

论述IT项目管理中的沟通管理 PDF转换可能丢失图片或格式
，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/232/2021_2022__E8_AE_BA_E8_BF_B0IT_E9_A1_c41_232533.htm 摘要：本文讨论了某集团办公自动化（以下简称OA）系统项目管理中的沟通管理问题。该系统旨在提高集团各部门之间公文上传下达的效率、加强办公审批职能、真正实现无纸化办公。系统包括了流程定义、公文系统、短消息平台、日程管理等子系统或模块。本文首先介绍了OA项目的基本情况，接着重点讨论了本项目在沟通管理方面所使用的技术、工具和方法，指出了大多数项目的失败都与沟通不畅有关，项目管理人员可以通过制定良好的沟通计划、加强过程沟通及切实可行的冲突管理来促进项目的成功。最后指出了在沟通管理中求得人性化管理与规则化管理的平衡，有利于项目在和谐、合作、理解、沟通的环境下进行。在本项目的实施过程中，我担任了开发方的项目经理，自始至终参与了整个项目建设，自2004年10月项目启动至2005年8月项目验收历时10个月，系统至今运行稳定，取得客户和公司管理层的好评，很大程度上得益于良好的沟通管理。

项目概述 某集团是国资委直属的重点企业，承担着区域重点城市的民用电力供应。集团本着“高起点、高投入、高回报”的宗旨，对信息化建设投入了大量的人力、物力和财力。在实施OA之前，集团先后投资建设了财务、档案及ERP系统，这些信息系统为集团各个阶段的发展起到了重要的推动作用。但是，无论是财务系统产生的会计信息流，还是ERP系统产生的业务信息流，都无法体现集团各部门之间的行政决策办公流。因此，如何解决好集团各部门之间的

公文传输、存储与控制，对于加强集团内控机制建设，改善员工的绩效具有重要的现实意义。我作为开发方的项目经理，全程参与了OA系统的建设，主要工作职责是需求分析和项目管理。OA系统的重点是建立以 workflow 引擎为核心的协作框架，该框架采用了 VS.NET 2003 作为开发平台、MS Visio 2003 作为流程定义工具、C# 和 ASP.NET 实现了流程的业务逻辑和人机交互、基于 XML/XPDL 技术聚合了流程的多个对象，包括：公文、流程、正文、附件、表单、步骤、角色、权限等。系统全面实现了公文的流转审批、归档和查阅统计功能。由于 OA 项目具有一定难度和复杂性，而且该项目涉及到的干系人面广人多，因此，加强项目的沟通管理非常重要。大多数项目的失败，都与项目沟通不畅有关。影响项目成功的三个主要因素（用户参与、高层支持及清晰的需求定义），都依赖于拥有良好的沟通技能。据 PMBOK 的资料，项目经理大约有 80% 左右的时间都处沟通过程中。根据该项目的实际情况，我通过制定合理的沟通计划；加强过程沟通；良好的冲突管理，确保系统如期按质完成。

1、制定切实可行的沟通计划 凡事“预则立，不预则废”。我制定了一份详细的沟通计划，用于确定本项目中信息的沟通过程。我使用了 Microsoft Access 来创建沟通信息数据库，包括信息名称、信息类别、创建人、创建时间、发送时间、发送方式、发送频率、接收干系人、使用的模板等。因此，我首先的工作是了解每个干系人的基本情况，他们对项目的期望，需要得到的项目信息及时间。比如，我了解到项目发起人是集团办公室主任，他坚信系统能够提高他们的办公效率和公文管理水平，但他对项目的实施过程并不清楚，因此，需要定时向他

汇报项目的状态和进展情况。我还了解到我公司的研发总经理期望通过该项目的实施，在技术上取得突破，能够扩展公司OA产品功能，因此，我必须在项目功能取得一定突破或在技术上受阻时，及时向他汇报项目的成果或请求支援。假如不事先了解这些重要干系人的需求与期望，可能为项目的顺利实施埋下祸患。另外，除特殊情况外，在项目的所有活动中，其他活动一律围绕以下关键词展开：文档模板、项目例会、成熟过程、熟练工具、定期报告，甚至还包括成熟技术。事实证明，正是因为我们采用了这些成熟的工具、过程和文档模板，项目组成员之间、与其他干系人之间的沟通才更加顺畅，提高了沟通效率，保证了项目的按时完成。除了常规的例会、定期报告外，项目组实施了重大问题报告评估制度。这里所谓的重大问题，指的是影响项目进度和成本及质量的需求变更、人员调整等。比如，由于分配到本项目组的开发人员并不是非常固定，偶尔需要支持公司其他的项目，项目组及相关人员会随时开会评估对项目进度可能产生的影响。

2、加强过程沟通，控制项目进度

对于任何项目，在项目实施过程中，项目干系人尤其是重点干系人最希望得到的是项目的状态信息和进展信息。通过定期的会议，他们可以得到项目真实的情况，包括在项目当前时刻，花了多少时间、成本和资源、还需要花费多少时间、成本和资源。而要报告这些信息，与项目团队成员的沟通必不可少，尤其是本项目的重点在于流程引擎的设计，所以我与项目架构师的沟通非常频繁。本项目的架构师主要工作就是设计流程引擎及流程管理工具，为了方便控制进度，我要求架构师的设计做到可控制的粒度，这样方便我控制开发人员的成果交付。比如

，我根据项目的WBS和架构师的设计内容制定了一个成果交付表，开发人员每天下班前必须提交当天的成果、未解决的问题及第二天的计划成果。对于未解决的问题，我要向开发人员了解未解决的真正原因，帮助他们找到解决的办法。面对面沟通不仅可以加强我与沟通方的关系，还可以通过对方的表情、动作、说话语气等了解到任务的实际情况。使用同样的方法，在控制项目的变更申请、向发起人和我公司研发老总汇报工作时，我不会只简单地准备一份报告材料，而是当面与当事人沟通。尤其是在控制项目变更时，必须与提交变更申请的人员进行沟通，一方面了解变更申请的意图，另一方面即使不接受变更，也要缓和同用户的关系，以免造成不必要的麻烦。除了面对面沟通外，我们还采用了技术的方法促进项目的沟通，项目管理工具Project 2003非常方便项目组和其他干系人浏览进度和任务数据，项目实施中产生的大量需要提交的计划总结、会议记录、变更请求，也可以通过Project 2003发布给相关干系人。使用该工具弥补了面对面的沟通常常占用过多时间的不足。

3、良好的冲突管理，规避项目风险

项目难免会有冲突发生，冲突解决得不好，对于项目的成功影响非常大，项目可能时时面临着危机和风险。但如果对冲突管理得好，可能对项目非常反而有利。在项目中，我使用的冲突管理方法一方面是勇于面对，另一方面是善于妥协。比如我公司研发老总对项目的期望值比较高，他希望能够通过该项目的实施完善公司的产品功能，而我认为项目的如期验收才是最重要的。如何才能兼顾到项目和产品二方面的目标？通过与公司产品组人员和项目架构设计人员的沟通，并且在研发老总承诺对项目给予最大支持的情况下，

我们决定成立项目技术攻关小组，并最终满足了公司高层的期望。在本项目中，实现了多项OA功能，如电子印章、扫描附件、正文导入、表格导出、收文转发文、短信通知。当冲突发生时，适当地妥协也是非常重要的。在用户提出项目变更请求时，我更多地使用期望值转移的方法获得用户的认可。比如用户提出系统可以自动提取纸质文件的内容并可以修改。在评估了当前的OCR（Optical Character Recognition光学字符识别）技术后，我们发现普通文档通过OCR的识别可以达到95%左右的识别率，但当文档含有表格、图形后，识别率还不到50%，因此我们向用户推荐了扫描的方法，将扫描的内容作为公文的附件，这样保证了可以自动提取纸质文件，而且内容不会发生变化。虽然没有实现可以修改文档内容的功能（事实上，经过与用户了解，修改内容的情况基本不会发生），但同样保证了用户的满意度，用户非常认可我们解决问题的方法。结束语 主动沟通、良好的沟通技巧有助于项目经理控制项目进度和成本，保证项目成功。正是由于在OA项目的建设良好的沟通和冲突管理，才保证了项目如期完成。目前系统运行正常，受到了客户方发起人和集团相关部门的一致好评，对项目给予了极高的评价。公司高层也对在本项目中扩展的OA产品功能非常满意，该项目也成为公司样板项目。当然，每个项目都具有自身的特点，沟通方法、沟通形式都可能不同。但是无论怎样，作为项目经理，必须保证项目在一个规则、和谐、合作、理解、沟通的环境下进行，因此，在进行项目沟通管理时把握规则与人性化管理的平衡是我未来努力的方向。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com