



《项目管理》课程

# 第八章 项目信息与沟通管理

主讲人：杨志远

杭州电子科技大学 自动化学院





# 第八章 项目信息与沟通管理

## ❖8.1 项目信息与沟通

## ❖8.2 项目沟通管理

## ❖8.3 项目信息管理





## 8.1 项目信息与沟通

- 一、信息的定义
- 二、信息是一种资源
- 三、信息的对称性
- 四、乔韩(John)窗口理论
- 五、沟通的定义和过程
- 六、沟通的内涵
- 七、沟通的方式
- 八、沟通的原则和技巧



## 8.1 项目信息与沟通

### 一、信息的定义

#### ➤ 一、什么是信息？

- 人得到的知识
- 人与外界相交换的内容

管理科学领域的定义

经过加工处理对人们各种具体活动  
有参考价值的数据资料。





## 8.1 项目信息与沟通

### 二、信息是一种资源

- 资源可以重复使用
- 拥有信息，就拥有了创造价值的依据
- 信息越多，信息的质量越高，越有利于作出正确的决策或判断，

所以，人们总是希望尽可能获得更多的信息





## 8.1 项目信息与沟通

### 三、信息的对称性

- 信息的对称性是指在一定的事物或对象面前，与之相关的不同组织或个体对该事物或对象具有相同的信息或资料的一种情况
- 信息不对称
  - 客观存在
  - 人为造成
- 信息不对称往往会造成很多问题

### 三、信息的对称性

信息差又叫信息不对称(asymmetric information), 指交易中的各人拥有的信息不同。在社会政治、经济等活动中, 一些成员拥有其他成员无法拥有的信息, 由此造成信息的不对称。在市场经济活动中, 各类人员对有关信息的了解是有差异的; 掌握信息比较充分的人员, 往往处于比较有利的地位, 而信息贫乏的人员, 则处于比较不利的地位。不对称信息可能导致逆向选择(Adverse Selection)。一般而言, 卖家比买家拥有更多关于交易物品的信息, 但反例也可能存在。前者例子可见于二手车的买卖, 卖主对该卖出的车辆比买方了解。后者例子如医疗保险, 买方通常拥有更多信息。

## 8.1 项目信息与沟通

### 四、乔韩(John&Henry )窗口理论

	自己知道的	自己不知道的
别人知道的	A 公开区	B 盲目区
别人不知道的	C 隐秘区	D 未知区

多多与人沟通





## 8.1 项目信息与沟通

### 五、沟通的定义和过程

- **挖沟使两水相通。**

——《左传·哀公九年》：“秋，吴城邗，沟通江淮。”

- **指使彼此通连、相通。**

- **为了设定的目标，把信息、思想、情感在个人或群体之间传递，并达成协议的过程。**

**沟通就是信息的交流**



## 8.1 项目信息与沟通

### 五、沟通的定义和过程

沟通的含义是丰富而复杂的。

用最简单的方式表达，沟通就是信息的交流。



通讯工具之间的信息交流



人与机器之间的交流

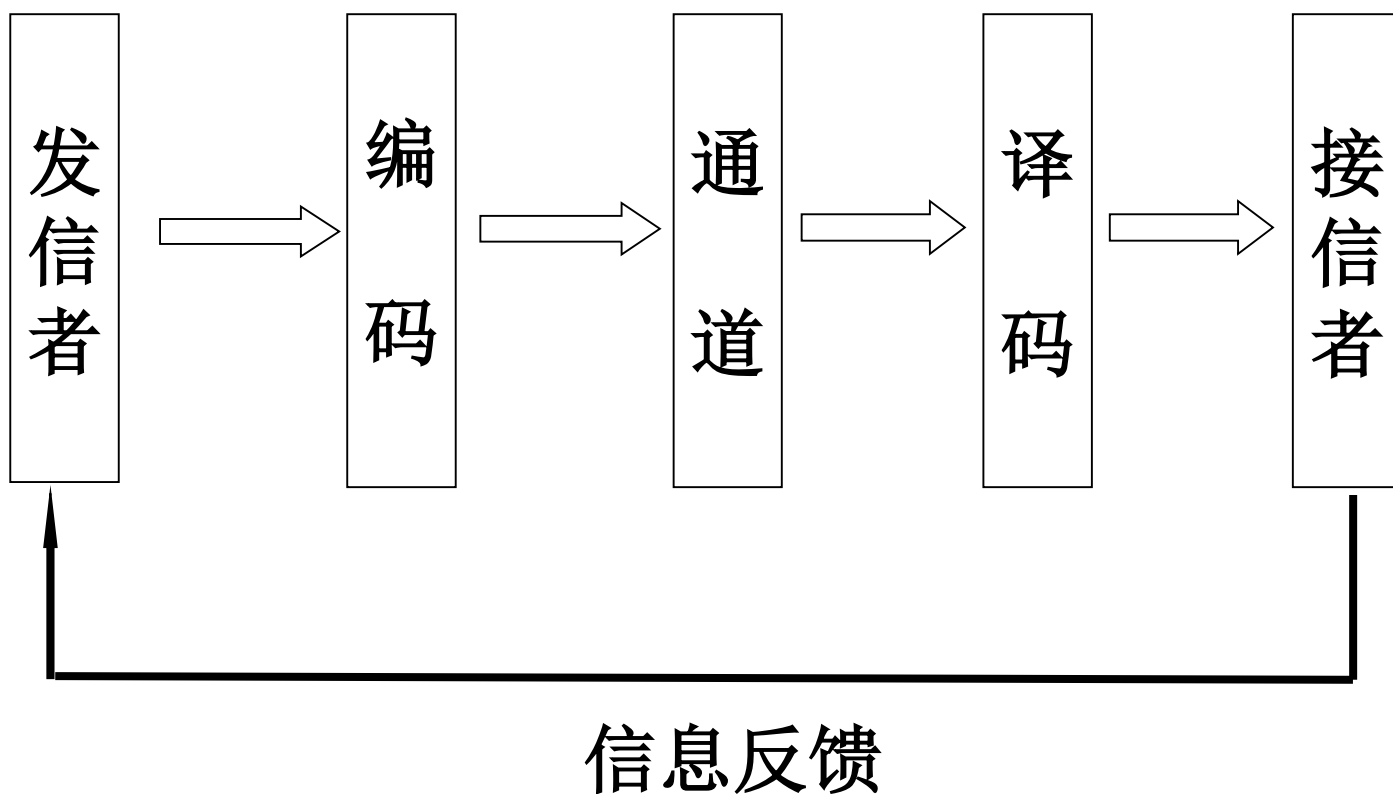


人与人之间的交流

无论是哪一种信息交流，都必须服从于信息传递。

## 8.1 项目信息与沟通

### 五、沟通的定义和过程





## 8.1 项目信息与沟通

### 六、沟通的内涵

- 要使沟通成功，意义不仅需要被传递，还需要被理解。
- 对于项目管理者来说，如果想进行有效的沟通，无论是否同意对方的观点，都将尊重对方，给予其说话的权利，同时将自己的观点更有效与其交换。



## 8.1 项目信息与沟通

### 七、沟通的方式

#### ♪ 语言沟通

♪ 通过语言、文字、图画、表格等

♪ 口头沟通&书面沟通

#### ♪ 非语言沟通

♪ 通过媒介而非讲话或文字

♪ 身体语言、语调、环境布置等

在谈话时，  
语言占35%，  
非语言占65%。

表达情感时，  
语言占7%  
语调占38%  
非语言动作占55%

## 8.1 项目信息与沟通

### 七、沟通的方式

沟通的分类

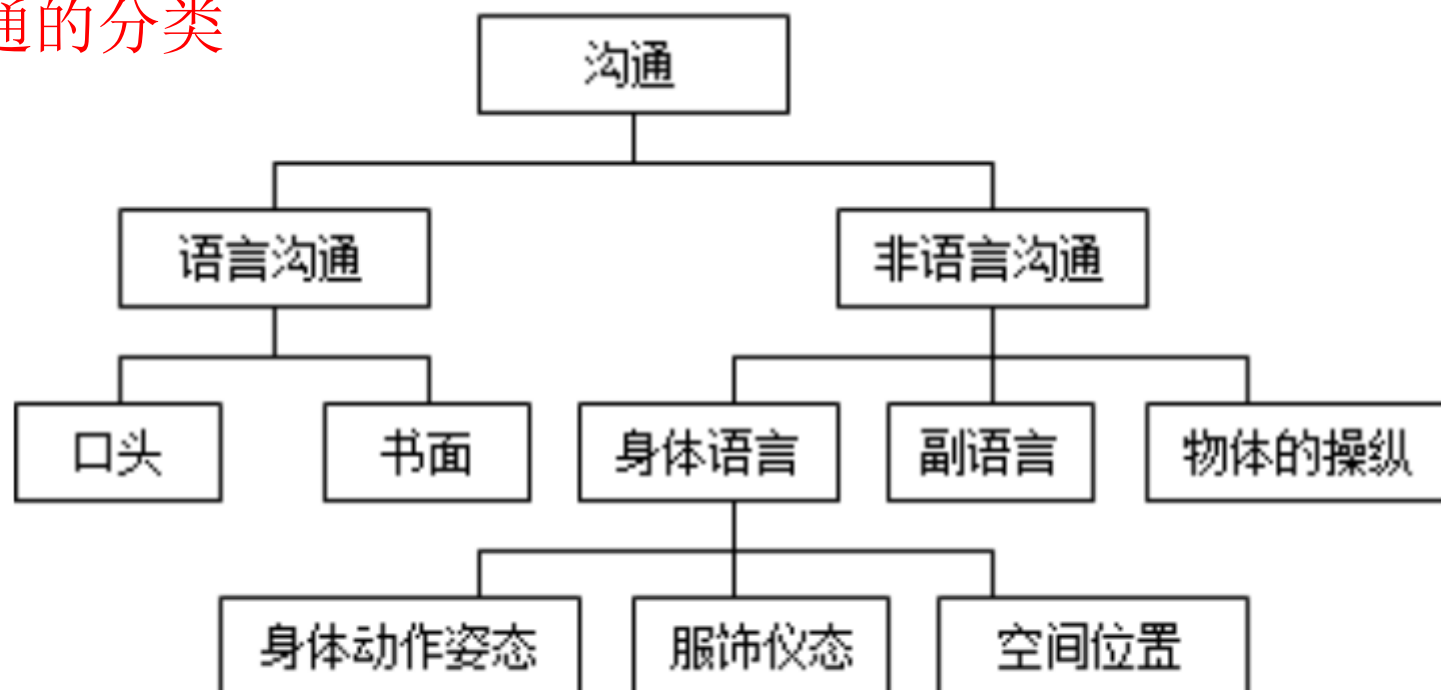


图 8-3 沟通分类



## 8.1 项目信息与沟通

### 七、沟通的方式

#### 正式沟通

- **正式沟通**是通过项目组织明文规定的渠道进行信息传递相交流的方式。
- **举例**，如组织规定的汇报制度、例会制度、报告制度及组织与其他组织的公函来往。
- **优点**是沟通效果好，有较强的约束力。
- **缺点**是沟通速度慢。

#### 非正式沟通

- **非正式沟通**指在正式沟通渠道之外进行的信息传递相交流。
- **举例**，如员工之间的私下交谈，小道消息等。
- **优点**是沟通方便、沟通速度快，且能提供一些正式沟通中难以获得的信息。
- **缺点**是容易失真。

## 8.1 项目信息与沟通

### 七、沟通的方式

#### 上行沟通

- **上行沟通**是指下级的意见向上级反映,即自下而上的沟通。

#### 下行沟通

- **下行沟通**是指领导者对员工进行的自上而下的信息沟通。

#### 平行沟通

- **平行沟通**是指组织中各平行部门之间的信息交流。



## 8.1 项目信息与沟通

### 七、沟通的方式

♪ 单向沟通

♪ 双向沟通

是否有反馈

#### 单向沟通

- 发信者和接信者两者之间的地位不变(单向传递), 一方只发送信息, 另一方只接收信息。双方无论是在情感上还是在语言上都不需要信息反馈。

#### 双向沟通

- 发信者和接信者两者之间的位置不断交换, 且发信者是以协商和讨论的姿态面对接信者, 信息发出以后还需及时听取反馈意见, 必要时双方可进行多次重复商谈, 直到双方共同明确和满意为止。

## 8.1 项目信息与沟通

### 八、沟通的原则和技巧

- 尽早沟通
- 主动沟通
- 鼓励反馈
- 简化语言
- 善于询问与积极倾听
- 限制消极因素
- 运用小道消息
- 组织进行有效的沟通

#### 沟通的六大要点



心灵沟通



微笑



真诚表达



聆听



目光交流



记录

含义：站在对方的角度，专心听对方说话，让对方觉得被尊重，表达积极情绪，接受正面的信息，尊重信息养成记录的习惯

## 8.1 项目信息与沟通

### 八、沟通的原则和技巧

尽早沟通

主动沟通

鼓励反馈

简化语言

善于询问与  
积极倾听

限制消极因  
素

运用小道消  
息

组织进行有  
效的沟通

积极的倾听者的特征：






## 8.1 项目信息与沟通

### 九、沟通的障碍

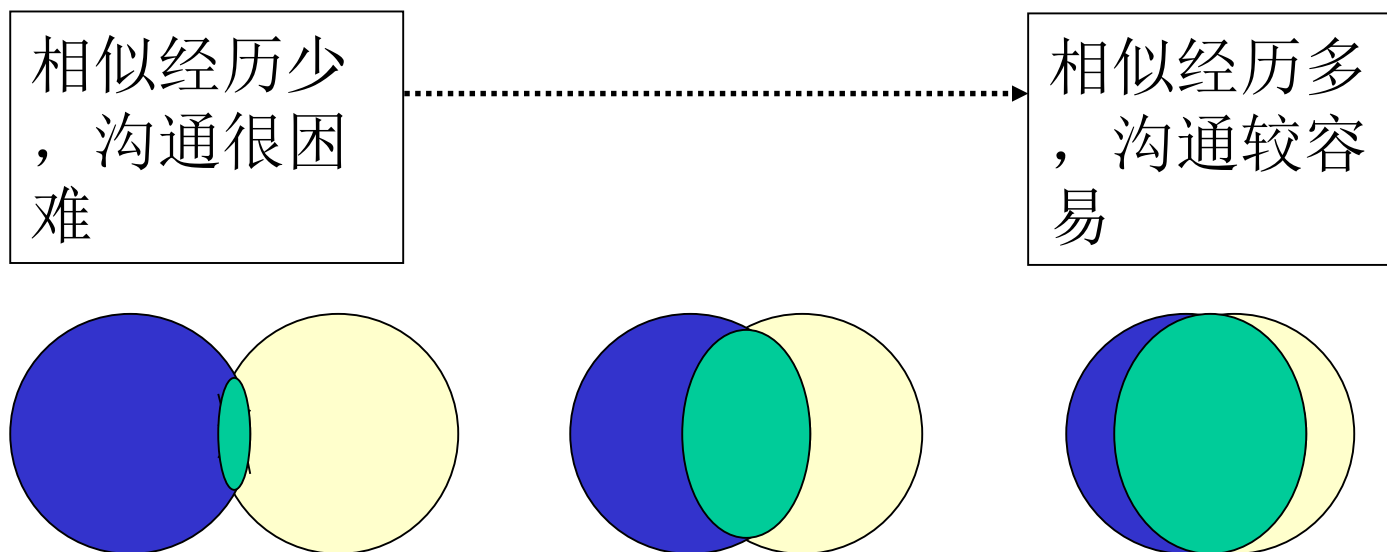
#### 沟通实例

- “在传达事情时，员工最后的做法和老总的想法差距较大”
  - “员工人品朴实，对高层领导看法一般，认同度不高”
  - “公司运用层层把关的方法，但最后不满意两种结果：数量不佳或结果不正确”
  - “管理人员与普通员工有很多矛盾”。
- 

## 8.1 项目信息与沟通

### 九、沟通的障碍

经历和背景对沟通的影响：

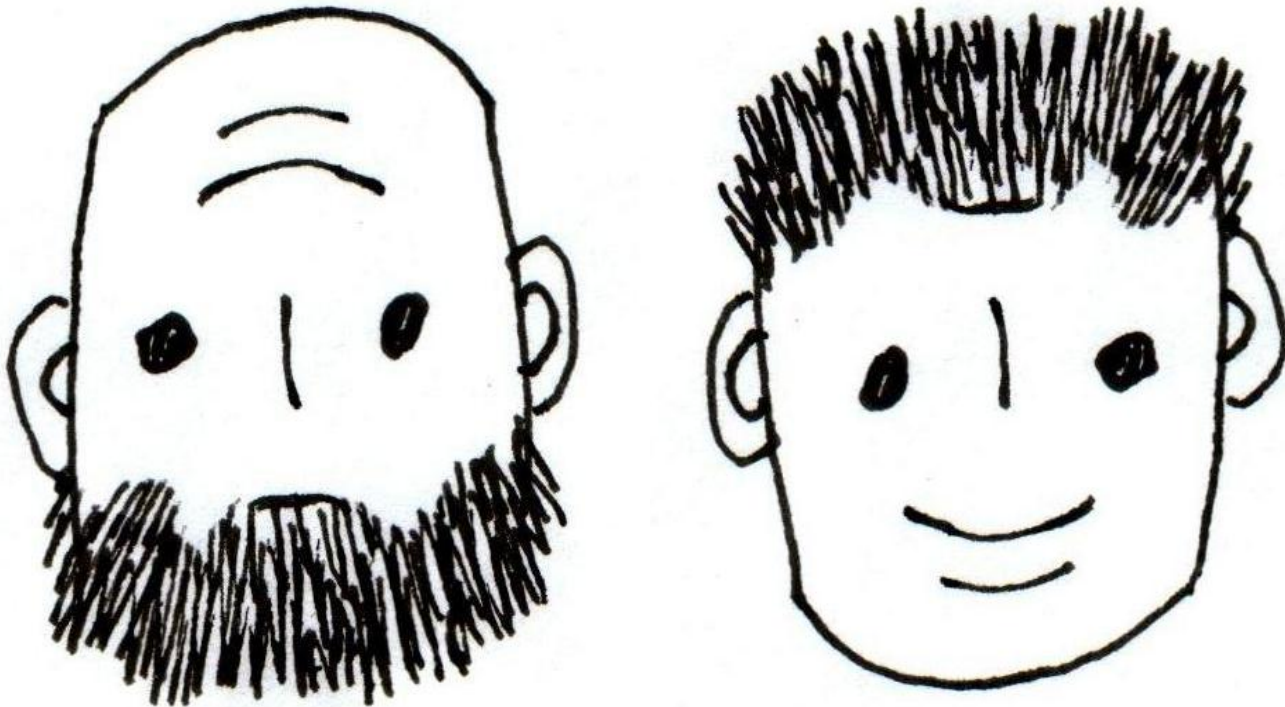


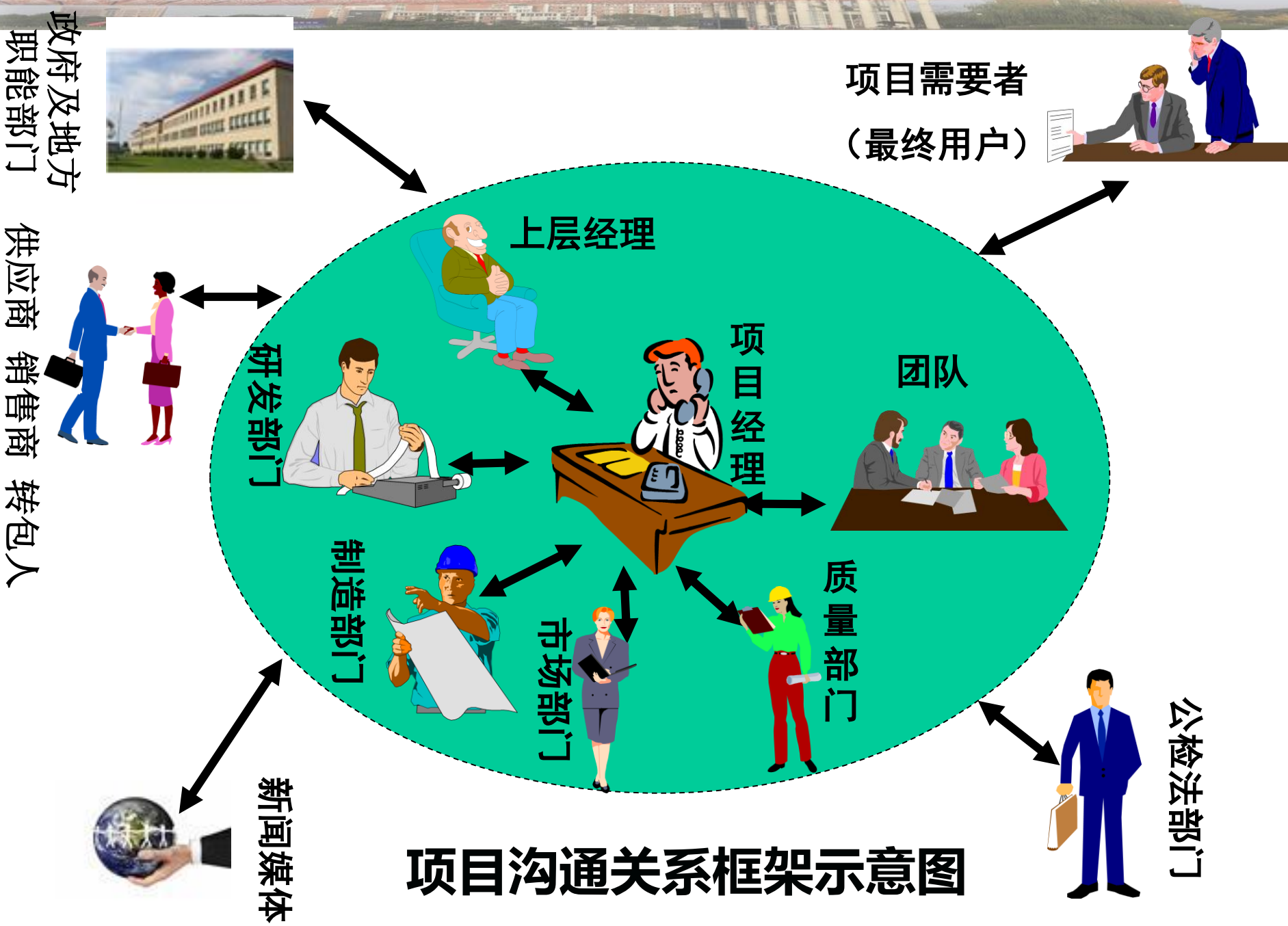


## 8.1 项目信息与沟通

### 九、沟通的障碍

看问题的角度





项目沟通关系框架示意图



# 第八章 项目信息与沟通管理

❖8.1 项目信息与沟通

❖8.2 项目沟通管理

❖8.3 项目信息管理







## 第二节 项目沟通管理

- 一、管理与沟通
- 二、项目沟通管理的特征
- 三、国内在项目沟通管理中常见的问题
- 四、项目经理在沟通中的中心角色
- 五、项目沟通管理的内容
- 六、项目沟通中的信息技术



## 一个小故事

- 据《创世纪》记载，巴比塔是人类继诺亚方舟之后的第二大工程，也是第一个失败的大型工程。
- 在远古时期的一次从东方向西方的迁徙过程中，人们发现了苏美尔地区的一处平原，并在那里定居下来。接着他们烧制了砖块并打算建一座高耸入云的巴比塔，好让人们居住在一起，永不分开。上帝知道后很害怕，他们是一个种族，又使用一种语言，等他们将巴比塔建成，这个世界上再也没有其他的事情是他们做不到的了。
- 于是，上帝将这些人分散到世界各地，并且让他们使用不同的语言，是他们彼此之间不能顺利地沟通和交流。巴比塔工程因此失败了。



## 8.2 项目沟通管理

### 一、管理与沟通

**□ “高级管理人员往往花费80%的时间以不同的形式进行沟通，普通管理者约花50%的时间用于传播信息”**

《Effective Communication》 Ludlow,R.



## 8.2 项目沟通管理

### 一、管理与沟通

- 在组织中，管理者利用沟通过程执行管理职能(计划、组织、领导和控制)。由于为了做出合理的决策必须了解相关信息，有效的管理者建立了联系网，使得信息的收集、解释和分发相当便捷，使得管理者成为组织的神经中枢。
- 许多管理专家和知名企业家都把沟通能力看作是高层主管的第一领导力。国内外众多的项目失败最主要的共性原因之一就是未能真正意义上的有效沟通



## 8.2 项目沟通管理

### 二、项目沟通管理的特征

- 复杂性
- 系统性





## 8.2 项目沟通管理

### 三、国内在项目沟通管理中常见的问题

- ① 没有建立沟通管理的模式或者概念;
- ② 通常只注重组织机构中上下级之间的沟通,忽视工作流程与责任体系;
- ③ 由于项目经理的技术背景,项目经理不是将主要注意力集中在沟通和协调上,而是集中在技术细节问题上;
- ④ 项目绩效报告(如果有的话)并不是发送到有关的项目干系人,而是按照级别的不同发给领导,而真正需要该信息的人员往往不能得知;
- ⑤ 由于权力(利)方面的矛盾,部门之间的沟通通常存在巨大的空洞 (障碍),使得一些本来并不复杂的问题长时间得不到解决;
- ⑥ 会议的管理: 会议纪律、形式主义、偏离主题、长篇大论(silence the talkative)、没有记录等等。

## 8.2 项目沟通管理

### 四、项目经理在沟通中的中心角色

- 沟通促成者(communication facilitator)
- 协调者(coordinator)
- 领导者(Leader)
- 沟通仲裁者: (communication referee) (conflict solver)
- 混乱驾驭者(Conflict solver)
- 谈判者(negotiator)
- 聆听者(listener)
- 解释者(interpreter):澄清问题或概念, 避免产生曲解

项目经理需要控制沟通, 但不能控制所有信息



## 8.2 项目沟通管理

### 五、项目沟通管理的内容

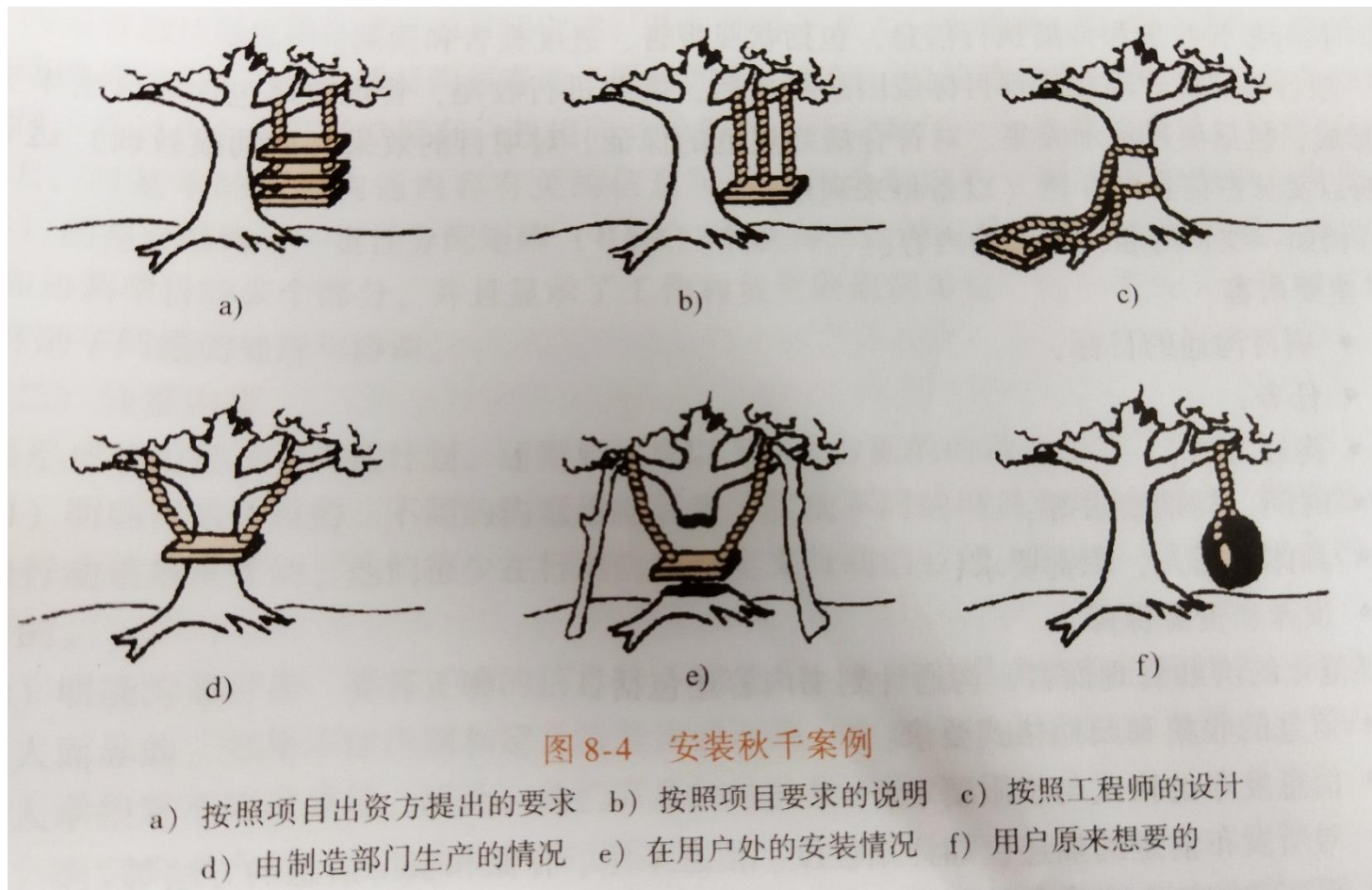
- 项目沟通管理就是要保证项目信息及时、正确地提取、收集、传播、存储以及最终进行处置，保证项目班子内部的信息畅通。





## 8.2 项目沟通管理

### 五、项目沟通管理的内容



## 8.2 项目沟通管理

### 五、项目沟通管理的内容

项目沟通计划书的内容：

#### 主要内容

- 项目沟通的目标
- 任务
- 沟通方法
- 时间、周期要求等
- 具体责任人、职责要求
- 预算和资源保障

#### 其他内容

- 信息的收集和归档格式要求
- 信息发布的格式与权限要求
- 对所发布信息的描述：如详细程度、信息来源、存储和获得信息的方法等
- 更新和修订沟通管理计划的方法，文件的版本控制办法
- 约束条件和假设前提

## 8.2 项目沟通管理

### 五、项目沟通管理的内容

#### 项目沟通管理过程


沟通计划	信息发布	执行报告	管理收尾
.1 输入（依据）	.1 输入（依据）	.1 输入（依据）	.1 输入（依据）
.1 沟通需求	.1 工作结果	.1 项目计划	.1 执行情况测量文档
.2 沟通技术	.2 沟通管理计划	.2 工作结果	.2 项目产品文档
.3 约束条件	.3 项目计划	.3 其它项目记录	.3 其它项目记录
.4 假定			
.2 方法和技术	.2 方法和技术	.2 方法和技术	.2 方法和技术
.1 项目干系人分析	.1 沟通技能	.1 执行情况审查	.1 执行情况报告的方法
	.2 信息查询体系	.2 偏差分析	和技术
	.3 信息发送系统	.3 趋势分析	
		.4 挣值分析	
		.5 信息发送方法和技术	
.3 输出结果	.3 输出结果	.3 输出结果	.3 输出结果
.1 沟通管理计划	.1 项目记录	.1 执行情况报告	.1 项目文档
		.2 变更申请	.2 正式验收
			.3 教训





## 8.2 项目沟通管理

### 六、项目沟通的信息技术

- 对于各种类型的项目信息，项目管理者需要进行收集、判断、分类、计算、归档等繁琐、复杂、耗时耗力的一系列过程。而传统的手工处理信息的方式已经远远不能适应当今复杂的大型工程项目。计算机及信息技术的介入，使得项目的信息管理变得规范、简单、方便且省时省力。尤其是电子沟通技术的出现，带来了项目中信息沟通的巨大变革。
  - 电子沟通包括：电话、传真、电子邮箱、BBS论坛等等。
  - 可视化的网络语音、视频会议为项目团队开展分布式的异地工作和协作提供了可能。
- 



# 第八章 项目信息与沟通管理

❖8.1 项目信息与沟通

❖8.2 项目沟通管理

❖8.3 项目信息管理



## 8.3 项目信息管理

### 一、项目信息种类

如图 8-5 所示，为某产品/项目投资上线可行性分析流程。

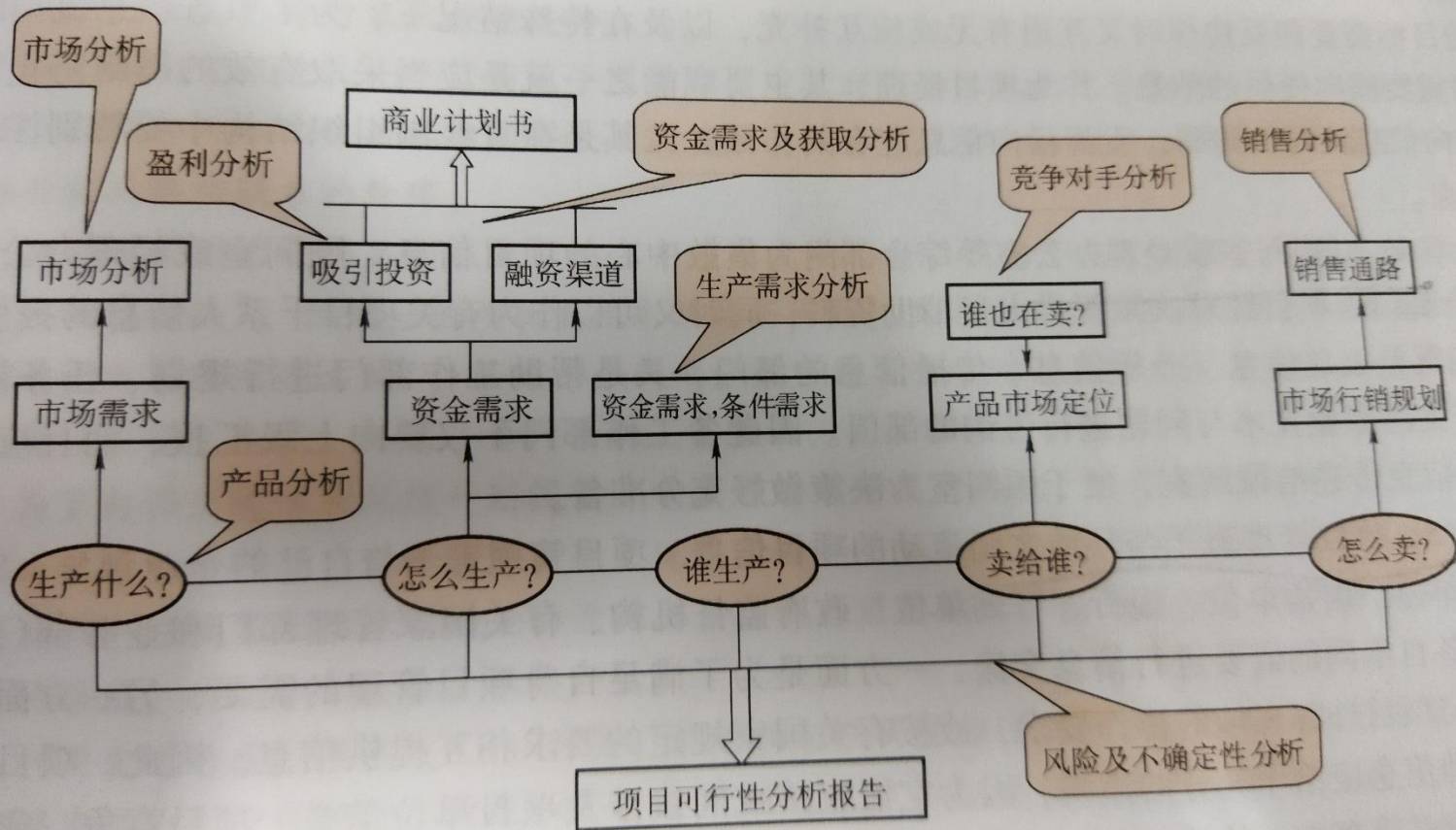


图 8-5 项目可行性分析流程




## 8.3 项目信息管理

### 一、项目信息种类

**项目信息管理**是指对项目信息的收集、整理、处理、储存、传递与应用等一系列工作的总称，也就是把项目信息作为管理对象进行管理。

项目信息管理的**目的**就是根据项目信息的特点，有计划地组织信息沟通，以保证决策者能及时、准确获得相应的信息。

以**计算机为基础**的现代信息处理技术在项目管理中的应用，为大型项目信息管理系统的规划、设计和实施提供了全新的信息管理理念、技术支撑平台和全面解决方案。





## 8.3 项目信息管理

### 一、项目信息种类

项目信息是指报告、数据、计划、安排、技术文件、会议等与项目实施有直接或间接联系的各种信息。

按不同流向分类：

- (1) 自上而下的项目信息。
- (2) 自下而上的项目信息。
- (3) 横向流动的项目信息。
- (4) 以顾问室或经理办公室等综合部门为集散中心的项目信息。
- (5) 项目管理班子与环境之间进行流动的项目信息。



## 8.3 项目信息管理

### 二、项目信息管理的内容

表 8-2 陆虎公司的汽车工业标准与工业惯例标准对比

	工业惯例 (20 世纪 90 年代初)	陆虎公司 (1997/1998)
“从概念到客户”的时间	约 60 个月	30 个月
从生产线建设到投产	约 60 个星期	28 个星期
从顾客订单到送货	约 4 ~ 6 个星期	2 个星期
库存水平	约 20 天	1.5 天

佛兰德尔项目可以给人很多启示：依靠多领域、多专业的团队工作；各团队并行工作，并处于一个以迭代开发和以学习为导向的开发过程中；提供了一个很好的信息交流沟通平台和统一共同使用的语言环境，以便保证项目能够顺利进行。其中最突出的一点就是，成功的信息管理是一项卓越的商业计划在实施过程中不可分割的一部分。

## 8.3 项目信息管理

### 二、项目信息管理的内容

- 项目信息管理是指对项目信息的收集、整理、处理、储存、传递与应用等一系列工作的总称，也就是把项目信息作为管理对象进行管理。
- 项目信息管理包括信息人员的配备、会议制度的建立、各项基础工作的健全化信息的鉴定等。





## 8.3 项目信息管理

### 二、项目信息管理的内容

#### (一) 项目信息收集方式

(1)借助于信息人员提供的服务，委托专人负责，搜集有关的资料。

(2)使用信息查询设备，通过计算机国际互联网，数据库，电话，传真。

(3)借助于信息服务系统提供的服务，通过专家咨询解答问题介绍情况，或通过图书情报部门的各种服务。

(4)不依赖任何信息服务系统获取信息，通过参观、参加国际国内会议、往来信函、调研、国外考查学习，获得有关的项目信息。





## 8.3 项目信息管理

### 二、项目信息管理的内容

#### (二) 项目信息传递方式

专人负责信息的传递

通过通讯方式传递信息

会议方式进行信息传递





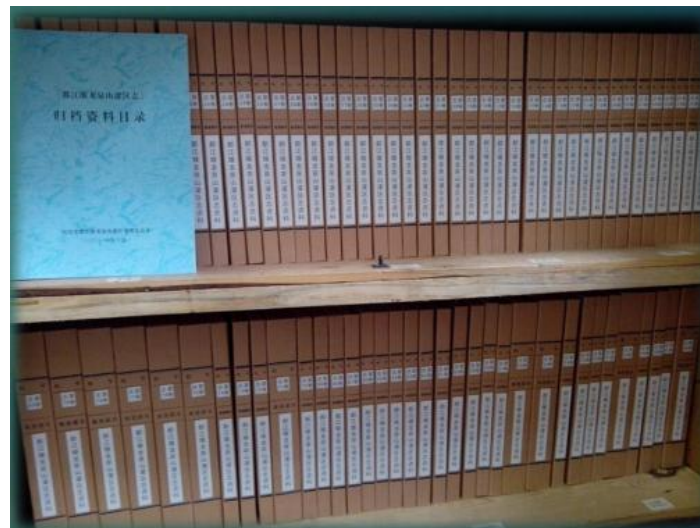
## 8.3 项目信息管理

### 二、项目信息管理的内容

#### (三) 项目信息归档与利用

对于收集到的资料数据：

- 首先要经过鉴别、分析、汇总、归类，做出推测、判断、演绎。
- 然后，要把有价值的原始资料数据及加工整理的信息，长期积累起来，以备查阅。



## 8.3 项目信息管理

### 三、项目信息管理系统建立

#### (一) 建立项目信息管理系统的目的

建立项目信息管理系统能及时、准确地提供项目管理过程中所需要的信息，完整地保存历史信息以预测未来，为项目经理提供决策的依据，也能适应现代化管理对信息量急剧增长的需要，还能发挥电子计算机的巨大管理作用，以实现数据共享、综合应用。

#### (二) 建立项目信息管理系统的必要条件



要有一定的科学  
管理基础。



要有创新精神和  
足够的信心。



必须创造使用电  
子计算机的条件。



## 8.3 项目信息管理

### 三、项目信息管理系统建立

#### (三) 项目管理信息系统的设计开发



The End