



乐凯咨询

乐 凯 培 训 学 院

来乐凯学软考高项，让你“乐”在其中，“凯”旋而归

www.luckeeinc.com

第十七课 项目沟通管理

主要知识点清单

来乐凯学软考高项，让你“乐”在其中，“凯”旋而归

- ➡ **沟通维度**----**内部**（项目内--**效率和准确、非正式的方式**）；**外部**（客户、媒体、公众--**充分和准确、正式的方式**）；
正式（报告、会议）；**非正式**（子邮件、备忘录--**大多数场合**）；
垂直（上下级之间--**速度快，准确程度高**）；**水平**（同级之间--**复杂程度高、不受控**）；
官方（新闻通讯、年报）；**非官方**（私下沟通）；
口头语言（**占比45%**）；**非口头语言**（**占比55%**）；
书面（**清晰、易复制传播、长期保存、法律保护依据**；**耗时长、灵活性差**）
口头（**较灵活、速度快、便于双向沟通**；**难以保存，正确性差、权威性低**）
- ➡ **项目沟通管理--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，
制定合适的项目沟通方式和计划；
--管理沟通----根据沟通管理计划，**生成、收集、分发、存储、检索及最终处置项目信息**；
--控制沟通----在整个项目生命周期中**对沟通进行监督和控制**，以确保满足项目干系人对信息的需求；
- ➡ **有效果的沟通**----以**正确**的形式、在**正确**的时间把信息提供给**正确**的受众，并且使信息产生**正确**的影响
- ➡ **有效率的沟通**----**只提供**所需要的信息

➡ 规划沟通管理----输入----干系人登记册（为规划与项目干系人的沟通提供信息）

----工具----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**；

沟通渠道（ $n(n-1)/2$ ；n代表干系人的数量）；

正式沟通渠道----如：文件传达、会议、参观访问、市场调查等

优点：**沟通效果好；比较严肃；约束力强；易于保密；可使信息沟通保持权威性；**

缺点：**较为刻板；沟通速度慢；**

非正式沟通渠道----如：朋友聚会、小道消息、传播谣言等。

优点：**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”；

缺点：**难以控制；传递的信息不确切；易于失真、曲解；**

可能导致小集团、小圈子；影响人心稳定和团体凝聚力；

----沟通模型（编码、信息和反馈信息、媒介、噪声、解码）

----沟通方法（**推送沟通**----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

拉式沟通----用于**信息量很大或受众很多**的情况

交互式沟通----确保全体参与者达成共识的**最有效的方法**）

----输出----沟通管理计划（干系人的沟通需求、需要沟通的信息—格式内容详细程度等、通用术语表、

信息收发的频率、授权保密信息发布的人员、接收信息的人、问题升级程序）

- ➡ **管理沟通**----**输入**----**工作绩效报告**（汇集了**项目绩效**和**状态信息**，可用于**促进讨论和建立沟通**）；
 - 工具**----**沟通技术、沟通模型、沟通方法、信息管理系统**
 - 报告绩效**（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**）
 - 详细的状态报告**可能包括（过去、现在、将来）**：
 - ◆ 对过去绩效的分析；项目预测分析，包括时间与成本；
 - ◆ 本报告期完成的工作；下个报告期需要完成的工作；
 - ◆ 本报告期被批准的变更的汇总；需要审查和讨论的其他相关信息。
 - 输出**----**项目沟通**（包括：**绩效报告、可交付成果状态、进度进展情况、已发生的成本**）
- ➡ **控制沟通**----**输入**----**项目沟通、问题日志、工作绩效数据**；
 - 工具**----**信息管理系统**
 - 输出**----**变更请求、工作绩效信息**

第十七课 项目干系人管理

主要知识点清单

来乐凯学软考高项，让你“乐”在其中，“凯”旋而归

- **项目干系人管理**-----**识别干系人**-----识别出**所有干系人**，并分析干系人对项目的**期望**和**影响**；
 - 规划干系人管理**-----制定合适的管理策略来有效调动干系人参与；
 - 管理干系人参与**-----**在整个项目生命周期**中与干系人进行持续沟通，**解决实际发生的问题**，**提高支持，降低抵制**；
 - 控制干系人参与**-----全面监督项目干系人之间的关系；
- **识别干系人**-----**输入**-----**项目章程**（有主要的干系人清单）；
 - 采购文件**（合同各方都是关键的项目干系人）；
 - 工具**-----**干系人分析**（1、识别；2、分析、分类；3、评估）；
 - 干系人分类模型（权力/利益方格）：** **权高利低**-----**让他爽**；**权低利高**-----**常告知**；**权高利高**-----**重管理**；**权低利低**-----**仅监督**；
 - 输出**-----**干系人登记册**（**基本信息、评估信息、干系人分类**）；

- ➡ 规划干系人管理----输入----干系人登记册；
 - 工具----分析技术（干系人参与度评估矩阵： C—当前参与程度 D—所需参与程度）
干系人参与程度分类（领导、支持、中立、抵制、不知晓）
 - 输出----干系人管理计划（有干系人登记册中的资料、干系人之间的相互关系和潜在交叉、
关键干系人的所需参与程度和当前参与程度）
- ➡ 管理干系人参与----输入----沟通管理计划；
 - 变更日志（应该与适当的干系人就这些变更及其影响进行沟通）
 - 工具----人际关系技能（建立信任、解决冲突、积极倾听、克服变更阻力）
----管理技能（引导）
 - 输出----问题日志、变更请求；
- ➡ 控制干系人参与----输入----工作绩效数据、项目管理计划、问题日志；
 - 工具----信息管理系统
 - 输出----工作绩效信息、变更请求；