

跟随和人际交往,以便获得一些隐性知识,通过本过程,让各团队成员都积极分享学习的知识,获得了很多经验教训,更新了组织过程资产。

### 5、监控项目工作

监控项目工作就是将项目的执行情况与计划进行比较,发现偏差,及时采取措施纠偏的过程。在该项目中我主要采取挣值分析对项目的进度和成本进行综合监控。我们每2周进行一次挣值分析,将PV(计划值)、AC(实际值)和EV(挣值)绘制成“S曲线”,并根据PV、AC和EV及其它相关信息进行项目偏差分析和趋势分析,根据偏差情况及时采取相应的措施,通过加班、调整人员、技能培训、改进技术或方法等。例如在项目进行到中期的时候,我们进行了一次绩效测量, $PV=600$ 万元, $AC=598$ 万元, $EV=595$ 万元,计算得出 $SV=EV-PV=595-600=-5$ 万元, $CV=EV-AC=595-598=-3$ 万元,由此得出进度落后,成本超支。为此我们向公司要求增派高效人员,安排培训,对进度进行适当调整,在预防风险的情况下并行开展,取得了明显的效果,两周后,成本和进度都达到了计划的要求。另外,我们每周五下午召开项目例会,项目小组汇报工作完成情况、存在的问题等,会上大家对存在的问题进行分析,提出改进建议,会后形成正式会议纪要,并安排专人监督和跟踪落实,有效地保证了项目工作的可控。

### 6、实施项目整合变更控制

实施整合变更控制是审查所有变更请求,批准变更请求,管理对可交付成果、项目文件和项目管理计划的变更,并对变更处理结果进行沟通的过程。这一过程是从整合的角度考虑记录在案的项目变更,从而降低因未考虑变更对整个项目目标或计划的影响而产生的风险。对变更控制管理的好坏直接关系到项目能否成功,为此,我们与客户深入沟通,达成了一致,共同制定了《项目变更管理办法》,明确了变更流程。在项目进行过程中,虽然有不少甲方的人员提出了一些无理的变更,但由于有双方领导签字的变更管理办法,比较容易消除怨气。同时遵循规范的变更流程,也避免了一些无谓的争执。

### 7、结束项目或阶段

结束项目或阶段是指终结项目、阶段或合同的所有活动的过程。项目收尾包括管理收尾和合同收尾。在合同收尾中,我们主要是根据合同的约定,完成货款的结算、交付物的交付,并关闭和项目有关的合同、采购协议、服务协议等。在项目收尾中,我们邀请业主方验收项目产品、文档等,并组织项目组成员召开总结大会,对项目工作和成员绩效情况进行总结,并整理成文档,同时,我还邀请财务部门对项目支出、收入等进行审计,分析不合理收入和支出的原因并总结经验教训等文档供组织其他项目参考借鉴。

在有项目中我充分运用项目管理知识,加强整合管理,“移动警务大数据智能化应用平台”项目于2022年11月20日正式上线,试运行一个月运行情况良好,最终于12月20日顺利通过验收。该系统功能强大、满足应急指挥、移动执法办案、现场业务办理等移动化业务需求,积累了大量的公安大数据资源,实现海量数据的互联互通,使公安工作在新时代、新阶段实现跨越式发展。该系统自上线以来一直平稳运行,得到了客户的认可和双方领导的一致好评。项目虽然取得了不错的成绩,但在整合管理方面仍有需要改进的地方,如:管理过程中软技能的运用还需加强。我还需要不断地总结经验,吸取教训,全面学习项目管理知识、提高管理能力和领导能力,为建设网络强国、数字中国贡献自己的积极力量。

## 2.3 整合管理可考的子题目列举

### 1. 整合管理的心得

- (1) 把自己的主要精力放在项目计划和对项目整合工作的宏观把控上。
- (2) 建立项目的内部管理团队,实现分级管理
- (3) 必要时一定要深入一线了解项目的具体情况
- (4) 重视与外部干系人关系的协调和处理