

项目管理师论文写作指南（五）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\\_64280.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/64/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_64280.htm)

范文一 论信息系统项目的整体管理 [摘要] 医疗保险管理信息系统涉及到医保管理部门、各定点结算点（医院、药店）、开发商，加之政策多变、业务不成熟，需求变化频繁，开发的难度和风险较大。在某市医保管理信息系统开发过程中，我作为用户方的项目负责人参与了项目的整体管理工作，我在项目整体管理中采取了针对性的措施，加强了参与各方的沟通，注重用户需求和需求的变化，合理配置项目组成员，对风险进行了及时的评估并顺利地控制了风险。通过这些办法，平衡了各方的利益，控制了项目的范围和进度，保证了项目的质量，顺利完成了这个项目。 [正文] 几年前，某市为实施城镇职工基本医疗保险，开发了一套医保管理信息系统，我作为用户方项目负责人，参与了项目管理、系统分析和编程的部分工作。这个系统的功能包含了基金征集和支付管理、参保单位（职工）管理、定点结算点管理、参保职工就诊结算管理、IC卡管理等，目标管理人数为30万、定点结算点200个，计划投资400万元；采用C/S结构，数据集中保存在市医保中心，定点结算点与医保中心之间数据实时交换。通过公开招标，明确了项目的范围、时间、成本和采购，因此，我把整体管理工作的重点放在了项目的质量、人力资源、沟通和风险管理，目的是保证实现计划的功能并按时投入运行。在工作中，我根据实际情况，采用了灵活的工作方法，取得了较好的效果。该系统在04年一次上线运行成功，目前运行情况良

好。一、加强了沟通管理。该项目涉及到医保中心、参保单位、定点结算点、系统开发（集成）商等多个单位，从需求分析到系统设计、测试都要各方参与、协调配合，由于各方的地理位置十分分散，难以经常或长期集中，因此，各方及时有效的沟通是项目成功的必要条件。为解决好这个问题，我采取了三个办法：1、提高大家对沟通作用的认识，特别是各方主要领导人对沟通的必要性和重要性的认识，从而对沟通工作给予必需的人员、经费和时间支持，保证了沟通工作得以按计划进行。2、对项目组外部的沟通，坚持从实际出发，采用多种沟通的方式。一方面，把必要的、重要的沟通需要以联席会议、工作计划、总结报告的形式制度化。另一方面，在适用的前提下，采用灵活、经济的沟通方式，比如：对一般的小问题或者是简单问题进行电话交流，复杂一点的问题开碰头会，需要后续解决的、比较重要的及涉及面较大的问题要形成书面的会议纪要，有必要的情况下要由相关单位加盖公章确认。3、对项目组内部沟通，进行适当的控制，避免形式主义，在保证效果的前提下节省时间，提高工作效率。规定项目组成员在每天工作过程遇到问题，将其记录下来，然后在以邮件方式发送给需要沟通或者询问者。大家每天下班之前收取邮件，对于可以直接回答的问题则直接以邮件方式回复，对于无法直接答复而只需与提出问题者讨论的问题，在第二天上班前进行商议确定。而需要众人一起讨论的问题，则放到每周会议上讨论，较紧急的问题召开临时性会议。通过以上方

法，基本上实现了有关各方及项目组内部的有效沟通，及时发现问题、解决问题，避免了因各方立场不一致造成严重对立而影响项目进度，避免了因交流不畅形成重大质量问题。

二、合理配置人员。对项目组人员进行规划配置，合理分工，明确责任，保证项目各阶段、各方面的工作能够按计划完成。我们在项目组长配置了以下人员：技术组长一名，负责技术难题攻关，组间沟通协调；需求人员5名，负责将用户需求转换成项目内的功能需求和非功能需求，编制项目需求规格说明书，针对每个迭代集成版本与用户交流获取需求的细化；设计人员5名，负责对需求规格说明书，进行系统设计；开发人员8名，实现设计，完成用户功能；集成人员1名，负责整套系统的编译集成，督促小组系统功能提交，及时发现各模块集成问题，起到各小组之间的沟通的纽带；测试人员2名，对于集成人员集成的版本进行测试，尽可能的发现程序缺陷，以及未满足需求的设计；文档整理人员1名，负责对小组内产生文档的整合，统一；维护人员1名，系统验收后，维护人员，建议维护人员早期进入项目参与项目测试以便顺利承担起项目维护职责。在人员的管理方面，一方面要求项目组成员相对稳定，以保证开发工作的连续性，另一方面，不搞终身制，不能够胜任工作的坚决调换，保证项目整体工作不受影响。通过平常和阶段性的工作考核、评审，对不合格人员进行调换。有一名需求分析人员因为工作态度不好，与客户单位业务人员关系恶化，调查落实后，我们立即把他调出项目组。

三、进行风险评估，在进度和质量之间进行权衡，争取最佳平衡点。由于项目资金已经确定，我就在进度和质量之间找平衡点，力争把风险降到最低。由于医疗保险

业务本身比较复杂，加之当时国家政策不稳定，业务流程不是很规范，系统需求也在不断调整、完善，给项目的进度带来一定影响。由于这个项目涉及到十余万参保职工的医疗待遇，影响很大，通过与用户方领导沟通，决定不搞“形象工程”，在质量和进度之间优先考虑质量。同时，考虑到这个项目的采用了增量开发模型和模块化的设计方法，我把项目目标进行了分解，涉及到业务经办的部分优先完成，保证系统在规定的时间内上线运行，其它不影响业务经办的、辅助性的功能适当延期，包括医疗监督、统计分析和部分报表。这样虽然整体工期有所延长，但没有影响系统及时上线。这种做法同时照顾到各方的利益，把整体风险降到了最低。

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](http://www.100test.com)