

# 利用心理学解决的 IT 项目管理的常见问题

张作勋 吴晓辰

(东软集团股份有限公司, 辽宁 沈阳 110179)

**摘要:** 目前IT项目管理的应用手段逐渐成熟,利用心理学进行IT项目管理是目前众多企业的重要管理策略之一,但深入分析市场调查反馈结果可知,心理学在IT项目管理过程中仍存在较多问题,许多企业由于心理学理论研究不深入、沟通不及时以及资源分配不均匀等问题,严重影响了IT项目管理的质量,为保证IT项目的顺利实施,从心理学角度出发,针对IT项目管理中的几种常见问题进行了深入分析,并根据问题本质,提出了相应的解决方案,进一步促进了心理学在IT项目管理中的应用和发展,便于企业获取更大的经济效益。

**关键词:** IT项目管理;心理学;管理措施;管理问题

## 0 引言

IT行业是一种具有科技性、智能性、创新性的高科技发展行业,因此针对IT项目管理的工作的难度系数更大,因此要求管理者具有专业管理知识的同时,还需对IT行业的相关知识具有深入了解,由于普通企业的项目管理方式在IT项目的管理效果较差,因此需不断引入心理学、社会学等理论对传统的项目管理理论进行深层次的升华。近年来,基于心理学的IT项目管理策略被应用于IT行业的多种项目管理过程中,并取得了行业认可,但是随着社会的不断发展和科技的逐步创新,基于心理学的IT项目管理策略的问题不断被发现,其主要问题包括企业间沟通少、沟通效率不高,部门间缺乏联系,且资源共享性差、任务分配不明确等,以上问题的产生不利于IT项目管理的开展,降低企业经济效益的同时不利于企业的可持续发展,基于以,本文对IT项目管理和沟通管理进行了详细介绍,针对以上几种问题提出了具有针对性的解决方案,旨在提升管理效率,促进企业的可持续发展<sup>[1-3]</sup>。

## 1 IT项目管理的沟通管理

IT项目管理从本质上是以传统的管理理论为基础融合信息化管理技术进行项目管理,是一种具有创新式的项目管理措施,且相较于传统的技术它的包容性更加强大,针对性较强,且更具有专业化,顺应时代发展方向的同时,有利于IT行业的数字化转型和智能化转型。不仅如此,目前较为普遍的项目管理理论思想与技术,在IT项目管理中依然具有较为广泛的灵活性和适应性,而正是因为它的存在目前较为特殊也使其仍具有很多需要研究和讨论的地方,虽然IT项目管理具有项目管理的的所有基本特征,但由于IT项目的手段和内容不同,因此IT项目管理仍然具有一定的特殊性<sup>[4-5]</sup>。

沟通管理在项目管理中起着至关重要的作用。也是不可或缺的管理策略之一,有效的沟通管理能力促进企业内部的资源共享,发挥资源了最大化利用价值,同时有利于协调内部关系,便于责任认清和任务分配。基于此,在IT项目管理开展初期,相关责任人员应明确项目目标,制定详细的研究计划,细分研究岗位,帮助员工取得有效的沟通,并安排监督人员对员工的工作状态进行实时监督。且在项目实施过程中,应及时采纳员工的工作建议,保证实时沟通,并根据员工意见进行有效处理<sup>[6-7]</sup>。

就目前大数据显示来看,项目沟通的主要内容可初步分为人际沟通和组织沟通两个方面。首先,从根本区别上论述,人

际沟通具体指人与人之间的日常生活沟通,往往与生活密不可分,具有一定的生活情感,IT项目管理可用来描述同事间的相处关系。而组织沟通则与项目本身的工作内容相关,是产生高效率的关键,好的组织沟通直接决定了项目执行企业与第三方企业的合作关系。从应用形式上看,进行有效人际沟通的关键在于是否能够把握内容的主旨,并掌握各种沟通形式和媒介的优缺点,从而能做到熟练运用。其次,人与人之间沟通的技能包含倾听、口头表达等基本形式,组织沟通则首先需要决定整体的沟通形式,从方式上来看项目沟通的话则主要可以分为正式沟通和非正式沟通两种,二者存在相互补充、相互调和、相互衬托等关系。

## 2 IT项目管理常见的问题

在IT行业的相关企业中,担任不同职位的具体相关工作人员往往都具有从专业或学术出发但常以自我为中心处理问题的共同特点,由此也可以看出以自我为中心的沟通意识和习惯是影响IT项目管理沟通的主要因素。

在系统的实施阶段或软件开发的整体过程中,项目相关工作者与负责人基本上都是需要持续以客户方为主导中心进行工作的,而在这种情况下往往容易忽视沟通的重要性。企业与合作企业之间、企业与工作组之间、工作组与工作同事之间,甚至同时内部都可能出现信息传播错误、理解错误等,不利于IT项目管理的顺利进行。本文根据以往的调查资料,针对IT项目管理中常出现的几个问题进行了总结和分类,针对其产生原因进行了相关论述:

### 2.1 客户需求不明确

针对客户需求的分析决定了IT项目管理的最终成效,而在客户需求调研过程中,许多企业一味地追求企业效益,考虑便于IT项目管理研发条件,以主观意识推进项目进程而忽略了客户的真实诉求,使得项目完成结果达不到客户的理想要求,使得不得不对该IT项目管理进行修改,压缩了企业经济效益的同时,消耗了大量的时间资源以及人力、物力资源。

### 2.2 各做各事,重复劳动

各做各事、重复劳动是用人单位常见的一种工作现象,从调查结果中可知,因各做各事、重复劳动的项目失败以及项目拖延占比约为24%,当项目中的人机沟通或组织沟通出现信息传递错误或缺乏传递实时性时,往往导致项目目标的计划制定不符合实际需求,且难以对已进行的项目进行技术修改,甚至引发纠纷,增加不必要的合作麻烦<sup>[8]</sup>。

### 2.3 任务不均, 资源浪费

部分项目的主要负责人不具备专业管理知识,对IT项目管理认识浅薄,对相关技术的了解少之又少,极有可能造成计划制定有误、项目组成员之间任务分配不合理、资源利用率不高、激化内部矛盾等现象。加上缺乏责任意识,不能明确责任认定,导致在出现问题时无法明确主要负责人,进一步拖延IT项目的推进速度。

在软件企业中,项目的主要负责人大多具有一定的领导能力和专业技术,技术方面相关工作经验较为丰富,但部分人员却有可能项目管理知识匮乏,同时项目管理必备的素质都有待补充和提高,项目管理经验也有待丰富,针对不愿服从管理的技术人员,没有较好的管理方法,不好安排的工作只好自己做,这都属于任务不均、浪费资源的一种行为。

### 2.4 客户参与程度不高, 客户相关责任人不明确

在项目归属范围识别阶段,应该属于客户与客户相关负责人高效参与的阶段,如何调动客户与客户负责人参与的积极性对于项目负责人来说尤为重要,因为这直接影响着接下来所有开展工作的进行,若由于项目负责人的沟通工作不恰当使得客户参与程度都不高,客户相关责任人责任心不强,提出的要求具有随意性,这种现象极有可能造成项目范围的蔓延,进度的拖延,成本的扩大。

### 2.5 责任分工不够清晰, 工作互相推诿

项目团队内部成员有时可能会因为在各阶段充当不同角色而造成责任分工不够清晰进而导致工作互相推诿,责任互相推卸,或者责任分工明确但各项目负责成员只顾完成自己所属任务、不愿意与他人相互合作。这些现象或多或少地都会造成项目团队内部资源的损耗,也会影响项目的发展进程<sup>[9]</sup>。

## 3 项目管理中心理学的应用

### 3.1 用差异化激励办法

根据当前大数据显示情况来看,所有的项目工作人员目前可大致分为两种类型,第一种是对工作具有厌倦心,并且总要设法逃避,不愿意主动承担责任,甘愿听从他人安排的一类工作者,该类工作者往往只在乎自身利益并且个人目标与组织目标往往会产生冲突。另一类工作人员则是能够实现自我约束,勇于承担责任,具体充分的想象力和创造力的人,这一类工作者对自身工作具有着极大的工作热情,并且个人目标与组织目标往往相吻合的概率会更大一些。

前者往往更需要近期并较为直观的利益来进行管理,并且要在适当时期给予鼓励与表扬,这样才能够充分地发挥出该类工作者的直接价值,后者则可以通过长远利益与长期利益进行约束,这样才能不断地激发该类工作者的工作热情和动力。

### 3.2 用需求层次论去管理

当今社会的对IT项目的主要需求可以分为五大类,分别为

高效,质量,安全,保障,可发展等,这五种需求对于当今的大部分工作者都是不可以缺少的,而且人们对这五种需求的程度只会呈现一直逐步递增的状态,在这个多种需求并存的时代,有些需求则往往会占据主导地位,而每个人受多种自身因素与外界因素的影响对所占据主导的需求也是不一样的,因此我们可以根据每个人不同主导地位的需求来采取不同的激励措施,激发相关技术人员的潜力。

### 3.3 心理学上沟通的技巧

如果要想充分地利用好心理学上的沟通技巧,则需要充分做好准备工作,需求确认,观点辨析,结论验证,措施执行,结果认证六大步骤。而在其中,准备工作是首要步骤也是最为重要的开端,因为在这个过程中不但要做好应对任何突发情况的准备,还要确立好针对对象的目标,通过针对对象的日常行为以及言行举止来做好事先准备,可以有效的帮助我们引导当事人说出他的问题,从而提高我们成功帮助当事人的可行性,还可以降低矛盾误解的产生,然后我们才能够通过沟通真正地了解到针对对象即当事人真正需要的是什么。

## 4 结语

根据上述内容所述,可以总结出沟通问题往往才是IT项目管理中常出现的问题。如果项目主要负责人可以从不同的需求,个人价值观,心理学上来对相关工作者进行相关的沟通,并且为他们合理地安排工作,以此来激发他们的上进心,那么这个项目管理团队将会变成一个团结,高效,能力出众的团队,而如果项目管理中的相关人员可以再根据以上三个方面来与客户进行交流沟通,那么与客户彼此之间的配合也将大幅度地提升,从而加快任务的完成,所以用心理学来解决IT项目管理中的常见问题是十分有效且迅速的方法。

## 参考文献

- [1] 袁春兰. 互联网思维下金融企业 IT 项目管理方法及对业务的影响 [J]. 商情, 2019(23):151,174.
- [2] 任飘飘, 陈曦. IT 项目管理范围蔓延和镀金的原因分析与对策 [J]. 电子产品可靠性与环境试验, 2019,37(5):90-94.
- [3] 张瀚文. 浅谈基于 PRINCE2 及 PMP 的 IT 项目管理与 DevSecOps 管理相结合 [J]. 今日财富, 2020(8):115-117.
- [4] 曹培艺, 刘凤林. 基于管理心理学下的企业人力资源管理工作探析 [J]. 人才资源开发, 2020(6):73-74.
- [5] 王楠. 试论 IT 项目管理在市场营销实践中的应用 [J]. 现代工业经济和信息化, 2019,9(12):124-125+132.
- [6] 杨荣生. 大数据时代下企业人力资源管理模式 [J]. 首席财务官, 2021(6):41-41,43.
- [7] 曹培艺, 刘凤林. 心理学视角下企业管理信息化分析 [J]. 中国管理信息化, 2020,23(8):103-104.
- [8] 马国华. 石油化工项目施工管理过程中的沟通管理 [J]. 工程技术研究, 2020,5(14):159-160.
- [9] 景哲, 梁元威, 周新, 等. 基于 ITIL 的烟草行业智能运维服务一体化管理平台设计实现 [J]. 计算机科学与应用, 2020,10(11):9.