

项目管理中沟通的作用 PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/64/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_64405.htm 在项目的进行过程中，经常用到的一种能力是沟通。沟通有很多种方式，包括一对一的沟通、一对多的沟通、多人之间的相互讨论，从沟通的载体而言，有口头、书面、肢体语言，包括面对面的、电话、通过网络、电视、广播等各种途径。但是所有这些沟通方式，无论多复杂，实际上都可以简化成一对一的沟通一种形式，最终沟通都只是两个人之间的事情。沟通可以是相互的，但是具体到沟通的"一招一式"，都是一个信息发出者，一个信息的接受者。沟通的目的是为了两个人之间的交流，对于交换信息、拓宽思路和统一认识，沟通的作用巨大，而且很多时候是必不可少的。但是同时，沟通也比如需要付出一定的成本。最主要的成本是两方面的：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。信息在一个人的头脑里处理的时候，信息传递不需要时间和精力，而且没有失真和损失，这两种成本为零；当信息被两个人相互传递的时候，将花费时间和精力成本S和信息的失真和损失成本X，成本的具体大小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。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，事实上沟通的目的本

身也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。管理咨询师发现他们的沟通成本经常是如此之高，以至于难以承受。到目前为止没有一个办法可以完全消除这种成本，但是有一些基本的原则可以帮助我们有意地进行一些控制。首先是沟通之前对沟通的基本概念和目标进行清晰的界定；其次是不能沉溺于沟通本身，而必须时刻清楚沟通的目的；意识到沟通是有成本的，沟通的时间就是成本，客户在为这些成本买单。第三是一些规则，包括时间和回合的限制、耐心听完对方的话，进行"集中"决策，由最终必须对此负责的人决定。特别需要注意的是：不能折中和调和。[案例]我所经历过的一个项目组，在项目经理A和顾问B之间有一次争论，其实是很简单的一件事情，1，客户方的一个事业部经理说存在一个问题，但是这个问题实际上并不存在，A认为不能客户说是什么就是什么，而B坚持。两个人为这个问题争论了半个小时。其实很简单，两个人都没有错，但是关键是究竟要在报告是表现什么，是要表现一种正确的管理咨询公司的看法，还是要表现一个客户存在的问题，即使是错误的看法，毕竟是客户的观点。很多时候，在讨论问题的时候，应该注意首先就基本前提和概念达成共识别，并且明确一个讨论的一致性的目标。管理咨询顾问常常是执着而聪明的人，对他们而言，永不言败、渴望挑战是一个优点，从讨论中学习和提高也是他们的目的。但是，客户付款是希望能得到一定的成果，有相当强的目的性。很多时候，管理咨询顾问最容易犯的一

个错误是不愿意被人说服，而以说服别人本身作为一个胜利。殊不知，浪费了自己和别人的时间，本身是最大的失败。前面已经说过，无论怎样的沟通，其基本单元都是两个人之间的沟通，平均而言，这种沟通的成本是既定的。在管理咨询的项目组中，如果由一个人来做一件事情，比如做一个访谈或者完成一个报告，他很可能会有思维的盲点，所以需要和人来沟通，或者和别人共同完成。如果两个人进行沟通来完成的时候，沟通的效果可能提高一倍成为2，而沟通的成本是1；如果三个人进行沟通时，不管采用什么样的手段来进行沟通，实际上，沟通的效果变成3，而沟通成本也变成3.....简单地讲，就是说沟通的效果是算术级数增加的，而沟通成本是几何级数递增的，因此在管理咨询实践中，一般最小的业务单元都是一个人或者两个人，很少有两个人以上的。一般而言，管理咨询的业务单元有如下四种基本类型：1. 项目经理负责，适用较小的项目，三个人以下，项目经理对事件负责，其他人提供辅助性支持；2. 一个顾问负责各自的一部分；项目经理进行管理和统筹；3. 划分成很多小的部分，部分由两个顾问承担，两个顾问是平等的，没有主从之分；4. 每部分由两个顾问承担，但是有明显的主从，或者都是由项目经理指导一个人，讨论和决策时，以一个人的意见为主。为了做好事件，必须事先进行明确，进行充分的授权。虽然整个项目是项目经理负责，但是在决定这个业务单元由某个或者某两个人完成后，项目经理只能起管理上的控制、建议和指导的角色，不能对具体的内容进行过多的干预。从沟通的效果和效率角度出发，一般就只有上面四种模式，很多时候，顾问在进行决策时需要获取大量信息和思路，需要广泛

的讨论，包括项目组内部讨论、头脑风暴会甚至进行上百人的问卷调查，这些都是辅助性的信息支持，最终的承担和负责的单元就是一个人或者两个。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