

项目管理



PROJECT MANAGEMENT

项目管理 (PROJECT MANAGEMENT)

- 1 项目管理的基本概念
- 2 项目管理的组织
- 3 项目集成管理
- 4 项目范围管理
- 5 项目进度管理
- 6 项目成本管理
- 7 项目质量管理
- 8 项目人力资源管理
- 9 项目沟通管理
- 10 项目风险管理
- 11 项目采购管理

项目沟通管理

Project Communication Management

- 1 为什么要进行沟通管理
- 2 什么是项目沟通管理
- 3 沟通计划编制
- 4 信息发送
- 5 绩效报告
- 6 管理收尾
- 7 改善沟通的建议

1 Why沟通管理？

□ 沟通是把一个组织中的成员联系在一起，以实现共同目标的手段。

管理学家巴纳德

□ 沟通是人与人之间思想和信息的交换，是将信息由一个人传达给另一个人，逐渐广泛传播的过程。

□ 没有沟通就没有管理，沟通是管理的本质。



沟通能够促使项目组成员协调有效地工作。

2 什么是项目沟通管理

在项目生命周期，通过适当和及时地生成、采集、储存、处理和发布有关的项目信息，确保项目干系人能够在

- ❖ 正确的时间
- ❖ 正确的地点
- ❖ 以正确的方式



获得正确的 **信息** 的管理过程和活动。

信息是一种资源

- 资源，稀有资源
- 拥有信息，就拥有了创造价值的依据
- 信息越多，信息的质量越高，越有利于作出正确的决策或判断

所以，人们总是希望尽可能多地获得信息

2.1 项目经理在沟通中的中心角色

- 沟通促成者 (communication facilitator)
- 协调者 (coordinator)
- 领导者
- 沟通仲裁者 (referee) (conflict solver)
- 谈判者 (negotiator)
- 聆听者 (listener)
- 解释者 (interpreter)

项目经理需要控制沟通，但不能控制所有信息

项目经理的沟通时间与沟通对象

- 对于一般项目而言，项目经理70~90%的时间花在沟通上；
 - ❖ 大量的项目干系人、信息源、信息类型、信息渠道可能都需要通过项目经理而发生作用，项目经理必须保持沟通畅通，避免成为“**bottleneck of communication**”
 - ❖ 及时发现并排除沟通障碍
- 项目经理必须懂得与下列几种人的沟通技巧：
 - ❖ 组织内部的高层管理人员；
 - ❖ 项目团队成员；
 - ❖ 职能部门经理或构成竞争的其他项目团队
 - ❖ 客户；

2.2 沟通的基本原则

- 准确性原则

- 完整性原则

- 及时性原则

- 运用非正式组织沟通的原则

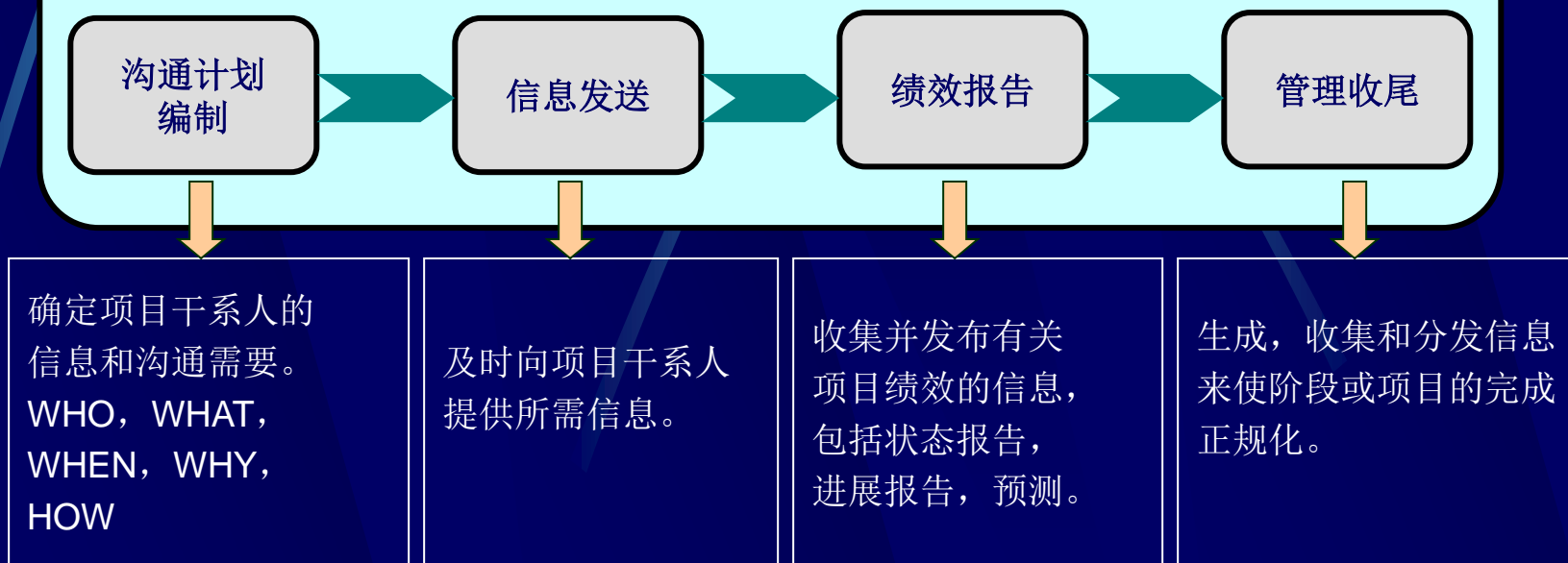
这三个原则是对团队沟通
管理能力的挑战

- 对于那些不适合采用正式的组织沟通渠道进行沟通的信息，可以采用非正式组织沟通作为辅助，如思想或情感的交流等。
- 当项目组中小道消息盛行时，表明项目的正式组织沟通渠道不畅或者非正式沟通渠道使用不当。

2.3 项目沟通管理的过程

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。

项目沟通管理的主要过程



3 沟通计划编制

- 项目沟通计划是对项目全过程的沟通工作、沟通方法、沟通渠道等各个方面的计划和安排；
- 该计划需要根据项目计划实施的结果进行定期的检查，并做必要的调整和补充。

确定项目干系人的沟通需求

这是指所有的项目干系人在整个项目过程中各个方面的信息需求。

- 确定项目组织管理方面的信息需求
 - 项目团队、上级组织以及项目干系人三个方面的组织信息需求，包括组织结构、相互关系、主要责任和权利、规章制度等。
- 确定项目内部管理方面信息需求
 - 包括团队内部的各种职能、资源、工作过程（流程）的管理
- 确定沟通方式
 - 口头、书面、非语言、电子媒体

举例：项目干系人的沟通需求分析

项目干系人	文件名称	文件格式	联系人	交付期限
客户管理人员	月度状态报告	硬拷贝	盖尔，托尼	每月月初
客户业务人员	月度状态报告	硬拷贝	朱立，杰夫	每月月初
客户技术人员	月度状态报告	电子邮件	埃文，安	每月月初
内部管理人员	月度状态报告	硬拷贝	鲍勃	每月月初
内部业务和技术人员	月度状态报告	企业内部网	安杰	每月月初
培训转包商	培训计划	硬拷贝	乔纳森	11/1/1999
软件转包商	软件执行计划	电子邮件	芭芭拉	6/1/2000

制定项目沟通管理计划

● 沟通管理计划的主要内容

- 项目沟通的目标；
- 任务；
- 沟通方法；
- 时间、周期要求等；
- 具体责任人、职责要求；
- 预算和资源保障。

● 规范化的沟通管理而言，沟通管理计划内容还包括：

- 信息的收集和归档格式要求
- 信息发布的格式与权限要求
- 对所发布信息的描述：如详细程度、信息来源、存储和获得信息的方法等
- 更新和修订沟通管理计划的方法，文件的版本控制办法
- 约束条件和假设前提

举例：沟通管理计划

婚礼负责人是项目经理，项目干系人包括新郎新娘、双方亲属、朋友、婚礼助手、伴郎伴娘、宾馆联系人、司仪、婚礼车队的司机等人。

- **沟通目标：** 保证整个婚礼过程的每个环节（客人到场、新娘出门、婚礼车队游街、宾馆接待、婚宴仪式、离开宾馆、到达新房等）顺利进行。
- **沟通任务：**
 - 将整个活动的安排通知所有项目干系人
 - 各个项目干系人（如新人、司机、司仪、宾馆经理等）之间的工作事项沟通
- **沟通方式：**
 - 电话、信件、上门通知、口头、发请柬等
- **项目沟通任务的时间安排**
 - 何时发送请贴（口头、书面）、何时通知司机和宾馆经理等
- **责任人**
 - 婚礼助手负责发送请贴，项目经理负责联络新人、司机、司仪、宾馆经理等
- **沟通费用安排和资源保障**
- **其它如信息收集或发送权限、假设或约束条件等。**

4 信息发送

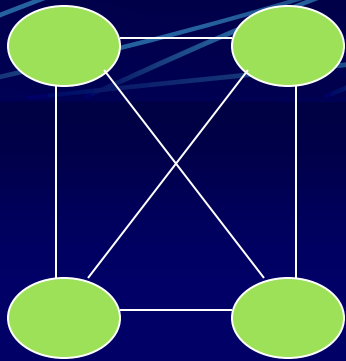
信息发送是指使项目干系人适时得到所需信息的过程。

- 获得正确的信息，并以有用的形式在适当的时间发送给适当的人与在第一地点采集信息同等重要。
- 信息发送中应着重考虑以下三点：
 - 使用技术改善信息发送
 - 正式与非正式的沟通
 - 沟通的复杂性

信息发送并不是接受者越多越好

沟通渠道看起来像联系所有参与者的电话线的数目，随着项目团队成员或项目干系人数量的扩大，项目沟通渠道的数量也在增加。理论计算公式为：

$$\text{沟通渠道数量} = N(N-1) / 2$$



例如：在6个成员的环境中增加了3个人，问沟通渠道增加了多少倍？

$$\{9 * (9-1) / 2\} / \{6 * (6-1)\} = 2.4 \text{倍}$$

信息接收的问题与技巧

● 人们在聆听时常会出现的问题

- 偏见和固执、或凭直觉或推理
- 被动的聆听、注意力分散
- 受到某种力量的控制或影响
- 受情绪左右，感情用事
- 出于礼貌的聆听
- 只收集信息、不分析理解

● 聆听和接收信息的技巧

- 使用目光接触
- 展现恰当的面部表情
- 避免表示分心的举动或手势
- 提问、复述
- 避免随便打断对方
- 多听少说
- 使听者与说者的角色顺利转换。

5 绩效报告

- 绩效报告是收集并发布绩效信息，从而使项目干系人了解为了取得项目的目标是如何使用资源的。



- 绩效报告一般有三种形式：
定期项目报告、阶段审查、紧急报告
- 状态评审会议是绩效报告的重要方法之一。

项目绩效报告内容

- 自上次报告以来的主要绩效成果
- 前期问题解决的情况
- 项目实施的计划完成情况及其与计划的差距
 - 成本、进度
 - 质量、范围、风险计划采取的改进措施
- 主要交付成果的里程碑表并与计划比较,批准的完工日期和当前的预测完工日期
- 本期发生的问题,以及需要管理层协调的问题
- 下一报告期要达到目标

项目绩效报告应注意的问题

- 简明扼要,尽量采用结构化的数据格式或图表;
- 重点放在管理层关注的问题上
 - 是否出现与计划不符合的变化?
 - 这些变化的影响程度?
 - 解决办法?
 - 需要管理层协调解决的问题
 - 针对WBS的不同层次, 报告不同的内容
- 避免太多的报告层次



管理幅度:
关注的区域:
协调的关系:

6 管理收尾

- 管理收尾就是验证项目的成果并归档，是发起人和客户对项目的正式接受。
- 项目收尾时的主要产品
 - 项目档案
 - 正式接受
 - 取得的经验教训

7 改善沟通的建议

● 影响组织沟通效果的基本要素

- 信息的发送着、接受者
- 沟通的环境
- 信息及其质量要求
 - 沟通什么？垃圾 IN，垃圾 OUT
- 沟通方式与渠道
- 反馈与回应：建立反馈与反应机制

有效沟通的主要障碍

- 玩权力游戏或有意截留信息
- 沟通时机选择不当
- 沟通渠道不畅通或存在难以跨越的“距离”
- 信息不完备或者冗余
- 噪音干扰或环境因素
- 报喜不报忧：故意操纵信息
- 信息损失：**FILTER**
- 语言词汇问题
- 存在敌意、偏见或其它情绪化问题
- 非言语信号问题：如表里不一的虚伪现象

其它沟通障碍：

- Reputation
- Organizational status
- Situational consideration
- Historical
- Language
- Culture
- Intelligence/knowledge base
- Message content
- Ethics

改善沟通的建议

- 发展更好的沟通技能

- 沟通技能和技术技能都能通过学习来提高
- 在沟通和表达方面很小的投资就能带来巨大的回报
- 高层领导层要帮助改善沟通

- 召开有效的会议

- 利用沟通技能来解决冲突

- 五个基本的处理冲突的模式:

面对,妥协,圆滑,强制,撤退

改善沟通的建议

- 使用项目沟通模板
 - 项目描述模板
 - 月度进度报告模板
 - 最终报告大纲的模板
 - 最终项目甘特图
- 建立沟通模型，利用沟通管理工具
- 分析项目开发中各类人员的共同心理

把握“尽早沟通、主动沟通”的原则

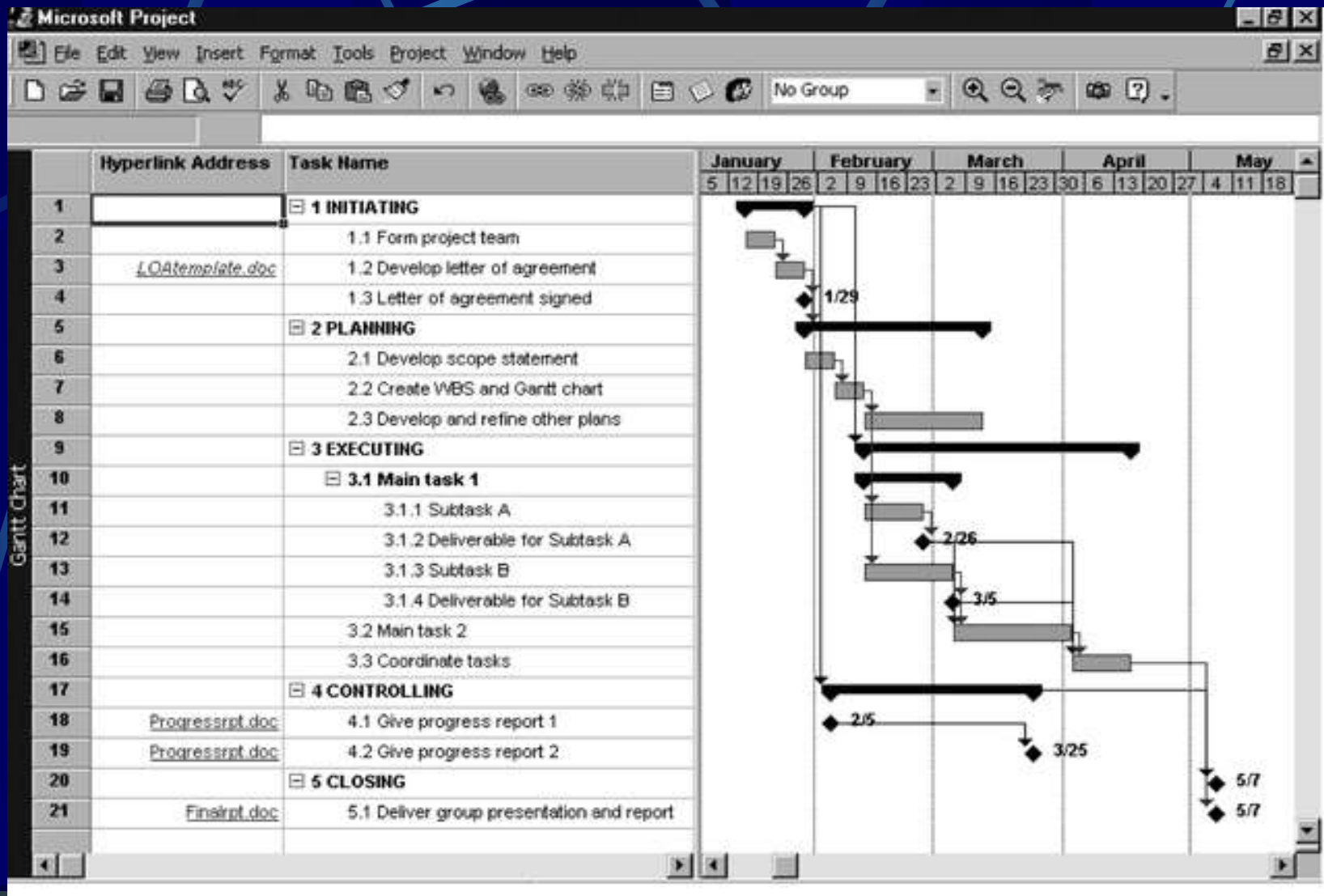
课后作业

根据自己熟悉的某个项目，编写一份项目的沟通计划大纲。



Thank you !

最终项目甘特图



最终项目报告大纲的模板

- | | |
|-------|---|
| I. | Cover page |
| II. | Table of contents and executive summary (for a long report) |
| III. | Need for the project |
| IV. | Project description and letter of agreement |
| V. | Overall outcome of the project and reasons for success or failure |
| VI. | Project management tools and techniques used and assessment of them |
| VII. | Project team recommendations and future considerations |
| VIII. | Final project Gantt chart |
| IX. | Attachments with all deliverables |

月度进度报告模板

I. Accomplishments for Month of January (or appropriate month):

- Describe most important accomplishments. Relate to project's Gantt chart.
- Describe other important accomplishments, one bullet for each. If any issues were resolved from the previous month, list them as accomplishments.

II. Plans for February (or following month):

- Describe most important items to be accomplished in the next month. Again, relate to the project's Gantt chart.
- Describe other important items to accomplish, one bullet for each.

III. Issues: Briefly list important issues that surfaced or are still important. Managers hate surprises and want to help the project succeed, so be sure to list issues.

IV. Project Changes (Date and Description): List any approved or requested changes to the project. Include the date of the change and a brief description.

项目描述模板

Project X Description

Objective: Describe the objective of the project in one or two sentences. Focus on the business benefits of doing the project.

Scope: Briefly describe the scope of the project. What business functions are involved, and what are the main products the project will produce?

Assumptions: Summarize the most critical assumptions for the project.

Cost: Provide the total estimated cost of the project. If desired, list the total cost each year.

Schedule: Provide summary information from the project's Gantt chart, as shown. Focus on summary tasks and milestones.

