

通信工程施工项目管理存在的普遍问题及对策探讨

张国强¹ 刘 贝² 黄 哲³

1. 中国铁塔股份有限公司陕西省分公司 陕西西安 710000

2. 中国移动通信集团陕西有限公司 陕西西安 710000

3. 广东省电信规划设计院有限公司 陕西西安 710000

摘 要: 随着社会的发展和经济全球化程度的提升,人们对赖以生存的物质世界的要求也日益广泛,在此时代背景下,通信技术成为了人们关注的焦点。近年来,随着通信行业的蓬勃发展,通信工程在国内的大部分区域已经实现了相关项目的全覆盖,同时通信项目的市场竞争也日趋激烈。然而,目前国内通信工程项目的建设过程中仍有许多问题,严重地限制和影响了相关项目建设的顺利进行。随着新技术的引入和服务水平的提高,通信行业的市场竞争也越来越激烈,因此,通信工程公司必须对自己的项目管理工作进行持续的改进。

关键词: 通信工程; 施工项目管理; 普遍问题; 对策

Discussion on the common problems and countermeasures of communication engineering construction project management

Zhang Guoqiang¹, Liu Bei², Huang Zhe³

1. China Tower Co., Ltd. Shaanxi Branch Shanxi Xi 'an 710000

2. China Mobile Shanxi Co., Ltd. Shanxi Xi 'an 710000

3. Guangdong Telecom Planning and Design Institute Co., Ltd. Shanxi Xi 'an 710000

Abstract: With the development of society and the increasing degree of economic globalization, people's demands for the material world they rely on for survival have become increasingly widespread. In this era, communication technology has become a focal point of attention. In recent years, with the vigorous growth of the communication industry, most regions in the country have achieved full coverage of related projects in the field of communication engineering. Simultaneously, the market competition in communication projects is intensifying. However, there are still many issues in the construction process of domestic communication engineering projects that significantly hinder and impact the smooth progress of these projects. With the introduction of new technologies and the improvement of service levels, competition in the communication industry is becoming increasingly fierce. Therefore, communication engineering companies must continuously enhance their project management efforts.

Keywords: Communication Engineering; Construction Project Management; General Problems; Counterplan

作者简介:

1. 张国强, 男, 汉族, 出生于1980年2月, 陕西铜川, 学历: 本科, 职称: 无, 毕业院校: 西安电子科技大学, 研究方向: 移动通信;

2. 刘贝, 男, 汉族, 出生于: 1993年8月, 山东滨州人, 学历: 硕士, 职称: 中级, 毕业院校: 西安科技大学, 研究方向: 移动通信;

3. 黄哲, 男, 汉, 出生于: 1991年8月, 籍贯: 陕西渭南, 学历: 本科, 职称: 工程师, 毕业院校: 陕西理工大学, 研究方向: 电源配套及IDC。

自21世纪早期到现在,通信工程一直处于高速发展时期,期间建设单位和通信运营商对项目管理方面的理解与认识逐渐深入,并形成了一个百家争鸣的行业局面。但在一开始,项目管理并未被用于通信产业,它是在其它产业兴起一段时期并且获得了广泛的认可之后,才被运用到了通信产业之中。由于它引入的时间比较长,因此,在当前的通信工程项目管理工作中,还有许多亟待解决的问题。文章就是围绕着这几个较为紧迫的问题展开了讨论,并提出相应的解决方案。

一、通信工程施工项目管理存在的普遍问题

1. 项目管理组织架构方面

通信工程建设公司应该依据所负责的工程的人员需要,制定工程的组织结构,组成并完善工程的管理团队。在这个流程当中,最重要的就是要选择一个有能力的项目经理。工程项目建设应该构建一个以项目经理带头的生产经营管理体系,并实行项目经理负责制。项目经理在工程项目建设管理工作中处于核心位置,对工程项目建设承担着全面管理的职责。然而当前,施工企业在项目经理的选任上,出现了许多不规范的地方:

(1) 项目经理的选拔和任命方法不够标准,未根据项目实际需要进行比较和分析来决定。

(2) 担任项目经理的主体不当,往往是公司的重要产品负责人,会对项目经理的正常工作造成很大的干扰^[1]。

(3) 对项目经理的专业资质要求不严格,一些具有相应的管理经验而无专业资质的人就被选为项目经理。

2. 目标控制管理方面

(1) 在制定管理目标时存在“大而不实”的问题。在工程项目建设过程中,制定的管理指标应遵循“宜细不宜粗”的原则,然而,在实际工程建设过程中,建设单位常常只注重对工程建设过程中的内部管理评价,缺少对工程建设的计划制定的认识,从而导致了工程建设过程中的“大而不实”,阻碍工程建设的顺利进行^[2]。

(2) 在目标管理中重点突出了费用比率和安全指标,而忽视了质量指标和时间指标,缺少整体的均衡和协调。因为市场竞争的相对公开,以及长久以来以评价为主导的经营管理方式,导致通信工程在目标控制管理中忽略了对时间与质量的控制。

3. 合同管理方面

(1) 目标管理。通信工程进行目标管理的一个主要依据就是合同,然而,在制订和执行目标管理的时候,相关企业经常不注重对合同的总体要求,缺少基于合同的追踪管理。

(2) 清算管理。从当前的情况来看,施工企业的清算进度总体上并不令人满意,不能按时结算将会直接造成项目对相关单位的资金占用时间较长,从而妨碍了其它项目的投资,对建设单位的经营管理工作造成了很大

的影响^[3]。

(3) 结算管理。当前,在通信建设领域,多数分包工程都存在设计初期的筹备和管理不规范、相关技术文件不完整的前提下进行招标和施工的问题,还有一些“三边工程”(即边勘察、边设计、边施工),由于这些缺陷,导致分包工程在执行过程中经常会出现工程变更和沿线干扰等不可预见的问题,其中最突出的表现就是工程造价的提高和项目建设周期的延误^[4]。同时,工程建设单位的工程档案中,却几乎看不到相关法律条例规定的、有理的货币及工期的索赔记录。

4. 信息管理方面

(1) 富有价值的信息资料未得到妥善处理,未能运用于工程管理中。对项目的非常规信息进行的处理杂乱无章的或者是根本没有进行过积极的处理,在每个项目结束之后,都没有将非常规技术和财务数据进行整理和归档,导致本企业对于已经获得了解决经验的管理案例没有进行认真整理,对以后的类似事件不能起到借鉴的作用^[5]。

(2) 一些优质的资源没有被充分利用。同个通信建设公司的各个部门,平时缺乏交流,而企业管理层对其也缺乏统筹调度,没有实现资源共享。

二、通信工程施工项目管理策略

1. 实行项目经理负责制

实施工程经理责任制,对工程经理进行严格考核。以有关的理论和行业标准为基础,并与本企业的实际情况相结合,制定“项目经理人应具备的素质”标准,同时以此为基础进行人员选择。与此同时,要想尽一切办法,将项目经理人从日常企业管理所分配的职能中解脱出来,让他们将精力集中在项目管理工作上。要为本公司建立一个项目经理人才库。根据公司的具体情况,严格控制入库人员的素质。建设工程的管理人员应该具有以下几个方面的基本能力:

(1) 职业能力。根据业界的意见和规范,要求建设项目经理具有专业资质,并在相关专业领域内具有《项目经理资格证》或国家二级建造师《执业资格证》,并取得通信、广播等方面的专业资质。此外,根据规范要求,项目经理也要具备一定的工程建设实际经验。

(2) 政治素质。作为企业的主要管理人员,建设项目经理必须具有良好的政治素养、专业素养以及遵守法律法规的观念。同时,项目经理必须热爱自己所从事的行业,忠诚于公司,具有强烈的敬业精神和责任心。

(3) 领导素质。项目经理要具有很高的组织水平,有很强的职业管理的经验,以及良好的心理素质和很高的协调和交流的技巧,能做到处事公平、自我约束,从而能够树立起很好的群体基础^[6]。

(4) 身体素质。因为工程经理是在代表本公司在施工现场驻地工作的职位,不仅工作强度大,吃住条件也

比较困难,所以项目经理人员一定要有一个好的身体。

2. 合理规划项目经理责权

在通信工程施工企业的经营管理过程中,经过长期的实践和摸索,项目管理模式目前已成为业界普遍认可的一种管理模式。建设项目作为一项一次性的工程,其实施需要有一位最直接的负责人和领导者来进行监督管理,也就是项目经理。一个项目的项目经理是由公司的领导人员直接指定的,担负施工项目管理实施阶段的全部责任,在整个建设过程中起着关键作用。在实施通信工程建设的全过程中,项目经理应当履行以下责任:

(1) 贯彻执行项目所在地区的相关法律、法规及政策,严格执行公司的各项管理规定;

(2) 严格遵循金融法规,强化金融监管,处理好国家、企业和个人三方面的利益;

(3) 执行项目总则中规定的项目经理应尽的义务。

(4) 加强施工管理,严格落实相关技术法规,大力推行新技术,保证施工进度,保证施工安全,做到文明施工,增加企业效益。

(5) 及时向公司领导报告工程进度,为公司的决策部门提供有正面影响的消息。本公司指定的项目经理,在开始跟进、管控相关通信项目前,应与本公司签署《项目承包合同》,并根据约定履行相应的义务。企业应在以下方面界定项目经理的经营管理职权:组建项目管理团队;代表本公司与其所负责的项目相关的对外事务联系,接受公司负责人的委托,签订相关的合约;对工程施工中的生产和运营活动进行指导,对进场人员及施工活动进行调拨和管理,管控建设项目所需的人力、财力、物力和机械设备等;对项目实施有利的符合条件的协作建设操作团队进行筛选;对经济资源进行适当的配置;由公司领导小组授权的其它经营管理职权。

3. 引入动态控制原理

在工程执行过程中,主观和客观因素的改变具有一定的绝对性,而静态因素的改变具有一定的相对性;其均衡只是一时的,而不均衡却是永久的,所以,在工程进行时,要根据形势的变化,对工程目标进行动态的控制。在工程建设全过程中,把“动态控制”方法应用于工程建设过程,尤其是涉及到对经营管理计划的调整及对施工目标的管控。

4. 合同和信息管理方面

在通信工程的建设过程中,合同与信息化建设是关系到建设过程中技术与经济效益的重要环节。为此,必须从招标工作入手,强化建设项目合同的签订、履行与管理。首先,要把对合同的学习和研究,当作一项工作,贯彻在整个项目管理中。

要想避免出现额外的费用支出,并且要得到一个合理的时间周期,保证公司能够得到一个合理的经济利益,

就一定要重视索赔工作,要有一定的方法和技巧,以及充足的证据。建立合理的索偿文件,对与索偿有关的信息进行归类。其次,构建工程管理信息数据库,提供给各个通信工程公司。把建设单位作为一个分享平台,把各个建设单位在工程管理过程中所取得的一些成果(尤其是解决一些非常规问题的心得体会)提交给通信工程公司,把这些成果汇总起来,建立《项目管理活字典》,供各施工单位参考。

(1) 设立专门的部门,统一管理项目建设运营。与施工企业的组织架构相匹配,在施工企业及企业一级设立工程管理职能部门,专责对工程业务进行管理,以避免在项目管理工作的管理层面与其主营业务资源的无序交叉。

(2) 将集成式情报图应用于实际施工现场资料的处理。当前,在通信工程施工项目的现场管理中,对所需相关信息进行采集、整理并对其进行追踪与管理,主要包括:工期内的天气信息、材料采购及进场信息、施工进度信息、计量支付信息、结算验收信息等。对于上述资料的处理,一般采用的是制作工地日志,常用的绘图手段是《晴雨表》、《施工计划与完成表》(简称为横道图)和《材料进场登记表》。因为通信工程建设项目的特殊性,所以在项目的执行管理工作中,只需要很小的单一类型信息的信息量,然而,不同类型之间的信息在时间上的一致性却非常关键。所以,要针对不同的施工情况,选择合理的信息图表,从而更好地进行资料处理工作。

三、结束语

我国的经济快速增长给通信产业带来了更大的发展空间。现在的通信技术,已经进入了每一个家庭,并且越来越普及。在21世纪,通信工程技术为人们提供了极大的方便,而项目人员若能及时地察觉到管理中的缺陷,并迅速地提出相应的对策,将会对通信行业的发展产生很大的影响。同时,项目人员要有能够预测风险的能力,减少因风险造成的损失,从而保证通信工程的顺利进行,达到企业的利益最大化。

参考文献:

- [1]陈莉.通信工程施工项目管理中存在的问题及对策[J].化学工程与装备,2022(10):203-204+213.
- [2]朱庆军.通信工程施工项目管理中存在的问题及处理对策[J].电信技术,2021(S1):60-61+64.
- [3]刘贵平.通信工程施工项目管理存在的问题与对策[J].电子元器件与信息技术,2022(08):112-114.
- [4]区文雄.通信工程施工项目管理存在的普遍问题及对策探讨[J].通信世界,2023(09):27-29.
- [5]马增坤.项目管理在通信工程施工建设中的研究与应用[J].科技视界,2020(22):190-192.
- [6]李果林.通信工程施工项目管理中成本、工期、质量和安全的控制探究[J].数码世界,2021(07):279.