

MIS系统的内外部沟通管理

李 强

(沈阳创恒通用设备有限公司 辽宁 沈阳 110001)

摘 要: 有幸参与铁岭信息系统建设, 全程参与负责该项目实施过程。结合实际工作经验和参与本项目经历, 简要叙述项目的基本情况, 概述对沟通管理的认识和理解, 及沟通管理的四个过程和五个原则, 详细阐述项目沟通管理过程中三个心得: 1) 如何编制和更新项目沟通计划; 2) 如何进行复杂项目的需求沟通和范围管理; 3) 项目团队内部协调和冲突管理方法。

关键词: 信息系统; 沟通管理; MIS系统

中图分类号: F252.24 **文献标识码:** A **文章编号:** 1671-7597 (2011) 0710133-01

我有幸参与铁岭电厂信息系统建设, 全程参与负责该项目实施过程。铁岭电厂信息化管理系统涵盖企业设备、物资、生产技术、运行、行政管理等方面的管理信息, 是电厂管理者对电厂运行状况进行有效、实时监控的有效工具。

MIS系统主要功能模块有: 办公自动化(OA)、生产实时信息监测、综合信息查询、运行管理、设备管理、缺陷管理、维修工程管理、燃料管理、物资采购和库存管理、人力资源、财务、安全监察、技术监督、动态指标分析、辅助决策支持、统计报表等。其中, 数据库是MIS的核心, 既要存储企业的业务数据, 也要存储描述数据的数据、描述对数据如何加工、以及加工和数据的关系的数据。通过MIS的使用可以提高企业管理的计划性、科学性, 增强企业决策与管理层对企业运行状况的控制能力, 优化企业和资源配置与调度, 提高企业的经济效益。

MIS完成企业资产管理、财务管理接口、人力资源管理、办公自动化、电厂其它业务系统、电厂信息综合查询和成本分析等功能及各功能子系统之间的集成并与集团MIS联网的系统做好接口, 满足电厂对于生产行政的管理要求, 提高电厂管理水平。具有采集所有控制系统的实时数据、建立长期存储实时历史数据库, 并以此为基础, 实现厂级生产过程监视和管理、机组性能计算和分析等基本功能, 并向MIS提供过程数据和计算、分析结果, 自动产生各类报表以满足电厂对于生产过程的要求, 确保机组安全、高效运行。

铁岭电厂信息系统是一个较大型信息系统, 沟通是否有效, 沟通渠道是否顺畅直接关系到项目的成败。影响项目成功的三个主要因素用户参与、高层支持及清晰的需求都依赖于拥有良好的沟通技能。

项目沟通管理确保及时、正确地产生、收集、分发、储存和最终处理项目信息所需的过程; 其包括沟通计划编制、信息发布、绩效报告、干系人管理。我在项目管理经历中, 深刻的体会到了信息系统项目中沟通不可忽视, 可以说项目经理大约80%~90%的时间都花在了沟通上。对于项目沟通, 必须把握沟通技能和沟通原则: 沟通内外有别; 非正式沟通有助于关系的融洽; 采用对方能够接受的沟通风格; 沟通的升级原则; 扫除沟通障碍。充分利用高效会议和沟通模板解决沟通实际问题。

根据该项目项目干系人复杂的具体情况, 在沟通管理方面我重点放在: 1) 编制和更新项目沟通计划; 2) 项目需求沟通和范围管理; 3) 项目团队内部协调和冲突管理。我的想法得到公司领导认可和支持。下面介绍这几方面的做法和体会。

编制和更新项目沟通计划:

编制项目沟通计划首先要做的工作是确定项目的所有干系人, 了解每个干系人的基本情况, 进行项目干系人分析。在这里主要介绍组织外的干系人分析: 干系人分析的重点放在他们对项目的期望、他们的影响力、合作态度; 在这里我要强调的是, 闭门进行头脑风暴会议的方式是不可取的; 首要任务寻找出项目最大收益者和合作愿望最强的人, 竭力建立和维护与他的关系, 一定让他参与干系人分析过程, 这样才能事半功倍。有了他的帮助, 我们迅速完成干系人分析。我要的分析结论: 干系人重要性、合作性, 特别是抵触性人员分类。在这个基础上, 拟定的针对性的沟通方

案, 制定了沟通计划。

沟通计划不是一成不变的; 在项目进行过程中, 我们最初的判断不是完全正确, 甚至是相反的; 比如说, 我们认为他有决策力, 但关键时刻他也犹豫推诿: 意外的人员变更等都会造成沟通不畅。必须对沟通计划进行更新。

我个人体会沟通计划更新的主要方面是应该及时了解沟通障碍, 及时决策, 避免情况恶化, 干扰团队情绪, 影响项目进程。在这个方面, 我取相关人员参加的高效会议方式解决问题, 在会上研讨应对方案, 改变原定的沟通方案, 以会议纪要的方式, 作为变更依据; 便于事后整理沟通计划。事实证明, 这种方法迅速团队成员沟通难处, 提高了沟通的效率, 保证了项目按计划进行。

如何进行复杂项目需求沟通和范围管理:

通过这次铁岭电厂信息系统建设项目的实践, 我对项目需求沟通和范围管理有两个体会。一是客户有时无时不自觉地无限扩大项目的需求。我就让人提醒客户, 做信息系统项目, 与买菜不一样, 不是花同样的钱, 买的越多越好; 提的需求越多, 不仅是增加开发方的工作量, 而且项目成功的可能性越低; 我也在同客户管理层沟通中, 强调要对需求进行排序和取舍, 这样既维护了自己公司利益, 又从根本上保护了投资者的利益。

二是客户对签字确认的不情愿。一般人认为签字意味着承担责任。在很多情况下, 即使完全同意你, 他也犹豫和推诿, 甚至说: “你就这样干吧, 挺好的。”在这种情况下, 我要求大家一定放低自己的权限, 强调公司管理的严格性, 同时提示他, 需求是可变更的。绝大多数还是签字确认了, 个别的只能个别处理, 但签字确认的底线绝不允许突破。利用客户对签字的心里, 在需求变更管理作用也是挺大的。当客户有需求变更, 一定要按流程处理, 第一步就让客户对的请求签字确认, 客户有时认为麻烦和怕担责任就放弃了。当然明显的系统性问题该变更一定要变更的。通过这些努力, 在项目范围管理上, 是我做的最成功的一次。

项目团队内部协调和冲突管理:

我认为团队建设一定要平衡管理。所谓平衡管理, 就是沟通技能和制度原则的平衡。一方面, 我采用能让对方接受的沟通方法, 比如非正式的沟通; 另一方面, 要坚持原则, 特别是资历老, 和你关系相对比较近的人有问题一定要公平处理。还有一点也是我以前深刻教训, 那就是自律, 一定要严格要求自己, 不能成为规矩的制定者, 也是破坏者, 只有这样才能逐渐提高威信, 团队的凝聚力。

严谨的沟通管理, 良好的沟通技能有助于项目经理对项目进度和成本控制, 保证项目成功, 当然每个项目都有自身的特点, 沟通方法各不相同, 但无论如何, 必须保证项目在一个规则、和谐、合作、理解的环境下进行。

参考文献:

- [1]柳纯录, 《信息系统项目管理师》, 清华大学出版社。
- [2]缪长江, 《建设工程项目管理》, 中国建筑工业出版社。