

项目沟通管理招标项目成败的关键 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E6_B2_9F_E9_c41_65460.htm 众所周知，目前中国的招标行业竞争非常激烈，在僧多粥少的情况下立稳脚跟并不断发展壮大是每个招标代理机构都希望达到的目标。作为一个招标项目经理，通过多年的项目经验，我以为做好每个招标项目是留住客户最根本也是最有效的办法。做好招标项目的定义并不只是完全满足客户的所有要求。因为招标，特别是政府采购项目的招标承载的不仅仅是为买卖双方提供便捷的中介服务，它还应该达到以下目的：最大限度的节约政府资金，支持民族企业和中小企业的发展，防止腐败行为等等。然而在招标项目的执行过程中要完全满足以上要求并不容易，熟悉政府的法律法规和了解客户需求是做好招标项目的关键，这就需要项目经理有良好的沟通管理能力。从项目管理的角度上来说项目沟通管理主要由沟通计划、信息发布、绩效报告、管理收尾四部分组成。下面我通过两个实际招标案例来说明沟通管理在项目执行过程中的重要性。项目经理A受某总公司的委托承接了其驻外招标属地化管理的原则，几乎每个城市的建设招标管理部门都有针对该地区特点而制定的具体监督管理条例和执行办法，因此为了项目的顺利进行了解该地区工程建设的有关规定显得尤其重要。于是该经理在项目计划中特别制订了详细的沟通计划，列出了项目干系人以及谁需要哪些信息、何时需要、如何得到。首先，该项目的出资单位对该项目非常重视，派出总公司的负责人去当地了解项目情况，此时项目经理A主动要求一同前往。

在项目经理A的沟通计划中，此行的目的有三方面，第一，了解项目本身情况；第二，了解该项目在当地分公司的主要参与人员和负责人员；第三，了解当地建设招标管理部门的有关规定。附加作用是由于该项目投资并不大，主动请求出差也给用户留下了负责认真的印象。第一轮沟通执行过程中，通过项目介绍会议，项目经理A很好完成了前两个方面的任务。分公司的主要参与人员和负责人员在项目前期工作中也走访了当地的建设招标管理部门，他们介绍了项目本身及当地一些管理办法和有关情况，特别提出当地规定在招标文件中不能出现具体的建材型号。由于A忽视了在沟通过程中的过滤和障碍情况，而将这些全部当成有效信息，进而在另一轮沟通，即和当地建设招标主管部门的沟通中忽略了对该部分信息的核对，造成在招标文件的材料清单中重要建材无具体参考型号。项目经理A根据在当地购买招标标准文本和管理手册等相关文件开始制作招标文件，应该引起注意的是，由于现实情况的复杂性，口头和书面的沟通方式经常交叉进行，不要期望单一的沟通方式就能起达到最终的目的，购买此类文件也属于同该管理部门的书面沟通。招标文件制作完成后，项目经理A再次赴项目地点，经过审批，该项目开始正式发售文件。在此过程中，项目经理A通过和当地建设管理部门以及其他当地招标公司不断沟通，发现招标文件中可以通过“参考”字样写出建材型号。如果没有参考的建材型号，各个投标厂商一般都会报参考品牌中较低档的材料，以降低报价提高中标率，而这种建材装修出的效果很有可能达不到设计要求。项目经理A立刻做出了绩效报告，即项目状态及预测信息，并和分公司负责人沟通了该情况，然而此时

再添加建材型号时间上已经来不及。此时项目经理A未将此重要信息汇报到项目总公司负责人，信息发布中的项目干系人和时间控制发生了遗漏。在评标委员会评标结束后，最低报价的厂商获中标，项目经理A按照当地规定将结果进行了网上公示，公示期结束后，项目经理通知中标厂商领取通知书并进行下步签约工作。招标工作至此告一段落，然而由于沟通工作中的疏漏，在该项目签约工作中，分公司和中标厂商就建设材料及价格出现了较大的分歧，总公司也对该价格和招标价格不同提出异议，签约一度搁浅。项目经理A协同专家和总公司负责人又一次前往该地进行情况核实。在这次的情况调查和核实工作中，项目经理A将所有过程做了详细的说明，专家进行了实地论证，总公司同意将该部分差额按照设计变更计算。在管理首尾中，项目经理A将此次沟通的完成记录并将遗漏部分作为沟通中的范围变更以留取记录为完善以后类似项目的沟通计划。让我们来设想如果该项目经理不出现任何遗漏的情况下，该项目的执行情况。对于第一次遗漏，如果该项目经理重视了沟通中可能出现的过滤和障碍情况，就会考虑到该项目组成人员转述的要求不一定非常准确，进而会在和管理部门中进行证实。证实后的项目经理A应给总公司和分公司的负责人员声明此事，并给出合理化建议，即为了避免以后和中标厂商就建材类型产生大的分歧，而细化招标文件中的有关条款，虽然前期工作时间会稍长，但节省了后期工作并避免了总公司因此而对招标结果产生的疑虑。当第二次项目经理通过有效沟通了解到实际情况时，如果将信息传达给总公司，即使最终未能更改招标文件，总公司也会对此情况了解并知道可能引起的后果，提前做

出准备，最终的签约顺利一些。项目经理在这两次沟通中虽然随后都采取了补救措施，但由于时间原因，招标项目的顺利进行受到了影响，由此还产生了招标成本的增加。我们再给出一个项目经理A成功的沟通案例。项目经理A受某国家事业单位的委托，采购一批器材。该项目特点是该种类器材的使用寿命有限，需要每年都进行采购。在沟通过程中，项目经理A了解到由于该种类器材年年采购，造成投标厂商已经熟知项目单位的预算情况，大都接着项目预算进行报价，很难节约资金。经过深入有效的沟通，项目经理A又了解到该项目单位还需要小批量的某种器材，但缺乏资金，很想从该项目中节约一些资金以便再次申请使用该部分资金购买小批量器材。而从其他渠道，项目经理了解到投标厂商如果按照预算报价，利润非常高，实际上还有很大的降价空间。根据这种特殊性，项目经理A借鉴了建设工程中的最高限价，限定了投标厂商的报价不能高于合理的最高限价。然而这种“创举”是否可行还是个问题，项目经理A通过同项目单位及有关主管部门的主动沟通后得到了肯定。招标结果最终令大家都很满意，项目单位达到了节余资金的目的。让我们来设想如果该项目经理未能深入有效的进行沟通，该项目的招标还是按以往的普遍做法，虽然也能完成，而且也无不妥之处，但是不能达到用户的要求深度，恐怕也难以让用户完全满意。项目管理概念中提到项目经理90%的时间花在沟通上，这足以体现沟通，特别是有效沟通对于项目成败是多么关键。以上两个案例无法完全涵盖项目沟通在招标过程中的重要作用，仅为笔者在实际操作过程的心得体会，不足之处还望大家指正。 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