

项目综合管理：项目沟通管理技术在生活中的应用 PDF转换
可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/245/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_BB_BC_E5_c41_245191.htm

项目管理学科作为二十世纪发展最快的学科之一，已经为越来越多的人士所了解，其中项目管理中的沟通与变革管理是关系到项目成败的关键因素之一。对项目经理来说，沟通管理是项目管理的重要概念。因为项目经理大部分时间都花费在沟通上，所以项目经理熟练掌握沟通技术是很重要的，因为良好的沟通能力是度量项目成功的一种重要指标。在日常生活工作中沟通同样十分重要，沟通不仅是心与心的交流，还是语言与行为的交流，下面简单说说在日常工作中沟通需要注意的一些问题。沟通，其实往简单了说，就是“听他人讲话”和“说出自己的话”，按美国PMI的观点就是发出信息-接受信息-反馈。“说出你想说的，听别人想说的。”这一点在沟通中极其重要。如果很枯燥地说教，令人也很心烦，好像是有的老师在教室中毫无语调地读书，下面学生却昏昏欲睡。首先说“听他人讲话”，一般来说，要听懂别人讲话这一点很难。虽然原则上说，听和说一样困难，但是现在聪明人太多了，以至于大家都能言善辩，但是，是否能够听懂别人所说的，就不好说了。在沟通方面，我们经常犯这样的错误，包括：断章取义、没有集中注意力、带着反驳的观点来看待对方的意见等。我们会经常断章取义，有意无意地把别人讲话的其中某一段话理解成为全部的意思。然后，在长篇大论中，抓住一些说得不恰当的话的，从这个话题开始猛攻，使对手离开他已经取得的优势领域；或者从他的弱点开始出发，常用的是，

我们一般用引号去引用对方一小段话，如果对方的废话很多，引用以前他所写的废话，很多没有耐性的人也不会看，于是，他的话就成了证据确凿的罪证，接着就产生了沟通障碍。因此，我们听别人讲话时，要注意是否我们顾及了上下文，而不是从中抽取一段出来，发挥和理解。还有，我们很多人经常带着反驳的观点来看待对方的意见。一旦开始争吵，就想必须赢，虽然大家口口声声说着，自己为了讨论问题，估计到最后，讨论问题的心情没有了。经常使用的一个方式就是，带着有色眼镜看着对方讲话，然后把他往他所支持的观点相反方向一个劲地猛推，比如，某一个人支持在工作中赞成目标驱动的考核制度，于是大家攻击他说：目标一切、只重视目标不重视过程、风险很大，再比如另外一个人赞成绩效过程考核的方式，于是别人开始说他目标不明晰、管理者容易做老好人、容易导致面子工程等等。于是，大家认为讲话者简直就是胡扯，接着就产生了沟通障碍。但是，实际上，这是因为我们本身就是带着反驳的观点来听别人如何说的。项目管理在很多时候，都是一种权衡的艺术，所以，如果你把别人推到如此极端的地步，那么你的观点自然是主观的。但是用于现实生活中，这样“听他人讲话”的观点就要出问题。所以，在听他人讲话的时候，至少让自己考虑一下，你是不是犯了主观这个毛病？说对方错误、抬高自己，把别人看成一个小丑或者一个孩子一样，感觉自己很明智，用这种方式去听，沟通基本上不会成功。还有一种现象是过于敏感，特别对于很多自我感觉非常良好的人来说，他会把任何建议和意见，看成对他个人全部的挑战。如果在现实工作中，你也如此的敏感的话，会令别人觉得你很难相处。有的

技术人员认为，任何对技术提出的意见都是对自己的攻击，自己永远是对的。如果是那样的话，别人在工作中很难和你合作。听他人讲话时，还有一种现象是不尊重人，很常见的一种无礼之举是，没有听完别人的讲话，就开始疯狂批评。如果你想讨论问题，最好还是等别人把话说完，这是一种对别人的尊重。不要根据只言片语，按照自己的理解，狠狠说一通，这是典型的无效沟通。我们不是为了把人整倒，来证明自己的胜利，我们是为了通过沟通解决问题。所以还是相互尊重一点，才能比较好沟通一些。以上是“听他人讲话”时应注意的事项，下面该说说如何“说出自己的话”。你在说话之前，首先要理清清楚你的思路，不要东一句，西一句的，让别人根本不知道你想说什么。这是一个思路的清晰程度的问题，同时也是沟通组成很重要的一点。至少会体现出一些高智商人员的素质，在沟通时你一定要维持一个清晰的思路，知道你要回答什么。其次，请整理清楚你的逻辑，举出的实例要能够证明你的论点，不要说得云山雾罩的，很让人困惑。最简单的逻辑整理方式是，提出你的观点，然后用1、2、3、4列出你的论据，这样大家比较容易沟通，不要一会一个例子，让谁都不能分辨出前后例子之间存在什么逻辑关系。结果是让听者的理解能力跟不上你，说你的思维方式是跳跃式的。你在说话时，如果不是万不得已（比如需要尽快的制定一个决策过程，没有时间再过多地讨论问题时），要尽量少用一些攻击性很强的话。攻击性很强的话，基本上不能起到加强你观点的作用。这种方式类似一些怀疑别人做事的动机，一般来说，是很不必要的。对方会由此变得更加难以说服，因为他会自觉地保护自己，这时候已经不是就事情

本身进行沟通了，而是变成两人之间的矛盾事情了。一般来说，更难以解决问题。最后你说话时要注意，说话准确一些。有一种人是说话不准确，什么都敢说，基本上是毫无根据的胡扯居多。所以，你要注意你的说话，说话时要保证你说的至少是你认为对的东西，不然就少点说，毫无根据的话很容易误导别人的，让接受信息的人产生错误的反馈，因此没把握的话不讲。以上是一些常规的沟通技巧，有些技巧还需要在生活中仔细体验。总之，我觉得生中的沟通就是见什么人说什么话，掌握好沟通技巧就会使我们在紧张的生活中心情顺畅。 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