目章程

制定项目章程是发起人或管理层编写的一份正式批准项目并且授予项目经理在活动中使用组织资源的文件的过程。公司在中标该项目后, 公司管理层邀请科技信息部叶经理一起, 依据合同、组织过程资产、事业环境因素, 通过专家判断及会议的方式编写项目章程。在此过程中我作为准项目经理, 积极配合协助完成项目章程的制定。项目章程制定完成后, 公司管理层在项目启动会上正式发布项目章程, 并任命我为项目经理, 授权我可以调配项目的相关资源。项目章程的内容包括: 项目的目标、项目的可交付成果、项目的总体里程碑进度计划、项目的风险等。

二、制定项目管理计划

制定项目管理计划是编制一份综合性项目管理文件的过程, 该文件的主要作用是对于后续的项目管理工作提供指导。在制定项目管理计划时, 我采用全员参与, 渐进明细的原则, 使用滚动式规划, 编制项目管理计划。依据项目章程和模板, 结合项目的实际情况, 编制了初步的项目管理计划; 然后我召开了项目计划研讨会, 邀请行业专家, 业务人员等项目干系人和项目团队人员一起, 对初步的项目管理计划进行评审, 最终形成了正式的项目管理计划。由于公司具有多家银行的数据中台项目经验, 我们对项目的成功有很大的信心。但是由于很多下游系统