

烟草企业基建工程项目管理的探讨

孙冰

红云红河烟草（集团）有限责任公司 云南昆明

【摘要】随着经济的快速发展，烟草企业的生产和销售规模逐渐扩大，对基建工程的需求也越来越大。烟草企业基建工程项目管理是烟草企业在建设、拓展其生产和管理规模时，必不可少的管理工作。为了更好地满足市场需求并提高烟草企业的生产效率，烟草企业必须不断优化基建工程项目管理，加强工程质量控制，降低项目成本，提高项目进度，从而提高烟草企业的竞争力和市场占有率。然而，烟草企业基建工程项目管理中存在着诸多问题，比如项目预算不合理、项目进度难以控制、工程质量难以保证等等，这些问题严重影响了基建工程项目的顺利实施和烟草企业的发展。因此，本文将探讨烟草企业基建工程项目管理的相关问题，包括项目管理的特点、项目管理的流程、项目管理的现状等，并提出了一系列加强烟草公司基建工程项目管理的措施。

【关键词】烟草公司；基建工程；项目管理；现状；措施

【基金项目】红云红河集团科技项目（HYHH2021XX03）

【收稿日期】2024 年 2 月 12 日

【出刊日期】2024 年 3 月 18 日

【DOI】10.12208/j.jer.20240009

Exploration of infrastructure project management in tobacco enterprises

Bing Sun

Hongyun Honghe Tobacco (Group) Co., Ltd., Kunming, Yunnan

【Abstract】 With the rapid development of the economy, the production and sales scale of tobacco enterprises is gradually expanding, and the demand for infrastructure projects is also increasing. The project management of tobacco enterprise infrastructure project is an essential management work in the construction and expansion of tobacco enterprise production and management scale. In order to better meet the market demand and improve the production efficiency of tobacco enterprises, tobacco enterprises must constantly optimize the management of infrastructure engineering projects, strengthen engineering quality control, reduce project costs and improve project schedule, so as to improve the competitiveness and market share of tobacco enterprises. However, there are many problems in the management of infrastructure projects of tobacco enterprises, such as unreasonable project budget, controlling project progress, difficulty guaranteeing project quality, etc. These problems have seriously affected the smooth implementation of infrastructure projects and the development of tobacco enterprises. Therefore, this paper will discuss the relevant issues of tobacco enterprise infrastructure engineering project management, including the characteristics of project management, project management process, project management status, etc., and put forward a series of measures to strengthen tobacco company infrastructure engineering project management.

【Keywords】 Tobacco company; Infrastructure projects; Project management; Current situation; Measure

引言

烟草行业是我国重要的经济支柱产业之一，是国家税收收入的重要来源。为了适应市场的需求和追求更高的效益，各大烟草企业纷纷投资建设各种基建工程项目，如卷烟厂房、物流中心、仓储设施、

办公楼、生产车间等。然而，在烟草企业基建工程项目的建设与管理中，存在着诸多挑战和难题。一方面，由于烟草企业的基建工程项目一般规模较大、复杂程度较高，建设周期较长，投资额度巨大，如果项目管理不当，容易导致时间、质量和成本等方面

的问题。另一方面,烟草企业的基建工程项目在建设过程中,经常需要与政府、社会、环保等各方面展开协商、沟通与合作,如果不具备一定的管理能力和协调能力,也会影响项目的顺利推进和企业的经济效益。因此,对烟草企业基建工程项目管理的研究可以更好地促进烟草行业的健康发展,提高企业的综合管理水平,同时更好地服务于社会与国家的经济发展,具有重要的现实意义。

1 烟草企业基建工程项目概述

1.1 烟草企业基建工程项目的定义

烟草企业基建工程项目是指烟草企业为开展经营活动或适应市场发展需要而进行的一系列基础设施建设或改造项目。通常包括烟叶种植、加工、储藏、物流、销售等环节的基础设施建设和改造,主要包括厂区建设、办公楼建设、加工车间建设、仓库建设、生产线设备采购安装等^[1]。烟草企业基建工程项目的目的是提升烟草企业的生产效率和竞争力,满足市场需求,并确保烟草产品的质量和安全。

1.2 烟草企业基建工程项目的特点

烟草企业基建工程项目具有资金投入巨大、建设周期长、风险较高和需求不断变化的特点。首先,这些项目通常需要投入大量的资金,包括土地购置、建筑物修建、设备采购等方面的费用,项目的资金规模较大。其次,烟草企业基建工程项目对技术的要求较高,涉及建筑工程、设备安装等多个领域的专业知识,需要具备相应的技术储备和专业能力。再次,这些项目的建设周期通常较长,需要经历规划、设计、审批、施工等多个阶段,耗时较长。同时,烟草企业基建工程项目可能对周边环境产生影响,需要进行环境评估和管理。另外,这类项目常常面临着多种风险,如市场风险、技术风险、资金风险、政策风险等,需要建立相应的风险管理机制来降低风险对项目的影 响。最后,随着市场需求和技术发展的变化,烟草企业基建工程项目的需求也会不断调整,因此需要具备灵活性和应变能力,这样才能及时适应市场的变化。

2 烟草企业基建工程项目管理的流程

2.1 前期准备阶段

在前期准备阶段,烟草企业需要进行项目的规划和准备工作。首先要明确项目的目标和范围,确定项目的需求和可行性。然后要进行项目的可行性

研究,包括市场分析、技术评估和经济效益评估等,以确定项目的可行性和盈利性。在此阶段,还需要编制项目计划和预算,确定项目的实施方案和资源需求。此外,还需要进行相关的法律法规的审批和环境评估等手续^[2]。

2.2 项目实施阶段

进入项目实施阶段后,烟草企业需要根据前期准备阶段的计划和方案,开始执行项目。首先要进行项目的组织和资源调配,确定项目管理团队和项目组成员,明确各个责任人的职责和任务。然后要进行项目的详细设计和施工图纸的编制,并与相关的建设单位进行协商和合作。接着要根据设计要求和规范进行建设施工,包括土建、设备安装、系统调试等工作。同时也要进行项目进度和成本的控制,确保项目能够按时按质完成。

2.3 项目验收阶段

进入项目验收阶段,烟草企业需要对已完成的工程进行验收和交付。首先要对项目进行内部验收,即由项目方内部的专业人员进行技术和质量的验收。然后进行外部验收,即由相关的行政部门或第三方机构进行验收,并出具验收报告。在验收合格后,烟草企业可以进行项目的交付和启用,并进行项目的总结和评估,以提高项目管理水平和经验。

3 烟草企业基建工程项目管理的现状

3.1 组织管理不够有效

烟草企业基建工程项目管理中,存在着组织管理不够有效的问题。这是因为烟草企业的组织结构可能不够适应项目管理的需求,缺乏专门的项目管理部门或项目管理职能被分散在多个部门,导致项目经理和项目组成员的职责和权限不明确,项目运作不够高效。并且烟草企业在基建工程项目中,责任分工可能不够明确。不同部门之间的职责界定不清晰,责任推诿较多,导致项目进度受阻,决策延误。且由于涉及到许多不同的部门、人员和利益相关者,项目管理人员在组织管理方面常常难以有效协调各方的利益关系和工作进度,从而会导致项目出现延误和超支等问题。

3.2 沟通协调不够顺畅

烟草企业基建工程项目管理中,项目管理人员往往需要花费大量的时间和精力进行沟通协调,但由于沟通渠道不够顺畅或沟通方式不够合理这两方

面的原因,致使沟通效果不佳,难以达成共识。一方面,烟草企业基建工程项目涉及多个部门和人员的协作,但沟通渠道不够畅通,信息传递不及时、不准确,容易导致误解和决策错误。这种缺乏有效的会议、邮件、电话等沟通方式,或者沟通方式不统一,就会导致沟通效果不佳^[3]。另一方面,在烟草企业基建工程项目中,沟通方式不合适也会导致沟通协调不够顺畅。企业有时候可能过于依赖传统的口头沟通方式,忽视了书面沟通的重要性。或者在不同团队成员之间,沟通方式的选择不够灵活,未能根据具体情况进行调整,进而造成了沟通效果的不理想。

3.3 项目管理水平不够专业

目前,许多烟草企业在基建工程项目管理方面缺乏专业化管理人员,项目管理水平不够高效和专业,缺乏系统化的项目管理工具和方法,致使项目管理的水平不够专业化。烟草企业的管理人员和项目团队成员缺乏专业的项目管理知识和技能,他们没有接受过系统的项目管理培训,不了解项目管理的理论和工具,无法有效地应用项目管理的方法和技巧。且烟草企业还可能缺乏规范的项目管理方法和流程,项目管理流程可能不完整或不适用于基建工程项目,这就会导致项目的进展和控制不够有效。此外,烟草企业在基建工程项目中可能还没有使用先进的项目管理工具来辅助项目管理,如项目管理软件、计划管理工具等,这会导致项目进度和资源管理不够精细和高效。

3.4 风险管理不够全面

在烟草企业基建工程项目管理中,还存在风险管理不够全面的问题。由于烟草企业缺乏有效的风险应对措施,项目团队对风险的应对策略和预案不够明确,未对可能出现的风险做出有效的预防和控制措施,这会容易导致项目风险发生时无法及时进行有效的应对。且烟草企业还可能出现风险监控不及时的情况,项目团队对项目进展和风险的监控和跟踪不够及时和有效,进而导致风险无法及时发现和应对,进一步造成项目的失败或损失。

3.5 成本控制不够精细

烟草企业基建工程项目管理中还存在成本控制不够精细的问题。在项目估算阶段,由于估算时缺少详细的数据和实际的市场调研,导致成本估计偏差较大,无法有效掌握项目的成本情况。同时,烟草

企业还缺乏完善的成本控制措施,成本控制计划和制度不够健全,缺乏详细的成本管理方法和流程,导致项目中成本的监控和控制不够精细^[4]。此外,由于在项目实施过程中可能存在变更管理不及时的情况,未及时识别和控制项目范围的变更,进而会导致成本超支或项目进度延误。

4 加强烟草企业基建工程项目管理的措施

4.1 提高项目管理能力

为了提高烟草企业基建工程项目管理的能力,需要建立项目管理的培训体系,为项目管理人员提供系统的项目管理培训,包括项目管理理论、方法和工具的培训,以此来提高他们的项目管理知识和技能。还要引入专业的项目管理人员,招聘具有丰富项目管理经验和专业知识的项目经理和项目团队成员,他们能够提供专业的项目管理指导和支持,提高项目管理的专业水平。同时还要建立适合烟草企业基建工程项目的项目管理流程,包括项目启动、规划、执行、监控和收尾等各个阶段的流程和活动,确保项目管理工作有规范可循。此外,还要引入先进的项目管理工具和技术,如项目管理软件、计划管理工具、沟通协作平台等,以提高项目管理的效率和质量。

4.2 完善管理制度

烟草企业应该完善项目管理制度和规章制度,进一步规范和完善的制度,加强对项目执行过程中各个环节的监控和控制。首先需要制定详细的项目管理流程和标准操作规程,明确各阶段的任务和责任,规范项目管理的工作流程。然后要建立专门的项目管理部门,负责项目的规划、组织、实施和监督,确保项目的专业化和高效性。并且还要编制专门的项目管理手册,包括项目管理相关的政策、标准、方法和流程,为项目管理人员提供明确的指导和参考^[5]。同时还要建立项目监督与评估机制,加强对项目的监督与评估,以便及时发现问题并进行纠正,保证项目按照计划有序进行。

4.3 加强沟通协调

烟草企业应该加强内部和外部的沟通协调,要建立高效的沟通机制,设立定期的项目沟通会议,包括项目组内部的沟通会议和与相关利益相关方的沟通会议,确保信息的畅通和及时地沟通。还要为项目成员提供多种沟通渠道,如电子邮件、在线协

作平台、即时通讯工具等，方便项目成员进行及时的交流和协作，确保项目各方均能实时掌握项目进展情况，协调解决项目执行过程中出现的问题和难点。此外，还需要建立跨部门的沟通与合作机制，确保各部门之间的信息共享和协调，消除部门之间的壁垒，促进项目进展的顺利进行。

4.4 推进信息化建设

烟草企业还应该进一步推进信息化建设，在项目过程中采用现代化的信息化技术和工具，从而提高项目管理的效率和质量。因此，烟草企业首先需要建设项目管理信息平台，集成项目管理所需的各类信息和数据，包括项目计划、进展、成本、质量等，从而实现项目信息的集中管理和共享。并且要引进专业的项目管理软件，如项目计划软件、任务分配软件、问题跟踪软件等，提高项目计划、执行和监控的效率和准确性。另外，还需要利用大数据分析技术对项目的数据进行深度分析，从而能够发现潜在的问题和趋势，提供决策支持和风险预警，使得项目管理的科学性和准确性得到提高。

4.5 强化团队协作

为了加强烟草企业基建工程的项目管理，还应该加强项目团队的建设 and 协作，要建立健全的团队管理制度，制定团队合作规范和沟通准则，明确成员的职责和权限，规范沟通方式和频率，确保团队成员之间的理解和协调。还要为项目团队成员提供培训和发展机会，提高他们的团队协作技能和沟通能力，增强团队的凝聚力和合作效能，从而提高项目的绩效和成果。也可以建立团队绩效考核机制，以项目团队的整体绩效为评估重点，鼓励团队成员共同努力，共同完成项目目标。

4.6 建立全面的风险管理机制

为了加强烟草企业基建工程项目管理的风险管理，可以采取以下这些措施。第一，要对项目进行全面的风险识别和评估，包括技术、质量、进度、成本、安全等方面的风险，确定风险的概率和影响程度。第二，要根据风险评估结果制定风险管理计划，包

括明确风险责任和控制措施，制定应急预案和风险应对策略。第三，要根据风险管理计划采取相应的风险控制措施，包括技术调整、质量控制、进度管控、成本控制、安全管理等，降低风险发生的可能性和影响程度。第四，要定期对项目进行风险评估和监督，及时调整风险管理措施应对新出现的风险，确保风险管理的有效性和连续性。

5 结语

总之，在烟草企业基建工程项目管理中，需要注重各个方面的管理，采取科学的管理方法和创新的管理思路，推动项目管理的规范化和科学化。同时，还要加大研究力度，深入探讨项目管理的理论和实践，推动烟草企业基建工程项目管理的改革和创新，提高项目管理的水平和质量。

参考文献

- [1] 赵宁.烟草企业基建工程项目管理的探讨[J].居舍,2018,(29):139.
- [2] 刁琢.烟草行业技术改造项目建设中的干系人管理策略研究[D].中国矿业大学,2021.
- [3] 陶斯彤.M 烟草公司工程项目内部控制改进研究[D].湖南大学,2019.
- [4] 刁琢.烟草行业技术改造项目建设中的干系人管理策略研究[D].中国矿业大学,2021.
- [5] 陈宇华,兰小洲,夏伟等.烟草基建项目工程管理及相关法律风险防控[C]//适应新时代 聚焦新目标落实新部署——广西烟草学会2018年优秀论文集.南宁市烟草专卖局(公司);,2020:9.

版权声明：©2024 作者与开放获取期刊研究中心(OAJRC)所有。本文章按照知识共享署名许可条款发表。

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

