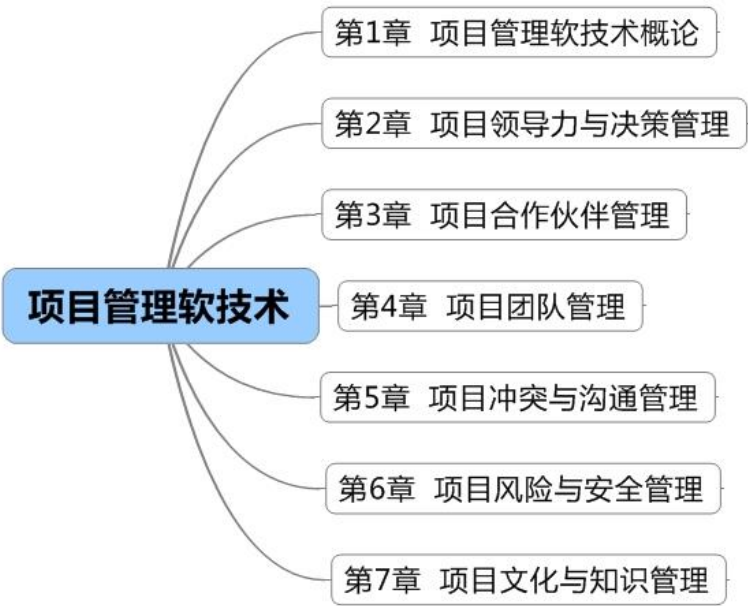


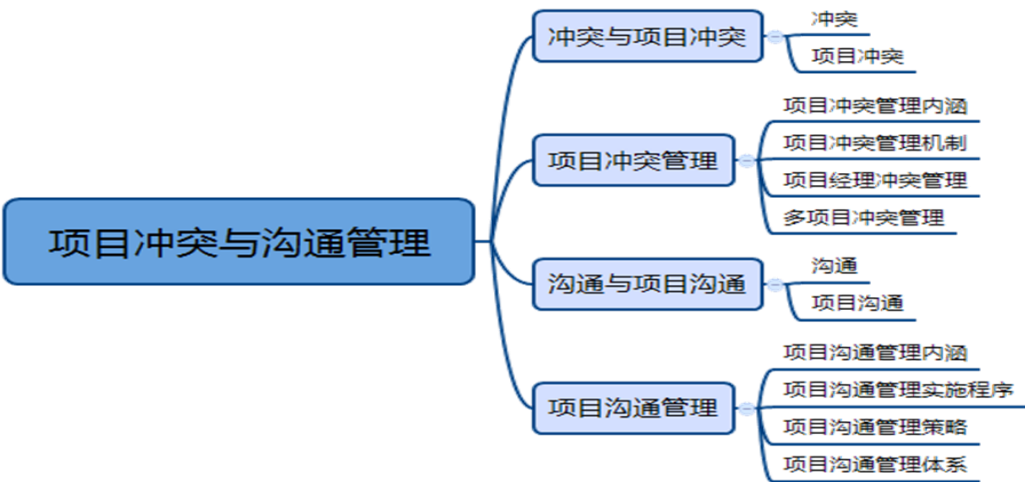
项目管理软技术6&7--项目冲突与沟通管理

- 一、 教材结构图
- 二、 本章知识点及考频总结
- 三、 配套练习题

一、教材节构图



二、本章知识点及考频总结
第五章：项目冲突与沟通管理



5.1 冲突与项目冲突
5.1.1 冲突

1.冲突的内涵

(1) 冲突是普遍现象，它可能发生于人与人之间、人与群体之间、群体内部的人与人之间、群体与群体之间等

(2) 冲突有三种类型：

- ①**目标性冲突**，即冲突双方具有不同的目标导向时发生的冲突。
- ②**认识性冲突**，即不同群体或个人在对待某些问题上由于认识、看法、观念之间的差异而引发的冲突。
- ③**感情性冲突**，即人们之间由于存在情绪与情感上的差异而引发的冲突。

(3) 冲突是双方意见的对立或不一致，以及有一定程度的相互作用，它有各种各样的表现形式，如暴力、破坏、无理取闹、争吵等。

2.冲突的特征

(1) 冲突具有普遍性。

(2) 冲突具有两面性。

①有利的是冲突可以暴露问题，使冲突及早得到解决。

②不利的冲突可能破坏团结，造成内部消耗并降低工作效率，削弱集体战斗力，甚至导致组织目标失败。

(3) 冲突具有潜伏期。

①冲突是指两个统一体或几个对立面之间尖锐、剧烈的对抗。

②矛盾则是指对立统一的关系。

通常认为冲突强调的是对立、斗争，而矛盾的存在是冲突产生的原因。基于此，冲突有一个潜伏、被认知、被感觉、爆发的过程。

3.冲突观念的演变

(1) 传统观点。不良的、消极的，它常常作为暴乱、破坏、非理性的同义词。因此，应该避免冲突。

(2) 人际关系观点。冲突是与生俱来的，是无法避免的，应接纳冲突，使它的存在合理化。
冲突不可能被彻底消除，有时它还会对群体的工作绩效有益。

(3) 相互作用观点。应鼓励冲突，并将其维持在较低水平，这能够使群体保持旺盛的生命力。

5.1.2 项目冲突

根据冲突对项目目标的影响，可分为7类。

(1) 人力资源冲突。指人与人之间或者人与组织之间存在的冲突。

(2) 成本/费用冲突。指费用如何分配方面产生的冲突。

(3) 技术冲突。

(4) 管理程序冲突

(5) 项目优先权冲突。工作活动和任务的次序关系有不同的看法而产生的冲突。

(6) 项目进度计划冲突。围绕项目工作任务（或工作活动）的时间确定次序安排和进度计划而产生的项目冲突。

(7) 项目成员个性冲突。集中于个人的价值观、判断事物的标准等差别上。

2.项目冲突的原因（简答）

①沟通与知觉差异。

- 1) 沟通不畅容易造成双方的误解，引发冲突。

- 2) “知觉差异”，既根据主观的心智体验来解释事物，而不是根据客观存在的事实来看待它。

②角色混淆。项目中常存在“在其位不谋其政，不在其位却越俎代庖”等角色混淆、定位错误的情况。

③项目中资源分配及利益格局的变化。

④目标差异。

5.2 项目冲突管理

5.2.1 项目冲突管理内涵

1.项目冲突管理

冲突管理是指在一定组织中对各种冲突的管理。

(1) 项目冲突管理是从管理的角度运用相关理论来面对和处理项目中的冲突事件，避免其负面影响，发挥正常作用，以保证项目目标的实现。

(2) 项目冲突管理的对象主要包括：项目进度冲突、优先权冲突、人力资源冲突、技术冲突、管理程序冲突等。

5.2.1 项目冲突管理内涵---项目冲突管理的对象

①**项目进度冲突**。**项目进度冲突强度最大**，一般是项目经理权限限制而导致的。

②**项目优先权冲突**。占据第二位。这种冲突之所以经常发生是因为项目组织对当前的项目实施没有经验。

③**项目人力资源冲突**。是第三位的冲突源。

④**项目技术冲突**。是第四位的冲突源。

⑤**项目管理程序冲突**。占据第五位。

大部分管理程序的冲突几乎均衡地分布在职能部门、项目队员和项目经理等几个方面。

在管理部门中发生的冲突主要包括：项目经理权力和职责、报告关系、管理支持、状况审查、不同项目团队间或项目团队与协作方合作上的冲突。

2.项目冲突管理过程

项目冲突管理的基本过程包括：**认知、诊断、处理、效果和反馈**五个阶段

(1) 认知。认知环节是冲突管理的**起始环节**。

此环节主要是展开调查研究，收集资料，了解冲突的外在表象、起因、走向和内部环境、条件等，为后续工作打下坚实的基础。

(2) 诊断。诊断环节是进行**冲突管理的前提**。

诊断包括两种形式：

- ①对问题的衡量；
- ②对问题的分析；

(3) 处理。是实施冲突管理，实际干涉、调控冲突的行为活动环节。

①**过程法**试图通过改变组织成员处理冲突的不同风格来提高组织的有效性；

②**结构法**是通过改变组织结构来改善组织效率。

(4) 效果。效果环节是指冲突行为产生客观结果和影响时的冲突管理环节，对于冲突效果的管理主要是对其冲突的结果和影响，以及冲突管理的成效进行评价、衡量，并反馈到冲突管理的各个环节。

(5) 反馈。

反馈环节主要是把冲突的结果与结果分析情况传递给冲突管理的各个环节，借以调整修正各环

节的方式方法，纠正偏差。

3.项目冲突管理原则（简答）

（1）系统思考原则。系统思考即从全局出发，追求全局最优。

系统思考的关键在于从全局来发现冲突的“杠杆点”，即可引起结构上重要而持久改善的点。

一旦找到最佳的杠杆点，便能以小而专注的行动，创造最大的力量。

（2）对事不对人原则。

（3）双赢原则。

以上结果，只有双赢才是富有建设性的解决之道。在项目中要倡导互相的理解和尊重，“求同存异”。

求同：

（1）发掘共同的爱好和话题，缩短彼此距离。

（2）对于工作中的共享部分，一定要有严格的相同标准。

存异：

（1）尊重个人工作风格，这样会使项目色彩更丰富。

（2）项目工作中，每个成员的职责都是不同的。

4.项目冲突管理模式

①中国传统管理的主要特征是以避免“人与人之间冲突”为内容、以维持社会稳定为目标、以“和”为工具，目的是求得社会的稳定而非经济的增长。

基本上是消极的，包括忍让、妥协和退避。退避，即所谓“惹不起躲得起”。

②以基督教文化作为背景的西方管理的特征主要是以避免“人与物”、“物与物”冲突为内容、以“发展”为目标、以“竞争”为工具，其目的则主要是为了求得经济增长和经济发展。

采取“物竞天择、适者生存”、自然淘汰的方式，充分依靠和焕发个体的智慧和力量，依靠能力主义作为激励手段。人与人在竞争中用制度、标准和法令等硬性措施来调节。

中国特色的现代冲突管理体系，具体包括回避、妥协、竞争、迎合、合作五种模式

管理模式	适用情境
回避	1) 当一个问题微不足道或有更重要的问题时；2) 当知道毫无机会可满足所关心的事情时；3) 当潜在的分裂超过解决所带来的利益时；4) 为了让人们冷静下来，重新认识整个事态时；5) 当收集资料比立刻决定来的重要时
妥协	1) 当目标明显但不值得努力，或潜在瓦解时；2) 当势均力敌的对手致力于互相排斥目标时；3) 当时间成本的压力较大时；4) 当合作与竞争都不成功时
竞争	1) 快速、决定性的行为是必要的，如紧急事件；2) 重要但执行不受欢迎的行为，如减少成本；3) 当知道自己是正确的时，关心有公司福利的重要议题；4) 对抗那些利用非竞争行为的人
迎合	1) 当发现自己错误时，允许自己去听、去学习，显示自己的理性；2) 当议题对别人比自己重要时，保持合作态度满足别人；3) 将损失降到最低；4) 当和谐与安定更重要时；5) 允许下属从错误中学习，发展自我
合作	1) 当双方所关心的事很重要，以致不能妥协时，寻求一个完整的解决方案；2) 目标很确定，合并那些与自己有不同看法的意见。

5.2.2 项目冲突管理机制

1.冲突预防功能。预先采取一些措施防止冲突的产生。

2.冲突识别功能

冲突识别功能在于对冲突的原因、冲突的性质、冲突的强度以及冲突可能导致的后果进行诊断，为冲突的处理提供依据和决策参考。

3.冲突处理功能

冲突处理功能是项目冲突管理机制的核心功能，其中冲突消除功能和冲突控制功能是冲突处理的常用方式。

4.冲突反馈功能

(1) **冲突消除功能**：在于提出对冲突各方来说都可以接受的合理方案，从而彻底解决冲突。

①整合。②沟通。③第三方调解。

(2) **冲突控制功能**是对无法解决的冲突进行一定范围内的监控与限制。

冲突控制的目的在于将各参与方的行为控制在项目成功实现的可接受范围内，限制各参与方的冲突在一定范围内进行，调整双方关系，避免产生对抗性的大规模冲突，维护良好的项目运行秩序，防止出现项目失控。

- 对于**目标不一致的冲突**和信息不对称的冲突，应该通过沟通和协调来**消除**；
- 对于**利益不平衡的冲突**，由于业主方和承包商各自利益的诉求不同，往往无法彻底消除，则应通过**冲突控制**将其监控在一定的范围内，降低其对项目实施的影响。

为了预防和减少冲突，对于每一轮冲突都应进行反馈，反馈机制的功能应包括两方面：

- (1) 总结冲突处理的有效性，及时反馈给冲突主体。
- (2) 认真分析冲突的形成原因和处理方式从而为后续的冲突管理积累知识和经验。

冲突管理机制的运行是冲突预防、冲突识别、冲突处理最后进行冲突反馈的循环过程，并随着项目的进行而动态发展，直至项目成功。

5.2.3 项目经理冲突管理

1.项目经理与项目冲突

(1) 项目经理就在一个充满冲突的环境中工作，所以有人把项目经理称为“**冲突经理**”。

2.项目经理影响冲突的方式

为了减少冲突，对于员工来说处罚权、职权和专门技术被认为最差的方式，**工作挑战和晋升**（如果项目经理有这种权力）是最好的方式。

3.项目经理冲突管理策略

- (1) **协作**。（首选方式）适用于解决项目经理与任何项目参与方的冲突。双赢。
- (2) **折中**。（常用方式）项目经理用这种方式来解决他与职能部门和支持部门之间的冲突。
- (3) **谈判**。项目经理的谈判技巧的高低对冲突能否顺利解决有非常大的影响。

4.项目经理冲突管理过程

项目生命周期可分为四个阶段：在项目生命周期的不同阶段，各种冲突发生的频度和强度不一样。

- **项目启动阶段**
- **项目计划（规划）阶段**
- **项目执行和控制阶段**
- **项目结束（收尾）阶段**

5.2.4 多项目冲突管理

1.多项目冲突内涵

组织冲突的一种特定表现形态，是多个项目之间以及项目内外因某些关系难以协调而导致的矛盾激化和行为对抗。

项目中的个人、群体、与项目发生交往活动的一切行为主体都可能成为多项目冲突的主体。

- ①多项目冲突管理中所涉及的个人，一般是指多项目运作的总负责人、各项目分负责人、各职能部门的管理者和项目团队成员等项目内部成员。
- ②多项目冲突管理中所涉及的群体，包括正式组织结构的群体，依据业缘关系、地缘关系、血缘关系或权力关系等构成的非正式群体。

1.多项目冲突包括**项目内部冲突**、**项目外部冲突**和**跨区域冲突**。

①**项目内部冲突**：发生于项目内部成员或群体之间的冲突属于项目内部冲突，其范围限于项目内部。

②**项目外部冲突**：发生在项目外部的冲突、如项目与项目之间的冲突，项目与环境之间的冲突等，属于项目外部冲突，其主体是项目本身冲突可能涉及两个或更多项目。

③**跨区域冲突**：当冲突双方为不同地区或国家的个人、群体或项目时，冲突必然扩展为地区性或国际性的冲突。

2.多项目冲突管理

在对多项目管理有着重要影响的各种冲突中，“资源的短缺及不合理配置”的比例占了24%，居第二位。

（1）“资源的短缺及不合理配置”主要表现在以下五个方面：

①资源的短缺。

②缺少胜任的项目经理和项目团队成员。

③员工的流动太大。

④项目任务常常只由同一个专家负责，专家资源短缺现象严重。

⑤职能部门和项目部之间的冲突，资源通常被分配到职能部门而非项目部。

（2）“资源短缺及不合理配置”是“项目的优先级冲突”导致的。

因此，多项目冲突管理的关键问题是：

①**项目优先级冲突问题。**

②**项目资源冲突问题。**

5.3 沟通与项目沟通

5.3.1 沟通

1.沟通的内涵

沟通是指人们通过语言、文字、符号或其他表达形式进行信息传递和交流的行为和过程。

沟通人与人之间、人与群体之间思想与感情的传递和反馈过程，目的是实现思想的一致和感情的通畅。

2.沟通的基本原理

（1）**真实性原理。**

（2）**渠道适当性原理。**

（3）**沟通主体共时性原理。**有意义、真实的信息必须由适当的主体发出，并通过适当的渠道传递给适当的另一主体接受。

（4）**信息传递完整性原理。**

即有效沟通必须由适当的主体发出，并通过适当的渠道，完整地传送给适当的主体接受。

（5）**时间有效性原理。**

（6）**连续性原理。**即有效沟通还必须具有时间和沟通内容与方式上的连续性。

（7）**目标性原理。**

3.沟通的一般过程

沟通的过程是发送者将信息通过选定的渠道传递给接受者的过程，如图所示

（1）**信息源（信息发送者）。**

沟通过程的**信息发送者**首先确定信息的内容或想法，但这些信息并不是直接发送出去的，他们需根据发送对象的不同，编码成相关信息、符号、语音等传递给信息接受者。

（2）编码。

信息发送者根据信息接受者的个性、知识水平、理解程度、工作背景等各种因素，对最初想法进行加工处理后，转换成信息接受者能够理解的语言、文字、方法、方式等符号。

这个过程受到四个因素的影响：**技能、态度、知识、社会文化系统。**

（3）传递信息（信息通道）。

信息编码完成后，要选择一定的**媒介物**作为信息传递的通道，如电视、电话、通知、会议、传真、E-mail、录音、录像、广告、新闻媒体等将信息传递出去。

（4）译码。

译码是指信息**接受者**对接受的信息进行加工，将其转化为自己可以理解的形式。

信息接受者在译码过程中，也必须考虑发送者的经验背景、工作背景。同样会受到技能、知识、态度、社会文化背景的影响。

（5）理解信息（信息接受者）。

信息接受者是指信息传递的对象。信息是否被准确、完整地接受，与信息接受者的理解程度有很大关系。

（6）环境。一般人认为，沟通过程发生影响的环境因素包括心理环境、场所、社会环境和文化环境等。

（7）反馈。

反馈是指信息接受者把信息返回给发送者，并对信息是否被正确理解进行核实。反馈是信息沟通中十分重要的过程。

（8）噪声。

在信息的传递过程中，要预先识别出潜在可能引起干扰的因素，并在沟通中有效防范，尽量减少干扰对沟通过程的负面影响，保证信息在项目成员接受过程中的有效传递。

4.沟通的主要方式

（1）根据项目信息交流的**方向**，可分为**上行沟通**、**下行沟通**、**平行沟通**和**斜向沟通**。

（2）根据项目沟通的**路线**，分为**单向沟通**和**双向沟通**。

（3）根据沟通采用的**工具**，可分为**书面沟通**和**口头沟通**。

（4）根据沟通是否采用**语言形式**，可分为**言语沟通**和**非言语沟通**。

（5）根据项目沟通的**主体**，可分为**自我沟通**、**人际沟通**和**组织沟通**。

（6）根据沟通的**渠道**，可分为**正式沟通**与**非正式沟通**。

（1）根据项目信息交流的**方向**，可分为**上行沟通**、**下行沟通**、**平行沟通**和**斜向沟通**。

上行沟通

下级的意见、情况向上级反映

下行沟通

上层领导把有关指示、意见、决议以及组织目标、规章制度、工作程序等向下传达

平行沟通

平行沟通是保证平行组织之间互相通气、互相配合支持，从而减少不必要的摩擦、扯皮和冲突的一项重要措施

斜向沟通

信息在不同层次之间的不同部门之间流动时的传递。

(2) 根据项目沟通的**路线**，分为**单向沟通**和**双向沟通**。



单向沟通

是指发送者和接受者之间角色不可互换，一方发送信息，另一方接受信息，双方不需要信息反馈，如命令、指示等。

双向沟通

是指发送者和接受者的角色不断转换，双方以协商、讨论、谈判的方式交换信息，双方在信息反馈之后，不断商谈，直到满意为止。

单向沟通和双向沟通各有利弊。

- 1) 单向沟通速度快，但**准确性较差，难以掌握效果**；
- 2) 双向沟通能准确及时地了解效果，在信息传递过程中可以增进双方的了解，能建立良好的人际关系，但**浪费时间、缺乏条理性，且容易受外界干扰**。

(3) 根据沟通采用的**工具**，可分为**书面沟通**和**口头沟通**。



书面沟通

文字、符号，图表等，如文件、布告、信函、备忘录、记录等。

口头沟通

口头表达，最普遍、最常见的沟通方式，如谈话、演讲、打电话、讨论、传闻等。

(4) 根据沟通是否采用**语言形式**，可分为**言语沟通**和**非言语沟通**。

Language

- ①**言语沟通**是指采用语言、文字、图表、图画等形式进行传递和交流，该种方式简单明了，通俗易懂。
- ②**非言语沟通**是指通过肢体语言、面部表情、着装等非语言形式进行传递和交流。

(5) 根据项目沟通的**主体**，可分为**自我沟通**、**人际沟通**和**组织沟通**。

主体

- ①**自我沟通**包括思想情感、态度、工作方式、工作方法的自我反省。
- ②**人际沟通**是指将信息由一个人传递给另一个人或多个人，同时包括人与人之间的相互理解。
- ③**组织沟通**是指组织内部或组织之间的信息传递。

(6) 根据沟通的**渠道**，可分为**正式沟通**与**非正式沟通**。

渠道

①正式沟通的渠道通常有五种形式：**链式沟通渠道**、**轮式沟通渠道**、**环式沟通渠道**、**全通道式沟通渠道**、**Y式/倒Y式沟通渠道**，

②**非正式沟通渠道**。把非正式沟通渠道分为**单线式**、**饶舌式**、**随机式**和**集束式**

- 1) 非正式沟通可以满足团队员工情感方面的需要、弥补正式通道渠道形式的不足、了解职工真正的心理倾向与需要，还可以减轻管理者的沟通压力、防止某些管理者滥用正式通道，有效防止正式沟通中的信息“过滤”现象。
- 2) 非正式沟通存在沟通过程中没有约束力、信息传递的有效性降低和信息容易被歪曲等方面的缺点。

5.3.2 项目沟通

1.项目沟通的内涵

项目沟通是保证项目顺利进行的**润滑剂**。

项目沟通是**以项目经理为中心**，纵向对高层管理者、项目发起人、团队成员，横向对职能部门、客户、供应商等进行项目信息的交换。

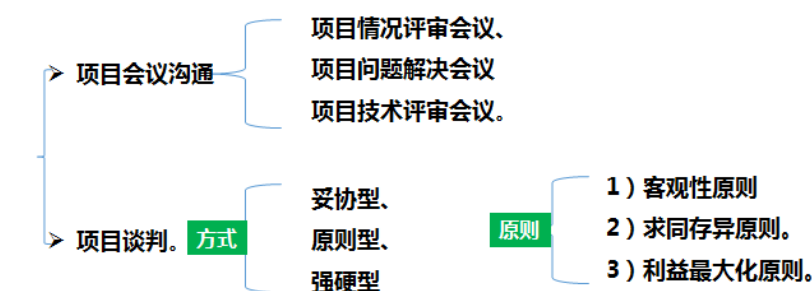
2.项目沟通的作用

具体来说，项目沟通的作用如下：

- (1) 项目决策和计划的依据。
- (2) 项目组织和过程控制的依据和重要手段。
- (3) 建立和改善人际关系的重要手段。
- (4) 项目经理的成功领导的重要手段。

3.项目沟通的形式

项目沟通有很多种形式，常见的有两种：



①项目情况评审会议。

项目情况评审会议是定期召开的，由项目经理主持和召集，会议成员一般包括全部和部分项目团队成员以及业主方、客户、项目的上层管理人员，有时与项目有关的供应商也参加。

会议的基本目的就是通知情况，找出问题和制定下一步的行动计划。

在项目情况评审会议上，项目经理可以了解到项目整体完成的某个阶段的大致情况，具体到每个阶段的某个部分，还需要项目经理做细致的工作，如单独与某个团队成员沟通，查看有形产品或交付物，查阅图纸、报告等。

②项目解决问题会议。

及时解决问题，是在实施项目过程中有效沟通的最好方式。

项目会议应该紧扣所要解决的问题，主要包括：

- 1) 描述说明项目存在的**问题**，并找出这些问题的原因和影响因素。
- 2) 找出可行的**问题解决方案**，评价并选定满意的解决方案。
- 3) **重新修订项目相关计划**。
- 4) 确定问题的**解决方案**，并**实施解决方案**。

③项目技术评审会议。在**项目在项目运作过程中**，需要召开一次或多次项目技术评审会议，以**确保业主方满意或批准项目承约人提出的设计方案**。

技术评审会议一般有两个阶段去分别评审技术方案，包括项目技术**最初评审会议**和项目**技术终审会议**。

1) 项目技术最初评审会议。

该会议在承包人已经完成最初的概念、说明、图形或流程的同时进行，其目的是在承包人订购长期的原材料之前，获得客户对设计方案符合技术要求的批准。

2) 项目技术终审会议。

该会议在承包人已经完成详细说明、图形、屏幕和报告格式等等相关内容时进行，其目的是在承包人开始制作、装配和生产项目交付之前获得业主方的批准。

①项目谈判的方式。

1) 妥协型。

通常，实施这一谈判方式的目的，不在于此次谈判本身，而在于谈判之后双方建立某种合作关系。

2) 原则型。

项目谈判者在公平、客观的前提下，采取灵活变通的方法，以寻求谈判各方各得其利，均有所益的最佳方案。

3) 强硬型。谈判者对自己的每项条件都做相当少的让步，寸利必争，以获得最大利益。

②项目谈判的原则。

1) 客观性原则。

谈判者双方遵守客观性准则，以客观事实为依据，避免感情用事，把人和事分开。

2) 求同存异原则。

谈判是因为双方存在差异而进行的相互磋商，但是双方有某种契合的前提，要以双方的共同利益为谈判的出发点。

3) 利益最大化原则。努力找出利益判断上的差异性和互补性。

③项目谈判的过程。

项目谈判的过程主要有**初步准备、制定计划、谈判开局、接触摸底、实质磋商、谈判结束**六个阶段。

④项目谈判的内容。

在项目管理中，业主与项目经理之间的谈判主要包括：

- 1) 项目的某阶段**所付款项**或**阶段验收**情况进行的谈判；
- 2) 项目经理与供应商就**价格**和**合同**问题时进行的谈判；
- 3) 项目团队的各个组织之间就**资源配置问题**而进行的协商等。

5.4 项目沟通管理

5.4.1 项目沟通管理内涵

1.项目沟通管理内涵

项目沟通管理的目的是保证有关项目的信息在一定的时间和空间内，及时、准确、完整地传递，确保项目的各个环节顺利实施。

通过项目沟通管理把**人、思想和信息**三个项目成功的关键要素连接起来。

2.项目沟通管理的特点

(1) **复杂性。**

(2) **系统性。**项目是开放的复杂系统。

项目沟通管理应从整体利益出发，运用系统的思想和分析方法，全过程、全方位地进行有效管理。

3.项目沟通管理价值分析

具体来说，项目沟通管理主要有以下方面的价值：

- (1) 有助于决策。
- (2) 有助于降低管理成本。
- (3) 有助于项目少走弯路。
- (4) 有助于建立良好的人际关系。
- (5) 有助于项目经理成功领导。

5.4.2 项目沟通管理实施程序

- 1.编制项目沟通计划
- 2.项目信息分发和传递
- 3.实施情况报告。
- 4.管理收尾

项目经理实施计划沟通工作，需要牢记5个“C”。

- ①清楚 (Clear)：说明主题，围绕主题，帮助接收者理解信息，恰当地使用术语。
- ②简洁 (Concise)：抓住重点，不让信息漫无边际。
- ③礼貌 (Courteous)：讲礼貌，注意语调。
- ④一贯性 (Consistent)：使用恰当的语调和媒介传递想要传递的信息，所有信息要素都应传达同样的信息。
- ⑤令人信服 (Compelling)：让人们有理由去注意。

5.4.3 项目沟通管理策略

项目沟通管理策略以沟通要素为基础，包括

- ① 沟通客体策略、
- ② 沟通主体策略、
- ③ 信息策略、
- ④ 渠道策略
- ⑤ 文化策略。

5.4.4 项目沟通管理体系

沟通是一项系统工程，需要所有项目合作伙伴形成共识，建立机制，共同做好。

项目沟通管理体系的建立需要经历三个阶段。

- 1.规划设计阶段
- 2.执行与调整阶段
- 3.规范运行阶段

三、配套练习题

1.【多选题】冲突是普遍现象，它可能发生于人与人之间、人与群体之间、群体内部的人与人之间、群体与群体之间等，具体包括（ ）。

- A.目标性冲突
- B.认识性冲突
- C.感情性冲突
- D.利益性冲突

2.【单选题】随着管理学的发展，人们对冲突的认识也发生了变化。（ ）认为冲突是与生俱来的，

是无法避免的，应接纳冲突，使它的存在合理化。

- A.传统观点
- B.人际关系观点
- C.相互作用观点
- D.以上均正确

3. 【单选题】项目冲突中，（ ）被认为是最大的冲突。

- A.项目优先权冲突
- B.项目进度冲突
- C.项目人力资源冲突
- D.项目技术冲突

4. 【单选题】（ ）试图通过改变组织成员处理冲突的不同风格来提高组织的有效性。

- A.过程法
- B.结构法
- C.系统法
- D.程序法

5. 【多选题】冲突管理的基本原则包括（ ）

- A.系统思考原则
- B.对事不对人原则
- C.对人不对事原则
- D.双赢原则

6. 【多选】多项目冲突是组织冲突的一种特定表现形态，是多个项目之间以及项目内外因某些关系难以协调而导致的矛盾激化和行为对抗。多项目冲突主要包括（ ）。

- A.项目内部冲突
- B.项目外部冲突
- C.跨区域冲突
- D.以上均正确

7. 【单选】信息在不同层次之间的不同部门之间流动时的传递，称为（ ）。

- A.上行沟通
- B.下行沟通
- C.平行沟通
- D.斜向沟通

8. 【单选】在项目运作过程中，需要召开一次或多次（ ），以确保业主方满意或批准项目承约人提出的设计方案。

- A.项目情况评审会议
- B.项目问题解决会议
- C.项目技术评审会议
- D.以上均正确

答案：C

答案：1. ABC 2. B 3. B 4. A 5. ABD 6. ABCD 7. D 8. C