

第 1 篇

论信息系统项目的整体管理

【摘要】

2016 年 7 月，我参加了××市物价局发起的“智慧物价”信息综合管理平台系统的建设工作，担任承建方项目经理，该信息综合管理平台系统的主要功能有括价格监测预警、价格应急监测、价格监督检查、商品价格管理、价格认证管理、成本信息管理、价格信息发布、价格行政审批、价格调节基金监管、12358 投诉举报联动、价格信息互动服务、收费管理、协同办公平台及物价门户网站等 14 个业务管理模块，建设费用 780 万元，系统上线之前用单一系统来进行信息管理与业务处理，信息孤立、统计繁琐、周期长，该项目于 2017 年 6 月通过了业主方的验收上线运行后，赢得了用户的一致好评，使项目获得了圆满成功。本文结合我的实际经验，以该项目为例，讨论了信息系统项目建设过程中的**整体管理**，主要从以下几个方面进行了阐述：**制定项目章程、制定项目管理计划、指导与管理项目工作、监控项目工作、实施整体变更控制、结束项目或阶段**等内容，有效提高了**整体管理水平**，满足了项目干系人需求和期望。

【正文】

××市“智慧物价”信息综合管理平台系统项目是在政府加强对市场物价调控能力的背景下于 2016 年 7 月由××市物价局启动的，我公司中标该项目，中标金额为 780 万元，其中软件部分为 360 万元。本人在该项目中担任项目经理，负责项目的全面管理。项目历时一年于 2017 年 6 月通过客户方的验收。

该项目旨在建立一套集物价信息采集、分析、处理、发布于一体的系统，包括价格监测预警、价格应急监测、价格监督检查、商品价格管理、价格认证管理、成本信息管理、价格信息发布、价格行政审批、价格调节基金监管、12358 投诉举报联动、价格信息互动服务、收费管理、协同办公平台及物价门户网站等十四个子模块，涵盖了该单位的主要业务工作。系统采用 J2EE 体系结构，可实现 B/S、手机客户端等多客户端接入，开发环境采用 eclipse（Helios Service Release 1），数据库采用 Oracle11g。

由于该系统具有建设规模大（涵盖物价部门几乎所有业务），建设时间紧（建设期限为一年），涉及的干系人多（内部干系人包括项目组各类成员、公司领导和相关部门人员，外部干系人不仅包括市局各科室，也包括 12 个区县物价局的相关人员、运营商等），参与的项目成员多（高峰时达到 60 人，我将小组成员分为硬件集成部署组、数据中心组、软件开发组、平台测试组（四个小组），采购的货物众多（网络及安全设备、存储设备、服务器、负载均衡、统一认证、虚拟化平台、数据库、触摸屏、信息采集设备等）等特点，为了保证项目圆满完成，我组建了强矩阵的项目组织结构，通过有效的项目管理，特别是出色的**整体管理**，带领项目团队全体成员经过奋战获得了良好的绩效，取得了项目的成功。本文将围绕该项目的**整体管理**进行重点讨论。

一、制定项目章程

项目章程是正式批准一个项目的文档。我公司中标该项目后不久就发布了该项目的章程，对项目的目标、范围、概要里程碑、概要预算等作出了要求，并任命我为该项目的项目经理。之后由公司领导召集市场、软件开发、系统集成、售后维护、采购等部门人员以及客户方项目负责人召开了启动会。会上，公司领导授权我可以调配与项目有关的资源。有了正式任命和授权，为日后项目工作提供了良好的保证。项目启动后，我邀请客户方、监理方、各子项目负责人（我把项目组分成了硬件集成部署组、数据中心组、软件开发组、平台测试组等四个小组，QA、配置管理员等直接由我管理）、技术骨干确定了大致的项目范围，也就是明确该项目需要开展哪些工作，需要提交哪些最终和阶段交付物，并确定了它们的大致提交时间。

二、制定项目管理计划

根据我的经验，制定一个好的项目管理计划是管理大型复杂信息系统项目的关键，正所谓谋定而动。在该项目一开始我将主要时间和精力用在项目管理计划制定上，我组织项目骨干成员，根据项目章程、项目招投标文件和项目范围说明书（初步），搭建了《项目管理计划主干计划》，对项目的总体任务目标、整体进度安排、项目中存在的主要约束等进行了规划。然后由各小组各自负责，分别编制子项目的计划。由于该项目涉及面广、业务覆盖面大、任务复杂，我们反复了几次，才理顺了整个项目计划各个部分之间的一致性和合理性。然后我们组织项目组其它计划的编制人员，如质量管理员、测试经理、配置管理员、项目实施经理等在主干计划指导下依据公司的模板制定了《项目质量管理计划》、《项目测试计划》、《项目配置管理计划》、《项目实施和培训管理计划》、《项目试运行和验收管理计划》等子计划。然后我们把这些子计划整合到《项目管理计划主干计划》中，经过几次调整，第一版《项目管理计划》终于制定完毕。

三、指导与管理项目工作

指导与管理项目工作就是通过各种行动来执行项目管理计划，以完成项目范围说明书中所定义的各项工作和提交项目合格交付物的过程。项目管理计划及其子计划解决了“如何做”的问题，而指导与管理项目工作就是解决“做得好”的问题。为了让人人都能做好自己的工作，并发挥团队的力量，产生 1+1>2 的效果，我采用了如下一些措施：**首先**，我高度重视计划的宣贯和执行，我组织项目组所有成员认真学习《项目管理计划》，要求他们必须从全局上了解项目的总体计划。在此基础上要求人人都要清楚自己的工作在整个计划中的位置和作用，明白自己工作的标准。如果发现有人没有达到所要求的做事标准，则要求小组负责人组织业务培训，直至胜任工作。**其次**，我特别注意培养和塑造一种团队协作的文化。虽然也认可少数成员的突出作用，但更多的是强调团队的集体成绩，使大家在潜意识中产生为团队成绩而努力的愿望。**再次**，在项目执行过程中，我努力将管事和管人相结合。一方面，利用我丰富的项目经验为大家做好工作提供力所

能及的指导，同时也注意观察项目成员的思想动态，发现工作表现深层次的原因，力争治标又治本。

四、监控项目工作

监控项目工作就是将项目的执行情况与计划进行比较，发现偏差过大，及时采取纠偏措施的过程。在该项目中我主要采取挣值管理方法对项目的进度和成本进行综合监控。我们一般是每 2 周进行一次挣值分析，将 PV（计划值）、AC（实际值）和 EV（挣值）绘制成“S 曲线”，并根据 PV、AC 和 EV 及其它相关信息进行项目偏差分析和趋势分析，根据偏差情况及时采取相应的成本控制措施，本项目我们采用过的成本控制措施有加班、调整人力资源、实施技能培训和选用更高效的技术等。例如在项目进行到中期的时候，我们进行了一次绩效测量， $PV=200$ 万元， $AC=190$ 万元， $EV=180$ 万元，计算得出 $SV=EV-PV=180-200=-20$ 元， $CV=EV-AC=180-190=-10$ 万元，由此得出进度落后，成本超支。为此我们采取了几项措施，主要包括：向公司要求增派高效的人手，内部进行了几期培训，对活动安排进行了适当调整，增加活动进行的并行度等，取得了明显的效果，一个月后，成本和进度都达到了计划的要求。

另外，其它方面的工作我们是通过每周例会的方式进行监控的。我们每周五下午召开项目例会，在例会上项目小组需要汇报工作完成情况、存在的问题等，会上大家对存在的问题进行分析，提出改进建议，会后形成正式会议纪要，并安排专人监督和跟踪落实。通过这些方法的综合运用，有效地保证了项目工作的可控。

五、实施整体变更控制

实施整体变更控制是审查针对可交付成果、组织过程资产、项目文件和项目管理计划的变更请求，批准或拒绝变更，并对变更处理结果进行沟通的过程。这一过程是从整合的角度考虑记录在案的项目变更，从而降低因未考虑变更对整个项目目标或计划的影响而产生的风险。因而，对变更控制管理得好坏直接关系到项目能否成功，对于这一点通过我们与客户的深入沟通，客户最终与我们达成了一致的认识，我们和客户共同制定的《项目变更控制管理办法》说明了这一点。在该管理办法中，明确了什么样的变更需要什么的人批准，进行变更需要按照什么流程等。在项目进行过程中，虽然有不少甲方的人员提出了一些无理的变更，但由于有双方领导签字的变更管理办法，比较容易化解这些人由于没有按照其要求进行变更而产生的怨气。同时遵循规范的流程进行变更，也避免了一些双方无谓的争执。

六、结束项目或阶段

项目收尾是指完结所有项目管理过程组的所有活动，以正式结束项目的过程。在本项目中，考虑到这是一个大型复杂项目，根据公司的要求，我们切实进行了项目收尾相关工作，主要包括：资料及维护工作移交我公司售后部门（客户方面的资料已在验收的时候移交），对售后人员进行了培训，组织项目组成员评

估项目完成情况和质量，撰写项目经验教训总结，结清所有合同涉及的款项，召开完工会并请公司领导参加，对本项目中表现突出的员工进行了表扬和奖励，公司还安排了一场庆功宴，然后遣散了项目组成员，对于表现特别出色的员工公司给予了升职。

通过项目管理理论知识的有效运用并有效践行大型信息系统项目的一些最佳实践，“智慧物价”信息综合管理平台系统于 2017 年 6 月 6 日全部上线并顺利通过了用户验收，在协议规定的日期前两周左右圆满完成了各项任务。截止目前系统已经正式上线并运行了 5 个多月的时间，运行状况良好，得到用户的一致好评。我总结了如下几条经验：把自己的主要精力放在项目计划和对项目整体工作的宏观把控上；建立项目的内部管理团队，实现分级管理，但必要时，也要深入一线了解项目的具体情况；重视与干系人的沟通，对内多向公司领导汇报项目工作，对外多与客户关键人交换意见；建立起各方（公司内部职能部门、外部客户单位、设备供应商和外包商等）的协同工作机制和规则，用机制和规则来推动各项工作的开展。

然而，虽然本项目取得了不错的成绩，但在整合管理方面，也存在着一些问题，如：制定计划过程中项目成员参与不够，虽然我自己很重视计划，但制定出来的计划团队成员不一定认同，因为唯有参与才有认同。牢记不足，吸取教训，相信通过不断的积累和不懈的努力，我的信息系统项目管理能力一定可以得到不断提高。

第 2 篇

论信息系统项目的范围管理

【摘要】

2016 年 7 月，我参加了××市物价局发起的“智慧物价”信息综合管理平台系统的建设工作，担任承建方项目经理，该信息综合管理平台系统的主要功能有括价格监测预警、价格应急监测、价格监督检查、商品价格管理、价格认证管理、成本信息管理、价格信息发布、价格行政审批、价格调节基金监管、12358 投诉举报联动、价格信息互动服务、收费管理、协同办公平台及物价门户网站等 14 个业务管理模块，建设费用 780 万元，系统上线之前用单一系统来进行信息管理与业务处理，信息孤立、统计繁琐、周期长，该项目于 2017 年 6 月通过了业主方的验收上线运行后，赢得了用户的一致好评，使项目获得了圆满成功。本文结合我的实际经验，以该项目为例，讨论了信息系统项目建设过程中的范围管理，主要从以下几个方面进行了阐述：规划范围管理、收集需求、定义范围、创建 WBS、确认范围、控制范围等内容，有效提高了范围管理水平，满足了项目干系人需求和期望。

【正文】

××市“智慧物价”信息综合管理平台系统项目是在政府加强对市场物价调控能力的背景下于 2016 年 7 月由××市物价局启动的，我公司中标该项目，中

标金额为 780 万元，其中软件部分为 360 万元。本人在该项目中担任项目经理，负责项目的全面管理。项目历时一年于 2017 年 6 月通过客户方的验收。

该项目旨在建立一套集物价信息采集、分析、处理、发布于一体的系统，包括价格监测预警、价格应急监测、价格监督检查、商品价格管理、价格认证管理、成本信息管理、价格信息发布、价格行政审批、价格调节基金监管、12358 投诉举报联动、价格信息互动服务、收费管理、协同办公平台及物价门户网站等十四个子模块，涵盖了该单位的主要业务工作。系统采用 J2EE 体系结构，可实现 B/S、手机客户端等多客户端接入，开发环境采用 eclipse（Helios Service Release 1），数据库采用 Oracle11g。

由于该系统具有建设规模大（涵盖物价部门几乎所有业务），建设时间紧（建设期限为一年），涉及的干系人多（内部干系人包括项目组各类成员、公司领导和相关部门人员，外部干系人不仅包括市局各科室，也包括 12 个区县物价局的相关人员、运营商等），参与的项目成员多（高峰时达到 60 人，我将小组成员分为硬件集成部署组、数据中心组、软件开发组、平台测试组（四个小组），采购的货物众多（网络及安全设备、存储设备、服务器、负载均衡、统一认证、虚拟化平台、数据库、触摸屏、信息采集设备等）等特点，为了保证项目圆满完成，我组建了强矩阵的项目组织结构，通过有效的项目管理，特别是出色的**范围管理**，带领项目团队全体成员经过奋战获得了良好的绩效，取得了项目的成功。本文将围绕该项目的**范围管理**进行重点讨论。

一、规划范围管理

凡事遇则立，不预则废。进行项目的范围管理也是如此。项目启动后不久，在了解项目初步范围的基础上，我就组织项目成员制定了一个大致的《项目管理计划》，然后和项目组一起，在《项目管理计划》的总体轮廓下，依据该项目的章程和项目的初步范围，制定了《项目范围管理计划》（初稿），为范围管理的后续过程提供指南和依据。我们制定的《范围管理计划》的大致内容是：如何进行范围的定义、确认和控制，以及如何进行 WBS 的分解。

二、收集需求

在定义范围方面，我花了相当多的时间和精力，目的就是要将项目需求这一源头搞清楚；在调研需求和定义范围过程中，我们主要采用的是访谈、会议和原型展示相结合的需求调研方法。初期我们主要采用访谈和会议，我将分析人员分成几个小组，每组 2-3 人，各小组根据区域划分深入市局各科室和区县物价局，与一线科员进行沟通交流，了解他们的工作过程、存在的问题，以及他们对未来系统的期望等，每个地方驻点一周，每个地点驻点完成后要提交一份调研报告给我，每周（一般是周一早上）所有系统分析人员要召开一次碰头会，总结和交流需求调研的情况，会后形成汇总的需求调研报告。第一轮调研工作完成后，我们形成了《项目范围说明书（初步）》，然后我组织开发人员根据初步的范围说明书开发出系统原型，再由分析人员到各单位向系统未来的使用人员进行演示，进

行了第二轮的需求调研。客户在这一轮的需求调研中表现出了较高的积极性，提出了很多建设性的意见，我们汇总这些意见后形成了《项目范围说明书（2.0版）》。

三、定义范围

根据 2.0 版的范围说明书，我再次组织开发人员进行原型开发，如此反复了几次之后客户对系统的需求基本定下，我找建设方的项目经理和分管领导对《项目范围说明书》进行了签字确认，后续的变更就需要走变更流程才能对其进行修改了。同时我们也编制了一份《系统需求规格说明书》，作为项目组内部设计及后续开发、测试等的依据。在《项目范围说明书》中我们以客户能懂的语言描述了系统所要实现的功能、项目过程中需要提交的交付物、项目的验收标准、约束假设条件和项目的进度里程碑等。另外，我们对系统不实现哪些功能、不提交哪些交付物也进行了明确说明。

四、创建 WBS

《项目范围说明书》得到用户确认后，我们进行了 WBS 分解。WBS 的分解是一项非常重要的工作，好的 WBS 结构能使得原来看起来非常笼统、模糊的项目目标一下子清晰起来，使得项目管理有依据，项目团队的工作目标变清晰。由于 WBS 分解涉及到将要开展的具体工作，所以将来要做这些工作的项目成员最有发言权，我让小组的组长和骨干成员都参与到 WBS 的分解中。实践证明这样做既符合后续软硬件设计、编码、实施人员的实际水平，又能得到他们最大程度的认同。我们进行 WBS 分解时制定了如下原则：在各层次上都保证项目的完整性；一个工作单元只从属于一个上层工作单元；相同层次的工作包应有相同性质；工作单元应便于进行进度和成本的控制；工作包一般不大于 80 小时；采用滚动规划，不求一次把所有工作包都分解出来。据此我们的 WBS 分成四层，第一层是按照子系统划分的，包括十四个子系统和项目管理；第二层是按定义需求、设计、编码、测试、验收等生命周期来划分的；第三层是对第二层的进一步细化，比如定义需求又分成需求调研、需求分析、需求定义和需求验证等；第四层是对第三层的进一步细分，比如需求调研又分成客户现场访谈、会议、建立原型等。对于 WBS 中工作单元的细节信息，我们在 WBS 字典中加以描述。WBS 分解是一项很重要的工作，在这一过程中我们发现《项目范围说明书》中存在较多不明确的方面，通过 WBS 分解而得到明确。WBS 分解工作完成后，项目范围基准就确定了。

五、确认范围

项目可交付成果、子功能被开发出来之后，我们项目组内部先对其进行评审和测试，通过后，把这些成果交付给用户，和用户一道按范围基准、质量标准等要求进行确认范围（即验收）。由于该项目范围广、功能点多，我们找客户进行局部确认范围的频次较高，在里程碑点一般举行较为正式的会议，非里程碑点一般通过当面交流的方式，虽然这样做增加了不少工作量，但对于最后一次性通过竣工验收非常有利。在确认范围时，对于局部确认范围，我们主要是邀请客户方、

监理方参与评审和测试；对于全局确认范围，主要是由客户方邀请第三方（按照该市政府的规定，为市电子政务项目专家组）进行评审。

六、控制范围

控制范围就是监督项目的范围状态，管理范围变更的过程。该项目用户范围广、功能多（涉及建设方工作的几乎所有领域）的特点决定了该项目在开发过程中避免不了范围的变更，在项目一开始我就很清楚，如果不做好范围的控制，该项目很难在合同规定的时间内完成，预算也必然超支，所以项目一开始我就高度重视范围的控制工作。开始时我主要是在与客户签订的合同上下功能，将经过客户方确认的《项目范围说明书》作为合同的附件附上，同时在合同正文上明确范围变更的审批权限（即 CCB 由哪些人组成）和变更进行的流程；在项目进行过程中，果然有很多人提出这个那个新需求，要求添加进去，我让他们提交书面申请，说明经过批准之后才能实施，开始的时候很多人认为我们很难讲话，开始不配合工作，我拿出很多时间与他们沟通，说明这样做是为他们好。经过苦口婆心的说明，部分客户有所好转，但有部分客户很难讲话，我的工作一度陷入困境，这个时候我一方面对哪些“刁难的人”采用刚性的合同来“说话”，但更多的还是用“柔性”的沟通来解决存在的问题。功夫不负有心人，到项目结束的时候，大家都理解了我的做法，说我“做事很稳，有路数”。

XX市“智慧物价”信息管理系统项目于 2017 年 6 月 20 日全部上线并顺利通过了用户的验收，在合同规定的日期前 10 天左右圆满完成了各项任务，至今已运行 5 个多月的时间，运行状况良好，得到用户的一致好评。在本项目的范围管理中，我总结了如下几条经验：事先要有明确的计划作为指导；关于范围控制方面，一定要在项目正式开始前与用户就变更的审批权限和变更的流程达成一致意见，最好能写进合同中（或签订补充协议作为合同的一部分），在项目进行过程中一定要严格按照变更的规定流程进行，要死死的扛住，多用沟通来化解客户的不理解；必须在《项目范围说明书》上多花一些时间，比如，把范围确认（验收）的标准事前就在《项目范围说明书》中尽量说明清楚，并且经过客户确认，这样可以避免客户当事人（特别是政府部门的人）“不敢轻易签字”的问题；WBS 的分解最好让执行候选工作任务的当事人参与，因为唯有参与，才有认同。

项目虽然取得了不错的成绩，但也存在需要改进的地方，如：对项目边界之外可能会有哪些工作描述得还是比较粗糙，如果能在《范围说明书》中对不应该包括在项目范围之内的工作描述得更细一点，就可以很轻松地排除客户的一些变更要求，避免一些无谓的争执；在范围确认环节，常常因为客户忙，不能及时参与而耽误了不少时间，对于这个问题，应该找客户方的领导，让领导清楚地知道，客户方的项目经理是需要投入很多时间在该项目上的，让客户方的项目经理专职（基本上很难）或将项目的工作纳入其主要（至少也是重要）工作事项和绩效考核中，这样项目经理才有时间和积极性参与到项目中。

牢记不足，吸取教训，相信通过不断的积累和不懈的努力，我的信息系统项目管理能力一定可以得到不断提高。

第 3 篇

论信息系统项目的进度管理

【摘要】

2016 年 7 月，我参加了××市物价局发起的“智慧物价”信息综合管理平台系统的建设工作，担任承建方项目经理，该信息综合管理平台系统的主要功能有括价格监测预警、价格应急监测、价格监督检查、商品价格管理、价格认证管理、成本信息管理、价格信息发布、价格行政审批、价格调节基金监管、12358 投诉举报联动、价格信息互动服务、收费管理、协同办公平台及物价门户网站等 14 个业务管理模块，建设费用 780 万元，系统上线之前用单一系统来进行信息管理与业务处理，信息孤立、统计繁琐、周期长，该项目于 2017 年 6 月通过了业主方的验收上线运行后，赢得了用户的一致好评，使项目获得了圆满成功。本文结合我的实际经验，以该项目为例，讨论了信息系统项目建设过程中的**进度管理**，主要从以下几个方面进行了阐述：**规划进度管理、定义活动、排列活动顺序、估算活动资源、估算活动持续时间、制定进度计划、控制进度**等内容，有效提高了**进度管理**水平，满足了项目干系人需求和期望。

【正文】

××市物价信息综合管理平台系统项目是在政府加强对市场物价调控能力的背景下于 2016 年 7 月由××市物价局启动的，我公司中标该项目，中标金额为 780 万元，其中软件部分为 360 万元。本人在该项目中担任项目经理，负责项目的全面管理。项目历时一年于 2017 年 6 月通过客户方的验收。

该项目旨在建立一套集物价信息采集、分析、处理、发布于一体的系统，包括价格监测预警、价格应急监测、价格监督检查、商品价格管理、价格认证管理、成本信息管理、价格信息发布、价格行政审批、价格调节基金监管、12358 投诉举报联动、价格信息互动服务、收费管理、协同办公平台及物价门户网站等十四个子模块，涵盖了该单位的主要业务工作。系统采用 J2EE 体系结构，可实现 B/S、手机客户端等多客户端接入，开发环境采用 eclipse（Helios Service Release 1），数据库采用 Oracle11g。

由于该系统具有建设规模大（涵盖物价部门几乎所有业务），建设时间紧（建设期限为一年），涉及的干系人多（内部干系人包括项目组各类成员、公司领导和相关部门人员，外部干系人不仅包括市局各科室，也包括 12 个区县物价局的相关人员、运营商等），参与的项目成员多（高峰时达到 60 人，我将小组成员分为硬件集成部署组、数据中心组、软件开发组、平台测试组（四个小组），采购的货物众多（网络及安全设备、存储设备、服务器、负载均衡、统一认证、虚拟化平台、数据库、触摸屏、信息采集设备等）等特点，为了保证项目圆满完成，我组建了强矩阵的项目组织结构，通过有效的项目管理，特别是出色的**进度管理**，

带领项目团队全体成员经过奋战获得了良好的绩效，取得了项目的成功。本文将围绕该项目的**进度管理**进行重点讨论。

一、规划进度管理

项目的进度管理是项目管理中的最大难点。在项目具体管理过程中，我根据项目实际情况，遵循进度管理的主要方法，对项目活动进行了定义、排序、资源估算、历时估算，然后制定了项目进度计划，并在项目执行过程中，对项目的实际进度进行监控，发现与计划之间存在偏差，及时采取措施进行纠正，或进行进度计划调整，使得项目的进度始终是可控的。下面具体介绍我的实际做法。

二、活动定义

活动定义是识别为完成项目可交付成果而需要采取的具体行动的过程。我们在完成项目范围说明书和 WBS 分解之后，在项目管理计划的指导下开始着手活动定义工作。我组织项目组成员本着谁负责谁进行分解的原则，对 WBS 中近期要完成的工作包进行分解，得到可以具体完成的活动。然后汇总形成文档，即项目活动清单。采用滚动规划的方法，随着项目的进展，项目活动清单也逐步清晰完善。

三、排序活动顺序

有了项目活动清单，我组织项目组成员采用紧前关系绘图法、确定依赖关系、进度网络模板等工具和技术制定出项目进度网络图。在这一过程中最关键的就是确定各个活动之间的相互关系，能并列的则并列，不能并列的要确定活动之间前后依赖关系和约束关系，有了合理的活动网络图，才能制定出合理的进度计划。例如，在本项目中，开发 WEB 系统的小组和开发手机客户端的小组所进行的活动既相互独立有相互依赖，因而可以并行进行，但在某些时间点上又存在约束关系，一些在手机上实现的功能要等 WEB 系统完成后才能进行，我们经过几次反复调整之后才得到较为合理的网络图。

四、估算活动资源

对于活动资源的估算，我们主要是通过专家判断和历史项目类比的方法进行的。对于活动清单中的活动，我们组织项目组内有经验的人员参考公司以往项目的数据，先对其工作量进行估算，再根据总工期依据项目网络图中的相互依赖关系，并考虑风险因素，倒推出活动需要的时间，再根据人员的劳动生产率，计算出活动需要的资源数量。

五、估算活动持续时间

对于活动持续时间的估算，根据我们项目实践经验，它与活动资源估算常常是结合在一起进行的，在进行估算的时候，需要综合考虑时间的限制和资源的限制，平衡好活动的资源需求和时间要求。比如，当时间要求已确定的时候，就要更多考虑的资源的需求；当资源是给定的时候，就要估算时间需求；当二者都是限定的时候，就要考虑赶工等方法，以保证时间要求。所以，活动需要的时间和活动需要的资源是相互依赖的关系，需要在实践中根据实际情况灵活加以考虑。

当然，在活动的工作量和资源都确定的情况下，活动需要的时间仍然存在不确定性，我们一般通过活动历时的三点估算法进行估计，以求得尽量符合实际的活动历时。

六、制定进度计划

我们知道，进度安排的准确程度可能比成本估计的准确程度更重要。在本项目中，如何制定一个符合实际、切实可行的进度计划是我感觉困难的问题，通过有效运用资源平衡（即合理调配人力资源）以及模拟技术，较好地解决了问题。在前期项目进度管理的基础上，我们综合分析项目活动顺序、持续时间、资源需求、制约因素等，利用蒙特卡罗模拟技术对项目的总工期进行了反复的模拟（我们采用的是 Crystall Ball 软件工具以及 MATLAB 编程进行模拟的）。我们对不同方案下的关键路径进行反复比较，通过资源平衡以及提前量与滞后量等方法的综合运用，最终确定了最优的时间进度计划方案。然后据此利用 Project 软件制作了一份项目活动起止时间表，绘制了项目进度甘特图，同时绘制了项目进度模拟的正态分布图，标出了 95% 的置信区间。时间表和甘特图就成为了该项目的进度基准。

七、控制进度

控制进度是项目控制的首要内容，是项目的灵魂。在本项目中，对进度进行有效控制是我感觉困难的又一个问题，通过不折不扣地运用前人总结出来的看起来很繁琐的需要日复一日重复做的工作——跟踪甘特图法和挣值分析法，较好地解决了该问题。我要求每个小组内部所有成员，每日下班前将工作完成情况汇报给本小组负责人，由小组负责人整理出当日小组的整体工作完成情况，画出跟踪甘特图（在原计划甘特图横线下画实际进展的横线），并邮件发送给我，我每日进行跟踪。每周我们召开一次周例会，各小组汇报本周工作进展，也用跟踪甘特图进行展示。每两周我们进行一次挣值分析，将 PV（计划值）、AC（实际值）和 EV（挣值）绘制成“S 曲线”，并根据 PV、AC 和 EV 及其它相关信息进行项目偏差分析和趋势分析，根据偏差情况及时采取相应的进度控制措施。本项目我们采用过的进度控制措施有加班、调整人力资源、实施技能培训和选用更高效的技术等。当然，如果确属计划制定不够合理，我们会通过变更控制流程申请对进度基线的变更，以保证进度基线始终对进度的控制具有指导作用，本项目我们共计进行了二次进度基线的变更。另外，对于一些重要的里程碑或阶段，我们都会根据项目当前的绩效，对完工时间进行预测，并写入绩效报告中及时通知干系人，以利于获取他们的支持。由此可见，进度控制也并不难，难的是日复一日地坚持做。

XX市“智慧物价”信息管理系统项目于 2017 年 6 月 20 日全部上线并顺利通过了用户的验收，在合同规定的日期前 10 天左右圆满完成了各项任务，至今已运行 5 个多月时间，运行状况良好，得到用户的一致好评。在本项目的**进度管理**中，我总结了如下几条经验：计划，计划，再计划，项目经理一定要把计划工

作做实，项目进度计划的制定不是一蹶而就的，它是动态的过程，需要在整个项目进展的过程中不断地修正，只有这样才能使计划符合实际，也才能对进度的控制发挥真正的作用，使得进度真正受控；进度控制说难很难，说不难也不难，其实进度控制没有什么特别好的方法，就是前人在大量实践中总结出来的哪些东西，比如挣值分析法，你照着做就行，要说难，难的是“坚持”二字；进行进度管理好比打仗，要在战略上藐视，在战术上重视，比如，活动定义、活动排序、活动资源估算、活动历时估算、进度绩效信息的收集、进度纠偏措施的制定等，这些都是战术活动，丝毫不能懈怠，必须慎之又慎，反复权衡，追求最佳方案，这样才能取得战役最终的胜利。

然而，虽然本项目取得了不错的成绩，但在进度管理方面，还是存在一些不足，比如：在进度计划制定方面，项目组成员参与的深度还不够，宣贯也不到位，致使部分成员对某些活动的进度安排不理解，认为不合理，执行起来有点抵触情绪；在进度控制方面，有些纠偏措施制定得不是很恰当，比如，在项目进行到中期的时候，在一个里程碑点上，我为了确保整个项目在进度上与计划保持同步，我要求进行手机客户端开发的小组，对一个本来应该在 WEB 功能完成后才能进行的任务，提前进行开发，与 WEB 功能开发并行进行，结果二者不能很好衔接，手机客户端只好重新开发。

总结经验，吸取教训，相信通过不断的积累和不懈的努力，我的信息系统项目管理能力一定可以得到不断提高。

第 4 篇

论信息系统项目的成本管理

【摘要】

2016 年 7 月，我参加了××市物价局发起的“智慧物价”信息综合管理平台系统的建设工作，担任承建方项目经理，该信息综合管理平台系统的主要功能有括价格监测预警、价格应急监测、价格监督检查、商品价格管理、价格认证管理、成本信息管理、价格信息发布、价格行政审批、价格调节基金监管、12358 投诉举报联动、价格信息互动服务、收费管理、协同办公平台及物价门户网站等 14 个业务管理模块，建设费用 780 万元，系统上线之前用单一系统来进行信息管理与业务处理，信息孤立、统计繁琐、周期长，该项目于 2017 年 6 月通过了业主方的验收上线运行后，赢得了用户的一致好评，使项目获得了圆满成功。本文结合我的实际经验，以该项目为例，讨论了信息系统项目建设过程中的**成本管理**，主要从以下几个方面进行了阐述：**规划成本管理、成本估算、制定预算、控制成本**等内容，有效提高了**成本管理**水平，满足了项目干系人需求和期望。

【正文】

××市“智慧物价”信息综合管理平台系统项目是在政府加强对市场物价调控能力的背景下于 2016 年 7 月由××市物价局启动的，我公司中标该项目，中

标金额为 780 万元，其中软件部分为 360 万元。本人在该项目中担任项目经理，负责项目的全面管理。项目历时一年于 2017 年 6 月通过客户方的验收。

该项目旨在建立一套集物价信息采集、分析、处理、发布于一体的系统，包括价格监测预警、价格应急监测、价格监督检查、商品价格管理、价格认证管理、成本信息管理、价格信息发布、价格行政审批、价格调节基金监管、12358 投诉举报联动、价格信息互动服务、收费管理、协同办公平台及物价门户网站等十四个子模块，涵盖了该单位的主要业务工作。系统采用 J2EE 体系结构，可实现 B/S、手机客户端等多客户端接入，开发环境采用 eclipse（Helios Service Release 1），数据库采用 Oracle11g。

由于该系统具有建设规模大（涵盖物价部门几乎所有业务），建设时间紧（建设期限为一年），涉及的干系人多（内部干系人包括项目组各类成员、公司领导和相关部门人员，外部干系人不仅包括市局各科室，也包括 12 个区县物价局的相关人员、运营商等），参与的项目成员多（高峰时达到 60 人，我将小组成员分为硬件集成部署组、数据中心组、软件开发组、平台测试组（四个小组），采购的货物众多（网络及安全设备、存储设备、服务器、负载均衡、统一认证、虚拟化平台、数据库、触摸屏、信息采集设备等）等特点，为了保证项目圆满完成，我组建了强矩阵的项目组织结构，通过有效的项目管理，特别是出色的**成本管理**，带领项目团队全体成员经过奋战获得了良好的绩效，取得了项目的成功。本文将围绕该项目的**成本管理**进行重点讨论。

一、规划成本管理

我们知道，项目成本管理就是对项目费用进行规划、估算、预算和控制，从而保证项目能在批准的预算内完成各项工作。因此，为了保证项目能完成预定的目标，必须加强对项目实际发生成本的控制，因为一旦项目成本失控，就难以在预算内完成项目。而一旦预算超支，项目利润就会减少甚至根本没有利润。而企业是以赢利为目的的，如果企业利润很薄或没有利润，则企业的生存和发展无疑就会受到严重威胁。因此，对项目成本的有效管控是攸关企业生死的问题，非常重要。

鉴于此认识，项目一开始我就高度重视成本管理工作，谋定而动，从制定成本管理计划开始，根据我对成本管理所需要的活动的理解，依据《项目工作说明书》和项目合同等文件，制定了成本管理计划，包括成本管理的基本流程、成本估算的方法、预算编制的原则、成本控制的方法和流程，以及成本绩效报告的格式和汇报频率等。我们制定的成本管理的基本流程是：第一步，项目经理组织成本估算。第二步，高层审批估算，确定预算，项目经理按进度计划分配预算形成成本基线。第三步，根据基线对成本进行控制。上述成本管理的三个过程相辅相成，既一环扣一环，又各有侧重点，都很重要，任一过程都不能偏废，都要做好，整个成本管理的工作才能做好，下面介绍我的具体做法：

二、成本估算

成本估算是指对完成项目各项活动所必须的各种资源的成本做出近似的估算。在制定《项目范围说明书》和《工作分解结构》的基础上，结合风险识别和风险分析的成果，基于《项目活动清单》我们对项目的成本进行了估算。对于需要采购的设备和软件我们根据投标时与厂商达成的采购价格计算，相对比较简单，我们核算出的成本为 120 万元。而对于软件开发部分，当初投标的时候，由于我公司在物价行业没有做过项目，没有先前开发的项目可以直接比较，结果是拿我公司在其它相近行业的项目来进行类比，估算出一个大致的开发成本，现在不能直接照搬，需要重新进行有根据的估算。我们知道，相对准确的项目成本估算是成本管理的基础，非常重要，这是该项目我们遇到的一个较大挑战。针对该项目的实际情况，我们最后采用了 IFPUG 功能点分析法，根据软件需求规格说明书及 IFPUG 功能点分析法的操作规程，估算要开发系统的功能点数，再从每个功能点的功能类型和复杂度两个维度，参考业界单功能点开发时长，测算出项目工作量。按照该方法，我们测算的项目软件开发工作量为 275 人月（该工作量通过了公司软件开发工作量评审小组的评审），人员平均工资按照财务部提供的数据为 8000 元/人月，计算得出的成本为 220 万元。根据我们的工程经验，结合本项目的风险特征，我们考虑了 10% 的应急储备金和 5% 的管理储备金，估算出软件开发部分的总预算为 253 万元。项目的总成本就是软件开发和采购部分的费用合计，为 373 万元，我们将最终的估算结果提交给评审小组进行评审，上报给公司领导审批。由于估算工作做得扎实，最后实际的成本仅仅超过了 4%。

三、制定预算

制定成本预算是将项目的成本估算分配到项目的各项具体工作上，以确定项目各项工作和活动的成本定额，制定项目成本控制标准，规定项目意外成本的划分与使用规则的一项项目管理工作。由于成本估算工作做得比较细，评估依据也比较充分，预算顺利通过了公司项目工作量评审小组的评审和领导的批准。之后我们根据项目进度计划、采购计划和项目资源日历，并采用资金限制平衡等工具和技术对预算进行了分摊，逐项分摊到工作包中，并制定了工作包成本控制标准，在此基础上再次将预算分摊到每个项目活动中，确定每一项预算的支出时间，最终形成项目时间点对应的项目累计支出，即成本基准，并描绘出了成本基准的“S 曲线”为日后的成本控制提供依据。由此可见，我们所进行的成本预算即是对成本估算的细化，又是为成本控制提供依据。当然，在项目的执行过程中，我们根据项目的实际情况，对成本基准的“S 曲线”也进行过修正。

四、控制成本

控制成本是指项目组织为保证在变化的条件下实现其预算成本，按照事先拟定的计划和标准，通过采用各种方法，对项目实施过程中发生的各种实际成本与计划成本进行对比、检查、监督、引导和纠正，尽量使项目的实际成本控制在计划和预算范围内的管理过程。前面的计划工作做好只是基础，最终要看计划的执

行情况，这也是最能体现项目经历管理能力的方面，这也是我在该项目中另一个重要的挑战。

在本项目中我们遵循下面的步骤进行成本控制工作：第一步，定期评估成本绩效。第二步，根据评估结果确定成本控制措施。第三步，跟踪成本控制措施的实施效果。第四步，调整和优化成本控制措施。上述过程持续不断地循环进行。在项目的执行过程中，我们一般半月进行一次成本绩效评估，采用项目绩效报告等形式跟踪项目进度和费用情况。报告绩效时，我们采用挣值技术，每二周将 PV（计划值）、AC（实际值）和 EV（挣值）绘制成“S 曲线”，并根据 PV、AC 和 EV 及其它相关信息进行项目偏差分析和趋势分析，根据偏差情况及时采取相应的成本控制措施，本项目我们采用过的成本控制措施有加班、调整人力资源、实施技能培训和选用更高效的技术等。例如在项目进行到中期的时候，我们进行了一次绩效测量， $PV=200$ 万元， $AC=190$ 万元， $EV=180$ 万元，计算得出 $SV=EV-PV=180-200=-20$ 元， $CV=EV-AC=180-190=-10$ 万元，由此得出进度落后，成本超支。为此我们采取了几项措施，主要包括：向公司要求增派高效的人手，内部进行了几期培训，对活动安排进行了适当调整，增加活动进行的并行度等，取得了明显的效果，一个月后，成本和进度都达到了计划的要求。

当然，如果确属成本基线制订不够合理，我们会通过变更控制流程申请对成本基线的变更，以保证成本基线始终对成本的控制具有指导作用，本项目我们共计进行了二次成本基线的变更。另外，对于一些重要的里程碑或阶段，我们都会根据项目当前的绩效，对完工估算进行预测，并写入绩效报告中及时通知干系人，以利于获取他们的支持。

XX市“智慧物价”信息管理系统项目于 2017 年 6 月 20 日全部上线并顺利通过了用户的验收，在合同规定的日期前 10 天左右圆满完成了各项任务，至今已运行 5 个多月的时间，运行状况良好，得到用户的一致好评。项目完成后，我们对项目的成本管理进行了认真回顾，我总结出信息系统项目成本管理应重点关注以下几个方面：要有一套行之有效的流程来进行成本管理；要选用性价比最高的人力资源，要进行人员技能培训，实现了人才和工作的最佳匹配，因为人员技能提高了，并把合适的人放在合适的岗位，这样才能提高工作效率，从而降低成本；费用估算要科学和合理，估算依据要完整和可信，要充分考虑了风险；要采用合适的监控手段和工具，监控要到位，发现偏差时要采取合适的措施，要能在尽可能短的时间内解决。

然而，在本项目的成本管理方面，也存在一些不足和教训，主要有：成本估算分类科目不够全面，虽然我们将总成本分成了直接成本和间接成本，有些成本科目特别是间接成本的一些科目之前还是没有预计到，例如公司内部分摊的一些税金、额外福利等费用，导致实际费用有所超支；成本预算过程缺少历史项目数据的参考，随意性强，虽然也应用了 Project 工具进行支持，但主要还是依靠人员过去的经验，预算结果对人员的依赖性很强；在成本控制过程中采取的一些纠

偏措施不是很恰当，比如有时为了控制某个时间点上费用不超支而采用赶工，由于管控不当导致了少量返工，浪费了原本可以节省的一些成本。

深刻地记住这些经验，汲取其中的教训，在以后的项目管理实践中不断改进，相信通过不懈的努力，我的信息系统项目管理能力一定可以得到不断提高。

第 5 篇

论信息系统项目的质量管理

【摘要】

2016 年 7 月，我参加了××市物价局发起的“智慧物价”信息综合管理平台系统的建设工作，担任承建方项目经理，该信息综合管理平台系统的主要功能有括价格监测预警、价格应急监测、价格监督检查、商品价格管理、价格认证管理、成本信息管理、价格信息发布、价格行政审批、价格调节基金监管、12358 投诉举报联动、价格信息互动服务、收费管理、协同办公平台及物价门户网站等 14 个业务管理模块，建设费用 780 万元，系统上线之前用单一系统来进行信息管理与业务处理，信息孤立、统计繁琐、周期长，该项目于 2017 年 6 月通过了业主方的验收上线运行后，赢得了用户的一致好评，使项目获得了圆满成功。本文结合我的实际经验，以该项目为例，讨论了信息系统项目建设过程中的**质量管理**，主要从以下几个方面进行了阐述：**规划质量管理、实施质量保证、控制质量**等内容，有效提高了**质量管理**水平，满足了项目干系人需求和期望。

【正文】

××市“智慧物价”信息综合管理平台系统项目是在政府加强对市场物价调控能力的背景下于 2016 年 7 月由××市物价局启动的，我公司中标该项目，中标金额为 780 万元，其中软件部分为 360 万元。本人在该项目中担任项目经理，负责项目的全面管理。项目历时一年于 2017 年 6 月通过客户方的验收。

该项目旨在建立一套集物价信息采集、分析、处理、发布于一体的系统，包括价格监测预警、价格应急监测、价格监督检查、商品价格管理、价格认证管理、成本信息管理、价格信息发布、价格行政审批、价格调节基金监管、12358 投诉举报联动、价格信息互动服务、收费管理、协同办公平台及物价门户网站等十四个子模块，涵盖了该单位的主要业务工作。系统采用 J2EE 体系结构，可实现 B/S、手机客户端等多客户端接入，开发环境采用 eclipse（Helios Service Release 1），数据库采用 Oracle11g。

由于该系统具有建设规模大（涵盖物价部门几乎所有业务），建设时间紧（建设期限为一年），涉及的干系人多（内部干系人包括项目组各类成员、公司领导和相关部门人员，外部干系人不仅包括市局各科室，也包括 12 个区县物价局的相关人员、运营商等），参与的项目成员多（高峰时达到 60 人，我将小组成员分为硬件集成部署组、数据中心组、软件开发组、平台测试组（四个小组），采购的货物众多（网络及安全设备、存储设备、服务器、负载均衡、统一认证、虚拟化平台、数据库、触摸屏、信息采集设备等）等特点，为了保证项目圆满完成，

我组建了强矩阵的项目组织结构,通过有效的项目管理,特别是出色的**质量管理**,带领项目团队全体成员经过奋战获得了良好的绩效,取得了项目的成功。本文将围绕该项目的**质量管理**进行重点讨论。

一、规划质量管理

质量管理的基本原则是质量出自计划和设计,而非出自检查。基于此认识,项目一开始我就高度重视规划质量管理工作。规划质量管理就是识别项目相关的质量标准,以及确定如何满足这些标准的过程。

首先,我们对项目需要达到的质量标准进行了识别。我们仔细研究了招标文件、合同、项目章程、项目范围说明书、项目管理计划等文件中关于质量方面的要求和描述,以及客户业务方面的相关规定和我公司的质量策略,通过质量成本分析和基准分析(利用历史项目信息),得出了本项目应该达到的质量标准和要求,通过质量核对表和质量测量指标的形式表现出来。

接着,我组织了项目质量保证人员和测试人员等一起通过分析会议(大家通过会议的形式集思广益)形式对如何达到项目质量标准进行了研究,我们制定了《项目质量保证计划》和《项目产出物评审及测试计划》,从质量保证和质量控制两个方面对质量达标进行了规划。

我们制定的《项目质量保证计划》的主要内容包括:质量审计活动采用的类型、质量审计活动遵循的标准、质量审计活动开始时间、质量审计报告应包含的内容等。

我们制定的《项目产出物评审及测试计划》的主要内容包括两部分:一部分针对文档类产出物的评审,一部分针对软件代码的测试。产出物评审的主要内容是:产出物的合格标准、产出物提交的时间、评审方式、评审报告包含的内容等等。软件系统测试的主要内容是:测试环境要求及准备、具体的测试活动要求、测试开始时间、测试报告包含的内容等。

二、实施质量保证

实施质量保证就是为保证项目能够满足相关的质量标准而建立的活动。通俗的理解,就是要确保标准是正确的,过程也是正确的,从而确保结果也是正确的。在本项目中,公司安排了一名专职的质量保证人员(QA)参与到项目组中,负责组织项目的质量保证工作。他的主要职责是审计,对项目中所开展的质量活动进行结构性审查,评估其是否符合公司的政策、过程和程序。在项目中,我带头执行好公司要求的项目管理过程,全力支持QA对该项目的质量审计工作,对QA发现的问题我都会认真对待,责令马上整改,直至符合要求。对好的意见和建议,我要求在后续项目管理中及时采用。

比如,在项目进行过程中,QA发现大家在进行项目相关文档的评审时不太积极,觉得评审工作与自己的关系不大,因而有点流于形式,QA在审计报告中说明了这种现象。我了解后及时分析了原因,主要是评审工作没有明确纳入项目成员的工作量,各人只关心明确列入工作量的事务,针对这种情况,我采取了如

下措施，将评审工作进行记录，定期通报各人参加评审的次数、时长、提出合理化建议的数量，以及后道工序的责任人必须评审前一工序的产出物，如果评审未发现问题，评审通过后再发现问题将由后道程序的负责人负责。通过这些措施的运用，大家参与的积极性和责任感明显增强。

三、控制质量

控制质量就是监控项目结果，确定其是否符合质量标准，并采取措施消除产生质量问题的原因的过程。在本项目的质量控制方面，我们主要是依据《质量管理计划》和《质量度量标准》，并参照我们公司的最佳质量案例，通过严把评审、测试关，并扎实做好配置管理工作，从而保证交付物达到较高的质量。

在评审方面，我们对项目实施过程中的一些主要产出物，如《用户需求说明书》、《系统设计说明书》、《数据库设计说明书》、《系统测试用例》等，组织人员参照公司最佳质量案例进行认真细致的评审，不达标的，一律要求整改。

在系统测试方面，我们主要执行单元测试、集成测试、系统测试和验收测试。单元测试是针对每一具体模块的测试，这部分工作由开发工程师以白盒测试的方法交叉完成；集成测试和系统测试主要是把相关模块集合成更大的功能模块进行测试，重点测试模块与模块、子系统与子系统之间的接口，这部分工作由负责设计的工程师牵头以白盒测试的方法完成；验收测试主要针对已经开发完成的整个软件系统进行测试，重点是测试其功能和可操作性等是否可以满足客户的要求，这部分工作由负责需求分析的人员牵头以黑盒测试的方法进行。在测试过程中，我们使用最多的工具是因果图和控制图，通过因果图分析出现问题的各种原因，然后反馈给开发人员，在后续的该种注意避免；通过控制图对系统的性能进行监控，比如在测试系统的登录响应时间的时候，发现系统的登录响应时间突然变大很多，超出可接受范围，通过分析原因发现，新加入的一个模块接口不匹配。

在配置管理方面，我们利用 SVN 作为工具，制定变更控制流程，凡涉及基线变更及重要变更的，一律按照流程纳入配置管理。本项目进行过程中，客户提出了增加“通过手机扫码的方式查询物价信息”的功能，我组织项目变更控制委员会，对此变更需求进行评估，认为该功能可极大方便群众对物价信息的查询，且对系统的整体架构没有大的影响，评审通过了此变更的申请。此变更涉及到范围基线、项目管理计划、进度计划、质量计划等，我们分别对上述计划内容进行相应的调整，相关文档进行了更新，从而保证了项目的质量。

由于该项目在管理方面特别是**质量管理**方面做得比较到位，“智慧物价”信息综合管理平台系统于 2017 年 6 月 20 日全部上线并顺利通过了用户的验收，在合同规定的完工时间前 10 天完成了各项任务。截止目前，系统已上线运行 5 个多月的时间，运行状况良好，得到用户的一致好评。在本项目的**质量管理**中，我总结了如下几条经验：规划先行，谋定后动，质量规划要先行，在项目正式开始前就要形成清晰的质量目标和完备的质量措施，有规划才有质量；一定要按计划执行质量管理（控制）工作，好的质量规划+强有力的执行=成功的质量管理，

一定要将计划落到实处；要一手抓进度，一手抓质量，两手都要硬，否则，抓了进度丢了质量，抓了质量丢了进度，两手抓的过程中，要拿捏好两手之间的平衡，在进度与质量之间寻求最佳平衡点；）质量控制的工具和技术很多，要结合项目的特点和人员的能力状况选用合适的，不宜采用过多，适用和够用就好。

项目虽然取得了不错的成绩，但在质量管理方面还是存在一些需要改进的地方，如：（1）运用绩效考核，促进质量提升，这方面做得不够好。比如，让开发人员因在自己的代码中引入了 BUG 而产生压力，让测试人员因在测试中找不到 BUG 而产生压力，从而形成一种开发与测试之间相互角逐的竞争态势，得到提高产品质量的目的。（2）对软件质量的定量度量方面还掌握得不够，这在一定程度上影响了质量评估的准确性。

牢记经验，吸取教训，相信通过不断的积累和不懈的努力，我的信息系统项目管理能力一定可以得到不断提高。

第 6 篇

论信息系统项目的人力资源管理

【摘要】

2016 年 7 月，我参加了××市物价局发起的“智慧物价”信息综合管理平台系统的建设工作，担任承建方项目经理，该信息综合管理平台系统的主要功能有价格监测预警、价格应急监测、价格监督检查、商品价格管理、价格认证管理、成本信息管理、价格信息发布、价格行政审批、价格调节基金监管、12358 投诉举报联动、价格信息互动服务、收费管理、协同办公平台及物价门户网站等 14 个业务管理模块，建设费用 780 万元，系统上线之前用单一系统来进行信息管理与业务处理，信息孤立、统计繁琐、周期长，该项目于 2017 年 6 月通过了业主方的验收上线运行后，赢得了用户的一致好评，使项目获得了圆满成功。本文结合我的实际经验，以该项目为例，讨论了信息系统项目建设过程中的人力资源管理，主要从以下几个方面进行了阐述：规划人力资源管理、组建项目团队、建设项目团队、管理项目团队等内容，有效提高了人力资源管理水平，满足了项目干系人需求和期望。

【正文】

××市“智慧物价”信息综合管理平台系统项目是在政府加强对市场物价调控能力的背景下于 2016 年 7 月由××市物价局启动的，我公司中标该项目，中标金额为 780 万元，其中软件部分为 360 万元。本人在该项目中担任项目经理，负责项目的全面管理。项目历时一年于 2017 年 6 月通过客户方的验收。

该项目旨在建立一套集物价信息采集、分析、处理、发布于一体的系统，包括价格监测预警、价格应急监测、价格监督检查、商品价格管理、价格认证管理、成本信息管理、价格信息发布、价格行政审批、价格调节基金监管、12358 投诉举报联动、价格信息互动服务、收费管理、协同办公平台及物价门户网站等十四

个子模块，涵盖了该单位的主要业务工作。系统采用 J2EE 体系结构，可实现 B/S、手机客户端等多客户端接入，开发环境采用 eclipse（Helios Service Release 1），数据库采用 Oracle11g。

由于该系统具有建设规模大（涵盖物价部门几乎所有业务），建设时间紧（建设期限为一年），涉及的干系人多（内部干系人包括项目组各类成员、公司领导和相关部门人员，外部干系人不仅包括市局各科室，也包括 12 个区县物价局的相关人员、运营商等），参与的项目成员多（高峰时达到 60 人，我将小组成员分为硬件集成部署组、数据中心组、软件开发组、平台测试组（四个小组），采购的货物众多（网络及安全设备、存储设备、服务器、负载均衡、统一认证、虚拟化平台、数据库、触摸屏、信息采集设备等）等特点，为了保证项目圆满完成，我组建了强矩阵的项目组织结构，通过有效的项目管理，特别是出色的人力资源管理，带领项目团队全体成员经过奋战获得了良好的绩效，取得了项目的成功。本文将围绕该项目的人力资源管理进行重点讨论。

一、规划人力资源管理

规划人力资源管理就是决定项目的角色、职责以及报告关系，并创建一个项目人员配备管理计划的过程。本项目中，我在制定完初步项目范围说明书后，根据本项目特点参考公司以往类似的项目，识别出本项目需要的人员，包括：项目经理 1 人、需求分析人员 5 人、设计人员 5 人、代码开发人员 10 人、测试人员 5 人、现场软件和硬件实施人员 10 人、配置管理员 1 人，质量管理员 1 人等。我将项目组分成了四个小组，分别为数据中心组、软件开发组、平台测试组和硬件集成部署组，小组成员需要小组长汇报，小组长负责向我汇报，配置管理员直接向我汇报，而质量管理员向公司质量管理部汇报，我将这些信息记入一个 Excel 表中（称为角色和职责矩阵），并在表中描述了这些角色需要的技能和经验、承担的责任、加入项目组的时间、离开项目组的条件等（该表在项目进行过程中根据情况变化进行了动态维护），并根据汇报关系画出项目组织结构图。同时还对如何获得这些资源、需要什么培训、如何进行认可与奖励进行了考虑，也就是对人力资源管理的后续过程进行了计划。

二、组建项目团队

组建项目团队是指获得人力资源的过程。根据角色和职责矩阵、组织结构图及人员配备管理计划，我开始着手组建项目团队。首先是与职能经理谈判要人，比如，向软件开发部要系统设计、代码开发和测试人员，向系统集成部要集成人员，向质量管理部要配置和 QA 人员。经过几轮谈判后，项目骨干人员基本落实，但开发人员的数量不够，经过人力资源部协助，我们招聘了几名程序员。根据谈判和招聘的情况，我们将人员到位的时间进行了记录，形成资源日历。首批需求分析、系统设计、开发、测试人员共 20 人陆续到位，项目团队开始组建起来。

三、建设项目团队

建设团队就是通过开展一系列的活动提高团队的战斗力。主要包括提高团队成员个人的技能，以及提高团队成员之间的凝聚力和配合度。

对于个人能力提升方面，我们主要通过开展多种形式的培训，以及日常工作中大家的相互学习。在培训方面，在项目执行期间，我们一共进行了4次业务培训、5次技术培训和3次项目管理培训，担任培训任务的老师既有外聘的专家、公司内训师也有我们项目组的同事。通过这些培训，一方面有效地保证了“有合适的资源从事合适的工作”，另一方面，受训的项目组成员也很开心，因为在项目进展的过程中，他们的能力在培训或受训的过程中得到了较大的提高。

对于团队凝聚力提升方面，我们采用的工具和方法主要有：建立团队愿景、制定和实施绩效考核办法、基于人的需求理论的激励方法、规章制度、集中办公、团队聚餐、唱歌、体育活动和员工谈心会等。就拿集中办公来说，由于项目规模大、时间紧，公司为我们项目组单独配备了一个集中办公的地方，我们在办公室的醒目位置悬挂了项目计划进度表和项目实际进度表（项目实际进度每周更新一次），营造了一种积极、紧张的工作氛围。实践证明，团队成员的集中办公，培养了集体荣誉感和团队精神，大大增强了我们的整体战斗力。

由于我们团队建设工作做得早，做得到位，项目团队很快度过了振荡期，进入正规期和表现期。

四、管理项目团队

管理项目团队，就是跟踪个人和团队的执行情况，提供反馈和协调变更。反馈是一种控制，只有经常进行反馈，好的表现才能得到加强，不好的表现才有可能得到改进。平时我比较留意对成员工作状态的观察，发现成员有异常表现时总会积极地与他们沟通，努力开导并和他们一起寻求问题的解决方案；发现成员有非常积极的表现，我会第一时间表达我的关注和认可。举个例子，在项目的执行过程中，有一名员工每天到办公室很早，我开始关注，了解其工作成果和质量，发现其工作极其投入，工作成果质量很高，我及时在一些适宜的场合进行了表扬，该员工的积极表现及时得到认可，工作起来更加自觉和主动了。

对于团队中出现的冲突，我主要采用“面对”的解决策略，这样比较容易在双赢的模式下较好地解决问题。比如，项目进行到中期时，项目组来了几名新员工，一起工作一段时间后，老员工反映新员工工作效率太低，新员工反映老员工不好相处，造成紧张气氛，发现情况后，我分别找了两方员工代表进行交谈，发现老员工有点卖老资格，而新员工又不是很谦虚，所以老员工不愿把先前的一些工作成果向新员工讲解，造成新员工迟迟不能进入角色。了解情况后，我对双方进行了开导和说服，并专门安排了一场晚餐，结果新老员工很快相处融洽，工作效率大大提高。

整个项目做下来，该项目在人力资源管理方面的基本情况是：人员稳定，团队成员的工作士气保持得很好，团队成员之间的关系比较融洽，大家都能很好地感受到项目团队这个集体的温暖，都认为我们这个团队是个成功的团队。“智慧

物价”信息综合管理平台系统于 2017 年 6 月 20 日全部上线并顺利通过了用户的验收，在合同规定的完工时间前 10 天圆满完成了各项任务，取得了客户的信任和好评，同时培养了一支优秀强干的项目团队。在本项目人力资源管理方面，我总结出了四条经验：第一，对待项目成员要尽量用说服和讲道理的方式，切忌大发雷霆和简单粗暴；第二，要多运用表扬，尽量少批评。当然不要的批评也是少不了的，但批评要注意方式方法，处理问题成员时，采用私下、正式、惩戒的升级原则；第三、要善于利用人的需求理论，激发成员的工作热情。人之所欲，施之于人；第四，要营造一种竞争而又协作的团队氛围，在公司大环境下培养小团队文化，在处理团队成员间矛盾时尽可能多用“面对”策略。

本项目虽然取得了不错的成绩，但在人力资源管理方面，还是存在着一些不足，如：对如何灵活处理冲突的六种策略（竞争、妥协、合作、面对、圆滑、回避）把握得还不够，导致一些冲突处理不当；个别团队建设活动策划得欠妥，导致大家并非都有兴趣参与。

总结经验，吸取教训，相信通过不断的积累和不懈的努力，我的信息系统项目管理能力一定可以得到不断提高。

第 7 篇

论信息系统项目的沟通管理

【摘要】

2016 年 7 月，我参加了××市物价局发起的“智慧物价”信息综合管理平台系统的建设工作，担任承建方项目经理，该信息综合管理平台系统的主要功能有括价格监测预警、价格应急监测、价格监督检查、商品价格管理、价格认证管理、成本信息管理、价格信息发布、价格行政审批、价格调节基金监管、12358 投诉举报联动、价格信息互动服务、收费管理、协同办公平台及物价门户网站等 14 个业务管理模块，建设费用 780 万元，系统上线之前用单一系统来进行信息管理与业务处理，信息孤立、统计繁琐、周期长，该项目于 2017 年 6 月通过了业主方的验收上线运行后，赢得了用户的一致好评，使项目获得了圆满成功。本文结合我的实际经验，以该项目为例，讨论了信息系统项目建设过程中的**沟通管理**，主要从以下几个方面进行了阐述：**规划沟通管理**、**管理沟通**、**控制沟通**等内容，有效提高了**沟通管理**水平，满足了项目干系人需求和期望。

【正文】

××市“智慧物价”信息综合管理平台系统项目是在政府加强对市场物价调控能力的背景下于 2016 年 7 月由××市物价局启动的，我公司中标该项目，中标金额为 780 万元，其中软件部分为 360 万元。本人在该项目中担任项目经理，负责项目的全面管理。项目历时一年于 2017 年 6 月通过客户方的验收。

该项目旨在建立一套集物价信息采集、分析、处理、发布于一体的系统，包括价格监测预警、价格应急监测、价格监督检查、商品价格管理、价格认证管理、成本信息管理、价格信息发布、价格行政审批、价格调节基金监管、12358 投诉举报联动、农村价格信息互动服务、收费管理、协同办公平台及物价门户网站等

十四个子模块，涵盖了该单位的主要业务工作。系统采用 J2EE 体系结构，可实现 B/S、手机客户端等多客户端接入，开发环境采用 eclipse（Helios Service Release 1），数据库采用 Oracle11g。

由于该系统具有建设规模大（涵盖物价部门几乎所有业务），建设时间紧（建设期限为一年），涉及的干系人多（内部干系人包括项目组各类成员、公司领导和相关部门人员，外部干系人不仅包括市局各科室，也包括 12 个区县物价局的相关人员、运营商等），参与的项目成员多（高峰时达到 60 人，我将小组成员分为硬件集成部署组、数据中心组、软件开发组、平台测试组（四个小组），采购的货物众多（网络及安全设备、存储设备、服务器、负载均衡、统一认证、虚拟化平台、数据库、触摸屏、信息采集设备等）等特点，为了保证项目圆满完成，我组建了强矩阵的项目组织结构，通过有效的项目管理，特别是出色的**沟通管理**，带领项目团队全体成员经过奋战获得了良好的绩效，取得了项目的成功。本文将围绕该项目的**沟通管理**进行重点讨论。

一、规划沟通管理

项目启动阶段，我们就根据《项目章程》等相关文件，采用干系人分析和会议的方式，识别出了项目中绝大部分干系人，并把干系人的信息登记进《干系人登记册》和《干系人分析矩阵》中。

绝大部分干系人识别出来之后，我们遵循四个步骤制定出了《项目沟通管理计划》。这四个步骤是：第一步：开展调研活动，向项目干系人特别是关键干系人详细了解他们的沟通需求；第二步：根据调研结果制定《项目沟通管理计划》；第三步：组织相关人员评审《项目沟通管理计划》；第四步：把评审后的《项目沟通管理计划》分发给项目相关干系人进行确认，直至得到他们的认可。

我们制定的《项目沟通管理计划》的主要内容包括在什么时候由谁把什么信息通过什么方式和频率送达给何人，具体包括：（1）关于沟通对象，我们将干系人等级册中人员分成三类，分别为客户方市局领导及我公司相关领导、市局相关科室领导和各区县物价局领导、客户及我方项目组成员，针对不同类别采用不同沟通方式。（2）关于沟通的责任人，明确由我作为对外和对公司领导的接口人，负责沟通工作。（3）关于沟通内容，我们针对三类主要干系人，确定了不同的沟通内容。对于第一类，即双方领导，我们主要向其报告项目的进度、成本、质量和风险等；对于第二类，我们主要是向其报告他们要求实现的功能的实现情况等；对于第三类，主要是向他们报告预定的可交付物的完成情况等。（4）关于沟通的方式和频率，我们也针对三类不同类型干系人制定了针对性的方式。这份切实可行的《项目沟通管理计划》为后续项目建设过程中的有效沟通奠定了良好的基础。

二、管理沟通

管理沟通是向项目干系人及时地提供所需的信息，包括实施沟通计划以及对始料未及的信息需求的应对。信息发布的前提是信息的收集，我们采用的信息收

集方式主要还是手工存档的方式，由配置管理员配合我完成。我们收集的项目信息主要包括：项目的进展情况、遇到的问题、需要干系人协调的问题、项目变更信息 and 项目经验教训等。我们采用过的信息分发方式主要有：会议、当面汇报、电子邮件、电话、微信、短信、QQ 等。通过定期和临时开展的信息分发工作，保证了各干系人及时得到并且只得到他们所关心的项目信息。绩效报告和信息分发的不同之处，主要在于二者收集的信息内容不同，前者收集的是绩效方面的信息，后者收集的是一般信息，而二者发布的方式是类似的。我们收集的绩效信息主要包括：采用挣值技术（EVT）每周计算项目挣值，并将 PV（计划值）、AC（实际值）、EV（挣值）绘制成“S 曲线”，根据 PV、AC、EV 及其他相关信息进行项目偏差分析和趋势分析，以及对未来工作所做的预测；项目的质量目标达成情况等。在该项目中，我们绩效信息的发布一般有两种方式，在里程碑时点上，我们通过召开专门的汇报和沟通会议进行报告，而平常一般与信息分发一起进行发布。

三、控制沟通

控制沟通就是对项目的沟通进行管理和控制，使干系人对沟通结果满意的过程。在管理干系人方面，我们根据不同的干系人的沟通需求和沟通风格，采用不同的沟通方式与之沟通，尽可能保证以他们乐意接受的沟通方式进行沟通。在项目过程中，我们也注意收集沟通的效果，如果发现沟通效果不理想，干系人不满意时，我们会研究和修正所采用的沟通方式，目的就是通过不断调整沟通方式，直至找到最合适的沟通方式让干系人满意，从而更好地支持项目建设工作。

总体来说，在××市物价信息管理系统项目建设过程中，我们按照《项目沟通管理计划》实施的项目沟通管理工作做得不错。这里举一个典型的实例来进一步说明我的沟通管理。

客户方主管该项目的是该局的一个副局长，他的特点是喜欢读书，办公室中收藏了不少各类书籍，其中包括计算机和信息化方面的书。了解到这个特点后，我每次去他办公室，都先不谈工作，而与他聊他最近读的一些书，主要是聆听他讲，由于我平时也很喜欢读书，对于他讲的东西，我也能与他探讨，产生共鸣。遇到我不懂的，我回去后会到网上找相关资料或买书，做些功课，下次再去的时候多少也能讲几句。如此下来，我们互相都有一种高山流水遇知音的感觉，我们的沟通也变得越来越容易。这个事例让我懂得：沟通从倾听开始，沟通需要用心。

“智慧物价”信息综合管理平台系统于 2017 年 6 月 20 日全部上线并顺利通过了用户的验收，在合同规定的完工时间前 10 天圆满完成了各项任务。项目完成后，我与项目团队进行了总结，关于沟通管理方面，我们总结了如下经验：不同沟通对象的偏好不同，人之所欲施之于人，一定要用干系人所期望的方式和他们沟通；和关键干系人沟通要用心并创造一种沟通的氛围，不能为了沟通而沟通；要培养自己的情商，要乐于沟通、善于沟通，在沟通中发现问题，在沟通中解决问题。

项目虽然取得了不错的成绩，然而，在本项目的沟通管理方面，也存在着一些不足，如：在沟通的软技巧方面还掌握得很不够。比如，我和项目组内某些性格内向的人沟通得不是很好；召开高效会议的能力还有欠缺，致使项目过程中的一些会议开得效率不是很高。

总结经验，吸取教训，相信通过不断的积累和不懈的努力，我的信息系统项目管理能力一定可以得到不断提高。

第 8 篇

论信息系统项目的风险管理

【摘要】

2016 年 7 月，我参加了××市物价局发起的“智慧物价”信息综合管理平台系统的建设工作，担任承建方项目经理，该信息综合管理平台系统的主要功能有括价格监测预警、价格应急监测、价格监督检查、商品价格管理、价格认证管理、成本信息管理、价格信息发布、价格行政审批、价格调节基金监管、12358 投诉举报联动、价格信息互动服务、收费管理、协同办公平台及物价门户网站等 14 个业务管理模块，建设费用 780 万元，系统上线之前用单一系统来进行信息管理与业务处理，信息孤立、统计繁琐、周期长，该项目于 2017 年 6 月通过了业主方的验收上线运行后，赢得了用户的一致好评，使项目获得了圆满成功。本文结合我的实际经验，以该项目为例，讨论了信息系统项目建设过程中的**风险管理**，主要从以下几个方面进行了阐述：**规划风险管理、风险识别、实施定性风险分析、实施定量风险分析、规划风险应对、控制风险**等内容，有效提高了**风险管理**水平，满足了项目干系人需求和期望。

【正文】

××市“智慧物价”信息综合管理平台系统项目是在政府加强对市场物价调控能力的背景下于 2016 年 7 月由××市物价局启动的，我公司中标该项目，中标金额为 780 万元，其中软件部分为 360 万元。本人在该项目中担任项目经理，负责项目的全面管理。项目历时一年于 2017 年 6 月通过客户方的验收。

该项目旨在建立一套集物价信息采集、分析、处理、发布于一体的系统，包括价格监测预警、价格应急监测、价格监督检查、商品价格管理、价格认证管理、成本信息管理、价格信息发布、价格行政审批、价格调节基金监管、12358 投诉举报联动、价格信息互动服务、收费管理、协同办公平台及物价门户网站等十四个子模块，涵盖了该单位的主要业务工作。系统采用 J2EE 体系结构，可实现 B/S、手机客户端等多客户端接入，开发环境采用 eclipse（Helios Service Release 1），数据库采用 Oracle11g。

由于该系统具有建设规模大（涵盖物价部门几乎所有业务），建设时间紧（建设期限为一年），涉及的干系人多（内部干系人包括项目组各类成员、公司领导和相关部门人员，外部干系人不仅包括市局各科室，也包括 12 个区县物价局的相关人员、运营商等），参与的项目成员多（高峰时达到 60 人，我将小组成员

分为硬件集成部署组、数据中心组、软件开发组、平台测试组（四个小组），采购的货物众多（网络及安全设备、存储设备、服务器、负载均衡、统一认证、虚拟化平台、数据库、触摸屏、信息采集设备等）等特点，为了保证项目圆满完成，我组建了强矩阵的项目组织结构，通过有效的项目管理，特别是出色的**风险管理**，带领项目团队全体成员经过奋战获得了良好的绩效，取得了项目的成功。本文将围绕该项目的**风险管理**进行重点讨论。

一、规划风险管理

规划风险管理就是描述在项目中如何执行风险管理活动的过程。谨慎和清晰的计划能够提高风险管理过程的成功概率。因此项目启动后不久，在了解了项目初步范围的基础上，我就组织项目成员制定了一个大致的《项目管理计划》，然后我邀请了公司项目风险管理专家及有经验的项目成员一起，在《项目管理计划》的总体轮廓下，根据已掌握的项目初步范围，采用规划会议编制了《项目风险管理计划》，并将该计划纳入《项目管理计划》中，和其它子计划一同进行了评审。

我们的《项目风险管理计划》是按照公司模板经过适当裁剪后编制的，主要内容包括：本项目计划采用的主要风险管理方法；风险管理中的人员职责分工；风险管理活动需要的资源及成本预算；本项目准备使用的概率-影响矩阵；整个项目生命周期中风险管理过程的执行频度；本项目可能遇到的风险类别；风险报告的格式等。

二、风险识别

风险识别是确定何种风险可能会对项目产生影响，并将这些风险及其特征记入文档（风险登记册）的过程。风险识别是风险的预判，风险不可怕，可怕的是不能预判到风险的存在。为了培养项目成员的风险意识和风险责任感，我发动全体项目成员参与到风险识别中来，并合理分担项目的风险管理工作，只有人人参与风险管理，风险管理才可能做得好。我们的风险识别工作主要参照公司以往类似项目的《风险登记册》，以及公司多年积累的风险管理成果——《信息系统项目风险分解结构模板》，并结合本项目的实际，通过对现有的文件，如招投标文件、合同、项目章程、项目管理计划、项目范围说明书，以及 WBS 中的所有工作要素等，进行审查，集思广益，头脑风暴，最终我们识别出了认为需要纳入管理的四大类（内部风险、外部风险、技术风险、管理风险）共计 15 个风险，形成《风险登记册》。

比如，内部风险主要是由于公司业务繁忙，优质资源难以获得，即使获得了也随时有可能被抽走；外部风险主要是客户单位人员的信息化应用水平基础较差，需求难以准确获得，开发出来的系统不一定适合用户使用；技术风险主要是手机客户端的开发，由于我公司在手机客户端的开发方面经验还不丰富，加上客户单位的手机类型各种各样都有，开发出来的软件不一定能适配所有机型；管理风险主要就是项目按计划按在预定的时间和预定的费用内完成。

三、实施定性风险分析

实施定性风险分析就是对已识别的风险评估其发生的概率，及实际发生后对项目目标产生的影响，计算出风险值，据此对所识别的所有风险进行排序的过程。考虑到风险分析是一件困难的事情，在识别风险之后，我们组织了公司及项目组成员经验丰富的人员，通过集体讨论的方式，依据公司的标准，对所识别的所有风险逐一进行了概率和影响评估，计算出风险值（风险概率与影响的乘积），对照概率-影响矩阵，判断每个风险应归属到矩阵中的区域（高、中、低三个风险区），并对《风险登记册》中的风险进行排序。定性分析后，我们得到前三位的风险是：项目不能按期完成、成本超出预算、客户对需求表达不清晰开发出来的系统可能不切合用户实际需要。

四、实施定量风险分析

实施定量分析就是定量地确定风险对项目目标的影响程度。对于通过定性风险分析得到的处于高风险区域的风险，我们组织了相关风险分析专家对其进行了进一步的分析，主要采用蒙特卡罗模拟技术进行分析。我们使用 Crystal Ball（水晶球）软件以及 MATLAB 编程作为工具，通过专家判断，分别估计出项目网络图中的每个活动所需时间及成本的最乐观、最悲观和最可能值，每个活动的时间和成本服从三角分布，通过模拟，计算出总时间和总成本的概率分布，模拟的结果显示，总时间和总成本都服从正态分布，模拟结果中包含了均值、标准差、95%置信区间等参数值。我们把定量分析的结果更新到《风险登记册》中。

五、规划风险应对

风险应对通过开发备用的方法、制定某些措施以提高项目成功的机会，降低失败的威胁。我们组织讨论会，针对每一个风险，制定了应对方案，并把应对方案都更新到《风险登记册》中。比如，针对难以获得优质资源以及优质资源随时有可能被抽走的风险，我们制定的应对措施主要是培训，以及采用 AB 角制度；针对难以准确获取用户的需求以及开发出的系统可能不符合用户的实际需要，我们制定的应对措施是，要求建设方安排几名业务专家每周抽 1 天时间到项目组一起工作，一方面我们对其进行信息技术培训，另一方面向其获取业务细节，这样做不仅有利于获取准确需求，也方便把这些人培养成将来系统使用的内训师；针对手机客户端开发的技术风险，考虑到这是将来软件开发的重要方向，我们制定的应对措施是，建议公司招聘一两名在手机软件开发方面经验丰富的人员；针对管理上的风险，我们制定的应对措施主要包括：和建设方和监理方一起制定《项目变更管理办法》，严格按办法进行变更管理；充分用好项目监控的各种办法，如进度甘特图、挣值分析；严格执行晨会、周会、里程碑会议；注重阶段验收，避免到后期集中验收等。我们在制定上述应对措施的时候，同时估算了这些措施需要的预算，并将这些预算一并列入项目的成本预算中。

六、控制风险

控制风险就是跟踪已识别的风险，监测残余风险和识别新风险，保证风险计划得到执行，并评价这些计划的有效性的过程。在项目执行过程中，我们主要通

过周例会监控和里程碑监控来进行项目风险监控，并且对风险监控的工作进行了任务分工，责任落实到人。

在周例会上，各小组汇报工作完成情况、项目当前状态、存在的问题等，从这些项目情况和项目的绩效报告中，我们利用类似项目状态审查会的形式实施对项目的风险监控。在项目周报中有专门的一项，就是风险监控情况，其中分析了项目风险的当前状况，是否需要采取变更，以及下一步需要采取的应对措施等。

在每月和项目每个里程碑结束时，采用风险再评估、风险审计等工具和手段对《风险登记册》进行审视，了解残余风险、识别再生风险、了解风险管理流程和风险应对措施的有效性，并根据实际情况采用整体变更控制流程进行修正；同时采用偏差和趋势分析、技术绩效测量工具评估和预测项目未来可能的风险情况，采用储备金分析技术了解剩余储备金与当前已识别的风险之间的匹配关系，根据这些信息及时采取相关措施。

任务分工方面，我本人在全面负责的情况下主要对管理风险负责，技术风险主要由项目的架构设计师负责，项目的内部风险主要由一名负责项目组内部培训的人员负责，项目的外部风险我们安排了一名需求人员负责，专门负责接待每周来项目组的客户单位业务专家，负责与他们沟通交流。

××市“智慧物价”信息管理系统项目于 2017 年 6 月 20 日全部上线并顺利通过了用户的验收，在合同规定的完工时间前 10 天圆满完成了各项任务。截止目前，项目已上线运行了 5 个多月的时间，运行状况良好，得到用户的一致好评。项目取得成功得益于我们进行了有效的项目管理，特别是出色的风险管理。在项目早期我们制定了切实可行的项目风险管理计划，在项目开始和进行中充分发动项目成员对可能的风险进行充分的识别，然后邀请项目组内外的风险专家对识别的风险进行充分的分析，制定切实可行的应对措施，为风险应对预留预算，并且将风险监控的工作落实到人，做到风险件件有人盯，措施条条有落实。

当然，我们的项目风险管理工作也不是十全十美，也存在一些不足，如：（1）进行风险分析的基础数据的积累还不够，需要根据专家的经验，据此进行的定性和定量风险分析的依据不是很可靠；（2）风险管理的意识在项目成员中的宣贯还不到位，一些成员的风险意识不强，不清楚自己的行为可能给项目带来的风险。总结经验，吸取教训，相信通过不断的积累和不懈的努力，我的信息系统项目管理能力一定可以得到不断提高。

第 9 篇

论信息系统项目的采购管理

【摘要】

2016 年 7 月，我参加了××市物价局发起的“智慧物价”信息综合管理平台系统的建设工作，担任承建方项目经理，该信息综合管理平台系统的主要功能有括价格监测预警、价格应急监测、价格监督检查、商品价格管理、价格认证管理、

成本信息管理、价格信息发布、价格行政审批、价格调节基金监管、12358 投诉举报联动、价格信息互动服务、收费管理、协同办公平台及物价门户网站等 14 个业务管理模块，建设费用 780 万元，系统上线之前用单一系统来进行信息管理与业务处理，信息孤立、统计繁琐、周期长，该项目于 2017 年 6 月通过了业主方的验收上线运行后，赢得了用户的一致好评，使项目获得了圆满成功。本文结合我的实际经验，以该项目为例，讨论了信息系统项目建设过程中的**采购管理**，主要从以下几个方面进行了阐述：**规划采购管理、实施采购、控制采购、结束采购**等内容，有效提高了**采购管理**水平，满足了项目干系人需求和期望。

【正文】

××市“智慧物价”信息综合管理平台系统项目是在政府加强对市场物价调控能力的背景下于 2016 年 7 月由××市物价局启动的，我公司中标该项目，中标金额为 780 万元，其中软件部分为 360 万元。本人在该项目中担任项目经理，负责项目的全面管理。项目历时一年于 2017 年 6 月通过客户方的验收。

该项目旨在建立一套集物价信息采集、分析、处理、发布于一体的系统，包括价格监测预警、价格应急监测、价格监督检查、商品价格管理、价格认证管理、成本信息管理、价格信息发布、价格行政审批、价格调节基金监管、12358 投诉举报联动、价格信息互动服务、收费管理、协同办公平台及物价门户网站等十四个子模块，涵盖了该单位的主要业务工作。系统采用 J2EE 体系结构，可实现 B/S、手机客户端等多客户端接入，开发环境采用 eclipse（Helios Service Release 1），数据库采用 Oracle11g。

由于该系统具有建设规模大（涵盖物价部门几乎所有业务），建设时间紧（建设期限为一年），涉及的干系人多（内部干系人包括项目组各类成员、公司领导和相关部门人员，外部干系人不仅包括市局各科室，也包括 12 个区县物价局的相关人员、运营商等），参与的项目成员多（高峰时达到 60 人，我将小组成员分为硬件集成部署组、数据中心组、软件开发组、平台测试组（四个小组），采购的货物众多（网络及安全设备、存储设备、服务器、负载均衡、统一认证、虚拟化平台、数据库、触摸屏、信息采集设备等）等特点，为了保证项目圆满完成，我组建了强矩阵的项目组织结构，通过有效的项目管理，特别是出色的**采购管理**，带领项目团队全体成员经过奋战获得了良好的绩效，取得了项目的成功。本文将围绕该项目的**采购管理**进行重点讨论。

一、规划采购管理

在采购规划管理时，我们利用市场调研和自制或外购分析工具，编制了《采购管理计划》，理清了是否采购、怎样采购、采购什么、采购多少以及何时采购这几个主要问题，同时也包括：合同类型、组织采购的人员、如何监控采购合同的执行情况等。我们按照《采购管理计划》进行发包规划的相关工作，我们采用公司比较成熟的采购文件模板编制本项目的《采购文件》，并确定了潜在供应商的入围标准和后续采购工作中对潜在供应商投标文件的评估标准。

二、实施采购

紧接着，我们在公司主页及某招投标网上发布了招标公告，进入采购招标阶段，一共有 8 家合格的潜在供应商购买了标书。当时我们这个采购项目从发标到开标一共有 20 天时间，在开标前 10 天，我们组织召开了一次投标人会议，8 家潜在供应商都参加了投标人答疑会，最后有 7 家供应商在规定的时间内提交了他们的招标文件。开标和评标的当天，我们一共组织了 7 名专家组成评标小组（这 5 为专家分别来自公司的人、财、物各领域，我也作为专家参与了评标工作），按照《采购管理计划》、《评标标准》、《招标文件》，对 4 家潜在供应商的投标书从技术方案、商务资质和报价三方面进行了综合评分，最后确定了得分最高的一家潜在供应商中标。

三、控制采购

和中标供应商签订了采购合同之后，我们和供应商按采购合同开始履行双方的权利和义务。按采购合同规定，供应商需和我们同步完成任务，提交交付物。在合同管理的过程中，我们主要是定期跟踪分包商的工作进展和情况，判断其是否能在规定的时间内提交质量符合要求的交付物。但在采购合同的整个履约过程中，遇到了两个典型的采购问题，虽然这两个问题得到了成功的解决，但是对项目的进度还是产生了一定的影响（后面进行具体介绍）。

四、结束采购

采购合同履行结束时，我们按合同规定支付了分包商的费用，并组织相关人员对本次采购工作的成功经验和存在不足进行了详细的总结。

在本项目的采购中我们面临的第一个问题是，供应商承诺按时交付的工作成果经常出现延期，第二个问题是供应商分批提交的手机客户端功能模块每次都需要经过反复才能达到最终用户的要求。

针对第一个问题，我们开始时认为是供应商投入的人员不足，于是要求他们增加人手，供应商增加人手后效果还是很有限。后来我尝试专门安排一位项目成员负责跟踪供应商，把对供应商的管理作为项目团队管理的一部分，把供应商的计划作为总计划的一部分，把供应商的执行纳入项目监控范围，发现问题当即整改。在我们严格要求下，供应商的工作进程明显改善了，工作进度能够跟上整体的进度了。

针对第二个问题，我们原以为是供应商负责开发本子系统的技术人员水平不够，经过了解发现他们的技能都还是不错的，工作经验也比较丰富。后来双方一起分析原因，发现问题在于他们对需求的理解存在一定的偏差，主要是我们在转述客户需求的时候，存在一定的信息过滤，造成他们在理解客户需求时存在偏差。于是我们决定，让承包商安排人员参与需求调研，和我们一起去用户现场直接听取用户的意见，效果果然很明显。

××市“智慧物价”信息管理系统项目于 2017 年 6 月 20 日全部上线并顺利通过了用户的验收，在合同规定的完工时间前 10 天圆满完成了各项任务。截止目前，项目已上线运行了 5 个多月的时间，运行状况良好，得到用户的一致好评。

项目取得成功得益于我们进行了有效的采购管理，在本项目采购管理方面，我们实践并总结了如下经验：必须把对外包供应商的管理当成项目管理的一部分，不但要求供应商提供的合格的结果，而且要监控供应商的工作过程；要让分包商参与所承担的子系统的需求调研中去；尽可能在项目的早期就确定项目需要采购的内容，以便能有足够的时间确定采购方式和选择合适的供应商。

项目虽然取得了不错的成绩，但在采购管理方面还是存在不少需要改进的地方，如：在招标时没有设置一定的门槛，从而造成评标工作的困难，因为一些投标单位虽然报价较低，但实力较弱，评标时很难取舍；和分包商签订的合同条款不够细，可操作性不是很强，不便于监控合同的执行。

总结经验，吸取教训，相信通过不断的积累和不懈的努力，我的信息系统项目管理能力一定可以得到不断提高。

第 10 篇

论信息系统项目的干系人管理

【摘要】

2016 年 7 月，我参加了××市物价局发起的“智慧物价”信息综合管理平台系统的建设工作，担任承建方项目经理，该信息综合管理平台系统的主要功能有括价格监测预警、价格应急监测、价格监督检查、商品价格管理、价格认证管理、成本信息管理、价格信息发布、价格行政审批、价格调节基金监管、12358 投诉举报联动、价格信息互动服务、收费管理、协同办公平台及物价门户网站等 14 个业务管理模块，建设费用 780 万元，系统上线之前用单一系统来进行信息管理与业务处理，信息孤立、统计繁琐、周期长，该项目于 2017 年 6 月通过了业主方的验收上线运行后，赢得了用户的一致好评，使项目获得了圆满成功。本文结合我的实际经验，以该项目为例，讨论了信息系统项目建设过程中的干系人管理，主要从以下几个方面进行了阐述：识别干系人、规划干系人管理、管理干系人参与、控制干系人参与等内容，有效提高了干系人管理水平，满足了项目干系人需求和期望。

【正文】

××市“智慧物价”信息综合管理平台系统项目是在政府加强对市场物价调控能力的背景下于 2016 年 7 月由××市物价局启动的，我公司中标该项目，中标金额为 780 万元，其中软件部分为 360 万元。本人在该项目中担任项目经理，负责项目的全面管理。项目历时一年于 2017 年 6 月通过客户方的验收。

该项目旨在建立一套集物价信息采集、分析、处理、发布于一体的系统，包括价格监测预警、价格应急监测、价格监督检查、商品价格管理、价格认证管理、成本信息管理、价格信息发布、价格行政审批、价格调节基金监管、12358 投诉举报联动、价格信息互动服务、收费管理、协同办公平台及物价门户网站等十四个子模块，涵盖了该单位的主要业务工作。系统采用 J2EE 体系结构，可实现 B/S、

手机客户端等多客户端接入，开发环境采用 eclipse（Helios Service Release 1），数据库采用 Oracle11g。

由于该系统具有建设规模大（涵盖物价部门几乎所有业务），建设时间紧（建设期限为一年），涉及的干系人多（内部干系人包括项目组各类成员、公司领导和相关部门人员，外部干系人不仅包括市局各科室，也包括 12 个区县物价局的相关人员、运营商等），参与的项目成员多（高峰时达到 60 人，我将小组成员分为硬件集成部署组、数据中心组、软件开发组、平台测试组（四个小组），采购的货物众多（网络及安全设备、存储设备、服务器、负载均衡、统一认证、虚拟化平台、数据库、触摸屏、信息采集设备等）等特点，为了保证项目圆满完成，我组建了强矩阵的项目组织结构，通过有效的项目管理，特别是出色的**干系人管理**，带领项目团队全体成员经过奋战获得了良好的绩效，取得了项目的成功。本文将围绕该项目的**干系人管理**进行重点讨论。

一、识别干系人

项目启动阶段，我们就根据《项目章程》等相关文件，采用干系人分析和会议的方式，识别出了项目中绝大部分干系人，并把干系人的信息登记进《干系人登记册》中。

总有一些不明显甚至暗藏的项目干系人，所以全面识别项目干系人并不是很容易。在项目开始时，要认识到暗藏的项目干系人也会对项目产生重要影响。不要担心识别出的干系人多，可以通过后面的干系人分析并区分出重要、次要甚至不需要加以管理的干系人。被识别的某些干系人，对项目不会产生实质性的影响，只需加以观察即可。如果某些干系人不能够被识别出来，就说明存在问题，说不定哪一个被遗漏的干系人将给项目带来很大的麻烦。

二、规划干系人管理

我利用干系人登记册和干系人分析矩阵认真分析每个项目干系人的利益领域和利益大小，影响领域和影响大小，把干系人的利益和影响都可可视化。一一列出干系人的利益点（包括负面利益），并对每个利益点赋予一定的权重，然后分析每个干系人在项目上的总体利益大小。采用类似的方法，评估出每个干系人在项目上的总体影响大小。据此，依据权重进行排序，分析出干系人的重要程度，以便有重点的做好干系人管理。有句话，屁股决定脑袋，但最终还是利益决定立场，所以支持或反对项目的程度是随着正面或负面利益的大小而变化的。除了分析利益和影响外，还要分析干系人对项目的认知程度、施加影响的紧急程度，以及为项目所用的知识技能。弄清楚项目干系人对项目的各种情况，以便以后加以利用和应对。如果干系人数量较多，就应该按照一定的标准进行归类，以方便管理。

经过分析和归类，编制出《项目干系人管理计划》，其中记录对干系人的分析结果以及对不同干系人将要采取的管理措施。

三、管理干系人参与

管理干系人参与就是执行项目干系人管理计划，让和项目有关的和能影响项目的人，让他们积极参与项目的建设，面对消极的干系人，应如同面对积极的干系人一样，我积极寻求解决问题的方法；充分理解他们，设法把项目对他们的负面影响降低到最低程度，甚至可以设法使项目也为他们带来一定的正面影响。直接面对问题，要比拖延、回避有效得多。让项目干系人满意是项目管理的最终目的，让干系人满意，不是简单的被干系人牵着鼻子走，而是切实弄清楚干系人的利益追求并加以适当引导，满足他们合理的利益追求。项目管理要在规定的范围、时间、成本和质量下完成任务，最终还是要让项目干系人满意。所以，必须把干系人的利益追求尽量明确、完整的列出，并以适当方式请干系人确认。特别注意干系人之间的利益平衡，由于各干系人之间或多或少地存在利益矛盾，无法同时同等程度的满足所有干系人的利益，但应该尽量缩小各干系人满足程度之间的差异，达到一个相对平衡。项目干系人管理的一个核心问题，就是在众多项目干系人之间寻找利益平衡点。要承认和理解利益差别甚至是冲突，并进行协商。依靠沟通解决干系人之间的问题，通过沟通，不但能及时发现项目干系人之间的问题，更重要的是能够达到相互理解、相互支持，直至问题解决。对于沟通，我建立了良好的沟通机制和沟通计划，并加以管理。

四、控制干系人参与

干系人通常站在自己角度思考问题，缺少全面认知，因此我在干系人对项目产生的影响偏离预期时进行干预，更新干系人管理计划，提高其活动效率和效果，我们也注意收集沟通的效果，如果发现沟通效果不理想，干系人不满意时，我们会研究和修正所采用的沟通方式，目的就是通过不断调整沟通方式，直至找到最合适的沟通方式让干系人满意，从而更好地支持项目建设工作。

通过有效的项目干系人管理，XX市“智慧物价”信息综合管理平台系统于2017年6月20日全部上线并顺利通过了用户的验收，在合同规定的完工时间前10天左右圆满完成了各项任务。截止目前系统已上线并运行了5个多月的时间，运行状况良好，得到了用户的一致好评。在本项目干系人管理方面，我们实践并总结了如下经验：必须把项目干系人的满意度当成项目管理中的一个重要部分，时时了解项目干系人的期望，充分的组织和发挥全部项目干系人的作用来保证项

目的成功，干系人管理做的不好，项目实施推进工作就会受到来自也干系人方面的诸多阻力。

项目虽然取得了不错的成绩，但在干系人管理方面还是存在不少需要改进的地方，如：由于数据采集设备的供应商技术服务负责人的变动，在设备调试阶段没有及时获得相关的技术支持服务，造成数据中心组采集测试工作滞后 3 日，在和供应商积极沟通期间，临时向生产厂家借调相关的技术工程师进行安装调试服务，保证的后续项目施工工作的顺利开展。

总结经验，吸取教训，相信通过不断的积累和不懈的努力，我的信息系统项目管理能力一定可以得到不断提高。