

# 项目管理中的沟通问题和沟通方法

## Problems and Methods of Communication in Project Management

谢 鸿

Xie Hong

(广西软件管理中心,广西南宁 530022)

(Software Administrative Center of Guangxi, Nanning, Guangxi, 530022, China)

**摘要:**分析项目管理中沟通出现的问题,提出项目管理的沟通方法。认为项目管理出现有效沟通不足、沟通成本过大、沟通时过于执着等问题,提出建立项目沟通计划、灵活运用各种沟通形式、尽早和主动沟通、保持畅通的沟通渠道和建立高效的沟通技巧等方法,以满足客户的需要,保证项目顺利完成。

**关键词:**项目管理 沟通 问题 方法

中图分类号: F203 文献标识码: A 文章编号: 1002-7378(2005)S0-0044-03

**Abstract** It is important to analyze problems of communication to propose methods of communication in project management. Project management has these problems such as insufficient communication, too much communication costs, too persistent in communication and so on. This paper supposed some methods such as establish project communication plan. Use all kinds of communication fashions, communicate as soon as possible, keep unblocked channel and use high-efficient communicative skills, etc. In order to meet demands of customers and to guarantee the project's success.

**Key words** project management, communication, problems, methods

项目管理中,要实现科学地组织、指挥、协调和控制项目,就必须进行信息沟通。沟通对项目的影响往往是至关重要的,项目管理中的沟通是关系到项目成败的关键之一<sup>[1]</sup>。成功的项目中人们往往感受不到沟通所起的重要作用,而在失败项目中,却最能看出沟通不畅的危害。缺乏良好的信息沟通,对项目的发展和人际关系的改善起着制约作用。本文分析项目管理沟通中的问题,提出了相应的沟通方法和技巧。

## 1 项目管理中的沟通问题

### 1.1 有效沟通不足

项目管理过程中经常出现这样的现象:客户在检查项目阶段成果时,指出曾经要求的某个产品特性并没有包含在其中,客户认为已以口头的方式反

映给了项目组的成员,而项目经理却一无所知;或者程序员在设计评审时描述了其所负责的模块构架,然而软件开发出来后,却发现与客户所理解的结构大相径庭。以上这些问题都是由于沟通引起的,有效的沟通不足导致信息没有达到目的。

### 1.2 沟通成本过大

沟通可以通过交换信息来拓宽思路和统一认识,其作用巨大。但与此同时,沟通要付出两方面的成本:一是沟通所花费的时间和精力,二是沟通过程中信息的失真和损失。

当信息被两个人相互传递的时候,所花费时间和精力成本  $S$ ,以及信息的失真和损失成本  $X$  取决于两个人的表达能力、理解能力、观点和思维的一致性,以及达成一致的意愿强烈程度等多种因素。值得注意的是,在很多情况下,即使是两个同样具有很强的表达和理解能力的人,他们进行沟通要达成一致所需要花费的沟通成本是巨大的,而且很可能是沉没成本。

收稿日期: 2005-09-12

作者简介: 谢 鸿 (1975-),男,广西梧州人,主要从事软件评测与系统集成项目管理工。

### 1.3 沟通时过于执着

聪明而执着对于沟通而言,有时候是相当危险的。很多人渴望说服别人而且不愿意被别人说服,但事实上沟通的目的并不是为了说服别人。管理咨询讨论的课题经常是社会科学而不是自然科学的范畴,它往往并没有一个绝对的标准或答案,在这种情况下,两个人如果在沟通时过分执着而忽视了沟通的最终目的,那么就可能是一场灾难<sup>[1]</sup>。

项目管理中,沟通不可忽视。项目经理最重要的工作之一就是沟通,通常花在这方面的时间应该占到全部工作的75%~90%。良好的交流才能获取足够的信息、发现潜在的问题和控制好项目的各个方面。

## 2 项目管理中的沟通方法

### 2.1 建立项目沟通计划

一般而言,一个比较完整的沟通管理体系中,应该包含:沟通计划编制、信息分发、绩效报告和管理收尾。沟通计划决定项目干系人的信息沟通需求:需要的信息、需要的时间和获得的方式<sup>[1]</sup>。信息发布使获取的信息及时发送给项目干系人。绩效报告收集和传播执行信息,包括状况报告、进度报告和预测。项目或项目阶段在达到目标或因故终止后,需要进行收尾,管理收尾包含项目结果文档的形成,包括项目记录收集、对符合最终规范的保证、对项目的效果(成功或教训)进行的分析,以及这些信息的存档。

项目沟通计划是项目整体计划中的一部分,有非常重要的作用,但常常容易被忽视。目前很多项目没有完整的沟通计划,导致沟通非常混乱。有的项目沟通虽然有效,但它完全依靠客户关系或以前的项目经验,或者说完全靠项目经理个人能力的高低。然而,严格说来,一种高效的体系不应该停留在思维中,也不应该仅仅依靠口头传授,而应落实到规范的计划编制中。所以说,在项目初始阶段也应该包含沟通计划。

整个项目的沟通计划应描述项目信息的收集和归档的结构、信息的发布方式、信息的内容、每类沟通产生的进度计划、约定的沟通方式等等。

编制项目沟通计划时,要理解组织结构,做好项目干系人分析。项目经理所在的组织结构通常对沟通需求有较大影响。项目干系人的利益受到项目成败的影响,因此他们的需求必须予以考虑。最典型也最重要的项目干系人是客户,而项目组成员、项目经理以及他的上司也是较重要的项目干系人。所有这

些人员每个阶段要求的信息是否不同,信息传递的方式上有何偏好,这些都需要作细致分析。沟通计划中客户的种种情形都要考虑到,分析后的结果要在沟通计划中体现,并能满足不同人员的信息需求,这样建立起来的沟通体系才会全面、有效。

### 2.2 灵活运用各种沟通形式

项目中的沟通形式是多种多样的,通常分为书面和口头两种形式。书面沟通一般在以下情况使用:项目团队中使用的内部备忘录,或者对客户和非公司成员使用报告的方式,如正式的项目报告、年报、非正式的个人记录、报事帖。书面沟通大多用来进行通知、确认和要求等活动,一般在描述清楚事情的前提下尽可能简洁,以免增加负担而流于形式。

口头沟通包括会议、评审、私人接触、自由讨论等。这一方式简单有效,更容易被大多数人接受,但是不象书面形式那样留下记录,因此不适用于类似确认这样的沟通。口头沟通过程中应该坦白、明确,避免由于文化背景、民族差异、用词表达等因素造成理解上的差异,这是特别需要注意的。沟通的双方一定不能带有想当然或含糊的心态,不理解的内容一定要表示出来,以求对方的进一步解释,直到达成共识。

除了这两种方式,还有一种作为补充的方式。体育老师授课除了语言描述某个动作外,他还会用标准的姿势来教你怎么做练习,这是典型的形体语言表达。像手势、图形演示、视频会议都可以用来作为补充方式。它的优点是摆脱了口头表达的枯燥,在视觉上把信息传递给接受者,使接受者更容易理解。

### 2.3 尽早和主动沟通

失败的项目中,沟通的效果不明显、不到位,由此引起的问题也层出不穷。要达到有效的沟通要掌握沟通的原则,其中尽早沟通、主动沟通是最主要的两个原则。

尽早沟通要求项目经理要有前瞻性,定期与项目成员建立沟通,不仅容易发现当前存在的问题,很多潜在问题也能暴露出来。项目中要通过沟通尽早发现问题。沟通得越晚,问题发现得越迟,带来的损失越大。

项目中,我们极力提倡主动沟通,尤其是当已经到了必须要去沟通的时候。当沟通是项目经理面对用户或上级、团队成员面对项目经理时,主动沟通不仅能建立紧密的联系,更能表明你对项目的重视和参与,会使沟通的另一方满意度大大提高,有利于项目的顺利进行。

## 2.4 保持畅通的沟通渠道

沟通有复杂性的一面,这种复杂性表现在很多方面,如人数增加时沟通渠道急剧增加,过滤即信息丢失,产生过滤的原因很多,如语言、文化、语义、知识、信息内容、道德规范、名誉、权利、组织状态等等,除此之外还出现由于工作背景不同而在沟通过程中对某一问题的理解产生差异。要最大程度保障沟通顺畅,信息在媒介中传播时要避免各种各样的干扰,使得信息在传递中保持原始状态。信息发送出去并接收到之后,双方必须对理解情况做检查和反馈,确保沟通的正确性。项目经理在沟通管理计划中应该根据项目的实际,明确双方认可的沟通渠道,例如,与用户之间应通过正式的报告沟通,与项目成员之间则通过电子邮件沟通。建立沟通反馈机制,任何沟通都要保证到位,没有偏差。定期检查项目沟通情况,并随时加以调整。

## 2.5 建立高效的沟通技巧

团队组织者和协调管理者所发挥的作用往往决定项目的成败,项目经理应是一个善于沟通的人。沟通研究专家勒德洛提到:高级管理人员往往花费80%的时间以不同的形式进行沟通,普通管理者约花50%的时间用于传播信息<sup>[1]</sup>。可见,沟通的效率直接影响管理者的工作效率。沟通技巧很多,本文主要提出以下几种技巧。

### 2.5.1 明确沟通目的

沟通前,经理人员要弄清楚沟通的目的和对方的要求。缺乏目的的沟通通常是无效的沟通。确定沟通目标的前提下,沟通的内容要围绕沟通要求目标组织、规划,并根据不同的目的选择不同的沟通形式。

### 2.5.2 善于聆听

沟通另外的一个重要方面是,不但要听懂话语本身的意思,而且能领悟说话者的言外之意。只有集中精力去听,并积极投入判断、思考,才能领会讲话者的意图。只有领会了讲话者的意图,才能达到有效

的沟通。从这个意义上讲,听的能力比说的能力更为重要。

渴望理解是人的一种本能,当讲话者感到你对他的言论很感兴趣时,将与你进一步加深交流。所以,有经验的聆听者善于用自己的语言向讲话者复述他所听到的东西,以便让讲话者进一步确认他所说的内容。

### 2.5.3 避免无休止的争论

沟通过程中不可避免地存在争论,如技术、方法方面的争论,但切实要避免这种争论喋喋不休。无休止的争论不但形不成结论而且极大地浪费时间。终结这种争论的最好办法是改变争论双方的关系。争论过程中,双方都认为自己和对方在所争论问题上地位是对等的,且关系对称,但从系统论的角度讲,争论双方形成的对称系统是最不稳定的。解决这个问题的方法在于变这种对称关系为互补关系,即必须有一方放弃自己的观点或第三方介入。项目经理遇到这种争议时一定要发挥自己的权威性,充分利用自己对项目的决策权。

## 3 结束语

项目管理是一门艺术,它不仅表现在与项目关系人之间的沟通技巧,它需要项目经理艺术化的管理和技巧上的操作。在任一个项目管理中,沟通技巧配合其它项目管理要求进行。项目管理中灵活地通过沟通管理,保证项目极大地限制地满足客户的需要、引导项目迈向成功的目标,是每个项目经理应给予考虑并慎重实施的首要任务。

参考文献:

- [1] 许江林,刘景梅. IT项目管理最佳历程[M].北京:电子工业出版社,2004.

(责任编辑:黎贞崇)