

项目沟通—项目管理的基本功

课程收益：

通过本课程学习交流，能提升项目经理及项目管理人员的“项目沟通”能力，掌握“项目沟通”的实用方法，能促进项目管理在工程实施过程中保持内部工作顺利通畅。掌握必要“项目沟通”的精准方法和技巧，能以全面沟通理念，促使项目管理者准确表达工程施工管理动向，顺利与项目外部管理部门（政府、业主、监理、建设投资方等）开展合作，为顺利推进项目管理及内外协调工作打下良好基础。

课程对象：工程部门管理层、项目经理、项目管理人员等

课程方式：讲解分析、共享案例、头脑风暴教学结合互动教学

课程时间：半天，3小时。

课程大纲：

（前言）：目前项目管理随着工程承包模式（EPC/PPP等）的发展，出现项目管理内容多元化、复杂化等趋势。必须加强项目管理者的基本技能培训——“项目沟通”。

第一课：理解项目沟通的定义、内容和作用

一) 项目沟通的定义和内容：

1) 定义：项目沟通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。

2) 为什么要学习“项目沟通”？“项目沟通”在项目工程建设中的作用。

项目管理是靠项目团队合作进行的，基本工作就是“项目沟通”。

“项目沟通”的作用：对于项目工程建设来说，要科学地组织、指挥、协调和控制项目的实施过程，就必须进行项目的信息沟通，好的信息沟通对项目的发展和人际关系的改善都有促进作用。

3) （简介）“项目沟通”的“沟通过程”及信息干扰误差。

3.1) 沟通的基本原则：准确性原则，完整性原则，及时性原则。

3.2) （两人一组：互动小游戏—演示“沟通误差”）

4) “项目沟通”中主要沟通对象：项目干系人(stakeholders) 定义。

4.1) 项目干系人的定义。（简介 EPC 模式）房建项目开发全过程—主要干系人系统及房建项目的三个主要阶段。

A)项目规划设计阶段，B) 项目施工实施阶段，C)项目销售阶段。

A)定义：项目干系人是参与该项目工作的个体和组织，或由于项目的实施与项目的成功，其利益会直接或间接地受到正面或负面影响的个人和组织。

4.2) 项目沟通的过程示意图。

4.3) 区别“项目沟通”中的内部与外部沟通。

4.4) （简介 EPC 模式）房建项目开发---项目规划设计阶段的“项目沟通”

4.5) 项目沟通的内容-

影响项目沟通效果的基本要素：

（案例分析：东北某建院-南方房建项目的施工作业法及材料选用的失误）

二) “项目沟通”管理：

A) （简介）“项目沟通”管理—学术术语：

（输入和输出—1) 沟通计划,2)信息传播，3) 执行报告，4) 行政总结)

B “项目沟通”管理采用的学术模式：（学术原理图）。

(讲解) --沟通计划，信息传播，执行报告，行政总结。

2.1) (EPC 模式) 项目施工实施阶段—“项目沟通”管理

1) 沟通计划：

沟通管理计划是整个项目计划的一个附属部分。根据项目的需要，沟通管理计划可以是正式的或非正式的，可以是详细的或提纲式的。

2) 信息发送：

2.1) 信息发送是指将需要的信息及时地传送给项目涉及人，它包括实施沟通管理计划以及对突发的信息请求 (request for information) 作出反应。

2.2) 沟通计划包括决定项目涉及人的信息和沟通需求。

3) (EPC 模式) 项目施工实施阶段—“项目沟通”管理

3.1) “项目沟通”管理架构和制度的建立：

●“项目沟通”管理架构要与项目管理的组织相符。

●“项目沟通”规划和制度的建立：

●“项目沟通”规划中的要点和难点管理：

●“项目沟通”制度中必须建立“公共危机沟通”机制：

2) “项目沟通”的工具和方法：

2.1) 正式的(报告，指示等)和非正式的(备忘录，特别安排的谈话等)。垂直的(组织内上下级之间)和水平的(与同级别之间)。

2.2) 沟通技巧(communication skills)。

2.沟通多种类型；

●书面的和口头的，耳听的和口讲的。

●内部的(项目内)和外部的(与客户、媒体、公众等)的沟通。

2. 信息检索系统 (information retrieval systems)。

3. 信息发送系统可使用多种方法。

5) “项目沟通”的基本要素及难点：

5.1) 项目干系人之间的沟通等。

5.2) 重点：(内部沟通) 施工企业中各部门之间利益冲突的沟通。

5.2) 难点：(外部沟通) 各项目组织干系人之间利益冲突的沟通。

6) 目前，EPC 模式—施工单位与各方干系人组织沟通的要点

6.1) 施工单位与业主沟通的要点

6.2) 施工单位与设计沟通的要点

6.3) 施工单位与监理沟通的要点。

(案例分析：水电某警—深圳抽蓄电站的工程规划失误分析)

三) 项目沟通规划和实施方法：

一) 项目沟通计划文件内容及方法—5W2H 分析法：

· 1) 信息收集的渠道

· 2) 信息发布的渠道

· 3) 信息发布的形式

· 4) 项目信息发布的日程表

· 5) 更新和细化沟通计划的方法

· 6) 项目沟通计划—5W2H 分析法：

· 7) 沟通监督：沟通监督是确保满足项目及其相关方的信息需求的过程。

二) 执行报告，以落实沟通策略。

三) 项目沟通管理过程的行政总结。

1. 沟通出现问题先检查沟通管理计划。
 2. 沟通出现问题先针对项目章程、基准等重要问题讨论。
- 四) “项目沟通”信息智慧化--“项目沟通”信息平台的建立。**
- 4.1) “项目沟通”--信息体系的建立。
 - 4.2) “项目沟通”--信息体系的技术支持。
 - 4.3) “项目沟通”—工程信息网络的完善。