



一次性成功通过PMP认证

IT考证专家：王安

信息科技审计和咨询：CISA、SFIA

项目管理类：PMP、高项项目管理师、监理师

信息安全类：CISSP、ISO27001 LA、国家注册ISMS审核员

IT服务管理类：ITIL Foundation、ITIL Expert、ITSS项目经理、授权讲师

七张国际认证证书、**四**张国内认证证书、**两**张国际授权讲师认证

第十章 项目沟通管理

第01节	沟通管理概述
第02节	规划沟通管理
第03节	管理沟通
第04节	控制沟通
第05节	本章小结与回顾
第06节	本章典型题目演练和精讲

IT考证专家：王安

第01 节 沟通管理概述

项目沟通管理

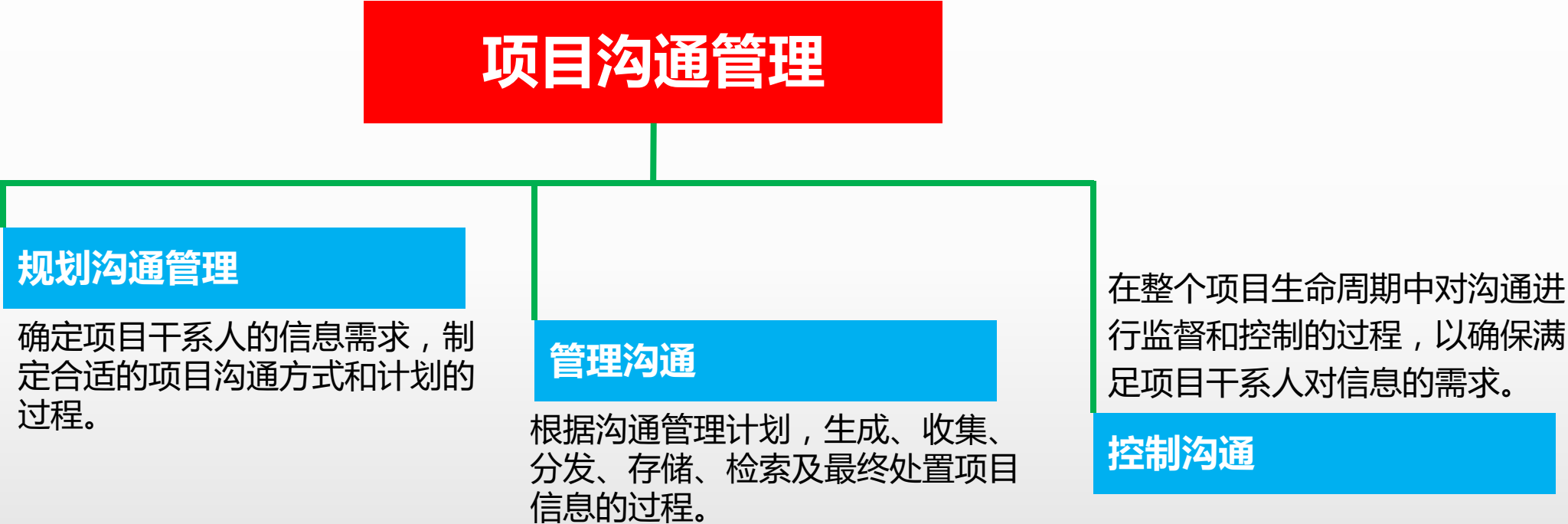
为确保项目信息及时且恰当地规划、收集、生成、发布、存储、检索、管理、控制、监督和最终处置所需的各个过程。



为美好的未来，我们要好好沟通！

沟通 就是 生产力！

第01 节 沟通管理概述



沟通的定义：

综上：沟通是人与人之间**传递信息、传播思想、传达情感**的过程。

是一个人获得他人思想、情感、见解、价值观的一种途径。

是人与人之间交往的一座桥梁，通过这个桥梁。

人们可以分享彼此的情感和知识，**消除误会，增进了解，达成共同认识或共同协议。**

沟通的定义



沟通是指运用语言、文字或一些特定的非语言行为（指外表、脸部表情、肢体动作），把自己的想法、要求等等表达给对方。

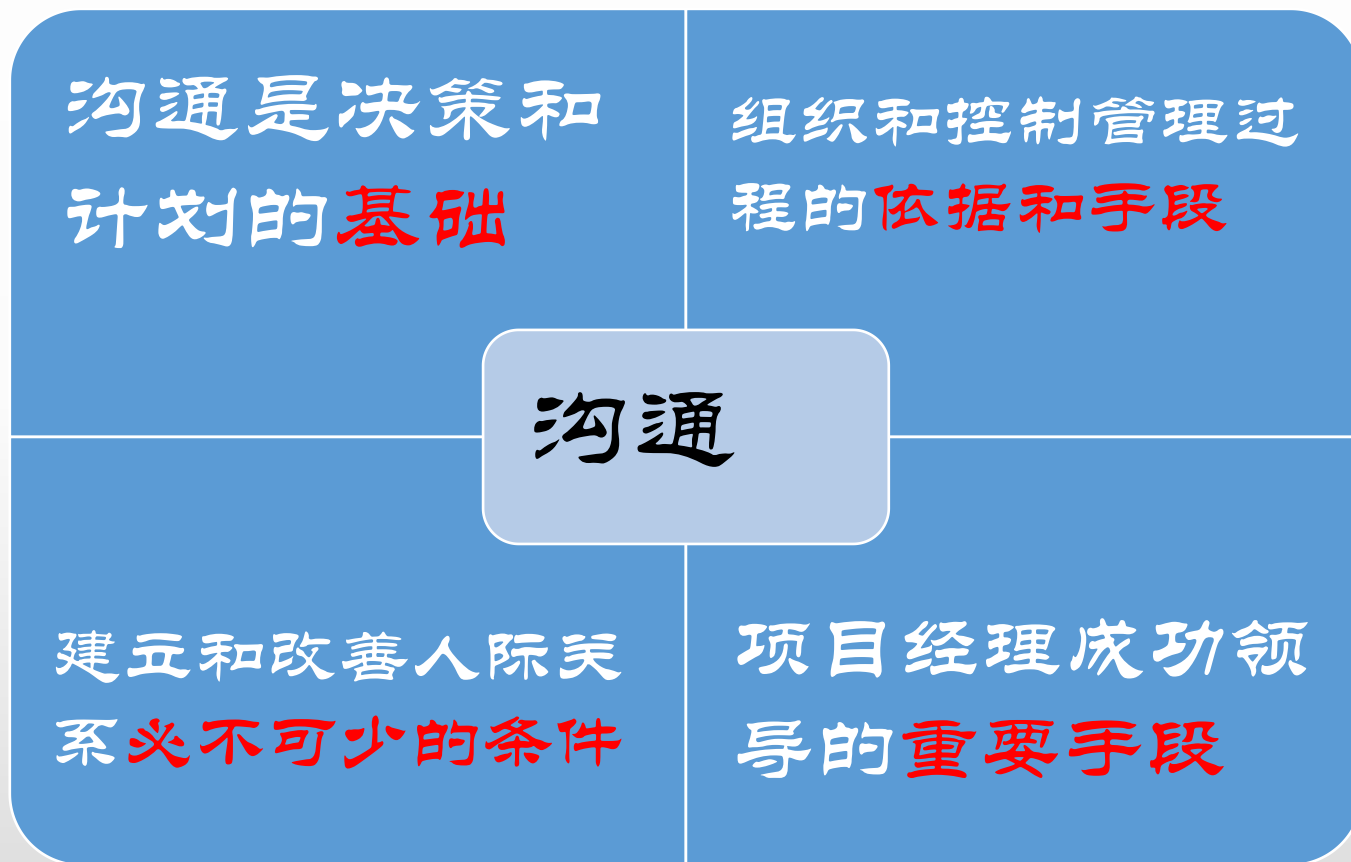


Steve Jobs

“管理就是沟通”

很多时候，我们抱怨下属或同事工作不利，问题往往不是出在水平上而是出在沟通上。研究表明：我们工作中70%的错误是由于不善于沟通所造成的。





“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。”

——普林斯顿大学

“你赚钱的12.5%来自知识，87.5%来自关系。”

——斯坦福研究中心

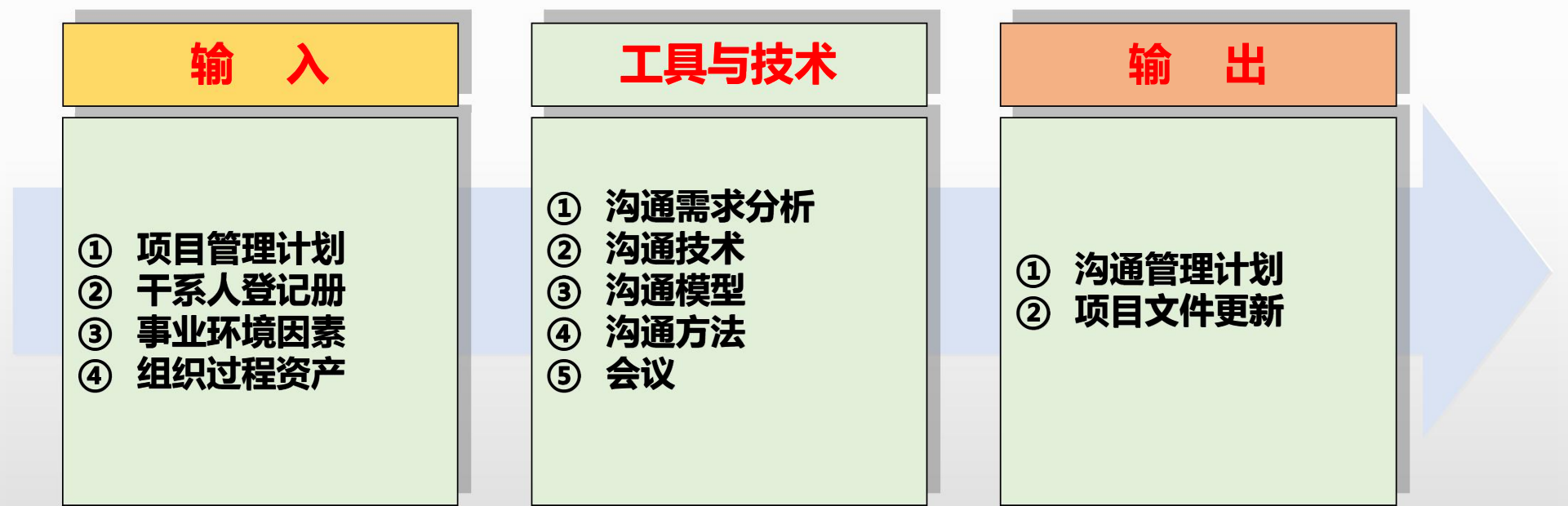
“一个成功的企业家只有15%是靠他的专业知识，而85%是靠他的人际关系和处世技巧。”

——美国著名成功学专家卡耐基

项目经理在沟通中的作用	<ul style="list-style-type: none">❑ 项目经理75%-90%的时间用于沟通，沟通是项目经理成功领导的重要手段；❑ 项目经理必须谙熟与高层管理者、项目团队、客户及项目以外的干系人的沟通技巧。
项目经理在沟通中的角色	<ul style="list-style-type: none">■ 项目沟通的中枢，必须掌握沟通的主动权■ 计划的制定者，过程的监控者，渠道的建立者■ 沟通的协调者和促进者■ 冲突的解决者和谈判者■ 沟通的聆听者、解释者■ 信息的综合者，障碍的消除者

第02 节 规划沟通管理

✦规划沟通管理



第02 节 规划沟通管理

什么是规划沟通

- ✓ 确定项目干系人的信息需求，并定义沟通方法的过程。也称沟通规划。
- ✓ 识别干系人的信息需求,并满足信息需求。

规划沟通的作用

- 项目经理与干系人进行**有效率**和**有效果**的沟通
- 在正确的时间用正确的格式提供所需的信息，并产生正确的影响
- **只提供所需要的信息**

规划沟通的步骤



第02 节 规划沟通管理

沟通管理计划的主要内容

主要包括
内容有：

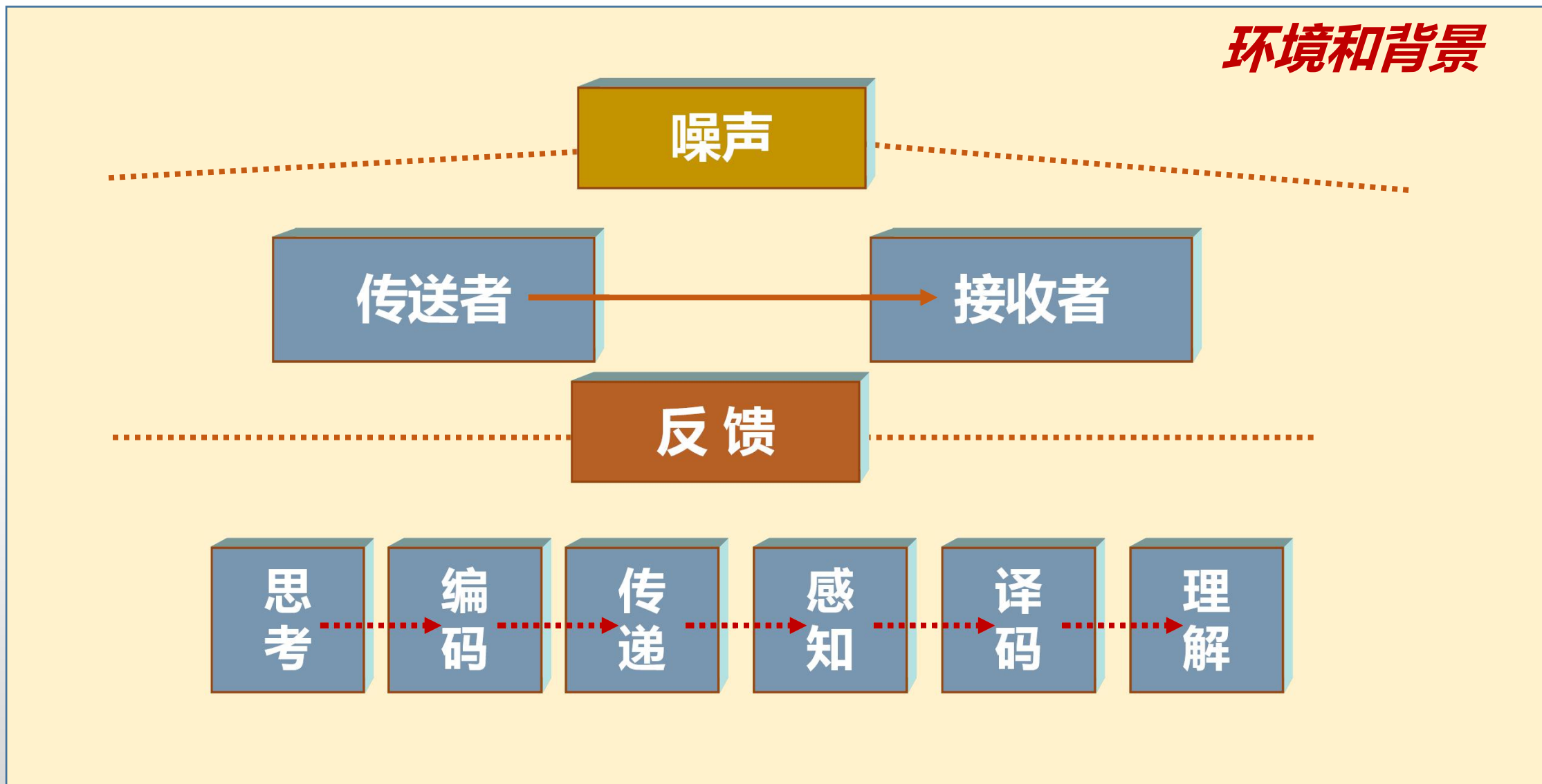
- 项目干系人的沟通要求
- 对要发布信息的描述，包括格式、内容、详尽程度
- 信息接收的个人或组织
- 传达信息所需的技术或方法
- 沟通频率
- 上报过程
- 随项目进展对沟通管理计划更新与细化的方法
- 通用词语表

第02 节 规划沟通

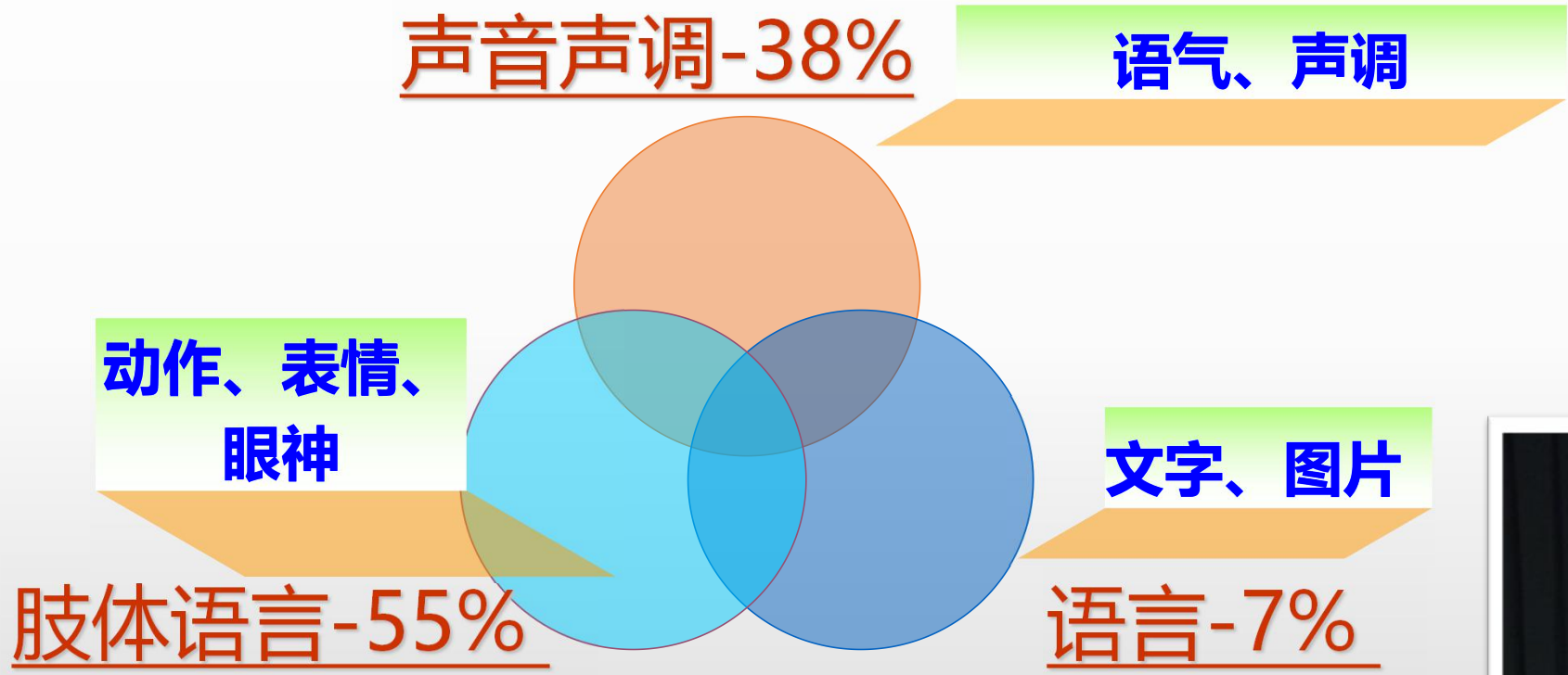
以**集团**咨询认证项目为例，沟通计划如下所示。对项目的整体沟通计划，应按照需求逐一制定。

名称	频率	接收人	信息格式/媒介	交付时间	负责人	签收方式	发送人
**集团 ISO2000 0咨询认证 项目沟通 计划	双周	赵总	书面报告+现场汇报	双周一上午	王安	书面回执	王安
	按需	张经理	内部服务器共享	按需	王安	已读标示	王安
	按需	肖经理	内部服务器共享	按需	王安	已读标示	王安
	按需	吴经理	电子邮件	按需	王安	邮件回复	王安
	按需	姚经理	电子邮件	按需	王安	邮件回复	王安
	按需	朱经理	电子邮件	按需	王安	邮件回复	王安
	按需	康经理	电子邮件	按需	王安	邮件回复	王安
	按需	雷经理	电话沟通	按需	王安	会议纪要	王安
	单周	熊经理	电话沟通	周一上午	王安	会议纪要	王安
	单周	周经理	召开例会	周五上午	王安	会议纪要	王安
	单周	陈主管	召开例会	周五上午	王安	会议纪要	王安

明确的沟通计划能使项目过程的沟通变得事半功倍！







评书演员最为典型

层次不清，观点不明；
逻辑混乱，没有条理；
啰嗦重复，模棱两可；
词不达意，表述不清。



1. 语言表达能力不佳或缺

2. 不懂得说话的技巧或艺术

3. 未能充分传达自己的信息

4. 未能有效控制自己的情绪

沟通形式/是否正式		正式的	非正式的
语言 沟通	口头方式	演讲，报告，汇报，谈判，会议	谈话，电话，打招呼
	书面方式	合同，报告，会议纪要，报表，备忘录	笔记，便条
非语言沟通		手语，信号灯，音乐	表情，声调，拥抱，握手
工具沟通		电话，传真，Email，手机，面对面，快递，微信	



语言沟通
和非语言
沟通



语言沟通:是指用语言符号进行的信息交流，包括口语和书面语的沟通。



非语言沟通:是指用非语言符号进行的信息交流，主要有神态、表情、姿势、手势等。



📍 正式沟通

正式沟通是指通过组织机构规定的途径所进行的沟通。如会议，谈话等。



📍 非正式沟通

指在正式渠道之外的沟通活动，如各种各样的社会交往活动。



单向沟通

单向沟通是指一方是传递者，而另外一方是接受者，如报告，演讲、发布命令等。



双向沟通

双向沟通是指双方互为信息的传递者和接受者，如讨论、谈判或谈话等。

会议沟通

是一种成本较高的沟通方式，沟通的时间一般比较长，常用于解决较重大、较复杂的问题。



个别交谈

是简便、及时的私下沟通方法，既是彼此关心或建立感情的渠道，也是探讨和研究问题的重要方式。



上行沟通

指下级向上级反映情况或汇报工作的沟通；



下行沟通

上级把政策目标、制度规则等向下级传达的沟通；



平行沟通

指组织或群体中的同级机构或同级成员之间的沟通；



斜向沟通

非上下级、平级的沟通，这种沟通通常带有协商性和主动性。

方式	特点	缺点	适用场景
正式书面	清晰，二义性少以及可以作为备忘录，也可作为双方沟通的证据 适合保存、内容不走样、有格式要求	缺乏人性化	根据合同进行的沟通： 终止与某供应商的合作
正式口头	传达速度快	不易保存，需要很多条件	项目启动会 项目沟通（对外沟通）
非正式口头	人性化，效率高，也容易使双方充分了解和沟通，拉近距离	缺乏沟通的有效证据，当一方的理解和另一方不同时，容易产生较强的分歧。	某个团队成员表现欠佳 对内沟通
非正式书面	适合保存，格式没有要求	不够正式，有时约束无力	团队成员的笔记、便条、即时贴

阻碍有效沟通的因素：

- 沟通双方的物理距离
- 沟通的环境因素
- 缺乏清晰的沟通渠道
- 复杂的组织结构
- 复杂的技术术语
- 有害的态度

提高沟通的效率的几种原则：

- 沟通内外有别
- 采用对方能够接受的风格
- 非正式的沟通有助于关系的融洽
- 扫除沟通的障碍
- 沟通的升级原则

按沟通过程划分的技巧

观察	倾听	表达	反馈	共鸣
<div><div>❑ 判断情绪</div><div>❑ 注意眼神</div><div>❑ 掌握姿势</div><div>❑ 反复次数</div><div>❑ 声音高低</div></div>	<div><div>❑ 注视、反应、表现兴趣</div><div>❑ 注意肢体语言</div><div>❑ 避免情绪影响</div><div>❑ 耐心、不打岔</div><div>❑ 关键内容正面反馈</div><div>❑ 复杂问题作笔记</div></div>	<div><div>❑ 积极的用词与方式</div><div>❑ 适当的重音、停连、语气、节奏</div><div>❑ 善用“我”代替“你”</div><div>❑ 多可定，少否定</div><div>❑ 多赞扬，少批评</div></div>	<div><div>❑ 描述情绪</div><div>❑ 表达感受</div><div>❑ 提出条件</div><div>❑ 征询意见</div></div>	<div><div>❑ 表现真诚</div><div>❑ 鼓励对方</div><div>❑ 产生信赖</div><div>❑ 转化冲突</div></div>



有效倾听的9个原则

不要打断
讲话人

设身处地从
对方角度着想

要努力做到
不发火

针对听到的内容
而不是讲话者本人

使用鼓励性言辞
眼神交流
赞许地点头

避免使用
情绪性言辞
“您应该、绝对”

不急于下结论
不先入为主

引导、提问

复述确认



语言要精炼、清晰、有条理

想要表达得好，最有效的方法，就是在**开口前**，**先把话想好**。

- ✓ 将要表达的内容浓缩成几个要点，用简洁、精炼的语言表达出来；
- ✓ 少讲些模棱两可的话，多讲些语意明确的话，要言之有物；
- ✓ 条理要清楚，逻辑要严谨，可以采用“总述、分条阐述、总结”的方式；
- ✓ 措辞得当，不滥用词藻，不讲空话、套话；
- ✓ 在非专业性沟通时，少用专业性术语。

IBM公司会议禁用语

基本上	例) 基本上结束了。基本上行。
大致	例) 大致结束了。大致有希望。
几乎	例) 几乎没有问题。几乎是按计划完成的。
或许	例) 或许能行。或许会成功的。
觉得	例) 觉得能行。觉得不合理。
其他	例) 在一定程度上完成了。相当耗费时间。将尽快完成。似乎合适。将努力工作。将尽快予以实施。在某种程度上说怎样怎样。

用同理心去解码

【同理心举例】

- 📍 与男人沟通，不要忘了他的面子；
- 📍 与女人沟通，不要忘了他的情绪；
- 📍 与领导沟通，不要忘了他的尊严；
- 📍 与下属沟通，不要忘了他的自尊；
- 📍 与年轻人沟通，不要忘了他的直接；
- 📍 与儿童沟通，不要忘了他的天真。

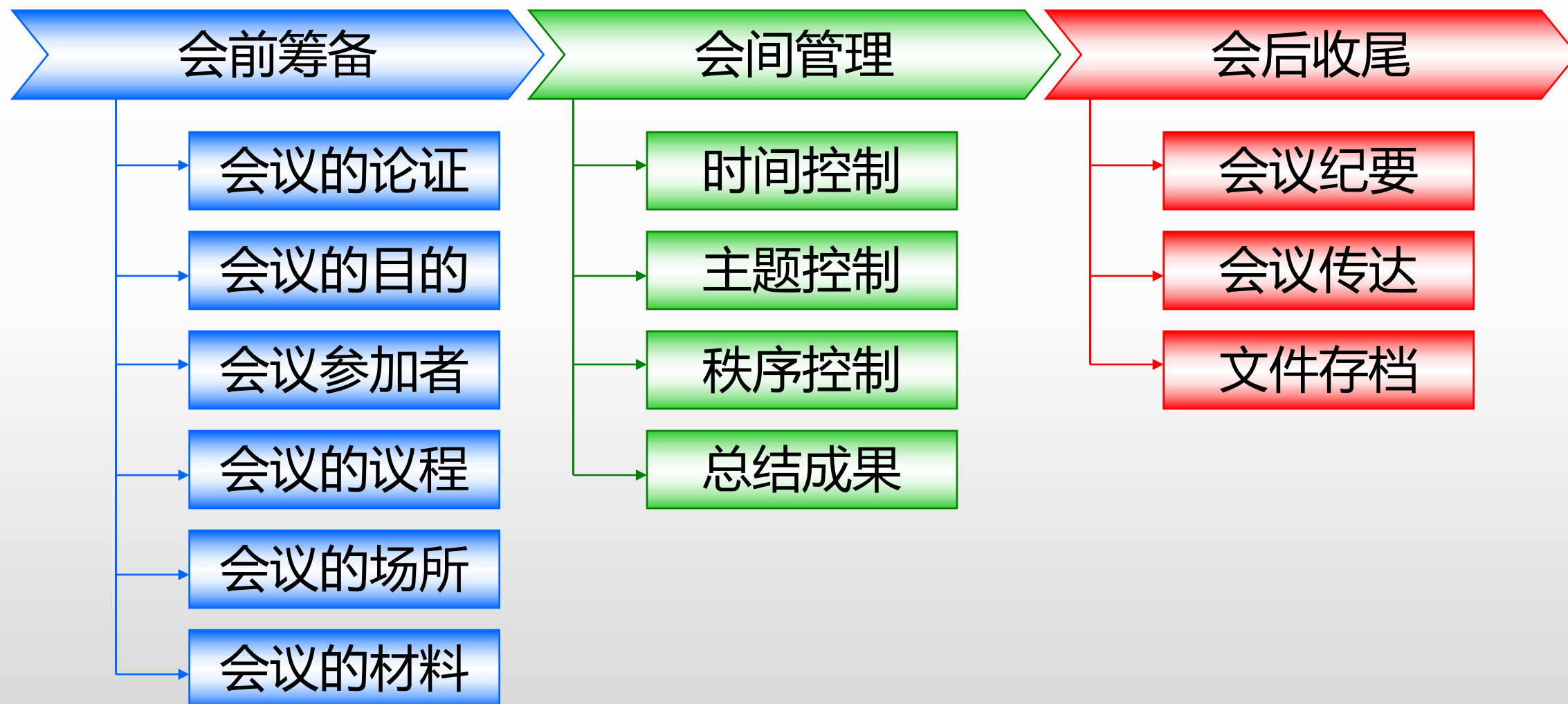


召开有效的 项目工作会 议

会议是口头沟通的一种形式，它有助于公开项目积极的或消极的重要信息，也有助于在项目人员和利害关系者之间建立较强的联系。

一个成功的项目工作会议能够成为鼓励项目组建立和加强对项目的期望、任务、关系和责任的工具。

一个失败的会议对项目会产生有害的影响，包括失去期望、模糊任务、混淆关系、推卸责任等。



有效的项目会议

- 1、明确会议的目的和期望的结果（ **只在确实需要时才召开会议** ）
- 2、确定参加会议的人员
- 3、在会议召开前向参加者提供会议议程（明确议题， **提前分发评审资料、会议通知** ）
- 4、使会议专业化（ **指定一名主持人——控制时间、方向** ）
- 5、解决问题 “对事不对人” ，积极的、正面的态度解决问题
- 6、重视会议之后的记录（ **会议要形成结论、发布经审核的会议纪要** ）
- 7、重视会议结果的告知（ **会议纪要任务落实到人、时间要求** ）





高效会议温馨提示

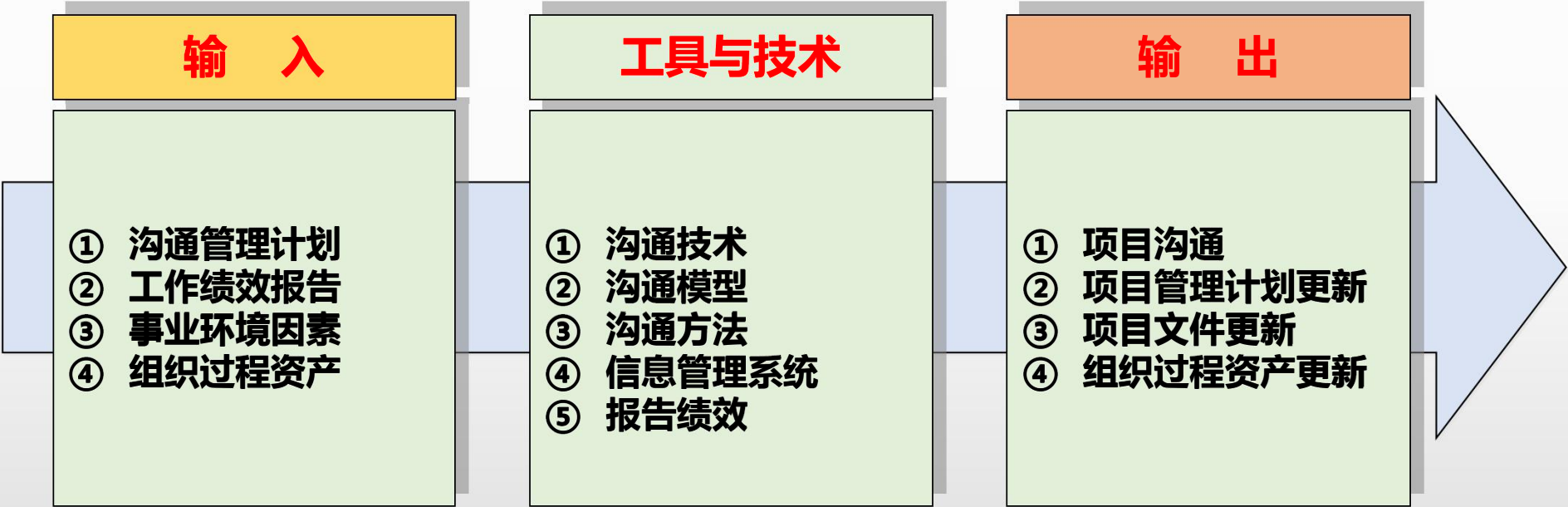


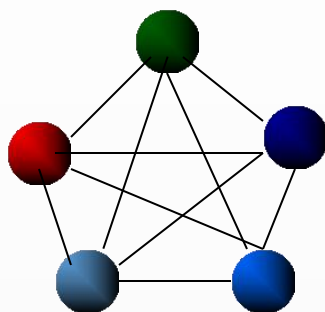
- 开会别迟到。
- 手机调振动。
- 开门见山,明确会议目的。
- 围绕中心议题,勿要漫说开去。
- 集中精神,别看邮件,别看手机。
- 会开完了,问题解决了么?
- 没解决,找拍板的人来!

*由明日之星领导力小组2班倡导

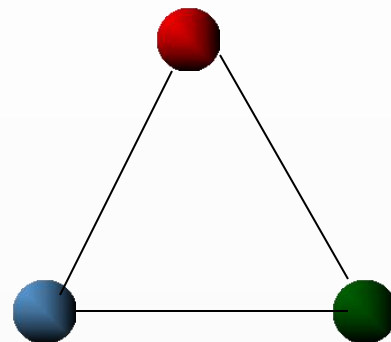
第03 节 管理沟通

✧管理沟通





5个人时渠道为10



3个人时渠道为3

沟通渠道= $N(N-1)/2$ N 为团队成员数量

报告绩效

指收集和发布绩效信息，包括状态报告、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。

绩效报告的作用

- 绩效报告是一个收集并发布项目绩效信息的**动态过程**，包括状态报告、进展报告和项目预测。
- 项目干系人通过审查项目绩效报告，可以了解组织为了达到项目的目标，是如何使用资源的，这些资源的状况和对项目的贡献；
- 通过审查项目绩效报告，可以随时掌握**项目的最新动态和进展**，分析项目的发展态势，及时掌握项目开发过程中遇到的困难与存在的问题，从而能有针对性地制定和采取必要的纠正措施。

绩效报告的结果

- ❑ 绩效报告组织与归纳所收集到的信息，并展示依据绩效衡量基准分析的所有结果。
- ❑ 状况报告：描述项目在某一特定时间点所处的项目阶段。状况报告是从达到范围、时间和成本三项目标上分析项目所处的状态。
- ❑ 进展报告：描述项目组在某一特定时间工作完成情况。
- ❑ 项目预测：预测项目的将来状况与进展。 状态评审会议：定期进行的交流有关项目信息的事件。

第04 节 控制沟通

✦控制沟通



	价值			偏差		绩效指数	
WBS 要素	计划价值 (PV)	挣值 (EV)	实际成本 (AC)	进度 (EV-PC)	成本 (EV-AC)	进度 (EV/PV)	成本 (EV/AC)
1.0 小规模试点计划	63 000	58 000	62 500	(5 000)	(4 500)	0.92	0.93
2.0 核对表	64 000	48 000	46 800	(16 000)	(1 200)	0.75	1.03
3.0 课程	23 000	20 000	23 500	(3 000)	(3 500)	0.87	0.85
4.0 期中评估	68 000	68 000	72 500	0	(4 500)	1.00	0.94
5.0 实施支援	12 000	10 000	10 000	(2 000)	0	0.83	1.00
6.0 实践手册	7 000	6 200	6 000	(800)	200	0.89	1.03
7.0 推广计划	20 000	13 500	18 100	(6 500)	(4 600)	0.68	0.75
总计	257 000	223 700	239 400	(33 300)	(15 700)	0.87	0.93

沟通： 不可或缺的领导和管理才能
使人拥有迈向卓越成功的力量



第05 节 本章小结与回顾

序号	本章主要知识点	
1	沟通管理概述	沟通的定义、沟通的重要性和必要性 沟通中项目经理的角色和作用
2	规划沟通管理	沟通管理计划、沟通模型、沟通的漏斗模型 信息沟通的形式、有效沟通、沟通能力提升 有效的项目会议
3	管理沟通	沟通渠道计算 报告绩效
4	控制沟通	工作绩效信息
5	本章小结与回顾	
6	本章典型题目演练和精讲	
7	Q&A	

第06节 本章典型题目演练和精讲

1、信息发送者对下列哪一项负责?()

- A.确保信息被正确接收和理解
- B.促使信息接收者赞同信息的内容
- C.尽量减少沟通中的噪声
- D.确保信息清晰和完整以便被正确理解

2、沟通管理计划通常不包括()。

- A.项目干系人的沟通要求
- B.项目主要里程碑和目标日期
- C.接收信息的人或组织
- D.信息分发的时间框架和频率

第06节 本章典型题目演练和精讲

3、 在沟通管理中，个人通过对信息的感觉和认知，建立对信息的理解，这个过程属于()。

A.理解

B.解码

C.编码

D.接收

4、 项目经理发现一个团队成员的工作表现不佳。他处理这个问题的最好沟通方法是()。

A.正式书面沟通

B.正式口头沟通

C.非正式书面沟通

D.非正式口头沟通

谢谢

Q&A