

现阶段通信项目管理存在的问题及对策研究

胡 漾¹, 邹凤娇², 朱永平²

(1. 湖南天辰建设有限责任公司, 湖南长沙 410007;

2. 湖南邮电职业技术学院, 湖南长沙 410015)

【摘要】文章通过分析现阶段通信项目管理存在的问题, 阐述了现阶段通信项目管理的特性。针对存在的问题结合特性提出解决对策, 建立严密的项目制度体系, 对通信项目进行一体化管理, 采用信息手段系统化、集成化管控项目, 完善人才队伍建设, 提升通信项目管理水平, 保证通信行业高质量发展。

【关键词】通信项目管理; 特性; 对策

【doi:10.3969/j.issn.2095-7661.2019.04.008】

【中图分类号】TN913

【文献标识码】A

【文章编号】2095-7661(2019)04-0022-03

Research on the problems and countermeasures of communication project management at the present stage

HU Yang¹, ZOU Feng-jiao², ZHU Yong-ping²

(1. Hunan Tianchen Construction Co., Ltd., Changsha, Hunan, China 410007;

2. Hunan Post and Telecommunication College, Changsha, Hunan, China 410015)

Abstract: This paper analyses the existing problems of communication project management at present, and expounds the characteristics of it. According to the existing problems and characteristics, the paper puts forward such solutions as establishing a strict project system, carrying out integrated management of communication projects, adopting information means to achieve systematic and integrated project control, and improving the construction of talent team and the management level of communication projects so as to ensure the high-quality development of communication industry.

Keywords: communication project management; characteristic; countermeasure

1 现阶段通信项目管理存在的问题

近年来,随着信息技术的不断更新,通信行业得到长足发展,通信工程数量不断激增,地位不断增强,通信建设规模不断增大,社会信息化进程不断加快。因此,做好通信项目的管理变得至关重要,其对提升通信项目实施水平、提高通信项目整体效率意义重大。通信行业发展日新月异,传统的通信项目管理已无法适应当前通信行业的发展需求,本文结合实际情况,对现阶段通信项目管理主要存在的几个问题进行分析探究。

1.1 部分项目管理模式不合理

现阶段的通信项目管理大多采取专业条线模式,按主干网、支撑网、无线网、核心网等划分专业,在通信项目实施过程中,经常会存在各专业现场交叉作业、工序搭接的情况,一旦沟通衔接不到位,就会出现资源违规占用、联调测试互不配合、各自为战的现象,这样很容易耽误项目实施进度,影响项目交付质量,即便投入大量资源进行协同协调,也收效甚微,得不偿失。传统的专业条线模式已无法适应现阶段通信行业的快速、高效、高质量发展的标准与要求。

1.2 部分项目合同管理不到位

合同是通信项目管理的标准与依据,也是通信项

【收稿日期】2019-09-28

【作者简介】胡漾(1984-),男,湖南长沙人,湖南天辰建设有限责任公司工程师,中南大学工程硕士(在读),研究方向:通信项目管理。

【基金项目】2019年湖南省教育科学“十三五”规划一般课题“新时代高职通信类专业青年教师职业能力培养与提升策略研究”(课题编号:XJK19CZY048)。

目实施的法律保障。然而,在现阶段的通信项目管理中,合同管理缺位较严重,存在管理不到位的现象。例如,在合同签订时,只关注合同的价格与本方收益,而忽略了合同签订的具体要求,对合同中双方的权责利、结算、争议解决等实质性条款未仔细审核,草草完成合同签订,后期在通信项目实施过程中若出现相关问题,合同不仅无法发挥法律文书作用保证项目顺利实施,反而可能造成合同双方产生不必要的争议,带来不利的影响。

1.3 部分项目风险管控不完善

风险管控是通信项目管理工作的重中之重,关乎通信企业稳定运营与发展,风险管控的任何缺陷都可能给企业信誉度造成无法挽回的影响,同时使企业在生产运营上蒙受损失。近几年来,随着通信行业的发展要求,大多数企业都意识到项目管理中风险管控的重要性,有的成立了专门的风险管控部门,但是存在部分管控机制不完善的问题。仅仅具备风险管控的意识还不够,风险管控必须建立严谨且行之有效的实施方案并贯彻执行。

1.4 项目成本增加,利润偏低

近年来,通信技术更新换代明显加快,产生了很多新工艺、新技术、新方法,通信设备也趋向小型化、集成化。技术的发展一方面提高了施工效率,另一方面也节约了通信项目的投资。然而,因社会平均工资水平在逐年上涨,故项目人工成本实际上是在增加^[1]。项目投资减少而人工费成本增加,通信项目已进入“薄利”时代。

1.5 部分项目实施人员综合素质不高

通信项目属于劳动力密集型的产业,在项目实施过程中,人员整体素质是影响通信项目管理最为重要的因素。现阶段从事与参与通信项目实施的人员综合素质不高,部分人员存在职业操守、技能水平方面的问题,限制了通信项目的有效管理与实施。

2 现阶段通信项目管理特性分析

2.1 规模大、周期长、风险高

随着3G、4G、5G、光网络的发展,通信项目的建设规模越来越大,项目建设周期越来越长,随之导致项目风险也越来越高。国内运营商动辄几十亿,甚至上百亿的采购量,每次中标单位又有明确的条件限制,致使单个单位一次投标多的中几十个亿,少的也有千万上亿,如此大的规模,采购期又一般集中在两年,项目实施的风险之高可想而知。

2.2 流程长、变量大、环境复杂、不确定性强

传统的通信项目一般是由运营商作为建设单位主导实施,运营商从项目可行性研究、概预算、评审立项、初步设计一整套下来,流程很长,这还仅仅是项目

实施前,项目实施中存在大量的设计变更调整,甚至还存在进场协调方面的问题、项目取消等情况,项目实施后期还涉及到质保与交验交维等环节。总之,项目实施的流程长,中间可能存在大量的不可控因素,变量很大。通信项目实施地点一般在野外、市区路段、在网运行的机房内或基站内,项目实施的内外环境复杂且多变^[2]。

2.3 技术更新快

英特尔公司创始人之一戈登·摩尔先生于1965年提出摩尔定律:在保持价格稳定不变的前提下,集成电路芯片上所集中的电路与元器件的数量,约隔18个月就会增加一倍,微处理器的性能也将提升一倍。这就意味着,每隔18个月现代信息技术便将更新换代一次,作为现代信息技术核心部分的通信技术,其技术更新迭代更加频繁,往往前一代技术尚在试验或试运行,下一代的技术已在研发中。技术更新快一方面契合社会信息化的发展,另一方面也给通信项目管理提出了更大的挑战。如何及时高效地做好新技术下的通信项目管理,如何进行精确化的项目管控成为难题。

3 现阶段通信工程项目管理问题解决对策

3.1 建立符合现阶段通信项目管理的制度体系

制度是体系有效运营的保障。要做好通信项目管理,首先必须要建立符合现阶段通信项目管理的制度体系,建章立制。针对现阶段通信项目规模大、周期长、风险高的特征,制度体系必须明确项目管理流程、人员职责、任务分工,同时需要建立互相制约与相互监督的监管体系,以保证在较长的建设周期中,大批量单个项目的质量、进度、安全得到有效控制,同时保证风险因素降到较低且可控的水准。

3.2 对通信项目进行一体化的组织管理

这里讲的项目一体化组织管理,是针对项目实施层面而言的,就是从项目一开始,即采取组织措施将项目的合同签订、材料采购、现场施工、竣工验收、结算审计、资料归档、交付运营等各环节统一成一个有机整体^[3],从全局的角度进行管控,明确项目实施的质量、进度、安全等方面的目标,使局部服从整体,以保证项目管理流程通畅。一体化项目管理是通信项目管理的发展趋势,是以全局高度、从整体到局部进行的项目管理组织模式。一体化项目管理可以有效提高项目交付水平,从而节约了时间成本;可以明显加快项目实施进度,节约大量的协调沟通成本;可以在保证安全的前提下,高质量完成项目实施并交付使用。

3.3 加大力度进行科技创新

科学技术是企业发展的生命力与驱动力。加大力度进行企业技术创新,以现代信息技术为基础,开发

新的通信技术应用系统,开创新的通信技术格局,提供更为强大的数字通信服务网络。严格遵循通信企业的发展规律,合理运用各类新技术,提升通信项目管理,推动企业良性发展。科技创新必须目标明确,针对通信项目管理过程中的薄弱环节集中攻关,解决痛点与难点。例如:质量问题历来是通信项目管理的重要问题,影响工程施工质量的因素虽有很多,但基本集中在施工人员素质、机械性能指标、材料选型与质量、施工工艺方法、施工内外部环境五个因素,相互制约,互相影响。传统的质量管控都只注重解决单一因素问题,没有统筹考虑,效果不明显,有时还适得其反。使用 PACD 环等科技创新手段,对通信项目进行全面质量管理,理顺影响质量的五大因素之间的相互关系,找到质量控制的最佳切入点与平衡点,集中发力,往往事半功倍,在有效节约资源的前提下,极大提升了通信项目管理效率。

3.4 利用信息手段,使通信工程项目管理系统化、集成化

采用计算机技术、多媒体技术、WebGIS 技术为基石,各方面技术深度融合,构建 GIS 平台。在通信项目管理中引进信息手段,将通信项目实施中的各类信息综合运用,使通信项目管控向更高层次,更直观、更灵活方向发展。

1) WorkFine 平台(数据管理系统):面对业务,项目数据集中管控,企业可以定制开发,针对不同类型的通信项目进行个性化设计,实现项目一体化、全流程管控。

2) WebGIS 平台(网络地理信息系统):利用网络技术,扩展与完善地理信息,实现空间数据发布、可视化信息服务等功能^[4],使项目管理更直观。

3) MapSearch(图形搜索引擎):提供图形检索功能,辅助通信项目现场施工图片、竣工图纸的存档等相关工作。

4) 项目管理平台:系统管理、集成管控。具体到项目进度、质量、安全、材料、成本、资源资料、交付运营等每个环节的每个节点,支持多线程,可以针对多单位、各类型项目、各施工场景进行各门类的资源管理。

3.5 完善项目管理人员的队伍建设

现阶段通信项目管理已从原来的粗放式、分散式向精细化、集中化方面发展,这对通信项目管理人员提出更高的要求。目前,通信项目管理人才较缺乏,通信企业一般会采取两种方式引进人才:一方面开展校园招聘,招聘理论知识水平较高的应届大学生作为后备技术人员进行培养;另一方面则是聘任具备丰富项目管理经验的管理人员。通信企业在招聘通信项目管理方面的技术人员时,应该适当提高相应待遇^[5],这样有助于吸引优秀人才。对于已在通信项目管理岗位上的技术人员,企业需要定期组织新技术、新工艺的专项技术培训,以保证及时有效掌握最前沿的科学技术成果,在全面提升自身的专业知识与技能水平的同时,提升企业整体素质。

4 结语

综上,我国的通信项目建设处在一个新的发展时期,通信技术与互联网技术、信息技术高度融合,在日新月异的发展过程中出现了很多之前从未有过的新问题与新情况,需要对这些问题和情况进行充分研究与分析,以期达到有效解决问题的效果,在利润越来越薄的形势下提升项目管理水平,增加企业的收入。建立严密的项目制度体系,对通信项目进行一体化管理,采用信息手段系统化、集成化管控项目,完善人才队伍建设,以提升通信项目管理水平,保证通信行业高质量的发展。

【参考文献】

- [1]李宏源.如何解决通信工程管理中的问题[J].中国新通信,2017(6):42.
- [2]高姗,蒋文莉,罗剑,余慧.项目管理在培训运营管理中的探索与实践研究[J].湖南邮电职业技术学院学报,2019(3):87-90.
- [3]陈思锦.通信工程一体化项目管理的组织管理模式探究[J].电子世界,2017(7):56.
- [4]李宇.浅通信工程项目管理中系统化、集成化实现的路径分析[J].电子元器件与信息技术,2018(14):118-120.
- [5]田爱芹.分析通信工程项目管理的应用价值及优化路径[J].数字通信世界,2017(8):250.