

项目管理师论文写作指南（六）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/64/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_64278.htm

范文二 论信息系统项目的整体管理 [摘要]

本文以笔者所主持的某卷烟厂物流控制及管理信息系统项目为实例，探讨了信息系统项目整体管理在项目实施过程中的重要性，并分别论述了项目计划编制、项目计划实施，以及项目综合变更控制等项目整体管理过程

，在整个项目生命周期内所起的积极作用及其实施经验。在该项目中，本人以开发方公司副总工程师身份担任项目经理，负责了项目的整体规划、组织实施和管理控制。我们科学地运用了信息系统项目整体管理的一般理论知识及其指导方法，有效地保障了项目的顺利实施，很好地满足了各利益相关者的需求和预期期望。

[正文] 信息系统项目的整体管理是项目取得全面成功的一个至关重要的前提和基础。通过项目整体管理，可以确保项目所有的组成要素在适当的时间有机地结合在一起，以顺利、成功地完成项目。这在本人所主持的某卷烟厂物流控制及管理信息系统项目实施过程中得到了充分验证。

该项目是一个综合性的系统工程项目。从技术实现角度讲，它所涉及到的主要技术领域包括卷烟生产工艺、制造业物流技术、工业自控技术和计算机管理信息技术等等。从利益相关者角度讲，它又涉及到作为需方的烟厂、物流设备供应商、工业自控设备供应商，以及作为信息系统集成商的我公司。因此，这是一个复杂程度高、涉及面较广、实施周期长的综合项目。

面对这样一个项目，作为开发方公司的副总工程师，我受公司委托担任项目经理，我首先想到

的是应该将主要精力放在项目的整体管理上，科学地运用相关理论知识及其指导方法，做好项目的全局性统领工作，协调完成项目所需的所有人员、计划和工作，带领整个项目团队实现项目的顺利成功。另外，我也考虑到，除了项目本身内部的各组成要素之外，项目的相关利益者也不容忽视。一方面是作为公司承担的一个对外项目，我们实行项目经理负责制，具有一定意义上的独立性，但同时也是公司整个组织日常持续运作中的一部分，离不开公司的整个组织环境，而且公司也已决定将该项目作为业务延伸拓展的一个新的窗口，将其提升到了一个相当重要的位置。另一方面，该项目是需方烟厂整体搬迁重大技改项目的一个部分，其实施的进度、质量和成本等，受到来自其主管上级部门和烟厂新经营目标的严格要求和控制。此外，还会涉及到物流设备供应商、工业自控设备供应商等中标单位。所以，项目的整体管理显得是那么的重要、不可或缺。否则，稍有顾及步骤之处，都将会给项目的实施带来很大的麻烦和影响。下面分别从项目计划编制、项目计划实施，以及项目综合变更控制等方面对项目的整体管理过程加以简要论述。

1、关于项目计划编制：凡事预则立、不预则废。信息系统项目尤其如此。只有站在统领全局、整体规划的高度，对项目进行科学、合理、全面、周详的计划，预先制定一个用来协调所有其他计划、以指导项目实施和控制的文件，才能使项目得以顺利实施并最终取得成功。项目计划记录了计划的假设条件和方案选择，可以为各利益相关者之间的沟通提供了一个参照，并确定了关键管理审查的内容、范围和时间，同时还为进度评测和项目控制提供了一个基线。在该项目中，我们对项目计划具体

内容的确定，结合项目的各方面实际情况，主要参照IEEE1058.1中“软件项目管理计划”的基本内容，其中包括项目介绍、项目组织、管理过程、技术过程和进度预算等五个部分。在坚持科学、合理、全面、周详的原则基础上，还视部分具体的计划条款，详略得当。但所有的计划内容都必须是正确的、明确的、易理解的和可执行的，切忌未经确认、含糊不清、容易误解、难以执行的项目计划描述。这就要求我们必须在制定计划之前或在制定过程中，与需方烟厂、公司上层、其他设备供应商、项目团队各技术和管理小组进行充分的沟通与协商，明确确定项目有关内容，如项目可交付成果、技术方法工具、组织结构、各工作包、资源要求、预算分配、进度计划等。另外，因为项目管理的最终目标是满足或超越各利益相关者的需求和期望，在项目计划过程中考虑利益相关者分析也是非常重要的，但不宜将其作为项目整体计划的一个部分，最好把它作为公司内部使用的一个项目计划附件。该项分析的内容可以包含各利益相关者的所属组织、所处角色、项目利益、影响程度及管理这些利益相关者的合适建议等。对于项目经理来说，花点时间来关注和利用这些信息也是非常重要的。我在该项目管理过程中的感觉是，在项目的日常实施过程中，尤其是在项目陷入某些困难的时候，这些分析结果常常会帮助我起到对症下药、药到病除的作用。当然，项目计划的制定和执行，也必须考虑和注意它的动态性和灵活性。尤其是对于综合性的项目而言更加重要。由于项目复杂程度高、涉及面较广、实施周期长，所以其中的变更是在所难免的。在该项目实施过程中，由于烟厂项目局部需求的修改，或由于各方交流的失误等，曾经导

致了部分项目内容的变更从而致使了项目计划人员和进度的变化和调整等。而且这种计划动态修订的次数还不止一次。所以项目计划制定以后并非一劳永逸，它与项目实施过程相互渗透，有一个动态的、灵活的修订过程。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