

名称: 项目沟通管理计划					
沟通需求	频率	发布人	接收人	技术/方法	地点
了解项目进展	每周五	PM	运输部张部长	当面汇报	张部长办公室
每日信息交流	每天	PM	团队成员、接口人	每日例会	会议室
...			
沟通原则: 公开、简单、透明					
名词术语表: 确报--列车出发或到达信息单、毛玻璃--显示站场股道图等					
负责授权保密信息发布的人员: 张**					
...					

二、管理沟通

管理沟通是确保项目信息及时且恰当地生成、收集、分发、存储、检索并最终处置项目信息的过程。作用是促成项目团队与干系人之间的有效信息流动。在项目实施期间,我按照沟通管理计划、工作绩效报告等资料,利用 MS Project 软件,根据每个干系人的沟通特点和信息需求,使用适合的沟通技术和方法与他们进行沟通,例如:因我的主管领导李副经理需要及时了解项目的进展、成本等情况,于是我利用正式的沟通方式,每周一下午到他的办公室,当面向其报告项目绩效,使其能够清晰地了解到项目的当前状态和发展趋势;对于铁路接口人李工,因为他需要随时了解项目的各方面情况,我会利用非正式的沟通方式,如:微信、电话和电子邮件等方法,及时的和他进行沟通,让其了解项目的完成情况和遇到的问题,并接收相关资料。而在培训 16 个编组站的一线人员(4000 多人)怎么操作系统时,除了在安装时进行现场演示,我们还利用铁路局 E-Mail 系统向他们发送操作视频,并接收与回答他们提出的问题。

会议也是我与团队成员、其他干系人进行沟通的重要手段。在每次会议前,我会制定详细的会议计划,确定参会人员、时间、地点,明确会议议题和目标,然后用微信通知参会人员和分发会议相关资料,并要求回复,对于没有回复的人员,我会打电话进行确认。我还会做好会议的后勤工作,会后我会利用会议纪要进行总结和落实会议成果,通过上述措施每次会议都取得了不错的效果。但是在开始阶段部分人员并不能按时参加会议。如开发小组的个别开发人员,认为有开会的时间还不如多写几行代码,纯粹浪费时间。后来通过我与他们私下沟通,让其明白在会议中会让他们了解到项目各方面信息和客户的要求、想法等,避免因信息滞后而造成误判、返工等情况。使他们知道了参加会议的必要性,避免了问题的蔓延。

三、监督沟通

监督沟通是确保满足项目及其干系人的信息需求的过程。作用是按照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。在与干系人的沟通期间,我会根据项目管理计划、问题日志和项目沟通记录等资料,和参考干系人参与评估矩阵,对项目的沟通情况进行全程监督,对于项目沟通中出现的问题,我会对问题进行分析,并及时调整策略和计划对问题进行解决。

例如:在项目建设过程中,按计划我要每周一对铁路局运输部张部长汇报项目的进展情况并听取其意见,在沟通管理计划中制定的策略是与其面对面的沟通方式,但是经过一段时间发现,张部长的工作非常繁忙,经常下车站检查工作,无法实现面对面沟通,于是我与其协商后,提出了变更请求,经 CCB 批准后,修改了沟通管理计划,改为使用微信向其报告项目的进展和听取其决策,在有重要工作时,使用钉钉视频会议的方法进行交流。通过一段时间观察,张部长完全能够通过上述措施,清晰的了解项目情况和对项目进行指挥,又不耽误他本身的工作,效果非常好,张部长对此非常满意。

(例如,在 2021 年 12 月,因为新冠疫情的影响,团队成员需要居家办公,于是我提出了变更请求,经 CCB 批准后,更新了项目沟通管理计划,采用“虚拟团队”方式对项目团队进行管理,我根据实际情况合理的分配了成员工作,规定团队成员一对一沟通时,使用微信和邮件;