

要,实现各部门、各业务模块之间的互联互通和信息共享,为医院信息化、智慧化的进一步发展奠定基础。

2021年2月,政府招标采购网站发布了关于“某大学附属口腔医院临床业务一体化信息平台建设项目”招标公告,我公司参与了投标工作,于2021年3月顺利中标该项目并签订合同,该项目中标金额为1969.8万元,建设工期为12个月。因我有多年医院信息化系统项目经验,公司任命我为项目经理。前期我联合该技术领域专家级项目技术团队对整个项目技术情况进行了摸底评估,决定本项目采用Java语言开发,采用ORACLE数据库,使用Redis进行数据缓存,采用C++模型控制。根据项目特点,我组建了项目型团队,配置1名专职项目经理,各阶段开发工程师15人,实施工程师20人;测试工程师5人;资料员1名,安全员1名,3年质保期内运维人员3人。

本项目是该省医疗卫生系统重点建设项目,项目体量大、周期长,工期紧、需求构成复杂、项目干系人多,涉及全医院众多科室工作人员和就诊人员,如果不做好项目整体的规划与管理,不做好项目全局性统筹工作,项目就如无根的浮萍。下面将结合本人对一体化信息平台建设的管理实践,分别从制定项目章程、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、结束项目或阶段七个方面对项目整合管理进行论述。

### 一、制定项目章程

制定项目章程就是批准项目并授权项目经理在项目开展项目活动的过程。给予项目一个正式地位。在我公司中标后,我以项目总包合同、项目建议书和协议文件等资料为依据,邀请医院部分领导和医疗卫生系统领域相关专家共同制定了项目章程,项目章程由公司总经理签发,并任命我为项目经理。

项目章程里明确了如何解决信息孤岛现状,实现院内信息一体化管理,科室间数据互联共享,实现业务专科化管理,打造智慧口腔医院的目的。以及项目的里程碑进度计划、项目整体风险、关键干系人名单、委派的项目经理及职责和职权等内容。其中主要里程碑:2021年5月底完成需求分析,8月底前完成关键硬件设备的外购,1月底完成设备的安装,2月份完成整体联调联试,次年3月底完成验收交付。随后我召集主要干系人参加项目启动会,我对项目章程主要内容做出详细介绍,确保项目团队中的所有成员对项目目标达成共识。

### 二、制定项目管理计划

制定项目管理计划是定义、准备和协调项目计划的所有组成部分,并把他们整合为一份综合项目管理计划的过程。俗话说得好,良好的开始是成功的关键,对于这个大型的一体化信息系统建设项目来说制定一个好的项目管理计划就显得尤为重要。我和团队全体成员一起研究了项目的范围、进度、成本、质量等各方面要求,根据项目章程、项目合同、项目范围说明书等资料,详细制定了《项目管理计划》。项目管理计划中我们明确了采用适应型的开发方法,Scrum框架,每一个月为一个冲刺阶段,我们还整合了十大子管理计划,确定了成本、范围、进度等基准,制定了变更、配置、测量等管理计划。此外还明确了安全第一的指导原则。

### 三、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,此环节我重点关注项目变更问题。

例如在项目进行到第四个月的时候,我们接到医院院方高层领导的通知,因为影像科临时扩建出几百平的工作区域,所以需增大影像科视频监控系统的监控覆盖范围以及增加门禁可视化监控系统。我立即组织了项目团队骨干成员进行技术评估,并询问采购团队关于新增设备的订货周期等,经过院方领导的同意后,我们编写了详细的变更方案,向CCB提交正式变更申请。CCB主要成员一致同意了变更的必要性。我们在确保安全和质量前提下对项目采用并行施工的方式对新增的区域范围进行赶工,不影响总工期,但会产生2万元赶工费,范围变更费用按实结算。最后院方同意了我们变更方案,工期不调整,费用据实调整(范围变更费用和赶工费补