

石化企业营销服务智能化项目进度管控研究

——以 F 公司为例

薛 雯（福建联合石油化工有限公司，福建 泉州 362000）

摘 要：企业管理的逐步智能化是近年来随着网络技术飞速发展所致的必然趋势，而作为传统行业，石化行业大型炼油一体化项目的新建产能逐步建成投产加剧了市场竞争，通过提升产品质量和服务感知来提高客户忠诚度，是石化企业保持市场竞争力、提升盈利水平的基础。本文以 F 公司为例，旨在研究石化企业营销服务智能化项目在进度管控方面的最佳实践。

关键词：营销服务；企业管理；智能化

F 公司是一家总投资约 400 亿人民币合资企业，公司的炼油能力达到 12MTA（24 万桶 / 天），主要的生产工艺是加工沙特含硫原油，生产高质量的石油产品。F 公司对于营销服务智能化提升项目的要求是在 2021 年 1 月份启动，并在 9 个月的时间内完成项目，交付系统给业务部门使用。同时，项目工期要求包含 1 个月左右的用户培训，以便适应业主部门用户平均年龄较大、信息系统使用基础较低的实际情况，确保系统在投用后可以达到预期效果。

1 制定逻辑清晰的项目进度计划

在关于信息系统项目管理的研究文献中，普遍认为为保障项目实现预期目标和引导项目顺利运行的关键在于基础计划的制定，只有编制节奏合理、可执行的、可检查的、可控制的详尽的项目进度计划，才能确保项目在要求的工期内完成。在完成了项目 WBS 工作分解图之后，项目管理组针对该项目的特点和实际情况，基于项目的可用资源、要求完工的项目工期、各项活动的定义和子任务之间的逻辑等，根据和服务商过往同类信息系统项目的经验，制定了项目的进度管理计划，以指导项目的组织和开展，确保项目的资源最大程度物尽其用，项目的阶段性里程碑清晰全程可控。

只有制定逻辑清晰的项目进度计划，才能从根本上保障项目的进度，并支持在不同阶段采用合理的进度控制措施。项目利用甘特图，将该信息系统项目的进度计划进行了梳理编制。因为该项目涉及多项新建功能，在详细设计和代码编写阶段均需要综合进行考虑，同时，由于该项目涉及 IC 卡系统、CRM 系统两个独立运行的系统，为确保两个系统在集成阶段接口

对接无误，集成后能够稳定运行，避免逻辑冲突，基于该项目的 WBS 图，应绘制项目 PERT 图，以确保集成逻辑清晰。

2 周期性进行项目进度检查

为有效控制项目全生命周期中各个阶段的进度，及时识别进度滞后或超前，以便动态化调整项目资源分配，做到资源的有效利用，在进度的控制过程中，必须进行周期性的进度检查工作，以便实时了解项目的实际进展情况。周期性进度检查通常可以分为定期和不定期两种，其中定期的检查主要通过周例会和月度工作汇报的方式进行。周例会是该项目的基础汇报机制，项目各子任务的工期也是按照周来进行划分的，对比月度工作汇报，周例会能够更加及时的发现问题，预测趋势并尽快进行资源调整。该项目的进度检查主要采用了横道图比较法，基于项目甘特图每周将实际进展以横道线的方式并列标注于原计划的横道线之下，并通过对比工期和对比工程量完成情况进行进展跟进，对于异常情况及时进行干预。

工程量对比：每周例会时，将同一时间前锋线下计划完成的工作量与实际完成的工作量进行对比，通过在项目的进展过程中展示各项工作的实际完成对比计划应完成工作量的百分比，及时识别进展的滞后或超前，确定下一周的改进计划。

工期对比：每周例会时，对比实际工期和计划工期的差距，识别各项工作的实际花费时间与计划花费时间的差距，对于同类型已经出现滞后情况的工作，可以在下一周期里及时分配额外资源避免同类滞后情况发生。

里程碑对比：每月的工作总结会中，各个组的责

任人均需要向项目经理汇报里程碑任务的完成情况，项目经理通过对比重要里程碑任务的实际完成节点和计划节点之间的差距，制定进度偏差的阶段性解决方案。

2.1 预见和及时干预项目进度偏差

通常在项目进度偏差的出现的前期，日常工作中会出现一定的问题苗头，如果项目经理能够及时的识别这些不良趋势，预见将要出现的问题并果断采取措施进行干预，将有效降低和避免项目进度偏差的出现。

通过调取 F 公司过去五年里所有信息系统项目的后评估报告，发现共计 12 个信息系统项目无一按期完成。过往 F 公司的信息系统项目与现在项目在管理方面存在的问题具有较高的相关性，因为其所在的 IS 团队项目管理人员和其业主 /IS/ 乙方的三方共同管理特点是基本一致的，在信息系统项目的开展过程中也出现了同样因为业主方支持不足、业主方经验不足，业主方沟通机制失效等类似问题和情况。

本文使用调查问卷法，对过去五年内 12 个信息系统项目的 54 个关键参与人员进行了意见收集，其中包括 F 公司信息系统管理团队 21 名工程师及管理人员、F 公司各项目业主部门 25 名项目顾问和关键联系人、F 公司项目管理部门 8 名信息系统类项目管理负责人员。在调查问卷的设计方面，为了更好地识别项目实施的哪个阶段是导致项目超期完成的关键阶段以及主要影响因素是什么，本文结合 F 公司信息系统的过往实施经验，从项目的实施流程出发，包括项目团队组建、项目范围规划、项目进度管理、项目风险和变更管控四个方面，每个方面设置了五个问题。在问卷结构及计分方法上采用李克特五分量表法，1 分表示极不同意，5 分表示完全同意。

2.1.1 项目团队组建

分别从服务商和业主方的角度出发，设计了五个问题，主要内容是：在过往项目的团队组建阶段，F 公司作为业主方的项目管理团队架构是合理的；在过往项目的团队组建阶段，服务商的项目管理团队架构是合理的；在过往项目的团队组建阶段，F 公司作为业主方的项目管理团队人员经验是充足的；在过往项目的团队组建阶段，服务商的项目管理团队人员经验是充足的；在过往的项目团队组建阶段，业主方和服务商的沟通机制运行是有效的。

2.1.2 项目范围规划

分别从服务商和业主方的角度出发，设计了五个问题，主要内容是：在过往项目的范围规划阶段，F

公司作为业主方的支持是足够的；在过往项目的范围规划阶段，服务商的资源配置是充足的；在过往项目的范围规划阶段，F 公司与服务商的需求沟通是充分的；在过往项目的范围规划阶段，F 公司与服务商的需求理解是一致的；在过往项目的范围规划阶段，项目的整体范围规划是合理的。

2.1.3 项目进度管理

分别从进度计划、进度检查、偏差消除等方面，设计了五个问题，主要内容是：在过往项目的进度管理阶段，项目的整体进度计划是合理的；在过往项目的进度管理阶段，项目的进度检查是有效的；在过往项目的进度管理阶段，项目的偏差识别是有效的；在过往项目的进度管理阶段，对项目的偏差干预是及时的；在过往项目的进度管理阶段，项目的偏差消除措施是有效的。

2.1.4 项目风险和变更管控

分别从项目风险的分析和应对、项目变更的等方面涉及了五个问题，主要内容是：在过往项目的风险管控阶段，项目的风险类型识别是全面的；在过往项目的风险管控阶段，项目的风险概率及影响评估是有效的；在过往项目的风险管控阶段，项目的风险应对措施是有效的；在过往项目的风险管控阶段，项目的变更评估及分析是全面的；在过往项目的风险管控阶段，项目的变更管理机制运作是有效的。

3 问卷调查及分析

本次问卷调查由 54 个过往项目的关键参与人员参加，共计发放 54 份调研问卷，回收 54 份，回收率 100%；其中有效问卷 54 份，有效率 100%。较高的调查问卷回收率主要得益于管理层对信息系统项目始终无法按期完成这一问题的重视，并要求所有关键项目参与人员认真回顾过去五年里信息系统项目管理中的问题，所有人必须完成本次问卷调查。

其中，平均得分为各指标的 54 个样本的基于李克特五分量表法计算的算术平均分。在 SPSS 软件中对 20 个因素进行可靠性分析，统计结果表明问卷整体的 Cronbach's Alpha 系数为 0.87，置信度大于 0.7，表明问卷整体置信度可以接受。各指标总平均分为 3.89，根据调查专家小组的评估，得分低于 3.5 分的应作为影响过往信息系统项目进度的重点因素，并应进一步分析和制定偏差消除方案。

对问卷调查指标中识别作为需要重点关注的进度控制方面的 8 个因素，根据其得分顺序从低到高进行整理归纳，对导致这些问题的原因分析如下。

3.1 项目范围规划阶段, 业主方支持不足

F 公司营销服务智能化提升项目的业主是市场营销部门, 属于职能部门之一, 对比技术部门, 职能部门在信息系统专业技术方面的相关知识和技术类项目的管理能力是明显不足的, 当项目出现问题时, 通常需要进行跨职能的沟通以便取得相关资源, 当业主方对项目本身重视度不足或存在理解偏差时, 就会出现支持不足的情况。当出现业主方支持不足的情况时, 项目经理应及时确认问题的基本情况以及哪些方面的支持不足, 与项目业主进行沟通, 获取项目业主的充分理解, 才能取得更有效的支持。

3.2 项目范围规划阶段, 服务商资源配置不足

该项目是基于总价的包干合同, 虽然在服务采购阶段未采用招投标的模式, 而采用了独家采购的模式, 但在合同谈判阶段 F 公司采购管理团队基于过往经验有效控制了该项目的总价在较为合理的低水平。服务商为了控制成本, 通常会在合同未具体明确的方面投入较为紧凑的资源配置, 或是降低资源配置的能力水平, 以便提高项目利润。项目经理需要尽早根据项目的进展情况识别和评估服务商资源的不足的问题, 并及时与服务商进行沟通, 按照项目的要求增加足够的资源投入; 必要时, 回顾合同条款, 进行合同变更。为了避免服务商模糊理解合同条款, 故意擦边提供项目资源的情况, 项目合同应该在附件中增加基本的 KPI 考核条款, 对项目资源不足或延期完成的情况进行定期考核。

3.3 项目的范围规划阶段, 项目的整体范围规划不合理

在项目的需求调研期间业主对于项目需求的表述不准确, 服务商对于业主的业务不了解, 或是业主与服务商的沟通不善都有可能引发后期项目范围的规划不合理。项目设计或计划本身也可能存在错误, 例如项目产品缺失必备的功能, 或者存在无法实现的功能, 或是后期进展中业主识别出的原本不必要功能。同时, 由于该项目是营销类信息系统, 在项目进展中, 由于外部市场的竞争环境或法律法规发生变化, 也可能导致项目需要重新计划。一般来说, 在项目的前期进行项目范围重新规划或变更的影响较小, 但当项目进展到一定程度, 或是项目已经进入后期收尾阶段, 再进行大范围的项目重新规划将对项目的成本、进度、质量造成严重影响, 此时项目经理应该对项目范围变更窗口进行关闭。

3.4 项目的团队组建阶段, 双方项目管理团队人员经验不足

信息系统行业是近些年发展起来的, 行业从业人

员平均年龄较青, 缺乏系统性和富有经验的项目管理人才, 在项目合同签订前, 业主应该充分与服务商进行沟通, 敲定项目实施的技术管理人员, 最好是参与前期需求调研的人员, 并充分评估服务商提供的人员是否具有承接同规模项目的的能力。按照 F 公司对信息系统项目的管理程序, 业主通常需要作为项目的主要管理者, 一般是项目业主的业务负责人作为项目经理, 承担项目的评估、前期申报、合同谈判、实施管理、交付收尾和后评估职责, 业务负责人通常不具备专业的项目管理能力。为了避免项目经理管理能力不足对项目进展造成重大影响, 业主在选派项目经理时应该格外谨慎, 全面考虑。

3.5 项目的范围规划阶段, F 公司与服务商的需求理解不一致

业主和服务商对于信息化系统的认识不一致是导致信息系统项目进展延期的主要原因之一, 通常情况下, 业主希望系统根据自己的业务进行适应性改造, 以更好地贴近业务需求, 而服务商往往希望使用标准化的软件进行开发, 并希望业主的业务流程根据自己的系统进行调整。

而二者的想法是否合理, 就需要 IT 部门作为专业技术顾问对具体情况进行具体分析, 视业主的业务流程标准化程度以及服务商的开发软件先进性、科学性程度来判断。在项目开发的初期, 如果双方没有就该问题进行充分的沟通, 必然会在之后的项目进展过程中导致项目延期。

3.6 项目的进度管理阶段, 项目的进度检查失效

项目组内部沟通不善或项目管理团队与项目干系人沟通不善都有可能造成不能够及时有效地识别项目进展偏差, 其中项目组内部的沟通又对项目进展的识别影响最大。该小组成员的主要正式和定期沟通平台是每周周例会和每月工作回顾会, 虽然定期的沟通机制能够确保项目组内部进行基础的沟通, 但日常工作交流往往能够更好地发现进展偏差并第一时间进行调整。加强团队内部沟通的方法有很多, 在项目开始前, 应该通过团队建设、破冰活动等增进项目内部人员的了解程度, 在项目启动后, 应建立稳定的沟通渠道, 通过钉钉群、微信群等方便项目组成员及时通报情况, 也可建立日小结制度; 同时, 在项目偏差处理、风险防范等问题的处理过程中, 可采用群策群力、头脑风暴等方式, 让项目组成员充分参与, 共同分析和解决问题。