论信息系统项目的沟通管理

摘要：

2016年9月，我作为项目经理参与了XX省综合一体化分析办案平台的建设工作，主要负责规划沟通和项目管理工作。该项目对接公安内外部各类信息资源库，对数据进行清洗、标准化、整合和挖掘，并配合可视化分析技术，通过分析目标人物的基本信息、时间空间轨迹以及社会网络关系，挖掘隐藏线索，帮助公安机关打击犯罪和铲除黑恶势力，提高办案效率。本文以该项目为例，结合我的项目实践，探讨沟通管理对于项目成功的重要性。本人利用沟通管理的知识和经验，分析干系人沟通需求，制定沟通管理计划，明确沟通工具和渠道；对沟通进行管理，及时全面地发布信息，并确保沟通顺畅；持续监控项目沟通，确保满足项目干系人需求。该项目于2017年8月，通过了客户的验收，并受到了一致好评。

正文：

XX省综合一体化分析办案平台是XX省公安厅的重点建设工作，项目投资规模500万人民币。该项目的主要目的，是把公安工作与智能化信息技术高度融合应用，整合社会治理数据资源，并深度关联分析研判，实现从被动应对处置向主动预测预警预防的战略转变，提高社会治理的智能化水平。本人担任开发方的项目经理，负责项目的全面管理工作。该项目于2016年9月正式启动，并于2017年8月顺利完成并上线。该项目由前端分析研判和后端数据处理两个子功能。其中，后端数据处理主要是，对接公安提供的信息资源库，通过要素字典对数据进行标准化处理，利用战法模型对数据关系进行深层挖掘，构建人物的基本信息库、动态轨迹库以及社会关系库等信息库；前端分析研判主要是，通过全文检索快速定位关键信息，通过动态轨迹分析、社会网络分析、GIS分析、多目标分析、要素深度挖掘以及证据拼图等功能分析隐藏线索，通过布控预警功能关注重点人物状况以及实现自动预警功能。该项目开发语言采用Java，B/S架构，数据库使用MySql与分布式HBase，全文搜索引擎使用Solr集群，应用服务器使用华为的RH2288 v3。

众所周知，在项目实施过程中，项目经理的绝大多数时间在进行沟通管理，而且由于本项目的业务功能复杂，专业性较强，公司领导和客户都相当重视项目的质量和阶段性成果物的交付期限。因此，制定良好的沟通计划，持续管理和监控项目沟通，确保满足项目干系人的需求，是本项目能否取得成功的重要保障因素。围绕本项目的实施过程，我们主要进行了以下几个方面的沟通管理活动。

1. 分析干系人沟通需求，制定沟通管理计划。

规划沟通管理是根据干系人的信息需要和要求以及组织的可用资产情况，制定合适的项目沟通方式和计划的过程。识别和记录干系人的沟通需求，制定合适的沟通管理计划，对项目的最终成功非常重要。由于本项目的客户是公安行业的人员，我认为建立公安行业项目的通用术语表，显得十分重要，在得到领导和客户的支持后，我便让项目成员通过以往项目经验、上网查询以及和客户方代表讨论的方式，收集并记录相关词汇，整合形成通用术语表，最后通过会议培训和邮件推送的方式，让相关干系人事先了解项目内的通用术语，为项目之后在业务层面的顺畅沟通提供了很大帮助；其次，考虑到客户行业的敏感性和安全性，在跟客户代表协商后，决定采用邮件作为项目主要的沟通手段，所有的附件都必须为压缩包格式，并按照商定好的规则进行加密；另外，我组织项目开发团队的主要成员，进行了沟通计划讨论，确定了包括项目内部的主要沟通方式为面谈和邮件，项目信息的发布和管理工具为SVN，项目成员每天更新进度计划，每周召开一次项目会议等内容，明确了项目团队的沟通规则。

1. 按照计划对沟通进行管理，及时全面地发布信息，并确保沟通顺畅。

管理沟通是根据沟通管理计划，生成、收集、分发、存储、检索及最终处置项目信息，的过程，目的是为了促进项目干系人之间实现有效率且有效果的沟通。在本项目进行过程中，

每天下午5点，我会督促团队成员在SVN上更新进度，收集进度信息，分析可能提前或延期的部分，与团队成员一起分析原因并商讨解决方案，如果有必要的话，将针对功能重新分配资源；其次，我要求项目成员及时主动反馈遇到的问题，同时我也会不定期对每个项目成员进行询问，确认是否有技术或需求问题，并根据具体问题内容，通过项目内部方案讨论或是协调其他资源协助的方式解决问题；另外，我组建了项目团队的会话群，及时发布会议举行、文档变更、技术要点等相关项目信息，确保团队成员都能够第一时间获取项目的最新信息；在每周五下午，我会组织项目成员召开项目周例会，并提前用邮件的方式邀请质量部门参与，对项目会议流程进行监督，会议前，我会事先声明会议流程和着重讨论问题，并要求与会的所有团队成员签名登记，在会议中，我会对本周的工作进行总结，说明项目的进展状况和相关问题，并对下一周的工作内容进行分配，会议之后，我会输出项目会议报告记录和本周的绩效报告，用邮件发送给领导以及质量部门等项目相关成员，并将项目的状态报告和主要需求问题列表交给需求人员，让其跟客户方进行汇报和沟通。

1. 持续监控项目沟通，确保满足项目干系人需求。

在整个项目生命周期中，需要对沟通进行持续的监督和控制，以确保满足项目干系人对信息的需求，促进信息流动的最优化。在本项目中，我要求所有的需求变更，都必须通过内部的信息管理系统进行发布，但研发团队告诉我，需求人员曾多次与研发团队直接交流，要求更改功能设计。得知这一情况后，我与需求人员进行了面对面的交流，了解到需求人员经常得到客户的一些琐碎但并不重要的需求变更要求，感觉逐一发布这些需求变更十分麻烦，便直接找到研发人员提出需求变更。针对这种情况，我向需求人员强调了沟通流程和变更流程的重要性，同时对其反映的问题表示理解，允许他可以和研发人员直接就需求变更进行沟通，但是之后必须将所有的变更内容记录在需求变更文档中，最终需求人员表示同意；另外，我也告知研发团队进行功能变更时，以最终需求设计文档为准，沟通结果只能作为参考，避免了需求内容与功能设计不一致的情况。在此之后，我将新的沟通方式更新到了沟通计划中，确保了项目实际沟通与沟通计划保持一致。

最终，经过团队成员的不懈努力，XX省综合一体化分析办案平台在规定的时间内正式交付，并做到了保质保量，受到了公司领导和客户的一致好评，我也得到了公司的嘉奖。该项目也成为了公司战略发展计划中的重要一环，我本人也通过该项目中积累了不少经验，更加认识到沟通管理在项目中的重要性。

在项目取得成功的同时，我也认识到项目中存在着一些沟通管理的不足。比如，客户方代表对于功能设计和阶段性交付日期的要求表现得十分强势，而与客户进行沟通的需求人员，由于缺乏沟通技巧，一度使得项目团队陷入被动，好在之后通过我们与客户方代表耐心的沟通，最终达成了一致，使项目走上了正轨。我今后也将继续努力学习，不断积累项目管理经验，更好地完成项目。