

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。整个系统采用 B/S 架构,以“平台+应用”的方式进行搭建,可针对用户不同的使用场景,分别提供 PC 网页版、移动 APP 版(安卓、IOS)、小程序应用版(微信、支付宝)的业务系统。系统前端采用 Angular 框架,后端采用 SpringCloud 等技术实现,前后端通过 RESTful 接口完成数据交互。数据库采用国产达梦 DM8,并配备了 MongoDB,实现了结构化和非结构化数据的高效存储。该绩效管理系统的主要功能包括考核指标体系管理、支行绩效管理、客户经理考核、柜员考核、会计和信贷主管考核、业务头寸报表、大客户信息跟踪。该项目的干系人涉及客户方领导、客户方顾问、客户方项目负责人、我方项目领导、项目顾问、项目经理、分析设计人员、开发人员、测试人员、美工等。由此可见,该项目周期长、投资大、干系人多,有效的管理是项目成功的关键。

由于本项目的顺利上线涉及业务的考核,因此,在本项目中整合管理尤为重要。通过公司的项目经理竞选机制,我有幸获得了公司和客户方领导的信任,成为该项目的项目经理。全面主持项目的管理工作。在本项目中,我除了对其他管理领域进行克制恪守的管理外,特别对整合管理从如下几个方面进行了管理。

### 1、制定项目章程

项目章程是正式批准项目的文件,公司在签订项目合同以后,发起人便依据项目合同,项目评估报告等立项文件,组织相关专家,召开会议,编制了项目章程。项目章程的内容包括项目的目的,可测量的项目目标及相关成功标准,主要可交付成果,整合项目风险,总体里程碑进度计划,预先批准的财务资源,关键干系人名单,项目审批要求,项目退出标准,发起人的姓名和职权等。项目章程由项目发起人发布,任命我为该项目的项目经理,全面主持开展项目的管理工作,并承诺可以按项目实际情况申请调配资源。

### 2、制定项目管理计划

项目计划是项目管理的基础,计划的制订贯穿于整个项目过程,项目实施过程中各种因素的变化都可能导致项目计划的修正,所以说一份科学合理的项目整合计划可以指导项目的顺利实施,是保证项目取得成功的关键。我组织专家对项目各过程的工作量、成本、工期、资源等进行了估算,在估算数据的基础上编制了科学、合理的项目总体管理计划。在项目总体计划中,对项目目标、范围、组织、项目监控措施等进行了明确,并定义了各里程碑的完成时间点以及主要交付物。随后,提交计划评审申请至公司项目管理部,由其组织所有项目干系人共同评审计划,在评审通过后由高层经理对该计划进行了批准,使所制订的项目计划取得各干系人的正式承诺,并纳入计划基线的管理。

### 3、指导与管理项目工作

指导和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确定的工作,并实施已批准变更的过程。在本项目中,我卢先高度重视计划的宣贯和执行,组织项目成员认真学习项目管理计划,确保每一个成员清楚自己的岗位职责和作用,清楚自己在什么时候应该做什么事情,做到什么程度,明确标准;其次将管事和管人相结合,一方面用我丰富的项目经验为团队工作进行指导,另一方面以人为本,注意观察项目成员的思想动态,发现深层次的原因,力争治标治本。例如在某次项目例会中,我发现 2 名团队成员因为压力大,导致出现一丝焦虑,针对此问题,我积极组织团队成员一起去吃饭,唱歌,缓解大家的压力,营造团队协作的氛围和积极向上的工作环境。

在项目执行中,我以项目管理计划和批准的变更请求为依据,每周一召开内部会议,各小组汇报项目进度以及存在的问题,能当场解决的当场解决。需要协调的,明确几天内给予答复,形单会议纪要,安排专人跟踪落实,并将上次会议遗留问题的予以汇总说明,做到有始有终。每个月召开一次干系人会议,将项目进度情况、成本支出、需要协调问题等情况进行汇报,并听取他们的反馈意见,及时对项目进行合理并正式的变更,形成了问题日志和变更请求。