论信息系统项目的干系人管理

**摘要：**

2013年6月，本人参与了“物联网设备管理系统研究及应用”项目的开发，并担任项目经理一职。该项目涉及海南福山500多口井，应用环境特殊、涉及面广、项目干系人复杂，开发实施难度大。

本文将以此项目为例，结合多年的实践经验，论述信息化项目管理中项目干系人管理的重要性，探讨项目干系人管理中识别干系人、编制干系人管理计划、管理干系人参与、控制干系人参与等过程的基本理论、遇到的问题及解决措施，并深刻体会到项目的开展受到许多项目干系人的影响，要想取得成功，必须要争取项目干系人的理解和支持。在该项目中，本人通过干系人分析、有效沟通等有效的方法与措施，平衡了各方的利益，使得项目实施顺利进展，保证了项目的工期、成本及质量，受到了用户方的高度评价。

**正文：**

**一、项目概述**

随着油田大力推进A11数字化油气田建设，对物联网测控系统的传感器设备依赖越来越深，而这些传感器设备往往工作在偏远、荒芜的无人作业区，在安装、调试、运维过程中都存在很大的安全隐患，而当前的设备运维依然依赖于人工方式，工作效率低、巡检难度大。为了适应这些变化，提高油田巡检运维的工作效率，海南福山油田物联网建设过程中迫切需要一套综合管理系统，实现设备的快速调试、在线标定、自动巡检、智能运维等功能。

我司以油田勘探信息中心的绝对优势，承担了海南福山油田的物联网设备监控系统研发的承建权。该项目合同总额485万元，涉及油田3个井场，500口井，1500台测控设备，工期是2013年6月-2014年6月，主要实现测控设备的健康诊断、快速调试、远程管理及在线监测等功能，其中油田现场感知层所使用的传感器测控设备（包括无线仪表、RTU控制器等）也是由本公司的自动化产品研发部提供。

项目启动后，本人被任命为该项目的项目经理，全面负责项目的建设工作。通过项目分析，本项目具有项目干系人复杂、应用环境特殊、涉及面广、要求等级高等特点，其中我认为项目干系人是一个重要和关键因素，决定着项目的成功与否。因此在项目实施过程中，除了团队的齐心协力外，必须要争取项目干系人的理解和支持，做好干系人的管理，最终项目的顺利成功也充分说明了这一点。下面分别对干系人管理中识别项目干系人、编制干系人管理计划、管理干系人参与和控制干系人参与等几个方面加以简单论述。

**二、干系人管理具体实施过程**

1. 全面识别、分析干系人，为项目干系人管理奠定坚实的基础。

本着建立以客户为中心的思想，为了能保证全面的识别项目的干系人，项目启动阶段我组织项目团队召开相关的会议和干系人分析来讨论识别全部潜在项目干系人及其相关信息，如他们的角色、部门、利益、期望和影响力等，并将会议结果整理记录下来；对于需求期望不明确的干系人则进行专门的拜访或电话交流，通过各种方式，最终形成《干系人登记册》。通过对干系人的分析，我们将所识别的干系人分成了4类，一是海南福山油田和公司的板块领导，需要重点关注管理；二是公司的项目管理部和质控中心，需要令其满意；三是项目团队成员，需要做好团队管理；四是提供传感器设备产品研发部，后期需要协调配合。以此为基础，便于制定相应的干系人管理策略，有效的分配精力，为后期管理关键干系人的期望提供了依据。

1. 计划为纲，通过编制干系人管理计划为干系人管理提供强有力的保障。

同项目整体管理一样，在进行管理工作之前，要先制定一个计划。依据干系人登记册、管理计划、事业环境因素及组织过程资产，我组织了干系人管理规划会议，邀请项目团队成员及高层领导，通过使用“干系人参与评估矩阵”，分析记录了所有干系人应有的参与程度和当前的参与程度，通过对比，来制定相应的行动和沟通方案，形成《干系人管理计划》。通过分析对比，我发现公司的质控中心目前对项目只是进行了项目裁剪属于“中立”的程度而与所需的“支持”程度还有差距，于是对质控中心的管理参与计划制定为参加项目各阶段评审、审核里程碑状态报告等，加强质量的监控。

1. 管理干系人参与，要持续沟通，解决问题。

管理干系人参与过程是我重点执行和投入精力较多的过程，需要与干系人进行日常的沟通和协作来提升他们对项目的支持。依据干系人管理计划和沟通管理计划，我用不同的沟通方法和人际关系技能对干系人进行了管理。如对甲方和高层领导，我采取例会和定期报告的制度，将项目实施过程中的绩效、风险、变更等信息及时向干系人汇报，使其时刻了解项目的进展和动态，听取他们的建议，以获取他们的支持和信任。同时我利用公司的项目管理平台的实践社区，建立了知识文档库，将高层领导、质控中心、项目管理部以及项目团队等加到社区，便于相关的干系人及时审核项目的文件。对于管理干系人参与过程中出现的问题，则采取面对面会议的方式，必要时需要利用管理权力，与干系人进行讨论来解决问题，最后通过问题日志的方式记录下来，并及时更新，为控制干系人参与、管理项目团队等过程提供依据。

1. 控制干系人参与，要观察偏差、管理冲突、推进助力。

根据本人多年的项目管理经验，我认识到项目干系人管理需要对其进行横向和纵向两个维度的控制。横向不同的干系人之间经常有着截然不同的目的，纵向项目生命周期不同阶段的干系人也会发生变化，这就需要定期的或者及时的监控干系人之间的关系，管理冲突。

依据项目管理计划、工作绩效数据以及管理干系人参与等过程中的问题日志，项目在每周的例会或者状态评审会议中专门留出时间交流、分析和分享有关干系人参与的信息，及时评估审核干系人目前的参与程度，并讨论推荐合适的纠正措施进行处理。根据项目过程干系人的特点，不同的干系人采取不同的参与控制方式。对本司的产品设备相关干系人，由于同属一个公司，在沟通方面有其优势也有劣势。在项目实施过程中，我发现产品研发部以部门产品研发紧张为由并未积极提供相关的技术支持，于是我利用面对面会议的沟通方式及产品文档应用的方式与其交互，充分的沟通，必要时采用沟通升级的原则保证其测试的配合，避免其影响项目进展，造成不必要的返工。

**三、总结**

针对干系人管理，我以客户为中心思想，以促进干系人的理解和支持为主要目标，重点管理对项目影响较大的干系人，通过对项目干系人持续沟通，及时解决问题，项目干系人对项目整个过程的进展十分满意。通过3个月的试运行，项目于2014年7月通过甲方的合同及管理验收，已在海南福山油田稳定运行。我们的项目组赢得了公司与客户的一致好评。

回顾而言，项目的成功很大程度上归功于在项目实施过程中对干系人的有效管理，特别是干系人权利/影响方格以及“干系人参与矩阵”的使用，从而保证了项目的范围、进度、成本以及质量得以按即定的目标实现。但也存在一些不足之处，如项目编码过程中由于时间紧对配置文档管理不足，导致一些开发文档版本控制不严谨及文档的更新不及时，导致项目过程的进度稍有落后。项目不是在真空中开展，也不是项目建设方一家可独自决定的事情，受许多项目干系人的影响。在今后的工作中，本人将继续重视在项目干系人管理，在干系人之间建立有效的沟通和信息共享机制，从而最大限度地满足项目干系人的需求和希望的目的。