10 项目沟通管理

- 内容
  - 沟通指有意识或无意识的信息交换
  - 可以是想法、情绪、指示
  - 关联项目与项集，建立必要关系
  - 方法
    - 书面形式
    - 口头形式
      - ！口头语言只占信息传递的45%
      - 非口头语言占信息传递的55%
    - 正式或非正式
    - 手势动作
    - 媒体形式
    - 通词语句
  - 维度
    - 内部沟通
    - 外部沟通
    - 正式沟通
    - 非正式沟通
    - 层级沟通
      - 向上汇报　找领导
      - 向下指挥　带团队
      - 平级沟通　谈判
    - 官方沟通/非官方沟通
      - 官方沟通一定是正式沟通　最能反映组织的真实意思与态度
      - 非正式沟通一定是非官方沟通
      - 其余的关系不一定
    - 书面与口头沟通
      - 正式书面沟通　清晰、二义性少、适合保存，内容不走样，可作为备忘录、合同、沟通依据，缺乏人情味
      - 正式口头沟通　传递速度快、不容易保存，适用于项目启动会、项目对外沟通等情境
      - 非正式书面沟通　适合保存，格式没有要求，但不够正式，有时没有约束力
      - 非正式口头沟通　人性化、效率高，利于充分了解和沟通，拉近距离，缺乏有效证据，容易产生分歧，适合对内沟通、私下沟通
  - 被动组成
    - 适当的沟通策略
      - 项目需求
      - 相关方需求
      - 形式手段
      - 恰当的信息
      - 给且只给被需求的信息
    - 沟通管理计划　如何 收集、生成、发布、储存、检索、管理、追踪、处置
    - 通过沟通策略和沟通管理计划来监督沟通
  - 5C原则
    - 清晰的目的和表述　一针见血
    - 正确的语法和拼写　没有错别字
    - 语思的逻辑思维　不瞎扯，不发散，因果清晰，层次明了
    - 简洁的表述　不啰嗦说
    - 受控制的思路　不跑题，结合图表，总结
  - 沟通技巧
    - 积极倾听
      - ！PMBOK第六版多处出现 积极倾听　第五版只出现一次
      - 好的聆听者会反馈或重复一些说过的话
    - 理解文化和个人差异
    - 识别、设定并管理相关方期望　不吹不黑，客观积极
    - 强化技能
      - 说服个人、团队、组织采取行动
      - 激励和鼓励或重塑自信
      - 指导人们改进绩效和取得期望结果
      - 磋商达成共识，减轻 审批/决策 延误
      - 解决冲突，防止破坏性影响
  - 有效工作属性
    - 沟通目的明确
    - 尽量了解接收方，满足其需求与偏好
    - 监督并衡量沟通效果
  - PM大部分时间和精力都用于沟通，甚至超过90%
    - 用沟通完成协调
    - 用协调完成整合
    - PM的促进措施
      - 充分认识沟通的困难，设法消除沟通障碍
        - 代际矛盾（代沟）
        - 专业学科障碍
        - 语言、文化、国家
        - 工作方法
        - 个体能力
      - 充当有效的沟通者
      - 使用紧密式矩阵——集中办公
      - 建立作战指挥部
      - 建立、维护并利用项目信息发布制度
      - 采取措施提高所有人的沟通技巧
      - 提高会议的效率和效果
      - 注意沟通内外有别
      - 多采用非正式沟通
- 新兴实践和发展趋势
  - 将相关方纳入项目评审范围
  - 让相关方参加项目会议
  - 社交工具的使用日益增多
  - 多面性沟通方法
- 裁剪因素
  - 相关方
  - 物理地点
  - 沟通技术
  - 语言
  - 知识管理
- 敏捷环境考虑因素
  - 简化沟通渠道并保持通畅
  - 集中办公
  - 频繁检查
  - 透明的项目发布方式
  - 定期邀请相关方评审项目工件

10-1 规划沟通管理

- 描述
  - 规划过程组
  - 为项目沟通制定恰当的方法和计划
    - 相关方、相关方群体的信息需求
    - 可用的组织资产
    - 具体的项目需求和项目情况
  - 目的：制定及时向相关方提供相关信息，引导其有效参与的计划。
  - 定期审核沟通管理计划，并进行必要修改，尤其是相关方发生变化或进入新的阶段时。
  - 同步走
    - 收集信息、加工信息
    - 确定项目沟通需求
    - 确定项目沟通的方法
    - 编制项目沟通计划规划
  - 定期开展
- 输入
  - 项目章程
  - 项目管理计划
    - 资源管理计划　内部人员
    - 相关方参与计划　外部人员
  - 项目文件
    - 需求文件
    - 相关方登记册
  - 事业环境因素
  - 组织过程资产
- 工具与技术
  - 专家判断
  - 沟通需求分析
    - 确定相关方需求的信息类型、格式和内容，以及信息对其价值。
    - 相关方登记册和相关方参与计划中的相关信息和沟通需求。
    - 信息包括
      - 潜在沟通渠道和途径数量　M=n（n-1）/2
      - 组织结构图
      - 项目组织与相关方的职责、关系和依赖
      - 开发方法
      - 项目涉及的学科、部门、专业
      - 参与项目的人员、时间、地点
      - 内部/外部的信息需要
      - 法律要求
  - 沟通技术　影响选择的因素
    - 信息需求的紧迫性
    - 技术的可用性和可靠性
    - 易用性
    - 项目环境
    - 信息的敏感性或保密性
      - 针对相关方人员的保密
      - 针对传递信息的保密
        - 涉密信息
        - 知识产权
        - 社交策略
  - 沟通模型
    - 发送方
      - 对信息进行编码
      - 通过媒介发送
      - 应确保发送信息的完整性和清晰性，并确认发送的信息已经被接收，且被正确理解。
    - 接收者
      - 对信息进行解码
      - 回复相应反馈
      - 应确保反馈已收到的信号，并正确理解信息
        - 告知收悉
        - 告知理解
        - 通常是同步，也有可能先告知收悉，一段时间后再告知理解。
        - 如果有异议，可能只告知收悉，而不告知理解　！如果是PM自己，即使有异议也应主动告知理解，以解决问题和矛盾。
    - 噪声　信息传递过程中的干扰因素，包括语言种类、方言口音、声音大小、环境噪声等。
    - 不适合电子邮件，广播信息、社交媒体的沟通策略评估。
    - 最常见的误区：发送方认为信息发送了，接受方一定会接收到。
    - 只在规划时使用。
    - 互动/交互式沟通，有来有往。
  - 沟通方法
    - 推式沟通，只管发送不管反馈，送到面前　垃圾短信是一种推式沟通
    - 拉式沟通，信息放置在固定位置　数据库、信息库
    - 不同方法
      - 人际沟通
      - 小组沟通
      - 公众沟通
      - 大众传播
      - 网络与社交工具沟通
  - 人际关系与团队技能
    - 沟通风格评估　有助于针对不同相关方的偏好，选择合适的沟通风格。
    - 政治意识　评估谁能对项目产生较大影响，重点培养与其沟通能力。
    - 文化意识
  - 数据表现　相关方参与度评估矩阵
    - 主要是识别相关方的额外需求来提升其参与度的不足
    - 见项目相关方管理知识领域
  - 会议
- 输出
  - 沟通管理计划
    - 相关方的沟通需求
    - 需要沟通的信息
    - 上报步骤
    - 发布信息的原因
    - 信息发布、确认、反馈的时限和频率
    - 负责沟通相关信息的人员
    - 负责接收信息的人员以及他们的需要、需求和期望
    - 用于传播信息的技术、方法
    - 为沟通活动分配的资源，包括时间和预算（例如某种沟通软件的成本）
    - 项目不同阶段的相关方变化导致的计划更新和优化
    - 通用术语表
    - 项目信息流向图、工作流程、审批程序、报告清单和会议计划等。
    - 法律法规、技术、组织政策等来自制约因素
  - 项目管理计划更新　相关方参与计划　以变更请求的形式提出
  - 项目文件更新
    - 项目进度计划
    - 相关方登记册
- 注意问题
  - 1、漏斗模型
    - 想要表达的：100%
    - 表达出来的：80%
    - 听到的：60%
    - 理解的（以接收方计算）60%x100%
    - 记住的：20%
    - 执行的：2%
  - 2、团队中人过多带来很大的沟通难度，5-12人最合适
  - 3、PM内部沟通主要是协商、谈判以及非正式口头沟通，对外主要靠公关，对管理层主要是汇报、面对问题。
  - 4、名词差异
    - 沟通技术
      - 形式与内容
        - 既划和管理的工具
        - 对话
        - 会议
        - 书面文件
        - 数据库
        - 社交媒体
        - 网站
        - 强调技术载体
    - 沟通方法
      - 既划和管理的工具
      - 形式与内容
        - 交互式
        - 推式
        - 拉式
      - 强调与沟通对象的关系
    - 沟通技能
      - 形式与内容
        - 只有管理沟通使用的工具
        - 沟通胜任力
        - 反馈
        - 非口头技能
        - 演示
        - 强调沟通者本身的能力
    - 沟通风格
      - 既划沟通计划中 人际关系与团队技能的子工具 沟通风格评估所确定的结果
      - 形式与内容
        - 封闭型：不问你，我不说
        - 隐秘型：只问你，我不说
        - 盲目型：不问你，我光说
        - 开放型：既问你，我也说
      - 强调与沟通对象的态度
    - 沟通工件
      - 指具体的沟通载体
      - 形式与内容
        - 报告
        - 邮件
        - 信件……
      - 一般是沟通技术的成果
  - 5、尽管本过程的工具不包含 项目管理信息系统，但是可能包含其成本，PMIS作为其内容而非工具
  - 6、确定沟通计划的简略步骤
    - 1、识别沟通的需求
    - 2、确定需要收集的信息种类
    - 3、确定收集和发布信息的方法
    - 4、确定信息收集与发布的频率

10-2 管理沟通

- 描述
  - 执行过程组
  - 确保信息及时并恰当地收集、生成、发布、存储、检索、管理、监督和最终处置的过程。
  - 促成项目团队与相关方之间的有效信息流动
  - 确保信息以适当的格式正确生成和送达目标
  - 整个项目期间开展
  - 要求沟通具有灵活性
  - 考虑因素
    - 沟通模型（发送方-编码-噪声-接收方-解码-反馈）
    - 媒介选择
      - 书面/口头
      - 正式/非正式
      - 推式/拉式/交互式
    - 写作风格
    - 会议管理
    - 演示
    - 引导
    - 积极倾听
- 输入
  - 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
  - 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
    - 找人谈话聊天的资源
    - 工作绩效报告
      - 沟通的内容来源
      - 下一步工作的总体方向
      - 有助于引起关注、制定决策、采取行动
      - 来自监控项目工作活动
      - ！绩效报告作为输入的活动只有管理团队、管理沟通，实施整体变更控制、监督风险四个活动
        - 前2个用于信息传达
        - 后2个用于纠偏并正
  - 事业环境因素
  - 组织过程资产
- 工具与技术
  - 沟通技术
  - 沟通方法
  - 沟通技能
    - 沟通胜任力
      - 有针对性的沟通能力
      - 沟通对象特性
      - 项目/产品特性
      - 信息特性
      - 环境特性
    - 反馈
    - 非口头技能　55%
    - 演示
      - 向相关方报告信息和进度
      - 提供背景信息以支持决策制定
      - 提供关于项目及其目标的通用信息　提升形象
      - 提供具体信息　换取理解和支持力度
      - 内容形式考虑因素
        - 受众的期望和需求
        - 项目/团队的需求和目标
  - 项目管理信息系统PMIS
    - 电子项目管理工具
    - 电子沟通管理
    - 社交媒体管理
  - 项目报告发布　针对相关方调整
    - 适当层次
    - 适当形式
    - 适当细节
    - 合编制、发布临时报告
  - 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
      - 准备并发布会议议程
      - 确保在规定的时间开始和结束
      - 确保适当参与者受邀并出席
        - 如不能满足，另行调节时间
        - 适当的人很重要
      - 切题
      - 处理会议中的期望、问题和冲突　！处理不等于解决
      - 记录所有行动以及分配的行动负责人
    - 人际交往　往往通过非正式组织、非正式关系来解决问题
    - 政治意识
  - 会议
- 输出
  - 项目沟通记录
    - 绩效报告
    - 可交付成果的状态
    - 进度进展
    - 产生的成本
    - 演示
    - 相关方需要的其他信息
  - 项目管理计划更新
    - 沟通管理计划
    - 相关方参与计划
  - 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
  - 组织过程资产更新
- 注意问题
  - 1、警惕沟通“镀金”，即 给且只给所需要的信息，不多给，也不少给
    - 有效果：给正确的人。
    - 有效率：给恰好的信息

10-3 监督沟通

- 描述
  - 监控过程组
  - 确保满足项目及其相关方的信息需求。
  - 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。
  - 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的支持力度。
  - 项目沟通的影响和结果应认真评估和监督
    - 正确的时间
    - 正确的渠道
    - 正确的内容
    - 正确的受众
  - 整个项目期间开展。
- 输入
  - 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
  - 项目文件
    - 问题日志
    - 经验教训登记册
    - 项目沟通记录
    - 工作绩效数据
    - 事业环境因素
    - 组织过程资产
- 工具与技术
  - 专家判断
  - 项目管理信息系统PMIS
  - 既据表现　相关方参与度评估矩阵
  - 人际关系与团队技能　观察/交谈　私下里解决冲突、绩效问题
  - 会议
- 输出
  - 工作绩效信息
  - 变更请求
  - 项目管理计划更新
    - 沟通管理计划
    - 相关方参与计划
  - 项目文件更新
    - 问题日志
    - 经验教训登记册
    - 相关方登记册
- 注意问题　1、有关“客户、相关方、满意度”
  - 调查相关方满意度也是沟通管理的重要工作
  - 客户满意度是质量管理的重要组成，考试中要注意题干描述
  - 提升相关方信心、满意度的重要活动是 质量管理
  - 管理相关方参与 实际上是通过 管理沟通、管理质量等执行过程组的活动，来满足相关方的需求并促进其参与；一定要记住PMP虽然将每个活动单独讲解，但实际上很多活动是以“不可描述”的方式互相叠加与影响