



## 11 项目沟通管理

## 11 项目沟通管理

---

**沟通**：有意或无意的信息交换

**交换的信息**：可以是想法、指示或情绪

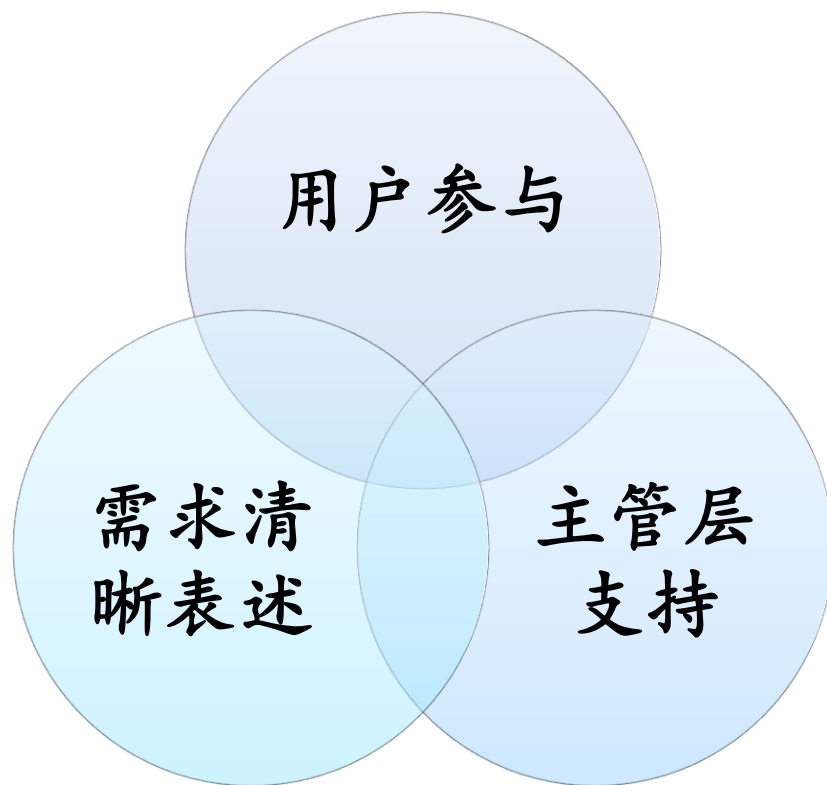
**项目经理**的绝大多数时间都用在与团队成员和其他干系人的沟通上

## 11 项目沟通管理

---

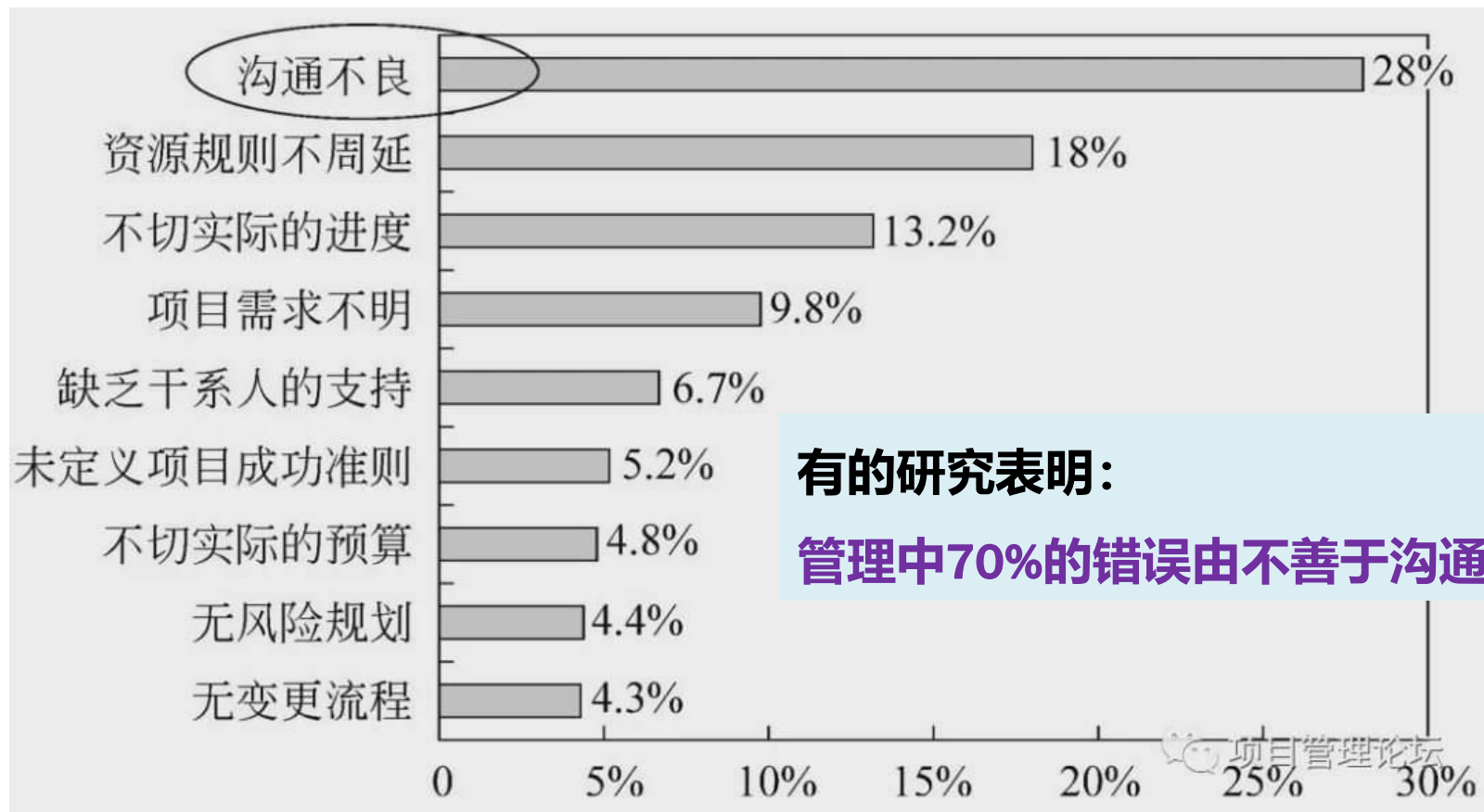
### 与项目成功有关的三个主要因素

依赖良好的  
沟通技能



## 11 项目沟通管理

### 造成项目失败的项目管理因素及比例

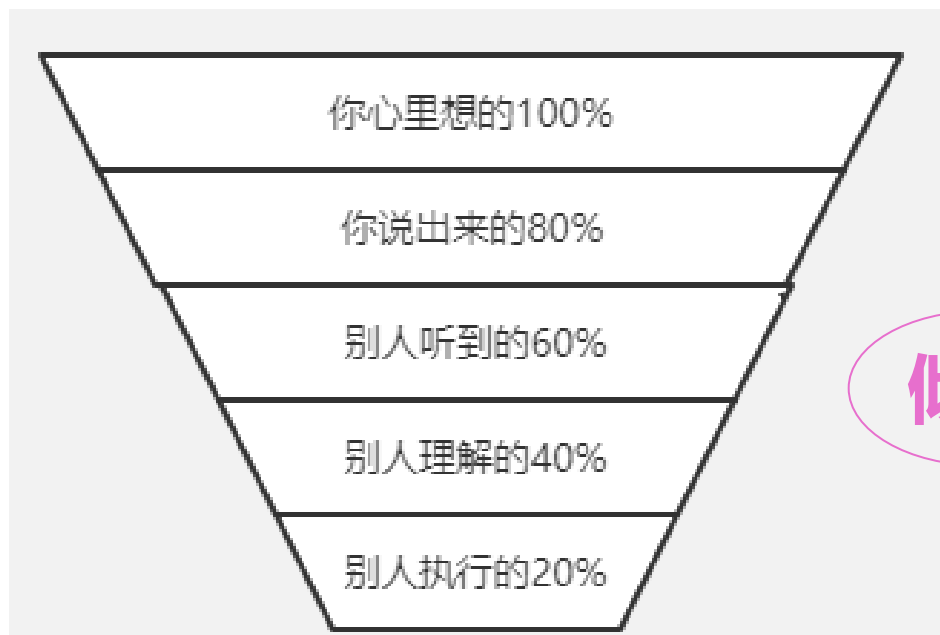


有的研究表明：

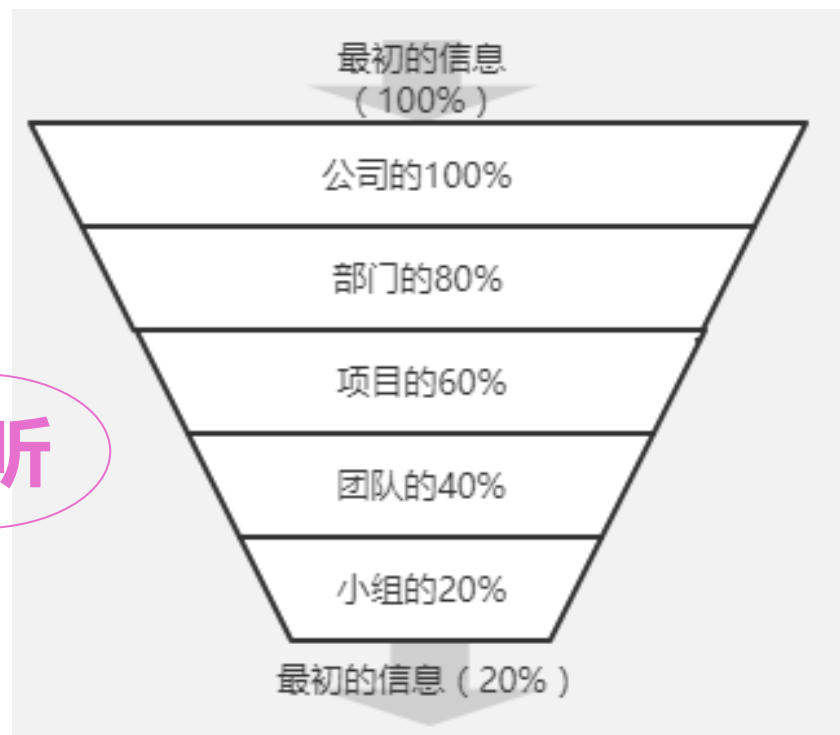
管理中70%的错误由不善于沟通造成

## 11 项目沟通管理

### 沟通漏斗现象



倾听



消息在传递过程中出现丢失/失真/阻断等

消息传递的层数太多

## 11 项目沟通管理

---

### 通用的沟通技能

倾听

激励

协商

寻求事实

管理期望

提问、探  
询意见

说服采取  
行动

训练以改  
进绩效

增加团队知识

解决冲突

概述、重述

## 11 项目沟通管理

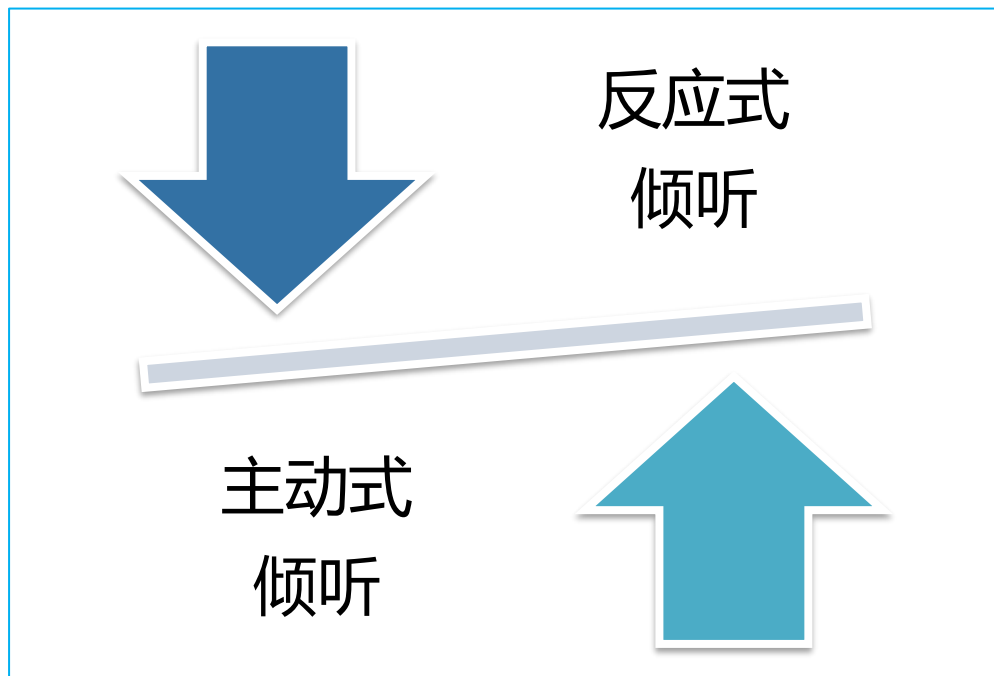
### 通用的沟通技能



## 11 项目沟通管理

---

**移情倾听：**以理解为目的的聆听，听着站在说话者的角度看问题，理解他们的思维模式和感受





## 11 项目沟通管理

---

**主动式倾听：**倾听者依据已有的知识经验主动地从发言者话语中寻找所需信息，构建完整的知识体系的方法

**反应式倾听：**重述刚刚所听到的话，但不是像鹦鹉一样，对方说什么你就说什么，而是应该用自己的话，简要的述说对方的重点

## 11 项目沟通管理

### 反应式倾听



## 11 项目沟通管理

### 反应式倾听



## 11 项目沟通管理

### 反应式倾听



以前你很喜欢上学的，我知道了，一定是发生了什么让人难受的事……



我讨厌上学。

## 11 项目沟通管理

### 反应式倾听



以前你很喜欢上学的，我知道了，一定是发生了什么让人难受的事……

丹尼说我很笨，说我总是接不到球。



## 11 项目沟通管理

### 反应式倾听



## 11 项目沟通管理

### 反应式倾听



## 11 项目沟通管理

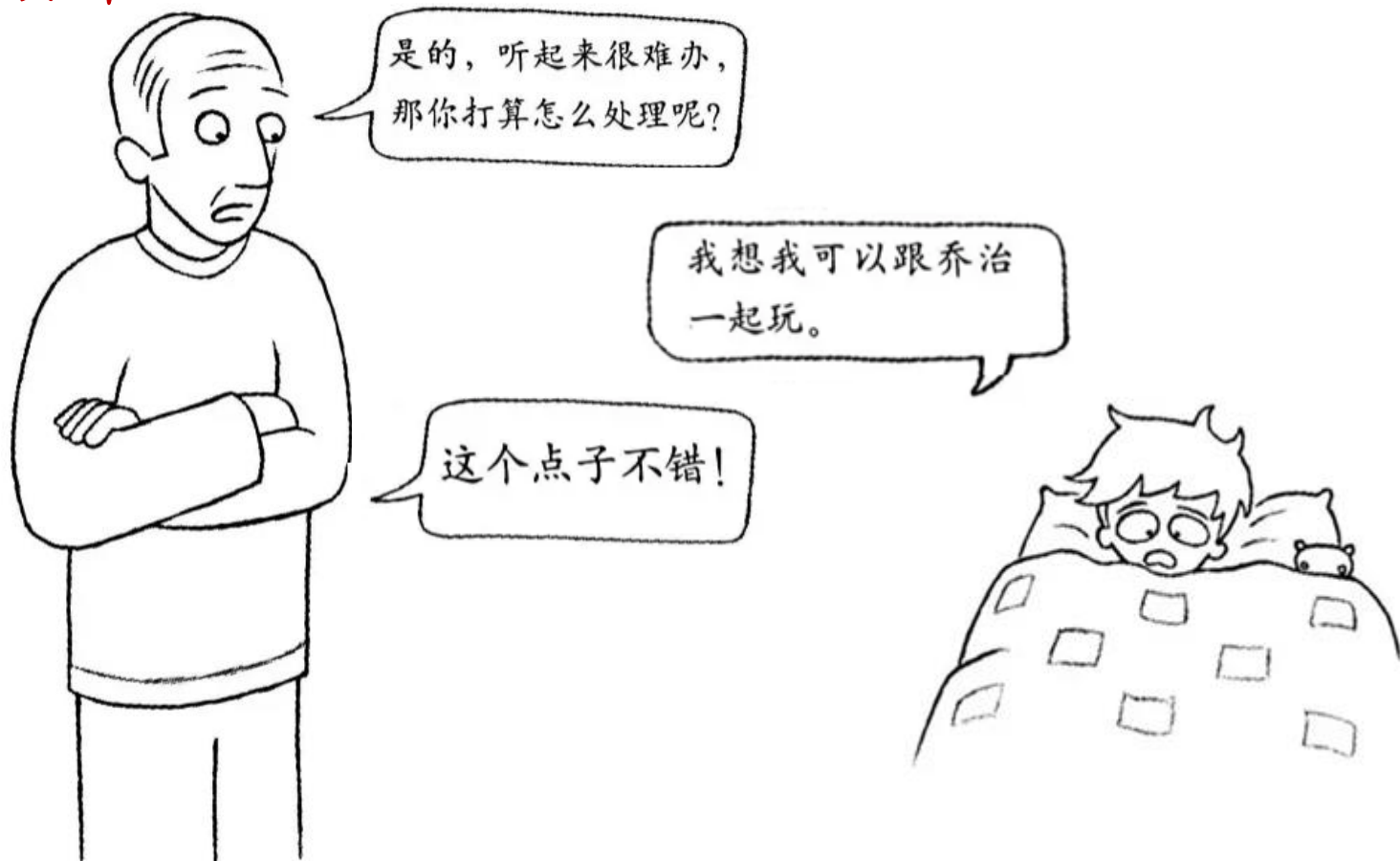
### 反应式倾听





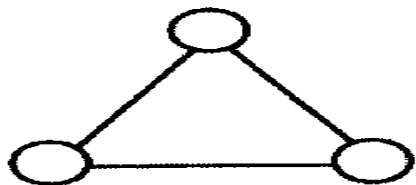
## 11 项目沟通管理

### 反应式倾听

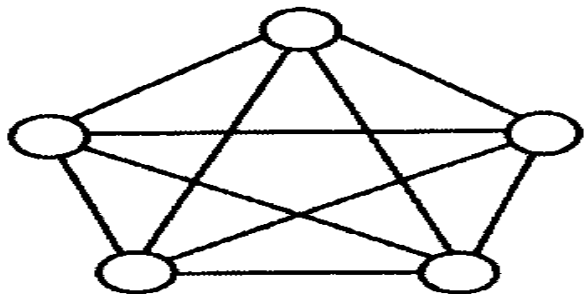


## 11 项目沟通管理

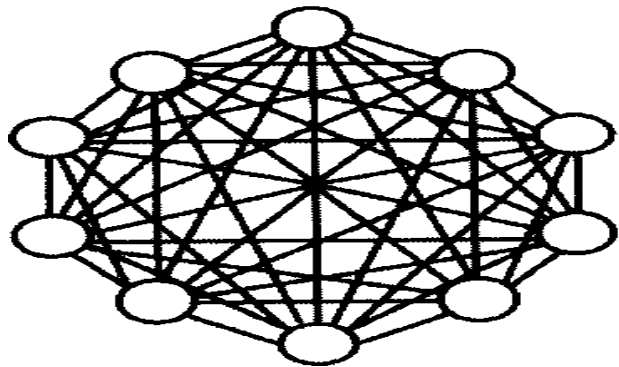
### 项目团队中的沟通路径（渠道）



3个成员：  
3条沟通路径



5个成员：  
10条沟通路径



10个成员：  
45条沟通路径

沟通路径的数量 $P$

$$P = \frac{n(n-1)}{2}$$

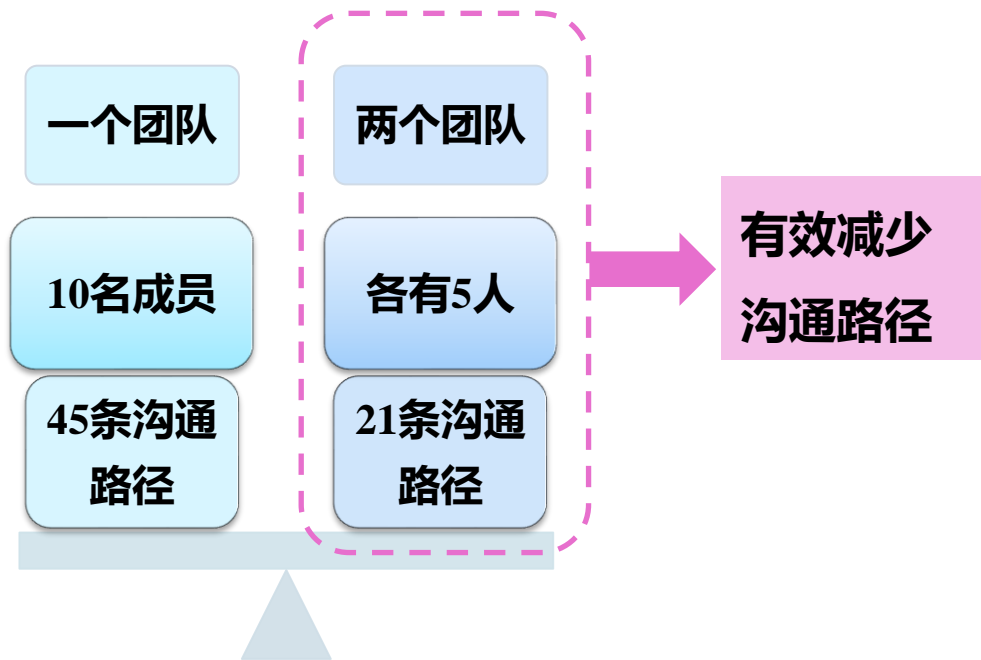
（ $n$ 是团队中的人员数）

将一个大团队分  
拆成多个小团队

## 11 项目沟通管理

多团队的**沟通路径的数量** $P$  ( $n$ 是各团队的人员数,  $N$  是团队数):

$$P = \frac{n(n-1)}{2} N + \frac{N(N-1)}{2}$$



假设:

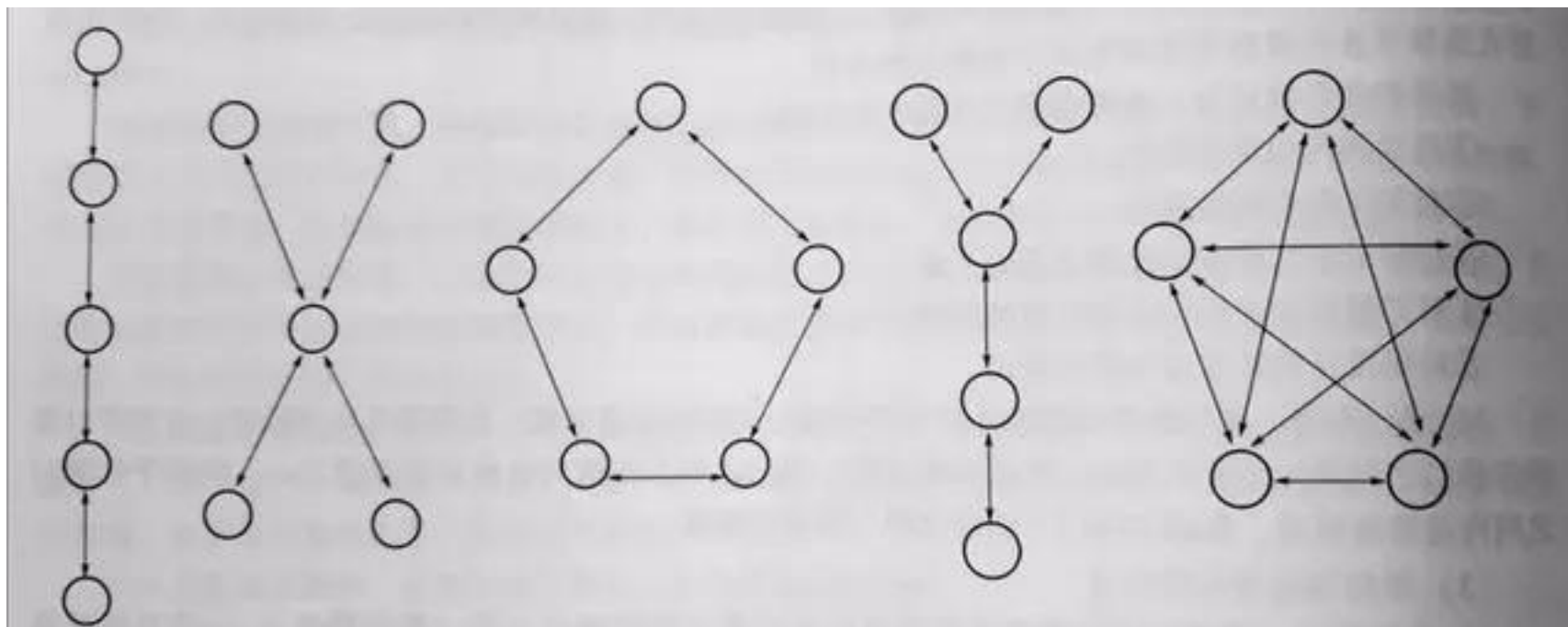
(1) 每个项目团队中的每个成员与其团队所有其他成员沟通

(2) 每个项目组中的一个成员与其他各项目团队的一个成员沟通。

## 11 项目沟通管理

■ 实际中常见的沟通渠道类型：莱维特、巴维拉斯等人进行了研究

### (1) 正式沟通



链式

轮式

环式

Y式

全通道式

# 11 项目沟通管理

■ 实际中常见的沟通渠道类型：莱维特、巴维拉斯等人进行了研究

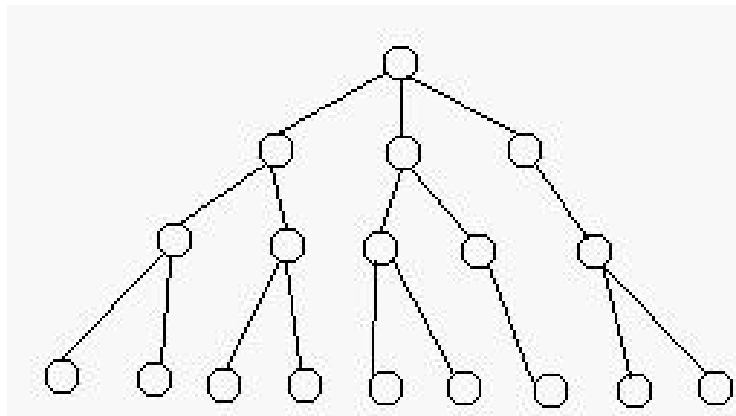
沟通渠道类型特点比较

指标	链式	轮式	环式	Y式	全通道式
速度	适中	快	慢	适中	快
正确性	易失真	高	低	高	适中
领导控制力	相当显著	非常显著	不发生	非常显著	不发生
士气	适中	低	高	适中	高

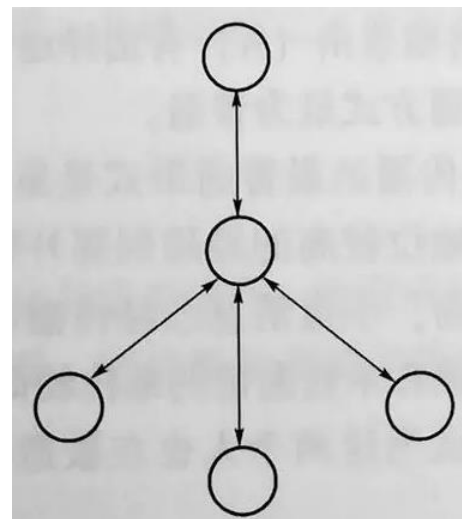
## 11 项目沟通管理

### ■ 实际中常见的沟通渠道类型：其他类型

#### (1) 正式沟通



层级式



秘书专政式

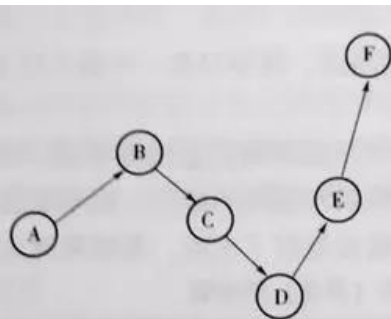
# 11 项目沟通管理

■ 实际中常见的沟通渠道类型：莱维特、巴维拉斯等人进行了研究

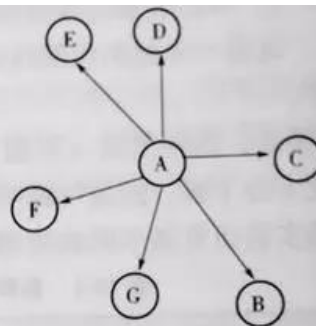
## (2) 非正式沟通

### 单线式：

消息由A通过一连串的人把消息传播给最终的接收者



a)



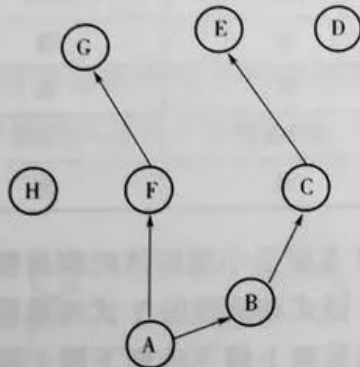
b)

### 流言式/闲谈式：

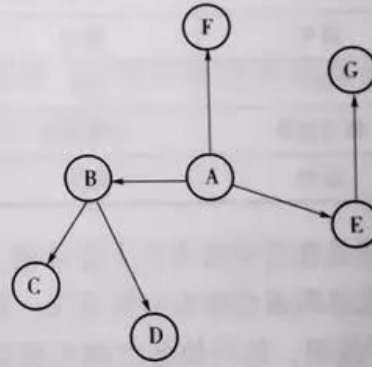
由一个人(A)主动地把小道消息传播给其他人，如在小组会上传播小道消息。

### 偶然式/机遇式：

消息由(A)按偶然的机会传播给他人，他人又按偶然机遇传播，并无一定的路线。



c)



d)

### 集束式/群集式：

将信息由(A)有选择地告诉自己的朋友或有关的人，使有关的人也照此办理的信息沟通方式。

最常见

# 11 项目沟通管理

## 项目沟通活动的分类

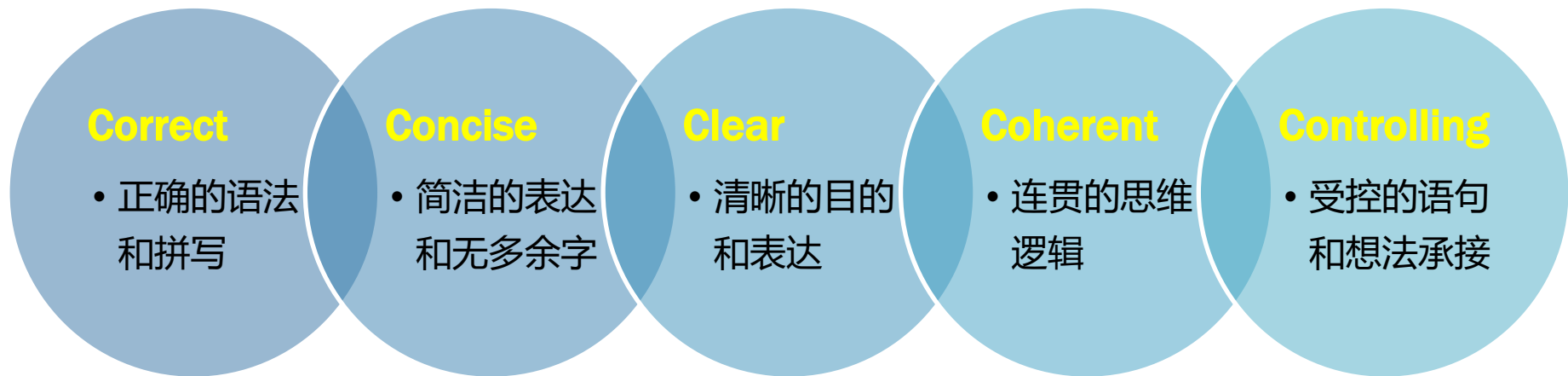




## 11 项目沟通管理

---

### 书面沟通的5C原则



## 11 项目沟通管理

---

软件项目沟通的有效方式：

(1) 面对面 (FTF) 沟通：软件开发项目的**首选**沟通方法

(2) 音频和视频会议：模拟面对面的互动

# 目 录

---

**11.1 规划沟通管理**



**规划**过程组

**11.2 管理沟通**



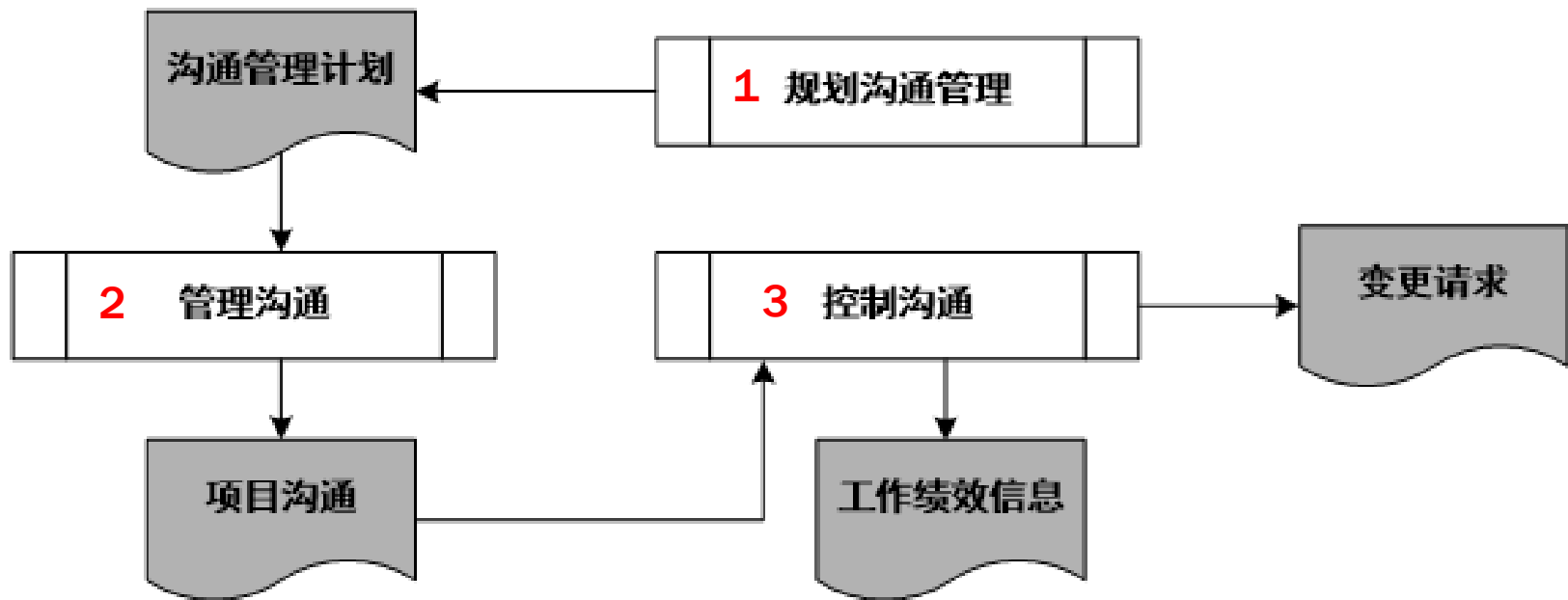
**执行**过程组

**11.3 控制沟通**



**监控**过程组

## 11 项目沟通管理



项目沟通管理各过程的数据关系

# 学习目标

---

- 1、理解项目沟通管理各个过程的作用
- 2、了解项目沟通管理各个过程的重要输入和输出
- 3、掌握沟通的相关知识和常用技术
- 4、重点掌握冲突管理的方法

*11.1*

## 规划沟通管理



## 11.1 规划沟通管理

---

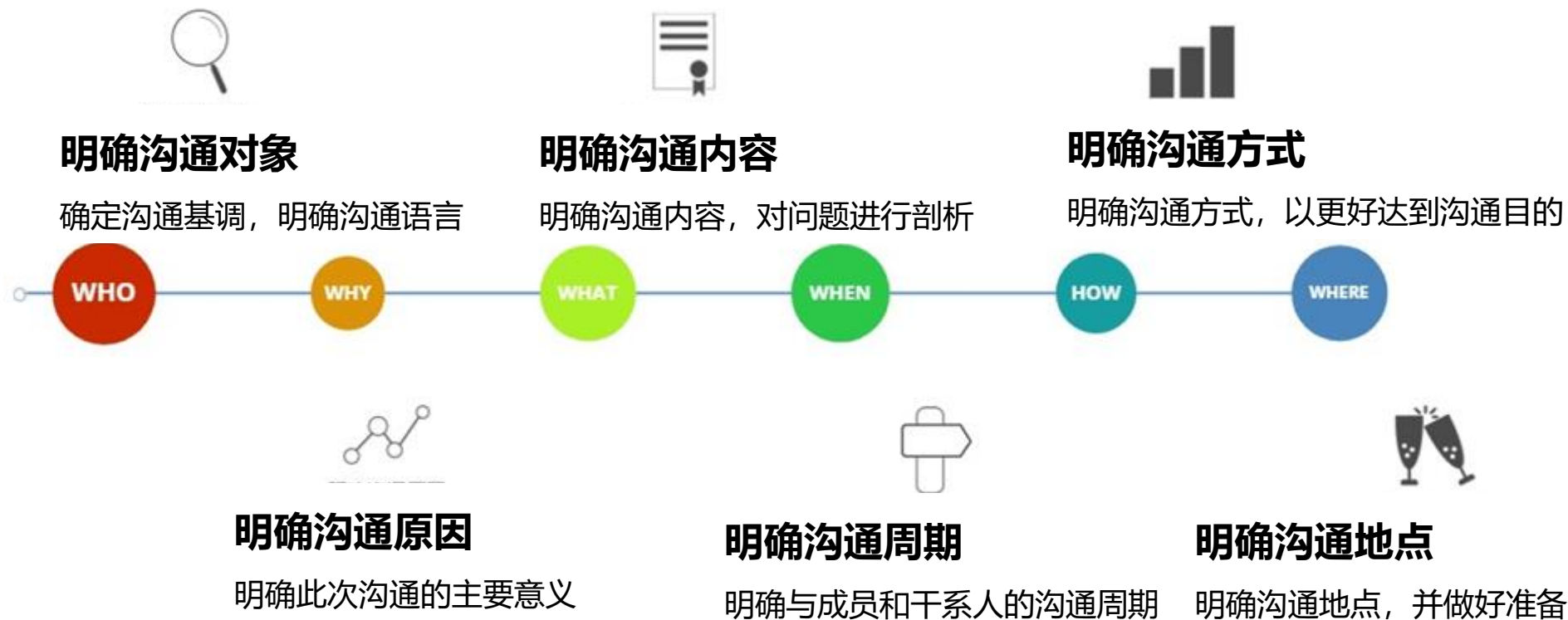
### ■ 规划沟通管理：

- (1) 制定合适的项目沟通方法和计划
- (2) 识别和记录与干系人的最有效率且最有效果的沟通方式

- 1) 尽早进行沟通规划工作
- 2) 定期审查来自规划沟通管理的成果

## 11.1 规划沟通管理

### 规划沟通的6W原则





## 11.1 规划沟通管理

---

### 规划沟通管理需要考虑的其他重要因素：

#### 人员

- 谁需要什么信息
- 谁有权接触这些信息

#### 存储

- 信息应存储在什么地方
- 以什么形式存储

#### 检索

- 如何检索这些信息

#### 其他因素

- 时差
- 语言障碍
- 跨文化因素等

## 11.1 规划沟通管理

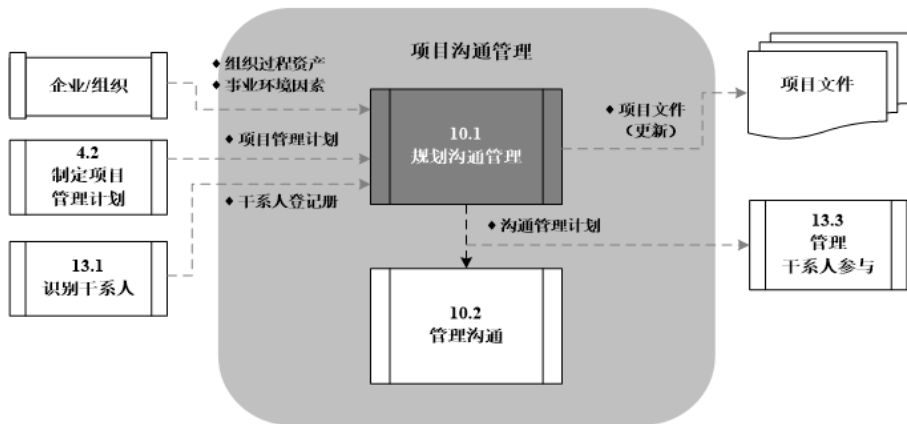
### 输入

- 1、项目管理计划
- 2、干系人登记册

### 工具与技术 沟通需求分析

### 输出

沟通管理计划



规划沟通管理的  
数据流向图

## 11.1 过程工具与技术

---

### ■ 沟通需求分析：

- (1) 确定项目干系人的信息需求（包括所需信息的类型和格式）
- (2) 确定信息对干系人的价值

## 11.1 过程工具与技术

---

### ■ 沟通需求分析：

- ◆**人际沟通。** 个人之间交换信息，通常以面对面的方式进行。
- ◆**小组沟通。** 在三到六名人员的小组内部开展。
- ◆**公众沟通。** 单个演讲者面向一群人。
- ◆**大众传播。** 信息发送人员或小组与大量目标受众（有时为匿名）之间只有最低程度的联系。
- ◆**网络和社交工具沟通。** 借助社交工具和媒体，开展多对多的沟通。

## 11.1 过程工具与技术

---

### ■ 沟通需求分析：

#### 可用技术包括：

- 1) 组织结构图
- 2) 项目组织与干系人之间的责任关系
- 3) 项目所涉及的学科、部门和专业
- 4) 有多少人在什么地点参与项目
- 5) 内部信息需要（如：何时在组织内部沟通）
- 6) 外部信息需要（如：何时与媒体、公众或承包商沟通）
- 7) 来自干系人登记册的干系人信息和沟通需求

## 11.1 规划沟通管理

---

### 输入

- 1、项目管理计划
- 2、干系人登记册



### 工具与技术

沟通需求分析



### 输出

沟通管理计划

# 11.1 输出：沟通管理计划



# 11.1 输出：沟通管理计划

## 沟通管理计划

### 一、基本情况

项目名称			沟通计划 制定日期	年 月 日	沟通计划 审批人（可多部门）		沟通计划 审批日期	年 月 日
------	--	--	--------------	-------	-------------------	--	--------------	-------

### 二、沟通管理计划

角色/人员名称	沟通级别	沟通需求			发布信息归档		信息发布				特殊邮件（非新华邮箱）
		所需信息 （描述需要哪些信息）	时间要求 （频度）	沟通方式	归档格式（具体到文件名）	归档人	发布方式	发布时间	发布人	发布人 类型	
CTO	指导委员会级别	项目任务的进展情况	每月	项目月汇报会议	项目月汇报	甲	电子邮件	项目月汇报会议后2个工作日内	乙		
张三、李四	项目组级别	周例会情况	每周	电子邮件	项目周例会会议纪要	甲	电子邮件	项目周例会后2个工作日内	乙		

角色/人员名称 可以是角色，例如：指导委员会成员，可以是具体人员名称，还可以是某个组

沟通级别 暂定内容，可补充，包括：指导委员会级别、PMO级别、项目组级别

沟通方式 包括但不限于：电子邮件、XXX会议、电话、短信……，其中会议需要明确具体名称

归档格式 一份或多份具体的文档，需具体到文件名，便于归档人操作

归档人 归档人一般为一个人，若存在多人的情况，需要描述各自负责的文档章节内容

发布方式 默认适用于一种信息发布方式



*11.2*



## 管理沟通

## 11.2 管理沟通

### ■ 管理沟通：

生成、收集、分发、储存、检索及最终处置项目信息



促进项目干系人之间实现有效率且有效果的沟通



高效快速  
传递信息



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

有效果沟通视频

## 11.2 管理沟通

### 输入

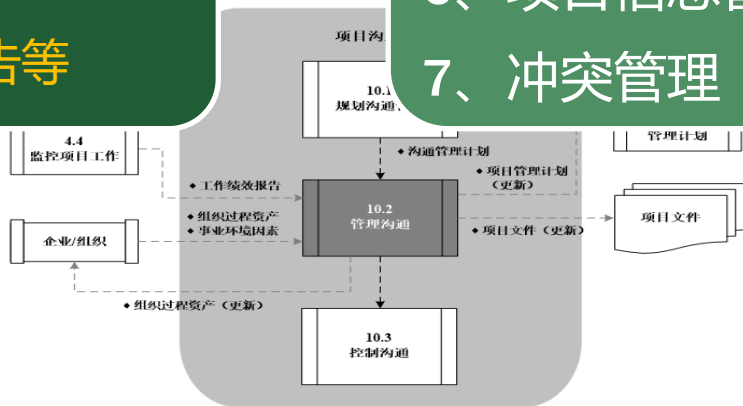
- 1、沟通管理计划
- 2、干系人参与计划
- 3、工作绩效报告
- 4、变更日志
- 5、问题日志
- 6、质量报告等

### 工具与技术

- 1、沟通技术
- 2、沟通模型
- 3、沟通方法
- 4、报告绩效
- 5、信息发射源
- 6、项目信息管理系统
- 7、冲突管理

### 输出

项目沟通记录



管理沟通的  
数据流向图

## 11.2 管理沟通

### 输入

- 1、沟通管理计划
- 2、干系人参与计划
- 3、工作绩效报告
- 4、变更日志
- 5、问题日志
- 6、质量报告等



### 工具与技术

- 1、沟通技术
- 2、沟通模型
- 3、沟通方法
- 4、报告绩效
- 5、信息发射源
- 6、项目信息管理系统
- 7、冲突管理

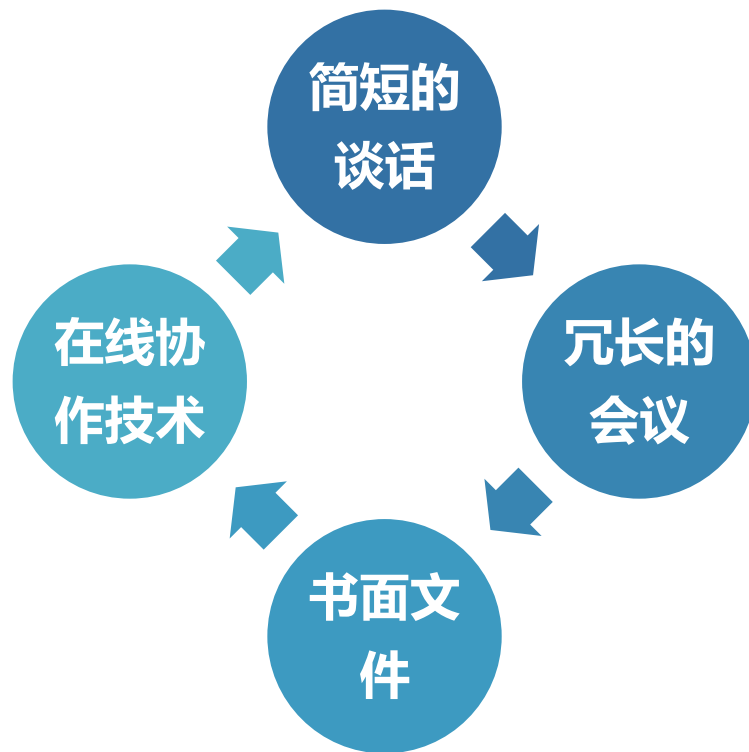


### 输出

项目沟通记录

## 11.2 过程工具与技术

### (1) 沟通技术



## 11.2 过程工具与技术

---

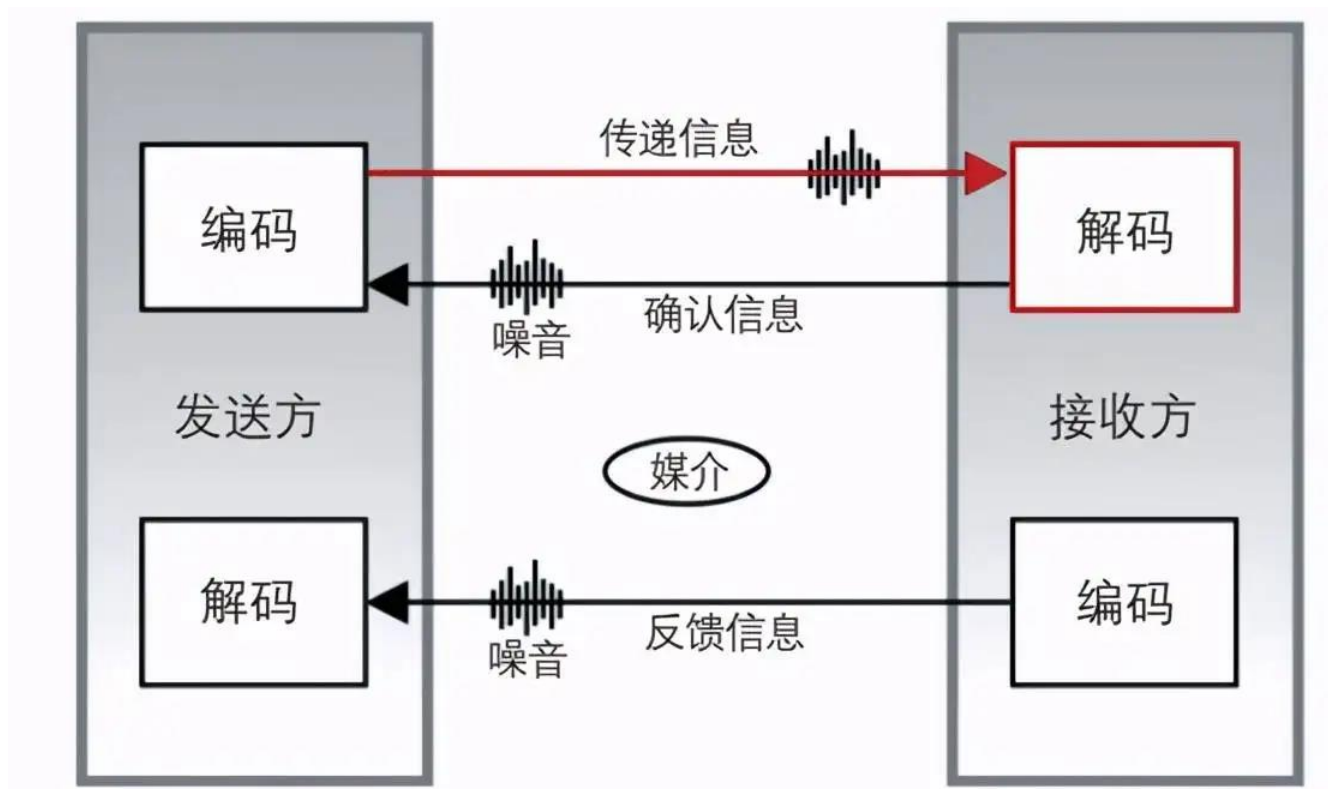
### (1) 沟通技术

**影响沟通技术选择的可能因素：**

- 1) 信息需求的紧迫性**
- 2) 技术的可用性**
- 3) 易用性**
- 4) 项目环境**
- 5) 信息的敏感性和保密性**

## 11.2 过程工具与技术

**(2) 沟通模型：** 用于促进沟通和信息交换，可能因不同项目(或阶段)而异



## 11.2 过程工具与技术

### (2) 沟通模型：利用“电子邮件”进行沟通为例

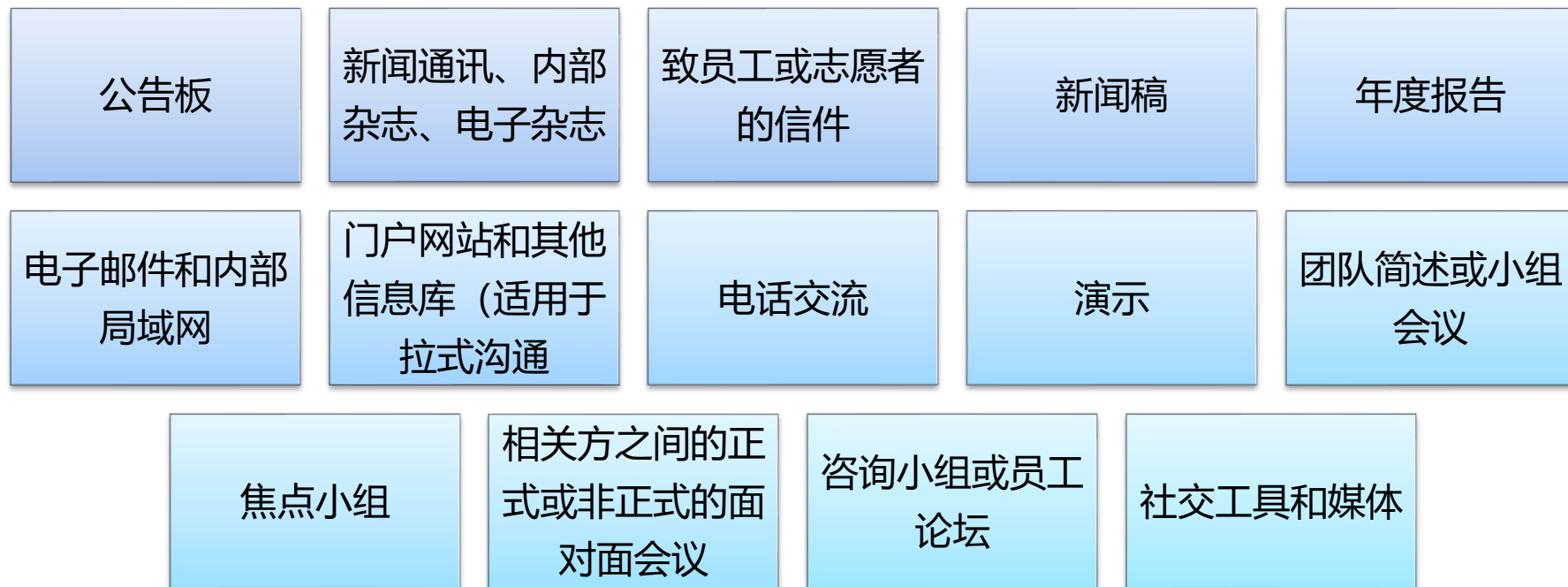




## 11.2 过程工具与技术

---

### (3) 沟通方法：在项目干系人之间共享信息



## 11.2 过程工具与技术

---

### (3) 沟通方法：分类

#### 交互式沟通

- 在两方或多方之间**多向实时**交换信息
- 会议（线上线下）、电话、即时通信、社交媒体等

#### 推式沟通

- 信息**发给**需要接收这些信息的特定接收方
- 确保信息发送，但不保证送达或被理解
- 信件、邮件等

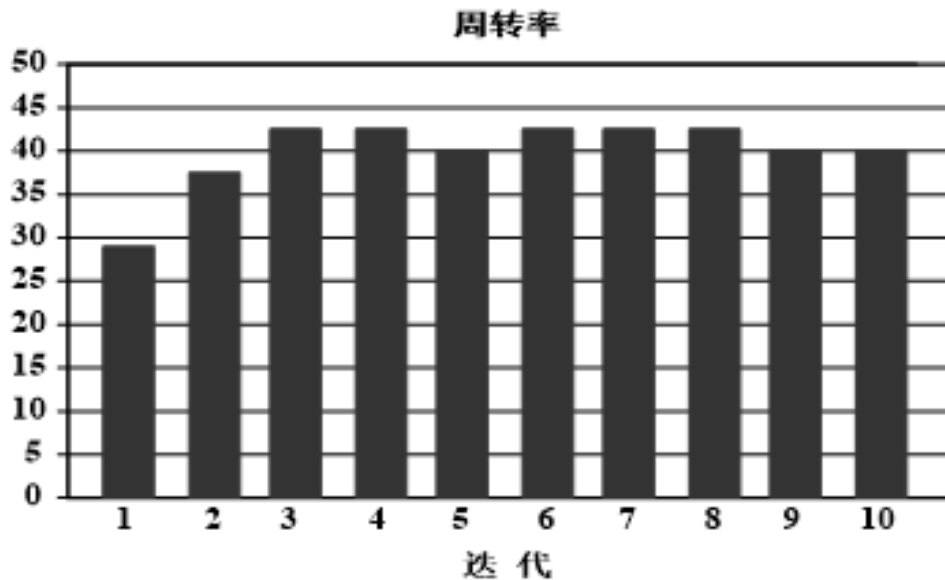
#### 拉式沟通

- **接收方自行访问信息**
- 信息量很大或受众很多的情况
- 门户网站、企业内网、经验教训数据库等

## 11.2 过程工具与技术

### (4) 报告绩效：收集和发布绩效信息

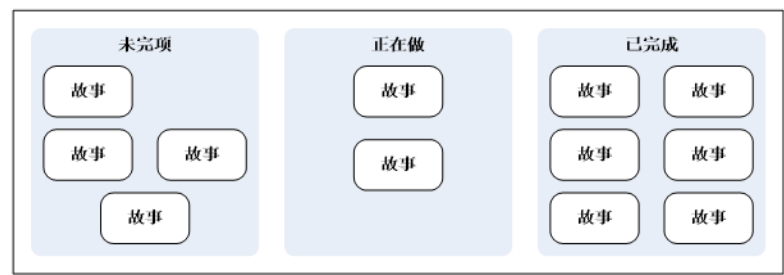
- **周转率**：在一个迭代周期内对软件项目团队的产出的度量（开发的产品数量与消耗的工作量的比率）。
- **历史周转率**：（也称为“昨日天气”）描述在最近结束的几个迭代内团队的周转率。



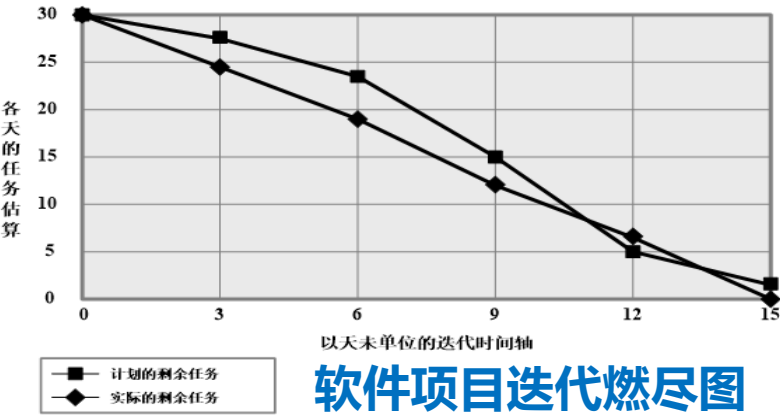
# 11.2 过程工具与技术

## (5) 信息发射源：显示软件项目状态的大型图表

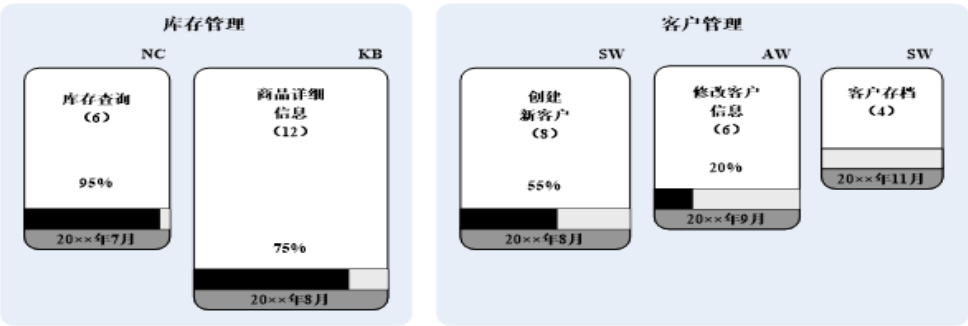
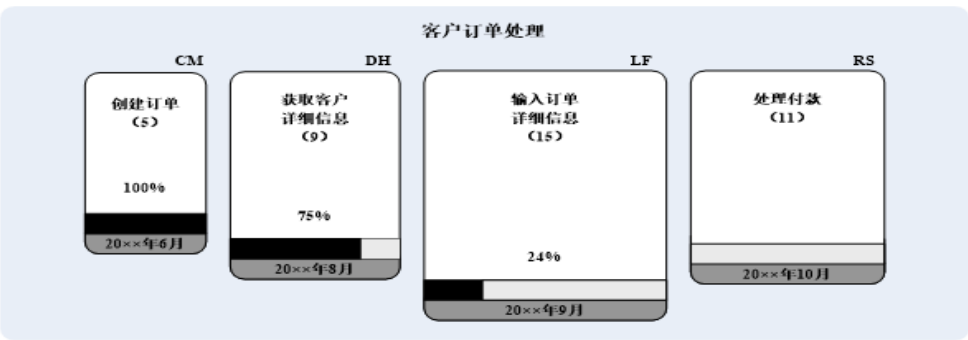
被频繁地更新，并放置在项目团队和其他人员可以轻易看到的地方



故事板



软件项目迭代燃尽图



软件项目停车场图

## 11.2 过程工具与技术

---

### **(6) 项目管理信息系统 (PMIS): 确保相关方及时便利地获取所需信息**

- ◆ **电子项目管理工具。** 项目管理软件、会议和虚拟办公支持软件、网络界面、专门的项目门户网站和状态仪表盘，以及协同工作管理工具。
- ◆ **电子沟通管理。** 电子邮件、传真和语音邮件，音频、视频和网络会议，以及网站和网络发布。
- ◆ **社交媒体管理。** 网站和网络发布；以及为促进相关方参与和形成在线社区而建立博客和应用程序。

## 11.2 过程工具与技术

---

### (7) 冲突管理

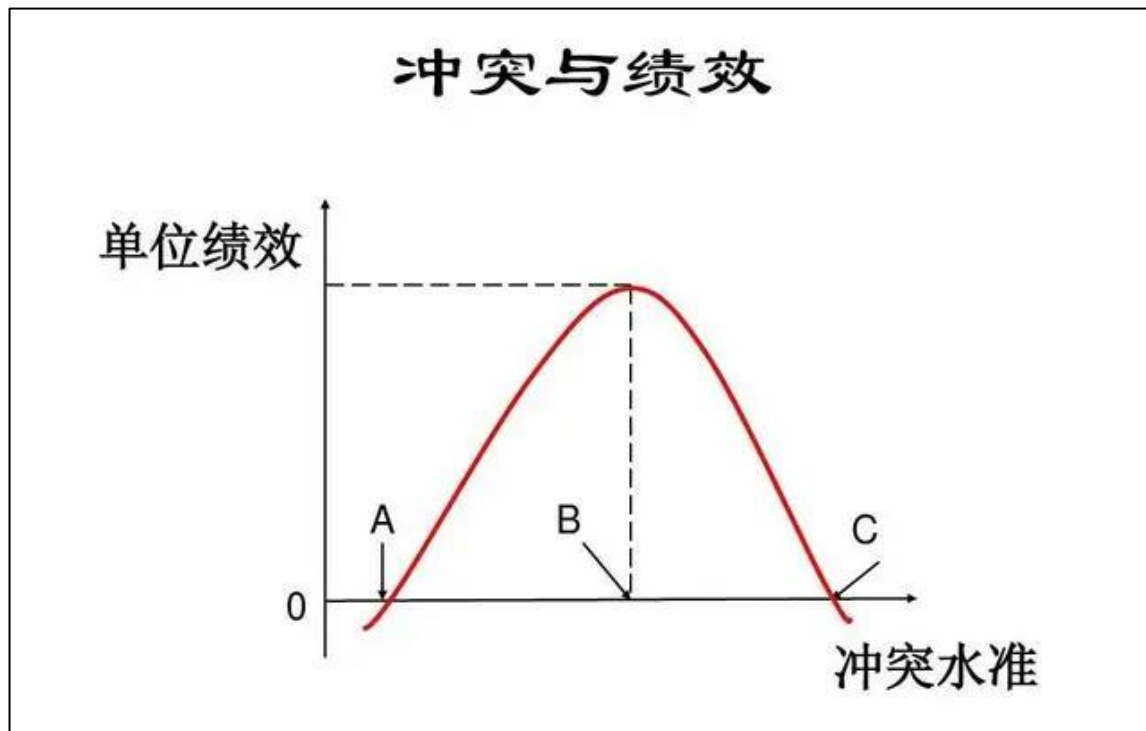
#### 冲突和冲突管理过程的特征

- 1、正常现象（不可避免，而且往往是有利的）
- 2、因团队而存在
- 3、开诚布公
- 4、对事不对人
- 5、着眼于现在而非过去



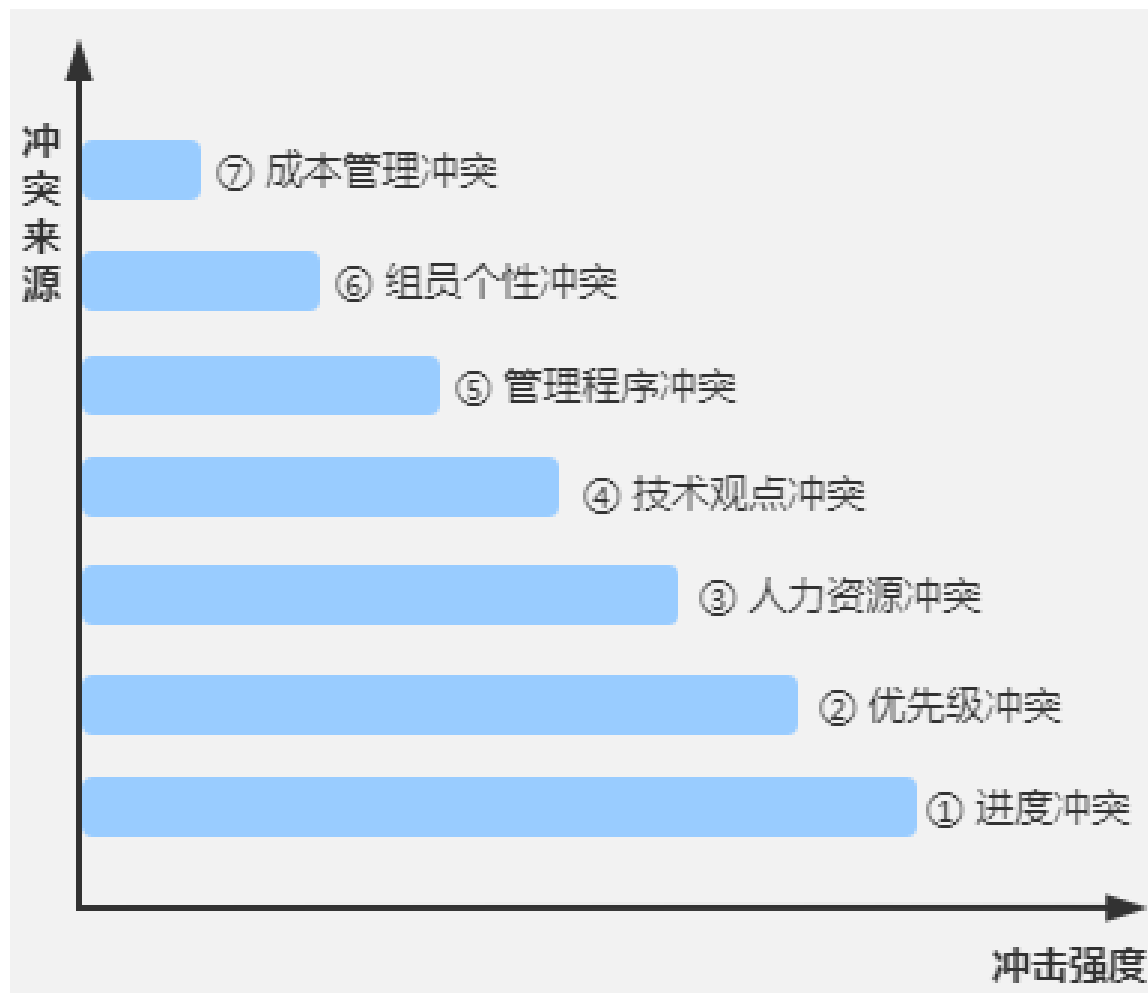
## 11.2 过程工具与技术

冲突与绩效  
的关系



## 11.2 过程工具与技术

冲突来源  
vs.  
冲击强度





## 11.2 过程工具与技术

### ■ 五种常用的冲突解决方法：

#### 消极策略

**强迫/命令(/竞争)：**牺牲其他方为代价，通常利用权力来强行解决其**紧急**问题

**撤退/回避：**从当前实际或潜在冲突中退出，或者将问题推给其他人员解决

#### 积极策略

**缓解/包容：**强调一致而非差异，为维持和谐与关系而退让一步

**合作/解决问题：**采用合作的态度和开放式对话，引导各方达成共识和承诺

#### 中间策略

→ **妥协/调解：**为暂时或部分解决冲突，各让一步，寻找能让各方都在一定程度上满意的方案

## 11.2 过程工具与技术

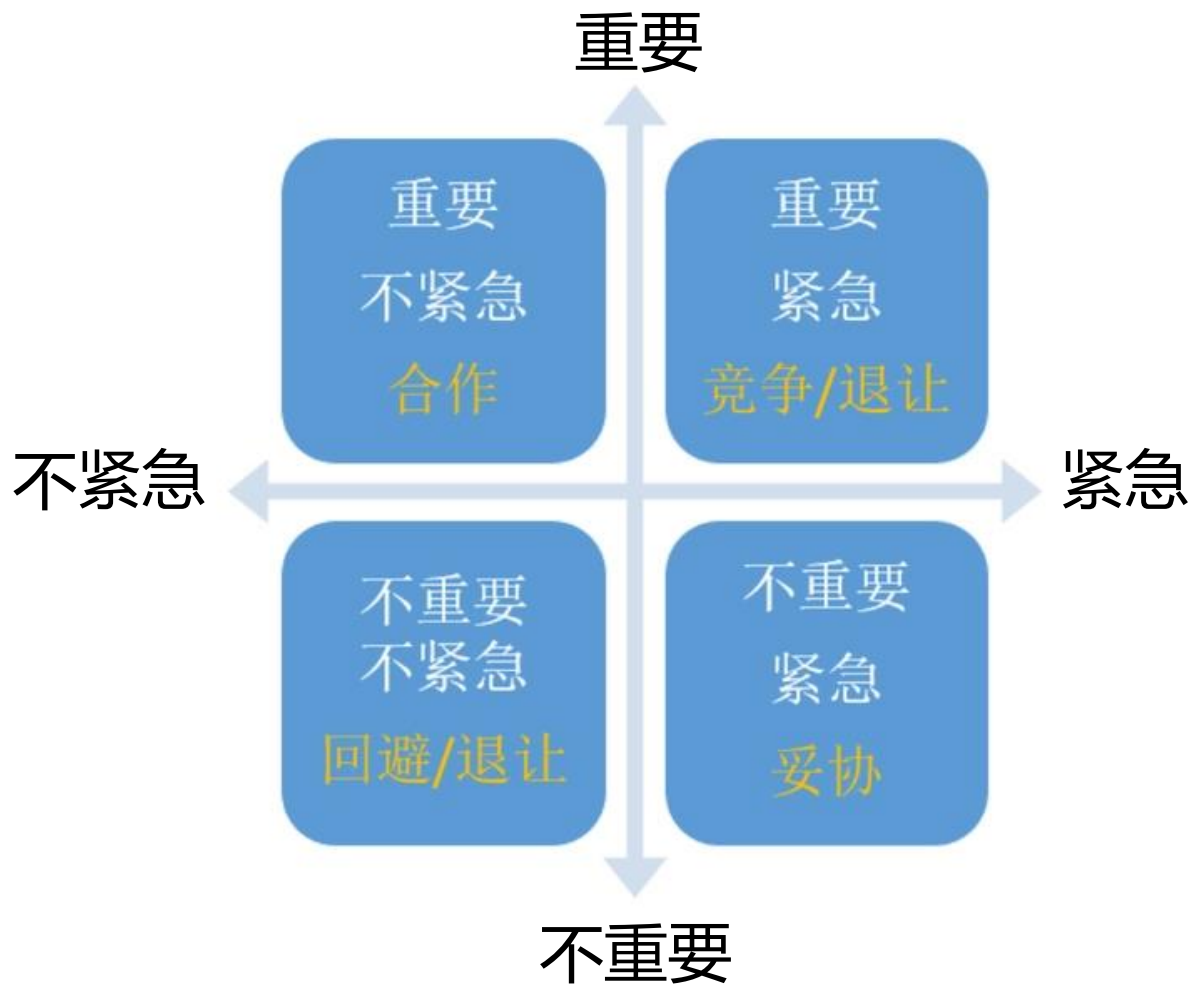
---

### ■ 影响冲突解决方法的因素包括：

- 1、冲突的相对**重要性**与激烈程度
- 2、解决冲突的**紧迫性**
- 3、冲突各方的立场
- 4、永久或暂时解决冲突的动机

## 11.2 过程工具与技术

冲突类型与  
解决方法之  
间的匹配



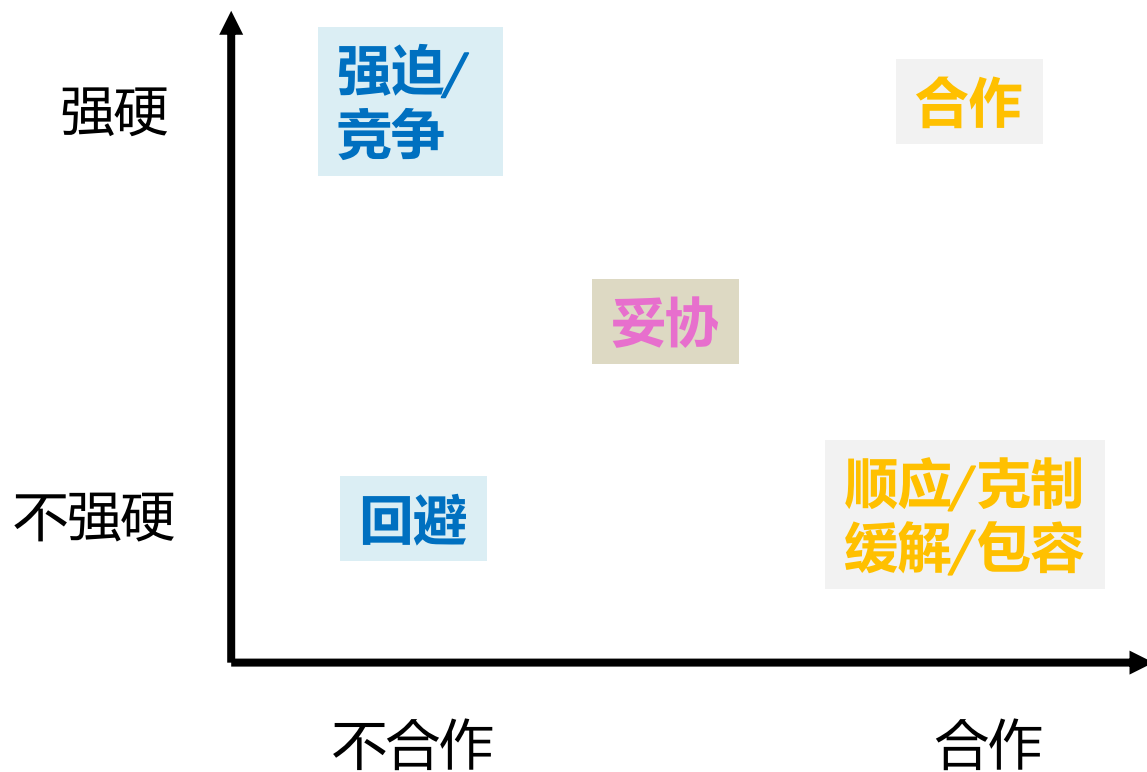
# 11.2 过程工具与技术

## 托马斯-克尔曼解决冲突二维模式

	强硬性	合作性
最佳使用场景	当你需要更快地做出决定时	当你和矛盾方的观点都可能是正确的
	当采取某种立场是符合伦理和道德的时候	当你的反对意见比你的更好时。忍气吞声，为大局着想，发出呼吁
	你的观点与他人对立，但你知道你是对的	你知道冲突方是理解的，通过讨论很容易达成共识
	作为友好的冲突管理手段的失败回击	长期的关系管理。你不想在小打小闹中获胜而失去人们的支持
	当你有更高的权力时，效果最好	在所有情况下都有效。然而，根据对方的情况，合作的举动也可能显得很弱
优点	更有力的方法来表达 "你的观点"	解决冲突的友好手段。如果成功的话，潜在的损失最小
	更快地做出决定，更快地解决冲突	减少反弹和未来的问题
缺点	可能导致报复、反击或对关系的损害	可能对坚持或顽固的人不起作用
	在一个高权力的权威文化中，它可能会助长权力囤积和权威的循环	可能需要更长的时间来解决

## 11.2 过程工具与技术

### 托马斯-克尔曼解决冲突二维模式

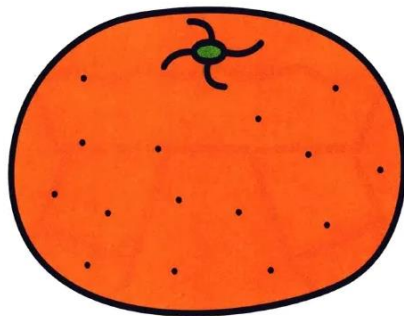


## 11.2 过程工具与技术

- 1 强迫/命令
- 2 撤退/回避
- 3 缓解/包容
- 4 合作/解决问题
- 5 妥协/调解



哥哥



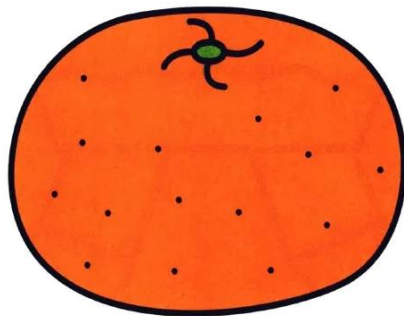
妹妹



妈妈

## 11.2 过程工具与技术

- 1 强迫/命令
- 2 撤退/回避
- 3 缓解/包容
- 4 合作/解决问题
- 5 妥协/调解

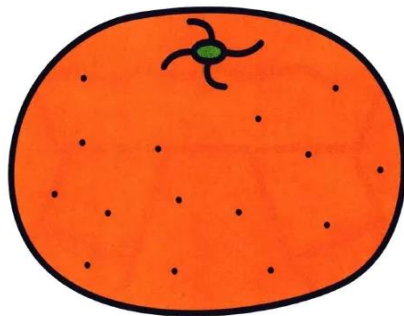


妈妈：“你们先出去玩，等会再吃”

2 撤退/回避

## 11.2 过程工具与技术

- 1 强迫/命令
- 2 撤退/回避
- 3 缓解/包容
- 4 合作/解决问题
- 5 妥协/调解



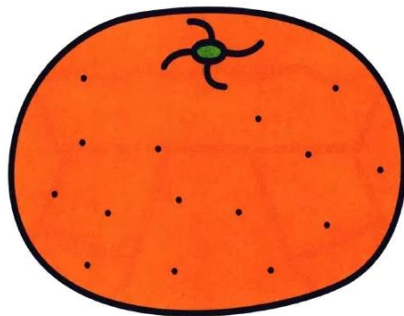
哥哥：“妹妹，你吃吧”

3 缓解/包容



## 11.2 过程工具与技术

- 1 强迫/命令
- 2 撤退/回避
- 3 缓解/包容
- 4 合作/解决问题
- 5 妥协/调解



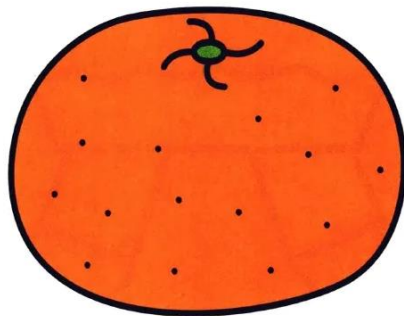
哥哥：“那咱们俩一人吃一半吧”

5 妥协/调解

有时可能造成“双输”局面

## 11.2 过程工具与技术

- 1 强迫/命令
- 2 撤退/回避
- 3 缓解/包容
- 4 合作/解决问题
- 5 妥协/调解



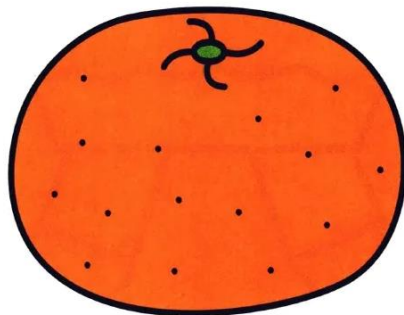
妈妈：“把橘子给妹妹吃”

1 强迫/命令

造成“赢输”局面

## 11.2 过程工具与技术

- 1 强迫/命令
- 2 撤退/回避
- 3 缓解/包容
- 4 合作/解决问题
- 5 妥协/调解



哥哥：“妹妹你吃橘子，我拿橘子皮做个手工灯笼”

4 合作/解决问题

造成“双赢”局面

## 11.2 过程工具与技术

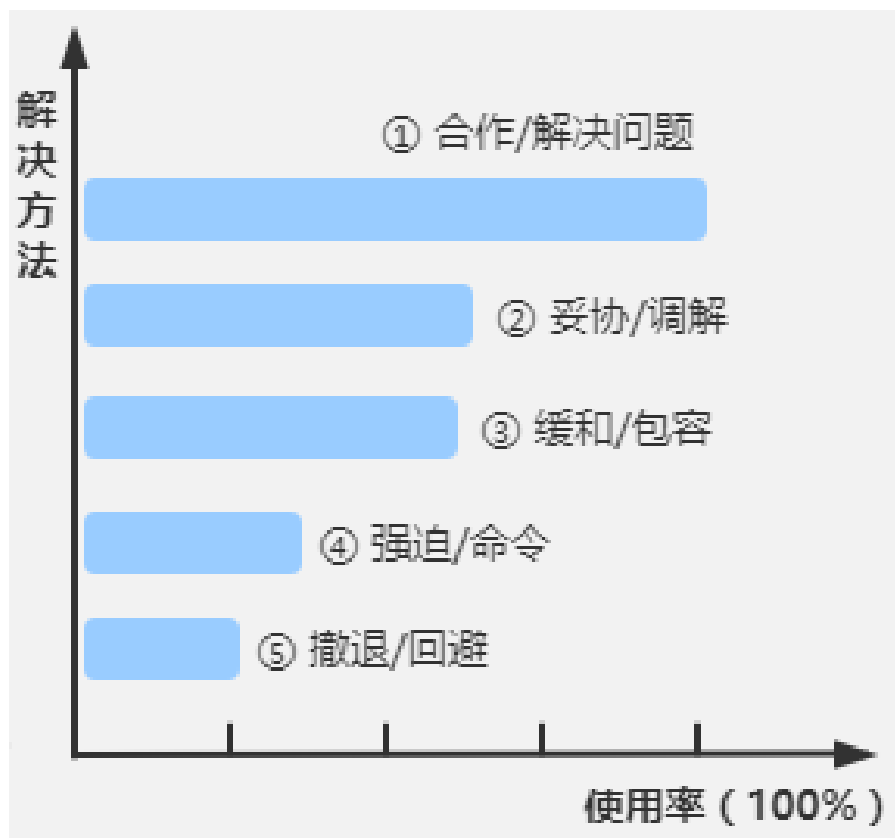
---

技术方案规划会议上，A认为应该采用C语言，B认为应该使用JAVA，可以采用哪些冲突解决方法？

- 1 强迫/命令
- 2 撤退/回避
- 3 缓解/包容
- 4 合作/解决问题
- 5 妥协/调解

## 11.2 过程工具与技术

### ■ 冲突解决方法的使用率



## 11.2 管理沟通

### 输入

- 1、沟通管理计划
- 2、干系人参与计划
- 3、工作绩效报告
- 4、变更日志
- 5、问题日志
- 6、质量报告等



### 工具与技术

- 1、沟通技术
- 2、沟通模型
- 3、沟通方法
- 4、报告绩效
- 5、信息发射源
- 6、项目信息管理系统
- 7、冲突管理



### 输出

项目沟通记录

### 项目沟通记录：

绩效报告、可交付成果状态、进度进展情况和已发生的成本等



## *11.3*

控制沟通

## 11.3 控制沟通

---

### ■ 控制沟通：

- (1) 在整个项目生命周期中对沟通进行**监督和控制**
- (2) 确保项目干系人对信息的**需求得到满足**

### ■ 作用：随时确保所有沟通参与者之间的**信息流动的最优化**



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**



## 11.3 控制沟通

### 输入

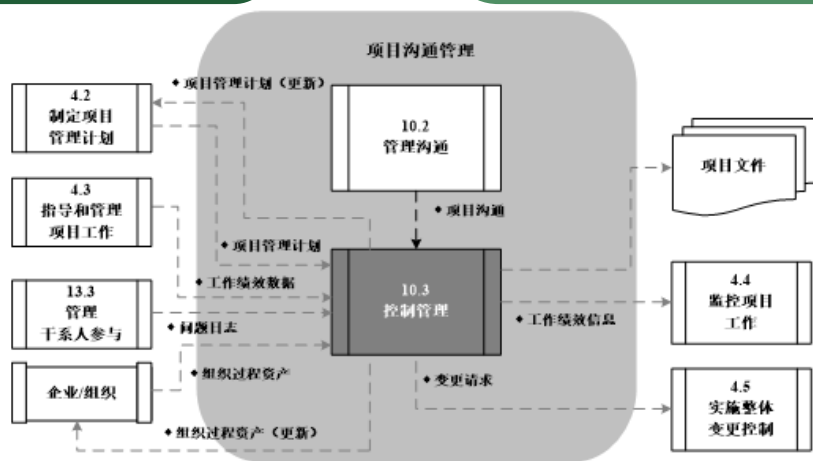
- 1、项目沟通
- 2、工作绩效数据
- 3、问题目录

### 工具与技术

- 1、专家判断
- 2、会议
- 3、干系人参与评估矩阵
- 4、考虑周到的沟通

### 输出

- 1、工作绩效信息
- 2、变更请求
- 3、重新排序的未完项（适应性项目）



控制沟通的  
数据流向图

## 11.3 过程工具与技术

### ■ 干系人参与评估矩阵：记录干系人的当前参与程度

干系人	不知晓	抵制	中立	支持	领导
干系人1	C			D	
干系人2		C		D	
干系人3				CD	

C: “当前” 参与程度, D: 项目团队 “期望” 干系人参与程度

**规划应对措施：** 定期拜访、会议沟通、.....

## 11.3 过程工具与技术

---

### ■ 考虑周到的沟通：平衡流畅的工作状态和沟通

#### 空间上分隔

- 一方面，安排安静工作区域用于工作，
- 一方面，安排一个共同的工作区域用于团队成员之间讨论问题

#### 时间上分割

- 使用安静时间，在指定的安静时间内，手机被禁用，并且不安排任何访客或会议

# 目 录

---

**11.1 规划沟通管理**



**规划**过程组

**11.2 管理沟通**



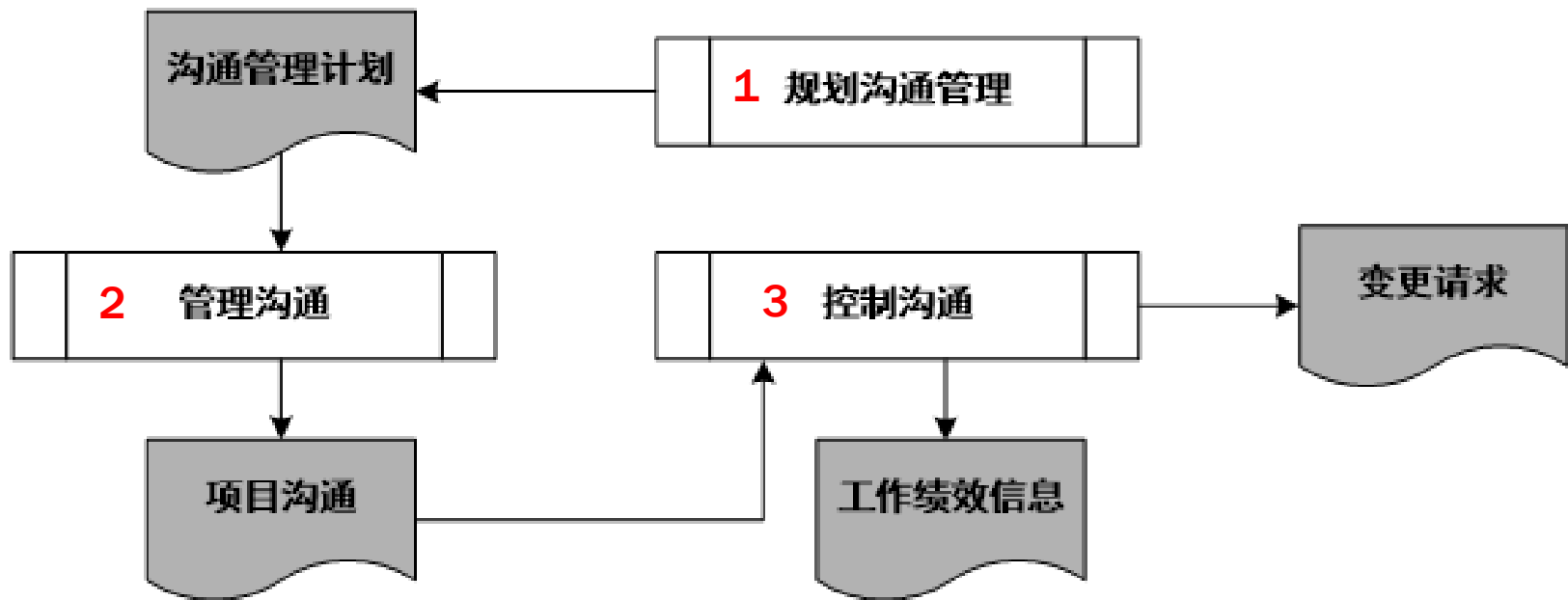
**执行**过程组

**11.3 控制沟通**



**监控**过程组

## 11 项目沟通管理



项目沟通管理各过程的数据关系

# 学习目标

---

- 1、理解项目沟通管理各个过程的作用
- 2、了解项目沟通管理各个过程的重要输入和输出
- 3、掌握常用的沟通技术
- 4、重点掌握冲突管理的方法

# 案 例

---

1、一个客户高度关注的大型软件项目，进度已经相对滞后，项目团队正在紧张追赶进度。

2、客户方的一个负责人突然提出修改进度计划，提前上线部分功能。

是否接受？

3、项目经理分析认为此举将造成工作量会加大，最终交付风险巨大。

风险分析

4、无论项目经理如何解释，客户方负责人仍要求增加人手，部分系统提前上线。

冲突

5、项目经理和总监分析认为该决策不是此人做出，而是客户方更高的部门经理决定的，跟此人解

分析判断

6、项目经理与客户部门经理沟通，获知变更的真正原因是客户方的高层忧心是否能按期完成项目。

沟通

部门经理不得不通过提前上线部分项目展示项目的执行力。



- 7、项目总监要求公司高层与客户高层进行沟通，了解到真正的担忧不是延期本身，而是信息和过程不透明。
- 8、项目总监再次与客户部门经理沟通，告知客户高层的真正担忧，部门经理非常感谢总监的反馈，拉近了两人距离。
- 9、项目总监告知客户部门经理，提前上线会使项目风险更大，可能导致其处境更为严峻。

### 变更控制，减少变更

10、项目总监建议客户部门经理不做计划变更，而是主动向高层汇报项目进展情况，使过程更透明。

11、客户接受了建议，沟通和透明增强了客户高层信心，改变了项目处境，而且项目组还获得了更多意想不到的资源。

合作共赢

# 案 例

客户变更  
项目需求

沟通

项目经理  
决策

- (1) 负责人：执行者，坚决贯彻部门经理的决策  
(要求提前上线部分项目)
- (2) 部门经理：决策者，证明执行力，增强高层信心  
(高层忧心能够按期完成项目)
- (3) 客户高层：决策的影响者，担忧的内容会影响决策  
(信息和过程不透明)

(1) 匆忙决策，满足客户需求

向公司施压要人，提前上线部分

(2) 聚焦项目目标，善于沟通

增加项目的透明度，满足所有人的需求，按期完工

体现普通项目经理  
和优秀项目经理的  
本质区别

## 小组作业

---

### 产品运营（15分）：

制定“软件缺陷分析与预测系统”的运营（推广）方案，尽可能争取更多用户使用并尽可能为公司获得更高利润。

### 要求：

- （1）每组3-4人；
- （2）可自行查找资料，又快又好的完成作业；
- （3）可在已开发系统中增加运营功能。