

根据项目的特点,我组建了项目导向型团队,项目需要的人力资源约为 15 人左右,其中需求分析小组 3 人,开发小组 8 人,测试小组 2 人,质保小组 2 人。

作为一个大型的开发项目,它的特点是周期长、规模大、需求构成复杂、项目干系人众多。移动警务系统面对的用户是全市 9000 多位一线民警,以及公安基层各科、所、队,指挥中心、情报中心等众多部门。那么怎么把这些人管理起来,减少干系人之间的冲突,让他们为系统提供更多的资源,这是项目成功的关键之处。我作为项目经理除了对其他领域进行恪尽职守管理之外,还特别对干系人管理从以下几个方面进行管理:干系人识别,规划干系人,管理干系人参与、监督干系人参与。

### 一、识别干系人

在项目启动以后,我依照项目章程开始识别本项目的干系人,我首先按照团队内部和外部进行干系人识别,团队外部的主要是考虑建设方分局领导、建设方各科室沟通负责人,市局科通部门负责人、指挥中心负责人、派出所等一线民警,因为项目还涉及传感器和服务器的采购,所以我还把供应商的一些干系人也识别出来,团队内部主要包含需求分析人员、架构师、开发人员、测试人员、QA 等等。识别出名单以后,接下来我按照干系人重要性、对项目的支持力度、对项目的影响程度对干系人进行详细分析,并把分析的结果记录到干系人登记册中。

我把对象分为四类:建设方分局领导、建设方各科室沟通负责人、我的主管领导、我公司高层、项目团队成员,对建设方公安局领导和我的主管领导要重点管理,建设方各科室沟通负责人要随时告知各项信息,我公司高层要确保令其满意,项目团队成员要做好监督工作。

### 二、规划干系人参与

规划干系人参与是根据干系人的需求、期望、利益和对项目的潜在影响,制定项目干系人参与项目的方法的过程。我们依照项目管理计划和干系人登记册进行分析,列出每个生命周期需要哪些干系人参与,他们参与该阶段的程度。比如在需求分析阶段,我们需要甲方领导来把确定需求的范围,需要甲方的业务人员为我们讲解具体的业务需求和提供一些需求文件,到了需求评审阶段,需要甲方领导、甲方业务人员、公司高层、团队成员一起参与需求评审会议。与此同时我们列出每类干系人的沟通需求,比如说甲方领导特别关注项目的业务目标和项目进展,甲方的业务人员主要是关注系统的功能和项目进度,公司领导主要关心项目的成本、进度以及项目中存在哪些问题等等。最后我们把分析的结果全部纳入干系人管理计划中。

### 三、管理干系人参与

在项目的实施过程中,我们按照干系人管理计划管理干系人参与到项目中,收集干系人的需求,减少干系人的冲突,从而获取干系人对项目的支持。比如在需求分析阶段,我与需求分析师去甲方现场与甲方的业务负责人进行沟通,确定项目的业务目标;然后再进行调研用户需求,主要是通过原型法与公安有关部门的负责人进行沟通,最后由需求分析师进行系统需求分析并编写需求规格说明书,然后由我通过会议的方式组织干系人进行需求评审,在评审的前三天,我把需求文档通过邮件的方式发送给干系人,同时在邮件里明确了评审时间,地点。需求评审当天,与会人员进行签到登记,然后进行需求评审,需求评审通过后,需求规格说明书由甲方负责人签字确认。

### 四、监督干系人参与

监督干系人参与是全面监督项目干系人之间的关系,调整策略和计划,以调动干系人参与的过程。在本项目的开发过程中,按照原来的干系人管理计划,我们只要把项目的进展情况通知到户籍模块的接口人即可。但是在项目进行联调的时候,发现户籍管理模块的接口人不了解数据接入流程,导致联调工作很难进行,了解到此问题以后,由我发起对应的变更,要求户籍管理接口人参与到项目中来,这样他能深入了解到项目的需求,加快了数据对接模块的进度。

经过 1 年的开发,该项目顺利一次性上线运行成功,移动端系统与服务器端平台运行良好,一线民警反馈软件系统稳定,界面友好,功能实用,故障率低。在公安实战中,达到应用要求,