

源, 包含笔记本电脑 30 台, 台式机 30 台, 安卓、苹果手机各 30 部用作系统测试, 需要 3 台服务器、1 台交换机、路由器 3 个、摄像头 30 个等; 根据项目对设备种类和数量的需求情况, 我安排了系统集成小组进行硬件设备的招标工作。通过以上工作安排, 减轻我的压力, 使我能集中精力, 做好项目管理统筹工作。

三、科学合理, 获取资源

获取资源是获取项目所需的团队成员、设施、设备、材料、用品和其他资源的过程; 在估算活动资源之后, 我带领项目团队根据项目管理计划、资源需求、干系人登记册等开展获取资源活动; 协调好专家、骨干和普通人员的比例, 如果使用优质人才比例过大, 项目成本必然超支, 如果普通人员比重过大, 项目进度和质量可能会受到严重影响。所以选择一个合适的项目团队, 才能保证项目的进度、成本、质量可控。首先是向公司人力资源部要求将预分配到本项目的人员安排到位, 由于公司高层对本项目的高度重视, 专门委派了一名技术能力强, 有过信访系统开发经验的资深专家, 负责难题攻关, 同时还为本项目提供了各部门的技术骨干, 给项目提供了强大的支持。其次, 由于项目需求人员和代码开发人员、测试人员均有缺口, 原因是公司近期同时进行的项目较多, 实在是抽不出人手来了, 经与公司人力资源部协商, 通过招募和采用多标准决策分析的方式向社会公开招募符合本项目要求的需求人员、代码开发人员和测试人员。考虑到公司已经为项目配备了足够的专家和技术骨干人员, 为了节约成本, 在招募过程中, 我们从在校毕业生中招募了一些实习的大学生来负责不是很重要的岗位。然后我们制定了人员的资源日历。我通过与团队成员采用 1 对 1 沟通的方式, 得出有些成员需要配置较好的电脑以及好的鼠标设备, 并且用 excel 记录了下来, 团队资源获取正式完成, 形成了一份物质资源分配单、项目团队派工单。最终, 项目所需成员基本已到位。

四、注重激励, 建设团队

项目团队建设的目标是一个高效、运行良好的项目团队, 提高个人和团队的技能, 以便改善项目绩效。我主要通过以下几项措施来进行: 一是加强技术培训和信访业务知识培训。项目组成员普遍是具有开发经验的, 但也有几个新入职的实习生, 我采用老成员帮带新成员的办法, 将几个新入职的实习生对口负责给项目开发经验丰富的老成员作为徒弟, 向他们传授开发经验。针对我们项目组成员普遍不懂信访业务的特点, 我还聘请了省信访局信息中心的一名信访干部对项目组成员进行信访业务知识培训。二是组织各种团队活动。在项目初期, 由于项目组成员均是由各部门分派过来或者是新招聘入职的, 彼此不甚了解。为了打造和谐团结的团队氛围, 我特别重视团队建设活动的开展。比如: 在每个里程碑完成之后, 我们都会组织聚餐、唱歌、户外拉练等。每次开展此类活动之后, 不仅很好的缓解了团队成员的压力感和疲劳感, 更增进了彼此的友谊, 使大家更加斗志昂扬的投入到项目中去。三是制定系统化的激励措施。我根据项目实际情况, 全面推行项目绩效考核管理, 通过与项目组成员进行沟通, 了解他们的实际需求, 采取有针对性的激励措施。比如: 根据马斯洛需求层次理论, 我针对几个实习生, 以薪酬激励, 提供员工宿舍等, 满足他们的生理需求; 针对项目团队中的技术专家, 给他安排富有挑战性的工作, 称他为项目团队的智囊团, 以调动他们的工作积极性, 满足他们对尊重和自我实现的需求。由于我们团队建设工作的早, 做的到位, 项目组成员很快度过了震荡阶段, 进入规范和发挥阶段, 团队成员相互依靠, 高效解决问题, 为我们项目的成功打下了坚实的基础。

五、协调配合, 管理好项目团队

管理项目团队主要就是跟踪团队成员的工作表现、管理冲突、解决问题和评估团队成员的绩效。通过观察、交谈和一些人际关系技能等方法管理好项目团队。例如: 在项目中期, 有位主要的开发工程师突然经常请假、迟到、早退, 后来通过私下沟通了解到, 该同事家中老人出