

项目沟通小故事中的大道理 PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E6_B2_9F_E9_c41_65580.htm

一、沟通与效率 项目中有很多工作需要充分沟通。确立目标，达成共识需要沟通；明确职责，分工协作需要沟通；工作汇报，意见交流还离不开沟通。沟通障碍往往会造成项目多次返工，事倍功半，严重时甚至会酿成不可挽回的损失，导致项目失败。下面的故事能说明这个道理：一位教授精心准备一个重要会议上的演讲，会议的规格之高、规模之大都是他平生第一次遇到的。全家都为教授的这一次露脸而激动，为此，老婆专门为他选购了一身西装。晚饭时，老婆问西装合身不，教授说上身很好，裤腿长了那么两公分，倒是能穿，影响不大。晚上教授早早就睡了。老妈却睡不着，琢磨着儿子这么隆重的演讲，西裤长了怎么能行，反正人老了也没瞌睡，就翻身下床，把西装的裤腿剪掉两公分，缝好烫平，然后安心的入睡了。早上五点半，老婆睡醒了，因为家有大事，所以起来比往常早些，想起老公西裤的事，心想时间还来得及，便拿来西裤又剪掉两公分，缝好烫平，惬意的去做早餐了。一会，女儿也早早起床了，看妈妈的早餐还没有做好，就想起爸爸西裤的事情，寻思自己也能为爸爸做点事情了，便拿来西裤，再剪短两公分，缝好烫平……这个裤子还能不能穿？这个故事我讲课时经常讲，听者没有不捧腹的，可分析了背后的道理就再也没人笑得起来了。故事中的主人公们因为沟通不到位，付出了三倍的劳动得到的结果却是废了一条裤子。究其原因，首先教授没有明确目标和分工裤子要不要剪短，由谁来剪断

，其次老妈、老婆、女儿在行动之前没有征询家庭（项目组）其他成员的意见。所以造成吃力不讨好的结局，所以我经常讲：沟而不通，费时误工。这种情况在我们的项目中非常多见，由于缺乏沟通，两个小组同时对一个版本进行升级，结果两个版本合不在一起；由于缺乏沟通，项目组的行动和客户的需求发生偏差，造成大量的返工和浪费；由于缺乏沟通，冲突不断出现，造成客户和项目组矛盾重重，项目组内部凝聚力下降，甚至关键人物拂袖离去。我见过不少工程师总希望通过默不作声的多干活来弥补自己的拙于沟通的缺陷，孰不知，项目中用钻研技术和勉力蛮干的方式需要沟通协调的问题犹如南辕北辙。

二、沟通与成本

沟通的重要性是毋庸置疑的，但项目经理在强化沟通的同时不能忽视沟通的成本。沟通方式的选择，沟通时机的把握，沟通范围的界定都会影响沟通的成本，进而会影响整个项目的成本和进度。譬如开会，有人总结出一个会议的成本 = （与会人工工资 + 日常开支 + 找不到你的人的工资） × 人数 × 会议时间 + 会议本身支出。大家可以据此计算一下一个无效会议浪费的成本。所以，要尽量采取节省成本的方式达到沟通的目的，能网络会议、电话会议的就不要集中开会；能邮件、电话达到目的的，不必面谈；能用规章制度标准化的事情，没必要个案沟通。

下面的故事也许会给您一些启发：上世纪八十年代，有一对两地分居的夫妇，丈夫留学美国，妻子在国内上班。当时的电话资费非常贵，每分钟要二三十元钱，这对夫妇沟通的成本很高。后来他们想了一个既省钱又能保证每天都能沟通的办法。他们约定：当电话铃响一声就挂断的话，含义是：我很好，不要挂念；当电话铃响两声挂断的话，含义是：你

的回信我收到了，请放心；当电话铃响三声挂断，含义是：我的信件寄出，注意查收；铃响三声以后还不挂断，代表我确实有话要说，请接电话。故事中的夫妇巧妙利用打电话的约定，将他们的沟通模式化，标准化，于是大大节省了例行沟通的成本，只有例外情况才付费用。当然，随着科技的发展，这个问题的途经很多，成本也很低，但故事中想方设法降低沟通成本的思想值得借鉴。

三、沟通与专业技术项目

经理未必是样样都很专业的专才，但至少应该是样样都熟悉的通才，否则，很难将一个复杂的大型项目管好。对项目中某一专业领域一点也不懂的项目经理，就很难与项目组中该领域的成员沟通，难以监督和检查他们工作的效率和质量因为有效沟通的前提是彼此能够正确解析对方的信号。项目经理必须懂得一些领域的专业语言（术语），才能和项目组中的专业成员有效交流。有这么一个笑话：一家饭店刚招来一个服务员，第一天上班，饭店来了一拨食客。服务员招呼他们落座后，为首的客人道：“服务员，茶！”服务员开始数人：“1,2,3,4,5,6,7,8,9,10。”然后回答：“十个服务员，茶！”服务员开始数人：“1,2,3,4,5,6,7,8,9,10。”然后回答：“十个。”说完侍立一旁。

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