

PMP项目管理

《第十章 项目沟通管理》



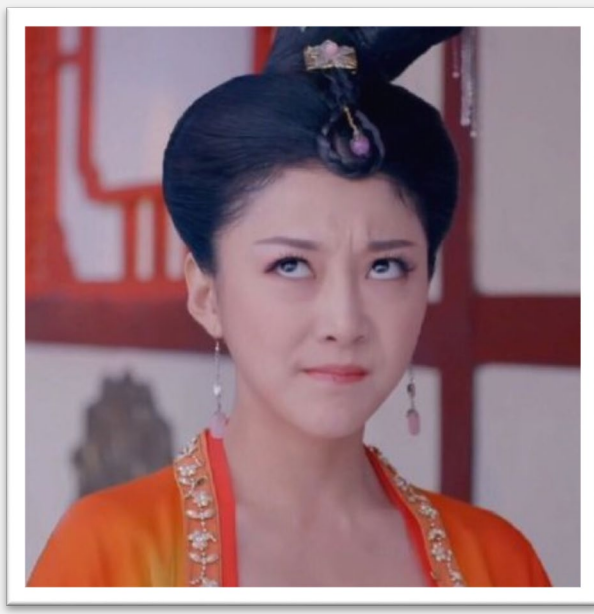
项目沟通管理



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 (重要 的场合) | 非正式 (不重要 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



项目沟通管理



练一练，加深印象

某项目进展到执行阶段，项目经理发现有部分原材料有严重的质量问题。在向供应商反应时，项目经理应该用什么方式？

- A.正式 书面
- B.非正式 书面
- C.非正式 口头
- D.正式 口头



项目沟通管理



练习1：正式书面沟通★

【解题关键】：非正式：非重要场合；正式：重要场合

书面：有记录；口头：面对面或远程

某项目进展到执行阶段，项目经理发现有部分原材料有严重的质量问题。在向供应商反应时，项目经理应该用什么方式？

- A.正式 书面
- B.非正式 书面
- C.非正式 口头
- D.正式 口头



项目沟通管理



项目沟通管理包括通过**开发工件**，以及执行用于**有效交换信息**的各种活动，来确保项目及其相关方的**信息需求得以满足**的各个过程。

项目沟通管理由两个部分组成：第一部分是**制定策略**，确保沟通对相关方行之有效；第二部分是**执行必要活动**，以落实沟通策略。





项目沟通管理



什么是有效的沟通

让**正确的信息**在**正确的时间**通过**正确的方式**传递给**正确的人**，达到**正确的效果**。

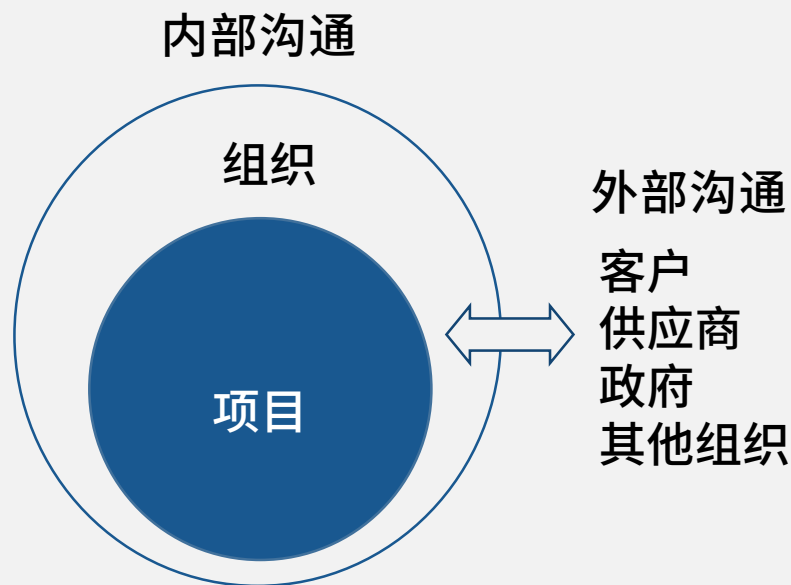
- 沟通目的明确；
- 尽量了解沟通接收方，满足其需求及偏好；
- 监督并衡量沟通的效果。



项目沟通管理



考点：沟通活动的分类★



官方沟通
(新闻通讯、年报)



非官方沟通
(私下的沟通)

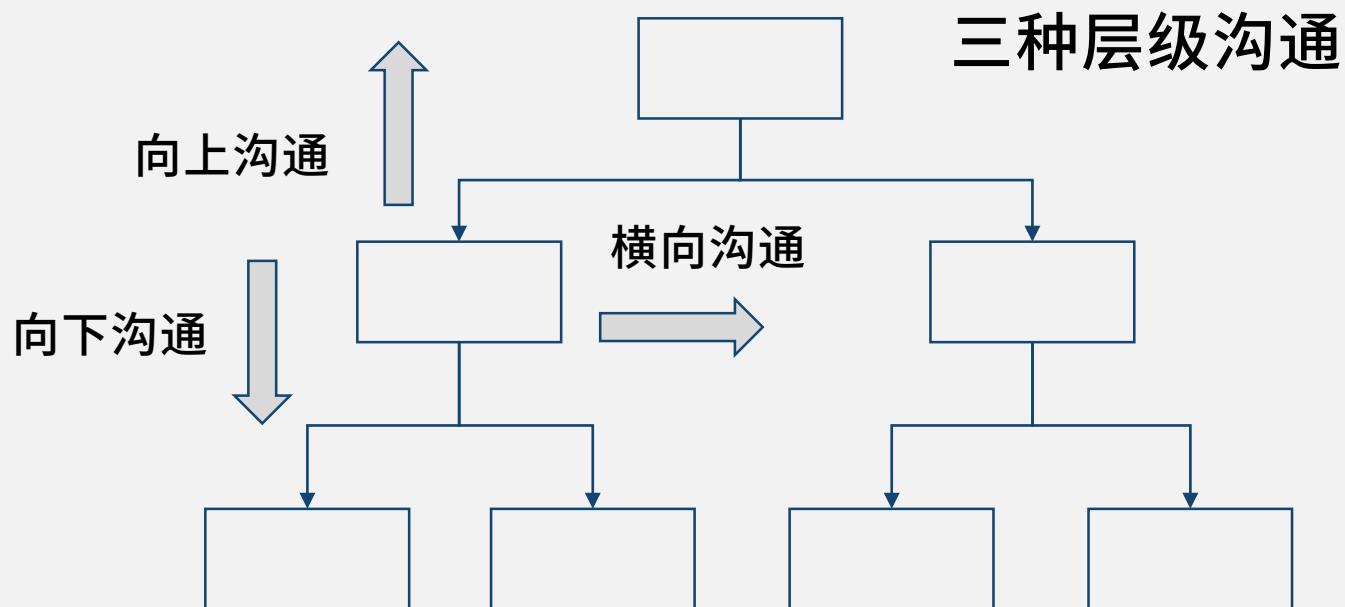
项目经理的**大多数时间**用于与团队成员和其他项目方相关沟通，包括来自组织内部（组织的各个层级）和组织外部的人员。



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。



项目沟通管理



让**正确的信息**在**正确的时间**通过**正确的方式**传递给**正确的人**，达到**正确的效果**。

加课信息沟通

| 正确的信息 | 正确的时间 | 正确的方式 | 正确的人 | 正确的效果 |
|---|---------------------------------|---|---------------|---------------------------|
| 为什么要加课； 加在什么时间； 加课的内容； 加课信息的格式； 。 。 。 | 课程开始前 至少1天； 触达率最高 的时间； | 群通知 短信通知 1V1私聊 APP或网页 公众号 电话通知 | A班学员 其他班学员 | 有多少人收到 有多少理解 有多少人听课 |



项目沟通管理



规划沟通管理



管理沟通



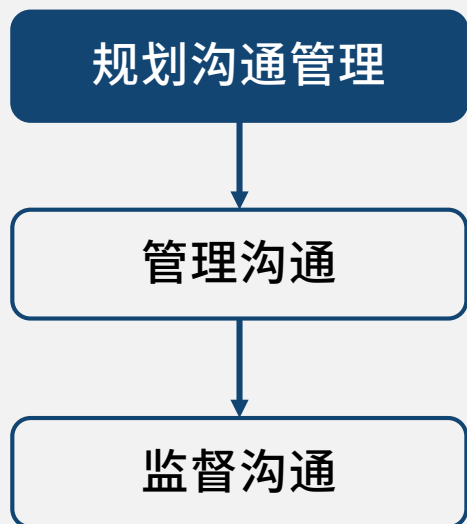
监督沟通



规划沟通管理



规划沟通管理



规划沟通管理是基于每个相关方或相关方群体的信息**需求**、可用的组织资产，以及具体项目的需求，为项目沟通活动制定恰当的**方法和计划**的过程。本过程的主要作用是，为及时向相关方提供相关信息，引导相关方有效参与项目，而编制书面沟通计划。本过程应根据需要在整个项目期间定期开展。



项目沟通管理



什么是有效的沟通

甲：“我一切洋葱就辣眼睛，难受，你有什么好办法吗？”

乙：“有，告诉你一个最简单的方法，在水里切就不辣眼睛了。”

过几天，甲对乙说：“你的方法真好，就是比较麻烦，我切两刀就得浮出水面换口气。”

甲：“？？？”



规划沟通管理



| 输入 | 工具与技术 | 输出 |
|--|---|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. 项目章程2. 项目管理计划 (资源管理计划、相关方参与计划)3. 项目文件 (需求文件、相关方登记册)4. 事业环境因素5. 组织过程资产 | <ol style="list-style-type: none">1. 专家判断2. 沟通需求分析3. 沟通技术4. 沟通模型5. 沟通方法6. 人际关系与团队技能<ul style="list-style-type: none">● 沟通风格评估● 政治意识● 文化意识7. 数据表现 (相关方参与度评估矩阵)8. 会议 | <ol style="list-style-type: none">1. 沟通管理计划2. 项目管理计划更新 (相关方参与计划)3. 项目文件更新 (项目进度计划、相关方登记册) |



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



练一练，加深印象

项目经理负责的项目一切进展顺利，每周也会按时将详细的项目状态报告通过邮件分发给本项目重要的相关方。有一天项目经理收到发起人电话，表示不清楚项目目前状态。你告诉发起人每周项目状态报告邮件都写了项目状态，发起人却觉得电子邮件太没人情味而喜欢口头确认。这一现象说明下列哪个管理过程出了问题？

- A 规划沟通管理
- B 管理沟通
- C 监督沟通
- D 相关方管理



规划沟通管理



练习2：规划沟通管理★ ★

【解题关键】： 沟通需求分析确定项目相关方对信息的需求，是制定沟通管理计划的基础

项目经理负责的项目一切进展顺利，每周也会按时将详细的项目状态报告通过邮件分发给本项目重要的相关方。有一天项目经理收到发起人电话，表示不清楚项目目前状态。你告诉发起人每周项目状态报告邮件都写了项目状态，发起人却觉得电子邮件太没人情味而喜欢口头确认。这一现象说明下列哪个管理过程出了问题？

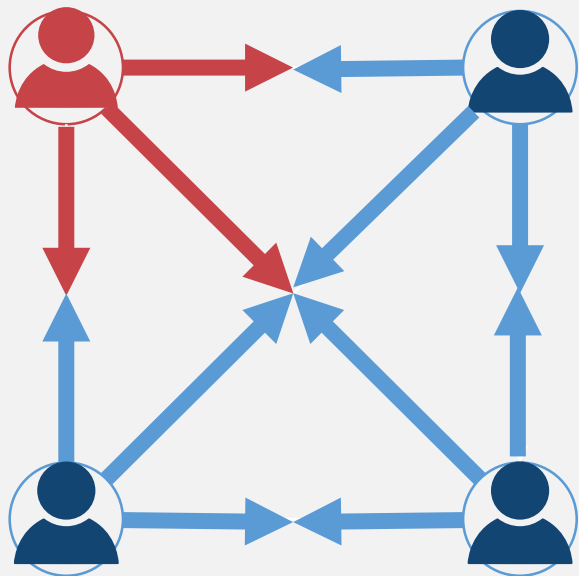
- A 规划沟通管理
- B 管理沟通
- C 监督沟通
- D 相关方管理



规划沟通管理



沟通渠道数量和沟通方法

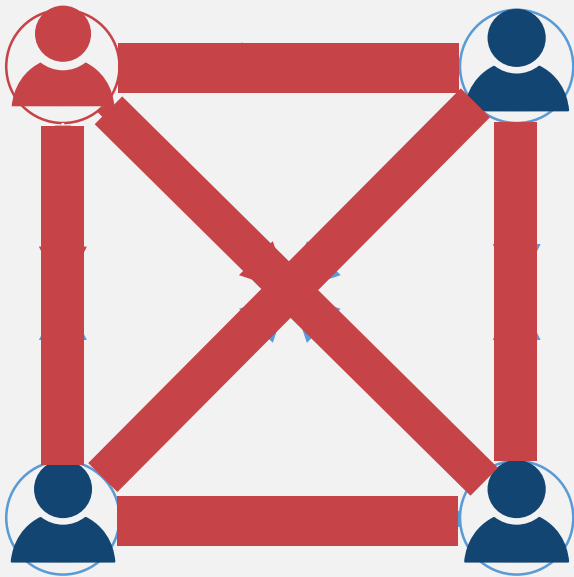




规划沟通管理



考点：沟通渠道数量计算★

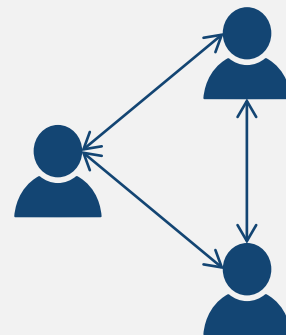


$$CC = \frac{n(n-1)}{2}$$

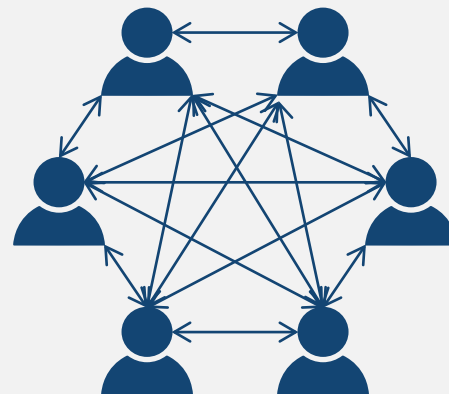
人数

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 $6 \times (6-1) / 2 = 15$



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



练一练，加深印象

项目经理正在管理一个复杂的项目，在此之前，一个类似项目由于沟通问题导致项目出现失败，项目经理意识到沟通的重要性，正在编制沟通管理计划。项目经理识别了12个相关方，但是由于职能经理的调用，有3名资源离开了本项目。沟通渠道数减少了多少？

A.78

B.66

C.30

D.33



规划沟通管理



练习3：沟通渠道数量计算★

【解题关键】：掌握沟通渠道的计算公式： $n(n-1)/2$ ；区分N是否包含项目经理

项目经理正在管理一个复杂的项目，在此之前，一个类似项目由于沟通问题导致项目出现失败，项目经理意识到沟通的重要性，正在编制沟通管理计划。项目经理识别了12个相关方，但是由于职能经理的调用，有3名资源离开了本项目。沟通渠道数减少了多少？

A.78

B.66

C.30

D.33

$$CC = n(n-1) / 2$$

$$13 * (13-1) / 2 = 78$$

$$10 * (10-1) / 2 = 45$$

$$78 - 45 = 33。$$



规划沟通管理



考点：影响沟通技术的因素

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**。

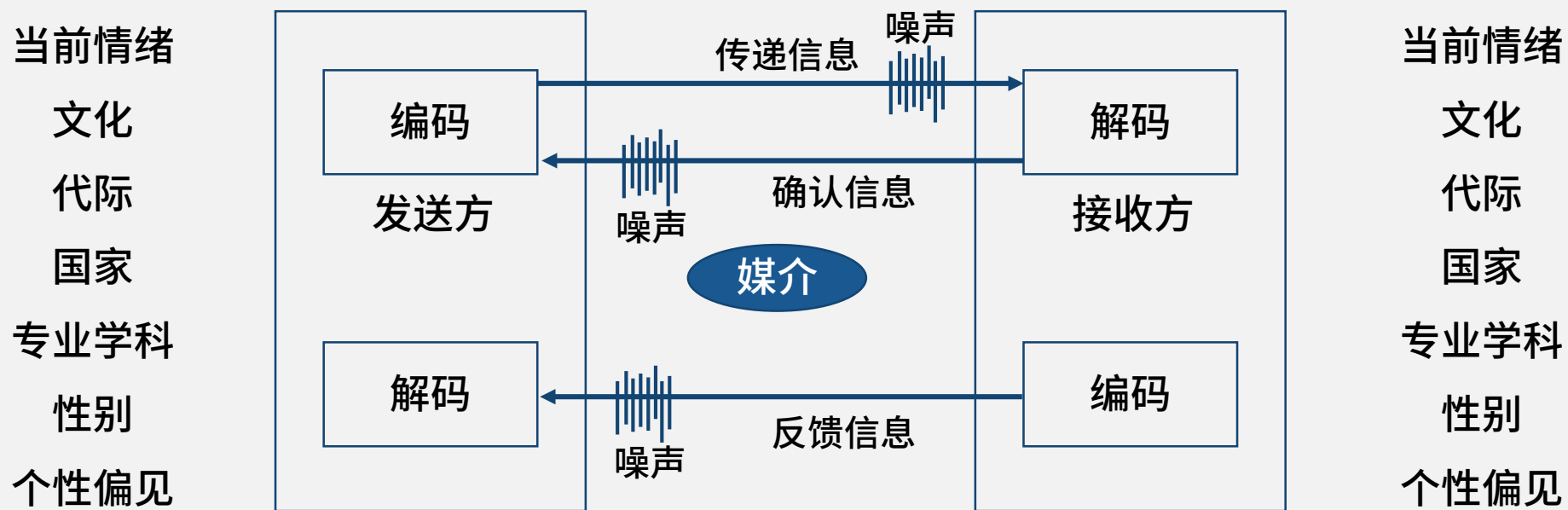
| 影响因素 | 说明 |
|--------------------|---|
| 信息需求的紧迫性 | 需要考虑信息传递的紧迫性、频率和形式，它们可能因项目而异，也可能因项目阶段而异 |
| 技术的可用性 | 需要确保沟通技术在整个项目生命周期中，对所有相关方，都具有兼容性、有效性和开放性 |
| 易用性 | 需要确保沟通技术适合项目参与者，并制定合理的培训计划（如果需要） |
| 项目环境 | 需要确认团队将面对面工作或在虚拟环境下工作，成员将处于一个或多个时区，他们是否使用多种语言，以及是否存在影响沟通的其他环境因素，如文化 |
| 信息的 敏感性和保密性 | 需要确定相关信息是否属于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



规划沟通管理



考点：沟通模型★



- **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



练一练，加深印象

项目经理以邮件的方式发送了项目管理计划给团队成员，团队成员在接收当时回复了收到后开始执行项目管理计划。在项目执行过程中，项目经理检查发现团队成员超出了范围的内容，调查发现是团队成员对计划的误解导致，应该事先怎么做避免此问题？

- A.项目经理应该通过沟通渠道发送信息
- B.团队成员应该将收到的数据还原为对自己有用的形式
- C.团队成员应该对收到的信息进行解码并理解之后，再将自己的理解传递给项目经理
- D.应该事先收集相关方的沟通需求，并依据相应沟通方式来传递



规划沟通管理



练习4：沟通模型★

【解题关键】：确认已收到，表示收到，但是不一定理解；反馈/响应：在理解的基础上做出回复

项目经理以邮件的方式发送了项目管理计划给团队成员，团队成员在接收当时回复了**收到**后开始执行项目管理计划。在项目执行过程中，项目经理检查发现团队成员超出了范围的内容，调查发现是**团队成员对计划的误解导致**，应该**事先怎么做避免**此问题？

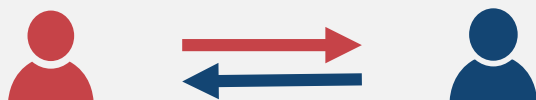
- A.项目经理应该通过沟通渠道发送信息
- B.团队成员应该将收到的数据还原为对自己有用的形式
- C.团队成员应该对收到的信息进行解码并理解之后，再将自己的理解传递给项目经理**
- D.应该事先收集相关方的沟通需求，并依据相应沟通方式来传递



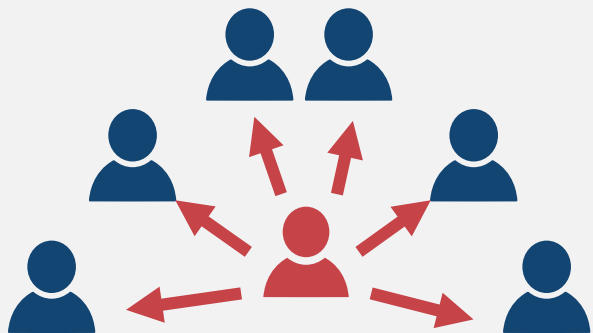
规划沟通管理



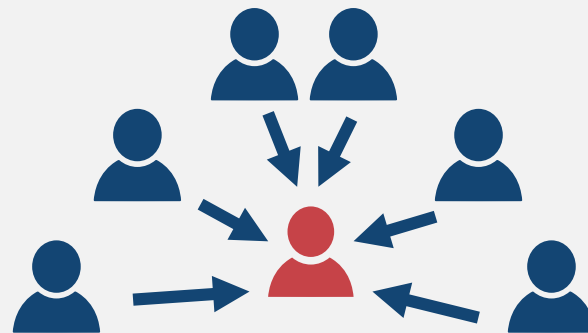
考点：沟通方式的选择★ ★ ★



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 信息交换 。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 | 把信息发送给需要了解信息的 特定接收方 。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 信息量很大或受众很多 的情况下使用。它要求接收方自主自行地获取信息内容 | 企业内网、电子在线课程、知识库 |



规划沟通管理



考点：沟通方式的选择★ ★ ★

| 沟通方法 | 核心 | 共识 | 示例 |
|-------|--------------|------|--------------------------------|
| 交互式沟通 | 信息交换 | 双向共识 | 会谈、电话会议、视频会议 |
| 推式沟通 | 1推多 (1推1) | 单向传输 | 信件、备忘录、报告、电子邮件、 传真、语音邮件、新闻稿 |
| 拉式沟通 | 多找1 | 单向传输 | 企业内网、电子在线课程、知识库 |

考法：
连线题。在情景中举出实例，
要求从答案中选出匹配的沟通方法类型。

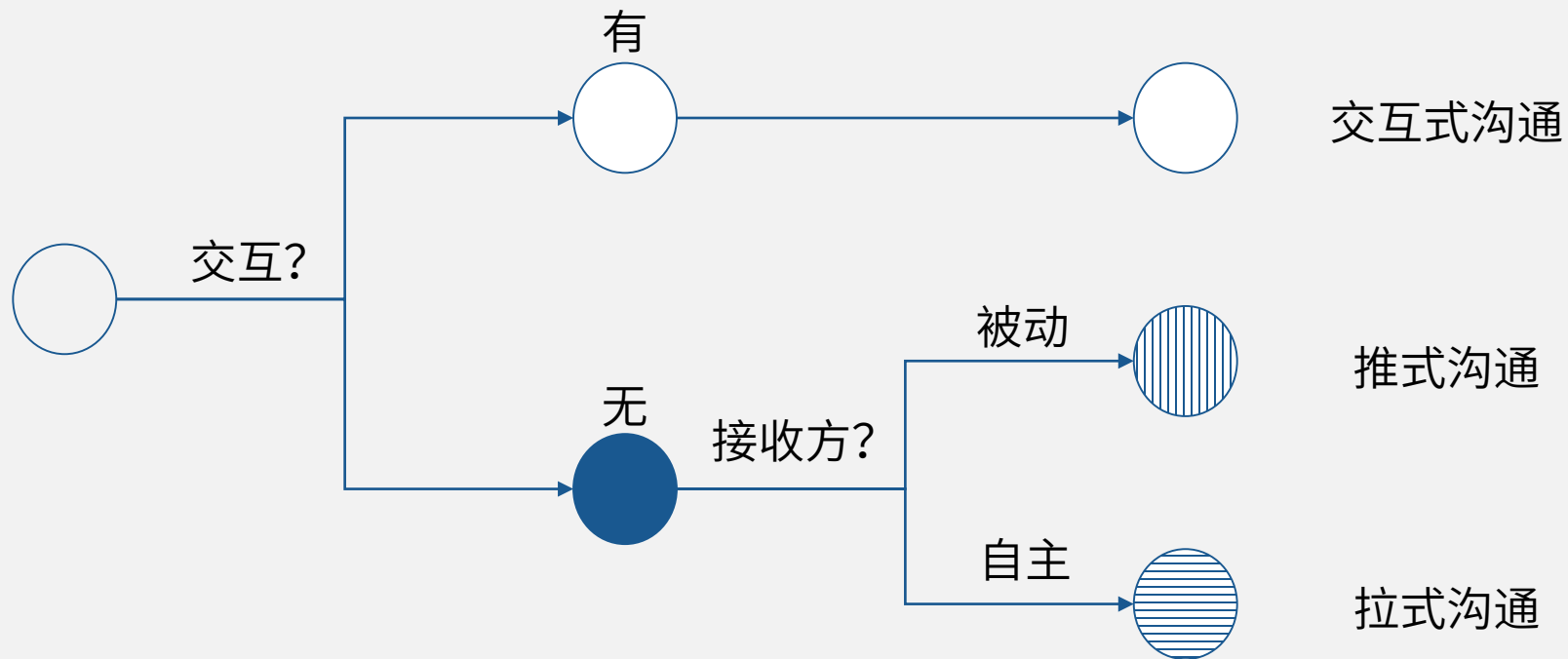
- 解法：**
- 1、判断是否有交互？
 - 2、判读是推出还是拉进？



规划沟通管理



考点：沟通方式的选择★ ★ ★





规划沟通管理



练一练，加深印象

在项目实施过程中，发起人不断询问项目状态，项目经理回电并回应相关信息，这使用了哪种沟通方法？

- A.交互式沟通
- B.正式沟通
- C.拉式沟通
- D.推式沟通



规划沟通管理



练习5：交互式沟通★ ★ ★

【解题关键】：交互式沟通，需要有信息交换

在项目实施过程中，发起人不断询问项目状态，项目经理回电并回应相关信息，这使用了哪种沟通方法？

- A.交互式沟通
- B.正式沟通
- C.拉式沟通
- D.推式沟通



规划沟通管理



练一练，加深印象

项目经理组织开展一个跨国项目，团队成员来自不同的国家，识别团队成员的沟通需求后，项目经理确定每个团队成员需要的经验教训各不相同，项目经理决定建立一个企业内网来满足其需求，项目经理采用的是什么沟通方式？

- A.交互式沟通
- B.推式沟通
- C.拉式沟通
- D.网站沟通



规划沟通管理



练习6：拉式沟通★ ★ ★

【解题关键】：拉式沟通：在信息量很大或受众很多的情况下使用

项目经理组织开展一个跨国项目，团队成员来自不同的国家，识别团队成员的沟通需求后，项目经理确定每个团队成员需要的经验教训各不相同，项目经理决定建立一个企业内网来满足其需求，项目经理采用的是什么沟通方式？

- A.交互式沟通
- B.推式沟通
- C.拉式沟通
- D.网站沟通



规划沟通管理



考点：沟通管理计划★★★★★

沟通管理计划描述将如何规划，结构化、执行与监督项目沟通，以提高沟通的有效性。

■ 5W (Who, When, What, How, Where)

- 相关方的沟通需求；
- 需沟通的信息，包括语言、形式、内容和详细程度；
- 上报步骤；
- 发布信息的原因；
- 发布所需信息、确认已收到，或作出回应（若适用）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；
- 接收信息的人员或群体，包括他们的需要、需求和期望；



规划沟通管理



考点：沟通管理计划★★★★★

- 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。

沟通管理计划中还包括关于**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。如果项目要使用**项目网站和项目管理软件**，那就要把它们写进沟通管理计划。



规划沟通管理



考点：沟通管理计划★★★★★

《沟通管理计划》

| 相关方 | 信息 | 方法 | 时间和频率 | 发送方 |
|-----|----|----|-------|-----|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

术语或缩略语表

附上相关的沟通图或流程图。



规划沟通管理



练一练，加深印象

项目经理负责一个全球性项目，团队成员分布在几个不同的国家。在这种情况下，下列哪一项对达成项目目标显得尤为重要？

- A. 沟通管理计划
- B. 进度管理计划
- C. 资源管理计划
- D. 相关方参与计划



规划沟通管理



练习7：沟通管理计划★★★★★

【解题关键】：沟通管理计划：指导项目信息的传递

项目经理负责一个**全球性项目**，团队成员**分布在几个不同的国家**。在这种情况下，下列哪一项对达成项目目标显得尤为重要？

- A.沟通管理计划
- B.进度管理计划
- C.资源管理计划
- D.相关方参与计划



规划沟通管理



练一练，加深印象

项目经理由于工作繁忙，正在外地出差，他心系可交付成果的完成情况，他便给某位团队成员发送邮件，想要获得可交付成果的最新完成情况。但是该团队成员一直迟迟未进行回复。项目经理准备将该问题上报给项目集经理以获得帮助，却不知道该怎么进行。为了防止未来也发生该问题，项目经理应该怎么做？

- A.对可交付成果完成情况进行持续跟踪
- B.制定项目管理计划的子计划，详细说明应于何时向谁交付什么信息
- C.制定项目管理计划的子计划，概述如何分类、分配、管理和释放项目资源
- D.通过相关方参与矩阵，对相关方参与水平和期望水平进行比较



规划沟通管理



练习8：沟通管理计划★★★★★

【解题关键】： 沟通管理计划：正确的信息在正确的时间通过正确的方式传递给正确的人

项目经理由于工作繁忙，正在外地出差，他心系可交付成果的完成情况，他便给某位团队成员发送邮件，想要获得可交付成果的最新完成情况。但是该团队成员一直迟迟未进行回复。项目经理准备将该问题上报给项目集经理以获得帮助，却不知道该怎么进行。为了防止未来也发生该问题，项目经理应该怎么做？

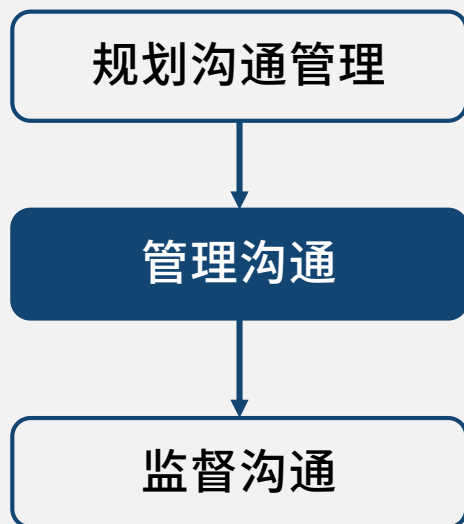
- A.对可交付成果完成情况进行持续跟踪
- B.制定项目管理计划的子计划，详细说明应于何时向谁交付什么信息
- C.制定项目管理计划的子计划，概述如何分类、分配、管理和释放项目资源
- D.通过相关方参与矩阵，对相关方参与水平和期望水平进行比较



管理沟通



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。



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、沟通管理计划、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. 项目管理计划更新 (沟通管理计划、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> |



管理沟通



练一练，加深印象

客户得知可交付成果的质量出现了一些问题，希望查看当前产品的质量报告，要求项目经理发送副本给他。项目经理指派主要负责项目质量报告的团队成员完成这一任务，该团队成员告知项目经理目前质量报告还不是最终版本，且部分内容涉及敏感词汇，因此他不知道可不可以直接发送给客户。项目经理由于工作繁忙暂时没有时间对质量报告进行审阅，那么为了解决这一问题，项目经理该怎么做？

- A 要求团队成员查阅相关方参与计划
- B 查阅问题日志寻找解决方案
- C 要求团队成员查阅沟通管理计划
- D 查看相关方登记册



管理沟通



练习9：沟通管理计划★★★★★

【解题关键】：沟通管理计划：正确的信息在正确的时间通过正确的方式传递给正确的人

客户得知可交付成果的质量出现了一些问题，希望查看当前产品的质量报告，要求项目经理发送副本给他。项目经理指派主要负责项目质量报告的团队成员完成这一任务，该团队成员告知项目经理目前质量报告**还不是最终版本**，且部分内容**涉及敏感词汇**，因此他**不知道可不可以直接发送给客户**。项目经理由于工作繁忙暂时**没有时间对质量报告进行审阅**，那么为了解决这一问题，项目经理该怎么做？

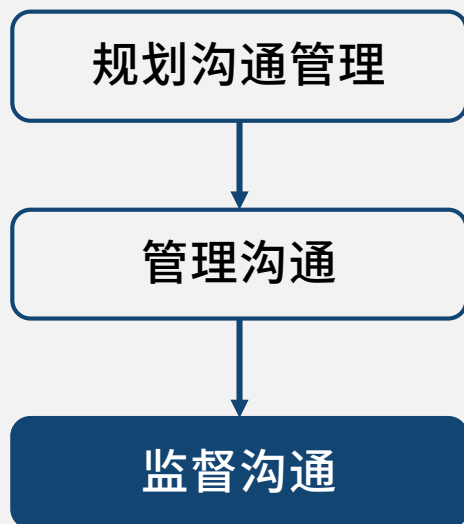
- A 要求团队成员查阅相关方参与计划
- B 查阅问题日志寻找解决方案
- C 要求团队成员查阅沟通管理计划**
- D 查看相关方登记册



监督沟通



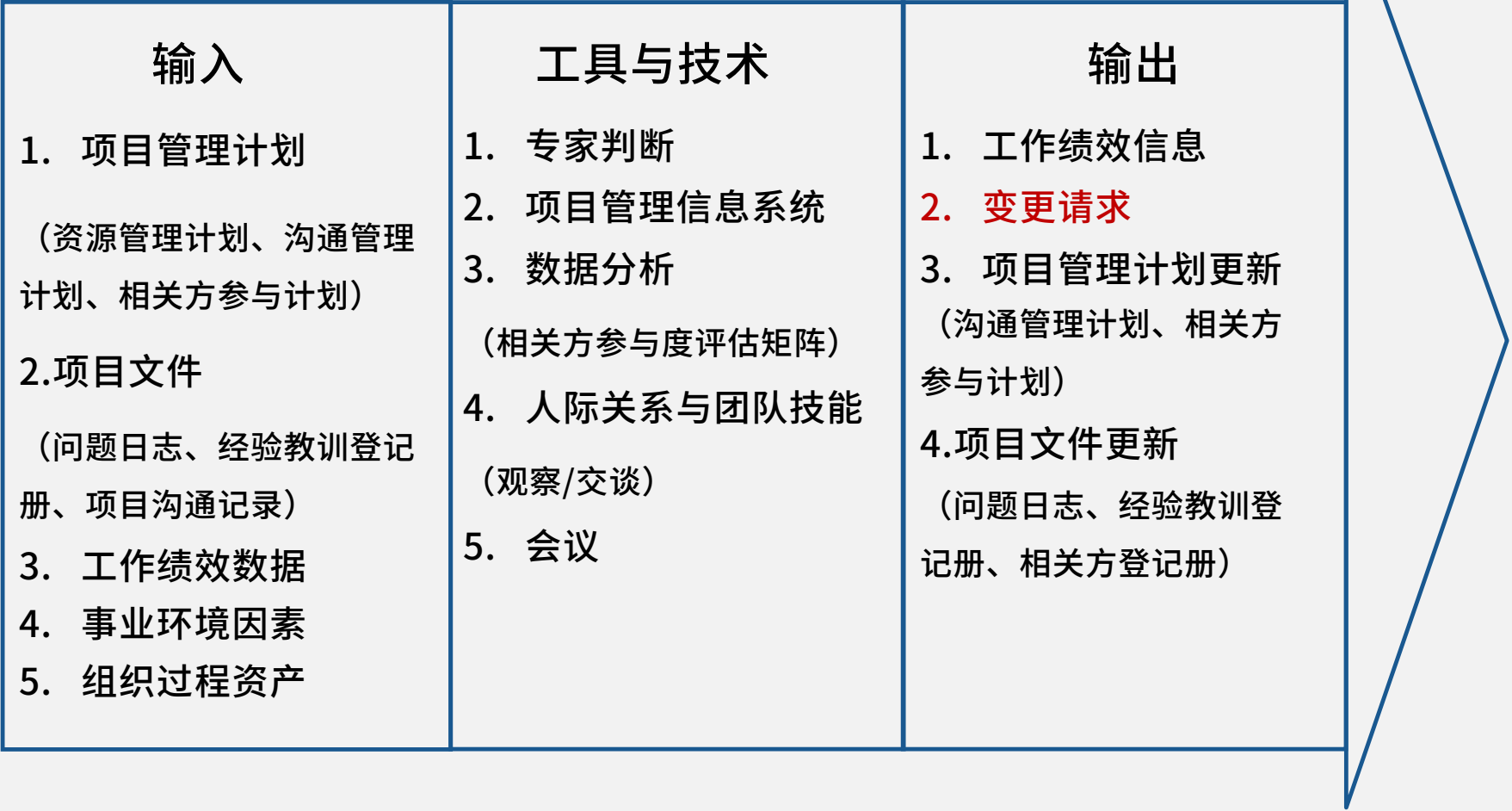
监督沟通



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





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。



监督沟通



练一练，加深印象

在近期项目状态会议上，一名相关方表示未收到近期会议上提出的某个问题的根本原因分析。项目经理发现该名相关方没有包含在报告分发名单中。项目经理首先应该怎么做？

- A 参考风险登记册
- B 更新沟通管理计划
- C 执行变更请求
- D 更新相关方登记册



监督沟通



练习10：沟通管理计划★ ★ ★ ★ ★

【解题关键】： 沟通管理计划：正确的信息在正确的时间通过正确的方式传递给正确的人

在近期项目状态会议上，一名相关方表示未收到近期会议上提出的某个问题的根本原因分析。项目经理发现**该名相关方没有包含在报告分发名单**中。项目经理首先应该怎么做？

A 参考风险登记册

B 更新沟通管理计划

C 执行变更请求

D 更新相关方登记册



监督沟通



练一练，加深印象

财务部门正在实施一个预算规划和预测的新系统。关于新系统如何令部门更加分散和效率低下的传言正在流传。项目经理应该如何处理这个问题？

- A 更新沟通管理计划，以在系统开发期间包含财务部门员工
- B 确保组织变更在变更管理计划中得到说明，并以可接受的速度引入
- C 与财务部门员工一起审查变更管理计划，以确保正确记录过程变更
- D 向财务部门保证变更管理计划将考虑他们的担心



监督沟通



练习11：沟通管理计划★★★★★

【解题关键】： 沟通管理计划：正确的信息在正确的时间通过正确的方式传递给正确的人

财务部门正在实施一个预算规划和预测的新系统。关于新系统如何令部门更加分散和效率低下的传言正在流传。项目经理应该如何处理这个问题？

- A 更新沟通管理计划，以在系统开发期间包含财务部门员工
- B 确保组织变更在变更管理计划中得到说明，并以可接受的速度引入
- C 与财务部门员工一起审查变更管理计划，以确保正确记录过程变更
- D 向财务部门保证变更管理计划将考虑他们的担心



本章小结



10 沟通管理

核心概念

分类

正式VS非正式

正式：重要场合、非正式：非重要场合

书面VS口头

书面：有记录、口头：面对面或远程

内部VS外部

内部：团队成员之间；外部：客户、供应商等

官方VS非官方

是否代表组织发布的信息

层级

向上，向下和横向

不同层级的分辨

过程

规划沟通管理

沟通需求分析

确定项目相关方对信息的需求

沟通渠道数的计算

区分是否包含项目经理

公式： $n(n-1)/2$

沟通模型

反馈/响应：在理解的基础上做出回复

沟通方法

交互式：便于理解和澄清，达成一致，实时多向

拉式：接收方主动、大量复杂信息

推式：接收方被动、特定接收方

输出-沟通管理计划

作用：指导项目信息的传递

内容：确保正确的信息在正确的时间通过正确的方式传递给正确的人

管理沟通

定义

确保按照沟通管理计划进行信息流动

监督沟通

沟通中的变更



感谢您的观看