

## 论信息系统项目的整体管理

谷雨

北京思路创新科技有限公司，北京

## 摘要

2015年初，公司承建了“内蒙古XX厅综合平台”项目，我作为项目经理全程管理项目。该项目为环保厅向自治区科委申报的课题，将自治区所属的12个盟市、2个单列市的所有环保局的办公信息进行整合，实现自治区信息化系统的统一建设、集中存储、资源共享、分级管理，减少重复建设、信息不对称、不共享的现象。为保证项目按时保质完成，在项目进度过程中，科学的运用项目进度管理的理论知识，并结合项目实施情况，采取了针对性的措施，合理的编制完整的活动清单；合理的估算项目工作量及技术难度；有效的识别关键人物；加强计划执行情况的跟踪监控，做好偏差控制；在项目的各个阶段注重于项目干系人就计划进度情况保持积极有效的沟通。通过这些方法，有效的控制了项目实施进度，成功地完成项目，得到用户方的好评以及公司的认可，该项目成功的实施，很大程度上得益于项目整体管理的有效实施。

关键词：项目管理；整体管理；全流程管理；变更控制

## On the overall management of information system projects

Y. Gu

## ABSTRACT

At the beginning of 2015, the company undertook the “Inner Mongolia XX Hall Integrated Platform” project, and I managed the project as a project manager. This project is a project that the Environmental Protection Agency declares to the Autonomous Region Science and Technology Commission, and integrates the office information of all the environmental protection bureaus of the 12 autonomous cities and two separate cities in the autonomous region to realize the unified construction, centralized storage and resource sharing of the autonomous regional information system., hierarchical management, reducing the phenomenon of repeated construction, information asymmetry, and non-sharing. In order to ensure the completion of the project on time and in good quality, in the process of project progress, scientific use of the theoretical knowledge of project schedule management, combined with the implementation of the project, adopted targeted measures, a reasonable preparation of a complete list of activities; a reasonable estimate of the project workload And technical difficulty; effective identification of key personnel; strengthen the tracking and monitoring of the implementation of the plan, do a good job of deviation control; focus on the project stakeholders at all



<http://ispm.oajrc.org>

OPEN ACCESS

DOI: 10.12208/j.ispm.20190003

收稿日期: 2019-08-18

出刊日期: 2019-09-06

谷雨，北京思路创新科技有限公司，北京

stages of the project to maintain positive and effective communication on the progress of the plan. Through these methods, the project implementation progress is effectively controlled, the project is successfully completed, and the user's praise and the company's approval are obtained. The successful implementation of the project is largely due to the effective implementation of the overall management of the project.

**Key words:** Project management; overall management; full process management; change control

## 正文

根据国家十二五规划的要求，内蒙古提出了自治区级的要求。在此背景下，自治区环保厅向科委申报了“内蒙古自治区环境保护厅综合管理平台”项目，目的是加强各级政府之间信息交换，减少资源浪费、信息滞后等现象，提高互相协作、资源共享、公众参与度，实现信息发布、信息公开，建设服务型政府。

在该项目中我公司负责承建自治区级、各盟市、旗县三级综合管理平台以及三级信息交换平台。因为各盟市历史数据量大、对信息化系统的要求不尽相同，需求调研过程无法获取准确的需求，因此经公司及自治区环境保护厅项目管理组多次协商及多次实际参与调研过程后决定，采用“统一标准、统一建设、按实际需求个性化”的方针理念和方式，统一进行各盟市及旗县综合平台的标准化建设，同时根据各级环保局政府的实际需求，进行平台个性化、差异化建设。对于历史数据进行整理，按照完整条件对接各类系统，保证数据的完整、方便日后的回溯及查询。

在此之前，公司做过类似的项目，根据类比法及项目管理方法，详细的进行分析差异化的内容。为保证该项目可以按要求在规定的时间内完成，项目组采用系统的项目管理方法，与用户反复确认系统功能要求，仔细论证及核实软件功能的实现方案，详细规划项目实施进度，定制了可行的风险管理预案，并与用户保持每周定期沟通汇报，在经过 12 个月的实施，终于在用户要求的时间内完成项目实施工作，而且系统功能完全

满足用户要求，在用户验收会上得到用户方和公司领导的一致好评。

该项目的成功很大程度上归功于项目整体的有效管理，下面分别从项目启动、项目管理计划编制、项目计划实施、项目监控及整体变更控制、项目收尾等几个方面进行简要论述。

### 一、制定项目章程、项目正式启动

项目章程是正式批准一个项目的文档，在项目章程中对项目经理进行授权，以便项目经理可以使用组织资源执行项目。

因为该项目涉及的区域广泛，各盟市需求差异性较大，项目难度较大，历史性项目复用度较少，项目时间紧迫。公司上层对项目成功十分关注，组织召开了由销售部、商务部、研发中心、采购部、工程部共同参与项目启动，在启动会上宣布了对我的任命和授权，并安排了 6 名专职项目组成员，授权我可以调配与项目有关的资源。有了正式的任命和授权，为日后项目工作奠定了良好的基础，提供保证。

### 二、项目管理计划编辑

项目计划是项目管理的基础，计划的制定与监控贯穿于项目生命周期中持续不断的工作。制订一份科学合理、可以指导项目实施和监控的计划文件，是保证项目顺利实施并取得成功的关键。

作为项目的负责人，本人在项目计划编制过程中，按照公司发布的 SOP（标准操作流程），与项目组各成员针对本项目的实际情况，对组织机构的项目定义过程进行适当的裁剪，形成本项目的已定义过程（PDP），将项目的整体过程分为项目管理、工程过程、支持过程三大类，其中每一大类有包括若干具体过程，同时借鉴可参照的历史经验数据，对项目过程的规模、工作量、成本、工期、资源等进行了估算，在估算数据的基础上编制了科学、合理、周密的项目总体计划与项目进度表。在项目总体计划中，对项目

目标、项目范围、项目组织、项目监控等措施进行了明确，并定义了各里程碑的完成时间点及主要交付物。

项目干系人是保证项目得以顺利实施的重要条件，因为该项目的复杂性，本人为此制定了干系人管理计划，分析了客户方、公司领导、设备供应商、第三方合作厂商、项目团队等各感谢人的沟通与汇报需求，采用工作日志、项目周例会、项目周报等形式进行定期沟通汇报，及时明确各项目内容，如：项目可交付物、技术方法、工作包、自愿要求、预算分配、进度计划等。在项目计划初稿完成后，提交评审部门至公司项目管理部、高层领导、客户方共同确认，由公司领导正式批准项目执行计划，是所指定的项目计划得到个关键干系人的正式承诺。

### 三、项目计划实施与监控

项目计划实施是指对项目计划中所规定的工作进行管理和实施，已达成最终项目目标的过程。这个过程中涉及如何协调人员以及相关资源，完成项目或阶段的各项活动，并使这些活动与项目管理计划保持一致。项目产品主要在项目实施阶段产生出来，所以项目的大部分时间和预算都会集中在本阶段表现，一旦实施中的任何环节出现问题，都有可能导项目失败。

本人作为项目经理，在此阶段的主要工作就是按照预告制定的项目计划，利用项目团队组织机房和工作程序，领导项目团队开展各项目实施工作，管理和协调各干系人关系，成功的将项目计划投入实施。在实施过程中充分重视对项目进行定期跟踪，及时了解项目的进展情况，如项目的规划、工作量、成本、质量等是否存在偏差，及时分析偏差原因并采取必要的就成措施。在项目实施过程中，通过周例会、项目周报方式，定期与用户、公司高层领导、项目第三方厂商、监理等干系人进行及时有效的沟通，这是保证项目实施顺利的重要条件。在项目实施期间，本人将

手机项目进度、成本花费等项目绩效信息，与制订的项目计划进行比较，及时发现项目进度与计划极限之间的偏差，通过对偏差原因进行仔细分析，及时采取适当的纠正措施。如：在程序设计开发阶段，通过项目成员的工作日志和里程碑分析，以及开发任务的检查工作，发现项目进度延误4天，在于项目组成员开会讨论后确认是因为程序员对Web Service架构不熟悉导致，及时向公司研发中心申请支援，在得到资深工程师及时支持后，在后续工作中逐步赶上进度。本人从项目整体考虑出发，通过一系列的实施和监控手段，与用户有效的沟通交流，采取合理有效的劫争措施，最终使项目在用户要求的期限内完成，经过用户方的使用测试，系统功能完全满足用户要求，顺利万里项目实施验收工作。

### 四、整体变更控制

整体变更控制是指在项目生命周期内对项目变更进行识别、评价和管理的工作，这也是项目经理及其项目团队的一项重要工作。因为该项目采用新的系统设计架构方案，与公司以往实施的项目有所不同，可以借鉴的历史经验有限，同事在项目先期用户方对系统功能认识也不完全，要随着项目的进展才能逐步清晰，考虑到这些因素会导致项目需要经常变更，本人一公司的SOP为指导，对项目进行整体变更控制，避免了随意变更、需求蔓延的情况，保证了项目按计划完成，如期交付。

在整体变更控制主要内容有：

- 1、变更记录：项目组要求陈胜的变更，必须提交《变更申请表》，其中需要说明：变更内容、变更原因、变更范围及变更对项目造成的影响，必须与客户方指定的干系人进行确认并签字。
- 2、变更评审：项目组接收到《变更申请表》后，首先进行组内评审，对于严重影响项目进度的变更、与系统架构矛盾的变更进行过滤，不作变更处理，并通知相应的干系人确认，对于必要的变更提交公司变更控制委员会进行审核确认。

3、变更审核：公司变更控制部门对项目组提出的《变更申请表》进行审核，记录归档并通知项目组审核结果以及应该采取的变更措施，指导项目实施工作。

4、实施变更：项目组收到变更控制部门的审核通知和变更措施后，进行变更实施，对于影响项目进度、预算的变更，还会更新相应项目计划和WBS（工作分解结构）。项目组完成变更后，要及时想干系人进行汇报。

### 结束语

该项目经过全体项目成员8个月的努力，顺利完成，在项目验收会上得到用户方和公司领导的认可。回顾项目历程，项目的成功很大程度上归功于

于我们再阶段启动前就引入可项目整体关凯的理念和方法，对项目进行科学、规范的整体管理。是项目所有组成要素在释放的时间充分的有机的结合在一起，极大的提高了项目实施的效率，保证了项目质量，从而最大限度的满足项目干系人的需求。

### 参考文献

- [1] 张筱舟. 论信息系统项目的整体管理 [J]. 科技风, 2012, 6(13):270-270.
- [2] 杨冬芹, 刘英晖. 论信息系统项目的整体管理 [J]. 科技创新与应用, 2013, 10(26): 64-64.
- [3] 龙振华. 论信息系统项目的整体管理 [J]. 中国电子商务, 2014, 13(20):104-104.