

移动办公模式下信息系统项目管理发展研究

郭远林

(OPPO 广东移动通信有限公司, 广东 深圳 518101)

摘要 近年来,受新型冠状病毒肺炎疫情的影响,信息系统项目管理在互联网异地办公的情形下遭遇挑战,项目管理者需要充分分析移动办公模式的特点,发挥其优势、弥补劣势、抓住机遇、规避威胁,以达到项目管理效用最大化。文章运用SWOT分析法分析了移动办公模式对信息系统项目管理的优势、劣势、威胁和机会,探讨了后疫情时代移动办公模式下企业信息系统项目管理的对策,提出通过项目管理图形化、项目进度跟踪、采用OKR考核绩效的综合管理方式,旨在为有效提高信息系统项目管理的工作效率、降低项目成本与风险、提高项目质量提供帮助。

关键词 移动办公 项目管理 SWOT分析 OKR

中图分类号:TP393.09

文献标识码:A

文章编号:1007-0745(2022)08-0013-03

新冠肺炎疫情的全球蔓延,区域隔离、封锁管控、交通停滞等措施,对全球各国政治、经济、文化、教育等各方面都产生了巨大的影响。得益于互联网、通讯技术的飞速发展,以及硬件基础设施的更新迭代,使得远距离信息传递、文件传输、线上音视频沟通变得越来越贴近人们的生活与工作。基于互联网的移动办公作为一种不受物理区域约束、更加适应突发情况而衍生出来的工作模式,备受大众青睐。为了有效防止疫情交叉传播、感染,更多的项目管理者开始安排员工在家里、酒店或者隔离区域进行移动办公以保证信息系统项目工作正常开展。

1 移动办公与项目管理基本概述

1.1 移动办公

“移动办公”也可以称之为“3A办公”,它允许工作者在任何时间(Anytime)、任何地点(Anywhere)处理与工作相关的任何事情(Anything)^[1]。作为一种新型的工作模式,移动办公可以使员工灵活、高效地共享公司办公资源,包括但不限于访问内部企业管理软件、文件服务器、内部邮件等,使得远程客户、合作伙伴等可以同时在线协同工作。

1.2 信息系统项目管理架构

项目管理有助于提高企业信息系统项目成功的可能性,信息系统项目管理是企业信息化、数字化建设成败的关键。美国项目管理学会对项目知识体系进行规范化、结构化后,将其分为十大知识体系,即项目整体管理、项目范围管理、项目进度管理、项目成本管理、项目质量管理、项目资源管理、项目沟通管

理、项目风险管理、项目采购管理、项目干系人管理^[2]。

1.3 SWOT分析法

SWOT分析法是企业战略管理经典的分析方法,通过对公司内外部环境要素进行综合分析,结合企业的资源优势(Strengths)与劣势(Weaknesses),了解其所面临的机遇(Opportunities)与威胁(Threats),进而在战略与战术方面采取调整措施,以保证企业战略实施达到期望目标。

2 基于SWOT分析法的移动办公模式下项目管理分析

2.1 优势

第一,资源共享,降低项目成本。移动办公模式一个突出的特点是减少了办公基础设施成本,通过建立一个较为合理的移动办公模式,超越空间、地域的限制,可以有效降低项目预算与成本。传统办公模式下,租建办公场所、搭建基础设施占项目成本很大比重,为了使员工沟通便捷顺畅,项目管理者不得不将相关干系人都安排在同一办公场所里,不能根据项目需求的不同灵活选择更适宜、性价比更高的办公场所。相比之下,移动办公模式给项目组内部信息传递、资源共享提供了一个便捷的方案,工作人员只需将手机、电脑、音视频等移动设备通过互联网联结起来,就可以快速搭建起远程高清的音视频连接,给项目组提供了更灵活的选择空间。

第二,灵活高效,节能减排。移动办公是一种便捷高效的工作模式,工作人员能在任何时间、任何地点接入工作任务中。随着新一代的年轻人陆续走入职

场,在移动办公模式下,可以实现资源共享、灵活快捷的支配时间,将工作任务、会议搬到酒店、隔离区、交通工具等地方,进而实现了办公灵活、自主化。移动办公模式省去了早晚高峰往返公司的时间,使得工作人员有充足的时间和精力来更加合理地安排工作任务,进而可以提高工作效率。此外,工作人员往返公司所乘坐的交通工具带来了大量的燃料消耗,增加环境污染,城市交通压力也与日俱增,但是,随着移动办公的大范围施行,不仅能有效缓解城市的交通压力,还能减少化石燃料的消耗、减轻环境污染,是未来城市发展规划的重要趋势^[1]。

2.2 劣势

第一,项目信息安全风险。在通过互联网进行信息、资料传输时,信息安全威胁也在不断增加,近年来,网络信息安全事故、数据泄露等信息安全事件频发。信息项目建设过程中,若是缺乏比较完善的信息安全管理措施,则可能出现项目资料传输丢失、沟通信息泄露等信息安全问题,严重情形下可能导致机密资料外泄进而危害项目组的利益、影响项目建设正常发展。

第二,生活与工作时间界线不清。因为移动办公模式没有固定的时间和地点,使得工作人员办公时间可以无限拓展,同时也削减了工作日和休息日的区别,项目组成员生活和工作的界限开始变得模糊不清。项目组成员需要随时随地在线响应项目组沟通信息、参加线上会议等,面临着随时准备进入办公状态的强大压力,这可能会带来工作与生活的矛盾冲突,在一定程度上降低了工作人员的幸福感。

第三,绩效考核难,员工参与感低。移动办公模式不利于项目管理者对工作人员进行项目管理和进度控制,因为办公场所各不相同,项目管理者不能有效地了解到员工工作情况,无法对异地办公人员做出较为公平、全面的绩效考核。通过网络的沟通交流可能导致信息传输效果下降,引发信息传递者之间出现信息不对称现象。此外,部分对社交需求较强的工作人员可能会失去参与感和归属感,项目成员缺乏与项目组相关干系人共同处事的机会,可能会引发团队内默契度、凝聚力下降,也会降低对企业文化的理解和认同。

2.3 机遇

第一,增加沟通渠道,增进员工自我表达。项目管理者采用互联网平台,经过网络沟通的表达方式,给项目组成员提供了问题反馈、意见表述、自我情感表达的途径,方便项目组成员更加自由地表达自己的心理诉求。在移动办公模式中,采用便捷高效的企业

内部沟通软件、移动办公平台等来弱化物理区域差异的局限性,让这些工具、平台成为项目组干系人之间沟通表达的桥梁,增加了更多沟通交流、增进情感表达的途径。

第二,信息化项目管理,科学管理项目。大数据应用通过及时收集、分析员工工作相关数据,可以发掘项目组成员的工作潜力,进而优化项目组的人才组织构建,实现项目人力资源管理的信息化、数字化。通过大数据分析体系,创立新型移动办公管理模式,可以提升各岗位与能力的匹配度,提高项目组成员的工作效率和积极性。科学管理移动办公还有利于吸引专业人才,为生活在不同城市、跨地域的专业人员接入工作提供了入口,也给社会上的特殊人群开辟了新的工作渠道。

第三,提升项目管理感知度,增加员工自主化管理。通常情形下,项目管理者比较难了解到员工的工作情况,而移动办公模式提供了一个较好的平台,员工可以采用移动办公软件来开展信息反馈,及时地进行项目进度跟踪、质量管理、风险管理等信息的传输。通过引入移动办公平台,在实践中逐步完善软件平台和管理措施,不仅可以提升项目管理者管理感知度,而且可以提高项目组成员的工作体验感,项目组成员幸福感的提升在一定程度上也能提高工作效率。在移动办公模式中,项目组每个成员同时兼顾工作者与领导者角色,增加了项目组成员自主化管理。相比传统办公模式下,员工经常依赖于项目管理者监督驱动,工作自主性、积极性相对较差;而移动办公模式所带来的自主管理权力,让项目组成员自主分配时间、合理安排工作,而且相对比较扁平的组织管理模式,沟通交流快捷直接,项目管理者可以快速地获取到项目的进度、预算执行率、项目质量与存在的风险等信息,从而提升了项目管理的灵活度。

2.4 威胁

第一,受条件限制,缺乏项目管理沟通。因在线异地工作时间较为松散,项目组成员间沟通具有不稳定性,人际关系没有那么亲密、默契,团队关系会逐渐淡化,容易失去参与感。异地办公时,会议日程相比传统模式要增加很多,项目控制沟通成本、频率增加,因而,异地远程办公人员有必要定期地到公司现场沟通交流。

第二,干扰性较强,项目质量会降低。由于移动办公比较容易受周边环境的影响,如家人或朋友可能会分散项目组成员的注意力,项目组成员不能够全身

心投入到项目任务之中,不能按时完成项目要求,从而会影响项目进度。远程办公人员开始时可能都认为移动办公比较便利,可以同时兼顾工作与家庭,但实际情况可能没这么理想,信息系统项目进度可能会延期、项目质量可能会因此而打折扣,项目风险也可能会增加。

3 移动办公模式下信息系统项目管理建议策略

3.1 项目管理图形化

采用 WBS、PERT 图、Gantt 图等方法用于信息系统项目管理,以清楚地说明相关活动的开始和结束与“重要活动”之间的关系,确定项目实施中的瓶颈,并确定每项活动对项目最终完成的影响。明确的项目状态信息量化了项目团队、客户、供应商之间的工作内容,并评估和记录了可能偏离原始项目计划的情况,提前识别项目风险,进而开展风险分析与采取应对措施。项目管理的图形化还可以明晰工作时间与非工作时间段,从而有效规避生活与工作时间边界模糊。

3.2 项目进度跟踪

第一,控制需求变更过程。信息系统项目的主要特点是,需求在项目期间发生变化,而需求在项目实施阶段发生变化的风险几乎是不可避免的,在这种情况下,应控制变更要求的过程,并通过规范化、标准化项目变更过程来降低风险。

第二,进度管理措施。为了避免项目进度风险,项目管理者必须监控项目的实际进度信息;另一方面,建立适当的里程碑、进度监控点,定期审查项目进度,及时识别和更改项目计划的实际进度和偏差;此外,必须通过广泛的资源调整及时获得项目所需的资源、采取补救措施。

第三,质量管理措施。项目质量风险的防范主要体现在对项目质量的控制上,质量控制措施有以下几个方面:清晰的质量要求说明;科学可行的质量标准;组织和完善项目质量体系;配备合格和必要的资源。项目管理者可以通过采用 PDCA 循环不断提高项目质量。

3.3 采用 OKR 考核绩效

OKR(全称为 Objectives and Key Results)即目标与关键成果。它是由英特尔公司前 CEO 安迪·格鲁夫首次提出,后被谷歌、微软、通用电气等企业引入,随后,国内大型公司如华为、字节跳动等企业纷纷开始借鉴这种管理模式。在笔者看来,OKR 与移动办公的适配性有如下优势:

第一,给项目组成员充分赋权、构建项目沟通框

架。在 OKR 管理方式下,项目组成员是从项目组总任务中继承自己特定的目标,每个目标下设定数个具有挑战性的关键结果,即为了达成这个目标必须要完成的具体任务。在设定目标时,项目管理者需要跟项目组成员沟通其设定的目标是否与项目组的总目标契合、是否具有挑战性。OKR 透明化程度高,它搭建了一个沟通框架,项目组成员可以看到团队内任一成员的 OKR,了解团队内目标的一致性,项目管理者可以通过 OKR 来实时检查目标达成情况^[4]。此外,OKR 还可以提升异地会议沟通效率,移动办公过程中,在会前、会中及会后,与会人员都可以通过 OKR 的内容展开沟通,提升信息传输效率。

第二,可以有效激励员工、促进自我管理。OKR 的绩效考核方式强调通过设定有挑战性、激励性的目标,让项目组成员持续获得内驱力,目标的设定标准之一就是员工的目标必须与项目组的总目标相匹配。因此,在移动办公模式中,OKR 可以驱动项目组成员以更加合理的方式分配自己的工作时间,项目组成员也可以切实地感受到自己存在的价值,员工自我实现的需求更容易得到满足,从而有效促进员工实现自我管理。

4 结语

疫情的反复及新冠病毒高频变种、自然灾害的频发、跨区域的信息系统项目建设等,使得异地办公逐渐趋于常态化,移动办公模式将越来越受项目管理者青睐。在未来,信息系统项目管理在移动办公模式下将衍生出更多管理工具,以达到提高员工的工作效率、提高项目质量、降低项目成本与风险的目标。当然,OKR 考核绩效的模式也需要更长的时间在国内企业落地,以检验与各企业文化的适配性、兼容性。在互联网、物联网、5G 等高速发展的当下,允许员工永久采用移动办公模式将会成为大趋势。

参考文献:

- [1] 张力平.移动办公渐成风潮[J].物联网技术,2014,04(05):8.
- [2] Project Management Institute.项目管理知识体系指南(PMBOK指南)(第六版)[M].北京:电子工业出版社,2018.
- [3] 贾思,韩佳莹,李凌.基于SWOT分析法的远程办公管理研究及展望[J].内蒙古财经大学学报,2021,19(04):83-87.
- [4] 冉亨怡.OKR 远程办公的标配? [J].企业管理,2020(10):96-97.