

浅谈项目管理过程中的水平沟通投资建设项目管理师考试

PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/520/2021\\_2022\\_\\_E6\\_B5\\_85\\_E8\\_B0\\_88\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_c41\\_520594.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/520/2021_2022__E6_B5_85_E8_B0_88_E9_A1_B9_E7_c41_520594.htm)

我们经常看到一种现象，项目经理满头大汗，需要支持的时候没有人支持。这到底是为什么？原因是项目经理面临的问题是水平沟通，而不是垂直沟通。很多人都说项目经理不好做，到处都会有碰壁的可能，影响情绪的事情经常发生。我在此可以阐述一下自己总结的浅薄的解决方法，以便使这些事情的发生概率减少。

首先来说一下项目管理过程中水平沟通的现象。一个项目的实施，肯定会有一个项目团队来运作整个项目，这些成员来自各个部门，分为核心成员和延伸成员。现在我们重点解决的问题是项目经理需要和项目成员之间的沟通技巧问题。在许多工厂，amp.现实状况是项目成员不是直接汇报给项目经理，也就是说他们的直接上级不是项目经理，而是各部门经理，所以项目理想掌控运作好项目，需要解决水平沟通的问题。因为这是关系到项目成败的一个关键点。做项目管理，要善于总结，这是归纳的思想和方法。经常总结的人思路清晰，思维系统，容易把握问题的关键点。就此问题，笔者在日常工作总结如下：基本方法：把项目成员按照专业技能和工作态度两个参照点进行简单划分，划分为5大类，然后对这5类人采取不同的沟通策略，这样会对你的工作起到事半功倍的效果。以下把工作态度简称“态度”，工作能力简称“能力”；

- 1.态度好，能力强 此人毕定是优秀之人，态度好能力强的人能充分理解你的要求并把事情做好，而且很主动自觉，让你很放心。如有此种人才在你的项目小组，做为项

目经理当然很省心，自然不必花过多时间在沟通。策略：把事情交代清楚，信任他，在日常项目会议上回顾他的工作就可以了。

2.态度好，能力差 态度好能力差的人一般有两种，一种是刚到公司不久的，比如说刚毕业的大学生或者刚入职的员工；还有一种是悟性不高的人；策略：和他一起做需要他做的事情，直到做好。一旦事情做好，对双方都是一种提高，而且他也感激你。共同提高是一种很好的方法，当然不是在特别紧急的情况下。

3.态度一般，能力一般 态度一般能力一般的人在实际生活中最多的，此类人一般有明显特征，就是你需要提醒他多次，他才能按时保质地完成任务。策略：定期提醒工作内容（根据实际情况实施阶段提醒），给予适当的鼓励，可以尝试把他往“态度好能力强”的梯队进行发展。

4.态度差，能力强 此人一般自持甚高，有时也有过人之处。此人一般喜欢能力同样强的人，因为他觉得这样才配得上和他进行深度沟通，这样的人一般年轻人居多。因为真正强者其实是第一类人。策略：直接了当和他说清楚你的要求，干脆而简单，并给他一种信号，你不是自以为能力强吗？那就做给我看。直接干脆的沟通反正让他觉得你比较干练，为你与他之间的沟通扫清障碍。

5.态度差，能力差 此类人的存在，当然是组织的不幸。态度差能力差的人其实也很少见，做为项目经理其实大可不必担心这一点。策略：还是要给机会的，不能一开始就拒绝。先尝试帮助他共同成长，如果不行，只有找他的主管进行沟通，要求换人。因为公司是赢利组织，不能纵容这样的人存在在队伍里的。以上的方法是一种粗略的分法，不是很严谨，但在实际工作中，会对我们的工作有帮助。顺便提一下，目前上海许多制造业

的工厂，项目经理对项目成员的绩效考核没有任何实质的参与权，这样对项目经理的挑战更大，所以建议在员工绩效考核上稍作调整，这样有利于项目amp.的良好运作。有三种有形的奖励对员工来说至关重要：1) 职位升迁这是对员工技术或功能职位的认可，理当由部门经理做决定；2) 薪资水平这是员工每月的固定收入，也可以由部门经理来做决定；3) 奖金这是浮动的工资，一般是二个月的工资或年薪的20%不等，这可以由项目经理来决定；以上做法既不影响部门的利益，又能有效地推动项目的顺利运作。当然，项目经理的沟通压力也会相应地减少，项目经理的工作由原来的水平沟通变成部分的垂直沟通，这样对项目本身无疑是利大于弊。

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](http://www.100test.com)