

通讯工程领域的项目管理 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_E5_B7_A5_E7_c41_66042.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。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