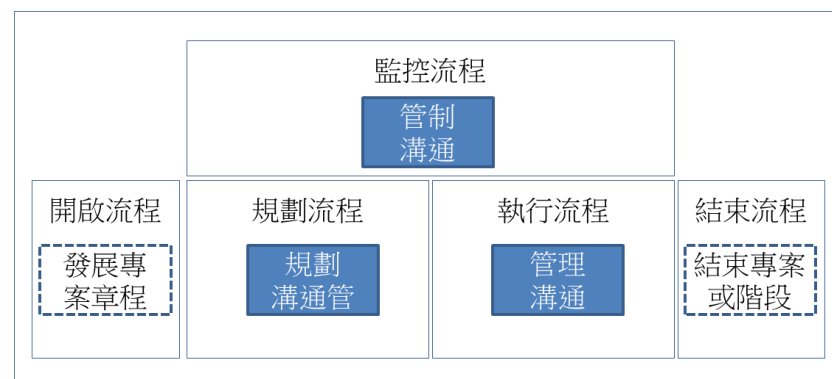


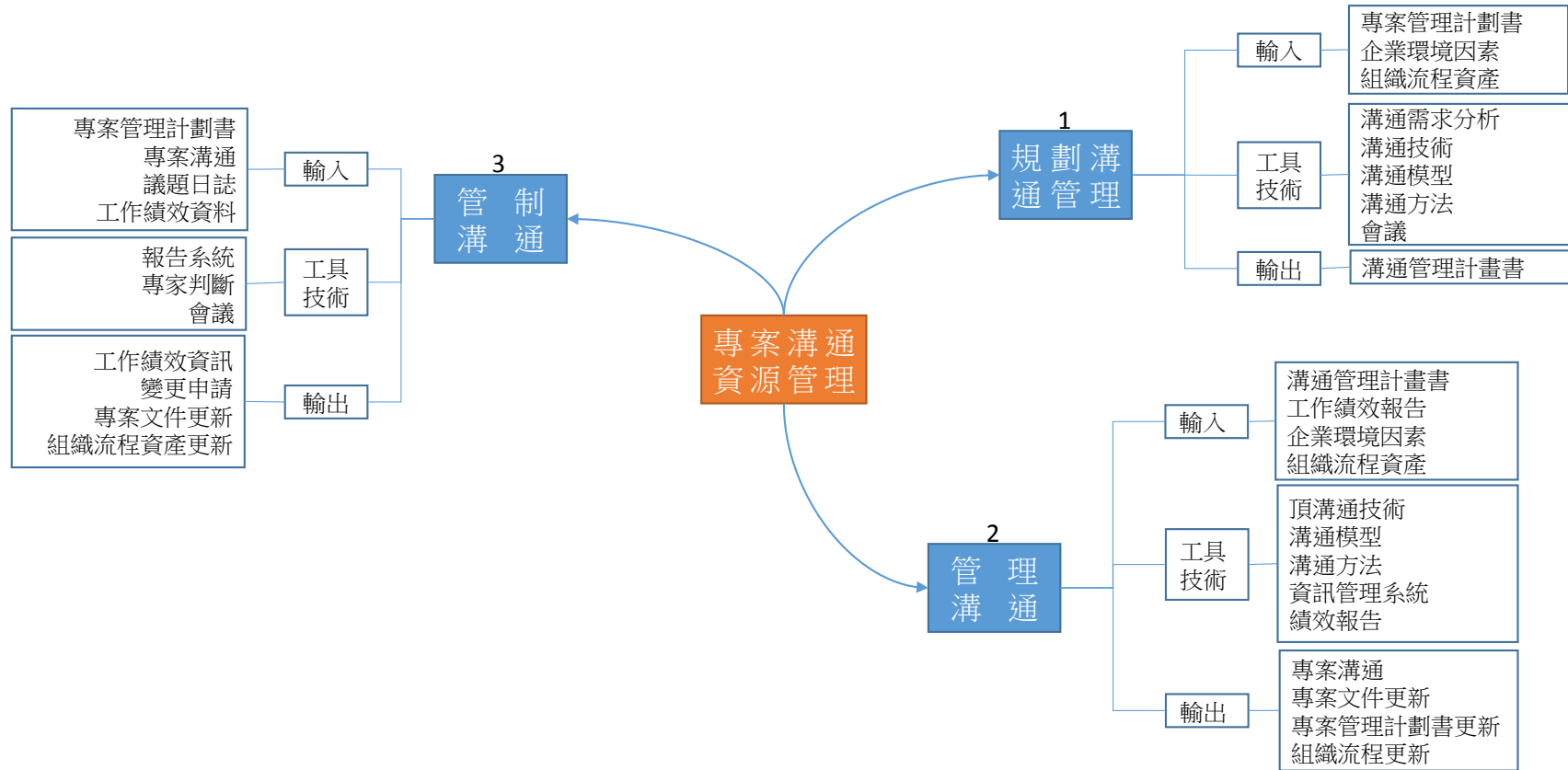
## 第 11 章 專案溝通管理

### 0.0 前言

- 許多專案問題係來自溝通不良造成，會造成與專案有關係人員間之不信任，導致執行阻礙；因此應針對所關心議題，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，暢通及有效的溝通適專案成功的基礎，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。
- 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 溝通什麼：關心的訊息和資訊。
  - When 何時傳遞資訊：每週、每月、每季…
  - How 如何發佈資訊：會議、備忘錄、電子郵件、簡報…
  - Whether 誰要傳遞資訊：透過誰傳遞較適合。
- 專案溝通管理流程，如圖所示。



# 專案溝通管理地圖



## 1.0 規劃溝通管理

- 係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，從而產出溝通管理計劃。包含正式的和非正式的溝通方式；  
前者包含專案定期會議、專案現況報告、績效報告、和其他利害關係人希望的方式；  
後者包含有臨時互談、臨時會議等。
- 專案組織間之溝通，除縱向(上下)溝通外，亦有橫向(協調)之平衡溝通，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斜向溝通。
- 規劃溝通時應遵循 RACE 原則：
  - 研究(Research)：深入了解專案內容及識別利害關係人溝通需求
  - 分析(Analysis)：了解利害關係人需求和期望，擬定溝通管理策略
  - 溝通(Communication)：執行溝通計畫
  - 評估(Evaluate)：定期評估溝通執行成效，修正計畫
- 輸入
  - 專案管理計劃書
  - 企業環境因素
  - 組織流程資產
- 工具或技術
  - 溝通需求分析
  - 溝通技術：專案利害關係人間彼此用以傳遞資訊的方法，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

- 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

- 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。

- 輸出

- 溝通管理計畫書

## 2.0 管理溝通

- 要求團隊成員確實依照溝通管理計劃，蒐集專案資訊以創造、發布、儲存、取回、和最後銷毀等，建立有效與利害關係人溝通之管道。
- 專案 90%問題源自溝通問題，專案愈大、溝通失敗之機率就愈大，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。
- 識別利害關係人有哪些 → 思考他們需要那些資訊 → 蒐集資料並轉為可用資訊 → 將資訊發佈到利害關係人手上 → 了解利害關係人反映 → 取回和銷毀所發佈之資訊
- 輸入
  - 溝通管理計畫書
  - 工作績效報告
  - 企業環境因素
  - 組織流程資產
- 工具或技術
  - 溝通技術
  - 溝通模型
  - 溝通方法
  - 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)
  - 績效報告，將專案績效分析結果一所需資訊詳細程度發佈給關係利害人，績效報告通常為定期，如日、周、月、季；通常包含差異分析、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。
- 輸出

- 專案溝通
- 專案文件更新
- 專案管理計劃書更新
- 組織流程資產

### 3.0 管制溝通

- 在專案過程中，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；  
不同利害關係對專案之影響與利害關係不同，提供資訊的管道也不同，而所須給於的專案資訊亦也不同，而須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。
- 係監視和管制整個溝通活動能依計畫執行，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
- 輸入
  - 溝通管理計畫書
  - 專案溝通
  - 議題日誌
  - 工作績效報告
- 工具或技術
  - 報告系統
  - 專家判斷
  - 會議：現況檢討會、問題解決討論會、技術設計討論會

## ■ 輸出

- 工作績效報告
- 變更申請
- 專案文件更新
- 組織流程資產更新