

人、监督小组 2 人、后勤小组 2 人, 每个组长直接向我报告, 我们制定了责任分配矩阵, 将工作包、活动分配给每个对应团队成员, 确保人力资源满足项目需求。

项目的成功离不开项目管理十大知识领域以及八大绩效域的顺利展开, 本项目系统涉及范围广, 影响规模大, 且涉及防洪安全保障, 因此做好项目的整合管理, 显得尤为重要。本文将重点介绍我作为项目经理在本项目中进行整合管理的思路、主要工作和体会, 具体阐述了我对制定项目章程、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、结束项目或阶段等过程的理解和实际工作经历, 特别介绍了项目章程的制定。

### 1. 制定项目章程

制定项目章程是公司正式批准项目并授权项目经理调用组织资源开展项目活动的过程。我司安排我、甲方水务局张主任及相关专家等人员一同参加了项目启动会议, 会议中我们依据合同及立项管理文件等资料, 确定了项目章程及假设日志, 甲方水务局张主任签发了项目章程, 通过项目章程指定我为项目经理, 项目正式启动。

### 2. 制定项目管理计划

制定项目管理计划是汇总各大管理领域的项目计划并整合为一份综合项目管理计划的过程。在我收到项目经理的正式任命后, 我便重点开始进行项目管理计划的准备工作, 我邀请了公司相关领域的专家一同参与, 依据项目章程对项目各项核心功能进行了工作量、成本、工期、资源等进行了估算, 初步建立了一份总的项目管理计划。当然项目管理计划是一个不断更新的文件, 我采用全员参与、渐进明细的原则, 带领团队各干系人使用滚动式规划, 以此制定了范围、成本、进度等详细分计划, 最后对各分计划进行汇总整合, 形成了整体的项目管理计划。虽然我司此前有过智慧城市的相关经验, 物联网领域技术资源雄厚, 但是考虑到防洪系统涉及安全事故, 且一旦出现事故可能造成重大影响, 我们重点邀请甲方及公司专家组成焦点小组对相关风险进行了讨论, 着重对风险、范围、沟通管理进行了详细规划。然后我们团队全员举行了 Kick off 会议, 会上评审并签核了项目管理计划, 项目正式进入执行阶段。

### 3. 指导与管理项目工作

指导与管理项目工作是为实现项目目标而领导和执行项目管理计划中所确定的工作, 并实施已批准变更的过程。纸上得来终觉浅, 绝知此事要躬行, 按计划充分实施才是保证项目顺利成功的重中之重。首先, 我采用公司内部项目管理信息系统 PLM 依据项目管理计划建立 WBS, 将本项目的工作包落实到每一位责任人; 其次, 我拟定了如下会议安排: 小组内部周会, 团队全员每 2 周进行一次会议, 邀请甲方负责人进行月会, 并在项目关键里程碑进行里程碑会议, 以确保项目按照项目管理计划顺利实施; 最后, 我们对工作绩效数据、问题日志等进行了详细的记录, 并不断纠偏项目管理计划。

### 4. 管理项目知识

管理项目知识是使用现有知识并生产新知识, 以实现项目目标并且帮助组织学习的过程。我们根据项目管理计划、项目文件等资料, 将项目进展过程中遇到的问题及解决方法进行了记录, 生成了经验教训登记册及更新的项目管理计划等文件。在管理项目知识的过程中, 我引导项目团队成员采用知识管理、信息管理同步进行的方式, 在专家的指导下将项目进程中的显性、隐性知识均进行了充分的分享交流, 避免了本项目中的问题重复出现, 同时也为公司后续类似项目更新了组织过程资产。

### 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, 以及预测趋势, 以便推动过程改进的过程。我会对依据项目管理计划、工作绩效信息等资料, 利用周会、月会进行数据分析, 对项目管理计划进行持续纠偏并生产工作绩效报告等文件。例如在项目中期的一次月会审计中, 我们使用挣值分析发现  $CPI=1.02$ ,  $SPI=0.89$ , 成本略有节约, 但是进度已经落后, 经过讨论, 发现进度落后是由于“防御会商”模块的开发人员小陈刚毕业一年, 缺乏此模块的研发经验, 我