

地铁建设方西项目管理系统互联互通。极大地提高质量、进度、成本等管理领域的管理效率。系统、全面的解决原来模式存在的各种问题。

我作为项目经理主持了该项目的开发工作, 本项目采用项目型组织结构。团队成员包括管理人员和技术人员合计 16 人。系统采用 JAVA 语言作为开发工具, 整体采用 B/S 结构, 服务器操作系统采用 Windows Sever, 数据库采用 Oracle19c, 手机和 Pad 终端采用 Android。运行服务器 3 台、数据服务器 3 台, 文件服务器 1 台, 应用端 PC 采用原有设备, 增加部分 Pad。数据采集设备在检测设备和生产设备处采用了多种智能化温度、压力传感器、激光测距仪和高清摄像头等。

资源管理是对人力资源和其他物质资源的管理, 包括如何估算、获取、利用这些资源来开展项目工作。实物资源是项目工作的物质基础, 而所有工作都是靠人来完成的, 所以组建和管理好一个项目团队和有效利用各类物质资源是我作为项目经理的核心任务之一。下面我对资源管理的各个子过程进行论述。

1、规划资源管理

规划资源管理过程就是根据项目的具体情况, 制定出一个科学合理的资源管理计划。计划定义了人力资源和实物资源的估算、获取、管理等内容, 将作为项目资源的指导性文件。我邀请了公司相关专家召开了专题会议, 根据项目管理计划和项目章程, 参考公司的信息系统集成项目人力资源管理手册和系统开发设备管理手册, 编制了项目资源管理计划。本项目采用项目型结构组织, 团队成员合计 16 人。计划中编制了责任分配矩阵, 部分岗位采用文本型文件做了补充。我们先设置了任务组, 并分配相应任务。有需求组、开发组, 测试组、管理支持组等, 每个任务组设置了具体工作岗位, 规定了职责和权限。我们还编制了团队章程, 作为指导团队工作的指南。资源管理计划经过评审通过后正式发布, 并纳入项目管理计划。

2、估算活动资源

估算活动资源是对项目所需人力资源和实物资源进行估算, 包括所需资源的种类、数量和特性等。我会同项目团队相关人员召开了专题会。根据项目管理计划、资源日历、范围基准等资料, 进行了资源估算。主要有人员技能要求, 系统运行设备、团队使用的开发设备等。进行了明细估算后, 最后按活动级别进行了自下而上的估算, 最后生成了项目资源需求文件。作为人力资源、采购管理等方面的参考文件。

3、获取资源

获取资源就是按资源管理计划获取项目所需要的各类资源, 包括人力资源和实物资源, 公司为本项目分派了相应的技术骨干。并按公司的以老带新策略, 分配了 3 名新成员。项目团队合计 16 人, 分别为: 需求组 5 人, 开发组 5 人、测试组 3 人, 配置管理 1 人, 质量管理 1 人, 项目经理 1 人。项目前期需求管理工作较多, 中后期较少, 因此需求组成员在中期阶段会转岗至开发组, 保留 1 人负责需求工作。因项目特点, 一部分成员在公司安排的办公场所工作, 一部分成员需要到甲方生产地驻点, 所以我安排了虚拟团队, 向公司申请了视频会议系统, 为两地成员能面对面沟通提供了条件。开发组成员在后期也会部分转岗至测试组。系统运行主要设备为 7 台服务器。我们在研究确认了服务器的配置, 规格, 功能, 性能后编制了采购管理计划, 计划经过我会同公司财务负责人、采购部负责人一起评估通过后正式发布并纳入项目管理计划。

4、建设团队

建设团队的目标就是提高成员技能, 加强团队凝聚力, 提升团队工作氛围, 使之成为有战斗力的队伍, 提高项目绩效, 达成项目目标。团队成员年龄、学历、专业技能, 个人性格各有不同, 项目阶段不同各成员工作重心也不相同, 所以我对团队成员也采取了不同的策略。

对技术骨干成员和任务组负责人要侧重于尊重和自我实现, 在定期组织的例会上专门安排出时间请他们对新成员做导师, 做主题讲解和培训, 并且期间作出任务分派。老同事们对此很