



书籍 项目经理的沟通技巧

迈克尔·坎贝尔
AMACOM, 2009
其他语言版本：英语

导读荐语

如果你在一个庞大而复杂的组织企业里工作，而你的日常任务就是处理成本高昂的跨部门间的项目，本书正是为你所需。迈克尔·坎贝尔提出了基本的沟通理论，即如何运用技巧来加强项目团队成员和利益相关各方的相互沟通。不幸的是，坎贝尔组织本书的结构时穿插了对一个冗长案例的详细描述。这一故事想象是一种勇气可嘉的尝试，试图将有条不紊的项目管理指南个性化，但是由于读者们会追随故事中的人物和其职位，使这个故事由于各种行业术语、毫无新意以及拖沓冗长的细节而停滞不前。实际上，即便没有这个案例研究，本书仍然实用且可以更加简明扼要。*BooksInShort* 将本书推荐给那些学习态度认真的学生和新晋项目经理们，因为他们渴望了解项目管理中的错综复杂的细节，你们将通过一个能直接亲身体验的复杂项目学到关于沟通所必备的重要经验。

要点速记

- 一般而言，项目失败与不良的沟通不无关系。
- 每个项目会有很多变数，但目标却只有三个：要创造出成果、符合预算要求、以及按时完成项目。
- 项目的批准章程里会明确项目的资金、职责、范围、前提假设、风险、利益和时间表。
- 良好的沟通能够使从项目组成员到高层管理人员的每个人都积极参与进来。
- 项目的进行可以让利益相关各方团结起来，精诚合作，以实现你的目标。
- 通过分析你的受众、规划好你想传达的信息并挑选适当人选来付诸实施，形成你的沟通方案。
- 项目经理传递的信息能起到指导、启发、促进或倡导的作用。
- 如果人们得到的解释不够明确，他们会在面临变化时选择“退缩”。对项目进行监管意味着对变化的管理与沟通。
- 项目经理必须要满足利益相关各方的不同沟通需求。
- 要清楚地了解公司政治和理念，以便有的放矢地传达你的信息。

浓缩书

弥补缺陷

企业实施项目是为了提升业绩。当你的项目在技术方面无懈可击，但客户们却对此并不理解而不予采用，那么该项目的商业使命就没有完成——所有这一切都归因于你的企业和其受众之间存在的沟通缺陷。当你开展一个内部项目来对你的企业系统进行大幅度的升级，可你的雇员们不愿采用它，这便是因信息的流通不畅而导致的另一类失败。项目经理们可通过完善其沟通计划和实际行动来弥补如此昂贵的缺陷。

直到1990年，还只有复杂的工程任务，比如重大的建筑项目，才会采用专业的项目管理技巧。将这些技巧逐步运用到主流的商业项目的转变，其过程中是问题重重。采用那些方法的项目经理们经常无法与项目组成员成功地沟通，他们完成项目时往往没有相关各方的投入，而这些相关方原本一直期待着有人会来征求他们的意见。这会造成错误的期望，并且使项目进展缓慢和更加困难。一项对500位项目经理的调查发现，不良的沟通往往是项目失败的罪魁祸首。那些有着管理层的积极参与、在团队成员和利益相关各方之间存在良好沟通的项目，其成功的几率是最高的。

“通过强有力的项目沟通，你成功的机会高涨，你的挫败感则会大幅度降低。”

在多数重大项目进行之前，人们都会进行一项成本收益分析或可行性研究。该研究概括了对成本、风险和能力的总体评估。企业领导人通过它来判定，在现行条件下一个项目是否具备良好的商业意义。当关键条件产生变化或商业利益不复存在时，项目经理们就该把项目叫停；同时，如果你正

在管理一个进行中的项目，要确保你的团队成员们完全领会其目标。每个项目均有许多可变因素，但仅会有三个目标：要创造出成果、要符合预算要求、以及按时完成项目。

领导层的参与

项目能从最高管理层的参与中获益，尤其是那些包含变革管理因素的项目。为使有变革管理的项目得以成功，需要指定一位“发起人”、“倡导人”和“工作小组”。发起人使项目成功并与高层沟通，倡导人使公司里的其他人了解到项目的商业价值，工作小组则把项目的实际利益交付给客户，它使项目在公司内部得以密切合作，并使所有各方都能了解到项目进展。这个小组可由一些专家组成，他们解决问题并担任与其他各方的联络人员。这在与中层管理人员合作时显得尤为重要，在传统意义上中层管理者是最难接受变化的阶层。如果项目影响到一小部分人或必须要处理某一个特殊的问题，那就成立一个专门的内部工作小组。

项目章程

项目的章程对工作内容进行审核，并明确其资金、职责、范围、前提假设、风险、利益和时间计划。该章程应该内容具体易懂、语句短小简单。因为人们有时对问题的本末倒置使项目常常误入歧途，这通常是由于项目经理与某利益相关方之间产生误解而引起的。正确的项目章程可避免此类的混乱局面。

“所有的项目一般能得以实施，是因为它们是一个让组织业绩达到新高度的计划中的一部分。”

为使项目与企业的要求相一致，项目经理应在项目章程中对有关商业问题进行清晰的表述，对现实情形进行解释并强调主要问题。“范围”明确规定了项目能完成和不能完成的任务。怀揣不同重点事项与观点的利益各方常常就项目应包括的内容而与项目经理意见相左。要尽早修正此类不良的沟通，延迟进行改正代价不仅高昂且费时。

项目章程应对可预见的风险进行评估。例如，当终端用户不采用（或者由于商业环境的变化而不能采用）最终产品或服务时，项目就可能半途而废。再者，领导人可能放弃某个项目，是因为该项目花费过高，或者因为这个项目由某个前任高管起意而现在它缺乏内部支持。

组建团队

项目团队是项目经理与重要的利益各方之间主要的沟通联系渠道。基于其技能、对关键角色的依赖性与经验等，对潜在的团队成员进行评估。要向项目相关方推广你的项目，比如那些将在经济、技术以及实际利益方面获益的客户们。项目团队可包括你企业中的财务、市场、销售、制造和客户关系的人员，要询问他们完成项目需要些什么支持。在项目进展过程中，要使他们及时获知项目的进展情况。要对来自利益相关各方的信息保持开明的态度。负责与内部参与者沟通的团队成员应熟识企业文化、公司政治、部门礼仪、主要的关系和非正式的等级关系等。

“除几个主要人员外，项目的起因和预期商业案例通常不为人知。”

项目经理必须要能够解释为何企业需要开展该项目并产生变化。这涉及到由项目团队撰写一个“变革案例”，供工作小组审阅。这份文件将阐述不开展该项目的后果，并简单列明开展项目的益处、时间表和将受其影响的具体行动。为工作小组的首次会议准备好这个案例会提高效率，使讨论更加有的放矢。

基本的沟通

任何沟通计划的核心因素都是分析、计划和传递信息。首先要分析你的目标受众，这些人常常由利益相关各方组成，包括企业高管、操作用户、项目倡导人、工作小组和项目的其他受益者。利益相关各方有不同的沟通需求，要基于必须应对的问题，把信息以最有效的方式（如表格、示意图或报告）传达给他们。当你传递你的信息时，文字表述要清晰。要避免行业术语和“顾问口吻”。是否采用正确的语言会影响到你的可信度。要具体说明你传递信息的理由，比如，对某个观点加以指导、启发灵感、促进思维或大力倡导。在每一种沟通中，要针对不同的受众因人而异。可从以下四种沟通策略中选择：

1. **分清信息的先后主次**——当你提出许多个能决定项目结果的可变因素时，要把信息按优先顺序排列。例如，当项目成员挑选一个供应商时，他们可能把供应商的经验因素排在价格因素之前。
2. **阐述问题，然后提出解决方案**——这是技术环境下的最佳方式。有时候，你可以把该份材料同时以问题和答案的形式表述出来。
3. **采用全局纵览的办法**——当你试图证明某个项目如何能使整个公司或部门受益，这个方法就有效。当管理层需要看到一个较小的项目能使整个公司受益，这种方法也会行之有效。
4. **显示出新方式的与众不同**——如果一个项目在过去曾被尝试过并且失败了，这个方法就会尤其有益，要证明新版本有何不同之处，为何能使利益相关各方受益。

“公司里的人们对这些计划感到勉为其难，是因为他们觉得项目对他们而言是强加给他们的，而他们并未参与其中。”

人们回忆信息的方式是取决于你是如何传达信息的。主要的变量是“重复频率”，“主次先后”，“时间远近”和“感情”。人们会记住他们经常听到的事情（重复频率）。他们会记得首先听到的事情（主次先后），因为那会产生心理基准点。人们会记得他们最近所听到的数据（时间远近），由于信息随着时间而变化，要不断更新这些信息。会对受众的感情产生影响的信息，比如关于项目会对雇佣就业产生怎样影响的信息，冲击力最大。这种信息可以是口头的也可以是书面的；两种方式结合的信息最有效。3M公司进行的一项研究发现，人们会记10%他们所阅读到的内容，20%他们所听到的内容，30%他们所看到的内容，以及60%他们所看到、听到和阅读到的内容。

“受害者心态”

当一个项目带来变化，员工们可能会感到愤懑，尤其是在他们并不认同或者没有参与意见的情况下，变化依然向前推进。因此为了不让人们有任何理由形成所谓的“受害者心态”，要在项目初期让每个业务部门都参与进来。为了加强合作和参与度，要帮助人们分析其行动将如何改变以及他们

将如何从中受益。

“由于惧怕项目和其交付的产品与服务的人们通常只会看到最糟糕的情形。”

为诊断一个项目是否带来应有的变化，要邀请能发现问题和客户需求的 专业分析人士，然后制订解决方案。要意识到，即便经过广泛的项目规划与 工作，员工和经理们也常常不会完全接纳新办法，他们可能会回到以前的做法。当人们开始错过——或者不参加——那些定期召开的会议时，这样的“倒退”便开始了。要请工作小组来帮助项目成员们对优先事项进行重组。要理解人们会排斥改变，但要强调采取新策略的重要性。项目团队必须采取以下步骤来实施其项目：

- **为变革提供充分理由**——要解释为何需要变化来改善公司流程，在项目完成的阶段，要把新用户的反馈包括在内。
- **要理解一旦项目交付，变化的流程是怎样的**——要具体地说明哪些流程会变化，要制定出相关信息用来解释这些变化将如何影响记账、开发票或生产计划。
- **提供支持**——利用培训课程和网络教学来向目标受众展示项目将给他们带来什么影响。要制作并分发所有关于新的操作流程的手册。
- **开发培训课程**——要帮助你的目标受众理解你的项目会产生什么结果。如有个公司的做法，他们雇用一位商业分析师和一位工作小组成员，来主办一场20分钟的演示会，介绍新的客户关系管理(CRM)项目。主管会鼓励员工去参加会议，公司则利用海报和电子邮件来推广这些会议。
- **提出时间表**——要告诉人们多个项目要素的计划完成时间。制订好你的时间计划表；面对你所沟通的群体，仅将与之有关的时间期限告知他们。把沟通时间融入你的整体项目计划中去。

管理认知与风险

人们对改变其工作环境的项目各自有很深的忧虑。从文字的选择、场合、方式、时间和内容等方面确定你如何传达与项目有关的信息。要对你的利益相关各方加以分析，你就能够把这些可变因素融合进一个量身定造的沟通计划中。要考虑由谁来传达这个信息。

“因缺少管理层的支持或是兴趣而产生孤立无援的感觉有可能引起严重的士气低落。”

每位受众有不同的沟通需求；有些人比其他需要更多的数据。例如，CRM的转换过程对销售与市场部人员的影响要大于从事生产与研究的人员。要用一位具备恰当特质的发言人来传达你的信息。当涉及要以某个变化的技术优点来说服别人时，从事该专题的专家拥有最高的公信力。高管人员占据权威位置，意味着强制性的服从。同样，有影响力的人最适合领导高层次的合作。

任何项目都会遭遇技术上、商业上或组织方面的风险。技术上的风险通常可获知而且可预见，而遭遇到商业上的风险则会是当项目得出正确的结果或“交付成果”时，项目却无法产生经济收益。当人们无法接受项目的变化时，组织的风险便随之而来。要通过对某些风险的可能性和潜在影响做出评价，周密策划你的沟通策略。当某个领导人员离开团队时，要对此类风险进行评估，要让你的工作小组了解到你准备好了应急方案，比如已考虑好后备人选。当风险出现时，要通知你的利益相关各方并使他们参与评估，而你自已则需要保持积极乐观并富有成效地把控住局面。

关于作者

迈克尔·坎贝尔 (Michael Campbell) 是MCA国际机构的能源实践公司的总裁。他是《无懈可击的展示》一书的作者以及《项目管理的完全傻瓜指南》第四版的作者之一。
