

# 2021年软考-高项 信息系统项目管理师 论文写作专题

-08沟通管理#论文写作思路



讲师:朱建军 (江山老师)

# 沟通管理的过程：

- ①规划沟通管理：根据干系人的信息需要和要求及组织的可用资产情况，制订合适的项目沟通方式和计划的过程。
- ②管理沟通：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。
- ③控制沟通：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。

4W1H	规划沟通管理	管理沟通	监控沟通
what 做什么	制定一份沟通管理计划，定义沟通方法，明确针对不同的干系人使用何种沟通方法和沟通方式/媒介，对干系人发布何种信息等 作用：识别和记录与干系人的最有效率且最有效果的沟通方式	按照计划生成、收集、分发、存储、检索、最终处置项目信息。 作用：促进项目干系人之间有效率且有效果的沟通	在整个项目周期中对沟通进行监督和控制，满足干系人对信息的需求。 作用：随时确保所有沟通参与者之间的信息流动的最优化
why 为什么做	良好的沟通是项目成功的必须，项目经理必须做好沟，项目经理 90%的时间用来沟，目的是整合项目工作，达成目目标	实现有效率、有效果沟通	重视对干系人期望的管理，确保项目成功
who 谁来做	项目经理和项目管理团队/项目团队（如果项目规模比较小的话）	项目管理团队/项目团队（如果项目规模比较小的话）	项目管理团队/项目团队（如果项目规模比较小的话）
when 什么时候做	项目早期，项目章程批准后，开始制定项目沟通管理计划	计划制定后，按照计划执行	贯穿项目生命周期始终
how 如何做	采用沟通需求分析，沟通技术，沟通方，沟通模型和沟通方法	使用沟通技术、沟通模型、沟通方法、信息管理系统和报告绩效工具	信息管理系统，专家判断，会议

过程	通俗解释（可能并不全，具体标准的解释参照教程）	写作要点（举例，根据子题目写，千万别背，可以读下，有个大概的思路）
沟通管理计划编制	我们需要编写一个文档，这个文档记录了如下的相关信息：我们这个项目有哪些项目干系人，他们需要什么样的信息，他们什么时候需要，我们什么时候给他们，我们如何给他们等等内容	从本计划的重要性、编写的方法、原则、过程、计划的内容等方面进行阐述
管理沟通	就是需要按照沟通管理计划去收集、分发、存储信息，去进行沟通	本过程的重要性、可以写输入输出工具和技术、可以写有什么问题、什么原因，怎么解决，写项目报告的内容
控制沟通	就是需要看沟通过程做的怎么样，进行监督和控制	本过程的重要性、可以写输入输出工具和技术、可以写有什么问题、什么原因，如何通过变更流程来解决的，还可以写绩效信息、组织过程资产等

## 10.1 规划沟通管理

1. 项目管理计划	1. 沟通需求分析	1. 沟通管理计划
2. 干系人登记册	2. 沟通技术	2. 项目文件更新
3. 事业环境因素	3. 沟通模型	
4. 组织过程资产	4. 沟通方法	
	5. 会议	
业组有计册	模方术分会	沟划新文件
4	5	2

## 10.2 管理沟通

1. 沟通管理计划	1. 沟通技术	1. 项目沟通
2. 工作绩效报告	2. 沟通模型	2. 项目管理计划更新
3. 事业环境因素	3. 沟通方法	3. 项目文件更新
4. 组织过程资产	4. 信息管理系统	4. 组织过程资产更新
	5. 报告绩效	
4	5	4
沟管报业组	模方术报信	沟新文件组

## 10.3 控制沟通

1. 项目管理计划	1. 信息管理系统	1. 工作绩效信息
2. 项目沟通	2. 专家判断	2. 变更请求
3. 问题日志	3. 会议	3. 项目管理计划更新
4. 工作绩效数据		4. 项目文件更新
5. 组织过程资产		5. 组织过程资产更新
沟划问组数	专家系统会	输出5大件
5	3	5

# 1、2008年下半年真题

请围绕“项目的沟通管理”为论题，分别从以下几个方面进行论述：

1. 简要叙述你参与的信息系统项目情况（项目的背景、客户、项目目标、项目特点以及你的角色等）。
2. 请结合具体实例论述你是如何灵活运用沟通管理的理论来管理项目沟通的。
3. 简要叙述你在沟通管理中遇到的典型内部沟通问题以及典型外部沟通问题，对这些问题你是如何解决的。

**【江山老师点评】**对于本题的写作，江山老师认为此题就是写沟通管理的过程，并在沟通里提出问题（内部、外部问题）、分析问题、解决问题就好。此题简单。

## 2、2011年上半年真题

在管理项目的过程中，至少涉及建设方、承建方和监理方三方，要想把项目管好，这三方必须对项目管理有一致的认识，遵循科学的项目管理办法，这就是“三方一法”。当项目中有多个协作单位、存在多种干系人时，对承建方项目经理来说，沟通管理就显得尤为重要。项目经理应以积极的心态、热情的态度与项目干系人沟通，甚至应主动影响项目干系人的理念与行为。其中客户（建设方）是最重要的项目干系人之一，承建方应充分应用沟通技能与客户沟通，因为这关系到项目的成功。

请围绕“项目的沟通管理”论题，分别从以下几个方面进行论述：

- 1、简要叙述你参与管理过的信息系统及项目管理过程中有关沟通的体会。
- 2、请依据项目管理理论，简要叙述应该如何与客户沟通。
- 3、请结合在你的项目管理实践中发生的具体事例，论述如何在项目的整个生命周期中确保与客户的良好沟通。

**【江山老师点评】**对于本题的写作，江山老师认为此题从沟通管理的过程写就好了。本题简单。



### 3、2013年上半年真题

一般把周期长、规模大，或具有战略意义，涉及面广的项目称为大型项目，大型项目目标构成复杂，项目干系人众多，团队构成复杂。在管理大型项目的过程中，往往会把大型项目分解为一个目标相互关联的中、小项目来统一管理。大型项目的沟通管理重要并有特殊之处。在实际的管理过程中有许多需要注意的地方。

请以“大型信息系统项目的沟通管理”为题，分别从以下三个方面进行论述：

- 1、概要叙述你参与管理过的大型信息系统项目（项目的背景、项目规模、发起单位、目的、项目内容、组织结构、交付的产品等）以及你在其中承担的工作
- 2、结合项目管理实际情况并围绕以下要点论述你对大型项目沟通管理的认识。

(1) 大型信息系统项目的特点。

(2) 大型信息系统项目的组织结构和项目干系人分析。

(3) 根据大型项目的特点，在制定沟通计划时应该考虑的内容和应遵循的步骤

(4) 大型信息系统项目的沟通管理要点

(5) 实施有效沟通管理的工具和方法

- 3、请结合论文中所提到的大型信息系统项目，介绍你如何对其进行沟通管理（可叙述具体做法），并总结你的心得体会。

【江山老师点评】对于本题的写作，江山老师认为此题写沟通管理的过程就好，但是请注意大项目和子题目2里面特别要求的一些内容。子题目2里面的内容一定要写，而且都要涉及到，否则挂的概率很大。

## 4、2013年下半年真题

在一个信息系统项目中存在多种干系人，他们的关注点和需求各不相同，对承建方项目经理来说，沟通管理尤为重要，项目经理应重视和加强项目的沟通管理工作，包括做好沟通管理计划，向干系人发布项目信息、向客户报告项目绩效，管理和协调包括客户在内的项目干系人，以及解决项目中遇到的问题。项目经理应采用有效的沟通技能与干系人沟通，以达到事半功倍的效果，从而为项目的成功创造良好的环境。

请以“信息系统项目的沟通管理”为题，分别从以下三个方面进行论述：

1、简要叙述你参与管理过的信息系统项目（如项目背景、发起单位、项目目标、项目内容、组织结构、项目周期、交付产品、项目的主要干系人等）和你在其中承担的主要工作

2、简要叙述沟通管理对该项目的重要性和作用

3、请结合项目管理理论和你在项目沟通管理中的具体工作，详细论述在项目中如何做好沟通管理。

**【江山老师点评】**对于本题的写作，江山老师认为此题从沟通管理的过程写就可以了，但是需要特别强调沟通的重要性和作用。注意下沟通计划。本题不难。



## 5、2018年下半年真题

项目沟通管理是产生、收集、分发、存储及最终处理项目信息的过程。项目经理需花费大量时间与项目团队和项目干系人沟通，项目每一成员也应当了解沟通对项目整体的影响。

请以“信息系统项目的沟通管理”为题，分别从以下三个方面进行论述：

1. 概要叙述你参与管理过的信息系统项目(项目的背景、项目规模、发起单位、目的。项目内容、组织结构、项目周期、交付产品等)，并说明你在其中承担的工作。
2. 结合项目管理实际情况并围绕以下要点论述你对信息系统项目沟通管理的认识，
  - (1) 沟通渠道的类别、优缺点及其在沟通管理中的重要性。
  - (2) 项目沟通管理的过程及其输入和输出。
  - (3) 项目管理中如何灵活地应用沟通技巧和沟通方法。
3. 请结合论文中所提到的信息系统项目，介绍在该项目中是**如何进行沟通管理的(可叙述具体做法)**，并总结你的心得体会。

**【江山老师点评】**按照沟通管理3个过程进行写作，注意在项目背景里写项目的组织结构，按照3个过程为论点展开，3个过程的输入、输出是肯定要写的；沟通管理中的重要性可以在过渡里写。沟通渠道的类别、优缺点。建议可以写正式、非正式的，可以在管理沟通过程里写；项目管理中如何灵活地应用沟通技巧和沟通方法，其实可以理解为是一些工具和技术，此题比较简单

## 6、2019年下半年真题

项目沟通管理是确保及时、正确地产生、收集、分发、储存和最终处理项目信息所需的过程。项目经理应该根据项目特点充分了解项目涉及的各方利益诉求，并且在项目初期为沟通活动分配适当的时间、预算等资源。

请以“论信息系统项目的**沟通管理**”为题进行论述：

1. 概要叙述你参与管理过的信息系统项目(项目的背景、项目规模、发起单位、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付的成果等)，并说明你在其中承担的工作**(项目背景要求本人真实经历，不得抄袭及杜撰)**。

2. 请结合你所叙述的信息系统项目，围绕以下要点论述你对信息系统项目沟通管理的认识，并总结你的心得体会：

**(1) 项目沟通管理的过程**

**(2) 项目干系人管理过程：并结合项目管理实际情况制定个具体的干系人管理计划。**

## 写作思路：

写法1：按照双拼论文的要求去写：

江山老师建议按沟通和干系人管理的过程写

背景正常写1-2段：500字

过渡段写150字左右：需要介绍下沟通管理和项目干系人管理的重要性、过程，承上启下：

一、启动阶段进行干系人识别

二、规划阶段进行规划干系人管理和规划沟通【这个过程必须写干系人管理计划的相关内容，必须重点去写】

三、执行阶段管理好沟通和管理干系人参与

四、控制阶段控制沟通和控制干系人参与

收尾：300字

写法1要求较高，不建议作为首选方式。

了解下即可，不建议按照这样去写

写法2：严格按沟通管理和干系人管理的过程去写：

严格按沟通管理和干系人管理的过程写

一、规划沟通【简单写，或者随便写】

二、管理沟通【简单写，或者随便写】

三、控制沟通【简单写，或者随便写】

四、识别干系人【简单写，或者随便写】

五、规划干系人管理【这个过程必须写干系人管理计划的相关内容，必须重点去写】

六、管理干系人参与【简单写，或者随便写】

七、控制干系人参与【简单写，或者随便写】

写法2比较简单，建议作为首选方式！

江山点评：这个论文题目我觉得比较难。写法2可能更加好一点！此题可以算是双拼的论文

# 沟通管理可考的子题目列举

- 1、项目沟通管理的含义与作用、意义
- 2、项目沟通管理包含的主要内容、过程
- 3、项目沟通管理中用到的工具和技术、输入输出
- 4、结合你在项目沟通管理中遇到的实际问题与解决方法，论述如何做好项目的沟通管理。
- 5、如何制定沟通管理计划？步骤？包含哪些？
- 6、沟通中如何应用沟通技巧和沟通方式？
- 7、沟通渠道的类别、优缺点及其在沟通管理中的重要性？
- 8、绩效报告包含哪些？如何实施高效会议？
- 9、简述沟通、人力、风险、成本等之间的关系？

## 1. 叙述我在沟通管理中遇到的典型内部沟通问题以及典型外部沟通问题，以及针对这些问题的解决方案。（2008年下）

项目一路走来虽然比较顺风顺水，但在沟通方面也出现过一些问题，其中最典型的内部沟通问题就是项目小组之间沟通协同配合的问题，最典型的外部沟通问题，是多单位配合的问题。

由于该项目有五个子项目小组，五个子项目小组的成员来自公司的不同部门，部门文化不同，平时大家又很少在一起工作，因此在项目开始的那段时间项目组之间扯皮抱怨和相互指责的现象比较明显，一度影响了项目工作的整体推进，发现问题后，我和五个子项目经理进行了沟通也组织召开了几次工作协调会议，但问题没能得到很好的解决；后来在公司资深项目经理的点拨下，我们通过建立起统一的工作，目标和统一利益，把大家捆绑到同一条船上，同时通过经常性的跨子项目小组的交流和互动，这一问题后来得到了非常好的解决。

另外，我们这个项目涉及用户，主机系统供应商，网络设备供应商和数据库系统供应商等多家单位，在沟通和合作方面的问题比较明显，如开协调会时人员不齐，需要相关单位派人联调系统时，个别单位支持不力等，针对这一情况，作为项目总集成商，我们出台了带有奖惩性质的《项目协同工作制度》，同时建立起联席会议和通报制度，通过这些正式制度的约束，各单位对该项目的重视和配合程度提高了很多，为整体项目的顺利推进提供了有力的保障。



## 2. 团队沟通的三种形式和个人沟通的四种形式。（2008年下）

在本项目的沟通实践中，团队沟通（三人以上）我们主要采用了会议沟通，email沟通和纸质（书面）沟通三种方式。个体沟通（两人之间）我们主要采用了面对面沟通，电话沟通，Email沟通和纸质书面沟通这四种形式，实践证明，沟通效果比较理想。

需要特别指出的是，个体之间沟通时，我尽量采用当面沟通的方式进行。能当面沟通的，我一般就不采用电话沟通；能电话沟通的，我一般就不采用邮件沟通；我认为这是个体沟通方式的基本原则。

## 3. 请结合具体实例论述，你是如何灵活运用沟通管理理论来管理项目沟通的。（2008年下）

我们知道在项目的沟通管理方面，要做到的三项主要工作是：制定合适的项目沟通管理计划；根据项目沟通管理计划与干系人进行沟通；根据项目沟通管理计划找出沟通中存在的问题，并提出相应的解决方案。

在制定项目管理计划的过程中，我带领项目组成员对项目干系人（包括项目团队成员）的沟通需求进行了充分的分析，在此基础上，制定了项目沟通管理计划。制定的项目沟通管理计划，主要内容为在什么时候，谁把什么信息通过什么方式送达给何人，然后将该计划交给各类型利害关系方负责人核实和确认，直到获得认可。有了这样一份切实可行的项目沟通管理计划，为后续项目建设过程中的有效沟通，奠定了良好的基础。

有了项目沟通管理计划的指导，我们进行管理沟通和控制沟通是比较得心应手。在管理沟通方面，我们运用了信息管理系统和报告绩效等工具，每周将收集到的项目信息（包括项目状态信息，项目绩效信息，项目变更信息，项目经验教训等）通过指定的方式传递给项目沟通管理计划中所规划的项目干系人，这样保证了各干系人及时得到，并且只得到他们所关心的项目信息。如我们发送给干系人的工作绩效报告，项目前期按照二八法则，项目中后期，按照五五法则，采用挣值技术，每周计算项目挣值，并将PV，AC，EV绘制成S曲线提交给项目相关干系人，然后根据PV，AC和EV及其他相关信息进行项目偏差分析和趋势分析，同时将这些信息汇报项目沟通管理计划中所约定的相关领导。

在控制沟通方面，我们利用信息管理系统和会议的工具，找出沟通中的问题和偏差，并提出相应的解决方案。

#### 4. 阐述我在项目管理过程中有关沟通的体会。（2011年下）

多年的项目管理经验告诉我，要做好一个项目，主要取决于四个方面的合力。

- 1) 项目经理的自身能力和团队领导力。
- 2) 团队成员的能力和协同配合程度
- 3) 项目主管领导的支持力度，
- 4) 外部干系人（包括客户，监理和供应商）的支持和配合程度。

做项目就好比是在河面上划船，项目经理的自身能力和团队领导力，以及团队成员的能力和协同配合程度，是项目这艘船能顺利前行的“内在动力”。

而项目主管领导的支持力度，以及外部干系人的支持和配合程度，则是项目这艘船能顺利前行的“外在推动力”。

项目内部干系人的配合，好比是水的流向；外部干系人的配合，好比是风的方向，船只有顺风顺水，才能滑得更轻松。同样项目只有顺风顺水才能获得成功。而要让项目这艘船顺风顺水，我的心得体会就是在项目工作过程中多加强沟通，多进行正确的沟通。在本项目的沟通过程中，我最深刻的体会就是：用别人所希望的方式和别人沟通，换位思考和合作共赢。

我体会到能让客户满意的最有效的方法，就是站在客户的角度来思考和处理问题，及换位思考，同时一定要站在对项目有利的高度来沟通和处理问题。抱着合作共赢的思想与客户进行沟通和交流，双方的意见分歧基本都比较容易解决。

## 5. 请结合在你的项目管理实践中发生的具体实例，论述如何在项目的整个生命周期中，确保与客户的良好沟通。（2011年下）

项目一路走来，在与客户的沟通方面，有两个事例，我至今还记忆犹新。我们在进行沟通需求调研时，了解到，这位副厅长喜欢的沟通方式是：先当面汇报工作情况，当面汇报完成后，再追加电子邮件把当面沟通汇报情况书面化。因为该副厅长是我们的关键干系人，虽然同一个事情两次汇报多少会耗费我们的一些时间，但我们认为这样做非常的值得。果然，在项目完工后的庆功宴上，该副厅长的表扬我们说：我们是他见到的最专业的项目团队，丰富，非常踏实认真，工作方式非常贴合他的心意。这个事例让我深深懂得：人之所欲施之于人，我们一定要用别人所期望的方式和别人沟通。

另一个事例是，一次客户方一位业务人员提出来，要我们开发一个带业务处理流程的功能模块，由于时间的要求很紧，我们拿到用户的需求之后，加班加点终于在当天晚上开发出了这个带业务处理流程的功能模块。第二天上午我们高高兴兴来到客户办公室向客户汇报，并展示了这一功能。客户看完后说：“模块的功能，你们已经实现了，根据我们的业务特点，能不能请你们把现在完成这一业务的六个步骤，调整到四个步骤。我们听后不以为然，心里在嘀咕：这个客户真刁难。我们对客户说：“六次挺好的呀，就点六次鼠标而已”。这位客户说：“你们知道吗？你们只是开发这个模块的工程技术人员，从调试到测试通过，使用这个模块可能就二、三十次而已；而我要用这个模块办理业务，每天，每星期，每月都需要重复使用，如果可能从六个步骤，压缩到四个步骤，就可以节省我三分之一的时间。这样累积下来将会给我节省多少时间啊！”我们听客户这么一说，豁然开朗，于是愉快地进行了修改。这个事例让我深深的懂得，换位思考去和别人沟通，能使我们更容易理解他人，替他人着想，更容易得出恰如其分的问题处理方案！

## 6. 叙述沟通管理对该项目的重要性和作用。（2013年下）

同上问题四。

## 7. 阐述根据大型项目的特点，在制定沟通管理计划时，应该考虑的内容和应遵守的步骤。（2013年上）

绝大部分项目干系人被识别出来后，我们遵循四个步骤制定出了《项目沟通管理计划》。

第一步，向项目干系人，特别是项目关键干系人，详细了解他们的沟通需求。

第二步，根据调研，之后制定项目沟通管理计划。

第三步，组织相关人员评审项目沟通管理计划。

第四步，把评审后的项目沟通管理计划分发给项目相关关系人进行确认，直至得到他们的认可。

我们制定的项目沟通管理计划包括的内容主要有以下四个方面：

- 1) 负责和干系人沟通的人员及分工。
- 2) 和不同的干系人沟通哪些信息和内容
- 3) 采用何种方式和不同的干系人进行沟通。
- 4) 和不同的干系人沟通信息时的沟通时间和频率。



## 8. 大型信息系统项目沟通管理的要点。实施有效沟通管理的工具与方法。（2013年上）

项目的实践经验告诉我，大型信息系统项目的沟通管理要点主要有以下四个方面：

- 1) 一定要充分进行干系人的识别和干系人的沟通需求分析，不能主观臆断。
- 2) 项目沟通管理计划一定要得到项目主要干系人的认可。
- 3) 一定要按照项目沟通管理计划进行沟通，管理和干系人管理。
- 4) 和外部干系人沟通时，要用到的素材和达成的结论，尽量用正式的文档记录并

存档。另外，要实施有效沟通管理，我认为主要应做好三个方面的工作。

制定出合适的项目沟通管理计划，根据项目沟通管理计划管理好与干系人之间的沟通。以及根据项目沟通管理计划，监控沟通过程中及时处理好沟通过程中出现的沟通偏差。

根据我在本项目中的经验，在规划沟通中，我用到的工具和方法有：沟通需求分析，沟通技术和沟通方法；

在管理沟通中，我用到的工具和方法有沟通技术，沟通方法，信息管理系统和绩效报告。

在控制沟通中，我用到的工具和方法有：信息管理系统，专家判断和会议。

## 9. 大型信息系统项目的特点。（2013年上）

我们知道大型复杂信息系统项目，一般具有如下四个特征。

- 1) 项目周期比较长，不可控因素多。
- 2) 项目规模大，功能复杂程度高。
- 3) 项目干系人众多协调难度大。
- 4) 项目团队人数多管理，难度大。

## 10. 大型信息系统项目的组织结构和项目干系人分析。（2013年上）

项目一开始，我们就对该大型信息系统项目进行了认真细致的分析。发现该项目规模大，功能复杂，用户要求高，设计的技术面很广，需要公司软件，系统集成，网络综合布线和货品采购等多个技术和职能部门协同配合。综合以上因素，为了既保证项目，经理对该项目的控制力度，又能充分利用公司跨部门的资源，特别是一些稀缺资源，本项目我们采用强矩阵的组织结构形式。由于项目工作任务多，项目组成员多，为了实现有效管理，我们根据该项目的实际情况，将分解成业务软件系统开发，主机和网络安装，数据库安装配置，综合布线和软硬件集成等五个目标相互关联的，子项目来统一管理，试图通过分工和协作，发挥团队协同作战的优势。

## 11. 干系人管理与沟通管理的关系

1. 项目干系人管理主要内容：干系人分析，沟通管理和问题管理。
2. 沟通管理是根据项目干系人分析的结果，制订相应的沟通计划，并给予行动的过程。
3. 通过项目干系人的需求和期望可以了解项目干系人的目标，目的和沟通层次。需要在沟通管理计划中对这些需求和期望进行识别分析与记录。
4. 管理干系人过程就是与干系人进行沟通与协作，以满足他们的期望的过程。
5. 沟通管理计划中就包括了干系人的沟通需求。
6. 规划沟通管理需要识别干系人的输出：干系人登记册作为输入。
7. 管理沟通的主要作用是促进项目干系人之间实现有效率和有效果的沟通。
8. 管理沟通过程中，可以分发干系人对项目工作的意见，用于调整和提高未来的绩效。
9. 控制沟通过程：主要是用来满足项目干系人对信息的需求，所以在控制沟通过程中，就要参照干系人沟通需求。
10. 控制沟通的输出：工作绩效信息需要传达给项目干系人。
11. 沟通管理的技术和工具：沟通需求分析就是找出信息对干系人的价值的过程； 沟通技术，沟通方法都需要对干系人可用，共享信息给项目干系人。

## 12. 干系人管理与沟通管理的混搭

### 1. 干系人需求分析后制定沟通计划

可以写写自己是如何做干系人识别的，权力利益方格和干系人参与度评估矩阵，干系人登记册中写入干系人对沟通的期望。

### 2. 管理沟通中收集绩效信息传达给干系人

可以写写根据之前制定的沟通管理计划，约了会议并邀请特定干系人参加，报告项目的绩效信息给干系人，并收集干系人的反馈信息。

### 3. 分析干系人需求变化来控制沟通信息

定期识别一下干系人，根据干系人反馈的信息，调整沟通的频率，调整沟通的内容，以满足干系人对沟通的需求变化。

## 1. 沟通管理与干系人关系的关系

规划沟通管理这个过程中，需要参照的输入有干系人管理计划，沟通的信息需求来自于不同的干系人，不同的干系人也有着不同的沟通信息需求；同时在规划沟通管理的工具中有沟通需求分析这项技术，沟通需求分析就是分析干系人对于沟通的需求。

使用管理沟通的工具制作出的工作绩效报告，可以拿它的内容向各个干系人报告；只有识别干系人并生成干系人登记册之后，才可以做规划沟通管理；

沟通方法包括了推式拉式和交互式三种。它是在管理干系人参与过程，规划沟通过程和管理沟通过程中使用到。

控制沟通过程就是不断监控和优化项目中的沟通情况，以确保满足项目干系人对信息的需求。

## 2. 沟通管理与成本进度管理的关系

在管理沟通这个过程中有一个工具叫做项目绩效报告。绩效报告中记录了项目当前的状态（包括了进度和成本），以及针对下一个里程碑对于进度成本的预测。

还可以在工作绩效报告中报告项目风险与质量的情况。



领域	问题	原因	对策
规划沟通管理	客户反映项目绩效的邮件没有价值	沟通管理计划做得不够详细，没有对团队成员的沟通需求和沟通风格进行分析	分析干系人的沟通风格，从而改善相应的沟通方式并更新沟通管理计划
规划沟通管理	沟通管理计划存在不合适与项目	沟通管理计划由项目经理一个人制定	重新修订项目沟通管理计划，并邀请团队成员一起制定和评审计划
规划沟通管理	针对不同的干系人没有提交不同的信息	缺乏对项目干系人沟通需求和沟通风格的分析	实施干系人沟通需求和沟通风格的分析，并重新修正沟通管理计划
管理沟通	客户反映获取的信息失真	信息传递滞后，不够及时	及时的信息分发，加强沟通，让客户了解项目的具体真实情况，并采用一些沟通模版等
管理沟通	没有对沟通情况进行记录	对消息的分发做好记录归档工作	对沟通信息进行归档统计
控制沟通	发现团队成员对需求把握不够准确	没有或极少与客户进行直接沟通	加强沟通，注重沟通技巧，建立融洽的合作气氛
控制沟通	开会经常超过预定时间，对沟通成本大，影响整体项目成本	开会效率低下	导入开高效会议的做法
控制沟通	客户管理层对该项目也有些不满，他们认为每天浪费了大量时间看了一些无用的信息	控制工作做得不好，没有对存在的沟通问题及时进行解决	做好沟通控制工作，必要时提出变更申请
控制沟通	项目成员抱怨：例会目的不明，时间太长，效率太低	会议不够高效	开展高效会议

# 一、规划沟通管理

【一、规划沟通】：确定谁需要什么信息，怎么沟通。这个过程就是沟通需求分析。通过参看干系人登记册，来定沟通方式和沟通技术。比如通过是否电话还是邮件或者使用其他方式沟通，是在上午还是在下午，平时还是周末，每日还是每周，是否需要开会沟通等。做了以上这些内容以后，就有了沟通管理计划。

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。

输入：项目管理计划，干系人登记册，组织过程资产和事业环境因素构成。

输出：沟通管理计划和更新的项目文件。

工具和技术：沟通需求分析，沟通技术，沟通模型，沟通方法，会议。

沟通管理计划的内容有：沟通术语表，干系人对沟通的需求（need），需要沟通的信息（What），发布信息的原因（Why），传递信息的技术和方法（How），负责沟通相关信息的人员（Who），收到信息回应信息的时限和频率（When）。

规划沟通管理的技术与方法：常见的沟通方法有三种，推式沟通，拉式沟通，交互式沟通。

沟通渠道的计算有 $n(n-1)/2$ 。沟通渠道，主要分两种一种是正式沟通，一种是非正式沟通。

沟通模型有五个状态：已发送，已收到，已理解，已认可，已转化为积极的行动。

组成沟通模型的五个部分是：编码，信息和反馈信息，媒介，噪声，解码。

沟通需求分析：确定项目干系人的沟通需求，包括所需信息的类型和格式，以及信息对干系人价值。

沟通管理计划的编制第一步就是干系人分析。沟通管理计划编制的步骤包括：确定干系人沟通信息需求，即哪些人需要沟通，哪些人需要什么样的信息；描述信息收集和文档归档的结构；发送信息和重要信息的格式，主要指创建信息发送的档案，获得信息的访问方法。

# 一、规划沟通管理

## 10.1 规划沟通管理

1.项目管理计划	1.沟通需求分析	1.沟通管理计划
2.干系人登记册	2.沟通技术	2.项目文件更新
3.事业环境因素	3.沟通模型	
4.组织过程资产	4.沟通方法	
	5.会议	
业组有计册	模方术分会	沟划新文件

从本计划的重要性、编写的方法、原则、过程、计划的内容等等方面进行阐述

沟通需求分析：确定项目干系的信息需求，包括所需信息的类型和格式，以及信息对干系人的价值；

通渠道的总量为 $n(n-1)/2$

影响沟通技术选择的因素包括：①信息需求的紧迫性②技术的可用性③易用性④项目环境⑤信息的敏感性和保密性

4W1H	规划沟通管理
what 做什么	制定一份沟通管理计划，定义沟通方法，明确针对不同的干系人使用何种沟通方法和沟通方式/媒介，对干系人发布何种信息等 作用：识别和记录与干系人的最有效率且最有效果的沟通方式
why 为什么做	良好的沟通是项目成功的必须，项目经理必须做好沟，项目经理 90%的时间用来沟，目的是整合项目工作，达成目目标
who 谁来做	项目经理和项目管理团队/项目团队 (如果项目规模比较小的话)
when 什么时候做	项目早期，项目章程批准后，开始制定项目沟通管理计划
how 如何做	采用沟通需求分析，沟通技术，沟通方，沟通模型和沟通方法

一般三到四类：

- ✓ 一类就是BOSS级别以及起决定作用的干系人
- ✓ 二类就是双方的中层业务
- ✓ 三类就是供应商这些
- ✓ 四类就是项目组内部

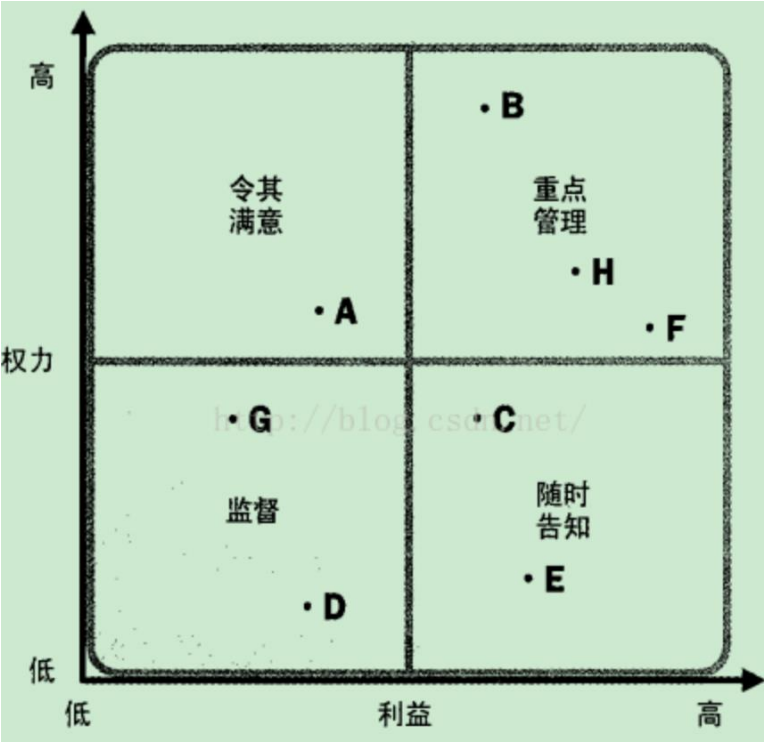
干系人参与评估矩阵

C- 当前参与程度 (Current engagement)

D- 所需参与程度 (Desired engagement)

低参与程度高

干系人	不知晓	抵制	中立	支持	领导
干系人1	C → D				
干系人2			C → D		
干系人3				C → D	





## 沟通管理计划的内容：

- ①通用术语表。
- ②干系人的沟通需求。
- ③需要沟通的信息，包括语言、格式、内容、详细程度。
- ④发布信息的原因。
- ⑤发布信息及告知收悉或做出回应（如适用）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将要接收信息的个人或小组。
- ⑨传递信息的技术或方法。
- ⑩为沟通活动分配的资源，包括时间和预算。
- ⑪问题升级程序，规定下层员工无法解决问题时的上报时限和上报路径。
- ⑫随项目进展，对沟通管理计划进行更新与优化的方法。
- ⑬项目信息流向图、工作流程（兼有授权顺序）、报告清单、会议计划等。
- ⑭沟通制约因素，通常来自特定的法律法规、技术要求和组织政策等。
- ⑮关于项目状态会议、项目团队会议、网络会议和电子邮件信息等的指南和模板。
- ⑯对项目所用网站和项目管理软件的使用说明。

## 沟通管理计划编制过程步骤：

- ①确定干系人的沟通信息需求，即哪些人需要沟通，谁需要什么信息，什么时候需要以及如何把信息发送出去。
- ②描述信息收集和文件归档的结构。
- ③发送信息和重要信息的格式，主要指创建信息发送的档案：获得信息的访问方法。

### □沟通方法：

- ①**交互式沟通**。在两方或多方之间进行多向信息交换。这是确保全体参与者对特定话题达成共识的最有效的方法，包括会议、电话、即时通信、视频会议等。
- ②**推式沟通**。把信息发送给需要接收这些信息的特定接收方。这种方法可以确保信息的发送，但不能确保信息送达受众或被目标受众理解。包括信件、备忘录、报告、电子邮件、传真、语音邮件、日志、新闻稿等。
- ③**拉式沟通**。用于信息量很大或受众很多的情况。要求接收者自主自行地访问信息内容。包括企业内网、电子在线课程、经验教训数据库、知识库等。



## 一、规划沟通管理—范例1

在项目正式启动后，我召集项目管理团队成员通过会议的形式，结合项目管理计划、干系人登记册等资料，来制定项目沟通管理计划。会议中，各成员踊跃发言，对项目的沟通需求进行分析，确定干系人的信息需求以及信息对干系人的价值。根据沟通渠道公式 $N * (N - 1) / 2$ 知，该项目的沟通渠道有二十多条，为了达到沟通的效率和效果，因此对在项目干系人间传递信息的沟通渠道进行适时变化，比如在本项目中，为了有利于项目的成功，在项目的开始阶段，与各相关干系人间的沟通采用会议、访谈、引导式研讨会等，达到交互式沟通的效果，确保得到干系人需求信息的准确度，以免项目过程中因需求有误而导致的返工或弥补缺陷，得不偿失。项目过程中，大部分工序在有序的进行，且为了工作效率，一般需要与相关干系人确认的事项以及项目的绩效信息等均可通过电话、邮件的形式，告知相关干系人，既节约了时间，同时也让相关干系人对项目的情况及时知悉。

## 一、规划沟通管理—范例2

凡事谋则立，不谋则废，我深深懂得这个道理，特别是在这个项目中干系人很多的情况下，更需要有一个好的沟通管理计划，是识别和记录与干系人最有效率且最有效果的沟通方式。为了确保沟通在项目中起到积极有效的作用，我特别安排一个助手负责对项目的沟通进行协调与辅助。在项目正式启动时，我召集项目管理团队成员一起，通过会议的方式，结合项目管理计划、干系人登记册等为依据，来制定沟通管理计划。在会议中，团队成员一起各抒己见，对项目的沟通需求进行分析，确定干系人的信息需求及信息对干系人的价值，并对在项目干系人间传递信息的影响因素进行归类，比如，在此项目中，为了更有利于项目的成功，我们将项目划分为二个阶段，第一阶段主要的侧重于会议与非正式交流，以对各干系人信息收集、分类，并确定将哪些信息送达不同的干系人手中，根据不同干系人对项目的影响，同时我们确定信息推送的频率，以尽可能获得各干系人的支持，以确保项目的成功。在第二阶段，主要是根据项目的实施情况，对项目的绩效信息及时告知给各相关干系人，将在第一阶段时采用的电话与视频会议改为报表与邮件的方式，这样不仅节约了时间，同时也能让干系人对项目的情况做到知悉。

## 一、规划沟通管理—范例3

对于项目经理来说，很大一部分工作就是沟通，做好沟通能提高项目的效率，是所有做项目的人的一个共识。在项目章程批准后，我和团队成员并邀请了客户方和信息科技部等人员通过会议的形式制定了项目沟通管理计划。沟通管理计划确定了项目干系人对信息和沟通的需求，包括哪些是项目的干系人，干系人何时需要通过何种渠道获取哪些信息。

在编制沟通计划中，首先我召集项目团队成员通过头脑风暴的方法进行相关利益方的识别。我将相关方分为这四类，第一类：项目团队人员关注与如何完成项目目标；第二类：企业内非项目团队成员需要协助的人员关注与自己的利益关系；第三类：和项目团队有合同或非合同的监管关系的外部机构；第四类：项目最终用户关注与是否满足客户的需求；其次我们根据各种干系人对项目需求的内容、频率、传递信息的方式、方法（文档、邮件、qq和微信、电话或面对面或者TeamViewer的方式等，各个方式都有自己的优点：我们未来达到更好的沟通效果，我们使用电话或面对面沟通和会议的方式作为核心沟通方式，其他方式作为辅助手段）和技术及问题的升级原则做了规定，并且与关键干系人达成共识，成为如果管理沟通过程的一个方向和指南。

## 二、管理沟通

**【二、管理沟通】**：根据沟通管理计划，处理和处置项目信息的过程。促进干系人之间实现有效率有效果的沟通。根据监控项目工作输出的工作绩效报告，将汇总了的项目绩效和状态信息向老板报告，得到了来自老板对于项目的反馈信息。通过绩效报告，促进了和老板的沟通。输出就是项目沟通。在此过程中，项目文件，项目管理计划，组织过程资产也进行了相应的更新。

根据沟通管理计划生成，收集，分发，存储，检索及最终处置项目信息的过程。

**输入**：沟通管理计划，工作绩效报告，组织过程资产和事业环境因素。

**输出**：项目沟通，项目管理计划的更新，项目文件更新，组织过程资产的更新。

**工具与技术**：沟通技术，沟通模型，沟通方法，信息管理系统和报告绩效。

绩效报告包括：状态报告，进展测量结果及预测结果。应该定期收取基本数据与实际数据进行对比分析，以便了解沟通项目进展及绩效，并对项目结果作出预测。

## 二、管理沟通

### 10.2 管理沟通

1. 沟通管理计划	1. 沟通技术	1. 项目沟通
2. 工作绩效报告	2. 沟通模型	2. 项目管理计划更新
3. 事业环境因素	3. 沟通方法	3. 项目文件更新
4. 组织过程资产	4. 信息管理系统	4. 组织过程资产更新
	5. 报告绩效	

□本过程的重要性、可以写输入输出工具和技术、可以写有什么问题、什么原因，怎么解决，写项目报告的内容

□定义：根据沟通管理计划发布、收集、存储以及最终处置项目信息。

□绩效报告是收集并发布项目信息的行为，主要是发布给众多的干系人群体。虽然工作绩效报告是监控项目工作过程的输出，但本过程会编制临时报告、项目演示、博客，以及其他类型的信息。

□报告绩效是指收集和发布绩效信息，包括状况报告、进展测量结果及预测结果。应该定期收集基准数据与实际数据，进行对比分析，以便了解和沟通项目进展与绩效，并对项目结果做出预测。较为详尽的报告可能包括？

4W1H	管理沟通
what 做什么	按照计划生成、收集、分发、存储、检索、最终处置项目信息。 作用：促进项目干系人之间有效率且有效果的沟通
why 为什么做	实现有效率、有效果沟通
who 谁来做	项目管理团队/项目团队（如果项目规模比较小的话）
when 什么时候做	计划制定后，按照计划执行
how 如何做	使用沟通技术、沟通模型、沟通方法、信息管理系统和报告绩效工具



## 二、管理沟通—范例1

管理沟通是根据沟通管理计划，生成，收集分发，存储检索及最终处置项目信息的过程。项目开始后，我便根据沟通管理计划，把项目正式的会议沟通在Outlook上定期预约了会议参加者和会议室。根据项目沟通管理计划，和日方总公司的进度报告每周只有一小时，在每周一周间项目报告中，如何把项目绩效信息简洁高效的传递给日方团队成为了满足重要干系人满意度和项目取得成功的重要因素。为了更高效的完成沟通，作为项目经理，我在每周五下午开始，就要求项目成员在公司信息系统中输入成本，在JIRA中更新每张票的进度情况，同时在周五下班前举行一个简单的夕会，核实进度成本信息，并跟踪项目风险和质量测量指标的情况，收集完这些信息后，做成项目周报，并以邮件组的形式，提前发送给总公司的干系人，因为使用母语的差异，为了避免在会议上出现理解偏差，在听取重要的确认事项后，首先是用自己的语言复述确认一下，同时提醒会议纪要的担当者，把重要的内容写入纪要中。除了会议外为了能和异地的总公司工程师更好的私下沟通提高效率，我在项目团队座位旁边放了常时连接的TV会议室，这样相互之间一有问题，就可以马上使用视频会议呼叫对方，消除了虚拟团队沟通滞后的问题。

## 二、管理沟通—范例2

管理沟通主要是促进项目干系人之间实现有效率且有效果的沟通，根据沟通管理计划与工作绩效报告，在不同阶段，根据沟通管理计划中的要求，结合各干系人的特点，我灵活采用不同的媒介并结合信息管理系统进行信息的传递，取得了很好的效果。在项目的设计阶段，为了能让整个系统运行更有效率，设计人员提出了二种不同的架构，为了确保在项目中所采用的架构更符合系统本身，我首先让设计人员将设计思路详细的文档化，并及时与建设方技术负责人、总经理进行会议，告知针对网管系统所提出的不同设计方案，让他们知悉方案的优劣；然后再邀请建设方、项目团队技术骨干、质量管理人员、业内专家等参与评审，对每种架构的优缺点进行分析，形成评审报告，以邮件与纸质报告的方式呈送建设方，最后由建设方选择了网管系统的设计方案。通过这一次事件，不仅让项目团队内部人员在处理项目事件时，大家都能想到一种既能让客户满意，也能让项目团队成员达成一致意见的方式，为后面的实施阶段处理类似事件有了好的借鉴；同时也让建设方亲身体会到，我们公司是切身站在他们的立场为他们着想，对我的办事态度与效果十分赞同。

## 二、管理沟通—范例3

按照沟通计划，我通过工作会议、邮件、电话等方式为项目干系人及时提供系统开发的相关信息。对于建设方的高层领导和我公司的项目管理部，我在每个月末将项目的进度情况以及当月内产生的各会议评审报告，采用电话和邮件的方式进行发布；对于项目组内部成员，我则是利用公司内部即时通信软件作为辅助沟通手段，同时每周通过周例会的方式进行沟通交流；在遇到紧急情况时，邀请干系人举行紧急协调会；对于项目的变更严格按照变更流程处理，并及时通知相应干系人。为了更进一步优化管理的沟通效果我还采取了绩效报告措施。绩效报告主要是为了定时进行工作的汇报，与指定的进度、成本、范围等基准进行比较，找出实际与计划之间的之间的偏差。针对不同的干系人，进行的绩效报告的方式也不同。对于建设方的高层领导和我公司的项目管理部，主要关注项目的进展情况，所以采用里程碑和阶段评审的方式进行绩效汇报；对于项目组内部成员，我则要求每周五通过邮件提交本周工作汇报，内容包括本周完成的工作和下周任务计划。每个项目组成员都要对自己的总结报告负责，这些信息都会汇总成每周的工作汇报并张贴在项目组宣传栏上展示，并将电子版发给我公司项目管理部的负责人进行查阅，听取其反馈意见。我结合工作汇报召开评审会议，检查项目进展情况，利用挣值管理分析偏差并制定纠偏措施，以此制作项目的绩效报告。通过绩效报告，项目干系人可以获得项目在特定时间内的进展以及资源的使用情况等信息。

## 三、控制沟通

**【三、控制沟通】**：在整个生命周期中，对沟通进行监督和控制的过程。主要还是以满足项目干系人对项目的需求为最终目标。控制沟通可能引起重新开展规划沟通或管理沟通（需要提变更请求）。指导与管理项目工作时输出的工作绩效数据为基础，对数据进行分析，数据的好坏一般都是开会讨论或由专家来判断，从指导与管理项目工作阶段就开始做沟通控制，得到的工作绩效信息可用于监控项目工作。

在整个项目生命周期中对沟通进行控制和监督的过程，以确保满足项目干系人对信息的需求。

**输入**：沟通管理计划，组织过程资产，项目沟通，工作绩效数据问题日志。

**输出**：工作绩效信息，变更请求，组织过程资产更新，项目管理计划更新，项目文件更新。

**工具与技术**：信息管理系统，专家判断，会议。

### 三、控制沟通

10.3 控制沟通		
1. 项目管理计划	1. 信息管理系统	1. 工作绩效信息
2. 项目沟通	2. 专家判断	2. 变更请求
3. 问题日志	3. 会议	3. 项目管理计划更新
4. 工作绩效数据		4. 项目文件更新
5. 组织过程资产		5. 组织过程资产更新
规划问题组数	专家系统会	输出5大件

□本过程的重要性、可以写输入输出工具和技术、可以写有什么问题、什么原因，如何通过变更流程来解决的，还可以写绩效信息、组织过程资产等

□定义：在整个项目生命周期中对沟通进行监督和控制，以确保满足项目干系人对信息的需求。确保在正确的时间把正确的信息发给正确的人。

□如何召开高效的会议： 1) 事先制定例会制度2) 放弃可开可不开的会议3) 明确会议的地点和期望结果4) 发布会议通知5) 在会议之前将会议资料转发给参会人员6) 可以借助视频设备7) 明确会议规则：主持人、职责、有效控制、活跃的会议气氛8) 会后要有总结落实9) 会议要有纪要10) 做好会议的后勤保障。

4W1H	监控沟通
what 做什么	在整个项目周期中对沟通进行监督和控制，满足干系人对信息的需求。 作用：随时确保所有沟通参与者之间的信息流动的最优化
why 为什么做	重视对干系人期望的管理，确保项目成功
who 谁来做	项目管理团队/项目团队（如果项目规模比较小的话）
when 什么时候做	贯穿项目生命周期始终
how 如何做	信息管理系统，专家判断，会议



### 三、控制沟通—范例1

控制沟通是指在项目的整个周期中，对沟通进行监督和控制的过程，以确保满足干系人对信息的需求。随着项目顺利开展，项目风险和不确定因素也逐渐变小了。总公司重要干系人对信息的需求也从风险审计慢慢的转向了流程效率改善上。通过看邮件组发出的每周会议纪要察觉这一点后，我及时和总公司干系人主动确认了当前沟通信息的需求，并修改了沟通管理计划，将每周一次的周会改为了隔一周一次，同时在成本和进度绩效照常报告外，在报告模版中简化了风险跟踪情况的报告，并增加了实施效率改善活动的内容，随着项目进入综合评价阶段，我和团队成员开会后，选出了一些常见的BUG进行了原因分析，并将分析结果也写入到了周报中，同时取消了里程碑报告会外的月次报告会，改为了邮件组推式沟通方式发送月次绩效报告。

### 三、控制沟通—范例2

在整个项目生命周期中，为了满足项目干系人对信息的需求，同时确保所有沟通参与者之间信息流动的最优化，就需要进行有效的控制沟通。通过信息管理系统、会议等工具或技术，可以把可交付成果的状态、进度进展情况、已发生成本情况等向干系人通知相关情况。会议是项目沟通的重要形式。比如项目开始实施时，发现几个监控点位的设计图纸有与校园布局有偏差。将此事邮件告知监理方代表后，由监理邀请学校方、设计方、施工方等相关干系人进行一次简短的会议，我作为项目经理，着手做好会议准备材料，会间协同监理方做好会议控制，会后收尾工作由我来做，如会议纪要请各干系人签字确认，并通过邮件发送给各与会人员，会后进行归档，作为项目竣工资料的必要文件。通过这么一次简短的会议，达成各干系人的需求效果，应该说是一次高效率的沟通方式，确保了所有沟通参与者之间的信息流动的最优化。

在项目实施中，变更不可避免，可能会由于用户的需求变化、政策导向的改变又或是新技术的出现，这都会造成。在本项目中，我严格遵照变更控制的流程进行管理，比如提交变更申请、变更影响分析、CCB审核，变更的实施、变更的验证和分发。通过我们的严格管理，没有导致项目的蔓延。

### 三、控制沟通—范例3

对沟通状态进行监督，确保信息在所有沟通者之间信息流动最优化

1、规定好的规则不要轻易取消

例会就要每天开按时开，如果三天打鱼两天晒网那么就是失去公信力，人们会怀疑会议的公信力度，如果由于出差或者与其他会议冲突的时候，也不要轻易取消例会，改期或者提前通知大家说明原因、或者适当缩短会议时间的方式进行

2、开一个高效的会议

3、规定沟通管理的一些基本规则比如：

(1) 邮件有标题：在发送邮件的时候一定要加入简明、贴切的标题。这样方便接受者在不打开邮件的情况下快速识别到邮件的主要内容，以确定邮件的优先级，对客户领导来说非常重要，避免遗漏重要的邮件

(2) 慎用感叹号：因为邮件过多使用感叹号不仅得不到优先级和重视反而会给人一种压迫感和缺少计划性的印象。

(3) 面对面沟通：遇到复杂问题不要追求大而全的文档更重要的是面对面沟通解决问题

## 心得:

在本项目，沟通管理方面，我总结了六条有用的管理经验。

- 1) 不同沟通对象的偏好不同，需要采用不同的沟通方式和风格。
- 2) 在沟通成本相差无几时，优先选择当面沟通的方式。
- 3) 在采用email的沟通方式多次沟通但问题没有解决时，需要及时进行沟通或当面沟通。
- 4) 人之所欲，施之于人。一定要用客户所希望的方式和他们沟通。
- 5) 和客户沟通时，一定要学会换位思考。
- 6) 用“我们”的心态来解决与当事人合作过程中遇到的问题。

但是，在本项目的沟通管理方面，也存在着一些问题需要我们在以后的项目管理过程中不断改进。如：

- 1) 在外部环境对沟通效果的影响上，我把握得还不够，导致有个别的沟通活动失败。
- 2) 沟通技巧还不十分娴熟，因此出现过一次用户投诉的情况。

## 心得体会：

- 1) 项目的沟通很大程度上受到组织的影响，所以在制定沟通管理计划时，必须考虑组织的生态。
- 2) 在日常项目工作中的沟通，不在于说了什么，更应该关注对方理解了什么，还有在沟通中反馈很重要。
- 3) 建设高战斗力的团队必须要有良好的沟通作为基础。
- 4) 从干系人这里获得需求和期望的工具：访谈，引导式研讨会等都依赖于沟通为基础。
- 5) 对于沟通的内容（包括：绩效报告，质量风险情况）以及会议后的会议纪要安排专人做记录，这是一个良好的实践。
- 6) 范围说明书是与干系人沟通的基础。
- 7) 组织内知识的分享也是沟通的一种很好的应用。

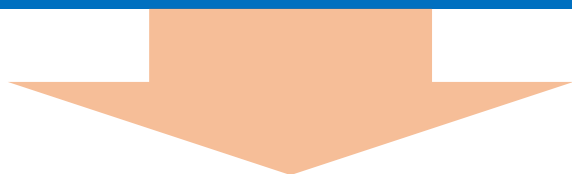
## 不足之处：

- 1) 在编制沟通管理计划时，没有充分考虑沟通的成本。
- 2) 在项目实施过程中，对非正式渠道沟通的使用和控制还不够好



# 非常感谢您的聆听

## 加入正版课程获得VIP全套增值服务



问题咨询联系江山老师 QQ/微信：51815498 /915446173



江山老师答疑微信



官方公众号



备份公众号

扫一扫  
加关注  
抢先学  
早拿证



微信扫码做题