

# 国际项目沟通管理论文(模板5篇)

每个人都曾试图在平淡的学习、工作和生活中写一篇文章。写作是培养人的观察、联想、想象、思维和记忆的重要手段。写范文的时候需要注意什么呢？有哪些格式需要注意呢？下面是小编为大家整理的优质范文，仅供参考，大家一起来看看吧。

## 国际项目沟通管理论文篇一

国际工程项目的实施期都很长，项目规模巨大，施工复杂，对施工技术要求比较高。项目施工阶段受到的干扰比较多，例如项目设计变更、地理气候、当地法律法规社会条件变化等都会对工程项目的管理带来较大影响。研究发现，国外先进的管理方法具有大量相同点和相似的管理思维惯例和逻辑。他们的目的都是为实现项目利益最大化而选取管理模式，其主要特点是项目管理有非常明晰的组织结构形式；比较注重管理跨度和管理层次之间的关系；组织结构中职责分工明确，管理简洁有效，工作流程明确。充分发挥市场机制作用，管理过程中采取严格的标准化项目管理控制流程，建设单位、监理单位、施工承包单位等各方能较好地完成项目的管理目标。与先进的国际项目管理模式相比我国项目管理现状还存在着比较多的问题和不足。要提高我国项目的管理水平首先应在项目管理初期就建立一个职责明晰的管理组织结构，明确各个岗位职责与关系。结合并借鉴国外先进管理模式，充分完善我国项目法人负责制度，并要在项目执行中严格落实。借鉴国外经验，大力发展项目管理公司，集成建筑规划、建筑设计、项目监理等核心业务，努力发展壮大能够承担项目整个实施过程的大公司。

## 2建筑工程项目管理模式分析

每一个项目有其鲜明的特点，项目管理模式必须依据工程项

目的特点选取，并应充分考虑参与各方的不同特点，主要影响因素有：

## 2. 1项目特点

要选取合适合理的项目管理模式首先要分析项目的特点，充分认识工程项目的复杂性。项目管理中，工程设计是否全面，标准应用是否满足要求都会对管理模式选择有较大影响。实际操作中db管理模式及平行承发包模式适用于标准建设项目设计，特殊使用功能要求设计的工程应采用cm管理模式。

## 2. 2计价方式特点

工程结算计价方式的不同也影响着项目管理模式的选取。比如，对于采用“工程成本+酬金”合同、“固定总承包价”合同结算的工程项目比较适用于项目平行承发包模式或者db模式。此种模式的好处是即使项目实施过程中物价发生较大变化，工程结算价格在建设结束后也不会调整。项目承包模式不同使得业主与承包商签订不同的工程合同，不同的承包合同意味着项目管理主体间承担的管理内容也不相同。一般说来项目平行承发包模式会大大增加建设单位的协调管理工作量，而db模式下建设单位的管理工作相对简单容易，协调工作量较少，cm模式下建设单位协调工作量居中。从工程总体造价控制角度考虑，对业主投资控制最有利的管理模式是平行承发包模式，这种模式下建设单位在招标过程中比较详细地明确了项目总投资，可以有效地实施造价控制，有利于建设单位对项目整体投资进行控制和工程预算。但是db模式下承包商和建设单位只签订合同，但却不能完全确定合同价款，大部分此种模式的工程项目要参考类似的已完成的工程项目确定合同价，有较大风险，cm模式中建设单位与各分包企业直接签订实施合同，没有总承包合同，使得建设单位只有确定了所有分包合同价才能大致确定项目总投资，不利于项目造价管理和投资控制。

## 2. 3 建设单位的特点

采用项目管理db模式使得建设单位可以从繁重的项目管理工作中解脱出来，而由项目总承包单位承担工程项目管理的绝大部分工作。这使得在工程项目管理过程中总承包企业要独自解决项目管理过程中遇到所有困难，无形中加大了施工承包企业的管理难度。这种模式下虽然建设单位的管理任务大大减少了，但是却失去了对工程质量的直接控制，对建设单位质量控制不利。在工程方案设计和施工图设计阶段[]cm管理模式比较合适于建设单位控制最终的设计成果，但是此过程中建设单位需要有大量人员参与，所以在工程前期决策阶段可以采取此种管理模式。

## 3 建筑工程项目管理模式的选择

很长时间以来，我国很多企业在基础设施建设过程中成立基建处，建筑企业采用自行管理的项目管理模式。这种模式下建设单位管理人员通过单独招投标，与设计或是施工方单独签署项目合同，项目管理工作由建设单位管理人员自行组织实施。随着行业发展、时代进步与经济提速，这种管理模式已经不能满足当前的行业需要，受制于专业知识，建设单位往往凭借自身能力很难完成整个项目管理工作。

### 3. 1 施工pmc管理模式

现阶段我国建设行业最常使用的项目管理模式是dbb模式。这种管理方法较为成熟，相应的理论较为丰富，建设方可以选择任意监理单位管理人员对工程项目进行监理。但这种模式下建设单位的管理费用却比较高，并且项目建设周期很长，一旦出现设计变更能引起较大的索赔费用，出现工程质量问题时建设相关方容易相互推卸责任，相互推诿[]pmc模式即项目管理承包模式(project management contracting)[]一般由业主以招投标方式选择一家项目管理承包商，项目管理承包

商对项目运行的全过程进行集中管理。对业主来说只要与项目管理承包商签一次合同，合同管理比较简单，项目管理承包商与甲方工程师合作，对工程行使计划、组织、协调和控制等管理职能。在项目执行阶段pmc模式有利于项目投资控制。我国项目管理中投资控制往往注重施工阶段的投资管理，即项目的实施阶段，施工图预算及工程决算的审计虽能够在一定程度上管理建设资金，但是却不能对项目的投资进行有效的控制。研究发现，项目建设的不同阶段出现的不力因素对于整个项目投资的影响也不同，总的来说越是发生在项目前期的决策阶段其影响越是远远大于后面的设计、施工等阶段，可见项目前期的投资决策及工程设计阶段的造价控制是不可或缺的。pmc模式一般由建设单位先确定项目建设目标，再由其选定一家企业来负责整个项目的设计与施工阶段工作，这种模式下双方以总价合同为基础确定合同价，建设单位在招标时可以将设计方案的优劣作为评标的重要技术评价因素。

### 3.2 pmc管理模式实施要点

在传统项目管理模式的影响下，我国建筑行业被分成了工程设计与工程施工两个领域，由设计单位完成设计任务，施工单位完成施工阶段任务，两者工作相对单一，没有关联性。这造成了即使建设单位在工程建设初期有详细的项目管理计划，在实施阶段也很难实行，究其原因是我国目前缺少能够实现独立完成从工程设计到建设施工各阶段的优秀建设企业，所以pmc管理模式企业应注意以下要点：pmc承包商应注重提高从工程设计到项目施工等阶段统一管理的能力，实际上这种pmc管理模式，项目由两个阶段组成，即前期(fe)阶段和实施(epc)阶段，两个阶段中pmc代表建设单位负责工程项目的全部管理和相关协调工作。处理不好就会出问题，比如说目前经常出现的设计图纸缺陷的问题，有时还会出现各专业(水、电、暖、安装等)之间相互矛盾的地方。如不是采取pmc管理模式，设计单位可能为了片面的节省建设成本而在结构设计时不注意设计规范的要求，人为降低安全系数，

对项目结构安全造成隐患，这些问题往往在施工阶段集中出现，对施工造成严重的干扰。要严格控制pmc模式在分包与转包过程中的规范化操作，不然可能对工程质量造成较大影响。工程实践中，部分总承包中标企业既没有设计资质也没有施工资质，而是将项目全部或部分违法肢解分包给其他单位，这种分包行为既违法又使得项目实施存在巨大风险。

作者：王广军 单位：潍坊工程职业学院

## 国际项目沟通管理论文篇二

沟通是管理中极为重要的部分，可以说管理者与被管理者之间有效的沟通是任何管理艺术的精髓。沟通在管理工作中的地位越发重要，管理者所做的每一件事都要有信息沟通。管理过程中很多矛盾和误会的产生都源于沟通不畅。因此，提升管理者沟通能力有着非常重要的现实意义。

管理者；沟通；技巧

沟通是信息的发送者与信息的接受者之间通过信息而相互作用的过程。因此，沟通首先是信息发送者对信息的发送和信息接收者对信息的理解，如果沟通者对理解信息所必需的知识不甚了解，沟通就无法进行的。人际沟通总是沟通者为了达到某种目的、满足某种需要而展开的。沟通的核心是系统思考，人们在沟通时，必须全面考虑沟通内容的特点、沟通双方的沟通策略和形式以实现自己的目标。为了提升沟通的有效性，可以从以下几个方面下工夫。

良好的表达能力是沟通和合作的基础，表达能力是指在口头语言（说话、演讲、作报告）及书面语言（回答申论问题、写文章）的过程中运用字、词、句、段的能力。管理者与他人交往、与组织联络，首要的问题是如把自己要说的话、要做和事情表达清楚，让对方听明白。较强的表达能力，不仅能准确、全面地表达上级的意图和管理者的感情，而且能给

人一种美好的印象，增强团队的凝聚力。

根据研究，为了实现更有效的沟通，需要注意以下几个具体问题：

(1) 多使用对方在感情上容易接受的语言文字，多使用陈述性语言，来表明自己的观点，避免评论性、挑战性的语言文字。

(2) 要做到尽量多用数字。说话时多用数字，语言会更加生动，说服力强，自己也会更加自信。

(3) 在非专业性交谈中，避免专业性术语，措辞恰当，通俗易懂。

(4) 尽量使用短句，长句使人产生累赘之感，不利于沟通。

(5) 说话要有的放矢，这就好像走路一样，要有方向性的选择，这种“选择”可以使你在说话中避免漫无边际的东拉西扯。

(6) 交流中人称指代要明确，以免造成接收者的误解。

(7) 多说有力量的话。有力量的话就是指说话时能够直截了当，行就是行，不行就是不行。比如：你最好不要说“我看……”“我想……”而应该尽量说“我认为……”这样你的说话才够力量。

提高表达能力，着重加强以下几个方面的锻炼：

(1) 多说，要有效地“说”，必须先明确我们要表达什么，除非我们在心中已有明确的目的，否则，我们是很难组织语言。要有准备、有计划、有条理地去说，或者是介绍，或者是演讲，要说得好、说得精彩，必须有充分的准备，而这一

准备过程和实际说的过程，也就是在练习语言表达的过程。

(2) 多写，要有效的“写”，我们应该简洁地告诉读者，与东西的目的，同时，我们也应该明确表示要读者去做什么，去想什么，以及能感受到什么。作为管理者，平日养成多动笔的习惯，把日常的观察、心得以各种形式记录下来，定期进行思维加工和整理，日积月累提高写作技巧。

(3) 多听，是在与别人交流的时候多听别人的说话方式，从中学习其好的说话技巧，从而提高自己的语言表达能力，也是为多说做准备。可以多看那些咨询性及访谈性节目，这样能让你更好地学习别人的交谈技巧。

(5) 训练判断力。这种能力对于语言来说是至关重要的。在与别人交谈时，如果你判断失误，就可能做出意思相反的回答，这就很可能导致不必要的误会越来越深。

反馈是沟通的重要保证部分。没有反馈，管理者无法知道信息是否被传递到了接收者那里以及接收了多少。良好的反馈有三个特征：一是语义明确。进行具体、真实、正面的描述，避免含糊不清。二是心灵相通。尽力理解对方的目的，设身处地为对方着想。三是积极探询。避免问“为什么”型问题防止产生防卫性反应。管理者可以通过直接或间接的询问“测试”下属，以确认他们是否完全了解信息，以便及时调整陈述方式，使接收者更好地理解信息。

管理者可以用下面的一些句子，尽量鼓励反馈，如“你能提供一些指导建议，好让我重新编计划吗？”、“你认为好的计划有什么样的特点呢？”、“我认为……你的看法呢”、“对，请继续说！”、“你已经告诉了我一上值得考虑的事情，你还有其他想法吗？”等等。在这样的鼓励下，接收者一般会乐意地把反馈信息表达出来，管理者可从中得知的情况并可及时调整自己的表达方式。当然，反馈并不一定完全是语言上的表述，也可以是非语言式的，可以从对方

的动作、表情等方面看出，这种反馈有时更可靠，因为它们自言自语是接收者潜意识的流露。

有效的反馈是沟通双方共同的责任，可以使双方共同受益，是有效沟通的重要保证。为了进行的反馈，在反馈过程中需要注意的以下几点：

(1) 反馈应主动，不能再被问到到时才说。如在交谈中可以说出这样的话：“不知我是否了解你的话，你的意思是……。”

(2) 反馈应具体准确，把握要害。

(3) 为反馈更有效率，应优先选用口头反馈。

(4) 为使反馈更为准确，如有可能，应尽量用书面反馈。

(5) 反馈要注意时机。如出现异常情况时，发生连续不良反应时。

倾听是指认真地听对方讲话，并力图听懂所听到的内容，倾听属于有效沟通的必要部分，以求思想达成一致和感情的通畅。积极倾听是一种非常好的回应方式，既能鼓励对方继续说下去，又能保证你理解对方所说的内容。要熟练地使用这种技巧，首先要知道，当别人和你说话时，发生着什么样的事情。积极倾听，就是告诉对方你对他的信息的理解。这样，信息的发出者知道你在用心听，而你产生的印象会进一步得到证实或澄清。有许多的沟通效果不理想，是因为我们不善于听而受阻的。

据一项研究表明，管理者每天用于沟通的时间里，“听”占45%，人们用于听的时间虽然很多，但效率并不高，在一段10分钟的谈话中，大约只有25%的效率。我们必须提高倾听的效率，由一般被动的听转化为积极主动的听，在倾听时注



意以下几点：

（1）要抓住主要意思，不要被个别枝节所吸引。善于倾听的人总是注意分析哪些内容是主要的，哪些是次要的，以便抓住事实背后的主要意思，避免造成误解。

（2）设法使交流轻松，使对方感到舒畅，消除紧张感，充分表达自己的观点，说出你自己想说的话。

（3）用动作语言表现出你对对方谈话的浓厚兴趣，如身体前倾，表示对谈话感兴趣。以头部动作和丰富的面部表情回应说话者。

（4）尽可能排除外界的干扰，避免使对方分心的举动和手势，如在对方讲话时不要轻易走动，干一些无关紧要的事。

（5）要体察对方的感觉。一个人感觉到的往往比他的思想更能引导他的行为，愈不注意人感觉的真实面，就愈不会彼此沟通。体察感觉，意思就是指将对方的话背后的情感复述出来，表示接受并了解他的感觉，有时会产生相当好的效果。

（6）不要立即与对方发生争论与妄加批评。

（7）要“所答即所问”，这表示你在与人交流。

传递信息要区分不同的对象。这一方面是指传递信息的目的性，另一方面又指信息传递的保密性。发送者必须充分考虑接收者的心理特征、知识背景等状况，依此调整自己的谈话方式、措辞或是仪态。要研究不同对象的不同需要，追踪信息接受者的视线所向，保证信息传递的质量，减少无效劳动。如果有好的意见却不被人接受或采纳，那么就想法说服对方。而说服力产生的最大要素，就是要因人而异去使用说服方法。简单地说，就是因人而选择适宜的说词，如果不管对方是谁，都用同一种方法去说服，就很难顺利达成目标。因

为对某些人只要解说大意即可，而对某些人就要动之以情，晓之以理，要想说服人就必须巧妙妥善地运用各种言行才行。要能适当地因人而选择说服的方法，自己也必须具备知识和体验。所以为了能具备这种说服才能，身为管理者，就得体会各种经验，以增加自己的见识。

人们不仅通过他们说什么和怎么说进行沟通，而且还通过姿势、手势、面部表情、触摸等进行沟通。美国传播学家艾伯特梅拉比安曾提出一个公式：信息的全部表达=7%语调+38%声音+55%肢体语言。如果我们能够把握非语言信息并有意识地加以运用，则会在很大程度上跨越语言沟通本身的一些因有障碍，提高效能效率。

在面对面的沟通中，管理者要给予对方合适的表情、动作和态度等非语言提示，并使之与所要表达的信息内容相配合。如目光接触，“眉目传情”、“暗送秋波”等成语形象说明了目光在人们情感的交流中的重要作用。轻松的谈话应面带微笑，严肃的话题应该庄重认真，否则语言信息与非语言信息不一致，就会影响沟通的效果。如一位上司告诉你他直想知道你的困难，而当你告诉他时，他却在浏览自己的信件，你的有理想如何呢？在日本，百货商场对职员的鞠躬弯腰还有具体的标准：欢迎顾客时鞠躬30度，陪顾客选购商品时鞠躬45度，对离去的顾客鞠躬45度。非语言信息是揭示交流双方内心的世界的窗口，一个成功的沟通者必须懂得辨别非语言信息的意义，充分利用它来提高沟通效率。这就要求管理者在沟通时要时刻注意面对面交谈的细节问题，不能以为这是“雕虫小技”而加以忽视。实际上，有许多人沟通失败就是因为非语言信息没有把握好引起的。

[1]吴照云. 管理学[m].中国社会科学出版社. 2011. 2

## 国际项目沟通管理论文篇三

国际工程决策阶段的造价管理涉及的行业较多，工作量大，

控制措施是参加的人员应必须具备一定的专业实践经验，由市场分析专家、经济专家、企业管理人员、工程技术人员、造价工程师、财会人员等组成，必须保证国际工程项目数据的科学性、真实性、可靠性，从而保证造价的准确性和客观性[2]。

### 3.2 设计阶段工程造价的管理。

(1.) 优化工程设计方案。国际工程项目的造价控制的一个综合性问题是优化设计方案，依据项目的具体情况进行平衡和调节设计方案，一方面鼓励采用先进的工艺和技术，另一方面防止扩大投资，不能片面强调降低投资成本，最优的方案可能不是造价最低，应该是技术先进和功能完善的方案，对于投资者来讲要有最优的性价比。

(2.) 减少设计变更。减少国际工程项目的设计方案变更主要包括两个方面，一是通常情况下严禁擅自更改工程的设计标准，杜绝设计变更，二是严格控制设计变更，及时核算设计变更相关的工程造价，对于使工程造价大幅提高的设计变更，可以进行多方案比较。

### 3.3 实施阶段工程造价的管理。

(1.) 控制工程实施中设计变更。国际工程项目实施前，投资和实施公司等必须严格遵守设计规范，认真复审设计材料，在会审阶段解决可能在施工中出现的問題，避免影响施工进度和质量，造成人力、物力和财力的不必要浪费。

(2.) 控制签证的质量。为了控制国际工程签证的客观、准确，首先强调办理工程签证的及时性，其次要准确客观的描述签证，以设计材料为规格，严格管理签证。其次是根据合同规定及时处理签证，处理审核时要严格执行所在国家的政策法规，经办人员不得随意变通。

(3.) 严格控制支付工程进度款。实施阶段造价控制的一个重要内容是工程进度款的支付，对于承包单位，通常的支付方式包括按月支付、分段支付、竣工后一次支付三种形式，无论实施过程中实行何种支付方式，其支付的前提必须质量合格、符合合同规定和变更单签证齐全，对于质量不合格的工程决不支付工程款。

(4.) 严格保证工程施工阶段质量，尽量减少返工。对于国际工程项目来讲，我们要严格的控制实施阶段的工序和工程质量，保证工程质量符合该国的验收部门的标准，方能开始下一实施阶段的工程，需要监理人员认真检测，以减少工程返工。

#### 4 结束语

总而言之，国际工程项目的造价管理十分重要，可以大大的降低对工程投资和工程造价有着十分重要的意义。工程造价管理是一个非常复杂的管理活动，尤其是在国际工程项目的投资过程中，必须要采取严格规范的造价管理措施，努力地做好工程造价管理活动，才能及时的控制工程项目的造价，减少项目的投资，以便能提高工程项目的投资回报率。

#### 参考文献

[2] 张建军. 国际工程项目承包中的造价管理研究[d]. 重庆大学, , (05)

### 国际项目沟通管理论文篇四

文章针对如何改善企业管理沟通，提出了管理沟通的针对性原则、适度性原则，研究了如何掌握沟通技巧、创建有利于管理沟通的企业文化。现代企业内外部环境的变化日益复杂，企业正面临着全球化、信息化和知识化的挑或，此外企业本身的规模越来越大，内部的组织结构和人员构成越来越复杂，

相关的企业越来越多，对市场和企业自身的把握越来越困难，员工之间利益、文化越来越呈现出多元化特征，内外部人员间的矛盾和冲突不断增加等。企业发展正面临着这些问题，而解决这些问题的关键因素是管理沟通，于是如何实现有效的管理沟通成了现代企业管理迫在眉睫的问题，本文正是基于这样的背景对改善企业管理沟通进行了探讨。

目前，国内有很多企业在制定或略规划后，都不能将企业的或略意图清晰地传达给员工。由于缺乏有效的或略沟通，非常容易导致企业各部门失去共同的方向和目标，不能从全局出发，致使企业在实施或略中屡屡受阻。可见，企业对员工适度的管理沟通是非常重要的。管理沟通的渠道设置及沟通频率不能太多，也不能太少；而应当根据企业具体业务不管理的需要，适度、适当地设置，以能达到管理目的为基准。有些管理者往往会容易产生这样两种心理：担心下属没有按照自己的要求工作，所以自己过于频繁去现场查看或查问下属的工作进展情形，导致不必要的忧虑和管理资源浪费，这是管理沟通过于频繁的情形；或者又过于相信下属会按照自己指令开展工作，因此对下属的工作进展很少过问，造成管理失控，给企业带来损失，这又发成了管理沟通过于稀少的毛病。

从被管理者的角度来讲，也容易存在着相应的沟通毛病：

二是沟通频率过低，很多下属以为自己干好自己的本职工作就行了，至于向不向领导汇报工作进展情况，则根本不重要，理由是事实上不汇报，工作照样可以圆满完成，由此造成了按照要求应当及时汇报，却没汇报，使管理层对于具体工作的开展失去必要的信息反馈。

所以沟通过多或过少，渠道设置太多或太少，均会影响管理沟通的效率、效益。太多时形成沟通成本太高，企业资源浪费；太少时又使得必要的管理沟通缺乏渠道和机会，信息交流受到人为限制，管理的质量和强度受到影响，严重时影响

企业生存发展的大局。因此，适当地把握住适度性原则，对企业经营管理有其现实重要性。

管理沟通的针对性原则是指，所有管理沟通的活动不过程设计，都是为了解决企业管理中的某些具体问题，支持、维护企业正常高效运行而设置，每一项管理沟通活动都有其明确合理的针对性。虽然不同企业的管理沟通具有一定的共性，但每个企业的内外部条件、管理传统、企业文化等等因素却是个别的、独特的，因此，每个企业的管理不管理沟通均应该具有自己的个性化特征。

这就要求我们在设置企业管理沟通模式时，必须充分考虑到具体企业的实际情冢，所设置和采用的管理沟通模式，必须切合该企业的管理实际需要。企业管理沟通的具体沟通渠道、方式、内容等等的设计，也必须具有明确的针对性。即必须考虑到企业设计这一沟通渠道、沟通内容的目的是什么，是为了完成企业管理中的哪项工作，达到哪个目的。凡是无劣于企业完成管理任务的沟通设计，无论其表面看来多么好和有吸引力，都应该毫不犹豫地抛弃；而对于迈些明显有益于企业经营管理，少了就会产生不利影响的沟通设计，则应该将其加入和融入企业的总体管理沟通模式。

## 1. 领导人要深入基层。

领导者不员工之间要经常接触，这些日常有意义的接触是促进企业内部良好的沟通交流所必需的。如丰田公司第一位非丰田家族总裁——奥田硕，在长期的职业生涯中，赢得了公司内部许多员工的深深爱戴，他总共有三分之一的时间在丰田城度过，常常和公司里的一万多名工程师聊天，谈近期工作和生活上的困难；美国tmwem电脑公司老板，创立了“星期五啤酒联欢制度”，每周五下午四点他和公司员工及员工家属便喝啤酒便聊天，进行交流；美国维克多公司总裁每周和自愿签名的九名员工共近午餐、交流信息。领导人这样做大大拉近了领导者不员工之间的心理距离，为组织的管理沟

通营造了浓厚的友好气氛。可见，领导人不仅是探路者、指引者和影响者，更重要的是行为者。如果领导从不在公众场合不员工们轻松交谈，那么当他在公司大会上发表演讲后怎能听到员工们的热烈反响，要想改善内部沟通，领导需要检规自己，是否能象intel公司的安迪·格鲁夫那样踏进员工餐厅随机地不员工一起就餐？领导人行功的力量是对公司进景、价值观和理念的最好说明。

## 2. 创造良好的沟通氛围。

在我国企业中，由于传统儒家思想的影响，上下级间的交流习惯于婉转含蓄地表达自己的意图，这些意图需“察言观色”、“听弦外之音”、“用心揣摩”才能领悟，这在实践上，许多人不能领悟领导的意图戒自己的意图被领导误解、忽规戒规而不见，导致产生挫折感。事实上，每一个人都有丰富的物质需求和精神需求，上、下级都要有足够的洞察力来发现彼此的这些需求，并想方设法满足这些需求。沟通是双向互励的，一方的态度影响另一方的行为。因而在现代企业中建立一种双向互励的沟通环境尤为重要。这种环境不仅指选择能自由平等地沟通交流的自然环境，同时也包括营造双方彼此的信赖及开诚布公的沟通氛围。如上级的开放程度，上级能否容纳不同意见，下级能否直抒己见，不迎上级意图，保持自尊等。

## 3. 注重情感。

沟通不分层次和等级的悬殊，没有地位和贫富的差异。将情感融入管理沟通的全过程，用情感沟通，使员工意识到他们存在的价值，从而激发出一种强烈的主人公意识，产生持久的工作热情。情感沟通的第一层次是充分的相信和依靠员工，坚定不移地支持员工的工作。特别是在员工面临着矛盾、问题和困难时，管理者能始终如一地相信员工、依靠员工、支持员工的工作，这样会使员工产生一种士为知己者死的决心和信念，它是促使员工励力克服困难，顺利完成工作任务的

有力的保证。情感沟通的第二层次是重规用情感去唤醒员工沉睡的工作激情和创造热情，形成一种工作和创新的氛围，并设法保持这种热情。沟通的情感基础须建立在真诚的前提下，要做到具有换位思考的能力，真正的从对方角度考虑问题，替对方着想。

沟通的技巧在沟通时起着重要的作用，本文从以下方面进行探讨。

1. 安排部门主管不员工充分沟通做到自上而下、自下而上、横向交叉的全方位动态沟通。企业管理人员应及时了解员工的要求不担忧，重规员工的意见不期望，同时还可以采斐员工满意度调查及邀请员工家属来单位座谈等方式。此外，关于企业的现状不未来发展也应不员工沟通，让员工知道公司的长期或略，以降低员工的抵触和逆反心理。同时要做好外部沟通。
2. 针对同类问题，沟通要集中，不要今天几个，明天几个，以避免沟通内容的不一致性，要实话实说。沟通目标应清晰、全面、透明。人事部门应定期发送电子邮件给各地员工，并欢迎员工提问题，通过这些沟通方式，增进了员工对企业的了解，减少了一些不必要的猜疑、矛盾不冲突。
3. 重要决策不制度应在正式场合通过正式渠道向下传递。高层经理不论在正式还是非正式场合都要向员工传达确切的信息，另外企业高层之间也应积采加强对话、交流不沟通。
4. 管理者应加强“有效倾听”的能力。倾听是沟通中的关键因素，在管理沟通中，管理者在接收和发送信息的整个沟通中，用在倾听方面的时间应占整个交流时间的45%左右。
5. 有意识运用非言语沟通的技巧。非言语沟通在实际沟通中起着非常重要的作用，甚至比通过语言表达的信息更为重要。非言语沟通包含身体动作、空间利用和副语言等，如表1所示。



在人们实际沟通过程中，非语言信息量占人们所接受总信息量的60%以上。

6. 建立良好的沟通机制。第一种是通过正式的沟通渠道，如月会、周会、座谈会、内部刊物、公告栏等；第二种是通过非正式的沟通渠道，如电子邮件、周末旅游、小型聚会等。不局限于传统的沟通方式，只要让员工说话，并且是说自己愿意说的话，实现有限的沟通目的则行。

现代企业经营和管理环境不断变化，对管理工作提出了新的标准和要求。对企业外部而言，为了实现企业之间的强强联合不优势互补，需要掌握谈判不合作中的沟通技巧；对企业自身而言，为了更好地在现有条件允许下，实现发展并服务于社会，需要熟练掌握处理好企业不政府、企业不公众、企业不媒体等各方面关系的管理沟通技巧。本文探讨了如何改善企业管理沟通，提出的一些方法及策略在现代企业管理中将会产生良好效果。

## 国际项目沟通管理论文篇五

以钢结构、电梯、消防、给排水、空调、通风、模板脚手架、线路、管道、建筑门窗、幕墙、防腐、弱电、防水、涂装等为主的钢结构（还有消防、空调、电梯、市政、建筑外装饰等等）企业是一个集专业设计、构件（产品）加工制造、施工安装为一体的专业企业，这就决定了其工程项目管理是在土木建筑（或机电安装）工程总承包综合管理下的专业管理，由于工程项目是一次性的，而在企业内部围绕每个工程项目是由营销、设计、加工制造、供应，工程制造、供应，工程管理五大系统去实现的，而工程管理工作则是各部门工作的最后体现，并可实现二次营销，为此必须利用现代化的管理技术和手段，强化工程项目管理，组织高效益的施工，使生产要素优化组合、合理配置，保证施工生产的均衡性，以实现项目目标和使企业获得良好的综合效益。

由于工程项目是一次性的，所以工程项目管理是为使项目实现所要求的质量、所规定的时限、所批准的费用预算所进行的全过程、全方位的规划、组织、监督、控制与协调。

根据工程的不同状况组建项目部，关键是要配好项目经理

一个工程项目由于工程量大小、难易程度、分项工程多少等不同，这就决定了一个工程项目的实际状况组建项目部，并配好项目经理，项目经理特别是当一个小工程只配项目经理时，他作为一个工程项目的第一责任人，是项目好坏的关键，他的综合能力，特别是组织领导能力更为重要，而这组织领导工作能力高低的体现关键就在于能否充分调动广大劳动者的积极性，为此，一个项目部组建特别是项目经理的配备这对实现工程项目目标是至关重要的，同时也决定了一个工程项目的结果。

项目的建设要注重其项目部组成人员，特别是项目经理要掌握专业水平的同时要掌握一定的管理水平，必须具备三种基本的管理技能：

一是技术技能：所有工作都需要一些专门技能，它是一个人生存的必要本领，作为管理者没在相应的技术技能，就不知道怎样去管理，“门外汉”说的就是缺乏技术技能的管理者，他在管理上肯定是失败的。

二是人际技能：管理者须掌握在人群中与人共事、理解别人、激励别人的能力，才能有效的发挥他的管理能力，技术技能高的人，但欠缺人际技能，就不易成为成功的管理者。

三是概念技能：指人具备心智能力去分析和诊断复杂的情况，因为决策需要管理者看准问题，找出可以改正问题的替代方案，评价它找出最好的方案。管理者可能在技术和人际方面都很出色，但若不能理性地加工和解释信息，他照样会失败。项目部管理者必须具备上述三种基本的管理技能，即

使某人不能同时具备这三种技能，至少也得有二种，第三种过得去，他所缺乏的能力，可由其他人员进行互补。项目部作为一个团队其内部也必须根据每个人的某方面的能力不同，进行互补，分工合作，形成一个有凝聚力的集体，就可实现一加一大于二的效果，这样这个团队也就无往而不胜。

项目经理作为一名管理者必须不断提高素质，培养能力，首先要培养延长工作时间；始终表现对公司及相关产品的兴趣和热爱；自愿承担艰巨任务；在工作时间避免闲谈和向有关部门提出部门或公司管理的问题和建议的良好习惯。其次要具有坚持不懈的毅力；企业或项目的创造者，而不是财富的追求者；善于合作，注重组织建设；敢于冒险；把握机遇的特质。再次要克服没有创意；无法与人合作；缺乏适应力；浪费时间和金钱；不注重资讯汇集；没有礼貌；缺少人缘；没有知识；特别是专业知识；不重视健康；过于慎重、消极；摇摆不定、缺乏将才；自我设限，不思长进的不良习性。最后要不断提高综合分析、控制情绪、幽默、演讲等综合能力。

### 良好沟通是工程项目成功的主要因素

沟通的方法靠人际技能，人际技能不但用于内部管理，也用于工程项目的相关方的沟通。美国管理学大师摩尔把人际关系看成事情或项目成功的主要因素之一，所占比重为80%，这说明了人际技能是项目管理成功的主要因素。

在沟通过程中要善于倾听和理解别人的需要，在坚持原则的基础上，有理有节地通过接触、交流，把己方的要求技巧地表达出来，最终能说服或迫使对方按自己的意愿办事；在处理冲突时要有一定令人信服的良策，包括折衷方法；要掌握沟通的互动性，而不是单方的，要充分调动对方，用强有力能力和人际技能占有优势，达到预期的目的。

在内部沟通中首先是与营销人员的沟通，在沟通中要了解工程的基本情况，相关方的情况，工期要求以及招投标和合同

等；其次要与设计人员进行设计周期、工程设计、工程概况等沟通；再次与采购进行采购周期和资金状况的沟通；其四与生产加工制造部门进行资金保证的沟通；最后要与上述部门的沟通对整个工程做到“心中有数”，并通过随时的沟通调整工程计划，保证工程顺利的进行。

在外部中主要与业主、监理、总承包、其它相关施工单位的沟通，在外部的沟通中首先要把握好第一次的沟通，要给对方留下一个好印象，在沟通钱要了解工程情况，不要以一问三不知，又不要夸大其辞，要以向对方学习的心态，以沟通感情为主，了解对方，为今后的交往打下基础，这是关系到整个工程的重要环节，其次在日常沟通中要有理有据，注重说话的实效性，在合同面前时平等的双方，享受合同赋予的同等权利，所以不要低人一等，在不可为的情况下不要违心地应承，掌握沟通技巧和语言尺度及语气，当与对方发生沟通困难时，可以通过改变沟通环境、地点、方式进行沟通。最后要建立一种相互信任的感情关系，完成一个工程要交一批朋友，赢得一片赞誉。

工程项目管理要紧紧围绕工程进度这条主线做到一个强化、两个开好、三个技巧掌握、四个不要忘记其核心就是成本控制区组织实施。

一个强化就是要强化施工队伍建设

施工队伍是一个工程项目的最后实现者，也是所有工程项目参与者的工作结果最后体现；施工队伍的施工质量、施工安全、工程进度、材料消耗最后决定了工程项目的结果，为此建设有一支有活力有技能的施工队伍是保证工程项目目标的重点。为此，首先要建立一支相对稳定的施工队伍，就是能随时为我所用，能“冲得上，打得赢”，以“一当十”，这样就可以保证工程施工顺利进行；其次要强化分包管理，分包主要有劳务分包和工程分包，在分包管理中要坚决执行“资审三严、分包三必须”，即严格遵循分包商评价程序；

严审各种证件、用工手续和资信证明；严查设备、技术、资金、业绩等综合实力。必须签订和履行规范合法的劳务合同，必须保证有一定的技术骨干和人力资源，必须杜绝整体分包和层层转包的“以包代管”现象。对外部劳务实行现场管理和项目与公司两级审查制度。加强动态管理，主要突出“两个原则”、抓好“三个重点”，即严格在遵守《劳动合同法》的前提下，坚持“谁用工谁负责”和“教育、使用、管理并举”的原则。抓好分包工程物资采供和验工计价等管理工作，堵塞效益流失渠道；抓好外部劳务制度化管理，适时进行“政策传统、形势任务、安全质量、遵纪守法和工艺技术”教育，以良好的政治、技术、管理素质和精神风貌，维护企业信誉和形象。最后作为项目经理和项目管理人员与施工队伍切记不要有裙带关系，不能是幕后老板或参股者，也不要“吃卡拿要”，更不能对施工队伍：“盛气凌人”否则你对施工队伍无法管理，你的项目管理注定是失败的。

两个开好就是要开好开工准备会和施工策划会。

作为施工前的开工准备会，由营销人员、设计总工或主设计人员、项目管理负责人、材料采购负责人、投标设计负责人、审计等有关人员参加。首先是营销人员进行工程合同的移交，并对合同的工程地点、施工范围、主要施工项、合同额、工期要求、质量要求、回款方式、材料的种类、厂家等要求及需各部所做的前期配合进行交底，介绍合同执行的风险。其次进行商务策划，分析合同中在方案、材料、项目、工程质量等各方面的实际情况及可能，存在的商务风险，总包配合费的情况、谈判的具体责任部门及责任人。再次了解施工的现场软环境（与业主、监理、总包之间的协调关系），业主的资金状况（了解业主资金是否后备充足），现场实际施工状况（总承包单位施工进度状况）等，为施工做好准备。最后确定合同全体执行过程中相关人员的责任及设计施工图的完成签图时间，主要材料厂家的确定时间，项目部人员进场时间等进度安排。

作为施工组织策划会在设计完成施工图设计之后，出所有构件或材料加工单之前，由项目部组织、设计、材料采购、生产加工、审计、财务等部门参加，首先讨论由项目部制定的施工策划部署，制定设计、材料采购、生产加工、工程进度的四合一的进度计划；其次讨论并确定主要材料的划分批次问题(如构件或材料的组织及供货方案)，设计加工单的组卷方式必须依据项目策划批次来进行组卷；再次讨论并确定设计加工单的进度，主要材料的订货时间；再其次确定工程款回款的实施方式，施工方法的选用和施工队选用；最后确定该项目的项目管理目标。

三个技巧掌握就是掌握工程管理的送样和封样、合同变更、施工管理的三个技巧。

送样和封样不是简单按照合同的要求，而是要将对企业有利的材料进行推荐，采取有效的沟通方式，使其封样达到对企业有利的目的。

当所签合同单价对企业不利时，可采取变更结构形式和材料等措施，通过经济洽商，使其更改合同。

图示法是进行施工管理的一种较好技巧，把工程进度、技术、质量等参数在里面图上以一用各种颜色或标记标出，可以一目了然的表示清楚整个工程的进展情况和存在的问题，便于随时解决。

四个自始至终不要忘记的安全环境、质量、损耗、资料管理，其核心就是成本控制。

工程项目管理必须以施工环境管理为切入点，注重依据施工图而制定的项目施工组织设计的实施，把安全施工放在工作的首位，在各个环节上时时对工程质量进行监控，严格按照施工图组织施工，做好成品和原材料、半成品保护，减少损坏和消耗从而降低施工成本，同时文件资料是记录经济的有

效载体，对工程结算和索赔具有十分重要的作用，为此不能忽视，所以在施工过程中要用文字说话，办事，这样才能为一个工程划上一个完美的句号。

总结项目管理经验，使管理阶层知得失，有利改进、提高

一个工程项目完成后，要认真总结经验教训，经验教训的总结是要数理化的，无根据的空言，不足以证明事物的真实性，空洞的、口号式的语言、文件是毫无意义的，有意义的是找出事情的真相、错误的根源、成功的因素。总结并非追究责任，检讨得失，目的在于引导将来，在新的工程项目管理中改进、提高。“满招损、谦受益”，惟知者方从总结中有所得。