

人、开发工程师 12 人、架构师 1 人、物联网工程师 1 人、测试工程师 2 人、QA1 人等。

由于该项目具有工作量大、工期紧张、涉及干系人众多的特点,因此做好项目的工作绩效域管理显得尤为重要。工作绩效域是针对项目的工作过程以及开展情况进行管理,实现以下目标:①项目具有高效、有效的项目绩效;②具有适合环境和项目的项目过程;③促进干系人的沟通和参与;④对实物资源进行了有效管理;⑤对采购事项进行了有效管理;⑥有效地控制了变更;⑦通过持续学习和过程改进提高项目团队能力。下面我将结合该项目的实际情况,从工作过程、工作制约因素、专注于工作的过程和能力、管理沟通和参与、管理实务资源、处理采购事宜、监督新工作和变更、学习和持续改进八个方面进行详细阐述。

1、工作过程

我们结合项目的开发方法、交付节奏以及进度管理计划,对项目的里程碑进行识别,并以里程碑作为检查点,开展项目的进度报告会,邀请甲方领导、我公司领导、项目成员以及行业专家参加,对项目本阶段的开展情况进行总结和分析,检查范围、进度、成本基准是否发生变化,总结当前经验教训,从而更好地开展下一阶段的工作。

2、工作制约因素

准确地识别工作的制约因素有助于在工作过程中做好风险的管理,确保项目顺利开展。我秉承全员参与的原则,与项目成员通过翻阅《项目章程》《协议》以及进行头脑风暴的方式,得出该项目主要的制约因素包括:项目总预算 782.6 万元、工期为 12 个月等。针对预算和进度的制约,我们每月通过挣值分析,设置 PV、EV、AC、SPI、CPI 等指标,对项目的绩效进行测量,并规定临界值为 2%。当超过临界值则及时分析原因并实施纠偏,确保项目目标的一致性。

3、专注于工作的过程和能力

例如我在对于可交付成果的验收过程中发现人员管理模块中有一项“人员调配记录表”功能不存在,经与开发经理王经理确认该功能已经开发,但需要配置权限才可以访问,而测试账号并没有进行相应的授权,故无法访问,我迅速通知配置管理员张工进行重新授权。最后我将指导和管理项目工作过程中所收集的数据汇总形成《工作绩效数据》,汇总《已验收的可交付成果》,并对工作开展过程中需要改进的内容汇总为《变更请求》。

4、管理沟通和参与

干系人参与为增加甲方对项目的了解,掌握项目目前的进展,增强对项目顺利完成的信心,我们依据《干系人管理计划》,在主要系统验收的里程碑节点邀请甲方领导到现场共同验收,如在“排水单元监测”系统的验收工作时,我们先到现场查看监测设备的安装和运作情况,随后到指挥中心查看数据看板,进行实地测试并顺利通过验收,甲方领导对于当前项目进展情况感到满意,认为有信心能达成项目的预期成果,并提出调配骨干力量,积极配合我们的项目建设工作。

5、管理实物资源

结合规划过程中对项目资源的估算我们发现,由于该系统需要做好水质、水位等水务基础信息进行收集和分析,因此需要使用大量的实物资源,我们为做好实物资源的管理,首先建立了专门的设备仓库,并对库内设备进行分类和编号,建立登记台账,指派专人负责仓库的看管以及设备的出入库登记,同时还要定期清点和维护,确保仓库环境适宜,存放的设备随时可用。

同时,项目成员需要使用到的设备如台式电脑、测试手机、对讲机、投影仪等也属于项目的实物资源,也应当纳入实物资源的管理,但这些设备并不存放在仓库或指定地点,因此我们在项目开始前对设备进行了清点,并张贴固定资产标识及唯一编号,对于需要领用设备的成员进行登记,责任落实到人,同时我们还每两个月开展一次固定资产清点,确保实物资源能得到有效利用。

6、处理采购事宜