

为了使项目交付和干系人价值最大化,项目工作要聚焦在工作过程(交付价值)和保护项目团队的工作能力(项目团队的高效性和满意度)两个方面,从而使项目团队专注于交付价值,并始终了解项目的进展情况,包括何时发生潜在问题、进度是否延迟和成本是否超支等。因此,在整个项目生命周期过程中,项目经理需要持续根据交付目标对项目进展情况进行评估和预测,同时持续评估和平衡项目团队的专注点和注意力,使他们保持被激励状态。

比如我们项目组的两个开发人员,小张和小王两个工人正在完成一项功能模块的开发任务。其中小张只关注完成开发任务的结果,而不关心过程和方法。他编写的代码很少写注释,代码也没有进行优化,导致开发出的代码,其他人在调用的过程中难以理解,导致需要返工添加注释。

另一个开发人员小王则注重工作过程和所需的能力。他会仔细研究公司编写代码的要求,了解每个步骤的要求和规范,并采取精确和细致的操作方式添加注释和优化代码。他会确保每一段代码都被正确编写和注释,并进行必要的检查和测试,以确保开发代码的质量。

#### 4.管理沟通和参与

在需要获取甲方具体意见时,通常采用访谈或者会议等交互式沟通,同时做好沟通记录,确保沟通准确、高效。在需要向大量干系人通报项目信息时,通常采用微信群消息、邮件群发、OA消息等推式沟通。为了确保团队内部发布信息的精准与权威,我们使用WordPress搭建了小型项目门户网站,起到了“官方发布”的作用。针对每次沟通,我们都认真准备,确保精准沟通,让每次沟通都产生价值。

例如:在项目中期,向公安局王副局长汇报项目进展时,我们准备了紧急布控模块演示。汇报过程中,我们细致讲解,反复演示,王副局长对紧急布控的速度和效果感到非常满意,取得了良好的沟通效果。

在开展沟通的过程中,难免会出现与计划不一致的情况,比如说在本项目中,因建设方技术侦查部门较为繁重,且人员较少,所以经常出现负责沟通工作的人员变动的情况,频繁的人员变动导致工作衔接出现难题,且每个人的沟通方法差异较大,项目团队经常需要花费较大精力解释已完成的工作和适应新人员。因此,在控制沟通工作中,我利用日常收集到的工作绩效数据和干系人管理形成的问题日志,借助项目管理信息系统,形成了详尽的工作绩效信息,对于跟计划不一致的情况,则要求形成书面的变更请求,严格按照变更控制流程执行,保证所有的变更都是可控和规范化的。在团队内部,我要求所有成员必须及时有效的沟通,所有资料必须共享给其他团队人员,防止在内部形成信息孤岛。

#### 5.管理实物资源

例如,在采购“警务通终端”的过程中,按照合同约定,应该在5月底交付5台“警务通终端”。如果这部分设备不能正常供货,会导致系统核心功能的开发工作无法如期进行,后果非常严重。于是我们一直保持与供应商的紧密联系,随时了解供应商的库存情况,督促尽快发货。但是,由于进口芯片断供,导致国产手机芯片供应也非常紧张,预计5台“警务通终端”无法如期交货。发现此问题后,我们迅速与XX科技公司的总经理直接交涉。在赔偿和跑单的双重压力下,XX科技决定将2台高端样机暂时借给我们,新设备到货后尽快调换。我们接受了此方案,保证了开发工作的顺利进行。

#### 6.处理采购事宜

我们在选择供应商时,考虑了:供货能力、产品成本和二次开发成本;交付日期;供应商的技术背景和专长;相关项目经验;供货计划和应变策略;技术支持工程师的资质;财务稳定性;以及能够提供的培训计划等在合同签订之前,我们认真做了市场调查,研究了市场供需情况和市场价格对潜在合作伙伴进行了资信调查,认真进行风险分析判断。

签订合同时,我们使用国家或行业标准的合同格式,与供应商一同认真研读合同条款,确保认识一致,在合同条款中明确设备规格、型号和质量标准,认真准备合同附件,说明适用顺