

项目中每一个领域的规划计划都十分重要,项目经理如果没有计划管理的能力,就不能很好的匹配资源,团队的效率也会变低。**规划沟通管理就是根据干系人的信息需要和要求及组织的可用资产情况,制订核实的项目沟通方式和计划的过程,其作用是能够及时向干系人提供相关信息,引导干系人有效参与项目,并且编制书面沟通计划。**

劳伦斯·普特南说过,项目参与者超过 20 人,需要付出的努力远大于 5 人的团队,大团队要比小团队多花费 5 倍的时间来完成任务。某省退役军人信息管理服务一体化平台项目团队共有 20 人,按照沟通需求分析,我们仅仅项目团队内部的沟通渠道总计 190 条,沟通渠道的数量决定了复杂程度。我们邀请了省退役军人事务厅的领导、业务处处长等相关干系人和我们项目团队全体成员一起召集会议,会议上我们依据**项目管理计划和干系人登记册**,利用**沟通需求分析、沟通技术、沟通模型、沟通方法**,结合项目内外部干系人沟通的紧迫性,以及信息的敏感性与保密性要求,制定了**沟通管理计划**。信息不是越多越好,不能把所有的信息发送给所有人,我们计划的原则是以正确的形式,在正确的时间把信息提供给正确的受众,并且使信息产生正确的影响。

## 二、提升支持,管理沟通

**管理沟通就是根据沟通管理计划,生成、收集、分发、储存、检索及最终处置项目信息的过程。**如果想获得干系人的支持,就要经常和干系人沟通,确认他们对项目的态度。通过沟通,了解干系人的需求与期望,提升来自干系人的支持,并把干系人的抵制降到最低,从而显著提高项目成功的机会。

高效沟通才有高效率,我们项目团队的人员共计 20 人,我将其划分为多个小组进行管理,由组长向我汇报,而不是由我直接管理所有人。整个团队项目之前统一培训,大家用统一术语,大幅提升沟通效率。善听者能言。在管理沟通中,我及时倾听团队成员和相关干系人的需求和期望。针对某省退役军人信息管理服务一体化平台项目的复杂性和特殊性,我制定了每周五下午后,根据记录范围、成本、质量、进度的工作绩效报告,和前期制定的沟通管理计划,召开**项目状态评审会议**。在会议中,每个人有 20 分钟的时间,通过 PPT,阐述这一周工作的进展,遇到的问题,和下一步的计划。会后,将会议内容和更新的项目管理计划形成《**项目周报**》,通过**邮件、电话、传真、面对面汇报**等方式及时提供给省厅领导和相关干系人。我们根据省厅领导及业务人员等相关干系人的时间,灵活安排他们参与到项目的建设,通过协商和沟通管理他们的期望,确保项目目标实现。

我们利用**权力/利益方格模型**对干系人进行分类,沟通时,对不同干系人采用不同沟通方式和要求。第一类,对省退役军人事务厅的高层领导,尽量令其满意;第二类,对省厅的分管领导和相关工作人员,我的主管领导,重点维护、及时报告;第三类,项目组成员,及时告知项目进展;第四类,对行政、人事等人员,用最少的精力监督他们,争取他们的支持。

## 三、观察偏差,监督沟通

**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。**

移交安置处处长一直都是邮件沟通,但是有两个星期,我在对沟通进行监督控制中,发现其一直没有回邮件。通过和其他干系人沟通,了解到他去北京中央党校学习 2 个月,不方便收发邮件。我们变更了沟通管理计划,通过微信、电话的形式进行沟通。

我们项目的数据需要拥军优抚处提高信息采集的数据,但是在项目进展中,我发现数据迟迟没有汇总。经过了解,得知拥军优抚处的掌握数据的工作人员甲挂职基层第一书记,作为竞争对手同办公室的乙因为没有如愿挂职第一书记情绪抵触并没有交接相关数据,我们团队成员多次联系乙,乙以各种理由推脱。我们协调了拥军优抚处处长,经处长协调,交接人员乙为我们提供了相应的数据。

2020 年年初,我们经历了新型冠状病毒的袭击,面对疫情防控的需要,为了不影响项目进