

主编 宋力刚 李志敏



现代通信项目管理

XIAN DAI TONG XIN XIANG MU GUAN LI

中国经济出版社

现代通信项目管理

主编 宋力刚 李志敏

下
卷

徐州师大图书馆



22794976

中国经济出版社



第十八章

通信项目 的沟通管理

项目沟通管理就是要保证项目信息及时、正确地提取、收集、传播、存储以及最终进行处置,保证项目班子内部的信息畅通。班子内部信息的沟通直接关系到班子的目标、功能和组织机构,对于项目的成功有着重要的意义。项目沟通管理在人员思想和信息之间建立了联系,这些联系对于取得项目成功是必不可少的。参与项目的每一个人都必须与项目“语言”进行沟通,沟通的效果将影响到项目的整体。信息沟通系统,对于一个机构来说,好像是人体的神经系统,如果一个班子的信息沟通系统失灵或失真,班子必然陷于瘫痪或半瘫痪状态,最终导致项目的延误,甚至失败。因此,在项目执行过程中,必须重视项目的沟通管理。



第一节 项目沟通管理

一、沟通的含义

沟通就是信息的交流。沟通可以是通讯工具之间的信息交流，如电报、电话、传真等；也可以是人与机器之间的交流；还可以是人与人之间的交流。无论是哪一种信息交流，都必须服从于信息传递的一般规律。

图 6-12 提供了信息交流的最一般的模型。

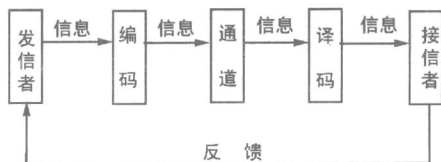


图 6-12 沟通过程的一般模式

这就是说，发信者将所要发出的信息进行编码之后，使信息沿一定通道进行传递，信息到达接收者时，先将信息译码，然后为接收者所接收，接信者再将收到信息的情况发回到发信者，即反馈。

项目在实施过程中，信息沟通主要是人际沟通和组织沟通。

(1) 人际沟通，就是将信息由一个人传递给另一个人或别人。如项目经理与下级人员之间的沟通。

(2) 组织沟通，是指组织之间的信息传递。

这两种沟通，都符合前面所说的沟通过程的一般模式，但是又有着不同于其他沟通的特殊性。特别是人际沟通，这主要表现在：

① 人与人之间的沟通，主要是通过语言来进行的。

② 人与人之间的沟通，不限于消息的交流，还包括情感、思想、态度、观点等的交流。



③在人与人之间的沟通过程中,交流动机、目的、态度等心理因素有重要意义,交流的结果要改变人的行为。

④在人与人之间的沟通过程中,会出现特殊的沟通障碍,即人所特有的心理障碍。如:不同的人,对同一种信息,由于知识、经历、职业、价值观的不同,可能会产生不同的看法,不同的理解。因此,在研究人与人之间的沟通过程时,需要了解和研究它的特殊规律。

二、沟通的重要性

对于项目来说,要科学地组织、指挥、协调和控制项目的实施过程,就必须进行信息沟通。没有良好的信息沟通,对项目的发展和人际关系的改善,都会存在着制约作用。具体来说,主要有以下几方面的作用:

(1) 决策和计划的基础

项目班子要想作出正确的决策,必须以准确、完整、及时的信息作为基础。通过项目内、外部环境之间的信息沟通,就可以获得众多的变化的信息,从而为决策提供依据。

(2) 组织和控制管理过程的依据和手段

在项目班子内部,没有好的信息沟通,情况不明,就无法实施科学的管理。只有通过信息沟通,掌握项目班子内的各方面情况,才能为科学管理提供依据,才能有效地提高项目班子的组织效能。

(3) 建立和改善人际关系是必不可少的条件

信息沟通、意见交流,将许多独立的个人、团体、组织贯通起来,成为一个整体。信息沟通是人的一种重要的心理需要,是人们用以表达思想、感情与态度,寻求同情与友谊的重要手段。畅通的信息沟通,可以减少人与人的冲突,改善人与人、人与班子之间的关系。

(4) 项目经理成功领导的重要手段

项目经理是通过各种途径将意图传递给下级人员并使下级人员理解和执行。如果沟通不畅,下级人员就不能正确理解和执行领导意图,项目就不能按经理的意图进行,最终导致项目混乱甚至项目失败。因此,



提高项目经理的沟通能力，与领导过程的成功性关系极大。

三、沟通方式

(1) 正式沟通与非正式沟通

①正式沟通是通过项目组织明文规定的渠道进行信息传递和交流的方式。如组织规定的汇报制度、例会制度、报告制度及组织与其他组织的公函来往。它的优点是沟通效果好，有较强的约束力。缺点是沟通速度慢。

②非正式沟通指在正式沟通渠道之外进行的信息传递和交流。如员工之间的私下交谈，小道消息等。这种沟通的优点是沟通方便，沟通速度快，且能提供一些正式沟通中难以获得的信息。缺点是容易失真。

(2) 上行沟通、下行沟通和平行沟通

①上行沟通。上行沟通是指下级的意见向上级反映，即自下而上的沟通。项目经理应鼓励下级积极向上级反映情况，只有上行沟通渠道畅通，项目经理才能掌握全面情况，作出符合实际的决策。上行沟通有两种形式：一是层层传递，即依据一定的组织原则和组织程序逐级向上反映；二是越级反映，它指的是减少中间层次，让项目最高决策者与一般员工直接沟通。

②下行沟通。下行沟通是指领导者对员工进行的自上而下的信息沟通。如将项目目标、计划方案等传达给基层群众，发布组织新闻消息，对组织面临的一些具体问题提出处理意见等。这种沟通形式是领导者向被领导者发布命令和指示的过程。

国外有关专家认为，这种沟通方式有五个目的：

- 员工明确组织的目标；
- 有关工作方面的指示；
- 提醒对于工作及其任务的关系的了解；
- 对部属提供关于程序和实务的资料；
- 对部属反馈其本身工作的绩效。



③平行沟通。平行沟通是指组织中各平行部门之间的信息交流。在项目实施过程中,经常可以看到各部门之间发生矛盾和冲突,除其他因素外,部门之间互不通气是重要原因之一。保证平行部门之间沟通渠道畅通,是减少部门之间冲突的一项重要措施。

(3) 单向沟通与双向沟通

①单向沟通。单向沟通是指发送者和接收者两者之间的地位不变(单向传递),一方只发送信息,另一方只接收信息。双方无论是在情感上还是在语言上都不需要信息反馈。如做报告、发布指令等。这种方式,信息传递速度快,但准确性较差,有时还容易使接收者产生抗拒心理。

②双向沟通。双向沟通中,发送者和接收者两者之间的位置不断交换,且发送者是以协商和讨论的姿态面对接收者,信息发出以后还需及时听取反馈意见,必要时双方可进行多次重复商谈,直到双方共同明确和满意为止。如交谈、协商等。优点是沟通信息准确性较高,接收者有反馈意见的机会,产生平等感和参与感,增加自信心和责任心,有助于建立双方的感情。但是,对发送者来说,在沟通时随时会受到接收者的质询、批评和挑剔,因而心理压力较大,同时信息传递速度也较慢。

(4) 书面沟通和口头沟通

书面沟通是指用书面形式所进行的信息传递和交流,如通知、文件、报刊、备忘录等。其优点是可作为资料长期保存,反复查阅。口头沟通就是运用口头表达进行信息交流活动,如谈话、游说、演讲等。其优点是比较灵活、速度快,双方可以自由交换意见,且传递消息较为准确。

(5) 言语沟通和体语沟通

言语沟通是利用语言、文字、图画、表格等形式进行的。体语沟通是利用动作、表情姿态等非语言方式(形体)进行的,比如欢乐时手舞足蹈,悔恨时顿足捶胸,惧怕时手足无措等。一个动作、一个表情、一个姿势都可以向对方传递某种信息;不同形式的丰富复杂的“身体语言”也在一定程度上起着沟通的作用。

通过上述介绍,我们可以看出不同的沟通方式,其内容、目的等方



面存在着较大的差异。常用的几种沟通方式的比较如表 6-4 所示。

表 6-4 沟通方式比较

方 式			沟通内容、规章	目的及创新
面 对 面 (2 人)	语言 沟通	口述	指示和要求	上下级意见交流
		书面	工作要求表现规范	考察报告 通报情况
	形体沟通		手势 表情	感情交流 工作示范
小 组	语言 沟通	口述	部门会议	解决问题的会议
		书面	日程表	会议的建议
	非语言方式		停顿、沉默	收集真实感情 座位的安排

四、沟通渠道

信息沟通是在项目组织内部的公众之间进行的信息交流和传递活动。当项目成员为解决某个问题和协调某一方面而在明确规定的组织系统内进行沟通协调工作时,就会选择和组建项目组织内部不同的信息沟通渠道,即信息网络。这些沟通渠道可以影响团体公众的工作效率,也可以影响团体成员的心理和组织的气氛。

(1) 正式沟通渠道

在信息传递中,发信者并非直接把信息传给接收者,中间要经过某些人的转承,这就出现了一个沟通渠道和沟通网络问题。

沟通的结构形式关系着信息交流的效率,它对班子集体行为、对集体活动的效率都有不同的影响。

关于不同的沟通网络如何影响个体和团体的行为,以及各种网络结构的优缺点,巴维拉斯(Bavelas)曾对五种结构形式进行了实验比较(图 6-13 所示)。

图中每一个圈可看成是一个成员或组织的同等物,每一种网络形式



相当于一定的组织结构形式和一定的信息沟通渠道，箭头表示信息传递的方向。

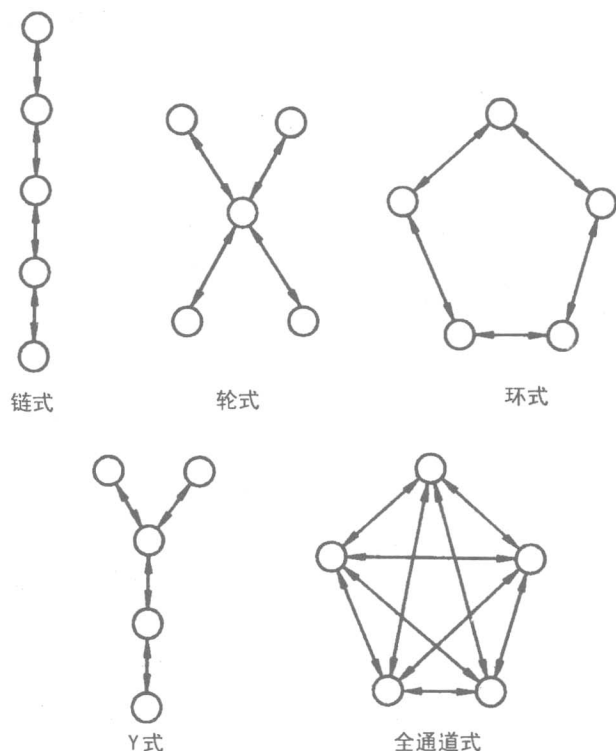


图 6-13 五种沟通渠道

①链式沟通渠道。在一个组织系统中，它相当于一个纵向沟通渠道，在链式网络中的信息按高低层次逐级传递，信息可以自上而下或自下而上地交流。在这个模式中，有五级层次，居于两端的传递者只能与内侧的每一个传递者相联系，居中的则可以分别与上下互通信息。各个信息传递者所接受的信息差异较大。该模式的优点是信息传递速度快。它适用于班子庞大，实行分层授权控制的项目信息传递及沟通。

②轮式沟通渠道。在这一模式中，主管人员分别同下属部门发生联系，成为个别信息的汇集点和传递中心。在项目中，这种模式大体类似



于一个主管领导直接管理若干部门和权威控制系统。只有处于领导地位的主管人员了解全面情况，并由他向下属发出指令，而下级部门和基层公众之间没有沟通联系，他们只分别掌握本部门的情况。轮式是加强控制、争时间、抢速度的一个有效方法和沟通模式。

③环式（或圆周式）沟通渠道。这种组织内部的信息沟通是指不同成员之间依次联络沟通。这种模式结构可能产生于一个多层次的组织系统之中。第一级主管人员对第二级建立纵向联系。第二级主管人员与底层建立联系，基层工作人员之间与基层主管人员之间建立横向的沟通联系。该种沟通模式能提高群体成员的士气，即大家都感到满意。

④Y式沟通模式。这是一个组织内部的纵向沟通渠道，其中只有一个成员位于沟通活动中心，成为中间媒介与中间环节。

⑤全通道式沟通模式。这种模式（渠道）是一个开放式的信息沟通系统，其中每一个成员之间都有一定的联系，彼此十分了解。民主气氛浓厚、合作精神很强的组织一般采取这种沟通渠道模式。

巴维拉斯等人根据实验研究，就不同的沟通模式的优劣进行了研究，其结果见表 6-5。

表 6-5 各种沟通模式（渠道）的比较

沟通模式 指标	链式	Y 型	轮式	环式	全通道式
解决问题的速度	适中	适中	快	慢	快
正 确 性	高	高	高	低	适中
领导者的突出性	相当显著	非常显著	非常显著	不发生	不发生
士 气	适中	适中	低	高	高

上述沟通模式虽然是在实验室条件下设计的，而且主要是小型群体的沟通模式，但对于研究整个企业、公司或项目的信息沟通也很有启发意义。例如，链式和倒转的“Y”式沟通模式相当于一个企业中五个或四



个等级的上下组织，它们彼此之间交流信息是采取上情下达和下情上报的形式。信息传递的速度很快，但由于信息经过层层“筛选”，可能使上级不能了解下级的真实情况，也可能使下级不能了解上级的真正意图。轮式沟通模式可以代表一个领导人与他的四个下级保持双向联系，并向下级发出指示。而四个下级只分别了解本部门的情况并向领导人汇报。全通道式沟通模式可表示一个民主气氛很浓的领导集体或部门，其成员之间总是互相交流情况，通过协商采取决策。

不应该认为项目班子或群体之间的沟通只有上述五种模式。实际的沟通模式可以多种多样。例如，还可以有图 6-14 所示的沟通模式。这种模式可形象地称之为“秘书专政”沟通模式。如果就一个项目班子而言，这表明各部门的汇报都要经过总经理的秘书（助理）转交给总经理，而总经理的指示也是通过秘书传达到各个部门。因此，秘书（助理）是沟通的中心。

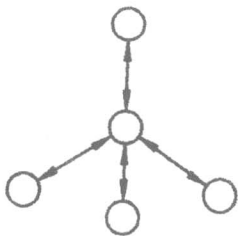


图 6-14 “秘书专政”沟通模式

每个项目都有自己的组织结构，有自己的具体情况，为了达到有效管理的目的，应视不同情况，采取不同的沟通模式，以保证上下左右部门之间的信息能得到顺利地沟通。

(2) 非正式沟通渠道

正式沟通渠道只是信息沟通渠道的一部分。在一个组织中，还存在着非正式的沟通渠道，有些消息往往是通过非正式渠道传播的，其中包括小道消息的传播。



戴维斯 (Keith Davis) 曾在一家公司对 67 名管理人员, 采取顺藤摸瓜的方法, 对小道消息的传播进行了研究, 发现有四种传播方式 (见图 6-15)。

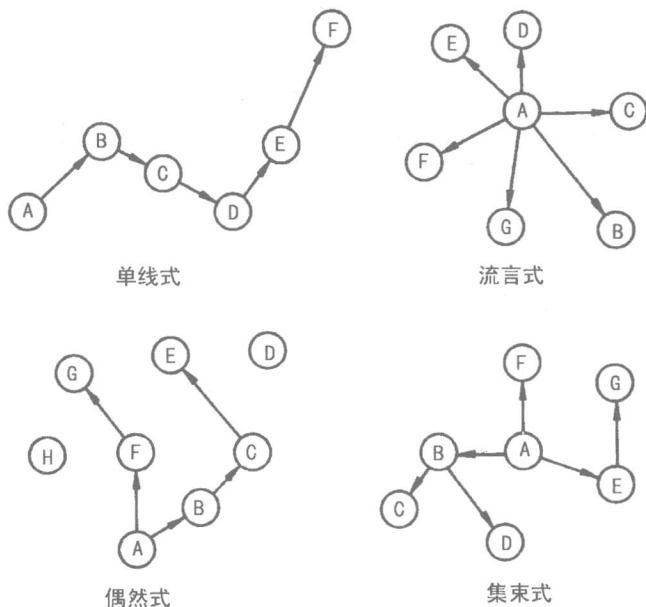


图 6-15 非正式沟通渠道图

①单线式。消息由 A 通过一连串的人把消息传播给最终的接收者。

②流言式, 又叫闲谈传播式。是由一个人 (A) 主动地把小道消息传播给其他人。如在小组会上传播小道消息。

③偶然式, 又叫机遇传播式。消息由 (A) 按偶然的机会传播给他人, 他人又按偶然机遇传播, 并无一定的路线。

④集束式, 又叫群集传播式。它是将信息由 (A) 有选择地告诉自己的朋友或有关的人, 使有关的人也照此办理的信息沟通方式。这种沟通方式最为普遍。

戴维斯的研究结果证明, 小道消息传播的最普通形式是集束式。集束式又称葡萄藤式沟通渠道。例如, 在一个大公司里, 总经理准备邀请



数名地位较高的经理到郊外野餐。在国外企业中，部门经理受到总经理的邀请是一种荣誉。在发出请柬之前，小道消息已经传播出去。据调查，数名被邀请的经理在接到请柬之前几乎全部知道了这个消息，而在未被邀请的地位较低的经理中，只有两个知道这个消息，这两个人所以能够知道，还是因为传播消息者误认为这两个人也在被邀请之列。这一实例以及许多实例表明，小道消息多是按集束式传播的。

戴维斯还发现，只有 10% 的人是小道消息的传播者，而且，小道消息的传播者往往是固定的一些人，大多数人是姑妄听之，听而不传的。

企业中传播的小道新闻，常常会对项目目标带来不良影响。改善的办法在于使正式沟通渠道畅通，用正式消息驱除小道传闻。

但是，非正式沟通渠道也还有辅助正式渠道不足的作用。

五、提高有效沟通的方法

(1) 有效信息沟通的障碍

在任何沟通系统中都存在沟通的障碍。归纳起来，主要有以下几种：

① 语义上的障碍

由于人与人之间的信息沟通主要是借助于语言进行的，而语言只是交流思想的工具，表达思想的符号系统，而并不是思想本身。这就使沟通容易产生语义上的障碍。如口头语言和书面语言沟通，由于人们的语言修养不同，表达能力的差别，对同一思想、事物的表达有清楚和模糊之分；有人听后马上理解了，有人听来听去还是不理解，有人听后做这样的解释，有人听后做那样解释，因而产生语义上的障碍。

② 知识经验水平的限制

当发送者与接收者在知识水平上相距太大，在发送者看来是很简单的内容，而接受者却由于知识和经验水平太低理解不了，双方没有“共同的经验区”，接受者不能正确理解发送者的信息含义。

③ 知觉的选择性

人们在接收或转述一个信息时，符合自己需要的又与自己切身利益



有关的内容很容易听进去，而对自己不利的可能损害自身利益的则不容易听进去。这样就会在有意无意中产生知觉的选择性，造成沟通障碍。

④心理因素的影响

在信息沟通中有很多障碍是由心理因素引起的。个人的性格、气质、态度、情绪、兴趣等的差异，都可能引起信息沟通的障碍。

⑤组织结构的影响

合理的组织结构有利于信息沟通。如果组织机构过于庞大，中间层次太多太杂，那么不仅容易使信息传递失真、遗漏，而且还会浪费时间，影响信息传递的及时性和沟通，最终影响工作的效率。

⑥沟通渠道的选择

信息沟通有多种多样的渠道，各种渠道又各有优缺点，如果不考虑本组织机构的实际情况和具体要求，随便选择沟通方式和渠道，势必造成信息沟通的障碍。

⑦信息量过大

信息并非越多越好，重要的是要有充分的有用的信息、优质的信息。信息过量反而会成为沟通的障碍因素。

总之，造成项目内部机构与机构、人与人之间沟通的障碍因素很多。因此，在项目管理中，应该注意这些障碍，采取一切可能的方法消除这些障碍，使项目组织机构中上下左右的沟通渠道能够准确、迅速、及时地交流信息。

(2) 改善有效沟通的方法和途径

沟通的有效性，主要看发送者转交接收者态度的状态及其程度。人际沟通是否成功，取决于领导者（发信者）所要向下级人员提供的信息与下级人员通过理解而获得的意义是否相一致。为了增加沟通成功的可能性，必须保证领导者（发信者）提供的信息（下达的指令）与下级人员（接收者）对信息（指令）理解的最大限度的吻合性。

提高有效沟通的方法：

○重视双向沟通，双向沟通伴随反馈过程，使发送者可以及时了解



到信息在实际中如何被理解,使受讯者得以表达接受时的困难,从而得到帮助和解决。

○多种沟通渠道的利用,一个项目组织,往往是综合运用多种方式进行沟通,如在语言沟通时辅之以表情、手势;又如会议结束时有个纪要,与会人员在回去口头传达、汇报时,兼有纪要,就可使会议精神更完整地会被会外人员所理解。只有这样,才能提高信息沟通的整体效应。

○正确运用文字语言,使用对方易懂的语言,意思要明确,条理要清楚,不要模棱两可;语言要精炼,真对性要强。

②提高有效沟通的途径

对于有效的沟通途径,国外有许多专家曾经提出许多不同的准则,其中比较完整的是美国管理协会提出的一套建议,其要点如下:

○沟通前先澄清概念,经理人员事先要有系统地思考、分析和明确沟通信息,并将接收者及可能受到该项沟通之影响者予以考虑。

○只沟通必要的信息,现代社会变化迅速,经理人员应从大量信息中进行选择,只把那些与下级人员的工作有密切关系的信息提供给他们,避免他们对信息负担过重。

○明确沟通的目的,经理人员必须弄清楚,作这个沟通的真正目的是什么?要下级人员理解什么?确定了沟通的目标,则沟通内容就容易规划了。

○考虑沟通时的一切环境情况,包括沟通的背景、社会环境、人的环境以及过去沟通的情况等,以使沟通的信息得以配合环境情况。

○计划沟通内容时应尽可能取得他人的意见,与他人商议,既可以获得更深入的看法,也易于获得其积极的支持。

○要使用精确的表达,要把经理人员的想法用语言和非语言精确地表达出来,而且要使接收者从沟通的语言或非语言中得出所期望的理解。

○要进行信息的追踪与反馈,信息沟通后必需同时设法取得反馈,以弄清下属是否确已了解,是否愿意遵循,是否采取了相应的行动等等。

○要言行一致的沟通,经理人员必须以自己的行动支持自己的想法



和说法，而且更有效的沟通是“行”重于“言”。

○沟通时不仅要着眼于现在，还应该着眼于未来。大多数的沟通，均要切合当前情况的需要。但是，沟通也不应忽视长远目标的配合。例如，一项有关如何改进绩效与促进士气的沟通，固然是为了处理眼前的问题，但也同时应该也是为了改善长远的组织改革。

○应该成为一个“好听众”。经理人员在听取他人的陈述时，应专心注意，成为一个“好听众”，才能明确对方说些什么。

六、项目沟通管理定义及特征

项目沟通管理，就是为了确保项目信息合理收集和传输，以及最终处理所需实施的一系列过程。项目沟通管理具有以下特征：

(1) 复杂

每一个项目的建立都与大量的公司、企业、居民、政府机构等密切相关。另外，大部分项目都是由特意为其建立的项目班子进行实施的，具有临时性。因此，项目沟通管理必须协调各部门以及部门与部门之间的关系，以确保项目顺利实施。

(2) 系统

项目是开放的复杂系统。项目的确立将或全部或局部地涉及到社会政治、经济、文化等诸多方面，对生态环境、能源将产生或大或小的影响，这就决定了项目沟通管理应从整体利益出发，运用系统的思想和分析方法，全过程、全方位地进行有效的管理。

七、沟通规划

项目沟通管理在人、思想和信息之间建立了联系，这些联系对于取得成功是必不可少的。参与项目的每一个人都必须准备用项目“语言”沟通。并且要明白，他们个人所参与的沟通将会如何影响到项目的整体。项目沟通管理所涉及知识领域是保证项目信息及时、正确地提取、收集、传播、存储以及最终处置所必需的。



沟通规划就是确定利害关系者的信息交流和沟通的要求。简单地说,也就是谁需要何种信息、何时需要以及应如何将其交到他们手中。虽然所有的项目都需要交流项目信息,但信息的需求和分发方法不大相同。识别利害关系者的信息需求,并确定满足这些需求的合适手段,是获得项目成功的重要保证。

(1) 沟通规划的依据

①沟通要求

沟通要求是项目参加者信息要求的总和。它主要是通过综合所要求的信息内容、形式和类型,以及分析该信息的价值来确定的。项目资源只运用于那些有利于项目成功的信息上。确定项目沟通要求的信息一般包括:

- 项目组织和利害关系者责任关系;
- 该项目需用的技术领域、部门和专业;
- 由具体个人参与的该项目的后勤保障;
- 外部信息联系,比如与新闻界的联系。

②沟通技术。

在项目各部分之间来回传递信息所用的技术和方法很多。包括根据沟通的严肃性程度所分的正式沟通和非正式沟通;根据沟通的方向分的单向沟通和双向沟通,横向沟通和纵向沟通;根据沟通的工具分的书面沟通和口头沟通,等等。选用何种沟通技术以达到迅速、有效、快捷地传递信息主要取决于下列因素:

○对信息要求的紧迫程度。例如,项目的成功是否依赖于不断更新的信息,在想要时马上就能要到手?或者是否只要有定期发布的书面报告就够了?

○技术的取得性。例如,项目已有的系统是否满足要求?或者项目的需求是否有理由要求扩大或缩小已有的系统?

○预期的项目环境。例如,所建立的通讯系统是否适合项目参加者的经验和专业特长?或者是否进行广泛的培训和学习?