

# 项目沟通管理

51CTO PMP教研总监 王安

51CTO学院



# 项目沟通管理概述

# 项目管理知识领域

	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
4.整合管理	4.1制定项目章程	4.2制定项目管理计划	4.3指导与管理项目工作 4.4管理项目知识	4.5监控项目工作 4.6实施整体变更控制	4.7结束项目或阶段
5.范围管理		5.1规划范围管理 5.2收集需求 5.3定义范围 5.4创建WBS		5.5确认范围 5.6控制范围	
6.进度管理		6.1规划进度管理 6.2定义活动 6.3排列活动顺序 6.4估算活动持续时间 6.5制定进度计划		6.6控制进度	
7.成本管理		7.1规划成本管理 7.2估算成本 7.3制定预算		7.4控制成本	
8.质量管理		8.1规划质量管理	8.2管理质量	8.3控制质量	
9.资源管理		9.1规划资源管理 9.2估算活动资源	9.3获取资源 9.4建设团队 9.5管理团队	9.6控制资源	
10.沟通管理		10.1规划沟通管理	10.2管理沟通	10.3监督沟通	
11.风险管理		11.1规划风险管理 11.2识别风险 11.3实施风险定性分析 11.4实施风险定量分析 11.5规划风险应对	11.6实施应对	11.7监督风险	
12.采购管理		12.1规划采购管理	12.2实施采购	12.3控制采购	
13.相关方管理	13.1识别相关方	13.2规划相关方参与	13.3管理相关方参与	13.4监督相关方参与	

# 项目沟通管理概述

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。
10.2	管理沟通	确保 <u>项目信息及时且恰当地</u> 收集、生成、发布、存储、检索、管理、监督和最终处置的过程。
10.3	监督沟通	<u>确保</u> 满足项目及其相关方的 <u>信息需求</u> 的过程。

# 项目沟通管理概述

1

向上沟通要授权;

2

向下沟通要落实;

3

水平/平级沟通要支持;

4

规划沟通求有效;

5

管理沟通求效果;

6

监督沟通求改进;

保效率

保效果



善沟通

用技巧

# 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！

# 沟通的定义

01

《哥伦比亚百科全书》：沟通是“思想及信息的传递”

02

《大英百科全书》：沟通是“互相交换信息的行为”

03

美国学者布农：沟通是“将观念或思想由一个人传递给另一个人的过程，或者是一人自身内的传递，其目的是使接受沟通的人获得思想上的了解”

04

英国学者丹尼斯·奎尔：沟通是“人或团体主要通过符号向其他个人或团体传递信息、观念、态度或情感的过程”

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。



A photograph of Steve Jobs, co-founder of Apple, speaking and gesturing with his hands. He is wearing his signature black turtleneck and round glasses. The background is dark, and the lighting is focused on him.

# Steve jobs

**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。**



# 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。



# 沟通中项目经理的角色和作用

## 项目经理在 沟通中的作用

- 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、客户及项目以外的相关方的沟通技巧。

项目经理的大多数时间（甚至高达90%）用于沟通。

# 沟通中项目经理的角色和作用

项目经理通过沟通来协调，通过协调来整合。



# 本节小结

项目沟通管理概述



小王究竟在不在？

## ■ 小王究竟在不在？



将确认后的信息准确传达给接收信息的人，且接收信息的人要能够充分的了解对方所表达的含义，给出积极的反馈和回复。减少信息在传送过程中的损耗，避免造成歧义。



# 规划沟通管理



# 规划沟通管理

规划  
沟通  
步骤

收集信息  
加工信息

确定项目  
沟通需求

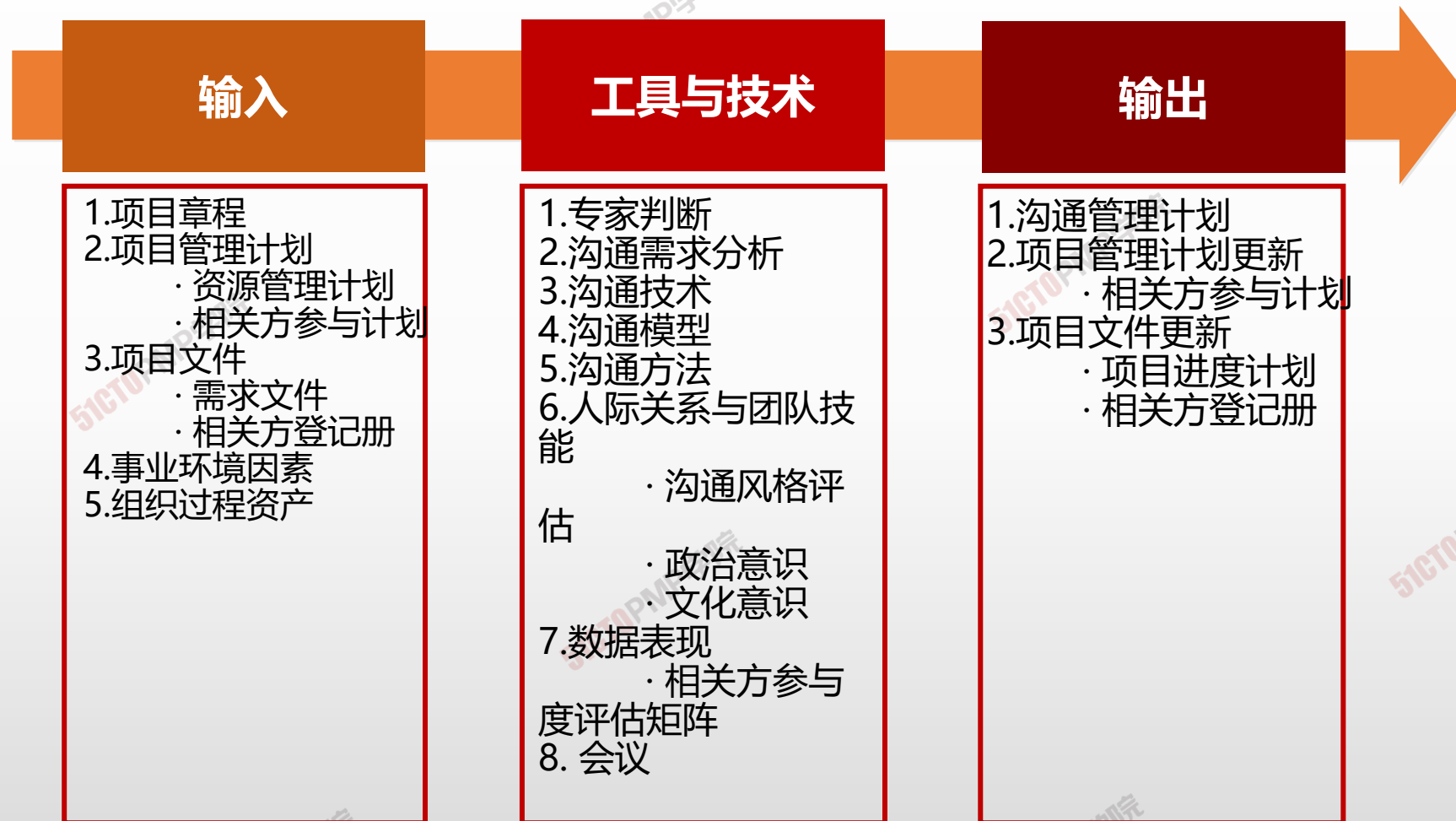
确定项目  
沟通的方法

编制项目  
沟通规划

# 规划沟通管理

4W1H	规划沟通管理
what 做什么	<p>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。</p> <p><b>作用：</b>为及时向相关方提供相关信息，引导相关方有效参与项目，而编制书面沟通计划。</p>
why 为什么做	良好的沟通是项目成功的必须，项目经理必须做好沟通，项目经理75%-90%的时间用来沟通，目的是整合项目工作，达成项目目标
who 谁来做	项目经理和项目管理团队
when 什么时候做	项目早期，项目章程批准后，开始制定项目沟通管理计划
how 如何做	<p>需在项目生命周期的早期，针对项目相关方多样性的信息需求，制定有效的沟通管理计划。应该定期审核沟通管理计划，并进行必要的修改。</p> <p><b>专家判断、沟通需求分析、沟通技术、沟通模型、沟通方法、人际关系与团队技能、数据表现、会议</b></p>

# 规划沟通管理



# 规划沟通管理-ITTO-沟通需求分析

## 沟通需求分析的依据

相关方登记册/参与计划

潜在沟通渠道

开发方法

组织结构图

内部/外部信息需要

法律要求

# 规划沟通管理-ITTO-沟通技术

信息交换和协作的常见方法：

- 对话、会议、书面、文件、数据库、社交媒体和网站

**影响沟通技术  
选择的因素**

信息需求的紧迫性

技术的可用性

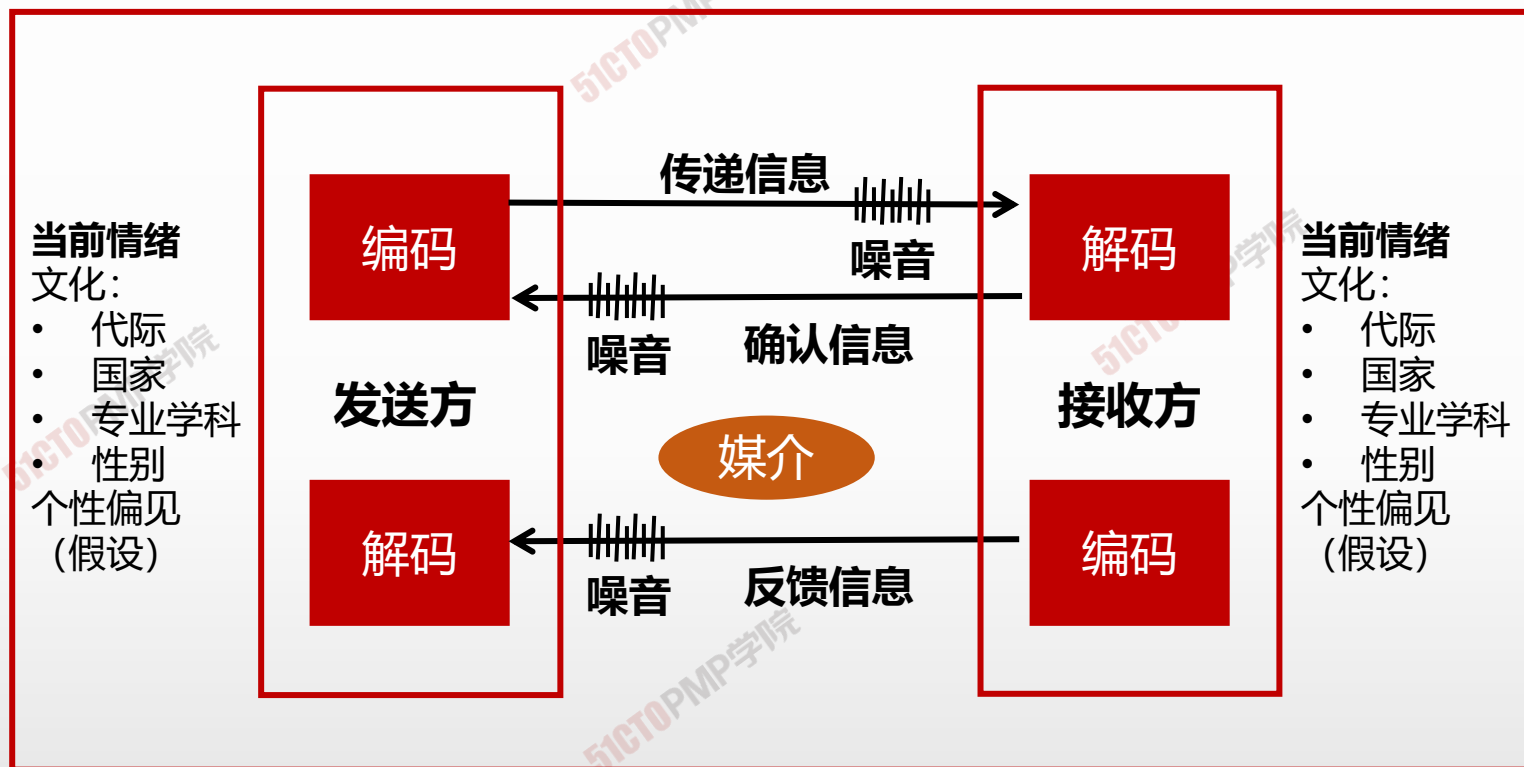
易用性

项目环境

信息的敏感性和保密性

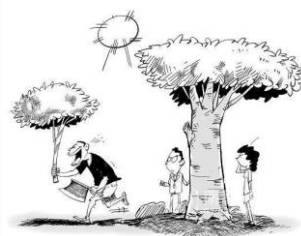
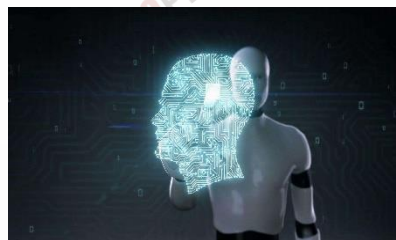


# 规划沟通管理-ITTO-沟通模型

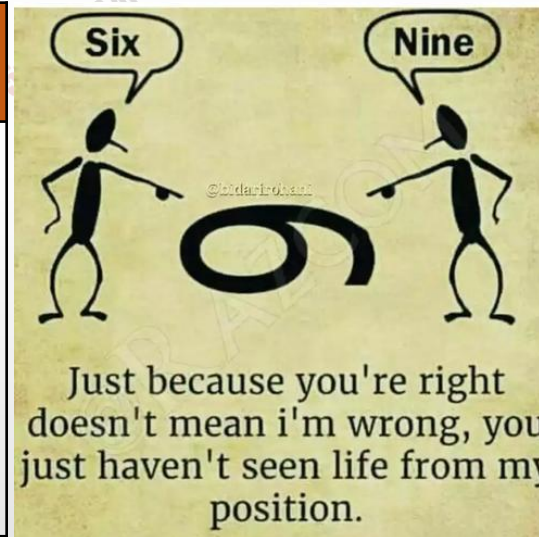


- 发送方负责信息的传递，确保信息的清晰性和完整性，并确认信息已被正确理解；
- 接收方负责确保完整地接收信息，正确理解信息，并需要告知已收到或作出适当的回应。

# 规划沟通管理-ITTO-沟通模型：沟通噪声



主观障碍	客观障碍
<ul style="list-style-type: none"> <li>性格</li> <li>气质</li> <li>认知水平</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>距离、背景差异</li> <li>层次差异、看问题角度</li> <li>文化氛围、事情复杂性</li> </ul>



**噪声是可能干扰或阻碍信息传递的任何因素**

**项目的瓶颈往往在沟通，沟通的障碍会造成项目成功的障碍。**



# 沟通漏斗模型



沟通中最重要的不是你发出了什么，而是对方接收和理解了什么？有何反馈？

# 规划沟通管理-ITTO-沟通方法

在规划沟通管理过程中，需要根据项目以及相关方的具体情况选择合适的沟通方法，用于将来的沟通。

## 沟通方法

### 1

### 交互式沟通

沟通双方或多方多方位地交流信息。

**适用条件：**要沟通的信息不多，要沟通的对象不多，且需要立即获得反馈甚至达成协议。

**例如：**开会、打电话、网络在线即时沟通。

# 规划沟通管理-ITTO-沟通方法

## 沟通方法

### 2

### 推式沟通

把信息推送给信息接收者。信息接收者处于他们的本来位置不变。

**适用条件：**信息有明确的受众，要沟通的信息和对象不多，而且无须立即得到反馈。

**例如：**给项目相关方发送绩效报告，给别人发短信。

# 规划沟通管理-ITTO-沟通方法

## 沟通方法

### 3 拉式沟通

把信息放在一个固定的位置，把项目相关方拉到这个位置查看信息。

**适用条件：**要沟通的信息很多，或者要沟通的对象不明确或数量很多。

**例如：**张贴公告，建立项目浏览页面。

## ■ 规划沟通管理-ITTO-数据表现:

- 相关方参与度评估矩阵显示了个体相关方当前和期望参与度之间的差距
- 可进一步分析该评估矩阵, 以便为填补参与度差距而识别额外的沟通需求 (除常规报告以外的)



	不了解	抵制	中立	支持	领导
相关方1	C			D	
相关方2			C	D	
相关方3				DC	

# 传递方式影响沟通效果

语气、声调

声音声调-38%

动作、表情、  
眼神

肢体语言-55%

文字、图片

语言-7%

接收与发送语音  
短信、文字功能



评书演员最为典型

# 信息沟通的形式

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	



# 不同信息沟通方式的特点

方式	特点	缺点	适用场景
<b>正式书面</b>	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
<b>正式口头</b>	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）
<b>非正式口头</b>	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
<b>非正式书面</b>	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

# 规划沟通管理输出-沟通管理计划

沟通管理计划的主要内容:	沟通管理计划简化:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 相关方的沟通需求;</li> <li>• 需沟通的信息, 包括语言、形式、内容和详细程度;</li> <li>• 上报步骤;</li> <li>• 发布信息的原因;</li> <li>• 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;</li> <li>• 负责沟通相关信息的人员;</li> <li>• 负责授权保密信息发布的人员;</li> <li>• 接收信息的人员或群体, 包括他们的需要、需求和期望;</li> <li>• 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;</li> <li>• 为沟通活动分配的资源, 包括时间和预算;</li> <li>• 随着项目进展, 如项目不同阶段相关方社区的变化, 而更新与优化沟通管理计划的方法;</li> <li>• 通用术语表;</li> <li>• 项目信息流向图、工作流程 (可能包含审批程序)、报告清单和会议计划等;</li> <li>• 来自法律法规、技术、组织政策等的制约因素。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 需要收集什么信息</li> <li>• 在什么时候收集</li> <li>• 以什么方式收集</li> <li>• 什么时候, 以什么方式、向谁发送什么信息</li> <li>• 主要项目相关方的联系方式</li> <li>• 对于关键术语的定义</li> <li>• 如何更新沟通管理计划</li> </ul>

何人, 何时, 何种方式沟通什么内容? (Do What? How to do)

# 规划沟通管理输出-沟通管理计划

## 沟通管理计划

收集什么信息

什么时候收集

什么方式收集

谁将接收信息

如何发放信息

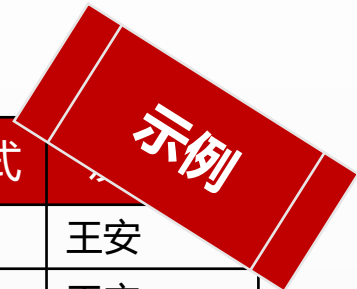
问题升级程序

术语表

项目沟通管理计划				
相关方	信息	方法	时间和频率	发送方
假设条件		制约因素		
术语或缩略语表：				
附上相关的沟通图或流程图				

# 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	
**集团 ISO20000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	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

明确的沟通计划能使项目过程的沟通变得事半功倍！

## 本节小结

1. 规划沟通管理是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，为项目沟通活动制定恰当的方法和计划的过程
2. 沟通规划不当，可能导致各种问题
3. 沟通方法可以分为互动沟通、推式沟通、拉式沟通



# 3家水果摊的生意经



# 如何更好地领导与影响客户





# 案例：你会走向哪家水果店消费？

场景1

“我的苹果特别好吃，又大又甜！”



推销：从自我出发  
纯粹的钱物交换

场景2

“您要什么苹果，我这里种类很全”



营销：从客户出发  
帮助解决问题

场景3

“我的苹果很不错的，请问您想要什么样的苹果呢？您为什么要酸苹果呢？”



以客户为中心：  
提供系统解决方案



# 管理沟通

# 管理沟通4W1H

4W1H	管理沟通
what 做什么	<p>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。</p> <p><b>作用：</b>促成项目团队与相关方之间的有效信息流动。</p>
why 为什么做	<p>本过程不局限于发布相关信息，它还设法确保信息以适当的格式正确生成和送达目标受众。本过程也为相关方提供机会，允许他们请求更多信息、澄清和讨论。</p> <p>实现有效率、有效果沟通。</p>
who 谁来做	项目管理团队。
when 什么时候做	本过程需要在整个项目期间开展。
how 如何做	<p>管理沟通过程会涉及与开展有效沟通有关的所有方面，包括使用适当的技术、方法和技巧。此外，它还应允许沟通活动具有灵活性，允许对方法和技术进行调整，以满足相关方及项目不断变化的需求。</p> <p><b>沟通技术、沟通方法、沟通技能、项目管理信息系统、项目报告、人际关系与团队技能、会议</b></p>

# 管理沟通

## 输入

1. 项目管理计划
  - 资源管理计划
  - 沟通管理计划
  - 相关方参与计划
2. 项目文件
  - 变更日志
  - 问题日志
  - 经验教训登记册
  - 质量报告
  - 风险报告
  - 相关方登记册
3. 工作绩效报告
4. 事业环境因素
5. 组织过程资产

## 工具与技术

1. 沟通技术
2. 沟通方法
3. 沟通技能
  - 沟通胜任力
  - 反馈
  - 非言语
  - 演示
4. 项目管理信息系统
5. 项目报告
6. 人际关系与团队技能
  - 积极倾听
  - 冲突管理
  - 文化意识
  - 会议管理
  - 人际交往
  - 政治意识
7. 会议

## 输出

1. 项目沟通记录
2. 项目管理计划更新
  - 沟通管理计划
  - 相关方参与计划
3. 项目文件更新
  - 问题日志
  - 经验教训登记册
  - 项目进度计划
  - 风险登记册
  - 相关方登记册
4. 组织过程资产更新

# 管理沟通-ITTO-沟通技能



## 沟通胜任力

经过裁剪的沟通技能的组合，有助于明确关键信息的目的、建立有效关系、实现信息共享和采取领导行为。



## 反馈

反馈是关于沟通、可交付成果或情况的反应信息。反馈支持项目经理和团队及所有其他项目相关方之间的互动沟通。



## 非口头技能

通过示意、语调和面部表情等适当的肢体语言来表达意思。镜像模仿和眼神交流也是重要的技能。

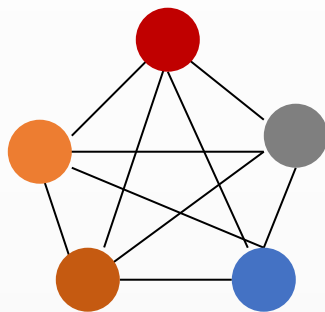


## 演示

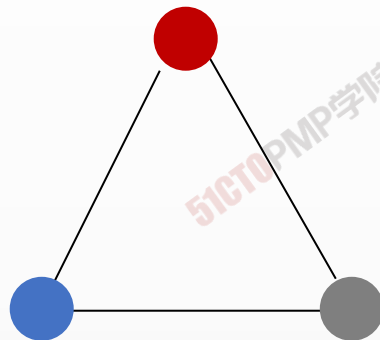
演示是信息和/或文档的正式交付。

- 受众及其期望和需求；
- 项目和项目团队的需求及目标。

## 沟通渠道计算



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**

## 本节小结

1. 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
2. 项目信息应发布给众多相关方群体，应针对每种相关方来调整项目信息发布的适当层次、形式和细节



# 食堂大妈的“打饭哲学”



## 食堂大妈的“打饭哲学”



项目经理要根据不同的沟通需求，有不同沟通的策略，要有效的表达信息且合理分配，还要善于引导，从不同角度出发调动情绪，充分发挥人际关系与团队技能，这就是沟通的作用。



# 监督沟通

# 监督沟通4W1H

4W1H	监督沟通
what 做什么	<p>确保满足项目及其相关方的信息需求的过程。</p> <p><b>作用：</b>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。</p>
why 为什么做	<p>通过监督沟通过程，来确定规划的沟通工作和沟通活动是否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。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。</p>
who 谁来做	<p>项目经理与项目管理团队。</p>
when 什么时候做	<p>本过程需要在整个项目期间开展。</p>
how 如何做	<p>监督沟通可能需要采取各种方法，例如，开展客户满意度调查、整理经验教训、开展团队观察、审查问题日志中的数据，或评估相关方参与度评估矩阵中的变更。</p> <p><b>专家判断、项目管理信息系统、数据分析、人际关系与团队技能、会议</b></p>

# 监督沟通

## 输入

1. 项目管理计划
  - 商业论证
  - 收益管理计划
  - 相关方参与计划
2. 项目文件
  - 问题日志
  - 经验教训登记册
  - 项目沟通记录
3. 工作绩效数据
4. 事业环境因素
5. 组织过程资产

## 工具与技术

1. 专家判断
2. 项目管理信息系统
3. 数据分析
  - 相关方参与度评估矩阵
4. 人际关系与团队技能
  - 观察/交谈
5. 会议

## 输出

1. 工作绩效信息
2. 变更请求
3. 项目管理计划更新
  - 沟通管理计划
  - 相关方参与计划
4. 项目文件更新
  - 问题日志
  - 经验教训登记册
  - 相关方登记册

# ■ 监督沟通输出：工作绩效信息和变更请求

## 工作绩效信息

- 与计划相比的沟通开展情况
- 沟通满意度调查结果
- 沟通效果调查结果

## 变更请求

- 调整沟通行为
- 修改沟通要求
- 消除沟通瓶颈

## 本节小结

1. 监督沟通是确保满足项目及其相关方的信息需求的过程
2. 监督沟通过程可能触发规划沟通管理和沟通过程的迭代，以便修改沟通计划并开展额外的沟通活动
3. 监督沟通要确保在正确的时间，通过正确的渠道，将正确的内容传递给正确的受众

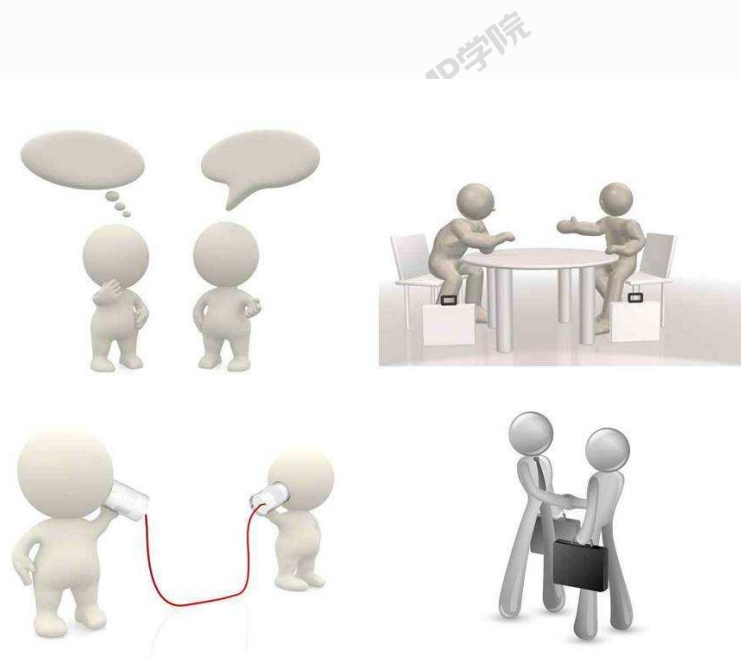


# 有效沟通的障碍和原则

# 有效沟通

## 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





# 为啥沟通不畅?

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

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。



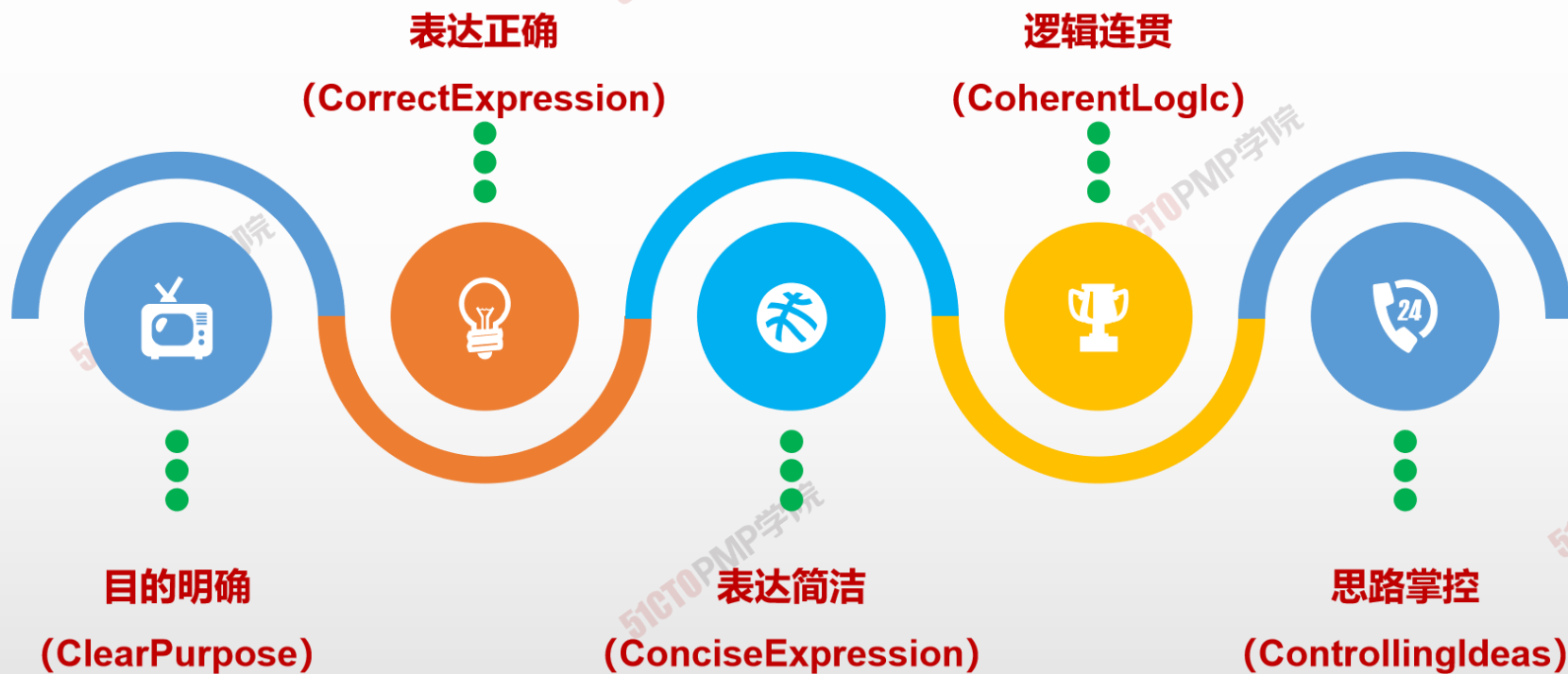
# 有效沟通

## 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



# 有效沟通-5C原则





# 如何高效召开会议

# 管理沟通-ITTO-会议

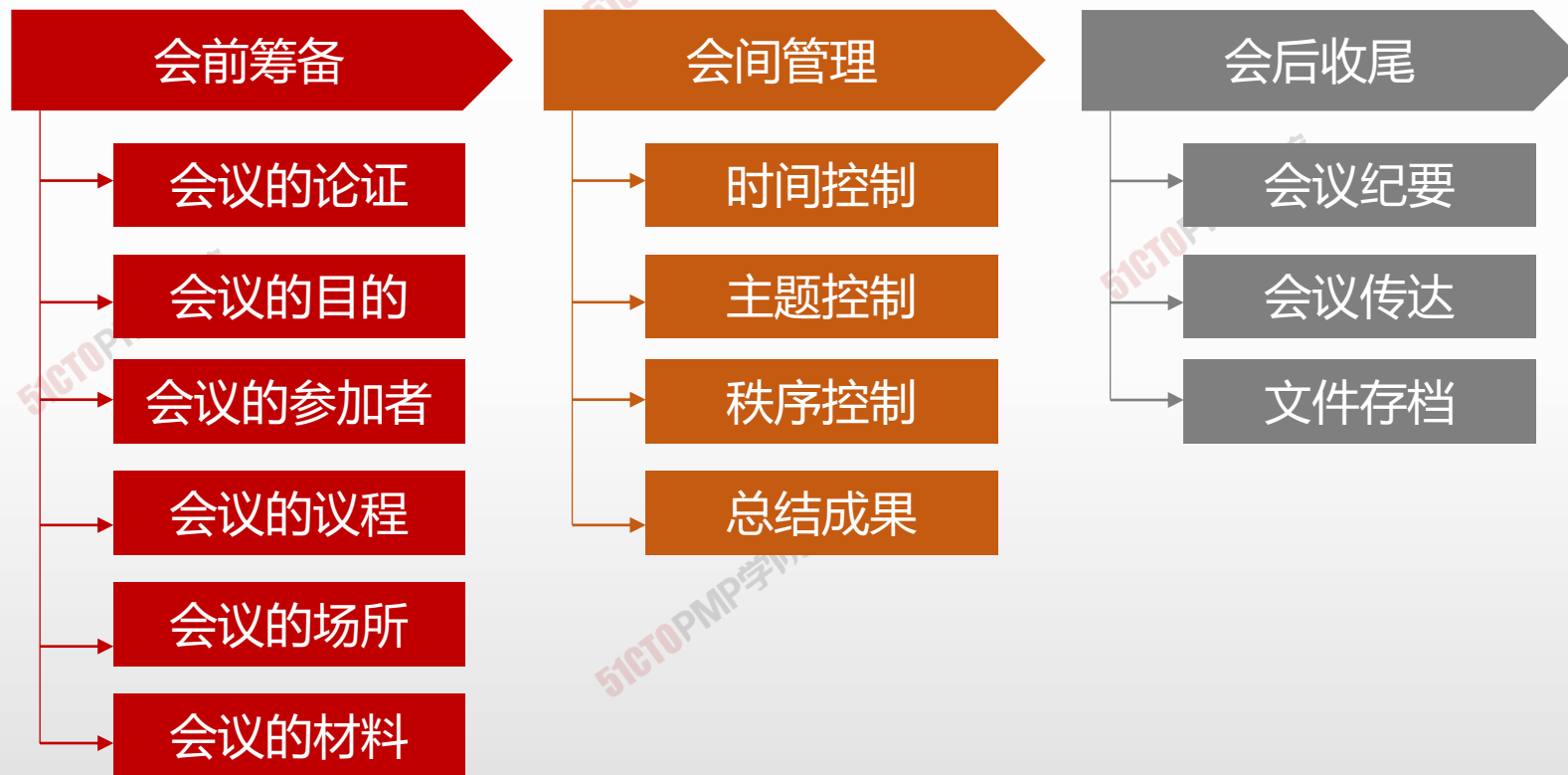
## 召开有效项目工作会议

**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。

# 管理沟通-ITTO-会议



# 管理沟通-ITTO-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**）

# 管理沟通-ITTO-会议





# 管理沟通-ITTO-会议

## 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,问题解决了吗?
- 没解决,找拍板的人来!

\*由明日之星领导力小组2班倡导





# 章节总结

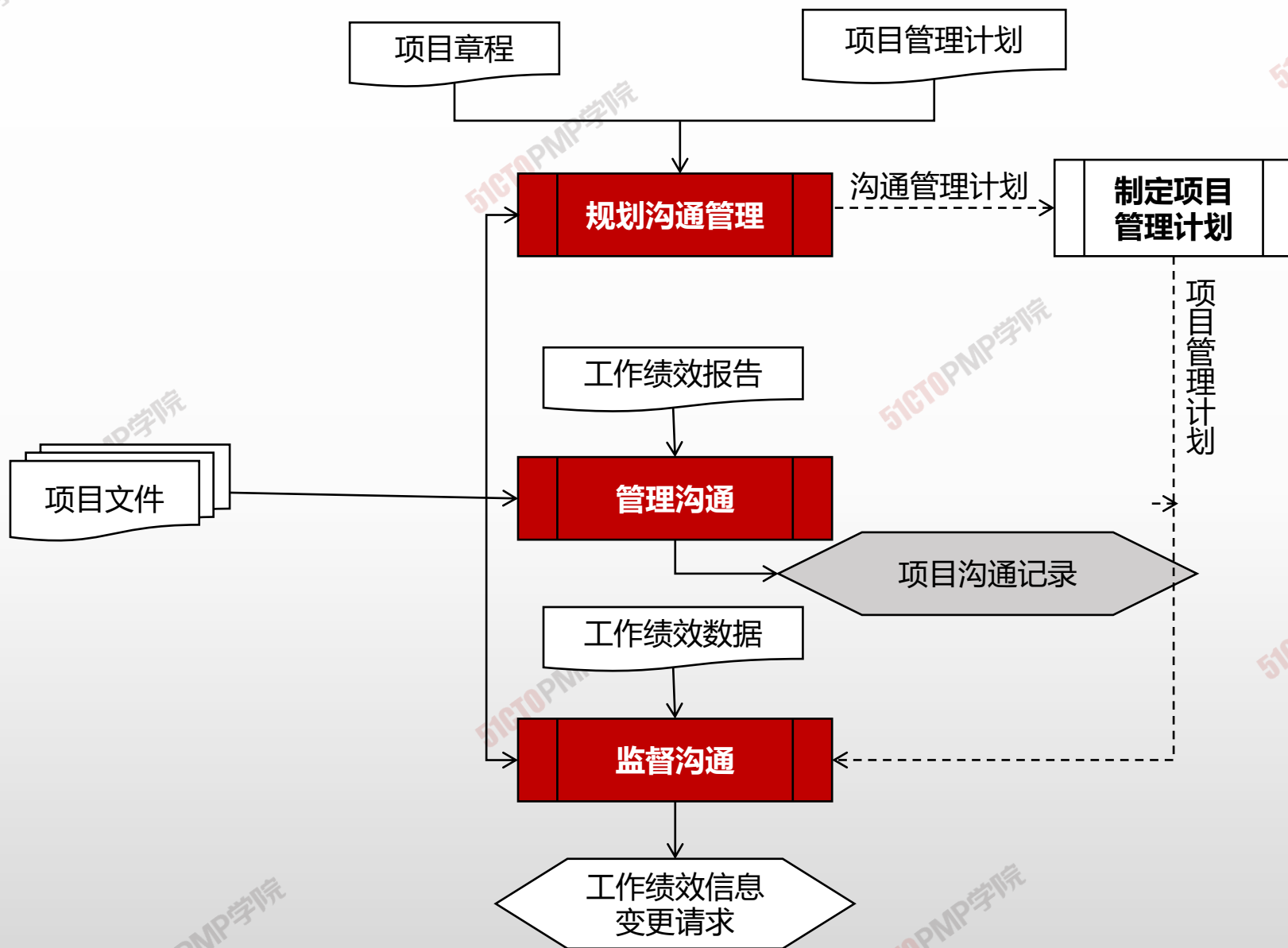


**沟通：**不可或缺的领导和管理才能  
使人拥有迈向卓越成功的力量

# 沟通就是生产力

观察	倾听	表达	反馈	共鸣
<ul style="list-style-type: none"> <li>判断情绪</li> <li>注意眼神</li> <li>掌握姿势</li> <li>反复次数</li> <li>声音高低</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>注视、反应、表现兴趣</li> <li>注意肢体语言</li> <li>避免情绪影响</li> <li>耐心、不打岔</li> <li>关键内容正面反馈</li> <li><u>复杂问题作笔记</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>积极的</u>用词与方式</li> <li>适当的重音、停连、语气、节奏</li> <li>善用“我”代替“你”</li> <li><u>多肯定，少否定</u></li> <li><u>多赞扬，少批评</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>描述情绪</li> <li>表达感受</li> <li>提出条件</li> <li>征询意见</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>表现真诚</li> <li>鼓励对方</li> <li>产生信赖</li> <li>转化冲突</li> </ul>

两大原则：讲理性原则+利他性原则



用心沟通  
沟通，就是生产力！

