

之前开发过其他的服务, 所以此类项目的估算具有较高的信心。但由于涉及新技术, 他们对某些部分的估算可能不太自信。估算时, 可采用的估算方法包括: 确定性估算和概率估算, 比如: 对于项目的成本估算我们是采用的确定性估算, 本项目的成本为 935.2 万元, 而对于进度的估算采用的是概率的估算, 本项目在 10 个月-12 个月能够顺利完成的概率是 95%。

3.项目团队组成和结构规划

这个项目需要的人力资源约 15 人左右, 其中需求小组 3 人, 开发小组 8 人, 测试小组 2 人, 质保小组 2 人, 每个小组的组长直接向我报告。项目采用项目型组织结构, 计划从公司各职能部门抽调主干成员, 组成专门的项目团队。由于该项目需要开发人员必须尽量熟悉公安业务流程及行业数据标准, 而公司目前可用的人力资源中, 缺乏有公安行业经验的人员。计划与各职能经理的沟通和谈判, 从其他项目组争取到了 3 名有公安软件开发经验的工程师, 并且, 计划向公司管理层申请了一个熟悉公安业务的虚拟团队, 该团队无需与项目组同地办公, 利用远程协助为项目组提供业务、技术支持。计划人力资源部协助, 招聘几名程序员。

4.沟通规划

规划沟通管理就是规划如何进行沟通管理, 编制沟通管理计划的过程。因此, 在本项目启动后, 我及时组织人员利用项目管理计划、干系人登记册等资料, 通过互动沟通方法, 即多次组织召开建设方公安分局领导、市局科通部门、指挥中心、派出所等一线民警、全体项目团队人员等干系人参加的工作会议, 制定了项目沟通管理计划。例如: 沟通管理计划规定了每周五下午要召开团队项目沟通会, 沟通项目当期完成工作、需要解决的问题和下一期的主要工作。每个月末, 由我向公司高层、公安局领导发送工作绩效报告的电子邮件。还规定了每月第一个周一下午要召开项目审查会, 由公司领导、公安局领导、团队骨干和各方面专家共同参加。项目审查会上由我做项目工作绩效报告, 各方领导确认前期工作, 并协调解决项目遇到的问题。此外, 在对于治安管理、巡逻管理等功能上线通过时, 我们会组织各位公安局领导参加的现场演示会, 让各位公安局现场体验项目效果。

5.实物资源规划

实物资源主要包括电脑 10 台, 服务器 2 台、移动存储硬盘 3 块, 警务通手持设备 10 台, 打印机 2 台、投影仪 1 台等等; 项目所需要的交换机、服务器、警务通手持设备等外部资源则计划通过公司项目设备采购过程获得。

6.采购规划

规划采购管理是记录项目采购决策、明确采购方法, 及识别潜在卖方的过程。我和团队成员依据项目管理计划, 分析了项目的采购需求制定了《采购管理计划》。我们邀请了公安局的领导和公司高层开会研讨了采购设备的各种要求、采购方式、合同形式等内容。我们还依据范围基准编写了详尽的《采购工作说明书》和《采购策略》, 并对《采购管理计划》进行完善后, 通过了评审。

例如: 在制定“警务通终端”的采购计划时, 我们计划在公司的供应商列表中选择了 4 家比较优质的供应商, 对他们提供的产品和服务进行了综合分析。我们计划采用总价合同的方式, 向潜在供应商提出了详细的技术参数, 包括: 智能手机、屏幕尺寸 6.8、操作系统: 根据警务通业务定制的 Android 系统、可扩展容量、摄像头分辨率 3200 万像素、电池 5000mAh、运行内存 12G、支持双卡双待、支持 5G。同时还要求提供免费的开发资料和 7x24 技术支持服务。依据项目进度安排, 我们还确定了在 2022 年 4 月底之前完成采购合同的签署设备分两批交付, 2022 年 5 月底之前交付 5 台“警务通终端”, 用于软件开发和测试工作; 2022 年 9 月底交付 260 台“警务通终端”, 用于系统部署安装。我们将“警务通终端”的采购安排纳入采购计划为实施采购提供依据。

7.变更规划

变更是不可避免的, 为了防止范围蔓延, 我特意带领团队成员编写了一份变更管理计划,