

# PMP项目管理

《第十章 项目**沟通**管理》精华版

主讲：佩奇



## 第10章项目沟通管理

### 规划沟通管理

沟通管理计划	作用 内容
沟通需求分析	
沟通方法	推式 拉式 交互式
沟通活动的分类	正式 vs 非正式 口头 vs 书面 内部 vs 外部 官方 vs 非官方
沟通模型	
沟通渠道	
沟通活动的层级	向上 向下 横向
沟通技术	



监督沟通	作用
	输入 — 沟通管理计划
	输出 — 更新沟通管理计划
管理沟通	作用
	输出 — 更新沟通管理计划



# 规划沟通管理



## 考点：沟通管理计划★★★★★

沟通管理计划是项目管理计划的组成部分，描述将如何规划，结构化、执行与监督项目沟通，以提高沟通的有效性。计划包括：

- 相关方的沟通需求
- 需要沟通的信息，包括语言、形式、内容和详细程度
- 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；
- 为沟通活动分配的资源，包括时间和预算；
- 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；
- 通用术语表，项目状态会议、项目团队会议、网络会议和电子邮件等的指南和模板；
- 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；
- 来自法律法规、技术、组织政策等的制约因素。



# 规划沟通管理



## 考点：沟通需求分析★ ★ ★

分析沟通需求，确定项目相关方的**信息需求**，包括所需信息的**类型和格式**，以及信息对相关方的价值。常用于识别和确定项目沟通需求的信息包括（但不限于）：

- **相关方登记册**及**相关方参与计划**中的相关信息和沟通需求；
- 潜在**沟通渠道**或途径数量，包括一对一、一对多和多对多沟通；
- 组织结构图；
- 项目组织与相关方的职责、关系及相互依赖；开发方法；
- 项目所涉及的学科、部门和专业；有多少人在什么地点参与项目；
- 内部信息需要（如何时在组织内部沟通）；
- 外部信息需要（如何时与媒体、公众或承包商沟通）；
- 法律要求。



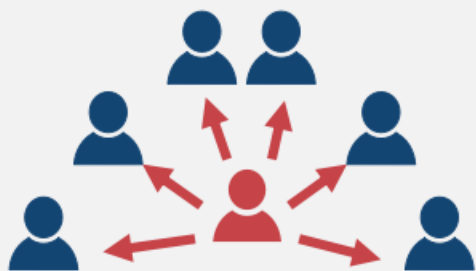
# 规划沟通管理



## 考点：沟通方式的选择★★★



交互式沟通（电话咨询）



推式沟通（上课通知）



拉式沟通（网络视频课）



# 规划沟通管理



## 考点：沟通方式的选择★ ★ ★

沟通方法	说明	示例
交互式沟通	在双方或多方之间进行多向 <b>信息交换</b> 。这是确保全体参与者对某一话题达成共识的最有效的方法	会谈、电话会议、视频会议
推式沟通	把信息 <b>发送给</b> 需要了解信息的 <b>特定接收方</b> 。这种方法能确保信息发布，但不能确保信息到达目标受众，或信息已被目标受众理解	信件、备忘录、报告、电子邮件、传真、语音邮件、新闻稿
拉式沟通	在 <b>信息量很大或受众很多</b> 的情况下使用。它要求 <u>接收方自主自行地获取</u> 信息内容	企业内网、电子在线课程、知识库



# 项目沟通管理



## 考点：沟通活动的分类★

沟通是指有意或无意的**信息交换**。交换的信息可以是**想法、指示或情绪**。

沟通分类	正式 ( <b>重要</b> 的场合)	非正式 ( <b>不重要</b> 的场合)
口头 面对面或远程形式	会议 讲座	即兴讨论 首次批评
书面 实物或电子形式	红头文件	微信 微博

手势动作、媒体形式、遣词造句等



# 规划沟通管理



## 考点：沟通模型★

当前情绪

文化：

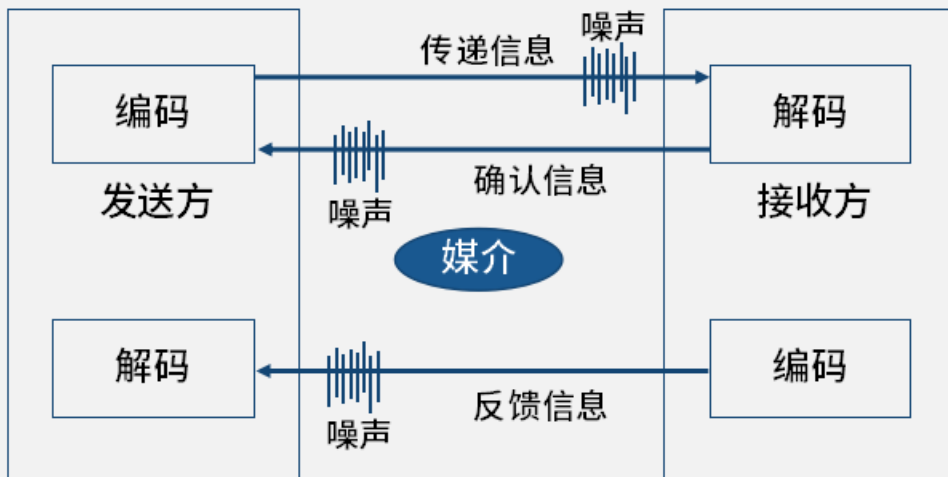
代际

国家

专业学科

性别

个性偏见



当前情绪

文化：

代际

国家

专业学科

性别

个性偏见

- **确认已收到**：指接收方表示已经收到信息，但并不一定同意或理解信息的内容
- **反馈/响应**：即接收方在对信息进行解码和理解的基础上，向发送方做出回复





# 规划沟通管理



## 考点：沟通渠道数量计算★

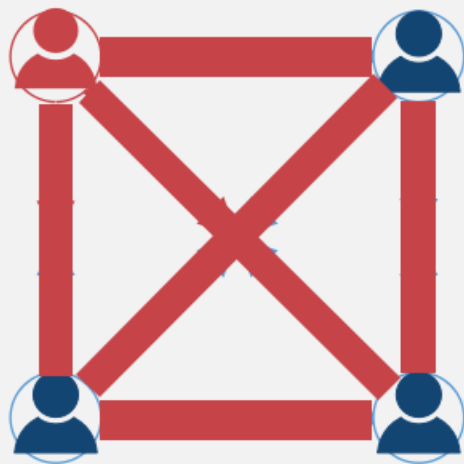
- 通过沟通需求分析，确定项目相关方的信息需求，包括信息的类型和格式，以及信息对相关方的价值。
- 项目经理还应该使用潜在沟通渠道或路径的数量，来反映项目沟通的复杂程度。  
潜在**沟通渠道**的总量为 $n(n-1)/2$ ，其中， $n$ 代表相关方的数量。
- 在规划项目沟通时，需要做的一件重要工作就是，确定和限制谁应该与谁沟通，以及谁将接受何种信息。



# 规划沟通管理



## 考点：沟通渠道数量计算★

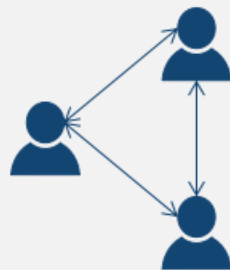


$$CC = \frac{n(n-1)}{2}$$

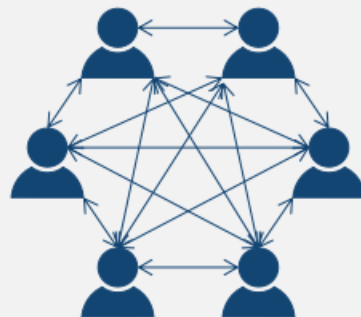
人数

每人沟通对象

渠道重合



3人团队，沟通渠道数为  $3 \times (3-1) / 2 = 3$ ;



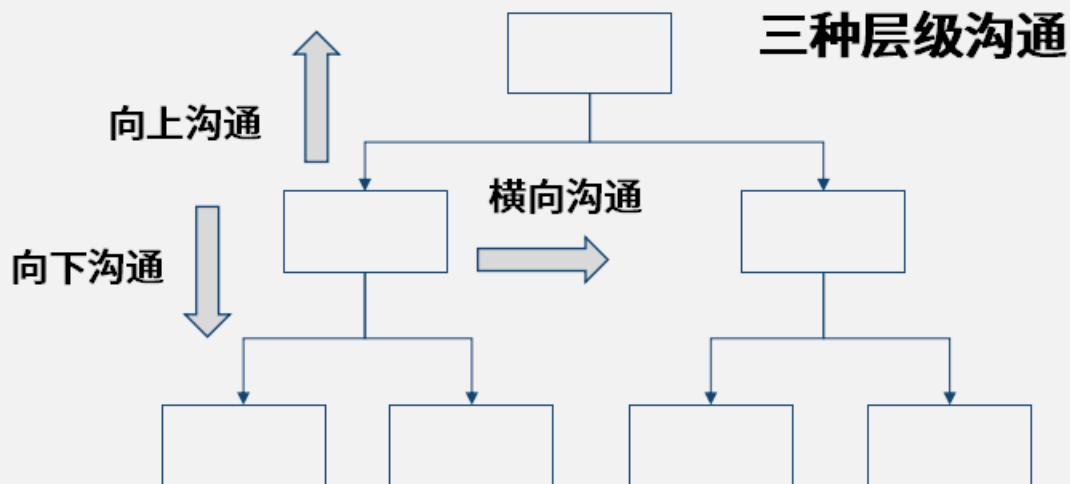
6人团队，沟通渠道数为  $6 \times (6-1) / 2 = 15$



# 项目沟通管理



## 考点：沟通活动的分类★



成功的沟通包括两个部分。

第一部分是根据项目及其相关方的需求而制定适当的**沟通策略**。

第二部分从策略出发，制定**沟通管理计划**，来确保用各种**形式和手段**把恰当的信息传递给相关方。



# 规划沟通管理



## 考点：沟通技术

信息交换和协作的常见方法包括**对话、会议、书面文件、数据库、社交媒体和网站**。

影响因素	说明
信息需求的紧迫性	需要考虑信息传递的紧迫性、频率和形式，它们可能因项目而异，也可能因项目阶段而异
技术的可用性	需要确保沟通技术在整个项目生命周期中，对所有相关方，都具有兼容性、有效性和开放性
易用性	需要确保沟通技术适合项目参与者，并制定合理的培训计划（如果必要）
项目环境	需要确认团队将面对面工作或在虚拟环境下工作，成员将处于一个或多个时区，他们是否使用多种语言，以及是否存在影响沟通的其他环境因素，如文化
信息的 <b>敏感性和保密性</b>	需要确定相关信息是否属于敏感或机密信息，是否需要采取特别的安全措施，并在此基础上选择最合适的沟通技术



## 监督沟通



规划沟通管理



管理沟通



监督沟通

监督沟通是确保满足项目及其相关方的信息需求的过程。本过程的主要作用是，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**。本过程需要在整个项目期间开展。



## 监督沟通



### 考点：监督沟通的概念★★★★★★

---

监督沟通过程**可能引发重新开展规划沟通管理和/或管理沟通过程**。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**。

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。



# 管理沟通



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。本过程的主要作用是，促成项目团队与相关方之间的**有效信息流动**。本过程需要在整个项目期间开展。



## 监督沟通



输入	工具与技术	输出
<ul style="list-style-type: none"><li>1. 项目管理计划 (<b>沟通管理计划</b>、资源管理计划、相关方参与计划)</li><li>2. 项目文件 (问题日志、经验教训登记册、项目沟通记录)</li><li>3. 工作绩效数据</li><li>4. 事业环境因素</li><li>5. 组织过程资产</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>1. 专家判断</li><li>2. 项目管理信息系统</li><li>3. 数据分析 (相关方参与度评估矩阵)</li><li>4. 人际关系与团队技能 (观察/交谈)</li><li>5. 会议</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>1. 工作绩效信息</li><li>2. 变更请求</li><li>3. <u>项目管理计划更新</u> (<b>沟通管理计划</b>、相关方参与计划)</li><li>4. 项目文件更新 (问题日志、经验教训登记册、相关方登记册)</li></ul>





# 管理沟通



输入	工具与技术	输出
<p>1. 项目管理计划 (资源管理计划、<b>沟通管理计划</b>、相关方参与计划)</p> <p>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)</p> <p>3. 工作绩效报告</p> <p>4. 事业环境因素</p> <p>5. 组织过程资产</p>	<p>1. 沟通技术</p> <p>2. 沟通方法</p> <p>3. 沟通技能 (沟通胜任力、反馈、非言语、演示)</p> <p>4.项目管理信息系统</p> <p>5.项目报告</p> <p>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)</p> <p>7. 会议</p>	<p>1. 项目沟通记录</p> <p>2. <u>项目管理计划更新</u> (<b>沟通管理计划</b>、相关方参与计划)</p> <p>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)</p> <p>4. 组织过程资产更新</p>



**感谢您的观看**