**项目沟通经验总结**

**一、 沟通技巧：**

**1. 会上汇报前，先拟好大纲，以便汇报时主次分明，避免遗漏。**

**2. 在向大组组长（管理很多下属的组长，不负责具体技术）汇报工作时，先告知自己正在做的技术模块，再具体介绍做了哪些事。**

示例：我这两天在做RMT iVE JMP自动化脚本开发。我实现了优化issue raw data展示效果的功能。

原因：大组组长由于手下人员众多，很可能一时间记不清每个人具体负责的技术模块。

**3. 给客户以邮件形式发送工作周报，无论客户是否要求这样做。整理自己的历史工作周报，以备不时之需。**

原因：工作周报的作用包括：让客户和主管知晓自己的工作进度；记录自己所做的事情；日后一旦出现争端，可以作为证据使用。衡量工作绩效的标准就是具体的结果，工作周报正是记录结果的有效工具。

**4. 工作周报的条目，应当突出与项目直接相关的、可衡量的结果，让不熟悉自己工作的人，一眼就能看出自己做了什么。**

正确示例：对5个TCD全部进行了dry-run。其中2个成功，其余3个失败，失败原因是XXX。

错误示例1：与XX同事讨论了样式优化方案。原因：“讨论”不能直接体现自己的贡献程度，可改为：提出样式优化方案，交由XX同事实现。

错误示例2：申请了Artifactory的权限。原因：与项目产出不直接相关。如果不是项目伊始，没有其他可写，就不要写这一条。

**5. 先完成，再完美。先拿出一个不那么完美的结果，后续再改进。**

原因：适时的进度反馈，会使客户安心，也便于及时调整。

**6. 如果自拟方案后，预估做完一件事要很长时间，则需要与客户商量。**

原因：一是详细说明实施过程，以表明预估较长工期的合理性；二是将决策权交给客户，避免自己承担决策风险。客户可能会同意既有方案，也可能提出其他思路，例如先短时间内做出一个不那么完美的结果，或者采用其他更高效的方法。只要遵循客户的方案，自己就不会承担决策失误所带来的责任。

**7. 与客户约定好汇报或交付时间。如果预计不能按期完成，则需要提前告知客户，并说明原因。**

原因：如果自己努力工作，仍不能按期交付，通常是遇到了计划以外的情况。提前告知后，责任通常就不在自己，这是预期管理的方式。不要等到期时才告知客户无法完成，那样会让客户产生巨大的心理落差，从而对自己的技术和沟通能力产生怀疑。

**8. 在合入代码之前，一定要向客户演示运行效果，得到客户同意后再合入。切忌在客户不知情的情况下自行合入代码。**

原因：如果客户不知情，自己的贡献就无法得到客户认可；并且一旦代码出现问题，自己就要承担全部责任。这是完全吃力不讨好的行为。

**9. 在工作上培养“对事不对人”的意识。**

示例：客户指出我的代码有bug。此时我应有的意识是：

(1) 承认自己开发存在疏漏，承诺修复bug。不要首先询问问题发生的原因。因为，后者可能会导致客户误认为我要推卸责任。

(2) 客户只是要求修复这个bug，而不是认为我的编码质量、开发能力，甚至是性格有问题。因为，谁都无法避免出现bug；一两个遗漏的bug，并不能全盘否认编码和测试的质量。

**10. 拒绝客户的不合理要求。如果自己的时间已经被占满，此时客户还安排任务，则应当果断予以拒绝，并解释原因。如果客户仍执意安排，则应当向主管汇报此事，由主管出面协调。**

原因：如果一味满足不合理要求，将会让客户变本加厉。

**11. 主动向客户展示自己的额外工作成果，给客户惊喜，而不要等待客户去发现。**

不要不好意思展示自己的优点——除非是隐藏工作成果有更大的收益。

**12. 绝不要出现“无回应（no-response）”现象**

包括两种常见情形：

- 在无提前预告的情况下，缺席或明显迟到会议；

- 看到消息后长时间无回复。

无回应，是最坏的应对方式，或者说最差的预期管理手段。一旦实际项目中出现此类行为，将会被客户投诉。

正确做法：

- 看到消息后，即使对方不在线，也应留言回复。如果自己确实当前有事，则要约定好时间，并得到对方确认后再离开。

- 如果对方未确认，那么每隔5-10分钟就应上线检查对方的状态，而不可长时间离开。

注意：这点和生活沟通有所不同。生活沟通中，对于不重要、不紧急的事情，可以已读不回；如果事事都回应，有时反而增加双方的沟通成本。

**二、 心态：**

1. 自信。经过MRC Validation项目的历练，我的沟通能力突飞猛进，也总结了很多经验。只要保持目前状态，接下来面对新项目，我有信心独当一面。根据罗森塔尔效应，越相信某事，则最后做成的可能性越高。

2. 客户至上，建立信任。Ramp-up阶段，以及项目早期，是建立信任的关键时期，务必予以重视——主动学习，付出更多努力，遇到问题多询问客户，力求赢得客户信任。不要担心问的问题太简单，因为项目早期，对很多背景知识不了解，问出简单的问题，是很正常的。只要展现出刻苦好学的态度，和严谨的工作作风，客户是会看在眼里的。

3. 兴趣。兴趣是加分项；换言之，感兴趣的项目我通常能够做得更好。但是，总会接到不那么感兴趣的项目，此时不应逃避。换个角度思考，主管考虑到我对项目不感兴趣，所以项目难度通常会更低一些，以确保我能胜任。再退一步说，在做项目过程中，也不是没有喜欢上它的可能性。

**三、 技术**

1. 不要随意删改、重构需求以外自己不熟悉的代码。如果改出问题，自己将会承担全部责任。