【摘要】

IT软件项目开发中最普遍的现象是一遍一遍的返工，项目工期一推再推，项目成本一再加大，客户需求不断提出，项目管理日益困难，造成这些普遍现象的一个重要因素就是沟通管理问题。沟通失败常常是软件项目成功的最大障碍。对于软件项目来说，要科学地组织、指挥、协调、控制项目的实施过程，就必须进行良好的沟通管理。

【正文】

1.建立适合组织的项目沟通管理体系

1.1 基于组织结构的沟通计划编制。沟通计划编制主要是确定项目干系人的信息需求和沟通需求;何人，在何时，需要何种信息，以及信息提供的方法。虽然所有项目都需要进行项目信息沟通，但所需要的信息和发布的方法差别甚远。

因为项目的组织结构将在很大程度上影响项目的沟通需求，所以沟通计划的编制一定是在组织结构的基础上建立的。项目沟通计划是项目管理计划中的一部分，它的作用非常重要。在IT软件项目过程中经常会出现被动式、应付式沟通，造成项目随意而行、混乱无序。这种问题的原因主要是在早期项目计划阶段没有制定完善的沟通计划。在一个组织中，一般会有以往项目实施的沟通管理计划，在一个新的项目实施时，可以重复利用组织的过程资产，结合新项目的组织结构特点修订相应的沟通管理计划。从便于管理和节约的角度看，组织应该在各个项目间采取基本统一格式的沟通管理模版。一个沟通管理计划的样本模块主要包括分发给项目干系人的信息、信息分配的动机、信息分发的频率、信息分发的时间表、信息编排与传输方法以及项目成员沟通职责等。 1.2 信息分发。信息分发涉及向项目干系人及时提供所需的信息。信息分发的技术主要包括①沟通技能，书面的、口头的，内部的、外部的，正式的、非正式的，纵向的以及横向的;②信息查询体系，包括人工存档体系、电子数据库、项目管理软件以及允许查阅的诸如设计规范、测试计划等技术文档系统。③信息发送方法，包括项目会议、书面文挡复印件的发布、共享的网络电子数据库、传真、电子邮件、语音邮件、电视会议和项目内部网。一般从信息的迫切性、项目环境的可能性等方面综合考虑确定何种技术和方法。

1.3 绩效报告。绩效报告是向所有项目干系人提供信息，主要包括状态报告、进度报告以及预测。一般使用项目日报、项目月报、召开阶段性会议、汇报等方式来提供有关范围、进度、费用、质量等信息。项目管理者可以基于绩效报告的有关信息进一步开展相关的偏差分析、趋势分析以及挣值分析。通常，项目绩效的分析通常产生对项目的某些方面变更的要求。

1.4 管理收尾。管理收尾包含项目结果文档的形成、归档，对符合最终规范的保证、对项目的成功、效果及取得的教训进行的分析。在收尾过程中，除了要注意使客户满意外，还应当使干系人都感到满意。

2. 存在的沟通障碍

沟通贯彻于项目的整个生命周期中，沟通应保证信息的准确性、完整性、有效性。但在实际工作中，由于多方面的因素，信息往往被曲解、丢失或者失效等，造成了沟通的障碍。主要表现在以下几个方面：

2.1 不善沟通。有些IT开发人员善于使用开发语言来进行开发工作，面对着的是“哑终端”，但却不善于与客户沟通，不善于和同事交流，沟通、交流不到位、不及时，就只能一味迁就客户，全盘接收客户恰当或不恰当、合理或不合理的需求。结果是只能通过额外的工作加加点来解决。实际上，有些问题只需通过沟通就能解决，沟通到位了，便会事半功倍，根本不需要投入额外的工作量。

2.2 害怕沟通。有时候当项目进展不理想，实施中存在问题或矛盾时，项目成员往往因为担心受到批评和埋怨，不敢或不愿意汇报给上级，把问题和困难藏着、掖着，却不知已经失去了解决问题或困难的最佳时机。然而，藏着、掖着并不能解决问题，只能拖延，最后的结果可能是矛盾越积越大，问题越积累越复杂，直到实在兜不住的时候再爆发出来，那时候的局面就很难收拾。

2.3 想当然、满怀假设。用自己的假设来代替没有调研清楚的客户需求，想当然地认为客户的需求就是自己想的那样，而事实上，客户的真正需求和假设往往相反。这种以假设为依据的决策，往往因为假设是错的，结论也是错的。这种想当然的假设造成沟通障碍，势必引发诸多误会，造成很多返工。

2.4 信息失真。信息沟通主要是依据组织系统分层次逐层传递的。在按层次传达同一信息时往往会受到个人思维能力、表达能力、理解能力的影响，降低了信息沟通的效率，同时信息失真率也会增大。组织的机构越庞大，层次太多，将影响信息沟通的及时性和真实性。除以上几个方面，还有误解，主要是发送者在提供信息时表述不清晰或者接收者接收信息时不准确;表达方式不当，措辞不当，使用方言等，这些都会增加沟通双方的心理负担，形成双方沟通的障碍。

3. 沟通的技巧和方法

3.1 运用正确的表达方式。沟通必须目的明确。在信息交流之前，发送者应考虑好自己将要表达的意图，要力求简明扼要。用简单明了的词句表明自己的意思。漫无目的的沟通实际上就是通常意义上的唠嗑。发送人可以根据不同的沟通目的选择不同的沟通方式。在沟通过程中要使用双方都理解的用语和示意动作，并恰当地运用语气和表达方式。发送者有必要对所传递信息的背景、依据、理由等作出适当的解释，使对方对信息有明确、全面的了解。

3.2 提高倾听技能。沟通不仅仅是说，而是说和听。倾听既是我们取得关于他人第一手信息、正确认识他人的重要途径，也是我们向他人表示尊重的最好方式。在倾听过程中，我们可以使用目光接触，感知对方的心理和情绪变化，及时调整;可以展现赞许性点头和恰当的面部表情，复述对方所说的内容，表现出倾听兴趣，更有利于对方更好地说。要有耐心，不要随意插话，不要妄加批评和争论。

管理客户软件供应商，6000万用户选Zoho CRM 广告 Zoho 管理客户软件，助力中小企业降低客户流失率，服务中国企业15年。 查看详情 >

3.3 避免无休止的争论。在IT软件项目过程中，总会存在一些业务或技术的问题，而围绕这些问题的争论也时常是喋喋不休，永无休止。这种无休止的争论带来的结果是没有定论，不仅问题没有解决，而且延误了问题解决的时间。在IT软件项目沟通过程中，要极力避免这种无休止的争论，当遇到这种情况时，项目经理要果断决策。

3.4 保持畅通的沟通渠道。沟通固然重要，但如果没有畅通的沟通渠道，组织就必然呈现自发的无组织状态，就无法获得需要的真实的信息，整个组织的运转效能就会下降。随着组织规模扩大、人员增加、机构复杂、信息流量上升，就会出现信息阻塞、信息失真等沟通障碍，为使信息能有序的流动，管理者一定要建立稳定合理的信息传播体系，以便控制组织内部、外部的信息流动。 3.5 使用高效的沟通工具。在IT项目组织内，通常会使用相关的成熟的项目管理软件、电子邮件系统、办公自动化系统等工具来支持项目各种信息的生成、传递及存储的要求。这些工具的使用，大大提高了沟通的效率，拉进了沟通双方的距离，减少了不必要的面谈和会议。

3.6 把握沟通原则。一是沟通内外有别。即要求团队作为一个整体对外意见要一致，一个团队要用一种声音;二是非正式的沟通又助于关系融洽;三是采用对方能接受的沟通风格;四是沟通的升级原则，即第一步,和对方沟通;第二步,和对方的上级沟通;第三步,和自己的上级沟通;第四步，自己的上级和对方的上级沟通。五是扫除沟通的障碍。 结束语

沟通既是一门科学，更是一门艺术。沟通管理上的条条框框虽然是定死的，但可以灵活地去应用它。每个IT软件项目都具有自身的特点，沟通方法、沟通形式、沟通渠道都可能不同。但是无论怎样，作为项目管理者，必须保证项目在一个规则、和谐、合作、理解、沟通的环境下进行，因此，如何更好地把握项目沟通的原则，改善沟通技巧并灵活运用到实际项目中去，还有待于我们去进一步研究、探索、实践和总结。