

第 11 章 專案溝通管理

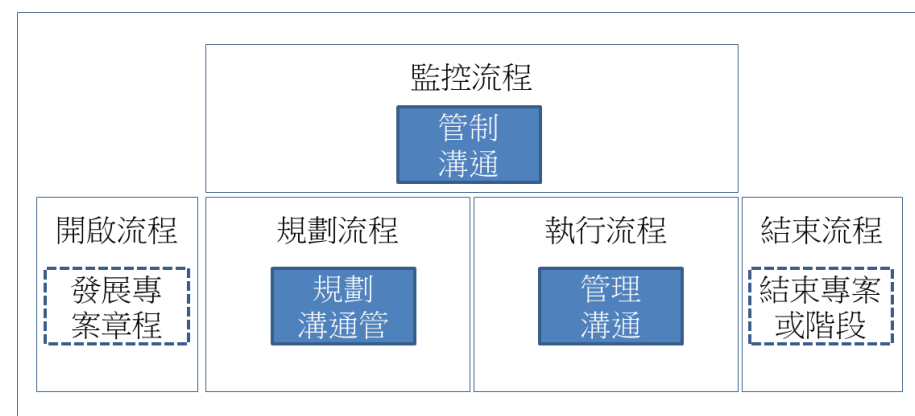
前言

- 專案問題許多係來自**溝通不良**造成，造成與專案人員間不信任，導致執行阻礙；
 - 應針對所關心議題，如範疇、時程、預算、風險…等，有效蒐集適量資訊。
 - 在適當時間，以適當格式，透過適當媒介，傳遞給適當的利害關係人。**
 - 決定利害關係者需求資訊、**避免利害關係者接收到不完整或過多的專案資訊**。
- 專案溝通是**專案活動過程中之中樞神經**，**暢通及有效的溝通是專案成功的基礎**
 - 貫穿專案管理的各個領域，包含有範疇、時程、成本、品質、風險、預測…等。

3. 溝通 5W 要素

- Who **與誰溝通**：與專案直接與間接影響的人，如專案團隊成員、客戶、其他內部與外部利害關係人等。
- What **溝通何麼**：關心的訊息和資訊。
- When **何時傳遞資訊**：每週、每月、每季…
- Whether **誰負責傳遞資訊**：透過誰傳遞較適合。
- How **如何發佈資訊**：會議、備忘錄、電子郵件、簡報…

溝通五要素



1.0 規劃溝通管理

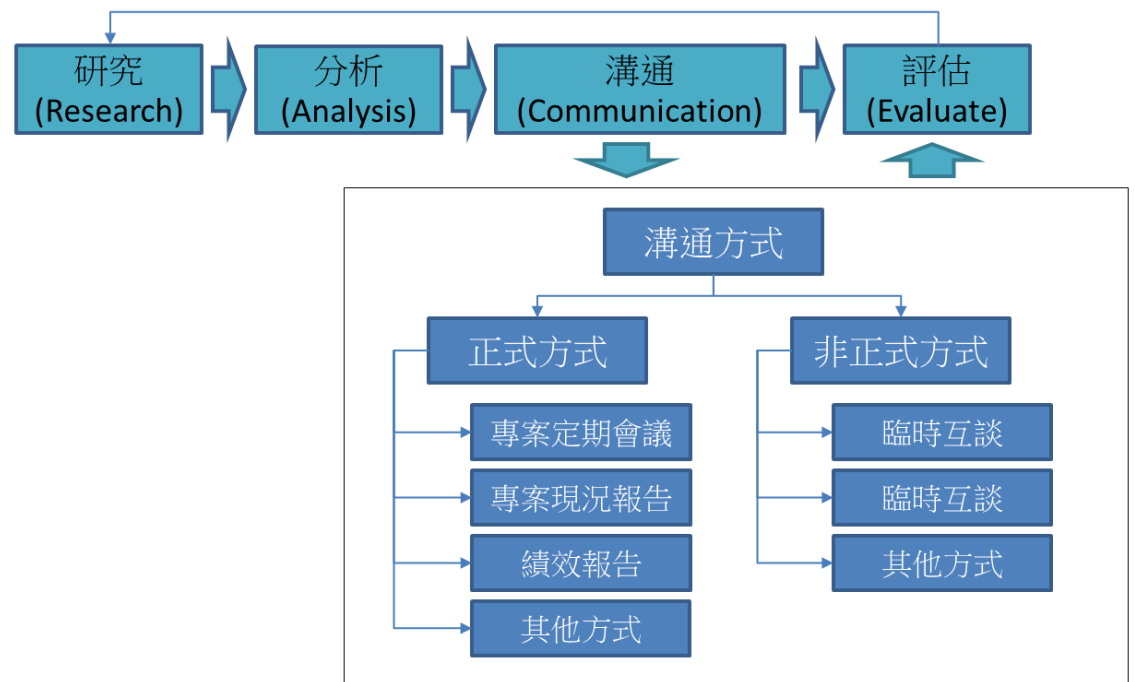
1. 規劃溝通應遵循 RACE 原則：

- (1) **研究**(Research)：深入了解專案內容及識別利害關係人溝通需求
- (2) **分析**(Analysis)：了解利害關係人需求和期望，擬定溝通管理策略
- (3) **溝通**(Communication)：執行溝通計畫
- (4) **評估**(Evaluate)：定期評估溝通執行成效，修正計畫

2. 確認專案利害關係人資訊需求，並界定溝通方式，在做出如前所述 5W 定應規畫，以建立有效溝通，產出溝通管理計劃，包含：

- (1) **正式的溝通方式**，如專案定期會議、專案現況報告、績效報告、和其他利害關係人希望的方式。
- (2) **非正式的溝通方式**，如臨時互談、臨時互談 等。

3. 專案組織間溝通，除縱向(上下)溝通外，亦有橫向(協調)溝通，化解組織間之衝突或不協調；特別是在**專案部門與功能部門間之橫向溝通**。



➤ **輸入**，規劃溝通管理需參考的文件和資料

- (1) 專案章程
- (2) 專案管理計劃書
 - ◆ 資源管理計畫書
 - ◆ 利害關係人互動計畫書
- (3) 專案文件
- (4) 企業環境因素
- (5) 組織流程資產

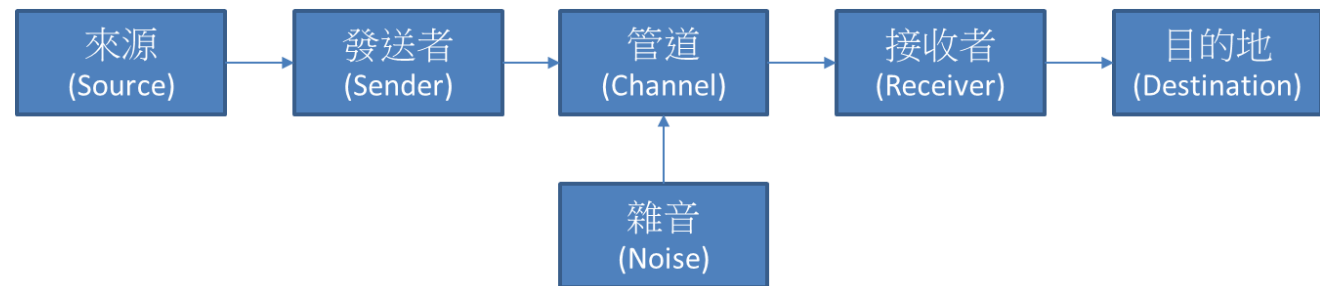
➤ **工具或技術**，規劃溝通管理可採用的方法

- (1) 專家判斷
- (2) 溝通需求分析
- (3) **溝通技術**：包括面對面(或視訊)短暫會談，或長時間會議、電子郵件書面，考慮因素有：

- ◆ 資訊需求緊急程度
- ◆ 可用或適用技術
- ◆ 容易使用
- ◆ 專案環境
- ◆ 機密程度

(4) **溝通模型**：

- ◆ 發送者
- ◆ 接受者
- ◆ 編碼(將思考或想法轉換成別人易了解的方式)、解碼



- ◆ 媒介(傳遞訊息方式)
- ◆ 訊息和回饋訊息
- ◆ 雜音

(5) **溝通方法**：

- ◆ **互動式溝通**：同步且雙向，如會議、即席交談、網路交談、論壇、電話等。
- ◆ **推式溝通**：單向溝通，將訊息發送給特定對象，如電子郵件、傳真、備忘錄等。
- ◆ **拉式溝通**：單向溝通，用於大量訊息或大量對象的傳遞方式，將大量訊息存放於資料庫，需求者根據自己需求透過搜尋方式取得，如設置專案網站、專案資料庫…等。

(6) 人際團隊技能

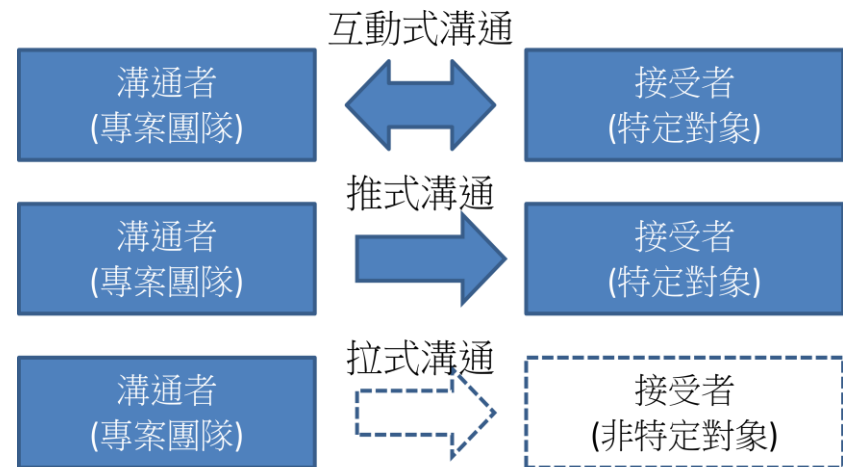
(7) 利害關係人互動評估矩陣

(8) 會議

➤ **輸出**，規劃溝通管理會產出的文件和資料

(1) 溝通管理計畫書

(2) 利害關係人互動計畫更新



2.0 管理溝通

1. 團隊成員確實依照溝通管理計劃，蒐集專案資訊，並包含創造、發布、儲存、取回、和最終銷毀等程序，建立與利害關係人有效溝通。
 2. 專案問題許多來自溝通問題，專案愈大、溝通失敗之機率就愈大。
 3. 除創造和發布資訊外，還應確保分配適當，以及了解資訊是否確實被知悉與接受，包含：
 - (1) 識別利害關係人有哪些
 - (2) 思考他們需要那些資訊
 - (3) 蒐集資料並轉為可用資訊
 - (4) 將資訊發佈到利害關係人手上
 - (5) 了解利害關係人反映
 - (6) 取回和銷毀所發佈之資訊
- 輸入，管理溝通需參考的文件和資料
- (1) 溝通管理計畫書
 - (2) 專案文件
 - ◆ 變更日誌
 - ◆ 問題日誌
 - ◆ 經驗學習檔案
 - ◆ 品質報告
 - ◆ 風險報告
 - ◆ 利害關係人登記簿

- (3)工作績效報告
- (4)企業環境因素
- (5)組織流程資產

➤ **工具或技術**，管理溝通可採用的方法

- (1)溝通技術
- (2)溝通模型
- (3)溝通方法
- (4)專案資訊管理系統：
 - ◆ 書面文件管理
 - ◆ 數位文件管理
 - ◆ 數位專案管理工作(專案管理軟體)
- (5)**專案報告系統**，將專案績效分析結果詳細資訊發佈給關係利害人，通常為定期，如周、月、季，包含：
 - ◆ **差異分析**
 - ◆ 實獲值分析
 - ◆ **預測資料**，可採甘特圖、直方圖、分佈圖、圓餅圖、統計表…等。
- (6)人際和團隊技能

➤ **輸出**，管理溝通會產出的文件和資料

- (1)專案溝通產出
- (2)專案管理計劃書更新
- (3)專案文件更新
- (4)組織流程資產更新

3.0 管制溝通

1. **監視和管制整個溝通活動是否依計畫執行**，必要時作適當地修正，以確保在整個專案生命週期能提供符合專案利害關係人所需資訊的過程。
2. 專案過程中，專案經理應監視與管制專案溝通，以確保提供符合利害關係人所需之專案資訊。
 - (1)不同利害關係對專案之影響與利害關係不同，提供資訊的管道與給予的專案資訊亦也不同。
 - (2)**透過管制，確保在適當時間、將適當資訊、傳遞給適當的利害關係人。**

➤ **輸入**，管制溝通需參考的文件和資料

- (1)專案管理計畫書
- (2)專案文件
- (3)工作績效報告
- (4)企業環境因素
- (5)組織流程資產

➤ **工具或技術**，管制溝通可採用的方法

- (1)專家判斷
- (2)專案管理資訊系統，利害關係人互動評估矩陣
- (3)觀察和對話

(4)會議：

◆ 現況檢討會

常見會議議題：上次會議決議執行報告

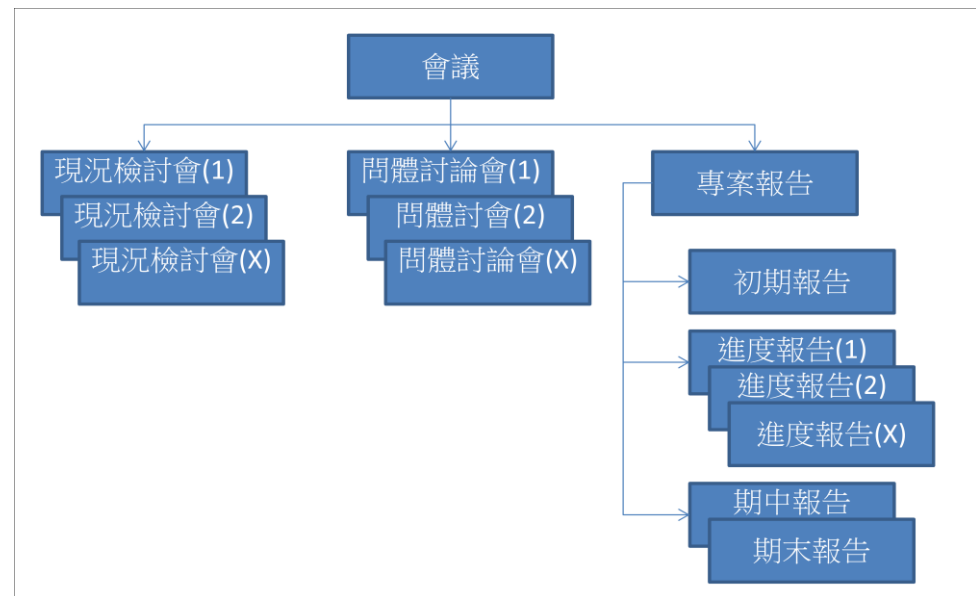
- 成本、時程、工作範疇現況、趨勢、預測、可能的變數
- 效正(矯正)行動
- 改善時機
- 分派工作

◆ 問題解決討論會：

- 發現問題並加以描述
- 確認引發問題的潛在因素
- 蒐集資料並分析可能原因
- 尋找可行的解決方案
- 評選可行方案
- 決定最佳解決方案
- 修正專案計畫
- 執行所選擇的最佳解決方案
- 確認問題是否已經被解決

◆ 技術設計討論會：

- **初期設計會議**：包含基本設計規範、設計方法、技術需求等認同。
- **進度報告**：
- **期中或期末會議**；完成的設計規格、圖說、報告、動畫等，舉行期末設計會議來獲得客戶認同與



核准：內容包含有

- 本專案摘述
- 客戶原始需求
- 專案原始目標
- 期中/結束時，實際與預期績效比較、已完成項目之詳細清單、已達成程度、對未能達成部分之說明
- 期中/結束時，驗收時間

➤ **輸出**，管制溝通會產出的文件和資料

- (1)工作績效報告
- (2)變更請求
- (3)專案管理計劃書
- (4)專案文件更新