

由于移动警务通项目是一个大型综合性项目,项目干系人众多,在项目启动之初,我就认识到了重要项目干系人对项目的影响可能是积极的,也可能是消极的。一开始,我就带领项目团队对项目干系人进行充分的识别和分类,建立重要干系人清单和问题日志,了解和管理项目干系人的期望,未雨绸缪的化解部分干系人之间的分歧。比如在建设“无线警务应用支持平台”的时候,作为主要用户的一线民警希望除了可以接入公安传统八大资源库外,还要接入情报等技术侦查部门数据,而情报中心则认为该数据不能接入移动端,在项目团队预先介入沟通下,最终采用了数据分级加工处理的办法解决了该冲突,避免因此影响了项目的进度。

此外,由于该项目要与公安内网的众多资源系统进行对接,这些系统的开发公司混杂、数据接口不尽相同,同时由于公安数据的涉密性质,项目建设面临诸多风险。在监控项目工作的时候,我重点分析跟踪并监控了项目的风险,定期进行风险再评估和风险审计,检查并记录风险应对措施,进行预留管理,制定权变措施【注:针对已发生的风险而紧急采取的、原来未计划的应对措施权变措施针对未知风险,通过分配管理储备进行应对。管理储备不包括在项目基准范围内。】,有效执行风险应对计划。

6. 实施整体变更控制

整体变更控制是指在项目生命周期内对项目变更进行识别、评价和管理的工作,这也是项目经理及其项目团队的一项重要工作。在复杂项目中,变更是在所难免的。但作为项目经理,当有变更要求提出的时,我都会召集项目团队相关人员首先进行各项评估,并严格变更流程,要求 CCB 审核通过后,才能变更范围基线。

7. 结束项目或阶段

在项目收尾阶段,我主要关注了项目的管理收尾及合同收尾,对项目的经验教训进行及时总结,并形成组织过程资产。我们将最终移动警务通项目的代码和文档部署、送达后与甲方一起组织进行了验收评审,并协调财务部门结算款项,总结经验,移交项目文档,释放资源,预留 1 人跟进后续维护工作。

经过 1 年的开发,该项目顺利一次性上线运行成功,移动端系统与服务器端平台运行良好,一线民警反馈软件系统稳定,界面友好,功能实用,故障率低。在公安实战中,达到应用要求,提高了警务工作的效率,极大方便了一线民警的工作,这些成绩的取得是和良好的项目风险管理分不开的。把自己的主要精力放在项目管理计划和对项目整体工作的宏观把控上;建立项目的内部管理团队,实现分级管理,但必要时,也要深入一线了解项目的具体情况;重视与干系人的沟通,对内多向公司领导汇报项目工作,对外多与客户关键人交换意见;建立起各方(公司内部职能部门、外部客户单位、设备供应商和外包商等)的协同工作机制和规则,用机制和规则来推动各项工作的开展。

然而,虽然本项目取得了不错的成绩,但在整合管理方面,也存在着一些问题,如:制定项目管理计划的过程中项目成员参与不够,虽然我自己很重视计划,但制定出来的计划团队成员不一定认同,因为唯有参与才有认同,所以应让团队成员也充分参与计划制定;执行计划过程中的控制力还不够,特别是管理过程中的软技能还运用得不熟练。但是这些经验教训都是我收获的宝贵财富,我也将为提高自己的项目管理能力而不断努力,为祖国信息化建设添砖加瓦。

3. 整合管理范文 2【矿区铁路综合智能运维系统】

某能源集团铁路运输处下辖 29 个车站、线路总延长 437 公里,因其信息化基础较弱,运维工作基本上依靠人工和经验,不仅成本高,而且效率低。为响应国资委关于加快推进国有企业数字化转型工作的要求,促进矿区铁路运维工作提质、降本、增效,该集团提出了“矿区铁路综合智能运维系统”项目规划。项目于 2022 年 7 月进行了公开招标。我公司以 1827.8 万中标该项目,建设工期 1 年半。同年 8 月,甲方铁路运输处张处长签发了项目章程,正式委任我为项目经理,全程主持该项目建设工作。根据项目特点,我组建了包含需求、构架、算法、开发、测试、QA、CMO 等 20 余人的项目型团队,同时还邀请了与我公司有合作关系的某知名交