

下面我结合项目实践,就沟通管理过程中的规划沟通管理、管理沟通、监督沟通三个方面进行论述。

1. 规划沟通管理

该过程是基于干系人或干系人团体的沟通需求、可用的组织资产,以及具体项目的需求,为项目沟通活动制定恰当的方法和计划的过程。在本过程中,我始终秉持全员参与的原则,利用**项目管理计划**、**干系人登记册**等文件,和本公司之前在其他机场做的类似的地面服务类系统所形成的**组织过程资产**,通过**互动沟通**的方法,多次召开项目工作会议,会同机场领导、公司高层领导、各航司主要领导、相关部门重要干系人、民航领域专家、项目团队成员,共同制定了项目沟通管理计划。在沟通计划的编制过程中,我充分地听取了各方领导的重要意见,以及来自专家的专业指导和团体成员的集思广益,并将最终形成的沟通管理计划进行了评审和确认。

该份沟通管理计划的主要内容包括干系人的沟通需求、需沟通的信息、沟通的时限和频率、沟通相关信息的人员、沟通方式等,具体格式如下概要图表所示,我们依据干系人的沟通需求以及项目的具体需求,做出了如下项目沟通规划:如每周一上午进行项目推进例会,向客户、相关使用单位及监理单位汇报上周完成工作情况、本周工作计划以及需协调问题等;每半个月向机场领导、公司领导以 OA 电子流程的方式呈递工作绩效报告,及时汇报项目当前工作进展情况,并将他们的满意程度作为绩效报告的宗旨目标;每个月开展问题攻关讨论会,具体开展的频率和时限视当月具体问题数量而定,会上邀请行业专家、甲方技术部门人员及相关领导共同参与,主要就当前碰到的技术攻关问题进行技术路线研究和解决方案讨论。此外,在关键功能模块完成的里程碑节点,如保障节点管理模块和移动调度模块完成时,可以邀请飞行区相关领导和地勤公司相关领导来信息大楼开发测试实验室,我们项目团队可以在项目测试开发现场与机场的领导和相关负责人进行成果展示交流会。

| 干系人沟通需求 | 需要沟通的信息 | 沟通发起人 | 接收信息的干系人 | 沟通频率/时限 | 沟通方式 |
|------------|----------------------|-------|-------------------------------|----------------------|-------------|
| 了解项目当前基本情况 | 项目进展、工作绩效报告、需要协调的问题等 | 项目经理 | 客户、使用单位领导、监理单位 | 每周一次/2~3 小时 | 现场会议 |
| 技术问题攻关 | 当前存在的重难点技术问题 | 项目经理 | 团队开发人员、技术专家、民航行业专家、机场公司技术部门人员 | 视具体问题数量而定,大约每月 1~2 次 | 现场会议+线上视频会议 |
| 内部问题沟通 | 团队内部沟通问题、管理问题等 | 项目经理 | 所有团队成员 | 每周 2~3 次 | 站立会议 |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... |

2. 管理沟通

管理沟通过程是确保项目信息及时且恰当地收集、生成、发布、存储、管理、检索、监督和最终处理的过程。在本过程中,我们依据**沟通管理计划**、**干系人参与计划**,按计划内容及时邀请与会相关人员并做好相关**会议管理工作**,如提前通过微信群发送会议通知,并将没有及时回复的个人进行私信通知或电话通知,在会前将相关会议材料及时通过电子邮件或微信群文件