

冲突解决方法

撤退/回避		逃避，没解决问题
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	例子：互相不说话、改天再处理、打断正常激烈讨论的同事，抛出一个总结，提出让大家改做其他讨论	逃避、退出冲突、推给他人解决
缓和/包容		强调一致，没解决问题
强调一致而非差异（求同存异） ，为维持和谐与关系而退让一步，考虑其他方的需要	例子：两人有冲突，先搁置争议，一起做xx，后面再处理 例子：A提议喝酒，B说只能喝饮料，然后B建议一起点份点心 例子：最初达成了一致的解决办法，但是没有实际执行 例子：在意见上求同存异，向最佳解决方案努力 例子：与他人发生数次严重冲突，最后你采取主动妥协，退让一步	强调一致、考虑两人其他方面的需要
妥协/调解		输输，解决了问题
为了 暂时或部分解决冲突 ，寻找能让各方都在 一定程度上满意的方案 ，但这种方法有时会导致“双输”局面	例子：开会，选择折中方案 例子：A提议喝酒，B说不能喝，最后B说那么只喝1杯	对事件本身各退一步、暂时或部分解决冲突
强迫/命令		赢输，解决了问题
以牺牲其他方为代价， 推行某一方的观点 通常是 利用权力来强行解决紧急问题 ，这种方法通常会导致“赢输”局面	例子：成员都服从了项目经理的安排、项目经理决定直接执行xx 紧急情况：台风暴雨自然灾害，不包括工期紧张 备注：如果是大家参与讨论，就不是强制。	牺牲其他方，推一方观点紧急情况
合作/解决		双赢，解决了问题 冲突最佳解决方案
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 ，这种方法可以带来双赢局面	例子：与冲突各方协同开会解决、征集多方意见解决冲突 例子：工期紧张，是常态情况，选合作/解决	考虑不同观点意见 合作态度、开放式对方达成共识和承诺

资源管理计划	关注：资源分配、分类、管理、释放的问题
提供了关于如何分类、分配、管理和释放项目资源的指南 团队管理计划+实物资源管理计划 包括内容：识别资源、获取资源、角色与职责、团队组织图、项目团队资源管理、培训、团队建设、资源控制和认可计划	项目成员工作过量，资源负荷应该参照资源管理计划进行调整。 公司人员变化导致项目资源受影响，属于控制资源过程，首先应该评估人员变更的影响，然后再视评估结果提出相应的变更请求。遇到变更可先查阅 资源管理计划 。 资源多、少、变化了
相关方参与计划	关注：人的问题

<p>确定用于促进相关方有效参与决策和执行的策略和行动</p> <p>调动个人或相关方参与的特定策略或方法</p> <ul style="list-style-type: none"> • 相关方登记册中的资料 • 关键相关方的所需参与程度和当前参与程度 • 相关方变更的范围和影响 • 相关方之间的相互关系和潜在交叉 • 项目现阶段的相关方沟通需求 • 需要分发给相关方的信息，包括语言、格式、内容和详细程度 • 分发相关信息的理由，以及可能对相关方参与所产生的影响 • 向相关方分发所需信息的时限和频率 • 随项目的进展，更新和优化相关方管理计划的方法 	<p>偏重：让相关方按设想参与项目</p>
相关方登记册	偏重信息本身，没有职责
<p>1. 身份信息 姓名、组织职位、地点、联系方式，以及在项目中扮演的角色</p> <p>2. 评估信息 主要需求、期望、影响项目成果的潜力，以及相关方最能影响或冲击的项目生命周期阶段</p> <p>3. 相关方分类 用内部或外部，作用、影响、权力或利益，上级、下级、外围或横向，或者项目经理选择的其他分类模型，进行分类的结果</p>	<p>项目经理想要分析并记录已识别关键项目相关方的想法，应该使用：相关方登记册</p> <p>项目有人员加入或退出，要先更新相关方登记册。</p> <p>未识别的相关方有沟通需求，先更新相关方登记册，再更新沟通管理计划。</p>
沟通管理计划	关注：沟通方式的问题

<p>描述将如何规划，结构化、执行与监督项目沟通，以提高沟通的有效性。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 相关方的沟通需求 2. 需沟通的信息，包括语言、形式、内容和详细程度 3. 上报步骤 4. 发布信息的原因 5. 发布所需信息、确认已收到，或作出回应(若适用)的时限和频率 6. 负责沟通相关信息的人员 7. 负责授权保密信息发布的人员 8. 接收信息的人员或群体，包括他们的需要、需求和期望 9. 用于传递信息的方法或技术，如备忘录、电子邮件、新闻稿，或社交媒体 10. 为沟通活动分配的资源，包括时间和预算 11. 随着项目进展，如项目不同阶段相关方社区的变化，而更新与优化沟通管理计划的方法 12. 通用术语表 13. 项目信息流向图、工作流程(可能包含审批程序)、报告清单和会议计划等 14. 来自法律法规、技术、组织政策等的制约因素 15. 关于项目状态会议、项目团队会议、网络会议、电子邮件等的指南和模板 	<p>消息过多、信息看不懂、信息没收到、信息传递延误、向受众传递敏感信息、与某些相关方沟通不足等问题都属于沟通规划不良（规划沟通过程实施不当），可以审查沟通管理计划，明确原因后，对规划沟通进行优化。</p> <p>项目中途客户提出要增加2个人参与项目，这将增加沟通渠道，所以主要影响：沟通管理计划。</p> <p>实际的沟通情况和沟通管理计划不符合，在监督沟通过程中提出变更请求，对沟通时间和方式进行调整。</p> <p>监控报告数据信息出现错误，应首先和监控机构进行充分沟通，以了解问题的原因，然后再考虑采取必要的措施。</p>
责任分配矩阵	何时更新/备注
<p>责任分配矩阵展示项目资源在各个工作包中的任务分配</p> <p>职责分配矩阵(RAM)</p> <p>显示分配给每个工作包的项目资源，用于说明工作包或活动与项目团队成员之间的关系</p> <p>确保任何一项任务都只有1个人负责，避免工作职权不清</p>	工作职责不清，确保任务只有一人负责
RACI矩阵（RAM的一种）	何时更新/备注
<p>RACI矩阵（R执行、A负责、C咨询、I知情）</p> <p>适用与团队由内部和外部人员组成，可用于解决角色、职责不够明确的问题。</p>	解决角色/职责不明确

塔克曼阶梯理论

形成阶段		
<p>在本阶段，团队成员相互认识，并了解项目情况及他们在项目中的正式角色与职责</p> <p>在这一阶段，团队成员倾向于相互独立，不一定开诚布公</p>	<p>相互认识、相互独立</p> <p>了解项目情况、角色职责</p> <p>不一定开诚布公</p>	<p>2个新成员加入是形成阶段</p> <p>刚一起工作制定基本规则，让大家可以遵守，是一种简单提前规避一部分冲突的方式</p>
震荡阶段		

在本阶段，团队开始 从事项目工作 、制定技术决策和 讨论项目管理方法	从事项目工作 讨论项目管理方法 互不信任 冲突最多，效率低下	团队成员彼此互不信任，有抱怨，提意见
如果团队成员不能用合作和开放的态度对待不同观点和意见，团队环境可能变得 事与愿违		
震动阶段团队个人能力都合格的话，提高绩效应该从 注重团队整体文化建设方面着手 ，所以为了避免该阶段情况，应该 将团队作为一个整体来关注 ，创造一个具有分享观念的 有凝聚力的团队文化		
规范阶段		
在规范阶段，团队成员开始 协同工作 ，并 调整各自的工作习惯和行为来支持团队 ，团队成员会学习 相互信任	协同工作、相互信任 调整工作习惯	一起工作、建立信任，实现共同目标
成熟阶段		
进入这一阶段后，团队就 像一个组织有序的单位那样工作 ，团队成员之间 相互依靠，平稳高效地解决问题	相互依靠，组织有序 平稳高效地解决问题 绩效最好	开始解决问题，合作得很好 发生冲突可能性最小
解散阶段		
在解散阶段，团队完成所有工作， 团队成员离开项目	完成所有工作、团队成员离开项目	
通常在项目可交付成果完成之后，或者在结束项目或阶段过程中，释放人员，解散团队		

马斯洛需求理论：生理、安全、 社会、尊重、自我实现
赫兹伯格双因素理论：保健因素（容易产生意见和消极行为的因素）、激励因素（容易得到激励和满足的因素）
麦克格雷XY理论：X（不好）：员工需要被监管，Y（好）员工不需要监管
麦克利兰需求动机：成就、社交、权利

常见项目文件

问题日志	指导与管理项目工作的输出
已经发生，已经产生不好的影响的事件。 问题、差距、不一致或意外冲突一个必然会发生的影响项目绩效的事件记录在问题日志。 问题类型、问题提出者和时间、问题描述、问题优先级、负责人、目标解决日期、问题状态、最终解决	记录和监督问题的解决，防止重复处理问题 促进沟通，确保对问题有共同的理解 帮助有效跟进和管理问题，确保得到调查和解决。
变更日志	实施整体变更控制的输出
记录项目期间发生的变更。不被批准的变更也记录在变更日志中。	批准或不批准的变更都要更新进变更日志

风险登记册	识别风险的输出
可能发生，发生会产生xx影响的不确定性事件 一旦发生会对一个或多个项目目标发生正负面影响的不确定事件或条件记录在风险登记册中。	新识别的风险更新到风险登记册中 风险登记册中有潜在风险和潜在应对措施、潜在风险应对责任人
经验教训登记册	多个过程的输出
已经发生，并且已经处理完成，希望有助于未来项目参考的事件。 在过程中遇到的挑战及其本可采取的规避方法 曾经采取过的好/不好的方法 特别重大的风险处理完后要更新经验教训登记册	结束项目或阶段需要更新经验教训知识库 经验教训登记册的最终版本要包含阶段或项目收尾的最终信息：效益管理、商业论证的准确性、项目和开发生命周期、风险和问题管理、相关方参与，及其他项目管理过程
质量报告	管理质量的输出
质量报告可能是图形、数据或定性文件，其中包含的信息可帮助其他过程和部门采取纠正措施 包含：团队上报的全部质量管理问题、针对过程、项目和产品的改善建议、纠正措施建议（返工、缺陷补救、100%检查）、控制质量过程中发现的情况概述	安装缺陷属于质量问题，应该记录在质量报告中
工作绩效报告	监控项目工作的输出
工作绩效信息可以用实体或电子形式加以合并、记录和分发。基于工作绩效信息，以实体或电子形式编制工作绩效报告，以制定决策、采取行动或引起关注。 工作绩效报告的示例包括 状态报告 和 进展报告 。工作绩效报告可以包含挣值图表和信息、趋势线和预测、储备燃尽图、缺陷直方图、合同绩效信息和风险情况概述。 可以表现为有助于引起关注、制定决策和采取行动的仪表指示图、热点报告、信号灯图或其他形式	根据项目沟通管理计划，通过 管理沟通 过程向项目相关方发送工作绩效报告。