

1 名, 负责指导运筹规划策略的研发工作, 该项目覆盖业务范围广、开发难度大、精度要求高。为了保证系统能够如期上线, 我作为项目经理, 投入了大量的精力进行了严格的管理工作。

由于该项目的顺利上线涉及业务考核, 且本项目初始需求复杂、变化较多、时间和人力投入不确定等原因较多, 所以把控好项目工作绩效就显得尤为重要, 在本项目建设过程中, 我组建了项目导向型团队, 并制定了 7 个预期目标, 分别为: ①要达到高效且有效的项目绩效; ②适合项目和环境的项目过程; ③干系人适当的沟通和参与; ④对实物资源进行有效管理; ⑤对采购进行了有效管理; ⑥有效的处理变更; ⑦通过持续学习和过程改进提高团队能力。在本项目中, 为了达到这 7 个项目目标, 作为项目经理需要重点关注项目过程、项目制约因素、专注于工作过程和能力、管理沟通和参与、管理实物资源、处理采购事宜、监督新工作和变更、学习与持续改进等方面。

### 一、建立项目过程与应对制约因素

项目经理和项目团队应建立项目过程, 并对过程进行定期审查, 检查该过程是否高效、是否存在瓶颈、工作是否按照预期进行、是否存在阻碍等。在本项目中, 由于项目各阶段定义清晰、覆盖全面、功能庞杂、灵活性强, 所以建立一套高标准、高效率、真效果的工作过程是保障项目顺利完成的前提条件。项目过程的建立仅仅是一个开始, 只有不断的优化项目过程, 才能保证项目的效率越来越高。为此, 我使用了精益生产法和召开回顾会议两种技术。在项目的每个里程碑节点, 我首先通过使用价值流图来测量增值活动和非增值活动之间的比率, 用以识别是否存在非增值的冗余活动, 还通过召开经验教训相关的会议使项目团队审查自己的工作方式, 并在必要时提出了改进建议, 改善了流程和效率。在经过分析与改善之后, 使本项目各个里程碑的交付时间、质量、固定预算等项目制约因素掌握在了可控范围内。

### 二、专注工作过程和能力

为了使项目交付和干系人价值最大化, 项目工作要聚焦在工作过程(交付价值)和保护项目团队的工作能力(项目团队的高效性和满意度)两个方面。在本项目中, 保证项目的交付价值不受影响以及持续推进团队的工作能力提升是重中之重。我首先将项目的交付价值按照项目阶段进展情况拆分为三个层次, 即重要且紧急、紧急但不重要、重要但不紧急。团队成员通过这三种层次的区分, 顺利将各自小组与个人的手头工作进行了区分, 保证了项目交付价值的可行性; 其次, 我在本项目中将团队的高效性、满意度作为我开展工作首当其冲的位置, 因为我深知, 所有的工作都是需要靠一支强有力的团队来完成的, 团队组建初期, 难免会有震荡期的存在, 但是通过我细致的分析与大胆的创新, 把团队建设与目标导向结合起来、将技术大咖与技术小白捆绑起来、将马斯洛高层次需求者与低层次需求者结合起来, 这样, 就大幅的缩短了项目团队的震荡期且平稳的进入了发挥阶段。

### 三、管理沟通和参与

在整个项目生命周期过程中, 大部分项目工作都需要与干系人进行沟通。在本项目中, 由于我提前制定本实施了沟通计划, 在项目进行期间, 并没有大量的心得沟通请求提出, 我主要通过会议、对话、电子资料库等方式将信息收集完成后, 按照项目沟通计划进行分发, 较好地解决了项目进行期间各个干系人在沟通方面存在的疑惑。

### 四、管理实物资源与处理采购事宜

本项目需要第三方提供材料和用品, 在规划、订购、运输、存储、跟踪和控制这些实物资源时也投入了时间和精力。在本项目中, 我对实物资源的管理制定了 4 个目标, 包括: ①减少或消除现场的材料搬运和储存; ②消除材料等待时间; ③最小化报废和浪费; ④促进安全的工作环境等。明确了目标后接下来的工作便是将目标进行实现, 实现这几个目标, 其实最主要的任务就是将采购工作进行具体化的落实, 在本项目中, 由于涉及的实物资源采购量巨大, 我会同合同签约负责人, 合同签约负责人是在合同、法律法规等方面具有专业知识的人员, 结合项目的特点共同开展工作。并将供应商纳入了项目干系人统一管理。