

群众,提高工作效率,省信访局决定开发建设一个与国家信访信息系统完全对接,功能强大、业务全面、智能辅助、具有全国一流技术水平的“阳光信访工作平台”,并列为XX省2019—2020年为提升信访信息化建设的重点工程。

2019年2月,我公司成功中标XX省“阳光信访工作平台”系统建设项目,并签订了建设合同,我作为承建方项目经理负责项目的全面管理工作。该项目为“交钥匙”工程,建设方为XX省信访局,总投资920万元,建设周期为2019年2月至2020年4月,历时14个月。该系统建设主要依托省政务云,包括信访业务办理、大数据辅助决策、智能办理辅助、信访工作考核和智能数据交换等5大模块。建设的主要目的是为全省183个市县的信访机构、有权机关和信访群众提供信访信息化服务。

项目采用项目型组织结构,我的项目团队主要包括产品经理1人,技术总监1人,需求小组3人,设计小组3人,开发小组9人,测试小组2人,质量小组2人。由于该项目建设方技术要求高,信息系统需求变化频繁,涉及干系人众多、覆盖面广,这无疑增加了项目的开发难度和风险,所以我在项目前期做了充分地准备工作。

为保质保量完成项目目标,建立一个高效的项目团队至关重要。我作为项目经理除了对其他项目管理领域恪尽职守外,特别把主要精力放到了项目的资源管理。下面结合本人对“阳光信访工作平台”的开发管理实践,分别从规划资源管理、活动资源估算、获取资源、建设项目团队、管理项目团队、控制资源加以简要论述。

一、全面分析,规划项目资源管理

磨刀不误砍柴工。做任何事情有一个好的规划是必不可少的,因此要想做好项目的资源管理,必须做好资源规划。规划人力资源管理是定义如何估算、获取、管理和利用团队以及实物资源的过程。项目早期,项目资源需求确定后,我带领项目团队依据项目管理计划、项目章程、干系人登记册等制定资源管理计划,由于本项目是市试点工程,工期紧张,需要熟练的人手高效率的工作才有可能完成,同时项目建设需要用到一台软件测试专用设备,这个设备由多个项目组共用,我们将这些因素纳入资源管理计划制定过程中,最终得到了一份包含角色与职责、项目组织图、项目团队资源管理、培训、团队建设、资源控制、认可计划在内的资源管理计划和团队章程;然后我召集项目组成员和项目干系人进行会议讨论,通过项目组织图和职位描述识别出项目所需的团队和实物资源。事实证明,前期认真的准备工作,为后期项目的实施奠定了良好基础,避免了因责任分配不明确而产生的各种矛盾,提高了项目实施效率,为项目节约了大量的工作。

二、活动的资源估算

估算活动资源是估算执行项目所需的团队资源,以及材料、设备和用品的类型和数量的过程,在资源管理计划确定以后,我带领项目团队成员根据项目管理计划、活动清单、资源日历等开始估算活动资源;为做好估算每一活动所需的材料、人员、设备以及其他物品的种类与数量的工作,光凭本人和本人团队的经验水平是不够的,为此我决定组织召开会议,会议除了我方成员外,还邀请了本公司经验丰富的专家参与,我结合了各方意见,决定采用自下而上的估算方法,根据项目WBS和活动定义,首先确定了所需的人力资源,分别是项目管理小组(5人),平台开发小组(20人),平台测试小组(15人),质量保证小组(5人)、系统集成小组(5人)。我对每一个工作小组要完成的工作进行了详细描述,并且每个小组安排一名组员作为组长,负责收集小组成员的工作周报,定期向我进行汇报工作,本人需要做好工作周报汇总工作,及时发现问题,做出应对措施。为此,我向公司领导层提出申请,得到领导层的全力支持配合。这给了我极大的信心,我不断给自己增加压力,一定要把这个项目做好。之后就是确定设备资