

一、干系人绩效域的主要绩效要点

干系人绩效域的主要绩效要点是促进干系人参与。项目经理需要在整个项目生命周期过程中持续促进干系人参与到项目中。因此,我在项目开始时就和公安领导一起确定了清晰的项目愿景。我们的愿景是为民警提供更加便捷、高效、安全的工具和平台,帮助他们更好地履行职责,服务公众,维护社会安全稳定。同时,它也是警务工作数字化转型和升级的重要推手,可以推动警务工作的创新发展,提高警务工作的质量和效率。为了有效地让所有干系人合理参与项目,我带领项目团队按照以下步骤开展工作。

(1) 识别

在组建项目团队之前,我们先识别了高层级的干系人,再逐步逐层识别详细的干系人。识别过程中我们注意以下几点:有些干系人很容易识别,如客户是某市公安局、发起人是公安局副局长、我们自身是项目团队、最终用户是一线的民警;但有些干系人很难识别,例如在项目中期识别到网信部门会影响信息安全的具体要求,也是重要的干系人之一。在项目进展期间,如果出现新的干系人或者干系人环境发生了变化,我和项目团队还会重复进行干系人识别活动。

(2) 理解和分析

初步识别了干系人之后,我和项目团队就需要尽力去了解干系人的感受、情绪、信念和价值观,分析每个干系人对项目的立场和持有的观点。随着时间推移和环境的变化,干系人对项目的立场和持有的观点会发生变化,因此,理解和分析干系人是项目生命周期中一项持续进行的工作。对于干系人进行分析时,我们考虑的因素包括:权力、作用、态度、信念、期望、影响程度、与项目的邻近性、在项目中的利益、与干系人和项目互动相关的其他方面,这些信息有助于项目团队考虑干系人的动机和行为。此外,我们对干系人的分析工作设置了相应的保密级别,只有被授权的成员才能了解干系人的敏感信息。例如,在移动警务通项目中,一线民警可能关注系统的易用性和稳定性;设备供应商可能关心产品的安装和维护。技术提供商关心系统的可靠性和兼容性。

(3) 优先级排序

本项目涉及了大量的干系人,有些干系人可能无法全部直接或有效地参与。我和项目团队对干系人进行了优先级排序,将管理焦点聚焦于权力和利益大的干系人,如某市公安局信息中心主任。在项目进展期间,如果出现新的干系人或者干系人环境发生了变化,我和项目团队会重新进行干系人的优先级排序。例如,我利用权力利益方格对干系人进行分类,对建设方公安局信息中心主任和我的主管领导要重点管理,建设方各科室沟通负责人要随时告知各项信息,对公安局局长等高层要确保令其满意,项目团队成员要做好监督工作。

(4) 参与

项目执行过程中,我和项目团队努力促进干系人合理参与到项目中,以启发他们的需求,并和干系人一起管理需求、进行谈判、解决问题,并做出决策。在促进干系人参与时,我们需要运用到一些软技能,如积极倾听、人际关系技能和冲突管理,以及创建愿景和批判性思维等领导技能。在与干系人的沟通中,我们采用了多种沟通方法。我们采用的沟通方法包括:面谈、会议等互动沟通;备忘录、报告、电子邮件等推式沟通;门户网站、知识库等拉式沟通。例如设备供应商,项目经理可以通过邮件或电话保持联系。例如,对于移动警务通项目,项目经理可以邀请甲方相关代表参与到系统设计和测试的过程,以确保系统能够满足他们的需求。比如①邀请甲方相关代表参加焦点小组讨论,以了解他们对新系统的看法。②与公安信息中心的管理团队共同开发培训材料,确保他们熟悉新系统。③定期与设备供应商开会,确保设备实施按计划进行。

(5) 监督