

队使用滚动式规划,编制整体项目管理计划。由于公司在房产登记和土地登记市场的多年深耕,积累了相当的经验。加上公司 MAPGIS 在地理信息数据处理上的优势,我们对项目成功有足够的信心。但由于系统用户分布在全市各县、区,项目干系人多而分布广、需求复杂,在项目管理计划中着重对整体监控、变更、沟通管理和配置管理进行了详细的规划。在计划通过评审后,项目便正式地进入到了执行阶段。

项目管理计划中,我们明确了采用敏捷开发方法,Scrum 框架,每两周一个冲刺。我们还整合了所有子管理计划,确定了范围、成本、进度等基准,制定了变更、配置等管理计划。

### 三、指导与管理项目工作

指导与管理项目工作是领导和执行项目管理计划中所确定的工作,并实施已批准变更的过程。因此我以项目管理计划为依据,带领全体项目成员有序推进项目的执行,全面平衡、协调各方面要求。在项目执行初期,由于公司承接了多个市级的不动产登记项目,数据整理人员不够,工作压力很大,进度难以保证。我组织项目组人员开会讨论,与会人员一致认为全市数据整理入库单靠项目组无法保证进度,建议将整理入库外包给公司的合作伙伴。经公司领导审批后,市本级数据整理入库由项目组承担,各县、区数据整理外包给公司的合作伙伴,最终确保了项目进度。在团队成员开发系统的同时,我还收集了范围、进度、成本等方面的工作绩效信息,以便随时或定期的进行项目监控工作。【预见性的变更,综合因素的平衡】

### 四、管理项目知识

管理项目知识就是利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。根据项目管理经验可知项目团队的技能、经验、知识可以改进项目成果,在项目刚开始我们便召开了讨论会议,确定了每周都召开一次例会,进行经验总结,并创建了《经验教训登记册》,随着项目进展更新。并不定期进行技术和业务沟通会议,让大家畅所欲言,促进项目知识管理。

我们使用 wordpesss 搭建了该项目的门户网站。我们在该网站上建立了专门的知识库,供大家记录经验教训和分享知识。我们每周还邀请两位同事,一位同事撰写一篇技术开发工作总结,一位同事撰写不动产业务工作总结,发布在该网站,供大家学习、交流。项目结束时,该知识库纳入了公司的统一知识库,成为公司的无形资产。

### 五、监控项目工作

监督和控制项目工作是监视和控制启动、规划、执行和结束项目所需的各个过程,采取纠正或预防措施控制项目的实施效果。在平时不断进行监控的同时,每周安排一次项目例会,在研究进度、成本等状况的同时,还监控风险,防止新风险的产生。而当需要进行变更时,便会进入正式的变更管理流程。在每个里程碑节点,我都以项目管理计划和工作绩效信息为依据,利用挣值法进行偏差比较和分析,发现问题及时改进。

在整个项目开发过程中,我们每周针对各项工作进行细致的挣值管理。在对农村确权功能开发的分析中发现,连续两周 SPI 持续下滑,第三周时该工作的 SPI 滑至 0.83,需要关注。经调查发现,负责该功能开发的是一名刚刚参加工作的大学毕业生,缺少实践经验,严重的影响了项目进展。我们权衡了项目对进度、成本、质量方面的要求,决定用一名经验丰富的工程师替换缺少经验的大学毕业生。经过四周的追赶,终于按期完成了农村确权功能的开发工作,保证了项目按期完工。

### 六、实施整体变更控制,特别论述了变更从申请到关闭的全部过程

整体变更控制是指在项目周期内对项目变更进行识别、评价和管理的工作,严格按照变更控制流程进行项目变更管理工作。由于项目很少会准确地按照项目管理计划进行,因而整体变更控制过程贯穿于项目的始终。因此我以项目管理计划、工作绩效报告、变更请求为依据,开展本项目的整体变更控制工作。首先组建了 CCB(变更控制委员会),邀请项目发起人为 CCB 的主席,业主、监理、行业专家和我作为 CCB 的成员。并规定所涉及项目变更均必