

通讯项目怎样实施项目管理 PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/66/2021_2022__E9_80_9A_E8_AE_AF_E9_A1_B9_E7_c41_66041.htm

1. 通讯工程项目的特点

A. 市场为买方市场，设备供应商之间竞争惨烈，但为了保证网络调整稳定，运营商多和两家到三家的主要设备供应商形成较稳定的长期合作伙伴关系；

B. 项目标的大，涉及面广：工程标的高，尤其是重大工程的主设备项目，有的一期即高达几亿美元。工程往往涉及多家设备供应商以及客户内部多个部门协同（如传输专业 / 无线专业 / 电源专业 / 空调专业），而各方又互不相属。如果没有有效的管理，项目极易陷入多方扯皮，进度严重滞后。

C. 项目风险大：

- 1) 新技术带来的不确定性：迫于市场的严酷竞争，各厂家往往不断推出新版本 / 新技术，造成系统不稳定，原承诺的功能无法实现等问题。
- 2) 项目进度受多方未知条件，很难控制：例如一个新交换局的割接入网要受到是否与全网的重大调整相冲突，是否得到相关分公司的配合，各分项工程是否都进展顺利，甚至其它运营商的配合，都会影响到工程的进展。而这些限制条件往往是不可控的甚至是不可预见的。比如某个外国元首来访，突然宣布封网（所有工程停工）一周；又比如不同运营商之间展开非正常竞争等等。
- 3) 风险承受度低：因为通讯行业的特点，一旦发生网络瘫痪 / 计费错误等重大通信故障，对运营商而言，将引发大批用户投诉甚至转网；对设备供应商而言，将面临运营商的高额索赔，并严重影响公司形象和市场竞争力。

2. 国内主要通讯公司的项目管理形式

运营商方面多采取传统的功能型组织结构，在建设期由工程部

牵头，项目初验后移交运维部负责维护和优化。因为国内通信市场的迅猛发展，工程往往一期接一期的上，并没有明显的运维期，有些省也有将这两个部门合而为一的。设备提供商方面多采取矩阵式组织结构，即设专门的项目经理负责协调各职能部门负责整个项目的事务，主要分两类：一类项目经理较强势：项目有独立的成本中心，项目经理对项目的预算有控制权，工程师等人力资源也由他向其它职能部门按工时数购买。工程师/外包工程队的绩效评估也由项目经理打分。这类项目经理多是工程部门出身。另外一类项目经理只负责对客户的接口和协调，对其他部门的人员影响力较小。一般而言，这类项目经理是由原销售部门转来的。

3. 个人的项目管理体会对运营商而言，由于国内多采取固定价合同，不存在成本超支风险（或很小），我个人认为应主要加强以下三方面的管理：

A. 进度管理：对各种不可控因素应有专人负责分析跟踪,并做好相应的应急方案，对设备供应商通过在合同中加入激励条款，来减少项目延期。

B. 质量管理：首先应该有一套完善有效的网络指标监测体系和严格的系统定期自查制度，力争在用户投诉前/在故障发生前就排除隐患。

C. 配置管理：由于种种原因国内通信设备型号众多且相互间兼容性易出问题，同一家厂家设备硬件软件往往也有多个版本同时共存，备件库的往往也未及时更新，而这往往往往造成工作效率低下和重复购买。对局数据的管理也是如此，统一和规范的数据库以及严格的数据更改流程能大大减少误操作的可能。大量的故障与配件不匹配和值班人员误操作有关，搞好配置管理能极大地降低故障率和提高工作效率。对设备供应商的项目管理人员来说，在配合运营商方面搞好上

述的管理外，还要注意以下几个方面：A. 成本管理：要提高资源利用效率，第一要防止工程师无效的差旅往返和等待窝工。这需要首先做好计划，并和各方保持良好沟通以保证随情况变化及时修正计划。例如，客户常谎称某项条件已具备让你早些派人，此时可请客户提供详细情况以分辨真假。其次要做好质量控制。由于新技术的不稳定性和复杂性，别的环节发生的错误（如硬件设计部门的错误）往往要在工程上才被发现，而这时往往要付出大量的成本来返工和更正。除了寄希望于别的部门外，项目上对一些关键环节进行核查是绝对必要的。B. 进度管理及变更管理：除了上述的对关键环节进行预查外，针对中国市场普遍客户成熟度不高（不尊重合同，尤其是对合同范围和进度）的现实，我们必须替客户预想一些问题，并做好相应预案。对客户经常提出的“无理”变更要求，我们应该“笑脸要甜，拒绝要坚决”。同时，尽量设法寻求双赢的解决办法，比如在新的合同里涵盖变更要求。C. 人力资源管理：对项目这样的临时性团队，要让工程师有一种项目虽然是暂时的，但我通过对项目的参与技能有提高，并且项目管理团队关心我的职业发展的感觉。替他们争取必要的培训机会，组织团队活动，在项目成功完成后把贺电和感谢也发给较早前已离开项目的同事，都是很重要也很容易被忽视的。D. 客户关系管理：项目经理（尤其是偏重工程实施的项目经理）不应忘记做好客户与公司间的沟通桥梁。由于是负责具体事务且和客户打交道时间多，客户往往倾向认为我们较实际，“不象销售那样天花乱坠”，对我们信任度较高。我们应该认真分析和引导客户潜在需求，了解最新市场动向，这将是公司市场和销售部门宝贵的信息。

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