



项目管理 Project Management-
Embracing China Opportunity

中國機遇

PMI (中国) 2016项目管理大会 | PMI (China) Congress 2016

2016年10月22-23日 中国·北京
22-23 October , 2016 Beijing · China





IT 组织级项目管理实战分享

深圳市蓝云软件有限公司

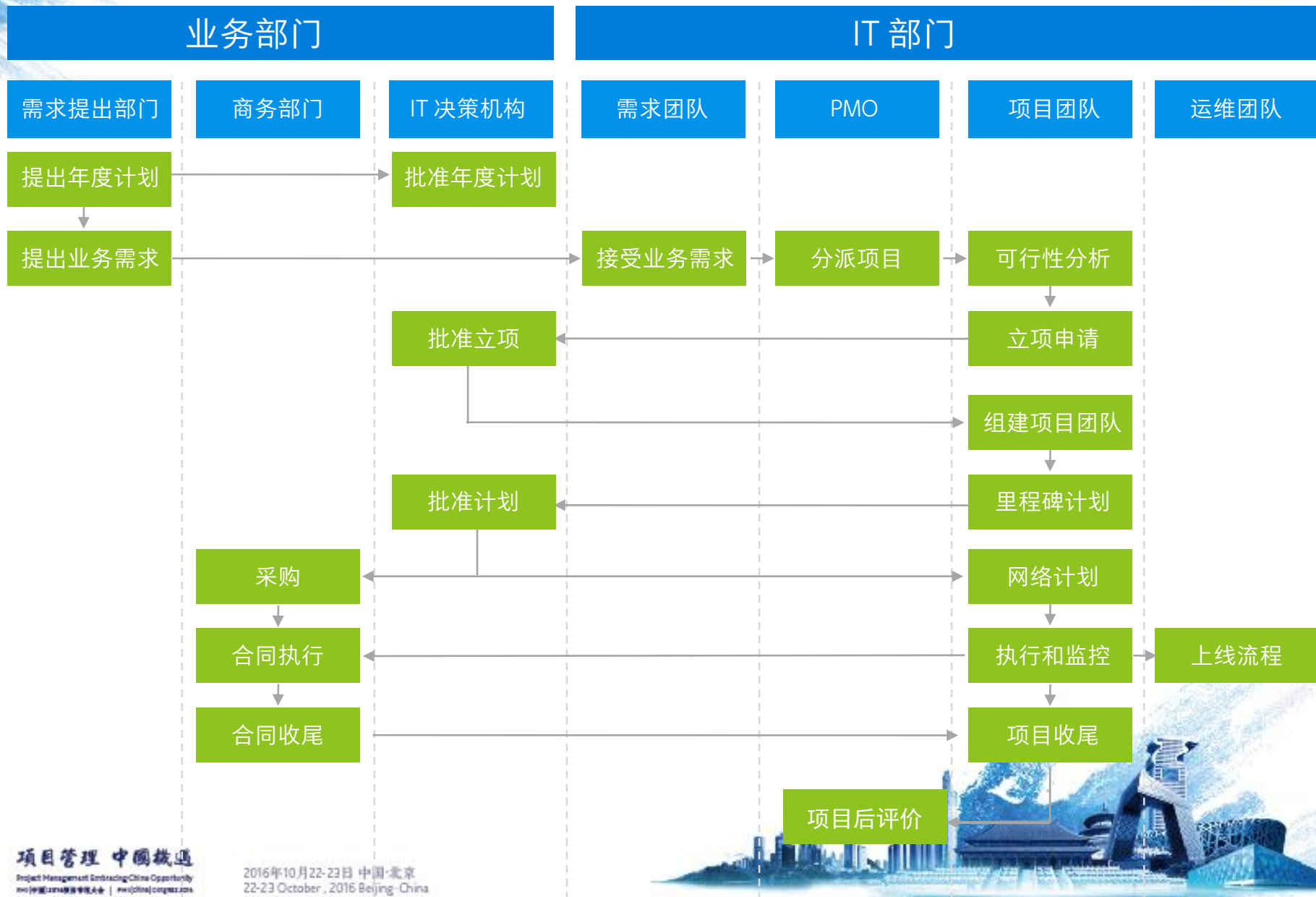
总裁 唐智勇

应用场景说明

- 以一个典型的大型企业 IT 部门为原型
- 综合相关的案例和经验
- 侧重组织级问题，不深入项目级问题
- 按照实际业务流程介绍一个系统化的解决方案

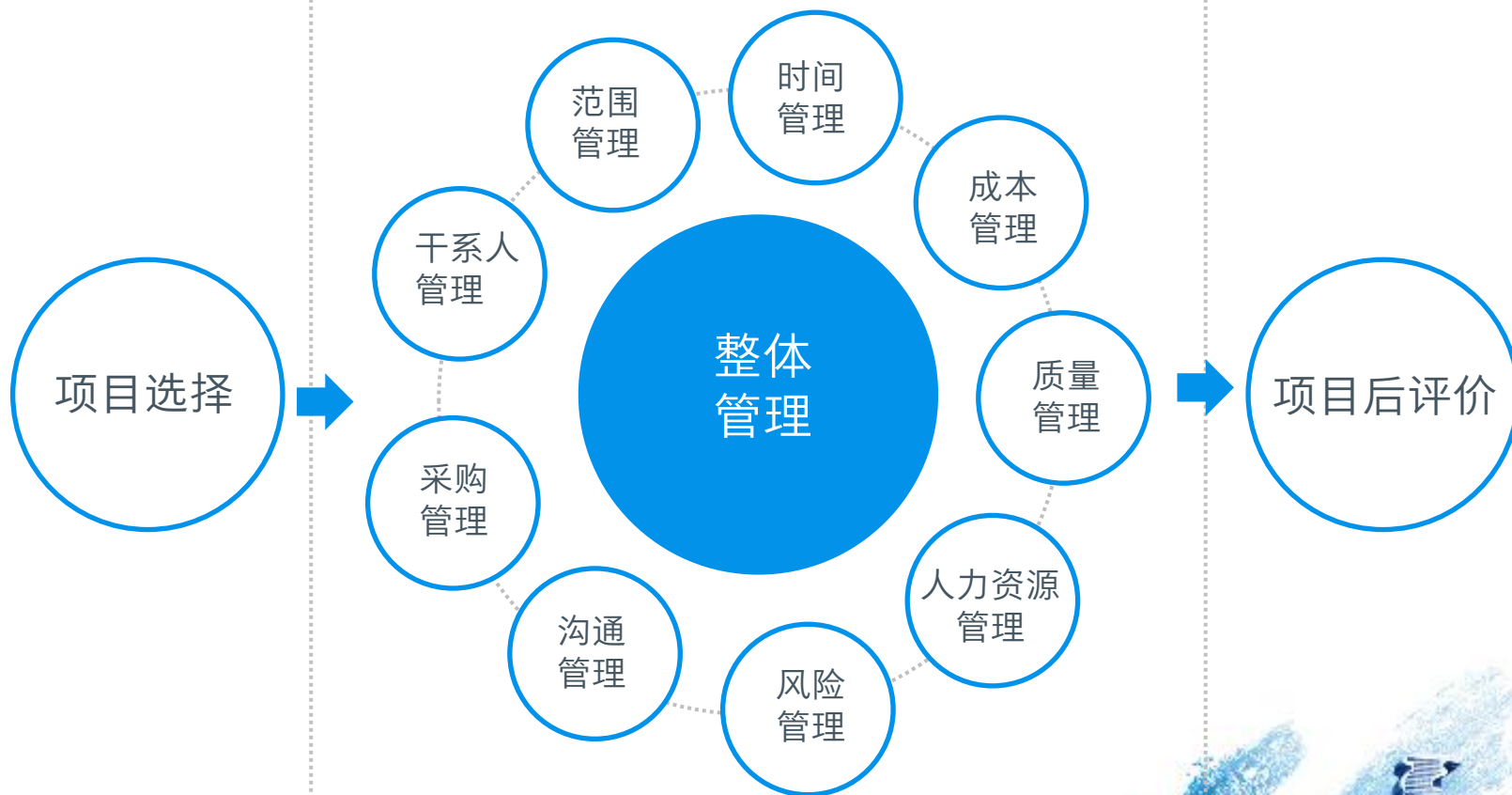


以典型的 IT 项目管理流程为场景



按照项目管理十大知识领域展开内容

项目组合管理范畴



项目管理范畴



项目选择——组合分析和能力规划

输入:

决策原则:

输出:



干系人管理——角色和职责



需求提出部门

提出年度计划
提出业务需求
了解业务需求



商务/采购部门

控制项目预算及执行
参与项目审核与决策
管理供应商和外包
管理合同和付款



IT高层

监控所有项目执行情况
监控组织整体绩效
总体评估与决策



项目经理

掌握项目全面状态
计划、执行和控制项目
处理问题和风险
自动统计和项目报告



PMO

支持标准化项目管理
动态跟踪项目状态
强化对项目的控制



IT开发测试部门

管理项目和部门任务
协调部门资源
管理部门日常工作



项目成员

了解个人工作任务
定期汇报工时和进度
处理各类风险、问题和评审

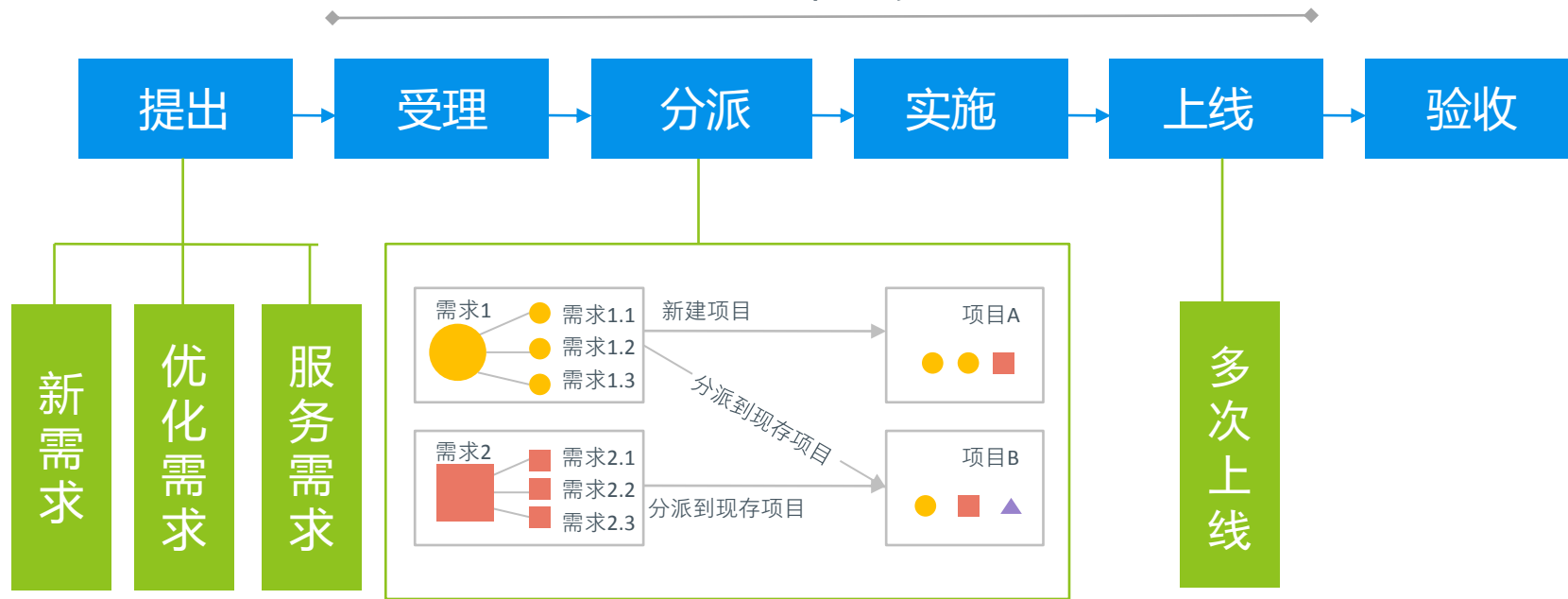


IT运维部门

上线流程
反馈运行问题

范围管理——需求驱动项目

需求基线和变更管理



时间管理——两级计划的运用

里程碑计划



网络计划



PMO 负责

项目经理负责

以目标为导向，以目标分解（OBS）为基础。里程碑要求简洁易懂，数量不宜过多。

以任务为导向的，以工作分解（WBS）为基础。任务工期一般在8~40小时之间，数量数十至数百个。

公司对项目的监管和考核，通过里程碑控制项目进展和保证实现项目总目标。

项目团队内部明确工作安排，将工作逐层分解直到责任明确且完成标准清晰。

比较稳定，较少变更，一旦变更，通常要高层审批。

渐进明晰，经常更新，但只要不与里程碑计划冲突，一般只需要简单审批。

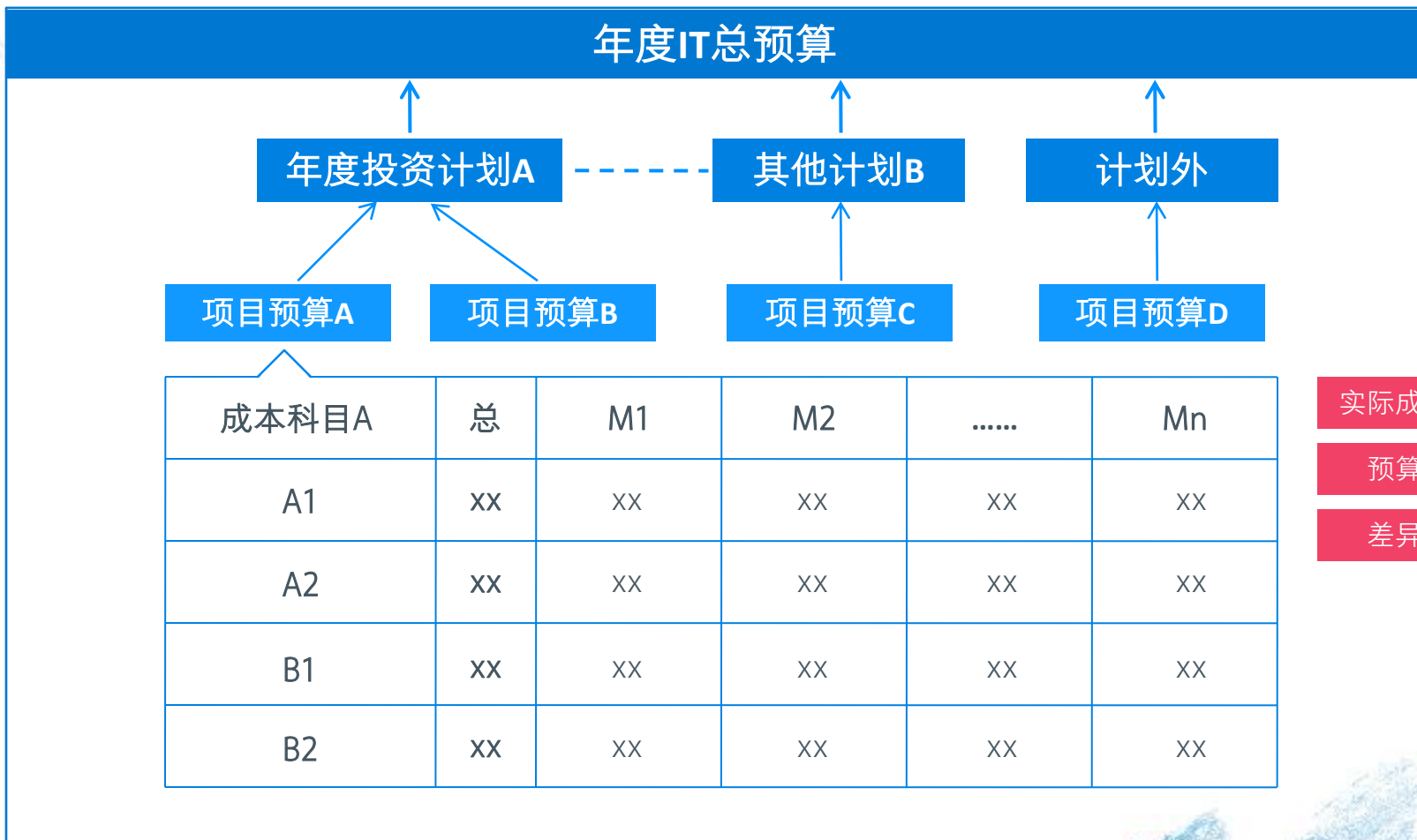
里程碑完成通常需要评审和审批，比较正式。

任务完成通常由项目成员反馈并经项目经理确认即可。

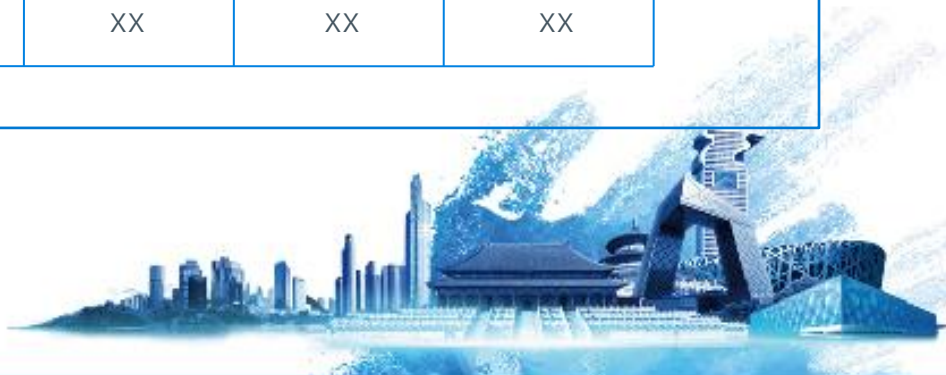
两级计划相关而不重复，里程碑计划是网络计划的指导，网络计划是项目目标与具体工作之间的桥梁。

不是所有项目都需要两级计划，例如甲方经常只需要里程碑计划，内部项目只需要网络计划。

成本管理——预算和控制



- 实际成本报告
- 预算控制
- 差异分析



质量管理——交付物和评审



工具

- 问题记录和过程
- 里程碑审批
- 交付物评审
- 检查单



人力资源管理——利用率和绩效

可用时间	入离职、日历	
调拨时间	申请、释放	
计划时间	WBS工作分配	
实际时间	工时单报告	

- 资源的获得模式（抢占、分时）
- 工时管理的几项指标：可用、计划、调拨、实际
- 指标对比代表的业务含义
- 工时单的爱与恨，如何推广起来



- 基于单个风险的定量分析，再根据风险总成本评估整体风险
 - 优点：精确
 - 缺点：现实情况下，很少能做单个风险定量评估

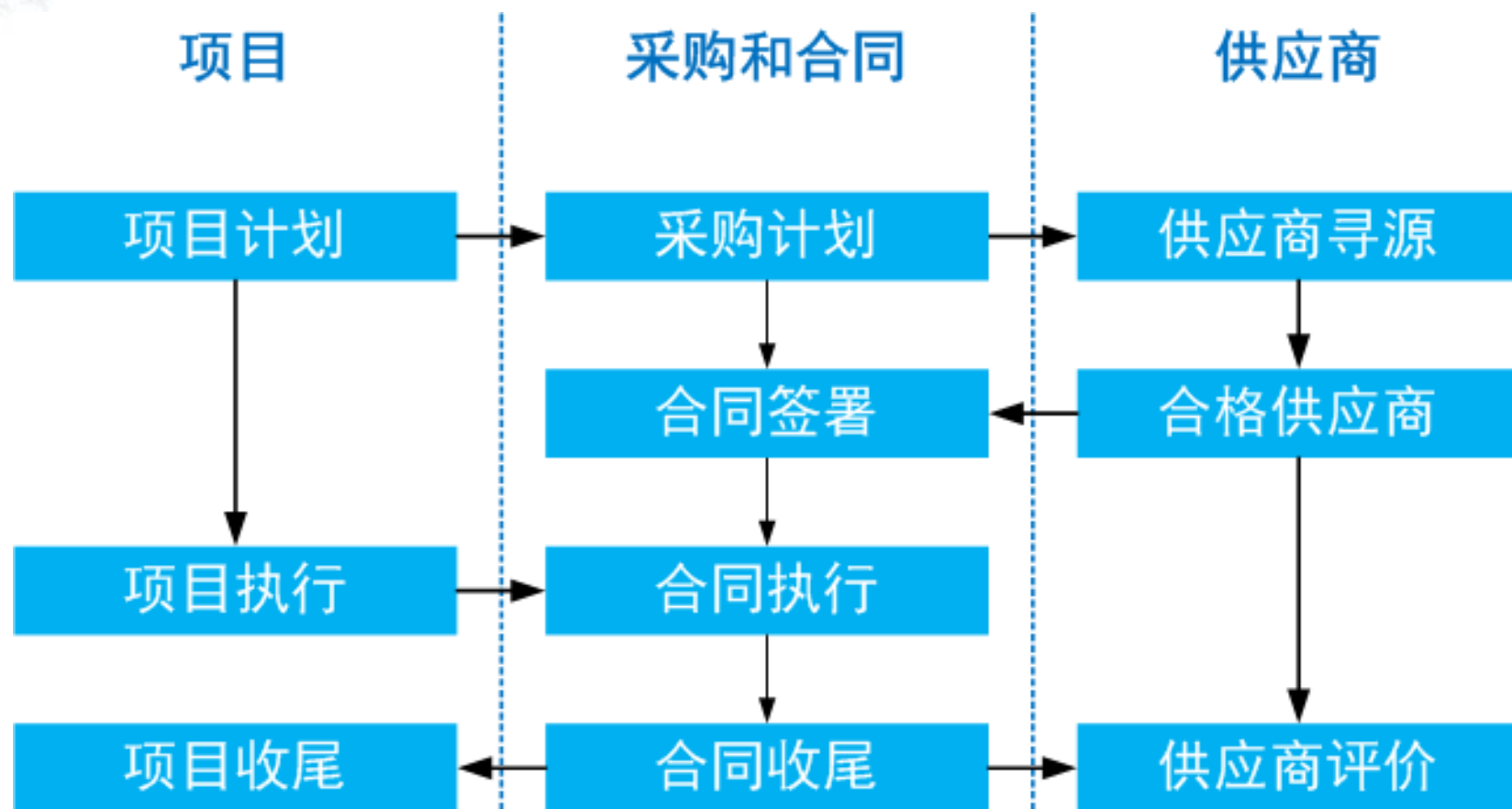
- 基于单个风险的定性分析，如果存在高等级单个风险，则整体风险也高
 - 优点：简单易行
 - 缺点：项目对比不易发现问题



沟通管理——全方位协作

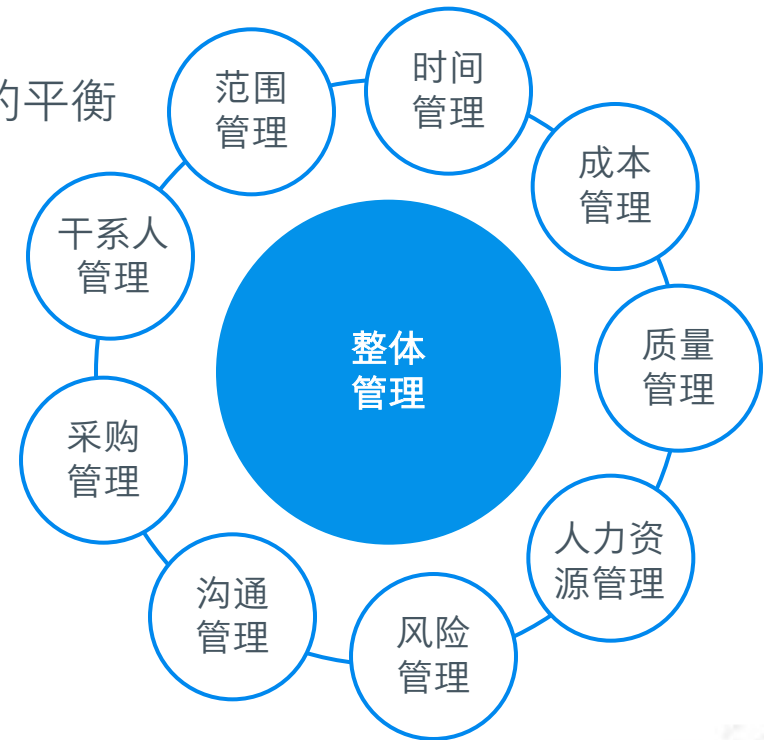


采购管理——供应商、采购和合同



整体管理——项目组合优化和平衡

- 项目组合快速响应外部环境的变化
- 项目组合达到长期和短期、风险和收益的平衡
- 项目资源分配保证达到组织级最优化
- 撤销低价值的、重复的、执行差的项目
- 改进项目选择、优化、排序等过程
- 识别项目之间的联系和依赖
- 改善项目业务的沟通



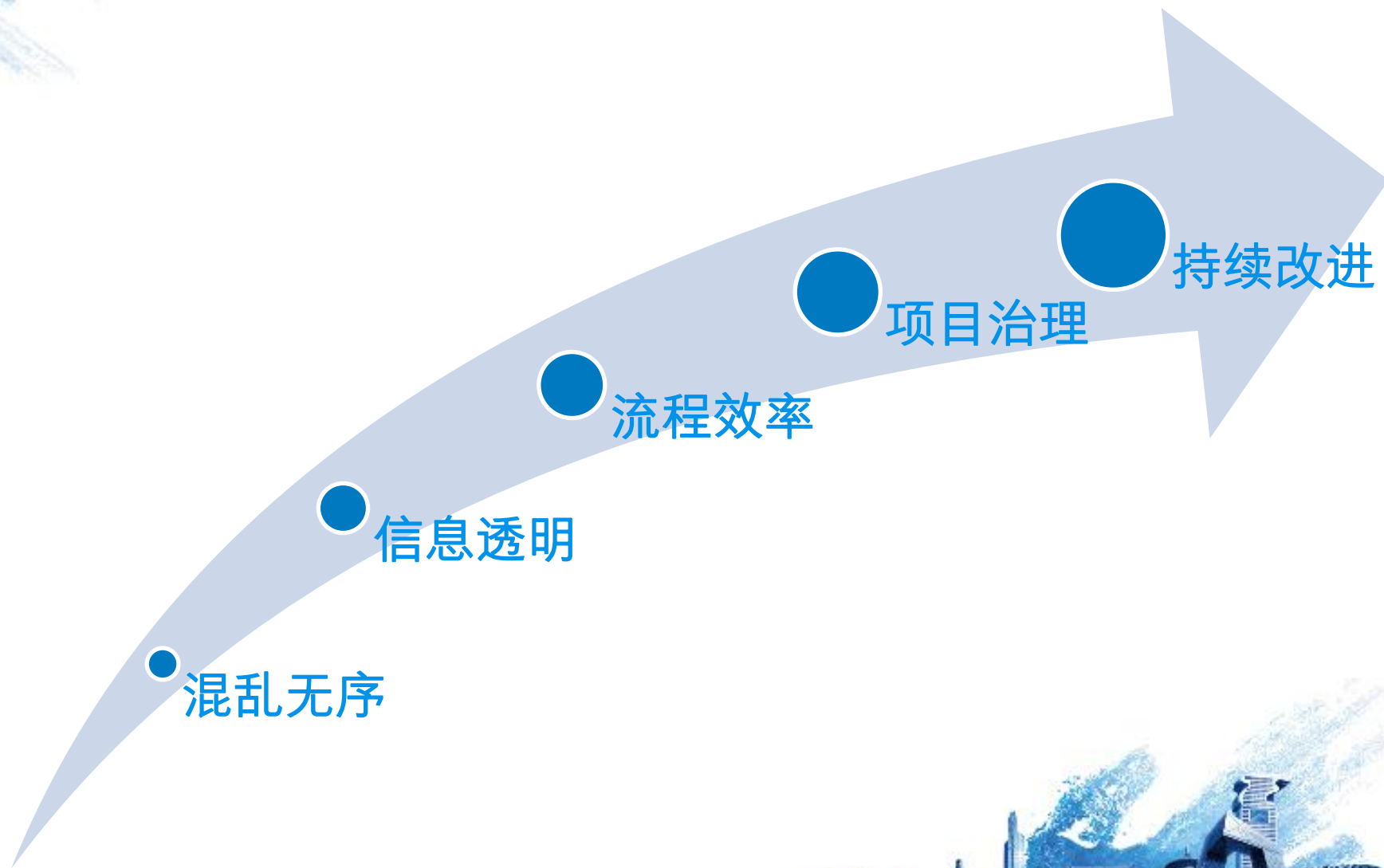
项目后评价——勿忘初心

序号	评估项	前评估	后评估	完成情况	权重	得分
1	项目目标					
1.1	提高生产率	XXXXXXXX	XXXXXXXX	100%	20	20
1.2	保证数据一致性	XXXXXXXX	XXXXXXXX	80%	10	8
1.3	提升客户满意度	XXXXXXXX	XXXXXXXX	80%	10	8
2	项目过程					
2.1	立项决策	XXXXXXXX	XXXXXXXX	100%	10	10
2.2	系统设计	XXXXXXXX	XXXXXXXX	60%	5	3
2.3	开发测试	XXXXXXXX	XXXXXXXX	80%	5	4
2.4	上线投产	XXXXXXXX	XXXXXXXX	100%	10	10
3	项目经济效益					
3.1	成本节省	XXXXXXXX	XXXXXXXX	80%	20	16
3.2	增加收入	XXXXXXXX	XXXXXXXX	90%	10	9

总分 88



实用主义的组织级项目管理成熟度





感谢聆听!



深圳市蓝云软件有限公司

总裁 唐智勇