

绩效均超出了 2% 的临界值, 需要进行纠偏, 进一步调查发现, 甲方对接人肖科对项目的开展较为抵触, 认为这些数据属于保密数据, 接入会产生信息泄露的风险, 经过我们的多次沟通也无法改变他的看法, 因此我将这一信息及时做好记录, 并在项目报告会中就这一活动为什么延后进行了情况简介和原因分析, 并建议邀请某市水务局李副局长与肖科长共同召开研讨会, 打消他的顾虑。由于我的数据详实、原因分析到位且建议解决方案可行, 该问题得以迅速解决, 这也有效地提高了项目效率、让双方加深了解认识, 同时还提升了甲方对我们团队的认可和信任, 为做好项目后续的工作打下坚实的基础。

在开展管理沟通工作中, 我还重点关注做好沟通的记录, 特别是对于干系人提出的有关成本、范围和进度等方面的变更或要求时, 我指派专人负责做好每次会议的记录工作, 并及时形成会议纪要, 交双方签字确认, 为后续项目管理工作提供依据。以 2022 年 7 月甲方提出在“数据看板设计”中新增微信小程序功能为例, 《项目沟通记录》主要包括: 1、沟通主题: 变更“数据看板设计”的范围; 2、参会人员: 某水务局信息中心刘主任、项目经理李某某、项目开发经理黄经理等; 3、沟通主要内容: 甲方提出变更范围并同意支付相应费用, 项目开发经理黄经理认为开发工作量约为 10 人天, 所需费用约 6.5 万元, 项目经理李某某认为该范围变更工作难度较低, 可以采用快速跟进的方式开展等等, 具体如下所示:

项目沟通记录	
会议时间: 2022 年 7 月 10 日	记录人: 汪某某
1、沟通主题: 变更“数据看板设计”的范围	
2、参与人员: 某水务局信息中心刘主任、 项目经理李某某 项目开发经理黄经理 ...	
3、沟通主要内容: (1) 甲方提出变更范围并同意支付相应费用; (2) 开发经理黄经理认为开发工作量约 10 人天, 费用约 6.5 万元; (3) 项目经理李某某认为该范围变更工作难度较低, 可以采用快速跟进的方式开展; ...	
...	

3、控制沟通

控制沟通是对沟通管理工作的实施情况进行监督和控制, 识别并处理影响沟通工作的因素, 并制定措施不断优化沟通工作的开展。在项目开展过程中, 我时刻关注沟通的效果以及沟通渠道是否畅通, 当出现沟通不畅时及时查找原因并制定对策解决。

例如在需求收集工作过程中, 根据《沟通管理计划》, 我们需要每周将需求收集的开展情况通过电子邮件的方式发送至信息中心刘主任并在收集完成后与刘主任开会逐项确认需求, 然而我发现刘主任连续三周都没有回复我的邮件, 通过办公电话联系也时常无人接听, 导致我们无法及时与刘主任就需求进行有效沟通, 经分析发现刘主任正在参加某省水利厅的信息系统专项培训, 培训是全封闭式的, 因此刘主任近期都不在办公室, 也无法及时登录邮箱查看邮件。鉴于这一情况, 我评估认为相关文件可以通过微信发给刘主任, 并提前和刘主任约定时间通过腾讯会议的方式举行线上会议以沟通需求收集工作, 我将这一变更书面递交, 按照变更流程经 CCB 审批后发布, 我也及时更新沟通管理计划, 并按新方式与刘主任沟通, 保证了需求收集工作在规定期限内完成并获得甲方的确认。最后我还将这一事项记录入《经验教训登记册》中, 为后续开展沟通工作提供参考。

又如 2022 年 9 月, 负责“水位传感器”模块测试工作的测试工程师周工向我反映, 某市水务局的业务对接人姚工对于测试工作较为消极, 导致测试进展缓慢, 存在着进度延期的风险,