

准化管理、防汛调配、水环境治理等 16 个子系统, 1224 个信息点。系统采用 Java 语言开发, 基于微服务技术栈、多层次架构、服务中间件等技术手段, 系统同时还运用 RFID、GIS、4G/5G 移动通信技术。根据软件国产化的要求, 系统数据库采用人大金仓 KingBase ES V8, 分布式部署在政务云麒麟操作系统 V10 上。项目主要的可交付成果包括各子系统以及管理文档、开发文件、操作手册等, 并为工作人员提供相应的培训。

根据项目特点, 我组建了项目导向型团队, 团队成员 20 余人, 主要包括产品经理 2 人、开发经理 1 人、开发工程师 12 人、物联网工程师 1 人、架构师 1 人、设计师 2 人、测试经理 1 人、测试工程师 2 人等。

该项目是 2022 年度某市水务局重点推进的信息化系统建设工程, 具有工期紧、任务重、需求复杂、干系人众多的特点。因此, 在项目开展过程中做好整合管理显得尤为关键, 特别是有关如何做好项目章程、项目管理计划、收集可交付成果、经验教训登记册、工作绩效报告、变更日志、合同收尾, 将直接关系到本项目的最终交付。下面我将从制定项目章程、制订项目管理计划、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、结束项目或阶段这七个方面出发, 结合本项目的章程、项目管理计划、收集可交付成果、经验教训登记册、工作绩效报告、变更日志、合同收尾进行详细描述。

一、制定项目章程

项目章程是项目管理工作的统领性文件, 一是明确了项目与组织战略的关系, 二是明确了项目在组织中的地位, 三是体现组织对项目的支持和承诺。在项目伊始, 我们结合项目协议和项目合同, 首先向公司内部有开展过类似项目经验的同事请教、翻阅公司内部数据库等《组织过程资产》、并通过会议的形式与公司领导、某市水务局领导就项目章程的内容进行探讨, 最终形成本项目的《项目章程》并通过评审。项目章程中主要包含项目目的、主要干系人名单、预先批准的财务资源、对项目经理的授权以及项目章程的签发人等内容, 具体如下表所示:

项目名称	基于物联网和云计算的智慧水务系统平台
项目目的	结合某市实际情况, 构建基于物联网的智慧水务系统, 助力某市水务局水务管理信息化、智慧化, 释放人力, 提质增效
主要干系人名单	某市水务局刘副局长、综合指挥中心黄主任、信息中心王主任, 某公司赵副总、项目经理李某某、财务部总监邱总、技术部总监周总
项目预算	人民币 782.62 万元
项目经理	李某某 联系方式: 13XXXXXXXXXX
项目章程签发人	某市水务局 综合指挥中心主任 黄某某

二、制订项目管理计划

项目管理计划是后续项目管理工作的指南和方向, 主要是汇总、整理各管理子计划并形成整个项目的管理计划。我带领项目成员对某市水务局具有丰富水务管理工作经验的李科长开展访谈, 依据《项目章程》, 初步制订出项目管理计划的初稿, 随后我们对范围、需求、进度、成本等子管理计划进行收集汇总整理, 并向水务领域的专家学者请教, 最终形成《项目管理计划》经会议评审后正式发布。《项目管理计划》包含范围管理计划、需求管理计划、进度管理计划等, 具体如下表所示:

项目名称: 基于物联网的智慧水务系统建设项目	项目经理: 李某某
项目管理子计划	
风险管理计划: 主要风险: 1、进度超期风险; 2、成本超支风险; 主要应对策略: 1、加强进度控制, 依靠挣值分析等工具时刻掌握进度情况; 2、做好预算控制, 按月计算, 对于超预算 2%时及时采取措施	