

大型基建项目管理的几点体会 PDF转换可能丢失图片或格式
，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/150/2021_2022__E5_A4_A7_E5_9E_8B_E5_9F_BA_E5_c41_150077.htm 我们一直讲项目管理是“麻雀虽小，五脏俱全”，即是说无论项目大小，其基本的管理理念、过程和方法是一致的。但是，对于大型基建项目，我们面对的管理问题仍然有其特色，有些是在小项目上不容易遇到的，或是不太一样的。我个人的体会是，一个专业的项目管理人员在大型基建项目上，要更加注意这样四个问题：一、严格地遵守基建程序的工作原则 大型基建项目投资巨大，技术和资源投入巨大，社会经济意义重大，建设周期很长，对当地乃至国家的影响深远，往往是政府的投资行为，更多更严格地受到各级政府的支持关注，业主或项目管理机构的话事权、计划权、决策权，在很大程度上受制于各项基建程序法规的约束和规范，不能自以为是，随心所欲，我行我素。尽管在工作中我们时常抱怨那些时空交错、层层叠叠的基建程序和审批手续，但是，政府的政策和法规，是不会因为我们个人的好恶或者项目的进程而改变的。当认真完成一个大型基建项目以后，我们会发现：基建程序其实是大型项目建设的生命线，是贯穿整个项目管理过程的一根主线，这根主线科学地把项目建设过程的重大事件、关键活动和工作节点有机地串联在一起，构成了大型基建项目的主体。正是通过履行这些看似官僚主义、条条框框的程序，国家才实现了对大型基建项目的把握和掌控。因此，大型基建项目管理的基本工作原则是：凡是政策的规定程序，必须勇敢面对和认真履行，不能立足于回避或侥幸；要时刻提醒自己

和管理团队，每一步工作将会涉及到哪些基建程序，专心研究履行基建程序的可行方案和工作步骤，细心讲究方式方法；在做计划的时候，必须为履程序留出足够时间和合理余量；对履程序过程中肯定会出现的延误和挫折（如未能通过某个审批环节）等风险，事先要做好二手准备和应对预案。事情往往是这样的，当你由衷地尊重、慎重准备和认真执行基建程序的时候，你会感到一路过关斩将顺风顺水，所费气力其实不多；但是，当你以侥幸的心理试图规避某项基建程序时，反而绕不过去，最终会得到惩罚，这可能是让你把程序从头再走一遍，让你的前期辛苦付诸东流。所以，大型基建项目管理的主要负责人，应该把认真高效地履行基建程序，作为自己日常工作的一项最重要的任务，抓住主线，纲举目张，少走弯路。

二、多部门、多专业沟通的工作能力

大型基建项目意义重大，它的建设涉及到社会政治、经济发展、人民生活、城乡规划、财政金融、工程技术、环境生态等各个方面，涉及到的部门和行业很多，这与小型项目的建设是不一样的。作为项目管理的专业人员，应该特别注意培养和提高与多部门、多专业沟通的工作能力。项目管理的教科书上说，项目经理75%左右的时间和精力是用在沟通（communication）上面，说明有效沟通的重要性。但是，没有哪一本教科书用同样75%的篇幅来告诉读者应该如何更有效地沟通，看来只能靠我们自己在实践中摸索。我个人的体会是，在大型基建项目管理中与多部门、多专业有效沟通的原则是：尊重谦虚、主动积极、隆重其事。所谓尊重谦虚，就是从内心里尊重各个部门和行业的社会职责和专业立场，虚心听取和请教不同部门、不同行业的特殊要求和专业意见

，慎重谨慎地处理相关问题。隔行如隔山，当我们在沟通中遇到困难的时候，首先应该静下心来，站在对方的角度，设身处地体会对方意见的合理性，检查我们工作中是否忽略了这个问题，是不是哪个环节还不完善？对方的合理要求应该如何采纳和整合？尊重对方就是尊重自己，虚心学习就是提高自己，何乐不为？所谓积极主动，就是要事先做出沟通工作计划，把每个阶段可能涉及到的部门和主要沟通环节罗列出来，必须审批或沟通的事项提前罗列出来，然后，根据项目管理的实际进度，依照计划，按部就班，提前沟通，主动登门向有关部门汇报项目情况，提前组织相应的活动和会议，争取得到理解和支持。避免等到非沟通不可的时候、或者已经出现问题的时候再找上门去，这样只会事倍功半。所谓隆重其事，就是说对于重要沟通事项和部门，要特别注意工作方法和沟通方式，力求高效高质量的沟通成果。早已落入俗套的吃吃喝喝请客送礼虽然偶尔采用，但是，对于重大项目管理事项和重要部门而言，隆重举行的高层次专家会、研讨会、审查会、汇报会、现场会等节点性活动，都是有效沟通和争取支持的有效方式，应该提前制定计划，精心策划实施，隆重严肃召开。在一般情况下，这是事半功倍高质量沟通的好办法。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com