

管理项目知识就是利用现有知识生成新知识, 以实现项目目标, 并帮助组织学习的过程。我借助每周一次的工作例会, 不定期开展茶话会, 讨论会, 通过讲故事的方式灵活生动的讲述了项目管理的重点和难点, 以及沟通管理的重要性。比如工程师老张就分享沟通结果一定要经过客户确认, 尤其是要将口头沟通形成简要的书面说明, 再和客户确认一遍。防止重要事件客户遗忘或者错误理解客户想要表达的意思。执行了客户的决定。

通过管理项目知识, 我们更新完善了项目经验教训登记册。并借助公司内网, 公众号和内部传播渠道, 分享知识和经验, 以供大家交流学习。

5、监控项目工作

监控项目工作是跟踪审查和报告整体项目进展, 以实现项目管理计划所确定的绩效目标的过程。让干系人了解项目的当前状态和未来状态。

在监控项目工作中, 我们团队主要从进度和成本两个方面监控项目进展。在项目攻坚会议上, 我发现项目存在进度连续两周滞后的情况, 11 套国标法小型空气站和 15 套网格化微型服务站的搭建只完成了规定计划的 90%, 此种情况还将持续。通过问题排查, 原来是客户方代表黄处即将退休, 党委会议已通过退休人员名单, 组织部门的退休文件尚未下达, 拟任命的新处长还未正式任命, 暂时代理处长行使职务, 需求得不到客户签字确认, 造成项目进度滞后。我果断采取措施。拜访了老处长黄处, 表达了项目遇到的困难, 通过他的引荐拜访了拟上任的新处长徐处。我们三人一起向张副局长汇报, 最终形成结论, 过渡期间由黄处和徐处共同签字确认, 重大事项报告张副局长和局长。通过调派经验丰富的工程师协助, 经过一周的赶工, 项目达到预期进度。

6、实施整体变更控制

实施整体变更控制是对项目变更进行识别, 评价和管理的工作。如不考虑变更对整体项目目标或计划的影响就实施变更, 往往会加剧整体项目风险。我们以项目管理计划, 项目文件, 工作绩效报告为依据, 组建了变更控制委员会 CCB, 发起人, 客户, 监理, 行业专家和我作为 CCB 成员。规定了变更所必须的流程。1、变更申请; 2、变更的初审。3、变更方案论证; 4、变更审查; 5、发出通知并实施; 6、实时监控; 7、变更评估; 8、变更收尾。

在项目进展中期客户方提出想要增加批量导入功能。经过分析批量导入功能属于范围变更, 不要走变更申请。和系统开发人员进行分析, 估算变更可能会对模块开发进度造成影响, 但不影响项目总工期, 可能存在数据源不一致导致导入数据乱码风险, 可以通过开放部分用户权限, 完成总体控制, 将变更方案和分析结果提交给 CCB 审查后, CCB 发布实施变更。我们对变更的实施进行监控, 结果进行评估, 并及时的通知干系人。未通过审核的变更也做好了相应的文档管理工作, 以避免以后有类似的变更提出。

7、项目收尾

项目收尾, 包括合同收尾和管理收尾, 经过项目团队九个月的努力。某市智慧环保空气监测服务顺利通过验收。验收小组对系统给予了很高的评价。在某市试点推广, 一年后将推广经验在全省分享。验收会上, 我方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。我组织召开了项目总结大会。团队成员畅所欲言, 指出项目管理中各种不足和问题, 最后将经验教训, 形成文档更新公司的组织过程资产。

经过项目团队近 9 个月的努力, 智慧环保空气质量监测系统在预定时间内通过客户验收, 进入系统运行维护期, 系统运行至今客户十分满意。该项目的顺利完成, 一方面得益于我们团队全体成员的努力, 另一方面因为我们对项目整合实施了严格管理。但也存在一些不足, 主要是, 对主要干系人的识别还不够精准全面, 未考虑到政府系统人员调岗、轮岗、退休等因素, 导致项目需求、范围、沟通等受干系人变动影响。在今后的工作中, 我将进一步加强学习, 补齐短板, 争取做一个有技术、有经验、会管理的项目经理。