

IT项目的时 间管理与沟通管理研究

臧晟伟^{1 2}

(1.上海交通大学 安泰经济与管理学院,上海 200052 2.上海交通大学 电子信息与电气工程学院,上海 200052)

摘 要:文章通过以知识管理系统项目为例,分析了项目管理的现状,以及管理特点和存在问题,并提出利用项目管理中的有关理论进行研究,并对时间管理以及沟通管理两个方面进行研究,希望能类似企业知识管理系统项目管理提供借鉴参考。

关键词:时间管理;沟通管理;IT项目

中图分类号:F426

文献标识码:A

文章编号:1006-8937(2018)03-0118-03

DOI:10.14165/j.cnki.hunansci.2018.03.038

Research of Time Management and Communication Management of IT Project

ZANG Sheng-wei^{1 2}

(1.Antai College of Economics & Management, Shanghai Jiaotong University, Shanghai 200052, China;

2.School of Electronic Information and Electronic Engineering, Shanghai Jiaotong University, Shanghai 200052, China)

Abstract:This thesis took knowledge management system project as an example and analyzed the existing status, features and associate issues of the project management, proposed to adopt related theory in project management to study problems and focuses on time management and communication management. This practice could be referred to the management of similar enterprise knowledge management system projects as well.

Keywords:Time Management; Communication Management; IT project

1 概述

H公司是一家多元化、高科技的先进制造企业。创立以来,坚持“品质第一、技术领先、服务至上”的品质政策,以优良品质及良好信誉赢得顾客的信赖与支持。H公司研发团队每年投资2%~3%的研究经费于人力的长期培训及专业化,因此,行业中有不俗的成果。过去研发项目主要包括氟产品、高级纤维、复合材料、化学品中间体、电子材料与化学品和石油精炼技术与材料。

由于H公司为化学化工产业,因此,非常着重于产品研发,研发技术升级除内部技术传承及外部培训外,更经由外在技术合作、产学合作或外部顾问人员的聘用,

以增进交流,提升技术层次。随着研发能力不断精进,也累积非常丰富的企业知识资产,为了企业的可持续发展,欲透过知识管理为企业创造竞争力与优势。这就需要公司建立知识管理系统,使公司的知识能够得到传承,并在原有知识基础上创造出新的知识,从而保持原有或形成公司新的核心竞争力。

研究表明,在对系统项目进行开发的阶段,经常有项目范围定义不清、需求发生变更、开发人员更替、忽视风险种种情况出现。由此,一个不争的事实可以发现:技术已不再是引起IT项目延迟或失败的主要原因,而是否能对项目进行科学的管理则成为了关键因素。

每个项目经理都希望能按时保质完成项目,但工期

收稿日期:2017-11-28

作者简介:臧晟伟(1986—),男,辽宁抚顺人,MBA/工程硕士,研究方向:工商管理/项目管理。

拖延时有发生,所以对项目时间进行合理高效的安排是项目管理中至关重要的一环,其目的在于保证项目按时完成、合理分配资源、发挥最佳工作效率。而现在的项目管理过程中,对沟通的管理也往往不如其它领域管理得到重视。由于沟通中存在的问题,很多项目或者导致项目延期,或者项目失败。

文章研究并探讨了这些问题,希望在项目时间管理和沟通管理领域能够有所帮助。

2 项目时间管理

2.1 项目进度计划

项目进度计划是保证系统开发过程中,项目各阶段进度程序与最终完成期限,目的在于能够保证项目在满足时间约束情况的前提之下完成总体目标。

根据项目管理方法论,该知识管理系统整个建设过程分6部分:项目立项、需求、设计、研发、测试、部署等阶段。制度项目计划是一个渐进明细的过程。随着项目进行,由项目需求的明朗化程度,计划的颗粒度越来越小,相对的项目风险越来越低。

项目计划的目的是实现项目目标的要求,由已有项目相关的信息,对未来项目过程所进行假设。因此,就需要在项目实际过程当中,通过对计划进行变更,由当前项目进展的最新情况,对项目计划做出随时的调整,使项目计划不断贴近真实情况,以保证对项目全过程有效控制。

另一方面,制定项目计划初期对相关项目信息的掌握并不十分充分,且后续阶段的项目任务仍然需要根据前期阶段的工作成果才能够进一步安排,所以难以把项目过程某段时期以后的计划安排得非常具体。所以,制定项目计划的过程中经常需要在总体里程碑计划的框架下,分阶段制定某个阶段内的详细计划。

2.2 项目进度控制

项目的主要特点之一是有严格的时间期限要求。进度管理用简而言之,就是利用科学方法确定进度目标,编纂进度计划以及资源供应计划,进行进度控制,在与质量和费用目标协调的基础之上,实现工期目标。

项目进度管理,一是,要制定出的计划可行又高效;二是,够贯彻执行要坚决。项目进度计划只是根据预测对项目做出的安排,但是在编制计划时,很难以对诸多问题进行预见,执行计划的实施情况,并对比分析实际情况与计划的差距,对计划做出必要的调整,对与计划不符的偏差进行消除。

在项目各阶段,项目成员需每天或每周按时提交项

目日报或周报给项目组长,项目组长对当天或本周收集的报表进行汇总、整理、统计相关数据,并对比和分析项目进度计划,将结果与进度报表一并定期提交给项目经理。项目经理拿到报表后与项目进度计划再次对比以审核数据。

3 项目沟通管理

3.1 辨识干系人

项目起始流程中需执行的二个内容:项目章程与辨识干系人,在系统项目接洽初期就必需记录如顾客、赞助人、执行组织等因他们的利益,可能因为项目执行或完成而受到正面或负面影响的个人及组织。

沟通管理中辨识干系人可由项目章程与采购文件中辨识。以系统开发项目的特性应逐一分列各个干系者,项目管理者可以先对干系人分类,再透过各项目成员接触与访谈的机会逐一记录各个干系人,项目管理者可借有收集回信息整理成干系人表。

在辨识与访谈的过程,也应加以分析系统项目,将对各干系人带来的利益与关注的内容,这些是干系人对项目的期许,因此也是项目沟通的重要汇报内容。

3.2 系统项目七个阶段的干系人影响分析

辨识出的干系人,相对于知识管理系统整个建设过程的6部分(项目立项、需求、设计、研发、测试、部署)会有不同的互动或需求,另本次规划另外加入初期接洽,为另一个需要重要考虑的阶段成为系统项目七个阶段,而这七个阶段对各干系人的互动必需辨识出来。

因此,我们可以发现各干系人所关心的内容,由系统开发项目开始至结束,会随者七个阶段而变化,对每个干系人有不同的需求、不同的关心的内容与程度也显见不同,因此,在项目沟通管理中,沟通管理计划书中也必需依此拟定详细的各周期的沟通策略。

3.3 分析受访者

沟通模式中,了解准确的受访者可减少沟通误差与沟通的外在干扰,也必要建立一些非正式的沟通渠道,因此,可利用非正式沟通渠道列表分析。

3.4 分析沟通方式

项目期间必需不断与干系人做沟通,包含项目成员、功能负责人、高级主管、客户等。因此,清楚表达愿景及指导方向、确保项目团队的向心力、有效解决共同问题、排除障碍、提高士气是沟通的目的。项目经理会面临多种沟通途径。沟通的方式有很多,会议、电话、视频、Email这些是可用的沟通媒介,另需要有一个平台来收集、更

新、发布这些庞杂的沟通讯息。

而在文件、信息、项目进度的管理上,项目经理必需管理、发布、保护、同步、分级共享等项目相关资讯给项目参与人员与干系者,现今的IT发展造就有许多沟通平台方案可以选择,该项目特别选择SharePoint Server。

在系统项目的工作分派、指挥、进度回馈,利用Microsoft Project Server,不仅可以有效的掌握所有正在运作的项目状况,还可以清楚的分析每个员工或资源在各项目的工作负载情形,高级主管还可以很快的分析与掌握每个项目的运作现况,此外,结合项目组合管理,还可以有效的分析每个项目的投资报酬率ROI,并在有限的成本、资源或是其他条件下筛选出最佳的项目组合,并完整的结合到SharePoint平台。

4 结语

项目时间管理与沟通管理对IT项目管理有着重大意义,通过对项目时间管理与沟通管理的方法进行了分析,

最终得出项目管理存在的问题以及解决的对策,实现项目时间和沟通有效管理的目的,充分调动人在项目管理中潜能的发挥,对强化项目时间管理具有重要的意义。

参考文献:

- [1] 徐飞汀.软件项目进度计划管理研究[D].北京:北京邮电大学,2010.
- [2] J Yu, Y V Ramana Reddy, S Liu, et al. EkSarva: Enabling Adaptability in Distributed Collaboration[J]. IEEE International Workshops on Enabling Technologies Infrastructure for Collaborative Enterprises, 2006: 113-118.
- [3] 卢向南.项目计划与控制 第一版[M].北京:机械工业出版社,2006.
- [4] Hsing-Pei Kao, Ben Hsieh, Yingchieh Yeh. A Petri-net based Approach for Scheduling and Rescheduling Resource-Constrained Multiple Projects[J]. Journal of Chinese Institute of Industrial Engineers, 2006, 23(6): 468-477.

(上接第111页)

4 结语

为解决成品油运输运营管理落后、信息不畅、没有建立起适应现代物流运输需求管理与信息系统及专业人才缺失等问题。在成品油运输管理上,必须做到改革现有的管理模式,积极引进新的管理机制、管理理念,从整个成品油运输物流供应链发展的高度上,寻找管理创新之路。必须通过构建管理信息平台整合社会资源,将

成品油运输从起点到终点的相关信息进行有效的整合,形成完整的供应链体系。与此同时,必须要坚持大力培养或引进专业人才进行专业的管理。只有这样,才能真正实现成品油运输管理的高效运行,最终实现企业的经营成效。

参考文献:

- [1] 上海期货交易所.燃料油供给与需求[ED/OL]. http://futures.eastmoney.com/news/1522_2010051475463199.html, 2010-05-14.