

论信息系统建设过程中的沟通管理

田春竹

大连国评科技有限公司，辽宁

摘要

2014年7月，我作为项目经理参与了某省电力营销分析与辅助决策系统的建设。该项目由该省电力公司发起，总投资约430万元，建设工期为15个月。该系统包括全省基础营销报表、基础数据BI分析、核心业务多维分析、数据抽取管理等几大功能模块，主要建设目标是期望通过该系统的建设，实现全省营销数据的自动采集、汇总、分析，在减少原始手工报表统计工作量的同时，降低数据误差，同时期望通过该系统的建设，能够有效治理各地市公司对数据的误报、瞒报现象，使省公司领导更加全面地掌握全省电力营销信息。2015年10月，该项目通过了业主方的验收，并赢得了用户的好评。本文结合作者的实际经验，以该项目为例，讨论了信息系统建设过程中沟通管理的重要作用，主要包括沟通计划编制、信息分发、绩效报告以及干系人管理等几个方面。

关键字：项目管理；沟通管理；信息系统建设

On Communication Management in the Process of Information System Construction

ch. zh. T.

ABSTRACT

In July 2014, as a project manager, I participated in the construction of a provincial power marketing analysis and decision-making system. The project was initiated by the provincial power company with a total investment of about 4.3 million yuan and a construction period of 15 months. The system includes several provinces' basic marketing reports, basic data BI analysis, core business multi-dimensional analysis, data extraction management and other major functional modules. The main construction goal is to realize the automatic collection and summary of the province's marketing data through the construction of the system. Analysis, while reducing the statistical workload of the original manual report, reduce the data error, and hope that through the construction of the system, it can effectively control the false positives and false reports of the data of the local companies, so that the provincial company leaders can fully grasp the full Provincial power marketing information. In October 2015, the project passed the acceptance of the owner and won the praise of the users. Based on the author's practical experience, this paper discusses the important role of communication management in the process of information system construction, including communication planning, information distribution, performance reporting and stakeholder management.



<http://ispm.oajrc.org>

 OPEN ACCESS

DOI: 10.12208/j.ispm.20190008

收稿日期: 2019-08-20

出刊日期: 2019-09-09

田春竹，大连国评科技有限公司，辽宁

Key words: Project management; communication management; information system construction

2014年,某省电力公司根据国家电网公司“SG186工程”的统一要求,开始进行营销分析与辅助决策系统的建设工作。该项目计划总投资430万元,建设工期为15个月,主要包括全省基础营销报表、基础数据BI分析、核心业务多维分析、数据抽取管理等几大功能模块。系统建设的主要目标是期望通过该系统的建设,实现全省营销数据的自动采集、汇总、分析,在减少原始手工报表统计工作量的同时,降低数据误差。同时期望通过该系统的建设,能够有效治理各地市公司对数据的误报、瞒报现象,使省公司领导更加全面地掌握全省电力营销信息,进而辅助进行营销管理的相关决策。该系统需要在全省各地市子公司进行应用,实现各地市公司基础数据向省公司的上报,在省公司存储大量基础数据,并通过由细粒度向粗粒度的条件汇总满足最终分析展现的需要。由于以上原因本项目采用了B/S架构,以java为主要开发语言,以weblogic作为中间件,后台数据库分别用到了oracle和sybase IQ,并使用Informatica作为数据抽取工具。营销分析与辅助决策系统是“SG186工程”中八大业务应用之一,因此得到了甲方的特别重视,成立了以公司副总经理为组长,营销部主任为第一副组长的领导小组,并专门从下属某地市电力公司借调了一名具有多年信息化工作经验的专责担任甲方项目经理。

由于我具有一定的管理经验,并参与了公司针对此项目的投标工作,因此我在公司发布的《项目章程》中被任命为项目经理。该项目投资总额较高,开发工作量大,并涉及在多个地市进行实施,无论是甲方还是公司内部都给予了极大关注。作为项目经理的我,深知面对这样的项目,沟通管理尤为重要。因此在本项目管理过程中,除了对其余管理领域进行尽职尽责的管理外,特别对沟通管理从编制沟通计划、信息分发、绩效报告、项目干系人管理等几个方面进行了重点关注:

一、详细分析项目干系人,编制沟通计划

凡事预则立,不预则废。要想做好沟通管理工作,首先应编制沟通计划,而沟通计划编制的第一步就是项目干系人分析。本项目比较复杂,涉及的项目干系人非常多,而他们对本项目的关注和期望、以及会对本项目造成的影响是不同的,因此我对项目干系人进行了分类管理。

详细分析之后,我将本项目的干系人分为四类:第一类是甲方领导小组成员,以及我公司的相关领导,这类人关注的重点是项目的整体进度情况;第二类是甲方的项目经理以及项目监理人员,他们的关注重点除了进度外还包括日常的一些重点问题、核心技术等细节信息;第三类是项目设计、开发人员,关注重点就是各自负责的工作任务以及一些突发的需求变更引发的工作量变动;第四类是各地市实施人员,他们的工作内容较杂,关注重点是程序的发布维护和日常与各地市供电局对口专责的沟通。

干系人划分完毕后,我在沟通计划中进一步说明了针对干系人具体的沟通方式、送达方式、相关要求等,在经过项目干系人认可后发布了沟通计划。

二、注重沟通方式技巧,促进信息分发

在信息分发过程中,涉及的主要工具和方法包括沟通技巧,信息分发系统和检索系统。虽然我在沟通过程中一直以邮件分发作为主要沟通方法,但必须也需要掌握一定的技巧,根据不同人群分别考虑。

第一类人员的关注重点是项目的整体进度、成本绩效、质量控制等情况,需要每月发送月度工作报告,但由于这类人员比较重要,在可能的情况下我会尽量进行当面汇报,确保这类人员及时知晓项目的整体进展情况;针对第二类人员,则是通过每周召开一次项目例会,讨论项目进度和相关的重点难点,来让对方明确我们进行的工作并给予必要的支持;针对后两类人员,一方面

由相关负责人进行工作任务的下发，另外一方面由于大家身处不同的办公场所，因此我组建了一个虚拟团队，通过QQ聊天群的形式让大家及时进行交流。

通过以上分类，在项目进行过程中很好地完成了与众多项目干系人的沟通，尤其是让重点人员及时了解项目相关信息。甲方的一位处长曾说，我公司的人员不但对他们的需求响应及时，而且能够让他们确定项目是在紧张有序地进行着，感到放心。

三、用心处理工作，做好绩效报告

绩效报告是一个收集并发布项目绩效信息的过程，为了做好这项工作，我每个月都会认真分析项目的整体进度、成本、质量以及需要甲方给予的支持等重要信息，逐条列出。由于通常情况下大篇幅的文字描述不够直观明细，在反复思考之后，我使用Excel绘制了一个表格，不但列出了各项内容，而且详细注明了计划和实际对比情况。对于进度、成本等重点内容的对比结果，顺利情况下以绿色标记，滞后或超支等情况下以红色标记。这一举措也获得了很多项目干系人的好评。

四、面对问题灵活处理，做好干系人管理

一个大型项目，想要众多的项目干系人在整个项目过程中目标和想法完全一致，不出现任何冲突和矛盾，几乎是不可能的。做为一个合格的项目经理，必须能够懂得如何进行项目干系人的管理，及时解决这些矛盾。

在项目建设后期，由于时间紧任务重，开发人员的工作质量出现了一些问题，而现场实施人员每天面对客户，经常由于这些小问题被客户训斥，进而迁怒于开发人员。又因为开发人员和实施人员较大的物理距离，不同的直属领导导致了他们之间基本没有沟通，日积月累之下出现了一些不必要的冲突。针对这种情况，不能一味埋怨相关人员，需要具体问题具体分析。

我首先召集质量负责人、开发负责人、实施负责人进行讨论，大家发现了此前制定的一些开发和实施规则的漏洞，进行了有效补充，以加强双方的质量控制。之后，由相关负责人与当事人进行私下沟通，缓和了双方的气氛，并通过邮件方式互相致歉。在征得甲方和公司PMO同意的情况下，让少数开发人员进入现场进行开发，让双方有机会互相学习的同时，促进了实施人员和开发人员之间的沟通。在项目验收工作前，开发人员与实施人员已经可以进行很好的针对一些问题进行交流，提升了工作效率。

经过我们团队的不懈努力，历时1年，本项目终于在2015年10月，通过业主方组织的验收，实现了该省电力公司对全省电力营销数据的自动采集、汇总和分析，为省公司领导及营销部进行业务分析提供了坚实基础，系统针对需求的理解和系统本身的设计得到了业主方的好评。

回顾起来，我认为本项目的成功与我成功的沟通管理是分不开的。当然，在本项目中，还有一些不足之处，比如在建设初期出现了成本超支，在整个建设过程中部分人员离职等等，不过经过我后期的纠偏和有效地人员管理，并没有对项目产生什么影响。在后续的学习和工作中，我将不断地充电学习，和同行进行交流，提升自己的业务和管理水平，为我国信息化建设作出自己的贡献。

参考文献

- [1] 成焯. 论信息系统项目管理中沟通技术的应用[C]. 首届国际信息化建设学术研讨会., 2016, 10(5):66-69.
- [2] 吕芸, 徐爱华. 论信息系统项目沟通管理[J]. 中国西部科技, 2012, 11(3):69-70.
- [3] 王飞, 韩金淑. 沟通管理在信息系统项目管理中的解析[J]. 技术与市场, 2014, 5(10):167-167.