

与项目干系人“沟通”的技巧 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__E4_B8_8E_E9_A1_B9_E7_9B_AE_E5_c41_65836.htm ‘项目管理是一门科学’

，这是早些我对项目管理的一个认识，说它是科学因为它包括着项目管理中方方面面的管理知识和管理体系。一说到项目管理，人们自然就想到它的八大要素：范围、时间、成本、质量、人力、风险、采购、但是在项目的实际参与中，在项目的操作过程中，可以发现无论是项目管理中的哪个因素，与其关联最多、涉及活动最多的是项目干系

人(stakeholders)，项目干系人一般包括客户或者用户、项目团队、项目公司的管理层等一些主要的利害关系者。项目管理中时间、成本、质量、人力、风险、采购等很大一部分是与人的沟通、于人的管理，如何做好人的管理，如何组建一个成功的项目团队、如何在项目中发挥团队的所有潜力、如何与客户的关系日趋完善、如何做到让客户满意，这些都是“沟通”管理中项目经理所必须及掌握的要素。要做好各要素沟通，要实现于人的管理，就应站在这些“项目干系人”的角度上，从他们的需要及利益出发，最大限度的通过项目实现他们的价值，如果脱离这些，那么项目是很难获得成功的，举一个在项目管理中实际遇上的案例：年前，我们接到一个有关商务管理系统开发的项目，当时用户提供的需求只是七、八页的几张纸，反馈说已经是最清楚最详细的需求，并且包括了需要的几张报表，接到该单后，我们开始最初的需求调研，由于与我们沟通的客户工作人员一直未能提供其它相关资料，于是，我们按其提供的需求分析其业务流程，

将业务流程转化为系统模型，并一环一环地与客户进行确认，在进行了一个多星期的细化调研及分析后，我们整理出六七十页的需求，当要与客户进行确认时，客户的部门经理一句话否定了我们的所有工作：“这不是我们要的啊，虽然我们现在是按这个流程，但要上系统，我们的流程也要变，基本上不是按这个方式进行的啊！”这是项目经理在一开始，在与客户沟通前所忽略的问题，需求调研就是要与客户就其所需要的功能、流程、操作等需要为基础，而且需求决策者必须是项目经理或部门负责人，所以项目经理如果在与客户进行需求调研及交流前，在充分考虑项目的需求性及可行性后，列一个需求管理（包括详细的沟通计划及要求沟通）计划，考虑需求沟通中所需的人员、资源、时间的要求，才可以保证需求调研的准确性，虽然有些因素是客户方照成的，但我们应该站在其角度上，为其考虑一些存在的客观及主观因素，这就是在沟通前没有充分考虑一些假设或约束的因素，沟通要求并没有充分明确列举。在具体活动中可参考下图“项目管理沟通管理的活动要求”同样也是该项目，由于项目经理并未把一些过程的实际及交流情况及时反映给部门经理，虽然有些责任并不是我们应该承担的，但因受到客户的投诉，部门经理自然就将所有的责任归究于项目经理了。在调整了活动方式及沟通方式后，我们又花了二个多星期进行需求的再次调研及分析，最终分析出的需求文档已经和原来的完全不同，页数也上升到200多页，客户的满意度自然达到100%。而先前所花费的二个星期时间就等于无用功，该项目的成本也比预先估计的要翻了好几翻（因为实际调研出的需求功能比原先估计得要多出许多）。软件开发中需求管理

的沟通方式影响到需求基线的准确性，同样在项目的开发、设计过程中，项目经理与项目成员之间的沟通方式及项目经理对团队的建设技巧也是直接影响到项目成败的关键。项目过程中沟通的目的是为了“保持项目进展、识别潜在问题、征求建议以改进项目绩效”，如果在项目的开发、设计过程中未把好沟通这道关，也有会产生意料之外的项目失败。曾经听过同行的这样一个例子，某公司在开发一套考核绩效管理软件，项目需求做得非常的完善，系统分析地也十分明确、清晰。但在开发阶段，项目经理发现系统分析其中一个中间层的函数出错，因为该功能模块由他一个人负责开发。当时他直接就对其参数进行了修改，也并未及时和其它编程人员进行沟通说明，过后也就忘了这件事。但当项目接近尾声时，系统突然出现一个大的Bug，影响到整个系统的运行，最后在花了大量的人力、精力进行查询后，才发现就是这名项目经理更改的参数出了错。如果当初名这项目经理能及时和其它人进行沟通，这种错误完全能够避免。但这些错误延误了系统在合同期内的交付，影响到客户的利益，最后几万元的项目反而赔偿用户损失近十万。所以，项目过程中的沟通有时会直接影响到项目的成败，同样一个好的配合团队能使项目达到事半功倍的效果。有认识这么一位软件开发项目经理，他项目管理的理念就是“以人为本”，在项目活动中，他考虑到各项目成员的物质、精神的需要，在与客户沟通时，他注重的是客户需要什么，能为客户提供什么，每次他带的项目总比别人的进度要快，成本要低、项目团队配合融洽、每个成员神采奕奕，这是令其它项目经理所羡慕不已的。沟通在项目管理中，有其必然的、不可取代的重要地位，

在1995年，斯坦迪什集团研究发现，与IT项目成功有关的三个主要因素是：用户参与、主管层的支持、需求的清晰明确。所有这些因素都依赖于拥有良好的沟通技巧。项目经理除了在项目前期编制良好的沟通计划外，更要懂得如何科学地管理团队，如何艺术化的与‘项目干系人’进行沟通，站在各角色人的立场上，想客户所想，急客户所需，这样才能做到通过我们的项目成果使客户得到最大的收益，让客户满意，这样才能实现一个项目的成功性目标。在最近的一个外包项目中，我们项目组在前期就对与分包商之间各阶段，这样才能做到通过我们的项目成果使客户得到最大的收益，让客户满意，这样才能实现一个项目的成功性目标。在最近的一个外包项目中，我们项目组在前期就对与分包商之间各阶段工作的数据采集、成果验收、评审依据等沟通形式进行了明确的细化要求，这样在操作上 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