

项目经理沟通管理 技巧与实务

王万勇 ◎ 著

Communication Skills and
Practices for Project Manager



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

项目
管理
XIANGMUGUANLI

项目管理实务系列

项目经理沟通管理 技巧与实务

王万勇 ◎ 著

Communication Skills and
Practices for Project Manager



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书作者根据多年的工作经验,结合沟通和项目的相关理论知识,总结出项目管理中的沟通技巧和方法,尤其是工程项目。全书共分两部分,第一部分介绍项目和沟通的基本概念和特点等,第二部分介绍立项、启动、规划、实施、收尾、运维等各个阶段的沟通技巧。此外,本书为项目经理设计了可以参考和直接使用的图表。

图书在版编目(CIP)数据

项目经理沟通管理技巧与实务 / 王万勇著. —北京: 中国电力出版社, 2015.7
(项目管理实务系列)

ISBN 978-7-5123-7453-9

I. ①项… II. ①王… III. ①企业管理—人际关系学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 062532 号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 董小梅

责任校对: 马 宁 责任印制: 赵 磊

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2015年7月第1版·2015年7月北京第1次印刷

787mm×1092mm 16开本·17.75印张·250千字

定价: 45.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签,刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

丛书序

企业在执行项目管理过程中，项目管理者急需可以指导和帮助提高管理效率、解决实际问题的实用工具。

“项目管理实务系列”图书立足于项目管理实战，旨在为企业提供通俗易懂、实用有效的项目管理工作中的实用方法、工具，解决项目管理执行中的精细化、标准化、规范化问题。本系列图书坚持将项目管理实践中的重要内容一一细化，并根据不同项目管理者需要配以大量的图表、方案、模板等实用工具，为项目管理者提供参考依据，方便工作中随时翻阅使用。

本系列图书在内容结构上具有以下特色。

1. 项目管理实务化

本系列图书以项目管理实际工作开展、应用为中心，从零基础开始学习项目管理，从多角度为企业项目管理提供项目管理工具化、实务化、精细化的解决方案，旨在为项目管理者提供具体、实用的工作指导，提高企业项目管理的工作效率。

2. 项目过程标准化

本系列图书根据项目特点，针对不同类型的项目人员和管理事项设计了项目管理过程中必需的管理制度、实施方案、设计模板及表单工具等可执行的标准范本，方便读者拿来即用或稍改即用，可帮助项目管理者进一步实现项目管理标准化。

3. 项目执行规范化

本系列图书从企业项目管理实际需要入手，将项目管理的理论知识融入到项目管理的各项工作实际中，对项目管理各领域的工作目标、工作过程、工作方法、实施要点、管理风险等通过实际应用范例进行了全面的解析，使项目管理者能更加规范、高效地进行项目范围管理。

本系列图书实用性强，适用范围广，参考价值高，广大项目管理者可以将其用做项目管理学习工具书、工作指导书，使用时可根据项目管理的实际情况和工作具体要求，对书中的方法工具、表单方案、制度模板等进行修改变通，以符合项目管理实际，进一步提高企业项目管理的工作效率。

推荐序

几年前，一次小聚，作者想把自己在项目沟通管理中的实践感悟进行归纳总结，分享与社会同行，与我沟通成书要领。出于对作者的关心与鼓励，以及对其实践能力的肯定，我给予了详细的经验介绍。近期，作者已完成了《项目经理沟通管理技巧与实务》的写作，新作即将出版、面市，请我为其把关。当我阅读了这本新秀作品后，非常震撼，概括总结为：新颖、专业、易读、实用。

1. 新颖。和那些讲通用沟通的书籍完全不同，本书站在项目经理的角度，讨论了在项目环境下的各种沟通情形。通过项目生命周期，用沟通管理技巧串起了整个书籍。
2. 专业。作者是一位获得 PMP、CPMP（一级）、信息系统项目管理师（高级）认证的专业人士，所以书中不论是对项目管理的描述，还是对沟通技巧的描述，都颇具专业性，与现代项目管理知识体系保持了高度统一。
3. 易读。书中引用了丰富的项目实例和历史典故，文字轻松，生动诙谐，易于理解、掌握。案例丰富而无累赘之感，引经据典有醍醐灌顶之效，读起来非常轻松愉悦，在轻松的氛围中激发读者思考、掌握技巧，自然地将理论与实践结合在一起。

4. 实用。作者是一位“听得见炮声”（语出华为任正非：“让听得见炮声的人来呼唤炮火”）的一线项目经理，书中提到的方法技巧都是作者的实践总结，因此，具有很强的现实性和实用性。

此刻，读者可以自己体会和感受此书的特点。当你读后，会有更多的感慨和收获。

许江林^①

① 中国首批 PMP 证书获得者，资深项目管理顾问和培训师，《项目管理评论》杂志 PMO 研究中心主任。曾经在惠普公司和朗讯公司担任高级项目经理十余年。著有《高效运作项目管理办公室》、《PMP®备考指南》。

前 言

越来越多的组织开始重视项目的沟通管理，他们投入大量的时间、精力和资源，对项目管理人员进行培训。现在项目管理中，对项目管理的核心人员——项目经理的考核，也在专业技能考核基础上，增加了对管理、沟通、协调能力的考核。

其原因就在于，成功的项目，虽离不开团队的专业技术实力和严格的管理制度，但更主要受益于项目经理的沟通、协调能力。面对项目中的冲突，项目经理应收集详细的信息，进行严谨的分析，并选择最佳的沟通方式，最后拟订出科学的沟通计划。这样，在合适的沟通环境中，运用巧妙的沟通、协调技能，就会取得称心如意的沟通效果，最终获得干系人满意的评价。

鉴于此，笔者将自己在项目管理中的成败经历编辑成书，分享给大家，虽然谈不上是金玉良言，但是对项目经理的沟通管理工作有促进和帮助作用。

本书由两部分组成，即核心概念和项目各阶段沟通技巧。核心概念部分集中介绍项目、沟通的核心概念，即项目沟通管理的核心内容和软技能。在介绍核心概念知识点的同时，笔者结合身边的实际项目案例，突出沟通在项目工作中的重要性、应用技巧和注意事项，包括沟通的语调、方式、形体、态度、环境等技巧，既有助于项目经理学习理论知识，又可以帮助他们提高项目沟通管理的技巧和能力。项目各阶段沟通技巧部分，分别介绍立项、启动、规划、实施、收尾、运维六个阶段的沟通技巧和实务，突出各阶段沟通的内容、流程、形式、技巧；既讲述各阶段应该开展的工作及其逻辑关系，又分析做好这些工作的沟通技巧，以及应该注意的事项。

与当前市场上流行的项目管理类书籍相比，本书有以下特色：

(1) 市场上缺乏介绍从立项到运维全过程的书籍，使得项目经理缺乏对项目全过程的认识（尤其运维部分），导致项目管理工作不能做实、做深、做透。项目后期的成果是前期设计的反馈和体现，前期准备工作是保证后期实施、运行的基础和依据。因此，本书以全过程介绍的方式，系统展现各个阶段的沟通技巧与实务。

(2) 市场上的大部分项目管理类书籍，要么以深奥的理论为主，要么以实践案例为主，理论与实践没有相互结合，或者说结合得并不完美。本书则兼具理论性和实践性，让读者能够知行合一。

(3) 在项目管理工作或者项目管理类考试中，项目管理的沟通环节越来越受到重视，但是没有专门介绍项目管理沟通的书籍。本书恰好弥补了这一空白。

(4) 项目经理大多是技术出身，而从事技术工作的人受其工作性质的影响，普遍不善于沟通，更缺乏沟通的技巧。而书店里的沟通类书籍，多属于交际公关、商务谈判和市场营销类，本书正好填补了这一空白。

(5) 一些项目经理不熟悉规范的流程，常因沟通逻辑混乱、工作前后颠倒，产生沟通冲突和障碍，甚至导致返工现象。本书通过流程图清晰地介绍了项目各环节的前后逻辑顺序及相互依赖关系，明确各环节应该做什么（What）、由谁做（Who）、怎么做（How）、为什么这样安排（Why）、先后逻辑关系（Relation）等，为项目经理更好地进行项目沟通提供思路。

(6) 一些项目经理不善于图形、表格的设计和制作，认为图形、表格看上去与沟通没有多大关系，实际并非如此。首先，项目流程中的表格能反映流程中的所有工作之间、干系人与工作之间的关系；其次，项目流程中表格的填写顺序有助于确定事件的实施流程、责任人的问责顺序；再次，项目流程中的表格，便于在项目实施过程中进行检索、备档；最后，项目流程中表格的填写过程，为发起人创造了沟通的机会。而图形可以形象鲜明地展现事件的对比关系、发展趋势、数据量等。因此，本书为项目经理量身定做了许多适用的图形和

表格。

(7) 本书以介绍书面沟通为主，以介绍口头沟通为辅。因为一般在进行书面沟通的同时，往往为了落实书面内容会进行口头沟通。而在进行口头沟通时，不一定需要书面沟通。

(8) 本书还提出了一些新的项目管理思维和方法，供读者借鉴和商榷。例如，WBS 的思维导图分解法等。

本书涵盖内容较多，编写难度较大，不足之处在所难免，欢迎各位读者批评指正。最后，希望每位读者朋友都能学以致用，在项目管理中取得辉煌的成绩！

目 录

丛书序
推荐序
前言

第一部分 核心概念

第 1 章 项目沟通管理的核心概念	3
1.1 项目目标和特点	4
1.1.1 项目目标	4
1.1.2 项目目标特性	4
1.1.3 项目特点	6
1.2 生命周期	7
1.3 组织结构	9
1.3.1 职能型（Functional）	9
1.3.2 项目型（Projectized）	11
1.3.3 矩阵型（Matrix）	12
1.3.4 事业部型（Division）	14
1.3.5 复合型（Composite）	15
1.4 项目分类	15

1.4.1	按规模划分	16
1.4.2	按建设和目的划分	17
1.4.3	按建设性质划分	18
1.4.4	按资金来源划分	19
1.4.5	按社会效益划分	19
1.5	干系人	20
第 2 章	沟通管理软技能	25
2.1	沟通模型	26
2.2	沟通渠道	29
2.3	沟通方式的分类	31
2.4	影响沟通的因素	34
2.4.1	沟通主体（人）	34
2.4.2	沟通信息（内容）	36
2.4.3	沟通环境	38
2.4.4	其他因素	39
2.5	沟通技巧	40
2.5.1	沟通原则	41
2.5.2	沟通风格	44
2.5.3	沟通计划	46
2.5.4	生活习惯	48
2.5.5	沟通方法	48
2.5.6	有效的会议	48

第二部分 项目各阶段沟通技巧

第 3 章	立项阶段沟通技巧	55
3.1	及时把握项目机会	56

3.1.1	机会研究的主要内容	57
3.1.2	机会来源	59
3.1.3	机会获取方法与技巧	60
3.1.4	形成项目建议书	64
3.2	科学建立初步可行性研究方案	65
3.2.1	初步可行性研究的主要内容	65
3.2.2	形成初步可行性研究报告	68
3.3	认真落实详细可行性研究方案	68
3.3.1	详细可行性研究方法	69
3.3.2	形成详细可行性研究报告	73
3.3.3	可行性研究报告编制注意事项	74
3.4	顺利通过项目评估	74
3.4.1	项目评估与可行性研究的区别与联系	75
3.4.2	项目评估流程	76
3.4.3	项目评估的内容	77
第 4 章	启动阶段沟通技巧	79
4.1	灵活把握合同谈判机会	79
4.1.1	合同的分类	80
4.1.2	选择合同类型的依据	81
4.1.3	签订合同注意事项	81
4.1.4	合同谈判技巧	82
4.2	认真编制项目章程	83
4.2.1	项目章程内容	83
4.2.2	项目章程编制注意事项	84
4.3	详细识别干系人	85
4.3.1	干系人信息	85

4.3.2	干系人信息收集方法.....	86
4.4	严格编制规章制度.....	87
4.4.1	项目日志.....	87
4.4.2	问题跟踪.....	88
4.5	按需召开项目会议.....	88
4.5.1	开工通知.....	89
4.5.2	启动大会.....	89
第 5 章	规划阶段沟通技巧.....	93
5.1	书面确认需求范围.....	94
5.1.1	范围管理计划.....	95
5.1.2	项目需求的收集与分析.....	95
5.1.3	创建工作分解结构.....	101
5.1.4	项目需求范围文件.....	108
5.2	合理安排时间进度.....	112
5.2.1	项目时间进度管理过程.....	112
5.2.2	定义活动.....	114
5.2.3	常用方法、工具和技术.....	118
5.2.4	进度计划编制技巧.....	126
5.3	严格控制成本费用.....	127
5.3.1	成本费用概念.....	127
5.3.2	成本费用预算流程.....	130
5.3.3	常用方法、工具和技术.....	134
5.4	巧妙凝聚人力资源.....	138
5.4.1	人力资源计划.....	138
5.4.2	组织结构和职位描述.....	141
5.4.3	人力资源管理计划编制原则.....	145

5.5	科学完善采购过程	146
5.5.1	采购原因	147
5.5.2	采购决策确定	148
5.5.3	采购计划编制	149
5.5.4	采购流程	149
5.6	实时监控风险	152
5.6.1	风险的属性	152
5.6.2	风险的分类	154
5.6.3	风险管理过程	156
5.6.4	风险分析工具、方法和技巧	162
5.6.5	风险应对策略	164
第 6 章	实施阶段沟通技巧	167
6.1	科学建设管理团队	167
6.1.1	团队的发展阶段	168
6.1.2	团队管理方法	170
6.1.3	团队管理的原则	174
6.1.4	冲突沟通技巧	175
6.2	合理调配项目资源	181
6.2.1	人事冲突	181
6.2.2	设备、材料和工具冲突	183
6.2.3	项目费用冲突	184
6.3	严谨面对变更管理	184
6.3.1	变更管理计划	184
6.3.2	变更流程	186
6.3.3	变更申请	188
6.3.4	变更记录	188

6.4	提前准备范围核实工作	190
6.4.1	实施方案核实	191
6.4.2	施工条件核实	192
6.4.3	资源核实	193
6.4.4	施工质量核实	195
6.4.5	里程碑事件核实	201
6.5	定期兑现绩效考核	201
6.5.1	绩效考核原则	202
6.5.2	绩效考核流程	202
6.5.3	绩效考核技巧	203
6.5.4	项目绩效考核案例	213
第 7 章	收尾阶段沟通技巧	221
7.1	顺利通过项目验收	221
7.1.1	验收内容	222
7.1.2	验收流程	222
7.1.3	验收沟通技巧	223
7.1.4	验收文件	224
7.2	高度重视培训效果	227
7.2.1	培训内容	228
7.2.2	培训记录	228
7.2.3	培训注意事项	229
7.3	系统移交项目工作	230
7.4	及时组织项目过程资产	233
7.4.1	项目总结内容	233
7.4.2	经验总结方法	235

第 8 章 运维阶段沟通技巧	241
8.1 准时完成日常维护	241
8.1.1 日常巡检工作	242
8.1.2 设备、设施的养护	245
8.1.3 配置定期升级	245
8.1.4 用户管理工作	245
8.1.5 部分设备、零件类更换工作	246
8.1.6 功能、服务、性能等调整	247
8.2 及时申报升级改造	247
8.2.1 升级改造的原因	247
8.2.2 升级改造流程	249
8.2.3 编写升级改造文件	250
8.2.4 升级改造分析示例	251
8.3 及时果断处理故障	253
8.3.1 故障排除步骤	253
8.3.2 故障排除注意事项	253
8.3.3 故障预防技巧	255
8.4 详细编制运维报告	258
8.4.1 运维报告的意义和价值	258
8.4.2 运维报告的内容和格式	259
8.4.3 运维报告编制技巧	261
8.4.4 运维报告编写注意事项	265
参考文献	266