

团队、测试团队、QA1 人、CMO1 人。项目交付成果包括各功能模块、各管理文档、技术手册、操作手册、并提供必要培训。

本项目是该行首个园区服务平台项目,存在工期紧、所需资源多且复杂等特点,对工作绩效域的管理是重中之重,通过对项目工作过程的管理,实现目标过程的绩效域。其中特别是由于本项目干系人多、工程复杂,对干系人的管理和团队建设都需要我重点把握,而且甲方需求变更频繁,需要我对变更流程管理更为关注等。下面,我将结合项目实践,阐述我是如何进行针对绩效要点进行工作绩效域管理的

一、项目过程管理

由于该项目有严格的时间要求,所以我们通过制定甘特图明确进度计划,每周召开项目例会对照进度计划,跟进执行情况。同时。我们会在双周会上向甲方吴总和公司领导汇报项目情况,并提请领导关注,每月末我会安排甲方和公司专家对项目进行检查和审计,帮助项目进行改进。我安排团队各小组内参考 OKR 工作法,针对达成本周目标的小组安排“庆祝日”活动,以此来增强团队积极性,并每月在每个团队中评选一位“团队之星”以此激励。

二、项目制约因素

制约因素主要由成本、质量、供应商等构成,我召集项目成员秉承全员参与、群策群力的原则,根据 SWOT 和风险提示清单等技术,通过多次头脑风暴,制定了详细的制约因素的登记册。22 年 12 月,由于项目组全员居家,原本影响范围小的制约因素,一跃成为影响范围极大的严重制约进度和成本的因素,因此我紧急向公司申请了远程 VPN 资源,要求各团队长要对居家工作人员的效率和进度做好管理。

三、干系人沟通与参与

本项目干系人多、项目人数多,所以为了实现高效的沟通,我将项目组沟通对象进行分类,并根据不同对象制定不同沟通方法。我们主要采用互动式沟通,针对甲方领导所关注的安防模块,通过验收后,我们邀请甲方领导实地参观,通过直观体验园区中刷脸通行和智能巡逻狗的使用,得到了甲方对我们工作的认可。在项目组内部我主要采用电子邮件、报告、公告等形式,向团队成员推送相关信息。我也要求项目组成员要每周提交工作总结,内容主要包括本周工作内容和下周工作计划。同时也给每个团队安排白板,将团队成员工作完成情况上墙展示。由于项目组人数较多,我会将培训材料、优秀员工经验分享材料等内容放在公司内部知识管理平台中,供项目组成员进行学习,同时也将每月评比的“团队之星”优秀人选公布在公司内网员工风采上

四、管理实物资源

在项目工作中需要我掌握实物资源使用情况,并采取必要的纠偏措施。由于公司用于测试的手机设备数量有限,且公司其他项目组也急需使用测试机。所以在本项目进入测试前,我就提前与公司设备管理负责人和其他项目经理沟通需求,根据项目资源日历,我们安排手机端测试人员通过三班倒形式集中完成手机端功能测试,及时释放大部分测试机资源,留下部分储备机用于联调测试。通过这些措施有效保证了资源的合理使用。

五、采购管理

通过前期形成的招标文件,2022 年 9 月我们在招投标采购信息网发布了关于智能硬件设备的招标公告。并规定 20 天后为投标截止日期。招标工作稳步推进,在开标前十天,我们联系购买了标书的 8 家潜在供应商,组织一次公开的投标人会议,某科技公司提出需要我方明确采购说明书中视频监控边缘算法中有歧义的部分,我们秉承公开公正的原则,向与会所有供应商进行了澄清,获得了全体供应商的认可。我们最终收到 7 份投标文件,通过组织 7 名相关领域专家,5 位是经济、技术方面,参与了评标工作,按照采购管理计划、评标标准、招标文件等,对 7 家供应商从技术方案、公司资质与业绩、报价等方面进行综合加权评分,选择了得分最高的甲公司中标,我们按照流程将结果通知所有投标人。