

信息系统项目中的沟通管理实践探究

韩英慧

黑龙江财经学院 黑龙江 哈尔滨 150025

摘要:项目管理最为关键的就是沟通,沟通贯穿于项目实施的整个过程。项目能否顺利开展很大程度取决于是否拥有良好的沟通。参与到项目中的所有人员都存在个体差异,每个人的文化背景、思维方式、工作方式、价值观等方面都不尽相同,而这些因素都将对项目的沟通造成影响。若沟通管理出现了问题,必然会造成时间成本和资源成本的增加甚至需要返工,使公司承受大量的经济损失,最终导致项目失败。良好的沟通管理,对项目的顺利实施有着非常重要的作用。

关键词:信息系统;沟通管理;项目管理

良好的沟通管理可以使项目干系人之间建立互相了解的关系,增强彼此之间的信任感,相互理解、相互接纳,促进项目的顺利进行;良好的沟通管理可以及时扫清任何因沟通不到位阻碍项目顺利进行的因素,确保项目的实施进度;在项目执行过程中,会产生大量的信息,良好的沟通管理能够确保信息的正确产生、收集、分发、处理和储存,为项目的成功提供坚实保障。

一、信息系统项目沟通管理中出现的问题

(一) 信息系统项目中沟通管理出现的问题

在信息系统项目中,项目沟通管理出现的主要问题有:(1)规划沟通管理不到位;(2)信息的更新,发布不及时;(3)项目经理重技术、轻管理,管理经验不足;(4)项目团队技术人员在对外沟通时沟通能力不强,沟通方式欠妥,影响沟通效率;(5)项目团队成员之间的沟通不及时,新老员工沟通意愿不强。

(二) 信息系统项目中沟通管理出现问题的原因

通过与项目经理的沟通了解,问题的原因主要归于以下方面:(1)项目经理不具备专业的管理知识,只凭经验对项目进行管理;(2)项目经理对该项目不够重视,认为其规模不大,实现起来比较容易,错误地以为此项目的沟通管理应该比较简单;(3)项目组成员对信息的变更重视程度不够;(4)项目团队的技术人员普遍认为作为技术人员,只要自己技术好就能做好项目,因此,不愿意提高或不懂如何提高自己的沟通能力;(5)项目组的老成员认为新成员只懂理论没什么实际经验,对其比较冷漠,新成员刚开始对老成员很热情,但感觉到自己不受欢迎后,积极性被打击;(6)甲方的职能型组织结构,每一个职能部门相对独立,增加了项目沟通的难度。

二、信息系统项目中沟通管理的改进策略

(一) 科学制定项目的沟通管理规划

思深方益远,谋定而后动。规划沟通管理就是根据干系人的信息需求及项目的可用资产情况,制订合适的项目沟通方式和计划的过程,它是识别和记录干系人的最有效的沟通方式。项目干系人是项目中沟通的主要对象,干系人不同,所需求的信息也不一样。因此在项目初步开展过程中,需对各个项目干系人以及各个人员所存在的信息需求差异进行辨别。在项目初期,由于规划沟通管理做得不够细致,未把其中一个分院的办公室主任列入干系人登记册,之后意识到本项目涉及的干系人较多,沟通比较复杂,项目组首先利用权

力/利益方格对客户方干系人进行了仔细分析,把该校校长、书记、副校长、科信处负责人、各科室主任、学院的院长列为主要干系人,因为他们拥有决策权,对项目有重大影响,应重点关注、及时报告。除此之外,项目组还搜集了所有相关干系人的详细信息并进行了分类,梳理了各干系人对项目的潜在影响及影响力领域、对项目的支持程度等并制作成干系人登记册,使干系人的情况清晰可见,为沟通策略的制定提供支持。在此过程中,通过项目成员与学校科信处建立密切的联系,提供周到的服务,保证项目获得的用户需求信息是最新且正确的,把项目业务需求视为项目的生命,保证项目开发不发生业务上的差池,为项目成功奠定基础。

(二) 求真务实地做好项目管理沟通

管理沟通是根据沟通管理计划,对项目信息的产生、收集、分发、储存、检索及最终的处理进行管理的过程,是项目干系人之间实现有效沟通的保证。在初次征求学校办公室主任对系统功能的具体需求时,只提出了学校规章制度的公示与管理,过了一周,又想增加学校规划制定这个功能,将此变更告知了负责项目开发的程序员小李,而小李认为此功能容易实现,自行答应下来但没及时告知其他相关部门,导致系统检测小组在阶段性检测中发现开发组提供的代码与设计组提供的系统功能不符合,才发现,原来干系人对功能需求提出了新要求而项目组却未行及时更新登记到项目管理计划中。在出现此问题后,对于项目需求的变更统一报备给学校科信处主要业务人员,由其汇总后与项目组成员进行沟通,同时,项目组在信息的变更和发布上也加强了管理,与主要干系人沟通的频率上更加密切,根据权力/利益方格对客户方干系人分析出的结果,信息分发针对项目涉及的不同干系人采取不同的方式及时向其提供所需信息,例如,该校科信处的处长及我公司的高层比较关注项目的整体进度,项目经理定期就各里程碑节点进行汇报和演示;各学院院长、副院长比较关注对于自己学院OA自动化办公功能的实现情况,采用定期汇报方式进行沟通;各部门主任和副主任比较关注本部门业务功能的实现情况和进度,需在不同阶段召集进行阶段性评审;学校科信处对接人员与项目组成员之间的沟通需求最频繁,通过安排周例会,可随时沟通,同时要求所有项目组成员均通过Git工具统一管理项目代码及相关文档信息,并做好版本控制,保证信息的一致性。同时,与科信处主任干事一起做好后期使用培训和信息反馈工作。在项目实施过程中,对于信息的分发方式主要采用了邮件、会议、微信、QQ、电话等多种方式,确保所有相关人员能及时获取最

新信息。

在项目沟通管理过程中,针对不同的干系人,采用不同的绩效报告方式。项目的绩效报告汇集了项目的绩效和状态信息,包括项目范围、进度、质量、风险等方面的绩效情况,根据搜集的信息给出合理的预测。绩效报告方式针对内部员工、外部干系人采取的方式也不同。对内部老员工,为及时了解项目状态,项目组每周五下班前由各小组长提供全面的工作绩效信息,经分析研究后在周一项目例会上做出下一步工作部署;对内部新员工,项目组里有两位刚毕业的大学生,指定项目成员实行“老带新”,并对“师徒”的工作绩效进行捆绑考核,实行共同奖惩制度;对外,充分利用挣值分析等技术分析项目绩效,按照沟通计划定期召开项目阶段评审会议,定时向学校科信处处长、副处长汇报项目当前状态和阶段性工作进展情况,并形成会议纪要,对于提出的问题及时跟踪反馈。

(三) 积极应对管控项目的沟通冲突

控制沟通,为了满足项目干系人对信息的需求,确保所有沟通参与者之间随时掌握信息的流动情况,对沟通进行监督和控制的过程,控制沟通贯穿整个项目生命周期。由于各项目干系人基本都会要求项目向着对自己有利的方向发展,其考虑的立场和角度不同,会导致各种冲突和矛盾,从而对项目造成各种影响,这种影响有些是积极的,但大多数影响是不利于项目开展的,因此这就需要我们综合平衡,妥善处理,从而保证项目的顺利实施。在项目实施过程中,项目组成员多次进行主动沟通,遵循沟通升级原则,充分利用各种

沟通、谈判技巧和方法,妥善解决了遇到的各种冲突问题,很好地维护了项目干系人的利益。由于项目干系人众多,不同干系人对项目系统提出不同甚至是矛盾的期望。比如,学校校长希望把教师管理业务放在首要位置,而学校书记则认为应该把党政事务和学校事务放在第一位置,通过项目经理的积极协调沟通,设置另外的单独一个模块来实现党政事务、学校事务的发布,解决了两位领导因系统功能模块位置不统一的不同意见,该解决方案获得了冲突双方的一致赞同,最终解决了该冲突,避免其影响项目的进度。

三、结语

总而言之,做好规划沟通管理是做好沟通管理的前提,灵活运用沟通技巧和策略,尽可能地对主要干系人多进行主动沟通比被动沟通更有效,对沟通中产生的新信息进行及时地保存、发布,确保每个相关人员都能获悉,这是取得良好沟通效果的必要条件。

参考文献:

- [1] 张诚.A公司IT项目沟通管理研究[D].北京:北京邮电大学,2020.
- [2] 陈国华,刘丽,林南晖,等.华南师范大学构建智慧校园组织架构基础服务平台[J].中国教育网络,2020(21): 51-53.
- [3] 王伟.智慧校园组织架构构建服务平台研究[J].中国教育网络,2021(1): 21.

