

项目管理在银行内控系统开发中应用 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/450/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_450750.htm 和项目管理接触已经有2年的时间了，2年前开始负责一些软件项目的开发，在此之前我没有一些这方面的知识经验，也没有发现这方面的知识和经验会在工作中起到如何作用。自此公司把我由一个程序设计者变了一位PSM后，发现自己的知识不太够用。一个负责的项目，虽然按期交付，但在项目过程中和项目总结的时候我总感觉有不少的欠缺。项目计划定制的太粗糙、没有可操作性，计划与实际执行过程相差很大，最后基本上在执行过程中不参考计划了；项目中的分险基本上没有考虑，遇到棘手的问题就只好求助于上司，让公司出面解决问题；项目执行过程没有有效的跟踪，因为这样类似的项目在以前我们做到，再加上有一些资深老员工在此项目组中，所以没有出什么大的偏差。后来一个上网找资料时，发现项目管理能够解决我在项目中遇到的一些问题，那一时刻，我下了一个决心，一定好好阅读这方面的书籍。今年年初，我接到一个银行内部的一个管理类的软件项目，此项目在此之前，已经有二任项目经理被彻下来。当公司领导把此项目交给我时，讲句实在话，当时也有点害怕，彻下来的两位项目经理应该是很不错的。任务已经下达下来，而且时间都给我规定好了，6个月完工。在此种情况下，我首先从两位项目经理、项目组成员及客户进行沟通，结果是，两位项目经理大骂客户不是，说客户不讲理，天天给他们提一些无理的意见；项目组成员则认为项目历时周期过长，大家做得都累了，而且

周六周日还得加班，任务不太明确等等，而客户方那里听到的消息是，你们都不听我们的意见，按我们的要求做，我们才不提什么意见。针对这种情况，首先项目组成员停止手上的开发工作，大家首先开会讨论一下项目中现在还有的问题，大家一条一条的提，一一记录在案，并不讨论解决办法；然后又与客户方开会讨论现在项目中存在问题，也一一记录在案，也没有讨论解决办法。就开发小组和客户提出的所有问题，我组织了几位核心的成员一起讨论，对问题按问题程度进行编号排序；针对各种问题找原因和解决办法，然后又与客户一起讨论，他们拿出他们的解决办法，我们拿出我们的解决方案，然后磋商，最终定出一个合适的解决办法。第一步就这么完成了，客户方对我们这几次会议感觉比较良好，希望我们按照一起研讨出来解决办法去做。接下来，我与项目组中核心成员一起对这6个月的计划进行讨论。针对项目中最大的一个问题需求不明确，我们在制定计划，单独拿出一个月时间重新对不明确的部分与客户再次讨论；对项目中各阶段及项目中各阶段的任务进行细分，分配到人，具体到天；针对项目中资源缺少，积极性不太高的情况；向人力资源提出书面申请，要求加入二位有活力的员工，同时如果在项目能够如期完成时，给予相应的奖励，取消周六周日加班。在得到各方面的支持后，项目组又重新运转起来，每周星期五我们进行小组内的周会，对一周的工作进行工作总结，周时对照计划，找出偏差，及时提出技术上、客户关系上、需求上一些问题，把一周问题写在开发小组的黑板上，大家一起讨论解决办法，直到解决为止；星期一，我们与客户进行一周情况汇报，客户方也提出他们的想法，找出两方面

的偏差，如果小组可以解决的，我们会给一个肯定的答复，如果不能解决的，就与商务进行磋商，直到最终解决。经过大家一起努力，我们用了5个半月就完成了任务，而且客户方对项目的工作成果给予了很高的评价。在最后，我只想说一句，每一位年青人，不管是有志于成员项目管理方面的人才，还是只想做技术方面的工作，在空闲时间，都可以看看项目管理方面的书籍，她会对人终身有用的。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com