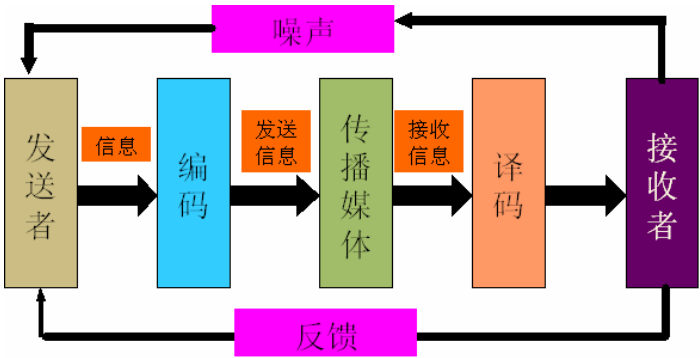


项目沟通管理

沟通计划编制	信息分发	绩效报告	项目干系人管理
<div>1、名称及定义</div> <div>沟通计划包括决定项目干系人的信息和沟通需求：谁？需要什么信息？什么时候需要？怎么获得？</div> <div>沟通计划编制常常与组织计划编制紧密联系在一起，因为项目的组织结构对项目沟通需求有重大影响。</div> <div>2、输入</div> <div><div>①组织过程资产</div><div>②项目章程</div><div>③项目管理计划</div><div>④项目范围说明书（包括约束条件和假设）</div></div> <div>3、工具和技术</div> <div><div>①项目干系人分析</div><div>非组员项目干系人的三大职责：参与、审查、反馈</div><div>项目干系人分析的目的：<div>①确定项目干系人的需求；</div><div>②帮助项目经理制定沟通策略；</div></div><div>②沟通需求分析</div><div><div>①沟通需求分析是项目干系人信息需求的汇总。</div><div>①沟通渠道的数目=$n(n-1)/2$；</div><div>①确定沟通需求的信息包括：<div><div>▽组织章程；</div><div>▽项目组织和项目干系人职责关系；</div><div>▽项目涉及的学科、专业和专长；</div><div>▽项目在何地，涉及多少人等方面的后勤信息；</div><div>▽内部信息需求，如：组织间的沟通；</div><div>▽外部信息需求，如：与媒体或承包商沟通；</div><div>▽项目干系人信息</div></div></div><div>③沟通技术</div><div>影响项目的沟通技术元素包括：<div><div>①信息需求的即时性；</div><div>①技术的适用性；</div><div>①项目人员的配置</div><div>①项目生命周期</div><div>①团队环境</div></div></div><div>4、输出</div><div>沟通管理计划</div><div><div>①描述信息收集和文件归档的结构；</div><div>②描述什么信息、什么时候、什么人、如何发送及发送结构</div><div>③重要项目信息的格式、内容和细节水平</div><div>④用于创建信息的日程表；</div><div>⑤获得信息的访问方法；</div><div>⑥更新项目沟通管理计划的方法</div><div>⑦项目干系人的需求和预期分析；</div><div>⑧会议指导/电子邮件指导等。</div></div></div></div>	<div>1、名称及定义</div> <div>以合适的方式及时向项目干系人提供所需信息。信息分发是向项目干系人及时地提供所需的信息。包括实施沟通管理计划以及对始料不及的信息需求的应对。</div> <div>2、输入</div> <div><div>①工作绩效信息</div><div>②沟通管理计划</div></div> <div>3、工具和技术</div> <div><div>①沟通技术</div><div>正式沟通、非正式沟通</div><div>②信息收集和检索系统</div><div>信息可以通过不同方式由团队成员和项目干系人共享。这样的方法包括手工归档系统、电子文本数据库、项目管理软件，以及可以检索技术文件资料的系统。</div><div>③信息分发方法</div><div>信息分发指整个项目过程中项目干系人可以及时地收取和共享信息。</div><div>项目信息可以通过不同方式进行发布，包括：<div><div>①项目会议、书面文档复印件的发布、共享；</div><div>①电子方式沟通；</div><div>①项目管理的电子工具</div></div></div><div>④取得的经验教训</div><div>取得的经验教训包括：<div><div>①更新已取得的经验教训</div><div>①输入知识管理系统</div><div>①更新相关的政策，步骤及过程</div><div>①提高商务技艺</div><div>①完善全部产品和服务</div><div>①更新风险管理计划</div></div></div><div>4、输出</div><div><div>①更新的项目管理计划</div><div>②组织过程资产</div><div><div>①经验教训资产；</div><div>①项目档案；</div><div>①项目报告</div><div>①项目介绍；</div><div>①项目干系人的反馈；</div><div>①项目干系人通告</div></div></div></div>	<div>1、名称及定义</div> <div>绩效报告包括收集和发布绩效信息，从而向项目干系人提供为达到项目目标如何使用资源的信息。这样的过程有：<div><div>①状况报告--描述项目当前所处的状况---例如，与进度计划和预算指标有关的状态。</div><div>①进展报告--描述项目团队已完成的工作---例如，进度计划完成百分比，或者完成的任务有哪些，没有完成的任务有哪些。</div><div>①项目预测--对未来项目的状况和进度作出预计。</div></div></div> <div>绩效报告一般应提供关于范围、进度计划、费用和质量等的信息。许多项目还要求提供风险和采购的信息。绩效报告可以是综合性，也可以是针对某一特例。</div> <div>2、输入</div> <div><div>①工作绩效信息</div><div>②项目管理计划：项目计划包括了各种各样用来评估项目绩效的基准。</div><div>③预测</div><div>④已批准的变更请求</div><div>⑤可交付物</div></div> <div>3、工具和技术</div> <div><div>①信息表示工具</div><div>②绩效信息收集和编辑</div><div>③状态评审会议</div><div>绩效审查：绩效审查是为评价项目状况和进展而举行的会议。绩效审查一般同下面讨论的一个或多个绩效报告的方法一起使用。</div><div>偏差分析：偏差分析是指把项目的实际结果与计划或预期结果作比较。虽然最常使用的是费用和进度偏差，但是范围、质量和风险与计划之间的偏差也同样或甚至更加重要。</div><div>趋势分析：趋势分析指随时检查项目结果以确定绩效是改进了还是恶化了。</div><div>挣值分析：各种形式的挣值分析是衡量绩效最常用的方法。它把范围、费用（或资源）和进度等度量标准结合在一起以帮助项目管理团队评估项目绩效。</div><div>对每项活动而言，挣值分析包括计算三个主要数值：<div>计划值（PV），是给定期间内计划花费在某项活动上的已被批准的费用估算。（BCWS）</div><div>实际费用（AC），是给定期间内因完成工作所花费费用的总和。（ACWP）</div><div>挣值（EV），是实际完成工作的价值。BCWP</div><div>费用偏差：CV=PV-AC</div><div>进度偏差：SV=EV-PV</div></div></div> <div>4、输出</div> <div><div>①绩效报告</div><div>②预测</div><div>③需求变更</div><div>④更新的项目管理计划</div><div>⑤建议的纠正措施</div><div>⑥组织过程资产</div></div>	<div>1、名称及定义</div> <div>对项目沟通进行管理，以满足信息需要者的需求并解决项目干系人之间的问题。</div> <div>2、输入</div> <div><div>①项目管理计划</div><div>②沟通管理计划</div><div>③组织过程资产</div></div> <div>3、工具和技术</div> <div><div>①沟通方法</div><div>②问题日志</div><div>问题日志或行动记录常常作为证明和监控问题决议的工具。</div></div> <div>4、输出</div> <div><div>①问题解决</div><div>②更新的项目沟通管理计划</div><div>③组织过程资产</div></div>

项目管理中的沟通模型



系统集成企业如何在需求分析阶段进行更好的沟通

- 首先，了解项目背景、项目涉及到的业务属性和基本规律、业界的主流技术及成功经验；
- 其次，了解本项目的需求信息；
- 再次，项目组以业务咨询的角色对客户的业务模式提出建议；
- 最后，确定项目需求

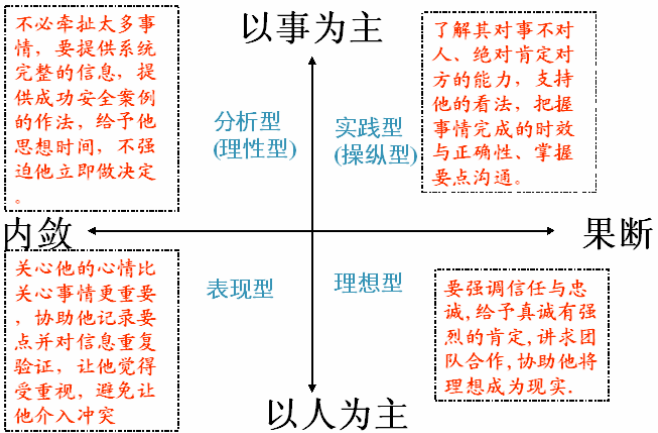
团队内沟通

- 步骤一、事前准备
- 步骤二、确认需求
- 步骤三、阐述观点
- 步骤四、处理异议
- 步骤五、达成协议
- 步骤六、共同实施

如何改进项目沟通

- (1)、使用项目信息系统辅助沟通，用于收集、综合和分析项目管理过程输出的工具和技术。
- (2)、建立沟通基础结构，是一套工具、技术和原则，为项目信息传送提供基础
 - 工具：**电话机、传真机、电子邮件、项目管理信息系统、视频会议
 - 技术：**指导方法、文档模板、会议程序，解决问题方法，冲突处理、协商机制
 - 原则：**开放式的对话环境
- (3)、使用项目沟通模板
- (4)、把握项目沟通基本原则
 - ①沟通内外有别
 - ②非正式沟通有利于关系融洽
 - ③采用对方能接受的沟通风格
 - ④沟通升级原则
- 沟通四步骤：第一步，和对方沟通；第二步，和对方上级沟通；第三步，和自己上级沟通；第四步，自己的上级和对方上级沟通
- (5)、发展更好的沟通技能
- (6)、认识和把握人际沟通风格

人际沟通的四种类型



- (7)、进行良好的冲突管理
 - 解决冲突的五种策略：① 问题解决；② 妥协；③ 圆滑；④ 强迫；⑤ 撤退
- (8)、召开高效会议

冲突的化解与处理

查清冲突的具体原因、公平原则、选择处理的策略、尽量采用双赢原则

冲突的管理与防范

- 1. 亲自解决争端；
- 2. 鼓励坦率的情感表达；
- 3. 确立准则、职务示范和劝导；
- 4. 利用冲突的意识；
- 5. 抑制和控制潜在冲突

什么是六项思考帽提供了“**平行思维**”的工具，从而避免将时间浪费在互相争执上。

六项思考帽的主要功能在于为人们建立一个思考框架，在这个框架下按照特定的程序进行思考，从而极大地提高企业与个人的效能，降低会议成本、提高创造力、解决深层次的沟通问题。

六项思考帽的核心是白色思考帽：白色是中立而客观的。代表着事实和资讯。

红色思考帽：红色是情感的色彩。直指我们的感觉、直觉和预感。

绿色思考帽：绿帽了代表创意与创造性想法。

蓝色思考帽：蓝色是冷静的，在控制着事物的整个过程。

黄色思考帽：黄色是顶乐观的帽子。它代表着与逻辑相符合的正面观点。

黑色思考帽：黑色是阴沉的颜色。它意味着警示与批判。

六帽沟通术的五大步骤：第一步 明确你要沟通的目的

第二步 建立六帽序列

第三步 六帽序列之问题转化

第四步 开始使用，有效倾听

第五步 纠偏，深度沟通

六帽沟通术的使用原则 1. 问题就是思维的转换器；

2. 人不能同时戴 2 顶帽子；

3. 发问要讲究灵活性；

六帽的作用与价值：(1)具有建设性、设计性和创新性的思维管理工具；

(2)使思考者克服情绪感染、剔除思维的无助和混乱，摆脱习惯思维束缚，以更高效率方式思考；

(3)使我们容易驾驭复杂性的思维；

(4)使不同的想法和观点能和谐组织在一起，避免人与人之间的对抗

(5)经过一个深思熟虑的过程，最后去寻找答案

(6)避免自负和片面性，有效支持个人行为，支持团体讨论中的互相激发

在会议中使用六帽的作用：(1)培养团队成员协作思考的习惯

(2)减少会议讨论的交互中的对抗性

(3)创造一种动态的、积极的环境来争取人们的参与，使会议气氛活跃和融洽

(4)从全新的，不同的角度看待问题，从而取得对当前问题的有效解决。