

## 第10章 项目沟通管理

沟通活动可按多种维度进行分类，包括：

内部 / 外部；正式 / 非正式；层级沟通（向上沟通、向下沟通、横向沟通）；官方沟通 / 非官方沟通；书面 / 口头沟通。

项目经理90%以上的时间都在沟通；沟通中口头占45%（用词7%，音调变化38%），非口头占55%；书面沟通有利于解决复杂问题；官方沟通通常体现真实意图。

**成功的沟通包括两个部分：**

- 1.根据项目及其相关方的需求而**制定适当的沟通策略**。
- 2.制定沟通管理计划，确保用各种形式和手段**把恰当的信息传递给相关方**。

**5C原则：** Correct：正确的语法和拼写 Concise：简洁的表述和无多余字

Clear：清晰的目的和表述（适合读者的需要） Coherent：连贯的思维逻辑

Controlling：受控的语句和想法承接

### 10.1 规划沟通管理

基于每个相关方或相关方群体的**信息需求**、可用的组织资产，以及具体项目的需求，为项目沟通活动制定恰当的方法和计划的过程。

过程	输入	工具和技术	输出
规划沟通管理	项目章程	专家判断	沟通管理计划
	项目管理计划	沟通需求分析	项目管理计划更新
	资源管理计划	沟通技术	相关方参与计划
	相关方参与计划	沟通模型	项目文件更新
	项目文件	沟通方法	项目进度计划
	需求文件	人际关系与团队技能	相关方登记册
	相关方登记册	沟通风格评估	
	事业环境因素	政治意识	
	组织过程资产	文化意识	
		数据表现	
		相关方参与度评估矩阵	
		会议	

### 10.1.1 输入

**相关方参与计划：**相关方参与计划确定了有效吸引相关方参与所需的管理策略，而这些策略通常通过沟通来落实。。

**相关方登记册：**相关方登记册用于规划与相关方的沟通活动。

### 10.1.2 工具和技术

**沟通需求分析：**分析沟通需求，确定项目相关方的信息需求，包括所需信息的类型和格式，以及信息对相关方的价值。沟通渠道计算 $n*(n-1)/2$ 。

沟通技术：会议、网站等各种技术。需要考虑紧迫性、可用性、易用性、敏感性和保密性。

沟通模型：编码、传递信息、解码、确认已收到（告知收悉）、反馈 / 响应。

确认收到仅表示已收到信息，并不一定意味着同意或理解信息的内容。

发送方负责信息的传递，确保信息的清晰性和完整性，并确认信息已被正确理解；接收方负责确保完整地接收信息，正确地理解信息，并需要告知已收到或作出适当的回应。双方都要注意各种噪音和其他障碍。

**沟通方法：**

互动沟通：在两方或多方之间进行的实时多向信息交换。

推式沟通：向需要接收信息的特定接收方发送或发布信息。

拉式沟通：适用于大量复杂信息或大量信息受众的情况。

**沟通风格评估：**用于评估沟通风格并识别偏好的沟通方法、形式和内容的一种技术。常用于不支持项目的相关方。

### 10.1.3 输出

**沟通管理计划：**信息传递有问题，一律找沟通管理计划

信息的多发、少发、迟发、看不懂、不方便阅读、虚拟团队等问题均有可能需要更新、审查或创建沟通管理计划。

沟通管理计划包括：

相关方的沟通需求；

需沟通的信息，包括语言、形式、内容和详细程度；

问题升级程序：上报步骤；

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；

接收信息的人员或群体，包括他们的需要、需求和期望；

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；

为沟通活动分配的资源，包括时间和预算；

通用术语表。

## 10.2 管理沟通

执行过程，实际做沟通的过程

管理沟通是确保项目信息及时且恰当地收集、生成、发布、存储、检索、管理、监督和最终处置的过程。主要作用是，促成项目团队与相关方之间的有效信息流动。

过程	输入	工具和技术	输出
管理沟通	项目管理计划	沟通技术	项目沟通记录
	资源管理计划	沟通方法	项目管理计划更新
	沟通管理计划	沟通技能	沟通管理计划
	相关方参与计划	沟通胜任力	相关方参与计划
	项目文件	反馈	项目文件更新
	变更日志	非口头技能	问题日志
	问题日志	演示	经验教训登记册
	经验教训登记册	项目管理信息系统	项目进度计划
	质量报告	项目报告发布	风险登记册
	风险报告	人际关系与团队技能	相关方登记册
	相关方登记册	积极倾听	组织过程资产更新
	工作绩效报告	冲突管理	
	事业环境因素	文化意识	
	组织过程资产	会议管理	
		人际交往	
		政治意识	
		会议	

## 10.2.1 输入

**工作绩效报告：**通过本过程传递给项目相关方工作绩效报告，如**状态报告**和**进展报告**。工作绩效报告**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。

## 10.2.2 工具和技术

**项目报告发布：****收集和发布项目信息的行为**。虽然工作绩效报告是监控项目工作过程的输出，但是本过程**会编制临时报告、项目演示、博客，以及其他类型的信息**。

## 10.2.3 输出

**项目沟通记录：**绩效报告、可交付成果的状态、进度进展、产生的成本、演示，以及相关方需要的其他信息。

## 10.3 监督沟通

监督沟通是确保满足项目及其相关方的信息需求的过程。本过程的主要作用是，按沟通管理计划和相关方参与计划的要求**优化信息传递流程**。

项目沟通的影响和结果应该接受认真的评估和监督，以确保在**正确**的时间，通过**正确**的渠道，将**正确**的内容（发送方和接收方对其理解一致）传递给**正确**的受众。

过程	输入	工具和技术	输出
监督沟通	项目管理计划	专家判断	工作绩效信息
	资源管理计划	项目管理信息系统	变更请求
	<b>沟通管理计划</b>	数据分析	项目管理计划更新
	相关方参与计划	相关方参与度评估矩阵	沟通管理计划
	项目文件	人际关系与团队技能	相关方参与计划
	<b>问题日志</b>	观察 / 交谈	项目文件更新
	经验教训登记册	会议	问题日志
	项目沟通记录		经验教训登记册
	工作绩效数据		相关方登记册
	事业环境因素		
	组织过程资产		

### 10.3.1 输入

理解为主

### 10.3.2 工具和技术

理解为主

### 10.3.3 输出

理解为主