

# PMP项目管理习题课

## 《第十章 项目沟通管理》

主讲：希赛白浅



# 考点汇总



## 核心概念

### 分类

正式VS非正式

正式：重要场合  
非正式：非重要场合

书面VS口头

书面：有记录  
口头：面对面或远程

内部VS外部

内部：团队成员之间  
外部：客户、供应商等

官方VS非官方

是否代表组织发布的信息

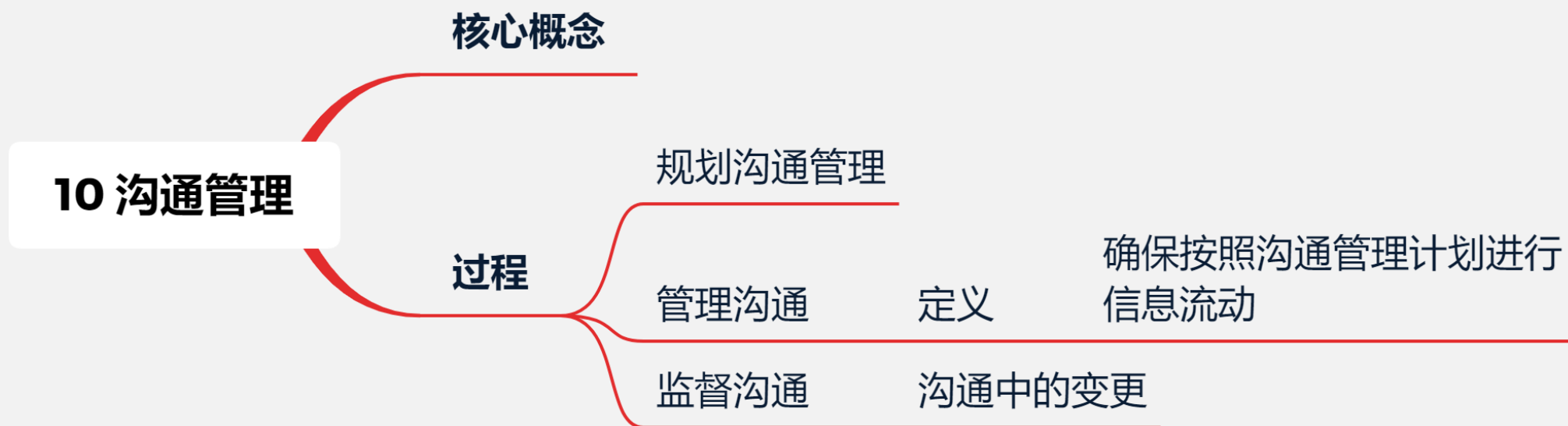
### 层级

向上，向下和横向

不同层级的分辨



# 考点汇总





# 考点汇总



## 规划沟通管理

### 沟通需求分析

确定项目相关方对信息的需求

### 沟通渠道数的计算

区分是否包含项目经理

公式:  $n(n-1)/2$

### 沟通模型

反馈/响应: 在理解的基础上做出回复

### 沟通方法

交互式: 便于理解和澄清, 达成一致, 实时多向

拉式: 接收方主动、大量复杂信息

推式: 接收方被动、特定接收方

### 输出-沟通管理计划

作用: 指导项目信息的传递

内容: 确保正确的信息在正确的时间通过正确的方式传递给正确的人

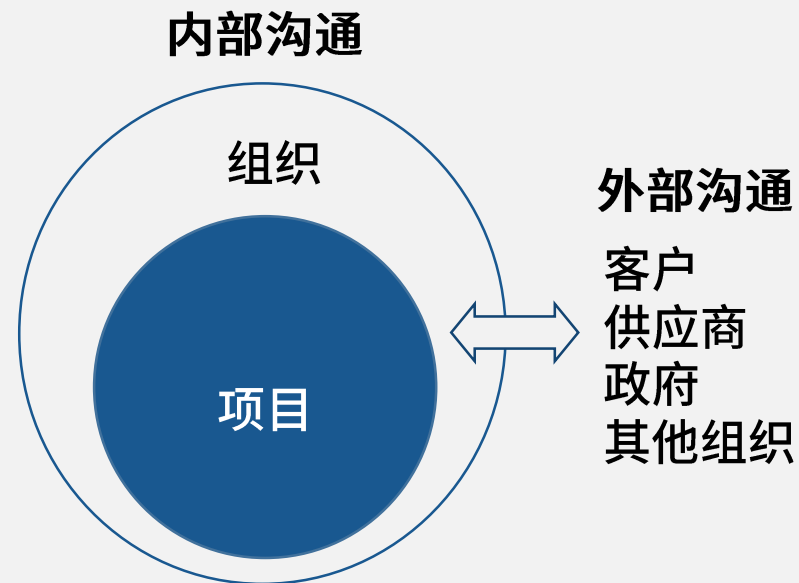


# 核心概念



## 考点：沟通活动的分类

| 沟通分类           | 正式<br>(重要的场合) | 非正式<br>(不重要的场合) |
|----------------|---------------|-----------------|
| 口头<br>面对面或远程形式 | 会议<br>讲座      | 即兴讨论<br>首次批评    |
| 书面<br>实物或电子形式  | 红头文件          | 微信<br>微博        |



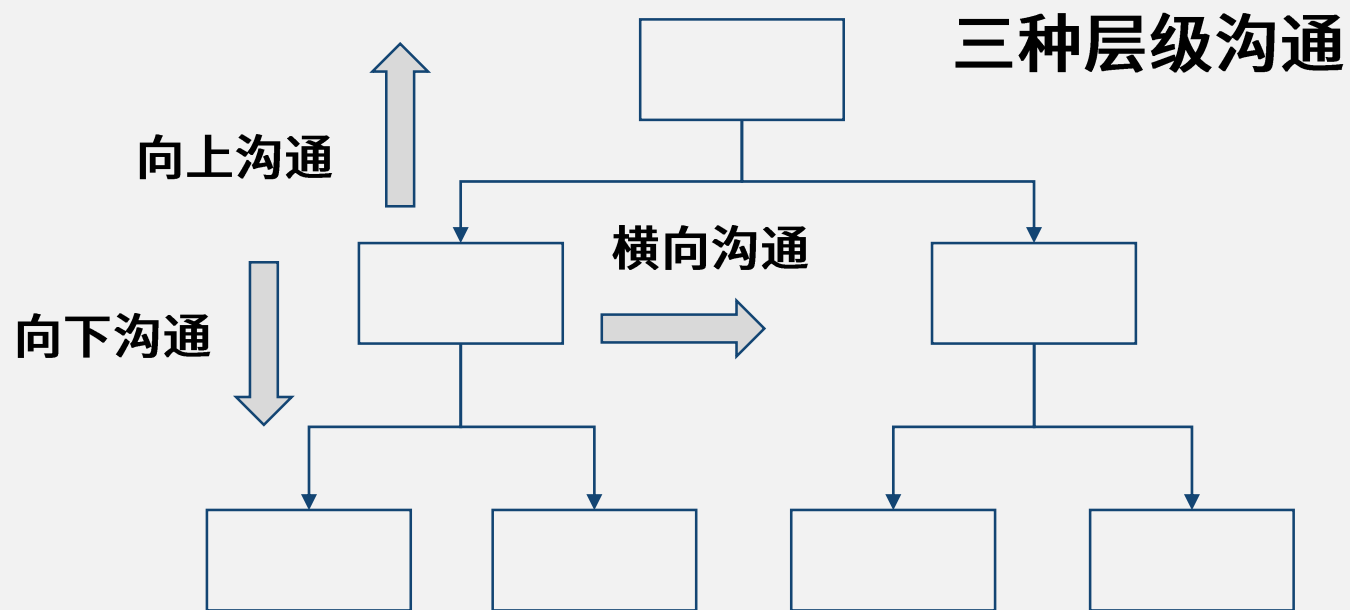


# 核心概念



## 考点：沟通的层级

**【解题关键】：** 向上是向领导层级沟通，向下是向团队成员沟通，横向是平级之间的沟通





# 沟通管理的过程



| 管理过程            | 解释  |
|-----------------|---|
| 规划沟通管理<br>(★★★) | 基于每个相关方或相关方群体的信息需求、可用的组织资产，以及具体项目的需求，为项目沟通活动制定恰当的方法和计划的过程 |
| 管理沟通<br>(★★)    | 确保项目信息及时且恰当地收集、生成、发布、存储、检索、管理、监督和最终处置的过程                  |
| 监督沟通<br>(★★★)   | 确保满足项目及其相关方的信息需求的过程                                       |



# 规划沟通管理



## 考点：沟通需求分析

**【解题关键】：确定项目相关方对信息的需求，是制定沟通管理计划的基础**

常用于识别和确定项目沟通需求的信息包括（但不限于）：

- 相关方登记册及相关方参与计划中的相关信息和沟通需求；
- 潜在**沟通渠道或途径数量**，包括一对一、一对多和多对多沟通；
- 组织结构图；
- 项目组织与相关方的职责、关系及相互依赖；开发方法；
- 项目所涉及的学科、部门和专业；有多少人在什么地点参与项目；
- 内部**信息需要**（如何时在组织内部沟通）；
- 外部信息需要（如何时与媒体、公众或承包商沟通）；
- 法律要求。





# 规划沟通管理



## 考点：沟通渠道

**【解题关键】：掌握沟通渠道的计算公式： $n(n-1)/2$ ；区分N是否包含项目经理**

- 通过沟通需求分析，确定项目相关方的信息需求，包括信息的类型和格式，以及信息对相关方的价值。
- 项目经理还应该使用潜在沟通渠道或路径的数量，来反映项目沟通的复杂程度。潜在沟通渠道的总量为 $n(n-1)/2$ ，其中， $n$ 代表相关方的数量。
- 在规划项目沟通时，需要做的一件重要工作就是，确定和限制谁应该与谁沟通，以及谁将接受何种信息。

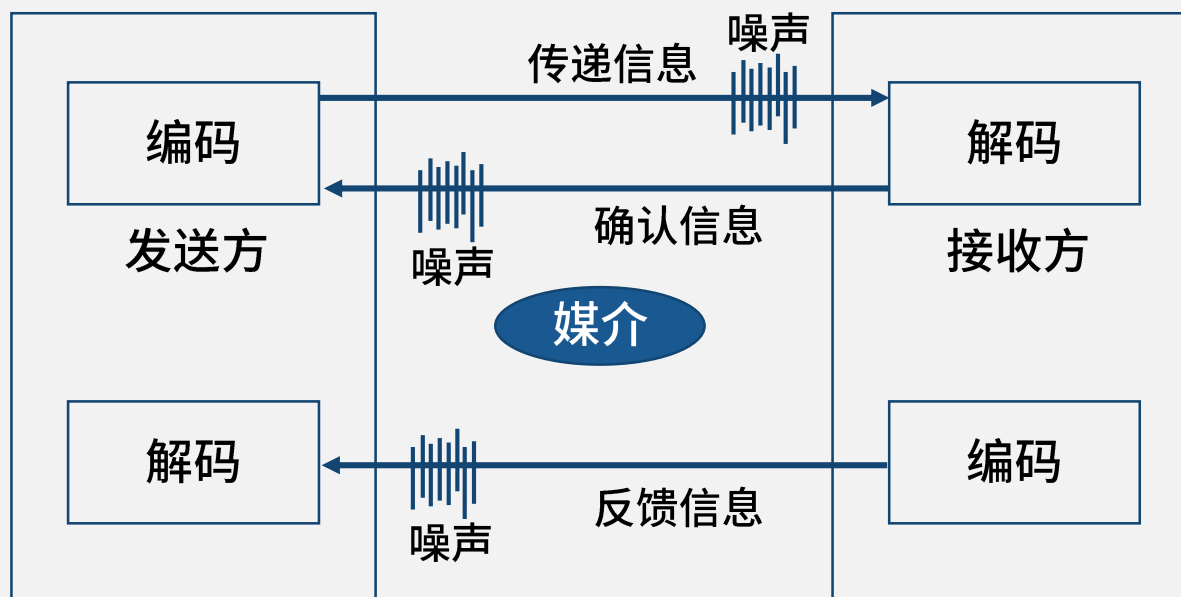


# 规划沟通管理



## 考点：沟通模型

**【解题关键】：**确认已收到，表示收到，但是不一定理解；反馈/响应：在理解的基础上做出回复





# 规划沟通管理



## 考点：沟通模型

**【解题关键】：**确认已收到，表示收到，但是不一定理解；反馈/响应：在理解的基础上做出回复

- 沟通的基本模型用于显示信息如何在双方(发送方和接收方)之间被发送和被接收
- 考试中经常出现的两个考点：
  - 1. 反馈信息
  - 2. 噪声：噪声无法被消除，只能尽量减少噪声对沟通的影响



# 规划沟通管理



## 考点：沟通方法

【解题关键】：**区分交互式，推式和拉式**

| 沟通方法  | 说明  | 示例                         |
|-------|---|----------------------------|
| 交互式沟通 | 在双方或多方之间进行多向 <b>信息交换</b> 。这是确保全体参与者对某一话题达成共识的最有效的方法               | 会谈、电话会议、视频会议               |
| 推式沟通  | 把信息发送给需要了解信息的 <b>特定接收方</b> 。这种方法能确保信息发布，但不能确保信息到达目标受众，或信息已被目标受众理解 | 信件、备忘录、报告、电子邮件、传真、语音邮件、新闻稿 |
| 拉式沟通  | 在 <b>信息量很大或受众很多</b> 的情况下使用。它要求接收方自主自行地获取信息内容                      | 企业内网、电子在线课程、知识库            |



# 规划沟通管理



## 考点：沟通方法

**【解题关键】：区分交互式，推式和拉式**

- 交互式沟通：
  - 1. 需要通过多次信息交换，达成一致；
  - 2. 一般适用于比较重要的内容和信息交互；
- 推式沟通：
  - 1. 确保信息发布，但不能确保信息到达目标受众，或信息已被目标受众理解
- 拉式沟通：
  - 1. 多个目标受众对于多项信息的获取，“各取所需”



# 规划沟通管理



## 考点：沟通管理计划

**【解题关键】：指导项目信息的传递；正确的信息在正确的时间通过正确的方式传递给正确的人**

沟通管理计划描述将如何规划，结构化、执行与监督项目沟通，以提高沟通的有效性。

■ **5W (who、when、what、how、where)**

- 相关方沟通需求
- 需要沟通的信息（语言、形式、内容和详细程度）、用于传递信息的方法或技术
- 上报步骤
- 发布信息的原因
- 发布信息作出回应的时限和频率
- 负责沟通信息及接收信息的人员
- 为沟通活动分配的资源，包括时间和预算
- 更新与优化沟通管理计划的方法
- 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
- 通用术语表
- 其他细节



# 管理沟通



## 考点：管理沟通的基本概念

**【解题关键】：确保按照沟通管理计划进行信息流动**

管理沟通是确保项目信息及时且恰当地收集、生成、发布、存储、检索、管理、监督和最终处置的过程。本过程的主要作用是，促成项目团队与相关方之间的有效信息流动



## 监督沟通



### 考点：沟通中的变更

**【解题关键】：修订相关方的沟通需求，改沟通管理计划**

监督沟通过程往往会导致需要对沟通管理计划所定义的沟通活动进行调整、采取行动和进行干预。此类变更请求可能导致：

**修正相关方的沟通要求，包括相关方对信息发布、内容或形式，以及发布方式的要求**





## 习题1



一个团队成员第一次违反了基本规则。项目经理对他应该采用什么类型的沟通方法？

- A.正式口头
- B.非正式口头
- C.正式书面
- D.非正式书面



# 习题1



## 考点：沟通活动的分类

**【解题关键】：非正式：非重要场合**

一个团队成员**第一次违反了基本规则**。项目经理对他应该采用什么类型的**沟通方法**？

- A.正式口头
- B.非正式口头
- C.正式书面
- D.非正式书面



## 习题2



项目经理正在对项目进行绩效评估，经评估发现，项目进度延期。项目经理在评估后当天，将评估的绩效数据以邮件方式发送给所有相关方。项目发起人提出此绩效数据不完整，且不好理解，没有满足其需求。项目经理应该做什么来避免问题？

- A. 事先收集相关方的沟通需求，并制定沟通管理计划
- B. 将数据计算过程常用的公式列成清单提供给发起人
- C. 修改沟通管理计划，并以电话的方式通知到位
- D. 向发起人提供一份数据明细，并对结论形成过程加以解释



## 习题2



### 考点：沟通需求分析

**【解题关键】：确定项目相关方对信息的需求，是制定沟通管理计划的基础**

项目经理正在对项目进行绩效评估，经评估发现，项目进度延期。项目经理在评估后当天，将评估的绩效数据以邮件方式发送给所有相关方。**项目发起人提出此绩效数据不完整，且不好理解，没有满足其需求。**项目经理应该做什么来**避免**问题？

- A.事先收集相关方的沟通需求，并制定沟通管理计划
- B.将数据计算过程常用的公式列成清单提供给发起人
- C.修改沟通管理计划，并以电话的方式通知到位
- D.向发起人提供一份数据明细，并对结论形成过程加以解释



## 习题3



你是项目经理，此外你的团队成员包含来自不同部门的5个人，随着项目的推进，今天有4个新成员加入团队，那么请问沟通渠道增加了多少？

A 4

B 26

C 30

D 9



## 考点：沟通渠道

**【解题关键】：**掌握沟通渠道的计算公式： $n(n-1)/2$ ；区分N是否包含项目经理

你是项目经理，此外你的**团队成员**包含来自不同部门的**5个人**，随着项目的推进，今天有**4个新成员**加入团队，那么请问沟通渠道增加了多少？

A 4

B 26

**C 30**

D 9



## 习题4



关于沟通模型，以下说法都是正确的，除了？

- A. 发送方负责信息的传递，确保信息的清晰性和完整性
- B. 在发送方和接收方所处的环境中，通过实施相关措施可以消除噪音
- C. 发送方负责确认信息已被正确理解
- D. 接收方负责确保完整的接受信息



## 习题4



### 考点：沟通模型

**【解题关键】：噪声没办法消除**

关于**沟通模型**，以下说法都是正确的，**除了**？

- A. 发送方负责信息的传递，确保信息的清晰性和完整性
- B. 在发送方和接收方所处的环境中，通过实施相关措施可以消除噪音**
- C. 发送方负责确认信息已被正确理解
- D. 接收方负责确保完整的接受信息





## 习题5



一个高知名度项目的项目经理必须告知相关方一个会导致延迟的问题，项目经理安排一次视频会议以便明确传达问题，以及立即接受到反馈意见。项目经理使用的是什么沟通方法？

- A 推式沟通
- B 拉式沟通
- C 网络沟通
- D 交互式沟通



## 习题5



### 考点：沟通方法

**【解题关键】：交互式沟通，需要有信息交换**

一个高知名度项目的项目经理必须告知相关方一个会导致延迟的问题，项目经理安排一次**视频会议**以便明确**传达问题**，以及**立即接受到反馈意见**。项目经理使用的是**什么沟通方法**？

A 推式沟通

B 拉式沟通

C 网络沟通

**D 交互式沟通**



## 习题6



原项目经理因为与团队成员出现分歧离开团队，新项目经理接管执行中的项目，新项目经理以电子邮件的方式将项目的相关信息发送给团队成员，不管信息是否被项目团队成员所理解。项目经理采用了什么沟通方式？

- A.交互式沟通
- B.拉式沟通
- C.内部沟通
- D.推式沟通



## 习题6



### 考点：沟通方法

**【解题关键】：推式沟通：需要了解信息的特定接收方**

原项目经理因为与团队成员出现分歧离开团队，新项目经理接管执行中的项目，新项目经理以**电子邮件的方式将项目的相关信息发送给团队成员，不管信息是否被项目团队成员所理解**。项目经理采用了什么沟通方式？

- A.交互式沟通
- B.拉式沟通
- C.内部沟通
- D.推式沟通**



## 习题7



一个项目拥有一些相关方，50名团队成员，多方面参与以及相关方和团队成员在项目期间需要参阅的大量信息文件。为此，项目经理搭建了文件信息共享平台，请问这是使用哪一种沟通方式来解决项目的信息需求？

- A. 交互式沟通
- B. 推式沟通
- C. 拉式沟通
- D. 发送-接受



## 习题7



### 考点：沟通方法

**【解题关键】：拉式沟通：在信息量很大或受众很多的情况下使用**

一个项目拥有一些相关方，50名团队成员，多方面参与以及相关方和团队成员在项目期间需要参阅的大量信息文件。为此，**项目经理搭建了文件信息共享平台**，请问这是使用哪一种沟通方式来解决项目的信息需求？

- A. 交互式沟通
- B. 推式沟通
- C. 拉式沟通**
- D. 发送-接受



## 习题8



一家供应商公司的几名团队成员正在现场为一个项目工作。在第一次月度项目更新会议期间，供应商的主要资源提供了有关项目状态，问题和挑战的非常详细的信息。在会议之后，一位关键相关方抱怨说：很难了解项目的整体健康状况。若要避免这个问题，项目经理应在会议之前做什么？

- A 向所有关键相关方发送一份简短报告，总结项目的健康状况
- B 制定一份沟通管理计划，并与供应商的主要资源进行审查
- C 将会议的议程、目标和预期结果传达给所有与会者
- D 与供应商团队一起预演会议，并提供反馈意见，以澄清每个人的角色



## 习题8



### 考点：沟通管理计划的内容

**【解题关键】：** 正确的信息在正确的时间通过正确的方式传递给正确的人

一家供应商公司的几名团队成员正在现场为一个项目工作。在第一次月度项目更新会议期间，供应商的主要资源提供了有关项目状态，问题和挑战的非常详细的信息。在会议之后，一位关键相关方抱怨说：**很难了解项目的整体健康状况**。若要**避免**这个问题，项目经理应在**会议之前**做什么？

A 向所有关键相关方发送一份简短报告，总结项目的健康状况

**B 制定一份沟通管理计划，并与供应商的主要资源进行审查**

C 将会议的议程、目标和预期结果传达给所有与会者

D 与供应商团队一起预演会议，并提供反馈意见，以澄清每个人的角色





## 习题9



在一个全球性的项目中，因为线上会议的不方便，相关方之间采取每周一次电子邮件进行沟通，在一次全体相关方参加的进度大会中，多位关键相关方表示对项目的状态表示吃惊，并表示他们最近一个月没有收到项目状态的报告。为了避免这种情况的发生，项目经理应该怎么做？

- A 在接下来的沟通中重点关注几位关键相关方
- B 确保沟通按照计划进行
- C 将每次的状态报告通过电子邮件发送给相关方
- D 制定需求跟踪矩阵



## 习题9



### 考点：管理沟通

**【解题关键】：确保按照沟通管理计划进行信息流动**

在一个全球性的项目中，因为线上会议的不方便，相关方之间采取每周一次电子邮件进行沟通，在一次全体相关方参加的进度大会中，多位关键相关方表示对项目的状态表示吃惊，并表示他们最近一个月没有收到项目状态的报告。为了避免这种情况的发生，项目经理应该怎么做？

- A 在接下来的沟通中重点关注几位关键相关方
- B 确保沟通按照计划进行**
- C 将每次的状态报告通过电子邮件发送给相关方
- D 制定需求跟踪矩阵



## 习题10



一个工程交付团队的其中一名成员定期编制月度进度报告的子部分。过去一个月出现了一些项目挑战，许多项目可交付成果远远落后于进度计划。客户得知这些问题，并希望提前获得状态报告的副本以向其高级管理层更新这一情况。该报告目前仅为草稿，包含敏感信息，当该团队成员询问是否可以发送时，项目经理尚未对其进行审查。项目经理应该做什么？

- A 要求该团队成员审查更新后的相关方参与计划
- B 确保问题日志中包含所有问题
- C 要求该团队成员查阅沟通管理计划
- D 查看风险登记册，以确保如何减轻延误的影响



## 习题10



### 考点：沟通管理计划的内容

**【解题关键】：** 正确的信息在正确的时间通过正确的方式传递给正确的人

一个工程交付团队的其中一名成员定期编制月度进度报告的子部分。过去一个月出现了一些项目挑战，许多项目可交付成果远远落后于进度计划。客户得知这些问题，并希望提前获得状态报告的副本以向其高级管理层更新这一情况。该报告目前仅为草稿，包含敏感信息，当该团队成员询问是否可以发送时，项目经理尚未对其进行审查。项目经理应该做什么？

- A 要求该团队成员审查更新后的相关方参与计划
- B 确保问题日志中包含所有问题
- C 要求该团队成员查阅沟通管理计划
- D 查看风险登记册，以确保如何减轻延误的影响



## 习题11



一位关键相关方发来邮件称在最近两个月都没有收到关于项目的状态报告，而且他提出的需求一直没有反馈，如果继续保持这个状态，他将退出项目，如果该相关方退出项目将会导致项目失败。项目经理应该怎么办？

- A 与该相关方开会沟通项目状态
- B 了解相关方的沟通需求更新沟通管理计划
- C 修改相关方参与计划
- D 更新风险管理计划



## 习题11



### 考点：沟通中的变更

**【解题关键】：**修订相关方的沟通需求，改沟通管理计划

一位关键相关方发来邮件称在最近两个月都没有收到关于项目的状态报告，而且他提出的需求一直没有反馈，如果继续保持这个状态，他将退出项目，如果该相关方退出项目将会导致项目失败。项目经理应该怎么办？

A 与该相关方开会沟通项目状态

**B 了解相关方的沟通需求更新沟通管理计划**

C 修改相关方参与计划

D 更新风险管理计划



## 习题12



一位项目团队成员抱怨说，相关方已连续两周未收到项目会议更新。而另一位团队成员回复说，所有相关方均已及时收到项目会议更新。若要防止这种混淆，项目经理应该做什么？

- A 审查沟通管理计划，并确保相关方接收更新
- B 检查相关方登记册，以确保信息正确更新
- C 检查相关方参加计划，以确保相关方的参与度很高
- D 研究资源管理计划，并确保适当地跟踪团队绩效



## 习题12



### 考点：沟通管理计划的内容

**【解题关键】：** 正确的信息在正确的时间通过正确的方式传递给正确的人

一位项目团队成员抱怨说，相关方已连续两周未收到项目会议更新。而另一位团队成员 回复说，所有相关方均已及时收到项目会议更新。若要防止这种混淆，项目经理应该做什么？

- A 审查沟通管理计划，并确保相关方接收更新
- B 检查相关方登记册，以确保信息正确更新
- C 检查相关方参加计划，以确保相关方的参与度很高
- D 研究资源管理计划，并确保适当地跟踪团队绩效





## 习题13



项目经理启动一个团队分散在许多国家的大型项目。在审查之前项目的经验教训后，项目经理发现来自某些国家的团队成员有不同的方法来处理问题和争论意见，这些常造成冲突，导致效率降低，并破坏了团队建设成效。项目经理应该如何防止这种情况再次发生？

- A 在制定相关方参与计划时考虑文化差异
- B 制定具有文化意识的沟通管理计划
- C 鼓励团队重新回到震荡阶段，以解决发生的冲突
- D 创建相关方参与计划，避免冲突文化之间的直接互动



## 习题13



### 考点：沟通管理计划的内容

**【解题关键】：**正确的信息在正确的时间通过正确的方式传递给正确的人

项目经理启动一个团队**分散在许多国家的大型项目**。在审查之前项目的经验教训后，项目经理发现来自某些国家的团队成员有不同的方法来处理问题和争论意见，这些常**造成冲突**，**导致效率降低**，并破坏了团队建设成效。项目经理应该如何防止这种情况再次发生？

- A 在制定相关方参与计划时考虑文化差异
- B 制定具有文化意识的沟通管理计划**
- C 鼓励团队重新回到震荡阶段，以解决发生的冲突
- D 创建相关方参与计划，避免冲突文化之间的直接互动



## 习题14



项目经理以邮件的方式发送了项目管理计划给团队成员，团队成员在接收当时回复了收到后开始执行项目管理计划。在项目执行过程中，项目经理检查发现团队成员超出了范围的内容，调查发现是团队成员对计划的误解导致，应该事先怎么做避免此问题？

- A.项目经理应该通过沟通渠道发送信息
- B.团队成员应该将收到的数据还原为对自己有用的形式
- C.团队成员应该对收到的信息进行解码并理解之后，再将自己的理解传递给项目经理
- D.应该事先收集相关方的沟通需求，并依据相应沟通方式来传递



## 习题14



### 考点：沟通模型

**【解题关键】：确认已收到，表示收到，但是不一定理解；反馈/响应：在理解的基础上做出回复**

项目经理以邮件的方式发送了项目管理计划给团队成员，团队成员在接收当时**回复了收到后开始执行项目管理计划**。在项目执行过程中，项目经理检查发现团队成员超出了范围的内容，**调查发现是团队成员对计划的误解导致**，应该事先怎么做**避免此问题**？

- A.项目经理应该通过沟通渠道发送信息
- B.团队成员应该将收到的数据还原为对自己有用的形式
- C.团队成员应该对收到的信息进行解码并理解之后，再将自己的理解传递给项目经理**
- D.应该事先收集相关方的沟通需求，并依据相应沟通方式来传递



## 习题15



项目团队正在做一个软件开发项目，由于疫情影响，部分团队成员选择居家办公，若要保证项目的信息沟通顺畅，项目经理应该怎么做？

- A 定期召开视频会议
- B 制定沟通管理计划
- C 要求所有成员必须到公司上班
- D 制定相关方参与计划



## 习题15



### 考点：沟通管理计划的内容

**【解题关键】：**正确的信息在正确的时间通过正确的方式传递给正确的人

项目团队正在做一个软件开发项目，由于疫情影响，部分团队成员选择居家办公，若要保证项目的信息沟通顺畅，项目经理应该怎么做？

A 定期召开视频会议

B 制定沟通管理计划

C 要求所有成员必须到公司上班

D 制定相关方参与计划



# 考点汇总



## 10 沟通管理

### 核心概念

#### 分类

正式vs非正式

正式：重要场合、非正式：非重要场合

书面vs口头

书面：有记录、口头：面对面或远程

内部vs外部

内部：团队成员之间；外部：客户、供应商等

官方vs非官方

是否代表组织发布的信息

#### 层级

向上，向下和横向

不同层级的分辨

### 过程

#### 规划沟通管理

沟通需求分析

确定项目相关方对信息的需求

沟通渠道数的计算

区分是否包含项目经理

公式： $n(n-1)/2$

沟通模型

反馈/响应：在理解的基础上做出回复

沟通方法

交互式：便于理解和澄清，达成一致，实时多向

拉式：接收方主动、大量复杂信息

推式：接收方被动、特定接收方

输出-沟通管理计划

作用：指导项目信息的传递

内容：确保正确的信息在正确的时间通过正确的方式传递给正确的人

管理沟通

定义

确保按照沟通管理计划进行信息流动

监督沟通

沟通中的变更



感谢您的观看