

试论项目管理中的冲突与沟通管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/232/2021_2022__E8_AF_95_E8_AE_BA_E9_A1_B9_E7_c41_232535.htm 冲突是项目中不可避免的现象，过多的冲突会破坏项目组织的功能，过少的冲突会使项目组织僵化，对冲突实施科学、有效的管理是项目综合管理的一项重要内容。项目沟通管理包括为了确保项目信息及时、适当地产生、收集、传播、保存和处置所必须的过程，项目沟通管理为项目成功所必须的因素人、想法和信息之间提供了一个关键连接，涉及项目的任何人都应该准备以项目“语言”发送和接收信息，而且必须理解他们以个人身份参与的沟通怎样影响整个项目。通过本文，充分认识项目冲突的来源和种类；掌握项目沟通的模式、沟通的渠道，认识项目有效沟通的障碍，掌握项目沟通管理的内容和方法。我们以下讨论问题时是以项目执行过程中冲突管理，对于在普通管理中的冲突管理将不是本文要讨论的对象。

一、项目中冲突的起因和对项目的影响

（一）项目中冲突的起因

冲突及项目冲突的定义

冲突是双方感知到矛盾与对立，是一方感觉到另一方对自己关心的事情产生或将要产生消极影响，因而与另一方产生互动的过程。项目冲突是组织冲突的一种特定表现形态，是项目内部或外部某些关系难以协调而导致的矛盾激化和行为对抗。

冲突的起因及过程

冲突的起因 冲突不会在真空中形成，它的出现总是有理由的。如何进行冲突管理在很大程度上取决于对冲突产生原因的判断，项目中冲突产生原因主要有：

1. 沟通与知觉差异。沟通不畅容易造成双方的误解，引发冲突。另外，人们看待事物存在“知觉差

异”，既根据主观的心智体验来解释事物，而不是根据客观存在的事实来看待它，比如人们对“半杯水”的不同态度，并由此激发冲突。

2. 角色混淆。项目中的每一个成员都被赋予特定的角色，并给予一定的期望。但项目中常存在“在其位不谋其政，不在其位却越俎代庖”等角色混淆，定位错误的情况。

3. 项目中资源分配及利益格局的变化。如目前国资委在中央项目中普遍开展的竞聘上岗活动，就会引起项目中原有利益格局的变化，导致既得利益者与潜在利益者的矛盾，因为项目中某些成员由于掌控了各种资源、优势、好处而想维持现状，另一些人则希望通过变革在未来获取这些资源、优势和好处，并由此产生对抗和冲突。

4. 目标差异。不同价值理念及成长经历的项目成员有着各自不同的奋斗目标，而且往往与项目目标不一致。同时，由于所处部门及管理层面的局限，成员在看待问题及如何实现项目目标上，也有很大差异，存在“屁股决定脑袋”的现象，并由此产生冲突。

冲突的过程（一）项目中冲突的种类及特征

在项目管理中，冲突无时不在，从项目发生的层次和特征的不同，项目冲突可以分为：

人际冲突：是指群体内的个人之间的冲突，主要指群体内两个或两个以上个体由于意见、情感不一致而相互作用时导致的冲突。

群体或部门冲突：是指项目中的部门与部门、团体与团体之间，由于各种原因发生的冲突。

个人与群体或部门之间的冲突：不仅包括个人与正式组织部门的规则制度要求及目标取向等方面的不一致，也包括个人与非正式组织团体之间的利害冲突。

项目与外部环境之间的冲突：主要表现在项目与社会公众、政府部门、消费者之间的冲突。如社会公众希望项目承担更多的社会责任和义务，项目的

组织行为与政府部门约束性的政策法规之间的不一致和抵触，项目与消费者之间发生的纠纷等等。（二）项目中冲突对项目的影 响从冲突对项目的影 响看，通常会被分为：建设性冲突和破坏性冲突

冲突类型

冲突带来的影 响

建设性冲突 激发才干和能力带动创新和改变学习有效解决或避免冲突的方法对项目的问 题提供诊断信息带来整合及同心协力

破坏性冲突 耗费时间过渡展现自利倾向，妨碍组织整体的发展持续的人际冲突带来个人情绪上和身心健康上的损害转移且消耗组织的时间与能量可能要付出高昂的经济和情绪上的代价制造“我 - 他们对立”的态度导致讯息错误和实施真相的扭曲

20世纪40年代以来，冲突被普遍认为是有害无益的，强调管理者应尽可能避免和消除冲突。但近些年，这种观念有了很大的改变，人们意识到冲突在企业中存在的必然性和合理性，认为冲突并不一定会导致低效，建设性冲突有利于改变企业反应迟缓、缺乏创新的局面，提高企业效率。因此，企业有时需要建设性的冲突，管理者也需要在适当的时候激发一定水平的冲突。

通用电气的CEO韦尔奇就十分重视激发冲突。他认为坦诚、建设性冲突能够让不同观点交锋，碰撞出新的思想火花，有利于管理者顺势推动改革与创新。在通用电气，韦尔奇经常与成员面对面的沟通、辩论，诱发同成员的冲突，从而不断发现问题，改进企业的管理。同样在项目管理过程中，项目经理应该适当地利用建设性冲突，避免破坏性冲突，但这两种冲突是共生的，通常只是一线之差，项目经理能否应用得好也是管理艺术的体现。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com