

工程总承包项目沟通管理：关键环节与优化策略探究

李红强

华电和祥工程咨询有限公司, 山西 太原 030072

DOI:10.61369/ERA.2025060023

摘要： 本文聚焦工程总承包项目沟通管理，深入剖析关键环节，针对现存问题提出优化策略。通过完善沟通计划、优化信息传递、强化反馈机制及提升冲突处理能力等举措，旨在提升沟通效率与效果，保障项目目标达成，为项目管理提供理论与实践参考。

关键词： 工程总承包项目；沟通管理；关键环节；优化策略

Communication Management in Engineering General Contracting Projects: Exploring Key Aspects and Optimization Strategies

Li Hongqiang

Huadian Hexiang Engineering Consulting Co., Ltd. Taiyuan, Shanxi 030072

Abstract： This paper focuses on communication management in engineering general contracting projects, providing an in-depth analysis of key aspects and proposing optimization strategies for existing issues. By improving communication plans, optimizing information transmission, strengthening feedback mechanisms, and enhancing conflict resolution capabilities, the aim is to improve communication efficiency and effectiveness, ensure the achievement of project objectives, and provide theoretical and practical references for project management.

Keywords： engineering general contracting projects; communication management; key aspects; optimization strategies

引言

在工程建设领域，工程总承包模式凭借资源整合、工期缩短、成本降低等优势，广泛应用于各类项目。但随着项目规模扩大、技术复杂及参与方多元化，项目沟通管理面临诸多挑战。有效沟通管理是项目运行的关键，能确保信息在各参与方精准、及时、完整流通，促进协同作业，提升执行效率、降低风险、保障质量。反之，沟通不畅将引发误解、冲突，导致项目进度滞后、成本超支，甚至失败。因此，探究工程总承包项目沟通管理关键环节与优化策略，对推动项目成功实施意义重大。

一、工程总承包项目沟通管理概述

（一）沟通管理的内涵

工程总承包项目沟通管理涵盖项目信息的收集、传递、存储、处理及反馈等系列活动，是对总承包项目实施过程中的各种内容的沟通行为进行管理的过程，其目的是保证总承包项目的有关信息能够在适当的时间，以适当的方式保证项目信息及时、正确的提取、收集、传播、存储以及最终进行处置，沟通管理范围广泛，包括项目会议、书面报告等正式沟通，以及日常交流、即时通信等非正式沟通^[1]。

（二）沟通管理的重要性

在工程总承包项目中，沟通管理至关重要。其一，有效沟通是明确项目目标和范围的基础。通过与各方充分沟通，确保项目团队、业主等对项目预期目标、交付成果及工作范围有清晰一致

认知，避免因目标模糊或范围不清导致项目偏差。其二，沟通是协调项目各参与方工作的纽带。工程总承包项目涉及多专业领域和主体，各方工作相互关联，只有通过良好沟通，才能及时协调工作，解决衔接问题，保障工作流程顺畅。其三，沟通对项目风险管控举足轻重。及时准确的信息传递，有助于项目团队识别潜在风险并迅速应对，降低风险发生概率和影响程度。此外，有效沟通还能营造和谐积极的项目氛围，增强团队凝聚力，提高团队成员工作积极性和满意度^[2]。

二、工程总承包项目沟通管理的关键环节

（一）沟通计划制定

沟通计划是项目沟通管理的基础与行动指南。制定时，需全面考量项目各阶段沟通需求。明确沟通对象，涵盖项目内部团队

成员及外部业主、设计单位、分包商、供应商、政府监管部门等。精心规划沟通内容，如项目进度报告、技术方案讨论、变更通知等。根据实际情况灵活选择沟通方式，面对面会议、电话会议、电子邮件、即时通讯工具、项目管理软件平台等各有适用场景^[9]。例如，项目重要里程碑节点，宜组织项目团队与业主面对面汇报会议，确保信息准确及时传达；日常工作进展沟通，利用项目管理软件平台实时更新查看更便捷高效。同时，明确沟通责任主体，确保沟通任务有效落实。

（二）信息传递与共享

信息传递与共享是沟通管理的核心。工程总承包项目中，大量技术、进度、成本、质量等信息需在各方快速流转。确保信息传递及时、准确、完整是关键^[4]。一方面，构建高效信息传递渠道，借助现代化信息技术，如项目管理信息系统、云存储平台等，实现信息瞬间传递与实时共享。设计单位可通过项目管理信息系统及时向施工单位和业主传递设计图纸更新信息，施工单位也能通过该系统反馈施工进度和现场问题。另一方面，规范信息传递流程，明确信息收集、整理、审核、发布等环节要求和责任人，防止信息传递失真、遗漏或延误。

（三）沟通反馈与协调

沟通反馈与协调是保障沟通效果的关键。信息传递后，及时收集团队成员、业主等各方反馈意见至关重要。通过沟通反馈，了解信息接收方对信息的理解、疑问、不同见解及对项目工作的建议等^[5]。例如，项目进度汇报会议后，积极收集业主对进度的评价期望及项目团队成员对后续工作安排的反馈。针对反馈意见，迅速组织协调处理。对问题和分歧，召集相关人员讨论，共同寻求解决方案，确保各方在项目工作上达成一致。有效沟通反馈与协调，能持续优化项目沟通管理，提高项目执行效率。

（四）沟通冲突管理

工程总承包项目中，因各方利益诉求、专业背景、工作习惯等差异，沟通冲突难以避免，沟通冲突管理成为重要部分。首先，敏锐识别沟通冲突迹象，如讨论中言辞激烈、对决策消极抵触等。然后，深入分析冲突根源，可能是信息不对称、目标不一致、利益分配不均等。针对不同冲突原因，采取相应解决策略^[6]。因信息不对称引发的冲突，可通过重新沟通、补充信息化解；目标不一致导致的冲突，需重新审视项目目标并协调调整；利益分配冲突，则通过协商、谈判寻求平衡各方利益的方案。冲突解决过程中，秉持公平、公正、客观原则，维护各方合作关系，避免冲突升级影响项目。

三、工程总承包项目沟通管理现状及问题分析

（一）沟通计划不完善

部分工程总承包项目沟通计划制定存在不足。对沟通需求分析不全面深入，未充分考虑项目不同阶段、参与方的多样化需求。如项目前期设计阶段，忽视施工单位对设计意图深入理解的沟通需求；项目后期竣工验收阶段，对政府监管部门验收标准和程序的沟通计划不够细致^[7]。沟通对象确定不准确，关键利益相

关者未纳入有效沟通范围，影响信息全面传递。沟通方式选择不当，未根据沟通内容和对象特点合理匹配。如紧急重要信息采用电子邮件传递，可能导致接收不及时。沟通频率设置不科学，要么过于频繁干扰工作效率，要么间隔过长导致信息滞后，无法指导项目工作。

（二）信息传递障碍

信息传递环节存在诸多阻碍，极大地制约了沟通效果。工程总承包项目所涉及的信息量极为庞大，涵盖技术、进度、成本、质量等各个方面。团队成员在面对如此海量的信息时，往往陷入信息筛选与处理的困境。重要信息可能在繁杂的信息洪流中被忽视，或者因处理不及时而延误项目进程。信息孤岛现象尤为突出，不同部门以及参与方之间各自为战，所使用的信息系统相互独立，缺乏有效的共享机制。以设计部门和施工部门为例，若两者所使用的软件数据不兼容，在设计图纸传递过程中，就会出现格式错误、数据丢失等问题，严重影响图纸的正常使用与解读，进而阻碍项目的顺利开展。另外，信息传递失真情况时有发生^[8]。这可能是由于信息在多环节传递过程中，被人为误解，或者原始信息表述不够清晰明确，导致最终接收方获取的信息与原始信息存在偏差。这种偏差一旦影响到项目决策层面，将对项目的走向产生误导，降低决策的准确性。

（三）沟通反馈不及时

当前，众多项目都饱受沟通反馈不及时困扰。信息接收方常常未能按照规定时间给予反馈，使得信息发送方无法确切知晓信息是否被准确接收以及接收方的理解程度，这给后续决策调整带来极大困难。例如，业主在收到项目进度报告后，若长时间不反馈意见，项目团队将难以判断业主对当前进度的认可程度，从而无法合理规划后续工作计划，导致项目进度安排陷入僵局。部分项目还缺乏完善的反馈渠道与机制，使得反馈信息难以顺畅、准确地传递给相关责任人员^[9]。即便收集到了反馈意见，也会因处理流程繁琐复杂，责任划分不清晰，导致反馈意见得不到及时有效的处理。如此一来，沟通反馈本应具备的优化项目工作的作用便无法充分发挥。

（四）沟通冲突处理不当

当沟通冲突出现时，部分项目团队的应对方式存在严重缺陷。对冲突没有给予足够重视，往往采取拖延或回避的消极态度，使得冲突在日积月累中逐渐升级，最终对项目造成严重破坏。在冲突处理过程中，缺乏有效的沟通技巧与协商机制，很容易使冲突双方情绪愈发激动，难以理性地达成共识。以工程变更问题的讨论为例，施工单位和设计单位常常因立场不同、考虑角度各异而各执一词。若此时缺乏有效的协商沟通平台与机制，双方难以在变更方案上达成一致，就会导致变更决策的延误，进而影响项目整体进度。此外，部分项目在冲突处理过程中，没有统一的标准与原则作为指导，最终的处理结果往往倾向于强势一方的意见，无法做到公平公正地解决冲突。这不仅严重损害了项目参与方之间的合作关系，还极大地打击了弱势一方的工作积极性。

四、工程总承包项目沟通管理的优化策略

(一) 完善沟通计划

项目启动阶段, 组建专业项目管理团队, 通过问卷调查、访谈等方式, 全面深入调研分析项目各阶段沟通需求。广泛征求项目团队、业主、设计单位、分包商等各方意见, 精准把握对项目信息的需求内容、格式及频率等。依据需求分析结果, 结合项目组织结构和工作流程, 准确确定沟通对象, 涵盖所有关键利益相关者。针对不同沟通对象和内容, 精心选择合适沟通方式。重要复杂信息优先采用面对面会议沟通, 保障信息准确传递和及时反馈; 日常工作信息和通知借助即时通讯工具或项目管理软件平台便捷传递。根据项目进度计划和关键节点, 科学设定沟通频率, 保证信息及时传递, 避免过度沟通影响工作效率。明确各项沟通任务责任主体, 将沟通计划细化到具体责任人、时间节点和工作要求, 确保有效执行。

(二) 优化信息传递渠道

搭建统一项目信息管理平台, 整合项目各参与方信息系统, 打破信息孤岛。运用云计算、大数据等技术, 实现项目信息集中存储、共享和实时更新。如构建基于云平台的项目管理信息系统, 设计单位、施工单位、业主等可在平台实时上传下载项目图纸、进度报告、质量检验报告等文件数据, 确保信息一致及时。优化信息传递流程, 简化不必要环节, 明确信息收集、整理、审核、发布等环节操作规范和责任人^[10]。建立信息筛选分类机制, 对海量项目信息有效筛选分类, 突出关键信息, 减轻信息过载对团队成员的困扰。加强信息传递过程监控管理, 及时发现解决问题, 确保信息准确完整。

(三) 强化沟通反馈机制

制定严格沟通反馈制度, 明确信息接收方反馈时间。如规定业主收到项目进度报告后3个工作日内, 通过指定渠道反馈意见。设立多样化反馈渠道, 在线反馈表单简洁明了, 设常见问题选项与自由填写区; 专门反馈邮箱配备专人管理, 确保邮件及时处理; 即时通信群组方便各方随时交流反馈。针对反馈意见, 建立专门处理流程与跟踪机制。收到反馈后, 项目管理部门分类整理, 依据问题类型分配至相应责任部门或责任人。责任部门需在

规定时间内制定解决方案, 并向项目管理部门及反馈方反馈处理进度。项目管理部门定期总结分析沟通反馈情况, 通过数据统计、满意度调查评估机制运行效果。若发现反馈渠道不畅、处理效率低等问题, 立即调整优化, 实现信息双向高效流动, 提升项目执行精准度与效率。

(四) 提升沟通冲突处理能力

定期组织项目团队成员参加专业的沟通技巧和冲突管理培训, 邀请行业资深专家授课。培训内容包括清晰表达技巧, 使用简洁明了的语言、合理逻辑顺序传递信息; 有效倾听技巧, 专注倾听、不打断对方以理解意图; 谈判技巧, 寻找利益平衡点、运用让步策略解决分歧; 情绪管理, 在冲突中保持理性; 团队协作训练, 增强团队凝聚力。建立公平公正的沟通冲突解决机制, 冲突发生时, 先迅速了解双方观点诉求、剖析原因, 可能涉及利益分配、信息不对称等。随后组织双方从项目整体目标出发协商, 寻找共同利益点制定解决方案。若双方僵持不下, 及时引入行业协会专家、资深项目顾问等有公信力的第三方调解。同时, 注重对冲突案例复盘, 反思项目沟通管理问题, 避免类似冲突再次发生。

五、结束语

工程总承包项目沟通管理是项目成功的关键要素, 对项目顺利实施至关重要。通过剖析沟通管理关键环节, 包括沟通计划制定、信息传递与共享、沟通反馈与协调、沟通冲突管理等, 明确当前项目沟通管理存在的沟通计划不完善、信息传递障碍、沟通反馈不及时、沟通冲突处理不当等问题。针对这些问题, 提出完善沟通计划、优化信息传递渠道、强化沟通反馈机制、提升沟通冲突处理能力等针对性和可操作性的优化策略。实际工程总承包项目中, 项目管理者应重视沟通管理工作, 结合项目特点和实际情况, 灵活运用优化策略, 不断完善项目沟通管理体系, 提高沟通效率和效果, 保障项目目标实现, 提升项目整体效益和竞争力。未来, 随着工程建设行业发展和项目管理技术进步, 工程总承包项目沟通管理将面临新挑战与机遇, 需进一步深入研究探索, 以适应行业发展需求。

参考文献

- [1] 王浩. 浅析工程总承包项目的沟通管理工作 [J]. 湖北水力发电, 2008, (03): 69-71.
- [2] 王书泽. DZ 公司工程总承包项目沟通管理研究 [D]. 大连理工大学, 2022.DOI: 10.26991/d.cnki.gdllu.2022.000867.
- [3] 陈倩倩. EPC 总承包工程项目沟通管理研究 [D]. 广西大学, 2017.
- [4] 袁铁夫, 韩菲. 垃圾二次转运站工程总承包项目沟通管理实践探讨 [J]. 天津科技, 2018, 45(08): 38-39+43.DOI: 10.14099/j.cnki.tjkj.2018.08.011.
- [5] 牛斌, 周小波. 论水电工程总承包项目的设计管理 [J]. 四川水力发电, 2012, 31(S1): 17-19.
- [6] 徐选华, 陈晓红. 基于 P3&EXP&VS 平台的重庆酉阳水电站枢纽工程总承包项目管理信息系统 [J]. 项目管理技术, 2009, 7(08): 72-76.
- [7] 谭京. ZQ 公司工程总承包项目执行力研究 [D]. 中南大学, 2007.
- [8] 许永超. 浅谈石化工程设计项目中的沟通管理 [J]. 石油化工设计, 2024, 41(04): 61-64+81.
- [9] 郭艳强. 跨国研发项目沟通管理研究 [D]. 北京邮电大学, 2023.DOI: 10.26969/d.cnki.gbydu.2023.001479.
- [10] 李丹. 电力行业基建管理平台项目沟通管理研究 [D]. 电子科技大学, 2022.DOI: 10.27005/d.cnki.gdzku.2022.005090.