

第十章 项目沟通管理：

PM 大多数时间都用在与干系人的沟通上。

第十章有三个过程：

知识领域	项目管理过程组				
	启动过程组	规划过程组	执行过程组	监控过程组	收尾过程组
10. 项目沟通管理		10.1 规划沟通管理	10.2 管理沟通	10.3 监督沟通	

规划沟通管理：根据干系人的需求，制定沟通管理计划，沟通管理的大脑，指导后面的过程；

管理沟通：根据沟通管理计划发布、收集、处理信息，沟通管理的双手，负责实施大脑的指导；

监督沟通：确保在正确时间将正确信息传递给正确的人，沟通管理的眼睛，监督双手的操作是否正确。

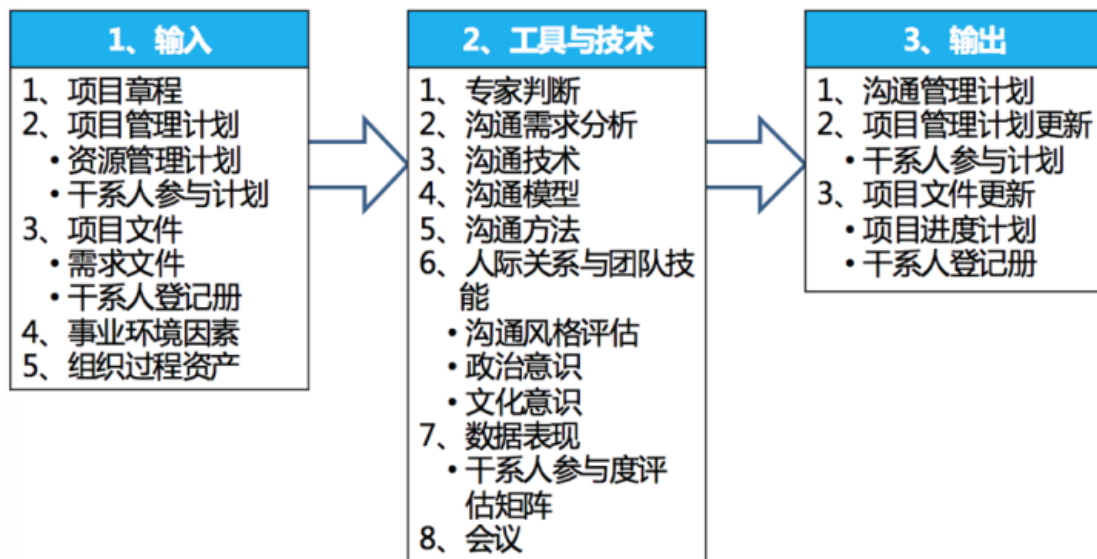
10.1 规划沟通管理：

1、定义：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。

1) 对于干系人的信息和沟通需求做出应对安排，确定干系人需要得到什么样的信息、什么时候得到、用什么样的方式得到、多长时间得到一次。

2) 沟通规划不当，将会导致信息传递延误、向错误的受众传递敏感信息或与某些干系人沟通不足等问题。

10.1 规划沟通管理



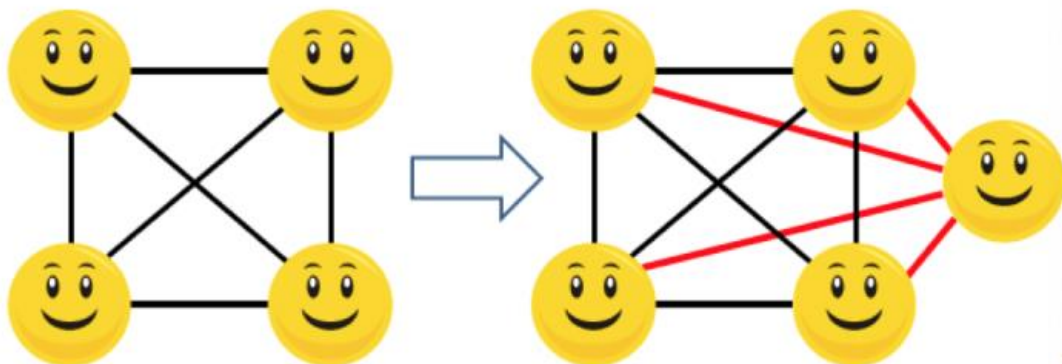
2、规划沟通管理的工具：沟通需求分析

是确定项目干系人的信息需求，包括信息的类型和格式，以及信息对干系人的价值。

1) 项目资源只能用来沟通有利于成功的信息，或者那些因缺乏沟通会造成失败的信息；

2) 潜在沟通渠道公式： $N*(N-1)/2$ ，N 是包括 PM 在内的项目干系人总人数。

3) 潜在沟通渠道或路径的数量反映项目沟通的复杂程度；



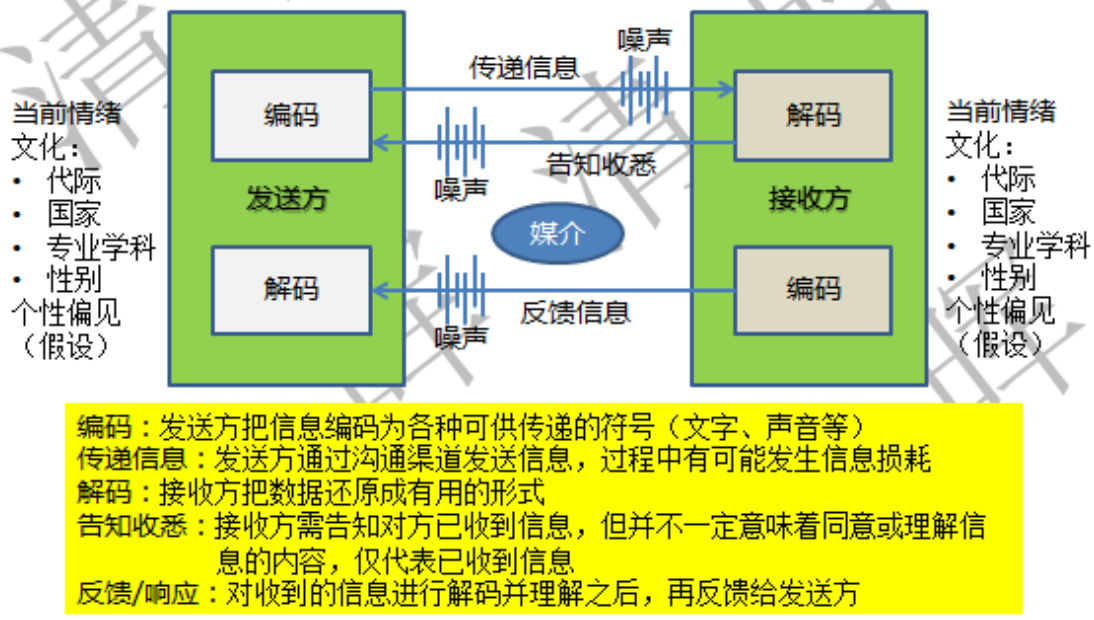
3、规划沟通管理的工具：沟通技术：

可以采用各种技术在项目干系人之间传递信息。常见的方法包括：对话、会议、书面文件、数据库、社交媒体和网站等。

4、沟通模型

10.1.2.4 沟通模型

◆ Communication Models



5、规划沟通管理的工具：沟通方法

1) 互动沟通：在两方或多方之间进行多向信息交换，确保全体参与者对特定话题达成共识的最有效方法。比如开会、打电话等；

2) 推式沟通：把信息发送给需要接受这些信息的特定接收方。可确保信息的发送，不确保信息被理解。比如：发邮件、短信、派发传单、发送小广告。

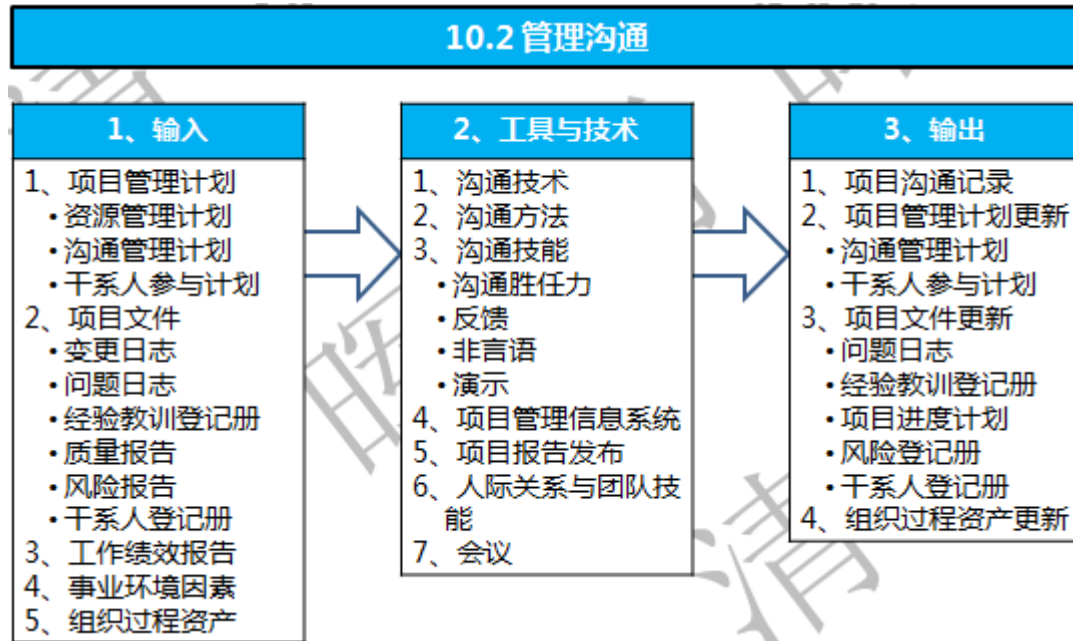
3) 拉式沟通：接收者自主自行地访问信息内容。比如上谷歌、上百度查询，上企业内网查询信息、经验教训数据库、知识库等。

6、规划沟通管理的输出：沟通管理计划

包括了干系人的沟通需求、需要沟通的信息、发布信息的原因、沟通频率、发送者、接收者、传递信息的方式、通用的术语表等。

10.2 管理沟通：

1、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。



2、沟通技能

沟通技能



- ◆ Communication Skills
- ◆ 积极倾听
- ◆ 理解文化和个人差异
- ◆ 识别、设定并管理干系人期望
- ◆ 强化技能：
 - 说服个人、团队或组织采取行动
 - 激励和鼓励人们，帮助人们重塑自信
 - 指导人们改进绩效并取得期望结果
 - 通过谈判达成协议，并减轻审批或决策延误
 - 解决冲突，防止破坏性影响

3、管理沟通的工具：项目报告发布

项目报告是收集并发布项目的行为，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。

4、项目管理信息系统

10.2.2.4 项目管理信息系统



- ◆ 用来确保干系人及时便利地获取所需信息
- ◆ 用来管理和分发项目信息的工具包括：
 - 电子项目管理工具
 - 如项目管理软件、会议和虚拟办公支持软件、网络界面、专门的项目门户网站和状态仪表板，以及协同工作管理工具等
 - 电子通信
 - 如电子邮件、传真、语音邮件、应聘、视频和网络会议、网站和网络发布
 - 社交媒体管理
 - 为促进干系人参与和形成在线社区而建立的网站和网络发布，博客和应用程序
 - 纸质文件管理
 - 如信件、备忘录、报告和新闻稿

5、管理沟通的工具：会议管理

- 准备并发布会议议程（含会议目标）
- 确保会议在规定的时间开始和结束
- 确保适当参与者受邀并出席
- 切题
- 处理会议中的期望、问题和冲突
- 记录所有行动以及所分配的行动责任人

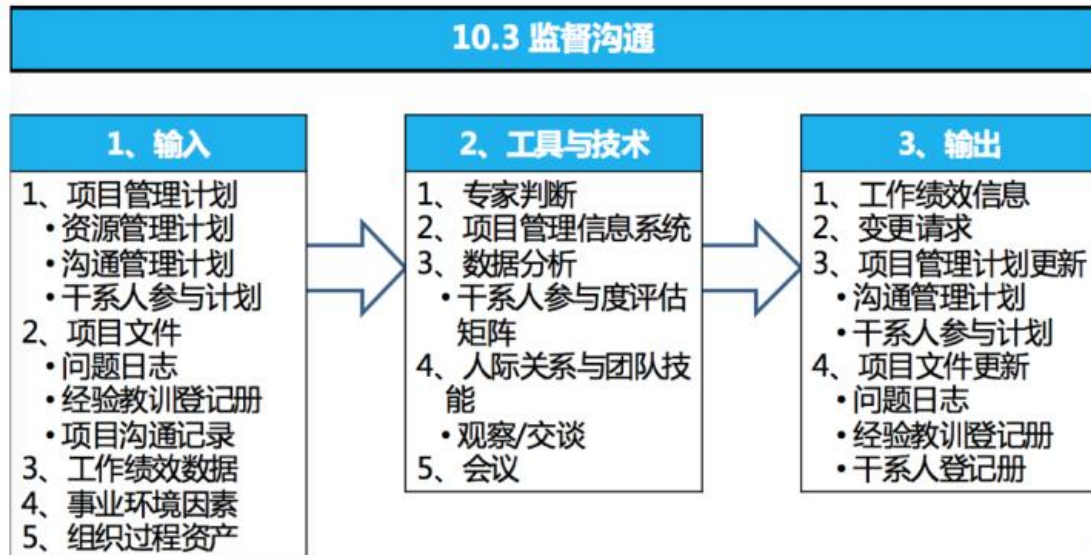
会议管理



10.3 监督沟通：

1、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。



◇ 练习题

1、实践敏捷方法的开发负责人被任命为一个项目的迭代经理,该负责人与使用瀑布式方法的业务分析师密切合作,但这两个方法的差异已经开始对团队绩效产生负面影响,项目经理分别与开发负责人和业务分析师就这种情况进行会面,但未能解决问题。

项目经理下一步应该怎么做?

- A. 与业务分析师的经理谈话。
- B. 请求提供一位具有敏捷方法经验的新业务分析师。
- C. 为业务分析师提供敏捷方法团队的培训。
- D. 与业务分析师和开发负责人一起召开一次联合会议。

解析：D 是参考答案。敏捷和瀑布方法的不同，导致双方合作有问题，应该与双方一起开会，解决问题。C 是说为业务分析师提供敏捷培训，不全面，应该也为开发负责人提供瀑布培训，并一起研究如何解决问题。

2、在一次项目状态团队会议上，一名团队成员与另外一名团队成员在纠正措施方面有不同意见。争论持续升级，语气很快都变得很强硬。其他团队成员没有参与。项目经理直接命令团队使用纠正措施。项目经理使用的是哪种冲突解决技术？

- A. 妥协
- B. 强迫
- C. 撤退
- D. 缓和

答案：B。 PM 利用权力强行解决问题。

3、项目团队存在确定最终设计方案的压力。两名团队成员对某个部件的设计正确与否存在相反观点。若要让所有各方都达到一定程度的满意，项目经理能够使用哪一种技术来解决意见的不同。

- A. 妥协
- B. 面对
- C. 促进
- D. 撤退

答案：A。“若要让各方都达到一定程度上满意”，这是各退一步，妥协/调解。

4、一个施工项目的两名团队成员对安装防护窗意见不一致。根据天气预报，预计 24 小时内项目所在地将有雷暴天气。如果安装未完成，整个项目将受到损害。项目经理应使用哪种冲突解决技巧？

- A. 合作/解决问题
- B. 缓和/包容
- C. 妥协/调解
- D. 强迫/命令

答案：D。24 小时内将有雷暴，一旦发生对整个项目都有影响。而此时防护窗是否安装，两名团队成员还未决定，PM 最好采用强迫/命令的方式来解决“紧急问题”。

5、两名工程师在项目会议中就下星期向客户提交的设计方案发生争执。鉴于讨论气氛的紧张性，项目经理决定结束会议并在向客户提交方案前另行安排会议。

采用了哪类冲突解决方法？

- A. 调解
- B. 合作
- C. 面对
- D. 回避

答案：D。冲突并没有解决

6、项目的总建筑师和关键业主代表不能在项目中合作。这对项目进度带来不利影响。

项目经理应该如何解决该问题？

- A. 指定一名高级员工作为建筑师和业主代表之间的仲裁人
- B. 要求总建筑师的一线经理与该建筑师讨论这个问题
- C. 找出总建筑师与业主代表的共同利益，确立可能的解决方案
- D. 与项目发起人协商更换关键业主代表

答案：C。总建筑师和关键业主代表有冲突，要综合各方观点，寻求达到共赢的解决方案。

7、项目团队加班工作来补偿资源制约条件。项目经理注意到两名团队成员之间的矛盾正在导致项目团队精神动力的分散。

项目经理首先应该怎么做来解决矛盾并恢复项目团队的注意力？



- A. 给导致矛盾的两名团队成员签发口头警告
- B. 重新分配资源，避免将来产生的冲突
- C. 与团队开会，确定关键问题所在，并允许公开讨论解决
- D. 将团队冲突上报给项目发起人

答案：C。合作解决问题最好。

8、项目团队应使用哪一项来确定更新和沟通项目绩效的适当方法？

- A. 群体决策技术
- B. 会议
- C. 人际交往
- D. 多准则决策分析

答案：B。考规划沟通管理的工具。

9、项目经理在截止日期向项目利害关系者发送变更请求日志。这描述了什么过程？

- A. 管理沟通
- B. 规划沟通管理
- C. 控制沟通
- D. 管理干系人参与

答案：A。向干系人发送文件，是向干系人发布信息，管理沟通。

10、在一个复杂的项目中，干系人有着不同的信息需求。下述哪项可以帮助项目经理满足干系人的期望？

- A. 沟通模型
- B. 沟通管理计划
- C. 沟通矩阵
- D. 沟通范围

答案：B。沟通管理计划中包括了干系人的沟通需求。

11、一个项目中有 20 位干系人。在项目收尾的时候又确定了 5 位干系人。问在项目收尾的时候有多少条沟通渠道？

- A. 190
- B. 225
- C. 350
- D. 300

答案：D。 $25 \times 24 / 2 = 300$

12、项目经理向变更控制委员会提交了一个变更请求，请问这属于什么活动范畴？

- A. 推式沟通
- B. 预防措施
- C. 公开沟通
- D. 纠正措施

答案：A。把信息发送出去，这是推式沟通。