

项目基本一致,我要求供应商先行借用该样品作测试,后续的测试设备需要保证在12月前交付,最终在协调下顺利通过测试,并未对后续项目工期造成影响。

五、监控项目工作

监控项目工作是根据《项目管理计划》对项目工作开展情况进行检查,并向干系人报告当前项目的进展情况、获取其为实现项目目标而开展变更的支持以及通过进度和成本预测,向干系人预测项目未来的状态。我结合收集的《工作绩效信息》,通过开展方式,并最终形成《工作绩效报告》和《变更请求》。例如在2022年10月,我通过挣值分析对项目进度和成本进行监测时发现,项目计划完成价值PV为463万元,实际挣值EV为387万元,实际花费成本AC为386万元,SPI小于1,CPI大于1,结果显示项目目前进度落后,成本节约,进一步调查发现是在异常预警模块的开发阶段由于开发工程师许工刚刚大学毕业,缺乏项目开发经验,导致进度滞后,了解情况后我一是向公司申请借调高级开发工程师胡工到项目指导和帮助开展开发工作;二是通过赶工的方式,批准开发小组采用加班的方式追赶进度;三是采用快速跟进的方式,并行开展工作。又如在沟通管理中我发现项目测试阶段由于工期较为紧张,涉及的内容众多,当系统出现错误时如果汇总后再汇报等待反馈所需时间过长,因此我向水务局何副局长申请调派王科长等业务科室的干部到项目部开展集中办公,以确保测试过程中所出现的问题可以及时获得解决。再如针对干系人管理工作中,我们发现在针对水质监测系统的数据对接中发现,监测中心陈工对于这项工作积极性不高,时常出现提供的数据有误或者联系不上人的情况,通过《干系人参与评估矩阵》发现,预期其对项目的参与程度应当是“支持”,但当前评估结果显示其为“抵制”。我与陈工沟通中发现,他担心系统上线后将不需要这么多的人手,他将会被裁员,我耐心告知他系统上线后大家将会从操作角色转变为管理角色,同时在线上还会开展系统实操的专项培训,沟通后陈工放下了心中的顾虑,积极配合我们开展后续的数据对接工作。

六、实施整体变更控制

实施整体变更控制是对变更请求进行审批,并及时告知变更申请人的过程,其目的是对所有记录在册的变更请求进行综合评审。例如在2022年10月,由于某省水利厅对于前序的《通知》制定了《实施细则》,其中包括河道红线内应设置全程视频监控,而这在原有的《范围管理计划》中并未明确,某市水务局表示将调整预算,经过评估后我发现这一变更工作量将增加24人天,但由于指标明确且设备规格易于采购,且产生工作量多为安装和调试,可以在开展测试阶段开展快速跟进,并不会对总工期产生影响,我将这一情况与陈主任进行沟通,形成书面材料并提交CCB审批通过,我也同时对《范围管理计划》进行了更新。又如在开发阶段开发小组的高级工程师姚工由于家庭原因需请假两个月,其所负责的三防系统设计和对接工作工期紧,需要对接省、市以及其他单位的系统,因此我申请一是从公司其他项目组临时调派开发工程师到场帮忙,二是将办公形式变更为虚拟团队,这样可以让姚工以及支援的开发工程师通过远程参与项目工作。这一变更经CCB评审通过,我也对《资源管理计划》和《团队章程》进行了更新。

七、结束项目或阶段

结束项目或阶段是对项目、阶段或合同进行收尾,交付最终的可交付成果或服务,并释放项目团队资源以开展后续项目的过程。在本阶段中,我一是通过整理“确认范围”阶段所获取的《验收的可交付成果》,结合《经验教训登记册》,通过组织召开项目交付会、项目总结会的方式,向某市水务局交付智慧水务管理系统,系统正式上线运行,并根据合同的约定完成上线前人员培训以及尾款的收取工作;二是与项目成员通过团建、爬山等方式做好团队建设,召开项目总结会,总结本次项目过程中的成功经验和不足与教训,整理在项目实施过程中所制定的管理制度或实施流程,记录入《经验教训登记册》中,并更新《组织过程资产》,解散项目团队。