

2013 年上半年信息系统项目管理师论文真题

论题 1: 论大型信息系统项目沟通管理

论题 2: 论大型信息系统项目风险管理

论大型信息系统项目的沟通管理

【摘要】

本文以我作为项目经理所负责的某政府机关的中介及市场规范管理信息系统开发实施项目为实例,探讨了沟通管理在项目管理中的重要性。此项目是该企业信息技术总体规划的一个重要组成部分,其核心的商业目标是实现一卡在手、全国加油。该项目涉及加油站零售数据的自动采集、管理、统计、分析等一整套的业务流程,并且该系统还要与该企业的 ERP 系统、二次物流系统对接,项目涉及干系人多、历时达一年,规模大、模块多,功能复杂,具有大型信息系统项目的特点。沟通无止境、共识促发展,沟通应注重以共识为主、采取使用有效策略。本文主要论述了沟通管理计划编制、与用户方重要干系人的沟通、改进项目沟通效率和效果等方面内容。案例中采取了建立便捷直观的沟通渠道、制定统一的沟通模板、采取良好的冲突管理等措施。最终,项目于 2009 年 11 月顺利完成,目前运行良好,并得到了用户和公司的好评。

【正文】

项目的沟通管理包括项目沟通计划编制、信息分发、绩效报告、项目干系人管理四个过程。项目沟通计划编制作为项目沟通管理的第一个过程,其核心是为了明确项目干系人的沟通需求,确定满足这些需求的技术,制定项目的沟通计划,这些工作是确保项目沟通顺畅的基础;信息分发过程的主要工作是将项目干系人需要的信息在合适的时间、地点发送给相关的项目干系人。绩效报告是将收集的项目绩效信息提供给项目干系人,为项目干系人做出判断和决策提供依据,绩效报告包括项目状态、项目进展情况和项目预测三个方面的内容;项目干系人管理实际上是对项目干系人的期望进行识别、管理和影响,确保项目成功。

我作为公司研发部副经理担任了该项目的项目经理,全面负责项目管理工作。此项目是该企业信息技术总体规划的一个重要组成部分,其核心的商业目标是实现一卡在手、全国加油。该项目涉及加油站零售数据的自动采集、管理、统计、分析等一整套的业务流程,并且该系统还要与该企业的 ERP 系统、二次物流系统对接,以确保业务流程的完整性、数据来源的可靠性和一致性;该系统采用全国数据大集中的模式,分布在全国各地的加油站数据通过各省市公司上送到总部进行集中处理。

本文主要论述了沟通管理计划编制、与用户方重要干系人的沟通、改进项目沟通效率和效果等方面内容。沟通计划很重要,大型项目具有实施周期长、项目相关利益方众多、项目投入大、风险高等特点,要保证项目的顺利运行,必须高度重视项目沟通计划工作。在长期

的项目管理实践中,我认识到沟通也是需要成本的,在沟通管理中,我们需要针对重点,有针对性的沟通,确保沟通目的实现。而如何确定沟通重点,就需要对项目干系人进行全面的分析,并且需要在不同的阶段持续的进行分析。

下面分别论述案例采取何种措施来保证沟通的效率和效果。

1、用户方重要干系人识别与沟通

由于该项目干系人众多,如何识别出重要的项目干系人及其需求,是制定项目沟通策略的关键,我利用项目管理方面的知识,在项目组内部组织了一次头脑风暴会议,列出了项目干系人名单,并对其沟通需求进行了初步的分析,通过此次会议我们初步识别出了所有重要的项目干系人及其需求,我将此次头脑风暴的结果向公司领导做了汇报,公司领导充分肯定了我们的做法,特别是我们准备定期进行项目干系人分析的做法得到了公司领导的表扬,这些措施的制定为我们及时准确的了解项目干系人需求,制定高效、正确的沟通策略提供了重要的保障。

在项目沟通管理过程中,既要重视项目团队内部的沟通,更要重视项目团队的外部沟通,并且往往与项目团队之外的干系人沟通更加重要。项目团队内部的干系人包括项目经理、项目管理团队成员、项目组成员等,项目团队外部的干系人包括客户、用户、高层领导等;与项目团队外部的干系人沟通目的是为了明确项目的需求,确保项目做正确的事情,在此基础上,项目团队才能在方向正确的前提下做好项目工作,保证各项项目工作与项目目标一致;在项目初期,根据对项目干系人的分析,我们确定了中石油零售公司油品零售处处长作为该系统的最终用户的高层领导,其重要性和影响力直接关系到项目的成败,但由于该领导并不在项目组的汇报范围中,并且公务繁忙,很难有机会与其沟通,也不了解其期望、想法以及对项目的评价,我认为这是一个隐藏的非常大的风险即项目的发展很有可能会偏离方向,我认为这是一个必须要解决的问题。我的想法得到了公司高层领导认可与支持,公司高层领导利用其人脉关系,为我们争取到了一个向该处长汇报的机会。由于我们准备充分,此次汇报得到了该处长的高度肯定,同时也指出了项目中考虑不足之处,最为重要的该处长主动提出需要定期了解项目情况,这条沟通渠道的建立与维护为我们以后的项目成功验收奠定了良好的基础。

2、做好干系人管理、维护干系人协作

在项目干系人管理过程中,解决项目干系人之间的利益分歧应讲求平衡,应以不损害公司利益的基础上对客户有利为基本原则;由于该项目涉及的项目干系人众多,项目一开始,各项目干系人出于对各自利益团体的考虑,均会对项目施加压力和影响,企图项目向有利于自己的方向发展,由此发生了众多的矛盾与冲突,为了缓和并解决这些冲突与问题,我发现只有平衡各方利益才是解决问题的关键,如果掌握了平衡的真谛,才可以在发生利益冲突时进退自如。在项目研发进入到试点阶段时,由于各种原因,在试点地区出现了较多的账务不平的问题,虽然最后通过分析,大部分是由于用户方的操作问题引起的,但零售公司财务处提出需要增加系统自动对账功能,由于该项用户需求变动很大,需要进行大量的开发工作,并且会造成项目的延期,我们项目团队通过分析,认为该需求从长远来看是有必要的,通过

与用户方沟通与讨论,我们最终接受了该项变更需求,用户方同时也接受了我们要求延长工期的要求。

3、关注如何改进项目沟通,提高项目沟通效率和效果

在该项目研发过程中,我遇到了各种各样的沟通障碍,比如甲乙双方的项目管理团队沟通不足,项目整体进度不清晰等问题,这些问题极大的阻碍了项目沟通的顺畅,为了改进沟通效果,我建议甲乙双方项目管理团队集中办公,办公环境的改善为项目沟通创造了良好的条件,同时我建议将项目进度直接通过进度表的方式挂在墙上,让项目各方可以直接的了解项目进度,项目各方可以直接感受项目进度的压力。

最终项目结果表明,由于我们时刻关注项目干系人的需求,采取了正确的沟通策略,并及时的解决了项目沟通中存在的一些问题,整个项目的沟通效果和效率得到了极大的改善,由于对项目沟通管理的重视,项目过程中出现的大多数问题都得到了及时的解决,目前该项目已通过用户验收,并且得到了用户方的肯定。

本文认为在类似具有规模大、实施周期长、项目相关利益方众多、项目投入大、风险高等项目中,应注重沟通管理计划编制、与用户方重要干系人的沟通、改进项目沟通效率和效果等方面内容。针对此类项目还应进一步改善关于变更的沟通处理。特别注意加强沟通,与客户方达成逐步建设的共识。与客户的沟通要掌握好一定的技巧,如果客户领导提出不必要的需求变更,项目经理可以提出一定的交换条件,如延长项目周期,增加项目费用等。列举一些变更给系统带来很大的变更和变更的困难,以便给提出变更的客户压力,随着压力的积累,客户再次提变更时会有压力而变得谨慎。

论大型信息系统项目风险管理

摘要:

2010年初,本人参与了“上海市长宁区区域医疗信息系统整合平台系统”的项目建设,担项目管理一职。该项目是长宁区卫生局向上海市科委申报的课题,将长宁区卫生局下属3家二级医院,44家社区卫生服务中心各类医疗信息进行整合,实现区域内患者医疗信息集中存储、分布调阅、资源共享,减少患者跨院就诊的重复检查,本公司负责承建该项目中各医院放射科影像和文字报告上传和共享调阅工作。项目涉及干系人多、历时达一年,规模大、模块多,功能复杂,具有大型信息系统项目的特点。为了保证项目按时保质完成,本人在项目风险管理过程中,科学的运用项目风险管理理论知识,结合自己的项目实践,在项目实施过程中,将风险管理当做一项重点工作来抓,全面开展对风险的管理,使得项目进展顺利,有效的控制了项目实施进度,成功地完成项目实施,得到用户方的高度好评。

正文:

随着国家新医改方案的推出,对如何减少患者就诊时的重复检查,减少就医过程中的无效等待时间,减轻患者就诊负担,提高社区医疗服务水平,提出了新的要求,在此背景下,上海市长宁区卫生局向上海市科委申报了“区域医疗信息整合平台系统”项目,目的是将所属区域内3家二级医院和44家社区卫生服务中心和卫生服务点的信息系统进行整合,实现患者各类检查文字和影像信息集中存储、资源共享,减少因为跨院就诊带来的重复检查,实现及时跟踪各居民健康档案信息,并能及时对各类传染病进行监控和上报。

在该项目中我公司负责承建区域内放射科报告和影像信息的整合存储和分布调阅模块,因为医疗影像数据量大,对存储容量要求较高,而该项目因为资金限制,无法采购大容量存储设备,经公司与区卫生局多次商讨后决定,采用“按需求调阅”方式,影像分布存储于各家医院,中心机房不再进行集中存储影像,客户端工作站需要调阅别家医院影像时,首先进行“调阅申请”,由中心管理程序将存储在其它医院的影像迁移到中心端,再供客户端进行调阅,从发起“调阅申请”到“浏览影像”时间控制在 2 分钟之内。

在此之前公司没有做过相似案例,项目实施难度很大。为了保证该项目可以按要求,在用户规定时间内完成,我项目组采用系统的项目管理方法,与用户反复确认系统功能要求,仔细讨论软件功能实现方案,详细规划项目实施进度,订制了可行的风险管理预案,并与用户保持每周定期沟通汇报,在经过尽 8 个月的实施,花费 153 万元,终于在用户要求的时间内完成项目实施工作,而且系统功能完全满足用户要求,在用户验收会上得到用户方和公司领导的一致好评。

该项目的成功很大程度上归功于在项目整体实施过程中对项目风险的有效管理,下面本人分别就本项目的风险管理计划编制、风险识别、风险分析、风险应对计划编制、风险监控等过程加以简要论述。

1、风险管理计划编制:

风险管理计划就是制定风险识别、风险分析、风险应对策略,确定风险管理职责,为项目的风险管理提供完整的行动纲领。是确定如何在项目进行风险管理活动,以及制定项目风险管理计划的过程。完整的风险管理计划可以保证项目组织获取充足的资源、时间来实施项目活动,保证项目活动按基准的项目计划实施完成。

该项目采用新的技术架构,区别于公司以往实施过的任何项目,系统复杂、缺少可借鉴的历史经验、工期要求时间紧,这些不得因素更要求项目要有完整的风险管理计划。在项目启动后,本人采用召开会议制订风险管理计划,参加会议人员包括:公司高层领导、项目管理部、质检部、研发中心、销售部、工程技术部领导和项目团队代表。在这个过程中,对以下几个方面进行了重点讨论:影响项目目标的管理类以及技术类风险主要包括哪些;风险减轻的可交付成果是什么;怎么减轻风险;谁负责实施风险管理计划;什么是与风险减轻方法相关的里程碑;需要多少资源来减轻风险等。根据讨论的结果,并结合整体项目计划来制订本项目的风险管理计划。计划主要描述了在项目当中如何组织和执行风险管理,并将其作为项目管理计划的组成部分,对风险管理费用也一并纳入成本费用计划内。

2、风险识别:

风险识别的目标是确定项目中可能影响项目目标实现(导致费用超支、进度推迟或性能降低)的潜在问题,明确哪种风险可能会对项目产生影响,并将这些风险的特征形成文档的过程。根据本项目情况,我们把风险划分为:技术风险、管理风险两大类,每一大类下又细分若干小类。比如技术风险包括:需要、设计、编程、测试等小类。本人依据公司组织内风险列表库,通过调研与访谈分析和 SWOT(优势、劣势、机会、威胁)分析等方法,形成了本项目的风险清单。同时在项目实施过程,本人以周为单位,定期对风险清单中的内容进行审查,并根据工作日志和项目周报重新检查并识别新的可能的潜在风险,及时更新风险清单。

3、风险分析:

风险分析是指对已识别的风险做出进一步分析,定义出风险的优先级以及发生的可能性。在分析过程中,本人组织风险专家对风险清单上的风险进行科学分析,通过风险值计算公式:风险概率*风险影响值,来确定每项风险具体风险值,再根据风险可接受程度将识别到的风险进行优先级排序。对于优先级高的风险(比如:进度延误大于 25%,或者费用超支大于 25%;发生概率大于 0.6),我们会将其单独列在《风险管理报告》中,并提交公司高层领导

和项目管理部。同时本人安排项目风险管理专员对高级别风险进行实时跟踪监控记录。在项目实施过程中,我们列在《风险管理报告》中的高级别风险主要有以下几条;

1.用户需求难以把握。因为该项目是科委课题项目,用户提出的系统功能要求没有可借鉴的案例,在项目初期用户也无法详细描述出希望实现的系统功能,随着项目的进展,功能才逐步细化,这增加了系统设计的风险。

2.人员流动风险。IT企业人员流动性大,在项目实施期间内,如果出现关键人员流动,可能会严重影响项目实施进度。

4、风险应对计划编制:

通过对风险定性与定量分析,本人与风险管理专家和项目团队代表根据风险的重要性、影响范围和发生概率等制订风险应对计划。在该计划中,充分考虑了以下几个因素:风险重要性、成本有效性、应对的及时性、项目环境中的现实性、干系人接受承度等,并采用责任矩阵,每一个风险指定了相应的责任人。

对于在《风险管理报告》中列出的重点监控风险,本人专门组织讨论会议,对重点风险的应对给予更有效的应对策略,并使其应对方法取得重要干系人的认同与支持。主要应对策略如下:

1.对于客户需求,我们采取了目标转化法,从高层到基层逐步调研,形成《用户需求说明书》的正式文件,并让用户逐项确认。对于客户不能明确的需求,组织系统架构专家与用户共同讨论确定系统功能和实现方式,逐问题解决,尊重客户意见,最终形成用户肯定的设计方案和《用户需求说明书》。

2.对于人员流动问题,在组建项目团队时,通过非正式沟通了解成员想法,首先选择那些工作积极向上,暂没有离职打算的员工,并与各职能经理确认选择备用人选。通过项目组内各种物质补偿与激励,保持组内人员稳定和高涨的工作热情。

5、风险监控:

风险监控是指对风险的发展与变化情况进行全程监督,并根据需要进行应对策略的调整。随着项目不断进展,内部和外部环境的变化,记录在风险清单中的风险优先级、发生概率和影响范围等都在不断不变化,此外还可能出现之前没有预计的新的风险,为此需要持续不断进行风险审计、监测、跟踪、识别新风险。在本项目的风险管理中,我以周和里程碑为时间,定期对风险进行评估和审计。在项目周例会和里程碑检查点,我们将风险管理作为一个单独议程,确认风险应对措施实施的有效性和风险核查状态,并识别项目是否存在新风险。当识别到项目存在新风险时,本人将其提交到项目管理部进行评审后,更新到组织级《风险列表库》中,为后续项目制订风险管理计划提供依据。

总结:

通过以上一系有力的管理措施,项目的系统风险逐步得到化解,保证了项目按我们预定的计划一步步进行,在计划的时间内完成了系统实施任务,得到用户和公司领导的一致好评。本人将在今后的工作中,继续运用科学的风险管理方法,加强对项目实行科学、规范、有效的管理,从而实现最大程度地满足项目干系人的需求和希望的目的。