

制定项目管理计划、指导和管理项目工作、管理项目知识、监控项目工作、实施整体变更控制、结束项目或阶段等七个方面来对本次项目的整合管理进行论述。

1. 制定项目章程

制定项目章程是编制正式批准项目、并向项目经理授权在项目活动期间使用组织资源的文件的过程。我们参考了**立项管理文件**与签订的**合同文件**细则,与机场项目指挥部领导、公司领导以及相关部门负责人一起进行了**会议**,共同制定了本项目的项目章程。项目章程最终由机场副总经理兼项目指挥部指挥长陈副总进行签发,并任命我为该项目的项目经理。

该项目章程明确了以整合航班地面保障综合管理为根本目的;实现航班保障全链条的信息互通、保障数据统一口径汇聚、保障流程标准化规范化等基本功能,使航班地面综合保障效率提升至少 20%为项目成功标准。项目的里程碑计划为 2022 年 7 月底前完成需求分析、9 月底前完成产品设计、2023 年 5 月底前完成代码功能开发和硬件集成、8 月底前完成测试、10 月底前完成系统联调、11 月完成竣工验收正式上线。项目明确了发起人为机场公司副总经理兼项目指挥部指挥长陈副总,以及其他批准项目章程的相关领导和负责人的姓名和职位。此外,项目章程中还阐述了整体项目风险、初步财务资源、审批要求、退出标准等内容。

2. 制定项目管理计划

该过程定义、准备和协调项目计划中的所有组成部分,并把它们整合为一份综合项目管理计划。在本过程中,我依据**项目章程**,带领团队成员,会同机场、公司各相关部门的领导,**开会**讨论并制定了一份整体性项目管理计划,之后又针对各知识领域详细制定了各个子计划,由于该系统牵涉到众多相关单位,如地勤公司、机务、贵宾公司、国内外各家航司,同时系统需要对接的其他系统众多,如航班信息集成系统、移动调动系统、CARGOS、各航司的派单系统、财务结算系统等,涉及干系人众多,系统复杂程度高,因此我们对项目管理计划中的进度管理、沟通管理、干系人管理和配置管理进行了重点规划。最后我们对所有子计划进行协调、整理并汇总为一份综合性的项目管理计划。

由于系统的业务流程比较明确,各家相关使用单位也能根据各自的业务情况给出较为明确的系统使用需求,所以在该计划中,我们明确了采用预测型开发方法。在该计划中,我们明确了各子管理计划,确定了范围基准、进度基准、成本基准,以及变更管理、绩效测量基准和管理审查等其他组件内容。管理计划在得到确认评审后,项目进入执行阶段。

3. 指导和管理项目工作

该过程是为了实现项目目标而领导和执行项目管理计划中确定的工作,并实施已批准的变更的过程。因此在该过程的工作推进中,我带领全体项目团队成员有序推进项目的执行,全面协调、平衡各领域的竞争性资源需求。在项目执行初期,项目团队在对关键节点的自动采集模块的开发中,发现该机场每个近机位摄像头的安装位置、角度,摄像头的焦距规格差异性明显,该功能模块对视频分析和图像处理的技术要求非常高,普通的模式识别算法识别率和准确率无法满足合同规范要求,同时还需针对每个近机位相机图像的算法参数进行大量定制化训练。对此,我在参考了**项目需求跟踪矩阵**和**风险登记册**等文件的基础上,邀请相关领域**专家**及项目重要干系人进行了**开会**讨论,会上与会人员一致认为,考虑到项目进度和质量要求,该部分工作若由项目团队人员完成,工作压力巨大,进度难以保证。因此我向各方领导建议,将该部分工作内容进行分包,该提议得到了甲方领导的批准。后经严格的招投标流程,我们将该部分工作分包给了业内领先的供应商,并赶在相关里程碑节点前完成了节点的视频采集与识别,识别率与正确率均符合合同要求。

在项目推进的过程中,我还定期收集范围、进度、成本等相关方面的工作绩效数据,以便随时或定期进行项目监控工作。

4. 管理项目知识