

项目的重要干系人。他们所需要的信息则更偏向于成本、效益方面,对他们提出的需求必须及时响应,沟通要比较正式、文档数据要规范准确,努力取得他们对项目的支持与信任。对于项目团队内部的成员与本公司的领导,沟通方式要简洁明了,保障信息传递的高效和准确。

根据沟通管理计划,每两周一次的例会是项目组与客户正式沟通的重要平台,会议上向客户报告工作绩效及讨论相关的问题。我在组织召开项目例会之前,首先会整理出详细的会议计划,明确参会的人员,会议时间地点,以及会议议题和目标等内容,然后微信通知所有与会人员,并要求与会人员在收到通知后一要予以答复。如未收到回复。我再行电话通知。刚开始阶段部分人员并不能按时参加会议。如开发组的个别程序员认为开会的时间还不如用来写代码赶进度。后来通过面对面沟通,使这些人员均认识到了会议是确保需求信息传递不失真的重要手段,同时对避免返工,减轻他们的工作量同样非常有好处。这样,很快所有人均能正常按时参加会议,且积极性也大幅提高。

本项目涉及面较广,基本涵盖了某市公安局所有的业务科室和一线 9000 多名基层民警,因此沟通工作在执行时压力较大,如果不能严格按照规范的沟通执行程序,那么极有可能影响到整个项目的进度、质量。所以,在管理沟通工作中,我利用形成的沟通管理计划,有序开展各项沟通工作,此外,还借助工作绩效报告中各项工作的进展情况,有侧重的沟通,在此过程中,我们与建设方各业务科室组建了微信群,方便及时沟通和资料的共享利用。由于系统的主要用户为 9000 多名的基层民警,人数众多无法通过微信一一沟通,我还积极协调市局信息中心,通过在公安内网搭建“项目 BBS”的方式公布项目进展及各项状态报告,全局民警通过该 BBS 可随时与项目组进行交流和互动,务实高效的汇集他们的问题,并及时反馈。

经过不断的磨合,我们将收集到的资料及时纳入项目管理计划中。在此过程中收集到的信息包括:项目进度情况、遇到的问题、需要干系人协调的地方以及形成的经验教训资料等,我们将收集到的信息全部录入至项目信息管理系统,以便及时的查看、更新和借鉴。

3、监督沟通

顾名思义,监督沟通就是确保满足项目及其干系人的信息需求的过程,目的是按沟通管理计划和干系人参与计划的要求优化信息传递流程。作为智慧物种,每个人的思想千差万别,每个人的工作也不尽相同,因此,沟通的需求和方式自然不一,这就要求在监督沟通工作中要灵活应对。

在开展沟通的过程中,难免会出现与计划不一致的情况,比如说在本项目中,因建设方技术侦查部门较为繁重,且人员较少,所以经常出现负责沟通工作的人员变动的情况,频繁的人员变动导致工作衔接出现难题,且每个人的沟通方法差异较大,项目团队经常需要花费较大精力解释已完成的工作和适应新人员。因此,在监督沟通工作中,我利用日常收集到的工作绩效数据和干系人管理形成的问题日志,借助项目管理信息系统,形成了详尽的工作绩效信息,对于跟计划不一致的情况,则要求形成书面的变更请求,严格按照变更控制流程执行,保证所有的变更都是可控和规范化的。在团队内部,我要求所有成员必须及时有效的沟通,所有资料必须共享给其他团队人员,防止在内部形成信息孤岛。

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。