

# 《信息系统项目管理师》

直播课2022.9.28

主讲老师：黄俊玲

# 目录

---

- 1、干系人管理知识点复习
- 2、沟通管理知识点复习
- 3、单选题拔高知识点
- 4、案例分析练习
- 5、论文写作练习

# 干系人管理知识点复习

# 五大过程组十大知识域

(第5版五组十域表)

知识领域	启动过程组	规划过程组	执行过程组	监控过程组	收尾过程组
整体管理	制定项目章程	编制项目管理计划	指导和管理项目执行	监控项目工作、整体变更控制	项目收尾
范围管理		编制范围管理计划、收集需求、范围定义、建立WBS		范围核实、范围控制	
时间管理		编制进度管理计划、活动定义、活动排序、资源估算、历时估算、制定进度计划		进度控制	
成本管理		编制成本管理计划、成本估算、成本预算		成本控制	
质量管理		制定质量管理计划	质量保证	质量控制	
资源管理		制定人力资源计划	团队组建、团队建设、团队管理		
沟通管理		沟通规划	管理沟通	控制沟通	
风险管理		制定风险管理计划、风险识别、风险定性分析、风险定量分析、风险应对计划		风险监控	
采购管理		编制采购管理计划	实施采购	控制采购	结束采购
干系人管理	识别干系人	编制干系人管理计划	管理干系人参与	控制干系人参与	

十大知识域	管理过程	输入	工具和技术	输出
项目干系人管理 4 过程	识别干系人	1.项目章程 2.采购文件 3.事业环境因素 4.组织过程资产	1.干系人分析 2.专家判断 3.会议	1.干系人登记册
	规划干系人管理	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	1.专家判断 2.会议 3.分析技术	1.干系人管理计划 2.项目文件更新
	管理干系人参与	1.干系人管理计划 2.沟通管理计划 3.变更日志 4.组织过程资产	1.沟通方法 2.人际关系技能 3.管理技能	1.问题日志 2.变更请求 3.项目管理计划更新 4.项目文件更新 5.组织过程资产更新
	控制干系人参与	1.项目管理计划 2.问题日志 3.工作绩效数据 4.项目文件	1.信息管理系统 2.专家判断 3.会议	1.工作绩效信息 2.变更请求 3.项目管理计划更新 4.项目文件更新 5.组织过程资产更新

# 沟通管理知识点复习

# 五大过程组十大知识域

(第5版五组十域表)

知识领域	启动过程组	规划过程组	执行过程组	监控过程组	收尾过程组
整体管理	制定项目章程	编制项目管理计划	指导和管理项目执行	监控项目工作、整体变更控制	项目收尾
范围管理		编制范围管理计划、收集需求、范围定义、建立WBS		范围核实、范围控制	
时间管理		编制进度管理计划、活动定义、活动排序、资源估算、历时估算、制定进度计划		进度控制	
成本管理		编制成本管理计划、成本估算、成本预算		成本控制	
质量管理		制定质量管理计划	质量保证	质量控制	
资源管理		制定人力资源计划	团队组建、团队建设、团队管理		
沟通管理		沟通规划	管理沟通	控制沟通	
风险管理		制定风险管理计划、风险识别、风险定性分析、风险定量分析、风险应对计划		风险监控	
采购管理		编制采购管理计划	实施采购	控制采购	结束采购
干系人管理	识别干系人	编制干系人管理计划	管理干系人参与	控制干系人参与	

十大知识域	管理过程	输入	工具和技术	输出
项目沟通管理 3 过程	规划沟通管理	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	1.沟通需求分析 2.沟通技术 3.沟通模型 4.沟通方法 5.会议	1.沟通管理计划 2.项目文件更新
	管理沟通	1.沟通管理计划 2.工作绩效报告 3.事业环境因素 4.组织过程资产	1.沟通技术 2.沟通模型 3.沟通方法 4.信息管理系统 5.报告绩效	1.项目沟通 2.项目管理计划更新 3.项目文件更新 4.组织过程资产更新
	控制沟通	1.项目管理计划 2.项目沟通 3.问题日志 4.工作绩效数据 5.组织过程资产	1.信息管理系统 2.专家判断 3.会议	1.工作绩效信息 2.变更请求 3.项目管理计划更新 4.项目文件更新 5.组织过程资产更新



# 单选题拔高知识点

## 中项

干系人分析通常应遵循以下步骤：

- （1）识别全部潜在项目干系人及其相关信息，如他们的角色、部门、利益、知识水平、期望和影响力。
- （2）识别每个干系人可能产生的影响或提供的支持，并把他们分类，以便制定管理策略。
- （3）评估关键干系人对不同情况可能做出的反应或应对，以便策划如何对他们施加影响，提高他们的支持和减轻他们的潜在负面影响。

## 高项

干系人分析的步骤如下：

- （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。

# 干系人分析

# 识别干系

## 干系人分析模型—干系人权力/利益方格

权力利益方格将干系人分为四类：

权力大利益大（重点管理）、

权力大利益小（令其满意）、

权力小利益大（随时通知）、

权力小利益小（监督）

B 区：项目的客户和项目经理的主管领导。

C 区：污染项目周边村民及附近城区居民。

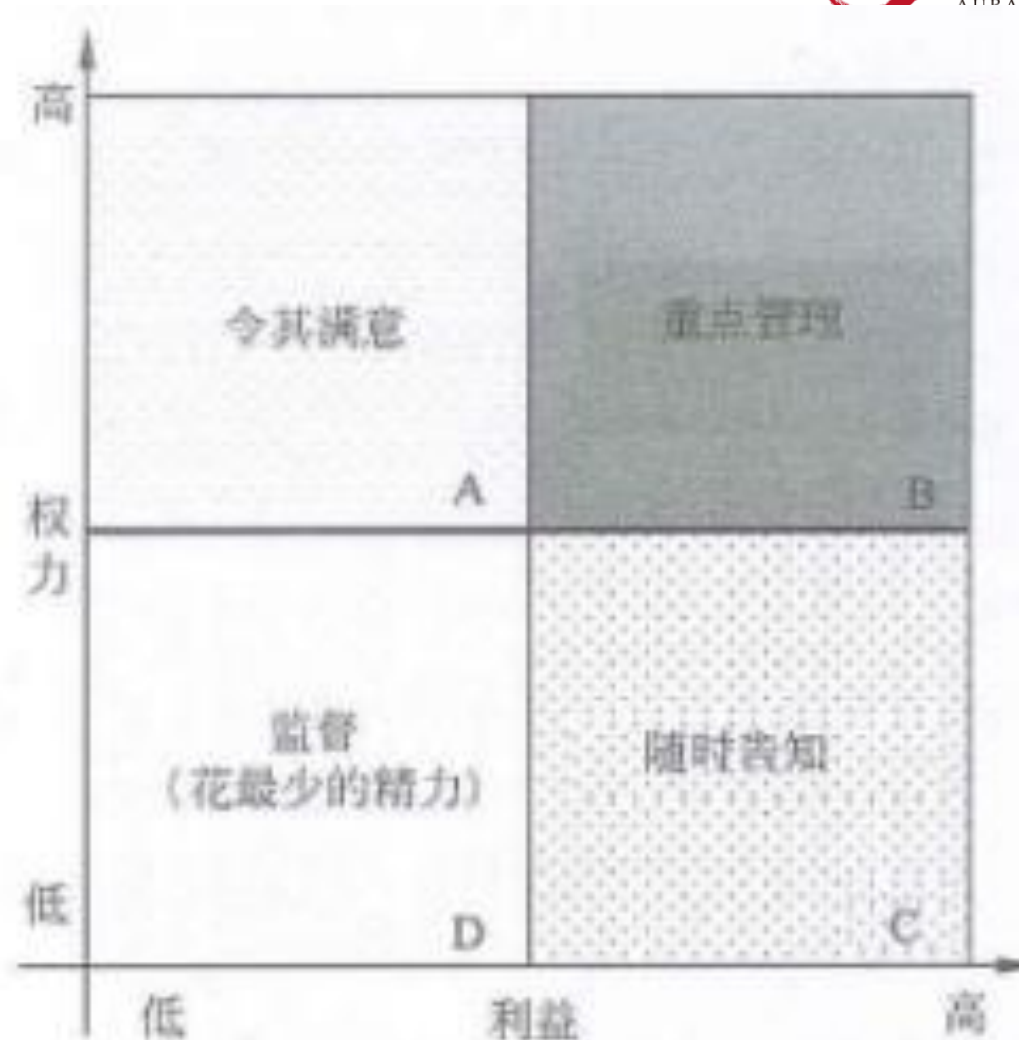


图 12-5 干系人权力/利益方格示例

# 识别干系人

## 干系人分析步骤：

- (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。

## 干系人分类模型如下：

- (1) 权力/利益方格。根据干系人的职权（权力）大小及对项目结果的关注（利益）程度进行分类。
- (2) 权力/影响方格。根据干系人的职权（权力）大小及主动参与（影响）项目的程度进行分类。
- (3) 影响/作用方格。根据干系人主动参与（影响）项目的程度及改变项目计划或执行的能力（作用）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）、紧急程度（需要立即关注）和合法性（有权参与），对干系人进行分类。

# 沟通方式

## 沟通方法

在规划沟通管理的过程中，需要根据项目以及相关方的具体情况选择合适的沟通方式，用于将来的沟通。

### 交互式沟通

- 沟通双方或多方之间进行多向信息交换。
- 适用条件:要沟通的信息和对象不多，且需要立即获得反馈甚至达成协议。
- 例如：会议、电话、即时通信、视频会议等。

### 推式沟通

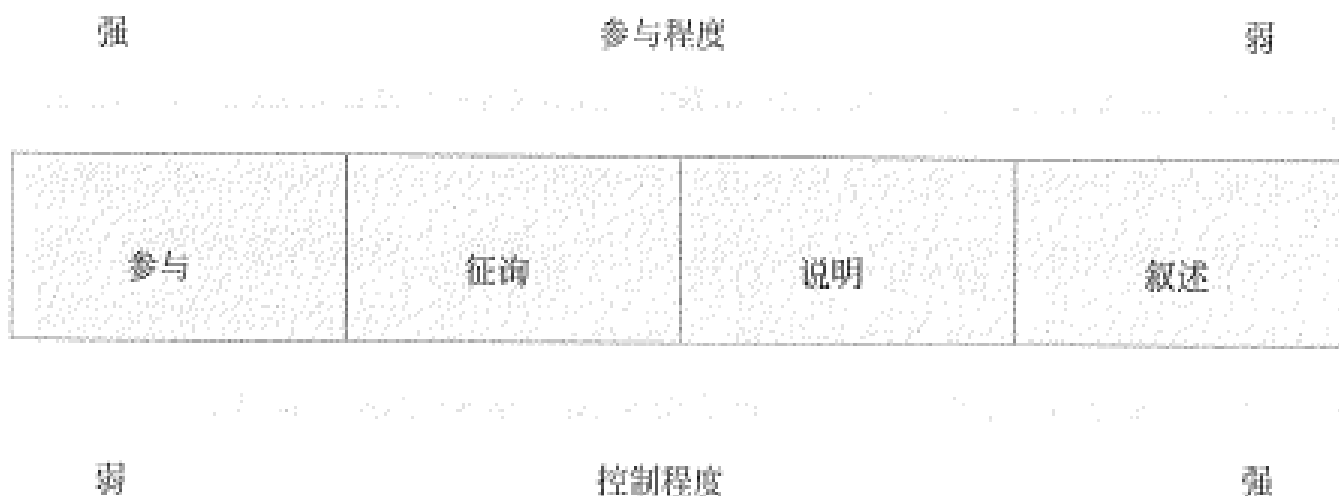
- 把信息发送给需要接收这些信息的特定接收方。
- 适用条件:信息有明确的受众，要沟通的信息和对象不多，而且无须立即得到反馈。
- 例如：信件、备忘录、报告、电子邮件、传真、语音邮件、日志、新闻稿等。

### 拉式沟通

- 把信息放在一个个固定的位置,把项目相关方拉到这个位置查看信息。
- 适用条件:要沟通的信息很多，或者要沟通的对象不明确或数量很多。
- 例如：企业内网、电子在线课程、经验教训数据库、知识库等。

## 沟通方式

在进行沟通过程中，要根据沟通目标、参与者的特点选择适合的沟通方式。一般沟通过程所采用的方式分为以下几类：**参与讨论方式**、**征询方式**、**推销方式（说明）**、**叙述方式**。



在发送方自认为已经掌握了足够的信息，有了自己的想法且不需要进一步听取多方意见时，往往选择控制力极强、参与程度最弱的“**叙述方式**”；其次，选择“**推销方式**”，而当自己掌握信息有限，没有完整成型的意见，需要更多的听取意见时，一般选择“**讨论方式**”或者“**征询方式**”。



# 案例分析练习

# 中项2021下半年

## 试题四（20分）

A公司承接了某金融行业用户（甲方）信息系统建设项目，服务内容涉及咨询、开发、集成、运维等。公司任命技术经验丰富的张伟担任项目经理，张伟协调咨询部、研发部、集成部、运维部等部门负责人抽调相关人员加入项目组。

考虑到该项目涉及甲方单位多个部门，为使沟通简便、高效，张伟编制了干系人清单，包括甲方各层级管理人员及技术人员、公司高层人员以及项目组成员。同时，计划采用电子邮件方式，每周群发周报给所有项目干系人。周报内容涵盖每周工作内容、项目进度情况、质量情况、问题/困难、需要甲方单位配合及决策的各类事宜等。

在项目团队内部，采用项目例会的方式进行沟通。

项目实施过程中，个别项目成员联系张伟，希望能单独沟通个人发展及工作安排问题，张伟建议将问题在月度例会上提出。在月度例会上，部分项目成员抱怨自己承担的项目工作经常与所在部门年初制定的培训工作及团队建设活动冲突，对个人发展不利。为了避免造成负面影响，张伟制止了这些项目成员的发言。之后，张伟向公司高层抱怨相关部门的培训团建等工作总与项目安排有冲突，建议相关部门作出调整。高层不认可张伟的说法，建议张伟加强项目的沟通管理。

### 【问题1】（12分）

（1）结合案例，请补充干系人清单。

（2）请指出张伟沟通管理中存在的问题。

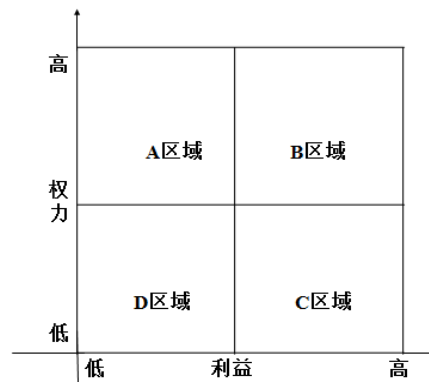
### 【问题2】（4分）

请列出项目干系人管理包括哪些内容。

### 【问题3】（4分）

在下图的权力/利益矩阵中，针对（1）区域的干系人，项目经理应该“重点管理，及时报告”，采取有力的行动让其满意；针对（2）区域的干系人，项目经理应该“随时告知”项目状况，以维持干系人的满意度；针对（3）区域的干系人，项目经理应该“令其满意”，争取支持；针对（4）区域的干系人，项目经理主要通过“花最少的精力来监督他们”即可。

请将区域代号（A、B、C、D）填写在答题纸（1）~（4）的对应栏内。



# 高项2021上半年

## 试题三

某省交通运输厅信息中心对省内高速公路部分路段的监控系统进行升级改造，该项目是省重点项目，涉及5个系统集成商、1个软件供应商、3个运维服务厂商以及10个路段管理单位。项目工期仅为两个月，沟通管理的好坏决定了项目的成败。

小张作为项目经理，在项目建设全过程中建立了项目领导小组的周例会制度，制定了详细的沟通计划，并根据项目发展阶段，识别了不同阶段的关键干系人，形成了干系人登记册，根据沟通需求不同，设置不同的沟通方式，细化了相应的沟通管理策略（见下表），并完善了沟通管理计划。项目执行中周报告采用邮件方式发布，出现的问题采用短信的方式定制发送，使项目如期完工并得到省交通运输厅的好评。

项目阶段	沟通管理策略
需求分析与设计	通过让集成商、软件商与路段管理单位面对面的沟通，尽快获取了系统建设的详细需求和设备的具体选型，项目需求和设备方案需得到路段管理单位的签字认可
集成	集成商、软件商、路段管理单位、省厅信息中心等需要密切配合，每一个变更都需要得到路段管理单位确认，并通知省厅信息中心
测试	系统集成商、软件供应商、设备维护服务商都需要参与，路段管理单位、省厅信息中心进行验收测试

### 【问题1】（8分）

（1）结合案例，请计算该项目的沟通渠道总数。

（2）请指出项目经理的如下活动对应的管理过程（从候选答案中选择正确选项，将该选项的编号填入答题纸对应栏内）。

- A.规划沟通      B.管理沟通      C.控制沟通  
 D.识别干系人    E.规划干系人管理    F.管理干系人

活动	所属过程
建立了项目领导小组的周例会制度	
根据项目发展阶段，识别了不同阶段的关键干系人	
项目执行中周报告采用邮件方式发布，出现的问题采用短信的方式定制发送	

# 高项2021上半年

## 【问题2】（6分）

结合案例中的以下干系人，请分别写出干系人影响/作用方格对应的项目阶段（将正确答案填入答题纸对应栏内）。

①省交通运输厅信息中心②系统集成商③软件供应商④运维服务商⑤路段管理单位。

## 【问题3】（6分）

在试运行阶段，项目经理分析的干系人的参与程度见下表。此时，项目经理是否需要干预？如何干预？

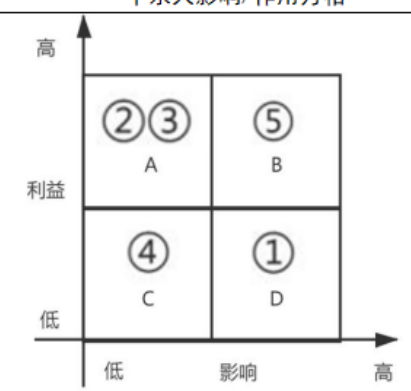
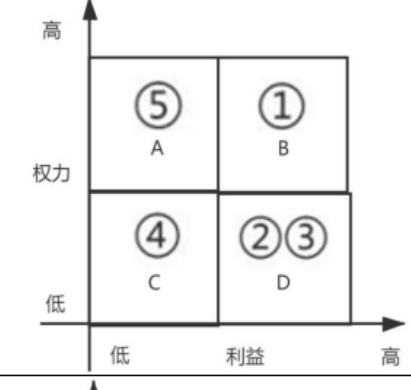
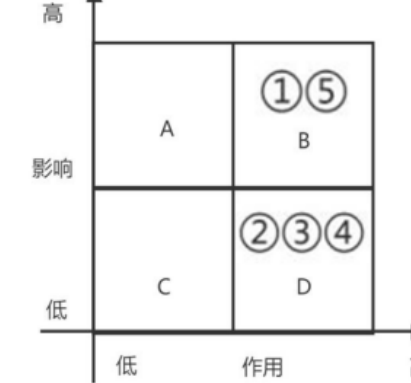
干系人	不知晓	抵制	中立	支持	领导
省交通运输厅信息中心					CD
系统集成商				CD	
软件供应商				CD	
A 运维服务厂商	C			D	
B 路段管理单位			C		D

注：C表示当前参与程度，D表示所需参与程度

## 【问题4】（5分）

从候选答案中选择正确选项，将该选项的编号填入答题纸对应栏内。  
工作绩效报告是(1)的输入，工作绩效数据是(2)的输入，问题日志是(3)的输入。制定干系人管理计划活动属于(4)过程，分析绩效与干系人进行沟通，提出变更请求属于(5)过程。

- A.管理沟通      B.控制沟通      C.识别干系人  
D.管理干系人      E.规划干系人管理      F.控制干系人参与

序号	干系人影响/作用方格	项目阶段
(1)		
(2)		
(3)		

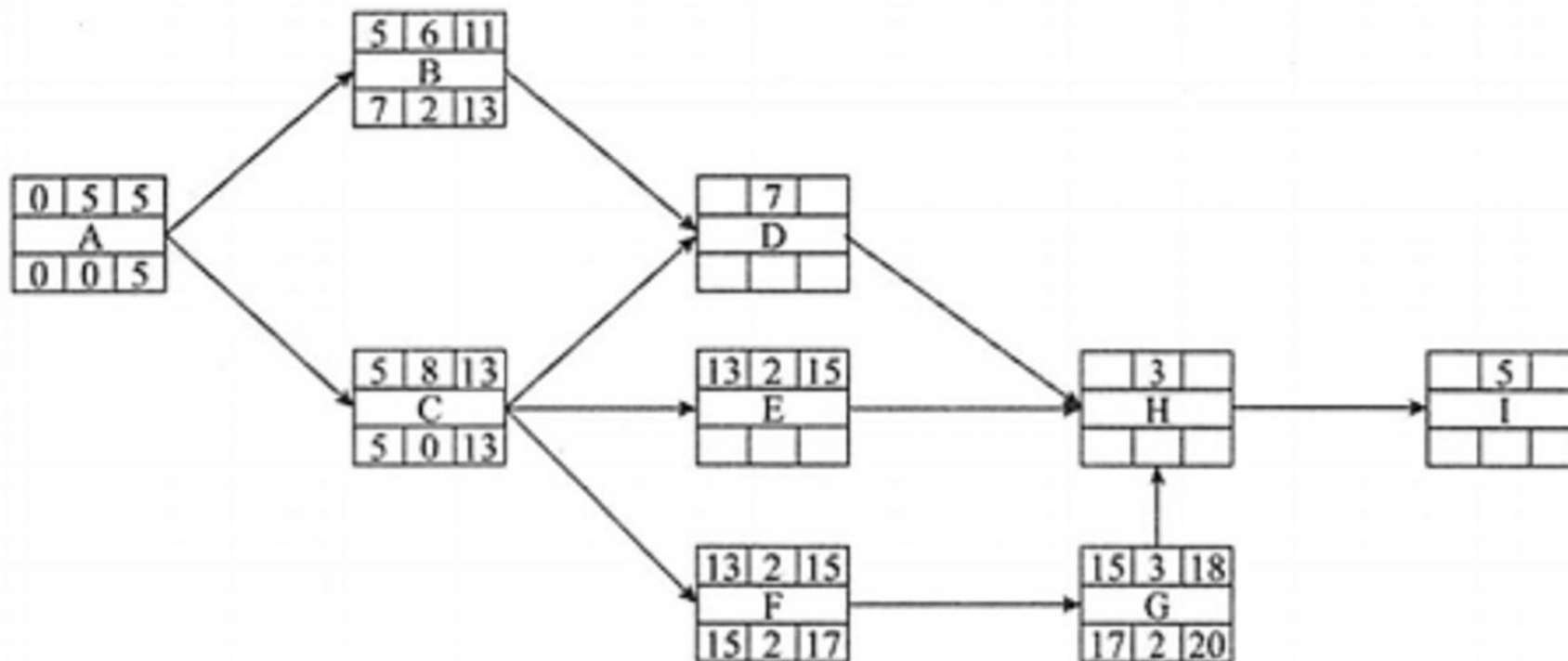
# ● 计算题-资源优化题

## 试题二（共 17 分）

阅读下列说明，回答问题 1 至问题 3，将解答填入答题纸的对应栏内。

### 【说明】

项目经理根据甲方要求估算了项目的工期和成本。项目进行到 20 天的时候，项目经理对项目进展情况进行了评估，得到各活动实际花费成本（如下表所示）。此时 ABCDF 已经完工，E 仅完成了二分之一，G 仅完成了三分之二，H 尚为开工。



工作代号	紧前工作	估计工期	赶工一天增加的成本	计划成本	实际成本
A	无	5	2100	5	3
B	A	6	1000	4	7
C	A	8	2000	7	5
D	CB	7	1800	8	3
E	C	2	1000	2	3
F	C	2	1200	1	1
G	F	3	1300	3	1
H	DEG	3	1600	4	0
I	H	5	1500	5	0

**【问题 1】**（6 分）基于以上案例，项目经理得到了代号网络图，请将以上图补充完整。

**【问题 2】**（5 分）基于补充后的网络图

（1）请推出项目的工期、关键路径和活动 E 的总时差。

（2）项目经理现在想通过赶工的方式提前一天完成项目，应该压缩哪个活动最合适？为什么？

**【问题 3】**（6 分）请计算项目当前的 PV、EV、AC、CV、SV，并评价项目进度和成本绩效。



# ● 计算题-资源优化题

中项2015年11月

## 试题四

某项目由 A、B、C、D、E、F、G、H 活动模块组成，下表给出了各活动之间的依赖关系，以及它们在正常情况和赶工情况下的工期及成本数据。假设每周的项目管理成本为 10 万元，而且项目管理成本与当周所开展的活动多少无关。

活动	紧前活动	正常情况		赶工情况	
		工期（周）	成本（万元/周）	工期（周）	成本（万元/周）
A	—	4	10	2	30
B	—	3	20	1	65
C	A、B	2	5	1	15
D	A、B	3	10	2	20
E	A	4	15	1	80
F	C、D	4	25	1	120
G	D、E	2	30	1	72
H	F、G	3	20	2	40

### 【问题 1】

找出项目正常情况下的关键路径，并计算此时的项目最短工期和项目总体成本。

### 【问题 2】

假设项目必须在 9 周内（包括第 9 周）完成，请列出此时项目中的关键路径，并计算此时项目的最低成本。

### 【问题 3】

在计划 9 周完成的情况下，项目执行完第 4 周时，项目实际支出 280 万元，此时活动 D 还需要一周才能够结束，计算此时项目的 PV、EV、CPI 和 SPI（假设各活动的成本按时间均匀分配）。



## 试题二

某项目的任务计划表如表1所示，资金计划和资金使用情况表如表2

序号	包	任务	紧前任务	人数	计划工期 (月)	计划任务完成率安排					
						1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月
1	包 A	任务 1		4	2	50%	50%				
2		任务 2	任务 1	2	1			100%			
3	包 B	任务 3	任务 2	1	1				100%		
4		任务 4		4	2	50%	50%				
5		任务 5	任务 1、4	3	3			40%	40%	20%	
6	包 C	任务 6	任务 3	2	2					60%	40%
7		任务 7	任务 3	2	2					50%	50%
8	包 D	任务 8	任务 1、4	2	3			40%	30%	30%	
9		任务 9	任务 5、8	1	1						100%

计划任务完成率：某任务当月计划完成量与该任务全部工作量的比值

## 高项2021下半年

表 2 资金计划和资金使用情况（单位：万元）

时间（月）	总预算计划 执行	总预算实际 执行	财政资金预算 计划执行	财政资金预 算实际执行	自筹资金预算 计划执行	自筹资金预 算实际执行
1 月	400	200	200	0	200	200
2 月	700	700	300	100	400	600
3 月	1100	1700	100	100	1000	1600
4 月	2700	3800	600	1000	2100	2800
5 月	2300	1400	400	400	1900	1000
6 月	1800	1400	500	500	1300	900
累计	9000	9200	2100	2100	6900	7100

# 高项2021下半年

## 项目完成后得到任务完成情况月报表如图3所示

表 3 任务完成情况表

序号	包	任务	计划工期（月）	实际任务完成率					
				1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月
1	包 A	任务 1	2	60%	40%				
2		任务 2	1			100%			
3	包 B	任务 3	1				100%		
4		任务 4	2	50%	50%				
5		任务 5	3			30%	40%	30%	
6	包 C	任务 6	2					50%	50%
7		任务 7	2					70%	30%
8	包 D	任务 8	3			40%	50%	10%	
9		任务 9	1						100%

实际任务完成率：某任务当月实际完成量与该任务全部工作量的比值

## 高项2021下半年

### 【问题 1】(4分)

请根据项目任务计划表，绘制项目的单代号网络图。

### 【问题 2】(7分)

(1)项目参与人员均可胜任任意一项任务，请计算项目每月需要的人数，并估算项目最少需要多少人？

(2)项目经理希望采用资源平滑的方法减少项目人员，请问该方法是否可行？为什么？

### 【问题 3】(5分)

项目第1个月月底时，项目经理考察项目的执行情况，请计算此时项目的 PV、EV和 AC。

### 【问题4】(9分)

项目第2个月月底时，上级部门考核财政资金使用情况，请给出项目此时的执行绩效。

# 论文写作练习

**2022年上半年**

**试题 论信息系统项目的干系人管理**

项目干系人管理是对项目干系人需求、希望和期望的识别，并通过沟通上的管理来满足其需要、解决问题的过程。

请以"论信息系统项目的干系人管理"为题进行论述：

**1.** 概要叙述你参与管理过的信息系统项目（项目的背景、项目规模、发起单位、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付的成果等），并说明你在其中承担的工作（项目背景要求本人真实经历，不得抄袭及杜撰）。

**2.** 请结合你所叙述的信息系统项目，围绕以下要点论述你对信息系统项目干系人管理的认识：

（1）项目干系人管理的过程；

（2）请根据你所描述的项目，说明干系人管理和沟通管理、需求管理的联系与区别；

（3）请根据你所描述的项目，写出项目中所涉及的所有干系人，并按照权利/利益方格进行分析，给出具体干系人的管理策略。

**3.** 请结合你所参与管理过的信息系统项目，论述你进行项目干系人管理的具体做法，并总结心得体会。

## 名词解释（书面语言）：

项目干系人管理是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。具体来说，项目干系人管理能够带来以下好处。

（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。

项目干系人管理包括四个管理过程。

识别干系人：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、群体或组织，并分析和记录他们的相关信息的过程。

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，制订合适的管理策略，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。

管理干系人参与：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。此过程的作用是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。

控制干系人参与：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。本过程的作用是，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。

## 论信息系统项目的干系人管理

### 一、做好干系人识别，建立好对各个干系人或干系人群体的适度关注

识别干系人就是识别能影响项目决策、活动或结果的个人、组织、群体，以及被项目决策、活动或结果影响的个人、组织、群体。在项目启动阶段，我们就根据项目章程、采购文件、单位的组织经验等文件，采用干系人分析和会议的方式，识别出了项目中全部潜在干系人如下：本项目的发起人、业主方领导、各分局派出所监控人员、项目团队、供货商某公司、农田承包人。得到干系人登记册。接下来我们项目团队成员组织会议一起识别全部潜在项目干系人，接着识别每个干系人可能对项目产生的影响，最后在评估关键干系人对不同情况可能做出的反应。我们利用**权力/利益方格**，对干系人进行分类：譬如权力高利益高的干系人，他们对项目有很高的权力，也很关注项目的结果，像建设方领导、承建方领导都是属于这类干系人，作为项目经理的我应该“重点管理，及时报告”。又如还有一类干系人权力大、利益低的干系人要“令其满意”，由于需要在前端安装摄像机点位，需要安装立杆，立杆有的需要立在农田等位置，这些农田的承包人，就属于这类干系人，他们的权力大，但是对项目而言利益对相对较少。



## 论信息系统项目的干系人管理

### 二、规划干系人管理，提供清晰且可操作的计划，以支持项目利益

在识别干系人之后、管理干系人之前，要先制定一个计划，以确定干系人的管理思路，规划干系人的管理过程就是基于对干系人需要、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。为我提供了与干系人互动的清晰技术，大大促进了项目的成功。我利用干系人登记册以及公司以往经验、组织过程资产，运用分析技术和召开会议，确定了干系人管理计划。干系人管理技术会随着本项目的推进，项目干系人及其参与项目对程度也可能发生变化，干系人管理技术是一个反复的过程。我每半个月定期开展。我们编制出项目干系人管理计划，其中记录对干系人的分析结果以及对不同干系人将要采取的管理措施。我利用分析技术把干系人分为不了解、抵制、中立、支持、领导等。把项目发起人、建设方领导、承建方领导、团队成员等利用干系人参与评估矩阵，来记录这些干系人的当前参与程度。

## 论信息系统项目的干系人管理

### 三、做好干系人管理，提升干系人的支持，降低干系人的抵制

管理干系人就是根据干系人管理计划，与干系人进行日常的沟通和协作，满足其需要与期望，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。这样可以提高干系人的支持、并把反对者的抵制降到最低。我根据干系人管理计划、沟通管理计划，利用沟通方法，得到问题日志和相关的变更请求。在本项目中，我们和甲方项目负责人、利益大的干系人进行了反复的写上和沟通，保证了项目的成功。我们定期召开会议和视频会议，讨论项目可能出现的问题和汇报相关情况，事实证明这个方法是达成共识的最有效的方法。同时我们单位也发开了类似项目的电子在线课程，从项目中运用到的实践理论、成功案例、社会反响、经济可行性等方面展开在线学习，进一步促进了相关干系人对项目的认识，为项目取得成功奠定基础。与此同时，我运用了一些人际关系来管理相关干系人的期望，通过小组成员的努力，通过自身业务能力的提高，建立与干系人的信任。

## 论信息系统项目的干系人管理

### 四、控制好干系人参与，显著提高项目成功的机会

控制干系人参与这个过程实时观察计划与实际之间的偏差，全面监督项目干系人之间的关系。发现问题时，及时调整策略和计划，以调动干系人参与的过程。这个过程是持续进行的，并随着项目进展和环境的变化而变化，维持并提升干系人参与活动的效果和效率。我根据项目管理计划和问题日志，通过召开会议，利用信息管理系统等方法，控制干系人参与，得到工作绩效信息和相应的变更请求。我运用信息管理系统软件，获取、存储和发布有关项目成本、进度和绩效等方面的信息。可以整合多张报表，譬如可以运用报表、演示资料等分发报告，运用直观的柱形图等工具可以让项目绩效一目了然。我在项目进行的第6个月末，整理了工作绩效信息，其中有一个工作包是车辆卡口，计划成本是**45万**，挣值是**50万**，实际成本是**49万**，成本绩效指数**CPI**大于**1**，进度绩效指数**SPI**大于**1**，得出进度和成本相对较好，暂时不用纠偏，继续维持现状。

**2019年下半年**

**试题一 论信息系统项目的沟通管理**

项目沟通管理是确保及时、正确地产生、收集、分发、储存和最终处理项目信息所需的过程。项目经理应该根据项目特点充分了解项目涉及的各方利益诉求，并且在项目初期为沟通活动分配适当的时间、预算等资源。

请以“论信息系统项目的沟通管理”为题进行论述：

**1.**概要叙述你参与管理过的信息系统项目（项目的背景、项目规模、发起单位、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付的成果等），并说明你在其中承担的工作（项目背景要求本人真实经历，不得抄袭及杜撰）。

**2.**请结合你所叙述的信息系统项目，围绕以下要点论述你对信息系统项目沟通管理的认识，并总结你的心得体会：

（1）项目沟通管理的过程；

（2）项目干系人管理过程；并结合项目管理实际情况制订一个具体的干系人管理计划。

# 论信息系统项目的沟通管理

## 名词解释（书面语言）：

项目沟通管理是确保及时、正确地产生、收集、分发、储存和最终处理项目信息所需的过程。项目沟通管理过程揭示了实现成功沟通所需的人员、观点、信息三项要素之间的一种联络过程。

项目沟通管理包括三个管理过程。

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。

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。包括创建、分发、接收、告知收悉和理解信息所需的活动。项目沟通可包括（但不限于）绩效报告、可交付成果状态、进度进展情况和已发生的成本。受相关因素的影响，项目沟通可能会变动很大。这些因素包括（但不限于）信息的紧急性和影响、信息传递方法、信息机密程度。

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。

# 论信息系统项目的沟通管理

## 干系人管理计划

干系人管理计划是指为有效调动干系人参与而制订的管理策略。干系人管理计划通常包括以下诸多方面的内容。

- (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。

## 论信息系统项目的沟通管理

一、在启动过程中，做好项目干系人识别工作，为项目的成功打下基础。

在项目启动后，我组织相关专家和干系人，根据项目章程、采购文件等等相关资料，采用干系人分析和会议的方法进行了干系人识别，利用权力/利益方格，对干系人进行分类，制定了干系人名册，其主要内容是：甲方领导，甲方项目负责的主要领导，相关职能部门负责人和工作人员，我方领导，我和项目团队成员，设备供应商等等。干系人识别工作的前置是非常有意义的，为后续我们进一步分析干系人的利益层次、个人期望、重要性和影响力打下基础，从而保障项目目标的顺利完成。



## 论信息系统项目的沟通管理

二、规划阶段，做好规划干系人管理和沟通管理，建立起对各个干系人的适度关注，并采取不同的沟通方式。

根据干系人名册和项目管理计划等相关文件，我组织相关专家和干系人召开会议，制定了干系人管理计划，该计划为干系人互动提供指导，以获得他们的支持。该计划内容为：定期或不定期的进行干系人识别工作，对于不同干系人采取不同的措施，利用分析技术把干系人分为不了解、抵制、中立、支持、领导等。把项目发起人、建设方领导、承建方领导、团队成员等利用干系人参与评估矩阵，来记录这些干系人的当前参与程度。甲方项目负责的主要领导对项目有很高的权力，也很关注项目的结果，对其“重点管理，及时报告”。一半工作人员，没有权利，利益低，对其“随时告知”等等。比如：定期对甲方重要领导汇报项目情况，令其满意；对甲方项目直接领导和职能科室负责人及骨干人员做到重点管理；对后勤科室相关干系人随时告知他们项目的状态，保持及时的沟通；对甲方公司其他相关科室，进行相关的沟通，争取他们的支持，并积极发现增值活动。我们制作了不同的文档，比如项目需求申请，满意度调查表等等，以满足相关干系人的沟通需求。

做好规划干系人管理后，我随之进行了规划沟通管理工作，针对该公司的实际情况，因不同科室需要的系统不一样，比如甲方领导，甲方职能科室负责人和后勤部门上班时间和办公地点的不同，对甲方领导采取工作汇报和会议形式，向其当面汇报项目情况，其主要内容是当前工作进度、成本的工作绩效报告和后期工作安排和进度。估算了沟通管理需要的资源和费用。项目团队采取集中办公，定期召开会议，对项目中的活动，进行分析和总结。加强干系人之间的相互沟通减少不利的冲突。

会后整理好干系人管理计划、通管理计划和会议内容上报甲方领导和我方高层，经其批准，纳入基线管理，之后对项目文件和项目管理计划进行更新。



## 论信息系统项目的沟通管理

三、执行阶段，管理沟通中加强干系人参与管理，取得更好的沟通有效性和效果，获得干系人的支持，更好的完成项目工作。

项目在开展的过程中，根据沟通管理计划和干系人管理计划，我们要有效率和效果的沟通，取得干系人的支持，减少不好的冲突和矛盾，使得项目可以更好的完成，取得双方都满意的结果。我和我的项目团队特别注重与干系人的沟通和管理干系人参与，对不同的干系人采用不同的沟通方法和技巧的选择相当的重要，一个好的沟通方法和技巧，可以使得双方在愉快的环境下，解决冲突和问题。该项目在基础数据收集阶段，我在制定好需求收集计划后，经双方领导签字后，就立马让人做好需求调查表同时让项目管理办公室通知相关科室和干系人，我们要进行需求收集，希望相关干系人积极配合，协调好我们相关工作。然后我们进入各科室进行需求收集，与他们面对面的交谈，指导他们，对我们公司的系统进行初步的介绍，针对他们的需求解释我们系统中的功能模块，然后指导他们填写好需求调查表。事后，圆满的完成了这次需求收集，而且比计划进度提前了**5**天，完成了该活动，受到了甲方和我方的高度赞扬。通过管理沟通和管理干系人参与，降低了一些干系人的抵制，我们取得了越来越多有效率和有效果的沟通，获得了干系人的支持和理解，为项目的完成打下了坚实的基础。

## 论信息系统项目的沟通管理

四、控制阶段，控制好沟通和关系人参与，找到问题，分析原因，不断优化，使得项目信息流动最优化，显著提高项目成功的机会。

控制沟通和关系人参与在整个项目中相当重要，这关键到我们能取得相关干系人多少理解和支持。在该过程中我会定期或不定期的与相关干系人举行会议，总结问题提交表、需求调查表，以及他们对我们当前工作的意见和以后工作的期望。我平时收集的工作绩效信息进行挣值分析，对于偏差及时分析，和相关干系人沟通协商处理进度、成本和质量相关问题，提出解决方案。对于项目团队成员，我定期进行工作绩效考核和问题处理会议，让大家有什么意见都可以提出来，我们一起解决，把冲突处理在第一时间内，不让冲突进一步发展。该过程不断的进行干系人识别，更新相关的沟通方式和方法，不断的找问题，分析原因，使得项目信息流动最优化，提高了项目成功。该过程严格按照变更流程处理相关变更。



# 百炼成钢

我们不仅仅要的是敲门砖

光环软考人

科创新力量