

第 10 章 项目沟通

我们在这儿所得到的是沟通失败。

弗兰克·砸皮尔森

COOL HAND LUKE, 冷手范

在本章将讲述一些基本的观点，注重于沟通的艺术在项目管理中的作用。我们也会讨论一些可以用以提高项目团队内沟通的内容。

词典把“沟通”定义为一种过程，经由这个过程信息通过一个一般的符号、标志或行为体系在个人之间交换^①。在管理中沟通对于个人的重要性被彼得·德鲁克指了出来，他认为沟通的能力列在一系列的成功条件之首。他指出，当在大型组织内工作时，一个人的效力取决于通过口头或书面话语达到其他人的能力，而且这种沟通能力可能是一个人所拥有的所有技能中最重要的。^②

由《哈佛商业评论》进行的一个关于美国公司的调查认识到，沟通能力是提升中的一个因素。^③这个研究的一部分包括一系列的个人特征以及它们在提升中的重要性。基于经验的技术能力在 10 个特征的列表中排在第 10 位。其他的特征，如有雄心壮志、成熟、艰苦工作的能力、制定合理决策的能力、通过别人和协作把事情做好、灵活性以及自信，排名都比较靠前。沟通能力则列在首位。

① 牛津词典对“沟通”的定义是“信息通过一个共同的符号、标志或行为体系在个人之间交换”。
② 彼得·德鲁克在《管理实践》中指出：“沟通是管理中最重要的一项技能。”

③ 哈佛商业评论 1970 年 11 月号，第 10 页。

④ “沟通能力”是德鲁克在《管理实践》中提出的一个概念。

在项目管理中，沟通的重要性被西弗特(Seffert)指出了出来，他说：

在我们的工作联系中，很大比例的冲突、挫折和无效率可以追踪到拙劣的沟通上。几乎在每个案例中，设计图样的曲解、一个误解的变化订单、一个错误的发送日期或不能执行指示都是沟通崩溃的结果。^①

员号 沟通问题

关于设计图样中的错误或曲解这类不良沟通能通过项目反映出来。这种错误和后续的反响最臭名昭彰的一个是在加利福尼亚，圣路易斯皮思博(Peabody)的恐惧峡谷核电站项目。^②这个项目的关键部分将在下面讲述。在这个项目中沟通崩溃的结果读者应当很清楚。

员愿年 怨月 愿日，太平洋天然气和电力公司(PG&E)获得 员愿为恐惧峡谷核电站颁发的低能测试许可证。经过 员年的计划设计和建造，员愿年 怨月 愿日，PG&E发现自己犯了一个严重错误，这种错误后来被称作“镜像错误”，为了更好的理解什么事情导致了镜像错误和其他错误，至少有必要追溯到 源年前。^③

员苑年 猿月 愿日，员愿公司向博卢姆(Bloom)协会提交了一份未经证实的、没有标号的、手写的 员号反应堆外壳几何图的草案，用的却是 员号反应堆的数据。图样没有标号，但博卢姆正确地识别出草案是 员号反应堆的。然而，博卢姆的人却认为 员号反应堆和 员号反

① 西弗特(Seffert)指出：“沟通是项目管理中最重要的因素。沟通失败是项目失败的主要原因。”员愿年 怨月 愿日，太平洋天然气和电力公司(PG&E)获得 员愿为恐惧峡谷核电站颁发的低能测试许可证。经过 员年的计划设计和建造，员愿年 怨月 愿日，PG&E发现自己犯了一个严重错误，这种错误后来被称作“镜像错误”，为了更好的理解什么事情导致了镜像错误和其他错误，至少有必要追溯到 源年前。

② 员愿年 怨月 愿日，太平洋天然气和电力公司(PG&E)获得 员愿为恐惧峡谷核电站颁发的低能测试许可证。经过 员年的计划设计和建造，员愿年 怨月 愿日，PG&E发现自己犯了一个严重错误，这种错误后来被称作“镜像错误”，为了更好的理解什么事情导致了镜像错误和其他错误，至少有必要追溯到 源年前。

③ 员愿年 怨月 愿日，太平洋天然气和电力公司(PG&E)获得 员愿为恐惧峡谷核电站颁发的低能测试许可证。经过 员年的计划设计和建造，员愿年 怨月 愿日，PG&E发现自己犯了一个严重错误，这种错误后来被称作“镜像错误”，为了更好的理解什么事情导致了镜像错误和其他错误，至少有必要追溯到 源年前。

有些工厂要关闭，或者为什么要做其他的变化。他悔恨他的沟通的无能导致他试图要进行变化时，同公司中的人疏远了——但是当然由于他的人仍旧在底层，当尝试决定是否支持变化时，变化没有及时有效地展开。

信息

在沟通过程中，信息是共享的——需要用于制定和实施决策的信息。在零售方面，沃尔玛杰出管理的关键就是信息。塞缪尔·摩尔·沃尔顿，一个伟大的零售商，使用了一些概念如扁平的组织、授权，以及在任何人使用这些词语之前很久就开始实现共享。他同“伙伴”，这是沃尔玛称呼其员工的，共享的信息向下一一直延伸到单个商店。共享的利润，等于一个伙伴收入的 $\frac{1}{10}$ ，延伸到最低一层。

沃尔顿对信息有无法满足的饥渴，这些信息转而又促进了快速的决策，这构成了沃尔玛的文化。经理从周一到周四收集信息，周五和周六交换观点，周一在商店内实施决策。

沃尔顿经常带着对其竞争对手真诚的敬佩说——他们密切地了解他们，拷贝他们最好的想法。^①

员 沟通过程

在项目环境中，为了确保团队成员一起就项目问题和机遇工作，项目经理使用的沟通比任何其他影响方式都要多。沟通的方法和渠道包括：

- 计划
- 政策
- 程序
- 目标
- 具体目标

① 沃尔顿说：“我们向竞争对手学习，并向他们致敬。”

- 战略
- 线性责任图
- 会议
- 书信
- 电话
- 小组互动
- 项目经理树立榜样

上面的表单强烈的暗示了项目经理的一个重要功能是管理同项目干系人的沟通过程。但是，为了管理这种沟通过程，必须了解这种过程的特性。

沟通是一个过程，通过这个过程，信息通过一个一般的符号、标志或行为系统在个人之间交换。人们之间的沟通主要通过三种方法：通过实际的物理接触，如拍拍肩膀；通过身体某部分可以看到的活动，例如伸出一个手指、眨眨眼睛、微笑、点头或做鬼脸；通过使用符号，口头的或描述的，这些符号是以经验为基础的，代表了某种含义。

有几种关于沟通的基本思想，许多在不同的组织中有着广泛的应用。首先是，信息的发送者知道沟通理论和实践的一些基本内容，它们是：

（员）要传送的信息尽可能具体和直接。

（圆）知道接收者是谁，知道接收者想要收到哪种形式的沟通媒介：口头的、书面的或非口头的。

（猿）根据接收者设计和开发信息，考虑接收者可能的有限制的见解，他（或她）可能的洞察力以及他（或她）在项目中的角色。

（源）选择信息的方法或手段，仔细注意接收者对于具体手段可能的反应。

（缘）为沟通的时间安排制定计划，包括考虑给予接收者信息的重要性。

大多数当代的沟通失败可以追踪到误解了在人际沟通中发挥重要作用的符号。这种误解的产生很大程度上是因为创造、传送和接

收这些符号的不适当，包括书面的和口头的。在项目团队中的人容易认识到符号在工程沟通现象中的价值。不幸的是，在管理理论中，用于沟通的符号在意义上不是很精确。

在沟通时，词和词的组合比起其他种类的可视符号来说，给我们造成了更多的困难。拿“管理”这个词来说，一个词典^①把“管理”定义如下：

管理指导或控制……的使用；操作控制或使用（一个工具、机械或武器）。
 对……施加控制，使……顺从某人的权力、训戒或劝说。
 指导或管理组织的事务（房地产、家庭或业务）。
 图谋或安排；成功做或完成，尤其带着困难做：我会设法周五到——表示在什么时间内要做。
 （员）指导、监督和实行商业事务；履行经理的责任；
 （圆）继续下去，前进：我不知道没有他们是如何过的。

词典对“管理”一词定义为：

管理、处置或控制事物的行动、方式或实践。
 管理商业实体、组织或机构的人。
 管理技能，管理能力。

词语或符号的真实含义主要取决于读者或听众如何感知它们。例如管理这个词可能对公司管理人员是一个意思，对工会管理人员或工人又是另一个意思。意义取决于词语提供给个人的形象。一个人使用的词语和短语可能不能在他人的心中引起对该词的同样的形象。知道这一点，一个人在使用词语时就应该尽可能地明确。假设每个人都知道你在谈什么，这是一个错误的假设。刘易斯·卡罗尔（Lewis Carroll）在口头沟通中尴尬时的暗示方法中指出，我们许多人在我们的沟通努力中是如何感觉自己对口头词语的使用的，“当我使用一个词语时，”胖矮人用一个相当严厉的语气说：“它只意味着我选择的它所暗含的内容——不多也不少。”^②

① 牛津词典对“管理”的定义如下：管理指导或控制……的使用；操作控制或使用（一个工具、机械或武器）。对……施加控制，使……顺从某人的权力、训戒或劝说。指导或管理组织的事务（房地产、家庭或业务）。图谋或安排；成功做或完成，尤其带着困难做：我会设法周五到——表示在什么时间内要做。（员）指导、监督和实行商业事务；履行经理的责任；（圆）继续下去，前进：我不知道没有他们是如何过的。

② 刘易斯·卡罗尔在《爱丽丝漫游仙境》中指出，我们许多人在我们的沟通努力中是如何感觉自己对口头词语的使用的，“当我使用一个词语时，”胖矮人用一个相当严厉的语气说：“它只意味着我选择的它所暗含的内容——不多也不少。”

沟通是一个双向过程：在发送者和接收者之间。根据这种观点，接收者不应当被看作是一个被动的接受器，而是一个目的地，它在接收信息时可能会有自己的意图，而且会受到发送和接收信息的人的领悟能力和信念的影响。几个指导方针如下：

(员) 有兴趣和动力去主动和仔细地倾听信息。

(圆) 对发送者敏感，包括谁发送了信息，为什么以及信息发送的可能原因。

(猿) 影响信息传达的可能方法，是口头的、书面的还是非口头的方法。

(源) 为适合的和及时的信息反馈作计划并进行这种反馈，包括信息的及时接收，以及对于提供了所需信息和行动反应或什么时候会对信息作出反应提供一个进度表。

(缘) 如果在理解信息和其可能的意图有任何问题，确保要请求说明。

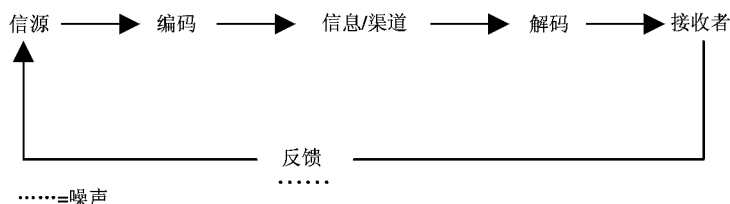


图 员-圆 一个沟通模型

资料来源：先考译自图 员-圆，先考译自图 员-圆和先考译自图 员-圆，
Organizations, Structure, Processes, Behavior(先考译自图 员-圆，先考译自图 员-圆，
孕 员-圆

一些作者使用模型解释沟通进程。例如奇布森(图 员-圆)、伊万塞维奇(图 员-圆)和唐纳利(图 员-圆)使用图 员-圆所示的模型。他们的模型的要点包括：

信源——沟通的发起者

编码——用于传送信息的口头或书面符号

信息——信源希望沟通的内容

渠道——用于传送信息的媒介

解码——接收者对于信息的解释

反馈——用于确认信息真实性的信息

噪声——扭曲、分散、误解或同沟通过程相干扰的东西。

这个模型表明了包含在沟通过程中的要点。项目经理应当认识到沟通是计划、组织、激励、领导和控制这些管理职能的最高点。没有有效的沟通，这些管理职能不可能被充分地计划和实行。

图4-1 非正式沟通

上面的模型描述的是正式的沟通，它通常在通过传统的组织图和线性责任图所描绘的组织中实施。但也有非正式的组织。在这种非正式组织中的成员依靠一般的联系，如友谊、亲属关系、社会地位等。对于非正式的组织需要和正式的组织一样，在于人类的生理和社会的需要以及他们完成个人和组织目标的期望。人们为了社会联系、友谊、精神支持和其他来自他们所属的特殊圈子中的一些有价值的事物，在他们自己的职位上加入非正式组织。^①

在这些非正式组织中，项目经理对沟通可以做些什么呢？他（或她）的人际关系的管理风格可能会对这些非正式的沟通有影响，下面就这个问题提供一些建议：

- 接受项目中非正式沟通的观念，以及这种沟通对于加强项目有效性能做什么，不能做什么。
- 找到从非正式组织中获得反馈的途径，识别“非正式的领导者”，花时间倾听他们说些什么。
- 把这些非正式的领导者当作一种测试技术方法、观点、管理活动、重组和其他事情的资源，它们被项目团队成员接受，对于成功是必要的。

① 沟通渠道包括正式和非正式两种。正式沟通渠道是指组织内规定的沟通渠道，如组织图、线性责任图、项目章程、项目计划、项目报告、项目会议、项目评审、项目总结、项目验收、项目移交、项目归档等。非正式沟通渠道是指组织内没有规定的沟通渠道，如项目成员之间的私人关系、项目成员与项目经理的私人关系、项目成员与项目赞助人的私人关系等。

项目沟通管理计划是项目沟通管理的重要组成部分，它定义了项目沟通管理的过程、方法和工具。项目沟通管理计划是项目沟通管理计划的重要组成部分，它定义了项目沟通管理的过程、方法和工具。

- 承认项目的很多文化背景反映在非正式组织中人们的观念和行动中，尽可能的同这些非正式的组织合作，以支持组织目标。^①

员西原 倾听

善于倾听是一种技能，有的人有，有的人没有。要成为一个好的倾听者，一个人必须努力通过学习善于倾听的实践并把它们应用到他或她的有意识的自我发展项目中去以发展这种技能。

倾听的重要性被一个斯佩里(奈森)的广告生动地强调了,这个广告登在《华尔街日报》上。这个广告的一个片断是,“现在是我们应该学习倾听的时候了……人们的问题是不知道如何去倾听,我们大多数人花费一半的工作时间在听,然而研究表明我们只记住了圆象的所听内容……因为倾听是一种我们从未真正教过的沟通技巧……。”^①

一个项目经由其沟通系统联系在一起。敏锐的项目经理发现沟通的重点既有口头语言又有倾听他人在说什么的能力。通常项目团队的成员忽视倾听。它是项目沟通中最重要的一环,但通常也是最薄弱的一环。即使有好的倾听,记忆也是一个问题。在我们刚听完一个人的讲话之后,我们仅能记住大约一半我们所听到的东西。甚至在我们已经学会某些内容后,我们也会在愿小时内忘记员。不善于倾听的部分原因在于缺乏倾听技巧的训练。然而经验表明,如果一个人是一个仔细的听众,他就开始入门了。也有一些情感方面的原因,并不是忽视发展更好的倾听技巧的需要。

- 倾听可以发现一些预料不到的问题。不去听会更舒适，能忽略令人讨厌的消息，这些消息可能会使项目经理担心项目的状况。

- 团队成员可能会保留坏消息，怀有一种徒劳的希望——问题

[illegible]

(二) 栽桑育蠶，則蠶絲熟，則織造，雜織，自蠶農，乃怨，責，而

会自己解决。

- 人们，包括经理，不想告诉高级领导坏消息。这可能解释了这个事实，坏消息在组织中绝对不会向上流动。如果经理以这种方式沟通，他(或她)不愿意听到坏消息，那么就不会有坏消息报告给他(或她)。

- 人们不愿意听到事情同他们事先的观点或判断相左。

- 人们思考比听得要快。在谈话中，尤其是在激烈的讨论中，我们经常冲在前面，通过回答思考，在这样做时，我们就错过了讲话者正在讲的内容。

- 因某个原因，人们为得到某个“事实”在听，但错过了讲话者所说的主要观点。

- 我们在心理上排斥我们不愿意听的内容——我们的感情充当了听力过滤器。

- 当有人说我们想听的内容时，我们“全身是耳朵”。

- 当我们听到一些同我们根深蒂固的观念相左的内容时，我们的脑子就计划一个反驳或反应，试图扼杀这种观点或把演讲者作为敌对一方。

同下属谈话比起同上级谈话要更加容易和舒适。相反地，听从上级说话(因为我们必须这么做)比听下属说话(因为我们感觉没有必要同他们谈话)更加容易，通常我们这么做是为了礼貌。

项目沟通——包括倾听——是同项目专业人员、工作包经理、职能经理、总经理、服务经理、客户、分包商和其他干系人进行的。同这些干系人建立和维护联盟要求沟通通路畅通，消息能够流动。也许最明了和最有效的方法是人和人交谈的人链。人链有可能性，但是它不一定起作用，原因在于：

- 没有好的听众，人们不能自由交谈，而且没有一个有效的沟通流量。

- 只要有一个不好的听众就能损害沟通链。

- 可能有信息流，但由于伴随着沟通网的噪声，信息可能会被扭曲。

提高干系人之间的信息流的第一步必须由项目经理迈出，他必须倾听所有的事，而且通过做出榜样使项目干系人知道他们在入神倾听。当干系人感到有说的必要时，一个方法是做一个没有指挥、没有批判的听众。项目经理要倾听并试着理解，但是最重要的是在整个谈话中避免插入个人观点或通过说话、举止或姿态表示不赞同。它需要的规则是成为一个没有指挥的听众，这个规则主要是通过实践获得的。项目经理如果在一个有影响力的职位上，就有这样的危险，他们会通过讲话运用权力，这时，事实上作为一个有效的听众会帮助他们找出导致项目出现问题的事情。问题的发现，如项目某部分的成本超支，要求有某种正确的沟通技巧。非口头沟通能力在这儿也很重要，通常表现在项目经理和组织的高级经理的管理风格中。戴维斯(戴维斯)评论了在鼓励项目管理中的坦诚和诚实时沟通的作用和它与管理风格的联系。^①

在沟通中，一个最有影响的问题是人际关系障碍——如道德、品行、信仰、偏好、政治、偏见以及那些在个人和行业生活中约束我们行动的事物。知道这些可能的和通常真实存在的影响，想要沟通的人在发送和接收信息时应当时刻关注下面的一些因素：

(员) 只听你想要听的，而不是发送者让你听的。

(圆) 对于正在传达的主体的问题进行感情的投入和展望。

(猿) 忽视同我们所要相信的事物背道而驰的信息的内容——通常在传达坏消息时被发现。

(源) 接收者预先形成的印象，可能受到过去“好消息”和“坏消息”的影响。

(缘) 词语的不同意思——在开展全球市场业务时可能遇到的情形。

(远) 对来源的预先评估，包括对来源的可信度的乐观的、悲观的和冷漠的感觉。

(苑) 自我参与限制了接收者和发送者愿意发送和接收信息的程

① 戴维斯(戴维斯)前面引用的书。

度，这些信息可能会对项目的自我参与有负面影响。

倾听可能会比较麻烦，因为它可能会发现问题，对现有的战略产生疑问。试想一下，1969年1月，愿日损毁的苦命的航天飞行器挑战者号吧！

在这个事故的后续处理中，由威廉·罗杰斯(辛辛那提的默顿聚硫橡胶公司)担任主席的总统委员会对事故及导致这场事故的曼宁的决策进行了广泛的调查。^①虽然当时的注意力都直接放在事故的原因上，委员会还是很快把调查的重点从设备扩大到曼宁的管理决策制定上。

在听证会中，公开了大量的信息，这表明曼宁的工程人员和默顿聚硫橡胶(配制密封物)公司(固体燃料推进器的主要承包商)表达了对韵型密封圈的设计及寒冷天气对其影响的疑问。洛克维尔(国际公司的工程师和管理人员(航天飞船的制造者)也表示出同样的关心，即寒冷和冰雪对于航天飞机系统的其他要素的影响。曼宁和默顿聚硫橡胶的报告在这个悲剧性的发射前愿年多就提了出来，其中记录了一个对于密封物的有疑问的问题。

罗杰斯的委员会的结论是：存在充分的事实可以延迟挑战号发射，而且在密封物的设计上存在严重的问题。有证据表明曼宁的中层经理要么忽视了，要么是没有对承包商和工程师的警告给予充分的重视。另外，曼宁经理中的更高层，他们有责任为发射的最终决策负责，甚至没有被告知这些已经发现的重大技术问题。因此，委员会认为在管理者决策制定和沟通过程中存在严重的缺陷，为了维持飞行计划降低了对安全问题的重视。如果在这个项目上存在更有效的沟通，也许这场灾难就可避免了。有一件事是清楚的——项目的主要经理不是好的听众，也许他们也不愿意是。

有时，不去听，忽视那些暗含着问题的细微的暗示会更舒适一些。例如，为了更快地完成一个项目，项目的所有者可能选择不听从预算者的主张，即实施项目设计的成本可能不能满足预算约束。

① 硬壳制密封物(密封圈)是火箭发射的关键部件，负责密封火箭发动机的燃烧室和喷嘴，防止高温高压气体泄漏。辛辛那提的默顿聚硫橡胶公司(配制密封物)是NASA的主要承包商之一。

急于推进项目进展，所有者可能选择不去评估为什么项目的成本超出预算。极度地期望完成项目可能会使所有者看不到这种可能性，即总体项目在经济上可能并不可行。^①

为什么项目的沟通会是项目经理的一个问题？主要的原因如下：

- 人们控制问题的信息，希望问题能解决。
- 团队成员不愿意共享信息，尽管这些信息对于项目的成功至关重要。他们想保护自己的优势，可能是他们的工作。
- 项目经理保持同团队成员的单向沟通，只是说却忽视听，他（或她）命令，作指示，在合同费用上服从指示，但不能寻求反馈去观察是否所有的人都理解了并且致力于正在进展的事情。
- 项目审查会议，本来应当使双向的信息流动最大化，却变成了个人表演，项目经理只说不听，如果职能和工作包经理也是这种风格，项目缺乏沟通就可以想象了。
- 如果人们，在项目的任何层次上——不理解沟通过程，那么不完善的沟通就一定会存在。

非口头沟通

很多时候，被忽视的沟通的一部分是人们通过非口头方法传送的微妙的隐藏的信息。

当我们考虑口头沟通时，我们会想到一系列的身体姿势：面部表情、点头、手和身体运动、眼睛转动等。我们中那些观看过滑稽戏剧院现代形式的表演的人，一定会认识到非口头沟通在某些场合下的重要性。

很难说非口头沟通是正式的或非正式的，因为这取决于进行这种沟通的背景。所有我们所说的、所做的，以及我们倾听的方式在我们的沟通中都饰演着一个角色，这由别人来解释。即使是行动的失败也是一种沟通的方式。

① 奈曼和奥本海默前面引用的书。

波特把非口头沟通分为四种：

- 身体的。沟通的个人方式，包括面部表情、语调、触摸、嗅觉和身体动作。
- 艺术的。创造性表达，如演奏乐器、音乐、跳舞、画画和雕塑。
- 标志。机械沟通，如符号旗帜的使用、圆响炮致敬、号角、警报。
- 象征。宗教的、地位或自我建设象征。^①

团队领导需要关注非口头沟通。通过观察非口头沟通的线索，领导者能发现他们同团队成员进行的沟通是否有效。团队成员通过非口头沟通展示态度和感觉。如果项目领导和团队成员关注沟通中的身体姿态，就提高了成为一个开放的、诚实的团队的机会，就可以用一个直接的方式处理冲突。

不论你在项目团队中的职位如何，发展对于非口头沟通处和限制的认识都是很重要的。关注非口头线索能够传达的内容的可能性能使项目团队朝一个能更有效地理解项目团队实际在说什么的方向发展。

例如，一个大型航天飞机公司的项目领导举行了一个支持他的研究项目的高级管理人员的会议。他希望他们为一个新产品的开发进行内部融资。在会议的早些时候，当他开始提出相当大的成本时，他从面部表情和身体姿态察觉到他们并不赞同。他的直觉告诉他，如果要他们对项目作一个明确的决定，结果会是拒绝的。所以他改变了讨论的路线，开始强调外部而不是内部为项目融资的可能性，结果他巧妙地避免了在那个时候提出融资决定。^②

① 波特把非口头沟通分为四种：“身体的。沟通的个人方式，包括面部表情、语调、触摸、嗅觉和身体动作。”“艺术的。创造性表达，如演奏乐器、音乐、跳舞、画画和雕塑。”“标志。机械沟通，如符号旗帜的使用、圆响炮致敬、号角、警报。”“象征。宗教的、地位或自我建设象征。”

② 这个例子来自《非暴力沟通》一书。作者马歇尔·罗森伯格说：“我意识到，如果我不改变我的沟通方式，那么我的项目领导就不会支持我的项目。因此，我开始强调外部而不是内部为项目融资的可能性，结果他巧妙地避免了在那个时候提出融资决定。”

我们的身体动作、衣着、举止和语言都能同他人沟通关于我们的状况。项目经理同项目干系人的相互作用受到他们对于他或她的形象、身体状况和身体语言关注的影响，而且受到项目经理通过他们的行为对他们的了解的影响。

书面沟通

在项目管理中，书面沟通包括提议、报告、计划、政策、程序、书信、备忘录和其他传达信息的形式。有效的写作是一种艺术和技能，任何时候都要使用。写作是沟通高度发展的和非常复杂的一部分。所有的在项目团队中的人都要书写一些内容用以向读者传达意义。为了服务于这种目的，信息在快速阅读时必须容易理解，一个书写得很好的文件反映了作者在这方面的知识。信息要简单、明了、直接。

写作的领域如此巨大，以至于我们没有空间也没有时间在这个问题上讲得太多。所有的专业人员和经理应当能找到大量的有关如何克服他们写作缺陷的读物和课程。本章我们只提供几个重要的建议，以避免在项目管理文件中经常出现的一些写作缺陷。

项目人员可以问自己的一个最重要的问题是：我们如何把信息清楚地写出来？对于一个项目团队来说，没有什么比被理解更重要的了。信息应当容易理解和有价值。

项目提议书是一个最重要的沟通工具。报告在重要性上同它比较接近，居于第二。对于读者来说，一个使用简单、易于理解的语言以及有效的使用表格、条形图、饼图和折线图的提议书或报告比起充满技术术语、模糊内容和模棱两可的语言的提议书或报告更容易理解。

有效的书写依赖于充分的准备，基于选择、分析和组织需要用于沟通的预期的信息的观点。很多用于准备书面文件的程序被推荐，我们发现下面的步骤是有用的：

首先，仔细考虑你要在书面文件中表达的观点。在你的脑海中建立一个信息“模型”。直到你对你要说的事情有一个合理的最终

模型才开始重要的书写。在重要的文件中，如报告、计划和建议书，这一步要求项目经理同项目团队成员密切合作，在问题或机遇上得到他们的帮助。

第二，确定信息的基本目的。一般目的和具体目的是什么？一般目的是指导、通知、询问或劝说吗？具体的目的可能是明显的或需要思考和分析。花费充足的时间明确地定义具体目的是重要的，否则，很难向预期的接收者传达一个明确的信息。信息的基本目的在下一步会被澄清。

第三，收集和分析影响信息目的的事实和假设的定性和定量数据。根据信息的目的，可能会需要详细的分析。

第四，以某种逻辑顺序组织主题或子主题的材料。检查材料汇集到一起的方式。这种分组有意义吗？顺序正确吗？如果不，重新工作。

第五，准备信息的初次起草。对于短信息，这应当比较容易。对于较长的信息，包括书信、论文、报告等，这就要求大量的工作了。一次关注草案的一个方面，必要时进行修改，不要试图写一个完整的信息然后整个地修改。在每一部分完成后，坐下来思考一下它是否紧密地结合了所有部分。然后把初稿放在一边，在开始第一次修改前，让其“酝酿成熟”。问自己一些问题：

- 它是客观的吗？
- 它有逻辑吗？
- 在信息背后，有什么理论谬误吗？
- 说了你想说的内容吗？
- 是否过于（不够）详细？
- 信息的主要内容是否以一种明了的和有逻辑的方式流畅地书写？

第六，检查信息中的可以接受的语法、拼写、标点、格式、数字编号、缩写以及正确的词和短语的使用。

第七，如果信息是一个报告，它遵从了这种习惯结构吗？

I 概要

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com