

我们依据干系人的沟通需求,制定了具体的沟通管理计划。例如:沟通管理计划规定了每周五下午要召开团队项目沟通会,沟通项目当期完成工作、需要解决的问题和下一期的主要工作。每个月末,由我向公司高层、公安局领导发送工作绩效报告的电子邮件。还规定了每月第一个周一下午要召开项目审查会,由公司领导、公安局领导、团队骨干和各方面专家共同参加。项目审查会上由我做项目工作绩效报告,各方领导确认前期工作,并协调解决项目遇到的问题。此外,在对于治安管理、巡逻管理等功能上线通过时,我们会组织各位公安局领导参加的现场演示会,让各位公安局现场体验项目效果。

事实证明,充分而详细的项目沟通计划,为后来项目的顺利实施奠定了坚实的基础。

2、管理沟通

管理沟通是确保项目信息及时且恰当地收集、生成、发布、存储、检索、管理、监督和最终处置项目信息的过程,目的是保障干系人之间及时有效的沟通。

我们依据沟通管理计划,按时邀请公安信息中心领导、公司领导等召开各类会议,按时发布各类信息。与项目干系人随时保持高效的沟通,及时收集各类项目信息,并详细记录沟通过程、内容、结果和问题,形成《项目沟通记录》。

在整个项目的过程中,我们灵活选择不同的沟通方式和技术,提高沟通的效率和效果。例如:在需要获取甲方具体意见时,通常采用访谈或者会议等交互式沟通,同时做好沟通记录,确保沟通准确、高效。在需要向大量干系人通报项目信息时,通常采用微信群消息、邮件群发、OA消息等推送沟通。为了确保团队内部发布信息的精准与权威,我们使用 WordPress 搭建了小型项目门户网站,起到了“官方发布”的作用。针对每次沟通,我们都认真准备,确保精准沟通,让每次沟通都产生价值。

例如:在项目中期,向公安局王副局长汇报项目进展时,我们准备了紧急布控模块演示。汇报过程中,我们细致讲解,反复演示,王副局长对紧急布控的速度和效果感到非常满意,取得了良好的沟通效果。

3、监督沟通

监督沟通就是在整个项目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。我们依据项目管理计划、问题日志和沟通记录,随时监督与各类干系人的沟通,发现和解决沟通中的问题,如有需要提出变更请求进行纠偏。

每周五的项目沟通会,我们都会认真检查所有团队成员的沟通记录和问题日志,梳理、解决所有沟通中发生的问题。例如:甲方公安局安排 XX 信息中心提供其三个月内的所有监控视频用于测试场景识别的准确度。而该信息中心李主任多次爽约,无法有效沟通,至今尚未提供监控视频。经了解,造成该问题的原因是,在与该信息中心李主任的初次沟通中造成了误会。该主任误以为需要将监控视频提供给所有公司人员用于设备测试,担心会由此造成公民的信息泄露。我专程拜访该李主任,为其详细讲解视频的用途和测试过程。该主任了解到视频只是由计算机读取,任何人都不会接触视频的敏感内容后,消除了前期的误会。通过这次精心、细致的沟通,消除了前期的误会,该主任很快就提供了监控视频。

经过 1 年的开发,该项目顺利一次性上线运行成功,移动端系统与服务器端平台运行良好,一线民警反馈软件系统稳定,界面友好,功能实用,故障率低。在公安实战中,达到应用要求,提高了警务工作的效率,极大方便了一线民警的工作,这些成绩的取得是和良好的项目沟通管理分不开的。结合本人的沟通管理经验,我总结了如下几点经验:事先要有明确的计划作为指导,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,在沟通成本相差无几时,优先选择当面沟通的方式。当然项目中也存在一些问题和教训,比如我在项目实施中,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,在编制沟通管理计划时,没有充分考虑沟通的成本。但是这些经验教训都是我收获的宝贵财富,我也将为自己的项目管理能力而不断努力,为祖国信息化建设添砖加瓦。