

响重大,且关注项目的结果,应该重点管理、及时报告;2)第二类是应急厅的李厅长和主管行政的赵副厅长,有较大权力并与项目密切相关,但对项目关注度较低,争取他们的支持,令其满意;3)第三类是应急厅信息中心王主任及科室工作人员,尽管该类干系人权利较低,但关注项目结果,因此要随时报告项目状态;4)第四类是各个数据接入方和系统的使用用户,重点放在系统试运行和正式上线后进行管理,尽量提高其使用体验。建议项目沟通过程的沟通方式:如1)对于有时限要求和紧急的需求,可以使用互动沟通,如:会议、电话、腾讯会议等;2)当信息接收者的数量较多且不紧急时,可以采用推式沟通,如邮件、会议简报等;3)对于信息量较大或需要深入研究的信息,可以使用拉式沟通,如知识管理系统、内部网址等。在沟通管理计划中针对不同类型的干系人制定不同的沟通策略,明确各类信息的沟通方法、沟通技术、负责人、沟通时限、频率和沟通流程。比如:每月以现场会议的方式向应急厅分管领导进行一次项目进度汇报,汇报内容包括项目现阶段进度、风险、下阶段目标,汇报时长为1小时左右;以子系统为单位每天组织站会,用10-15分钟简单同步项目进展和遇到的问题;每周五下午4点进行项目团队的全体内部总结会,对本周的整体进度进行汇总,对项目遇到的问题和风险进行处理。

5、实物资源规划

在资源管理阶段,我们对项目所需的实物资源进行估算,汇总成实物资源清单,包括场地、服务器、办公用品、硬件设施及各类消耗品,硬件设备包括视频放大器、适配传感器、温度传感器、大屏显示器等10多种硬件设备,及各类设备的设备数量、技术指标参数、适用环境等参数。基于实物资源清单,我们对各类实物资源进行梳理和核对,按照利旧的原则,在满足资源需求的前提下,尽量使用公司已有的资源,如办公场地、开发服务器、投影仪、白板等,对于需要采购的实物资源,我们按参考进度管理计划、成本管理计划、资源管理计划,结合项目实际的开发工作顺序,采用分批采购的策略进行资源规划,按最小化原则进行实物资源的采购,通过资金限制平衡来保障项目的有序的、协调一致的进行。指派专人跟进实物资源的入库和出库,记录好资源的使用者、使用时间、释放时间、折损情况等,形成《物资资源分配单》和《资源日历》,在结束项目或阶段后,定期对实物资源进行复盘和释放,保障资源的最大化利用。

6、采购规划

在采购规划中,我们依据商业论证、效益管理计划、项目章程等文件,通过专家判断、数据收集、数据分析等技术,输出《采购管理计划》《采购策略》《采购工作说明书》《供方选择标准》《自制或外购决策》《独立成本估算》等文件。结合项目实际需求,对硬件资源,如视频放大器、温度传感器、可视化大屏等设备进行外部采购,并按照招投标的流程进行采购:1)与应急厅的高层确定硬件设备的技术参数、采购方式、合同类型,输出《招标文件》;2)采用公开招标的方式,在政府采购网上发布招标公告;3)对投标人进行资质预审,从技术、稳定性等方面筛选3家厂商,分别为海康威视、华为、大华股份;4)3家厂商根据投标文件的要求,提交投标邀请书;5)在公司13楼会议室进行开标和唱标,宣布各个厂家的价格及基本信息;6)组建7人专家评审小组,其中技术专家占5位,从厂商资质、技术能力、项目经验、硬件成本等维度进行综合评审,最终确定海康威视为中标人;6)对3家厂商进行中标结果公布,与海康威视进行合同的签订。协议中约定了合同的交付方法为总承包合同,合同支持类型为总价合同,分3阶段进行交付:合同签订后付款20%,硬件设施全部安装并正常使用后付款70%,硬件设施正常运行1个月且无重大故障后付款10%。

7、变更规划

变更管理就是审查所有变更请求、批准变更,管理对可交付成果、项目文件和项目管理计划的变更,并对变更处理结果进行沟通的过程。如果不考虑变更对整体项目目标或计划的影响就开展变更,往往会加剧整体项目的风险,因此做好变更规划尤其重要。根据范围管理计划、