

#### 4、管理项目知识

管理项目知识是使用现有知识并生成新知识, 以实现项目目标并且帮助组织学习的过程, 在本项目中, 我非常重视知识管理, 在整个项目期间, 我经常评估项目团队派工单、干系人登记册等, 了解团队成员及一些重要干系人的能力、经验或可能缺乏的知识, 对于团队成员缺乏的知识我们邀请行业内的专家进行了培训, 提高了团队整体的知识水平。同时为了促进知识的分享我们每周开展一次知识分享会, 请项目内的高级工程师、技术大咖野人老师分享他的成长经历, 分享他们在项目中遇到的问题以及解决措施, 野人老师丰富的经验可以作为其他人学习的参考, 同时我利用知识管理工具 Worktile 来帮助团队之间更好的协作。借助他们的看板, 卡片等功能将重要的知识凸显出来, 以利于知识的复用。我们也创建在线知识看板, 将工作中大家的心得体会, 经验之谈放到知识看板上, 方便大家学习。我们每月还会抽取 1-3 名优秀分享者给予金钱上的奖励。同时, 我还鼓励大家多进行工作跟随和人际交往, 以便获得一些隐性知识。通过这些措施过程, 让各团队成员都积极分享、学习了知识, 获得了很多经验教训, 更新了组织过程资产。

#### 5、监控项目工作

监督项目工作就是跟踪、审查和报告整体项目进展, 以实现项目管理计划中确定的绩效目标的过程。在此项目实施过程中, 我以项目管理计划和协议等依据, 通过对项目的定期跟踪, 及时了解项目的进展情况, 如成本, 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。我每两周进行一次挣值分析, 掌握项目当前的状态, 赖偏差, 及时纠正。在一次挣值分析中, 我发现 CPI 值为 1, SPI 值为 0.95, 说明项目出现进度落后的情况。经分析, 一个员工对关键技术掌握不够熟练导致进度停滞。我及时向公司要求增派技术高超的人手, 对项目人员进行培训, 改变部分活动的并行度, 最终逐步赶上进度, 使成本和进度都达到要求, 并更新了项目管理计划。我根据项目沟通管理计划, 通过沟通过程向项目干系人递交工作绩效报告。我们每周在例会上汇报工作完成情况, 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可查。

#### 6、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, 客户有新的需求等等都会引起项目的变更。但变更又是不能随意实施的, 需要有一个规范的流程, 因此, 在本项目中, 我明确成员在任务开始执行后的所有变更请求都应提交变更申请单, 然后以书面形式记录变更请求, 并纳入变更管理和配置管理系统中。在一次周会中, 项目成员以口头形式与我说明客户想要增加产品升级需求, 但由于项目已在进行中, 于是我发起变更请求, 与 CCB 一起召开了变更控制会, 在会上, CCB 审查变更请求后, 做出了批准的决定, 会后我便将变更的需求和内容与项目成员对接, 项目成员基于配置库进行变更控制, 最后完成了产品的升级需求, 我们便关闭了变更的申请单, 同时将变更记录在变更日志中。

#### 7、结束项目或阶段

结束项目或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。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, 形成经验教训登记册, 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, 按照合同的要求, 正式上线前, 系统进行了测试和一个月的试运行, 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, 联或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。

经过我们团队不懈的努力该绩效管理系统在 2023 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