



# 项目管理

---

东北大学工商管理学院

孙新波博士 副教授

[xbsun@mail.neu.edu.cn](mailto:xbsun@mail.neu.edu.cn)

2010年7月



# 学习之心

所有知识、技能并非与生俱来，乃是学习得来。

自己的思维智慧，源于汲取古今无数经验的融会贯通而获得。

所以能产生好主意，高智慧的人，

可断言他必是一位好学不倦的人。

“只要有学习的心，万物均为我师。”

默默不语的木石、飘浮天空的云彩、天真烂漫的小孩、

前辈无情的叱责、后辈纯真无私的忠言；



# 学习之心

在人类悠久历史里，每一事物都蕴含着宇宙的真理，  
渗润着人类可贵的智慧和体验。

但愿跟任何人、任何事都能谦虚平实的学习。

智慧来自对一切深具  
浓厚、好奇的“学习心”。

“学习的心”是迈向繁荣的第一步。

—原作者：松下幸之助



# 第9章 项目沟通管理

- 案例导读：SDFT公司在项目沟通上的困境
- 9.1 项目沟通管理概述
- 9.2 项目沟通的有效方式
- 9.3 项目沟通管理的过程
- 9.4 项目冲突管理
- 应对策略：如何提升项目沟通的有效性
- 复习思考题



# 教学建议

教学内容	学习要点	课时安排		案例使用建议
		MBA、研究生及工程硕士	本科	
第9章 项目沟通管理	(1) 了解沟通的基本模型和方式方法 (2) 理解沟通障碍及有效沟通方法 (3) 了解项目沟通管理过程 (4) 掌握不同生命周期项目冲突的类型 (5) 了解项目冲突管理的手段	4	3	SDFT公司在项目沟通上的困境



# 项目故事

孔子坐车出游，他的马突然挣脱缰绳跑到路边的田里啃吃庄稼。种庄稼的农夫很恼怒，扣住这匹马不放。孔子的弟子子贡上前去索要，可是任凭他说尽好话，农夫都不肯还马。孔子便派他的马夫前去。马夫对农夫说：“你不在东海耕田，我们也不在西海出游，可是老天偏偏让我们在这里碰到一起，是缘分啊。既然我们有缘分，那我的马怎么会不吃你的庄稼呢？”一句话把农夫说得哈哈大笑，解开马还给了马夫。

有趣的是，农夫三言两语就把饱读诗书的子贡没办成的事给解决了，是他比子贡学问高吗？是他比子贡口才好吗？是他比子贡更客气吗？聪明的你自有答案。但有一点是肯定的，那就是马夫比子贡更了解农夫，用的语言更容易让农夫听懂，用的方法让农夫很容易接受。孔子也点破了这一点：“村野之人是听不明白别人讲大道理的，这就好比用敬神的最高贡品去让野兽享用，用最肃穆高雅的《九韶》乐曲去让飞鸟快乐一样。”当然，孔子也更会用人。想一想看，马夫的这番话要出自子贡之口，农夫未必会买他的帐。因此要根据沟通对象来相应选择合适的人去处理。但孔子为什么不先派马夫前去，而听任子贡前去处理呢？如果先派马夫前去，子贡一定不服，如此一来，不但子贡心无怨言，也使农夫有了表现的机会。这是圣人另一个高明之处。



# 案例引导

## SDFT公司在项目沟通上的困境

SDFT为了提升内部管理，公司高层经过慎重选择后决定NEU工商管理学院合作进行“管理提升”项目的咨询开发。NEU工商管理学院课题组承担了SDFT管理提升项目，由项目组负责人孙教授牵头的项目组，与企业方拥有较高管理技能的刘部长带领的推进组共同进行公司管理提升项目的开发。作为顾问组的项目经理，孙教授接手项目后，为促进项目沟通的畅通和信息的互通有无，分别进行了以下五方面的工作。

(1)项目初始阶段，即2009年8月4日，根据项目沟通的需要，孙教授分析了各项目干系人（包括SDFT管理层、推进组、顾问组成员等）的信息需求及项目涉足的知识领域，初步制定了项目沟通计划——《SDFT管理提升项目》计划书，详细说明了顾问组的工作进度计划、信息的收集及分发渠道，沟通方式等信息，将项目的实施计划进行详尽周密的布置，同时，将工作计划通过e-mail方式发送给企业高层进行协商，达成一致意见后形成书面文件。



# 案例引导

(2)顾问组组建初期，孙教授根据沟通管理需要，制定了项目公约来约束顾问组成员的行为规范，制定了通讯录和例会制度来方便顾问组内部沟通。同时，根据项目的不同阶段划分不同的小组，指派分组长和小组长，在顾问组中建立了多级沟通体系——各小组长向分组长报告、分组长向项目负责人汇报、项目负责人向领导层汇报，减少信息的失真率，使信息能准确传达。

(3)项目进行阶段，为了方便与客户公司进行外部沟通，孙教授建立了多种沟通方式，采用多种有效沟通方式：邮件、工作会议、电话、报告等。顾问组成员通过邮件或电话形式与公司的各职能部门取得联系，及时了解所需的信息，也为公司各职能部门提供所需信息。孙教授本人也会定期向客户公司进行沟通，全面管理项目活动过程中的问题。



# 案例引导

(4)项目分段评价阶段，为了向公司进行阶段性的工作信息分发，孙教授带领顾问组成员分别于2009年10月、2009年11月、2010年1月三次去企业调研汇报，在调研的同时，通过工作会议形式，将上阶段工作的进展情况、变更情况、下阶段工作展望向公司高层进行汇报，既方便顾问成员及时掌握公司管理问题的变化，提出解决方案，也有利于客户公司了解项目工作进展和所取得的绩效成果，形成信息的“互通有无”。

(5)在各种沟通方式中，孙教授着重加强正式沟通方式。本项目是顾问组和推进组共同合作的项目，顾问组每阶段的工作成果都要通过顾问组内部的项目报告和项目展示等方式完成，沟通达成一致的意見以正式的项目进度报告形式递交给推进组及公司高层。通过正式沟通方式，加强了公司领导对项目进展状况的了解，及时调整项目资源。



# 案例引导

在项目进行过程中，由于推进组成员的知识结构、文化背景和价值观念与顾问组有很大差异，导致推进组对顾问组提出的管理项目提升计划理解不够，觉得提升方案用词生僻、可推行性、可操作性差；顾问组成员却觉得推进组没有能力理解管理知识和提升方案，总是盲目的下达无法完成的任务，不能很好地配合顾问组工作，对此，双方各持不同意见，冲突在所难免。此时，孙教授面临的最大问题是：如何能保证项目沟通的有效实现？如何有效地解决项目的冲突问题？到底孙教授是如何采取有效措施解决顾问组与推进组之间的沟通障碍和沟通冲突，本章结尾将给出答案。

成功的项目管理离不开有效的沟通行为，对项目过程中的口头、书面或者是其他形式的沟通开展管理是项目管理者一项非常重要的工作。本章分为三部分——项目沟通管理、有效沟通途径和冲突管理展开论述。



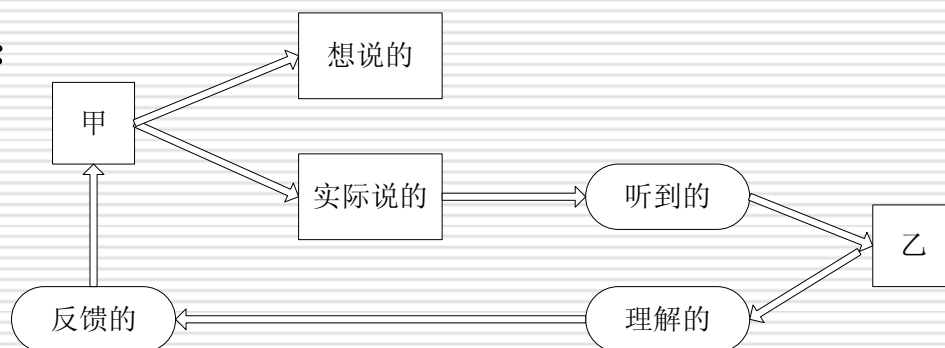
# 内容要点

## 9.1 项目沟通管理概述

### 9.1.1 沟通基本原理

#### ■ 9.1.1.1 沟通的内涵

- 沟通就是信息的交流，是沟通主体将一定的信息传递给特定的对象，并获得预期反馈的整个过程。
- 沟通可以分为三类：机—机沟通；人—机沟通；人—人沟通。
- 沟通的内涵：





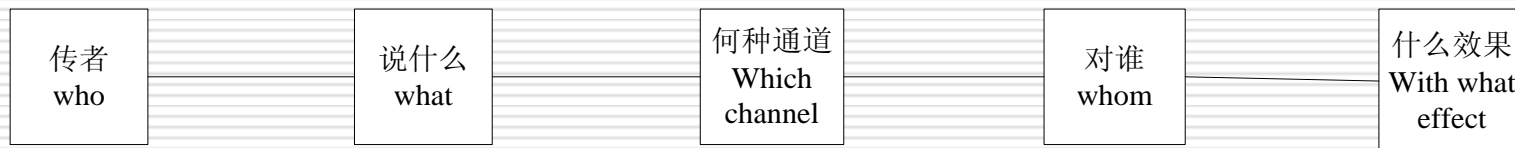
# 内容要点

## ■ 9.1.1.2 沟通的特点

- (1) 社会性
- (2) 互动性
- (3) 实用性
- (4) 关系性
- (5) 习得性
- (6) 不可逆性

## ■ 9.1.1.3 沟通理论及基本模式

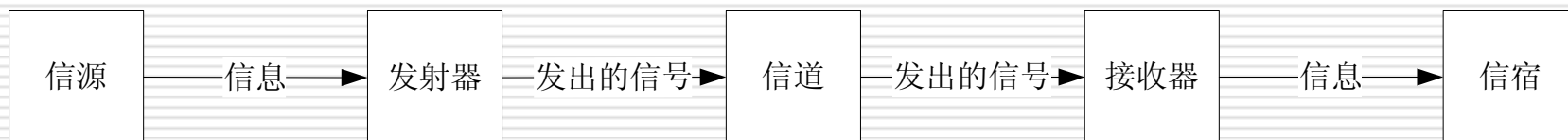
### ➤ (1) 拉斯韦尔模式



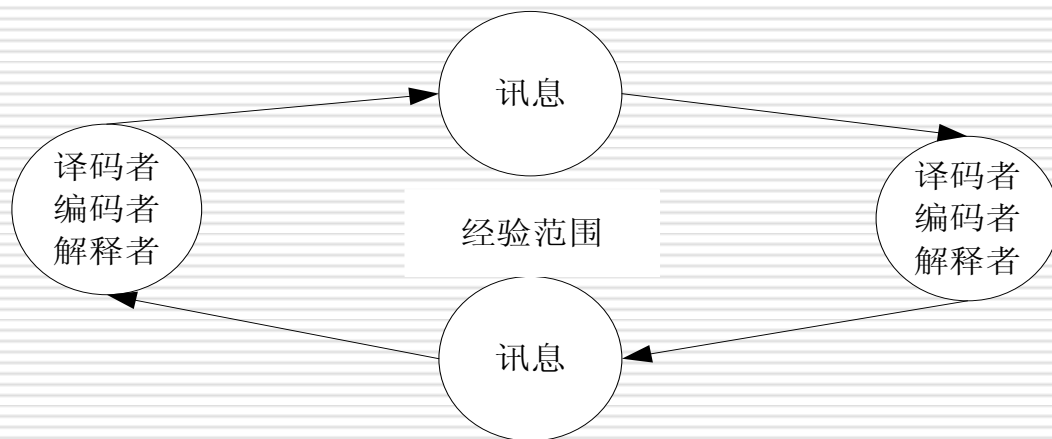


# 内容要点

## ➤(2)香农 韦弗模式



## ➤(3)施拉姆模式





# 内容要点

## ■ 9.1.1.4 沟通的基本模型

### ➤ 沟通过程：

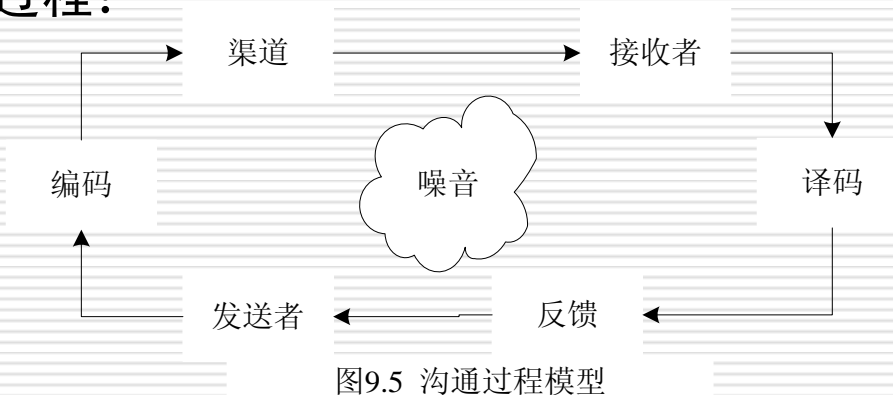


图9.5 沟通过程模型

### ➤ 沟通的基本要素：

- ✓(1)信息源
- ✓(2)编码
- ✓(3)渠道
- ✓(4)接收者



# 内容要点

✓(5)解码

✓(6)反馈

✓(7)噪音：①价值观、伦理道德观、文化背景及认知水平的差异；②健康状况、情绪波动以及交流环境；③身份地位差异会导致心理落差和沟通距离；④编码与解码所采用的信息代码差异；⑤信息传递媒介的物理性障碍；⑥模棱两可的语言、难以辨认的字迹等。

## 9.1.2项目沟通

### ■9.1.2.1项目沟通作用

- ①项目科学管理和决策的基础和依据
- ②项目组织和控制的重要手段
- ③建立和完善组织的人际关系
- ④项目经理管理者领导的途径



# 内容要点

## ■ 9.1.2.2 项目沟通的特征

- ① 项目沟通的复杂性
- ② 项目沟通的系统性

## ■ 9.1.2.3 项目沟通的基本原则

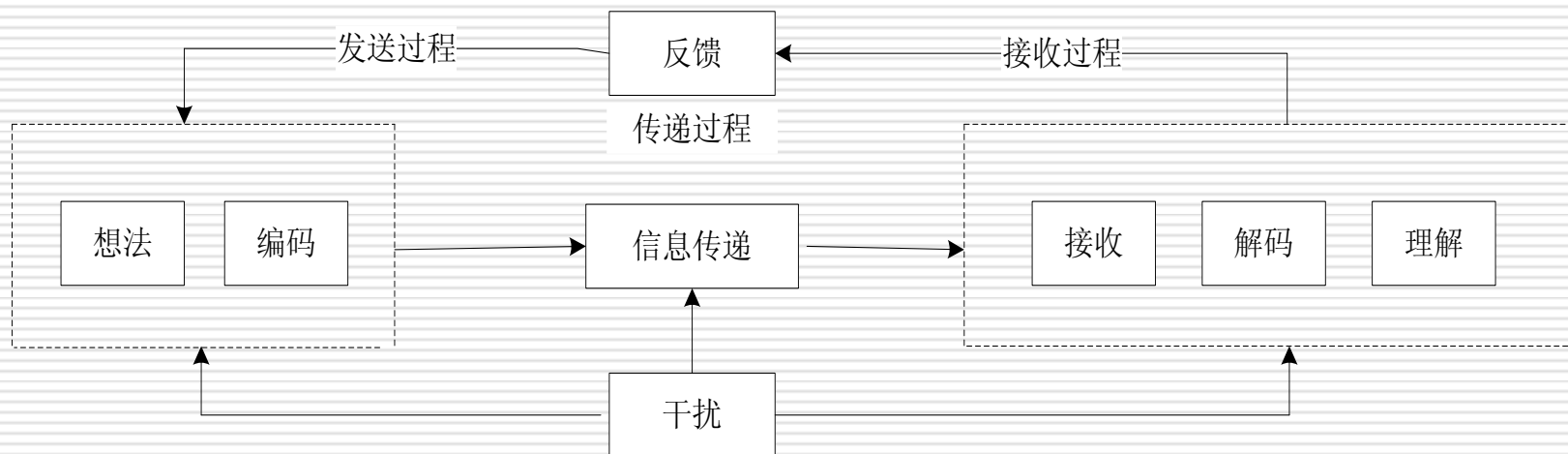
- ① 及时性
- ② 准确性
- ③ 完整性
- ④ 可理解性
- ⑤ 运用非正式组织沟通的原则



# 内容要点

## ■ 9.1.2.4 项目沟通过程

### ➤ 项目沟通过程示意图



➤ 项目沟通基本要素：信息发送者；信息接收者；目标；背景；渠道或媒介；环境；噪音；编码；传送；解码；反馈。



# 内容要点

## 9.1.3项目沟通管理

### ■ 9.1.3.1 项目沟通管理的定义

- 项目沟通管理是指在项目的进程中，为了确保及时恰当地创建、搜集、发布、储存与最终处理项目信息所需的过程。
- PMBOK中的定义：项目沟通管理包括为了确保项目信息及时适当的产生、收集、发布、存储、调用和最终配置所需的过程。

### ■ 9.1.3.2 项目沟通管理的特点

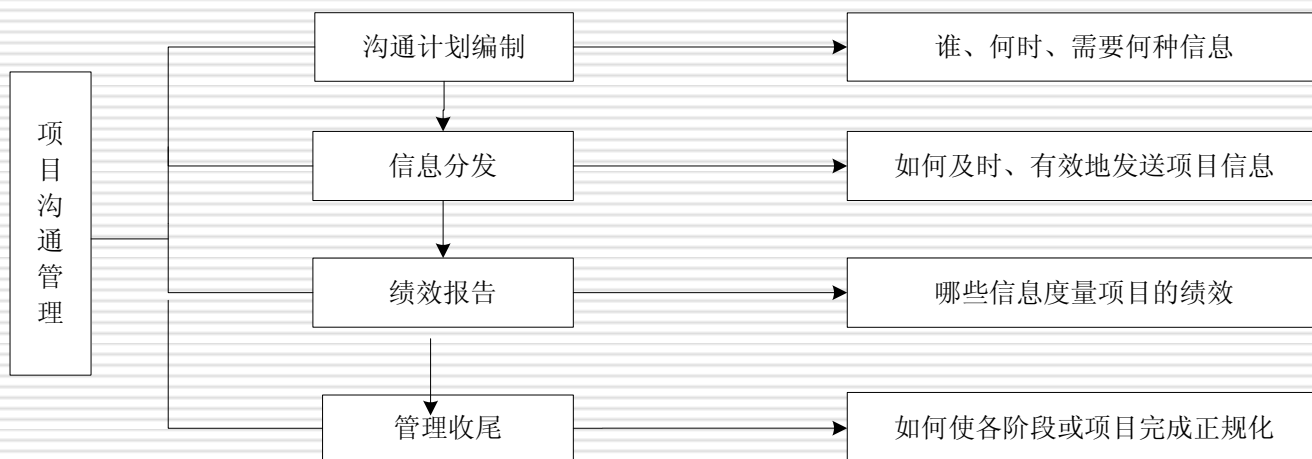
- ①沟通范围广
- ②沟通内容多
- ③沟通层次复杂
- ④沟通过程贯穿传媒始终



# 内容要点

## ■9.1.3.3项目沟通管理的过程

- ①沟通计划编制
- ②信息分发
- ③执行情况报告
- ④管理收尾





# 内容要点

## 9.2 项目沟通的有效方式

### 9.2.1 沟通方式

- (1)通用的沟通方式
  - ①正式沟通
  - ②非正式沟通
- (2)上行沟通、下行沟通和平行沟通
- (3)单向沟通与双向沟通
- (4)书面沟通和口头沟通
- (5)言语沟通、体语沟通和电子媒介沟通



# 内容要点

## 9.2.2沟通渠道

### ■(1)正式沟通渠道

- ①链式沟通渠道
- ②轮式沟通渠道
- ③环式沟通渠道
- ④Y式沟通模式
- ⑤全通道式沟通模式



# 内容要点

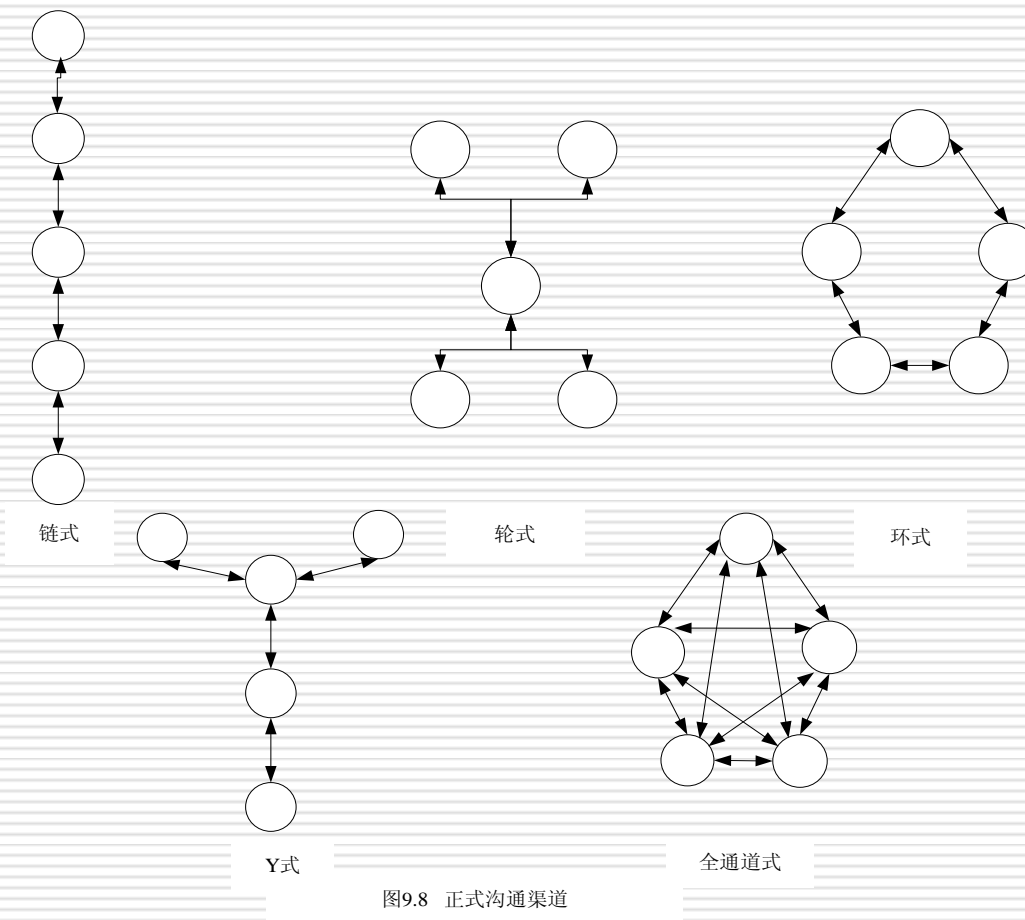


图9.8 正式沟通渠道



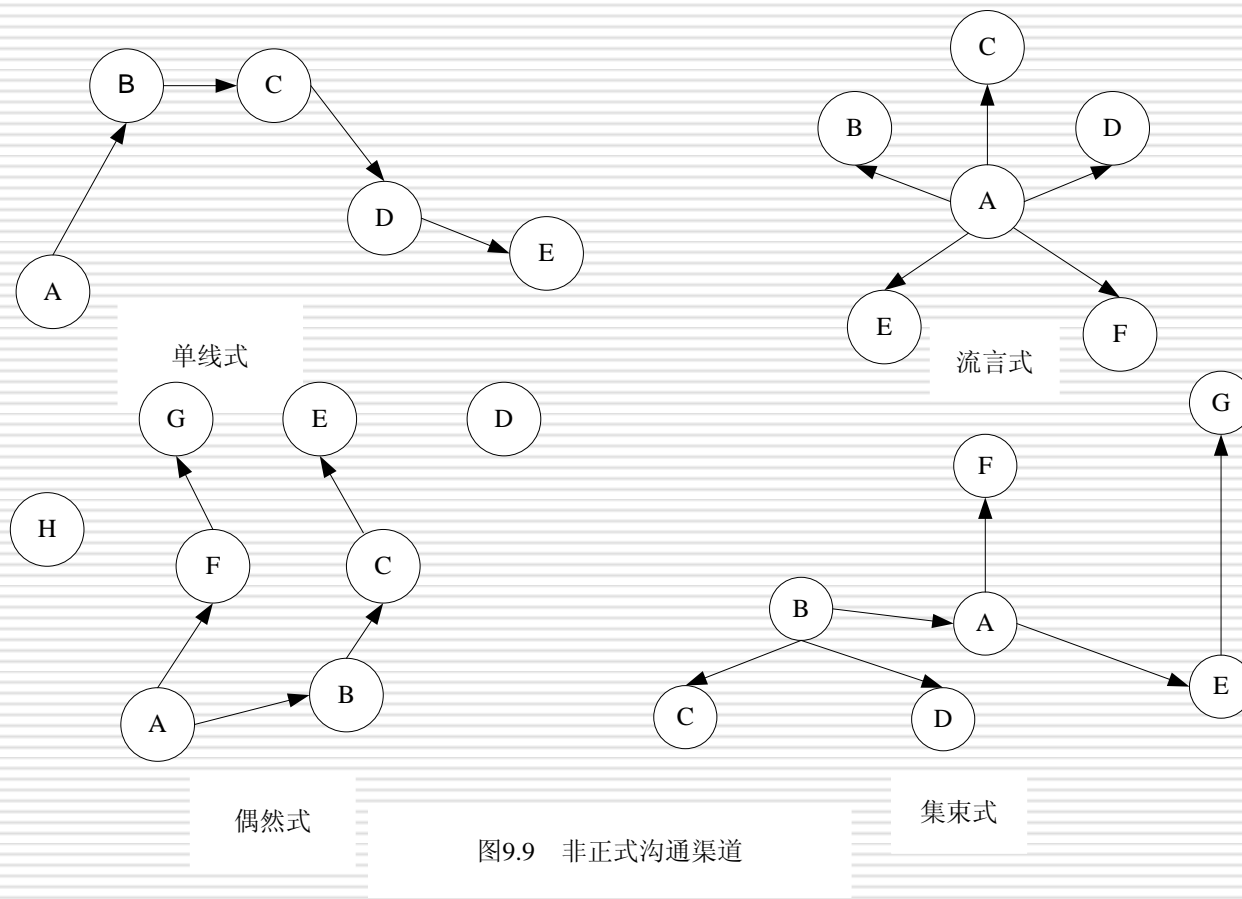
# 内容要点

## ■(2)非正式沟通渠道

- ①单线式
- ②流言式，又叫闲谈传播式
- ③偶然式，又叫机遇传播式
- ④集束式，又叫群集传播式



# 内容要点





# 内容要点

## 9.2.3有效沟通的障碍

### ■9.2.3.1沟通障碍的来源

- ①语义曲解
- ②知识经验水平的限制
- ③缺少沟通计划
- ④心理因素的影响
- ⑤组织结构的影响
- ⑥噪音干扰
- ⑦信息量过大



# 内容要点

## ■9.2.3.2项目沟通障碍的表现形式

- ①沟通的延迟
- ②信息的过滤
- ③信息的扭曲

## 9.2.4提高项目有效沟通的方法

### ■9.2.4.1有效沟通的7C原则

- ①依赖性
- ②一致性
- ③内容
- ④明确性



# 内容要点

➤⑤持续性与连贯性

➤⑥渠道

➤⑦接收者的接受能力

## ■9.2.3.2项目沟通的技巧

➤(1)充分运用反馈

➤(2)精心选择表达方式

➤(3)积极有效地倾听

➤(4)抑制不良情绪

➤(5)察言观色，随机应变

➤(6)积极表露和反馈



# 内容要点

## 9.3项目沟通管理的过程

### 9.3.1 编制项目沟通计划

编制项目沟通计划就是确定、记录并分析项目的相关利益者（项目干系人）所需要的信息和沟通需求，即确定谁需要信息，需要什么信息，何时需要以及信息的分发方式，并将其形成文件，作为沟通计划。

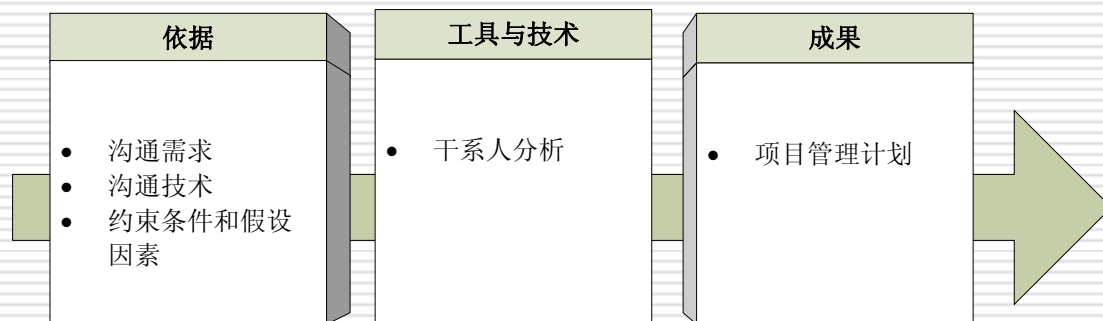


图9.9 项目沟通计划编制的依据、工具与技术、成果



# 内容要点

- 9.3.1.1 项目沟通计划编制的依据
- 9.3.1.2 项目沟通计划编制的技术与工具—干系人分析
  - (1) 外部干系人分析
  - (2) 内部干系人分析
- 9.3.1.3 项目沟通计划编制的成果—沟通管理计划
  - (1) 收集和归档的结构
  - (2) 发布结构
  - (3) 分发信息的描述
  - (4) 生产进度计划
  - (5) 调用信息方式
  - (6) 更新和细化



# 内容要点

## 9.3.2 信息分发

### ■ 9.3.2.1 信息分发的概念

- 项目信息是指报告、数据、计划、安排、技术文件、会议等与项目实施有直接或间接关系的各种信息。
- 项目信息包括五方面：
  - ✓ (1) 自上而下的项目信息
  - ✓ (2) 自下而上的项目信息
  - ✓ (3) 横向流动的项目信息
  - ✓ (4) 以顾问室或经理办公室等综合部门为集散中心的项目信息
  - ✓ (5) 项目管理班子与环境之间进行流动的项目信息



# 内容要点

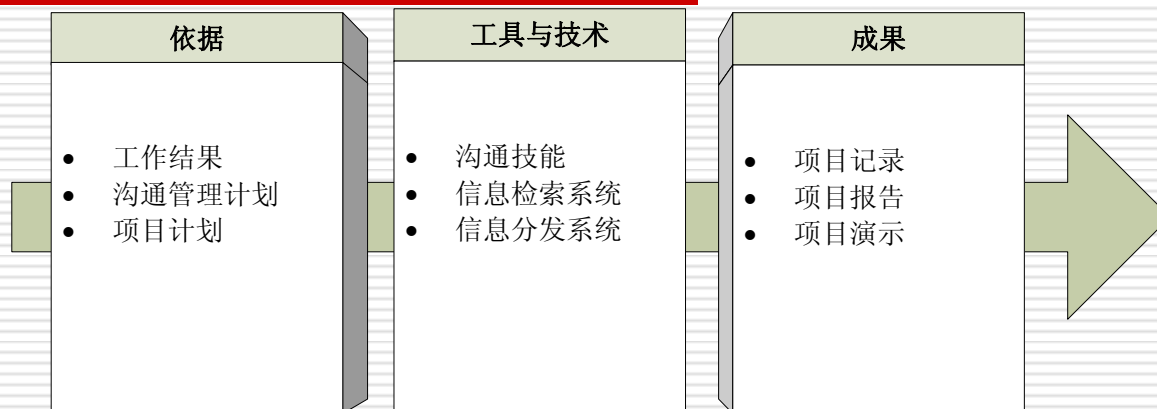


图9.11 信息分发的依据、工具与技术、成果

## ■9.3.2.2 信息分发的依据

## ■9.3.2.3 信息分发的技术与工具

### ➤信息分发系统：项目会议

✓项目会议类型：(1)情况评审会议；(2)项目问题解决会议；(3)项目技术评审会议。



# 内容要点

- ✓项目会议流程：(1)制定会议计划；(2)组织会议；(3)控制会议；(4)会后总结。

## ■9.3.2.4 信息分发的成果

### ➤项目报告：项目进度报告

- ✓①项目进度报告的依据：项目计划和工作结果。
- ✓②项目进度报告的编写方法：综合报告方法、进度报告方法、费用报告方法。

## 9.3.3 执行情况报告

执行情况报告是指搜集和传播绩效信息，向干系人提供资源如何用于实现项目目标的信息。主要包括：



# 内容要点

- ①状况报告：描述目前项目所处阶段
- ②进展报告：描述项目团队已经完成的工作
- ③预测：对项目将来状况及进展做出预测

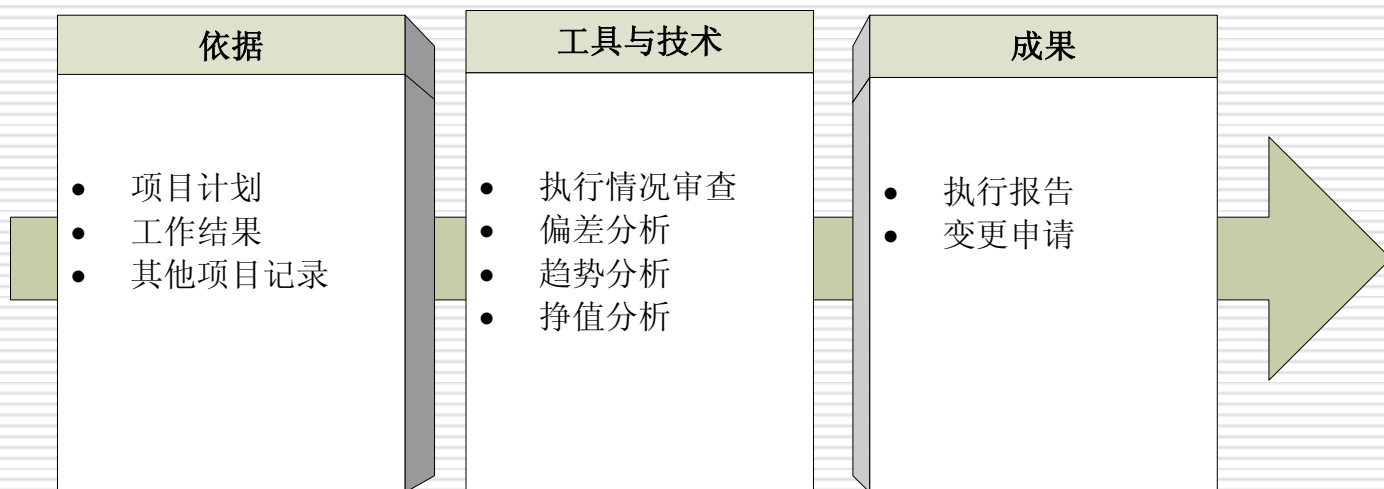


图9.12 执行情况报告的依据、工具与技术、成果



# 内容要点

- 9.3.3.1 执行情况报告的依据
- 9.3.3.2 执行情况报告技术与工具
- 9.3.3.3 执行情况报告成果

## 9.3.4 管理收尾

管理收尾包括对项目结果的鉴定和记录、项目记录的收集，确保项目记录能够准确反映项目最终结果，使干系人认可最终项目成果。



# 内容要点

- 9.3.4.1 管理收尾的依据
- 9.3.4.2 管理收尾的工具与技术
- 9.3.4.3 管理收尾的成果

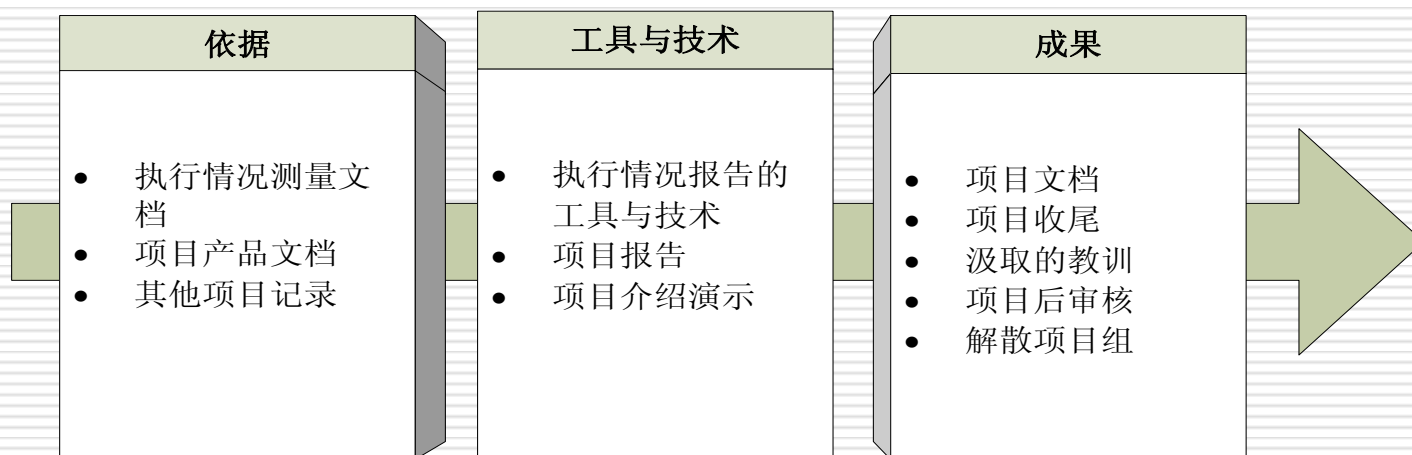


图9.13 管理收尾的依据、工具与技术、成果



# 内容要点

## 9.4 项目冲突管理

### 9.4.1 项目冲突基本理论

#### ■ 9.4.1.1 冲突的内涵及阶段

➤ 内涵：冲突是指发生于两个或两个以上的当事人之间，因对目标理解的相互矛盾以及对方对自己实现目标的妨碍而导致的一种激烈争斗。

➤ 阶段：



图9.14 冲突的五个阶段



# 内容要点

## ■ 9.4.1.2 项目冲突分类

### ➤ (1) 项目组织部门之间的冲突

- ✓ ① 垂直冲突
- ✓ ② 横向冲突
- ✓ ③ 指挥系统与参谋系统的冲突

### ➤ (2) 项目成员的角色冲突

- ✓ ① 同一指令者的矛盾要求
- ✓ ② 不同指令者的矛盾要求
- ✓ ③ 个人充当不同角色的矛盾
- ✓ ④ 角色要求与个体之间的矛盾



# 内容要点

## ■ 9.4.1.3 项目冲突分析

### ➤ (1) 团体间冲突的根源

- ✓ ① 任务相互依赖
- ✓ ② 对稀缺资源的依赖
- ✓ ③ 管辖权的模糊
- ✓ ④ 直接与参谋之间的关系

### ➤ (2) 冲突因素的分析

- ✓ 项目中的人是最重要的因素，也是冲突的主要因素。通过分析项目中人的利益、价值观、信息、权利、态度和动机来了解冲突的根源。



# 内容要点



图9.15 项目冲突因素分析



# 内容要点

## ➤(3)冲突变动的影响因素

- ✓①专业技术差异
- ✓②项目管理者权力
- ✓③项目目标理解能力
- ✓④成员角色明晰度
- ✓⑤项目目标一致性
- ✓⑥项目管理系统创新性
- ✓⑦组织依赖性
- ✓⑧管理层次



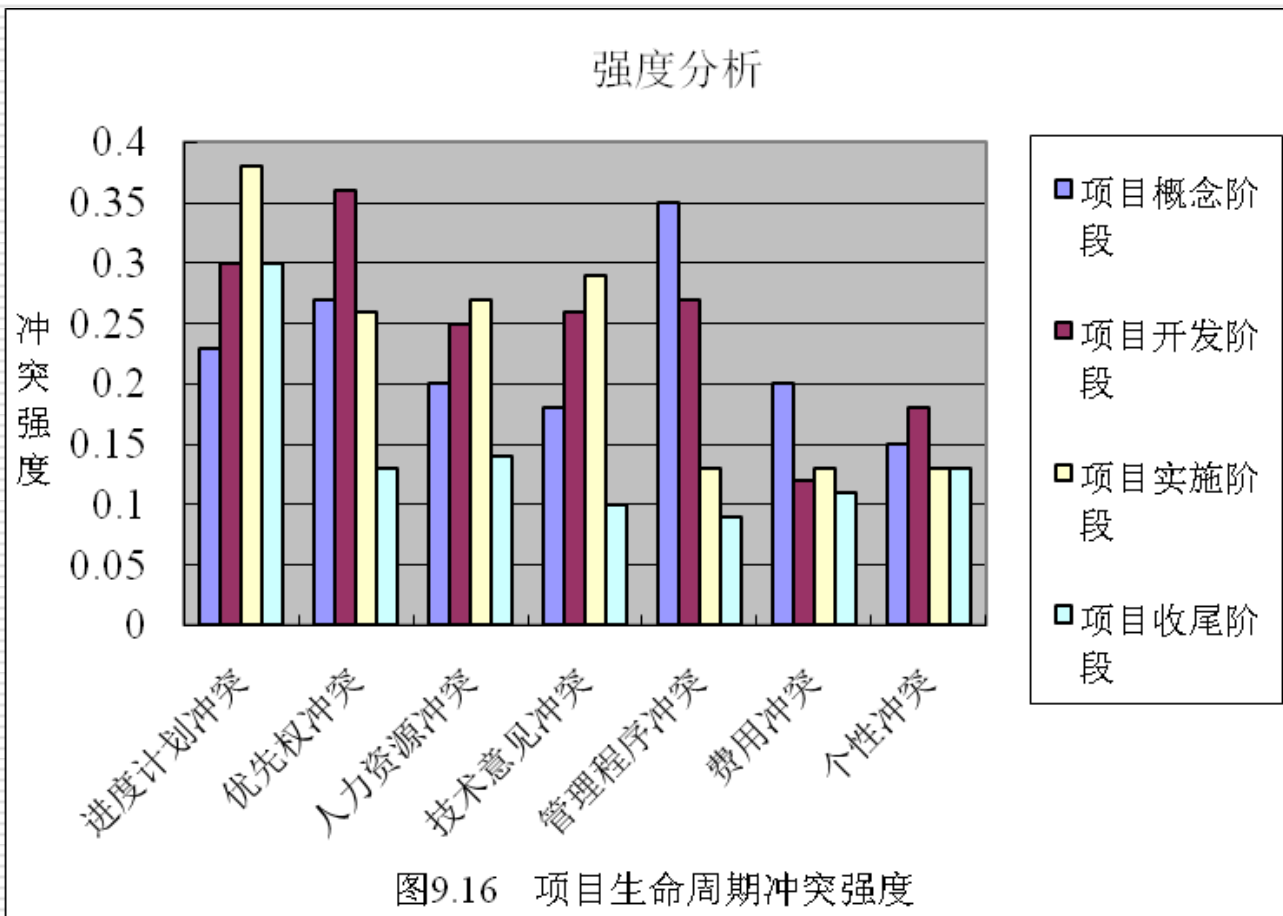
# 内容要点

## 9.4.2项目生命周期的冲突管理

- (1)项目进度冲突强度最大
- (2)项目优先权的冲突占据第二位
- (3)人力资源冲突的强度排在第三位
- (4)技术冲突的强度排在第四位
- (5)管理程序冲突的强度排在第五位
- (6)项目成员冲突的强度排在第六位
- (7)成本费用冲突的强度排在最后



# 内容要点





# 内容要点

## 9.4.3 项目各阶段冲突的解决

### ■ 9.4.3.1 项目概念阶段冲突的解决

➤ 冲突源排序为：项目优先权、管理程序、项目进度计划、人力资源、成本费用、技术问题、项目成员的个性。

### ■ 9.4.3.2 项目开发阶段冲突的解决

➤ 冲突源排序为：项目优先权、项目进度计划、管理程序、技术问题、人力资源、项目成员的个性、成本费用。

### ■ 9.4.3.3 项目实施阶段冲突的解决

➤ 冲突源排序为：项目进度计划、技术问题、人力资源、项目优先权、管理程序、成本费用、项目成员的个性。



# 内容要点

## ■9.4.3.4项目收尾阶段冲突的解决

- 冲突源排序为：项目进度计划、项目成员的个性、人力资源、优先权、成本费用、技术问题、管理程序。

## 9.4.4项目冲突管理策略

### ■9.4.4.1项目冲突管理的阶段

- (1)诊断
- (2)处理
- (3)项目冲突处理结果

### ■9.4.4.2解决冲突的模式

- (1)回避或撤出



# 内容要点

- (2)竞争或逼迫
- (3)缓和或调停
- (4)妥协
- (5)正视

## ■9.4.4.3.项目冲突的解决办法

- (1)深入分析可能的项目冲突源，减少有害冲突的发生
- (2)以正确的观念对待冲突
- (3)加强沟通，培养团队精神，形成有益的项目文化氛围



# 案例点评

## 如何提升项目沟通的有效性

在项目沟通管理的过程中，沟通障碍和项目冲突是不可避免的。在本章开头提到SDFT管理提升项目沟通管理中存在的沟通障碍和项目冲突问题，具体的解决方案如下：

耐心倾听，坦诚沟通：倾听是对信息进行积极主动的搜寻，是设身处地、深入彼此的交流方式。项目管理者应该在耐心倾听的前提下，积极与推进组交流沟通。

正视矛盾，达成协议：面对顾问组与推进组在知识结构、文化背景、价值观念以及项目工作目标之间的矛盾，要加强推进组的专业知识培训，同时应该加强顾问组在表达方式、方案展示以及培训工具的实用性，尽量满足推进组的接受要求。



# 案例点评

规范制度，共同实施：面对推进组对顾问组工作的干预和催促，要制定相应的制度规范，严格界定工作的范围、工作进度和工作方式，同时，要严格遵守指定的例会制度与项目会议制度，保证顾问组的工作成果与推进组的沟通顺畅。

加强沟通，团队合作：项目进行中，冲突和沟通障碍在所难免，要想减少沟通障碍和矛盾冲突，项目管理者要在日常工作、生活中创造出一种和谐、愉悦的项目工作氛围，培养项目成员和谐的工作态度与正确的冲突理念，以实现沟通的畅通和冲突的有效管理。



# 习题作业

## 一、单项选择题

1.信息沟通网络是由各种沟通途径所组成的结构形式，它直接影响到沟通的有效性及组织成员的满意度。以下四种沟通网络形式中，最能使组织士气高昂的沟通网络形式是：（ ）

- A.轮式沟通网络
- B.链式沟通网络
- C.环式沟通网络
- D.Y式沟通网络

2.管理需要信息沟通，而信息沟通必须具备的三个关键要素是：（ ）

- A.传递者、接收者、信息渠道
- B.发送者、传递者、信息内容
- C.发送者、接收者、信息内容
- D.发送者、传递者、接收者

3.人际沟通中会受到各种“噪音干扰”的影响，这里所指的“噪音干扰”可能来自于：（ ）

- A.沟通的全过程
- B.信息传递过程
- C.信息解码过程
- D.信息编码过程



# 习题作业

4.项目团队成员要经常学习新的技能，并在项目实施的过程中不断的提高使用这些技能的熟练程度。对于项目经理而言，一个工作重点是要更新员工资料库中有关雇员技能的信息。这一工作应该在下述哪个管理过程中完成？（ ）

- A.资源计划编制      B. 沟通计划编制      C.团队发展      D.行政收尾

5.在项目的收尾阶段，一系列的行政事物必须得到实施和了结。一个基本的关注就是评估项目的有效程度。成功完成任务的一个方法是（ ）

- A.准备一个业绩报告      B.实施审查      C.进行业绩评价      D.进行采购审核

6.在下面哪种情况下，项目小组需要与客户进行正式的书面沟通（ ）

- A.项目的产品出现问题      B.项目进度延期  
C.项目支出超支      D.客户提出超出合同要求的工作



# 习题作业

- 7.在项目实施的整个过程中，强度最大的冲突是 ( )
- A.技术冲突      B.项目成员的个性冲突      C.进度计划冲突      D.人力资源冲突
- 8.下面哪种说法是不正确的 ( )
- A.项目沟通有单向沟通和双向沟通
- B.项目沟通既有下对上的沟通也有上对下的沟通
- C.项目沟通只在项目团队内部进行
- D.项目沟通分为文字符号、言语动作沟通
- 9.下面哪种说法是不正确的 ( )
- A.有些风险是可以回避的      B.风险只有负面影响
- C.风险对于不同的人或组织影响的大小事不同的      D.项目中总是存在风险



# 习题作业

10.项目沟通的促进者应该是 ( )

A.MIS专家 B.项目管理者 C.项目秘书 D.项目客户

11.缺乏沟通和未解决的争端意味着 ( )

A.沟通复杂 B.项目进度计划失败  
C.项目团队效率低下 D.项目团队的职责界定不明确

12.从潜在的冲突中解脱出来的冲突解决方式是 ( )

A.妥协 B.缓和 C.竞争 D.回避



# 习题作业

## 二、多项选择题

1.以下哪些是解决冲突经常采用的方法 ( )

- A.回避      B.妥协      C.转移      D.预防

2.以下哪些方法是项目进度管理经常使用的方法 ( )

- A.关键路径方法      B.甘特图      C.控制图      D.组织结构图

3.非正式沟通的优点是 ( )

- A.灵活、方便      B.约束力强      C.速度快      D.可以使沟通保持权威性

4.采用何种沟通方式，取决于 ( )

- A.对信息需求的紧迫程度      B.沟通方式的可行性  
C.项目团队成员的能力      D.项目执行情况



# 习题作业

5.有效沟通的前提是 ( )

- A.有高超的沟通技能    B.有共同的语言    C.有多种沟通渠道    D.有沟通的愿望

6.项目沟通计划就是针对项目当事人的沟通需求进行分析，主要包括 ( )

- A.确定向谁发布信息    B.发布什么信息  
C.什么时候发布信息    D.采取何种方式发布信息

7.下面有关冲突解决方式的表述正确的是 ( )

- A.缓解是一种折中的方法  
B.缓和是从冲突中找出一致的方面，忽视两者之间的矛盾  
C.正视通常用于解决与上级之间的冲突  
D.妥协经常用于解决与职能部门之间的冲突

8.为了做好冲突防范，项目管理者应该 ( )

- A.确保项目团队成员都清楚项目的目标    B.让项目团队成员明白项目计划  
C.提高项目成员的自信    D.营造良好的沟通环境



# 习题作业

## 三、是非判断题

- 1.相对正式沟通而言，非正式沟通的沟通效果好。 ( )
- 2.在双向沟通中，沟通主体和沟通客体两者的角色不断转换。 ( )
- 3.项目进展报告是项目沟通的重要形式。 ( )
- 4.冲突的强度越高，说明它越重要，应该尽快解决。 ( )
- 5.在冲突双方势均力敌、难分胜负时，妥协是较为恰当的解决方式。 ( )
- 6.项目的进度冲突往往是由于项目经理的权利受限而发生的。 ( )



# 习题作业

## 四、简答题

- 1.在正式组织环境中，正式网络沟通有哪几种沟通形态？
- 2.沟通必须具备那几个基本条件？
- 3.沟通需要哪几个要素？
- 4.有效沟通的障碍有哪些？
- 5.怎样协调正式沟通和非正式沟通的关系？
- 6.项目冲突一般包括哪些类型？
- 7.项目冲突解决的基本策略包括几种类型？



# 案例分析作业

凯茜 布福德（Cathy Buford）是一个项目团队的设计领导，该团队为一个有迫切需求的客户设计一项庞大而技术复杂的项目。乔 杰克逊（Joe Jackson）是一个分派到她的设计团队里的工程师。

一天，乔走进凯茜的办公室，大约是上午九点半，她正埋头工作。“嗨，凯茜，”乔说，“今晚去观看联赛比赛吗？你知道，我今年志愿参加。”“噢，乔，我实在太忙了。”接着，乔就在凯茜的办公室里坐下来，说道：“我听说你儿子是个非常出色的球员。”凯茜将一些文件移动了一下，试图集中精力工作。她答道：“啊？我猜是这样的。我工作太忙了。”乔说：“是的，我也一样。我必须抛开工作，休息一会儿。”

凯茜说：“既然你在这儿，我想你可以比较一下，数据输入是用条形码呢，还是用可视识别技术？可能是……”乔打断她的话，说：“外边乌云密集，我希望今晚的比赛不会被雨浇散了。”凯茜接着说：“这些技术的一些好处是……”

她接着说了几分钟。又问：“那么，你怎样认为？”乔回答道：“噢，不，它们不适用。相信我。除了客户是一个水平较低的家伙外，这还将增加项目的成本。”凯茜坚持道：“但是，如果我们能向客户展示它能使他省钱并能减少输入错误，他可能会支付实施这些技术所需的额外成本。”乔惊叫起来：“省钱！怎样省钱？通过解雇工人吗？我们这个国家已经大幅度裁员了。而且政府和政治家们对此没有任何反应。你选举谁都没关系，他们都是一路货色。”“顺便说一下，我仍需要你对进展报告的资料，”凯茜提醒他，“明天我要把它寄给客户。你知道，我大约需要8到10页。我们需要一份很厚的报告向客户说明我们有多忙。”“什么？没人告诉我。”乔说。



# 案例分析作业

“几个星期以前，我给项目团队发了一份电子邮件，告诉大家在下个星期五以前我需要每个人的数据资料。而且，你可能要用到这些你为明天下午的项目情况评审会议准备的材料。”凯茜说。“我明天必须讲演吗？这对我来说还是个新闻。”乔告诉她。“这在上周分发的日程表上有。”凯茜说。“我没有时间与篮球队的所有成员保持联系，”乔自言自语道，“好吧，我不得不看一眼这些东西了。我用我6个月以前用过的幻灯片，没有人知道它们的区别。那些会议只是一种浪费时间的方式，没有人关心它们，人人都认为这只不过是每周浪费2个小时。”“不管怎样，你能把你对进展报告的资料在今天下班以前以电子邮件的方式发给我吗？”凯茜问。

“为了这场比赛，我不得不早一点离开。”“什么比赛？”“难道你没有听到我说的话吗？联赛。”“或许你现在该开始做这件事情了。”凯茜建议道。“我必须先去告诉吉姆有关今晚的这场比赛，”乔说。“然后我再详细写几段。难道你不能在明天我讲述时做记录吗？那将给你提供你做报告所需的一切。”

“不能等到那时，报告必须明天发出，我今晚要在很晚才能把它搞出来。”“那么，你不去观看这项比赛了？”“一定把你的输入数据通过电子邮件发给我。”“我不是被雇来当打字员的，”乔声明道。“我手写更快一些，你可以让别人打印。而且你可能想对它进行编辑，上次给客户的报告与我提供的资料数据完全不同。看起来是你又重写了一遍。”凯茜重新回到办公桌并打算继续工作。



# 案例分析作业

---

## 案例习题

1. 交流中的问题有哪些？
2. 凯茜应该怎么做？
3. 你认为乔要做什么？
4. 凯茜和乔怎样处理这种情况会更好？
5. 为防止出现凯茜和乔之间的交流问题，应该怎么做？



# 案例分析参考答案

1. ①没有建立一个良好的沟通环境；②沟通态度不对，没有换位思考；③没有详细的沟通计划，沟通目的不明确。
2. ①调整沟通态度，改变沟通技巧；②制定详细的进度计划安排，并确保每个人都知道；③保持对项目的跟进；④放权,信任下属；⑤均衡分配工作责任；⑥增强与客户实际的沟通。
3. ①按时完成工作；②端正工作态度；③凯茜未用自己提交的数据时，可以与她沟通，了解未使用自己提供数据的原因，从而改进自己的工作。
4. 凯茜和乔首先应尊重对方，倾听对方，然后明确谈论的重点和目的，最后得出解决问题的方法。
5. ①明确工作时间和私人时间；②明确各自的工作职责；③加强团队沟通。



# 阅读材料

---

□什么才是真正做到了“有效沟通”？

[http://www.mypm.net/case/show\\_case\\_content.asp?caseID=3528](http://www.mypm.net/case/show_case_content.asp?caseID=3528)

□在民营小企业如何当项目总监？

[http://www.mypm.net/case/show\\_case\\_content.asp?caseID=3525](http://www.mypm.net/case/show_case_content.asp?caseID=3525)

□一次成功沟通处理体会

[http://www.mypm.net/case/show\\_case\\_content.asp?caseID=3427](http://www.mypm.net/case/show_case_content.asp?caseID=3427)

□一个IT经理的无奈

[http://www.mypm.net/case/show\\_case\\_content.asp?caseID=3418](http://www.mypm.net/case/show_case_content.asp?caseID=3418)

□从墨子思想中学习团队管理技巧

<http://www.mypm.net/bbs/article.asp?titleid=90840&ntypeid=17>



非常感谢  
欢迎联系

024-83673218 (O)  
[xbsun@mail.neu.edu.cn](mailto:xbsun@mail.neu.edu.cn)

