

高绩效项目沟通

主讲：潘德有 ID

课程介绍：

作为项目经理，或者团队，你一定会面临来自沟通方面的挑战。包括如何和甲方（客户、业主方、总包单位等）、乙方（供应商、施工、分包团队等）、公司管理层（发起人、PMO）或平级人员、下属或跨部门团队的沟通，以及外部合作伙伴（如政务、社区、合作方、对手等）。这些都可能成为项目管理中直接或间接面对的群体，他们也是确保项目成功的关键。

如何规划一套有效的沟通方案、并在开展工作期间有效发挥沟通、监督和推动沟通对象的参与，既有科学管理方面的要求，也有灵活发挥软技巧的要求。本课程将围绕“项目管理中的沟通”问题，重点介绍项目经理和执行团队如何识别沟通对象、制定合理的沟通管理计划、推动和落实沟通要求、监督沟通效果、评价沟通改进建议等做法，以帮助项目组抓住项目管理中的沟通要素。

常见困惑：

1. 不清楚和指定干系人沟通什么，如何沟通，沟通的目的和目标如何衡量；
2. 在开展工作前，对哪些人参与沟通、如何拟定匹配的沟通策略很迷惑，不清楚；
3. 在实际工作中，无法或缺乏沟通技巧与手段，无法有效达成沟通目标；
4. 对所采用的沟通技术和手段、方法很单一，无法全方位展现沟通绩效；
5. 无法监督和跟进沟通绩效、包括绩效信息、绩效报告、可视化的展示方案等。

学习收获：

1. 学会按照项目管理沟通流程来制定沟通策略，能够独立制定沟通方案；
2. 学会面对不同的人员，选择不同的沟通技巧和手法，以做到“有的放矢”的沟通；
3. 学会使用多种不同沟通工具和技术，并在不同的场合和情况下有选择性使用；
4. 学会关注更多维度的沟通，包括表达、演示、文案、肢体动作、遣词造句、媒体形式等。

适用对象：

项目经理、工程经理/总监、敏捷经理、项目团队、产品负责人、在项目管理过程中期待突破干系人管理障碍、推动团队协作、提高沟通管理能力的个人或小组。

课程时间：

1天，6hours/天，共计12hours

课程大纲：

一、识别与分析项目人员

1. 识别项目干系人
 - 外部干系人：客户、供应商、合作伙伴、政府等
 - 内部干系人：发起人、管理层、执行团队、跨部门协作者等
 - 重要工具：头脑风暴、头脑写作、问卷调查
2. 分析干系人利益诉求
 - 权力、利益、作用、影响
 - 重要工具：干系人映射与分析表格

3. 对干系人进行排序
 - 干系人优先级排序规则
 - 干系人动态变化性
4. 重要文件：制定与发布《干系人登记册》

练习：每个小组，选择一个你当前正在开展的项目，或即将要开展的项目。用干系人识别与分析方法，罗列出你需要沟通的所有对象。并通过干系人登记册将他们记录在案。

二、常见的沟通方法和维度

1. 项目沟通管理的本质
2. 常见沟通方法和维度
 - 沟通方法的选择要求
 - 沟通维度的注意事项
3. 沟通 5C 原则
4. 梅拉宾法则启示

练习：现在，你需要向客户描述一下你为其提供解决方案的基本想法，请分别用“口述方式”和“文案撰写”方式两种做法，体现出你要表达的观点，让我们用 5C 原则分析其是否满足沟通条件。

三、制定并发布沟通方案

1. 识别与分析干系人需求
 - 理解《需求文件》中干系人的期望
 - 量化和衡量干系人需求的方法
2. 确定干系人沟通需求
3. 干系人沟通喜好说明
 - 选择有效的沟通方式
 - 注意干系人沟通方式的变化
4. 选择沟通技术与沟通方法
5. 解析沟通模型
 - 发送模型解读
 - 接受模型解读
6. 制定与发布《沟通管理计划》

练习：为当前项目的**所有已识别干系人**选择最好的沟通方式，并分别关注他们在沟通方面的需求是什么，请一一罗列这些需求，并最终发布一份《沟通管理方案》。

四、落实沟通与推动参与

1. 收集与整理工作绩效数据
2. 培养与体现沟通技能
 - 培养胜任力
 - 及时反馈
 - 非口头表达能力
 - 演示技巧
3. 使用项目管理信息系统
4. 使用人际关系和团队技能
 - 积极倾听
 - 换位思考
 - 文化/政治意识

- 人际交往
- 冲突管理

5. 重要文件：发布沟通记录

练习：根据已经完成的沟通方案，正式开展工作，学会使用软技巧。现在，你的客户想压缩进度，而且还要增加一部分需求，你应该如何客观合理的与其沟通出一个结果呢？

五、监督与评价沟通效果

1. 干系人参与度评估

- 抵制型
- 中立型
- 不知晓
- 支持型
- 领导型

2. 观察与交谈

3. 沟通绩效分析

4. 会议管理

- 每日例会、周例会
- 状态会议（绩效会议）
- 开会注意事项

练习：当你的沟通对象发生了变化，比如之前的想法和现在的要求不一样了、有些人开始不支持你了，有些人也不愿意参加你的会议了等。在这种情况下，你如何给出有效的评价方案，并解决问题。

六、关闭与更新沟通策略

1. 经验教训登记册
2. 问题日志
3. 文件归档管理

练习：请分别制定一份《经验教训登记册》和《问题日志》，以展示你在当前项目中记录的与沟通相关的“经验”和“问题”。你认为，哪些对你未来开展沟通管理更有帮助。