



# 项目沟通管理



# 沟通容易吗？

- 韩乔生先生在解说比赛时，眼睛里看着A，脑子里想起了B，嘴里说着C，实际指的是D，观众听着以为是E
- 沟通的最终目的在于：确保接收者得到的是发送者想要传递的信息



# 一、项目沟通的作用

- ❑ 项目在实施过程中，信息沟通主要是人际沟通和组织沟通。
- ❑ 人际沟通，就是将信息由一个人传递给另一个人或别人。
- ❑ 组织沟通，是指组织之间的信息传递。
- ❑ 没有良好的信息沟通，对项目的发展和人际关系的改善，都会存在着制约作用。具体来说，项目信息沟通主要有以下几方面的作用。

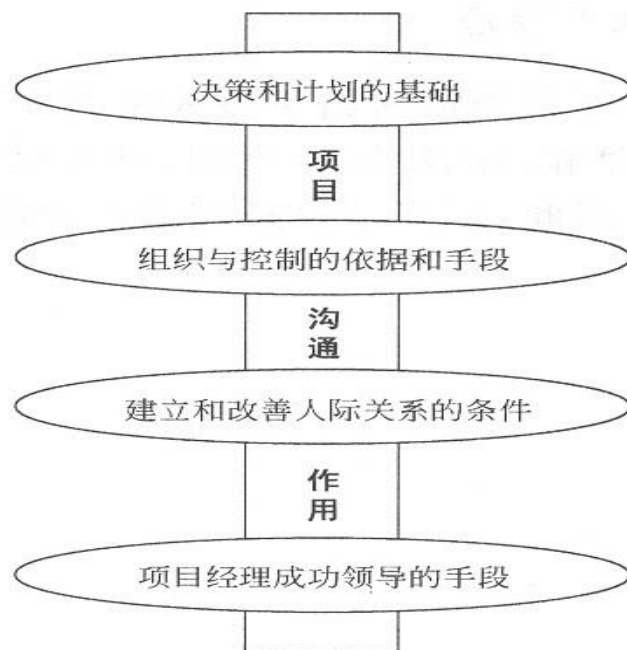




- ❑ 1. 项目决策和计划的基础
- ❑ 2. 项目组织和控制的依据和手段
- ❑ 3. 建立和改善人际关系是必不可少的条件
- ❑ 4. 项目经理成功领导的重要手段



## 图1 项目沟通的作用





## 二、项目沟通计划的编制

- 1. 项目沟通计划
- 沟通计划就是确定项目利害关系者的信息交流和沟通的要求。





## 2. 项目沟通计划的编制

- 项目沟通计划是规定项目未来沟通管理的文件。参与项目的每一个人都必须用项目“语言”（项目管理术语、项目业务术语，如成本、进度、范围、质量、控制等）沟通。



- (1) 沟通需求
- (2) 沟通技术
- (3) 制约因素和假设





### 3. 项目沟通计划内容

- ❑ 项目沟通管理一般在项目初期阶段制定。其主要内容如下：
  - ❑ (1) 信息收集渠道的结构。
  - ❑ (2) 信息分发渠道的结构。
  - ❑ (3) 分发信息的形式。
  - ❑ (4) 日程表。
  - ❑ (5) 更新和细化的方法。
- ❑ 沟通计划可以是正式的、非正式的，也可以是非常详细的或仅仅是粗线条的。具体如何计划应视项目的需要而定。

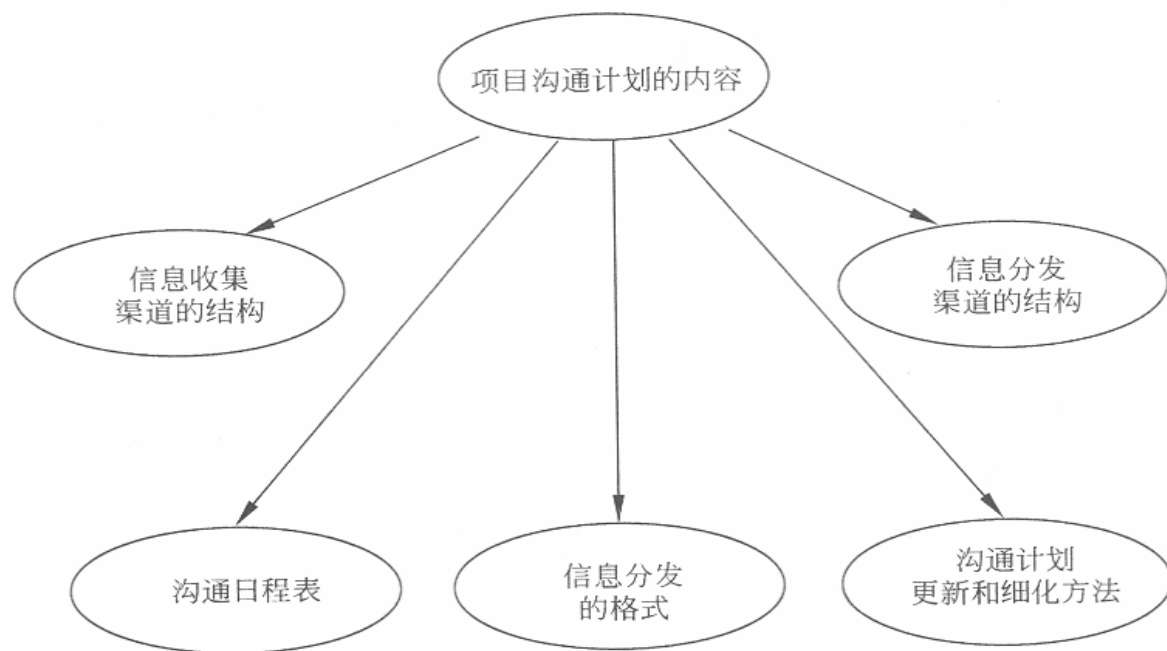


图 9.2



## 三、项目沟通过程

- 任何一项沟通都必须有沟通的主体，即信息的发送者（或叫信源）、信息的接收者（或叫信宿）和信息传递渠道。
- 沟通的双方在沟通过程中，需要通过下述步骤去实现信息的交换和思想的交流。





# 三、项目沟通过程

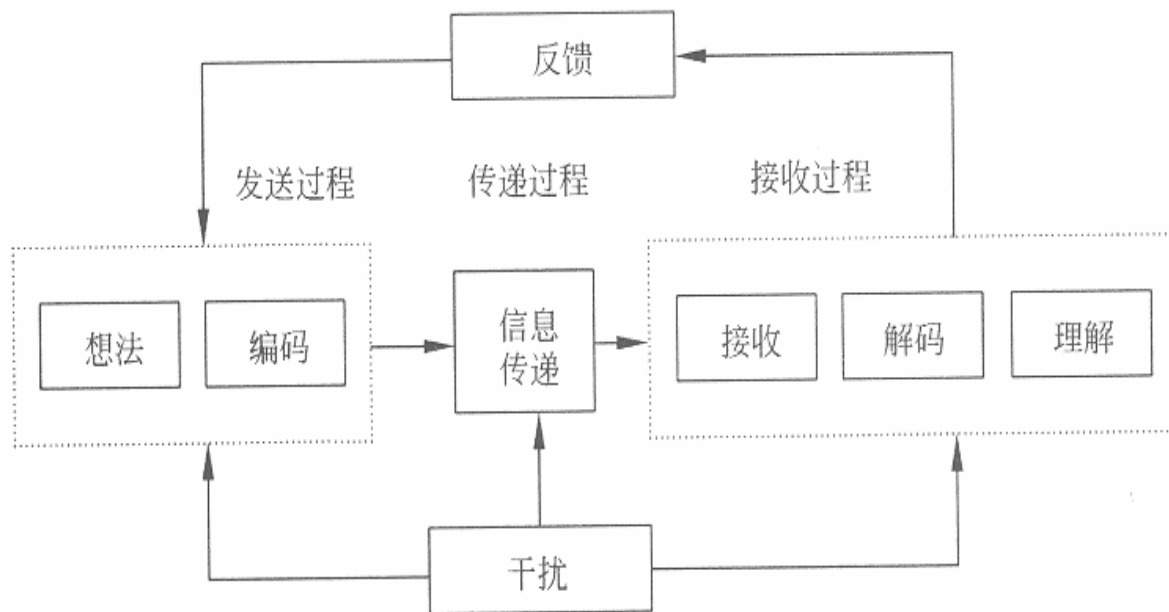
- 1. 确定想法
- 2. 编码
- 3. 选择渠道
- 4. 传送信息
- 5. 接收信息
- 6. 解码
- 7. 理解
- 8. 反馈



- 沟通过程中的编码、解码、理解和反馈是沟通有效的关键环节，它们始于发出信息，止于得到全面理解。
- 在这一过程沟通的信息中，既有用语言、文字表达的信息，还包含“字里行间”和“言外之意”的信息，特别是在思想交换和感情交流的沟通过程中更是如此。



## 信息沟通过程图







## 四、沟通方式比较

- 在项目管理中，沟通方式有很多，表 2 是沟通方式之间的比较。

沟通方式比较

方 式			沟通内容	目的及创新
面 对 面 (2 人)	语言沟通	口头	指示和要求	上下级意见交流
		书面	工作要求、规范	考察报告、通报情况
	形体沟通		手势、表情	感情交流、工作示范
小 组 (多人)	语言沟通	口头	部门会议	解决问题的会议
		书面	日程表	会议的建议
	非语言方式		停顿、沉默	收集真实感情座位的安排



- 面对面沟通主要是上下级之间或项目小组成员之间的交流、沟通，重点是工作指示和工作要求，也可以是下级对上级的工作报告。
- 多人小组的沟通方式是中小型会议，对项目中存在的一些问题集中解决，或者是总结项目实施过程的经验。
- 具体的项目沟通方式有如下几种：



- 1. 书面沟通和口头沟通
- 2. 正式沟通与非正式沟通
- 3. 上行沟通、下行沟通和平行沟通
- 4. 单向沟通与双向沟通
- 5. 言语沟通和体语沟通





## 五、正式沟通的5种类型

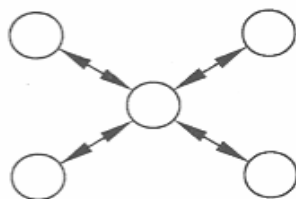
- ❑ 当项目成员为解决某个问题而在明确规定的组织系统内进行沟通协调工作时，就会选择和组建项目组织内部不同的信息沟通渠道。
- ❑ 沟通的结构形式关系着信息交流的效率，它对班子集体行为、对集体活动的效率都有不同的影响。
- ❑ 关于不同的沟通网络如何影响个体和团体的行为，以及各种网络结构的优缺点，巴维拉斯（Bavelas）曾对 5 种结构形式进行了实验比较。



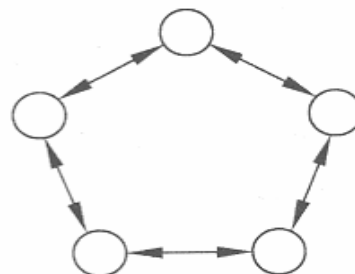
图中每一个圈可看成一个成员或组织的同等物，每一种网络形式相当于一定的组织结构形式和一定的信息沟通渠道，箭头表示信息传递的方向。



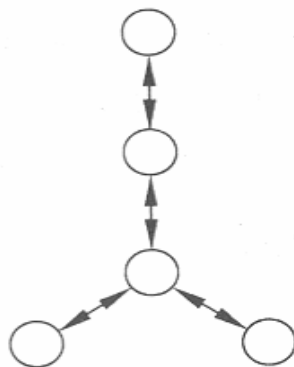
链式



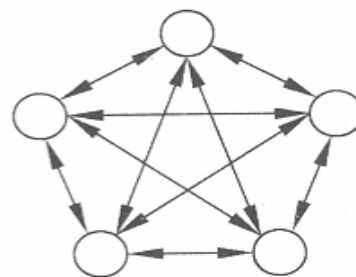
轮式



环式



倒 Y 式



全通道式



## 六、非正式沟通4种模式

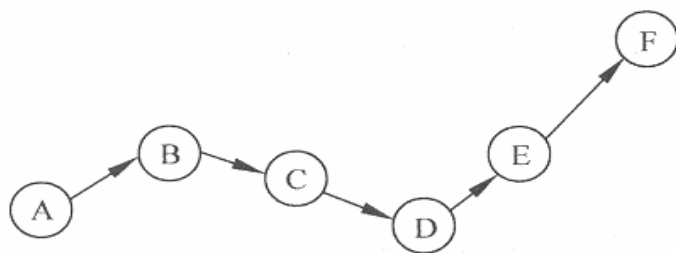
- 在一个组织中，除正式的沟通渠道外，还存在非正式的沟通渠道，有些消息往往是通过非正式渠道传播的，其中包括小道消息的传播。



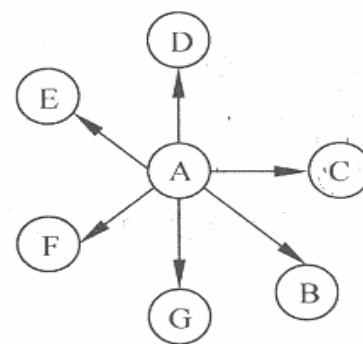


# 1. 非正式沟通

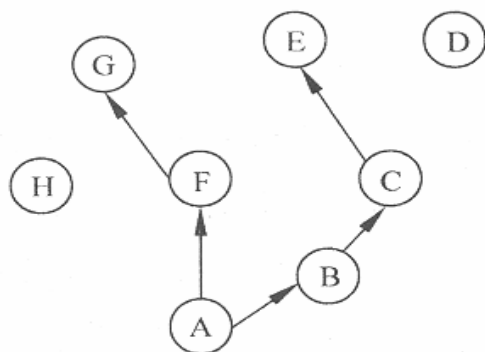
- ❑ 戴维斯 (Keith Davis) 曾在一家公司对 67 名管理人员，采取顺藤摸瓜的方法，对小道消息的传播进行了研究，发现有 4 种非正式的传播方式



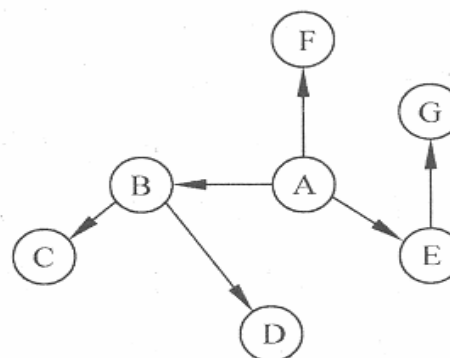
单线式



流言式



偶然式



集束式



- ❑ 戴维斯的研究结果证明，小道消息传播的最普通形式是集束式。
- ❑ 小道消息多是按集束式传播的。戴维斯还发现，只有10%的人是小道消息的传播者，而且，小道消息的传播者往往是固定的一些人，大多数人是姑妄听之，听而不传的。





## 2. 减少非正式沟通的不利影响

- ❑ 企业中传播的小道消息，常常会对项目目标带来不良影响。改善的总体思路在于使正式沟通渠道畅通，用正式消息驱除小道传闻。具体的做法有以下 4 点：
- ❑ (1) 公布进行重大决策的时间安排；
- ❑ (2) 公开解释那些看起来不一致或隐秘的决策和行为；
- ❑ (3) 对目前的决策和未来的计划，强调其积极一面的同时，也指出其不利的一面；
- ❑ (4) 公开讨论事情可能的最差结局，这肯定比无端的猜测引起的焦虑程度低。



## 2. 减少非正式沟通的不利影响

- 但是，非正式沟通渠道有时还有辅助正式渠道不足的作用。例如，当项目实施过程中碰到一个难以攻克的难关时，按正式沟通往往难以解决问题，因为问题大多数就是在正式渠道下产生并攻克不了的，这时，非正式渠道就可以协助项目组组织社会各方面的相关人力，一同来攻克项目难题。

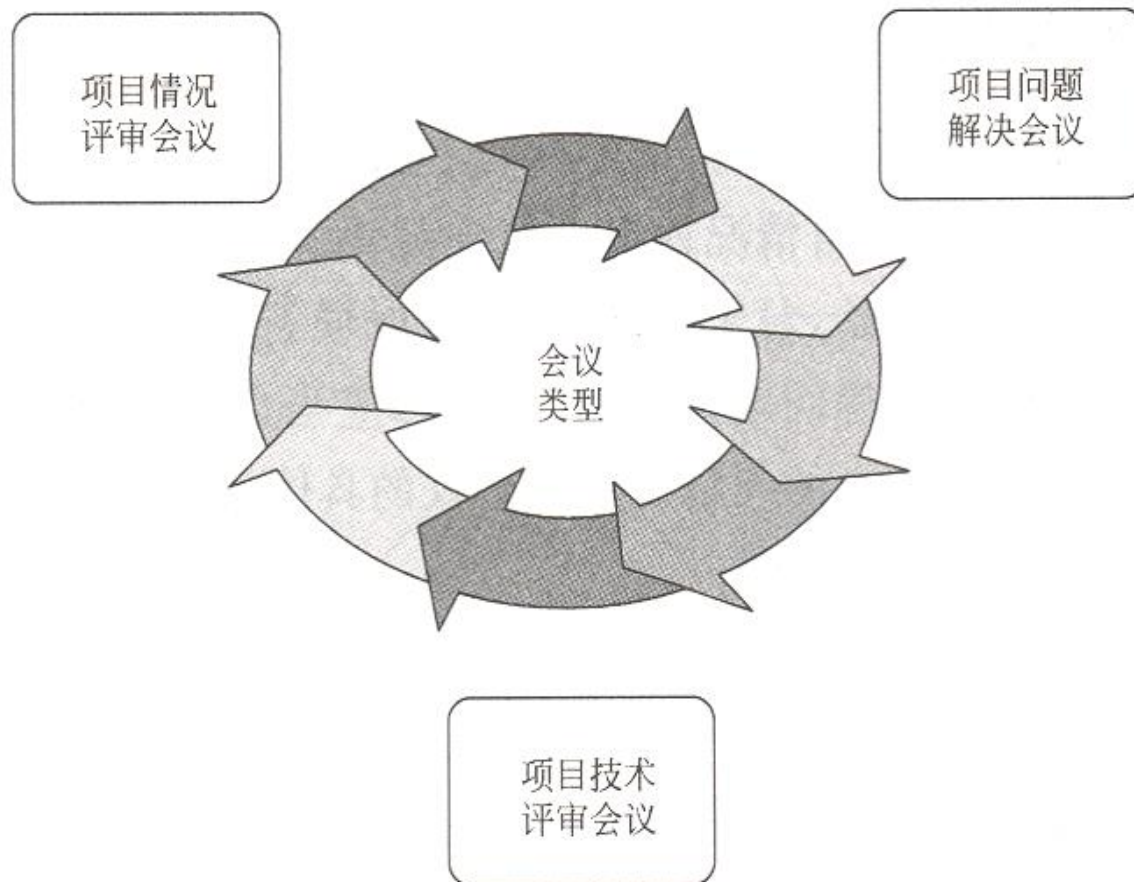




## 七、会议沟通的类型及内容

- 在制定项目组的正式或非正式的沟通计划时，项目经理还要考虑与成员接触的频度，有些成员会比其他成员需要更多的沟通。除定期的沟通外，项目经理还可以计划项目在关键里程碑前后或其他检查时间的会议沟通。
- 项目沟通中最常用的会议有 3 种：
  - 项目情况评审会议、
  - 项目问题解决会议、
  - 项目技术评审会议。







# 1. 项目情况评审会议

- 一般这种会议的日程可以包括如下内容：
  - (1) 自上次会议后所取得的成绩；
  - (2) 各种计划的完成情况；
  - (3) 各项工作存在的差异；
  - (4) 项目工作的发展变化趋势；
  - (5) 项目工作的发展结果预测；
  - (6) 各种需要采取的措施；
  - (7) 下一步行动的计划安排。



## 2. 项目问题解决会议

- 这种会议的具体内容主要包括如下方面：
- (1) 描述和说明项目存在的问题；
- (2) 找出这些问题的原因和影响因素；
- (3) 提出可行的问题解决方案；
- (4) 评价并选定满意的问题解决方案；
- (5) 重新修订项目相关计划。
- 这一项议题是选择性的，如果要实施的解决项目问题方案，涉及计划变更问题，则会议还需要讨论和修订项目计划，反之这种会议就到此结束了。





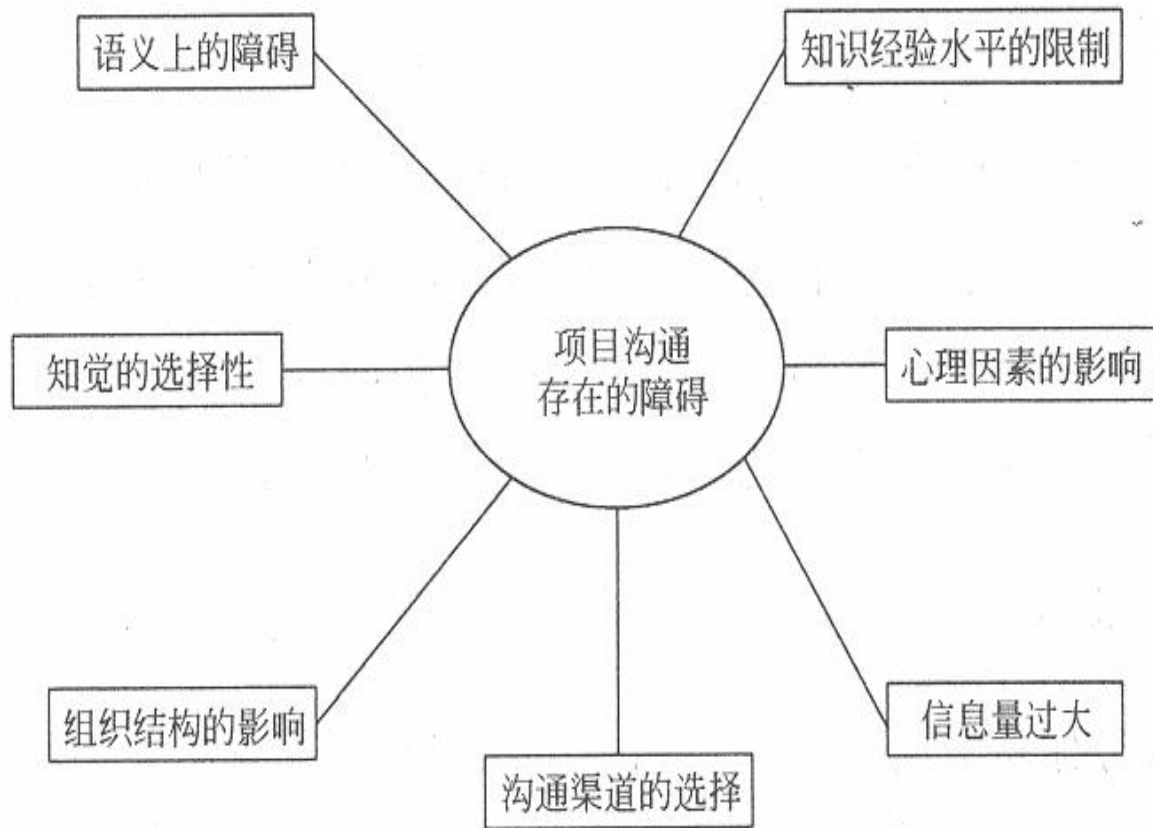
### 3. 项目技术评审会议

- ❑ 在项目的全过程中，包括在项目的定义和设计阶段，不管是何种项目都需要召开项目技术评审会议，以确保项目业主 / 客户同意项目提出的各种技术方案。这种会议的内容与方法因项目所属专业领域的不同而不同。技术评审会议一般会有两个阶段，去分别评审不同的技术方案：项目技术初步评审会议和项目技术终审会议。



## 八、项目沟通存在的主要障碍

- ❑ 在任何沟通系统中都存在沟通的障碍。归纳起来，项目沟通存在的障碍如图所示。
- ❑ 下面分别予以介绍。

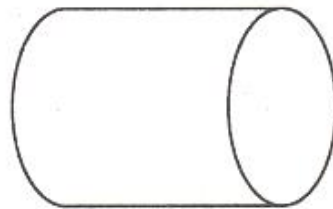
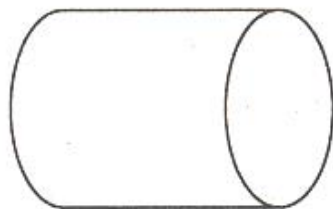
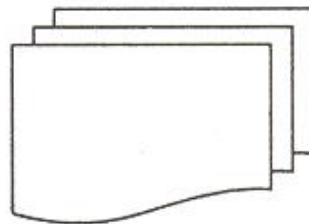
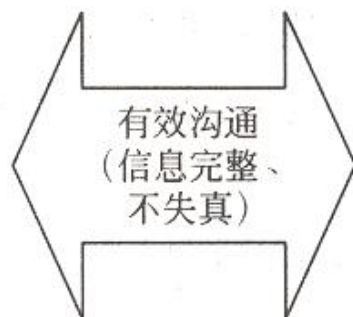
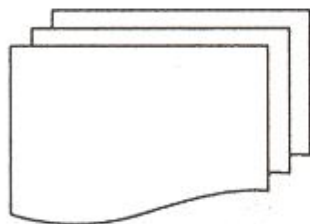
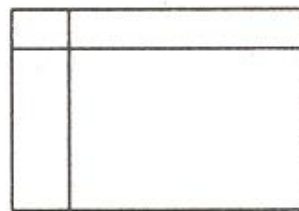
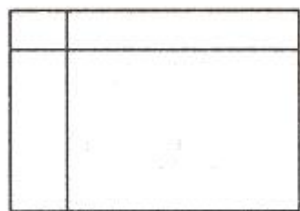






## 九、有效沟通的方法

- 沟通是否成功，取决于发信者想要表达的意义与收信者通过理解而获得的意义是否一致。
- 如图有效沟通的结果是信息完整、不失真。要使沟通有效，除注意上一节中的沟通障碍外，还须考虑以下思路和方法来改善沟通。





- ❑ 1. 改善沟通的一般思路
- ❑ (1) 重视双向沟通
- ❑ (2) 多种沟通渠道并用
- ❑ (3) 正确运用文字语言





## 2. 有效沟通的方法

- 对于有效沟通的方法，国外许多专家做过研究，其中比较完整的是美国管理协会提出的一套方案，其要点如下：
  - (1) 沟通前先澄清概念。
  - (2) 只沟通必要的信息。
  - (3) 明确沟通的目的。
  - (4) 考虑沟通时的一切环境情况。
  - (5) 计划沟通内容时应尽可能取得他人的意见。
  - (6) 要使用精确的表达。
  - (7) 要进行信息的追踪与反馈。
  - (8) 要言行一致地沟通。
  - (9) 沟通时不仅要着眼于现在，还应该着眼于未来。
  - (10) 应该成为一个“好听众”。



# 十、沟通术语的规范化

- 要注意的是，在沟通信息时，应该尽量注意信息的完整性、正确性、可检验等特征。



## 十、沟通术语的规范化

- ❑ 班子内部信息的沟通直接关系到班子的目标、功能和组织机构，对于项目的成功有着重要的意义。
- ❑ 参与项目的每一个人都必须用项目“语言”（项目管理术语、项目业务术语）进行沟通，沟通的效果将影响到项目的整体。





# 十、沟通术语的规范化

- 比如，有的人认为信息系统的开发包括系统分析、系统设计、系统实施、系统转换和维护 4 个阶段；
- 有的人则认为在系统分析之前还有一个系统规划阶段，对于系统规划不同的人也有不同的叫法，比如叫战略规划或总体规划；
- 有的人认为信息系统的开发由需求分析、系统设计、系统实施、系统测试等阶段组成；对于系统设计阶段又有不同的分法，比如逻辑设计和物理设计、概要设计和详细设计等等。