

CPI 等数据, 分析项目进度落后还是提前, 成本超支还是节约, 找出问题的根源并提出改进措施; 项目预测则是对项目未来的状况进行预测, 如预测项目的 ETC、EAC 等。

我们还定期召开项目状态评审会议, 对项目中的重要问题进行专门的讨论, 检查项目进展情况、分析偏差、找出原因并制定纠正措施。我们使用了微软 PROJECT 软件编制“总览报表”和“成本报表”, 为管理层提供了他们希望看到的系统每周概况信息和项目现金流等信息。充分利用了报表、图示等信息表示工具制作绩效报告。通过及时完成和提交绩效报告, 使项目团队成员和项目干系人随时掌握项目情况, 保证了项目顺利实施。

如何召开高效的会议:

- 1) 事先制定例会制度
- 2) 放弃可开可不开的会议
- 3) 明确会议的地点和期望结果
- 4) 发布会议通知
- 5) 在会议之前将会议资料转发给参会人员
- 6) 可以借助视频设备
- 7) 明确会议规则: 主持人、职责、有效控制、活跃的会议气氛
- 8) 会后要有总结落实
- 9) 会议要有纪要
- 10) 做好会议的后勤保障。

### (13) 你是如何做好外部沟通和内部沟通的?

规划里写针对外部沟通和内部沟通怎么做规划

管理沟通中如何落实规划的

控制沟通里写针对外部沟通什么问题, 针对外部沟通什么问题, 如何解决的

项目一路走来虽然比较顺风顺水, 但在沟通方面也出现过一些问题, 其中最典型的内部沟通问题就是项目小组之间沟通协同配合的问题, 最典型的外部沟通问题, 是多单位配合的问题。

由于该项目有五个子项目小组, 五个子项目小组的成员来自公司的不同部门, 部门文化不同, 平时大家又很少在一起工作, 因此在项目开始的那段时间项目组之间扯皮抱怨和相互指责的现象比较明显, 一度影响了项目工作的整体推进, 发现这个问题后, 我和五个子项目经理进行了沟通也组织召开了几次工作协调会议, 但问题没能得到很好的解决; 后来在公司资深项目经理的点拨下, 我们通过建立起统一的工作, 目标和统一利益, 把大家捆绑到同一条船上, 同时通过经常性的跨子项目小组的交流和互动, 这一问题后来得到了非常好的解决。

另外, 我们这个项目涉及用户, 主机系统供应商, 网络设备供应商和数据库系统供应商等多家单位, 在沟通和合作方面的问题比较明显, 如开协调会时人员不齐, 需要相关单位派人联调系统时, 个别单位支持不力等, 针对这一情况, 作为项目总集成商, 我们出台了带有奖惩性质的《项目协同工作制度》, 同时建立起联席会议和通报制度, 通过这些正式制度的约束, 各单位对该项目的重视和配合程度提高了很多, 为整体项目的顺利推进提供了有力的保障。

### (14) 你是如何利用干系人参与度评估矩阵来控制沟通的?

① 规划里写干系人的期望参与程度

② 管理沟通 落实计划

③ 监督沟通里写干系人的当前参与程度, 之后结合根本原因分析, 找到当前与期望参与程度的偏差的原因, 原因一般写沟通的原因, 之后是如何解决的。

### (15) 沟通管理和 XX 管理的关系【过渡段】