

2019年11月

信息系统项目管理师

辅导班课程

马军老师

10.1 项目沟通管理基础

10.1.1 项目沟通管理的重要性

- 1、与IT项目成功有关的四个因素是：主管层的支持、用户参与、有经验的项目经理和清晰的业务目标。所有这些因素都依赖项目经理和团队具有良好的沟通能力，特别是与非IT人员。
- 2、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。

10.1.2 项目沟通管理相关理论

1. 沟通模型的关键要素包括：

- (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、基本沟通模型包含5个基本状态：已发送、已收到、已理解、已认可、已转化为积极的行动。

- (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。

3、在组织中的沟通渠道主要分为正式沟通渠道、非正式沟通渠道。

（1）正式沟通渠道。是指在组织系统内，依据一定的组织原则所进行的信息传递与交流。正式沟通的优点是：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。其缺点是：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。指的是正式沟通渠道以外的信息交流和传递以及相互之间的回馈，以达成双方利益和目的的一种方式，它不受组织监督，自由选择沟通渠道。非正式沟通的优点是：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”。非正式沟通能够发挥作用的基础是团体中良好的人际关系。其缺点表现在：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。

10.2项目沟通管理过程

1、项目沟通管理包括为确保项目信息及时且恰当地规划、收集、生成、发布、存储、检索、管理、控制、监督和最终处置所需的各个过程。

2、项目沟通管理的各个过程，包括：

（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。

10.2.1 规划沟通管理

1、规划沟通管理是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。本过程的主要作用是，识别和记录与干系人的最有效率且最有效果的沟通方式。

2、规划沟通管理：输入

- (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

3、规划沟通管理：输出

1) 项目文件更新

2) 沟通管理计划：是项目管理计划的组成部分，描述将如何对项目沟通进行规划，结构化和监控。该计划包括如下信息。

- (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。

沟通管理计划中还可包括关于项目状态会议、项目团队会议、网络会议和电子邮件信息等的指南和模板。沟通管理计划中也应包含对项目所用网站和项目管理软件的使用说明。

10.2.2 管理沟通

1、管理沟通是根据沟通管理计划，生成、收集、分发、储存、检索及最终处置项目信息的过程。本过程的主要作用是，促进项目干系人之间实现有效率且有效果的沟通。

2、管理沟通:输入

(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

3、管理沟通:输出

- (1) 项目沟通。管理沟通过程包括创建、分发、接收、告知收悉和理解信息所需的活动。
- (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

10.2.3 控制沟通

1、控制沟通是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。本过程的主要作用是，随时确保所有沟通参与者之间的信息流动的最优化。

2、控制沟通:输入

- 1) 项目管理计划
- 2) 项目沟通
- 3) 问题日志：问题日志用于记录和监督问题的解决。
- 4) 工作绩效数据
- 5) 组织过程资产

3、控制沟通:输出

- 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

10.3 项目沟通管理的技术和工具

1、会议

2、沟通需求分析

通过沟通需求分析，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。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 代表干系人的数量。

3、沟通技术：可以采用各种技术在项目干系人之间传递信息。可能影响沟通技术选择的因素包括：

（1）信息需求的紧迫性。需要考虑信息传递的紧迫性、频率和形式，它们可能因项目而异，也可能因项目阶段而异。

（2）技术的可用性。需要确保沟通技术在整个项目生命周期中，对所有干系人，都具有兼容性、有效性和开放性。

（3）易用性。需要确保沟通技术适合项目参与者，并制订合理的培训计划（如果必要）。

（4）项目环境。需要确认团队将面对面工作或在虚拟环境下工作，成员将处于一个或多个时区，他们是否使用多种语言，以及是否存在影响沟通的其他环境因素。

（5）信息的敏感性和保密性。需要确定相关信息是否属于敏感或机密信息，是否需要采取特别的安全措施，并在此基础上选择最合适的沟通技术。

4、沟通方法：可以使用多种沟通方法在项目干系人之间共享信息。这些方法可以大致分为：

（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。推式沟通包括信件、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。这种方法包括企业内网、电子在线课程、经验教训数据库、知识库等。

5. 信息管理系统

6. 报告绩效：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。较为详尽的报告可能包括：

（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。

7. 专家判断

10.4 项目干系人管理基础

10.4.1 项目干系人的重要性

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。

10.4.2 项目干系人管理的主要内容

- 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。

10.4.3 项目干系人的管理依据

- 1、项目管理计划
- 2、沟通管理计划
- 3、组织过程资产

10.5 项目干系人管理过程

- 1、识别干系人
- 2、规划干系人管理
- 3、管理干系人
- 4、控制干系人参与

10.5.1 识别干系人

- 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、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。
- 2、识别干系人：输入
 - 1) 项目章程
 - 2) 采购文件：如果项目是某个采购活动的结果，或者某个已经签订的合同，那么合同各方都是关键的项目干系人。
 - 3) 环境因素
 - 4) 组织过程资产
- 3、识别干系人：输出
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。

10.5.2 规划干系人管理

1、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。

2、规划干系人管理：输入

1) 项目管理计划

2) 干系人登记手册

3) 事业环境因素

4) 组织过程资产

3、规划干系人管理：输出

1) 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。通常包括：

(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。

2) 项目文件更新

10.5.3 管理干系人

1、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。

2、管理干系人参与包括以下活动。

（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。需要尽早识别和讨论这些关注点，以便评估相关的项目风险。

（4）澄清和解决已经识别出的问题。

3、管理干系人：输入

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

4、管理干系人：输出

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

10.5.4 控制干系人参与

1、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。

2、控制干系人参与：输入

1) 项目管理计划

2) 问题日志

3) 工作绩效数据

4) 项目文件

3、控制干系人参与：输出

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

10.6 项目干系人管理的技术和工具

1、干系人分析

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。干系人分析也有助于了解干系人之间的关系，以便利用这些关系来建立联盟或者伙伴合作，从而提供项目成功的可能性。在项目的不同阶段应该对干系人施加不同的影响。

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。

干系人分类模型如下。

- （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。

2. 专家判断

3. 会议

4. 分析技术

比较所有干系人当前参与程度与计划参与程度。干系人的参与程度可按照如下标准分类。

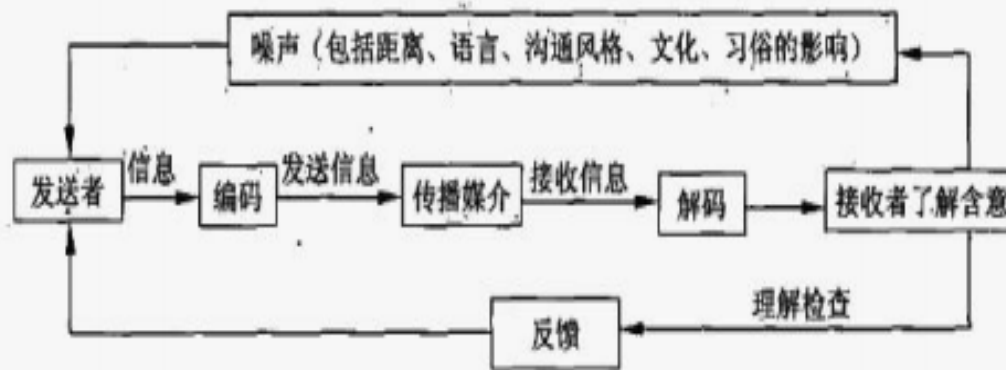
- （1）不知晓。
- （2）抵制。
- （3）中立。
- （4）支持。
- （5）领导。

可在干系人参与评估矩阵中记录干系人的当前参与程度。

- 5. 沟通方法
- 6. 人际关系技能
- 7. 管理技能
- 8. 信息管理系统

补充建议学的考点：

- 1、沟通模型，注意噪声和反馈



- 2、阻碍有效沟通的因素：

- (1) 沟通双方的物理距离 (2) 沟通的环境因素 (3) 缺乏清晰的沟通渠道 (4) 复杂的组织结构
- (5) 复杂的技术术语 (6) 有害的态度

3、常用的沟通方式的优缺点或特点介绍如下：

沟通方式	特点
<u>书面与口头、听与说</u>	优点是清晰，二义性少以及可以作为备忘录，也可作为双方沟通的证据。而缺点是缺乏人性化；
<u>对内与对外</u>	对内（项目团队内）和对外（对顾客、媒体和公众等）的沟通。对内沟通讲求的是效率和准确度，对外沟通强调的是信息的充分和准确。对内的沟通可以以非正式的方式出现，而对外的沟通要求项目经理以正式的方式进行
<u>正式与非正式</u>	通常情况下，正式（如报告、情况介绍会等）的沟通是在项目会议时进行的，而非正式如备忘录、即兴谈话等）的项目沟通属于大多数场合的方式。
<u>垂直与水平</u>	垂直方向（从下到上或者从上到下）沟通的特点是：沟通信息传播速度快，准确程度高；水平方向沟通的特点是：复杂程度高，往往不受当事人的控制。

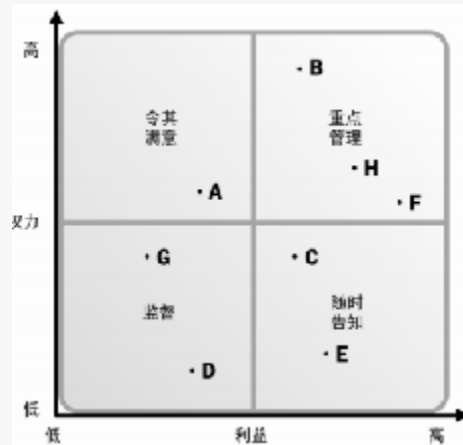
4、沟通的原则：

- （1）沟通内外有别
- （2）非正式的沟通有利于关系的融洽
- （3）采用对方能接受的沟通风格
- （4）沟通的升级原则
- （5）扫清沟通的障碍

5、如何召开一个高效的会议：

- (1) 事先制定一个例会制度。
- (2) 放弃可开可不开的会议
- (3) 明确会议的目的和期望结果
- (4) 发布会议通知
- (5) 在会议之前将会议材料发到参会人员
- (6) 明确会议规则
- (7) 会议结束前要总结、提炼结论，要有会议纪要。
- (8) 做好会议的后勤保障工作

6、权利/利益方格：



7、干系人参与评估矩阵

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	

8、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。

从参与者（发送信息方）的观点看，参与讨论方式的控制力最弱，随后逐步加强，以叙述方式的控制力最强。从参与者（发送信息方）的观点看，其他参与者的参与程度恰巧相反，也就是讨论方式下参与程度最高，然后逐步减弱，以叙述方式下参与程度最弱。

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”

上节考点回顾：

- 1、（49）冲突管理方法是指综合多方面的观点和意见，得到一个多数人能够接受的解决方案
A. 强制 B. 妥协 C. 合作 D. 回避
- 2、赫兹伯格的双因素激励理论中的激励因素类似于马斯洛的需求层次理论中的“（47）”。
A、安全 and 自我实现 B、尊重 and 自我实现 C、安全 and 社会认可 D、社会认可和尊重
- 3、某公司任命小王为某信息系统开发项目的项目经理。小王组建的团队经过一段时间的磨合，成员之间项目熟悉和了解。矛盾基本解决，项目经理能够得到团队的认可。由于项目进度落后，小王又向公司提出申请，项目组假如了2名新成员。此时项目团队处于（48）。
A、震荡阶段 B、发挥阶段 C、形成阶段 D、规范阶段
- 4、（49）不属于项目团队建设的工具和技巧。
A、事先分派 B、培训 C、集中办公 D、认可和奖励
- 5、一般来说，团队发展会经历5个阶段。“团队成员之间相互依靠，平稳高效地解决问题，团队成员的集体荣誉感非常强”是（48）的主要特征。
A、形成阶段 B、震荡阶段 C、规范阶段 D、发挥阶段

上节考点回顾：

6、（49）是通过考察人们的努力行为与其所获得的最终奖酬之间的因果关系来说明激励过程，并以选择合适的行为达到最终的奖酬目标的理论

A、马斯洛需求层次理论 B、赫茨伯格双因素理论 C、X理论和Y理论 D、期望理论

7、项目经理的授权力有多种来源，其中（50）是由于他人对你的认可和敬佩从而愿意模仿和服从你，以及希望自己成为你那样的人而产生的，这是一种人格魅力。

A、职位权力 B、奖励权力 C、专家权力 D、参照权力

8、项目人力资源管理中对团队进行有效的指导和管理，以保证团队可以完成项目任务。关于项目人力资源管理的描述，正确的是（48）。

- A. 新团员加入到项目团队中，他们的经验水平将会降低项目风险
- B. 项目人力资源管理包括规划人力资源管理、组建项目团队、建设项目团队三个过程
- C. 项目经理对于所有冲突要设法解决或减少，鼓励团队成员良性竞争
- D. 项目团队中项目经理的管理能力和领导能力二者缺一不可

9、建设项目团队过程所使用的技术不包括（49）。

A. 人际关系技能 B. 基本规则 C. 人事评测工具 D. 项目人员分派

10、某项目团以每周组织羽毛球活动，根据马斯洛需求层次理论，该活动满足了项成员（50）的需求

A. 生理 B. 受尊重 C. 社会交往 D. 自我实现

感谢您的聆听

