

10

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。

项目沟通管理的过程包括：

10.1 规划沟通管理 — 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。

10.2 管理沟通 — 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。

10.3 监督沟通 — 确保满

足项目及其相关方的信息需求的过程。

图 10-1 概括了项目沟通管

理的各个过程。虽然在本
《PMBOK® 指南》中，各项目沟
通管理过程 以界限分明和相互
独立的形式出现，但在实践中它
们会以本指南无法全面详述的方
式相互交叠和 相互作用。



图 10-1 项目沟通管理概述

项目沟通管理的核心概念

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。信息交换的方法包括：

- u **书面形式**。实物或电子形式。
- u **口头形式**。面对面或远程形式。
- u **正式或非正式形式**（用正式纸质或社交媒体）。

u **手势动作**。语调和面部表情。

u **媒体形式**。图片、行动，甚至只是遣词造句。

u **遣词造句**。表达一种想法的词语往往不止一个，且各词语的含义会存在细微差异。

沟通是指用各种可能的方式来发送或接收信息，或者通过沟通活动（如会议和演讲），或者以工件的方式（如电子邮件、社交媒体、项目报告或项目文档）。项目经理的大多数时间用于与团

队成员和其他项目相关方沟通，包括来自组织内部（组织的各个层级）和组织外部的人员。不同相关方可能有不同的文化和组织背景，以及不同的专业水平、观点和兴趣，而有效的沟通能够在他们之间架起一座桥梁。沟通活动可按多种维度进行分类，包括（但不限于）：

- u **内部**。针对项目内部或组织内部的相关方。

- u **外部**。针对外部相关方，如客户、供应商、其他项目、组织、政府，公众和环保倡导者。

- u **正式**。报告、正式会议（定期及临时）、会议议程和记录、相关方简报和演示。

- u **非正式**。采用电子邮件、社交媒体、网站，以及非正式临时讨论的一般沟通活动。

- u **层级沟通**。相关方或相关方群体相对于项目团队的位置将会以如下方式影响信息传递的形式和内容：

- n **向上沟通**。针对高层相关方。

- n **向下沟通**。针对承担项目

工作的团队和其他人员。

n **横向沟通**。针对项目经理或团队的同级人员。

u **官方沟通**。年报，呈交监管机构或政府部门的报告。

u **非官方沟通**。采用灵活（往往为非正式）的手段，来建立和维护项目团队及其相关方对项目情况的了解和认可，并在他们之间建立强有力的关系。

u **书面与口头沟通**。口头（用词和音调变化）及非口头（肢体语言和行为），社交媒体和网站、

媒体发布。

沟通可以为成功完成项目与项目集建立必要的关系。用于开展沟通的活动和工件多种多样，从电子邮件和非正式对话，到正式会议和定期项目报告。通过言语、面部表情、手势动作和其他行动有意或无意地发送和接收信息。为了成功管理与相关方的项目关系，沟通既包括制定策略和计划，以便创建合适的沟通工件和开展合适的沟通活动，也包括运用相关技能来提升计划和即兴的沟通的效果。

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。

从该策略出发，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。这些信息构成项目沟通-成功沟通的第二部分。项目沟通是规划过程的产物，在沟通管理计划中有相关规定。沟通管理计划定义了信息的收集、生成、发布、储存、检索、管理、追踪和处置。最终，沟通策略和沟通管理计划将成为监督沟通效果的依据。

在项目沟通中，需要尽力预防理解错误和沟通错误，并从规划过程所规定的各种方法、发送方、接收方和信息中作出谨慎选择。

在编制传统（非社交媒体）的书面或口头信息的时候，应用书面沟通的 5C 原则，可以减轻但无法消除理解错误：

- u **正确的语法和拼写。** 语法不当或拼写错误会分散注意力，还有可能扭曲信息含义，降低可信度。

- u **简洁的表述和无多余字。**

简洁且精心组织的信息能降低误解信息意图的可能性。

u 清晰的目的是和表述（适合读者的需要）。确保在信息中包含能满足受众需求与激发其兴趣的内容。

u 连贯的思维逻辑。写作思路连贯，以及在整个书面文件中使用诸如“引言”和“小结”的小标题。

u 受控的语句和想法承接。可能需要使用图表或小结来控制语句和想法的承接。书面沟通的

5C原则需要用下列沟通技巧来配合：

- u **积极倾听**。与说话人保持互动，并总结对话内容，以确保有效的信息交换。
- u **理解文化和个人差异**。提升团队对文化及个人差异的认知，以减少误解并提升沟通能力。
- u **识别、设定并管理相关方期望**。与相关方磋商，减少相关方社区中的自相矛盾的期望。
- u **强化技能**。强化所有团队成员开展以下活动的技能：

n 说服个人、团队或组织采取行动；

n 激励和鼓励人们，或帮助人们重塑自信；

n 指导人们改进绩效和取得期望结果；

n 通过磋商达成共识以及减轻审批或决策延误；

n 解决冲突，防止破坏性影响。有效的沟通活动和工件创建具有如下基本属性：

n 沟通目的明确；

n 尽量了解沟通接收方，满足其需求及偏好；

n 监督并衡量沟通的效果。

项目沟通管理的发展趋势和新兴实践

在关注相关方，以及认可相关方的有效参与对项目及组织的价值的同时，也要认识到制定和落实 适当的沟通策略，对维系与相关方的有效关系是至关重要的。项目沟通管理的发展趋势和新兴实践 包括（但不限于）：

u 将相关方纳入项目评审范围。每个项目的相关方社区中都

包括被项目团队确定为对成功达成项目目标和组织成果不可或缺的个人、群体和组织。有效的沟通策略要求定期且及时地评审相关方社区，以管理成员及其态度的变化。

u 让相关方参加项目会议。

项目会议应邀请项目外部甚至组织外部（若适当）的相关方参与。敏捷方法中的一些做法适用于任何类型的项目，例如，简短的每日站会。在每日站会上，项目团队和主要相关方就前一天的成绩和问题以及当天的工作计划

展开讨论。

u 社交工具的使用日益增多。

以硬件平台、社交媒体服务和个人便携设备为代表的社交工具已经 改变组织及其人员的沟通和业务方式。在公共 IT 基础设施的支持下，社交工具将不同的协作方 式融合在一起。网络社交是指用户建立关系网络，与他人共同拓展兴趣和活动。社交媒体工具 不仅能支持信息交换，而且也有助于建立更深层次的信任和社群关系。

u 多面性沟通方法。制定项目

相关方沟通策略时，通常应考虑所有可用技术，并从中作出选择；同时也应尊重因文化、实践和个人背景而产生的对沟通语言、媒介、内容和方式的偏好。可以根据需要采用社交媒体和其他先进的电脑技术。多面性方法能够提高与不同年代和文化背景的 相关方沟通的效果。

裁剪时需要考虑的因素

因为每个项目都是独特的，所以项目团队需要裁剪项目沟通管理过程。裁剪时应考虑的因素

包 括（但不限于）：

u **相关方**。相关方是属于组织内部或外部，或者二者都是？

u **物理地点**。团队成员身处何地？团队是否集中办公？团队是否位于相同地理区域？团队是否分散于多个时区？

u **沟通技术**。哪项技术可用于创建、记录、传输、检索、追踪和储存沟通工件？哪些技术最适用于与相关方沟通且成本效益最高？

u **语言**。语言是沟通活动中要

考虑的主要因素。使用的是一种语言，还是多种语言？是否已为适应多语种团队的复杂情况安排了资金？

u **知识管理**。组织是否有正式的知识管理库？是否采用管理库？ **在敏捷或适应型环境中需要考虑的因素**

在模糊不定的项目环境中，必然需要对不断演变和出现的细节情况，进行更频繁和快速的沟通。

因此，应该尽量简化团队成

员获取信息的通道，频繁进行团队检查，并让团队成员集中办公。此外，为了促进与高级管理层和相关方的沟通，还需要以透明的方式发布项目工件，并定期邀请相关方评审项目工件。

10.1 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。图 10-2 描述本过程的输入、工具与技巧和输出。图 10-3 是本过程的数据流向图。

规划沟通管理

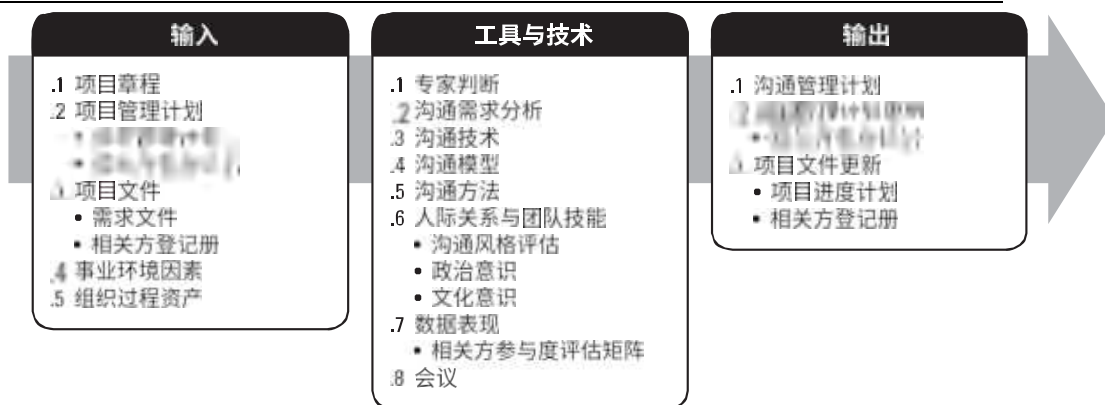


图 10-2 规划沟通管理：输入、工具与技术和输出

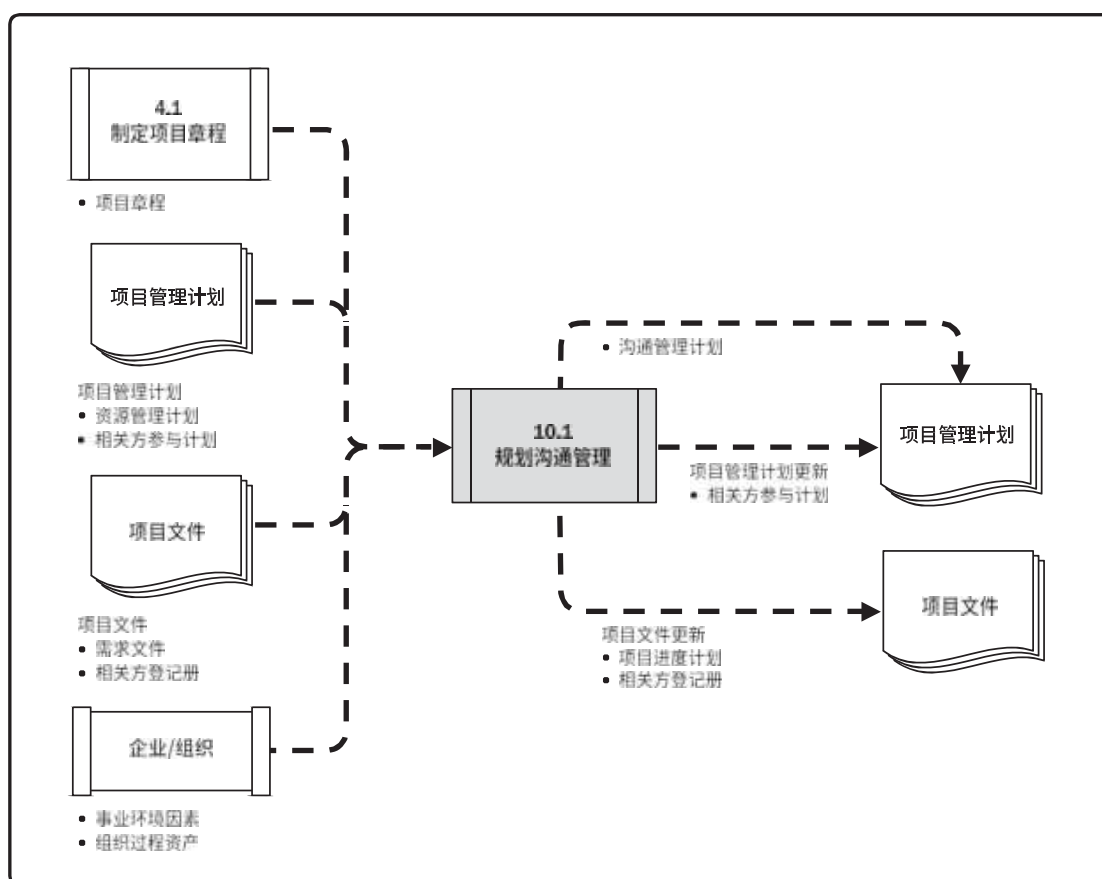


图 10-3 规划沟通管理：数据流向图

需在项目生命周期的早期，针对项目相关方多样性的信息需求，制定有效的沟通管理计划。应该定期审核沟通管理计划，并进行必要的修改，例如在相关方社区发生变化或每个新项目阶段开始时。

在大多数项目中，都需要很早就开展沟通规划工作，例如在识别相关方及制定项目管理计划期间。

虽然所有项目都需要进行信息沟通，但是各项目的信息需求和信息发布方式可能差别很大。

此外，在本过程中，需要考虑并合理记录用来存储、检索和最终处置项目信息的方法。应该在整个项目期间，定期审查规划沟通管理过程的成果并做必要修改，以确保其持续适用。

10.1.1 规划沟通管理：输入

10.1.1.1 项目章程

见 4.1.3.1 节。项目章程会列出主要相关方清单，其中可能还包含与相关方角色及职责有关的信息。

10.1.1.2 项目管理计划

见 4.2.3.1 节。项目管理计划组件包括（但不限于）：

- u **资源管理计划**。见 9.1.3.1 节。指导如何对项目资源进行分类、分配、管理和释放。团队成员和小组可能有沟通要求，应该在沟通管理计划中列出。
- u **相关方参与计划**。见 13.2.3.1 节。

相关方参与计划确定了有效吸引相关方参与所需的管理策略，而这些策略通常通过沟通来落实。

10.1.1.3 项目文件

可作为本过程输入的项目文件包括（但不限于）：

- u **需求文件**。见 5.2.3.1 节。

需求文件可能包含项目相关方对沟通的需求。

- u **相关方登记册**。见 13.1.3.1 节。相关方登记册用于规划与相关方的沟通活动。

10.1.1.4 事业环境因素

能够影响规划沟通管理过程的事业环境因素包括（但不限于）：

- u 组织文化、政治氛围和治理框架；
- u 人事管理政策；
- u 相关方风险临界值；
- u 已确立的沟通渠道、工具和系统；
- u 全球、区域或当地的趋势、实践或习俗；
- u 设施和资源的地理分布。

10.1.1.5 组织过程资产

能够影响规划沟通管理过程的组织过程资产包括（但不限于）：

- u 组织的社交媒体、道德和安全政策及程序；

- u 组织的问题、风险、变更和数据管理政策及程序；

- U 组织对沟通的要求；

- u 制作、交换、储存和检索信息的标准化指南；

- u 历史信息和经验教训知识库；

- u 以往项目的相关方及沟通数据和信息。

10.1.2 规划沟通管理 :工具与技术

10.1.2.1 专家判断

见 4.1.2.1 节。应征求具备以下专业知识或接受过相关培训的个人或小组的意见：

- u 组织内的政治和权力结构；

- u 组织及其他客户组织的环境和文化；
- u 组织变革管理方法和实践；
- u 项目可交付成果所属的行业或类型；
- u 组织沟通技术；
- u 关于遵守与企业沟通有关的法律要求的组织政策与程序；
- u 与安全有关的组织政策与程序；
- u 相关方，包括客户或发起人。

10.1.2.2 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）：

- u 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；
- u 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；
- u 组织结构图；

- u 项目组织与相关方的职责、关系及相互依赖；
- u 开发方法；
- u 项目所涉及的学科、部门和专业；
- u 有多少人在什么地点参与项目；
- u 内部信息需要（如何在组织内部沟通）；
- u 外部信息需要（如何与媒体、公众或承包商沟通）；
- u 法律要求。

10.1.2.3 沟通技术

用于在项目相关方之间传递信息的方法很多。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。可能影响沟通技术选择的因素包括：

- u **信息需求的紧迫性**。信息传递的紧迫性、频率和形式可能因项目而异，也可能因项目阶段而异。

- u **技术的可用性与可靠性**。用于发布项目沟通工件的技术，应

该在整个项目期间都具备兼容性和 可得性，且对所有相关方都可用。

u **易用性**。沟通技术的选择

应适合项目参与者，而且应在合适的时候安排适当的培训活动。

u **项目环境**。团队会议与工作

是面对面还是在虚拟环境中开展，成员处于一个还是多个时区，他们是否使用多语种沟通，是否还有能影响沟通效率的其他环境因素（如与文化有关的各个方面）？

u 信息的敏感性和保密性。

需要考虑的一些方面有：

n 拟传递的信息是否属于敏感或机密信息？如果是，可能需要采取合理的安全措施。

n 为员工制定社交媒体政策，以确保行为适当、信息安全和知识产权保护。

10.1.2.4 沟通模型

沟通模型可以是最基本的线性（发送方和接收方）沟通过程，也可以是增加了反馈元素（发送方、接收方和反馈）、更具互动

性的沟通形式，甚至可以是融合了发送方或接收方的人性因素、试图考虑沟通复杂性的更加复杂的沟通模型。

u 基本的发送方和接收方沟

通模型示例。此模型将沟通描述为一个过程，并由发送方和接收方两方参与；其关注的是确保信息送达，而非信息理解。基本沟通模型中的步骤顺序为：

n 编码。把信息编码为各种符号，如文本、声音或其他可供传递（发送）的形式。

n 传递信息。通过沟通渠

道发送信息。信息传递可能受各种物理因素的不利影响，如不熟悉的技术，或不完备的基础设施。可能存在噪音和其他因素，导致信息传递和（或）接收过程中的信息损耗。

n 解码。接收方将收到的数据还原为对自己有用的形式。

u **互动沟通模型示例**。此模型也将沟通描述为由发送方与接收方参与的沟通过程，但它还强调

确保信息理解的必要性。此模型包括任何可能干扰或阻碍信

息理解的噪音，如接收方注意力分散、接收方的认知差异，或缺少适当的知识或兴趣。互动沟通模型中的新增步骤有：

n 确认已收到。收到信息时，接收方需告知对方已收到信息（确认已收到）。这并不一定意味着同意或理解信息的内容，仅表示已收到信息。

n 反馈/响应。对收到的信息进行解码并理解之后，接收方把还原出来的思想或观点编码成信息，再传递给最初的发送方。如果发送方认为反馈与原来的信息相符，代表

沟通已成功完成。在沟通中，可以通过积极倾听（见 10.2.2.6 节）实现反馈。

作为沟通过程的一部分，发送方负责信息的传递，确保信息的清晰性和完整性，并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，并需要告知已收到或作出适当的回应。在发送方和接收方所处的环境中，都可能存在会干扰有效沟通的各种噪音和其他障碍。

在跨文化沟通中，确保信息

理解会面临挑战。沟通风格的差异可源于工作方法、年龄、国籍、专业学科、民族、种族或性别差异。不同文化的人们会以不同的语言（如技术设计文档、不同的风格）沟通，并喜欢采用不同的沟通过程和礼节。

图 10-4 所示的沟通模型展示了发送方的当前情绪、知识、背景、个性、文化和偏见会如何影响信息本身及其传递方式。类似地，接收方的当前情绪、知识、背景、个性、文化和偏见也会影响信息的接收和解读方式，导致

沟通中的障碍或噪音。此沟通模型及其强化版有助于制定人对人或小组对小组的沟通策略和计划，但不可用于制定采用其他沟通工件（如电子邮件、广播信息或社交媒体）的沟通策略和计划。

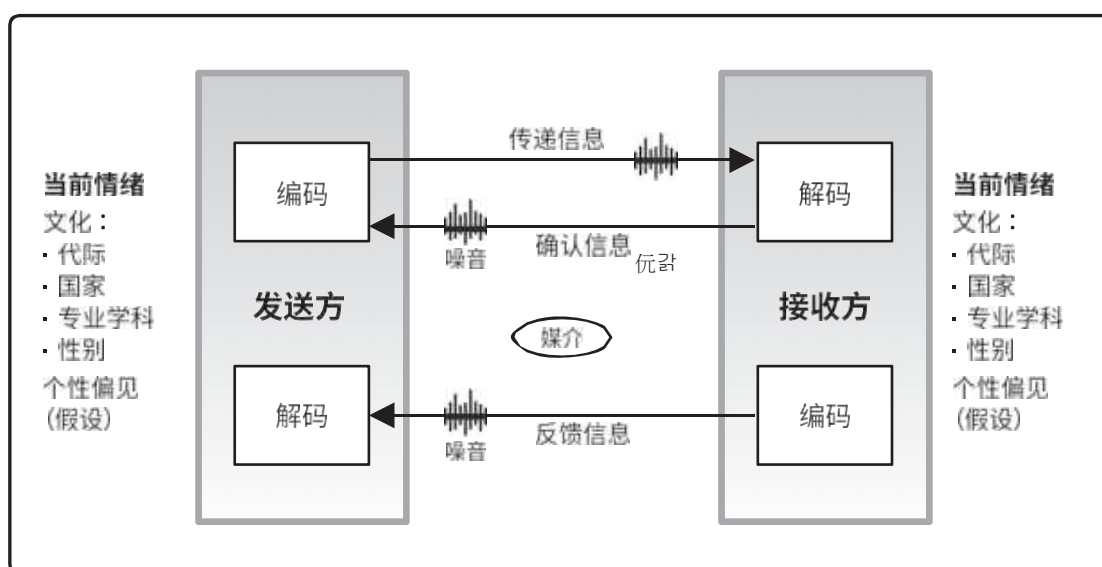


图 10-4 适用于跨文化沟通的沟通模型

10.1.2.5 沟通方法

项目相关方之间用于分享信息的沟通方法有几种。这些方法可以大致分为：

- u **互动沟通**。在两方或多方之间进行的实时多向信息交换。它使用诸如会议、电话、即时信息、社交媒体和视频会议等沟通工件。

- u **推式沟通**。向需要接收信息的特定接收方发送或发布信息。这种方法可以确保信息的发送，但不能确保信息送达目标受众或被目标受众理解。在推式沟通

中，可以采用的沟通工件包括信件、备忘录、报告、电子邮件、传真、语音邮件、博客、新闻稿。

u 拉式沟通。适用于大量复杂信息或大量信息受众的情况。它要求接收方在遵守有关安全规定的前提下自行访问相关内容。这种方法包括门户网站、企业内网、电子在线课程、经验教训数据库或知识库。

应该采用不同方法来实现沟通管理计划所规定的主要沟通需求：

u 人际沟通。个人之间交换

信息，通常以面对面的方式进行。

- u **小组沟通**。在三到六名人员的小组内部开展。

- u **公众沟通**。单个演讲者面向一群人。

- u **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。

- u **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。

可用的沟通工件和方法包括（但不限于）：

- u 公告板；
- u 新闻通讯、内部杂志、电子杂志；
- u 致员工或志愿者的信件；
- u 新闻稿；
- u 年度报告；
- u 电子邮件和内部局域网；
- u 门户网站和其他信息库（适用于拉式沟通）；
- u 电话交流；
- u 演示；
- u 团队简述或小组会议；
- u 焦点小组；
- u 相关方之间的正式或非正

式的面对面会议；

- u 咨询小组或员工论坛；
- u 社交工具和媒体。

10.1.2.6 人际关系与团队技能

适用于本过程的人际关系与团队技能包括（但不限于）：

- u 沟通风格评估。规划沟通活动时，用于评估沟通风格并识别偏好的沟通方法、形式和内容的一种技术。常用于不支持项目的相关方。可以先开展相关方参与度评估（见 13.2.2.5 节），再开展沟通风格评估。在相关方参与

度评估中，找出相关方参与度的差距。为弥补这种差距，就需要特别裁剪沟通活动和工件。

u 政治意识。政治意识有助于项目经理根据项目环境和组织的政治环境来规划沟通。政治意识是指对正式和非正式权力关系的认知，以及在这些关系中工作的意愿。理解组织战略、了解谁能行使权力和施加影响，以及培养与这些相关方沟通的能力，都属于政治意识的范畴。

u 文化意识。文化意识指理解个人、群体和组织之间的差异，

并据此调整项目的沟通策略。具有文化意识并采取后续行动，能够最小化因项目相关方社区内的文化差异而导致的理解错误和沟通错误。文化意识和文化敏感性有助于项目经理依据相关方和团队成员的文化差异和文化需求对沟通进行规划。

10.1.2.7 数据表现

适用于本过程的数据表现技术包括（但不限于）相关方参与度评估矩阵。见 13.2.2.5 节。如图 13-6 所示，相关方参与度评估

矩阵显示了个体相关方当前和期望参与度之间的差距。在本过程中，可进一步分析该评估矩阵，以便为填补参与度差距而识别额外的沟通需求（除常规报告以外的）。

10.1.2.8 会议

项目会议可包括虚拟（网络）或面对面会议，且可用文档协同技术进行辅助，包括电子邮件信息和项目网站。在规划沟通管理过程中，需要与项目团队展开讨论，确定最合适的项目信息更新和传递方式，以及回应各相关方

的信息请求的方式。

10.1.3 规划沟通管理：输出

10.1.3.1 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。该计划包

括如下信息：

- u 相关方的沟通需求；
- u 需沟通的信息，包括语言、形式、内容和详细程度；
- u 上报步骤；
- u 发布信息的原因；
- u 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；
- u 责沟通相关信息的人员；
- u 负责授权保密信息发布的人员；
- u 接收信息的人员或群体，包括他们的需要、需求和期望；

- u 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；
- u 为沟通活动分配的资源，包括时间和预算；
- u 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；
- u 通用术语表；
- u 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；
- u 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。

10.1.3.2 项目管理计划更新

项目管理计划的任何变更都以变更请求的形式提出，且通过组织的变更控制过程进行处理。可能 需要变更的项目管理计划组件包括（但不限于）相关方参与计划（见 13.2.3.1 节）。需要

更新相关方 参与计划，反映会影响相关方参与项目决策和执行的任何过程、程序、工具或技术。

10.1.3.3 项目文件更新

可在本过程更新的项目文件包括（但不限于）：

- u **项目进度计划**。见 6.5.3.2 节。可能需要更新项目进度计划，以反映沟通活动。

- u **相关方登记册**。见 13.1.3.1 节。可能需要更新相关方登记册，以反映计划好的沟通。

10.2 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。

管理沟通过程会涉及与开展有效沟通有关的所有方面，包括使用适当的技术、方法和技巧。此外，它还应允许沟通活动具有灵活性，允许对方法和技术进行调整，以满足相关方及项目不断变化的需求。图 10-5 描述本过程的输入、工具与技术和输出。图 10-6 是管理沟通过程的数据流向图。

管理沟通

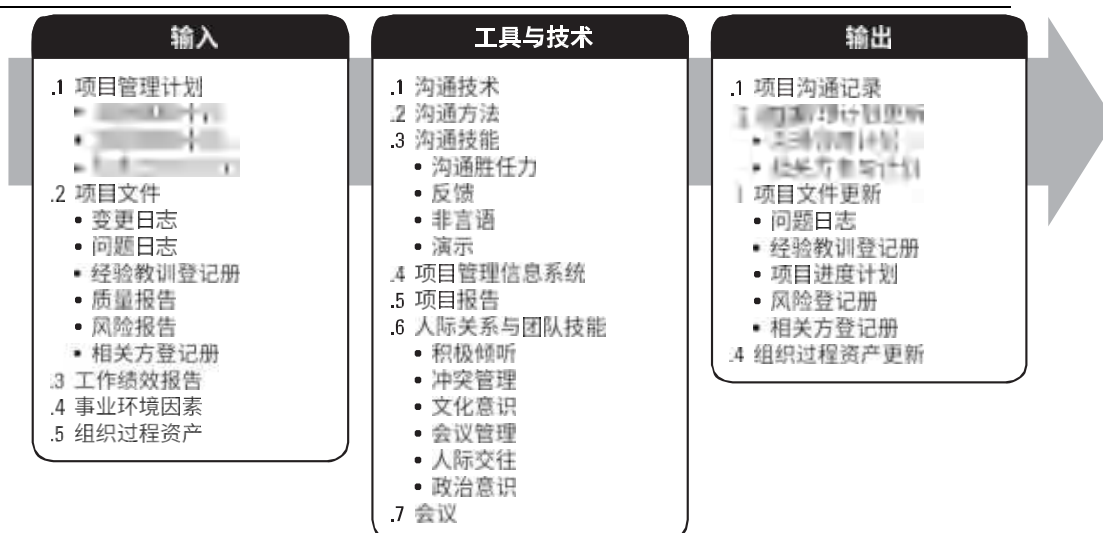


图 10-5 管理沟通：输入、工具与技术和输出

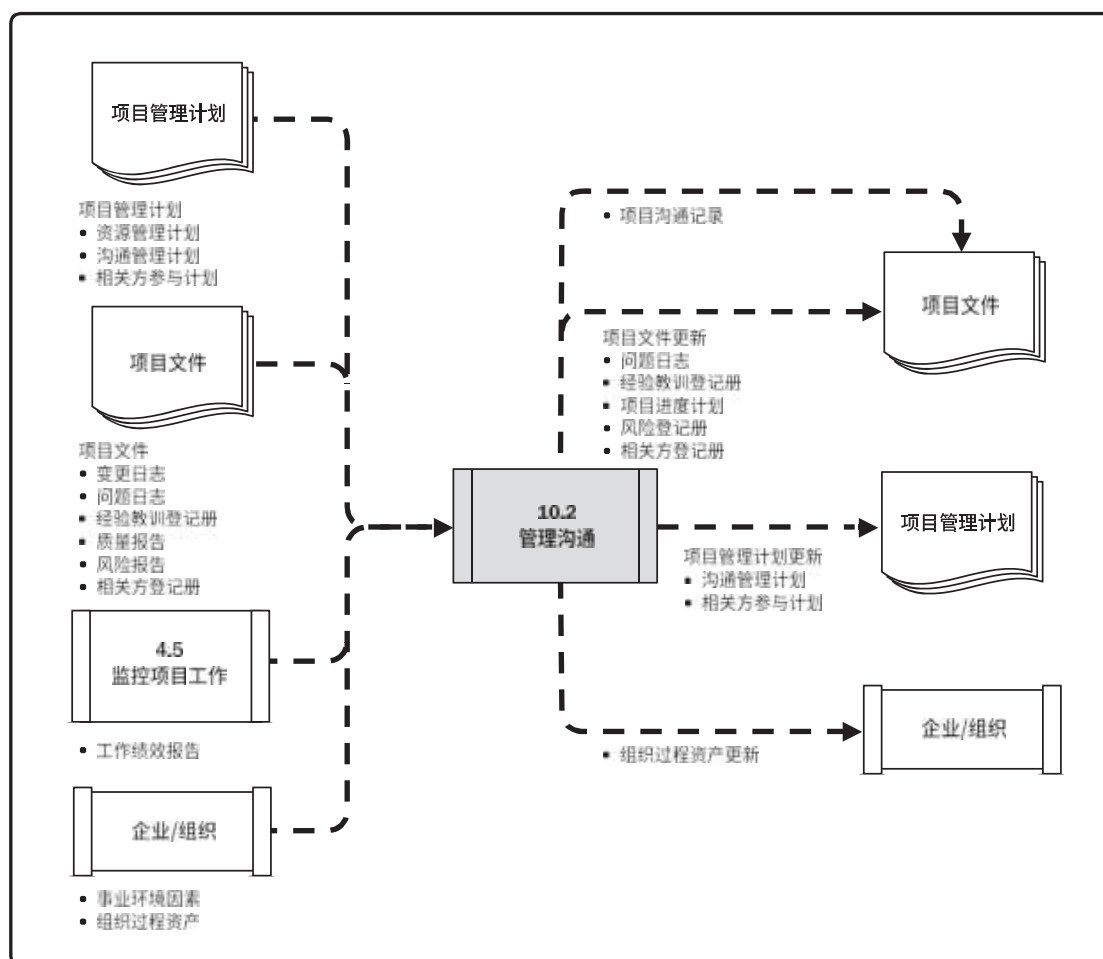


图 10-6 管理沟通：数据流向图

本过程不局限于发布相关信息，它还设法确保信息以适当的格式正确生成和送达目标受众。本过程

也为相关方提供机会，允许他们请求更多信息、澄清和讨论。有效的沟通管理需要借助相关技术 并考虑相关事宜，包括（但不限于）：

- u **发送方 - 接收方模型**。运用反馈循环，为互动和参与提供机会，并清除妨碍有效沟通的障碍。

- u **媒介选择**。为满足特定的项目需求而使用合理的沟通工件，

例如，何时进行书面沟通或口头沟通、何时准备非正式备忘录或正式报告、何时使用推式或拉式沟通，以及该选择何种沟通技术。

u **写作风格**。合理使用主动或被动语态、句子结构，以及合理选择词汇。

u **会议管理**。见 10.2.2.6 节。准备议程，邀请重要参会者并确保他们出席；处理会议现场发生的冲突，或因对会议纪要和后续行动跟进不力而导致的冲突，或因不当人员与会而导致的冲突。

u **演示**。了解肢体语言和视觉辅助设计的作用。

u **引导**。见 4.1.2.3 节。达成共识、克服障碍（如小组缺乏活力），以及维持小组成员的兴趣和热情。

u **积极倾听**。见 10.2.2.6 节。积极倾听包括告知已收到、澄清与确认信息、理解，以及消除妨碍理解的障碍。

10.2.1 管理沟通：输入

10.2.1.1 项目管理计划

见 4.2.3.1 节。项目管理计划组件包括（但不限于）：

- u **资源管理计划**。见 9.1.3.1 节。资源管理计划描述为管理团队或物质资源所需开展的沟通。

- u **沟通管理计划**。见 10.1.3.1 节。沟通管理计划描述将如何对项目沟通进行规划、结构化和监控。

- u **相关方参与计划**。详见 13.2.3.1 节。相关方参与计划描述

如何用适当的沟通策略引导相关方参与项目。

10.2.1.2 项目文件

可作为本过程输入的项目文件包括（但不限于）：

- u **变更日志**。见 4.6.3.3 节。

变更日志用于向受影响的相关方传达变更，以及变更请求的批准、推迟和否决情况。

- u **问题日志**。见 4.6.3.3 节。

将与问题有关的信息传达给受影响的相关方。

u 经验教训登记册。见 4.4.3.1

节。项目早期获取的与管理沟通有关的经验教训，可用于项目后期阶段改进沟通过程，提高沟通效率与效果。

u 质量报告。见 8.2.3.1 节。

质量报告包括与质量问题、项目和产品改进，以及过程改进相关的信息。这些信息应交给能够采取纠正措施的人员，以便达成项目的质量期望。

u 风险报告。见 11.2.3.2 节。

风险报告提供关于整体项目风险

的来源的信息，以及关于已识别的单个项目风险的概述信息。这些信息应传达给风险责任人及其他受影响的相关方。

u **相关方登记册**。见 13.1.3.1 节。相关方登记册确定了需要各类信息的人员、群体或组织。

10.2.1.3 工作绩效报告

见 4.5.3.1 节。根据沟通管理计划的定义，工作绩效报告会通过本过程传递给项目相关方。工

作 绩效报告的典型示例包括状态报告和进展报告。工作绩效报告可以包含挣值图表和信息、趋势线和 预测、储备燃尽图、缺陷直方图、合同绩效信息以及风险概述信息。可以表现为有助于引起关注、制定决策和采取行动的仪表指示图、热点报告、信号灯图或其他形式。

10.2.1.4 事业环境因素

会影响本过程的事业环境因素包括（但不限于）：

- u 组织文化、政治氛围和治

理框架；

- u 人事管理政策；
- u 相关方风险临界值；
- u 已确立的沟通渠道、工具和系统；
- u 全球、区域或当地的趋势、实践或习俗；
- u 设施和资源的地理分布。

10.2.1.5 组织过程资产

会影响本过程的组织过程资产包括（但不限于）：

- u 企业的社交媒体、道德和安全政策及程序；

- u 企业的问题、风险、变更和数据管理政策及程序；
- u 组织对沟通的要求；
- u 制作、交换、储存和检索信息的标准化指南；
- u 以往项目的历史信息，包括经验教训知识库。

10.2.2 管理沟通：工具与技术

10.2.2.1 沟通技术

见 10.1.2.3 节。会影响技术选用的因素包括团队是否集中办公、需要分享的信息是否需要保密、团队成员的可用资源，以及组织文化会如何影响会议和讨论的正常开展。

10.2.2.2 沟通方法

见 10.1.2.5 节。沟通方法的选择应具有灵活性，以应对相关方社区的成员变化，或成员的需求和期望变化。

10.2.2.3 沟通技能

适用于本过程的沟通技能包括（但不限于）：

- u **沟通胜任力**。经过裁剪的沟通技能的组合，有助于明确关键信息的目的、建立有效关系、实现信息共享和采取领导行为。

- u **反馈**。反馈是关于沟通、可交付成果或情况的反应信息。反馈支持项目经理和团队及所有其他项目相关方之间的互动沟通。例如，指导、辅导和磋商。

u **非口头技能**。例如，通过示意、语调和面部表情等适当的肢体语言来表达意思。镜像模仿和眼神交流也是重要的技能。团队成员应该知道如何通过说什么和不说什么来表达自己的想法。

u **演示**。演示是信息和/或文档的正式交付。向项目相关方明确有效地演示项目信息可包括（但 不限于）：

n 向相关方报告项目进度和信息更新；

n 提供背景信息以支持决策制定；

- n 提供关于项目及其目标的通用信息，以提升项目工作和项目团队的形象；

- n 提供具体信息，以提升对项目工作和目标的理解和支持力度。为获得演示成功，应该从内容和形式上考虑以下因素：

- n 受众及其期望和需求；

- n 项目和项目团队的需求及目标。

10.2.2.4 项目管理信息 系统 (PMIS)

见 4.3.2.2 节。项目管理信息系统能够确保相关方及时便利地获取所需信息。用来管理和分发项目信息的工具很多，包括：

- u **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。

- u **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。

- u **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。

10.2.2.5 项目报告发布

项目报告发布是收集和发布项目信息的行为。项目信息应发布给众多相关方群体。应针对每种相关方来调整项目信息发布的适当层次、形式和细节。从简单的沟通到详尽的定制报告和演示，报告的形式各不相同。可以定期准备信息或基于例外情况准备。虽然工作绩效报告是监控项

目工作过程 的输出，但是本过程会编制临时报告、项目演示、博客，以及其他类型的信息。

10.2.2.6 人际关系与团

队技能

适用于本过程的人际关系与团队技能包括（但不限于）：

- u **积极倾听**。积极倾听技术包括告知已收到、澄清与确认信息、理解，以及消除妨碍理解的障碍。
- u **冲突管理**。见 9.5.2.1 节。

u **文化意识**。见 10.1.2.6 节。

u **会议管理**。会议管理是采取步骤确保会议有效并高效地达到预期目标。规划会议时应采取 以下步骤：

n 准备并发布会议议程
(其中包含会议目标)；

n 确保会议在规定的时间内开始和结束；

n 确保适当参与者受邀并出席；

n 切题；

n 处理会议中的期望、问

题和冲突；

n 记录所有行动以及所分配的行动责任人。

u **人际交往**。人际交往是通过与他人互动交流信息，建立联系。人际交往有利于项目经理及其团队通过非正式组织解决问题，影响相关方的行动，以及提高相关方对项目工作和成果的支持，从而改善绩效。

u **政治意识**。见 10.1.2.6 节。政治意识有助于项目经理在项目期间引导相关方参与，以保持相关方的支持。

10.2.2.7 会议

可以召开会议，支持沟通策略和沟通计划所定义的行动。

10.2.3 管理沟通：输出

10.2.3.1 项目沟通记录

项目沟通工件可包括（但不限于）：绩效报告、可交付成果的状态、进度进展、产生的成本、演示，以及相关方需要的其他信息。

10.2.3.2 项目管理计划更新

项目管理计划的任何变更都以变更请求的形式提出，且通过组织的变更控制过程进行处理。可在 本过程更新的项目管理计划包括（但不限于）：

- u **沟通管理计划**。见 10.1.3.1 节。如果本过程导致了项目沟通方法发生变更，就要把这种变更反映在项目沟通计划中。

- u **相关方参与计划**。见 13.2.3.1 节。本过程将导致相关方

的沟通需求以及商定的沟通策略需要更新。

10.2.3.3 项目文件更新

可在本过程更新的项目文件包括（但不限于）：

- u **问题日志**。见 4.3.3.3 节。

更新问题日志，反映项目的沟通问题，或如何通过沟通来解决实际问题。

- u **经验教训登记册**。见 4.3.3.1 节。更新经验教训登记册，记录在项目中遇到的挑战、本可采取的 规避方法，以及适用和不适用

于管理沟通的方法。

- u **项目进度计划**。见 6.5.3.2

节。可能需要更新项目进度计划，以反映沟通活动的状态。

- u **风险登记册**。见 11.2.3.1 节。

更新风险登记册，记录与管理沟通相关的风险。

- u **相关方登记册**。见 13.1.3.1

节。更新相关方登记册，记录关于项目相关方沟通活动的信息。

10.2.3.4 组织过程资产

更新

可在本过程更新的组织过程资产包括（但不限于）：

- u 项目记录，例如往来函件、备忘录、会议记录及项目中使用的其他文档；
- u 计划内的和临时的项目报告和演示。

10.3 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。图 10-7 描述本过程

的输入、工具与技巧和输出。

图 10-8 是本过程的数据流向图。

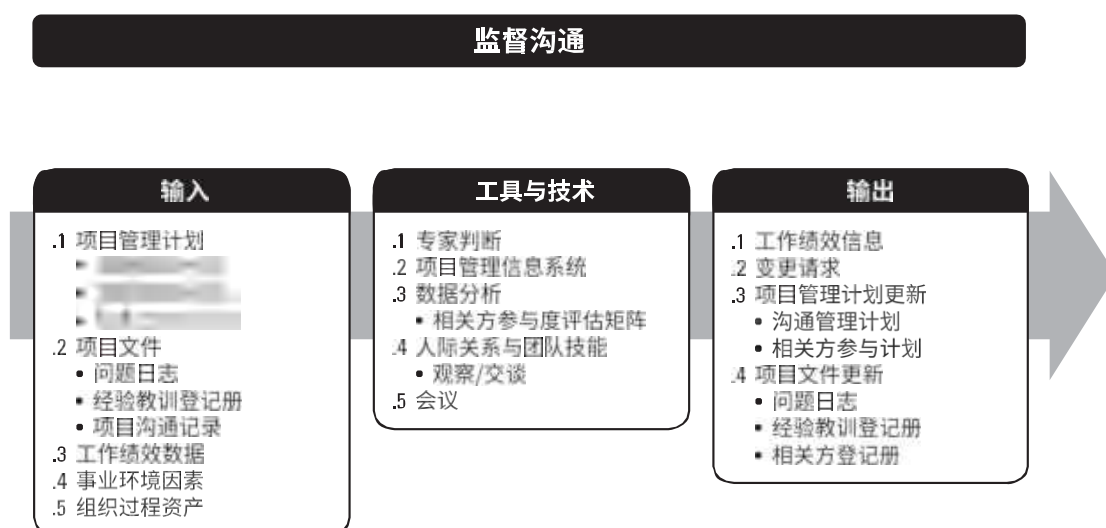


图 10-7 监督沟通：输入、工具与技巧和输出

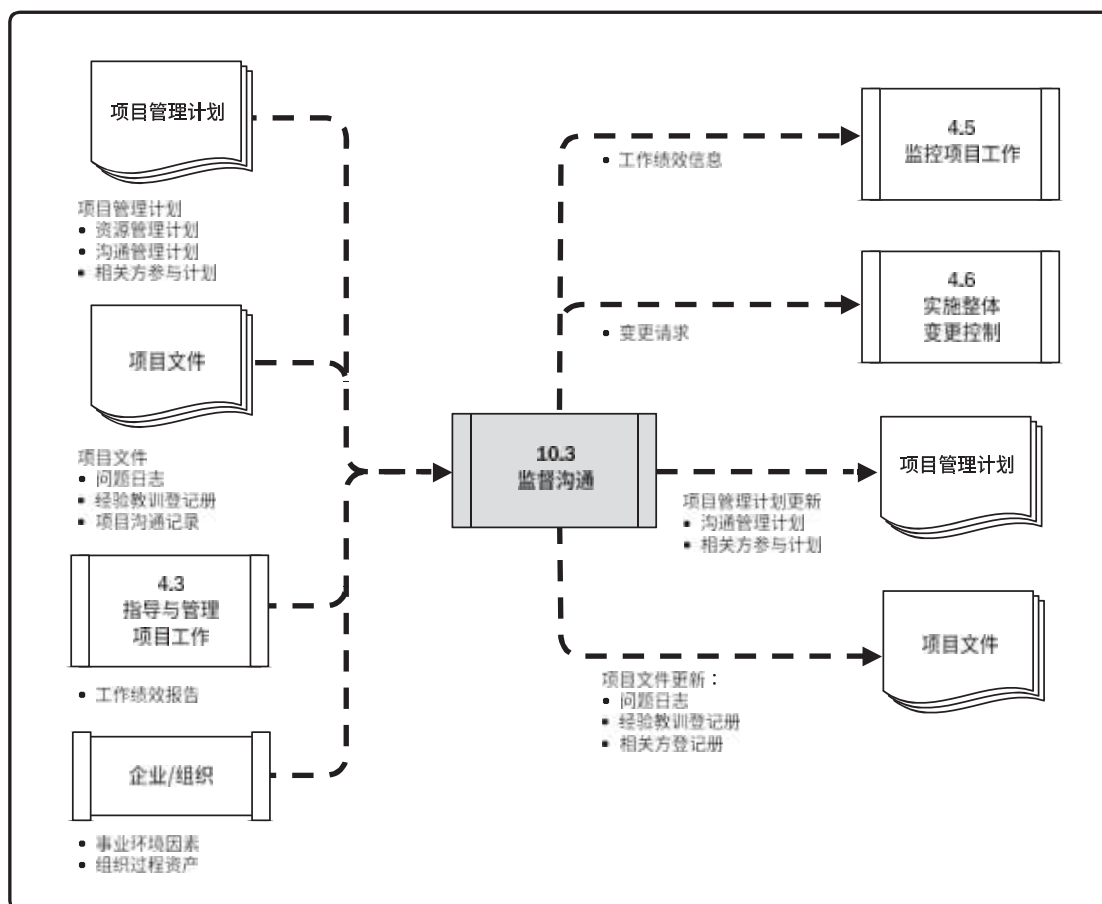


图 10-8 监督沟通：数据流向图

通过监督沟通过程，来确定规划的沟通工件和沟通活动是否如预期提高或保持了相关方对项目可交付成果与预计结果的支持力

度。项目沟通的影响和结果应该接受认真的评估和监督，以确保在正确的时间，通过正确的渠道，将正确的内容（发送方和接收方对其理解一致）传递给正确的受众。监督沟通可能需要采取各种方法，例如，开展客户满意度调查、整理经验教训、开展团队观察、审查问题日志中的数据，或评估相关方参与度评估矩阵（见 13.2.2.5 节）中的变更。

监督沟通过程可能触发规划沟通管理和（或）管理沟通过程的迭代，以便修改沟通计划并开

展额 外的沟通活动，来提升沟通的效果。这种迭代体现了项目沟通管理各过程的持续性质。问题、关键 绩效指标、风险或冲突，都可能立即触发重新开展这些过程。

10.3.1 监督沟通：输入

10.3.1.1 项目管理计划

见 4.2.3.1 节。项目管理计划组件包括（但不限于）：

u 资源管理计划。见 9.1.3.1 节。

通过描述角色和职责，以及项目组织结构图，资源管理计划可用于理解实际的项目组织及其任何变更。

u 沟通管理计划。见 10.1.3.1 节。

沟通管理计划是关于及时收集、生成和发布信息的现行计划，它确定了沟通过程中的团队成员、相关方和有关工作。

u 相关方参与计划。见 13.2.3.1 节。

相关方参与计划确定了计划用以引导相关方参与的沟通策略。

10.3.1.2 项目文件

可作为本过程输入的项目文件包括（但不限于）：

- u **问题日志**。见 4.3.3.3 节。问题日志提供项目的历史信息、相关方参与问题的记录，以及它们如何得以解决。

- u **经验教训登记册**。见 4.4.3.1 节。在项目早期获取的经验教训可用于项目后期阶段，以改进沟通效果。

- u **项目沟通记录**。见 10.2.3.1 节。

提供关于已开展的沟通的信息。

10.3.1.3 工作绩效数据

见 4.3.3.2 节。工作绩效数据包含关于实际已开展的沟通类型和数量的数据。

10.3.1.4 事业环境因素

能够影响监督沟通过程的事业环境因素包括（但不限于）：

- u 组织文化、政治氛围和治理框架；
- u 已确立的沟通渠道、工具和系统；

- u 全球、区域或当地的趋势、实践或习俗；
- u 设施和资源的地理分布。

10.3.1.5 组织过程资产

可能影响监督沟通过程的组织过程资产包括（但不限于）：

- u 企业的社交媒体、道德和安全政策及程序；
- u 组织对沟通的要求；
- u 制作、交换、储存和检索信息的标准化指南；
- u 以往项目的历史信息和经验教训知识库；

u 以往项目的相关方及沟通数据和信息。

10.3.2 监督沟通：工具与技术

10.3.2.1 专家判断

见 4.1.2.1 节。应征求具备以下专业知识或接受过相关培训的个人或小组的意见：

u 与公众、社区和媒体的沟通，在国际环境中的沟通，以及

虚拟小组之间的沟通；

u 沟通和项目管理系统。

10.3.2.2 项目管理信息 系统 (PMIS)

见 4.3.2.2 节。项目管理信息系统为项目经理提供一系列标准化工具，以根据沟通计划为内部和外部的相关方收集、储存与发布所需的信息。应监控该系统中的信息以评估其有效性和效果。

10.3.2.3 数据表现

适用的数据表现技术包括（但不限于）相关方参与度评估矩阵（见 13.2.2.5 节）。它可以提供与沟通活动效果有关的信息。应该检查相关方的期望与当前参与度的变化情况，并对沟通进行必要调整。

10.3.2.4 人际关系与团队技能

适用于本过程的人际关系与团队技能包括（但不限于）观察和交谈（见 5.2.2.6 节）。与项目团队展开讨论和对话，有助于确

定最合适的方法，用于更新和沟通项目绩效，以及回应相关方的信息请求。通过观察和交谈，项目经理能够发现团队内的问题、人员间的冲突，或个人绩效问题。

10.3.2.5 会议

面对面或虚拟会议适用于制定决策，回应相关方请求，与提供方、供应方及其他项目相关方讨论。

10.3.3 监督沟通：输出

10.3.3.1 工作绩效信息

见 4.5.1.3 节。工作绩效信息包括与计划相比较的沟通的实际开展情况；它也包括对沟通的反馈，例如关于沟通效果的调查结果。

10.3.3.2 变更请求

见 4.3.3.4 节。监督沟通过程往往会导致需要对沟通管理计划所定义的沟通活动进行调整、采

取行动和进行干预。变更请求需要通过实施整体变更控制过程（见 4.6 节）进行处理。此类变更请求可能导致：

- u 修正相关方的沟通要求，包括相关方对信息发布、内容或形式，以及发布方式的要求；
- u 建立消除瓶颈的新程序。

10.3.3.3 项目管理计划

更新

项目管理计划的任何变更都以变更请求的形式提出，且通过组织的变更控制过程进行处理。

可能 需要变更的项目管理计划
组件包括（但不限于）：

- u 沟通管理计划。见 10.1.3.1 节。需要更新沟通管理计划，记录能够让沟通更有效的新信息。

- u 相关方参与计划。见 13.2.3.1 节。需要更新相关方参与计划，反映相关方的实际情况、沟通需求 和重要性。

10.3.3.4 项目文件更新

可在本过程更新的项目文件
包括（但不限于）：

- u 问题日志**。见 4.3.3.3 节。可

能需要更新问题日志，记录与出现的问题及其处理进展和解决办法相关的新信息。

u 经验教训登记册。见 4.4.3.1 节。可能需要更新经验教训登记册，记录问题的原因、所选纠正措施的理由，以及其他与沟通有关的经验教训。

u 相关方登记册。见 13.1.3.1 节。可能需要更新相关方登记册，加入修订的相关方沟通要求。