

浅议沟通管理在施工中的应用

曹海清

陕西建工第三建设集团有限公司 陕西西安 710000

摘要：通过对沟通概念的理解，结合施工过程，对沟通管理做了浅薄分析、应用，最后说明了沟通管理的两个基本原则和沟通管理所追求的目的。

关键词：沟通管理；施工应用

引言：作战时常有“天时不如地利，地利不如人和”的说法，可见人和在作战时是起决定作用的。而人和，就是人心所向，团结一致。在施工过程中，就是沟通管理，沟通技术应用的好坏，直接决定施工活动能否顺利有序的进行。

1、沟通管理概念

保证信息能够被及时、适当地生成、收集、分发、储存和最终处理所需要的过程就是沟通管理。实质就是人与人之间传递和理解信息的过程，其目的是协调内外部关系，互通信息，排除误解、障碍，解决矛盾，保证管理目标的实现。

2、沟通管理技术内容

沟通管理具有复杂和系统的特征，沟通管理技术具有多变性、抽象性。沟通方式包括：①正式沟通和非正式沟通。正式沟通是通过明

文规定的渠道进行信息传递和交流的方式，如汇报制度、例会制度、报告制度及相关文件来往，其沟通效果好，但效率低。非正式沟通是在正式沟通外进行的信息传递和交流，如人际间的私下交谈、小道消息等，其沟通方便、速度快，但准确性差。②上行沟通、下行沟通和平行沟通。上行沟通是指下级的意见向上级反映，有层层传递和越级反映两种形式。下行沟通是指领导者对员工进行的自上而下的信息沟通。平行沟通是指组织中各平行部门之间的信息交流。③单向沟通与双向沟通。单向沟通是指一方只是发送信息，另一方只是接收信息，信息是单向传递的，其特点是传递速度快、准确性差。双向沟通是指发送者和接收者两者之间的位置不断交换，且发送者是以协商和讨论的姿态面对接收者，信息发出以后还需及时听取反馈意见，必要时双方可进行多次重复商谈，直到双方共同明确和满意为止，其特点是沟通信息准确性高、利于意见反馈、沟通双方有平等感。④书面沟通和口头沟通。书面沟通是指以书面的形式进行信息传递和交流。口头沟通是指用口头表达进行信息传递和交流，其特点是灵活、速度快、较准确，双方可以自由地交换意见。⑤语言沟通和体语沟通。语言沟通是借助于语言、文字、图画、表格等形式进行的沟通。体语沟通是借助于动作、表情姿态等非语言方式进行的沟通。

3、沟通管理在施工中的应用

施工活动是决定项目建设成败的重要环节，其主要内容包括：项目启动，任命项目经理，组建项目部，编制项目计划；实施采购、施

工、调试运行管理;进行项目进度、成本、质量、安全、职业健康和环境保护、人力资源、风险、沟通与信息、材料、资金、合同、现场的管理及项目收尾竣工验收等。在这样庞大的体系中,熟练掌握项目沟通管理技术,将项目建设有关的所有信息,特别是需要在所有相关方之间共享的核心信息进行有效沟通,是整个施工活动成功的关键。

3.1、施工中材料设备采购阶段的沟通管理

在项目施工过程中,采购部门收到材料计划时,首先应与技术质量及生产部门沟通。生产技术部门负责采购文件的编制、技术指标评审和技术谈判、供货商图纸资料的审查和确认等工作。但是,往往会因沟通工作不到位,导致矛盾的存在,比如采购回来的材料或设备型号、技术参数不符合要求等,这就需要项目经理在此问题沟通上多下功夫,确保采购合同的顺利签订。另外,采购部门要主动地和供应商多沟通,一定要在思想认识上消除市场经济中的“上帝”地位,了解掌握更多的市场信息,避免一味采取压价手段,来迎合领导意愿,导致采购到劣质或淘汰产品。只有在市场经济杠杆的调节下,和供应商充分沟通,采购工作才能实现预期的目标。

3.2、施工执行阶段的沟通管理

施工阶段是项目管理的关键和重要环节,是将项目的规划蓝图变成现实的主要阶段。项目经理负责对施工进度,施工质量和施工成本以及施工安全进行全面监控,其主要任务是对于人力、机具、材料等各种资源的协调,解决工期、质量、安全、环保、成本各要素之间的矛盾,

除此之外还要与业主、监理、分包、建设主管部门等进行广泛的沟通，保持各要素的信息畅通。项目经理不经常沟通，不掌握足够的确切信息，它将无法对现场工程的进度、资源进行有序合理的安排，要么会导致现场停窝工现象频繁发生，要么会使现场的返工现象长期存在。此阶段既要有像例会制度和报告制度那样的正式沟通，也要有谈心、拉家常般的非正式沟通，或情感沟通；既有下达生产任务那样的单向沟通，也有协商形式的双向沟通；既有同建设主管部门的上行沟通，又有同业主、监理的平行沟通，还有同分包商的下行沟通。总之，项目管理的沟通技术在此阶段应用的十分广泛，只有有效进行沟通，项目工期、质量、安全、成本等目标的实现才有保证。

3.3、施工任务完成后调试运行阶段的沟通管理

试运行阶段是项目部按合同约定的范围与目标向业主提供试运行过程的指导和服务。通常项目试运行以业主为领导，组建统一指挥体系，明确各相关方的责任和义务。因此，业主方是试运行阶段沟通与协调的主要对象，项目部在自己的责任范围内配合业主对人力、机具、物资，以及设备操作手册、维修手册、安全手册等文件予以充分准备；特别是业主委托事项及存在问题，更应加倍重视。其次，项目经理根据试运行计划的安排，同分包单位进行广泛地沟通，以便充分注意辅助配套设施试运行的协调，合理安排试运行程序和周期，确保调试运行目标的实现。

4、结论

沟通管理技术虽说复杂抽象，沟通方式和沟通工具各式各样，但在施工过程中，管理人员一定要抓住沟通对象的核心问题，坚持“尽早沟通”和“主动沟通”两个基本原则。

总之，作为项目管理者，我们要熟练掌握项目沟通管理技术，善于应用沟通技巧，使项目沟通管理由“沟而不通”向“不沟而通”管理层次和境界发展进步。