

## 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；

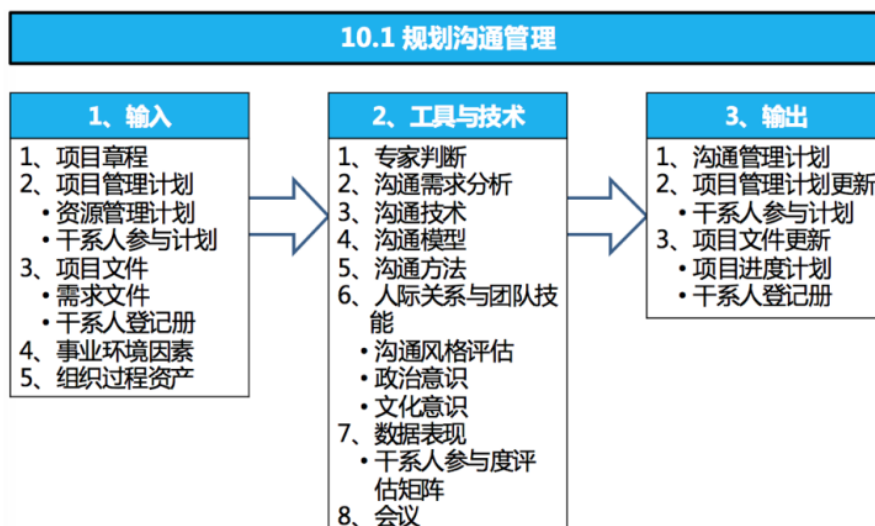
监督沟通：确保在正确时间将正确信息传递给正确的人，沟通管理的眼睛，监督双手的操作是否正确。

### 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。

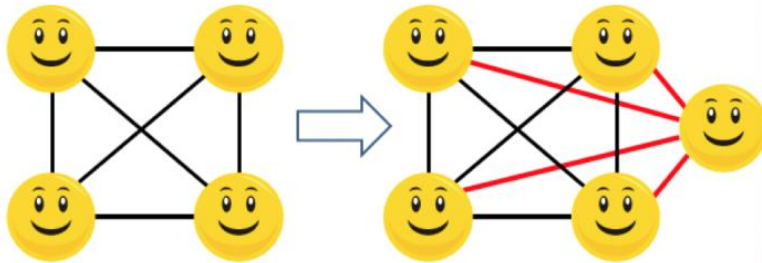
2) 沟通规划不当，将会导致信息传递延误、向错误的受众传递敏感信息或与某些干系人沟通不足等问题。



## 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。

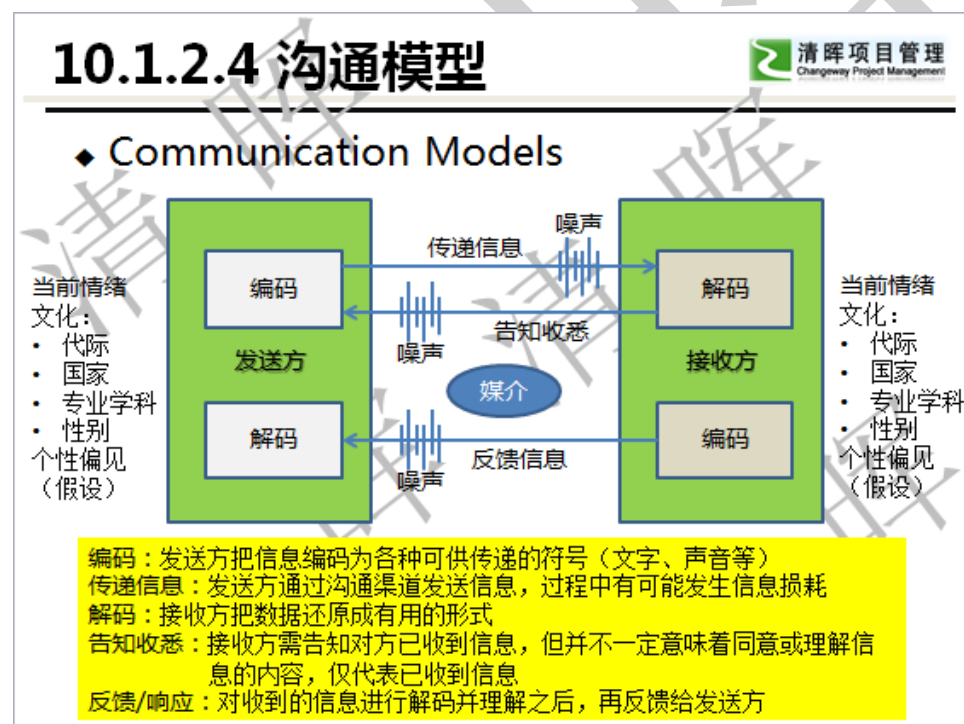
- 1) 项目资源只能用来沟通有利于成功的信息，或者那些因缺乏沟通会造成失败的信息；
- 2) 潜在沟通渠道公式： $N*(N-1)/2$ ，N 是包括 PM 在内的项目干系人总人数。
- 3) 潜在沟通渠道或路径的数量反映项目沟通的复杂程度；



## 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



## 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

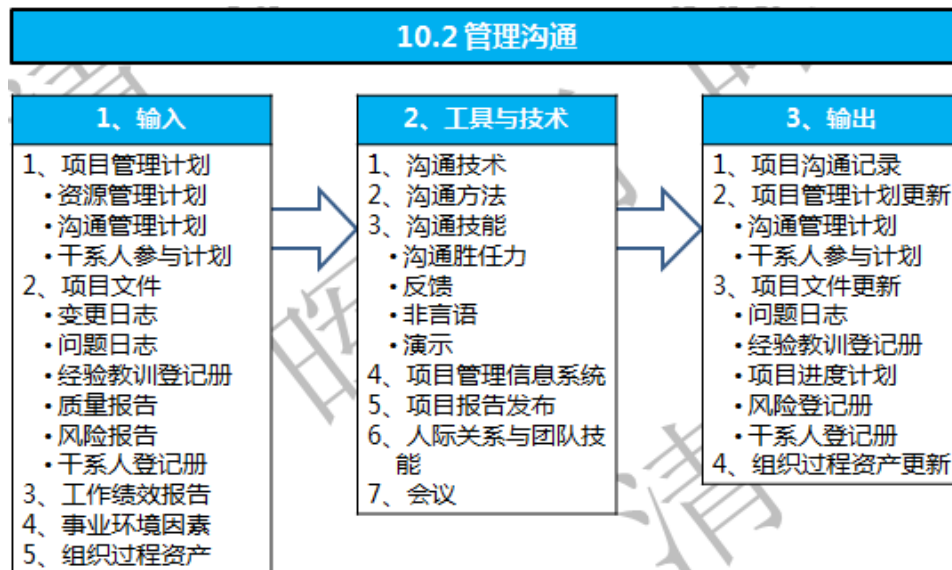
网查询信息、经验教训数据库、知识库等。

## 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


 清晖项目管理  
 Changeway Project Management

---

- ◆ 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。

#### 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

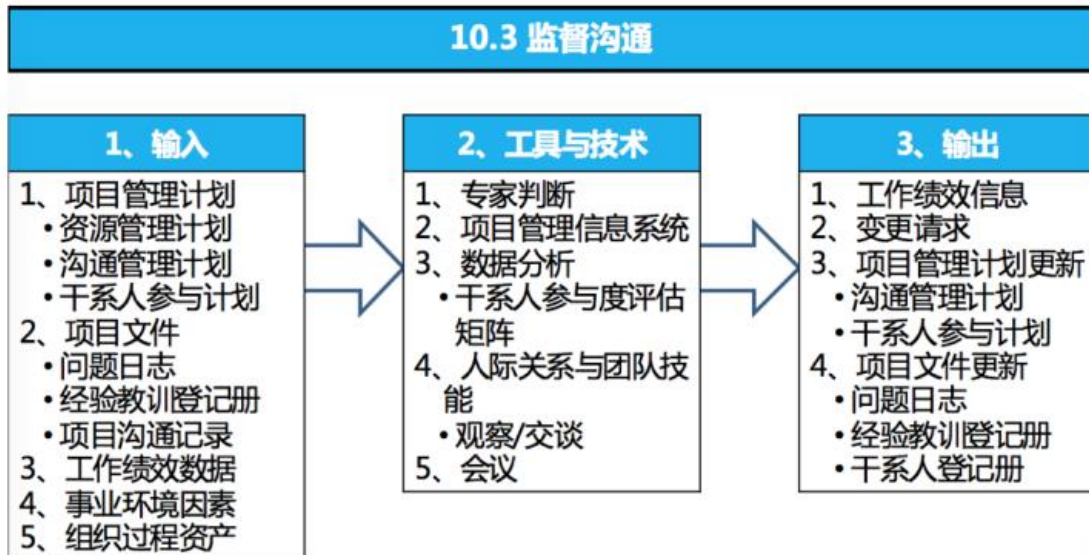
- 准备并发布会议议程（含会议目标）
- 确保会议在规定的时间内开始和结束
- 确保适当参与者受邀并出席
- 切题
- 处理会议中的期望、问题和冲突
- 记录所有行动以及所分配的行动责任人



### 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、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。

2、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。

3、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。

4、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\*24/2=300

5、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。

6、干系人感觉他们收到的信息十分复杂，难以理解。因此，不能正确做出决定。若要解决这个问题，应该怎么做？

- A. 审查沟通需求
- B. 执行干系人分析
- C. 包含一个常用术语表
- D. 添加解释性附件

答案:A。通过沟通需求分析，确定项目干系人的信息需求，包括所需信息的类型和格式，以及信息对于干系人的价值。