



[www.pmp.com.cn](http://www.pmp.com.cn)

# 中国项目管理师（PMP） 国家职业标准 考前培训



# 沟通管理

[www.pmp.com.cn](http://www.pmp.com.cn)

- 项目管理师技能要求：
  - ✓ 能够编制沟通计划
  - ✓ 能够编写项目进展报告
  - ✓ 能够按沟通计划进行通报，并能及时、准确地送达利益相关人



# 沟通管理的概念

[www.pmp.com.cn](http://www.pmp.com.cn)

项目沟通管理就是要保证项目信息及时、正确地提取、收集、传播、存储以及最终进行处置，保证项目信息畅通。



[www.pmp.com.cn](http://www.pmp.com.cn)

“高级管理人员往往花费80%的时间以不同的形式进行沟通，普通管理者约花50%的时间用于传播信息”

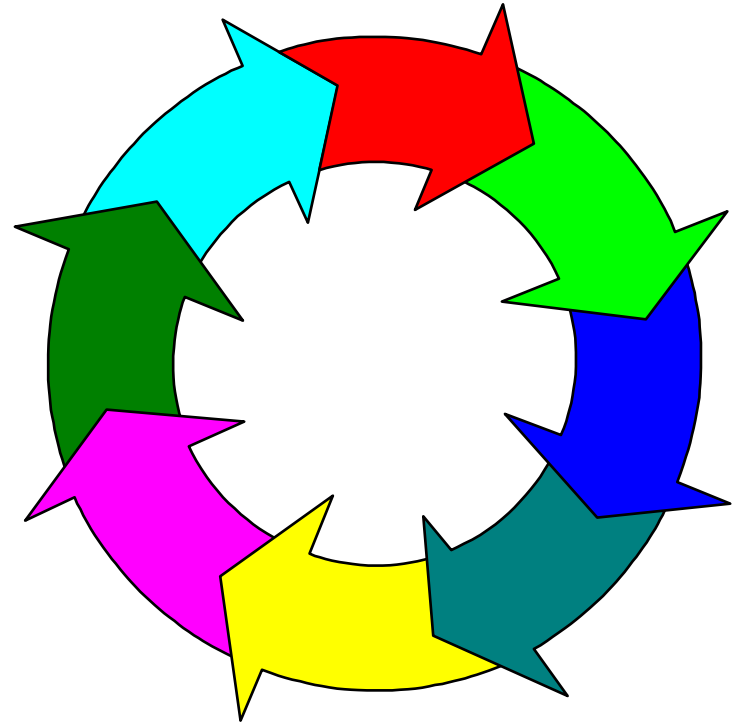
《Effective Communication》 Ludlow,R.



# 沟通的概念与类型

[www.pmp.com.cn](http://www.pmp.com.cn)

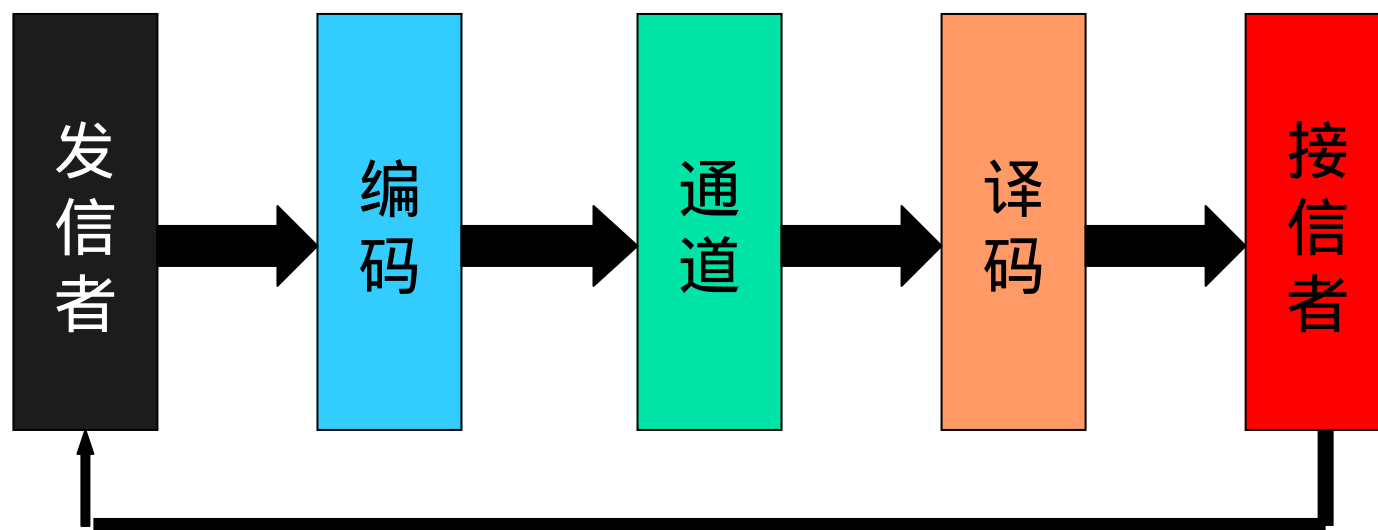
- 沟通是意义的传递与理解
- 沟通从大类上分:
- 人际沟通
- 组织沟通





# 沟通过程的一般模式

[www.pmp.com.cn](http://www.pmp.com.cn)





# 沟通的重要性

[www.pmp.com.cn](http://www.pmp.com.cn)

- 决策和计划的基础
- 组织和控制管理过程的依据和手段
- 建立和改善人际关系必不可少的条件
- 成功领导的重要手段



# 沟通方式方法

[www.pmp.com.cn](http://www.pmp.com.cn)

- 正式沟通、非正式沟通
- 上行沟通、下行沟通、平行沟通
- 单向沟通、双向沟通
- 书面沟通、口头沟通
- 言语沟通、体语沟通





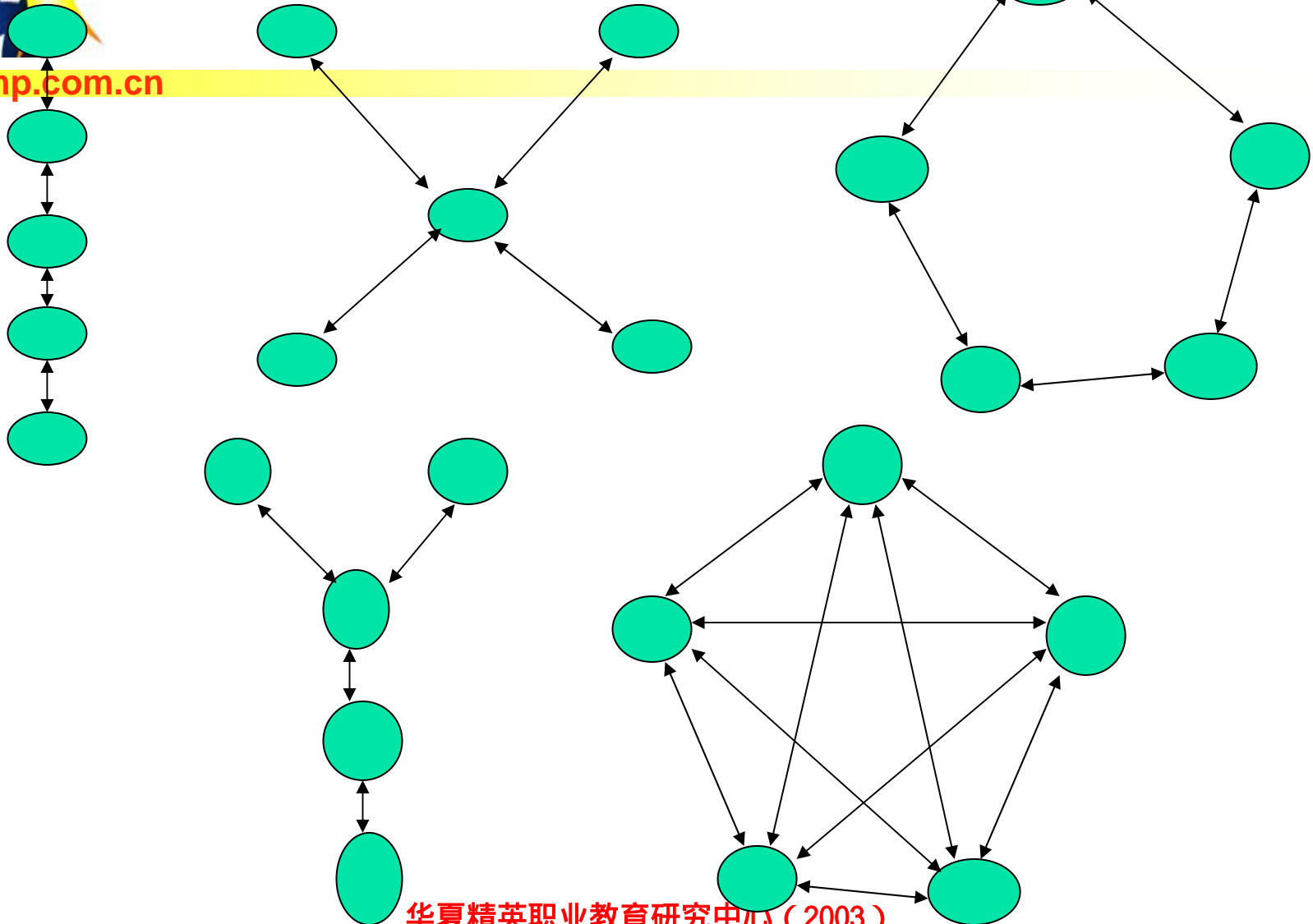
[www.pmp.com.cn](http://www.pmp.com.cn)

“约75%的信息传播是由视觉来领悟的，语言只传播约20%的信息”

# 沟通渠道（正式）



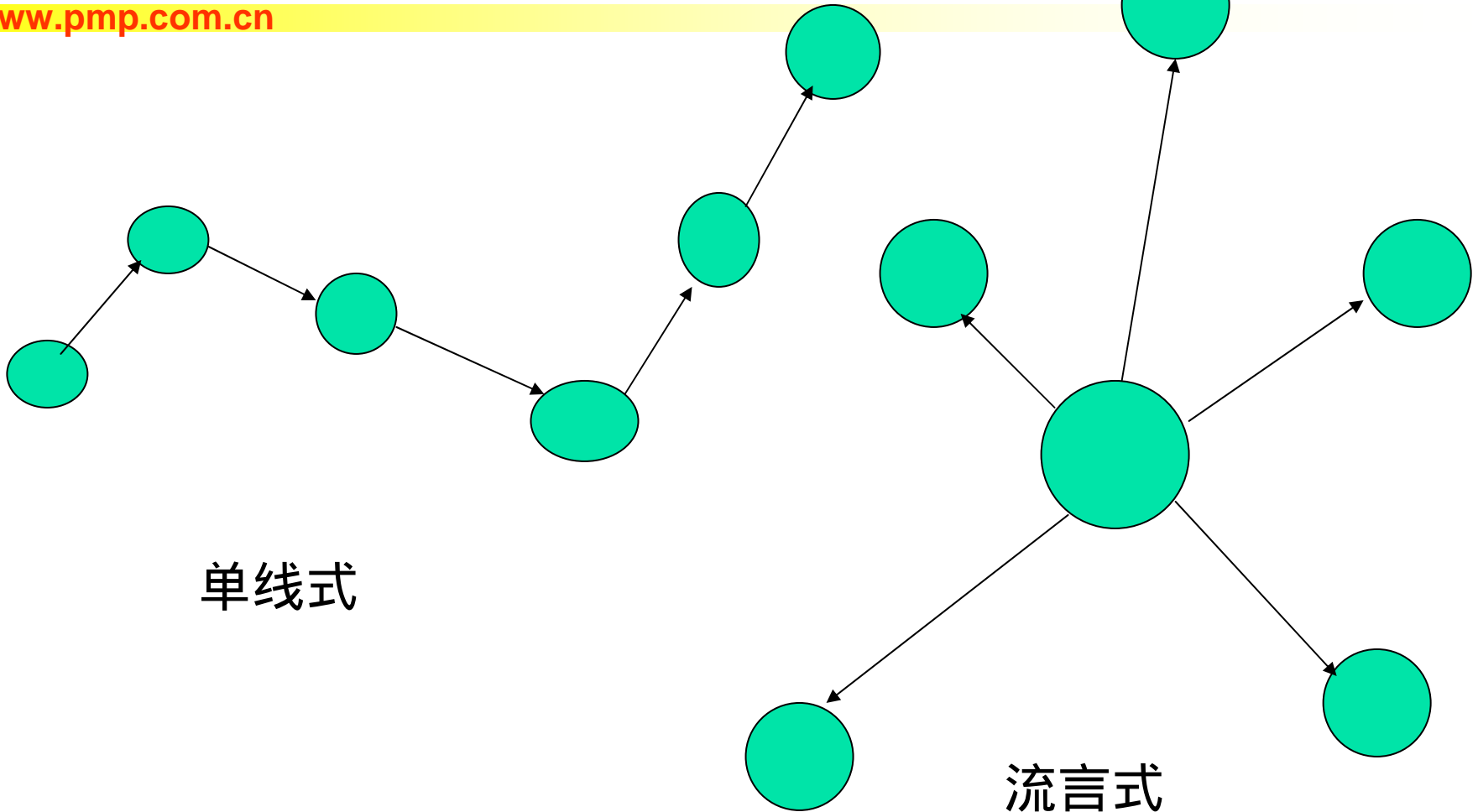
[www.pmp.com.cn](http://www.pmp.com.cn)





# 沟通渠道（非正式）

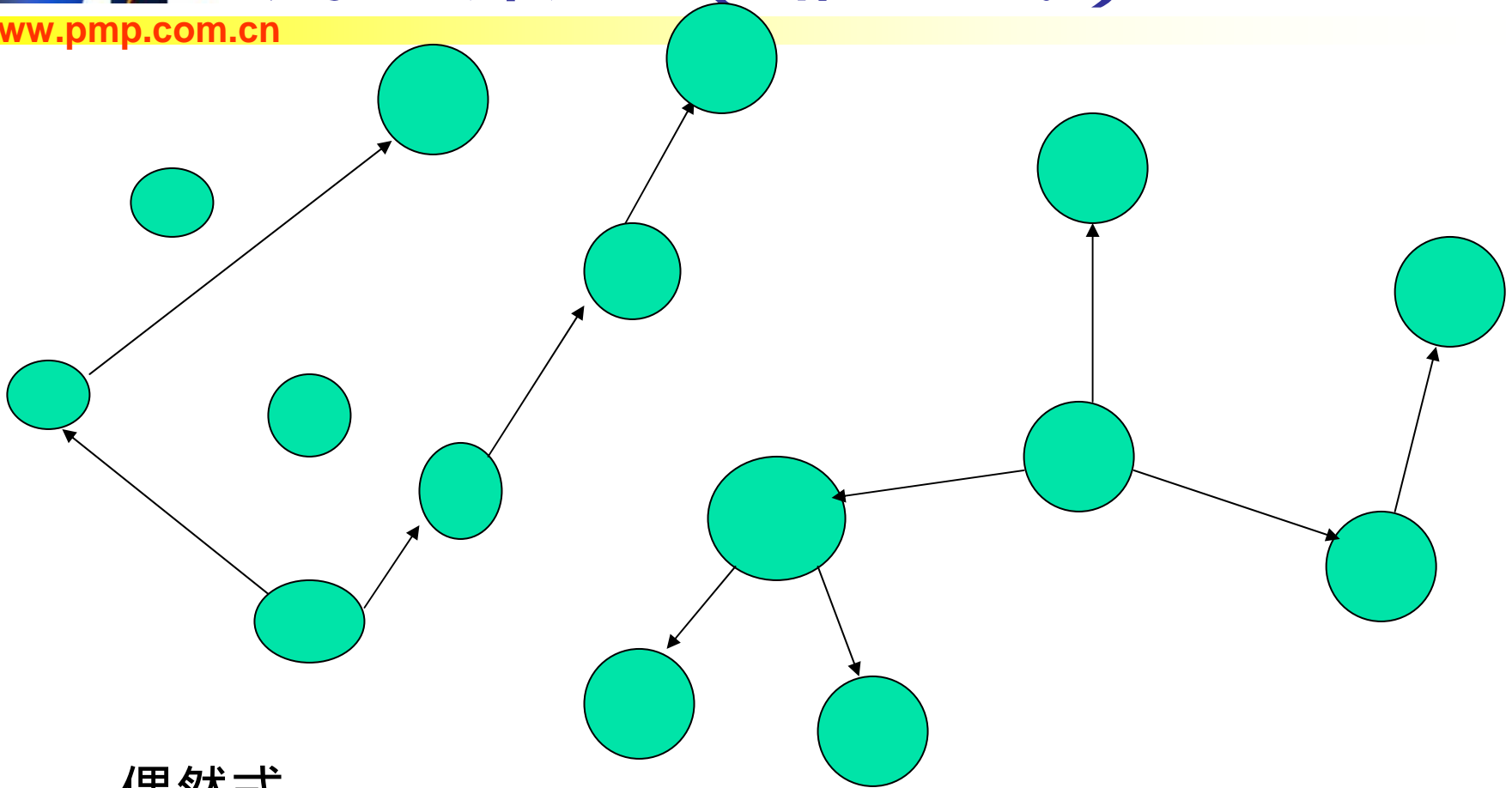
[www.pmp.com.cn](http://www.pmp.com.cn)





# 沟通渠道（非正式）

[www.pmp.com.cn](http://www.pmp.com.cn)



偶然式

集束式



## 讨论：

[www.pmp.com.cn](http://www.pmp.com.cn)

“管理者制定计划所必须的信息，据估计有50%是经由小道消息得来的。”



# 信息的构成

[www.pmp.com.cn](http://www.pmp.com.cn)

- 事实      客观存在
- 情感      我们在特定情况下诉诸感情程度的反应。
- 观念      对自己、社会、文化等的不变的看法
- 观点      我们观察事物所采取的态度和主观看法



## 项目信息的表现形式

[www.pmp.com.cn](http://www.pmp.com.cn)

- 主要的表现形式有书面材料、个别谈话、集体口头形式、技术形式等。书面材料是项目信息的一种重要表现形式，例如项目进展报告、图纸、工作条例、合同条款、谈话记录、各种报表等都是表现项目信息的重要的书面材料。在某些情况下，项目信息也以个别谈话的形式表现出来，个别谈话包括口头分配任务、汇报、工作检查、批评、介绍情况、谈判交涉等。集体口头形式如工作讨论、会议等。此外项目信息也可以通过电话、电报、电传、传真、录像、广播、电子邮件等形式表现出来，这些形式可称之为表现项目信息的技术形式。



# 项目管理信息的类型

[www.pmp.com.cn](http://www.pmp.com.cn)

- 自上而下的项目信息
- 自下而上的项目信息
- 横向流动的项目信息
- 以顾问室或经理办公室等综合部门为中心的项目信息
- 项目管理班子与环境之间进行流动的项目信息





# 沟通场合

[www.pmp.com.cn](http://www.pmp.com.cn)

- 会见
- 演讲
- 会议
- 谈判
- 调查





# 沟通计划

[www.pmp.com.cn](http://www.pmp.com.cn)

- 1) 项目沟通需求的确定
- 2) 项目沟通计划编制的过程
- 3) 项目沟通管理计划涉及的主要内容





## 1)项目沟通需求的确定

[www.pmp.com.cn](http://www.pmp.com.cn)

项目沟通需求是沟通计划编制的重要依据，因此确定项目的沟通需求是编制项目沟通计划的重要工作。项目沟通需求的确定是在信息收集和加工处理的基础上，对项目利益相关者的信息需求做出的全面决策，该项工作涉及到对确定沟通需求所需要的信息的收集、加工以及对项目的沟通需求的全面决策。



# 1)项目沟通需求的确定

[www.pmp.com.cn](http://www.pmp.com.cn)

## (1) 确定沟通需求所需信息的收集

- 1) 项目沟通内容的收集(团队内部或利益相关者的组织.管理.技术.实施的信息及公共信息)
- 2) 项目沟通的方式、方法和渠道的收集
- 3) 项目沟通的时间和频率的收集
- 4) 项目沟通信息的来源和最终用户的收集



## 1)项目沟通需求的确定

[www.pmp.com.cn](http://www.pmp.com.cn)

(2) 确定沟通需求所需信息的加工处理  
所收集到的信息如果不进行加工处理，往往不能直接用于确定项目的沟通需求和编制项目沟通计划。对所收集的信息进行的加工处理工作通常包括归纳、整理、汇总和其他的必要工作。另外，在信息的加工处理中，如果发现所收集信息不全或信息之间有矛盾，则需要作进一步的信息调查和收集工作。



# 1)项目沟通需求的确定

[www.pmp.com.cn](http://www.pmp.com.cn)

## (3) 项目沟通需求的全面决策

项目沟通需求的全面决策涉及项目各方面所需信息的内容、格式、类型、传递方式、更新频率、信息来源等方面的决策。



## 2)项目沟通计划编制的过程

[www.pmp.com.cn](http://www.pmp.com.cn)

- (1) 项目沟通计划编制的前期准备工作(需求确认.约束条件,假设前提)
- (2) 项目沟通计划的编制工作(沟通目标.任务确认.任务安排.资源需求)
- (3) 项目沟通计划编制的结果输出(沟通管理计划)



### 3) 项目沟通管理计划涉及的主要内容

[www.pmp.com.cn](http://www.pmp.com.cn)

#### (1) 信息收集的方式和渠道

信息收集的方式和渠道用以说明信息应该用何种方法从何处收集。

#### (2) 信息收集的归档格式

信息的归档格式用以说明应该采用何种方法存贮不同类型的信息。

#### (3) 信息发布的方式和渠道

信息发布的方式和渠道用以说明各种信息将流向何人以及采用何种方法传送各种类型的信息。





### 3) 项目沟通管理计划涉及的主要内容

[www.pmp.com.cn](http://www.pmp.com.cn)

#### (4) 信息的发布与使用权限

信息的发布与使用权限用以说明各种信息的发布权限以及最终用户的使用权限。

#### (5) 准备发布信息的详细说明

对准备发布信息的详细说明包括对信息的内容、格式、详细程度、信息的来源等方面的说明。项目沟通管理计划要对准备发布的信息进行详细的描述。

#### (6) 信息发布的时间表

信息发布的时间表用以说明何时进行何种沟通，项目沟通管理计划需要对此给出必要的说明。



### 3) 项目沟通管理计划涉及的主要内容

[www.pmp.com.cn](http://www.pmp.com.cn)

#### (7) 更新和修订沟通管理计划的方法

为了保证项目沟通管理计划适应项目沟通的实际需要，随着项目的进展需要对沟通管理计划进行更新和修订。

#### (8) 约束条件和假设前提

约束条件是限制项目团队进行沟通的各种因素，假设前提是那些被认定是实际存在的、确定的、并作为制定计划依据的前提条件。约束条件和假设前提是项目沟通管理计划编制的重要依据，沟通管理计划需要对此加以说明，以便在这些条件发生变化时对沟通管理计划进行修订。



# 项目沟通控制

[www.pmp.com.cn](http://www.pmp.com.cn)

- 1) 项目进展报告的编写
- 2) 信息发布





# 1)项目进展报告的编写

[www.pmp.com.cn](http://www.pmp.com.cn)

## (1) 什么是项目进展报告

项目进展报告是用于描述项目进展情况和取得的成果，传递项目执行绩效的汇总报告。通过项目进展报告，可以明确项目按照进度计划已经到达的阶段，项目已按时完成的活动和未按时完成的活动，已完成的项目活动对项目资源的使用情况，原定的项目目标是否已经达到等。



# 1) 项目进展报告的编写

[www.pmp.com.cn](http://www.pmp.com.cn)

## (2) 项目进展报告的类别

项目进展报告一般有日常报告、例外报告和特别分析报告三种。

1、日常报告是有规律地报告项目日常信息的报告。日常报告可以根据资源利用期限提供，也可以每周甚至每日提供。

2、例外报告用于报告与计划存在重大差异的例外情况，并找出存在差异的原因与解决办法，一般在为项目管理决策提供信息的报告上使用这种报告形式。

3、特别分析报告常用于宣传项目（特别是项目的研究成果）或是对项目实施中发生的一些问题进行特别评述。



# 1)项目进展报告的编写

[www.pmp.com.cn](http://www.pmp.com.cn)

## (3) 项目进展报告涉及的主要内容

项目进展报告的内容主要包括本期项目的进展情况、本期项目实现过程中存在的问题以及解决情况、计划采取的措施、项目的变更、下一期的项目进展预期目标等。



# 1)项目进展报告的编写

[www.pmp.com.cn](http://www.pmp.com.cn)

## (1) 项目进展报告的编写依据

- 1) 项目计划
- 2) 工作结果
- 3) 其他项目记录



# 1)项目进展报告的编写

[www.pmp.com.cn](http://www.pmp.com.cn)

## (2) 项目进展报告的编写方法

### 1) 进度报告方法

进度报告方法就是利用多种方法报告进度信息的方法，最常用的是横道图、里程碑表、关键路线图和“香蕉”曲线图。





# 1)项目进展报告的编写

[www.pmp.com.cn](http://www.pmp.com.cn)

## (2) 项目进展报告的编写方法

### 2) 费用报告方法

最常用的费用报告方法是费用报告表和S曲线。



# 1) 项目进展报告的编写

[www.pmp.com.cn](http://www.pmp.com.cn)

## (2) 项目进展报告的编写方法

### 3) 综合报告方法

综合报告就是将费用和进度两方面都在同一个报告内反映，以便能够完整地描述项目状况。最常见的综合报告方法是挣值法。挣值法是一种综合范围、时间和成本数据的项目绩效衡量技术，它可以将计划中列入的工作同实际已完成的工作进行比较，进而确定项目在费用支出和时间进度方面是否符合原定计划要求。

# 例证:某铁道工程项目的报告表

表1 项目进度计划执行情况报告表

填表时间:2003-07-21

项目名称			项目所有者			项目执行者			信息号		报告日期	
工作 编 号	工作 名 称	工作 情 况	计划			实际			估计		Tfi-j	
			Di- j/月	ESi- j 月 、 日	EFi- j 月 、 日	工 时/ 月	开 始 月 、 日	结 束 月 、 日	工 时/ 月	结 束 月 、 日	原有 /天	剩余/ 天
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1320	涵洞基础施工	提前完成	5	2000 .5.1	200 0.9. 30	5	2000 .4.2 0	2000 .9.1 0	5	/	/	/

填表人:杨爱华

表2 项目关键点检查报告

关键点名称	站场土石方路基防护	检查组名称	宝中铁路7标段进度管理领导小组
检查组负责人	王大帅	报告人	杨爱华
报告日期	2001.9.10	报告份数	6
对关键点的目标描述		实际进度与计划工期比较，提前	
关键点实际时间与计划时间相比		提前2个月	
交付物是否能满足项目要求		满足要求	
预计项目发展趋势		总工期可望提前2个月	
检查组负责人的审核意见：实际进度教计划工期提前 签名：杨爱华                      日期： 2001.9.10			

### 表3 项目执行状态报告

任务名称（项目或工作）	托盘式挡墙墙身	任务编码	1540
报告日期	2000.12.31	状态报告份数	6
实际进度与计划进度比较	滞后		
已用时间、尚需时间与计划总时间比较	已用时间推迟，尚需时间与计划时间仅剩下 月		
提交物能否满足项目要求	不能满足要求		
任务能否按期完成	能按期完成		
目前人员配备情况	不能满足要求		
目前技术状况	满足施工组织设计要求		
任务完成预测	能保证托盘式挡墙子项总工期		
潜在风险分析及建议	风险：投入大。建议：（1）增加人力设备资源；（2）墙身施工（1530）提早开工。		
任务负责人审核意见	情况属实，同意以上建议。		
签名：杨爱华	日期：2000.12.31		

## 表4 任务完成报告

任务名称及编码		滑坡体加固1420	任务完成日期	2000.9.20
已完成任务基本情况	交付物的性能特点		交付物性能满足设计要点，是宝中铁路第七标段风险最大的项目	
	实际工时与计划工时比较		提前10天	
	实际成本与计划成本比较		ACWP-BCWS=20万元>0，成本节约	
	遇到的重大问题及解决办法		滑坡体加固方案在开工前进行了专家论证	
紧后工作情况	紧后工作名称及编码		站场土石方1600	
	紧后工作计划及措施		可以提前10天开工	
评审意见：进度超前，下道工序可以提前开工 评审人：杨爱华                      评审日期：2000.9.30				
项目负责人审核意见：站场土石方提前    签名：王大帅    日期：2000.9.30				

表5 重大突发事件报告

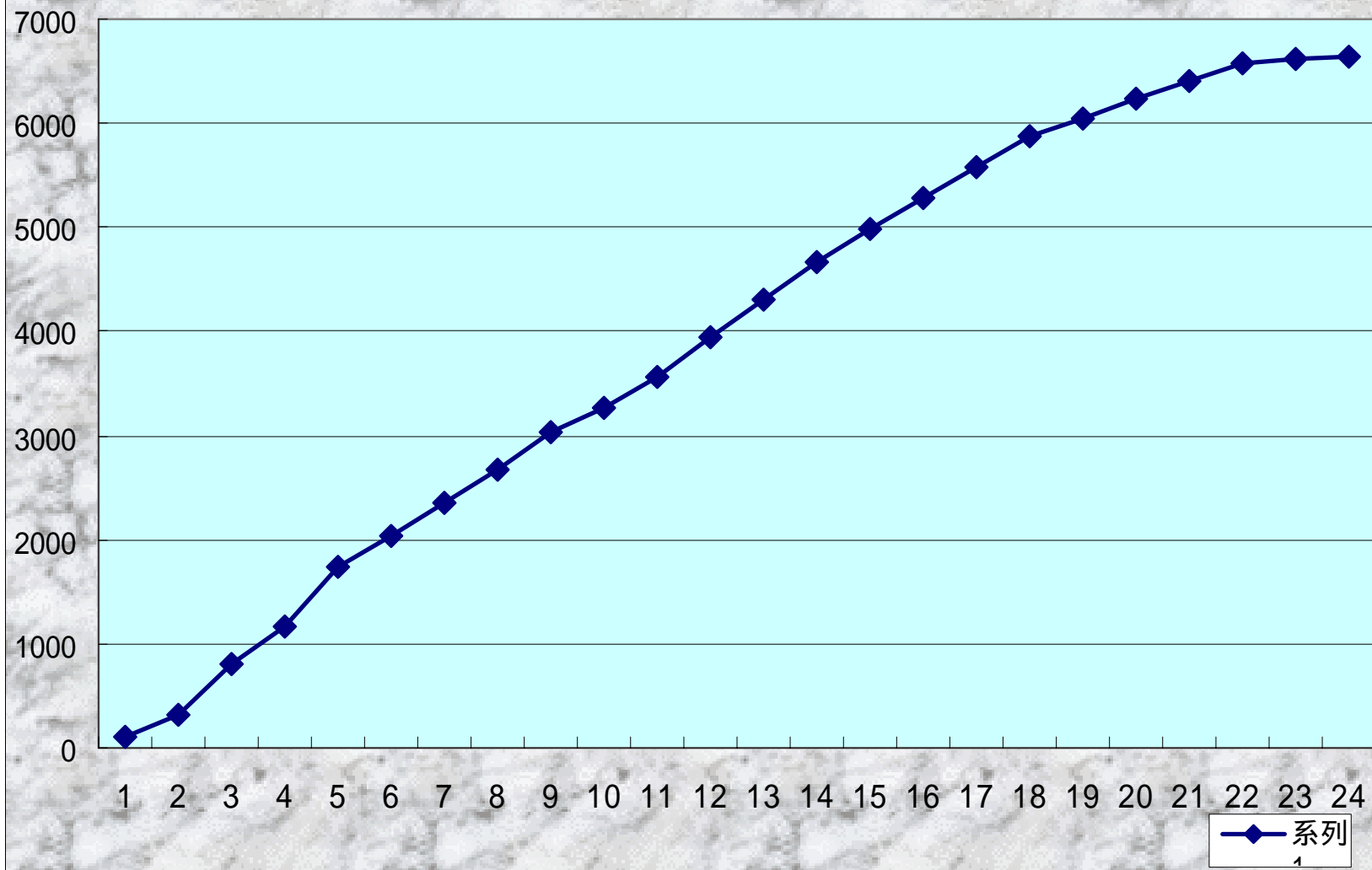
事件发生时间	2000.12.31
事件发生部位	挡墙托盘施工
事件描述	因测量放线偏差，造成托盘位置偏差
事件对项目影响程度说明	造成50m托盘砼施工报废，损失10万元
事件发生原因分析	控制点产生了位移
建议采取的措施	加强控制点的复测及保护
项目负责人审核意见：明确责任，增强测量技术人员数量 签名：王大帅                      日期：2001.元.5日	

表6 项目变更报告

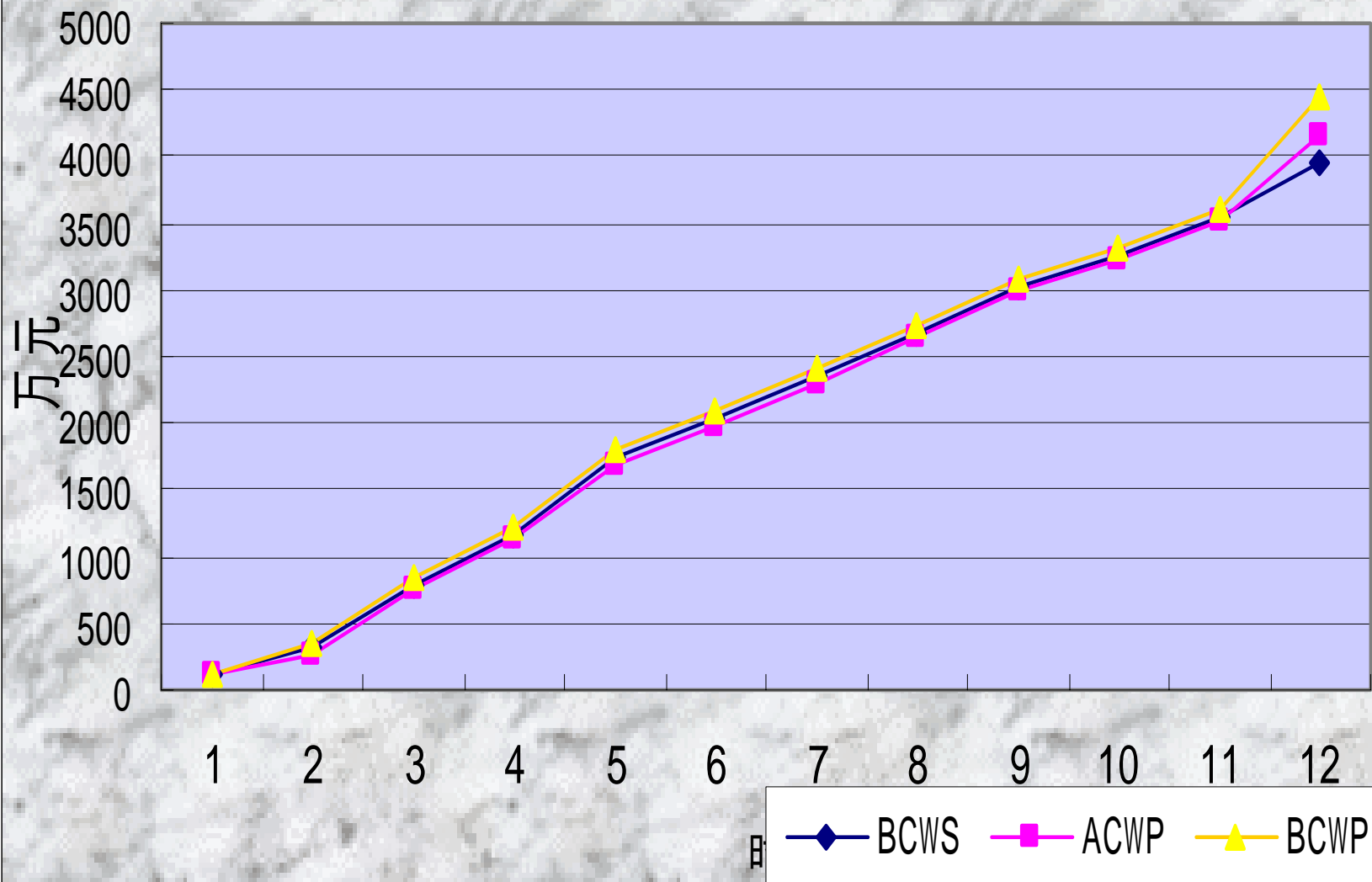
项目名称	A涵洞基础开挖	项目负责人	王大帅
项目变更原因	实际地形与施工图描述的地形内容不一致		
项目变更替代方案描述	A涵洞位置前移50m，变更后的中心里程为DK136 + 700		
估计项目变更对进度的影响	推迟半个月		
变更所涉及到的相关单位	宝中复线指挥部、铁二院、城铁监理、工管中心		
项目负责人审查意见：建议移动位置 签名：王大帅 日期：2000.3.20			
项目主管部门审查意见：同意设计院意见 签名：A 日期：2000.3.30			



# 费用累计曲线



费用报告与挣值分析曲线



## 表7 项目进度报告

项目名称		采空处理	报告日期	2000.3.31
关键问题	任务范围变化情况	工作量增加了1000m <sup>2</sup>		
	进度状况	与计划进度吻合		
	费用状况	BCWP = 400万元，ACWP = 399.6万元，BCWP-ACWP>0，略有盈利		
	质量状况	满足铁路验收要求		
	技术状况	采用了国内先进技术进行采空处理		
对跟踪项目的解释：工作量增加了1000m <sup>2</sup> ，工期没有延误				
未来设想	任务计划：			
	问题和办法：新技术的应用增加了成本			
完成人：B 日期：2000.3.31 评审人：王大帅 日期：2000.4.5				

## 表8 项目管理报告

项目名称	宝中铁路第七标段		项目号	1300
报告日期	2000.12.31		报告份数	6
状态总结	已完任务或工作占用时间占总工期的比例	50%		
	已完工程量或工作量占总工程量或工作量的比例			
	已完任务或工作实际时间、费用及质量状况			
	已完任务或工作计划时间、费用及质量要求情况	实际工期较计划工期提前，费用节约，质量评定：合格率100%、优良率93%		
	提交物状况			
	目前状态对项目工期的影响程度预测	总工期可望提前2个月		
	目前状态对项目费用的影响程度预测	实际成本可节约200万元		
	目前状态对项目质量的影响程度预测	有利于优良率提高		
人员配备情况		满足计划要求		
技术状况		满足设计要求		
项目完成情况评估		比计划工期提前，质量标准提高，成本节约		
其他需说明的事项		/		
审核意见：工期提前		审核人：杨爱华	审核时间：2001.元.1	
项目经理意见：工期提前		项目经理：王大帅	日期：2001.元.3	

表9 气象、水文资料日记录表

记录日期:2000.3.1 填表时间:白天14:00;晚上:21:00

日期	天气情况	水文情况	备注
2000.3.1	白天：晴 最高气温20° 夜晚：多云 最低气温13°	水位标高150.0	天气、水文情况正常

记录人：杨爱华



## 2) 信息发布

[www.pmp.com.cn](http://www.pmp.com.cn)

### (1) 什么是信息发布

信息发布就是以有用的格式及时地向项目利益相关者提供其所需要的信息。信息发布一方面需要满足沟通管理计划的要求，另一方面也需要对未列入沟通管理计划的临时信息需求做出应对。



## 2) 信息发布

[www.pmp.com.cn](http://www.pmp.com.cn)

- (2) 信息发布的依据
- 1) 沟通管理计划
- 2) 项目计划
- 3) 项目计划的工作结果



## 2) 信息发布

[www.pmp.com.cn](http://www.pmp.com.cn)

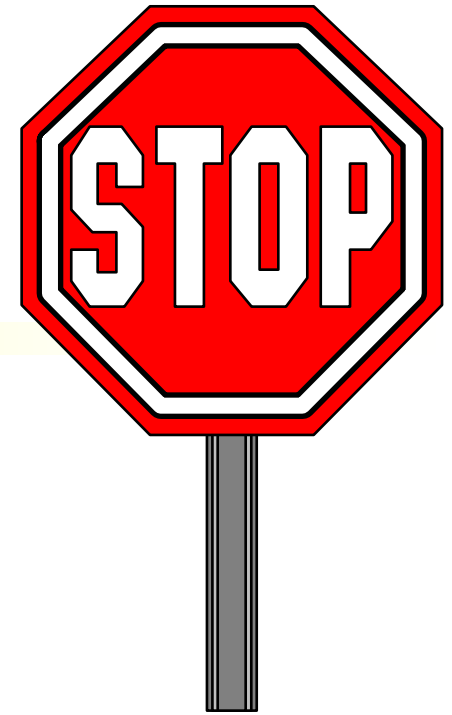
### (3) 信息发布的工具和技术

1. 沟通技能
2. 信息查询系统
3. 信息发布系统
4. 信息发布的结果





[www.pmp.com.cn](http://www.pmp.com.cn)



问题？

Any Question?



# 谢谢！

[www.pmp.com.cn](http://www.pmp.com.cn)

## Keep Connecting In The Future

