

依赖数据中台的供数,影响范围广,在项目管理计划中重点对变更管理、沟通管理和配置管理进行了详细的规划。

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。在项目一开始,我就组织团队成员学习该农商行中各业务流程是如何发生的,数据在各个业务系统中是如何流转的,使他们在实际工作中能够站在行方的角度,理解行方的想法,并且能够结合技术角度向行方提出合理的建议,从而提高客户的满意度,促进客户方相关干系人对项目的支持。此外我还专门安排质量管理人员小袁在项目一开始就进行了代码开发质量规范进行培训,对项目开发过程中代码缩进的规范、变量的驼峰法命名规范、代码的注释、临时表的创建规范、性能优化等等,增强大家的代码质量意识。另外在本项目中,需要使用到大屏来进行可视化展示,为银行领导提供直观的数据分析和报告功能。我组织项目组成员开会讨论,在自制该或外购分析时,充分进行了成本评估及风险评估,得出一致结论,虽然公司可以组织人员开发可视化产品但耗时久且产品稳定性无法保证。经公司领导和行方同意后,该功能采购外部供应商成熟的产品,确保了项目进度。

四、管理项目知识

管理项目知识是使用现有的知识并生成新知识,以实现项目目标,并帮助组织学习的过程。在工作过程中,我比较重视飞书的使用。我要求每个开发人员将开发过程中遇到的问题按照类型分类,形成如数据采集、数据清洗、数据分析等以主题分类问题。并详细记录在开发过程中遇到的一些问题及详细的解决办法,每周五将整理好的问题文档发给我,由我整理汇总成手册后上传至飞书的板栗看板模块中,并给项目组成员开通权限,让团队成员学习整理好的显性知识。此外,每月还会组织项目组成员内经验丰富的高级开发人员,进行一些开发经验的分享,比如分享数据中台模型中十大主题的划分依据,以便团队成员获得一些隐性知识。

五、监控项目工作

监控项目工作就是将项目的实际执行情况和计划进行比较,若发现偏差较大,及时采取纠偏措施的过程。项目的成功离不开有效的监督控制机制,特别是这样的大型项目,稍不注意就会出现项目的范围蔓延、进度落后,成本超支等风险。在本项目中,每天早上举行站会,每位开发人员分享工作进展、遇到的问题以及需要协助的事项;每周书写周报,汇报开发进度;并且在关键的里程碑节点上,使用挣值分析判断项目目前的进度、成本。例如在6月份审查数据中台模型的进展情况时,发现 $CPI=0.95$, $SPI=1.08$, 项目进度落后,成本超支。后经过会议分析得知由于新人小张对ETL算法如历史拉链、增量拉链、全删全插、增量等不熟悉,抽取表的算法有误,导致数据中台模型数据准确性有误,李工在排查数据中台模型准确性的过程中,也耽误了一些自己的工作进度。为此,我及时要求公司安排ETL资深开发人员王工对小张进行了培训,效果明显,后续没有出现类似问题。

六、实施整体变更控制

在项目实施过程中,由于业务需求变化频繁,变更是不可避免的,合理地控制变更至关重要。项目一开始,我们就成立了变更控制委员会(CCB),要求所有的变更都严格按照变更管理流程进行,包括(1)变更申请(2)变更初审(3)变更方案论证(4)变更审查(5)发出通知并实施变更(6)实施监控(7)变更效果评估(8)变更收尾。

在项目执行过程中,我们使用JIRA工具管理变更。在2023年8月份,为落实国家发布《中华人民共和国反电信网络诈骗法》,风险管理部领导要求需要新增一项风险管理模块,根据名下账户的历史使用情况,按照账户分类分级管理要求,差异化动态调整账户非柜面支付限额。在JIRA中收到变更请求后,我组织项目团队对变更进行了初审和方案论证,之后向CCB提交了变更申请,结果CCB讨论后,认为该变更属合理需求,且对项目的进度和成本影响在可控范