

沟通管理论文写作

授课老师：胡任重

- 1、了解历年沟通真题
- 2、讲解规划沟通管理写作
- 3、讲解管理沟通写作
- 4、讲解控制沟通写作

论题二：论信息系统项目的沟通管理

在一个信息系统项目中存在多种干系人，他们的关注点和需求各不相同，对承建方项目经理来说，沟通管理尤为重要，项目经理应重视和加强项目的沟通管理工作，包括做好沟通管理计划，向干系人发布项目信息、向客户报告项目绩效，管理和协调包括客户在内的项目干系人，以及解决项目中遇到的问题。项目经理应采用有效的沟通技能与干系人沟通，以达到事半功倍的效果，从而为项目的成功创造良好的环境。

请以“信息系统项目的沟通管理”为题，分别从以下三个方面进行论述：

- 1、简要叙述你参与管理过的信息系统项目（如项目背景、发起单位、项目目标、项目内容、组织结构、项目周期、交付产品、**设计的主要干系人**等）和你在其中承担的主要工作
- 2、简要叙述**沟通管理对该项目的重要性和作用**
- 3、请结合项目管理理论和你在项目沟通管理中的具体工作，详细论述在项目中如何做好沟通管理。

➤ 胡老师点评：难度普通。过程+扩展类论文。教材变更沟通需按新教材写。

试题一 论信息系统项目的沟通管理

项目沟通管理是产生、收集、分发、存储及最终处理项目信息的过程。项目经理需花费大量时间与项目团队和项目干系人沟通，项目每一成员也应当了解沟通对项目整体的影响。

请以：“信息系统项目的沟通管理”为题，分别从以下三个方面进行论述：

- 1、概要叙述你参与管理过的信息系统项目（项目背景、项目规模、发起单位、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付的产品等），并说明你在其中承担的工作。
- 2、结合项目管理实际情况并围绕以下要点论述你对信息系统项目沟通管理的认识，
 - (1) 沟通渠道的类别、优缺点及其在沟通管理中的重要性。
 - (2) 项目沟通管理的过程及输入和输出。
 - (3) 项目管理中如何灵活的应用沟通技巧和沟通方法。
- 3、请结合论文中所提到的信息系统项目，介绍在该项目中是如何进行沟通管理的（可叙述具体做法），并总结你的心得体会。

➤胡老师点评：沟通5类：1内部外部、2、垂直水平、3书面口头、4正式非正式、5官方非官方。难度普通，过程+扩展类论文，必须掌握。

试题二 论信息系统项目的沟通管理

项目沟通管理是确保及时、正确地产生、收集、分发、储存和最终处理项目信息所需的过程。项目经理应该根据项目特点充分了解项目涉及的各方利益诉求，并且在项目初期为沟通活动分配适当时间、预算等资源。请以“论信息系统项目的沟通管理”为题进行论述：

1.概要叙述你参与管理过的信息系统项目(项目的背景、项目规模、发起单位、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付的成果等)，并说明你在其中承担的工作(项目背景要求本人真实经历，不得抄袭及杜撰)。

2.请结合你所叙述的信息系统项目，围绕以下要点论述你对信息系统项目沟通管理的认识，并总结你的心得体会：

(1)项目沟通管理的过程：

(2)项目干系人管理过程：并结合项目管理实际情况制定个具体的干系人管理计划。

胡老师点评：普通。考场如果按双拼套路，以沟通为主，干系人为辅来写作，其中干系人管理计划重点写。按精讲课优秀范文套路，重实践轻理论，肯定比其他机构考生优秀的多，通过考试没有问题。

- 沟通管理本质：对信息传递管理。
- 注意主角是：信息，而不是人和事。
- 三个子过程：
 - 规划沟通管理：制定沟通管理计划的过程。
 - 管理沟通：干系人间信息流动有效率和效果。
 - 控制沟通：干系人间信息流动最优化。
- 整篇文章要让阅卷老师感觉是对信息的管理，而不是纯粹的管人，做事。
- 沟通5类：1内部外部、2、垂直水平、3书面口头、4正式非正式、5官方非官方

	过程	输入	工具	输出
1	规划沟通管理 452项干组事，需模方技 会，计文	1、项目管理计划	1、沟通需求分析	1、沟通管理计划
		2、干系人登记册	2、沟通模型	2、项目文件更新
		3、组织过程资产	3、沟通方法	
		4、事业环境因素	4、沟通技术	
			5、会议	

- 写作建议：
- 1、规划信息流动过程。
- （谁、什么时候要、怎么得到、可能存在问题、怎么存储）
- 2、字数控制在400左右。

1.沟通管理计划编制 (397)

由于项目中涉及到的干系人对项目的期望和项目结果的关注度不同，需要首先针对干系人进行分类，针对不同的分类设置各自的沟通计划。针对本项目，我们将干系人分为以下三类：第一类干系人：总体负责项目的领导；第二类干系人：最终业务使用人员，第三类干系人：甲方委派的系统参与人员及项目团队成员。这三类干系人的沟通方式各不相同，所关心的项目目标也各不相同。第一类干系人关注整体项目进度，所以需要定时在各里程碑节点召开里程碑评审会议，评审项目阶段里程碑的成果，及是否可以开展下面的工作，对领导的评审意见进行汇总，反馈。第二类干系人关心的是项目的具体功能是否符合需求，需要在不同的阶段，对项目成果进行阶段性评审。第三类干系人关心的是项目的质量，需要召开周例会，确保项目按质按进度正常开展，定时进行技术评审会议，内部人员可以采用msn，rtx等即时通信系统进行非正式沟通，可以节省掉一些可开可不开的碰头会议。

➤胡老师点评：

- 1、明显属于没跟上时代步伐，按老教材在写作。
- 2、而且纯理论，没有任何实践内容。
- 总评：3-4分，属于典型不及格类。

一、沟通计划编制 (359)

沟通管理计划包括了确定了项目干系人的信息和沟通需求，并定义了沟通的方法。本项目涉及人员众多，包括电力公司客户、本单位领导、大量用电用户等，这就需要我们明确沟通人员和其接受的信息。我在项目启动阶段依据干系人登记册和公司的组织过程资产，邀请公司副总、甲方信息部主任、团队骨干召开头脑风暴会议，列出项目干系人名单，根据沟通内外有别等原则确定了各干系人的沟通策略。例如电力公司领导A某，是本项目的发起人之一，对此项目非常重视，因此我在每个月月底都及时给他递送项目的进展情况和状态报告，以获取他对我以及整个项目的信任。而本单位主管B某则更关注于本项目的成本花费情况，因此我每周都要向他汇报成本绩效。同时，我还利用了项目范围说明书，项目管理计划等，结合项目干系人分析制定了最终的项目沟通计划，用它指导项目的沟通管理。

➤ 胡老师点评：

- 1、有实践的学员，整体写的不错，但踩分点不明显（没点工具）。
- 2、实践写的很好有真实感，但写的属于规划的细枝末节，工具最好点明。
- 总评：6分，此段基本能过，但不一定能给其他段加分。

一、规划沟通管理（390）

规划沟通管理是：根据干系人和组织资产制定沟通方式和计划的过程。在中石油ERP信息系统规划阶段，我依据甲乙双方沟通设备、干系人登记册等资料，邀请常务副总、甲方信息主任、团队骨干参加，以专题会议的形式对平台建设的组织结构、信息模板、绩效报告周期等内容进行了深入探讨。

根据会议达成共识，制定的沟通管理计划主要内容有：1、对干系人ABCD4类人员，进行信息需求定义。2、确定向不同类型人员汇报信息的周期。比如：向双方老总每个月月初报送都项目的绩效和预测，向部门经理和甲方信息主任每周汇报项目进展和问题。3、明确信息发布存储查询的方式。比如：重要的收发文及通知公告都以公司在OA发布存储查询；对非正式的信息交流以微信群、QQ群来沟通。4、统一项目文件模板。规定了文件的字体、行距、格式等参数，并提供编写模板。我们将沟通管理计划纳入整体管理计划一起通过了评审，该计划为沟通管理提供准则和指南。

➤胡老师点评：

➤1、规划写作完全掌握套路，理论和实际各占一半，非常合理。

➤2、以信息为主角，点明了信息需求、传输、形式。

➤总评：有理论有实践，无可挑剔，8分，无论哪个阅卷老师批阅，此段必定合格。

	过程	输入	工具	输出
2	管理沟通 4.5.4 计划组事，信模方技 报，沟文管组	1、沟通管理计划	1、信息管理系统	1、项目沟通
		2、工作绩效报告	2、沟通模型	2、项目文件更新
		3、组织过程资产	3、沟通方法	3、项目管理计划更新
		4、事业环境因素	4、沟通技术	4、组织过程资产更新
			5、报告绩效	

➤ 写作建议：

- 1、方法：推拉交互； 技术：媒介、会议等，绩效信息收集发布。
- 2、重点写：让信息的流动高效管理；尽量不写传统意义的人之间沟通。
- 3、字数建议控制在500左右。

二、信息发布

信息的发布就是根据工作绩效信息、沟通管理计划等内容，应用沟通技术、信息分发方法等工具和技术，向项目干系人及时地提供所需要的信息。该项目建设过程中，我们根据沟通计划中分析的项目干系人及信息需求采用有效的方式把我想要表达的信息表达给信息接收人，在这个过程中我们一般会先分析一下沟通对象的沟通风格，用对方喜欢的沟通风格来进行沟通，往往能起到事半功倍的效果，比如在给公司上级领导和业主方汇报项目的进展、绩效、各种需要存档的需求变更和范围变更时候，由于他们经常出差而且个人时间比较宝贵，我们一般采用书面的邮件形式，这样既能节约他们的时间，也能减少他们的理解歧义，同时也可以作为证据保存下来。对于项目组同事之间需要沟通项目所存在的问题和项目的相关的情况时候，我们一般采用口头的、非正式的沟通方式进行沟通，这样可以拉近我们与项目组成员的距离，而且更能让大家了解项目的真实情况。在信息发布时我们尽量采用一些等效率高、成本低的沟通方式，比如电子邮件、传真、语音视频、网络会议等。

➤ 胡老师点评：

- 1、此学员还按照老教材写作，基本不及格了。
- 2、但这些实践整体写的还是不错的，大家可以学习。
- 总评：5分范文，大概率不及格，过不过看阅卷老师心情和同考场其他考生写作水平。

二、管理沟通

管理沟通采取合适的沟通方式把信息在合适的时间提供给合适的人。我采用以下两种方式：

1、沟通方式和分发方式：在项目实施过程中，为了保证项目组有足够的工作时间同时为了提高工作效率，我们采取了多沟通相结合的方式进行沟通。如：项目组内部的咨询顾问2人、开发工程师4人、测试工程师、配置管理员出现问题的时候，我们及时的进行口头沟通，尽快的解决问题，事后会把项目中遇到的问题和解决办法以电子邮件的形式分发。和用户进行沟通时，我们采用正式的会议的沟通方式并结合文档，所有的涉及到需求变更、设计、进度、测试、以及形成的相关决议的等信息必须以文档的形式分发并归档。

2、总结经验教训：由于本项目涉及的系统比较多，各种接口众多，集成度要求高，在项目实施过程中总会出现业务设计和技术实现方面的问题，有时候解决一个问题需要查询大量的资料才能解决，为了以后再遇到这种问题能够很快的得到解决，我们在把问题解决后都整理成一个解决方案，并将方案分类是技术解决方案的还是经验教训的，将方案加入到我们知识库中。如：我们的知识库中已经包含了.NET、J2EE、SAP、Webservice等总计超过15000条的经验分享，这也是我们项目能够成功实施的一个宝库。

➤ 胡老师点评：

- 1、内外有别沟通本身没问题，但写作手法轻重不当。
- 2、第二点写了信息的存储，但显然信息存储不是沟通管理的重点，有点跑题。
- 总评：5-6分范文，过不过看阅卷老师心情和同考场其他考生写作水平。

二、管理沟通

管理沟通主要是促进项目干系人之间实现有效率且有效果的沟通，根据沟通管理计划与工作绩效报告，在不同阶段，根据沟通管理计划中的要求，结合各干系人的特点，我灵活采用不同的媒介并结合信息管理系统进行信息的传递，取得了很好的效果。在项目的设计阶段，**为了能让整个系统运行更有效率，设计人员提出了二种不同的架构，为了确保在项目中所采用的架构更符合系统本身，**我首先让设计人员将设计思路详细的文档化，并及时与建设方技术负责人、**总经理**进行会议，告知针对网管系统所提出的不同设计方案，让他们知悉方案的优劣；**然后再邀请建设方、项目团队技术骨干、质量管理人员、业内专家等参与评审，对每种架构的优缺点进行分析，**形成评审报告，以邮件与纸质报告的方式呈送建设方，**最后由建设方选择了网管系统的设计方案。通过这一次事件，**不仅让项目团队内部人员在处理项目事件时，大家都能想到一种既能让客户满意，也能让项目团队成员达成一致意见的方式，为后面的实施阶段处理类似事件有了好的借鉴；同时也让建设方亲身体会到，我们公司是切身站在他们的立场为他们着想，对我的办事态度与效果十分赞同。

胡老师点评：

1、整体写作来看主角不是信息，有点偏向做事，但最终绕一圈还是实现效率效果的沟通，还行。

总评：由于和第二版相比，沟通整体变动很大，写成这个结果应该还是不错的，7分；大家如果有能力尽量把信息写成主角，最后又达到有效率效果的沟通，那么就是成功的。

	过程	输入	工具	输出
3	控制沟通 535项问沟工组，信专 会，变信文管组	1、项目管理计划	1、信息管理系统	1、变更请求
		2、问题日志	2、专家判断	2、工作绩效信息
		3、项目沟通	3、会议	3、项目文件更新
		4、工作绩效数据		4、项目管理计划更新
		5、组织过程资产		5、组织过程资产更新

- 写作建议：
- 1、没有什么特殊工具，开放性写作。
- 2、可以写写沟通内外有别、问题处理、沟通升级。
- 3、字数建议控制在450字左右。

三.控制沟通

控制沟通是在整个项目生命周期中对沟通进行监督和控制的过程，以确保满足项目干系人对信息的需求。我们针对不同干系人采取不同的沟通策略。对于一类干系人，一定要汇报他所关注的点，如进度问题、成本使用情况，如各单位对于项目的意见和反馈，以期望达到项目重要干系人给予我最大的信任。对于二类干系人，主要都是实际业务负责人，对实际项目的业务流程方面有一定的权威，需要采用虚心的态度，达到双方融洽的合作关系。对于三类项目团队干系人，采用严谨的制度、宽松的工作氛围和适当的奖励方法，来提升队员的积极性。

本项目初期制定了沟通计划以及在实施过程中严格进行了绩效的报告、项目分发和干系人管理。但是由于沟通的对象是人，而且项目中涉及到的人员较多，还是会出现一些问题，以下针对两个典型的情况进行阐述。

在团队内部，团队成员既有新人，也有多年丰富经验的骨干，人员的绩效结果也参差不齐。在项目进行了3个月后，有组员出现了情绪不高的情况，我和子项目负责人进行了私下分析和了解，发现由于熟悉业务和技术的人员都关心自己的绩效完成情况，对于新人的请教和学习没有耐心解答和帮助。针对这样的情况，我和各负责人商议。并且每个月中和月底，定期组织项目成员进行培训或者经验交流会议，为期一天，每次由2-3个骨干进行主持，内容丰富或者效果好，则给予一定的奖励，加强团队的整体能力提升。

在团队的外部沟通，也会出现一些情况，如在项目的项目管理子系统，涉及到的两个不同工作部门，经营部和项目部，两者有一个立项业务是相互关联的，调研出来的结果，两个部门给出的数据统计和使用方式完全不同。两个部门由于私下有些不合，就这个业务坚持自己的处理方式。最后我和两个子项目负责人分别同两个部门进行了沟通，转换了表现的方式，把一个业务在表现上进行了拆分，在后台进行操作，最后两个部门都接受了这个结果。虽然在技术上花费小的代价换了一个方式，但是能最终解决问题，达到客户的满意度是关键。

➤ 胡老师点评：

- 1、绩效报告、干系人管理等属于2版教材的说法，显然此学员理论没学好，抄范文没把差异部分改过来。
- 2、两个实践有问题，第1个属于团队建设，第2个错的更离谱，子项目也属于团队内部，业务拆分属于WBS和工作分工的事。
- 总评：4分，此类论文理论错误、实践跑题。从一个侧面可以看到沟通看上去很简单，但要写好也不容易。

三、控制沟通

在整个项目生命周期中如何对沟通进行监督和控制，以确保满足项目干系人对信息的需求，同时随时确保所有沟通参与者之间的信息流动的最优化，这就需要进行有效的控制沟通。在控制沟通过程中，为了把可交付成果的状态、进度进展情况、已发生的成本等向干系人通知相关情况，主要通过信息管理系统、专家判断、会议等工具与技术。

会议是项目沟通的重要形式。为确保项目沟通会务实高效，根据模拟制定了会议流程，并由我的助手进行与会议相关的一切事宜。比如，会议要有签到表，会议过程要有记录，会议必须有明确的目的，会议讨论的必要结果或者形成的共识，要有与会人的签字记录。以签到表为例，针对部分重要省份公司项目干系人在项目初期经常缺席或者迟到的现象，在我们多次与XX公司总部进行沟通后，形成会议签到制度，并明确规定如果缺席会议必须在请示得到同意后方可，否则将记缺勤一次，影响到月度奖金；并在会后及时向所有相关干系人发送会议纪要，让对方知道会议的情况及参与者，很大程度上制约了上述行为。同时将与各干系人沟通过程中所产生的信息文档化，存储在信息管理系统中，为整个项目的沟通顺利开展起到良好的作用。

➤ 胡老师点评：

- 1、理论正确，实践也无明显错误。
- 2、只有一个实践，把控制沟通写成控制会议不是特别妥当，而且会议控制这个实践也不是特别深刻。
- 总评：6分，此类写法无明显错误也毫无特色，但控制沟通一般学员也写不出特色，所以也能过。

三、控制沟通（454）

控制沟通就是要确保项目干系人进行顺畅的信息沟通，使各干系人及时获取想要的信息，随时确保所有干系人之间信息流动的最优化。我们根据工作绩效信息、问题日志，依托“51交付信息管理系统”，随时关注项目沟通中可交付成果状态，进度、成本情况，如果出现偏差或问题，找出原因、分析原因，及时进行沟通处理。例如，与传输线路工程队进行的外部沟通中，出现了信息传送不及时、不准确的问题。我们根据线路施工队发布的光缆到位信息，安排硬件安装小队到达指定基站后，多次发现光缆还没有布放到位或还没有进行成端熔接，影响当天开通进度。针对这一情况，我启动了问题升级程序，上报电信高层领导，电信副总签头召开了部门会议，对以邮件形式发布光缆信息的方式进行了调整，要求光缆施工人员加入800M微信群，并接入“51交付管理系统”，上传光缆布入信息，包括光缆成端照片，测试记录等，使团队成员和相关干系人及时获取光缆到位信息，保障了基站开通进度。沟通管理各过程是持续的，我们根据控制沟通管理的结果，及时对沟通管理计划进行更新，确保沟通管理各过程的一致性。

➤胡老师点评：

➤1、写作完全掌握套路，实践中体现理论。

➤2、字数控制得当偏多，并且实践真实可信。

➤总评：此段实践理论完美，项目真实性和管理水平都让阅卷者信服，无可挑剔，8分。

- 开始沟通论文写作
- 背诵固定框架1300字
- 本次论文考试大家可优先准备：**质量、进度、人力、风险**
- 有多余时间再准备：干系人、沟通、整体、成本、采购、范围。