



2025年*全国计算机技术与软件专业技术资格(水平)考试

信息系统项目管理师

第四版教材-基础精讲班



奉旨考过

feng zhi kao guo

【第14章】沟通管理



讲师:朱建军 (江山老师)

>>> 沟通管理-考情分析

复习建议:

- 1.本章一般考**2-3分**选择题
- 2.案例和论文也会考, **3科都会涉及**, 需要重点学习
- 3.ITTO不要求全部记忆, 需要掌握一定的记忆技巧, **重点学习ITTO的定义, 一定要把定义、内容多读多看!**
- 4.学习的时候需要注意下案例的记忆要点, 平时带着记忆!
- 5.论文写作各过程怎么写作, 可能涉及哪些理论知识点也是需要平时多注意积累储备!

第14章

沟通管理

14.0沟通管理概述

成功沟通三要素

14.1管理基础

14.1.1沟通

14.1.2沟通模型 — 沟通模型

14.1.3沟通分类 — 正式沟通和非正式沟通

14.1.4沟通技巧 — 有效的沟通活动和成果创建的3个基本属性
书面沟通的5C原则

14.1.5管理新实践

14.2项目沟通管理过程

14.2.1过程概述 — 沟通管理的三个过程及其定义、作用和频次

14.2.2裁剪考虑因素

14.2.3敏捷与适应方法

14.3规划沟通管理

工具和技术、沟通管理计划、沟通方法

14.4管理沟通

工具和技术、有效的沟通管理需要借助的技术

14.5监督沟通

工具和技术

- 1、与IT项目成功有关的最重要的四个因素是: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。
- 2、成功沟通三要素:人员、观点、信息。
- 3、项目沟通管理由两部分组成:一是制定策略，确保沟通对干系人行之有效;二是执行必要活动，以落实沟通策略。

14.1管理基础

3、沟通模型包含5种状态:已发送、已收到、已理解、已认可、已转化为积极的行动。

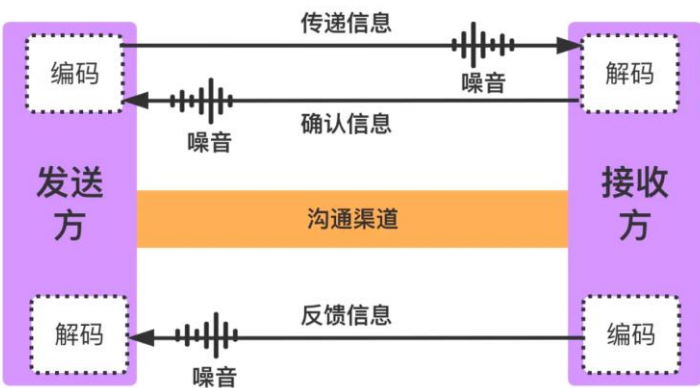
序	状态	解释说明
1	已发送	信息已发送，这并不表示对方已经读取或听到了
2	已收到	对方信息已收到。但这并不表示对方有意图去读取、理解或解决信息
3	已理解	正确地消化和理解信息中的内容是简单接收信息中关键的一环
4	已认可	理解了传达的信息并不代表对方已同意这个观点
5	已转化为积极的行动	这是整个过程中最难的一环

1、沟通具体形式包括:

序	形式	解释说明
1	书面形式	实物或电子形式
2	口头形式	面对面或远程形式
3	正式或非正式形式	通过正式的纸质文件或社交媒体
4	手势动作	语调和面部表情
5	媒体形式	图片、行动或借助其他媒介
6	遣词造句	表达某种想法的词语往往不止一个，须留意各词语的含义会存在细微差异

2、沟通模型:

序	要素	解释说明
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）
5	解码	把信息还原成有意义的思想或想法



4、沟通分类

序	沟通分类	方式、适用范围
1	内部沟通	项目内部或组织内部的干系人
2	外部沟通	外部干系人，如客户、供应商、其他项目、组织、政府、公众和环保倡导者
3	正式沟通	报告、正式会议（定期或临时）、会议议程记录、干系人简报和演示
4	非正式沟通	电子邮件、社交媒体、网站和非正式临时讨论的一般沟通活动
5	层级沟通	采取向上（针对高层）、向下（针对团队成员）和横向（针对同级项目经理或其他人员）等不同的沟通方式
6	官方沟通	年报、呈交监管机构或政府部门的报告
7	非官方沟通	用灵活（往往为非正式）的手段
8	书面与口头沟通	口头（用词和音调变化）及非口头（肢体语言和行为）、社交媒体和网站、媒体发布

5、有效的沟通活动和成果创建具有如下3个基本属性:①**沟通目的明确**;②尽量**了解沟通接收方**，满足其需求及偏好;③**监督并衡量**沟通的**效果**。

6、**书面沟通的5C原则：正确的语法和拼写、简洁的表述、清晰的目的和表述、连贯的思维逻辑、善用控制语句和承接。**

- (1) **正确的语法和拼写**:语法不当或拼写错误会分散注意力，甚至可能扭曲信息含义，降低可信度。
- (2) **简洁的表述**:简洁且精心组织的信息能降低误解信息意图的可能性。
- (3) **清晰的目的和表述**:确保在信息中包含能满足受众需求与激发其兴趣的内容。
- (4) **连贯的思维逻辑**:写作思路连贯，在整个书面文件中使用诸如“引言”和“小结”的小标题。
- (5) **善用控制语句和承接**:可能需要使用图表或小结来控制语句和思路的承接。

7、项目经理除了要掌握书面沟通的5C原则，还需配合下列**沟通技巧**:①**积极倾听**；②**理解文化和个人差异**；③**识别、设定并管理干系人期望**；④**强化技能**。

- (1) **积极倾听**：与说话人保持互动，并总结对话内容，以确保有效的信息交换。
- (2) **理解文化和个人差异**：提升团队对文化及个人差异的认知，以减少误解并提升沟通能力。
- (3) **识别、设定并管理干系人期望**：与干系人磋商，减少干系人群体中自相矛盾的期望。
- (4) **强化技能**：所有团队成员应强化以下技能:说服个人、团队或组织采取行动;激励和鼓励人们，或帮助人们重塑自信;指导人们改进绩效并取得期望结果;通过磋商达成共识以减少审批或决策延误;解决冲突，防止破坏性影响等。

8、管理新实践：

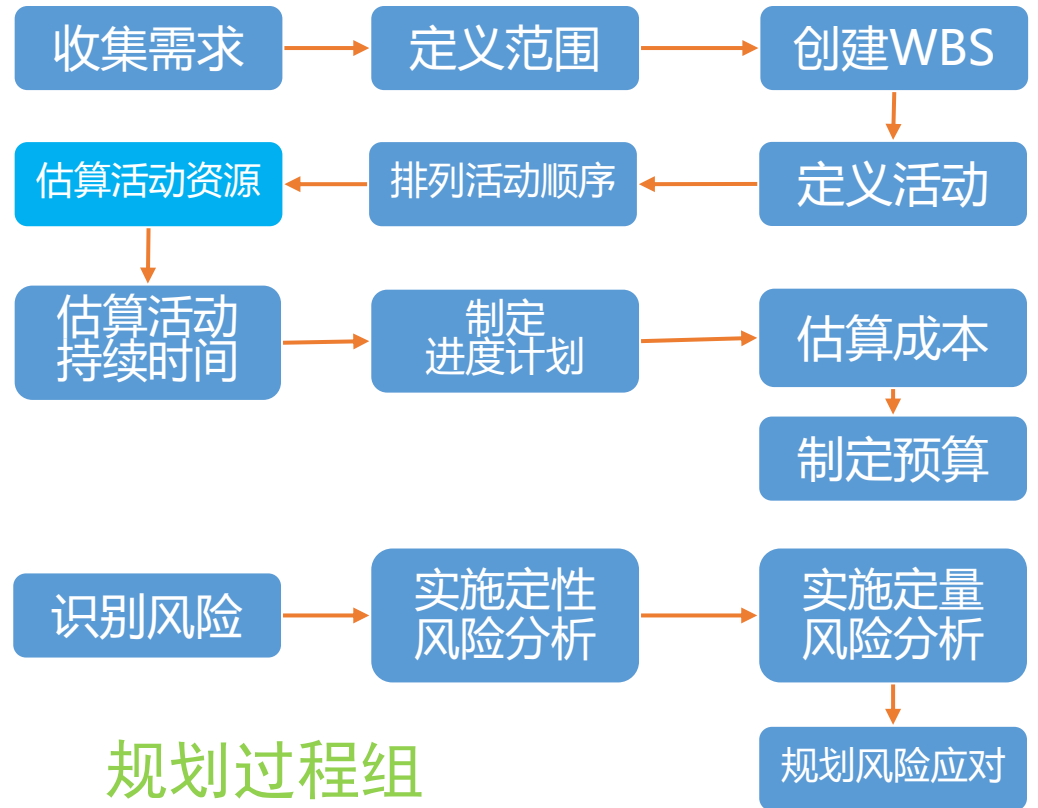
- (1) **干系人纳入项目评审范围**：**定期**对项目干系人群体的成员进行**评审**，识别是否还是利益方，以及态度的变化，并顺变管理策略
- (2) **让干系人参加项目会议**：如敏捷中的**每日站会**。站会上，项目团队和主要干系人就前一天的成绩和问题以及当天的工作计划展开讨论。
- (3) **社交工具的使用日益增多**：社交媒体工具不仅能支持信息交换，而且也有助于建立更深层次的信任和社群关系。
- (4) **多面性沟通方法**：**考虑所有可用技术，尊重**因文化、实践和个人背景而产生的**对沟通方式的偏好**。根据需要采用社交媒体和其他电脑技术，与不同年代和文化背景的干系人沟通。

识别干系人

制定项目章程

启动
过程组

规划范围管理
规划进度管理
规划成本管理
规划质量管理
规划资源管理
规划沟通管理
规划风险管理
规划采购管理
规划干系人参与



规划过程组

制定项目管理计划

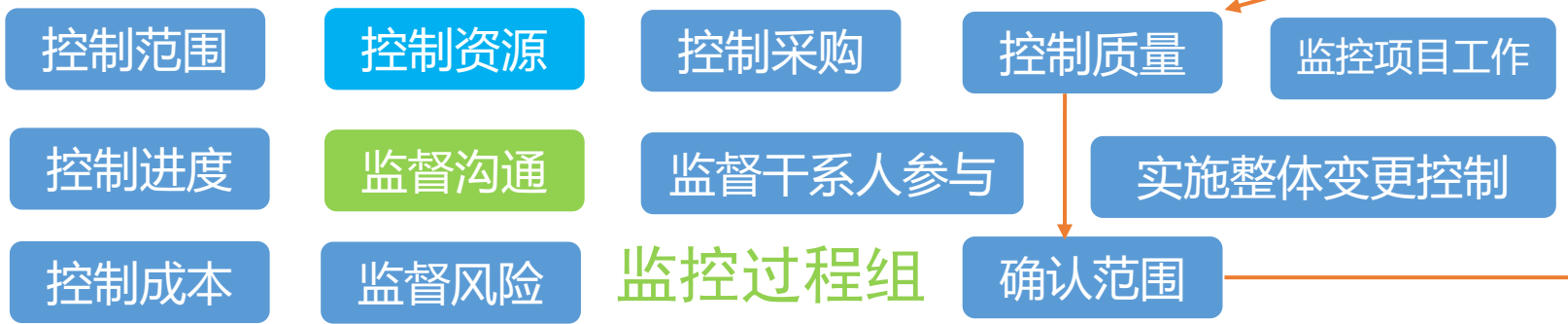


江山老师绘制

执行
过程组

指导与管理项目工作

49个
过程



监控过程组

收尾
过程组

结束项目或阶段

组	过程	定义	作用	开展频次
规划	1.规划沟通管理	是基于每个干系人或干系人群体的信息需求、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	1.及时向干系人 提供相关信息 2.引导干系人 有效参与项目 3. 编制书面沟通计划	在整个项目期间 定期 开展
执行	2.管理沟通	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	促成 项目团队与干系人之间的有效 信息流动	在整个项目期间开展
监控	3.监督沟通	确保满足项目及其干系人的信息需求的过程	按沟通管理计划和干系人参与计划的要求 优化信息传递流程	在整个项目期间开展

裁剪考虑：干系人、物理地点、沟通技术、语言、知识管理

敏捷与适应方法：

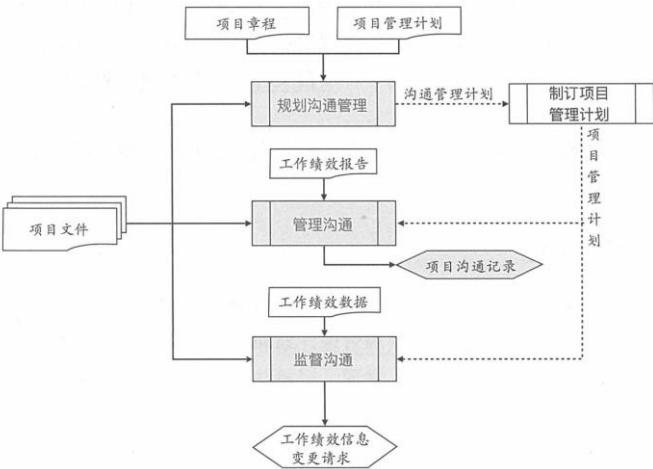
- 在模糊不定的项目环境中，必然需要对不断演变和出现的细节情况进行更**频繁和快速地沟通**。因此，应该尽量**简化**团队成员获取信息的**通道**，要经常进行团队**检查**，并让团队成员**集中办公**。
- 此外，为了促进与高级管理层和干系人的沟通，还需要以**透明的方式**发布项目成果，并定期邀请干系人**评审项目成果**。

>>> 管理沟通与监督沟通的区别和联系 (扩展补充了解)

	管理沟通	监督沟通
侧重点	侧重于 执行沟通计划 ，实际进行信息的收集、生成、发布、存储、检索和管理。例如，组织每日站会、编写技术文档、发布项目周报、更新项目管理系统等	侧重于 评估沟通的有效性 ，检查信息是否按计划传递，干系人是否接收并理解了信息，以及沟通是否满足了项目需求。例如，收集干系人对沟通方式的反馈、分析项目报告的阅读量、评估会议的参与度和效果
活动性质	是 主动的、执行性 的活动。项目经理和团队主动创建和传递信息。例如，开发人员向测试人员解释代码逻辑，项目经理向客户演示系统功能	是 评估性的、反馈驱动 的活动。项目经理和团队观察、收集反馈并分析沟通的效果。例如，通过调查问卷了解用户对新系统培训材料的满意度
时间节点	贯穿整个项目生命周期 ，从项目启动到项目收尾，持续进行信息传递	通常在 沟通活动发生之后 进行，用于评估其效果，并可能在项目过程中定期或不定期地进行
关注点	关注信息的 内容、形式、渠道和时效性 。例如，选择合适的沟通工具（邮件、即时通讯、会议）、确定信息的详细程度、选择合适的发布频率等	关注 沟通的效果、效率和干系人的满意度 。例如，信息是否被正确理解、沟通是否浪费了时间、干系人是否感到被充分告知等

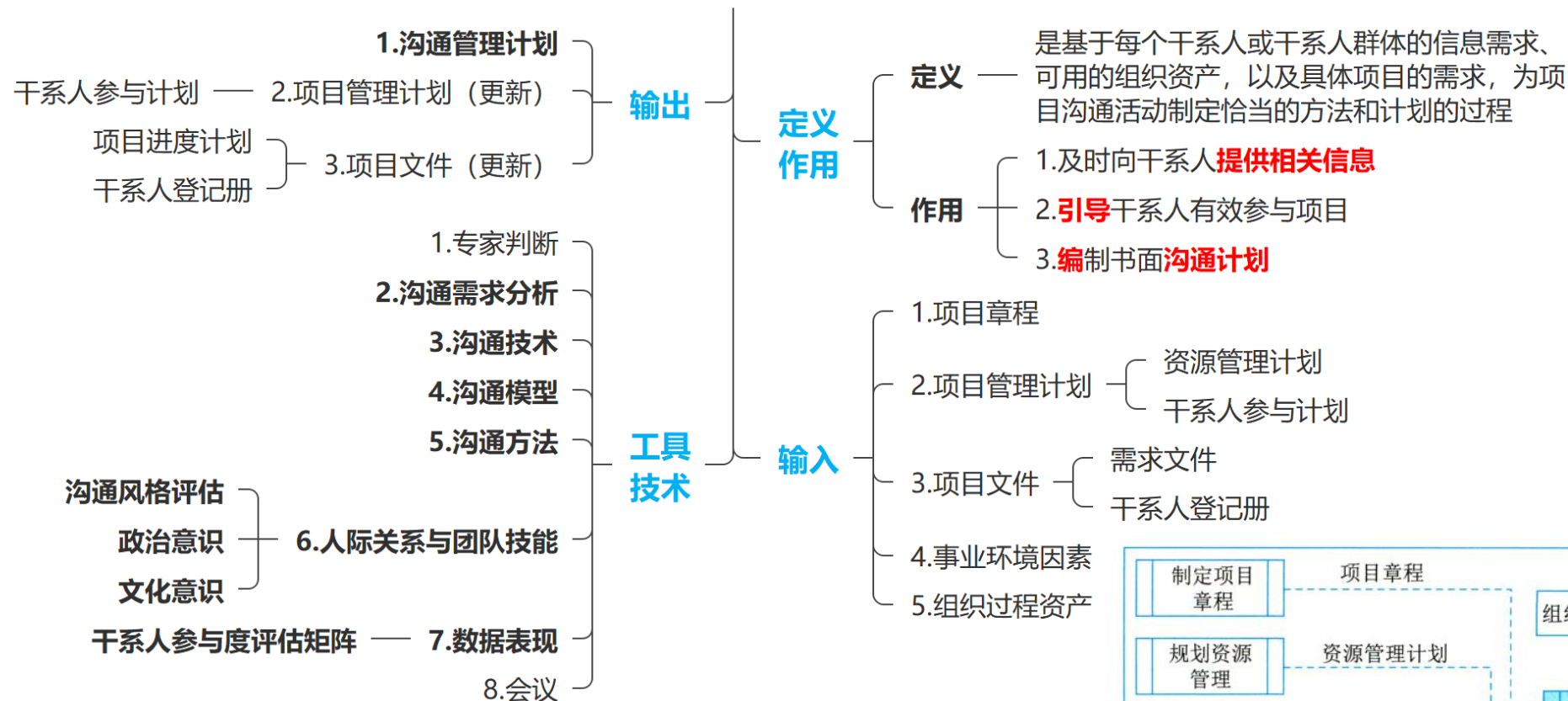
- 联系：目标一致：**两者的最终目标都是为了确保项目信息的有效流动，促进项目目标的实现。
- **相互依存：**管理沟通是监督沟通的基础，没有有效的管理沟通，就无法进行有效的监督；监督沟通为管理沟通提供反馈，指导管理沟通的改进。
 - **循环迭代：**管理沟通和监督沟通是一个循环迭代的过程。我们进行管理沟通，然后进行监督沟通，根据监督结果调整管理沟通策略，再进行新一轮的管理沟通和监督沟通。

沟通管理				
组	过程	输入	工具和技术	输出
规划	1.规划沟通管理	1.项目章程 2.项目管理计划 3.项目文件 4.事业环境因素 5.组织过程资产	1.专家判断 2.沟通需求分析 3.沟通技术 4.沟通模型 5.沟通方法 6.人际关系与团队技能 7.数据表现 8.会议	1.沟通管理计划 2.项目管理计划（更新） 3.项目文件（更新）
执行	2.管理沟通	1.项目管理计划 2.项目文件 3.工作绩效报告 4.事业环境因素 5.组织过程资产	1.沟通技术 2.沟通方法 3.沟通技能 4.项目管理信息系统 5.项目报告 6.人际关系与团队技能 7.会议	1.项目沟通记录 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）
监控	3.监督沟通	1.项目管理计划 2.项目文件 3.工作绩效数据 4.事业环境因素 5.组织过程资产	1.专家判断 2.项目管理信息系统 3.数据表现 4.人际关系与团队技能 5.会议	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）



>>> 沟通管理-14.3规划沟通管理

14.3规划沟通管理



◆ 沟通渠道计算公式为 $n(n-1)/2$, 其中 $n>1$ (n 为参与者的数量)。计算沟通渠道时, 要根据题干具体描述, 注意判断是否包含项目经理, 以及是“**增加到**”还是“**增加了**”【补充学习】

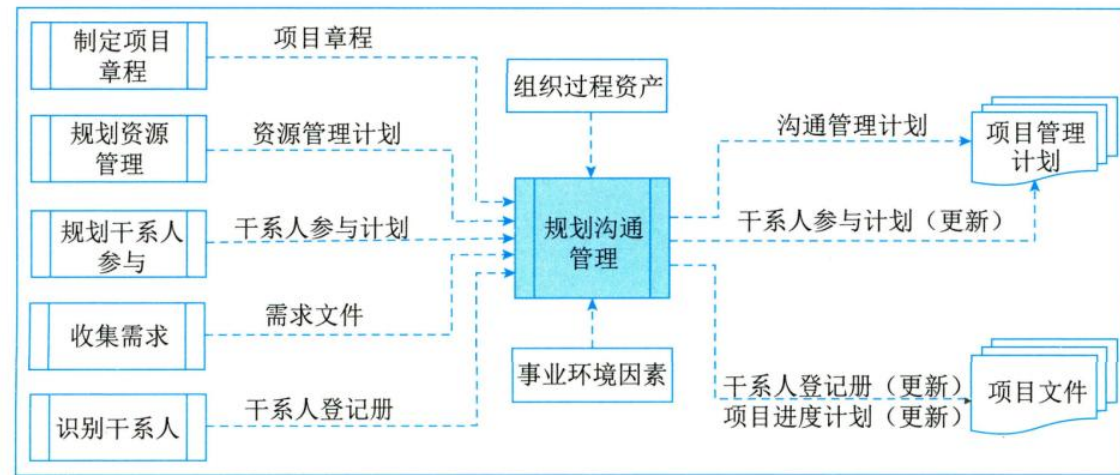


图 14-1 规划沟通管理过程的数据流向图

沟通管理-过程1-规划沟通管理				
组	过程	输入	工具和技术	输出
规划	1.规划沟通管理 ^[1]	1.项目章程 2.项目管理计划（资源管理计划、干系人参与计划） 3.项目文件（需求文件、干系人登记册） 4.事业环境因素 5.组织过程资产	1.专家判断 2.沟通需求分析 ^[2] 3.沟通技术 ^[3] 4.沟通模型 ^[4] 5.沟通方法 ^[5] 6.人际关系与团队技能（沟通风格评估、政治意识、文化意识） ^[6] 7.数据表现（干系人参与度评估矩阵） ^[7] 8.会议	1.沟通管理计划 ^[8] 2.项目管理计划更新（干系人参与计划） 3.项目文件更新（项目进度计划、干系人登记册）

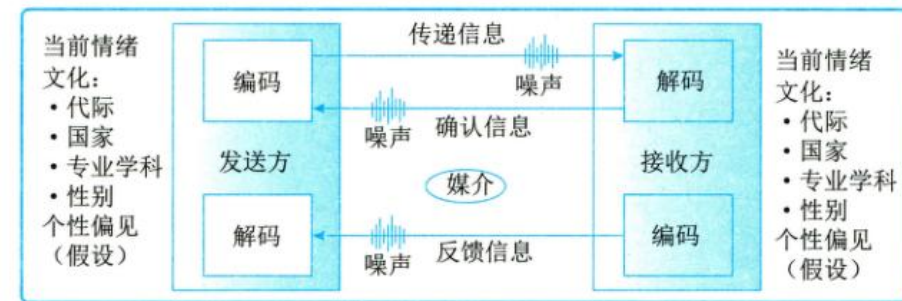
^[1]规划沟通管理

- ◆ 项目经理需在项目生命周期的早期，针对项目干系人多样性的信息需求，制订有效的沟通管理计划。应该在整个项目期间，定期审查本过程的成果并做必要修改，以确保其持续适用。例如，在干系人发生变化或每个新项目阶段开始时。
- ◆ 在大多数项目中，需要及早开展沟通的规划工作，例如在识别干系人及制订项目管理计划期间。

^[2]沟通需求分析：分析沟通需求，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。

[3] 沟通技术

- ◆ 信息交换和协作的常见方法包括**对话、会议、书面文件、数据库、社交媒体和网站**。
- ◆ 影响**沟通技术的选择**的因素包括:
 - **信息需求的紧迫性**: 信息需要的紧急程度
 - **技术的可用性与可靠性**: 技术的兼容性和可获取性
 - **易用性**: 项目团队是否会使用该技术
 - **项目环境**: 是同地办公, 还是虚拟团队; 时区、语言、文化等
 - **信息的敏感性和保密性**: 可能需要采取合理安全措施



[4] 沟通模型

- ◆ 沟通模型可以是最基本的**线性（发送方和接收方）**沟通过程，也可以是增加了**反馈元素（发送方、接收方和反馈）**更具**互动性**的沟通形式，甚至可以是**融合了发送方或接收方的人性因素、试图考虑沟通复杂性的**更加复杂的沟通模型。
- ◆ **不同文化的人们会以不同的语言**（如，技术设计文档、不同的风格）沟通，并喜欢采用不同的沟通过程和礼节。
- ◆ 此沟通模型及其强化版有助于制定人对人或小组对小组的沟通策略和计划，但不能用于制定采用其他沟通成果（如电子邮件、广播信息和社交媒体）的沟通策略和计划。

[5]沟通方法

沟通方法	方法定义	方法举例
<u>互动式</u> 沟通	在 两方或多方 之间进行 多向 信息交换	会议、电话、即时通信、社交媒体、视频会议
<u>推式</u> 沟通	向需要接收信息的特定接收方 发送或发布 信息。这种方法可以确保信息的发送，但不能确保信息送达目标受众或被目标受众理解	信件、备忘录、报告、电子邮件、传真、语音邮件、博客和新闻稿
<u>拉式</u> 沟通	用于 大量复杂信息或大量信息受众 的情况。它要求接收方在遵守有关安全规定的前提之下自行访问相关内容	门户网站、组织内网、电子在线课程、经验教训数据库或知识库

◆ 可以采用如下方法来实现沟通管理计划所规定的主要的沟通需求:

序	沟通类型	解释说明
1	人际沟通	个人 之间交换信息，通常以面对面的方式进行
2	小组沟通	在3~6名人员的 小组 内部开展
3	公众沟通	单个演讲者面向 一群人
4	大众传播	信息发送人员或小组与 大量目标受众 （有时为匿名）之间只有最低程度的联系
5	网络和社交工具沟通	借助社交工具和媒体，开展 多对多 的沟通

◆ 用于**沟通的方法或成果**主要包括:公告板;新闻通讯、内部杂志和电子杂志;致员工或志愿者的信件;新闻稿;年度报告;电子邮件和内部局域网;门户网站和其他信息库（适用于拉式沟通）;电话交流;演示;团队简述或小组会议;焦点小组;干系人之间的正式或非正式的面对面会议;咨询小组或员工论坛;社交工具和媒体等。

[6] 人际关系与团队技能

类别	工具与技术	解释说明
人际关系与团队技能	沟通风格评估	规划沟通活动时，用于评估沟通风格并识别偏好的沟通方法、形式和内容的一种技术。常用于不支持项目的干系人 可以先开展干系人参与度评估，再开展沟通风格评估。在干系人参与度评估中，找出干系人参与度的差距。为弥补这种差距，就需要特别裁剪沟通活动和方法
	政策意识	有助于项目经理根据项目环境和组织的政策环境来规划沟通。政策意识是指对正式和非正式权力关系的认知，以及在这些关系中工作的意愿。理解组织战略、了解谁能行使权力和施加影响，以及培养与这些干系人沟通的能力，都属于政策意识范畴
	文化意识	指理解个人、群体和组织之间的差异，并据此调整项目的沟通策略。 文化意识和文化敏感性有助于项目经理依据干系人和团队成员的文化差异与文化需求对沟通进行规划

表 17-2 干系人参与度评估矩阵

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	

在表 17-2 中，C 代表每个干系人的当前参与水平，而 D 是项目团队评估出来的、为确保项目成功所必不可少的参与水平（期望的）。应根据每个干系人的当前与期望参与水平的差距，开展必要的沟通，有效引导干系人参与项目。弥合当前与期望参与水平的差距是监督干系人参与中的一项基本工作。

沟通内容	沟通方法	沟通时间	参与人	沟通目的
每周工作例会	谈话	每周五 16:00	A 公司项目组成员	汇报进度，解决遇到问题
方案评审	会议	阶段性	A 公司项目组相关成员	确定方案
项目阶段性总结	电子邮件	里程碑点	A 公司主管领导、项目	阶段性汇报
软件开发技能培训	在线课程	临时	A 公司软件研发人员	提高软件研发技能
项目交流会	电话	项目启动、结束时	A 公司项目组成员，客户外包公司	各方了解项目情况

[7]数据表现：干系人参与度评估矩阵显示了个体干系人当前和期望参与度之间的差距。可进一步分析该评估矩阵，以便为填补参与度差距而识别额外的沟通需求（除常规报告以外的）。

[8]沟通管理计划

- ◆ 沟通管理计划是项目管理计划的组成部分，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。
- ◆ 沟通管理计划主要包括：①干系人的**沟通需求**；②需**沟通的信息**，包括语言、形式、内容和详细程度；③**上报步骤**；④**发布信息的原因**；⑤**发布所需信息、确认已收到或作出回应**（若适用）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**接收信息的人员或群体**，包括他们的需要、需求和期望；⑨用于**传递信息的方法或技术**，如备忘录、电子邮件、新闻稿，或社交媒体；⑩为沟通活动**分配的资源**，包括时间和预算；(11)随着项目进展（如项目不同阶段干系人社区的变化）而**更新与优化沟通管理计划的方法**；(12)**通用术语表**；(13)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**等；(14)来自法律法规、技术、组织政策等的**制约因素**；(15)关于项目状态会议、项目团队会议、网络会议和电子邮件等的**指南和模板**；(16)项目网站和项目管理软件

>>> 沟通管理计划示例

干系人沟通需求	沟通的信息	沟通时限和频率	沟通发起人	沟通接收人	沟通技术/方法	地点
掌握每周项目状况和进展	项目绩效汇报、问题及风险通报	每周四;一小时内	项目经理	客户、PMO	面对面会议	公司三楼大会议室
团队每日信息交流	昨天工作内容, 碰到的问题, 今日工作内容	每天;15分钟内	项目助理	项目团队全体	面对面站会	部门会议室
掌握本月项目状况和进展	月度总结会议;了解本月进展	每月末;一小时内	项目经理	成员客户、PMO、项目总监	面对面会议	公司三楼大会议室
了解最新产品研发情况, 及时发现问题	进行产品演示	每个迭代完成后;三小时内	产品经理	团队、客户	产品演示会议	公司三楼大会议室

沟通原则及沟通升级程序:

沟通原则:我们提倡平等、直接和积极的沟通, 让信息公开、透明

1.尊重:在沟通中双方感受到能够被对方欣赏、重视和尊重, 禁止称呼对方为“某总、哥、姐、老大、老板”;沟通中内容具体, 态度真诚

2.同理心:当沟通出现摩擦, 要用同理心原则;阐述事实和感受, 准确的说出对方的内心感受, 化解负面情绪, 使用非暴力沟通

3.参与:当我们希望对方付出行动、参与合作、提出建议的时候, 运用参与原则;通过开放式发问, 鼓励对方思考, 请对方说出观点或解决方案

4.分享:坦诚的分享信息, 有助于让沟通双方快速了解事件背景, 降低信息的不对称性;沟通中表露心声、分享个人感受, 建立互信

5.支持:当对方需要我们的支持, 或是我们需要对方配合的时候, 运用支持原则;应具体说明需求支持的程度、时间, 明确职责

沟通升级四步骤:“找到责任岗位直接去沟通”-“找该岗位的直接上级沟通”-“报告自己上级去帮助沟通”-“找到双方共同上级去解决” ; 推崇员工尝试各种方式自主解决问题

>>> 沟通管理-图表题-沟通管理计划

干系人沟通需求	沟通的信息	沟通时限和频次	沟通发起人	沟通接收人	沟通技术/方法	地点
掌握每周项目状态和进展	项目绩效汇报、问题及风险通报	每周四；1 小时内	项目经理	客户、项目管理部	面对面会议	客户现场
团队每日信息交流	昨日工作内容，遇到的问题，今日工作内容	工作日；15 分钟内	项目经理	项目团队全体	面对面会议	部门会议室
掌握本月项目状况和进展	阅读总结会议；了解本月进展	每月最后一个工作1 小时内	项目经理	客户、项目团队全体	面对面会议	部门会议室
了解最新产品研发状况，及时发现问题	进行产品演示	每个迭代完成后；3 小时内	产品经理	客户、项目团队相关人员	产品演示会议	客户现场
了解团队成员近况及动态	与团队成员进行沟通	不定期；根据实际情况灵活安排，但不超过 2 小时	项目经理	团队相关成员	非正式为主，正式为辅	各种场合

干系人	所需信息	沟通方法	沟通频率
大数据管理局局长	项目总体进展情况等	当面汇报	半个月一次
大数据管理局信息科科长	系统开发进展具体情况等	里程碑评审会议	里程碑点
我公司项目总监	项目具体花费和功能情况	阶段性评审会议	根据项目阶段
部门联系人	系统接口信息和数据对接	里程碑评审会议	根据里程碑点
项目团队成员	自己负责的任务的完成情况	周例会	每周一次

请结合项目制订一份沟通管理计划
【写在规划沟通管理过程中】

项目沟通计划								
项目名称：		制表时间：		制表人：				
序号	沟通时间	沟通内容	沟通目的	沟通方式	文档	沟通对象	负责人	备注
1	每周一上午 10 点	1、周工作总结和计划； 2、存在问题及解决方案；	使项目组内部了解项目进展，统一思想	周例会、邮件	《会议纪要》 《周报》	例会：项目组成员 文档：与会人员、领导、公司领导、项目信息员	实施经理或项目经理	
2	里程碑节点	项目阶段总结	汇报阶段工作	会议、邮件	《阶段总结报告》	会议：项目组主要成员、领导小组成员； 文档：与会人员、领导小组，抄送公司领导	项目经理	
3	项目启动日	项目启动会议	标志项目启动，动员相关人员进入角色	会议	《会议纪要》 《项目章程》	会议：甲方和我公司相关重要领导，项目组主要人员和相关业务人员	项目经理	
4	每项任务开始前	任务分配和控制	将任务下发给执行人并跟踪执行；	邮件	《任务单》	项目经理、任务执行人	项目经理	
5	每项任务结束时	任务完成质量	跟踪下发任务的完成质量, 便于保证质量和考核	会议、邮件	《任务完成质量报告》	QA、开发经理、实施经理、客户代表、项目经理	项目经理	
6	不定期	项目组交流	了解项目组成员和对项目的想法和建议	谈话		项目组成员	项目经理	
7	项目发生重要事件	交流	解决争端、统一思想	专题会议	《备忘录》 会议纪要》	与会人员、领导小组、公司领导	项目经理	
8	

>>> 沟通管理-14.4管理沟通

14.4管理沟通

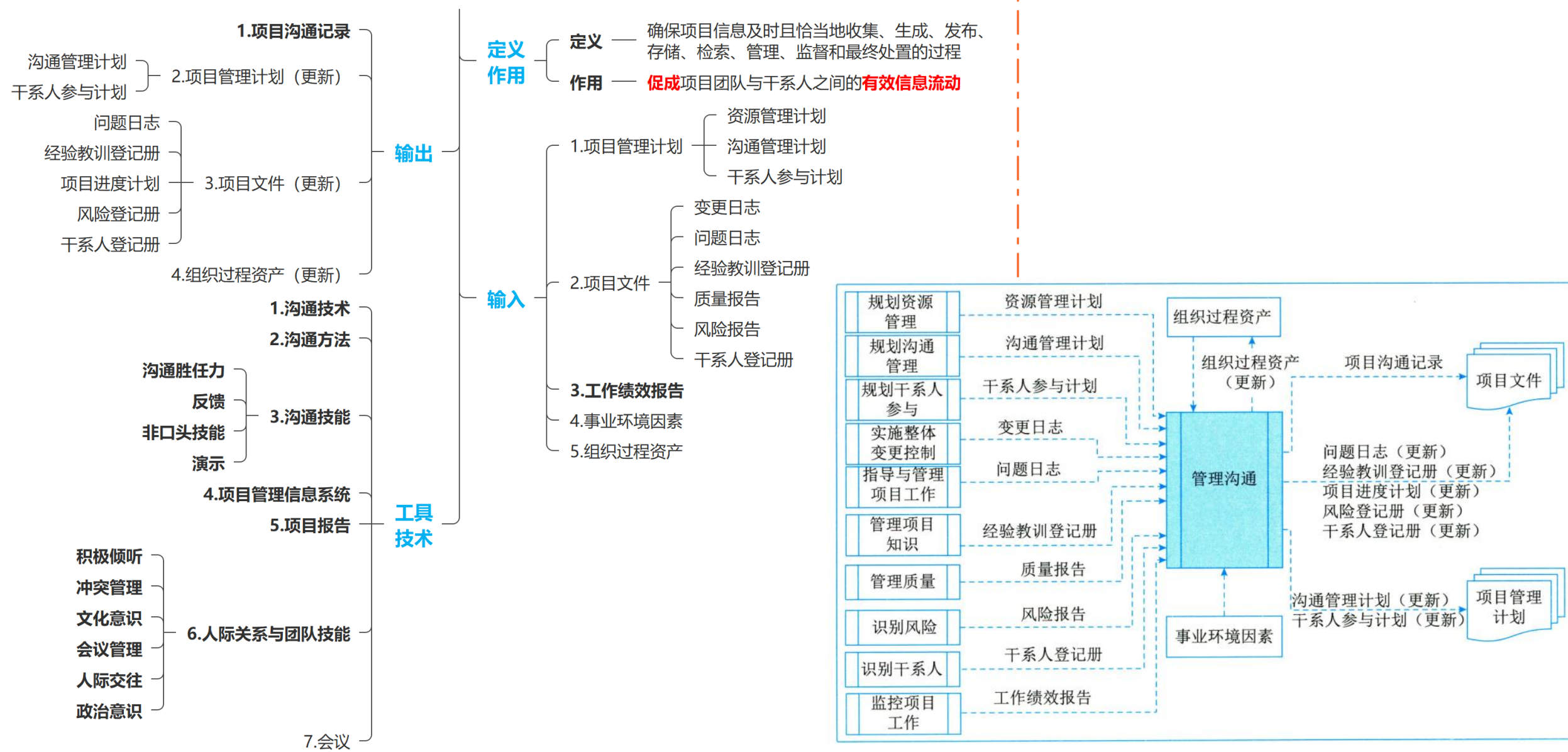


图 14-3 管理沟通过程的数据流向图

沟通管理-过程2-管理沟通				
组	过程	输入	工具和技术	输出
执行	2.管理沟通 ^[1]	1.项目管理计划（资源管理计划、沟通管理计划、干系人参与计划） 2.项目文件（变更日志、问题日志、经验教训登记册、质量报告、风险报告、干系人登记册） 3.工作绩效报告 ^[2] 4.事业环境因素 5.组织过程资产	1.沟通技术 2.沟通方法 3.沟通技能（沟通胜任力、反馈、非口头技能、演示） ^[3] 4.项目管理信息系统 5.项目报告 ^[4] 6.人际关系与团队技能（积极倾听、冲突管理、文化意识、会议管理、人际交往、政治意识） ^[5] 7.会议	1.项目沟通记录 ^[6] 2.项目管理计划更新（沟通管理计划、干系人参与计划） 3.项目文件更新（问题日志、经验教训登记册、项目进度计划、风险登记册、干系人登记册） 4.组织过程资产（更新）

[1]管理沟通

- ◆ 管理沟通过程会涉及与开展有效沟通有关的所有方面，包括使用适当的技术、方法和技巧。此外，它还应允许沟通活动具有灵活性，允许对方法和技术进行调整，以满足干系人及项目不断变化的需求。本过程不局限于发布相关信息，它还设法确保信息以适当的格式正确生成和送达目标受众。本过程也为干系人提供机会，允许他们参与提供更多信息、澄清和讨论。
- ◆ 有效的沟通管理需要借助的技术主要包括：发送方-接收方模型、媒介选择、写作风格、会议管理、演示、引导、积极倾听。

[2] 工作绩效报告

- ◆ 典型示例包括**状态报告**和**进展报告**。
- ◆ 工作绩效报告可以包含**挣值图表和信息、趋势线和预测、储备燃尽图、缺陷直方图、合同绩效信息以及风险概述信息**。可表现为**有助于引起关注、制定决策和采取行动的仪表指示图、热点报告、信号灯图**或其他形式。

[3] 沟通技能

类别	工具与技术	解释说明
沟通技能	沟通胜任力	经过裁剪的 沟通技能 的组合，有助于明确关键信息的目的、建立有效关系、实现信息共享和采取领导行为
	反馈	是关于沟通、可交付成果或情况的 反应信息 。反馈支持项目经理和团队及所有其他项目干系人之间的 互动沟通 ，例如指导、辅导和磋商
	非口头技能	通过 示意、语调和面部表情 等适当的 肢体语言 来表达意思。 镜像模仿 和 眼神交流 也是重要的技能。团队成员应该知道如何通过说什么和不说什么来表达自己的想法
	演示	是 信息和文档的正式交付 。向干系人 明确、有效地演示项目的信息 主要包括:①向干系人报告项目进度和信息更新;②提供背景信息以支持决策制定;③提供关于项目及其目标的通用信息，以提升项目工作和项目团队的形象;④提供具体信息，以提升对项目工作和目标的理解和支持力度等

[4]项目报告：发布是**收集和发布项目信息的行为**。项目信息应**发布给众多干系人**群体。应针对每种干系人来调整项目信息发布的适当层次、形式和细节。**从简单的沟通到详尽的定制报告和演示，报告的形式各不相同**。可以**定期准备信息或基于例外情况准备**。虽然工作绩效报告是监控项目工作过程的输出，但是本过程会编制临时报告、项目演示、博客，以及其他类型的信息。

[5]人际关系与团队技能

类别	工具与技术	解释说明
人际关系与团队技能	积极倾听	包括告知已收到、澄清与确认信息、理解，以及消除妨碍理解的障碍
	冲突管理	采用特定方式对冲突进行管理
	文化意识	理解个人、群体和组织之间的差异，并据此调整项目的沟通策略
	会议管理	采取步骤确保会议有效并高效地达到预期目标。 规划会议时的一般步骤包括:①准备并发布会议议程（其中包含会议目标）；②确保会议在规定的时间内开始和结束;③确保适当参与者受邀并出席;④切题;⑤处理会议中的期望、问题和冲突;⑥记录所有行动以及所分配的行动责任人。
	人际交往	通过与他人互动交流信息，建立联系 人际交往有利于项目经理及其团队通过非正式组织解决问题，影响干系人的行动，以及提高干系人对项目工作和成果的支持，从而改善绩效
	政策意识	有助于项目经理在项目期间引导干系人参与，以保持干系人的支持

[6]项目沟通记录：包括**绩效报告、可交付成果的状态、进度进展、产生的成本、演示**，以及干系人需要的其他信息。

项目沟通记录表
编号：

项目名称：			
参加人员：			
地点：	时间：		
沟通情况概要			
后续工作要点			负责人
备注：			

记录人：委托方：_____
受托方：_____

时间：

序号	日期/时间	沟通方式	沟通参与者	沟通主题	绩效报告	可交付成果的状态	进度进展	产生的成本	演示	干系人需要的其他信息
1	2023-10-26 10:00	会议	项目经理，技术负责人，需求分析师，[相关干系人姓名]	需求评审会议	- 用户故事完成率：90% - 缺陷密度：低	- 用户故事地图：已完成 - 需求规格说明书：已完成，待最终确认	- 需求分析阶段：已完成 - 系统设计阶段：进行中	- 需求分析阶段成本：[具体金额]	- 无	- [干系人姓名] 询问了数据安全方面的考虑，技术负责人进行了详细解答。 - [干系人姓名] 建议增加一个用户反馈收集模块，已记录并纳入后续讨论。
2	2023-10-27 14:00	邮件	项目经理，UI/UX设计师	UI设计方案确认	- UI设计符合用户体验目标	- 高保真原型：已完成 - 交互设计文档：已完成	- UI/UX设计阶段：已完成	- UI/UX设计阶段成本：[具体金额]	- UI设计原型已通过邮件发送给干系人预览	- 无
3	2023-10-30 16:30	电话	项目经理，后端开发工程师	后端API开发进度同步	- API接口开发进度符合预期	- 用户认证API：已完成 - 病历数据API：开发中，完成70%	- 后端开发阶段：进行中	- 后端开发人员工时成本：[具体金额]	- 无	- 后端开发工程师反馈了数据库连接方面遇到的一个问题，项目经理协调技术负责人进行支持。

项目沟通记录表			
项目名称:	企业登记一体化系统建设项目		
对方人员:	A、B、C	沟通形式:	专题会议
我方人员:	X、Y、Z	沟通日期:	2022 年 4 月 25 日
1、项目目前正在进行工作： （1）项目测试报告编制完成； （2）邀请甲方代表、公司领导、监理方及评审专家组对报告开展评审； （3）沟通确定评审开始时间、地点、参会人等 2、项目接下来需要推进：项目试运行工作；试运行工作开展期间需要做： （1）制作培训视频、手册，暂定 5 月上旬和 5 月中旬，分批次开展培训； （2）由甲方在培训前 2 日提供培训人员名单和培训地点； （3）培训方式：线上和线下同步进行； 3、遇到的问题： （1）试运行前的部署工作因甲方相关人出差受阻，需协调甲方领导提供接口人联系推进；			

项目沟通记录表

编号:

项目名称:

参加人员:

地点:

时间:

沟通情况概要

后续工作要点

负责人

备注:

记录人:

委托方:

受托方:

时间:

请结合项目制订一份沟通记录表

【写在管理沟通过程中】

沟通日期	沟通方式	参与人员	绩效报告	可交付成果的状态	进度进展	产生的成本	演示	干系人需要的其他信息
2023-10-15	项目启动会议	项目团队、农场主、技术供应商、农业专家	N/A	项目章程、项目计划（草案）	项目正式启动，团队组建完成	预算内	N/A	确认项目目标、范围、关键里程碑，了解农场主需求
2023-10-20	现场调研	项目团队、农场主	调研工作顺利，收集到关键数据	需求调研报告完成70%	需求调研阶段接近尾声	预算内	N/A	了解农场现有设施、作物种植情况、环境数据等
2023-10-27	邮件	项目经理、技术供应商	确认传感器选型和采购计划	传感器选型方案已确定	传感器采购订单已下达	预算内	N/A	确认传感器技术参数和供货周期
2023-11-05	周例会	项目团队	需求调研阶段完成，系统设计阶段开始	需求调研报告已提交审批	系统架构设计进行中，数据库设计完成	预算内	N/A	讨论系统架构设计方案和数据库设计
2023-11-12	邮件	项目经理、农场主	需求调研报告已通过审批	需求调研报告已通过审批	系统架构设计完成50%	预算内	N/A	确认系统功能模块和用户界面设计方案
2023-11-19	周例会	项目团队	系统架构设计文档已提交评审	系统架构设计文档已通过评审	开始软件开发和硬件集成	预算内	N/A	讨论软件开发计划和硬件集成方案

>>> 沟通管理-14.5监督沟通

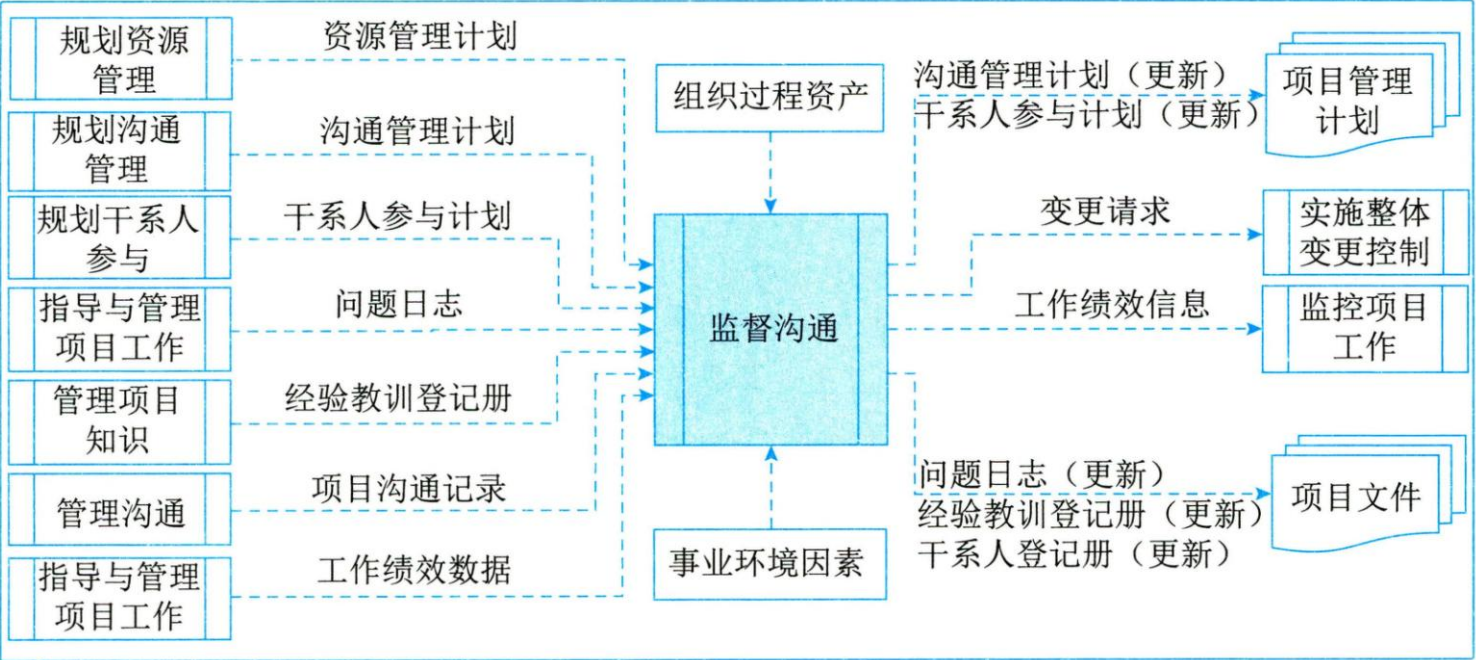
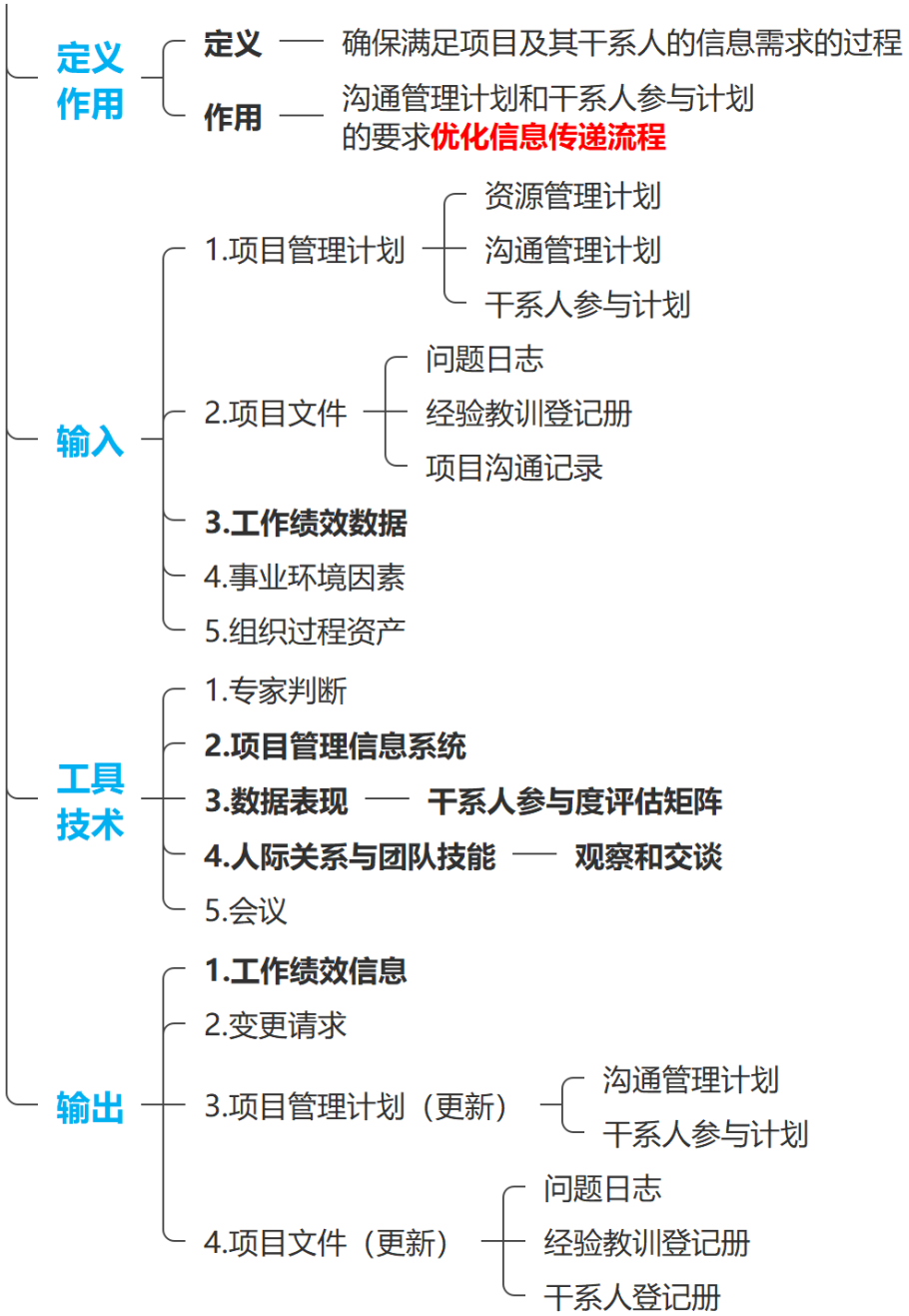


图 14-4 监督沟通过程的数据流向图

14.5监督沟通



沟通管理-过程3-监督沟通				
组	过程	输入	工具和技术	输出
监控	3.监督沟通 ^[1]	1.项目管理计划（资源管理计划、沟通管理计划、干系人参与计划） 2.项目文件（问题日志、经验教训登记册、项目沟通记录） 3.工作绩效数据 4.事业环境因素 5.组织过程资产	1.专家判断 2.项目管理信息系统 3.数据表现（干系人参与度评估矩阵） ^[2] 4.人际关系与团队技能（观察和交谈） ^[3] 5.会议	1.工作绩效信息 2.变更请求 ^[4] 3.项目管理计划更新（沟通管理计划、干系人参与计划） 4.项目文件更新（问题日志、经验教训登记册、干系人登记册）

^[1]监督沟通

- ◆ 通过**监督沟通过程**，来确定规划的沟通方法和沟通活动对项目可交付成果与预计结果的支持力度。
- ◆ **监督沟通**可能需要**采取各种方法**，例如，**开展客户满意度调查、整理经验教训、开展团队观察、审查问题日志和评估变更**。
- ◆ 监督沟通过程可能触发规划沟通管理、管理沟通过程的**迭代**，以便**修改沟通计划**并开展额外的沟通活动，来提升沟通的效果。这种迭代体现了项目沟通管理各过程的**持续性**。问题、关键绩效指标、风险或冲突，都可能立即触发**重新迭代开展**这些过程。

[2] **数据表现：干系人参与度评估矩阵。**它可以提供与沟通活动效果有关的信息。应该检查干系人的期望与当前参与度的变化情况，并对沟通进行必要调整。

[3] **人际关系与团队技能**

◆ **观察和交谈。**与项目团队展开讨论和对话，有助于确定最合适的方法，用于更新和沟通项目绩效，以及回应干系人的信息请求。

◆ 通过**观察和交谈**，项目经理能够**发现团队内的问题、人员间的冲突，或个人绩效问题。**

[4] 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：①**修正干系人的沟通要求**，包括干系人对信息发布、内容或形式，以及发布方式的要求；②**建立消除瓶颈的新程序**等。

题目：论信息系统项目的沟通管理

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。

项目经理应该根据项目特点充分了解项目涉及的各方利益诉求,并且在项目初期为沟通活动分配适当的时间、预算等资源。

请以“论信息系统项目的沟通管理”为题进行论述:

1、概要叙述你参与管理过的信息系统项目（项目的背景、项目规模、发起单位、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付的成果等），并说明你在其中承担的工作（项目背景要求本人真实经历，不得抄袭及杜撰）。

2、请结合你所叙述的信息系统项目，围绕以下要点论述你对信息系统沟通管理的认识

(1) 该项目沟通管理的过程（包含工作内容、目的、涉及角色和主要工作成果）。

(2) 请根据你所描述的项目，设计一份《沟通管理计划》和《沟通记录表》

(2) 请根据你所描述的项目，说明一下项目中有哪些常见的内部和外部沟通问题，并说明是如何解决的

(4) 请根据你所描述的项目，说明一下沟通管理、干系人管理和资源管理的区别和联系

【例1-23上】有效沟通活动具备的基本属性不包含（）。

- A.沟通目的明确
- B.监督并衡量沟通的效果
- C.尽量了解沟通接收方，满足其需求和偏好
- D.频繁沟通，与沟通方进行全方位接触

【例2-23上】关于规划沟通的描述，正确的是（）。

- A.应根据需要在整个项目期间定期开展，持续保持其成果适用性
- B.确保所有沟通参与者之间的信息流动的最优化
- C.应尽量采用小组沟通方法来实现沟通管理计划所规定的沟通需求
- D.沟通管理计划基于项目范围管理计划制订和更新，与其同等重要

【例3-23上】关于项目报告的描述，不正确的是（）。

- A.项目报告发布是收集和发布项目信息的行为
- B.项目报告应尽量详尽，让所有干系人全面了解项目情况
- C.项目信息应发布给众多干系人
- D.可以定期或临时准备项目信息并编制项目报告

【例4-23下1批】视频会议属于（）。

- A.互动沟通 B.拉式沟通 C.推式沟通 D.非正式沟通

【例5-23下2批】江山老师在给大家讲课过程中，告诉大家10大管理的论文非常重要，要大家不要去想押题，必须全面学习，大家也及时收到了消息，很多学员认可了江山老师的观点，但是他不执行，目前是处于（）。

- A.已转化为积极的行动 B.已收到 C.已理解已认可 D.已认可

【例6-23下2批】以下（）不是规划沟通管理的输入。

- A.项目章程 B.资源管理计划 C.需求文件 D.干系人参与度评估矩阵

【例7-23下3批】以下（）不属于沟通的5C原则里的内容。

- A.正确的语法和拼写 B.积极倾听 C.清晰的目的和表述 D.简洁的表述

【例8-23下3批】推式沟通主要是向特定接收方发送或发布信息，但不能确保信息被理解。在以下选项中，
() 最符合推式沟通的特点？

- A.通过视频会议进行的实时讨论
- B.通过电子邮件发送的工作报告
- C.通过社交媒体平台发布的信息
- D.通过电话进行的即时信息交流

【例9-23下3批】监督沟通是确保满足项目及其干系人的信息需求的过程。本过程的主要作用是 () 。

- A.按沟通管理计划和干系人参与计划的要求优化信息传递流程
- B.及时向干系人提供相关信息
- C.引导干系人有效参与项目
- D.促成项目团队与干系人之间的有效信息流动

【例10-23下4批】 () 不属于书面沟通的5C原则。

- A.简洁的表述 (concise)
- B.可以证明的结论 (certification)
- C.连贯的思维逻辑 (coherent)
- D.清晰的目的和表述 (clarity)

【例11-23下4批】在管理沟通过程中，某项目经理认为所谓的激烈的权力游戏、控制战术和冲突管理与自己的工作毫无关联，则他缺少人际关系交往中的（）。

- A.文化意识 B.积极倾听 C.政策意识 D.人际交往

【例12-24上1批】“监督沟通”过程采用的措施不包括（）。

- A.整理经验教训、开展团队观察 B.审查问题日志、评估变更
C.开展客户满意度调查 D.识别和确定沟通需求

【例13-24上1批】项目沟通管理是确保及时、正确地产生、收集、分发、（）和处理项目信息所需的过程。

- A.存储 B.分析 C.接收 D.分享

【例14-24上1批】在一个大型信息系统项目中，项目经理发现尽管已经建立了沟通机制，但团队间的沟通依然不顺畅，项目风险不断上升。项目经理应优先采取的措施是（）。

- A.监督沟通活动执行情况，审查并优化现有沟通机制 B.引入新的沟通工具,提高信息传递效率
C.增加每周的团队会议次数，强制团队成员交流 D.对团队成员进行沟通技巧培训，提升沟通质量

【例15-24上2批】不能用于规划沟通管理过程的人际关系与团队技能是（）。

- A.冲突管理 B.政策意识 C.文化意识 D.沟通风格评估

【例16-24上2批】关于管理沟通过程中工作绩效报告的描述，不正确的是（）。

- A.工作绩效报告通过分析绩效测量结果得出，能够提供关于项目工作绩效的信息
B.工作绩效报告的典型示例包括状态报告、进度报告，是管理沟通过程的输出
C.工作绩效报告可以包含挣值图表、缺陷直方图、合同绩效以及风险概述信息
D.工作绩效报告可以表现为有助于制定决策和采取行的仪表指示图

【例17-24上2批】适用于管理沟通过程的沟通技能不包括（）

- A.数据挖掘 B.沟通胜任力 C.反馈 D.演示

【例18】沟通的基本模型用于显示信息如何在双方之间被发送和接收，日常与人交往过程中发生的误解，通常在（）环节发生。

- A.编码 B.解码 C.媒介 D.信息

【例19】书面沟通的5C原则不包括()。

- A.正确的语法和拼写 B.连贯的思维逻辑 C.详细的表述 D.善用控制语句和承接

【例20】规划沟通管理的主要作用不包括()。

- A.及时向干系人提供相关信息 B.引导干系人有效参与项目
C.是编制书面沟通计划 D.确保满足项目及其干系人的信息需求

【例21】你正在组织项目沟通协调会，参加会议的人数为12人，沟通渠道有()条。

- A.66 B.72 C.96 D.132

【例22】适用于管理沟通过程的沟通技能不包括()。

- A.反馈 B.非口头技能 C.演示 D.社交媒体管理

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
D	A	B	A	D	D	B	B	A	B
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
C	D	A	A	A	B	A	B	C	D
21	22								
A	D								

非常感谢您的聆听

加入正版课程获得VIP全套增值服务



问题咨询联系江山老师 QQ/VX:910766169



江山老师答疑微信



官方公众号



备份公众号



视频号

扫一扫
加关注
抢先学
早拿证



微信扫码做题



小红书关注我



抖音
关注我

头条
关注我



微博
关注我



喜马拉雅
关注我