**沟通管理论文范文**

**【摘要】**

本项目以我作为项目经理主持的某互联网信息和电信增值信息综合服务商BOSS系统为例，讨论项目的沟通管理，该公司运营中国首家宽带门户及电信增值业务，网站注册用户200万。项目沟通管理这一知识领域包括保证及时与恰当地生成、搜集、加工处理、 传播、存储、检索与管理项目信息所需的各个过程。项目经理需要花费很多的时间与项目团队、客 户、项目干系人和项目发起人进行沟通，本文将结合项目从沟通规划、管理沟通和控制沟通三个方面来进行论述。

**【正文】**

某公司是一家互联网信息和电信增值信息综合服务商，运营中国首家宽带门户及电信增值业务，网站注册用户200万。提供了三项主要服务：聚合了海量影视、歌 曲、动漫的特色内容供广大网民在线播放与下载；提供blog、V客、播客等具有web2.0特色的服务，使网民打造自己的个性化网站与互动平台；声讯 IVR、短信等SP增值业务。随着公司业务不但发展，急需一个业务运营支撑系统，以解决计费、收费、结算等切实问题，保障各项服务持续、稳定的开展。

本人作为开发方的项目经理，全程参与了BOSS系统的建设，主要工作职责为需求分析项目管理，也承担了部分数据库设计的工作。系统采用Stusts+Hibernate主流Web应用框架，以Linux作为开发平台，java为主要开发语言，数据库和应用中间件分别使用 Oracle10g与Weblogic。BOSS涉及的功能点较多，具体包括用户的注册与开户、建立简单的三户（用户、账户、客户）管理系统；实现站内单 点登录统一认证（SSO）；提供服务目录后台管理；支持包月、包时段、单次等多种服务订购计费模式；建立DRM访问控制；支持116声讯代收费、网上银 行、手机钱包等多种支付接口等。

BOSS系统有一定的难度和复杂性，而且该项目涉及的干系人面广人多，因此，**加强项目的沟通管理非常重要，沟通是否有效，渠道是否顺畅直接关系到项目的成败**。影响项目成功的三个主要因素（**用户参与、高层支持及清晰的需求定义**）都依赖于拥有良好的沟通技能。**项目沟通管理主要包括沟通规划、信息发布、绩效报告、干系人管理等过程。**根据该项目的具体情况，本人制定了合理的沟通计划，使用多种沟通技巧和项目实施情况报告形式，确保系统如期按质完成。

**1．制定切实可行的沟通计划**

首先要做的工作是确定项目的所有干系人，了解每个干系人的基本情况。本人们使用Excel制作了联系人列表，人员包括项目组成员、项目组上级领导、行政、业务、技术支持人员等。

信息包括姓名、所属部门、邮箱、座机、手机、职能等，做到简洁明了。把联系人列表发送给每个干系人，并及时更新，以保证沟通渠道的畅通。另外还编制了项目文档模板，包括会议纪要、工作报告、开发文档等，统一文件格式，使文档管理规范化。

需要了解每个干系人对项目的期望，想要的得到的项目信息及时间。确定工作汇报方式，明确什么时间、以什么形式向谁汇报。在该项目中，本人们采取的方法是： 项目组成员对项目经理通过EMAIL发送周报；项目经理对直接客户和上级按月通过EMAIL发月报的方式；紧急情况通过电话及时沟通；每两周项目组进行一次当前工作沟通会议；每周同客户和上级进行一次口头汇报。另外，项目组实施了重大问题报告评估制度。这里所谓的重大问题，指的是影响项目进度成本及质量的需求变更、人员调整等。比如，由于分配到本项目组的开发人员并不是非常固定，有时需要支持公司其他的项目，项目组及相关人员会及时开会评估对项目可能产生 的影响。事实证明，本人们通过采用这些方法、过程和文档模板，使项目组成员之间、与其他干系人之间的沟通更加顺畅，提高了沟通的效率，保证了项目按计划完成。

**2．使用多种沟通技巧，管理沟通**

在任何项目中实施过程中，为了提高沟通的效率和效果，需要把握一些基本原则，而且项目进展的不同阶段以及对待不同的沟通对象，也要使用多种沟通方法。在需 求分析阶段，作为项目经理，需要经常与用户进行沟通。为了准确把握用户的需求，获取更多的信息，需要召开的需求讨论会，由客户方代表和开发小组的项目经 理、系统分析员、主要开发人员参加，双方就项目的目标、范围、系统所需功能、性能方面的要求展开讨论。这种会议召开多次，每次对需求进一步细化，对某些不 明确或认识不统一的地方逐一确认，直到双方对需求达成共识。除了正式的会议外，本人们还经常采用非正式沟通的方式，与客户拉近距离，在轻松和随意的谈话中 获得更多的隐性需求信息。

为了及时了解项目的真实情况，包括项目的当前时刻，时间、成本、资源消耗，还需多少时间、成本、资源，项目中遇到的问题等信息，与项目开发团队成员的沟通 是必不可少的。本项目的重点是系统架构的设计，所以本人与系架构师的沟通非常频繁。本项目的架构师是一名软件工程的研究生，有多年BOSS系统设计开发 经验，技术水平比较高。但有时表现比较自负，不易听取别人的意见，说话的语气、神态也让人难以接受。本人作为项目经理，一方面抱着学习的态度，虚心听取他 对系统建设技术上的见解，另一方面在探讨技术问题同时，指出团队合作的重要性，努力协调他与开发小组其他成员的关系。在不断的磨合中，项目团队的凝聚力有 所加强，逐渐形成了一个有战斗力的集体。

**会议是项目沟通的一种重要形式。如何组织高效的会议也是项目经理需要考虑的问题。**在本项目中，本人们的做法是：事先在沟通计划中制定例会制度；明确会议的 目的和希望解决的问题；会议前将会议资料发到参会人员；由专人记录会议纪要；会议最后要有结论。按照这种方法，节约了时间和会议成本，有效解决了项目中遇 到的问题，保证项目正常实施。

**3．实施进展情况报告，控制沟通**

BOSS系统的实施直接关系到某公司业务的开展，开发方和客户方的高层很关心项目的状态和进展问题：时间是否会延期、是否要添加成本、质量是否有保障等 等。对于项目经理来说，就应该及时给相关人员反馈这些信息，特别是将会有延期、将添加项目成本、质量将会有问题的苗头等，必须提早汇报，以及时调整工作计划。

**在本项目中本人们采用定期汇报、阶段评审和重大问题报告评估三种形式报告项目进展情况。**定期报告就是在某一特定时间内将完成的工作量向干系人汇报，报告的 时间和频度在沟通计划中制定，报告的主要内容包括：项目当前状态、进度完成情况、当前问题、解决办法、下阶段计划等。在项目进行到重要阶段或里程碑式的项目发展阶段，就要进行阶段评审。如需求评审、概要设计、详细设计评审、代码复审、测试计划评审等。在出现重大问题时，进行紧急报告评估，内容包括：当前发 现的问题、相关影响、如何解决（所需资源）、问题紧迫性（必须什么时间内得到反馈）等。

项目干系人对及时取得项目情况表示满意，并对得到的信息及时反馈，共同解决项目执行中的问题。

结束语

**主动沟通、良好的沟通技巧有助于项目经理控制项目进度和成本，保证项目成功。**正是由于在BOSS项目的建设中良好的沟通和冲突管理，才保证了项目如期完成。目前系统运行正常，受到了客户和本公司领导的一致好评，对项目给予了较高的评价。某公司高层也对在本项目中BOSS产品功能和所起到的作用给予肯定。

当然，每个项目都具有自身的特点，沟通方法、沟通形式都可能不同。但是无论怎样，**作为项目经理，必须保证项目在一个规则、和谐、合作、理解、沟通的环境下进行，因此，如何更好地把握项目沟通的原则，改善沟通技巧并灵活运用到实际项目中去，还有待于本人们去研究、探索、实践和总结。**