

PMP学习笔记 - 沟通管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/62/2021\\_2022\\_PMP\\_E5\\_AD\\_A6\\_E4\\_B9\\_A0\\_E7\\_c41\\_62900.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/62/2021_2022_PMP_E5_AD_A6_E4_B9_A0_E7_c41_62900.htm)

沟通是为了及时与恰当的生成、搜集、传播、存储、检索和最终处置项目信息所需的过程。它在人员与信息之间提供取得成功所必须的关键联系

。PM需要花大量时间（75% - 90%）与团队、客户、STAKEHOLDER和SPONSOR进行沟通。沟通是一个双向的过程。四个典型过程：沟通规划确定STAKEHOLDER对信息与沟通的需求。信息发布将所需信息及时提供给项目STAKEHOLDER

绩效报告搜集与传播项目的绩效信息，包括状态报告、绩效量度及预测 利害关系者管理对沟通进行管理，以满足STAKEHOLDER的需求，并与他们一同解决问题

一、沟通技能的基本知识 1. 发送接收模式：反馈回路和沟通障碍。沟通障碍的产生：(1) 噪声：任何阻碍消息或信息传送或理解的干扰因素（任何活动、人或事）(2) 过滤：信息在上司与下属间传递时产生流失的现象(3) 障碍：扼杀或组织创意性意见的消极的反映（“让我们现实一些吧”）(4) 其他

：权力游戏、不懂技术术语、物理或空间距离、非正常情绪导致的敌对情绪或不信任、分散注意力的物理噪声。沟通渠道：渠道数量 =  $N(N-1)/2$ （N代表人数）积极反馈的方法：

(1) 注意寻找成功的因素(2) 立即行动(3) 不要吝惜赞赏(4) 告诉他们什么是对的，如何能帮助公司、客户和项目(5) 以正式的、支持的方式鼓励他们(6) 选择正确的、公开的、合适的场合进行反馈

2. 媒介的选择：取决于具体情况。(1) 倾听方式

：PM应有75%的时间用于沟通（其中1/2以上的时间用于聆听

) (2) 倾听的模型包括认知型、情绪型、心理动机 认知型：认知、推论和直觉 情绪型：情绪或感觉 心理动机：通过不同的驱使和动力来控制听众 (3) 主动倾听 专注：身体姿势、目光接触、控制干扰 提问：不止是回答“YES” OR “NO”，而要尝试提出开放式问题，例如“告诉我关于什么……”、“为什么……”、“如何……”等问题 转述（复述）：用自己的语言来总结别人的陈述；通过确认来明了信息的内容；不断的提出问题以澄清和确认 响应：“我明白……”

3. 写作风格：主动和被动语态、句子结构、用词选择等。 4. 演示技巧：身体语言、直观演示手段设计。 5. 会议管理技巧：准备议程、处理冲突 (1) 开工会议内容 介绍项目总体背景，项目的定义、项目组织、项目环境 项目团队成员互相介绍认识 建立工作关系和沟通联系表 确立团队目标 回顾和审核项目计划和项目状况 确定问题范围 确定工作职责范围 获得项目成员的承诺 利用启动会议进行团队建设 (2) 评审会议 6. 沟通模型：注意对方收到信息发送者所发送的信息，未必等于其认同该信息，因此，需要对方对此信息进行回应。 (1) 编码：将思想或概念转化为人们可以理解的语言。 (2) 信息：编码过程的成果。 (3) 媒介：传达信息的方法。 视觉的：75%的信息获取手段 听觉的：15-20%的信息获取手段 触觉的 (4) 干扰：影响、干扰信息传输和理解的任何东西。（如距离因素） (5) 解码：将信息再次转化为有意义的思想或概念。 7. 信息形式 (1) 语言方式：词汇、语言、措辞、句子构造 (2) 副语言方式：传递热诚、信息、焦虑、迫切和平静信息；具体体现为演讲的速度、停顿、时间、语法、节奏、语调、音量等。 (3) 非语言方式：手势、面部表情、目光接触、肢体语言、姿势等。非

语言行为是受个人的直接控制。非语言行为应使用恰当，否则会形成影响下属的环境，并直接反应出个人和组织的价值观。总影响 = 语言（7%）+ 副语言（38%）+ 非语言（55%）

8. 沟通类型 (1) 书面形式 正式书面：公司声明、管理计划、项目章程、年度报告等 非正式书面：工程师笔记、备忘录、留言条 (2) 口头形式 正式口头：演讲、会议、回顾、反馈 非正式口头：交谈、个人联络、走廊讨论 (3) 非口头形式 正式：演示、图表、视频 非正式：肢体语言、面部表情

9. 沟通与风险

二、沟通规划 五大要点：1. 确定STAKEHOLDER的信息与沟通需求，谁需要何种信息，何时需要，如何传递 2. 认清STAKEHOLDER的信息需求，确定满足这些需求的恰当手段 3. 沟通规划在项目早期进行，但在整个项目过程中，应定期检查，随需修改 4. 项目资源只应该用于沟通有利于成功的信息，或者缺乏沟通会造成失败的信息 5. 在沟通计划中，一项极为关键的内容是，确定并现值谁与谁沟通，以及谁是信息接收人。

三、信息发布 1. 发送方保证发送信息的准确和完整 2. 接受方的责任是接收并完整理解信息 3. 反馈机制（前面所说的积极反馈） 4. 经验教训

四、绩效报告 绩效报告指搜集所有基准数据，并向STAKEHOLDER提供绩效信息的过程。报告范围一般包括范围、进度计划、费用和质量方面的信息，可能还加入了风险和采购信息。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)