

式发布了招标公告。2022 年 7 月, 我公司最终顺利中标该项目, 中标合同金额为 438 万元, 开发工期为 8 个月。该项目自我公司中标该项目后, 我被任命为项目经理, 全面负责该项目的管理工作。系统内包含的核心功能有供应商全生命周期管理、采购执行管理、财务管理、招标询价管理、合同管理、价格管理、库存管理等 SRM 系统基础核心模块。该系统建设后可协助采购部、供应链开发部等部门执行标准化流程, 在线分配采购任务对接供应商送货等, 也可对价格选择、供应商选择等业务决策进行优化。

为实现高可用性和后续扩展, 使用 SpringCloud 微服务架构。采用 Java EE 技术体系、MySQL 数据库、SpringSecurity 安全框架、Activiti 工作流引擎、Redis 缓存服务等服务及技术建设该系统平台。根据项目特点和实际情况, 我组建了项目团队, 其中包含项目经理 1 人、项目助理 1 人、需求及设计顾问 3 人、后端开发 4 人、前端开发 2 人、测试 2 人、QA1 人。

本项目作为该企业信息化布局的重要一步, 也面临了干系人众多且分布在不同的地市, 也需要与企业本身已有的和正在开发的信息系统进行接口对接等问题, 因此为了保证项目的顺利上线, 我作为项目经理则重点关注了进度管理, 下面结合我在“供应商管理系统 (SRM)”项目的管理经验, 我将分别从规划进度管理、定义活动、排列活动顺序、估算活动持续时间、制定进度计划、控制进度进行简单论述。

### 1. 规划进度管理

规划项目进度管理是为了对整个进度管理形成指导性文件。在召开会议前, 我还参考了之前的相关项目经验, 与其他有相关经验的项目经理进行了电话会谈, 了解情况获取经验。在会议上我邀请了采购部张总、信息部李总等甲方干系人以及本次项目的项目成员进行讨论, 讨论后我们制定出进度管理计划。在进度管理计划中明确了日会、周会等进度汇报会议、进入以天进行计算、进度偏差计算方式使用 CPI 进行计算且临界值为 0.9~1.1、阶段进度会议的召开时间和方式等。形成进度管理计划后也得到了相关干系人的认可。

### 2. 定义活动

我们依据进度管理计划和项目的实际情况, 将项目内容进行了分解、梳理并进行活动定义, 例如接口对接、供应商模块功能开发等。最终经过会议商讨确定, 形成了活动清单和里程碑清单。例如项目需要于 2022 年 10 月进行蓝图汇报, 2023 年 3 月正式上线等。

### 3. 排列活动顺序

在定义活动后, 需要将所有的活动按照一定的顺序进行排列。例如本次项目中涉及需要与多个其他信息系统 (OA、ERP、APS、WMS) 对接的内容, 因此我们需要对此着重考虑, 在前期我们了解到 ERP 和 OA 是由内部信息部人员负责运维和本次项目接口对接的, 而 APS 和 WMS 系统则需要与其他团队进行对接且需要等待其他团队进场后再进行, 因此我们在排列活动顺序时优先排列 ERP 和 OA 接口相关的功能和接口。这为我们后续工作的开展奠定了基础。

### 4. 估算活动持续时间

对活动进行排序后, 为了预估相对准确的时间, 则需要团队成员对活动的持续时间进行预估, 我在选择成员和分配工作时均按照其经验进行分配, 因此各个负责人对于系统本身模块的开发工作的预估并不难, 且我认为是相对准确的。但对于需要和外部团队对接的部分工作则有些不确定, 例如接口对接和用户测试。最终我们根据进度管理计划使用了三点估算法确定预估时间, 用户测试工作最乐观时间是 5 天, 最悲观时间是 15 天, 最可能时间是 7 天, 最终我们预估用户测试时间是  $(5+4*7+15)/6=8$  天。我们最终得到了所有活动的预估时间。

### 5. 制定进度计划

在前期的准备工作都做完后, 我和团队成员就可根据形成对应的项目进度计划, 但是仍需要对此进行检查和调整。例如在讨论和检查中发现, 负责招投标模块功能开发的杨工, 因为其丰富且适配的项目经验需要同时负责询报价模块功能的开发, 且两个系统功能相差 3 天, 开始有重合工作时间, 后续接口却在 20 天后才开始, 显然是不合理的, 因此我们采用资源平滑策