

## 信息系统项目沟通管理历年真题及参考范文集

说明：沟通管理大概有下面几个写法：

1、3个过程

2、措施类

其中1，命题概率大



扫一扫 微信扫码做题

加关注

抢先学

早拿证



**【温馨提醒】**下面所列出的文章仅供大家参考，框架结构字数要求需要符合我之前论文讲课的说明，论文可以参考借鉴，但不可照抄，应该取其精华，去其糟粕；

**【历年考题】**

### 1、2008年下半年真题

请围绕“项目的沟通管理”为论题，分别从以下几个方面进行论述：

- 1.简要叙述你参与的信息系统项目情况（项目的背景、客户、项目目标、项目特点以及你的角色等）。
- 2.请结合具体实例论述你是如何灵活运用沟通管理的理论来管理项目沟通的。
- 3.简要叙述你在沟通管理中遇到的典型内部沟通问题以及典型外部沟通问题，对这些问题你是如何解决的。

### 2、2011年上半年真题

在管理项目的过程中，至少涉及建设方、承建方和监理方三方，要想把项目管好，这三方必须对项目管理有一致的认识，遵循科学的项目管理办法，这就是“三方一法”。当项目中有多个协作单位、存在多种干系人时，对承建方项目经理来说，沟通管理就显得尤为重要。项目经理应以积极的心态、热情的态度与项目干系人沟通，甚至应主动影响项目干系人的理念与行为。其中客户（建设方）是最重要的项目干系人之一，承建方应充分应用沟通技能与客户沟通，因为这关系到项目的成功。

请围绕“项目的沟通管理”论题，分别从以下几个方面进行论述：

- 1、简要叙述你参与管理过的信息系统及项目管理过程中有关沟通的体会。
- 2、请依据项目管理理论，简要叙述应该如何与客户沟通。
- 3、请结合在你的项目管理实践中发生的具体事例，论述如何在项目的整个生命周期中确保与客户的良好沟通。

### 3、2013年上半年真题

一般把周期长、规模大，或具有战略意义，涉及面广的项目称为大型项目，大型项目目标构成复杂，项目干系人众多，团队构成复杂。在管理大型项目的过程中，往往会把大型项目分解为一个个目标相互关联的中、小项目来统一管理。大型项目的沟通管理重要并有特殊之处。在实际的管理过程中有许多需要注意的地方。

请以“大型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大型信息系统项目（项目的背景、项目规模、发起单位、目的、项目内容、组织结构、交付的产品等）以及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大型项目沟通管理的认识。
  - （1）大型信息系统项目的特点。
  - （2）大型信息系统项目的组织结构和项目干系人分析。
  - （3）根据大型项目的特点，在制定沟通计划时应该考虑的内容和应遵循的步骤
  - （4）大型信息系统项目的沟通管理要点
  - （5）实施有效沟通管理的工具和方法
- 3、请结合论文中所提到的大型信息系统项目，介绍你如何对其进行沟通管理（可叙述具体做法），并总结你的心得体会。

### 4、2013年下半年真题

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。

## 5、2018年下半年真题

### 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其输入和输出
  - （3）项目管理中如何灵活地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。

#### 沟通管理的过程、输入、输出、工具和技术汇总表：

##### 10.1 规划沟通管理

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. 沟通技术	2. 项目文件更新
3. 事业环境因素	3. 沟通模型	
4. 组织过程资产	4. 沟通方法	
	5. 会议	
业组有计册	模方术分会	沟划新文件
4	5	2

##### 10.2 管理沟通

1. 沟通管理计划	1. 沟通技术	1. 项目沟通
2. 工作绩效报告	2. 沟通模型	2. 项目管理计划更新
3. 事业环境因素	3. 沟通方法	3. 项目文件更新
4. 组织过程资产	4. 信息管理系统	4. 组织过程资产更新
	5. 报告绩效	
4	5	4
沟管报业组	模方术报信	沟新文件组

##### 10.3 控制沟通

1. 项目管理计划	1. 信息管理系统	1. 工作绩效信息
2. 项目沟通	2. 专家判断	2. 变更请求
3. 问题日志	3. 会议	3. 项目管理计划更新
4. 工作绩效数据		4. 项目文件更新
5. 组织过程资产		5. 组织过程资产更新
沟划问组数	专家系统会	输出5大件
5	3	5

### 沟通管理写作思路：

过程	通熟解释（可能并不全，具体标准的解释参照教程）	写作要点（举例，根据子题目写，千万别背，可以读下，有个大概的思路）
沟通管理计划编制	我们需要编写一个文档，这个文档记录了如下的相关信息：我们这个项目有哪些项目干系人，他们需要什么样的信息，他们什么时候需要，我们什么时候给他们，我们如何给他们等等内容。	从本计划的重要性、编写的方法、原则、过程、计划的内容等方面进行阐述。

管理沟通	就是需要按照沟通管理计划去收集、分发、存储信息，去进行沟通	本过程的重要性、可以写输入输出工具和技术、可以写有什么问题、什么原因，怎么解决，还可以写项目报告的内容。
控制沟通	就是需要看沟通过程做的怎么样，进行监督和控制	本过程的重要性、可以写输入输出工具和技术、可以写有什么问题、什么原因，如何通过变更流程来解决的，还可以写绩效信息、组织过程资产等

#### 心得：

在本项目，沟通管理方面，我总结了六条有用的管理经验。

- 1) 不同沟通对象的偏好不同，需要采用不同的沟通方式和风格。
- 2) 在沟通成本相差无几时，优先选择当面沟通的方式。
- 3) 在采用 email 的沟通方式多次沟通但问题没有解决时，需要及时进行沟通或当面沟通。
- 4) 人之所欲，施之于人。一定要用客户所希望的方式和他们沟通。
- 5) 和客户沟通时，一定要学会换位思考。
- 6) 用“我们”的心态来解决与当事人合作过程中遇到的问题。

但是，在本项目的沟通管理方面，也存在着一些问题需要我们在以后的项目管理过程中不断改进。如：

- 1) 在外部环境对沟通效果的影响上，我把握得还不够，导致有个别的沟通活动失败。
- 2) 沟通技巧还不十分娴熟，因此出现过一次用户投诉的情况。

#### 1.叙述我在沟通管理中遇到的典型内部沟通问题以及典型外部沟通问题，以及针对这些问题的解决方案。(2008 年下)

项目一路走来虽然比较顺风顺水，但在沟通方面也出现过一些问题，其中最典型的内部沟通问题就是项目小组之间沟通协同配合的问题，最典型的外部沟通问题，是多单位配合的问题。

由于该项目有五个子项目小组，五个子项目小组的成员来自公司的不同部门，部门文化不同，平时大家又很少在一起工作，因此在项目开始的那段时间项目组之间扯皮抱怨和相互指责的现象比较明显，一度影响了项目工作的整体推进，发现这个问题后，我和五个子项目经理进行了沟通也组织召开了几次工作协调会议，但问题没能得到很好的解决；后来在公司资深项目经理的点拨下，我们通过建立起统一的工作，目标和统一利益，把大家捆绑到同一条船上，同时通过经常性的跨子项目小组的交流和互动，这一问题后来得到了非常好的解决。

另外，我们这个项目涉及用户，主机系统供应商，网络设备供应商和数据库系统供应商等多家单位，在沟通和合作方面的问题比较明显，如开协调会时人员不齐，需要相关单位派人联调系统时，个别单位支持不力等，针对这一情况，作为项目总集成商，我们出台了带有奖惩性质的《项目协同工作制度》，同时建立起联席会议和通报制度，通过这些正式制度的约束，各单位对该项目的重视和配合程度提高了很多，为整体项目的顺利推进提供了有力的保障。

#### 2.团队沟通的三种形式和个人沟通的四种形式。(2008 年下)

在本项目的沟通实践中，团队沟通（三人以上）我们主要采用了会议沟通，email 沟通和纸质（书面）沟通三种方式。个体沟通（两人之间）我们主要采用了面对面沟通，电话沟通，Email 沟通和纸质书面沟通这四种形式，实践证明，沟通效果比较理想。

需要特别指出的是，个体之间沟通时，我尽量采用当面沟通的方式进行。能当面沟通的，我一般就不采用电话沟通；能电话沟通的，我一般就不采用邮件沟通；我认为这是个体沟通方式的基本原则。

#### 3.请结合具体实例论述，你是如何灵活运用沟通管理理论来管理项目沟通的。(2008 年下)

我们知道在项目的沟通管理方面，要做到的三项主要工作是：制定合适的项目沟通管理计划；根据项目沟通管理计划与干系人进行沟通；根据项目沟通管理计划找出沟通中存在的问题，并提出相应的解决方案。

在制定项目管理计划的过程中，我带领项目组成员对项目干系人（包括项目团队成员）的沟通需求进行了充分的分析，在此基础上，制定了项目沟通管理计划。制定的项目沟通管理计划，主要内容为在什么时候，谁把什



么信息通过什么方式送达给何人，然后将该计划交给各类型利害关系方负责人核实和确认，直到获得认可。有了这样一份切实可行的项目沟通管理计划，为后续项目建设过程中的有效沟通，奠定了良好的基础。

有了项目沟通管理计划的指导，我们进行管理沟通和控制沟通是比较得心应手。在管理沟通方面，我们运用了信息管理系统和报告绩效等工具，每周将收集到的项目信息（包括项目状态信息，项目绩效信息，项目变更信息，项目经验教训等）通过指定的方式传递给项目沟通管理计划中所规划的项目干系人，这样保证了各干系人及时得到，并且只得到他们所关心的项目信息。如我们发送给干系人的工作绩效报告，项目前期按照二八法则，项目中后期，按照五五法则，采用挣值技术，每周计算项目挣值，并将 PV，AC，EV 绘制成 S 曲线提交给项目相关干系人，然后根据 PV，AC 和 EV 及其他相关信息进行项目偏差分析和趋势分析，同时将这些信息汇报项目沟通管理计划中所约定的相关领导。

在控制沟通方面，我们利用信息管理系统和会议的工具，找出沟通中的问题和偏差，并提出相应的解决方案。

#### 4. 阐述我在项目管理过程中有关沟通的体会。（2011 年下）

多年的项目管理经验告诉我，要做好一个项目，主要取决于四个方面的合力。

- 1) 项目经理的自身能力和团队领导力。
- 2) 团队成员的能力和协同配合程度
- 3) 项目主管领导的支持力度，
- 4) 外部干系人（包括客户，监理和供应商）的支持和配合程度。



扫一扫 微信扫码做题  
加关注  
抢先学  
早拿证



做项目就好比是在河面上划船，项目经理的自身能力和团队领导力，以及团队成员的能力和协同配合程度，是项目这艘船能顺利前行的“内在动力”。

而项目主管领导的支持力度，以及外部干系人的支持和配合程度，则是项目这艘船能顺利前行的“外在推动力”。

项目内部干系人的配合，好比是水的流向；外部干系人的配合，好比是风的方向，船只有顺风顺水，才能滑得更轻松。同样项目只有顺风顺水才能获得成功。

而要让项目这艘船顺风顺水，我的心得体会就是在项目工作过程中多加强沟通，多进行正确的沟通。在本项目的沟通过程中，我最深刻的体会就是：用别人所希望的方式和别人沟通，换位思考和合作共赢。我体会到能让客户满意的最有效的方法，就是站在客户的角度来思考和处理问题，及换位思考，同时一定要站在对项目有利的高度来沟通和处理问题。抱着合作共赢的思想与客户进行沟通和交流，双方的意见分歧基本都比较容易解决。

#### 5. 请结合在你的项目管理实践中发生的具体实例，论述如何在项目的整个生命周期中，确保与客户的良好沟通。（2011 年下）

项目一路走来，在与客户的沟通方面，有两个事例，我至今还记忆犹新。我们在进行沟通需求调研时，了解到，这位副厅长喜欢的沟通方式是：先当面汇报工作情况，当面汇报完成后再追加电子邮件把当面沟通汇报情况书面化。因为该副厅长是我们的关键干系人，虽然同一个事情两次汇报多少会耗费我们的一些时间，但我们认为这样做非常值得。果不其然，在项目完工后的庆功宴上，该副厅长表扬我们说：我们是他见到的最专业的项目团队，丰富非常踏实认真，工作方式非常贴合他的心意。这个事例让我深深懂得：人之所欲施之于人，我们一定要用别人所期望的方式和别人沟通。

另一个事例是，一次客户方一位业务人员提出来，要我们开发一个带业务处理流程的功能模块，由于时间要求很紧，我们拿到用户的需求之后，加班加点终于在当天晚上开发出了这个带业务处理流程的功能模块。第二天上午我们高高兴兴来到客户办公室向客户汇报，并展示了这一功能。客户看完后说模块的功能，你们已经实现了，根据我们的业务特点，能不能请你们把现在完成这一业务的六个步骤，调整到四个步骤。我们听后不以为然，心里在嘀咕：这个客户真刁难。我们对客户说“六次挺好的呀，就点六次鼠标而已”。这位客户说：“你们知道吗？你们只是开发这个模块的工程技术人员，从调试到测试通过，使用这个模块可能就二，三十次而已；而我要用这个模块办理业务，每天每星期每月都需要重复使用，如果能从六个步骤，压缩到四个步骤，就可以

节省我三分之一的时间。这样累积下来将会给我节省多少时间啊!”我们听客户这么一说,豁然开朗,于是愉快地进行了修改。这个事例让我深深懂得,换位思考去和别人沟通,能使我们更容易理解他人,替他人着想,更容易得出恰如其分的问题处理方案!

#### 6.叙述沟通管理对该项目的重要性和作用。(2013 年下)

同上问题四。

#### 7.阐述根据大型项目的特点,在制定沟通管理计划时,应该考虑的内容和应遵守的步骤。(2013 年上)

绝大部分项目干系人被识别出来后,我们遵循四个步骤制定出了《项目沟通管理计划》。

第一步,向项目干系人,特别是项目关键干系人,详细了解他们的沟通需求。

第二步,根据调研,之后制定项目沟通管理计划。

第三步,组织相关人员评审项目沟通管理计划。

第四步,把评审后的项目沟通管理计划分发给项目相关关系人进行确认,直至得到他们的认可。

我们制定的项目沟通管理计划包括的内容主要有以下四个方面。

- 1) 负责和干系人沟通的人员及分工。
- 2) 和不同的干系人沟通哪些信息和内容
- 3) 采用何种方式和不同的干系人进行沟通。
- 4) 和不同的干系人沟通信息时的沟通时间和频率。

#### 8.大型信息系统项目沟通管理的要点。实施有效沟通管理的工具与方法。(2013 年上)

项目的实践经验告诉我,大型信息系统项目的沟通管理要点主要有以下四个方面:

- 1) 一定要充分进行干系人的识别和干系人的沟通需求分析,不能主观臆断。
- 2) 项目沟通管理计划一定要得到项目主要干系人的认可。
- 3) 一定要按照项目沟通管理计划进行沟通,管理和干系人管理。
- 4) 和外部干系人沟通时,要用到的素材和达成的结论,尽量用正式的文档记录并存档。

另外,要实施有效沟通管理,我认为主要应做好三个方面的工作。

制定出合适的项目沟通管理计划,根据项目沟通管理计划管理好与干系人之间的沟通。以及根据项目沟通管理计划,监控沟通过程中及时处理好沟通过程中出现的沟通偏差。

根据我在本项目中的经验,在规划沟通中,我用到的工具和方法有:沟通需求分析,沟通技术和沟通方法;

在管理沟通中,我用到的工具和方法有沟通技术,沟通方法,信息管理系统和绩效报告。

在控制沟通中,我用到的工具和方法有:信息管理系统,专家判断和会议。

#### 9.大型信息系统项目的特点。(2013 年上)

我们知道大型复杂信息系统项目,一般具有如下四个特征。

- 1) 项目周期比较长,不可控因素多。
- 2) 项目规模大,功能复杂程度高。
- 3) 项目干系人众多协调难度大。
- 4) 项目团队人数多管理,难度大。



#### 10.大型信息系统项目的组织结构和项目干系人分析。(2013 年上)

项目一开始,我们就对该大型信息系统项目进行了认真细致的分析。发现该项目规模大,功能复杂,用户要求高,设计的技术面很广,需要公司软件,系统集成,网络综合布线和货品采购等多个技术和职能部门的协同配合。综合以上因素,为了既保证项目经理对该项目的控制力度,又能充分利用公司跨部门的资源,特别是一些稀缺资源,本项目我们采用强矩阵的组织结构形式。由于项目工作任务多,项目组成员多,为了实现有效管理,我们根据该项目的实际情况,将分解成业务软件系统开发,主机和网络安装,数据库安装配置,综合布线和软硬件集成等五个目标相互关联的,子项目来统一管理,试图通过分工和协作,发挥团队协同作战的优势。

## 沟通管理范文 1

### 摘要

2018 年 3 月,我参加了 XX 省商业银行绩效考核系统项目的建设,担任了项目经理的角色,该项目投资共 300 万元人民币,建设工期为一年。通过该项目的建设实现了从多角度量化分析柜员、客户经理、部门经理、支行行长、会计主管的工作量以及对银行的利润贡献率等,实施对相关人员工作量、工作效率和利润贡献度的量化考核,为银行提供全面、客观、科学的考核数据,实现对不同对象的业绩考核,从而为银行制定有效人才激励机制提供有力保证,实现银行绩效管理目标。该项目作为 XX 商业银行的战略性项目,旨在全面革新地方性商业银行绩效管理模式,受到了 XX 商业银行和本公司的高度重视。本人也在项目管理中,结合公司要求和项目实际情况,科学的应用信息系统项目沟通管理的理论知识。该项目于 2019 年 3 月顺利验收,系统运行稳定并具有良好的行业示范作用。本文结合作者的实际经验,以该项目为例,讨论了信息系统项目建设过程中的沟通管理,主要从规划沟通管理、管理沟通、控制沟通三个方面进行阐述。

### 正文

2018 年 3 月,我参加了 XX 省商业银行绩效考核系统项目的建设,担任了项目经理的角色,该项目投资共 100 万元人民币,建设工期为一年。通过该项目的建设实现了从多角度量化分析柜员、客户经理、部门经理、支行行长、会计主管的工作量以及对银行的利润贡献率等,实施对相关人员工作量、工作效率和利润贡献度的量化考核,为银行提供全面、客观、科学的考核数据,实现对不同对象的业绩考核,从而为银行制定有效人才激励机制提供有力保证,实现银行绩效管理目标。该系统采用 B/S 架构,服务器使用曙光刀片机,操作系统采用 RHEL7,使用 JAVA 语言开发,SVN 作为配置管理工具,中间件使用 weblogic,数据库采用 oracle10g。该绩效管理系统的主要功能包括考核指标体系管理、支行绩效管理、客户经理考核、柜员考核、会计和信贷主管考核、业务头寸报表、大客户信息跟踪。该项目的干系人涉及到客户方项目领导、客户方顾问、客户方项目负责人、我方项目领导、项目顾问、项目经理、分析设计人员、开发人员、测试人员、美工等。由此可见,该项目周期长、投资大、干系人多,有效的管理是项目成功的关键。

由于本项目的顺利上线涉及到业务的考核,因此,在本项目中沟通管理尤为重要。通过公司的项目经理竞选机制,我有幸获得了公司和客户方领导的信任,成为该项目的经理。全面主持项目的管理工作。在本项目中,我除了对其他管理领域进行克制恪守的管理外,特别对沟通管理从如下几个方面进行了管理。

### 1、规划沟通管理

编制本项目的沟通管理计划时,我遵循了以下两个原则:(1)全员参与。计划的编制不仅靠一人之力还更应发挥团队的力量。项目中标后,我带领项目组成员,通过召开头脑风暴会议列出项目干系人名单,并邀请部分干系人参与讨论等形式编写了本项目的沟通管理计划。(2)做好干系人分析。干系人分析是制定沟通管理计划的依据之一。本项目涉及干系人较多,包括建设方总公司的副总经理、信息技术服务中心主管、建设方各个业务部门、我公司项目管理部的负责人等,这就需要我们明确沟通人员和其接受的信息。我根据沟通内外有别等原则确定了各干系人的沟通策略。比如建设方总公司副总经理,是本项目的发起人之一,需要在项目建设过程中及时给他递送项目的进展情况,以获取他对于我以及整个项目团队的信任;而我公司的项目管理部负责人更关注于系统整体的开发进展情况,以及项目的总体成本花费情况,我每周都会汇报上述内容,以获取公司层面对我和项目的资源支持。

### 2、管理沟通

按照沟通计划,我通过工作会议、邮件、电话等方式为项目干系人及时提供系统开发的相关信息。对于建设方的高层领导和我公司的项目管理部,我在每个月末将项目的进度情况以及当月内产生的各会议评审报告,采用电话和邮件的方式进行发布;对于项目组内部成员,我则是利用公司内部的即时通信软件作为辅助沟通手段,同时每周通过周例会的方式进行沟通交流;在遇到紧急情况时,邀请干系人举行紧急协调会;对于项目的变更严格按照变更流程处理,并及时通知相应干系人。为了更进一步优化管理沟通效果我还采取了绩效报告措施。绩效报告主要是为了定时进行工作的汇报,与指定的进度、成本、范围等基准进行比较,找出实际与计划之间的偏差。针对不同的干系人,进行的绩效报告的方式也不同。对于建设方的高层领导和我公司的项目管理部,主要关注项目的进展情况,所以采用里程碑和阶段评审的方式进行绩效汇报;对于项目组内部成员,



我则要求每周五通过邮件提交本周工作汇报，内容包括本周完成的工作和下周任务计划。每个项目组成员都要对自己的总结报告负责，这些信息都会汇总成每周的工作汇报并张贴在项目组宣传栏上展示，并将电子版发给我公司项目管理部的负责人进行查阅，听取其反馈意见。我结合工作汇报召开评审会议，检查项目进展情况，利用挣值管理分析偏差并制定纠偏措施，以此制作项目的绩效报告。通过绩效报告，项目干系人可以获得项目在特定时间内的进展以及资源的使用情况等信息。

### 3、控制沟通

沟通控制可以确定项目成果是否正确，是否满足沟通要求，同时消除产生不良结果的原因，及时纠正缺陷。有效的沟通控制能够及时发现一些与沟通标准的差异，从而便于及时采取措施。为了有效地做好沟通控制，我要求测试不仅仅是测试人员的事情，开发人员在提交代码前，都必须做好单元测试，填写单元测试报告。配置管理委员会不定期检查单元测试报告是否齐全。另外由于项目功能点比较多，为避免遗漏，我准备了详细的沟通检查单。对每个模块，我都列出了要测试的功能点及其操作流程，这样大大简化了测试人员的工作。在项目执行过程中，平均每半个月要发布一次版本，要对每个版本都进行所有功能的测试是不现实的。为了检查项目成果与沟通标准的差距，在项目一开始我就定义了四个里程碑点，每个里程碑需要达到一定的沟通要求，对里程碑点发布的版本要求做完备详尽的测试。对于其它版本，则着重检查当前发布版本对上一版本的改进。沟通控制不但要发现问题，还要分析出问题产生的原因，以便采取相应的措施。在该项目中我采用了专家判断来分析沟通问题产生的原因。首先列出需要分析的结果，然后结合各方面专家意见列出各种可能性，再将它们分类，确定主要类别，最后再确定和主要类别相关的原因。在项目开展一段时间后，对各种引发沟通问题的原因通过专家的专业知识和经验进行分析，能够直观的看出当前阶段影响沟通的主要原因。

经过我们团队不懈的努力该绩效管理系统在 2019 年 1 月底试运行成功，并在 3 月初通过了验收，为银行提供全面、客观、科学的考核数据，实现对不同对象的业绩考核，从而为银行制定有效人才激励机制提供有力保证，实现银行绩效管理目标。回顾整个项目过程，虽然项目工期长、业务复杂、干系人多，但是通过我有效的沟通管理，还是多次受到公司和 XX 商业银行的表扬，并按时上线验收。但在这其间也有一些问题存在，比如：在项目的实施过程中，由于系统业务需求一变再变，导致项目章程制定沟通与原计划相比略有延误，以及在项目实施工程中有个别团队成员推诿、扯皮的现象，不过经过我后期的纠偏，并没有对项目产生什么影响。在后续的学习和工作中，我将不断的充电学习，积极和同行进行交流，提升自己的业务和管理水平，为我国信息化建设贡献出自己的一份力量。

## 沟通管理范文 2

### 摘要

2015 年 8 月，我有幸作为项目经理参加了 XX 市不动产统一登记系统集成项目建设工作。该项目总投资人民币 1800 万元，其建设周期 1 年。通过该项目建设，实现了全市不动产登记市县一体化系统的部署，为全市提供统一的不动产登记服务、信息发布和查询服务、数据资源共享和交换服务、大数据分析服务。2016 年 7 月，经过团队成员 12 个月的共同努力，顺利通过了业主和各方专家的验收，获得了各方的一致好评，市县一体化模式和不动产登记系统得到全省推广。本文以此项目为例，结合作者的实践，讨论了项目沟通管理在实际项目中的重要性，论述了规划沟通管理、管理沟通、控制沟通这三个沟通管理子过程。最后总结分析项目沟通管理的成功经验，以及项目存在的不足和改进措施。

### 正文

根据 XX 省国土资源厅的总体部署，XX 市决定于 2015 年 8 月开始全市不动产登记系统建设，要求在 2016 年 8 月 1 日全市“颁发新证，停发旧证”，实现全市范围的登记机构、登记依据、登记簿册、信息平台“四统一”的目标。该项目投资人民币 1800 万元，其中 200 万元为硬件设备费用，300 万元为不动产登记系统软件费用，300 万元为市本级原有房屋登记数据、土地登记数据、林业登记数据的分析、整理、入库费用，1000 万元为下辖 6 个县的原有房屋登记数据、土地登记数据、林业登记数据的分析、整理、入库费用。

XX 市下辖 6 县 2 区，鉴于各县国土资源局和区分局技术力量薄弱，难以完成不动产登记系统的研发，维护和数据处理、入库工作，市局经过多方考察和征求意见，决定采取全市一体化的方式实现不动产统一登记。在市局



信息中心机房部署主登记系统,在距市局中心机房 100 公里的 YY 县局机房部署备份登记系统,二个机房通过电信 1000M 光纤专线联通,实现应用级的系统备份。各县区通过电信 100M 光纤接入市中心机房,以 B/S 方式访问应用服务器和数据服务器,实现统一登记、统一信息发布、统一收费标准、统一监督管理。通过数据交换服务接口,如 OGC 服务、WebService 服务等实现与房管、林业等各部门间业务数据的交换,访问包括登记数据库、空间数据库、档案资料库,城镇地籍数据库等专题在内的不动产登记数据库。

我公司在 2015 年 5 月中标该项目,并签署了建设合同。我则由于具有较为丰富的项目管理经验,且以往管理的项目绩效较高,被任命为该项目的项目经理。由于该项目干系人多且分布在全市各县、区,从事多年项目管理工作的我深知,沟通管理便成为了该项目成果与否的关键。我将结合本项目,从如下几个方面对项目的沟通管理进行介绍。

在项目发起人发布项目章程,正式启动项目后,我首先带领项目团队收集了各方项目干系人的需求;再开展范围管理工作,确定本项目的范围基准;然后根据项目的范围基准开展进度管理、成本管理、质量管理等工作。规划出进度基准、成本基准和质量测量指标,并通过发起人、业主、监理等各方干系人的确认。这些文件为更好的完成沟通管理提供了准确的依据。

### 1、规划沟通管理

规划沟通管理是根据干系人的信息需要和要求及组织的可用资产情况,识别和记录干系人的最有效率且最有效果的沟通方式,以制订合适的项目沟通方式和计划。在项目正式启动后,我带领项目团队以项目管理计划和干系人登记册为依据,结合公司 PMO 发布的沟通管理计划模板进行沟通管理计划编制。首先我和项目团队召开会议对干系人登记册中的所有干系人进行沟通需求分析,将所有干系人分成领导层、技术人员层、操作人员层以及其他层,针对各层人员制定了不同的沟通方法。其次我们又画出干系人的权利利益矩阵,其中权利高利益高的干系人重点关注;权利高利益低的干系人则尽量令其满意;权利低利益高的干系人则保持随时告知;权利低利益低的干系人则花较小的精力进行监控。最终汇总上述信息并经过评审,编制出项目沟通管理计划,确定了在项目的各阶段,分别用何种工具、以何种方式对特定的干系人进行最有效的沟通工作。

### 2、管理沟通

管理沟通是根据沟通管理计划,生成、收集、分发、储存、检索及最终处置项目信息,促进项目干系人之间实现有效率且有效果的沟通。我带领项目团队以项目沟通管理计划、编制好的绩效报告为依据,使用恰当的沟通方法,按沟通计划进行信息收集,并将各种项目信息按沟通管理计划分发到相关干系人。如对各县、区不动产登记中心和技术中心的技术员经常进行电话沟通,让其实时了解项目系统的实际进展情况。而对我公司、市局不动产登记中心和技术中心领导及监理单位领导,则定期进行书面汇报。但汇报的侧重点不同,除了发送绩效报告外,给本公司领导的汇报更侧重于资金花费情况;给业主单位的领导则更侧重于进度进展情况;而对总监理工程师则更侧重于质量测量结果。通过合理的沟通,与干系人建立信任关系,推动了项目的顺利开展。

### 3、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,以确保满足项目干系人对信息的需求,随时确保所有沟通参与者之间的信息流动的最优化。绩效报告作为一份正式的项目文件是让各干系人了解项目进展的重要依据,因此我们以项目沟通管理计划、问题日志、工作绩效数据为依据,通过召开会议和咨询公司相关专家,每两个月编制一份绩效报告,并根据项目情况及时进行变更。在实际项目中,业主总希望项目系统可以实现尽可能多的功能,而本公司领导则希望项目开展尽量节省成本,可范围、进度、成本却又是相互制约的关系,在工期不变的前提下保证范围和成本均达到要求,除了用有效的手段进行范围和进度管理外,还需要我们加强和领导及建设方的沟通,努力使各方的期望值达到统一的标准。在项目实际进行中期,市局信息中心主任向我提出申请希望系统增加林业变更登记查询历史数据的功能。我们针对该功能变更进行分析,估算出该变更对工期、成本的影响,以及可能出现的风险。最后将该变更申请及影响分析提交到变更控制委员会,开会决定是否批准该变更申请。会中我说明由于林业登记信息系统不够普及,甲方事先没有考虑到历史数据的查询,完善的不动产统一登记系统中应该具有此功能,且实施这一变更对成本和进度的影响在可控范围内。经过 CCB 的讨论最终通过了该变更。如此,我通过合理的沟通,有效的管理了干系人的需求,达到顺利完成项目的目的。

经过 12 个月团队成员的共同努力,项目在 2016 年 7 月顺利通过了省厅领导和各方专家的验收,获得了各方的一致好评,市县一体化模式和我司的不动产登记系统被省国土资源厅推广到全省各市、州。本项目的成功



得益于我在本项目中进行了科学的沟通管理，正确的运用了沟通管理各阶段的工具技术和方法。但是在本项目中还是出现了问题，部分项目成员因现场工作环境较为恶劣，状态比较疲惫，工期一度滞后，后来经过加强沟通，调整状态后采取并行施工的方法赶上了进度。在后续的工作中，我将不断学习项目管理知识，加强和同行沟通交流，提升自己的业务和管理水平，力争为公司的强大和我国信息化建设做出自己的努力。

## 沟通管理范文 3

### 摘要

2017年8月，我参加了某省委党校校园监控更新改造项目的建设，担任本项目的项目经理。该项目投资共500万元人民币，建设工期为3个月，通过该项目的建设，实现了安全防范人防、物防、技防“三防结合”，为校园突发事件监控、校园治安事件的预防、案件侦破等提供依据和保障，也为进一步建设“平安校园”打下了坚实的基础。该项目于2017年”月，通过了业主方的验收，赢得了用户的好评。本文结合作者的实际经验，以该项目为例，讨论了信息系统项目建设过程中的沟通管理，主要从如下几个方面进行了阐述：制定沟通管理计划、沟通管理和控制沟通。项目过程中，也遇到了一些变更方面的问题，通过相应的变更管理等理论知识的熟练运用，均顺利的予以解决。

### 正文

2017年8月，我作为项目经理参加了某省委党校校园监控更新改造项目的建设，该项目投资共500万元人民币，建设工期为3个月，通过该项目的建设，实现了安全防范人防、物防、技防“三防结合”，为校园突发事件监控、校园治安事件的预防、案件侦破等提供依据和保障,也为进一步建设“平安校园”打下了坚实的基础。本次省委党校项目主要的施工及调试内容包括：原监控立杆拆除、新监控立杆安装、监控设备安装、原线缆拆除、原管网摸查、疏通、新建管路、线缆敷设、机房设备安装、液晶拼接单单元安装、系统调试等工作。我作为该项目的项目经理，组建了项目团队，包括项目管理组、技术专家组、施工组、调试组、材料组等，为了能使该监控更新改造项目得到相关项目干系人的理解与支持，我结合项目沟通管理理论，从指定沟通管理计划、管理信息的分发，以及在整个生命周期中对沟通进行监督和控制，从而满足项目干系人对信息的需求。本项目涉及的干系人多，工作内容分散，交叉作业等特点，都对沟通管理提出了较高的要求，因此沟通管理是本项目能否取得成功的重要保障因素。

由于本项目的顺利交付涉及到公司业务的考核以及业主方绩效考核，因此在本项目中，沟通管理尤为重要。我作为项目经理，除了对其余管理领域进行恪尽职守的管理以外，特别对沟通管理从如下几个方面进行了管理。

#### 1、制定沟通管理计划

在项目正式启动后，我召集项目管理团队成员通过会议的形式，结合项目管理计划、干系人登记册等资料，来制定项目沟通管理计划。会议中，各成员踊跃发言，对项目的沟通需求进行分析，确定干系人的信息需求以及信息对干系人的价值。根据沟通渠道公式  $N * (N - D / 2)$  知，该项目的沟通渠道有二十多条，为了达到沟通的效率和效果，因此对在项目干系人间传递信息的沟通渠道进行适时变化，比如在本项目中，为了有利于项目的成功，在项目的开始阶段，与各相关干系人间的沟通采用会议、访谈、引导式研讨会等，达到交互式沟通的效果，确保得到干系人需求信息的准确度，以免项目过程中因需求有误而导致的返工或弥补缺陷，得不偿失。项目过程中，大部分工序在有序的进行，且为了工作效率，一般需要与相关干系人确认的事项以及项目的绩效信息等均可通过电话、邮件的形盖，告知相关干系人，既节约了时间，同时也让相关干系人对项目的情况及时知悉。

#### 2、管理沟通

根据沟通管理计划、工作绩效报告等，我和我的团队在项目实施各阶段过程中，结合各干系人的特点，采用不同的沟通方式和方法，生成、收集、分发、储存、检索及最终处置项目信息，意在促进各干系人之间实现有效率且由效果的沟通。在项目的实施过程中，我发现监控室做了防静电地板后，地面距顶面的高度变小，如果按拼接屏原先的规划 4\*4,则高度明显不够。我第一时间报告了监理方代表，经询问设计单位，设计图纸上确实按照 4\*4 的规划来做的。信息发送给各干系人后，沟通方式的选择也至关重要，因近期校方两位领导在外学习，无法回来，而且工期紧急，故采用了视频会议的方式，通过我的事前精心准备，会间向校方领导描述了监



控室现状，经过变更需求评审确认，最终改变了初始规划，按照 3\*5 进行布置。通过此次事件，在紧急时刻选择正确的沟通渠道，促进了项目干系人之间信息的高效沟通，并予以解决。

### 3、控制沟通

在整个项目生命周期中，为了满足项目干系人对信息的需求，同时确保所有沟通参与者之间信息流动的最优化，就需要进行有效的控制沟通。通过信息管理系统、会议等工具或技术，可以把可交付成果的状态、进度进展情况、已发生成本情况等向干系人通知相关情况。会议是项目沟通的重要形式。比如项目开始实施时，发现几个监控点位的设计图纸有与校园布局有偏差。将此事邮件告知监理方代表后，由监理邀请学校方、设计方、施工方等相关干系人进行一次简短的会议，我作为项目经理，着手做好会议准备材料，会间协同监理方做好会议控制，会后收尾工作由我来做，如会议纪要请各干系人签字确认，并通过邮件发送给各与会人员，会后进行归档，作为项目竣工资料的必要文件。通过这么一次简短的会议，达成各干系人的需求效果，应该说是一次高效率的沟通方式，确保了所有沟通参与者之间的信息流动的最优化。

在项目实施中，变更不可避免，可能会由于用户的需求变化、政策导向的改变又或是新技术的出现，这都会造成。在本项目中，我严格遵照变更控制的流程进行管理，比如提交变更申请、变更影响分析、CCB 审核，变更的实施、变更的验证和分发。通过我们的严格管理，没有导致项目的蔓延。

通过我们团队不懈的努力，历时三个月，本项目终于在 2017 年 n 月通过了业主方组织的验收，使校园安全得到了充分保障，得到了业主的好评。本项目的成功得益于我的沟通管理。当然，在本项目中，还有一些不足之处，比如：在项目实施过程中，项目组的 2 名成员因施工时言语不当引起了冲突，导致项目的团队建设出现了一点小问题，另外，有几台监控设备因厂家原因迟发货物，导致延误了两天，但经过后面的纠偏，并未对项目产生什么影响。在后续的工作和学习中，我将不断的充电学习，和同行积极交流，提升自己的业务和管理水平，力争为我国的信息化建设做出自己的努力。

## 沟通管理范文 4

### 摘要

2015 年 3 月，我作为承建单位的项目经理，参与了 XX 公司话务网管系统改造工程，负责整个项目的管理工作。该网管改造工程项目实现了统一资源平台、统一性能平台、统一告警平台、综合操作维护平台，客户服务支撑平台和集中网优平台等功能，提升客户对通信平台的“集中监控、集中维护、集中处理”的能力，以及运维管理工作的效率。

在项目沟通管理过程中，我深知项目经理的绝大多数时间都用于与团队成员和其他干系人的沟通。在网管改造工程项目中，为了能更好的实现项目目标，获得各干系人对项目的支持，把具有不同文化和组织背景、不同技能水平、不同观点和利益的各类干系人联系起来，这是项目成功的关键之一，根据笔者在项目中的经验与实际，讨论了如何在项目中与相关干系人进行有效沟通管理的方法。

### 正文

项目沟通管理包括为确保项目信息及时且恰当地规划、收集、生成、发布、存储、检索、管理、控制、监督和最终处置所需的各个过程。为了能使网管系统改造项目得到各干系人的理解与支持，作为项目经理的我，结合项目沟通管理理论，从制定沟通管理计划、管理信息的分发与储存和检索、以及在整个项目生命周期中对沟通进行监督和控制，从而满足项目干系人对信息的需求。

笔者所在的公司是一家为电信运营商提供整体解决方案的高科技软件公司。曾参与承建国内几大运营商多期 OSS 系统工程。随着移动通信技术的迅猛发展，为更好地实现对业务和市场的支撑，迫切需要对原网管系统进行升级和完善，希望通过网管系统的改造建设，实现统一资源平台、统一性能平台、统一告警平台、综合操作维护平台，客户服务支撑平台和集中网优平台的统一管理，达到服务和业务的双领先，打造精品移动网络，为提升企业核心竞争力提供有力的保证。

在项目中我担任了项目经理，项目团队由总部综合监控等产品线，技术专家组，区域工程技术服务团队，项目质量组等 56 人组成。根据本期网管改造工程的具体要求，结合以往网管改造工程的历史经验，本项目具有

如下一些特点:

1) 项目涉及的干系人数量多, 层级多, 地点分散 (总部及各省份), 关系复杂。本项目涉及的主要干系人本项目团队外, 还包括 XX 公司总部工程建设部、XX 公司工程建设和网管中心、相关设备的多家供应商。

2) 项目所涉及的工作内容多。包括应用平台的开发, 硬件平台的搭建、新网元的接入, 网元测量数据的开启等工作, 需要协调的工作内容多。

3) 项目工作现场分散, 施工人员分散, 给统一协调指挥造成了一定困难。

结合上述特点, 本期网管改造工程对沟通管理提出了比较高的要求, 沟通管理是本项目能否取得成功的重要保障因素。如何制定合适的项目沟通方式和计划, 根据干系人的信息需要和要求, 记录干系人的需求、管理这些信息, 并对项目生命周期中的沟通进行监督和控制, 都显得十分重要。下面论述在项目整个生命周期中我是如何与客户进行有效的沟通管理。

### 一、制定沟通管理计划

凡事谋则立, 不谋则废, 我深深懂得这个道理, 特别是在这个项目中干系人很多的情况下, 更需要有一个好的沟通管理计划, 是识别和记录与干系人最有效率且最有效果的沟通方式。为了确保沟通在项目起到积极有效的作用, 我特别安排一个助手负责对项目的沟通进行协调与辅助。在项目正式启动时, 我召集项目管理团队成员一起, 通过会议的方式, 结合项目管理计划、干系人登记册等为依据, 来制定沟通管理计划。在会议中, 团队成员一起各抒己见, 对项目的沟通需求进行分析, 确定干系人的信息需求及信息对干系人的价值, 并对在项目干系人间传递信息的影响因素进行归类, 比如, 在此项目中, 为了更有利于项目的成功, 我们将项目划分为二个阶段, 第一阶段主要侧重于会议与非正式交流, 以对各干系人信息收集、分类, 并确定将哪些信息送达不同的干系人手中, 根据不同干系人对项目的影响, 同时我们确定信息推送的频率, 以尽可能获得各干系人的支持, 以确保项目的成功。在第二阶段, 主要是根据项目的实施情况, 对项目的绩效信息及时告知给各相关干系人, 将在第一阶段时采用的电话与视频会议改为报表与邮件的方式, 这样不仅节约了时间, 同时也能让干系人对项目的情况做到知悉。

### 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。

### 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。





在客户的积极配合与全体团队成员的共同努力下,话务网管系统改造工程项目于2015年9月底通过了初验。尽管我们在沟通管理方面做了一些工作,也取得了一定效果,但仍然有一些不足的地方。例如,在GS省的现场施工团队,由于现场负责人员缺乏沟通技巧,交流方式比较生硬,造成与该省份的网管中心的领导之间的沟通氛围不佳,在某一阶段双方均产生了不信任感,对项目进展工作产生了不利影响,后我与对方项目经理进行沟通后,情况才有所改善。

总之,沟通工作在项目管理活动中是非常重要的,所能够采取的手段也是丰富多样的,必须结合项目的实际情况,具体情况具体分析,在整个项目生命周期中灵活运用各种沟通方法与技巧,才能够取得理想的效果。



扫一扫 加关注  
抢先学 早拿证

