

项目沟通管理

1. Jack 是一个项目经理，负责一个软件开发项目。该软件被期望成为员工创意的催化剂。项目经理预期在项目的生命周期中，会有大量的变化，因为想法仍然在概念开发阶段。于是，项目经理重点关注团队成员的选择和团队沟通。下列哪一项是最好的团队位置策略？

- A. 团队选择应该基于最合适的资源，在同一个区域，同一栋楼集中办公
- B. 团队选择应该基于最好的可用资源，考虑他们在广泛区域的分布情况
- C. 团队选择应该基于最好的可用资源，考虑他们虚拟协同办公的能力
- D. 团队选择应该基于最合适的资源，考虑集中办公成员和虚拟团队结合的方式

【解析】

教材 365 页，答案：A。

2. 分配到一个项目做项目经理。你在管理项目上有好的经验，并且密切关注项目管理的新兴趋势，为了用可能的最好方式管理项目，你考虑在项目沟通管理上使用新兴实践。下面哪一个你将不会考虑作为项目沟通管理的新兴做法？

- A. 将相关方纳入项目评审范围
- B. 将相关方排除在项目评审之外
- C. 多面性沟通方法
- D. 社交工具的使用日益增加

【解析】

项目沟通管理的发展趋势和新兴实践包括（但不限于）：

将相关方纳入项目评审范围、让相关方参加项目会议、社交工具的使用日益增多、多面性沟通方法。教材 364 页，答案：B。

3. 项目经理接到通知，他的项目上新出现了一个重大的关键问题。因为这个问题与项目团队的某位技术专家有关，且由于这个问题的紧急性和严重性，项目经理决定和技术专家去作战室讨论。项目经理使用的是什么类型的沟通方法？

- A. 通过在作战室与技术专家讨论，项目经理使用了推式沟通方法
- B. 通过在作战室与技术专家讨论，项目经理使用了拉式沟通方法
- C. 通过在作战室与技术专家讨论，项目经理使用了小组沟通方法
- D. 通过在作战室与技术专家讨论，项目经理使用了人际沟通方法

【解析】

应该采用不同方法来实现沟通管理计划所规定的主要沟通需求：

① 人际沟通：个人之间交换信息，通常以面对面的方式进行。

② 小组沟通：在三到六名人员的小组内部开展。

③ 公众沟通：单个演讲者面向一群人。

④ 大众传播：信息发送人员或小组与大量目标受众（有时为匿名）之间只有最低程度的联系。

⑤ 网络和社交工具沟通：借助社交工具和媒体，开展多对多的沟通。

教材 374 页，答案：D。

4. 项目经理工作在一个小型 IT 构建项目，在项目规划期间，项目经理很关注由项目沟通带来的工作量。特别是，在选择合适的沟通模型时。他的目标是确保信息被发布，不管信息是否到达目标听众或者是否被理解。什么沟通方法最适合这个项目？

- A. 发送方和接收方
- B. 互动沟通
- C. 推式沟通

D. 拉式沟通

【解析】

项目相关方之间用于分享信息的沟通方法有几种。这些方法可以大致分为：

① 互动沟通：在两方或多方之间进行的实时多向信息交换。它使用诸如会议、电话、即时信息、社交媒体和视频会议等沟通工件。

② 推式沟通：向需要接收信息的特定接收方发送或发布信息。这种方法可以确保信息的发送，但不能确保信息送达目标受众或被目标受众理解。在推式沟通中，可以采用的沟通工件包括信件、备忘录、报告、电子邮件、传真、语音邮件、博客、新闻稿。

③ 拉式沟通：适用于大量复杂信息或大量信息受众的情况。它要求接收方在遵守有关安全规定的前提之下自行访问相关内容。这种方法包括门户网站、企业内网、电子在线课程、经验教训数据库或知识库。

教材 374 页，答案：C。

5. 项目团队来自四个不同的国家。项目对于公司非常重要，项目的工期是可以接受的。在选择沟通方法上，你应该使用：

- A. 非正式口头
- B. 正式书面
- C. 正式口头
- D. 交互式沟通

【解析】

重要信息，用正式书面，答案：B。

6. 团队原来有 5 个成员，现在新增加 5 个，沟通渠道增加了多少？

- A. 45
- B. 25
- C. 2 倍
- D. 35

【解析】

沟通渠道计算公式： $n*(n-1)/2$ ，答案：D。

7. Alex 是一名从事软件开发项目的项目经理。所需的软件是一个电子商务门户，它将作为多种产品的销售门户。预计该项目会在其生命周期中发生大量变更，项目经理决定采用敏捷方法管理项目并将设置每日站会。你认为每日站会将讨论什么？

- A. 会议将讨论前一天的成绩和问题以及当天的工作计划
- B. 会议将讨论当天的成绩和问题，以及第二天的工作计划
- C. 会议将讨论当前的风险和问题以及可能的缓解计划
- D. 会议将讨论前一天的问题和第二天的计划，并发布可能的缓解计划

【解析】

项目会议应邀请项目外部甚至组织外部（若适当）的相关方参与。敏捷方法中的一些做法适用于任何类型的项目，例如，简短的每日站会。在每日站会上，项目团队和主要相关方就前一天的成绩和问题以及当天的工作计划展开讨论。

教材 364 页，答案：A。

8. 经理成功交付了一个大型 IT 项目。尽管面临许多挑战，项目经理和他的项目团队克服了挑战并完成了项目交付。然后他安排了一个会议，与其他项目经理和他们的团队分享项目的良好实践。这类沟通属于哪种沟通维度？

- A. 在这种情况下，项目经理进行的沟通属于正式沟通维度
- B. 在这种情况下，项目经理进行的沟通属于非正式沟通维度
- C. 在这种情况下，项目经理进行的沟通属于向下沟通维度

D. 在这种情况下，项目经理进行的沟通属于横向沟通维度

【解析】

沟通活动可按多种维度进行分类，包括（但不限于）：

- ① 内部：针对项目内部或组织内部的相关方。
- ② 外部：针对外部相关方，如客户、供应商、其他项目、组织、政府、公众和环保倡导者。
- ③ 正式：报告、正式会议（定期及临时）、会议议程和记录、相关方简报和演示。
- ④ 非正式：采用电子邮件、社交媒体、网站，以及非正式临时讨论的一般沟通活动。
- ⑤ 层级沟通：相关方或相关方群体相对于项目团队的位置将会以如下方式影响信息传递的形式和内容：
 - 1. 向上沟通：针对高层相关方。
 - 2. 向下沟通：针对承担项目工作的团队和其他人员。
 - 3. 横向沟通：针对项目经理或团队的同级人员。
- ⑥ 官方沟通：年报，呈交监管机构或政府部门的报告。
- ⑦ 非官方沟通：采用灵活（往往为非正式）的手段，来建立和维护项目团队及其相关方对项目情况的了解和认可，并在他们之间建立强有力的关系。
- ⑧ 书面与口头沟通：口头（用词和音调变化）及非口头（肢体语言和行为），社交媒体和网站、媒体发布。

教材 361 页，答案：D。

9. Adam 是一个项目经理，负责内部项目。Adam 正在研究项目沟通，他打算采用灵活的，往往为非正式的手段来建立和维护项目团队和项目相关方对项目情况的了解和认可，并在他们之间建立紧密关系，这种情况采用的沟通类型是下列哪一种？

- A. 这种情况指的是被称为官方沟通的沟通类型。
- B. 这种情况指的是被称为非官方沟通的沟通类型。
- C. 这种情况指的是被称为层级沟通的沟通类型。
- D. 这种情况指的是被称为外部沟通的沟通类型。

【解析】

见上题解析，教材 361 页，答案：B。

10. Amanda 是项目经理指派的项目协调员，负责在项目中进行多项活动。项目经理指派她负责全面进行项目沟通管理。正如项目经理解释的那样，项目沟通管理由两部分组成。第一部分是制定战略以确保沟通对相关方行之有效，那么第二部分是什么呢？

- A. 项目沟通管理由两部分组成。第一部分是制定策略，确保沟通对相关方行之有效；第二部分识别与沟通策略相关的风险。
- B. 项目沟通管理由两部分组成。第一部分是制定策略，确保沟通对相关方行之有效；第二部分是执行必要活动，以落实沟通策略。
- C. 项目沟通管理由两部分组成。第一部分是制定策略，确保沟通对相关方行之有效；第二部分是告知相关方沟通策略，并获得批准。
- D. 第二部分是与相关方沟通和合作，以满足他们的需求和期望，解决问题，并促进相关方的合理化参与。

【解析】

项目沟通管理包括通过开发工件，以及执行用于有效交换信息的各种活动，来确保项目及其相关方的信息需求得以满足的各个过程。项目沟通管理由两个部分组成：第一部分是制定策略，确保沟通对相关方行之有效；第二部分是执行必要活动，以落实沟通策略。

教材 359 页，答案：B。

11. 一个项目经理担心有沟通误解的问题。因此项目经理计划使用书面和口头交流的 5C 原则作为基础负责项目管理团队沟通。他打算用沟通技巧来支持书面和口头交流的 5C 原则。下列哪一个他不考虑？

- A. 与说话人保持互动，并总结对话内容，以确保有效的信息交换
- B. 提升团队对文化及个人差异的认知，以减少误解并提升沟通能力
- C. 强化团队成员开展如下活动的技能：说服个人、团队或组织采取行动
- D. 与相关方谈判以说服他们接受完成的项目成果或最终项目产品

【解析】

书面沟通的 5C 原则需要用下列沟通技巧来配合：

- ① 积极倾听：与说话人保持互动，并总结对话内容，以确保有效的信息交换（A 选项）。
- ② 理解文化和个人差异：提升团队对文化及个人差异的认知，以减少误解并提升沟通能力（B 选项）。
- ③ 识别、设定并管理相关方期望：与相关方磋商，减少相关方社区中的自相矛盾的期望。
- ④ 强化技能：强化所有团队成员开展以下活动的技能（C 选项）：
 - 说服个人、团队或组织采取行动；
 - 激励和鼓励人们，或帮助人们重塑自信；
 - 指导人们改进绩效和取得期望结果；
 - 通过磋商达成共识以及减轻审批或决策延误；
 - 解决冲突，防止破坏性影响。

教材 363 页，答案：D。

12. 一个项目经理安排了一位项目协调员进行项目的沟通管理。在规划沟通管理期间，项目协调员询问项目经理，关于有效的沟通活动和工件创建具有什么样的基本属性，以下哪一项不属于这些基本属性？

- A. 沟通目的明确
- B. 尽量了解沟通接收方，满足其需求及偏好
- C. 通过磋商达成共识以及减轻审批或决策延误
- D. 监督并衡量沟通的效果

【解析】

有效的沟通活动和工件创建具有如下基本属性：

- 沟通目的明确；
- 尽量了解沟通接收方，满足其需求及偏好；
- 监督并衡量沟通的效果。

教材 363 页，答案：C。

13. 你正管理一个关键项目，这个项目是由位于 8 个国家的项目成员组成的虚拟团队。有时，通过电话会议，团队成员很难互相理解对方表达的意思。从沟通管理的角度来看，信息传递和理解的困难也可以称为：

- A. 困扰
- B. 噪音
- C. 干扰
- D. 编码解码分解模型

【解析】

教材 373 页，答案：B。

14. 项目经理发现一个团队成员的工作表现不佳。他处理这个问题的最好沟通方法是：

- A. 正式书面沟通
- B. 正式口头沟通

- C. 非正式书面沟通
- D. 非正式口头沟通

【解析】

答案：B。

15. 沟通管理计划通常不包括：

- A. 相关方的沟通需求
- B. 项目主要里程碑和目标日期
- C. 接收信息的人或群体
- D. 用于传递信息的方法或技术

【解析】

沟通管理计划是项目管理计划的组成部分，描述将如何规划，结构化、执行与监督项目沟通，以提高沟通的有效性。该计划包括如下信息：

- ① 相关方的沟通需求；
- ② 需沟通的信息，包括语言、形式、内容和详细程度；
- ③ 上报步骤；
- ④ 发布信息的原因；
- ⑤ 发布所需信息、确认已收到，或作出回应（若适用）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 接收信息的人员或群体，包括他们的需要、需求和期望；
- ⑨ 用于传递信息的方法或技术，如备忘录、电子邮件、新闻稿，或社交媒体；
- ⑩ 为沟通活动分配的资源，包括时间和预算；
- ⑪ 随着项目进展，如项目不同阶段相关方社区的变化，而更新与优化沟通管理计划的方法；

- ⑫ 通用术语表；
- ⑬ 项目信息流向图、工作流程（可能包含审批程序）、报告清单和会议计划等；
- ⑭ 来自法律法规、技术、组织政策等的制约因素。

教材 377 页，答案：B。

16. 广泛使用（ ）沟通很可能有助于解决复杂问题

- A. 口头
- B. 正式
- C. 非口头的
- D. 书面

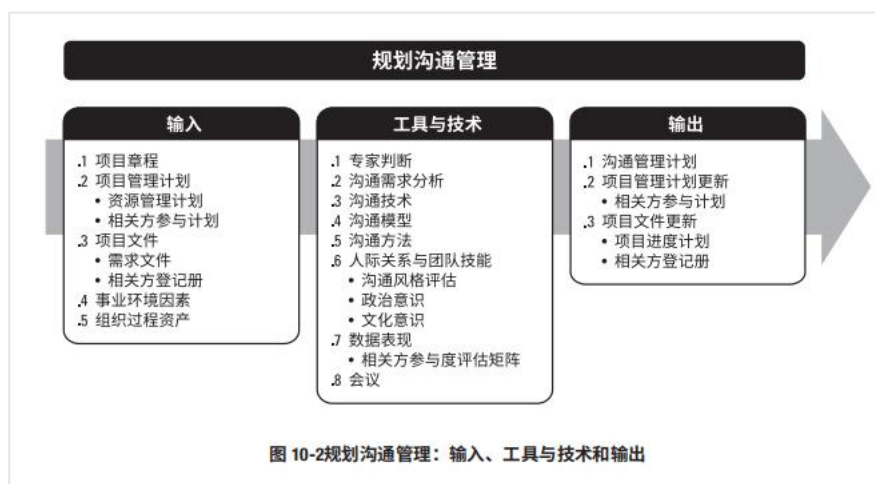
【解析】

书面沟通，可以保留证据，帮助解决复杂问题。

17. Jack 需要为他的项目制定沟通管理计划。下面哪个工具或者技术不应该被考虑？

- A. 沟通技术
- B. 沟通需求分析
- C. 沟通模型
- D. 相关方登记册

【解析】



教材 366 页，答案：D。

18. 关于项目信息在网站上的发布这是属于：

- A. 交互式沟通
- B. 口头沟通
- C. 推式沟通
- D. 拉式沟通

【解析】

项目相关方之间用于分享信息的沟通方法有几种。这些方法可以大致分为：

① 互动沟通：在两方或多方之间进行的实时多向信息交换。它使用诸如会议、电话、即时信息、社交媒体和视频会议等沟通工件。

② 推式沟通：向需要接收信息的特定接收方发送或发布信息。这种方法可以确保信息的发送，但不能确保信息送达目标受众或被目标受众理解。在推式沟通中，可以采用的沟通工件包括信件、备忘录、报告、电子邮件、传真、语音邮件、博客、新闻稿。

③ 拉式沟通：适用于大量复杂信息或大量信息受众的情况。它要求接收方在遵守有关安全规定的前提之下自行访问相关内容。这种方法包括门户网站、企业内网、电子在线课程、经验教训数据库或知识库。

教材 374 页，答案：D。

19. 关于监督沟通的描述不正确的有：

- A. 在整个项目期间开展
- B. 确保满足相关方对信息的需求
- C. 会使用到项目管理信息系统
- D. 用到变更日志

【解析】

问题日志，不是变更日志。



教材 388 页，答案：D。

20. 在沟通管理中，强调向正确的人提供正确的信息，也强调只提供所需要的信息。前者 and 后者分别是指：

- A. 及时的沟通，充分的沟通
- B. 有效率的沟通，有效果的沟通
- C. 充分的沟通，及时的沟通
- D. 有效果的沟通，有效率的沟通

【解析】

向正确的人提供正确的信息（把该发的信息发给该发的人）叫做有效果，答案：D。