

10.1项目沟通管理基础

★1、沟通模型：①编码②信息和反馈信息③媒介④噪声⑤解码（掌握）

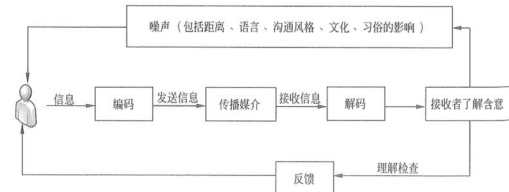
①编码。把思想或想法转化为他人能理解的语言。

②信息和反馈信息。编码过程所得到的结果。

③媒介。用来传递信息的方法。

④噪声。干扰信息传输和理解的一切因素（如距离、新技术、缺乏背景信息等）。

⑤解码。把信息还原成有意义的思想或想法。



★2、通模型包含5个状态：已发送、已收到、已理解、已认可、已转化为积极的行动。（掌握）

(1) 已发送：当你传送信息给他人。这并不表示对方已经读取或听到了，这仅仅是信息已发送的状态。

(2) 已收到：当对方信息已收到。但这并不表示对方有任何意图去读取、理解或解决信息的问题。

(3) 已理解：正确的消化和理解信息中的内容是简单接收信息中**关键**的一环。

(4) 已认可：理解了传达的信息并不代表对方已同意这个观点。

(5) **已转化为积极的行动**：这是整个过程中**最难的一环**，通常需要反复的沟通、一定的监督或帮助下才能较好的完成。

5

10.2项目沟通管理过程

★1、项目沟通管理的过程包括：（掌握）

①规划沟通管理。根据干系人的信息需要和要求及组织的可用资产情况，制订合适的项目沟通方式和计划的过程。

②管理沟通。根据沟通管理计划，生成、收集、分发、储存、检索及最终处置项目信息的过程。

③控制沟通。在整个项目生命周期中对沟通进行监督和控制的过程，以确保满足项目干系人对信息的需求。

7

10.1项目沟通管理基础

★3、沟通渠道主要分为**正式沟通渠道**、**非正式沟通渠道**：（掌握）

①正式沟通渠道：传达文件、召开会议、上下级之间的定期的情报交换等。

□**优点**：沟通效果好，比较严肃，约束力强，易于保密，可以使信息沟通保持权威性。重要信息的传达一般都采取这种方式。

□**缺点**：由于依靠组织系统层层传递，所以较刻板，沟通速度慢。

②非正式沟通渠道：团体成员私下交换看法、朋友聚会、传播谣言和小道消息等都属于非正式沟通。

□**优点**：沟通形式不拘，直接明了，速度很快，容易及时了解到正式沟通难以提供的“内幕新闻”。

□**缺点**：非正式沟通难以控制，传递的信息不确切，易于失真、曲解，而且，它可能导致小集团、小圈子，影响人心稳定和团体的凝聚力。

6

10.2项目沟通管理过程

★2、沟通管理计划的内容：（掌握）

①通用术语表。

②干系人的沟通需求。

③需要沟通的信息，包括语言、格式、内容、详细程度。

④发布信息的原因。

⑤发布信息及告知收悉或做出回应（如适用）的时限和频率。

⑥负责沟通相关信息的人员。

⑦负责授权保密信息发布的人员。

⑧将要接收信息的个人或小组。

⑨传递信息的技术或方法。

⑩为沟通活动分配的资源，包括时间和预算。

⑪问题升级程序，用于规定下层员工无法解决问题时的上报时限和上报路径。

⑫随项目进展，对沟通管理计划进行更新与优化的方法。

⑬项目信息流向图、工作流程（兼有授权顺序）、报告清单、会议计划等。

⑭沟通制约因素，通常来自特定的法律法规、技术要求和组织政策等。

⑮关于项目状态会议、项目团队会议、网络会议和电子邮件信息等的指南和模板。

⑯对项目所用网站和项目管理软件的使用说明。

8

10.3项目沟通管理的技术和工具

1、会议：大多数项目会议都是把干系人召集在一起解决问题或制定决策。虽然也可以把一些随意的讨论称作会议，但是大部分项目会议都更为正式，有事先安排的时间、地点和议程。（了解）

★2、沟通需求分析：确定项目干系人的信息需求，包括所需信息的类型和格式，以及信息对干系人的价值；通渠道的总量为 $n(n-1)/2$ ，其中， n 代表干系人的数量，数量级为 N 的平方。（掌握）

3、影响沟通技术选择的因素包括：①信息需求的紧迫性②技术的可用性③易用性④项目环境⑤信息的敏感性和保密性，**不包括资金因素**（掌握）

9

10.3项目沟通管理的技术和工具

5、应该基于下列因素来选择沟通：沟通需求、成本和时间限制、相关工具和资源的可用性，以及对相关工具和资源的熟悉程度。

★6、报告绩效是指收集和发布绩效信息，包括**状况报告、进展测量结果及预测结果**。应该定期收集基准数据与实际数据，进行对比分析，以便了解和沟通项目进展与绩效，并对项目结果做出预测。包括：（掌握）

①对过去绩效的分析。

②项目预测分析，包括时间与成本。

③风险和问题的当前状态。

④本报告期完成的工作。

⑤下个报告期需要完成的工作。

⑥本报告期被批准的变更的汇总。

⑦需要审查和讨论的其他相关信息。

11

10.3项目沟通管理的技术和工具

★4、沟通方法（掌握）

①**交互式沟通**。在两方或多方之间进行多向信息交换。这是确保全体参与者对特定话题达成共识的最有效的方法，包括**会议、电话、即时通信、视频会议**等。

②**推式沟通**。把信息发送给需要接收这些信息的特定接收方。这种方法可以确保信息的发送，但不能确保信息送达受众或被目标受众理解。包括**信件、备忘录、报告、电子邮件、传真、语音邮件、日志、新闻稿**等。

③**拉式沟通**。用于信息量很大或受众很多的情况。要求接收者自主自行地访问信息内容。包括**企业内网、电子在线课程、经验教训数据库、知识库**等。

★5、沟通方式分类：

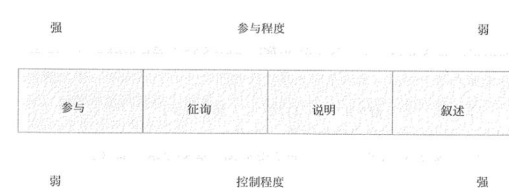
①**参与讨论方式**；

②**征询方式**；

③**推销方式（说明）**；

④**叙述方式控制程度由弱到强**。

补充，中级教材内容



10

干系人管理*IT0口诀版

13.1 识别干系人		
1.项目章程	1.干系人分析	1.干系人登记册
2.采购文件	2.专家判断	
3.事业环境因素	3.会议	
4.组织过程资产		
业主组采文章	人家会登记	
4		1
13.2 规划干系人管理		
1.项目管理计划	1.专家判断	1.干系人管理计划
2.干系人登记册	2.会议	2.项目文件更新
3.事业环境因素	3.分析技术	
4.组织过程资产		
业主管登记	分家会文划	
4	3	2
13.3 管理干系人参与		
1.干系人管理计划	1.沟通方法	1.问题日志
2.沟通管理计划	2.人际关系技能	2.变更请求
3.变更日志	3.管理技能	3.项目管理计划更新
4.组织过程资产		4.项目文件更新
		5.组织过程资产更新
人通计划变日产	沟通管关系	去信来问5大件
4	3	5
13.4 控制干系人参与		
1.项目管理计划	1.信息管理系统	1.工作绩效信息
2.问题日志	2.专家判断	2.变更请求
3.工作绩效数据	3.会议	3.项目管理计划更新
4.项目文件		4.项目文件更新
		5.组织过程资产更新
文划问数据	管家会5件	
4	3	5

12

帮助项目经理建立对各个干系人 13.1 识别干系人(自始至终) 人或干系人群体的适度关注

- #### 1. 输入 **启动**
- 1. 项目章程
 - 2. 采购文件 (规划采购管理的输出)
 - 3. 事业环境因素
 - 4. 组织过程资产
- 干系人分析有助于了解干系人之间的关系
- #### 2. 工具与技术
- 1. 干系人分析 收集信息用以确定项目中应考虑哪些人的利益
 - 2. 专家判断
 - 3. 会议 (情况分析会议)
- #### 3. 输出
- 1. 干系人登记册
- 干系人登记册包括: 基本信息, 评估信息, 干系人分类。应定期查看并更新干系人登记册。

为与干系人的互动提供清晰且 13.2 规划干系人管理(持续) 可操作的计划, 支持项目利益

- #### 1. 输入 **规划**
- 1. 项目管理计划
 - 2. 干系人登记册
 - 3. 事业环境因素
 - 4. 组织过程资产 (经验教训和历史信息尤其重要)
- #### 2. 工具与技术
- 1. 专家判断 用专家判断来制定行动和沟通方案, 消除干系人参与程度的差距
 - 2. 会议
 - 3. 分析技术 (如: 识别、抵制、中立、支持、领导)
- #### 3. 输出
- 1. 干系人管理计划
 - 2. 项目文件更新
- 干系人管理计划通常包括(除干系人登记册中的资料外): 关于干系人的所需参与程度和当前参与程度, 干系人变更的识别、干系人之间的关系和潜在冲突, 项目成功或失败的干系人关键需求, 需要分发干系人的信息, 包括语言、格式、内容和详细程度, 分发相关信息的理由, 以及可能对干系人参与所产生的影响。向干系人分发所需信息的时间和频率, 随着项目的进展, 更新和优化干系人管理计划的方法

13

10.4 项目干系人管理基础

★1、项目干系人管理指对项目干系人需求、希望和期望的识别, 并通过沟通上的管理来满足其需要、解决其问题的过程。项目干系人管理将会**赢得更多人的支持, 从而能够确保项目取得成功**。通常, 由**项目经理**负责项目干系人管理。(掌握)

2、项目干系人管理能够带来以下好处: (了解)

①将会赢得更多的资源, 通过项目干系人管理, 能够得到更多有影响力的干系人的支持, 自然会得到更多的资源。

②快速频繁的沟通将能确保对项目干系人需要、希望和期望的完全理解; 从某种意义上来说需求管理是项目干系人管理的一部分。

③能够预测项目干系人对项目的影响, 尽早进行沟通和制订相应的行动计划, 以免受到项目干系人的干扰。

3、项目干系人管理的内容: ①**项目干系人分析**②**沟通管理**③**问题管理** (掌握)

(1) 项目干系人分析: 识别出项目的干系人, 并对干系人的兴趣、影响力等进行分析, 理解关键项目干系人的需要、希望和期望。

(2) 沟通管理: 根据项目干系人分析的结果, 制订相应的沟通计划, 并予以执行。

(3) 问题管理: 对沟通过程发现的问题, 记录, 并采取行动进行解决。

15

帮助项目经理提升来自干系人的支持, 把干系 13.3 管理干系人参与(自始至终) 人的抵制降到最低, 显著地提高项目成功的机会

- #### 1. 输入 **执行**
- 1. 干系人管理计划
 - 2. 沟通管理计划 (规划沟通管理的输出)
 - 3. 变更日志 (实施整体变更控制的输出)
 - 4. 组织过程资产
- 与外部项目利益关系者一起工作时使用的主要沟通技能是公关
- #### 2. 工具与技术
- 1. 沟通方法
 - 2. 人际关系技能
 - 3. 管理技能
- 项目经理负责调动干系人参与项目, 并对他们进行管理, 必要时可以寻求项目发起人帮助。主动管理干系人参与可以降低项目不能实现其目标和目的的风险。
- #### 3. 输出
- 1. 问题日志
 - 2. 变更请求 (项目本身与干系人互动的结果)
 - 3. 项目管理计划更新 (干系人管理计划)
 - 4. 项目文件更新 (干系人登记册)
 - 5. 组织过程资产更新 (含项目报告)
- 管理干系人参与的活动包括: ①调动干系人参与项目, 以获取或确保他们对项目成功的关键承诺。②通过协商和沟通, 管理干系人的期望, 确保实现项目目标。③处理尚未成为问题的干系人关键点, 预测干系人在未来可能提出的问题, 尽早识别和解决这些关键点, 以影响相关的项目风险。④澄清和解决干系人提出的问题

随着项目进展和环境变化, 维持并 13.4 控制干系人参与 提升干系人参与活动的效率和效果

- #### 1. 输入 **监控**
- 1. 项目管理计划
 - 2. 问题日志
 - 3. 工作绩效数据
 - 4. 项目文件 (项目沟通计划, 干系人登记册, 问题日志, 变更日志, 项目沟通文件)
- #### 2. 工具与技术
- 1. 信息管理系统
 - 2. 专家判断
 - 3. 会议
- #### 3. 输出
- 1. 工作绩效信息 (可交付成果状态, 变更请求, 信息, 需求实现情况, 预测的干系人参与, 推荐的干系人参与, 预测的干系人参与)
 - 2. 变更请求 (推荐的干系人参与, 预测的干系人参与)
 - 3. 项目管理计划更新 (项目沟通计划, 干系人登记册, 问题日志)
 - 4. 项目文件更新 (干系人登记册, 问题日志)
 - 5. 组织过程资产更新
- 组织过程资产更新: 给干系人的通知, 项目报告(含项目绩效报告), 项目沟通计划, 项目沟通文件, 干系人的反馈意见, 问题日志/收件箱/问题日志/收件箱/问题日志, 干系人登记册, 有关干系人管理(其他)的文档

14

10.5 项目干系人管理过程

1、识别能影响项目决策、活动或结果的个人、群体或组织, 以及被项目决策、活动或者结果影响的个人、群体或者组织, 并分析和记录他们的相关信息的过程。这些信息包括**他们的利益、参与度、互相依赖、影响力及对项目成功的潜在影响**。项目干系人包括项目当事人和其利益受该项目影响(受益或受损)的个人和组织; 也可以把他们称作项目的利害关系者。除了上述的项目当事人外, 项目干系人还可能包括政府的有关部门、社区公众、项目用户、新闻媒体、市场中潜在的竞争对手和合作伙伴等; 甚至项目班子成员的家属也应视为项目干系人。在**项目或者阶段的早期**就识别干系人, 并分析他们的利益层次、个人期望、重要性和影响力对项目的成功非常重要。

★2、干系人登记手册用于记录已经识别的干系人的相关详细信息。包括: **基本信息、评估信息、干系人分类**。应定期查看并更新干系人登记册, 以为整个项目生命周期中干系人可能发生变化, 也可能识别出新的干系人。(掌握)

★3、规划干系人管理: 基于干系人的需求、利益及对项目成功的潜在影响的分析, 制定合适的管理策略, 以有效调动干系人参与整个项目生命周期的过程。规划干系人管理是一个反复过程, 应由**项目经理**定期开展。(了解)

★4、管理干系人: 在整个项目生命周期中, 与干系人进行沟通和协作, 以满足他的需求与期望, 解决实际出现的问题, 并促进干系人合理参与项目活动的过程。**帮助项目经理提升来自干系人的支持, 并把干系人的抵制降到最低, 从而显著提高项目成功的机会**。(掌握)

16

10.5项目干系人管理过程

★5、干系人管理计划，为有效调动干系人参与而制定的管理策略。包括：（掌握）

- （1）关键干系人的所需参与程度和当前参与程度。
- （2）干系人变更的范围和影响。
- （3）干系人之间相互关系和潜在关系。
- （4）项目现阶段的干系人沟通需求。
- （5）需要分发给干系人的信息。
- （6）分发相关信息的理由，以及可能产生的影响。
- （7）向干系人发送信息的频率和时限。
- （8）随着项目的进展，更新和优化干系人管理计划的方法

★6、管理干系人参与包活动：（掌握）

- （1）调动干系人适时参与项目，以获得或确认他们对项目成功的持续承诺。
 - （2）通过协商和沟通管理干系人的期望，确保项目目标实现。
 - （3）处理尚未成为问题的干系人关注点，预测干系人未来可能提出的问题。需要尽早
 - （4）识别和讨论这些关注点，以便评估相关的项目风险。
 - （5）澄清和解决已经识别出的问题
- 6、控制干系人参与是全面监督项目干系人之间的关系，调整策略和计划，以调动干系人参与的过程。随着项目进展和环境变化，维持并提升干系人参与活动的效率和效果。（了解）

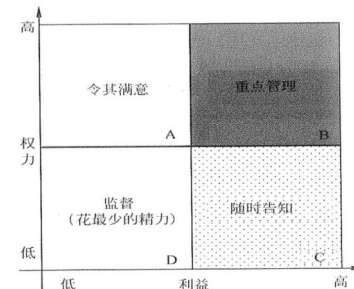
17

10.6项目干系人管理的技术和工具

★3、干系人分类模型如下：（掌握）

- ①权利/利益方格。根据干系人的**职权大小**和对项目**结果的关注（利益）程度**进行分类。
- ②权利/影响方格。干系人的**职权大小以及主动参与（影响）项目的程度**进行分类。
- ③影响/作用方格。干系人**主动参与（影响）项目的程度及改变项目计划或者执行的能力**进行分类。
- ④凸显模型。根据干系人的**权力（施加自己意愿的能力）、紧迫程度和合法性**对干系人进行分类。

★权力/利益方格的方法（16下43）：1. **首先关注B区（重点管理、及时汇报一项目的客户和项目经理的主管领导）；C区（随时告知）；A区（令其满意）；D区（化最少的精力来监督他们）**



19

10.6项目干系人管理的技术和工具

1、干系人分析是系统的收集和分析各种定量与定性信息，以便确定在整个项目中应该考虑哪些人的利益。通过干系人分析，识别出干系人的利益、期望和影响，并把他们与项目的目的联系起来。**在项目的不同阶段应该对干系人施加不同的影响。**（掌握）

★2、干系人分析的步骤：（掌握）

- ①识别干系人及其相关信息。
- ②分析干系人可能的影响并把他们分类和排序。
- ③评估干系人对不同情况可能做出的反应，以便制定相应策略对他们施加正面影响。

18

10.6项目干系人管理的技术和工具

★4、干系人的参与程度分类：①不知晓②抵制③中立④支持⑤领导（掌握）

★5、干系人参与评估矩-补充

干系人	不知晓	抵制	中立	支持	领导
干系人1	C			D	
干系人2			C	D	
干系人3				D C	

20

案例分析

本章知识点主要有以下两种命题思路：

本知识模块更趋向于与项目整体管理、人力资源管理和合同管理等知识模块相结合进行案例分析方面的综合命题。本章知识点命题思路主要表现为：给出某项目在沟通管理方面的案例场景描述，要求指出该案例场景中存在问题并说明相关原因；要求给出解决这些问题的补救措施（或建议）；给出1个该案例涉及且与沟通管理基础知识点相关的简答题。

从近几年的情况来看，沟通也是比较重要的，任何地方出现问题了，都可以说一下沟通不当，是一个万金油，希望大家脑子里有这些东西！！

22

论文写作

Q:关于沟通管理和干系人论文怎么写呢???

A:1、沟通管理从3个过程去写，干系人管理从4个过程写；——**最常见的**

2、PDCA

3、问题、解决的角度

4、其他

具体还是看题目的写作要求

如果现在还不会写或者还没写作思路，不急，后期再想！哈哈

22

练一练

【例1-16下】以下对沟通管理计划的理解中，正确的是（）。

- A. 沟通管理计划不仅包括项目干系人的需求和预期，还包括用于沟通的信息，如格式、内容、细节水平等
- B. 由于项目具有独特性，一个公司的各个项目不宜采取统一格式记录及传递信息
- C. 对于不同层次的项目干系人，也应规定相同的信息格式
- D. 沟通需求分析是项目干系人信息需求的汇总，而项目的组织结构不会影响项目的沟通需求

【例2-16下】对于干系人的管理可使项目沿预期轨道进行，在进行干系人分析时，可使用权力/利益方格的方法，以下叙述中，正确的是（）。

- A. 对于权力高、利益低的干系人管理策略是随时汇报，重点关注
- B. 对于权力高、利益高的干系人的管理策略是重点管理，及时报告
- C. 对于权力低、利益高的干系人的管理策略是花较少的精力监督即可
- D. 对于权力低、利益低的干系人的管理策略是可以忽略不计

23

练一练

【例3-17上】以下关于项目沟通管理的叙述中，不正确的是：（）

- A. 对于大多数项目而言，沟通管理计划应在项目初期就完成
- B. 基本的项目沟通内容信息可以从项目工作分解结构中获得
- C. 制定合理的工作分解结构与项目沟通是否充分无关
- D. 项目的组织结构在很大程度上影响项目的沟通需求

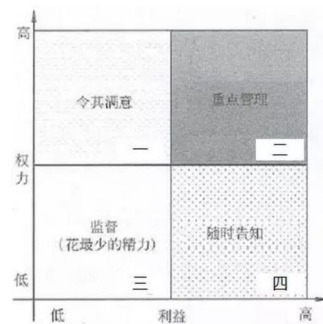
【例4-17上】沟通管理计划包括确定项目干系人的信息和沟通需求，在编制沟通计划时，（）不是沟通计划编制的输入。

- A. 组织过程资产
- B. 项目章程
- C. 沟通需求分析
- D. 项目范围说明书

24

练一练

【例5-17上】在进行项目干系人分析时，经常用到权力/利益分析法，（）属于第二区域的项目干系人



- A. 项目客户 B. 项目团队成员
C. 项目经理 D. 供应商

【例6-17上】在沟通管理中，一般（）是最有效的沟通并解决干系人之间问题的方法。

- A. 面对面会议 B. 问题日志 C. 问题清单 D. 绩效管理

25

练一练

【例10-17下】（）不属于项目干系人管理的输入。

- A. 干系人管理计划 B. 干系人沟通需求 C. 变更日志 D. 问题日志

【例11-18上】从参与者的观点来看，沟通方式的参与程度最高。

- A. 叙述 B. 推销 C. 征询 D. 讨论

【例12-18上】在项目沟通过程中，会使用各种沟通方法，电子邮件沟通属于（）

- A. 实时沟通 B. 推式沟通 C. 拉式沟通 D. 情景式沟通

21

练一练

【例7-17下】沟通的基本模型用于表示信息如何在取方之间被发送和被接收，日常与人交往过程中发生的误解，通常在（）环节发生。

- A. 编码 B. 解码 C. 媒介 D. 信息

【例8-17下】你正在组织项目沟通协调会，参加会议的人数为12人，沟通渠道有（）条。

- A. 66 B. 72 C. 56 D. 132

【例9-17下】在编制沟通计划时，干系人登记册是沟通计划编制的输入，（）不是干系人登记册的内容

- A. 主要沟通对象 B. 关键影响人
C. 次要沟通对象 D. 组织结构与干系人的责任关系

26

练一练

【例13-18上】在了解和管理干系人期望时，可以采用多种分类方法对干系人进行分类管理，其中（）方法是根据干系人主动参与项目的程度改变项目计划或执行的能力进行分组

- A. 权力/利益方格 B. 权力/影响方格 C. 影响/作用方格 D. 凸显模型

【例14-18上】A公司承接了某银行网上银行系统的建设项目，包括应用软件开发、软硬件集成适配、系统运维等多项工作内容，针对该项目，不正确的是（）

- A. 该项目的干系人包括客户、公司高层领导、项目成员及网上银行用户
B. 干系人管理工作应由该项目成员分工负责
C. 干系人管理有助于为项目赢得更多的资源
D. 通常来说，干系人对项目的影响能力在项目启动阶段最大，随着项目的进展逐渐减弱

28

练一练

【例15-18下】为使项目管理团队洞察项目的状况，识别需特别关注的任何方面，项目经理应提供（）

- A. 风险登记册 B. 工作绩效报告 C. 干系人风险承受度 D. 进度管理计划

【例16-18下】项目经理通过微信群告知项目组成员每天早上9:00在会议室召开5分钟站立会议，讨论项目进展和当日工作，并要求每个组员对上述内容进行确认回复，十分钟后他收到了所有回复信息。其中，微信属沟通模型中的（）关键要素。

- A. 编码 B. 解码 C. 噪声 D. 媒介

29

参考答案

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A	B	C	C	A	A	B	A	D	D
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
D	B	C	B	B	D	B	A		

31

练一练

【例17-18下】某公司决定将一个废弃的体育场馆改成数字影院，项目经理制定了沟通计划，对沟通的方式、人员、保密要求、信息传递等方面做了规定。项目在施工阶段发现未进行无障碍设计，不符合国家电影院设计规范及条文说明的要求，项目被迫暂停。项目经理此时应在沟通计划中增加（）的要求。

- A. 干系人的沟通需求 B. 沟通制约因素
C. 为沟通活动分配的资源 D. 问题升级程序

【例18-18下】A公司正在给3公司做一个运维管理体系咨询项目，小张作为B公司的项目接口人，主要完成两家公司间的资料传递工作。但最近A公司提交的文档经常出现问题，小张经常受到批评，因此B公司的项目经理要求小张做资料初审工作，针对这一变化情况，A公司的项目经理在干系人管理上应该做（）

①更新干系人联系手册②更新项目管理计划③形成问题日志④填写变更请求⑤修改项目章程

- A. ①②③ B. ③④⑤ C. ②④⑤ D. ①②④

30

非常感谢您的聆听

加入正版课程获得VIP全套增值服务

问题咨询联系江山老师 QQ/微信：915446173



江山老师答疑微信



无忧官方公众号



知识分享公众号

扫一扫
加关注
抢先学
早拿证