

项目管理师论文写作指南（三）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_64283.htm

范文三 论信息系统项目的整体管理 [摘要] 本文以我主持某市地税银行代理缴税系统项目为实例，探讨了信息系统项目的整体管理，及个人的一些经验教训。在该项目中我受领导委派，担任银行方项目组长。通过实践，对项目整体管理有了更深刻的认识：（1）前期工作很重要，需要与各方进行充分沟通，明确接口，需要制定切实可行的计划；（2）项目管理是一项系统的、动态的工作，不要僵硬化，应保障信息共享，及时根据情况变化进行计划调整；（3）在项目管理中，特别是牵涉部门比较多时，应采用各种方式保证良好的沟通、协调，保证进度。通过本人及项目组的努力，该项目按计划完成，达到目标要求。

[正文] 项目整体管理是项目管理中一项综合性、全局性的管理工作。它决定在什么时间，在哪些预期的潜在问题上集中资源和基础和工作，在问题变得严重前进行处理，协调项目干系人及各项工作使项目走向成功。整体管理的工作流程主要有制定项目章程、指定项目初步范围说明、制定项目管理计划、指导和管理项目执行、监督和控制项目工作、综合变更控制、项目收尾。项目整体管理是一个项目能否高效、顺利的进行的一项基础性的工作。2003年，根据某市地税部门和我行的代理协议和该市我行的零售业务部门提出的需求，我受省行科技部门指派，担任银行方的项目经理，组织开发了某市地税银行代收项目，该项目2003年5月中旬启动，2003年10月1日正式投产。项目涉及我行省行、市行，市地

税、市地税方的信息系统外包开发公司四家单位。在该项目的整体管理中，我在项目管理的五大过程中分别做了以下工作：（1）在项目启动过程中，我根据业务需求，提出项目开发立项报告，完成项目的启动工作；进行项目的初步范围制定，对项目的目标、范围，项目组织、进度里程碑、项目费用估算进行分析；（2）在项目的计划过程中，用project制定项目初步管理计划；（3）在项目的执行过程中，配置人力资源，调配系统资源，执行项目计划，协调、沟通项目组、市地税方、市中行，确保项目正常、顺利完成；（4）在项目的监督、控制过程中，收集分析项目周报，举行项目例会，将项目进度与项目计划进行比较；对变更情况进行分析、流程改变、记录分析，跟踪项目风险点，并制定风险应对方案；（5）在项目收尾过程中，要求业务部门提供项目验收测试报告、项目投产申请；完成运行部门的项目投产单。该项目业务跨越银行及税务两大行业，并各有自己的信息系统，如何实施双方系统的互联，进行需求的确定是一个比较困难的工作，需要解决税务局和银行，银行业务部门与技术部门的各种冲突，即要满足对方的需求，也要考虑本行的利益。以通过从对方角度考虑问题，进行良好的沟通，最后圆满解决不合理的需求问题。如税务局开始时提出，纳税人在银行交费后，税票信息需要在银行保留。而银行系统一般只保留交易的账务信息，对保存税票信息需要比较大的代价来实现，为解决该问题，我从税务局的角度进行分析：首先会有其他银行也加入地税代收的工作，其次纳税人可能在就近的银行或税务局打印发票，所以，税票信息需要集中保存，集中保存的最合适地方是税务局。在开发工作中，可以把行内

业务需求人员加入到项目组中，或者建立紧密的沟通机制，调动业务人员积极性，让其在项目开发的需求确定，业务测试中发挥积极作用，减少需求的反复，开发的重复劳动，减少投入，确保工程进度。对避免不了的需求变更。需要需求方以文字的形式对该变动进行规范、明确的阐释：如要求地税局或业务部门要提供需求变更说明，填写需求变更申请表等，减少需求提交的随意性，大大减少需求变更的数量。该项目还有一个特点，涉及的单位和人员比较多，协调工作比较复杂，对此我的解决办法是：（1）与地税局及业务部门，要充分进行业务流程、交易接口、通讯接口的讨论，确定双方的交易功能，技术接口定义，明确各方的工作职责；（2）在项目组中，根据明确的需求，及时进行工作分解，根据项目组成员的特点、专长分配各项子任务，做到职责明确，分工合理；（3）在项目开发过程中，要及时进行信息交流，及时向各方发布项目进度情况，我通过建立文件共享服务器，发布技术协议，需求分析，概要设计，项目计划，项目周报等文件，让项目组成员及配合的业务人员对工作有全面了解，对工作重心及时掌握，尽量减少内部冲突；（4）在功能开发基本完成后，及时组织双方的系统联合测试，在准生产环境中运行，及时发现问题，解决问题。（5）建立良好的进度管理机制：在项目启动时就用Project制作计划，统一分发，与其它单位协商计划文档；在项目进行中，及时完善、更新进度；计划前提有变动时要及时调整；建立跨单位的周例会制度，项目周报填报制度等。该项目历时一个月，顺利完成投产工作，并在生产中，达到要求，为银行创造了效益，为地税部门减轻了负担，为纳税人提供了方便，实

现了多赢的结果。同时也锻炼了我的项目管理能力，对项目整体管理有了更深刻的认识：项目管理前期工作很重要，需要制定切实可行的计划，需要充分沟通，明确接口；应对项目管理有是一项系统的、动态的工作的认识，不要僵硬化，应保障信息共享，及时根据情况变化进行调整；在项目管理中，特别是牵涉部门比较多时，应采用各种方式保证良好的沟通、协调。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