



# 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](http://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** (电子邮件、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、法律防护依据; 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**（**推式沟通**----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、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;