

项目管理师学习笔记 - 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_ti2020/64/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_64305.htm

沟通管理 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

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。 五、

利害关系者管理 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