



项目沟通管理

清华大学软件学院 刘强



沟通的重要性

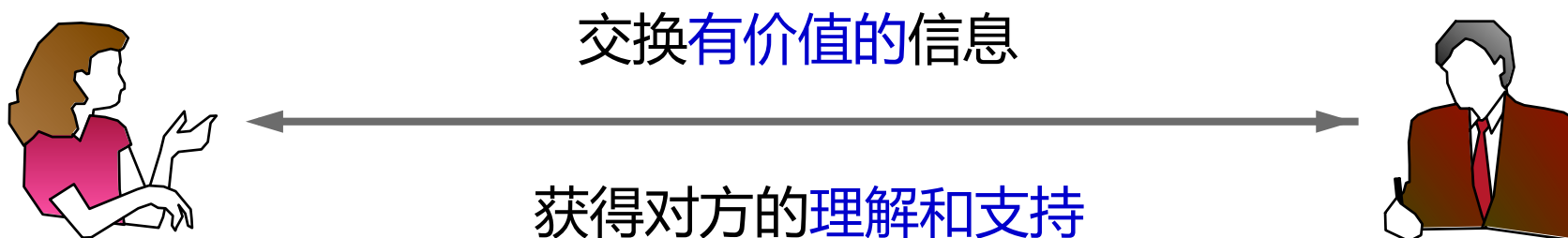


普林斯顿大学研究发现：“智慧、专业技术、经验三者只占成功因素的25%，其余75%决定于良好的人际沟通。”

美国著名成功学专家卡耐基认为：“一个成功的企业家只有15%是靠他的专业知识，而85%是靠他的人际关系和处世技巧。”

沟通的概念

沟通是为了达到一定的目的，将信息、思想、情感在个人或群体之间进行传递或交流的过程。

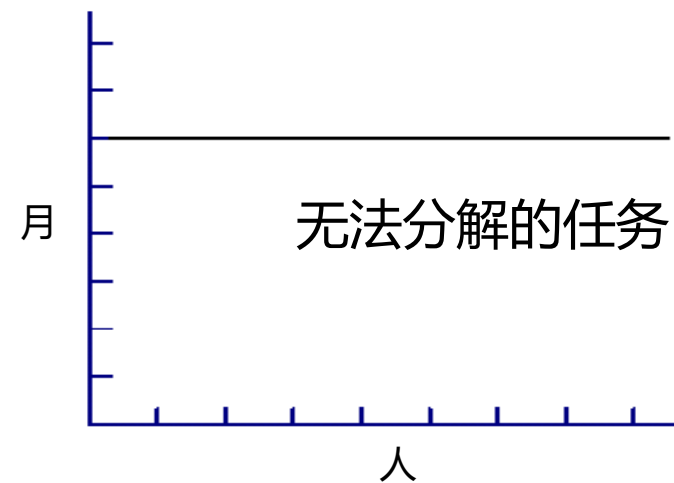
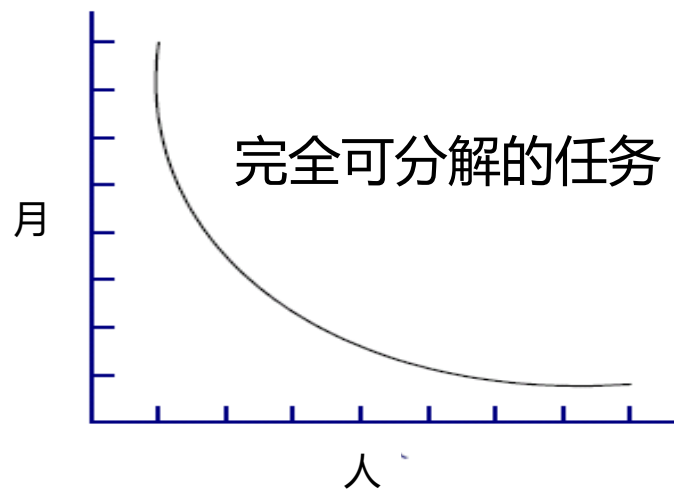


沟通是你被理解了什么而不是说了什么

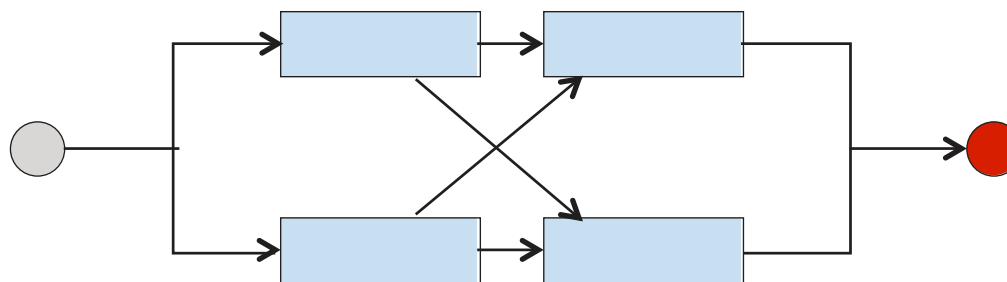
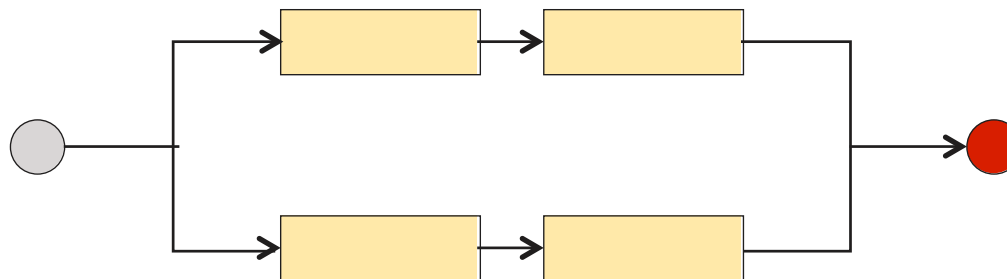
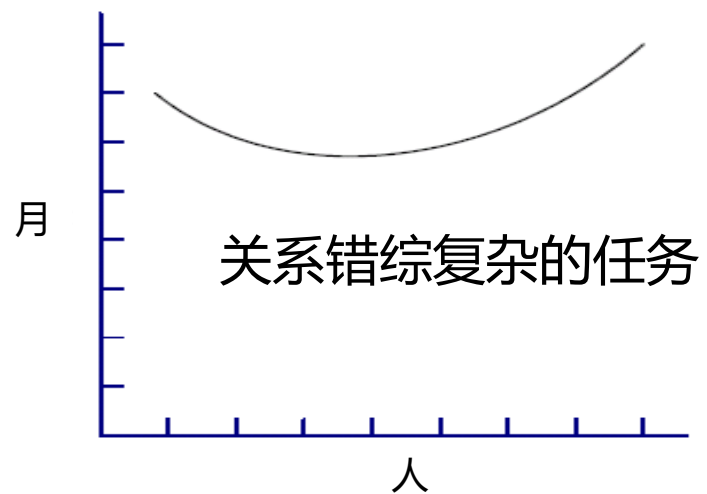
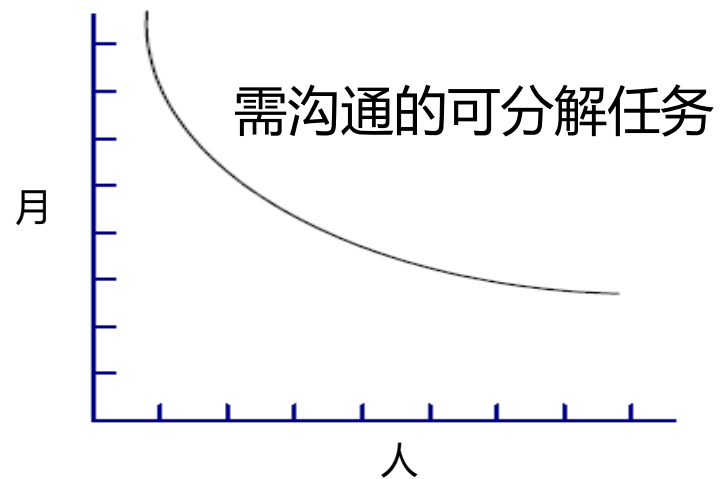
沟通的复杂性



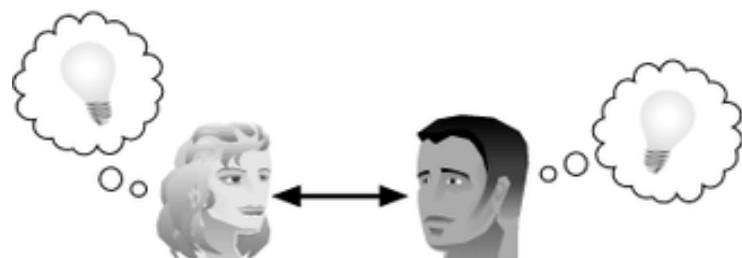
沟通的复杂性



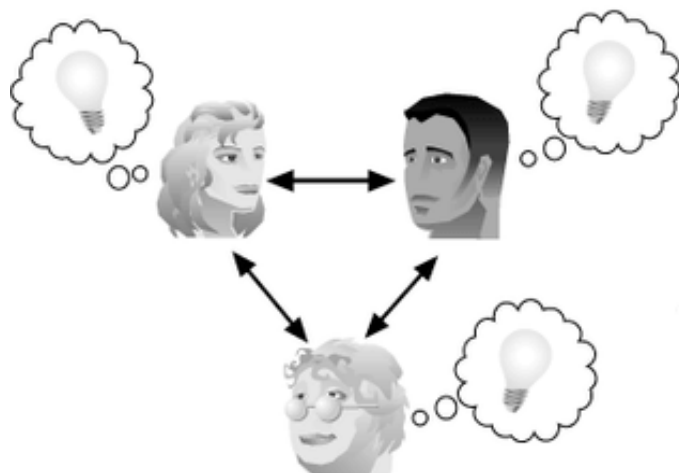
沟通的复杂性



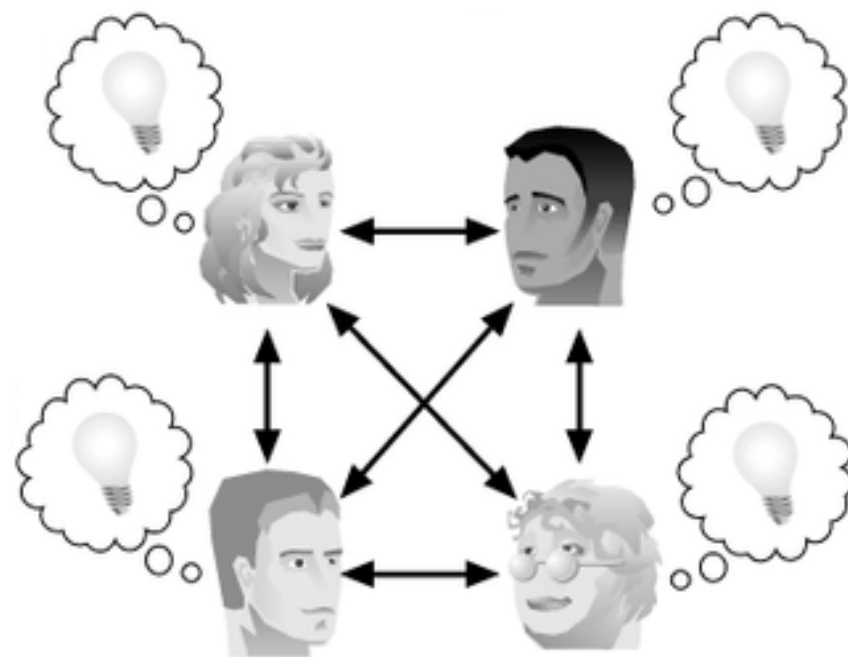
沟通的复杂性



2 people, 1 communications channel



3 people, 3 communications channels

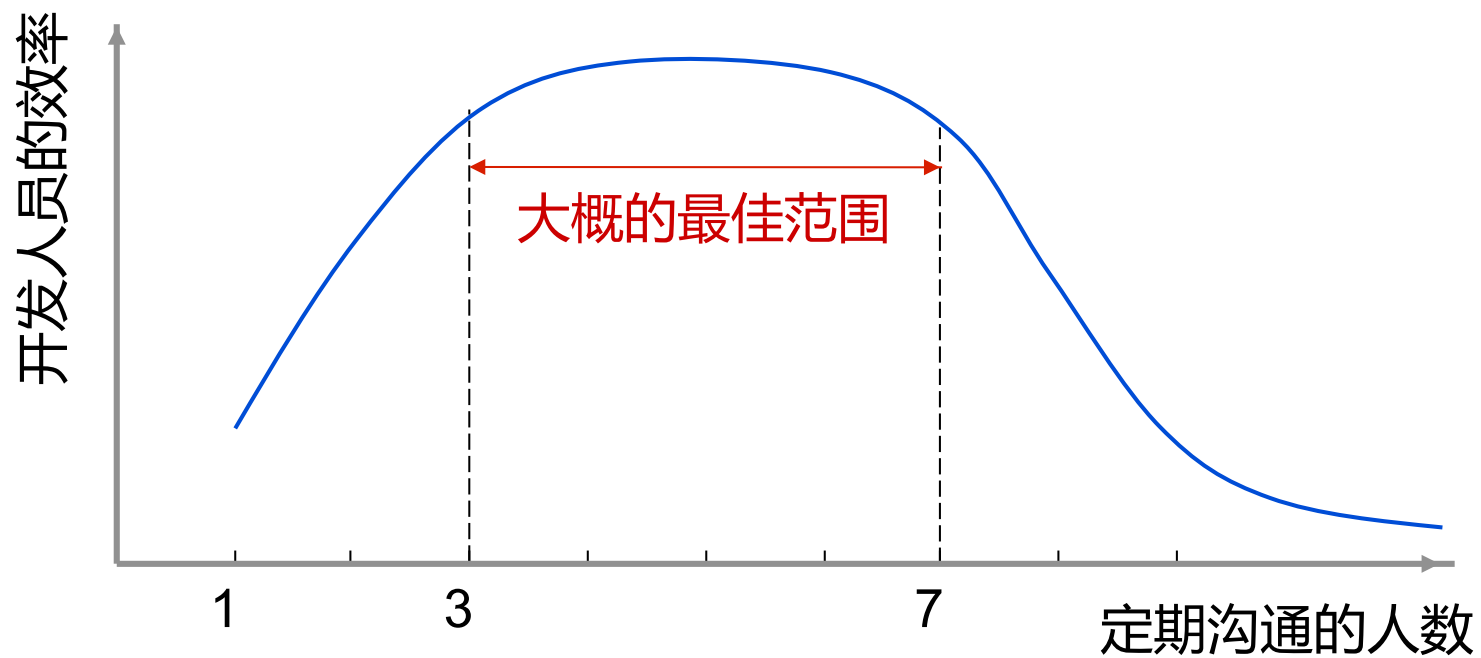


4 people, 6 communications channels, etc.

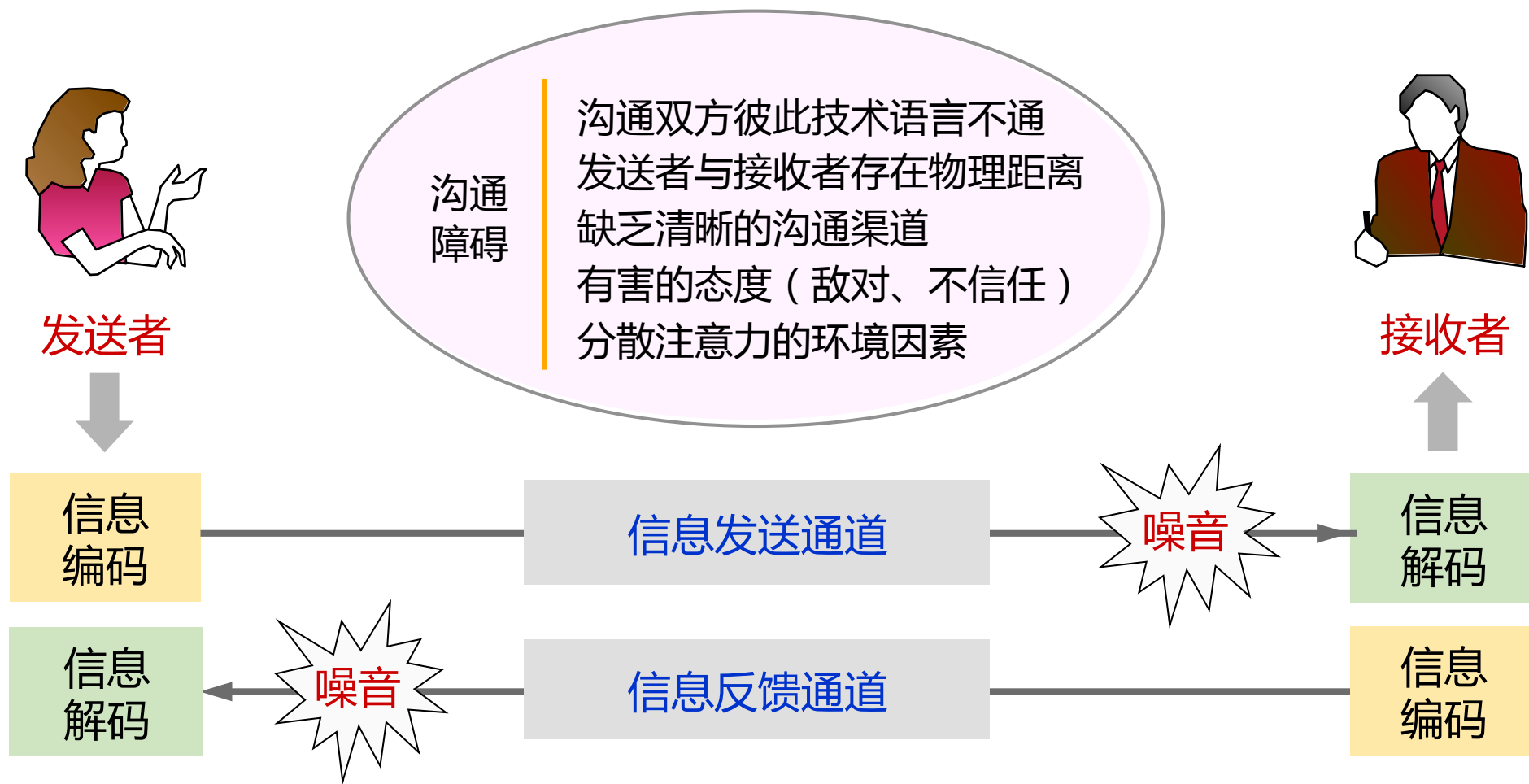
n 个人的沟通渠道数量 = $n(n-1)/2$

沟通的复杂性

Brooks法则：向一个进度延迟的软件项目中增加人员可能会使其进度更加推迟。



沟通的模型



常用沟通方式



常用沟通方式

口头沟通

- 谈话、讨论、演讲、汇报、谈判、会议



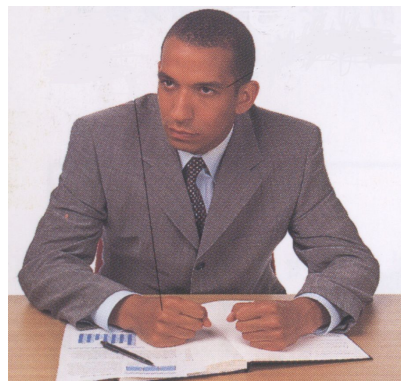
常用沟通方式

肢体语言

- 面部表情、手势、眼神、姿态、仪表



对方缺少兴趣，
注意力不集中。



不愉快的表情，
表示出不高兴。



举起手吸引注意，
表明对抗态度。



无奈推辞表情，
也许会找借口。



密切注意姿态，
表现出感兴趣。

常用沟通方式

书面沟通

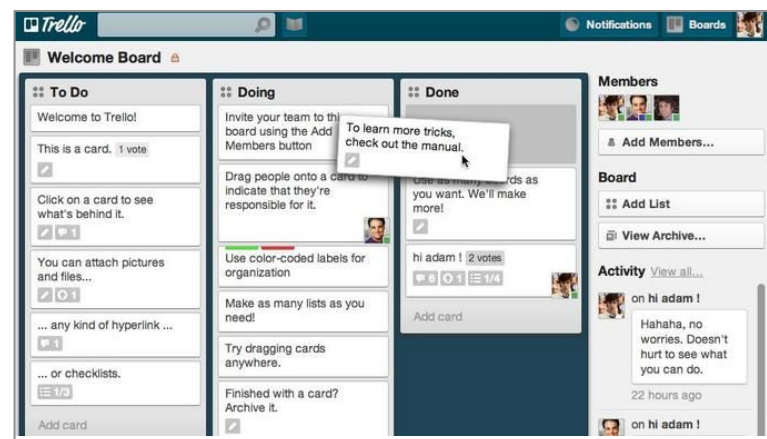
- 合同、报告、会议纪要、报表、备忘录、便条



常用沟通方式

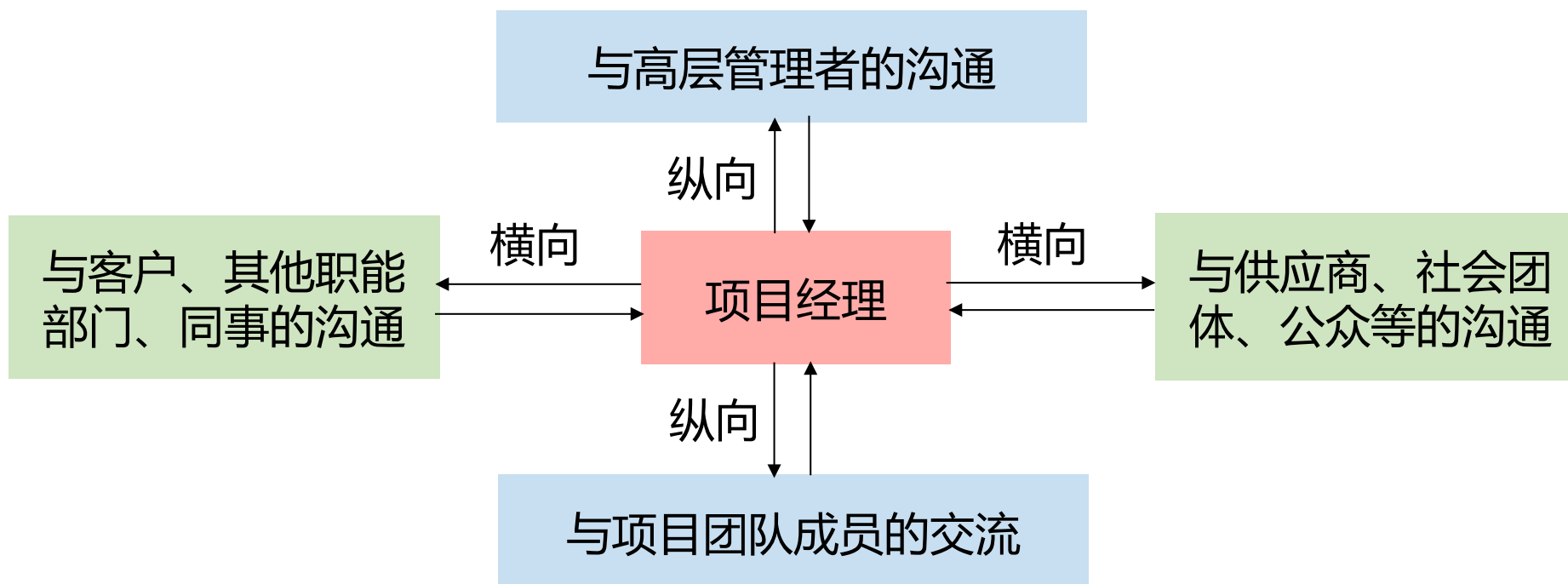
电子沟通

- 电话、Email、BBS、Blog、即时通讯、协作工具



项目沟通管理

项目沟通管理是为了确保项目信息及时且恰当地收集和传递，对项目信息的内容、传递方式和传递过程等进行的管理活动。



项目沟通管理

项目团队内部的沟通



沟通需求：

- 职责、协调、状态、授权
- 任务分配清晰

工作会议：

- 项目启动会、成员进度汇报、项目进展会
- 设置沟通期望
- 及时、公开、恰到好处

与管理层和客户的沟通



- 和谁进行沟通？为什么？
- 需要什么类型的信息？
- 详尽程度和频率如何？
- 沟通的目标是什么？
- 采用何种方式沟通比较好？

项目会议



- 项目启动会议
- 项目计划会议
- 项目阶段进展会议
- 项目技术评审会议
- 项目组内部会议

项目会议

项目启动会议（至关重要）

- 目标
 - 项目概况：范围与目标、总体进度、方法和程序
 - 确定项目人员的角色和任务
 - 确立团队的工作模式
- 形式
 - 重大项目：精心准备、集中1-2天；前期介绍与建立基本规则
 - 一般项目：简单有效；回顾项目范围与成员互相自我介绍
- 建立基本规则
 - 计划决策、追踪决策、管理变动决策、关系决策

项目会议

项目计划会议（通常在每一阶段开始时）

- 制定当前阶段的项目计划
- 将工作任务明确分配给项目成员

项目阶段进展会议（每月或每季度一次）

- 向项目干系人和高层管理者汇报项目进展
- 解决需要高层管理者支持的问题

项目组工作例会（每日或每周一次）

- 通报项目组成员的工作进展
- 了解成员在工作中遇到的困难，并寻找资源解决
- 确定后续的工作计划



召开有效的会议

三星公司开会的三个原则：

1. 周三不开会；
2. 会议时长1小时，最多不超过1.5小时；
3. 将会议的内容整理成一张纸。

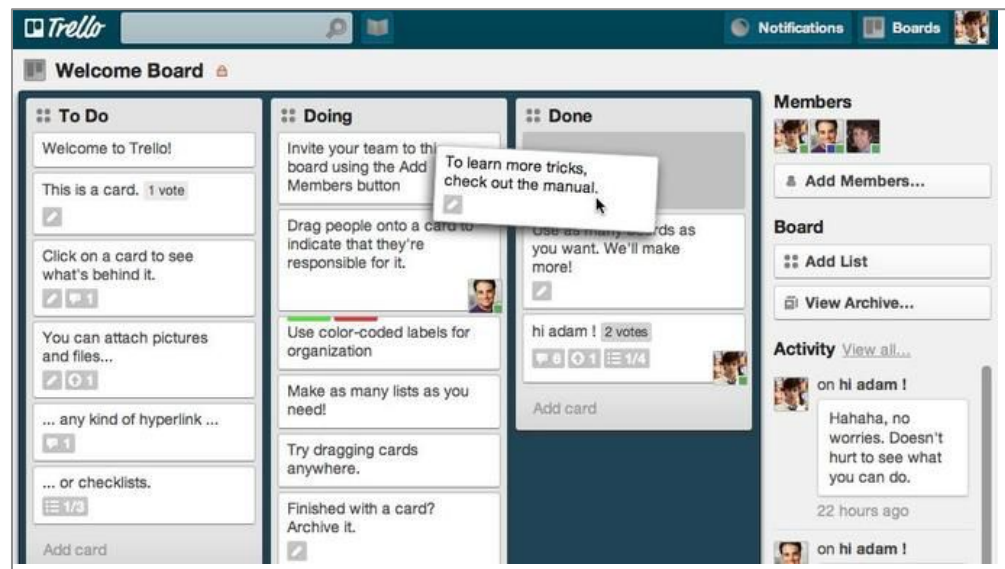
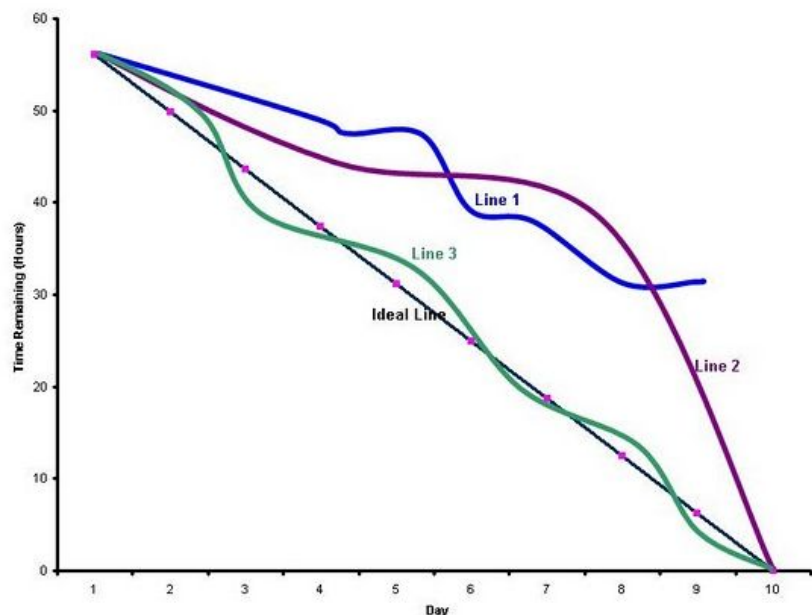
三星公司开会的七项规定：

1. 严格遵守时间；
2. 在会议材料中写明投入会议的经费；
3. 参加者限制为必要的合适人选和负责人，会议规模尽可能小；
4. 明确会议目的；
5. 事先分发会议资料；
6. 要让所有参加者发言；
7. 尽可能地减少会议记录，仅记录决定了的事项并进行保存。



项目绩效报告

项目绩效报告是收集和发布关于项目进展等绩效信息，通常使用文字说明、曲线图形和报表等形式进行描述。



远程协作开发的沟通问题



远程协作开发的沟通问题



- 尽可能保证清楚地表达
- 保持经常不断地交流
- 保持立刻反馈和文件共享

关键：交流、交流、再交流



谢谢大家！

THANKS

