

大型软件项目管理实践 PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/66/2021_2022__E5_A4_A7_E5_9E_8B_E8_BD_AF_E4_c41_66280.htm

前言 一个大型项目往往划分成若干子项目，以及子子项目，除了主项目和子项目的关系之外，在相同级别子项目之间，还可能存在相互制约的关系，这种控制关系比较复杂，所以在项目管理中，既要考虑整体项目人力资源配备，又要充分协调各子项目之间人力的合理配置，提高人力资源利用效率。本文结合本人所负责的某大型企业信息化项目中的一个管理信息系统为例子，阐述其人力资源管理实践过程中有关团队组建、绩效管理、人才激励以及学习型组织等方面的问题。为避免不必要的文中纠纷，隐去项目相关方名称以及项目成员真实姓名。

一、项目背景 该项目是国内大型集团公司的信息化项目中的一部分，该集团公司在全国范围有数家分公司，并管辖数十个分厂和销售机构。我公司所承担的是与该集团公司生产管理相关的网络管理系统，并负责其中的软件功能设计、实施和服务。项目涉及专业多、范围广、用户地域分散，系统需要在网络环境下跨地区运行，在满足集团总部管理和下属分公司管理需要、实现分公司定期上报生产信息的同时，系统要考虑后期分公司信息化建设，并预留数据接口。我公司由于具有良好的行业背景，熟悉该集团公司主流产品的生产工艺和流程，具有行业信息化经验，得以承担该项目。经公司经理办公会议研究决定，自2001年正式启动项目，根据项目内容和性质，计划成立4个子项目组，分别负责“IMIS系统”、“PAM系统”、“PMS系统”和分公司的“PACM系统”建

设。二、团队建设 2.1 项目组织机构及人员需求 团队建设是项目启动时面临的第一个问题，虽然公司具有良好的行业背景和类似项目的实施经验，对于这么大的项目，应该分步建设，又由于各系统之间又具有很强的独立性，以子项目为单位，单独组建子项目组分期实施，经过研究需要建立项目组织机构（图一）。所有的4个子项目由一个项目经理总负责，对内负责项目团队的组建、跟踪项目进度，协调人员配合、资金配合及相关后勤工作；对外负责与客户、监理方协调，负责商务合同、技术合同的起草和签署，负责制作项目建议书和项目建设实施方案，与客户方、监理方协调落实项目的验收，通报项目进度，协商解决项目遇到的问题。 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