

# 上海市水利管理处

## Shanghai Water Conservancy Management

### 水利科技

- 水利科研
- 科技动态
- 论文集萃

### 信息搜索

 

#### 浅谈水利信息化项目沟通管理中存在的问题与解决的方法

**摘要:** 本文从可控资源和不可控资源两方面叙述了沟通不够产生的问题, 针对存在的问题提出了解决的方法. 同时叙述了沟通中应注意的事项.

**关键词:** 沟通管理 问题 方法

项目管理就是针对项目的具体特性, 把知识、技能、工具和技术应用于项目活动中, 以达到或超过干系人对项目的要求。项目管理包括项目范围管理、项目时间管理、项目成本管理、项目质量管理、项目人力资源管理、项目沟通管理、项目风险管理、项目采购管理等诸多内容, 要做好工程管理工作, 除了需要掌握一定的专业知识, 采用有效的计算手段之外沟通是必不可少的, 它贯穿于每个项目管理活动之中, 为每个项目管理提供有力的保证。由此可见, 只有实行有效的沟通, 才能确保在规定的时间内按要求完成项目任务。

#### 1. 存在的问题

在项目实施过程之中, 不同类型的资源调用会引起不同的问题, 相对于物质资源的调用而言, 人力资源的调用就更加重要。大家知道, 项目干系人不仅包括用户和开发商, 而且包括设备供应商和监理单位等方方面面。他们之间构成一个项目支持链, 任何一个环节上出现问题都会影响整个项目的正常实现。概括地讲, 因人与人之间沟通不够造成的问题主要有以下两类:

#### 1. 1可控资源引起的问题

#### 1. 1. 1工作安排用人不当

大家知道, 每个人都有自己的优点和不足, 项目经理在项目实施过程中如何最大限度地发挥每个人的积极作用是十分重要的。实际工作中常因各种因素项目经理对于人员任务和安排没有做到人尽其才, 导致人员积极性不高, 工作效率低下, 造成工期延长, 实施成本增加, 质量难以达到标准要求。

#### 1. 1. 2工作职责定义不清

在项目的具体实施过程中, 涉及到的工作面广量大, 往往形成纵横交错, 如果安排不当的话很容易形成死角, 即一些工作人员过多造成资源浪费、一些工作无人负责无人执行, 给后续工作造成直接的影响, 导致整个项目延期完成。

#### 1. 1. 3工作量安排不均衡

这种问题经常在大中型项目中出现。主要是由于项目大、工期长、影响因素多, 项目经理在工作安排中, 很容易凭主观意向去安排工作, 出现工作量不平衡的现象。即有一部分人工作量超负荷总是干不完, 有一部分人工作量不饱满总是在休息, 由此带来绩效评定不公导致内部矛盾产生, 给项目进展造成阻力。

#### 1. 2不可控资源引起的问题

#### 1. 2. 1需求采购不力, 用户态度不明

项目启动时, 开发商与用户的交流不彻底, 对需求没有达成一致意见, 更没有形成有效的文档, 进入实施阶段后, 用户经常变化需求, 给项目正常运行增加难度。在大多数项目中, 这种问题几乎贯穿于 I T 项目实施的全过程, 不同的是需求变化的程度和时机不同罢了, 往往进入工程后期造成可交付的工程难以被用户认可。

#### 1. 2. 2设备采购不力, 厂家延期供货

设备采购是整个项目实施的重要环节之一, 选择生产厂家和品牌是不可缺少的工作, 许多单位与厂家签订采购合同之后不跟踪, 常常因厂家销售量延期交货, 从而迫使整个工程项目无条件的延期。

#### 1. 2. 3横向沟通不够, 集成不够理想

众所周知, 任何生产厂家生产的产品都是有限的, 一个完整的系统需要大量的不同产品集成后完成。在实际工程中由于采购人员缺少与供应商的有效沟通, 造成二个或二个以上生产厂家的设备和软件集成后很难满足实际工程的需要, 导致工程无法交付验收。

## 2. 解决的方法

从以上存在的问题中大家不难看，不管是可控资源引起的问题还是不可控制资源引起的问题，对项目而言影响都是十分严重的。如果解决不好会给项目造成一定的损失。表面看这些问题似乎很难解决，仔细分析之后可以得出一个明确的结论——就是缺乏有效的沟通。因此，如何发挥人与人之间沟通的桥梁作用，最大限度地解决这些 I T 项目管理中经常出现的问题，确保工程顺利实施是十分重要的，笔者认为应采取以下措施。

### 2.1 摆正管理与被管理关系，实现和谐沟通

工作安排用人不当问题是一个十分简单而敏感的问题，主要原因是项目经理对可用资源的了解不够。因此，项目经理在平时的工作中一定要摆正管理者和被管理者之间的关系，建立和谐的沟通渠道，通过自己的一言一行，一举一动来提高自己的影响力。在项目实施启动阶段要建立资源配制图，了解和掌握可控资源的特长、兴趣，力争以此为依据安排工作，做到最大限度地提高广大员工的工作效率。在项目实施的开发阶段要建立沟通档案，了解和掌握可控资源进度，从工作和生活上关心广大员工，切实为他们解决工作中遇到的各种困难，做到最大限度地提高广大员工的工作热情。在项目实施收尾阶段，评价和肯定广大员工的绩效、指出今后工作中应该注意克服的不足，做到最大限度地提高广大员工的工作激情。从而真正实现合理、有效、快速安排好人力资源，从根本上解决工作中用人安排不当的问题。

### 2.2 摆正执行与被执行关系，实现制度约束

工作职责定义不清是一个项目范围规划阶段留下的问题，作为工程项目的项目经理只能接受这样的事实，具体地讲就是要摆正执行与被执行的关系，对描述不清的工作要细化后安排执行，对描述十分清楚的工作要不折不扣地组织落实。特别是在项目的实施过程中，每个工作之间的交接、每个人员之间的交接都要严格按 I S O 9 0 0 0 系列质量体系认证标准要求执行，任何人不得违背这项原则，就项目经理而言，在项目执行过程中既要执行有关规定，又要督促广大员工执行有关规定。要解决好工作职责定义不清的问题，项目经理除了在组织制定项目实施计划时尽可能地细化工作、避免工作的交叉外，在项目的实施过程中要通过有效地沟通来实施质量控制和工程监管工作，及时发现项目实施过程中产生的问题，并采取积极的措施予以弥补，力争把问题消灭在萌芽状态。

### 2.3 摆正局部与全局关系，实现均衡发展

在项目实施的全过程中，如何处理好局部与全局的关系是至关重要的，可能会因某一项工作的小小失误给全局带来较大损失，因此如何充分利用已有资源最大限度地满足工程项目实际需要是项目经理实施项目管理中的首要工作。对于工作量安排不均衡问题，项目经理一方面在组织制定项目实施计划时，可以使用专业工具来解决，如 Microsoft Project 等，通过对工作量和时间安排的统计，尽早发现资源使用中的冲突情况，从而避免工作不均衡。另一方面项目经理要在实施过程中，收集、分析有关方面的信息，发现计划与实际相矛盾的地方，及时调整工作计划，实现资源的二次分配，达到资源均衡。

### 2.4 摆正内部和外部关系，实现有效集成

和可控资源引起的问题相比较，不可控资源引起的问题更难控制。因此，在项目实施过程中，项目经理一定要和可控资源一样列出明细清单，针对不同的情况采取不同的沟通方式，尽最大可能将这些问题引起的损失降到最低。

对于用户需求的变更，一般只能通过更加细致的前期需求调查及需求确认机制完成，同时制定工程实施过程中的需求变更流程，约束用户的需要变更。在整个项目施工过程中，通过有效的沟通不断引导用户贴近项目实际，力争和我方达成一致，这样既可以控制多数没有实际意义的变更，又可以督促项目实际进展。对于用户明确提出的变更申请，应调配经验丰富的技术人员，与用户进行沟通，本着双赢的原则，给用户制定合理的解决方案。

对于工程完工确认，项目经理应充分利用沟通的桥梁作用，寻找一切有利时机与有关人员进行沟通，定期向用户主管领导汇报工程进展，说明项目的工作内容，特别是为用户量身定制的业务需求要进行详细的汇报，尽量为领导展示我们为完成工程任务而作出的努力，从根本上消除用户思想上的顾虑。与此同时，项目经理在工程建设过程中要密切关注用户的工作动态，掌握他们各个时期的工作重点，避开用户工作较为紧张的时段，力争验收一次成功。对于需要市场人员介入的工作，应及时通知有关人员进行公关，把验收前的准备工作做细做好，真正实现一步到位。

对于厂家延期供货问题，一方面可以通过项目前期的工程启动会，明确各方工作及期限，并制定风险计划，如提供备用设备或过渡设备等，这样可以有效地降低项目风险。对于设备集成商集成工作无法满足质量和工程实施要求的，通过文档形式制定明确的质量标准及用户评估等方法，在设备集成工程中实现质量的同步监控，督促供货商按实际要求组织生产，最大限度地减少集成工作对整个项目实施的影响。

## 3. 注意的事项

项目沟通管理工作不仅面广量大，而且错综复杂，实际工作经验告诉我们，要做好沟通工作，必须做好前期计划，概括地讲要注意以下几方面的问题：

### 3.1 制定沟通计划

沟通计划是项目经理进行沟通的第一手资料，一定要详细真实。具体地讲它包括文件保存方式、沟通联系方式、工作汇报方式、统一项目文件格式、确定沟通计划维护人等内容，从内容上、时间上、范围上、责任上界定，保证项目经理知道什么时间应该做什么。

### 3.2 把握沟通心态

沟通除了可以实现某种思想的交流、取得某种共识、明确一个目标或是完成一件事物外，它还是一个学习的过程，可以快速获到自有知识体系中缺少的部分，补充和完善个体知识结构的不足。首先要保持一个客观的、开放的、平静的、愉悦的、积极的心态；其次是要保证环境、方式或工具等沟通渠道的畅通，确保沟通顺利完成。

### 3.3明确沟通要求

沟通要求是项目涉人信息需求的总和。具体地讲它包括组织机构图、项目团队和干系人的责任关系、项目涉及的学科、部门和专业、项目涉及的个体数量及其所在位置和内、外部信息、项目干系人的信息等信息。

### 3.4运用沟通技能

沟通技能是用来交换信息的。发送者要把信息清楚、明确、完整地发送给接收者，并保证接受者能正确接收和正确理解。接受者则要保证完整接收信息并正确理解。常用的沟通方式有：书面的与口头的，听的和说的；内部和外部的；正式和非正式的；垂直和水平的。

总之，项目经理是一个集技术、经济、管理于一身的复合型人才，不仅要发挥专业技术上的特长，而且要充分利用沟通功能对项目实施全方位的管理，只有这样才能确保项目的按期完成。

附件：

作者：龙振华

来源：中国水利水电市场

日期：2007-06-11

[首 页](#) | [信息公开](#) | [行业管理](#) | [信息简报](#) | [水利科技](#) | [党的建设](#) | [便民服务](#)

上海市水利管理处

地址：上海市南苏州路333号华隆大厦23楼 邮政编码：200002 电话：63216790 Email: shsl@shsl.org.cn

(建议您将电脑显示屏的分辩率调整为1024\*768浏览本网站)