项目沟通管理

项目沟通管理包括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。

1. 沟通活动，可按多种维度进行分类。需要考虑的维度包括（但不限于）：

* 内部（在项目内）和外部（客户、供应商、其他项目、组织、公众）；
* 正式（报告、会议记录、简报）和非正式（电子邮件、备忘录、即兴讨论）；
* 垂直（上下级之间）和水平（同级之间）；
* 官方（新闻通讯、年报）和非官方（私下的沟通）；
* 书面和口头，以及口头语言（音调变化）和非口头语言（身体语言）。

1. 大多数沟通技能对于通用管理和项目管理都是相通的，例如：

* 主动倾听和有效倾听；
* 通过提问、探询意见和了解情况，确保更好地理解；
* 开展教育，增加团队知识，以便更有效地沟通；
* 寻求事实，以识别或确认信息；
* 设定和管理期望；
* 说服个人、团队或组织采取行动；
* 通过激励来鼓舞士气或重塑信心；
* 通过训练来改进绩效和取得期望结果；
* 通过协商，达成各方都能接受的协议；
* 解决冲突，防止破坏性影响；
* 概述、重述，并确定后续步骤。



# 

# 10.2 项目沟通管理的过程

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 过程 | 定义 | 主要作用 | 其他描述 |
| 规划沟通管理 | 根据干系人的信息需要和要求及组织的可用资产情况，制定合适的项目沟通方式和计划的过程。 | * 识别和记录与干系人的最有效率且最有效果的沟通方式。 | * 沟通规划不当，可能导致各种问题，例如，信息传递延误、向错误的受众传递信息、与干系人沟通不足，或误解相关信息。 * 在大多数项目中，都是很早就进行沟通规划工作，例如在项目管理计划编制阶段。这样，就便于给沟通活动分配适当的资源，如时间和预算。 * 有效果的沟通是指以正确的形式、在正确的时间把信息提供给正确的受众，并且使信息产生正确的影响。 * 而有效率的沟通是指只提供所需要的信息。 |
| 管理沟通 | 管理沟通是根据沟通管理计划，生成、收集、分发、储存、检索及最终处置项目信息的过程 | 促进项目干系人之间实现有效率且有效果的沟通。 |  |
| 控制沟通 | 控制沟通是在整个项目生命周期中对沟通进行监督和控制的过程，以确保满足项目干系人对信息的需求。 | * 随时确保所有沟通参与者之间的信息流动的最优化。 | * 控制沟通过程可能引发重新开展规划沟通管理和/或管理沟通过程。这种重复体现了项目沟通管理各过程的持续性质。 * 对某些特定信息的沟通，**如问题或关键绩效指标（如实际进度、成本和质量绩效与计划要求的比较结果），**可能立即引发修正措施，而对其他信息的沟通则不会。 * 应该仔细评估和控制项目沟通的影响和对影响的反应，以确保在正确的时间把正确的信息传递给正确的受众。 |

# 10.3 项目沟通管理管理的输入、工具与技术及输出

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 类型 | 名称 | 定义与描述 |
| 规划沟通管理 | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 输入 | 项目管理计划 |  |
| 干系人登记册 |  |
| 事业环境因素 |  |
| 组织过程资产 |  |
| 工具技术 | 沟通需求分析 | * 通过沟通需求分析，确定项目干系人的信息需求，包括所需信息的类型和格式，以及信息对干系人的价值。 * 项目资源只能用来沟通有利于项目成功的信息，或者那些因缺乏沟通会造成失败的信息。 * 潜在沟通渠道的总量为***n*(*n*−1)/2**，其中，*n*代表干系人的数量。 |
| 沟通技术 | * 可能影响沟通技术选择的因素包括：  1. 信息需求的紧迫性。 2. 技术的可用性。需要确保沟通技术在整个项目生命周期中，对所有干系人，都具有兼容性、有效性和开放性。 3. 易用性。 4. 项目环境。 5. 信息的敏感性和保密性。 |
| 沟通模型 | * 作为沟通过程的一部分，**发送方负责信息的传递，需确保信息的清晰性和完整性，需要确认信息已被正确理解**。 * **接收方负责确保完整地接收信息，正确地理解信息，并需要告知收悉或做出适当的回应**。 |
| 沟通方法 | * **交互式沟通**；   这是确保全体参与者对特定话题达成共识的最有效的方法，包括会议、电话、即时通信、视频会议等。   * **推式沟通**；   这种方法可以确保信息的发送，但不能确保信息送达受众或被目标受众理解。推式沟通包括信件、备忘录、报告、电子邮件、传真、语音邮件、日志、新闻稿等。   * **拉式沟通**；   用于信息量很大或受众很多的情况。要求接收者自主自行地访问信息内容。这种方法包括企业内网、电子在线课程、经验教训数据库、知识库等。 |
| 会议 |  |
| 输出 | 沟通管理计划 | 该计划包括如下信息：   干系人的沟通需求；   需要沟通的信息，包括语言、格式、内容、详细程度；   发布信息的原因；   发布信息及告知收悉或做出回应（如适用）的时限和频率；   负责沟通相关信息的人员；   负责授权保密信息发布的人员；   将要接收信息的个人或小组；   传递信息的技术或方法，如备忘录、电子邮件和/或新闻稿等；   为沟通活动分配的资源，包括时间和预算；   问题升级程序，用于规定下层员工无法解决问题时的上报时限和上报路径；   随项目进展，对沟通管理计划进行更新与优化的方法；   通用术语表；   项目信息流向图、工作流程（兼有授权顺序）、报告清单、会议计划等；   沟通制约因素，通常来自特定的法律法规、技术要求和组织政策等。 |
|  | 项目文件更新 | 项目进度计划；干系人登记册。 |
| 管理沟通 | | |
| 输入 | 沟通管理计划 |  |
| 工作绩效报告 | * 工作绩效报告汇集了项目绩效和状态信息，可用于促进讨论和建立沟通。报告的全面性、准确性和及时性，对有效开展本过程非常重要。 |
| 事业环境因素 |  |
| 组织过程资产 |  |
| 技术工具 | 沟通技术 |  |
| 沟通模型 |  |
| 沟通方法 |  |
| 信息管理系统 |  |
| 报告绩效 | * 报告绩效是指收集和发布绩效信息，包括状况报告、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。 |
| 输出 | 项目沟通 | * 项目沟通可包括（但不限于）绩效报告、可交付成果状态、进度进展情况和已发生的成本。 * 受相关因素的影响，项目沟通可能会变动很大。这些因素包括（但不限于）信息的紧急性和影响、信息传递方法、信息机密程度。 |
| 项目文件更新 |  |
| 项目管理计划更新 | * 绩效测量基准是经过批准的项目工作计划，用来与项目执行情况相比较，以测量偏差，采取管理控制。 * 绩效测量基准通常是项目的范围、进度和成本参数的综合，有时还会包含技术和质量参数。 |
| 组织过程资产更新 | 可能需要更新的组织过程资产包括（但不限于）：   1. 给干系人的通知。 2. 项目报告。 3. 项目演示资料。 4. 项目记录。 5. 干系人的反馈意见。 6. 经验教训文档。 |
| 控制沟通 | | |
| 输入 | 项目管理计划 | 干系人的沟通需求；   发布信息的原因；   发布所需信息的时限和频率；   负责发布信息的个人或小组；   将接收信息的个人或小组 |
| 项目沟通 | 项目沟通可能包括（但不限于）：   可交付成果状态；   进度进展情况；   已发生的成本。 |
| 问题日志 | * 问题日志用于记录和监督问题的解决。 * 它可用来促进沟通，确保对问题的共同理解。 * 书面日志记录了由谁负责在目标日期前解决某特定问题，这有助于对该问题的监督。应该解决那些妨碍团队实现目标的障碍。问题日志中的信息对控制沟通过程十分重要，因为它记录了已经发生的问题，并为后续沟通提供了平台。 |
| 工作绩效数据 | * 工作绩效数据是对收集到的信息的组织和总结，并展示与绩效测量基准的比较结果。 |
| 组织过程资产 |  |
| 工具技术 | 信息管理系统 | 项目经理可借助软件包来整合来自多个系统的报告，并向项目干系人分发报告。例如，可以用报表、电子表格和演示资料的形式分发报告。  可以借助图表把项目绩效信息可视化。 |
| 专家判断 |  |
| 会议 |  |
| 输出 | 工作绩效信息 | * 绩效数据通常根据干系人所要求的详细程度展示项目状况和进展信息。之后，需要向相关的干系人传达工作绩效信息。 |
| 变更请求 | * 控制沟通过程经常导致需要进行调整、采取行动和开展干预，因此，就会生成变更请求这个输出。变更请求需通过实施整体变更控制过程（见4.5节）来处理，并可能导致： |
| 项目管理计划更新 |  |
| 项目文件更新 |  |
| 组织过程资产更新 |  |