

项目沟通管理

分享人：纪雁丰 日期：2020.6.30



项目沟通管理由两个部分组成：

第一部分是制定策略，确保沟通对相关方行之有效；

第二部分是执行必要活动，以落实沟通策略。





规划过程组



规划沟通管理

基于每个相关方或相关方群体的信息需求，以及具体项目的需求，定义团队沟通的规则



规划沟通管理

输入

输出

工具与技术

需求文件包括相关方对信息的需求，当获取信息出现问题，首先查看是否遗漏或未满足

1、专家判断

2、沟通需求分析

3、沟通技术

4、沟通模型

5、沟通方法

6、人际关系与团队技能

7、数据表现

8、会议

沟通风格评估

政治意识

文化意识

相关方参与度评估矩阵

1、项目章程

2、项目管理计划

3、项目文件

4、事业环境因素

5、组织过程资产

1、沟通管理计划

2、项目管理计划更新

3、项目文件更新

资源管理计划

相关方参与计划

需求文件

相关方登记册

相关方参与计划

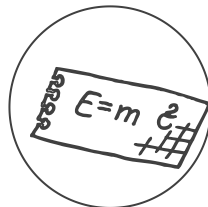
项目进度计划

相关方登记册

信息交换的方式

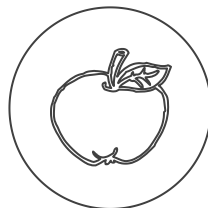
书面形式

实物或电子形式



口头形式

面对面或远程形式



正式或非正式形式

合同、信函或社交媒体



手势动作

语调或面部表情

媒体形式

图片、表格、文档

遣词造句

表达想法的词语会有差别



沟通活动按维度分类



内部与外部

(以项目为界限)

层级沟通

(上下级与同级)

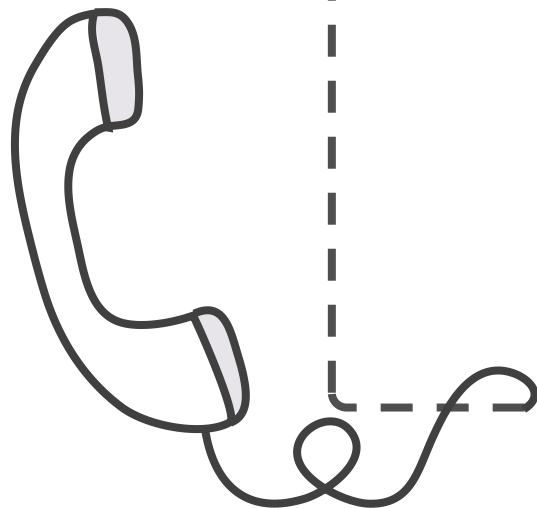
正式或非正式

(会议、报告或社交媒体)

官方和非官方

(公司与公司之间, 个人交流)

书面与口头



规划沟通需要考虑的因素

1 谁需要信息

2 需要什么信息

3 什么时候需要

4 信息的保密性

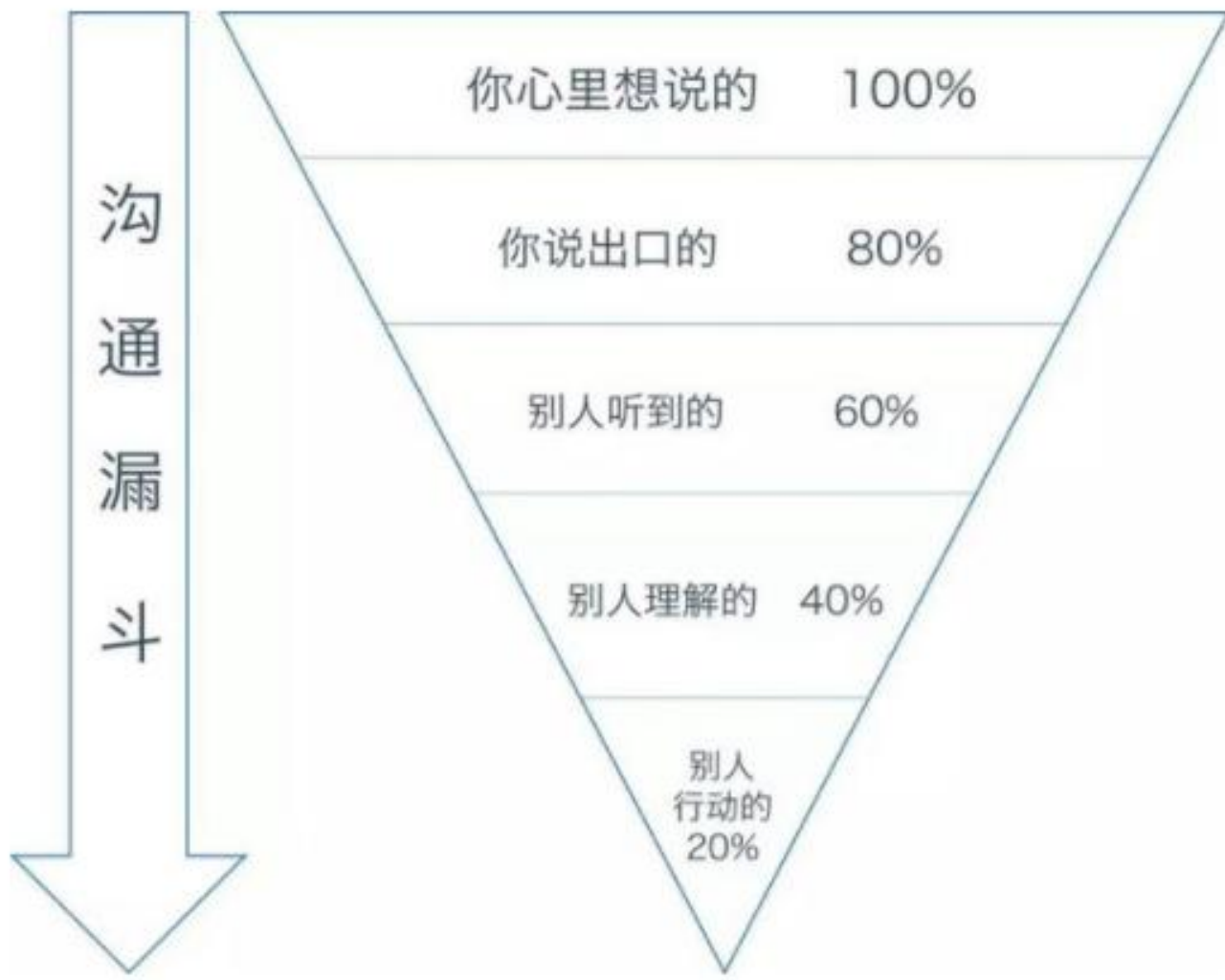
信息存储在哪 5

信息存储的方式 6

如何检索信息 7

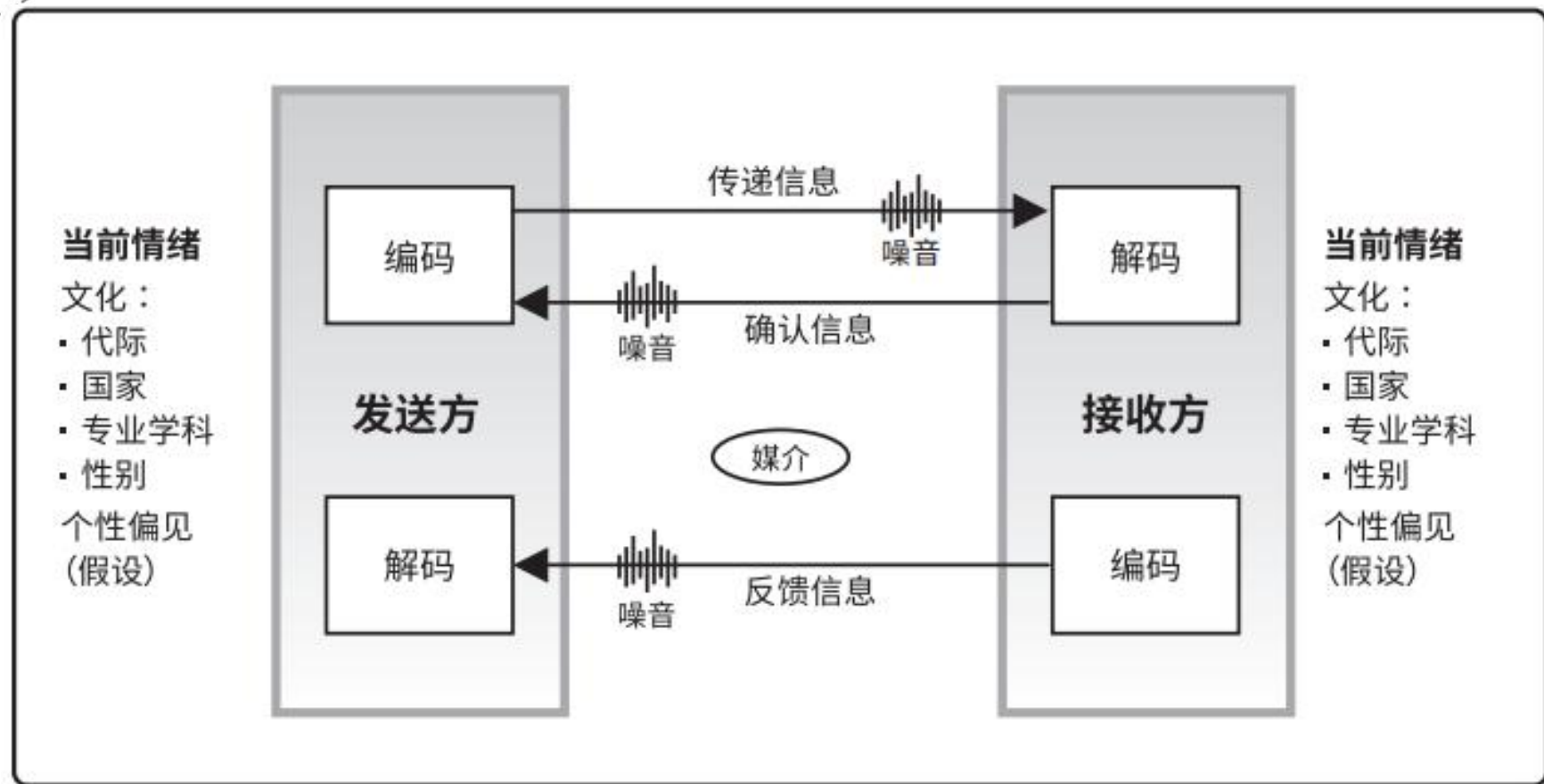
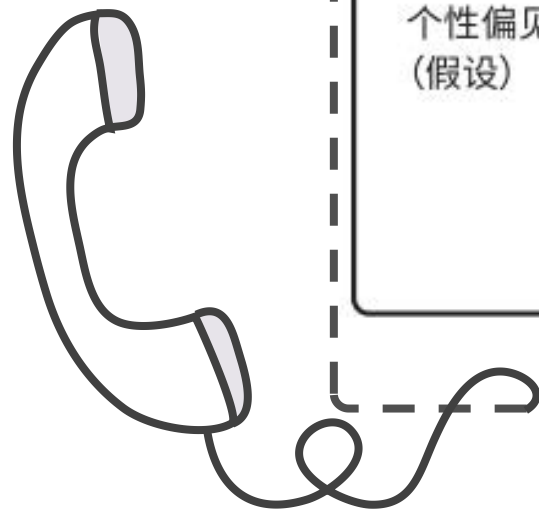
文化、语言等障碍因素 8



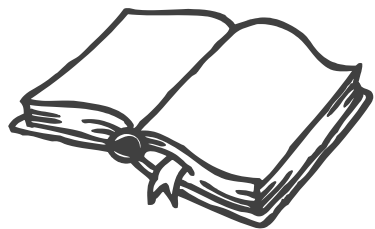


沟通不畅





互动沟通模型中的新增步骤



确认已收到

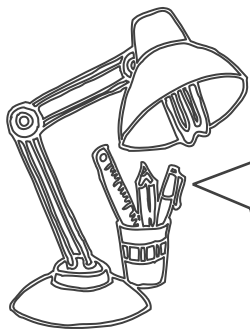
收到信息时，接收方需告知对方已收到信息（确认已收到）。这并不意味着同意或理解信息的内容，仅表示已收到信息。



反馈/响应

对收到的信息进行解码并理解之后，接收方把还原出来的思想或观点编码成信息，再传递给最初的发送方。如果发送方认为反馈与原来的信息相符，代表沟通已成功完成。

沟通方法的分类

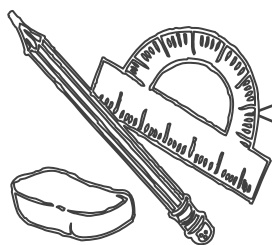


01

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。

02



03

拉式沟通——适用于大量复杂信息或大量信息受众的情况，需要接收方自行访问相关内容，吸引其他关注。

沟通技术



公告板

信件；

新闻稿；

年度报告；

电子邮件和内部局域网；

门户网站和其他信息库（适用于拉式沟通）；

电话交流；

演示；

团队简述或小组会议；

焦点小组；

相关方之间的正式或非正式的面对面会议；

咨询小组或员工论坛；

社交工具和媒体；

。 。 。

选择沟通技术应考虑以下因素



信息需求的紧迫性

紧迫性、频率、形式



技术的可用性与可靠性

发布项目沟通工件的技术是否所有人可用



易用性

方便使用



项目环境

团队是面对面还是虚拟环境



信息的敏感性和保密性

传递的信息是否属于敏感或机密信息



执行过程组



管理沟通

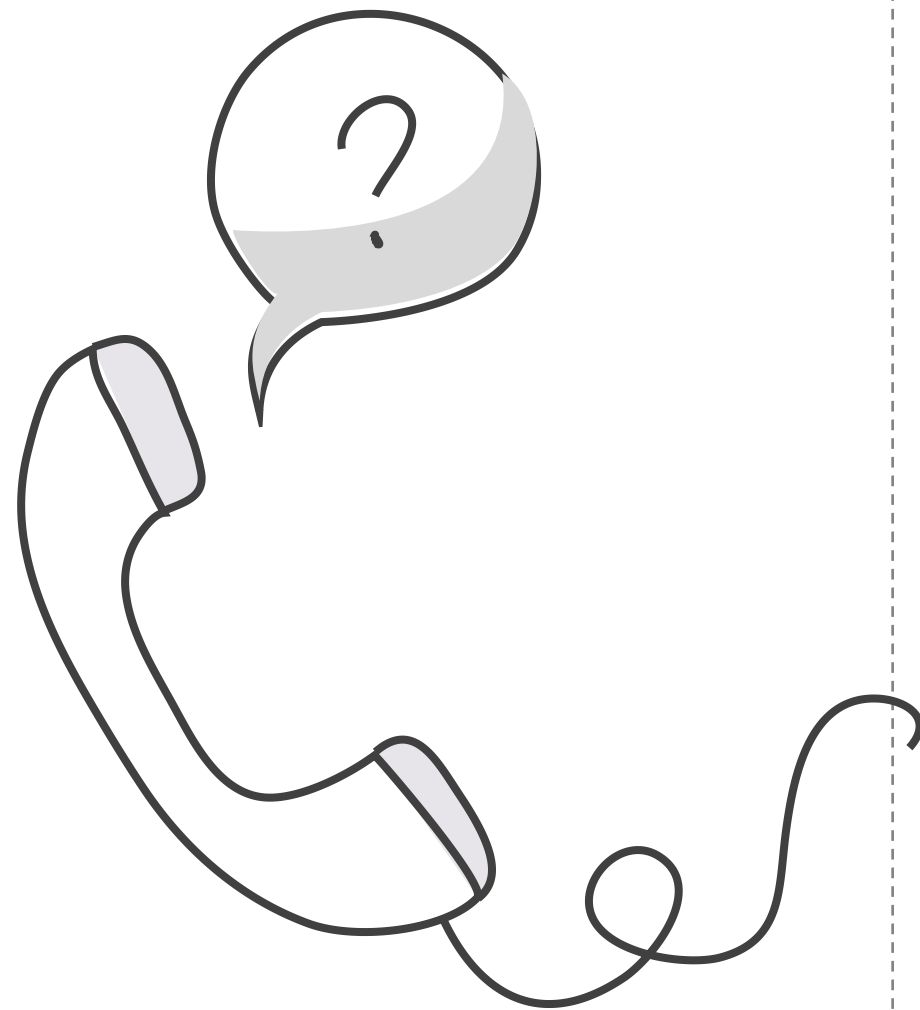
确保项目信息及时且恰当地收集、生成、发布、存储、检索、管理、监督和最终处置的过程





有效的沟通

根据沟通管理计划中制定的沟通策略，来确保用各种形式和手段把恰当的信息传递给相关方。



书面沟通的 5C 原则



正确的语法和拼写



简洁的表述和无多余字



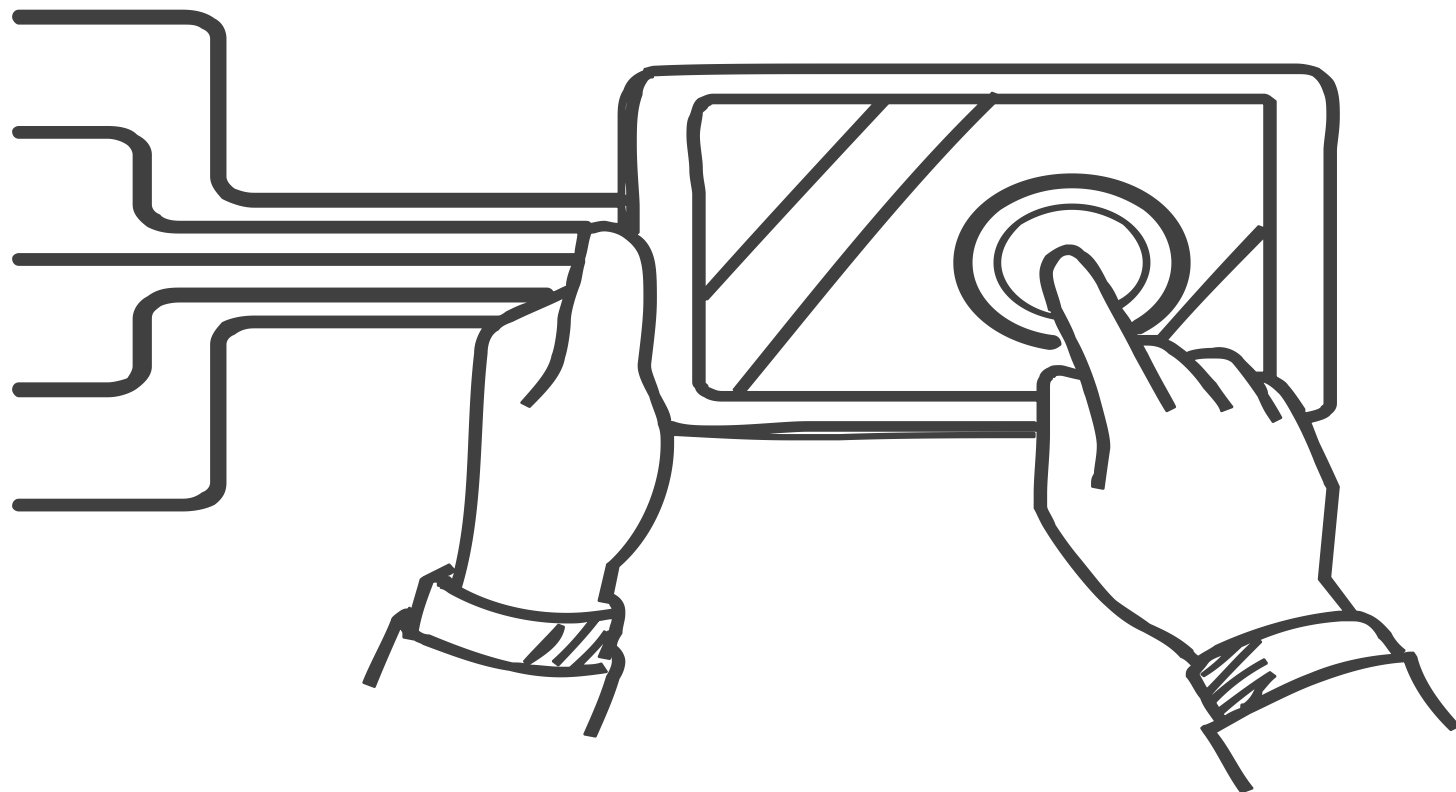
清晰的目的和表述（适合读者的需要）



连贯的思维逻辑



受控的语句和想法承接



沟通技巧

积极倾听

保持互动，确保有效的信息交换

理解文化和个人差异

提升团队对文化及个人差异的认知

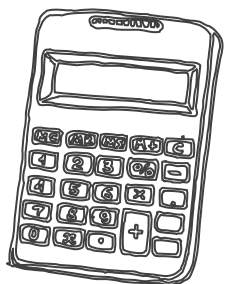


识别、设定并管理相关方期望

减少与相关方期望的矛盾

强化技能

提升团队成员开展沟通活动的的能力



沟通路径的计算

两个人之间代表一条沟通路径，N代表人数

$$\text{沟通路径 } C_N^2 = N \times (N-1) / 2$$

假如项目团队有10名成员，那么沟通路径一共有： $10 \times (10 - 1) / 2 = 45$



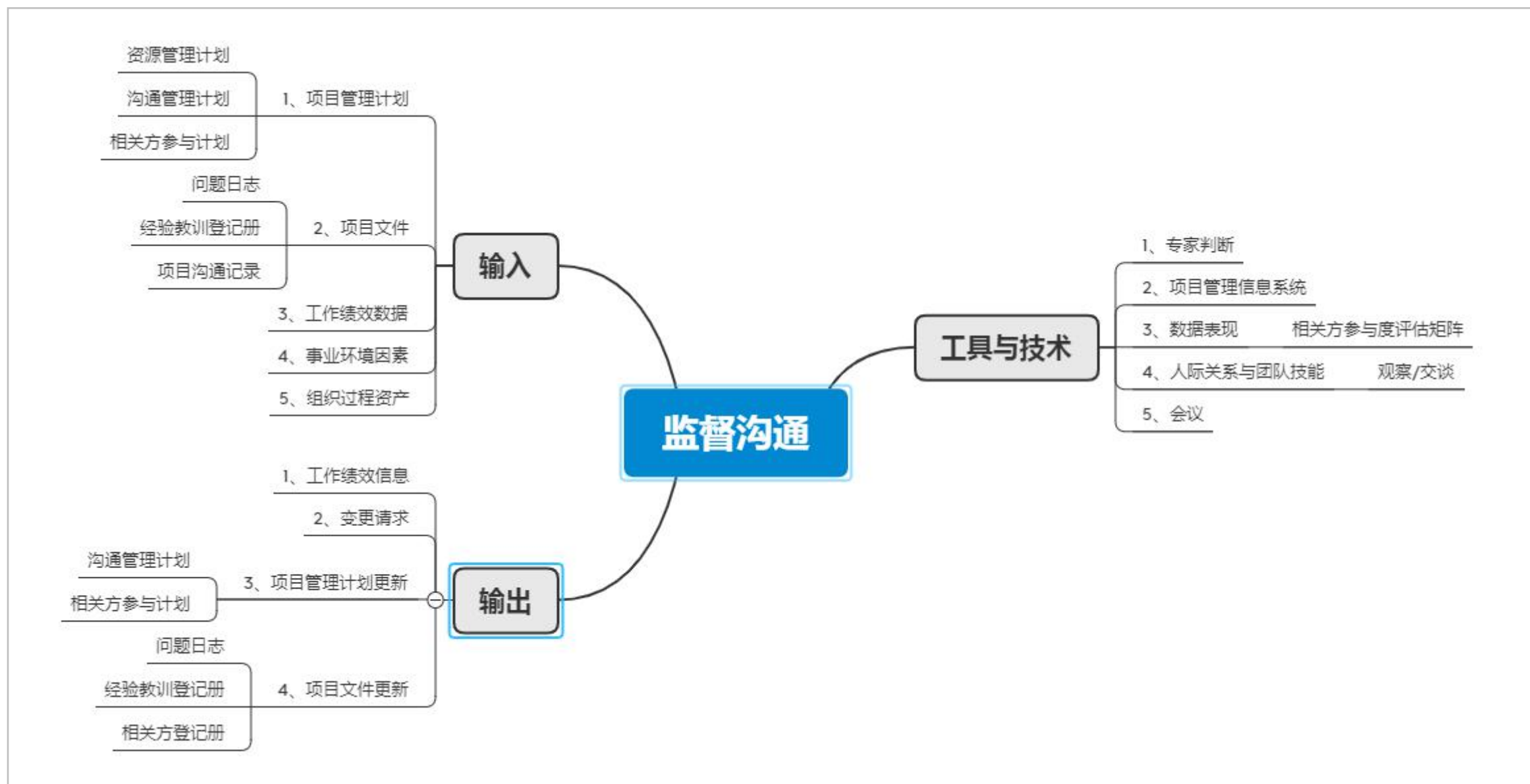
监控过程组



监督沟通

如预期提高或保持了相关方对项目可交付成果与预计结果的支持力度确保满足项目及其相关方的信息需求的过程

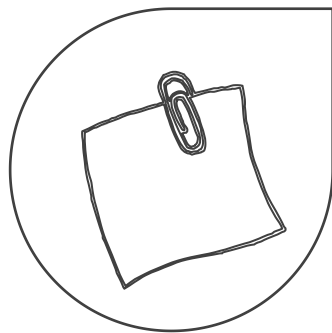






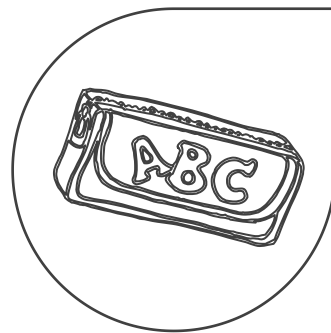
将相关方纳入项目评审范围

有效的沟通策略要求定期且及时地评审相关方社区，以管理成员及其态度的变化



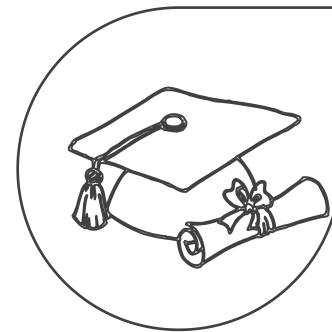
让相关方参加项目会议

就当前的项目状态和后续的工作计划展开讨论



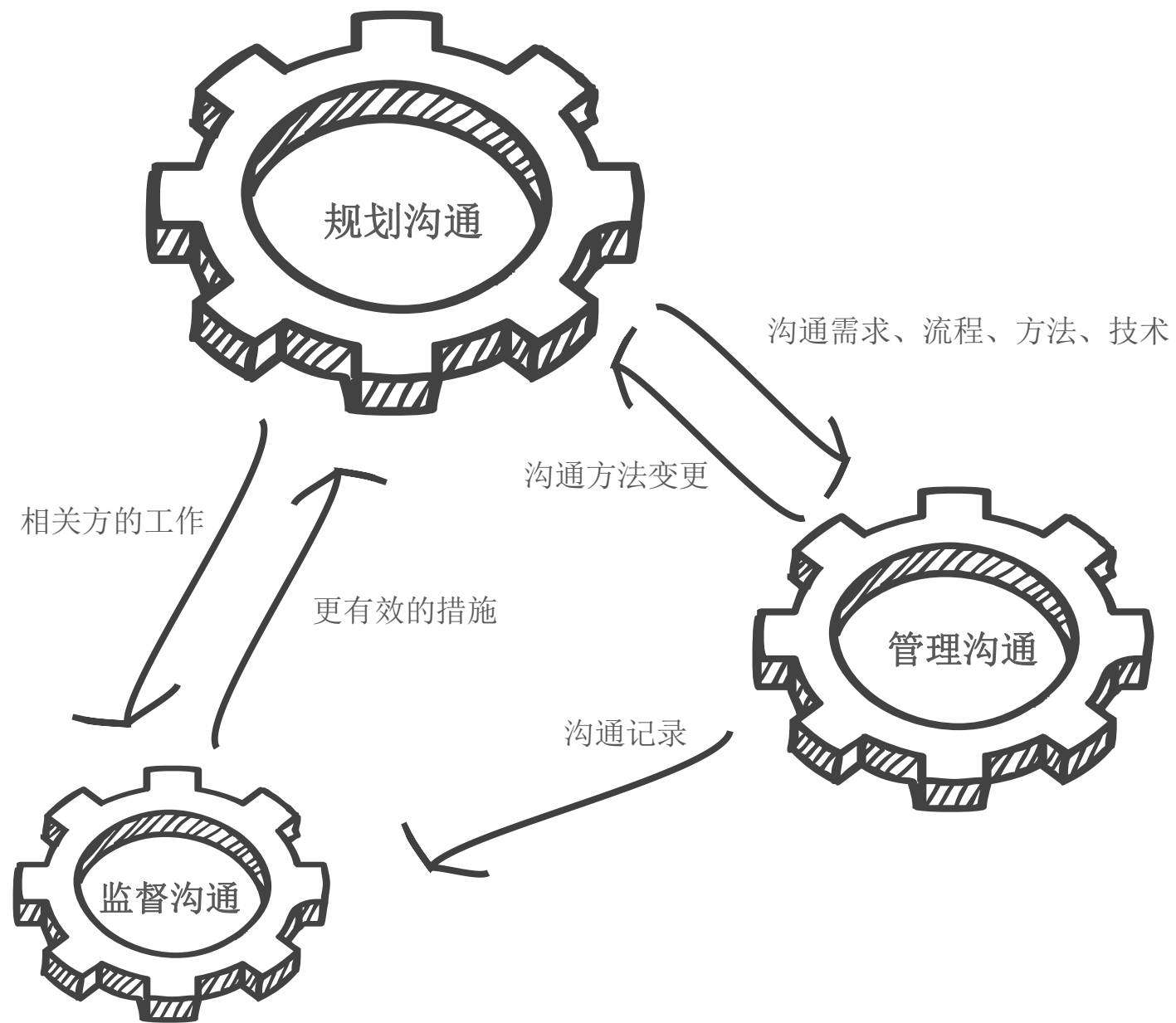
社交工具的使用日益增多

社交工具将不同的协作方式融合在一起



多面性沟通方法

提高与不同年代和文化背景的相关方沟通的效果



谢谢~

