

# 信息化项目管理中的关键技术研究

娄文科<sup>1</sup> 郭海涛<sup>1</sup> 武艺飞<sup>2</sup>

(1. 中国移动通信集团江西有限公司 南昌 330009;

2. 华南理工大学 广州 510641)

**摘要** 随着数字经济的蓬勃发展,电信运营商DICT信息化项目(Digital Information Convergence Technology)的市场规模快速增长,提升DICT项目的管理水平成为行业的重要课题。文中分析了当前DICT项目管理中普遍存在的问题,如数智化管理水平低、客户满意度表现低、自主化交维能力低、项目风控能力弱等,并结合实践提出了促进项目高质量可持续发展的关键技术措施。

**关键词:** DICT;项目管理;数智化能力;风险矩阵;服务满意度;自主服务

**中图分类号** TP399;F62

## Research on Key Technologies of DICT Project Management

LOU Wenke<sup>1</sup>, GUO Haitao<sup>1</sup> and WUYifei<sup>2</sup>

(1. China Mobile Communications Group Jiangxi Co., Ltd., Nanchang 330009, China;

2. South China University of Technology, Guangzhou 510641, China)

**Abstract** With the vigorous development of digital economy, the market scale of telecom operators' DICT information projects (Digital Information Convergence Technology) has grown rapidly, and improving the management level of DICT projects has become an important issue in the industry. This paper analyzes the common problems in current DICT project management, such as low digital intelligence management level, low customer satisfaction performance, low autonomy and cross-dimensional ability, weak project risk control ability, etc., and puts forward key technical measures to promote high-quality and sustainable development of projects based on practice.

**Key words** DICT, Project management, Mathematical and intellectual abilities, Risk matrix, Service satisfaction, Self service

## 0 引言

在数字时代,CT、IT和DT技术深度融合,实现了从信息化向智能化发展,数字技术与行业融合创造出了更多的融合型智能应用,政企客户对运营商的业务需求从单一的通信需求逐步转化为以云网融合为代表的DICT项目需求。DICT是未来政企客户营销的核心场景和主要服务形态,构建数字化、客户化、智能化、自主化的DICT项目新运营生态成为了运营商企业的共识<sup>[1]</sup>。

## 1 DICT项目管理中存在的问题

### 1.1 数字化管理水平低

目前,运营商企业对DICT项目全生命周期的数字化运营管理能力还无法匹配项目快速发展的迫切需要。一方面,线上流程不贯通,项目售前阶段如合同等重要文件、售中阶段交付验收材料、售后阶段客户运行服务质量报告等项目资料没有实现线上化管理。另一方面,运营态势难以

感知,项目涉及客户、项目经理、各级领导、产品质量、客户服务和生态伙伴等,只有实现这些要素的“可画、可选、可控、可管”,才能促进项目的健康发展<sup>[2]</sup>。

### 1.2 自主化交维能力低

在DICT行业中,普遍重视“拿单”,即签订合同和获取订单,相对轻视项目后期的交付和实施,产生这一问题的原因较为复杂。(1)业绩压力。对部分销售人员而言,签单是他们最重要的任务,而交付质量对于业绩的影响可能不会立即显现。(2)组织文化。由于关注短期业绩而轻视长期价值,对交付过程中的问题缺乏足够的重视和投入。(3)人员技能不足。自主化运维需要打造一支“全才”型交付队伍,而当前运营商的队伍能力还基本停留在CT领域,可能无法实现高质量的交付。

### 1.3 客户满意度较低

电信运营商普遍对大众客户市场建立了完善的客户服务和满意度监测体系,但在政企DICT项目市场中,满意度测评指标、测评周期、测评结果应用等还基本处于尝试阶段。另外,DICT项目涉及众多产品和合作伙伴,在对接客户上容易

**作者简介:** 娄文科(1980—),硕士,中级通信工程师,研究方向为DICT解决方案、信息化项目风险识别。

出现各类人员服务动作不规范的问题,严重影响客户感知。

### 1.4 风险评估及应对能力弱

围绕DICT管理中的“业务流、管理流、资金流”,针对售前、售中、售后业务过程中的主要风险场景,需要实现高时效性的风险预警和管控,但目前运营商还没有建立贯穿项目管理全流程的风险识别与管控体系。这会导致项目缺乏全面的风险评估,增加项目的复杂性和不确定性,让项目管理者无法全面、及时、准确地监控风险,也无法采取适当的风险应对措施。

## 2 优化措施

### 2.1 强化数智化系统能力

构建DICT项目管理的能力中枢,从线索发现、资料完

善、商机挖掘、精确营销、合同支撑、渠道协同、跨专业流程等开展存量运营及全生命周期管理,实现客户、商机、营销、受理、服务、风控等的一站式支撑,完成业务和数据的高效融合、融通、融智,支撑政企市场的高效运营。(1)面向一线注智赋能,打通MOBDS域多个系统(见图1),重塑精简业务管理流程,实现项目全流程线上化、透明化、智能化的闭环管理<sup>[3]</sup>。(2)构建五库全书,沉淀形成资质库、案例库、方案库、投标库、产品库,实现项目售前智能推荐、售中应用赋能、售后知识沉淀。(3)面向管理汇聚业务、财务和管理流数据,构建DICT大、中、小“三屏”多维度指标看板,实现项目信息一屏看全、一眼看穿,助力政企经营管理者全方位把握项目的全局态势,快速抓住问题的主要矛盾,实现科学决策。

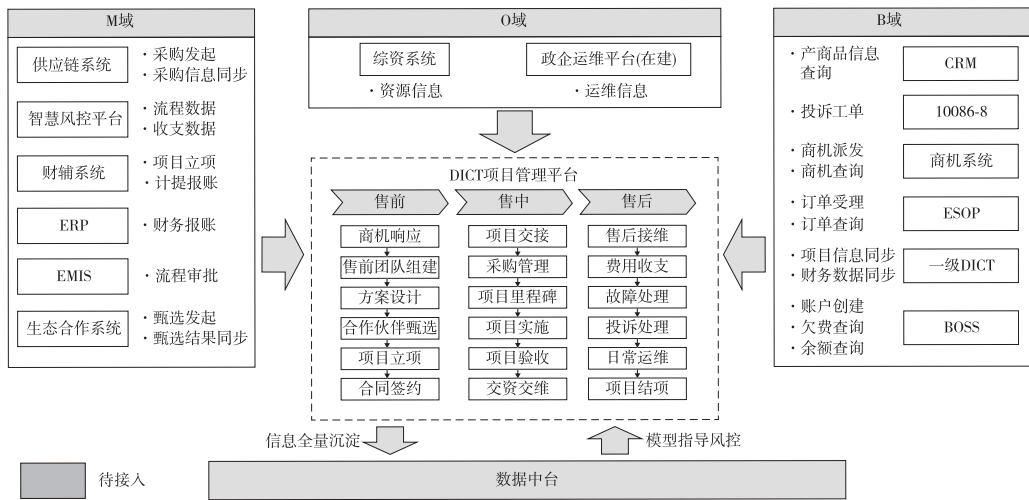


图1 DICT系统架构

### 2.2 建立风险控制矩阵

电信运营商应围绕DICT管理中的“业务流、管理流、资金流”,针对售前、售中、售后中的主要风险场景,实现高时效性的风险预警和管控<sup>[4]</sup>。

#### 2.2.1 项目内容分类风险

将DICT项目分为软件、硬件、服务三大类,并在此基础上细分为设备采购、硬件集成、软件开发、施工服务、维保服务、5G专网、物联网等7类,分别制定风险识别项及管控措施。

#### 2.2.2 项目阶段风险

按照风险发生的节点,将风险关联到商机、招标、投标、合同签订、采购、开工、到货、实施、验收等里程碑中,根据项目实施的进度进行针对性监控。

#### 2.2.3 应对网络安全风险

网络安全风险在DICT领域愈发突出,电信运营商需要积极落实上级单位的网络安全管理要求,围绕DICT项目的安全生产、网络安全、信息安全等维度,将各类运营安全主体责任逐级分解到单位及人,实现网络安全防护守土有责、守土尽责,部分风险示例如表1所列。(1)压实管理

责任,签订安全生产责任书。(2)强化现场管理,全面排查整治安全隐患。(3)厘清内外部网络安全责任。(4)强化互联网暴露面资产管控。(5)梳理加固安全防护策略。(6)梳理应用系统开发框架、中间件。(7)梳理DICT项目可用性保障机制。(8)排查应用系统用户账号安全。(9)排查信息发布平台内容安全。(10)排查信息传输及存储安全。

表1 风险示例表

风险名称	风险内容	所处阶段	应对举措
客户需求变化	未与客户书面确认软件开发需求,导致项目实施过程中增加或变更需求,影响开发进度	开工阶段	协调客户完成需求的书面确认
业务承载网络方案针对性不强	项目中的CT组网方案及订购涉及的汇聚设备的投入及相应配置未描述清楚	投标阶段	需明确设备提供主体及采购事宜
前端口点建设行政报批	户外设备建设项目未向城管、路政、供电等行政单位报批手续,影响施工进度	实施阶段	与客户沟通,明确报批主体及工作进度安排

### 2.3 全方位提升客户服务感知

搭建 DICT 项目客户服务体系,全方位提升客户的服务感知,是赢取“人心红利”目标和践行“以客户为中心”发展理念的基本要求。(1)建立客户满意度测评指标体系,指标应涵盖售前、售中和售后,如表 2 所列。售前阶段应重点关注解决方案、客户响应等方面的及时性;售中阶段应重点关注项目交付及时率、专线开通及时率等;售后阶段应重点关注投诉响应及时率等。在测评方式上,应结合项目特点,在项目阶段沟通、交付验收或运维等关键环节,提供面对面的满意度调查问卷,邀请客户评价并签字存档。(2)需要固化客户服务动作,按照集团单位全量覆盖的原则,常态化开展走“访”单位、“赠”送服务报告、问题“融”合受理、客户机房巡“检”、“转”化项目商机、客户服务“评”价等六大动作。

表 2 项目满意度体系

指标类型		售前	售中	售后
关键指标	结果类指标	项目售前满意度	项目交付满意度	项目运维满意度
	过程类指标	立项发起及时率	项目交付及时率	故障投诉处理及时率
评测管理	评测周期	评测对象	评测方式	预警通报
	实施调研	集团客户	电话回访	责任人
	月度		面对面访谈	分管领导
监督管理	负面清单:即时经济扣罚	连带责任制: 相关单位和人员考核扣罚		

### 2.4 提升项目自主化运维能力

强化自主运维是电信运营商构建差异化竞争优势的关键。售后自主运维可以从平台和原子化能力建设出发,其

中平台建设可依托云网管系统对客户 IT 系统进行运维管理,原子能力建设可从基础运维服务向硬件服务、软件服务、安全服务、数据中心运维服务、运维开发服务等拓展延伸。在提供服务的过程中,可以强化分层分级的队伍建设,根据项目处理难度依次调度一线到三线的队伍参与。一线队伍为 DICT 交维经理或第三方驻场人员,直面客户的问题进行处理。二线队伍为运营商传统的内部各专业专家队伍,一线队伍可将无法解决的 CT 或 IT 问题提交至二线处理。三线队伍是各大原厂技术团队,可对无法解决的疑难问题进行攻关。

## 3 结语

本文在深入研究 DICT 项目管理存在的问题的基础上,提出了 DICT 系统能力建设、项目风险识别与控制、提升客户服务满意度等思路和举措,为 DICT 项目管理从业者提供了一些借鉴和参考。在 DICT 蓝海市场中,电信运营还应持续强化、细分行业洞察,不断丰富产品供给,为社会的数字化转型作出更大贡献。

### 参考文献

- [1] 高中,吴亚陵,姜赢.通信行业 DICT 项目实施质量控制研究[J].项目管理技术,2019(6):101-105.
- [2] 廖晓红.运营商 DICT 策略优化思考与建议[J].通信企业管理,2019(3):49-53.
- [3] 周龙.移动公司 ICT 项目过程管理[J].信息化建设,2021(5):56.
- [4] 成峰辉.陕西联通 ICT 项目风险管理研究[J].通讯世界,2015(17):202.