



IT项目管理

第九章 改善项目的沟通

燕山大学 软件学院 李志明



【课程回顾】

领域	已了解的过程有（28）个						
	1	2	3	4	5	6	7
整体	制定项目章程	制定初步范围说明书	制定项目管理计划	指导与管理项目执行	监控项目工作	整体变更控制	项目收尾
范围	范围规划	范围定义	制作WBS	范围核实	变更控制		
进度	活动定义	活动排序	资源估算	时间估算	计划制定	进度控制	
成本	费用估算	费用预算	费用控制				
质量	质量规划	质量保证	质量控制				
人力资源	人力资源规划	团队组建	团队建设	团队管理			

➤有了人项目就有了希望！ 用好人项目才能获得希望！



【本章知识要点】

沟通渗透在项目生命周期的全过程中，项目成功的最大威胁是**沟通的失败**，改善沟通在IT项目管理中具有非常重要的意义。

要开发满足用户需要的软件，**首先要清楚用户的需求**，同时也**必须让用户明白你将如何在软件上实现这些需求**；还要让用户知道**为什么有些需求不能实现**，而有些方面可以做得更好；更重要的是要让用户非常愿意地使用你交付的软件，就必须让用户了解它、熟悉它、喜欢它，**这些都要充分发挥听、说、写的本领。**



【本章知识要点】

- ✓ 学习完本章后，应当掌握如下知识：
- （1）沟通的概念、过程、类别、模型与特点。
 - （2）项目沟通管理的过程。
 - （3）沟通管理计划内容与编制方法。
 - （4）项目沟通管理方式与技巧。
 - （5）沟通管理工具与模板。

提 纲



- 项目沟通管理概述
- 规划沟通管理
- 管理沟通
- 控制沟通
- 感想与体会



9.1 沟通管理概述

◆ 沟通的重要性与必要性

- 沟通管理是企业管理的核心内容和实质，没有沟通管理就没有企业管理。对IT项目同样适用。
- 普林斯顿大学研究发现：智慧、专业技术、经验三者只占成功因素的25%，75%决定于良好的人际沟通。
- 著名成功学专家戴尔·卡耐基认为，“一个成功的企业家只有15%是靠他的专业知识，而85%是靠他的人际关系和处世技巧。”
- 哈佛大学商学院调查表明，在500名被解职的员工中，因人际沟通不良而导致工作不称职者占82%。



9.1 沟通管理概述

- 沟通是传递、沟通是交流、沟通是分享、沟通是智慧、沟通是友谊。
- 在沟通中获得力量，在沟通中获得智慧，在沟通中获得享受，在沟通中获得成功。
- 实践证明，沟通能力是个人发展的关键因素。一个不善于改善沟通的人，很难在IT领域创造佳绩。



9.1 沟通管理概述

9.1.1 沟通的概念

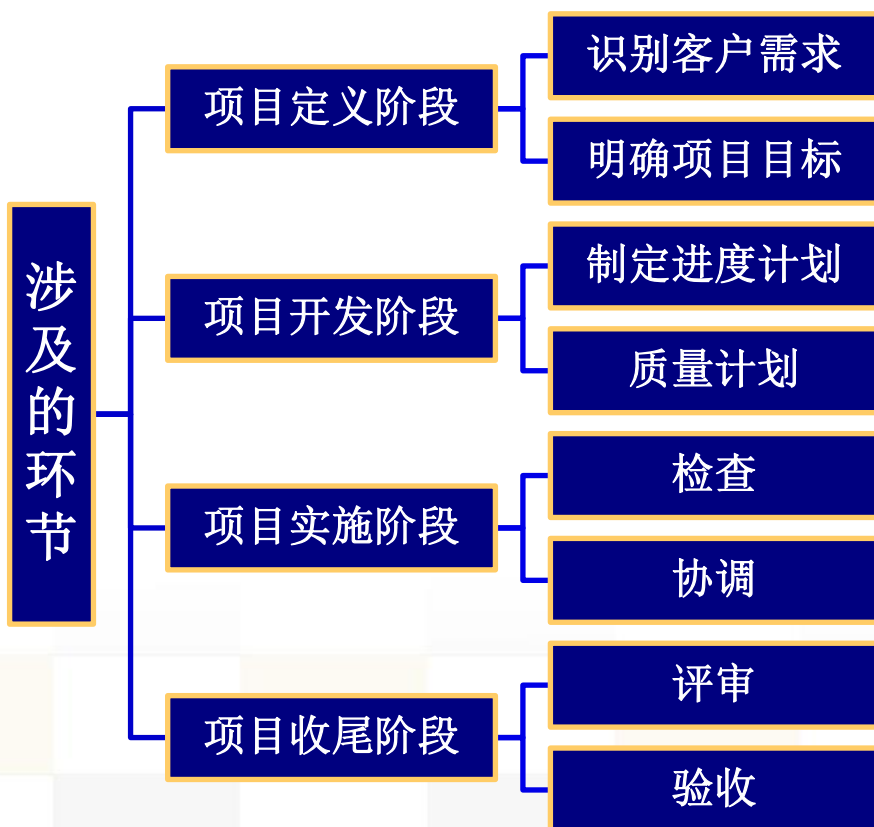
沟通是为了特定的目标，在人与人之间、组织或团队之间进行的信息、思想和情感的传递或交互的过程。

项目沟通是为实现项目管理目标，项目团队与其他组织、项目团队成员之间信息、思想、情感的传递和理解的过程，贯穿于项目整个生命周期。



9.1 沟通管理概述

沟通贯穿于项目整个生命周期，涉及项目开发的方方面面



沟通的意义：有效的沟通，对提高项目范围准确度，加快项目进度，节约成本，提升项目质量，提高人力资源效率，控制项目风险，完成采购任务，项目整体管理，都起着积极的推动作用。



9.1 沟通管理概述

沟通对项目的影响往往是潜在的、深刻的和不可见的。

在成功的项目中，人们常常感受不到沟通所起的关键作用；而在**项目失败的反思过程**中，无论是重大失误还是小小的过失，**却都能在沟通不畅的危害中找到最根本的原因。**



9.1 沟通管理概述

沟通的必要性：

要科学地组织、指挥、协调和控制项目的实施过程，就必须进行沟通。

知己知彼，百战不殆；

不知彼而知己，一胜一负；

不知彼不知己，每战必殆。--<孙子兵法>



9.1 沟通管理概述

沟通的主要作用：

- ① 沟通是组织内部**管理的基础**，是**协调**组织内部关系的**纽带**，是使组织成为一个整体的**凝聚剂**。
- ② 沟通是**领导人或项目经理激励**下属，实现**领导职能的基本途径**。
- ③ 沟通是组织或项目团队与外部建立联系的**桥梁**。



9.1 沟通管理概述

软件项目成功的三个主要因素是用户的参与、主管层的支持、需求的清晰表述。所有这些因素都依赖于拥有**良好的沟通技能**，特别是对非 IT 人员的沟通。

软件项目是否达到客户的期望，主要取决于客户在多大程度上“赞同”所交付的项目内容，而不是项目提供者提供了“多好”的系统。（软件系统评价的主观性）

因此，建立**有效和持续的客户沟通机制**是项目得到客户认可的**基础**。



9.1 沟通管理概述

◆应该明确，沟通并不是一种本能，而是一种能力。也就是说，良好的沟通能力不是人天生就具备的，而是在工作实践中培养和训练出来的。

◆IT项目管理的成功的一半在于，将你要做的和已经做好的事情不停的展示给你的领导和用户！

◆补充：沟通，不仅在工作中重要、必要、有作用、有意义，在个人的生活中同样重要，甚至影响你人生的质量！所以，请不要说不善于沟通，不善于就要去练习！

9.1 沟通管理概述

9.1.2 沟通的过程

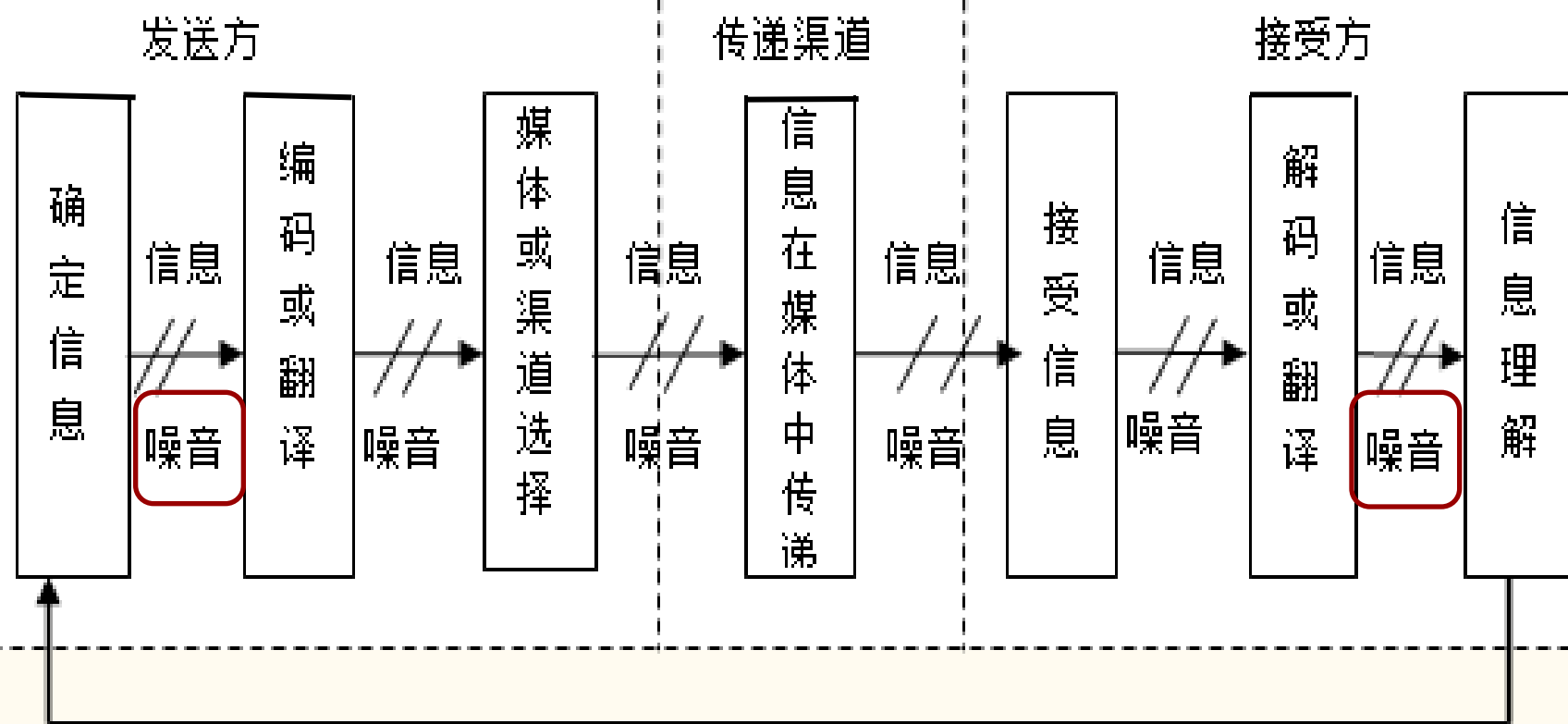


图9-1 沟通过程的一般模型

反馈



9.1 沟通管理概述

噪音的主要来源

- **编码**：文字语言的二义性，图表缺项等
- **传递渠道**：讲解欠准确，听时内容遗漏
- **解码**：听读时的误解，识别图表困难等
- **外部环境**：收发双方地域不同，语言、风俗、习惯方言等造成。

噪音的存在，使沟通的效率大大降低，因此，通过反馈来了解信息被理解的程度是十分必要的。

追求目标：收发双方的信息完全一致。



9.1 沟通管理概述

9.1.3 沟通的类别

一、按功能划分：

(1) 工具式沟通：将知识、想法、要求等发送接收方
→ 目的在于影响、改变接受方的行为

(2) 感情沟通方式：通过社交手段（娱乐、休闲等方式）→ 沟通情感 → 获得对方的理解、支持、认可，甚至同情等 → 建立友谊。

感情式沟通，是工具式沟通的基础，可减少阻力，甚至起到关键性作用。



9.1 沟通管理概述

二、按组织系统划分：

1)正式沟通：通知、文件、会议、报告、公函等

优点：沟通效果好，严肃，约束力强

缺点：沟通速度慢，层层传递，有可能信息失真

2)非正式沟通：非正式或个人渠道进行信息传递

优点：**是正式沟通的补充；传播速度快、效率高**

缺点：**容易被夸大、曲解、具有一定的片面性。**

案例：驴是怎么死的？



9.1 沟通管理概述

三、按照方向划分

(1) 纵向沟通：上行沟通、下行沟通；沟通效率受组织结构影响。

(2) 横向沟通：平行部门之间的沟通、处于不同层次且无隶属关系的组织或成员之间的沟通。



9.1 沟通管理概述

项目管理中，横向沟通体现在不同团队间、内部成员之间、项目关系人之间的沟通。

加强横向沟通，使其机制健全而充满活力、渠道顺畅而高效，加速信息的流动，不仅有助于促进项目成员之间，以及用户之间的理解，激发用户的参与热情，而且有助于化解部门内部、部门之间以及项目团队与外界的矛盾和冲突，为项目的顺利进行营造一个和谐的开发环境。



9.1 沟通管理概述

四、按是否反馈：

如果要迅速传达，应采用**单向沟通**。（军队）

如果要准确传达，应采用**双向沟通**。

五、按表达方式方法：

口头：交谈、讲座、音视频；

书面：电子及纸质文件、报告、期刊

非语言：红绿灯、警笛、旗语、手语、眼神、语调

多种方式结合，互为补充！



9.1 沟通管理概述

9.1.4 沟通网络

沟通网络是指组织中沟通渠道结构和类型，基本特征有渠道路径的数量、分布及反馈。

节点个数	集权化	分权化
3	<div><p>轮型</p></div> <div><p>链型</p></div>	<div><p>圆型或星型</p></div>
4	<div><p>轮型</p></div> <div><p>Y型</p></div>	<div><p>圆型</p></div> <div><p>星型</p></div>

✓节点与沟通渠道:

$$L = N(N-1) / 2$$

L: 沟通渠道数目

N: 网络节点个数



9.1 沟通管理概述

选择什么样的网络，取决于企业或项目的内、外部环境和沟通的目的。

一个高效的沟通网络，能够调节员工的精神状态，鼓励创新，协调工作，保证多项工作的顺利进行，加速企业或项目目标的实现。

9.1 沟通管理概述

9.1.5 项目沟通管理

项目沟通管理是建立在管理沟通的基础上，服务于项目管理及项目干系人的共同利益。

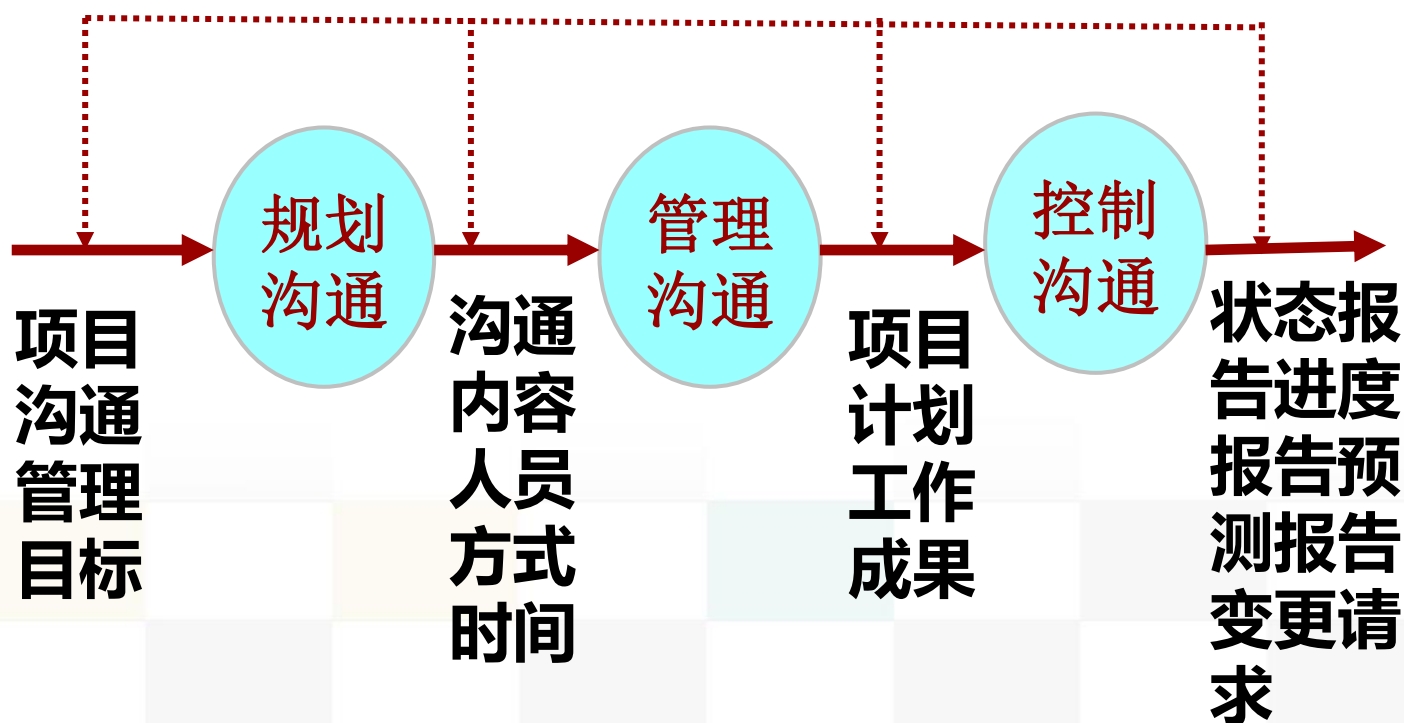


图9-3 IT项目沟通管理主要过程



9.1 沟通管理概述

项目沟通管理的目标是，及时而适当地创建、收集、发送、储存和处理项目的信息。

研究表明，项目经理在整个项目过程中，需要花费70 ~ 90%时间与项目团队、客户、项目干系人和项目发起人进行沟通。

每个参与项目者都应认识到，他们作为个体所参与的各项沟通活动对项目整体的成败都起着举足轻重的作用。

提 纲



- 项目沟通管理概述
- 规划沟通管理
- 沟通管理
- 控制沟通
- 感想与体会



9.2 沟通规划

✓ 应该通过沟通规划，来确定项目干系人的信息和沟通需求，其主要作用是：**识别和记录与干系人的最有效率且最有效果的沟通方式。**

✓ 包括：

- 确定哪些人是项目干系人，
- 他们对于项目的收益水平的影响程度如何；
- 谁需要什么信息、何时需要信息，如何传递给他们；存储在何地？以何方式存储、如何检索等。
- 是否考虑时差、语言障碍、跨文化因素等。



9.2 沟通规划

9.2.1 项目沟通分析

有效的项目沟通是指以正确的形式、在正确的时间和地点，把恰当的信息提供给正确的受众。

沟通规划的关键之一是对项目干系人进行分析，对项目干系人的分析有两个目的：

- **确定不同的项目干系人的信息需求**，以明确各个干系人可以分别看到哪些文件，什么范围的人出席什么会议。
- **辨别出项目对项目干系人的影响和收益**，以此帮助项目经理制定出对项目**最有帮助的沟通策略**。



9.2 沟通规划

确定项目沟通需求的典型信息包括：

- 组织章程
- 项目组织和干系人职责关系
- 项目干系人信息
- 项目涉及的学科、专业、专长、人员职责等信息
- 项目在何时何地实施，涉及多少人等；
- 内部信息需求，如组织间的沟通；
- 外部需求，如与承包商、媒体、客户等。



9.2 沟通规划

与干系人的沟通，应做到内外有别。 对不同的干系人，应确定不同的沟通方法和原则，以有利于项目的管理和沟通管理目标的实现。

确定内部沟通、议事决策原则，避免争论不休。 例如，什么层次的问题，谁可以拍板决定；民主集中原则等。



9.2 沟通规划

9.2.2 沟通管理计划

项目沟通管理计划是沟通规划的一个**重要输出**，它是指导项目沟通的重要文件，是项目整体计划的一部分。



9.2 沟通规划

项目沟通管理计划包括的重要内容有：

- 干系人的沟通需求；
- 需要沟通的信息：语言、格式、内容、详细程度等。
- 发布信息的原因；
- 发布信息及告知收悉或做出回应的时限和频率；
- 负责沟通相关信息的人员、负责授权保密信息发布的人员；
- 将要接受信息的个人或小组；
- 传递信息的技术或方法：备忘录、工作报告、会议纪要、邮件
- 为沟通活动分配的资源：时间、预算
- 问题升级程序：下层无法解决问题时的上报时限和路径
- 对沟通管理计划进行变更与优化的方法；
- 沟通时的通用术语表；
- 信息流向图、工作流程和授权顺序、报告清单、会议计划等；
- 沟通制约因素：特定的法律法规、技术要求、组织政策等。



9.2 沟通规划

文件名称	频率	接收人	格式/媒介	交付时间	负责人	签收方式	备注
月进度报告	每月	主管副总裁	电子邮件	每月 3 日前	发送人： 项目经理	邮件回执	
		项目组全体成员	内部服务 器共享	每月 3 日前		标记确认	
		客户代表	书面	每月 3 日前		书面回执	
月例会	每月	项目组全体成员	会议	每月第一周	主持人： 项目经理	会议签到 会议纪要 签收	
		客户代表					
		主管副总裁					

表9-2 项目沟通计划

提 纲



■ 项目沟通管理概述

■ 项目沟通规划

■ 管理沟通

■ 控制沟通

■ 感想与体会



9.3 管理沟通

管理沟通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。

管理沟通的主要作用是，促进项目干系人之间实现有效的沟通。

沟通管理除了要确保信息发布的效率和效果，还要确保信息被正确的生成、接受和理解，并创造更多的机会和更好的条件使干系人获得更多信息。



9.3 管理沟通

管理沟通需要借助相关技术，以提高沟通的有效性，技术包括：

- **发送-接受模型**：包括**反馈回路**，为互动和参与提供机会，有助于清除沟通障碍。
- **媒介选择**：根据情况确定何时使用书面沟通或口头交流、何时准备非正式备忘录或正式报告、何时进行面对面沟通或邮件沟通。
- **写作风格**：合理使用主动或被动语态、句子结构和词汇。
- **会议管理技术**：准备会议议程和处理冲突方法。
- **演示技术**：采用合适的形体语言和视觉辅助设计技术。
- **引导技术**：建立**共识和克服障碍**。
- **倾听技术**：**主动倾听**，例如告之收悉、主动澄清和确认理解，消除妨碍理解的障碍。



9.3 管理沟通

9.3.1 信息收集与分发

- ✓ **信息分发是向项目干系人及时地提供所需的信息**，包括实施沟通管理计划，以及对预料之外的信息索取要求的应对和处理。
- ✓ **信息可以通过不同的方式收集和检索**，包括手工存档系统、电子数据库、项目管理软件以及允许查询诸如工作图纸、设计规范、测试计划等技术文档系统。
- ✓ **项目干系人可以及时地收取和共享信息。**



9.3 管理沟通

项目信息可以通过不同方式发布，包括项目会议、文档复印件、手工文档系统和共享的网络电子数据库、电子通信和会议工具、项目管理的电子工具等。

在IT项目沟通管理过程中，由于信息的收集与分发量大、实时性强，为了达到有效收集与分发项目信息的目的，需要**建立项目管理信息系统**，完成项目信息的生成、收集、分发、存储、检索及最终处置项目信息的活动。



9.3 管理沟通

在软件项目中，技术问题是项目沟通中的重要内容。对项目组来说，软件开发的过程既是知识共享的过程，也是技术创新的过程，同时还是项目成员相互学习、共同提高的过程。

因此，一定要让所有的项目组成员形成相对统一的技术平台。特别是当软件项目异地开发时，一定要建立邮件组、远程交流系统，要做好邮件系统和文档的管理，保障异地讨论和分组交流的需要。



9.3 管理沟通

项目经理需要向项目干系人适度地提供项目绩效信息。

项目绩效是对项目的范围、进度、成本和质量的综合评估，是项目团队成员在实现团队目标和组织目标的过程中，对于团队和组织的贡献程度在团队运作过程中表现出来的行为和结果。

通过收集和发布绩效信息，包括项目状态报告、项目进展测量结果及预测结果，使项目干系人对项目状态有一个全面、客观和公正的了解。

应该定期收集项目基准数据与实际数据进行对比，以便了解和沟通项目进展和绩效，并对项目结果做出预测。



9.3 信息发布

9.3.2 召开有效的项目工作会议

会议是口头沟通的一种形式，它有助于公开项目积极的或消极的重要信息，也有助于在项目人员和利害关系者之间建立较强的联系。

IT项目经常要进行大量的沟通，那么，简短而频繁的会议是一种值得提倡的方式。（站会）



9.3 信息发布

✓ 召开有效的项目工作会议的经验：

- ① 明确会议的目的和期望的结果
- ② 确定参加会议的人员
- ③ 在会议召开前向参加者提供会议议程
- ④ 使会议专业化
- ⑤ 对事不对人；积极的、正面的态度解决问题
- ⑥ 重视会议之后的记录
- ⑦ 重视会议结果的告知

一个人如果不能训练到3分钟内把要点说完，
这个人的沟通能力一定存在问题。



9.3 信息发布

实践证明：

- **一个成功的会议能够成为鼓励项目组建立和加强对项目的期望、任务、关系和责任的工具。**
- **一个失败的会议对项目会产生有害的影响，包括失去期望、模糊任务、混淆关系、推卸责任等。**

优秀的项目经理应该将项目工作会议作为项目管理的有效武器，一个不会召开项目工作会议的项目经理，是不可能形成一个强有力的项目团队来完成项目任务的。

9.3 信息发布



◆关于信息传递与信息量的获取（下行）

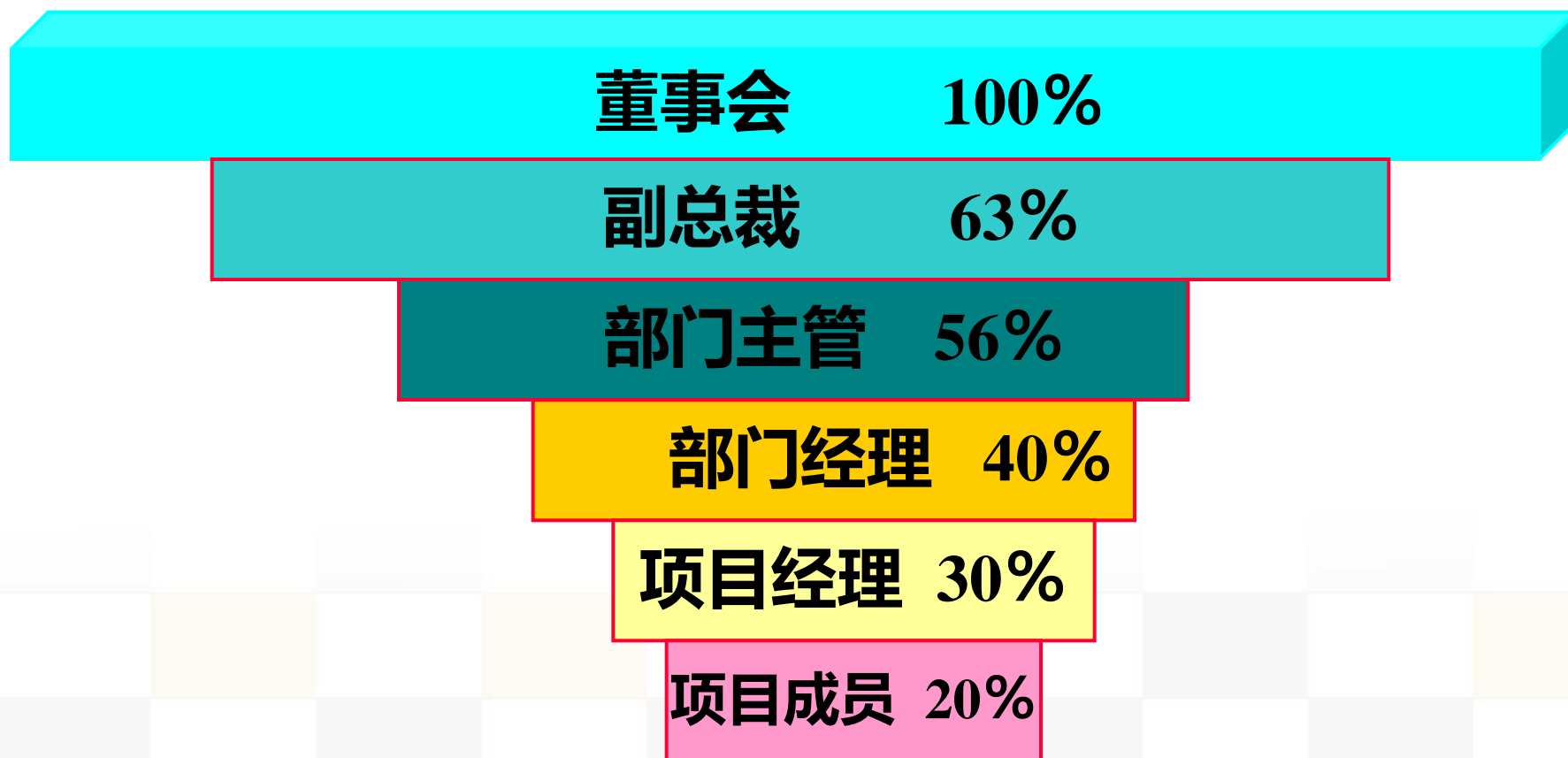


图9-A 信息传递与获取

提 纲



- 项目沟通管理概述
- 规划沟通管理
- 沟通管理
- 控制沟通
- 感想与体会



9.4 控制沟通

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

控制沟通过程的主要作用是随时确保所有项目沟通参与者之间的信息流动效率和效果的最优化。

控制沟通过程可能引发重新开展规划沟通管理和/或管理沟通过程。这种重复体现了项目沟通管理各个过程的持续性质。



9.4 控制沟通

对某些特定信息的沟通，如**项目实施中出现的**关键问题或**关键绩效指标**（如**实际范围、进度、成本、质量绩效与计划要求的对比**），**可能立即引发修正措施**，而对其他信息的沟通则不会引起项目的波动。

应该仔细评估和有效控制**项目沟通的影响**，以及**受众对影响的反应**，以确保在正确的时间和地点，把正确的信息传递给正确的受众。

要有效地控制沟通，就要了解沟通的原则、方法、工具，掌握处理冲突的方法和技巧。



9.4 控制沟通

9.4.1 遵循沟通原则

- **尽早沟通**（前瞻性，越晚损失越大）
- **主动沟通**（态度问题）
- **内外有别**（对内可以分歧，对外口径一致；甚至不同情况选用不同人员对待一个团队要一种声音说话，这是一种文化！）
- **采用对方能接受的沟通风格**（肢体、语态）
- **沟通的升级原则**（与对方->与对方上级->与自己上级->自己上级与对方上级）

给人伤害的忠诚绝对不是一种美德，应该将“指责”从我们的沟通中永远删除！



9.4 控制沟通

9.4.2 影响项目沟通的因素

- **语义上的障碍：**口头语、方言、文化背景
- **知识经验水平的限制：**信息的不对称
- **知觉的选择性：**与自己关系大的易于接受
- **心理因素的影响：**情绪、态度；个性、气质、声音、外貌、衣着
- **组织结构的影响：**扁平结构利于沟通
- **沟通渠道的选择：**合适的时间、合适的方式
- **信息量的多少：**充分、有用、优质的信息；不要过量



9.4 控制沟通

9.4.3 使用沟通技巧

◆科学研究表明，在**面对面的**沟通中：

- 只有**7%**的内容是通过**文字**表达的；

- 有**38%**的内容通过**语调**来表达；

- 有**55%**的内容需要通过**面部表情**来表达。

➤沟通技巧的掌握是一门科学，也是一门艺术，需要认真学习、刻苦训练。



9.4 控制沟通

9.4.3 使用沟通技巧

观察	倾听	表达	反馈	共鸣
判断情绪	注视、反应、表现兴趣	<u>积极的用词与方式</u>	描叙情绪	<u>表现真诚</u>
注意眼神	注意肢体语言	适当的重音、停连、语气、节奏	表达感受	鼓励对方
掌握姿势	<u>避免情绪影响</u>	善用“我”代替“你”	提出条件	产生信赖
反复次数	耐心、不打岔	多肯定、定少否定	<u>征询意见</u>	转化冲突
<u>声音高低</u>	关键内容正面反馈	多赞扬、少批评		
	复杂问题作笔记			

表9-3 按沟通过程划分的技巧



9.4 控制沟通

上行技巧	下行技巧	平行技巧
无关问题要尽量少谈 相同意见要热烈反应 意见差异要先表赞同 相反意见勿当场顶撞 若有补充要先作引申 若有他人在场须注意 尊敬与礼貌两缺一	切勿浮夸，言行一致 不急着说，先听听看 不说长短，免伤和气 广开言路，接纳意见 部署有错，私下规劝 态度和蔼，语气亲切 若有过失，过后熄灭	彼此尊重，先从自己做起 易地而处，站在对方的立场 平等互惠，不让对方吃亏 了解情况，选用合适方式 依据情况，把握当时时机 如有误会，诚心化解障碍 知己知彼，创造良好形象

表9-4 按不同沟通信息方向划分的技巧



9.4 控制沟通

改善项目的沟通，提高沟通技巧，不仅仅是项目的需求，也是个人发展的需求。

沟通技能，可以通过学习来提高，有意识地培养自己听、说、写的能力，观察和学习在某方面有特长的人的特点，在实际工作、生活中学习和提高自己的沟通技能是非常有效的方法。



9.4 控制沟通

9.4.4 选择沟通方法

沟通方法多种多样，选择沟通方法实质上是对**沟通渠道的选择**。

与沟通渠道类似，沟通方法也按组织系统可划分为**正式沟通与非正式沟通**；

按发送信息的方向可分为**单向沟通、双向沟通**；

按信息传播的方向可划分为**上行沟通、下行沟通、平行沟通、越级沟通**；

按传播媒介的形式可划分为**口头沟通、书面沟通、非言语沟通和电子媒介**。

9.4 控制沟通



选择沟通方法关键是选择最适合沟通要求的、最能达到沟通目的的方法。

如软件项目进度计划发布时，最合适的就是采用书面沟通；

在咨询软件编码问题时，可能用口头沟通更为有效。



9.4 控制沟通

非语言沟通在沟通过程中占有重要地位，大约有55%的沟通是非语言沟通，其形式也多种多样。

- ① **利用语言特点沟通**:音量、语速、单调、叹词
- ② **利用衣着沟通**: 地位、场合、身份
- ③ **利用举止进行沟通**: 动作、手指、面部表情、触觉
- ④ **利用空间沟通**: 站/坐、距离、设备摆放等。
- ⑤ **利用环境沟通**: 房屋装修设计、家具、装饰



9.4 控制沟通

◆美国护理专家罗杰斯做过的一项科学研究表明，人们**能记住的东西**有如下规律：

- 听到的内容的**5%**；
- 读过的内容的**10%**；
- 见到的内容的**30%**；
- 讨论过的内容的**50%**；
- 亲自做过的事情的**75%**；
- 教给别人所做过的事情的**90%**。

9.4 控制沟通



要与他人进行沟通，**先要学会与自己进行沟通**。我们往往说：“**自己跟自己过不去**。”这说明与自己沟通是很不容易的。

有人问古希腊哲学家泰勒斯：“**你认为人活在这个世界上，什么事情是最困难的？**”泰勒斯回答说：“**认识你自己**”

找到与自己沟通的有效方法，是学习沟通技能的最好途径，是沟通的最高境界。



9.4 控制沟通

9.4.4 选择沟通方法 【案例9-2】谈话的十大禁忌

1. 出现问题时，不要把对方逼上绝路。
2. 不要过于卖弄自己。
3. 不要喋喋不休发牢骚，向别人诉说自己的不幸。
4. 在朋友痛苦无助的时候，不要谈自己得意的事情。
5. 不要用训斥的口吻去说别人。
6. 不要随意触及隐私。
7. 谈话时不要做一些不礼貌的动作。
8. 不要只注重个人而冷落了他人。
9. 不要随便打断别人的谈话。
10. 不要谈对方不懂的话题。



9.4 控制沟通

9.4.5 沟通管理工具与模板

(1) 常用的沟通工具

工具类型	适合情况
电视、电话	干系人位于异地
项目工作会议	重要信息发布
网络留言簿、论坛	全体干系人相互联系或项目组内部联系
QQ、MSN Messenger	干系人之间联系、项目组内部交流
电子邮件	干系人之间文本、视音频文件的传送
演示	直接展示
面谈	与干系人之间的重要信息交流

(2) 使用项目管理模板进行沟通

(3) 利用项目管理软件辅助沟通

表9-5 常用的沟通工具



【小结】

- 沟通失败是IT项目成功的最大的威胁，在项目的整个生命周期中，改善项目的沟通起着不可估量的作用。
- 沟通是传递信息的过程，沟通可以有不同的分类，常见的有工具式沟通与感情式沟通、正式沟通和非正式沟通、纵向沟通和横向沟通、单向沟通和双向沟通、口头沟通、书面沟通及非言语沟通。
- 项目沟通管理的目标是，及时而适当地创建、收集、发送、储存和处理项目的信息。
- 项目沟通管理包括沟通规划、信息发布、绩效报告与利害关系者管理等过程。



【习题与思考】

- 9.7.1 项目沟通的作用有哪些？项目沟通管理的目标是什么？
- 9.7.2 在沟通过程中，为什么会存在“噪音”？你认为应该采取什么方法和收到来克服噪音。
- 9.7.4 六个人的项目团队有多少条不同的沟通渠道？如果小组成员增至八个，沟通渠道将增加到多少条？
- 9.7.5 项目沟通管理包括哪几个过程，它们主要任务是什么？
- 9.7.6 项目沟通管理计划的作用是什么？它包括哪些内容？
- 9.7.9 你读了“谈话的十大禁忌”这篇文章后有什么启发，请用你经验或教训来说明掌握谈话技巧的重要性。

【感想&体会】



当你在项目中感觉所要学习的人和事越来越多时，说明你在**成长**；

当你感觉要责怪的人和事越来越少时，说明你在**成熟**；

当你在项目中不断获得了友谊和朋友时，说明你将取得项目的**成功**。

【感想&体会】



沟通是传递 沟通是交流
沟通是分享 沟通是智慧
沟通是友谊

在沟通中获得力量 在沟通中获得智慧
在沟通中获得享受 在沟通中获得成功

“认识自己、超越自我”是沟通的最高境界