

IT 项目管理中的影响因素与改善方法分析

童长卫

中共龙岩市委党校

DOI:10.12238/bd.v4i8.3461

[摘要] 本文针对影响IT项目管理的诸多因素进行了分析,指出影响IT项目管理的主要因素是人。依据分析结论,提出了相应的解决策略。有效的IT项目管理方法,是提升项目竞争力与成功率的重要保证。

[关键词] IT项目管理; 项目干系人; 影响因素; 改善方法

中图分类号: C36 **文献标识码:** A

前言

项目管理学始于20世纪50年代,是研究如何采取最为合理的策略,使用最小的成本,来获取最大效益的管理科学。在IT行业中,因其自身特点,诞生了专门的“信息系统项目管理”学科,包括整体管理、范围管理、质量管理、进度管理、成本管理、人力资源管理、沟通管理、干系人管理、风险管理和采购管理等十大知识领域。本文根据实际工作经验就IT项目管理中的重要影响因素等相关的问题进行了阐述。

1 IT项目管理中的影响因素分析

在当下的IT项目建设中,由于普遍施行了招标制,特别是在政府部门的IT项目建设中更是严格的执行着《政府采购法》,项目的建设规模、投入资金、建设周期以及验收标准在招标文件或合同中都有明示,基本不存在大的变数。在项目的实施过程中,往往是人的因素对项目的影 响最大。对项目产生影响或受项目影响的人即为项目干系人。干系人中有些是直接参与项目的建设 与运营的,这些人或组织是项目的当事人。如,甲方的项目管理人员、乙方的项目经理、具体开发人员或实施人员,第三方监理人员等。另外有些人或组织虽然没有直接参与项目的建设或运营,但对项目有着重大影响。如,甲方单位领导、系统用户、项目主管部门人员等。根据以往IT项目的建设经验以下五类人员对项目的影 响较大:一是业主单位的主要领导;二是

业主单位具体的项目负责人;三是系统用户;四是项目的承建团队;五是项目的监理团队。项目的成功与否与他们的行为息息相关,以下就这五类人员在项目中所产生的影响逐一进行分析。

1.1 业主单位的主要领导

业主单位的主要领导虽不参与项目的具体管理,有时甚至很少过问项目的建设情况,但关键时候他的一句话决定着项目能否验收通过。他对项目往往不会提出具体的可操作性的要求,有的只是概念性的指导性的意见。同时,主要领导对实施环境有着决定性的影响。对领导意见的理解是否到位,决定着项目最终能否顺利通过。

1.2 业主单位具体项目负责人

业主单位具体项目负责人代表业主对项目进行具体管理。他的业务水平与沟通能力不但决定着项目的质量水平同时还决定着项目的实施条件。他的主要职责一是以招标文件及合同为依据,遵照相关技术规范与标准对项目质量进行严格把关;二是为实施单位争取良好的实施环境,确保项目的顺利实施;三是落实建设资金,确保按时支付。

1.3 系统用户

系统用户一般不会直接参与项目的建设。他们所提的要求一般是具体的操作层面的要求。如,输入页面设计是否符合习惯、输出的报表是否符合他们的预期等。他们和系统最终的运维关系密切。

1.4 承建团队

承建团队直接负责项目的建设,他们对项目的影 响是不言而喻的。有二个重要因素决定着承建团队的水平,一是项目经理,二是团队建设。

一般的IT项目都采用项目经理负责制,项目经理代表承建单位对项目的实施全面负责。因此,项目经理不但要管理事,更要领导人。项目经理必须同时具备领导者和 管理者的双重能力,某些时候,项目经理的领导能力更为重要。同时,IT行业是高技术行业,这又要求项目经理必须具备相当的专业知识,否则,很难保证实施科学有效的管理。

项目建设的各项工作最终要靠人来完成,团队建设对于项目建设的成败起着至关重要的作用。在IT项目建设团队中,技术人员特别是高级技术人员所占比例较大。这些技术人员个性较强,往往较难沟通与交流,处理人际关系的能力较差。同时,IT行业普遍存在着高辞职率,团队稳定性较差。这些都会对项目建设产生十分不利影 响。项目经理的主要现职之一就是实施人力资源管理,对团队进行有效的领导和管理,以保证团队全面完成项目目标。

1.5 项目监理对项目的影响

监理是指有监理资质的单位(公司)受业主委托依据国家有关法律、法律,技术标准,招标文件,建设合同,监理合同等对项目实施的监督管理。监理的主要内容有所谓的“四控、三管、一协调”。

由于监理的第三方性及专业性,不但能较好地维护建设单位的合法权益,也能保证承建单位的合法权益。实践证明,监理对规范项目管理,减少纠纷,按时、保质地完成项目建设有着十分重要的意义。特别是在大型和复杂IT项目建设中,监理的作用更加明显。

2 IT项目管理中各类影响因素的改善方法

2.1 加强项目沟通,满足干系人合理需求

(1) 识别干系人。沟通的前提是要明确和谁沟通。也就是要对项目干系人进行分析,理清哪些干系人可能对项目产生重大影响。可以通过“权力/利益”方格、“权利/影响”方格、“影响/作用”方格等模型对干系人进行分析。对那些权力大、影响力强的干系人要重点关注并尽量令其满意。为避免日后纠纷的产生,重点方案必须获得主要决策人的签字认可。

(2) 编制项目沟通计划,拓宽沟通渠道。不同的人有不同的权力和性格,他们对信息需要和要求也是不一样的。项目沟通计划就是要对不同的干系人确定最有效率和最有效果的沟通方式,在适当的时机把正确的信息以正确的方式传递给适当的受众。会议、座谈、请示、汇报、报告等都是常用的沟通手段。

在项目建设的初期特别是需求分析阶段,沟通显得尤为重要。在IT项目中,需要客户实时参与到方案设计及实施的各个环节中,从而真正满足客户的实际需求。分析既往的项目失败案例,因需求不明确导致项目出现问题占据了相当大的比例。在需求分析中,不应仅从客户表面需求出发,而是应深入挖掘其本质。在沟通时双方由于认识习惯、专业差异等原因,往往不能第一时间准确地相互理

解。因此需求分析人员需具备极强的行业认识能力,能够领会客户背后的隐性需求。尽早地建立一个系统模型展示给用户,让用户有直观体验,这种交流方式简单、直观、有效,可以避免因专业、技术的差异带来的沟通困难。

2.2 重视合同管理

许多项目经理对合同管理重视不够。认为项目的主导权在业主,合同的订立也应以甲方为主。订立合同时多采用标准合同模板或业主合同模板,对合同细节研究不深,往往由于合同的不明确性产生争议,最终导致合同无法顺利履行。例如:

案例1:信息系统项目合同中经常表明:本项目为交钥匙工程。有的合同有对此条有明确的展开,有的没有。其实不论是否有明确,交钥匙工程都隐含着:系统必须满足招标文件及合同规定的所有功能要求,包括隐含的功能要求;系统的技术规范必须满足国家和行业相关标准;提供的设备及服务包括但不限于采购清单;提供系统设备的运输、安装、调试、培训等服务。而有的承建商没有认真审阅招标文件中的功能要求与设计方案,没有仔细核对采购清单是否有遗漏,没有审核业主提供的安装调试环境是否满足要求,只是简单按采购清单进行成本核算。当项目实施时,发现施工环境或采购清单中的设备(服务)不足以满足招标文件中的功能要求,此时就容易产生争议,特别是在政府采购中是没有办法对此进行增补的。

案例2:在软件开发合同中标明:在免费维保期内,对业主所提新功能或功能更改要求,如果不涉及软件大的变动,开发单位应予以满足。对“大的变动”的理解双方很容易产生分歧,业主的理解可能是只要在原业务范围的功能需求

增加或变动都不能算是“大的变动”。此时,开发单位总是处于被动地位。所以在合同中应避免使用诸如“大的变动”这样的模糊语言。

2.3 充分利用行政手段

在项目的建设过程中,如果能借助政府力量,通过行政手段,许多问题往往迎刃而解。

案例3:某市开发政务系统,政务系统中涉及便民服务,要为市民提供水、气、电等查询与缴费服务。但这些水、气、电等公司不是合同责任方,他们由于各种原因不提供接口或要求接口费用,导致项目无法顺利进行。由于这个项目是政府重点建设项目,此时,承建单位充分利用政府力量,由市长主持召开协调会,出台文件,文件中列出所有项目涉及单位与公司,要求他们限时免费提供接口。承接单位巧妙地利用行政手段解决了开发过程中的难题。

3 结语

IT项目管理涉及诸多环节及人员,需从全局角度做好各项事务的统一协调。项目经理应充分重视项目干系人的需求,站在项目干系人的角度,研究当下的管理重点与技术难点。在此过程中,应及时与客户进行沟通,真正了解用户需求。项目经理要重视合同管理,充分利用行政手段,将IT项目管理内容落到实处。

[参考文献]

[1] 朱立.IT项目管理中的影响因素分析与对策[J].区域治理,2018,(031):92.

[2] 冯雨.关于IT项目管理中的影响因素与对策的探讨[J].IT经理世界,2019,022(04):66-68+73.

[3] 樊林赋.面向IT项目的需求分析管理的方法研究及应用[D].上海交通大学,2012.