

大型外商投资石化能源项目之政府许可工作方法论（三）投资建设项目管理师考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/520/2021_2022__E5_A4_A7_E5_9E_8B_E5_A4_96_E5_c41_520891.htm 8. 许可工作方法 窗口工作人员的应对 现在各级政府都设置了办文窗口，窗口是各种许可申请递交的必经之路。一般的申请窗口拒绝的概率很高。理由可能是文件格式不合格、未盖足必要的章子、图纸折叠装订不合格、法人授权书等不合格，电子文件打不开、有关附件不齐全。这些问题虽不大，但是有些处理起来很费时间。还有些如前期的批文不全等，类似的问题就很难解决。如果人员较熟，沟通良好，一些无关紧要的问题可以承诺随后提供，先收文。政府一般人员的应对 申请递交进入窗口，等于成功了3成；要搞清楚是哪个部门接文、哪个部门处理，处长是谁？主办是谁？内部处理的程序是什么？搞清这些问题以利于跟踪办文过程。采取主动措施及时解决问题。以免在办文时限后遭到退文或拒绝，耽误更多的时间。这些问题有时很难搞清楚，一般机关人员也不愿透露内部的程序或人事。那么日常怎么沟通还是要下功夫的。处级或局级官员的应对 一般来讲许可被批准的原因简单，只有一个就是符合要求。但是不被批准的原因很多，可以说是不被批准的原因有999条。有时政府一般的官员确实没有权限简单放行，他们的口头禅是‘给你批了，明天我的饭碗就没了’；但是不批却是没有任何风险的。所以一些官员拿着所谓的报文要求一条一条的对照，如有一项不合格，就被拒绝。这时候，就要找一下处长了。就有关问题要向处长或者局长沟通，争取放

行。当然向领导们沟通要有一定的渠道、一定的级别、要一些讲究，不是说企业派一个刚毕业的毛头小子直接找处长局长就能办成事情。市省级领导等的应对工程中的有些许可很紧急，如施工队伍已经进场，只等施工许可开工，可能一两个月几个月没有消息，如果是国外的承包商，可能会招致巨额的误工索赔。更要命的是工期拖后。作为项目管理经理要对这种许可的获得早早预见，如果没法按时得到，就要动用高级的资源去找市级或者省级领导。找省市级别的领导要通过准确的渠道，就问题反映的越具体越好，笔者见过某项目的领导找了一次省市领导恨不得一下子解决所有问题，这样只会给省市领导为难。因为省市领导并不乐意揽权直接指挥下级，只有对于紧急的具体问题指导下面的局委办理的。重要的里程碑庆典的资源有些重点项目的开工庆典、投产庆典、开业庆典等可以办的很大很好，项目要好好利用庆典的资源：政府领导到场、局级领导到场、相关领导到场。庆典可以使领导们加深对公司的印象、也可以结识更多的领导等等。以后办事会方便些。

9. 典型问题 许可延迟：项目的许可延迟太常见了。如果许可延迟还能施工，那么问题就基本解决了；如果被停工，那么问题就很严重。要设法使许可提前获得。

问题许可：问题许可也很多，如某些地方要求用本地注册的承包商承接工程，如果你招标找到了某个承包商，在本地没有注册，那么就有麻烦了。有时被迫换承包商，费时又费劲。又如进口某些设备要求要CCC认证，有时你的设备已经安装就位，国外的供应商就是没有CCC，由于其初次在中国做生意也不愿办理CCC认证；那么这种情况在验收时就会有很大的问题。

许可循环结：有些许可很奇怪，如发改局先

要环保局的批文才办事；而环保局先要发改局的立项批文才办事，给我们感觉是鸡和蛋不知谁先谁后的问题。这些问题出现的原因可能是政府法规出台的时间有冲突，文件内容前后矛盾。这些问题的解决有时也很棘手。许可死结：如愈来愈重视的环保问题，可能是无法解决的问题，项目可能会被取消。又如遇到土地问题、什么军事用地，军事用海都可能使项目搁浅。这些问题可能省市政府都没法解决；也远远超过了项目组的协调资源与能力。需要更强有力的协调才可以解决。

10. 结语 许可工作是项目管理的重要组成部分。许可工作的成功与否关系到项目的成败。对于关系到地区或国家能源战略或重大工业布局的大型能源或石化项目的许可工作尤为重要。许可工作应全面规划、战略准确、尽早开始、抓紧时机及时申报落实、灵活务实。通过各阶层方方面面的良好沟通逐步建立良好的合作关系来解决各种许可问题，保证项目的顺利实施。达到政府与企业相互支持，企业回报社会，带动地方经济发展达到政企和谐双赢。（百考试题投资建设项目管理师站点编辑）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