



第 8 章 项目沟通管理

1

沟通管理规划

2

沟通管理

3

沟通监督



第 8 章 项目沟通管理

学习目标

- 了解沟通管理的作用
- 掌握沟通的方式与渠道
- 熟悉有效沟通的方式与途径
- 理解冲突管理的概念
- 掌握冲突的来源和处理方法



第 8 章 项目沟通管理

沟通是保持项目顺利进行的润滑剂，沟通失败常常是项目——特别是软件项目失败的主要原因之一。

有效的沟通在项目干系人之间架起一座桥梁，把具有不同文化和组织背景、不同技能水平、不同观点和利益的各类干系人联系起来。



8.1 沟通管理规划

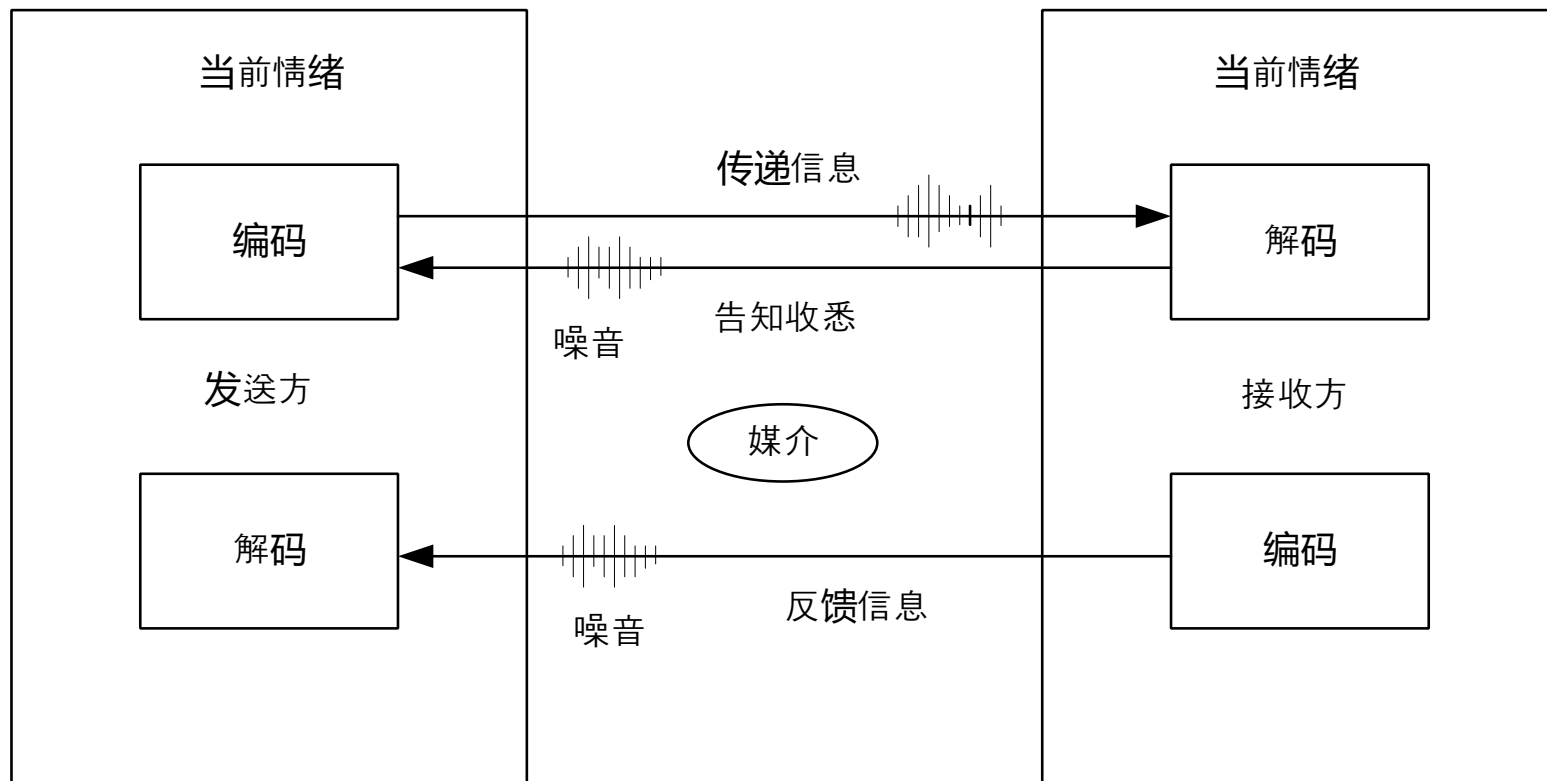
沟通管理规划是根据干系人的信息需要和要求及组织的可用资产情况，制定合适的项目沟通方式和计划的过程。

1. 沟通需求分析（明确 4 点）

- （1）需要给哪些干系人发信息；
- （2）谁需要什么样的信息；
- （3）谁什么时候需要何种信息；
- （4）如何将信息发送给不同的干系人。

8.1 沟通管理规划

2. 沟通模型





8.1 沟通管理规划

3. 沟通技术

沟通技术是指在沟通过程中使用的具体手段和工具，如谈话、会议、书面文件、在线资料查询等。

(1) 会议沟通

成本较高，沟通的时间一般比较长，因此常用于解决较重大、较复杂的问题。几种适用场景举例，见教材，7.2.4.1 节

(2) Email 沟通

成本低，方便快捷，小范围沟通，有时间思考斟酌，等；



8.1 沟通管理规划

3. 沟通技术（续）

（3）口头沟通

是一种自然、亲近的沟通技术。加深彼此之间的友谊、加速问题的解决。**几种应用场景：办公距离近；存有误会，采用 Email 无效等**

（4）电话沟通

成本较低，距离远无法当面沟通，问题相对简单，采用 Email 无效等情况下适用。

（5）即时通讯

QQ/MSN/ 微信（群），快捷，方便，可以群讨论，但是闲聊可能会影响工作。



8.1 沟通管理规划

3. 沟通管理计划

沟通管理计划是沟通管理规划的结果，也是项目管理计划的一部分，描述将如何对项目沟通进行规划，结构化和监控，该计划主要包含以下内容：

- (1) 干系人的沟通需求。
- (2) 需要沟通的信息，包括语言、格式、内容、详细程度。
- (3) 项目信息发布的原因。
- (4) 发布信息及告知收悉的时限和频率。
- (5) 沟通相关信息的负责人。
- (6) 信息接收的个人或组织。



8.1 沟通管理规划

3. 沟通管理计划（续）

- （7）传达信息所需的技术或方法。
- （8）为沟通活动分配的资源，包括时间和预算。
- （9）规定下层员工无法解决问题时的上报时限和上报路径。
- （10）随项目进展，对沟通管理计划进行更新与优化的方法。
- （11）通用术语表。
- （12）项目信息流向图、工作流程、报告清单、会议计划等。

...



8.2 沟通管理

沟通管理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。

1. 信息发布

信息发布就是以有用的格式及时地向项目干系人提供其所需要的信息，如绩效报告、可交付成果状态、进度进展情况和已发生的成本等信息。**信息发布可以通过项目干系人之间的沟通来实现。**

项目组成员也可以通过信息发布系统发布各种项目信息，包括项目会议、手工工程图纸 / 设计规范等技术文档系统、项目内部网等。



8.2 沟通管理

2. 干系人期望管理

干系人期望管理是指对项目干系人需要、希望和期望的识别，并通过沟通上的管理来满足其期望、解决其问题的过程。

不同的干系人对项目有不同的期望和需求，例如，业主也许十分在意时间进度，设计师往往更注重技术一流，政府部门可能关心税收，附近社区的公众则希望尽量减少不利的环境影响等。

弄清楚干系人各自的需求和期望，对项目管理者来说非常重要。调动其积极因素，化解其消极影响，以确保项目获得成功。



8.2 沟通管理

2. 干系人期望管理

干系人期望管理过程中需要注意的问题：

- (1) 更新干系人管理计划（新的需求）
- (2) 更新干系人登记册（新的干系人）
- (3) 更新问题日志（新问题或解决了当前问题时）



8.2 沟通管理

2. 干系人期望管理

管理好干系人期望的好处：

- (1) 得到更多有影响力的干系人的支持，自然会得到更多的资源。
- (2) 速频繁的沟通将能确保对项目干系人需要、希望和期望的完全理解。
- (3) 能够预测项目干系人对项目的影响，尽早进行沟通和制定相应的行动计划，以免受到项目干系人的干扰。



8.2 沟通管理

3. 沟通管理策略

管理沟通中的每个环节、每个阶段都存在干扰因素，必要用有效沟通管理策略解决沟通中存在的问题，有效沟通管理策略包括：

(1) 组织沟通环境优化

- 营造一个支持性的值得信赖的和诚实的组织氛围,
- 制定共同的目标



8.2 沟通管理

3. 沟通管理策略

(2) 检查和疏通管理沟通网络

组织要经常检查管理沟通的渠道是否畅通，发现问题要及时处理和疏通，需要检查的管理沟通渠道包括四类网络：

- 属于政策、程序、规则和上下级之间关系的管理网络
- 解决问题、提出建议等方面的创新活动网络。
- 包括表扬、奖赏、提升以及联系企业目标和个人所需事项在内的整合性网络。
- 包括公司出版物、宣传栏等沟通渠道。



8.2 沟通管理

3. 沟通管理策略

(3) 调整管理沟通风格，提升管理效率

把握沟通风格的基本原则是：需要改变的**不是他人**，而是**你自己**。
这方面的技巧有：

- **感同身受**—换位思考，降低习惯性防卫
- **随机应变**—根据沟通情形和对象
- **自我超越**—反思，调整并超越



8.2 沟通管理

3. 沟通管理策略

(4) 管理沟通因人而异, 慎重选择语言文字

慎重选择对方容易接受的词句, 言简意赅等

(5) 建立反馈

(6) 避免管理沟通受到干扰

对方忙手头工作或者情绪低落的时候不利于其接受信息。

(7)



8.3 沟通监督

沟通监督是在整个项目生命周期中对沟通进行监督和控制的过程，以确保满足项目干系人对信息的需求。

1. 沟通障碍

在项目管理工作中，存在信息的沟通，也就必然存在沟通障碍。项目经理的任务在于正视这些障碍，采取一切可能的方法来消除这些障碍，为有效的信息沟通创造条件。常见沟通障碍有如下三大类：



8.3 沟通监督

1. 沟通障碍

(1) 主观障碍

- 个人的性格、气质、态度、情绪、见解等的差别，使信息在沟通过程中受个人素质、心理因素的制约。
- 知觉选择偏差所造成的障碍。人们总是习惯接收部分信息，而摒弃另一部分信息（对自己不利的），这就是知觉的选择性。
- 经理人员和下级之间相互不信任。
- 沟通者的畏惧感及个人心理品质也会造成沟通障碍。
- 人们一般愿意与地位较高的人沟通。



8.3 沟通监督

1. 沟通障碍

(2) 客观障碍

- 信息的发送者和接收者如果在空间上距离太远、接触机会少，就会造成沟通障碍。社会文化背景不同，种族不同而形成的社会距离也会影响信息沟通。
- 信息传递层次越多，它到达目的地的时间越长，信息失真率则越大，越不利于沟通。另外，组织机构庞大，层次太多，也会影响信息沟通的及时性和真实性。



8.3 沟通监督

1. 沟通障碍

(3) 沟通方式障碍

- 语言系统所造成的障碍。例如，措辞不当，丢字少句，空话连篇，文字松散，使用方言等，这些都会增加沟通双方的心理负担，影响沟通的进行。
- 沟通方式选择不当，原则、方法使用过于死板所造成的障碍。



8.3 沟通监督

2. 冲突管理

(1) 冲突（泛指各式各样的争议）

传统观点	现代观点
冲突时可以避免的	在任何组织形态下，冲突时无法避免的
冲突是导因于管理者的无能	尽管管理者无能显然不利于冲突的预防或化解，但它并非冲突的基本原因
冲突是足以妨碍组织的正常运作，致使最佳绩效无从获得	冲突可能导致绩效降低，亦可能导致绩效提高
最佳绩效的获得必须以消除冲突为前提	最佳绩效的获得有赖于适度冲突的存在
管理者的任务之一即是在于消除冲突	管理者的任务之一是将冲突维持在适当水准



8.3 沟通监督

2. 冲突管理

(2) 冲突来源

任何一种冲突都有来龙去脉，绝非突发事件，更非偶然事件，而是某一发展过程的结果。冲突来源主要包括：

- 工作内容。关于如何完成工作、要做多少工作或工作以怎样的标准去完成会有不同意见，从而导致冲突。例如，在研制一个办公自动化系统时，是否采用电子签名技术，还是其他安全认证技术？
- 资源分配。人员分配，资源数量和优先使用权等问题。



8.3 沟通监督

2. 冲突管理

(2) 冲突来源 (续)

➤ 进度计划。

例如，在软件项目的需求分析阶段，一个团队成员预计他完成工作需要 5 周的时间，但项目经理可能回答说：“太长了，那样我们永远无法按时完成项目，你必须在 3 内完成任务。”

➤ 项目成本。项目超支和客户的冲突等。

➤ 组织问题。某些工作规程 / 制度，会有不同意见。

➤ 个体差异。例如，项目进度落后需要加班时，每个人的加班方式不一样。



8.3 沟通监督

2. 冲突管理

(3) 影响冲突解决的因素

- 冲突的相对重要性与激烈程度
- 解决冲突的紧迫性
- 冲突各方的立场
- 永久或暂时解决冲突的动机



8.3 沟通监督

2. 冲突管理

(4) 解决冲突的方法

- **撤退 / 回避**。从实际或潜在冲突中退出，将问题推迟到准备充分的时候，或者将问题推给其他人员解决
- **缓和 / 包容**。强调一致而非差异；为维持和谐与关系而退让一步，考虑其他方的需要。
- **强迫 / 命令**。以牺牲其他方为代价，推行某一方的观点；只提供赢一输方案。通常是利用权力来强行解决紧急问题。
- **合作 / 解决问题**。综合考虑不同的观点和意见，采用合作的态度和开放式对话引导各方达成共识和承诺。



8.3 沟通监督

3. 沟通的艺术

沟通是一门学问，更是一门艺术，在软件项目管理中，我们讲究沟通艺术，减少沟通障碍和冲突，需要注意以下几点：

- (1) 以诚相待
- (2) 民主作风（能虚心倾听干系人的意见，积极创造畅所欲言的气氛）
- (3) 保持平等地位（避免居高临下，以教训人的口气）
- (4) 学会聆听（要耐心地听对方讲话，不要随便插话和打断对方讲话）
- (5) 以讨论和商量的方式进行双向沟通
- (6) 要了解项目组成员（如性格、心理状态等）

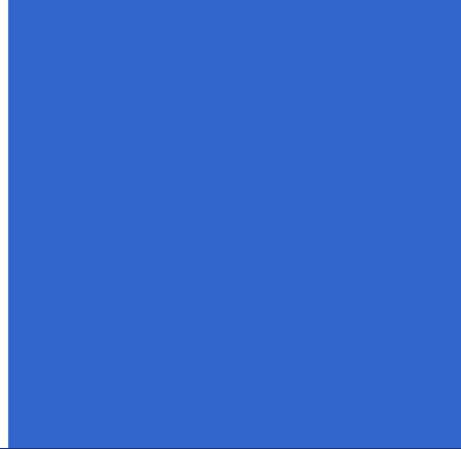


耐心倾听

曾经有个小国的人到中国来，进贡了三个一模一样的金人，把皇帝高兴坏了。可是这小国的人不厚道，同时出一道题目：这三个金人哪个最有价值？皇帝想了许多办法，请来珠宝匠检查，称重量，看做工，都是一模一样的。

怎么办？使者还等着回去汇报呢。泱泱大国，不会连这个小事都不懂吧？最后，有一位退位的老大臣说他有办法。皇帝将使者请到大殿，老臣胸有成足地拿着三根稻草，插入第一个金人的耳朵里，这稻草从另一边耳朵出来了。第二个金人的稻草从嘴巴里直接掉出来，而第三个金人，稻草进去后掉进了肚子，什么响动也没有。老臣说：第三个金人最有价值！使者默默无语，答案正确。

最有价值的人并不一定是最能说的人；
老天给我们2只耳朵1张嘴，就是要我们多听少说；
善于倾听是每个成熟人的基本素质！



案例研究

Thank You !