

关于南京信息职业技术学院人事管理与服务系统建设

项目的问题说明与后续计划

尊敬的王主任、冷处长：

通过与王主任您的沟通和我们项目的复盘，发现项目上存在的两个问题比较突出：
项目人员的稳定性问题和项目过程管理缺失问题，我分别简要说明如下：

- (1) **项目人员稳定问题：**自启动以来，换过三任项目经理，同一个业务模块存在多人参与，项目的持续推进和任务衔接出现问题。出现人员不稳定问题的**原因：**因公司内部架构调整（包括项目实施团队的区域化、本地化）、个别人员的离职、部份人员调岗等原因，导致公司在华东区项目上的人员变动较大，且不稳定。目前，公司的架构调整基本完成、相关岗位的人员基本到位、区域实施团队的稳定性问题基本解决，我们仍有决心做好南信的项目。
- (2) **项目过程管理问题：**在实施过程中存在沟通不畅、响应不及时、文档不完整、测试不严格、项目人员纪律性不强等问题。出现过程管理缺失的**原因：**公司架构和团队在调整的同时，相关管理办法和流程也在修订，期间存在项目管理缺失、督导不力、培训不够、要求不严、进度目标不明确、分工协作效率低等问题，尤其华东区在区域负责人未到岗的情况下，问题更为突出。目前，华东区的项目负责人已经到岗，全公司项目团队也正在进行以“用户”为核心的交付能力提升和培训，我们仍有信心做好南信的项目。

我们明确的整改措施如下：

- (1) **指定专人负责：**针对后续的实施，指定专人长期负责，调整人员，保证参与项目的成员相对稳定。
- (2) **落实过程管理：**由华东区项目总监李维负责落实项目过程管理，尤其是严格落实测试责任和质量责任；
- (3) **保证业务上线：**针对即将上线的业务，严格落实业务推演和模拟，做好上线前的培训和试运行，针对问题，做到瞬时响应、及时解决。
- (4) **加强项目督导：**把南信项目作为公司级督导的项目，由总经理温小冉定期负责组织内部进度评审，协调资源解决项目难题。
- (5) **保持沟通共享：**制定和落实项目进度汇报制度、实事求是反馈项目问题和风险。

非常感谢南信人事处、信息办领导和老师在项目实施期间给予的支持和理解，在后续的合作过程中，公司一定以解决实际问题为原则，不辜负学校的信任和期望。

北京易普行科技有限公司

总经理： 温小冉

2021 年 1 月 19 日