

人才 · 创新 · 战略

趋势的力量

Talent · Innovation · Strategy
— The Power of Trend

2017 项目管理大会

Project Management Congress 2017

2017年9月23-24日 中国 · 上海

23-24 SEP. 2017 Shanghai · China



项目管理为公司战略和人才发展插上智慧的翅膀

东软集团股份有限公司 贺敏

演讲人 Speakers

贺敏，任东软集团PMO主任，过程改善中心主任。

先后在公司通信、智能设备、医疗和政府等多个行业，与日本、欧美以及国内全球500强公司业务合作，历经从软件开发与测试工程师、项目经理项目总监、质量总监、运营总监的职业生涯提升。目前聚焦公司组织运营管理，围绕公司长期发展战略和当期商业目标的达成，在体制建立和完善、人才甄选和培养、业界先进理念在公司落地等方面建立专项并积极推动改进。





- 公司战略与发展
- 围绕经营指标展开项目管理工作
- 项目管理之核心人才培养



1991

我们从大学校园走出来
那是一个软件没有价值的时代
梦想、激情、智慧是我们的所有

26年

我们一路变革，不断再造生命

1991

东软成立
以国际和国内的软件产品
项目开始进入市场

1994

软件与硬件产品融合
以系统集成拉动业务发展
进入医疗设备领域

1996

成为中国第一家
上市的软件公司
软件与应用、服务
结合，大规模进入
行业解决方案市场

2000-2002

开始在国际市场布局，
开始国际化战略
建立三所东软信息学院，
构建产学研互动的生态系统

2004

成为中国第一家
获得CMMI5级评估的
软件企业

2008-2009

东软欧洲公司成立
完成整体上市，致力于成为全球优秀
的IT解决方案与服务提供商

2011

提出向知识产权、
产品和服务的战略转型
东软熙康成立
进入健康管理领域

2014

东软医疗、东软熙康引
入战略投资者，加速医疗
健康板块业务发展

2015

东软睿驰成立，
推动汽车电子业务向智能化、互
联网化、新能源化布局

软件产品

系统集成

行业解决方案

软件外包与国际化



知识产权与产品创新

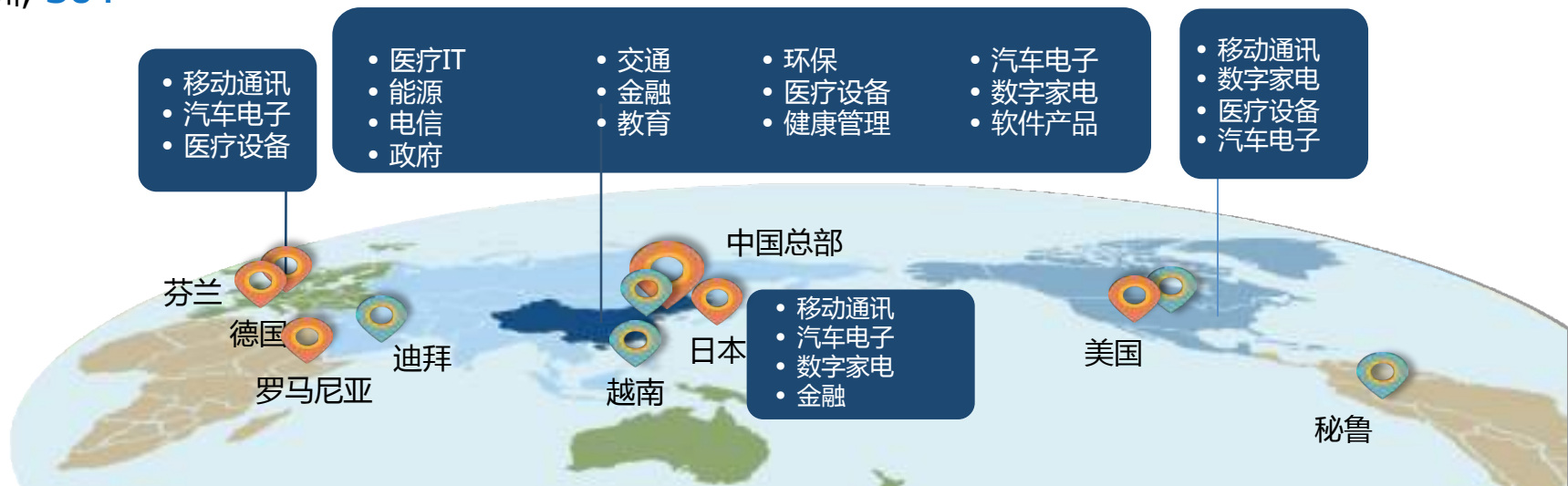
未来

面向全球的业务与服务网络

客户分布在中国，欧洲，南美，北美，中东，非洲，日本等

- 中国, **14,000+**
- 日本, **60+**
- 北美, **50+**
- 南美, **30+**
- 非洲, **30+**
- 欧洲, **30+**
- 中东, **50+**
- 亚洲其他地区, **40+**

-  东软分支机构
-  东软医疗分支机构



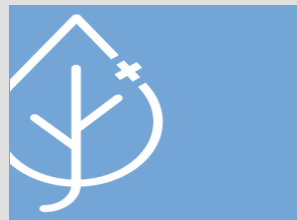
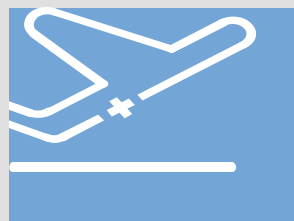


今天

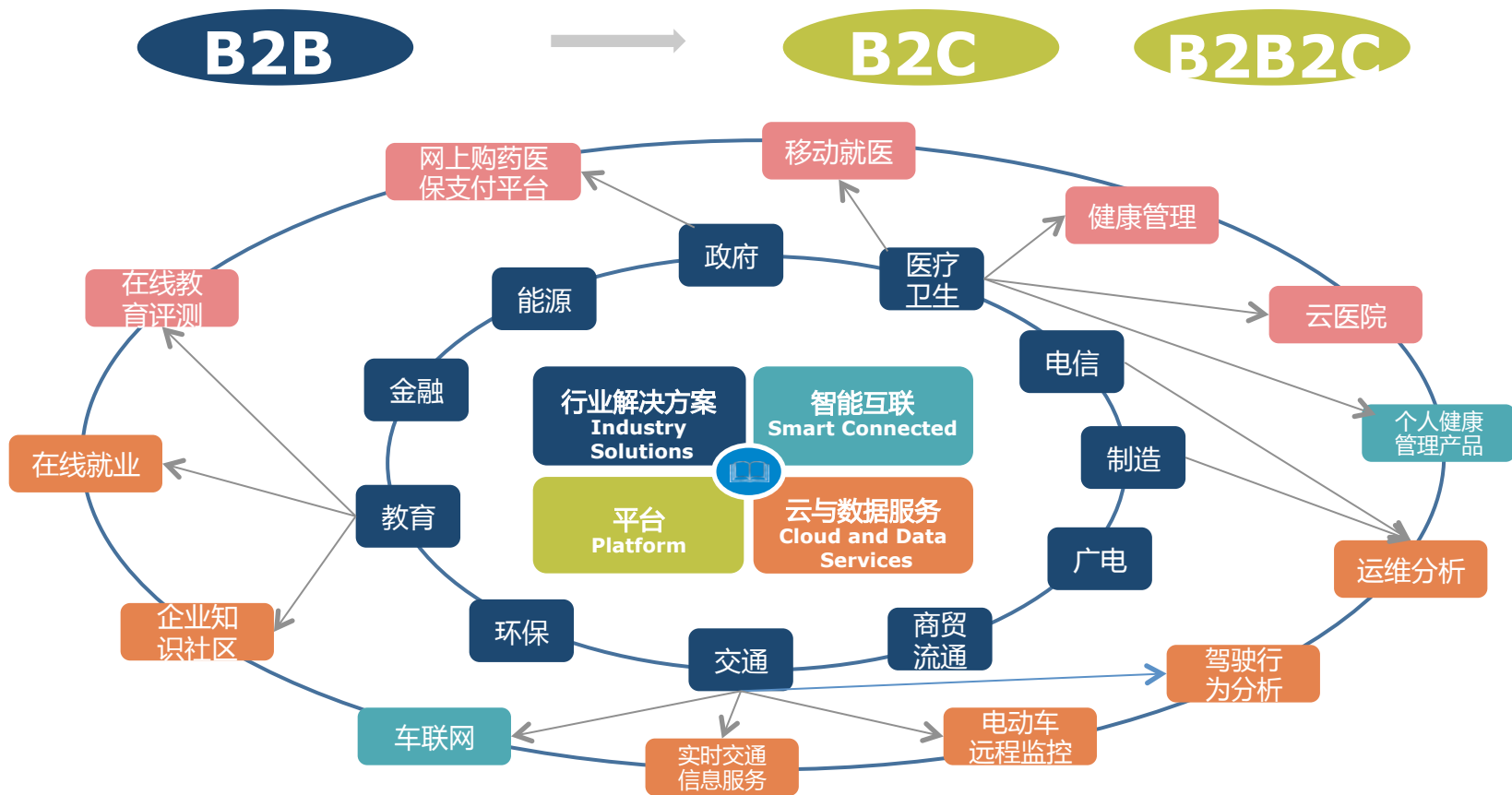
20000

名员工

我们走向了世界



持续不断的用“互联网+”给客户创造新价值



以行业知识资产和客户资源推动产业的融合

行业解决方案 Industry Solutions

东软以**188**个业务方向，**675**种解决方案及产品，支撑电信、电力、能源、金融、政府、交通、医疗、环保等**20余**个行业的快速发展，推动国民经济基础设施与重要民生领域的信息化水平不断提高。



13亿

东软的“人口数据库管理系统”为中国13亿人提供人口数据服务



4亿

东软为4亿人提供社会保险服务与支持系统



300万

300万大学生正在使用东软数字化校园系统



7000万

东软的证券交易监察系统为7000万户股民提供证券交易服务



2500

东软为6个数字化示范医院、300家三甲医院、2500家医疗机构提供医疗IT解决方案与服务



2亿

东软的短信增值业务系统为2亿人发送短信提供服务



4亿

东软的电力营销系统为4亿人支付电费提供服务



18亿

东软为中国国土资源部开发的国土资源核心业务系统为18亿亩耕地提供服务与支持系统



1.13亿

1.13亿人通过东软高速公路收费系统和综合信息系统支付高速公路费用



5000

5000家环保管理部门在使用东软环境统计和环保固体废物监管系统

平台产品支撑企业业务应用

平台 Platform

东软坚持“平台加速创新”，拥有**100+**平台产品专利。18年持续研发投入，以平台技术跨行业支撑**2000**余家企业客户，服务于**10亿**产品用户

人才资本
管理

在线
学习

技能发现与
管理

销售与客户
服务管理

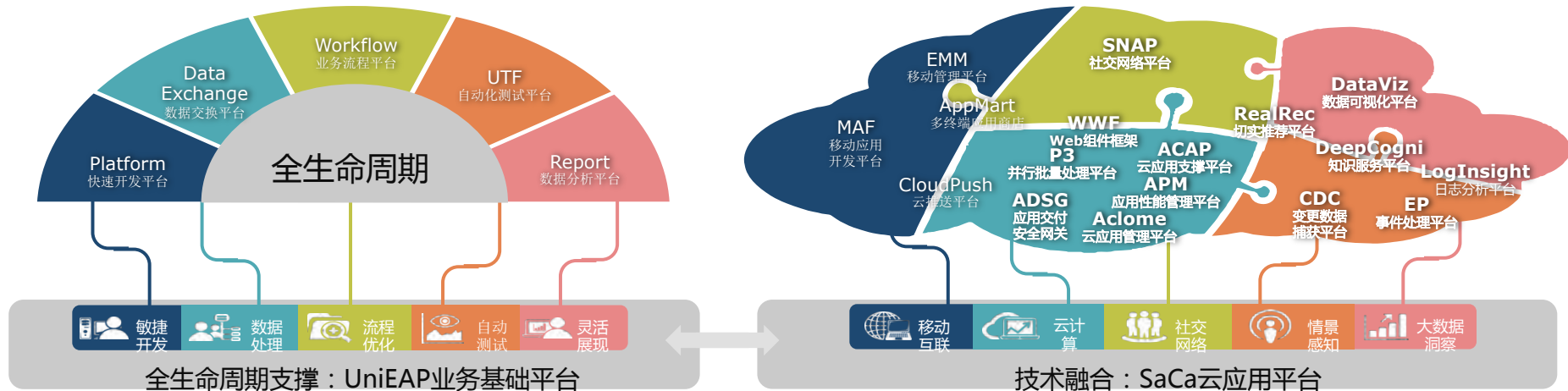
电子商务
平台

集团财务
管控

通用
办公

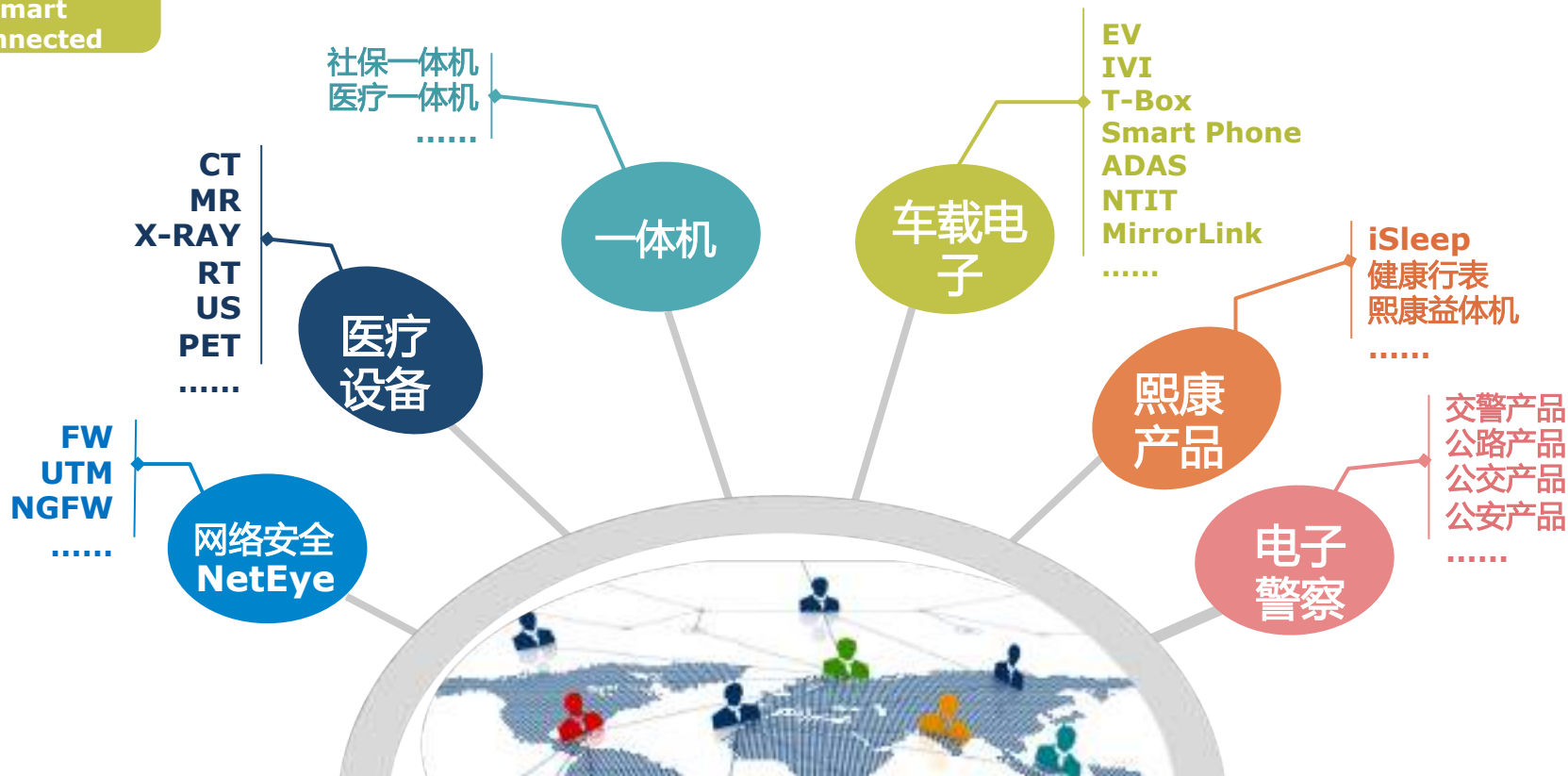
企业内容
管理

社交化协作
平台



以智能互联设备实现广泛的客户与业务连接

智能互联
Smart
Connected



我们的业务已经深深融入社会发展

13亿

人口数据库管理系统
为中国13亿人提供
人口数据服务



300万

300万大学生正在使用
东软数字化校园系统

4亿

电力营销系统为4亿人
支付电费提供服务

18亿

国土资源核心业务系统
为18亿亩耕地提供服务
与支持系统



7180万

每年7180万吨380万
标箱的集装箱通过信息
系统管理运行在铁路运
输系统



4.75亿

帮助4.75亿居民建立电
子健康档案, 12,000T
医疗影像数据积累



4亿

为4亿人提供社会保险
服务与支持系统

5000万

汽车电子产品销量累计达
5000多万套, 服务于全球
Top30 汽车品牌中的
80%



2500

为6个国家数字化示范
医院、300多家三甲医
院用户、2500多家大
型医疗机构提供解决
方案

30省

为30个省级电网公司
提供信息化解决方案

5000

5000家环保管理部门
在使用我们的环境统计
和环保固体废物
监管系统



5万亿

5万亿资产通过东软
资产托管系统进行托管

1.13亿

1.13亿人通过东软高速
公路收费系统和综合信
息系统支付高速公路费用



3000万

在中国30多个城市
推进“健康城市”、
“健康社区”布局,
为3000万人口提供
健康医疗服务



9000

服务于全球109个
国家和地区, 覆盖
全球9000多家医疗
机构用户



3亿

网络安全设备保障
中国电信3亿用户的
安全通信

100万+

人力资源管理系统服务
央企国资委员工
1,000,000+

与客户及合作伙伴共赢





- 公司战略与发展
- 围绕经营指标展开项目管理工作
- 项目管理之核心人才培养

围绕达成经营目标和支撑公司可持续发展的项目管理策略

目标导向

公司中长期发展规划

16年度经营指标

17年度经营指标

.....

提升人均绩效 加快推进节奏 产出→应收款→回款

紧密围绕核心业务

自有产品

公司研发项目管理

智能互联产品构建

产品业务评价体系建设和投入产出管理

行业解决方案

项目集管理

关键项目集/关键项目管理

项目交付周期缩短

项目概预算管理

服务外包

围绕提升报价率的持续改善

深入CMMI过程方法

工程方法学建设与推广（敏捷方法学、测试、工具引进、代码改善.....）

完善的支撑保障体系

项目管理信息系统建设

项目评价与奖励制度建设和推广

公司质量体系管理和资质

内部审计制度

项目管理人才选拔、培养、信誉和考核

项目管理有效促进组织变革

1. 专业性

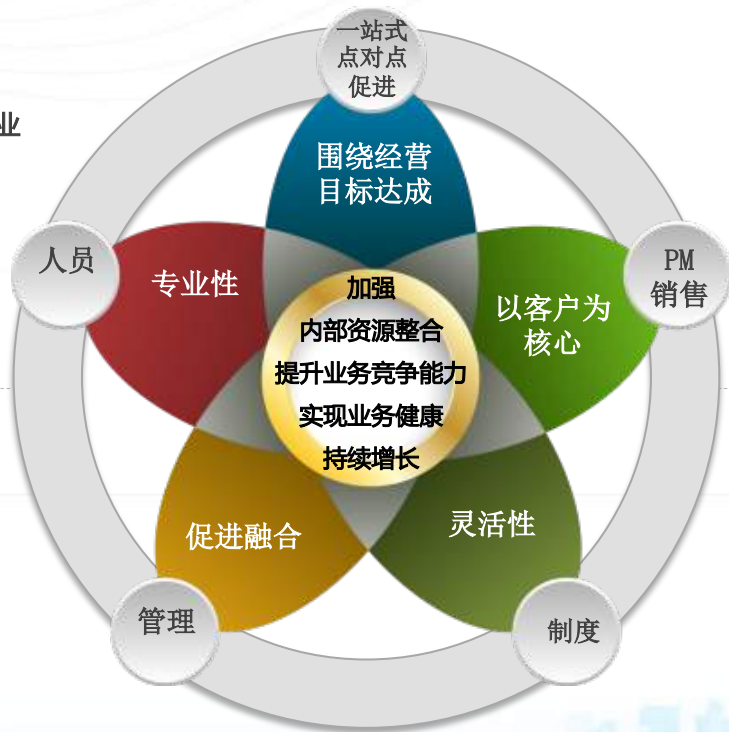
基于虚拟公司平台，专业的人做专业的事，提升业务竞争能力

- ◆ 销售专业性
- ◆ 人员专业性
- ◆ 项目执行专业性

2. 以客户为中心

基于客户需求，促进PM与销售的配合

- ◆ 客户满意度
- ◆ PM与销售的配合
- ◆ PM的培养



3. 灵活性

根据虚拟公司运营需要，灵活建立和实施政策、制度和办法，提高效率

- ◆ 协助建立各种基本制度
- ◆ 虚拟公司评价模型
- ◆ 即时激励制度及实施

4. 促进融合

促进行业与区域的融合

- ◆ 关注问题易发点
- ◆ 发现问题
- ◆ 促进问题解决

项目集机制的建立促进项目管理与核心业务发展目标一致

- XXX省份县级医院项目集
可控利润**300万** / 人月均软件产值**6.0W**
- XXX省份行业项目集
利润**400万** / 人月均软件产值**4.2W**

- 组织机构由集团**PMO主导**，虚拟公司生产副总推动，西南大区财务协助
- 建立了以**项目集月度财务核算机制**
- **项目集群管理优势**，大幅提高决策效率

目标

价值

策略

- 可控利润 **增加15%**
- 人月均软件产值**增加12%**
- PM与商务紧密联系，共同关注和推动
- 成本与利润关联，促使管理者更加关注



系统建设

- 系统建设促管理，针对概预算信息，实际成本信息，预算超支信息，截止当前里程碑超支信息，预算审批信息，概预算变更信息等功能的应用，并且不断完善



深入分析

- 管理过程中，针对出现的问题深入分析，并探索解决方法，比如依托关键项目，预算超概算，或总成本超概算建立自动预警机制等。每发现问题，逐步跟踪治理。
- 对于业务单元偏差比较大的部门专项沟通



精细化管理

- 组织级别管理方面，重点跟踪预算KPI指标，预算覆盖率，预算超支额度比例，预算超支个数比例；发现异常数据，并深入分析原因，组织部门进行
- 对于业务单元偏差比较大的部门进行项目级别专项沟通跟踪



项目预算覆盖率增加 3%

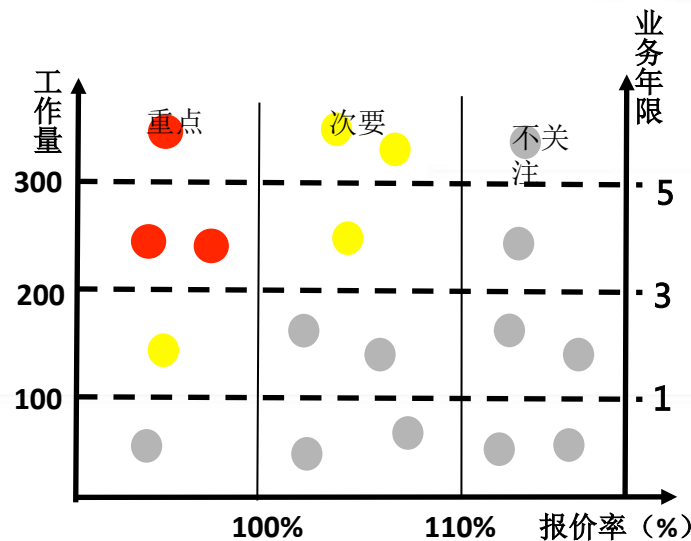


项目超支个数比例降低 5%



项目超支额度比例降低 6%

围绕以服务外包报价率提升的持续应用及改善



报价率相关因素

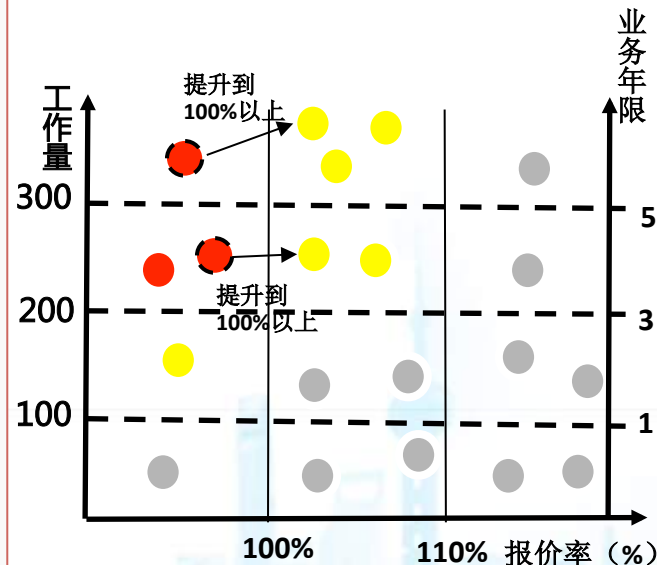
- 估计
- 报价流程
- 模式
- 过程
- 财富积累
- 业务量
- 人员负荷
- 激励措施

报价率提升方法

引入恰当的估计方法
清晰的报价流程
报价模式的转变

规范项目过程管理，并提高过程效率
提升生产效率：如引入自动化工具，提升人员能力等；
积累业务经验和
技术经验

保证业务量充足的情况下，人员负荷的管理；
激励政策



敏捷方法深入每一个开发人员心中-1

敏捷教练全程辅导



17年第一批全程辅导团队招募完毕，30+团队/部门报名，最终选定3支团队

XXX产品线，
7支团队，约70人
已辅导2周，所有团队工作实现可视化，项目进展透明可管理

XXXX项目团队，3支团队，约30人
已辅导1周，初步建立起Kanban系统，逐步实现团队可视化管理

XXXX团队，多支团队，约40人
已辅导1周，对原有敏捷实践进行梳理和改进，对产品策划和需求管理进行调整

一线团队现场指导和巡讲



项目团队现场指导，2周，80多人团队，与客户一起敏捷，实现了内部管理透明化，外部沟通和进度可视化，初步得到客户的认可

XXX事业部西南虚拟公司敏捷巡讲，18人，覆盖生产干部和骨干员工，反响强烈，正在请求进一步辅导支持

华北大区敏捷巡讲，2天，25人，对敏捷思想和方法进行了导入，气氛热烈，现场互动积极

培训、沙龙与案例

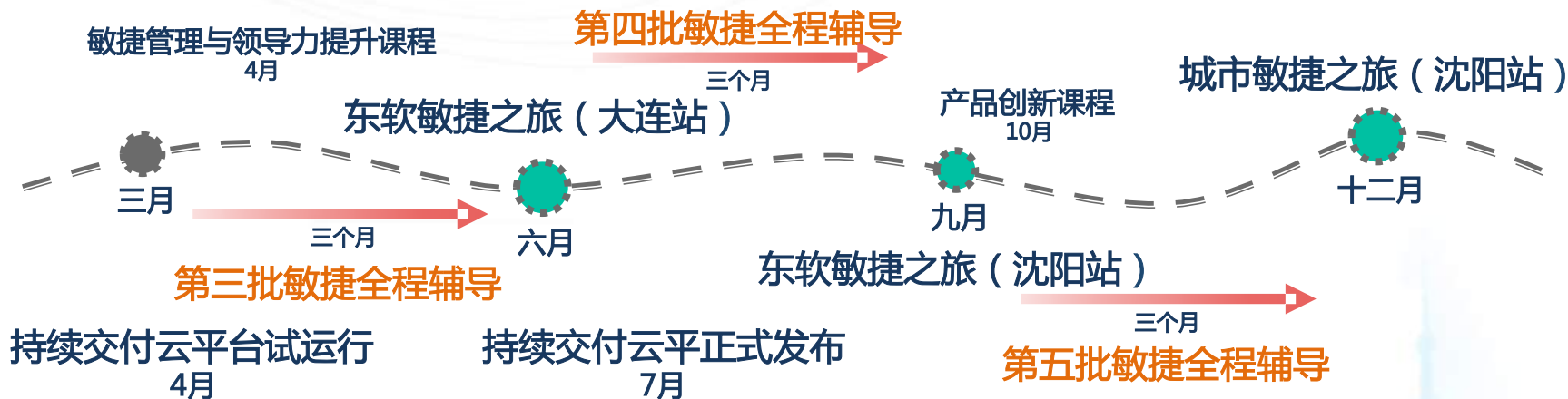


多篇敏捷实践案例文章，近2000人阅读，获得了一致好评，吸引多个部门前来寻求支持

大连17年首期客户价值交付-敏捷实践工作坊，31人，课程反馈9.7分

第一期DevOps实践沙龙在沈阳举办，近40人参加，现场沟通热烈，很多部门对此非常感兴趣

敏捷方法深入每一个开发人员心中-2



- 线上/线下微沙龙分享
- 社区敏捷方法和实践案例文章
- 敏捷教练培养交流活动

- 敏捷开发方法、需求管理培训
- TDD、持续交付方法培训
- 一线团队现场指导与巡讲
- 社区、兴趣组交流分享活动
- 全程辅导总结交流活动

- 敏捷方法/框架
- 敏捷需求管理、工具/技术
- 教练、大规模敏捷和社区活动

敏捷实践让效率之花绽放

客户满意率 提升100%



透明化一切

所有人“管理”所有人

No借词、No扯皮、No推诿

敏捷力量

2017 项目管理大会

平均交付周期 缩短75%

管理流动，消除浪费

聚焦，客户价值驱动

无等待、无拥堵、无瓶颈

质量内建

客户问题处理周期 缩短70%

建立反馈环路

聚焦，客户价值驱动

快速适应、快速适配、快速试错

客户满意度正向循环

交付后缺陷数量 减少90%





- 公司战略与发展
- 围绕经营指标展开项目管理工作
- 项目管理之核心人才培养

PM识别和职位体系建设



业务知识

专业知识与技能

职位差异能力

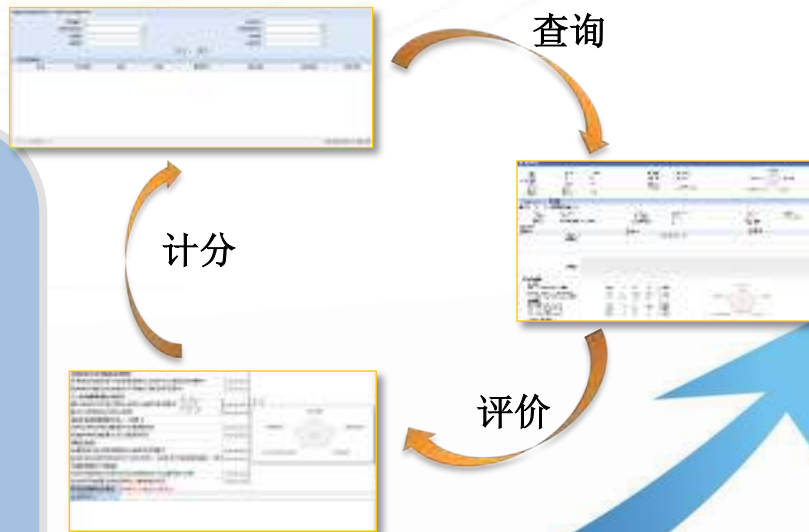
PM 的责任目标确定和激励机制

- 大项目经理向“专业化”目标转型，培养跨领域、跨客户、跨解决方案、多项目、多交付形式统一管理能力
- 完善确立项目经理三个目标责任：项目交付管理、经营指标落地、市场稳固与开拓。两个基础职责：安全生产、员工发展
- 设定骨干员工绩效目标，突出项目经理、交付顾问、产品经理培养和任用
- 建立季度绩效奖金和年度项目奖金制度

PM之评价与信誉 – 长期发展，长期信赖

评价体系

- 过程数据客观（概预算、工时、里程碑等）
- 直系领导评价（10个维度+主观评价）
- 统一模型计分（东软模型）

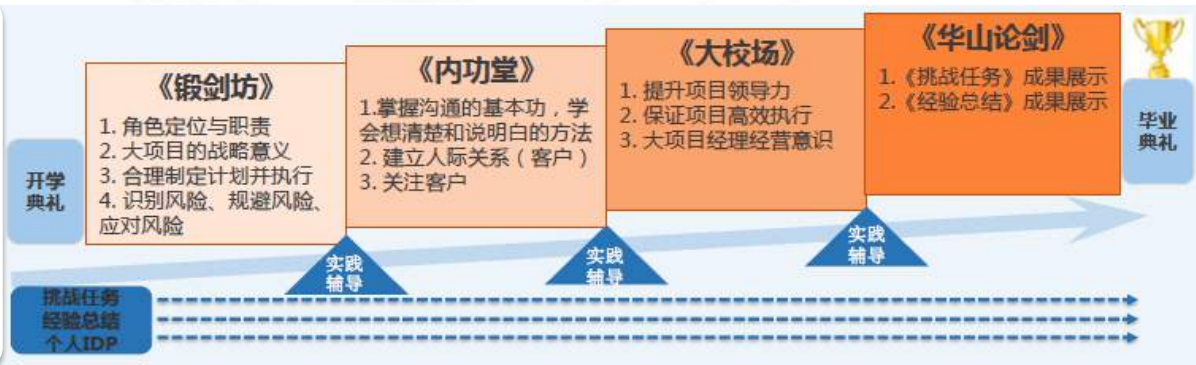


信誉导向

- 构建项目经理履历库
- 每一个项目都是
- 关注当下就是关注未来

PM之育成与发展为公司各岗位输入关键人才

公司级



人才输送



各分支机构

人才输送



各办事处

业务单元级

在这美丽的夏日，培训组委会向19位演讲嘉宾、208名新任干部、一线主管、项目经理发出诚挚邀请，5月19日—21日相约杭州，6月16日—18日相约大连，6月30日—7月2日相约昆明，开启了一场场说走就走、异彩纷呈、酣畅淋漓的学习之旅。



人才输送



各分子公司

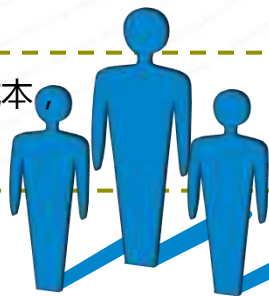
走进基层、走进一线的项目管理培训活动



- 深化以PMBOK为核心的项目管理理论
- 博采纳长，加快内部优秀实践的分享和流动
- 强化经营思维、加快高级项目经理的培养

进一步激发基层员工创业热情 - 即时激励制度的落地

- 为提升项目生产和交付效率，促进回款，降低运营成本
- 提升项目盈利水平,激发员工工作热情



人员激励
辅以绩效管理

精神激励

- 1、以终为始、结果导向的团队文化建设
- 2、加强团队荣誉激励，提高团队集体感、荣誉感。

即时激励

- 1、专项预发奖金，提升执行专项行动的执行力。
- 2、项目即时激励，提升项目交付效率。



- 年初下发公司即时激励指导原则
- 参与激励的各业务单元提交部门即时激励管理办法

- 上半年各部门即时激励管理办法运行
- 促进项目评价体系建立
- 下半年即时激励管理办法与项目评价体系完善

PMO人员持续培养 - 专注当下 面向未来





项目管理为战略和人才插上智慧的翅膀

目标

方法

责任

培养

坚持



今天 梦想的实现

让我们
站的更高
看的更远

Neusoft

“世界上没有什么可以取代‘坚持’。才华不行，那些才华横溢的没有成功的例子数不胜数；天赋不行，没有人聪明到可以不费吹灰之力就成功；但只要你坚持，你就无所不能。”



感谢各位的聆听！欢迎大家来东软交流

