

程,项目章程内容包括本项目的目的、高层级的项目风险、项目的可交付成果等。项目章程确认我为此项目的项目经理,在项目需要时可以调动组织内部相关人力资源及物资资源,保证项目的顺利实施。

在项目刚启动的阶段,由于移动警务通项目干系人众多,需求不够明确,项目组成员对项目目标比较迷茫,我首先选择了哈德逊湾式【注:这个方法适用于现代很多的项目管理,如果项目经理对一个项目没有把握,可以尝试先制定一个3天或者5天的项目规划,大家尝试去完成,如果顺利进行就继续往下推动,如果有问题就及时核查改正。然后再一次扩大范围,以此类推再进行一次循环,直到确定所有的时间和进度。】启动的方法,与XX市局科通部门、指挥中心、派出所等负责民警进行了一周左右的充分接触,了解一线警务运作规律。事实证明,磨刀不误砍柴工,启动阶段的统筹兼顾,为后来项目的顺利实施奠定了坚实的基础。

2. 制订项目管理计划

在制订项目管理计划的过程中,我秉承了全员参与的一贯作风。项目启动以后,我根据项目章程,并根据以往的经验结合本项目的实际特点,我联系了某市公安局王副局长,以及各甲方市局科通部门的干系人包括刘科长,武科长等人,以及项目团队所有成员,召开了会议。会议中,我和大家一起编制了项目管理计划,为日后项目的执行、监督、收尾奠定基础。会议中,我和王副局长,刘科长,武科长等干系人就项目管理计划中相关内容,如所选用的项目生命周期迭代模型,进行变更时需要走变更流程,项目干系人之间的沟通要求,评审等内容进行了讨论,并确定。最后,项目管理计划最终制定完毕,并得到了王副局长,刘科长,武科长以及其他各部门主要干系人的确认和批准,为整个项目的顺利推进提供了一个统领的指南。

由于移动警务通系统项目被列入当年XX市公安局“百日攻坚”会战项目,根据局领导要求,在会战结束之前,就要发布一个初步beta版本,所以在项目管理计划制定时,我们决定采用迭代模型进行开发,并制定了项目里程碑列表,严格控制项目进度。同时制定滚动式计划,近期工作分解到详细工作包,对相对不那么紧迫的任务,放在一个规划包,随着渐进明细不断细化,并发布迭代版本。

3. 指导与管理项目工作

项目计划和项目工作是相互渗透、不可分割的活动。在指导和管理项目工作的过程中,我重点关注了项目团队建设和工作绩效数据的发布。由于项目团队中有3人为刚工作不久的毕业生,团队成员对公安业务流程不熟悉且怀有敬畏之心,在项目团队建设上,我采取了周例会制度,并不定期协调科通部门邀请一线民警对团队进行公安业务知识培训,邀请公司技术专家对团队进行技术知识培训,同时在里程碑达成时,组织团队聚餐或户外活动,以“大雁团队”模式建设项目团队,取得了不错的成效。

而在工作绩效数据收集上,我主要注重收集和整理项目的阶段性数据,比如关键绩效指标(KPI)、进度活动的实际开始时间和完成时间、变更请求的数量、实际发生的成本等,以便之后对项目实施进行预测和监控。在细心严谨的态度下,我对项目执行的指导和管理得到了全体项目成员的认可。

4. 管理项目知识

我作为项目经理,深知管理项目知识是使用现有知识并生成新知识,以实现项目目标,并且帮助组织学习的过程。管理项目知识需要在整个项目期间开展。通过开会,我们项目团队和重要干系人都承诺在整个项目过程中,每周进行经验教训总结,并在知识库中为本项目创建目录进行知识管理。并不定期,进行技术和业务沟通会议,促进项目知识管理。比如甲方一线民警会定期通过腾讯会议的方式分享公安系统业务知识,并把分析的ppt和讲义视频等资料存入到公司知识库中。【常用知识库软件:1、PingCode Wiki; 2、Baklib; 3、有道云笔记; 4、印象笔记; 5、RemNote; 6、石墨文档; 7、Notion; 8、语雀; 9、幕布; 10、Obsidian】

5. 监控项目工作