

项目管理中的沟通问题和沟通方法研究

付 敏

中国电子科技集团公司第二十九研究所 四川 成都 610036

摘 要: 在项目管理中,其作为一个由多方共同参与的全过程,如何充分发挥管理作用,已成为项目管理实施过程中需要思考的重点问题。对此,为进一步确保项目管理达到沟通目的,就必须要求各方保证项目的完成进度,沟通是通过采用各种方式进行交流而达到协调的重要目的。人类通常是将人与人沟通交流的内容当作信息交换的全过程,忽视了沟通对项目管理中起到的重要作用。所以,文章主要分析了项目管理中出现的沟通问题,提出了一些可行性的项目管理沟通方法,构建了高效的沟通技巧与沟通渠道,满足了客户的实际需求,以确保项目的顺利开展,以供从业人员借鉴参考。

关键词: 项目管理;沟通问题;沟通方法;沟通技巧;研究目的

项目管理是通过对整个项目实施过程进行协调与控制,达到进度目标与项目目标。但针对于项目管理来说,为进一步实现合理组织、指挥与协调项目,就必须对各种信息内容进行沟通交流。沟通对项目管理产生的影响非常重要,在项目管理中,沟通会直接关系到项目的成功与失败^[1]。在成功的项目中,人类将难以发现沟通的重要作用,但在失败的项目中,也难以发现沟通中存在的危害与影响,其中缺少信息沟通,对项目管理与发展带来了很大限制。所以,必须突出沟通对项目管理的的重要性,统筹安排实施任务,构建项目管理沟通管理体系,通过采用合理方式对项目管理沟通中存在的问题加以解决。

1 沟通管理对于项目管理的重要性

在项目管理实施过程中,沟通管理具有承上启下的重要作用,其可以将项目管理方案直接传达给各个项目团队,并在项目实施中保证实施进度与项目目标,其中构建良好的沟通管理模式可以准确了解项目管理实施的信息内容,也可以将其当作项目实施中的信息交流中枢,确保项目在实施中遇到的问题得到解决^[2]。由于项目管理涉及的范围比较广,包含的专业技术知识比较多,所以在项目管理中,其管理团队必须具备很多专业人才,将不同领域中的专业人才进行结合,共同完成一个项目,确保团队执行力的提高,并做好沟通协调管理,在项目实施中通过各个领域人才之间的沟通交流,及时发现项目管理中存在的问题,规避项目实施风险,根据风险评估做出紧急预案措施,以防止在实施中出现各种各样的问题。与此同时,项目的核心是人,人作为整个项目管理的中心,只有通过沟通交流,才可以向参与者传递信息内容,以确保项目实施的高效运行。在项

目沟通管理中,其很容易受绩效的影响,具体来说,完整的沟通管理体系与项目绩效具有密切关系,其目标通常会分为项目进度、项目成本与项目质量,一旦在沟通协调中遇到了问题,那么很容易对项目目标与项目绩效产生影响,所以,构建良好关系体系,能够促进项目目标的高效完成,也能够保证项目的施工质量。

2 构建现代化项目沟通管理体系

2.1 内部沟通

在项目管理过程中,与各单位职能部门与各单位领导层之间的沟通尤为重要,而项目经理作为项目中的负责人,其必须注重与各单位领导层之间的交流方式,项目经理作为负责人,既需要服从领导安排,又需要受职能部门的监管,所以这就需要项目经理在沟通中,应当采用合理的沟通方法,掌握沟通技巧。例如,对于领导,应当提前自我消化分析,为实施项目提前做好准备工作,为领导解决问题,并提出合理的解决方案^[3]。针对于各职能部门之间的沟通来说,需要在职能部门中承担负责人的职能,在项目实施中提供支持。又例如,对于项目经理来说,因领导不在现场,难以了解具体情况,所以针对于领导的不合理要求,应当委婉拒绝,也不可承诺一些无法完成的事情。除此之外,在项目实施中,必须要求项目经理掌握良好的沟通技巧,设定奖励机制,制定考核管理方法,从而建立一个具有凝聚力与具有创造力的队伍。

2.2 外部沟通

为确保该项目达到建设预期标准,就必须获得项目发起人的肯定与认可,在项目经理与项目发起人进行沟通交流时,应当对项目发起人的心思与意图去揣摩一下,了解项目发起人的权利,并通过沟通交流方式了解

项目的实施设计目标与背景,将发起人直接带入生产现场,直接关注任务执行进程中的情况,避免由于信息不对称所引起的问题,而是需要项目经理注意与工程发起人的交流,适时向发起人反映进度与完成情况,并且在必要时还需要获得发起人方给予的支持^[4]。所以,在生产执行阶段,尤其针对生产企业而言,其主要承担了生产进度与工期效率,所以必须要求项目总经理提高对生产技能与项目专业知识的熟悉,了解项目生产进度,协商分包单位的工作内容,禁止利益冲突问题的发生,做好对生产成本与生产进度的严格管理控制,从而对分包单位中的生产任务进行协商。

3 项目管理中的沟通问题

3.1 有效沟通不足

在项目管理过程中,通常会发生客户在对项目成果进行检查时,指出了曾经要求的产品特性尚未包含在其中,使客户以口头方式告诉了项目组内的其他成员,但具体项目经理也不清楚。通常是在工程师的项目评审流程中,介绍了所负责的模块结构,但实际软件开发成功以后,与客户所了解的结构大相径庭。因此,这种情况往往由于沟通错误所造成的,没有把内容表述清楚。

3.2 沟通成本过大

沟通能够通过交换信息内容进行交换来开拓思维,其对项目管理来说具有重大作用。因此,在沟通中,必须付出沟通所花费的时间与精力、沟通过程中信息的准确性与损失等这两个方面。在信息进行传递过程中,所需要花费的时间与成本比较大,由于人与人在沟通交流中的表达能力与理解能力不同,所以在该情况下,即便是两个沟通能力强的人进行沟通交流,也需要花费大量时间与成本,同时也很有可能会出现成本沉没的情况。

3.3 沟通时过于执着

聪明而又执着的沟通方法,相对来说有些危险。一些人希望帮助他人,而一些人也希望被人所帮助,但在实际交流时,其沟通目的往往并非希望说服他人。所以,在咨询问题中,也往往涉及一些社会学,而不仅是自然科学,因而缺乏一种具有绝对性的正确标准答案,同时在面对该情况时,一旦两个人在沟通中过于执着,以及忽视了沟通的目的,那么必将会产生很大灾难。所以,在项目管理中沟通是非常重要的,其中项目经理最重要的工作便是沟通,沟通在其工作中占据百分之九十左右,只有掌握良好的沟通技巧,才能够及时发现潜在的问题,并严格控制。

4 项目管理中的沟通方法

4.1 建立项目沟通计划

在一个相对比较完整与全面的沟通管理体系中,应当严格遵循沟通计划编制、信息分布、绩效报告与管理收尾等几个方面。其一沟通计划编制直接决定了项目管理中的信息沟通需求,其中包括信息内容、获得方式与时间。其二信息发布主要是指获得信息内容,并及时发送给项目管理人员。其三绩效报告主要是收集与传播信息内容,包括了状况报告与进度报告。其四管理收尾,其主要是指项目在达到一定目标与终止之后,进行的收尾工作,其中管理收尾也包括了项目结果文档的有效形成,项目记录收集、项目成果分析以及信息存档。与此同时,项目沟通计划属于整个项目中具有计划的重要部分,其具有至关重要的作用,但其也容易被经常忽视。当前,很多项目尚未制定合理的沟通计划,导致项目经理在实际沟通过程中十分混乱,通常只会根据口头表述方式对信息进行传达,尚未将其严格落实在沟通计划编制当中。所以,这就需要在沟通计划编制项目中,组织结构,做好人员分析,传递正确信息内容。除此之外,在沟通计划中,也必须充分考虑客户需求,将分析完成之后的结果直接体现在沟通计划中,满足不同人员的不同需求,并在最大程度上构建高效与全面的沟通管理体系。

4.2 灵活运用各种沟通形式

项目中具有的沟通形式具备多样性,通常分为书面与口头形式。其一书面形式适合应用在项目团队中内部备忘录中,可以对客户与非单位人员应用报告方式,例如,正式的项目报告、年报与报事贴。书面沟通形式通常是用来通知单位的各种要求与各种活动,在描述清楚事情之前需要做到简洁明了,以免会在无形中增加负担。其二口头形式,该形式包含了会议、评审与自由讨论方面,该方式具有有效性,容易被大多数人接受,其不用根据书面形式进行记录。但与此同时,在口头沟通过程中,必须注重各种文化差异、民族差异与用词不当等因素而造成的严重差异,但需要注意的是,在双方沟通过程中,不可存在含糊情况,必须将无法理解的内容展示出来,要求对方加以解释,并确保双方之间达成共识。除此之外,针对该形式,其可以当作一个补充方式,将准确的信息直接传递给他人,彻底摆脱传统口头形式的枯燥乏味,从而确保大众容易理解与应用该形式。

4.3 尽早和主动沟通

在失败的项目中,项目经理的沟通效果不够明显,在沟通中存在着很多不到位的情况,由此引发了很多严重问题。所以,为进一步达到沟通原则,就必须尽早沟通与主动沟通。其一尽早沟通,主要是要求项目经理具有前瞻性,定期与成员之间进行沟通交流,及时发现

问题并解决问题。同时在中也需要通过采用尽早沟通的方式来发现问题，一旦沟通的比较晚，那么所发现的问题会比较严重，带来的损失也比较大。其二主动沟通，该方式是项目管理中大力提倡的沟通方式，当前，在项目经济对上级领导与团队成员进行沟通交流时，需要做到主动沟通，建立良好关系，并表明对项目的重视程度，提高沟通的满意程度，从而大力推进项目的顺利开展。

4.4 保持通畅的沟通渠道

沟通具有一定的复杂性，该复杂性主要表现在人数增加时沟通渠道急剧增加方面。过滤即信息丢失，其中产生过滤的原因比较多，其中具有语言、文化、语义与信息内容等方面，除了需要针对不同工作背景进行沟通交流之外，通常会对某一问题在理解上产生严重误差。因此，为确保项目沟通顺畅，就必须避免信息受到干扰，确保信息在传递中保持原始状态。在信息发送之后，双方必须对理解情况进行反馈，确保其沟通的准确性，与此同时，在项目经理制定沟通管理计划时，也需要根据项目的实际情况，明确双方的沟通渠道，例如，与客户之间采用电子邮件进行沟通。除了需要建立沟通反馈机制之外，也应当保证沟通的准确性，定期检查项目的沟通情况，并对其进行适当调整。

4.5 建立高效的沟通技巧

项目管理中的团队组织者与协调管理者发挥出的重要作用将直接决定着项目的成果，所以，在聘请项目经理时，必须聘用一个善于沟通交流的人才。在实际沟通中，沟通效率将会直接影响管理者的工作质量与工作效率，其中沟通技巧比较多，主要提出了以下几个方面：其一明确沟通目的。在沟通之前，应当要求项目经理了解沟通目的及对方需求，在明确沟通目的的基础下，将沟通内容围绕着沟通要求目标进行组织与合理规划，并根据不同目的选择不同沟通形式。其二善于聆听。在沟

通中，沟通中必不可少的便是聆听，领悟说话者的言外之意，只有善于聆听与注意聆听，才能够准确判断与思考，真正领悟其中的意图，从而实现了有效沟通。因此，渴求了解是人的一个天性，如果讲述者讲述出的东西比较有趣，则就可以更加增强相互之间的沟通交流。但是，有知识的倾听人应该学会用自己的话语去说明某些内容，只有如此才可以帮助叙述者确定要阐述的东西。其三避免无休止的争论。在沟通过程中，争论是不可避免的，例如，技术与方法上的争论，其中无休止的争论将会花费大量时间。与此同时，在争论过程中，双方均认为与对方所争论的问题地位是平等的，其关系对称，但从系统理论的角度上说，争论双方所形成的对称系统不均衡。所以，为了对该问题进行解决，就必须采用这种方式将对称关系转变为互补关系，同时项目经理在争论时，必须发挥自己的权威性与威严性，以及利用自己对项目管理的决策权。

结束语：综上所述，项目的实施离不开人与人之间的沟通交流，建立一个沟通管理体系，对信息内容的传递与知识的交换具有重要作用。对此，项目管理作为一门艺术，表现了与项目管理中人与人之间的沟通技巧，也表现了项目经理在管理上的艺术化与个性化。总而言之，在项目管理中，应当灵活运用沟通管理方式，确保该项目满足客户需求，掌握沟通技巧，从而迈向成功目标。

参考文献

- [1]谢鸿.项目管理中的沟通问题和沟通方法[J].广西科学院学报,2020(S1):44-46.
- [2]迟婷婷.项目管理沟通在项目管理中的应用[J].住宅与房地产, 2020, No.562 (03):127-128.
- [3]许丽芬.工程项目管理中的沟通与协调要点[J].企业改革与管理, 2020.
- [4]姚娟娟, 黄振.沟通管理在施工总承包项目管理中的应用[J].住宅与房地产,2020, 525 (03):122+130.