

全国计算机技术与软件专业技术资格（水平）考试

中级 系统集成项目管理工程师 第十二章 项目沟通管理

试题一 某公司正在计划实施一项用于公司内部的办公自动化系统项目，由于该系统的实施涉及到公司很多内部人员，因此项目经理打算制定一个项目沟通管理计划，他应采取的第一个工作步骤是()。

- A. 设计一份日程表，标记进行每种沟通的时间 B. 分析所有项目干系人的信息需求
C. 构建一个文档库并保存所有的项目文件 D. 描述准备发布的信息

试题二 召开会议就某一事项进行讨论是有效的沟通方法之一，确保会议成功的措施包括提前确定会议目的、按时开始会议等，()不是确保会议成功的措施。

- A. 项目经理在会议召开前一天，将会议议程通过电子邮件发给参会人员
B. 在技术方案的评审会议中，某专家发言时间超时严重，会议主持人对会议进程进行控制
C. 某系统验收会上，为了避免专家组意见太发散，项目经理要求会议主持人给出结论性意见
D. 项目经理指定文档管理员负责会议记录

试题三 小张最近被任命为公司某信息系统开发项目的项目经理，正着手制定沟通管理计划，下列选项中()属于小张应该采取的主要活动。

- ①找到业主，了解业主的沟通需求 ②明确文档的结构
③确定项目范围 ④明确发送信息的格式
A. ①②③④ B. ①②④ C. ①③④ D. ②③④

试题四 在项目沟通管理过程中存在若干影响因素，其中潜在的技术影响因素包括()。

- ①对信息需求的迫切性 ②资金是否到位 ③预期的项目人员配备
④项目环境 ⑤项目时间的长短
A. ①③④⑤ B. ①②③④ C. ①②④⑤ D. ②③④⑤

试题五 某公司正在编制项目干系人沟通的计划，以下选项中()属于干系人沟通计划的内容。

- ①干系人需要哪些信息 ②各类项目文件的访问路径
③各类项目文件的内容 ④各类项目文件的接受格式 ⑤各类文件的访问权限
A. ①②③④⑤ B. ①②③④ C. ①②④⑤ D. ②③④⑤

试题六 ()是制订项目沟通管理计划的输入。

- A. 沟通技巧 B. 项目可行性分析 C. 成本控制 D. 项目范围说明书

试题七 某项目的现状是：已经被按照沟通计划发布了项目信息；一些项目可交付物成果发生了变更；这些变更是按照变更控制计划做出的；一位干系人在得知以前曾经公布过的项目可交付物成果变更时，感觉十分惊讶；其余干系人都收到了变更通知的消息。针对这种情况，项目经理应该()。

- A. 告知干系人信息公布的日期
B. 审核沟通计划，确定为什么干系人不理解自己的职责
C. 对沟通计划进行审核，如需要，对沟通计划进行修改
D. 在下次项目工作会议上说明该问题，以便其他干系人不会遗忘公布的变更信息

试题八 在沟通管理中，沟通方式的选择是一项重要的工作。()不是书面沟通的特点。

- A. 沟通速度快 B. 歧义性少 C. 内容清晰 D. 信息充分

试题九 项目沟通管理涉及到项目管理的诸多内容。一般而言，()不属于项目沟通管理计划的主要内容。

- A. 项目干系人沟通需求 B. 传递信息的技术和方法 C. 项目会议频率 D. 通用词语表

试题一十 项目经理编制了一份项目沟通计划。其主要内容包括项目干系人要求、发布信息的描述、传达信息所需的技术方法和沟通频次。这份计划中还欠缺的最主要内容是 (57)。

- A. 信息接收的个人和组织 B. 沟通计划检查要求 C. 沟通备忘录 D. 干系人分析

试题一十一 沟通是项目管理和团队建设中的重要环节。下面关于沟通的说法中。(58)是正确的。

- A. 正式沟通优于非正式沟通。项目经理不应鼓励团队成员的非正式沟通和交流。
B. 水平沟通优于垂直沟通。项目经理不应鼓励团队成员的垂直沟通。

- C. 集中办公和会议有利于提高沟通效率。是团队建设的有效手段。
- D. 沟通的及时性是沟通的第一目标。项目的所有问题需第一时间与干系人沟通。

试题一十二 在信息分发过程中，如果为了使沟通更加清晰、减少二义性，并且可以留作备忘录，那么应该采取的沟通方式是()。

- A. 书面沟通
- B. 电话录音
- C. 垂直沟通
- D. 水平沟通

试题一十三 绩效报告是指搜集所有基准数据并向项目干系人提供项目绩效信息，为了 XX 绩效报告，首先收集材料，这些材料不包括()。

- A. 被评价项目资料清单
- B. 项目绩效预测
- C. 调查问卷
- D. 征询函

试题一十四 在项目管理中，进行信息分发时，()的特点是：复杂程度高，往往不受当事人的控制。

- A. 正式沟通
- B. 非正式沟通
- C. 垂直沟通
- D. 水平沟通

试题一十五 项目沟通管理计划的主要内容中不包括()。

- A. 信息的传递方式
- B. 项目问题的解决
- C. 更新沟通管理计划的方法
- D. 项目干系人沟通要求

试题一十六 项目经理小张想要与客户就合同变更事宜进行沟通，他应该采取()沟通方式比较合适。

- A. 口头、非正式
- B. 书面、非正式
- C. 口头、正式
- D. 书面、正式

试题一十七 项目绩效报告就是要搜集项目()并向项目干系人提供绩效信息。

- A. 干系人偏好
- B. 资源使用情况
- C. 团队绩效
- D. 所有基准数据

试题一十八 某项目经理在与项目干系人的沟通过程中运用了多种沟通方法，有项目日志、项目例会、甲方代表参与的项目会议等，但仍有些关键问题未能与用户达成一致。根据沟通原则，可建议承建单位采用()方法。

- A. 给用户发送绩效报告
- B. 双方高层沟通
- C. 提交仲裁
- D. 请用户参加娱乐活动

试题一十九 关于项目沟通管理计划编制的叙述，不正确的是()。

- A. 沟通管理计划编制是确定干系人的信息与沟通需求的过程 B. 沟通管理计划中应描述信息收集和文件归档的结构
- C. 沟通管理计划中应明确发送信息和重要信息的格式 D. 编制沟通计划的最后一步是项目干系人分析

试题二十 关于项目沟通方式的叙述，不正确的是()。

- A. 沟通方式的选择与沟通渠道有关，与沟通技术无关 B. 常用的沟通方法有书面沟通、口头沟通
- C. 口头的沟通方式较为人性化，容易使沟通双方充分了解 D. 必要时要用正式会议的形式进行沟通

试题二十一 根据项目干系人权力/利益的分类，针对对项目有重大影响，同时项目执行对其有明显利益关系的干系人应采用()的管理策略。

- A. 监督 B. 随时告知 C. 令其满意 D. 重点管理

试题二十二 沟通管理计划的编制是确定()的过程，即明确谁需要何种信息，何时需要以及如何向他们传递。

- A. 干系人信息与沟通需求 B. 沟通方式与信息發布 C. 干系人提供的绩效信息
- D. 干系人管理与经验教训总结

试题二十三 项目经理 80%甚至更多的时间都用于进行项目沟通工作。在项目的沟通管理计划中可以不包括()。

- A. 传达信息所需的技术或方法 B. 沟通频率 C. 干系人登记册 D. 对要发布信息
- 的描述

试题二十四 在沟通过程中,当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,一般会选择()进行沟通。

- A. 征询方式 B. 参与讨论方式 C. 推销方式 D. 叙述方式

试题二十五 权力/利益方格根据干系人权力的大小,以及利益大小(或项目关注度)对干系人进行分类,是干系人分析的方法之一。对于那些对项目有很高的权力同时又非常关注项目结果的干系人,项目经理应采取的干系人管理策略是()。

- A. 令其满意 B. 重点管理 C. 随时告知 D. 监督

试题二十六 某项目经理在编制干系人管理计划,绘制的如下表格是()。

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	

A. 干系人职责分配矩阵 B. 干系人优先矩阵 C. 干系人参与评估矩阵 D. 干系人亲和图

试题二十七 【说明】

A 公司中标某客户数据中心建设项目，该项目涉及数据中心基础设施、网络、硬件、软件、信息安全建设等方面工作。经高层批准，任命小李担任项目经理。小李从相应的技术部门(网络服务部、硬件服务部、软件服务部、信息安全服务部)分别抽调了技术人员加入该项目。这些技术人员大部分时间投入本项目，小部分时间参与公司的其它项目。由于公司没有基础设施方面的技术能力，因此将本项目的基础设施建设工作外包给了 B 公司。

小李认为，该项目工作内容复杂，涉及人员较多，人员沟通很关键，作为项目经理，自己应投入较大精力在人员沟通管理上。

首先，小李经过分析，建立了干系人名册，主要人员包括客户方的 4 名技术人员、3 名中层管理人员、2 名高管和项目团队人员以及 A 公司的 2 名高管。

接着，小李制定了沟通管理计划。在选择沟通渠道时，考虑到干系人较多，召开会议不方便，小李决定采用电子邮件方式:在沟通频率方面，为了让干系人能及时、全面地了解项目进展，小李决定采用项目日报的方式每日沟通:在沟通内容方面，小李制作了项目日报的模板，主要内容包括三部分一是项目成员每日主要工作内容汇总:二是项目的进度、成本、质量等方面的情况、汇总:三是每日发现的主要问题、工作建议等。

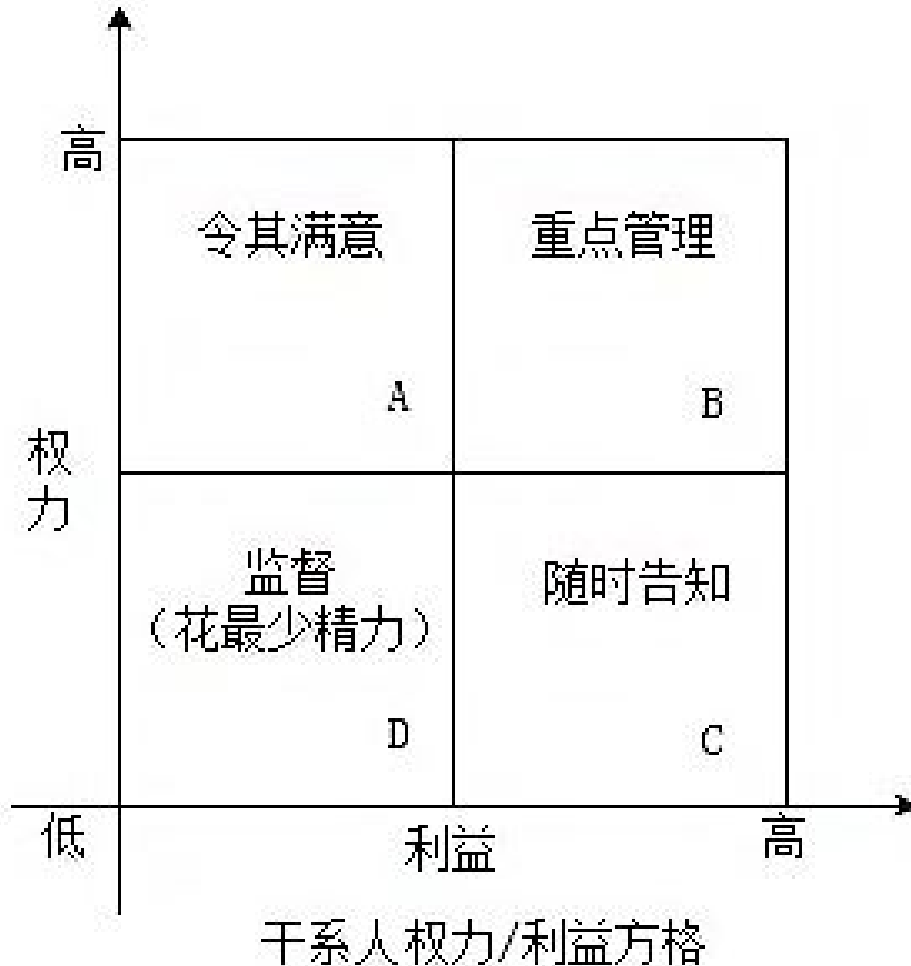
项目实施过程中，项目成员严格按照要求，每天下班前发送日报给小李。第二天上午 9 点前，小李汇总所有成员的日报内容，发送给所有干系人。

随着项目的实施，小李发现 B 公司的技术人员的工作质量经常不能满足要求，工作进度也有所延迟，当问及 B 公司的相关负责人时，他们表示对此并不知情。同时，A 公司各技术服务部门的负责人也抱怨说，他们抽调了大量技术人员参与该项目，但却无法掌控他们的工作安排，也不知道他们的工作绩效。另外，A 公司高层领导也向小李表示，客户管理层对该项目也有些不满，他们认为每天浪费了大量时间看了一些无用的信息，他们希望小李能当面汇报。

【问题： 4.1】（4分）

下图为该项目干系人的权力/利益方格示意图：

结合案例中小李制定的干系人名册，请指出该项目需要“重点管理”的干系人有哪些？



【问题： 4.2】（4分）

请指出小李在项目沟通管理和干系人管理方面做的好的地方。

【问题： 4.3】（8分）

在项目沟通管理和干系人管理方面：

- (1) 小李的做法还存在哪些问题？
- (2) 针对存在的问题，请给出你的具体改进建议。

【问题： 4.4】（4分）

判断下列选项的正误(填写在答题纸的对应栏内，正确的选项填写“√”，错误的选项填写“×”)：

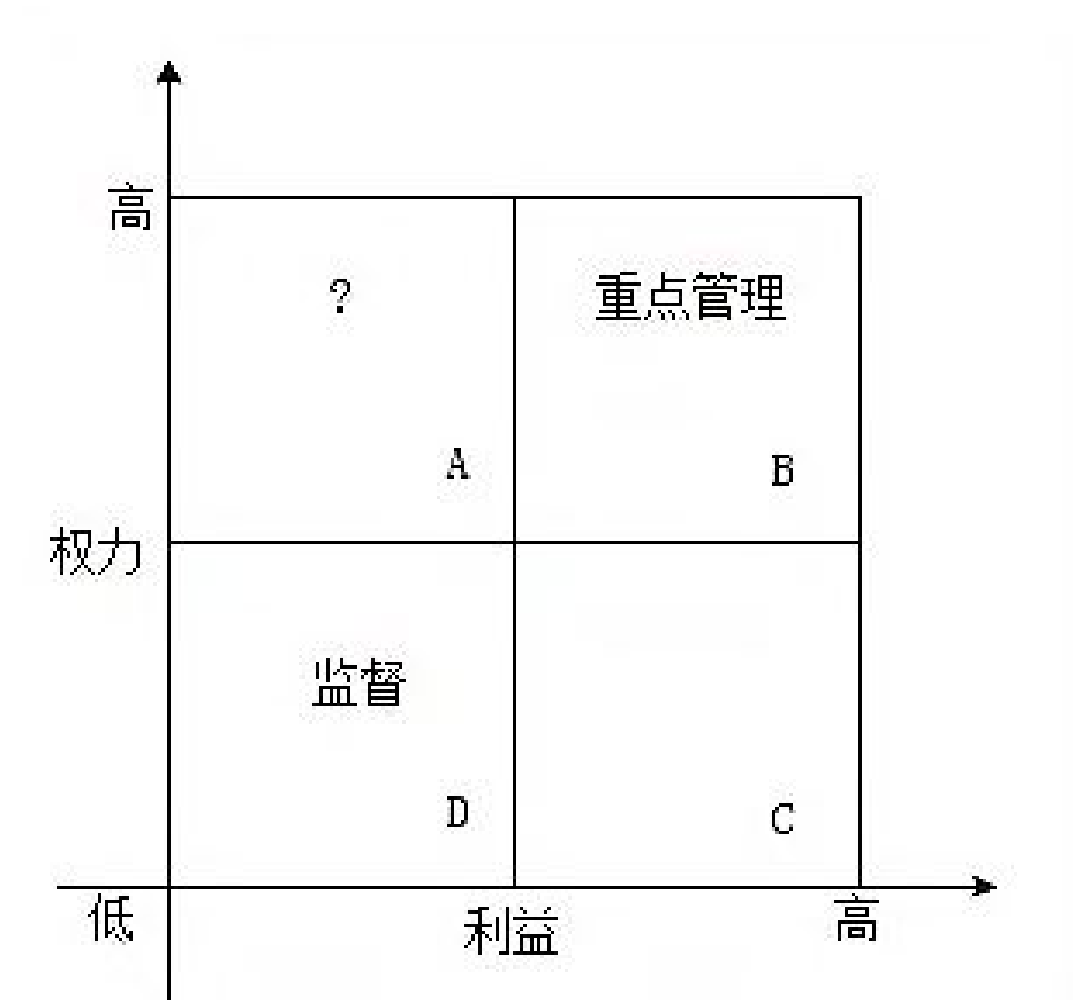
一般沟通过程所采用的方式分为四类： 推销方式(又称说明方式)、叙述方式、讨论方式、征询方式。

- (1) 从控制程度来看，讨论方式的控制力最弱。()
- (2) 从参与程度来看，推销方式参与程度最弱。()
- (3) 沟通渠道的选择可以从即时性和表达方式两个维度进行考虑。表达方式可以分为文字、语言、混合三种。与文字方式相比，语言方式更节约时间，因为语言速度。()

(4) 常用的沟通方法有交互式沟通、推式沟通、拉式沟通等。当信息量很大或受众很多时，应采用拉式沟通方式()

试题二十八 以下()不是控制沟通的技术和方法。
A. 业务数据分析 B. 项目例会 C. 信息管理系统 D. 专家判断

试题二十九 在进行项目干系人分析时，经常用到权力/利益分析法，对待属于第 A 区域的项目干系人应该采取的策略是()



A. 随时告知 B. 令其满意 C. 花较少的精力 D. 争取支持

试题三十 沟通过程管理的最终目标是()。
A. 严格执行沟通计划 B. 保障干系人之间有效沟通 C. 与干系人建立沟通机制
D. 正确传递项目信息

试题三十一 关于干系人管理的描述，不正确的是：（ ）。

- A. 干系人分析在项目立项时进行，以便尽早了解干系人对项目的影响
- B. 识别干系人的方法包含组织相关会议、专家判断、干系人分析等
- C. 干系人分析是系统地收集干系人各种定性和定量信息的一种方法
- D. 典型的项目干系人包含客户、用户、高层领导、项目团队和社会成员等

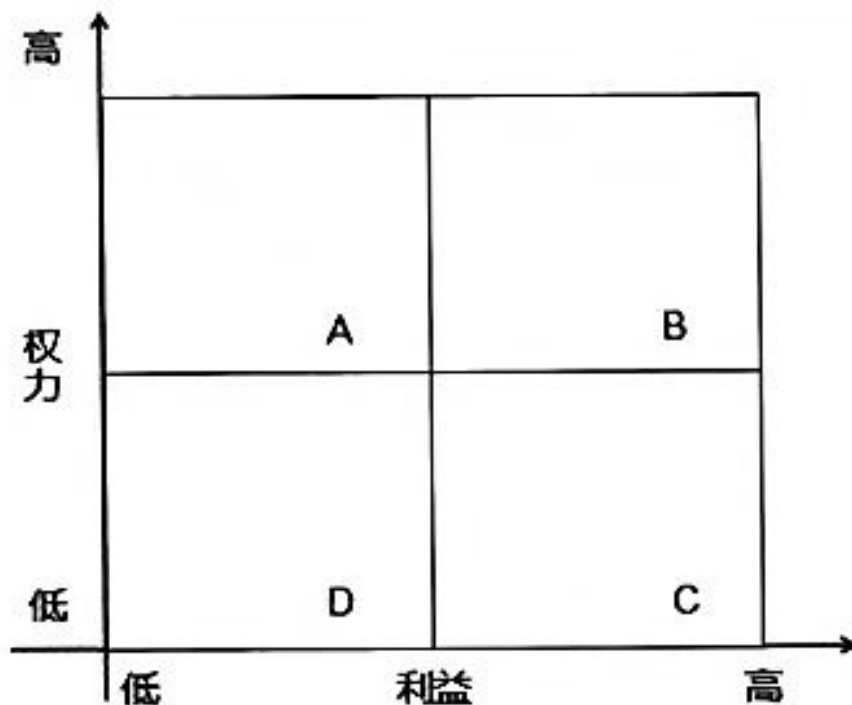
试题三十二 识别干系人是项目（ ）的活动。

- A. 启动过程组
- B. 计划过程组
- C. 执行过程组
- D. 监督和控制过程组

试题三十三 关于管理沟通的工具，不正确的是（ ）

- A. 沟通模型的各要素会影响沟通的效率和效果
- B. 管理沟通过程中要确保已创建并发布的信息能够被接受和理解
- C. 项目经理在项目进行中，应定期或不定期进行绩效评估
- D. 为了方便快捷地进行沟通，项目进行过程中需选择固定的沟通渠道

试题三十四 下图干系人权力和利益的描述，不正确的是（ ）



- A. 项目经理的主管领导就是 A 区的干系人，要“令其满意”
- B. 项目客户是 B 区的干系人，要“重点管理、及时报告”
- C. 对于 C 区的干系人，要“随时告知”
- D. 对于 D 区干系人，花费最少的精力监督即可

试题三十五 项目团队中原来有 5 名成员，后来又有 4 人加入项目。与之前相比项目成员之间的沟通渠道增加()条。

A. 26 B. 10 C. 20 D. 36

试题三十六 识别项目干系人的活动按时间先后排序，正确的是()。

①对干系人分类 ②识别干系人及其信息

③制定干系人管理计划 ④评估关键干系人的诉求和影响力

A. ④③②① B. ②④①③ C. ①②③④ D. ②①④③

试题三十七 ()不属于项目风险的特性。

A. 可变性 B. 必然性 C. 相对性 D. 不确定性

试题三十八 【说明】

某公司承接了一个软件开发项目，客户要求 4 个月交付。鉴于系统功能不多且相对独立，公司项目管理办公室评估后，认为该项目可以作为敏捷方法的试点项目。公司抽调各研发组的空闲人员组建了项目团队，任命小张为项目经理。

项目团队刚组建时，大家对敏捷和项目目标都充满了信心，但工作开始没多久，项目经理小张就与项目成员老王因技术路线问题产生了分歧。经过几轮讨论，双方都坚持己见，小张认为这严重损害了他作为项目经理的权威，于是想办法把老王调离了项目团队，让项目组采用了他提出的技术路线。

一个月以来，团队一直在紧张的赶工，还是没能按计划完成第一个迭代周期的任务。对于延迟的原因，团队成员指责项目经理没有制定好计划、任务分配不合理、对个人的考核规则不明确、工位分散沟通不顺畅；项目经理指责项目成员能力不足、工作习惯不好、对任务的理解不一致。团队出现了超出预想的困难，这很可能导致无法按时交付。

【问题： 3.1】（ 6 分）

(1) 请简述一般项目团队建设的五个阶段及其特点。

(2) 请说明案例中项目团队当前所处的阶段。

【问题： 3.2】（ 4 分）

(1) 请指出常用的冲突解决方法。

(2) 针对案例中发生的冲突，请指出项目经理采用了哪种冲突管理方法，并说明其特点。

【问题： 3.3】（ 10 分）

(1) 请简述成功的项目团队的特点。

(2) 对照成功项目团队的特点，指出案例中存在的问题，并写出改进措施。

试题三十九 关于沟通表达方式的描述，不正确的是()。

- A. 文字沟通的优点是:读者可以根据自己的速度进行调整
- B. 文字沟通的缺点是:无法控制何时, 以及是否被阅读
- C. 语音沟通的优点是:节约时间, 因为语言速度高于阅读速度
- D. 语言沟通的缺点是:达不到文字资料的精确性和准确性

试题四十 对项目干系人进行分类时, 常用的分类方法不包括()

- A. 权利/利益方格
- B. 权利/影响方格
- C. 影响/作用方格
- D. 影响/意愿方格

试题四十一 某项目团队成员的文化与语言背景不同, 经过一段时间磨合, 成员之间开始建立信任, 矛盾基本解决。目前项目团队处于()阶段。

- A. 形成
- B. 震荡
- C. 规范
- D. 发挥

试题四十二 召开视频会议属于()沟通。

- A. 非正式
- B. 拉式
- C. 推式
- D. 交互式

试题四十三 根据干系人权力/利益方格分析, 某手机厂商对于其品牌的忠实粉丝及未来潜在用户, 应该采取的管理方式是()。

- A. 随时告知
- B. 重点管理
- C. 监督
- D. 令其满意

试题四十四 ()不属于 项目建议书的主要内容。

- A. 建设必要性
- B. 业务分析
- C. 招投标方案
- D. 效益与风险分析

试题四十五 “ 管理沟通 ” 过程的输入不包括()。

- A. 项目沟通管理计划
- B. 更新的成本状态
- C. 组织文化
- D. 工作绩效报告

试题四十六 试题四(20 分)

阅读下列说明, 回答各问题 1 至问题 3。将解答填入各题纸的对应栏内。

【说明】

A 公司承接了某金融行业用户(甲方)信息系统建设项目, 服务内容涉及咨询、开发、集成、运维等。公司任命技术经验丰富的张伟担任项目经理, 张伟协调咨询部、研发部、集成部、运维部等部门负责人抽调相关人员加入项目组。

考虑到该项目涉及甲方单位多个部门，为使沟通简便、高效，张伟编制了干系人清单，包括甲方各层级管理人员及技术人员、公司高层人员以及项目组成员。同时，计划采用电子邮件方式，每周群发周报给所有项目干系人。周报内容涵盖每周工作内容、项目进度情况、质量情况、问题/困难、需要甲方单位配合及决策的各类事宜等。

在项目团队内部，采用项目例会的方式进行沟通。

项目实施过程中，个别项目成员联系张伟，希望能单独沟通个人发展及工作安排问题，张伟建议将问题在月度例会上提出。在月度例会上，部分项目成员抱怨自己承担的项目工作经常与所在部门年初制定的培训工作及团队建设活动冲突，对个人发展不利。为了避免造成负面影响，张伟制止了这些项目成员的发言。之后，张伟向公司高层抱怨相关部门的培训团建等工作总与项目安排有冲突，建议相关部门作出调整。高层不认可张伟的说法，建议张伟加强项目的沟通管理。

【问题 1】（12 分）

() 结合案例，请补充干系人清单。

() 请指出张伟沟通管理中存在的问题。

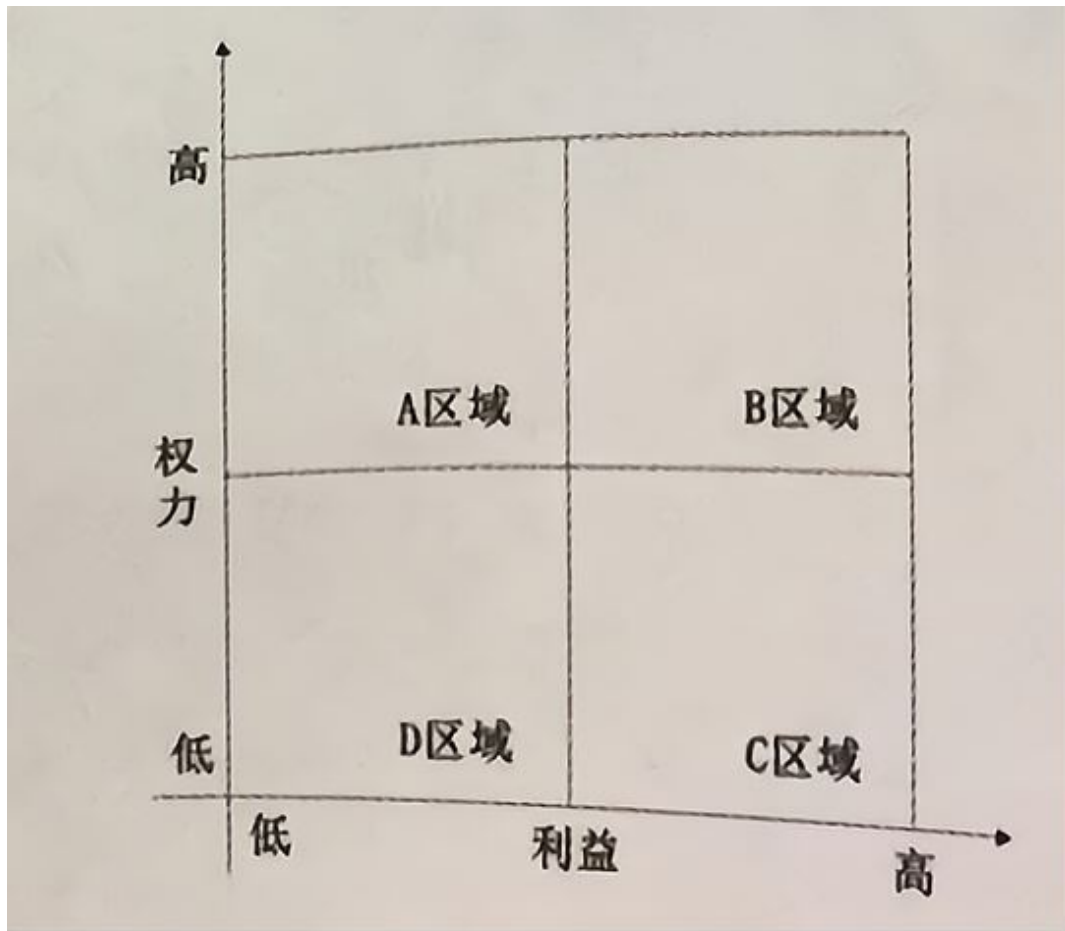
【问题 2】（4 分）

请列出项目干系人管理包括哪些内容。

【问题 3】（4 分）

在下图的权力/利益矩阵中，针对()区域的干系人，项目经理应该“重点管理，及时报告”，采取有力的行动让其满意；针对()区域的干系人，项目经理应该“随时告知”项目状况，以维持干系人的满意度；针对()区域的干系人，项目经理应该“令其满意”，争取支持；针对()区域的干系人，项目经理主要通过“花最少的精力来监督他们”即可。

请将区域代号(A. B. C、D)填写在答题纸()~()的对应栏内。



试题四十七 关于沟通管理的描述，不正确的是：()。

- A. 6 个人会议中沟通渠道共 15 条
- B. “说明”这种沟通方式，参与程度比“叙述”低
- C. 视频会议的沟通即时性比网络直播强
- D. 沟通模型中包含编码、媒介、解码、噪音、反馈等要素

试题四十八 根据权利/利益方格，对于权力高利益低干系人的管理方式应该是()

- A. 令其满意
- B. 重点管理
- C. 监督
- D. 随时告知

试题四十九 项目经理将项目例会的会议纪要以电子邮件的形成发送给主要干系人，这种沟通方式为()

- A. 交互式
- B. 拉式
- C. 推式
- D. 语音

试题五十 依据权利/利益方格，对单位内部生产核心部件应采取的干系人管理策略是()

A. 重点管理 B. 令其满意 C. 监督 D. 随时告知

试题五十一 () 是即时性强的混合沟通渠道。

A. 电话会议 B. 短信 C. 电子邮件 D. 视频会议

试题五十二 沟通方式中控制力最弱，参与程度最强的是()。

A. 头脑风暴 B. 调查问卷 C. 叙述解释 D. 劝说鼓动

试题五十三 关于沟通方式的描述，正确的是:()。

A. 文字沟通比语言沟通更利于追溯查询 B. 文字沟通比语言沟通更有利于传递情感
C. 语言沟通比文字沟通更精确 D. 语言沟通比文字沟通更有利于无损复制传播

试题一 答案： B 解析： 在日常实践中，沟通管理计划编制过程一般分为如下几个步骤：

①确定干系人的沟通信息需求，即哪些人需要沟通，谁需要什么信息，什么时候需要以及如何把信息发出去。

②描述信息收集和文件归档的机构。

③发送信息和重要信息的格式，主要指创建信息发送的档案；获得信息的访问方法。

根据上述沟通管理计划的一般编制过程。

试题二 答案： C 解析： 确保讨论会议成功的措施包括提前确定会议目的、提前进行会议准备、按时开始会议、把握会议的发言节奏、进行会议记录等能使会议组织好的措施。讨论会议的主要目的是让与会人员充分发表意见，按照程序形成结论，而不能提前给出结论性的意见。

试题三 答案： B 解析： 在日常实践中，沟通管理计划编制过程一般分为如下几个步骤：

(1) 确定干系人的沟通信息需求，即哪些人需要沟通，谁需要什么信息，什么时候需要以及如何把信息发送出去。

(2) 描述信息收集和文件归档的结构。

(3) 信息交流的形式和方式；主要指创建信息发送的档案；获得信息的访问方法。通常，

沟通计划编制的第一步就是干系人分析，得出项目中沟通的需求和方式，进而形成较为准确的沟通需求表，然后再针对需求进行计划编制。

试题四 答案： A 解析： 沟通技术是项目管理者在沟通时需要采用的方式和需要考虑的限定条件。影响项目沟通的技术因素如下。

- (1) 对信息需求的紧迫性。项目的成败与否取决于能否即刻调出不断更新的信息？还是只要有定期发布的书面报告就已足够？
- (2) 技术是否到位。已有的沟通系统能否满足要求？还是项目需求足以证明有改进的必要？
- (3) 预期的项目人员配备。所建议的沟通系统是否适合项目参与者的经验与特长？还是需要大量的培训与学习？
- (3) 项目时间的长短。现有沟通技术在项目结束前是否有变化的可能？
- (5) 项目环境。项目团队是以面对面的方式进行工作和交流，还是在虚拟的环境下进行工作和交流？

试题五 答案： C 解析： 在了解和调查干系人之后，就可以根据干系人的需求进行分析和应对，制定干系人沟通计划。其主要内容是：项目成员可以看到哪些信息，项目经理需要哪些信息，高层管理者需要哪些信息以及客户需要哪些信息等；文件的访问权限、访问路径以及文件的接受格式等。

根据项目团队组织结构确定内部人员的信息浏览权限，还需要考虑客户、客户的领导层和分包商等关键的干系人的沟通需求。

项目还应该在初期计划的时候规定好一些主要的沟通规则。例如，哪类事情是由谁来发布、哪些会议由谁来召集、由谁来发布正式的文档等。

以上内容都应反映到沟通管理计划中。

试题六 答案： D 解析： 根据《系统集成项目管理工程师教程》书中“12.2.5 沟通管理计划编制的输入、输出”一节的所述内容可知，PMI 提出的项目沟通管理计划编制的标准输入包括：

- (1) 企业环境因素。
- (2) 组织过程资产。
- (3) 沟通需求分析。
- (3) 沟通技术。

(5)项目范围说明书。

(6)项目管理计划。

试题七 答案： C 解析： 根据《系统集成项目管理工程师教程》书中“12.2.2 沟通管理计划的主要内容”一节的所述内容可知，沟通管理计划也许要更新，当项目不断深入开展时，沟通也许要根据实际需求加以调整，例如增加干系人、变更沟通文档以及召开临时会议等。

在本题案例场景中，显然某位干系人未能按计划接收到相关变更信息，这可能是由于沟通计划与实际执行情况不相符，因此项目经理应该根据实际需要沟通计划进行审核和调整。

试题八 答案： A 解析： 12.3.1 常用的沟通方式的优缺点或特点：

1．书面与口头、听与说

书面的沟通方式优点是清晰，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，如果某些用语较为生硬的话，容易使双方的关系出现矛盾。

口头的沟通方式较为人性化，也容易使双方充分了解和沟通。但口头的沟通也容易产生问题，例如缺乏沟通的有效证据，当一方的理解和另一方不同时，容易产生较强的分歧。

2．对内与对外

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。

3．正式与非正式

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。

4．垂直与水平

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。

试题九 答案： C 解析： 系统集成教程 12.2.2 沟通管理计划的主要内容

(1)项目干系人沟通要求。

(2)对要发布信息的描述，包括格式、内容和详尽程度。

(3)信息接收的个人或组织。

(3)传达信息所需的技术或方法，如备忘录、电子邮件和/或新闻发布等。

(5)沟通频率，如每周沟通等。

- (6) 上报过程，对下层无法解决的问题，确定问题上报的时间要求和管理链(名称)。
- (7) 随项目的进展对沟通管理计划更新与细化的方法。
- (8) 通用词语表。

试题一十 答案： A 解析： 系统集成教程 12.2.2 沟通管理计划的主要内容

- (1) 项目干系人沟通要求。
- (2) 对要发布信息的描述，包括格式、内容和详尽程度。
- (3) 信息接收的个人或组织。
- (3) 传达信息所需的技术或方法，如备忘录、电子邮件和/或新闻发布等。
- (5) 沟通频率，如每周沟通等。
- (6) 上报过程，对下层无法解决的问题，确定问题上报的时间要求和管理链(名称)。
- (7) 随项目的进展对沟通管理计划更新与细化的方法。
- (8) 通用词语表。

试题一十一 答案： C 解析： 12.3.1 常用的沟通方式的优缺点或特点：

1. 书面与口头、听与说

书面的沟通方式优点是清晰，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，如果某些用语较为生硬的话，容易使双方的关系出现矛盾。

口头的沟通方式较为人性化，也容易使双方充分了解和沟通。但口头的沟通也容易产生问题，例如缺乏沟通的有效证据，当一方的理解和另一方不同时，容易产生较强的分歧。

2. 对内与对外

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。

3. 正式与非正式

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。

4. 垂直与水平

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。

试题一十二 答案： A 解析： 信息分发过程中常用的沟通方式如下：

- (1) 书面与口头、听与说。书面沟通的优点是清晰，二义性少以及可以作为备忘录，也可作为双方沟通的证据。缺点是缺乏人性化，如果某些用语较为生硬的话，容易使双方的关系

出现矛盾。口头的沟通方式较为人性化，也容易使双方充分了解和沟通。但口头的沟通也容易产生问题，例如缺乏沟通的有效证据，当一方的理解和另一方不同时，容易产生较强的分歧。

(2) 垂直与水平。垂直方向(从上到下或者从下到上)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，往往不受当事人控制。

为了使沟通更加清晰、减少二义性，并且可以留作备忘录，我们应该采用书面沟通。

试题一十三 答案： B 解析： 收集依据材料是形成绩效报告的第一步，这些基础资料包括需要被评价项目资料的清单、设计调查问卷和编制询证函等。

(1) 拟定收集资料的清单要针对绩效评价所需数据和评议所需资料进行设计，特别要注意收集项目存在的符合管理制度但不能恰当反映项目绩效的内容和数据信息。清单要尽可能以表格的方式反映。

(2) 问卷调查是收集评议资料的有效手段。问卷的问题需要根据评价目的针对评议事项进行设计，同时要反映评价对象的具体特征。项目团队可以在实际工作过程中根据具体项目的特点进行调整。通常的项目绩效调查问卷对象包括项目客户、项目团队成员、项目相关部门和财务部门。

(3) 按照项目绩效评价的要求，对于被评价项目内部发生的重大责任事故和安全事故，要作为影响项目绩效的重要因素酌情调减评价分值。

从以上分析可以看出：收集的依据材料唯独不包括项目绩效预测。

试题一十四 答案： D 解析： 常用的沟通方式的优缺点或特点如下：

(1) 书面与口头、听与说。书面沟通的优点是清晰，二义性少以及可以作为备忘录，也可作为双方沟通的证据。缺点是缺乏人性化，如果某些用语较为生硬的话，容易使双方的关系出现矛盾。口头的沟通方式较为人性化，也容易使双方充分了解和沟通，但口头的沟通也容易产生问题，例如缺乏沟通的有效证据，当一方的理解和另一方不同时，容易产生较强的分歧；

(2) 对内与对外。项目经理通常采用不同的方式进行对内(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；

(3) 正式与非正式。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；

(3) 垂直与水平。垂直方向(从上到下或者从下到上)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，往往不受当事人控制。

试题一十五 答案： B 解析： 目沟通管理计划应该包括的内容：项目干系人沟通要求；对要发布信息的描述，包括格式、内容和详尽程度；信息接受的个人或组织；传递信息所需的技术或方法，如备忘录、电子邮件等；沟通频率；上报过程，对下层无法解决的问题，确定问题上报的时间要求和管理链；随项目的进展对沟通管理计划更新与细化的方法；通用词汇表。

试题一十六 答案： D 解析： 沟通方式一般包括书面与口头、正式与非正式、对内与对外、垂直与水平。因为合同变更属于非常重要的变更，而且有备忘的需要，所以应该是正式、书面的沟通为宜。

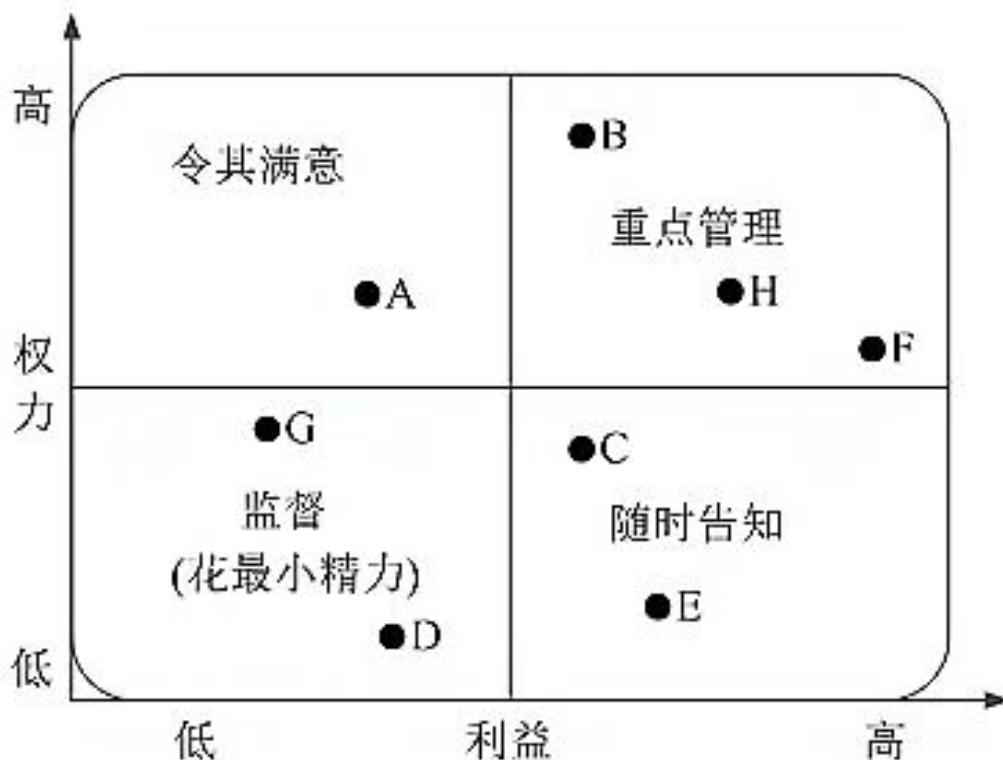
试题一十七 答案： D 解析： 项目绩效报告是指搜集所有基准数据并向项目干系人提供项目绩效信息。一般来说，绩效信息包括为实现项目目标而输入的资源的使用情况。绩效报告一般应包括范围、进度、成本和质量方面的信息。许多项目也要求在绩效报告中加入风险和采购信息。报告可草拟为综合报告，或者汇集特殊情况的专题报告。

试题一十八 答案： B 解析： 当已经采取了多种沟通方式还未能与用户达成一致时，应考虑沟通升级原则。

试题一十九 答案： D 解析： 依据参考教程第 12 章，沟通管理计划编制是确定项目干系人的信息与沟通需求的过程，即谁需要何种信息、何时需要以及如何向他们传递。沟通管理计划编制过程一般分为如下几个步骤：(1)确定干系人的沟通信息需求，即哪些人需要沟通，谁需要什么信息，什么时候需要以及如何把信息发送出去；(2)描述信息收集和文件归档的结构；(3)发送信息和重要信息的格式，主要指创建信息发送的档案：获得信息的访问方法。通常，沟通计划编制的第一步就是干系人分析，得出项目中沟通的需求和方式，进而形成较为准确的沟通需求表，然后再针对需求进行计划编制。

试题二十 答案： A 解析： 依据参考教程第 12 章，沟通方法有书面沟通、口头沟通。书面的沟通方式优点是清晰，口头的沟通方式较为人性化，也容易使双方充分了解和沟通。必要时，要采取正式会议的方式进行沟通。

试题二十一 答案： D 解析： 按照权利/利益方格，权力高利益高的干系人应该重点管理。



试题二十二 答案： A 解析： 本题考察项目沟通管理知识。依据《系统集成项目管理工程师(第2版)》第12章，沟通管理计划编制是确定项目干系人的信息与沟通需求的过程，即谁需要何种信息、何时需要以及如何向他们传递。虽然所有项目都有交流项目信息的需要，但信息的需求及其传播方式却彼此大相径庭。

试题二十三 答案： C 解析： 本题考察项目沟通管理知识。依据《系统集成项目管理工程师(第2版)》第12章，沟通管理计划应该包括以下内容：

- ①项目干系人沟通要求。
- ②对要发布信息的描述，包括格式、内容和详尽程度。
- ③信息接收的个人或组织。
- ④传达信息所需的技术或方法，如备忘录、电子邮件和/或新闻发布等。
- ⑤沟通频率，如每周沟通等。
- ⑥上报过程，对下层无法解决的问题，确定问题上报的时间要求和管理链(名称)。
- ⑦随项目的进展对沟通管理计划更新与细化的方法。
- ⑧通用词语表。

试题二十四 答案： D 解析： P426

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”。

试题二十五 答案： B 解析： P431

权力/利益方格中，对于那些对项目有很高的权力同时又非常关注项目结果的干系人，项目经理应该“重点管理，及时报告”，采取有力的行动让此区干系人满意。项目的客户和项目经理的主管领导，就是这样的项目干系人。

试题二十六 答案： C 解析： P446

可以使用“干系人参与评估矩阵”这个工具记录干系人的当前参与程度。其中，C表示干系人当前参与程度，D表示所需干系人参与程度。项目经理和项目管理团队应该基于可获得的信息，确定项目当前阶段所需要的干系人参与程度。

试题二十七 答案： 解析： 【问题 4.1】

(1) 客户方 4 名技术人员、3 名中层管理人员、2 名高管 (2 分)

(2) A 公司 2 名高管 (2 分)

本题重点考察沟通管理和干系人管理的主要工作内容。

细节题，考核识别干系人的权力/利益方格法(见指定教材的图 12-5)，需要重点管理的是 B 区的干系人，包括：项目的客户和项目经理的主管领导。

【问题 4.2】

(1) 认识到沟通管理对项目工作的重要性，投入了较大精力在沟通管理上；

(2) 建立了干系人名册；

(3) 制订了沟通管理计划；

(4) 从沟通对象、沟通方式、沟通频率、沟通内容上做了考虑，也制作了项目日报的模板。

(每条 1 分，共 4 分)

考察考生对沟通管理和干系人管理过程掌握程度。需要通篇仔细阅读并分析说明细节，指出项目经理做的好的地方：项目工作内容复杂，涉及人员较多，人员沟通很关键，作为项目经理，自己应投入较大精力在人员沟通管理上，建立了干系人名册、制订了沟通管理计划，并在沟通管理计划中详细明确了沟通渠道、沟通频率和沟通内容。

【问题 4.3】

【(1) 存在问题:

- a) 确定项目干系人时, 考虑不全面;
- b) 在制订沟通计划时, 没有了解不同干系人的沟通需求;
- c) 沟通渠道、沟通频率和沟通内容设置不合适。

(每条 1 分, 共 3 分)

(2) 改进建议:

- a) 将 A 公司技术人员的直接主管(各技术部门经理)、B 公司技术人员、B 公司负责人等加入干系人名册; (2 分)
- b) 根据不同干系人的沟通需求修改沟通管理计划; (1 分)
- c) 针对不同类别的干系人, 采用合适的沟通方式、沟通频率和沟通内容, 例如与客户中高层沟通, 最好采用一对一或会议的方式沟通。(2 分)

察考生对沟通管理和干系人管理过程掌握程度。需要仔细分析考题背景, 必要时可以针对问题反推项目经理做的不够的地方。比如: 项目成员严格按照要求, 每天下班前发送日报给小李。B 公司的相关负责人不知晓项目进展, A 公司各技术服务部门的负责人抱怨无法掌控派出去的人员的工作安排和工作绩效。客户管理层对该项目也有些不满: 他们认为每天浪费了大量时间看了一些无用的信息等。

【问题 4.4】

(1) √ (2) X (3) X (4) √ (每个 1 分, 共 4 分)

细节题, (1) (2) 小题考核集中沟通方式的不同特点(见指定教材的 P404): 从参与程度来看, 叙述方式参与程度最弱, 而非推销(说明)方式。(3) (4) 小题考核沟通渠道选择时需要考虑的因素(见指定教材的 P405)。文字方式更节约时间, 阅读速度要高于语言速度。

试题二十八 答案: A 解析: P416

控制沟通的技术和方法包括: 信息管理系统、专家判断、会议。

试题二十九 答案: B 解析: P426

A 区域的关键干系人具有“权力大、对项目结果关注度低”的特点, 因此争取 A 区干系人的支持, 对项目成功至关重要, 项目经理对 A 区干系人的管理策略应该是“令其满意”。

试题三十 答案： B 解析： P413

本题考查的是沟通管理基础知识。出自《系统集成项目管理工程师教程(第2版)》第12章项目沟通管理和干系人管理，全书第409页。

项目沟通过程最终要实现的目的就是沟通的结果，所有的沟通活动最终要关注的就是有效的沟通结果。

试题三十一 答案： A 解析： P422

本题考查的是干系人分析基础知识。出自《系统集成项目管理工程师教程(第2版)》第12章项目沟通管理和干系人管理，全书第424页。

干系人分析是系统地收集和分析各种定量与定性信息，以便确定每类干系人在整个项目中有哪些利益，有哪些要求，有哪些影响，受到哪些影响。

干系人分析贯穿项目的始终，在项目或阶段的不同时期，应该对干系人之间的关系施加不同的影响。

试题三十二 答案： A 解析： P221

参考教程第2版4.5.3小节。表4-4;识别干系人属于启动过程组的管理过程。

试题三十三 答案： D 解析： P409

本题考查的是管理沟通基础知识。出自《系统集成项目管理工程师教程(第2版)》第12章项目沟通管理和干系人管理，全书第414页。

由于沟通模型中的各个要素都会影响到沟通的效率和效果，因此重点是要确保所选择的沟通模型适合正在开展的项目，确保识别出并管理好沟通模型中的任何障碍(噪声)。

试题三十四 答案： A 解析： P426

本题考查的是权力利益方格基础知识。出自《系统集成项目管理工程师教程(第2版)》第12章项目沟通管理和干系人管理，全书第425、426页。

权力大，对项目结果关注度低，要令其满意。

权利大，对项目结果很关注，要重点管理、及时报告

权利低，对项目结果很关注，要随时告知

权利低，对项目结果关注度低，要花最少的精力来监督他们。

项目经理的主管领导属于B区。

试题三十五 答案： A 解析： P403

沟通渠道数量计算 $n*(n-1)/2$; 5 个人渠道数 10 条; 9 个人渠道数 36 条, 增加了 26 条。

试题三十六 答案： D 解析： P425

参考教程 425, 干系人分析通常应遵循以下步骤:

- 1、 识别干系人及其信息
- 2、 识别每个干系人可能产生的影响或提供支持
- 3、 评估关键干系人对不同情况可能做出的反应或应对, 以便策划如何对他们施加影响, 提高他们的支持和减轻他们的潜在负面影响。

试题三十七 答案： B 解析： 参考教程 P545, 风险的性质,

风险具有以下特性, 1、客观性 2、偶然性 3、相对性 4、社会性 5、不确定性

试题三十八 答案： 解析： 【问题 1】

- 1) 形成阶段(Forming): 一个个独立的个体成员转变为团队成员, 开始形成共同目标, 对未来团队往往有美好的期待。
- 2) 震荡阶段(Storming): 团队成员开始执行分配的任务, 一般会遇到超出预想的困难, 希望被现实打破。个体之间开始争执, 互相指责, 并且开始怀疑项目经理的能力。
- 3) 规范阶段(Norming): 经过一定时间的磨合, 团队成员之间相互熟悉和了解, 矛盾基本解决, 项目经理能够得到团队的认可。
- 4) 发挥阶段(Performing): 随着相互之间的配合默契和对项目经理的信任, 成员积极工作, 努力实现目标。这时集体荣誉感非常强, 常将团队换成第一称谓, 如“我们那个组”“我们部门”等, 并会努力捍卫团队声誉。
- 5) 结束阶段(Adjourning): 随着项目的结束, 团队也被遣散了。

(2) 处于震荡阶段。团队成员在质疑项目经理

【问题 2】

- (1) 问题解决
- (2) 合作
- (3) 强制
- (4) 妥协
- (5) 求同存异
- (6) 撤退

强制(Forcing)。强制就是以牺牲其他各方的观点为代价, 强制采纳一方的观点。一般只适用于赢-输这样的情况 and 游戏情景里。

【问题 3】

成功的团队具有如下的共同特点。

- 1) 团队的目标明确, 成员清楚自己的工作对目标的贡献。
- 2) 团队的组织结构清晰, 岗位明确。
- 3) 有成文或习惯的工作流程和方法, 而且流程简明有效。
- 4) 项目经理对团队成员有明确的考核和评价标准, 工作结果公正公开、赏罚分明。
- 5) 共同制订并遵守的组织纪律。
- 6) 协同工作, 也就是一个成员工作需要依赖于另一个成员的结果, 善于总结和学习。

改进措施:

1. 项目经理没有制定成文的考核规则, 项目经理应该明确考核评价标准
2. 团队工位分散不顺畅, 项目经理应采取集中办公的方式
3. 项目经理认为项目成员能力不足, 项目经理可采取培训的方法来规范。

试题三十九 答案: C 解析: 教程 P406

沟通渠道的选择基本上从两个维度进行考虑。(1) 即时性维度: 高度互动、中等互动、低等互动。(2) 表达方式维度: (1) 文字①优点: 可永久性保存, 容易查询: 节约时间, 阅读速度要高于语言速度: 读者可根据自己的速度进行调整: 无地理位置要求: 更为精确和准确: 理论上可以多次无损复制传播。②缺点: 纯文字资料损失了大量非语言符号, 不利于情感的传递: 对于阅读者的选择没有控制力: 无法控制何时, 以及是否被阅读。

(2) 语言①优点: 可以传递情感; 可以同时进行跨地域沟通: 比邮件快: 不需要保存传递信息的优先选择渠道。②缺点: 不利于建立促进个人关系(与面对面相比); 无法表现肢体语言: 做不到文字资料的精确性和准确性, 把握细节的能力不足: 说的速度比阅读速度相对要慢。

试题四十 答案: D 解析: 教程 P425 干系人分类模型

(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。

(3) 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。

试题四十一 答案: C 解析: 本题考查项目团队建设的 5 个阶段, 参考集成第二版教程 P385 ,

优秀的团队不是一蹴而就的，一般要依次经历以下 5 个阶段。

() 形成阶段(Forming)：一个个独立的个体成员转变为团队成员，开始形成共同目标，对未来团队往往有美好的期待。

() 震荡阶段(Storming)：团队成员开始执行分配的任务，一般会遇到超出预想的困难，希望被现实打破。个体之间开始争执，互相指责，并且开始怀疑项目经理的能力。

() 规范阶段(Norming)：经过一定时间的磨合，团队成员之间相互熟悉和了解，矛盾基本解决，项目经理能够得到团队的认可。

() 发挥阶段(Performing)：随着相互之间的配合默契和对项目经理的信任，成员积极工作，努力实现目标。这时集体荣誉感非常强，常将团队换成第一称谓，如“我们那个组”“我们部门”等，并会努力捍卫团队声誉。

() 结束阶段(Adjourning)：随着项目的结束，团队也被遣散了。

试题四十二 答案： D 解析： 本题考查沟通方法，参考集成第二版教程 P412，

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：

() 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。

() 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。

() 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。项目干系人可能需要对沟通方法的选择展开讨论并取得一致意见。应该基于下列因素来选择沟通方法：沟通需求、成本和时间限制、相关工具和资源的可用性，以及对相关工具和资源的熟悉程度。

试题四十三 答案： A 解析： 本题考查干系人分析技术，参考集成第二版教程 P426，

“忠实粉丝及未来潜在用户”随时告知。权力/利益矩阵是根据干系人权力的大小，以及利益对其分类，这个矩阵指明了项目需要建立的与各干系人之间的关系种类。“忠实粉丝及未来潜在用户”，这是属于权力低，但关注项目结果的客户，因此，需要采取“随时告知”的管理方式。

试题四十四 答案： C 解析： P223 项目建议书主要内容：

项目简介、项目建设单位概况、项目建设的必要性、业务分析、总体建设方案、本期项目建设方案、项目简介、项目建设单位概况、项目建设的必要性、业务分析、总体建设方案、本期项目建设方案、环保、消防、职业安全、项目实施进度、投资估算和资金筹措、效益与风险分析。

试题四十五 答案： B 解析： P382 参考教程 12.3.1 管理沟通的输入

1. 项目沟通管理计划

在没有特殊因素的影响下，应该严格按照制订的计划执行。 **2. 工作绩效报告**

项目进行过程中，项目经理应该定期或者不定期的检查项目的进度、成本等有关项目当前的绩效以及状态，并且形成工作绩效报告。全面的、准确的、及时的工作绩效报告有利于进行讨论和建立沟通，是高质量沟通的保证。

3. 事业环境因素

项目进行过程中，项目经理还应该注意可能对沟通产生影响的各种事业环境因素，如组织文化结构、政府、行业标准和规定以及项目管理信息系统等。

4. 组织过程资产

项目进行过程中，项目经理还应该注意可能对沟通产生影响的各种涉及到组织过程资产的因素，如沟通管理的政策、程序、过程、指导、文档模板、历史资料和经验教训。

注意一般“更新的....”是做为过程的输出存在。

试题四十六 答案： 解析： 【问题 1】(12 分)

(1) 补充的干系人清单如下：

1、咨询部、研发部、集成部、运维部等部门负责人；

2、甲方用户；

3、受项目影响的其他个人或组织；

(每项 1 分，最高 2 分)

(2) 存在的问题：

1、没有制订沟通管理计划。

2、只采用了电子邮件方式，沟通方式单一。

3、采取群发周报形式，没有针对不同干系人的沟通需求提供项目信息。

4、没有对沟通情况进行记录，无法了解沟通效果

5、对项目成员提出的沟通需求没有给出满意答复

6、沟通中的冲突管理存在问题，采取强制手段制止项目成员抱怨

7、与各相关部门沟通存在问题，导致项目安排经常发生冲突

8、与高层沟通存在问题，没有获得高层的支持。

(每项 2 分，最高 10 分)

【问题 2】(4 分)

识别项目干系人、编制项目干系人管理计划、管理干系人参与、控制干系人参与。

【问题 3】(4 分)

(1)B (1 分)

(2)C (1 分)

(3)A (1 分)

(4)D (1 分)

试题四十七 答案： B 解析： P405，“说明”参与程度比“叙述”高。

(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。

试题五十 答案： D 解析： P426

内部生产部门，类似项目组的供应商。利益高，权力低。属于 C 区。随时告知

试题五十一 答案： D 解析： P407

表 12-2 沟通渠道及其特点

	高等：即时性强	中等：即时性中等	低等：即时性弱
文字	短信 即时通讯	电子邮件 博客 维基	纸质文档 网站 群发邮件
语言	电话 电话会议		语音邮件 播客
混合	面对面 参与度较高和控制力较低类型的会议 视频会议	演讲和发布会 网络直播	

试题五十二 答案： A 解析： P405

沟通过程方式	掌握信息的能力 (1-4) 1: 最弱 4: 最强	是否需要听取他人的意见和想法	是否需要控制信息内容	典型代表	控制强度 (1-4) 1: 最弱 4: 最强	参与程度 (1-4) 1: 最弱 4: 最强
参与 (讨论)	1	是	否	头脑风暴	1	4
征询	2	是	否	调查问卷	2	3
推销 (说明)	3	否	是	叙述解释	3	2
叙述	4	否	是	劝说鼓动	4	1

试题五十三 答案： A 解析： P406

沟通渠道的选择基本上从两个维度进行考虑。

1. 即时性维度:高度互动、中等互动、低等互动。

2 表达方式维度:

(1) 文字:

①优点:可永久性保存,容易查询;节约时间,阅读速度要高于语言速度;读者可根据自己的速度进行调整;无地理位置要求;更为精确和准确;理论上可以多次无损复制传播(C、D 错误)。

②缺点:纯文字资料损失了大量非语言符号,不利于情感的传递(B 错误);对于阅读者的选择没有控制力;无法控制何时,以及是否被阅读。

(2) 语言:

①优点:可以传递情感;可以同时进行跨地域沟通;比邮件快;不需要保存传递信息的优先选择渠道。

②缺点:不利于建立促进个人关系(与面对面相比);无法表现肢体语言;做不到文字资料的精确性和准确性,把握细节的能力不足;说的速度比阅读速度相对要慢。

③文字的书面记录有利于追溯查询



苹果 扫码或应用市场搜索“软考
真题”下载获取更多试卷



安卓 扫码或应用市场搜索“软考
真题”下载获取更多试卷