



华为研发PMO的能力建设架构实践

华为研发PMO

王剑锋



项目管理 Project Management-
Embracing China Opportunity

中國機遇

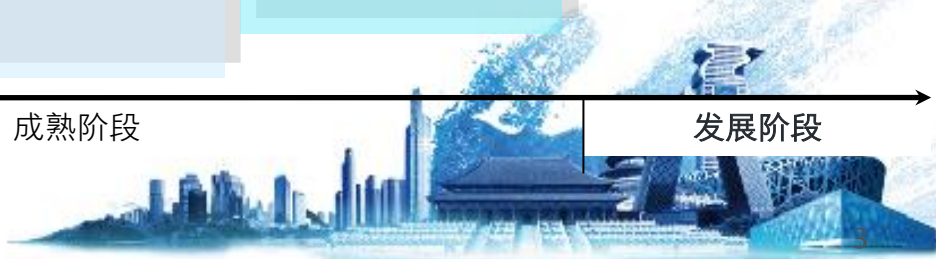
PMI (中国) 2016项目管理大会 | PMI (China) Congress 2016

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



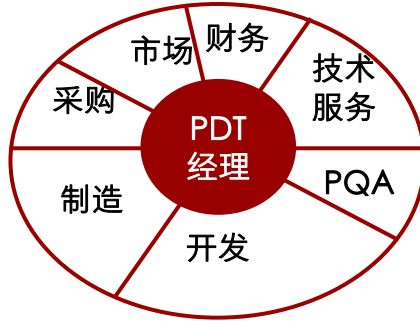
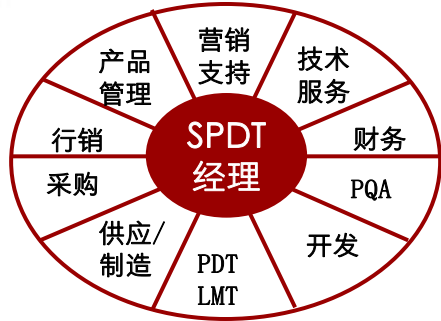
华为IPD项目化运作演进历程总览

企业项目管理成熟度模型



组织变革：建立PDT团队，明晰业务、项目、资源线

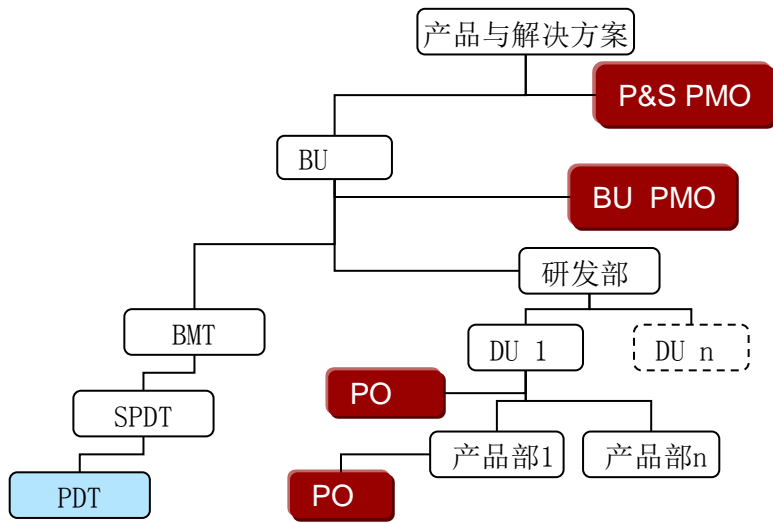
团队组成



交付

- 产品包/解决方案商业计划 (O/S BP)
- 产品包 = 产品包其它功能领域交付+产品包开发交付。

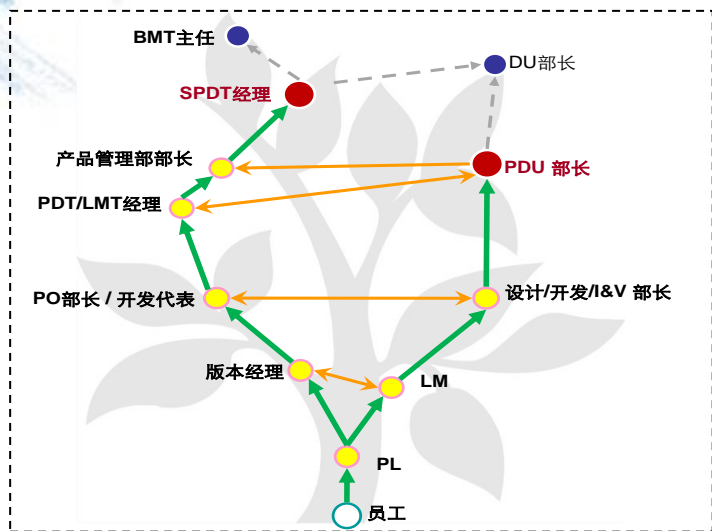
产品包开发交付



- 在原有IPD组织架构下，分离资源线，成立PDU。
- 建立基于PO运作的PDU运作机制。

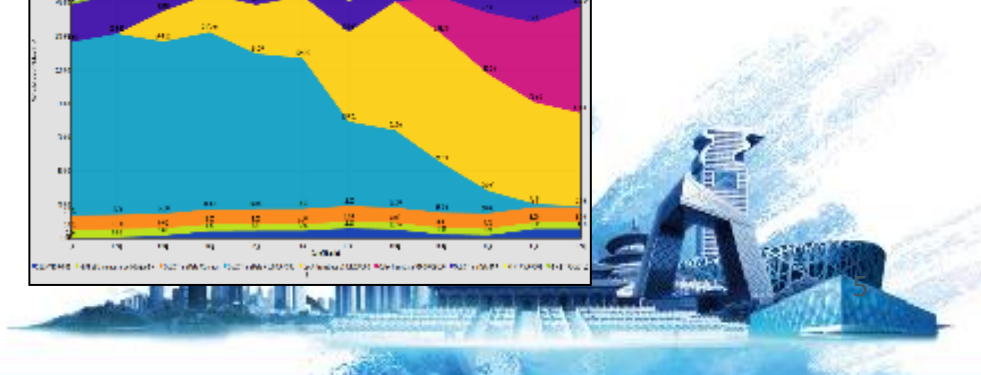
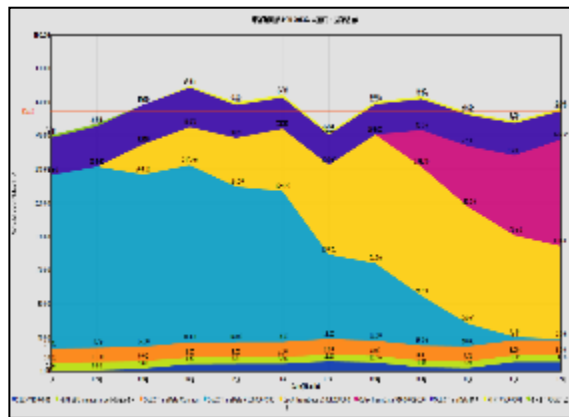
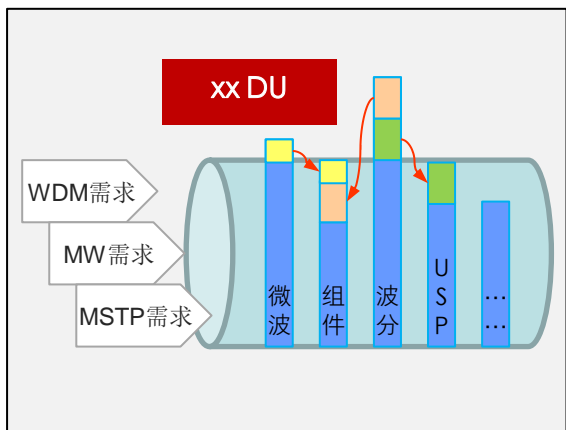


人力资源：PM发展通道，管道管理机制

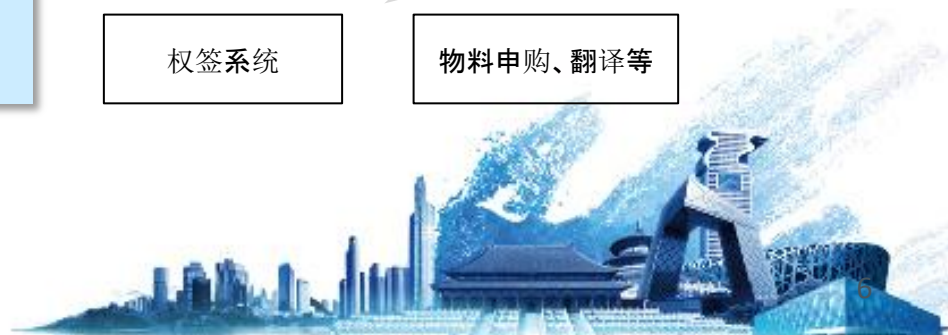
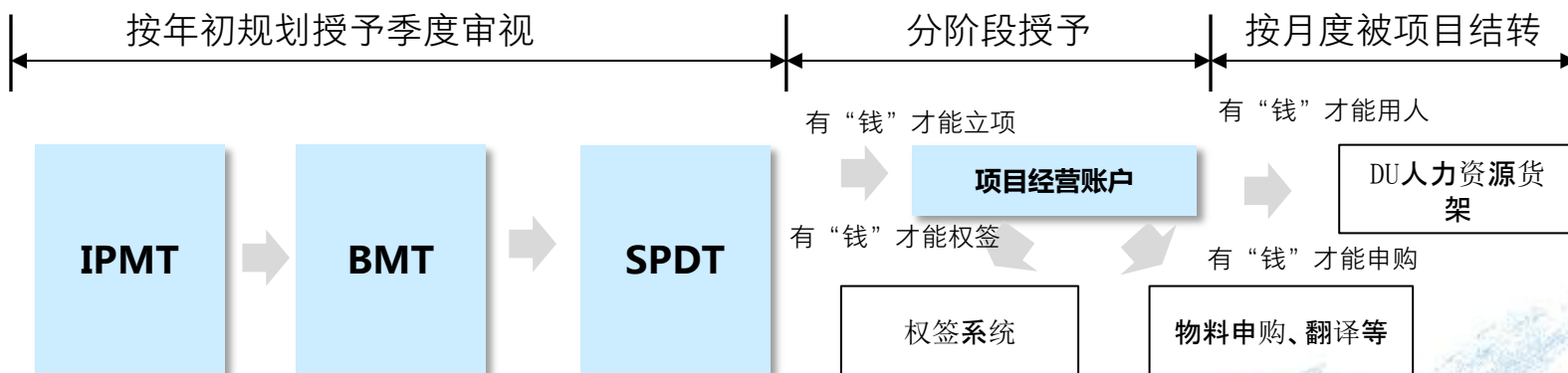


- 产品开发领域项目经理是**主业务岗位**。
- PM是产品开发领域**各级管理岗位的必要通道**，每一个业务线主管都需要有项目管理经验。

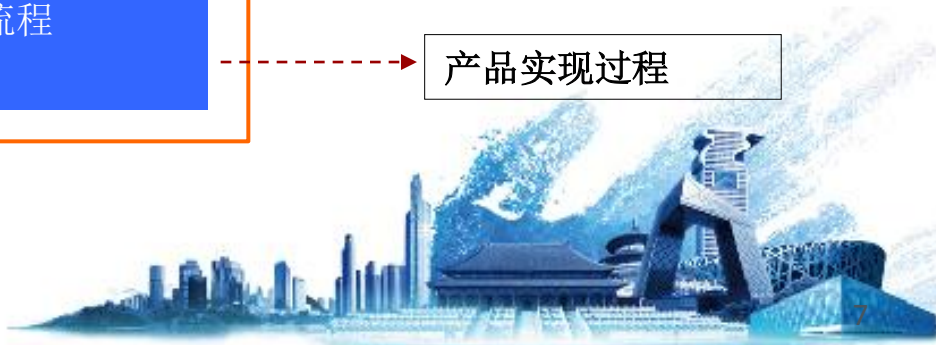
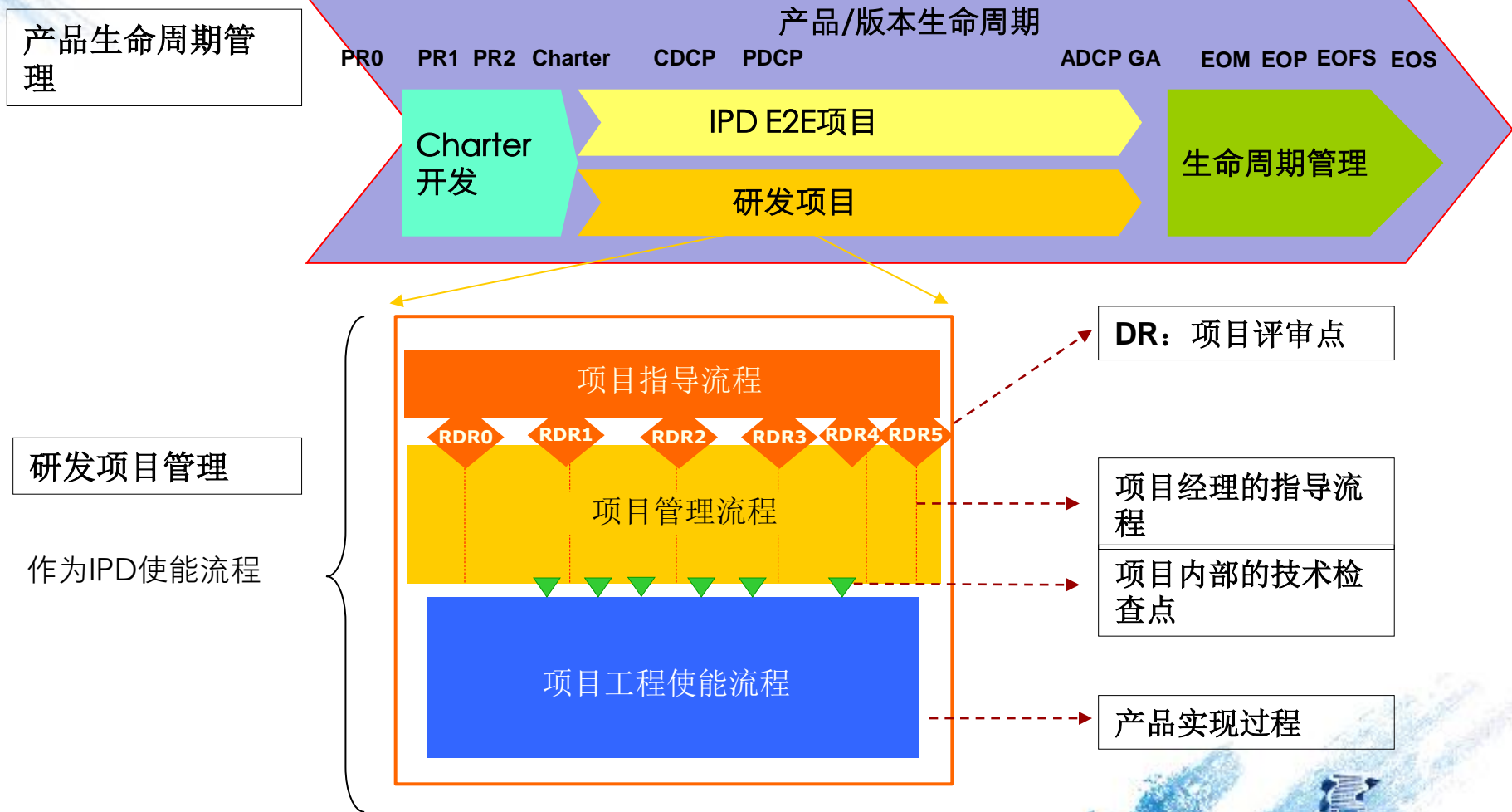
资源可视 → 资源投入可预测 → 资源有效使用



项目投资：契约化交付，宏微观互锁

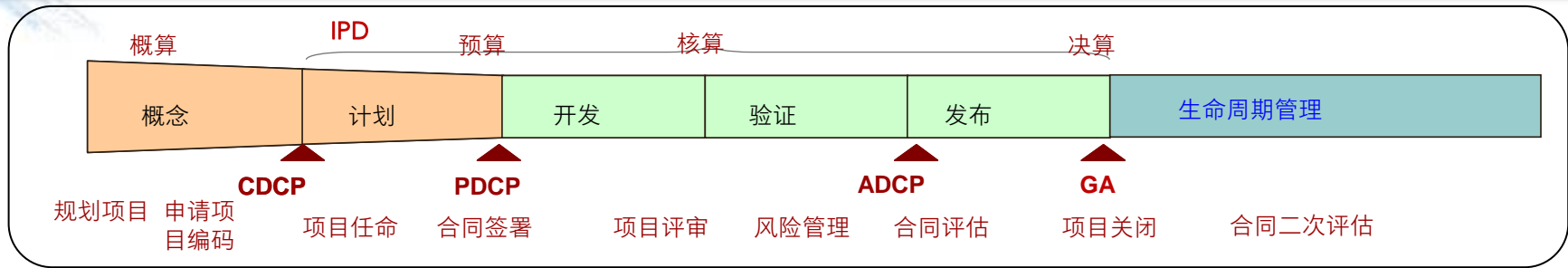


流程：持续优化基于IPD业务流的产品、项目管理流程体系



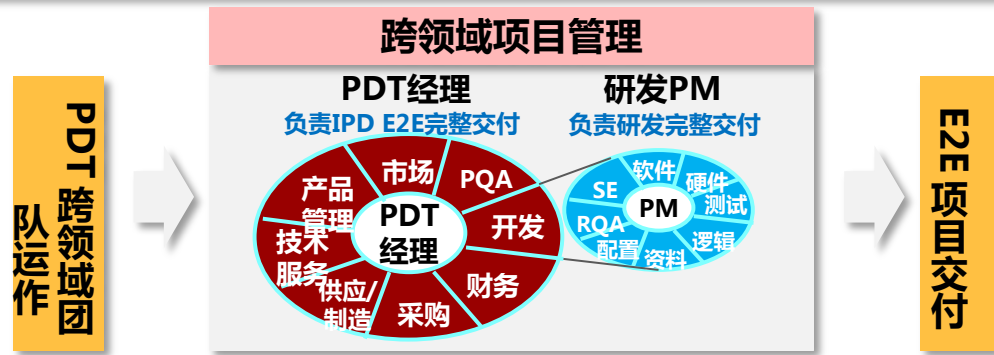
跨领域项目管理：构筑项目E2E文化

● 沿着IPD流程KCP，流程落实到IT，依托IPD合同管理，构筑IPD项目契约文化



● 回归IPD本源，优化IPD跨领域项目管理，聚焦产品包E2E竞争力构筑

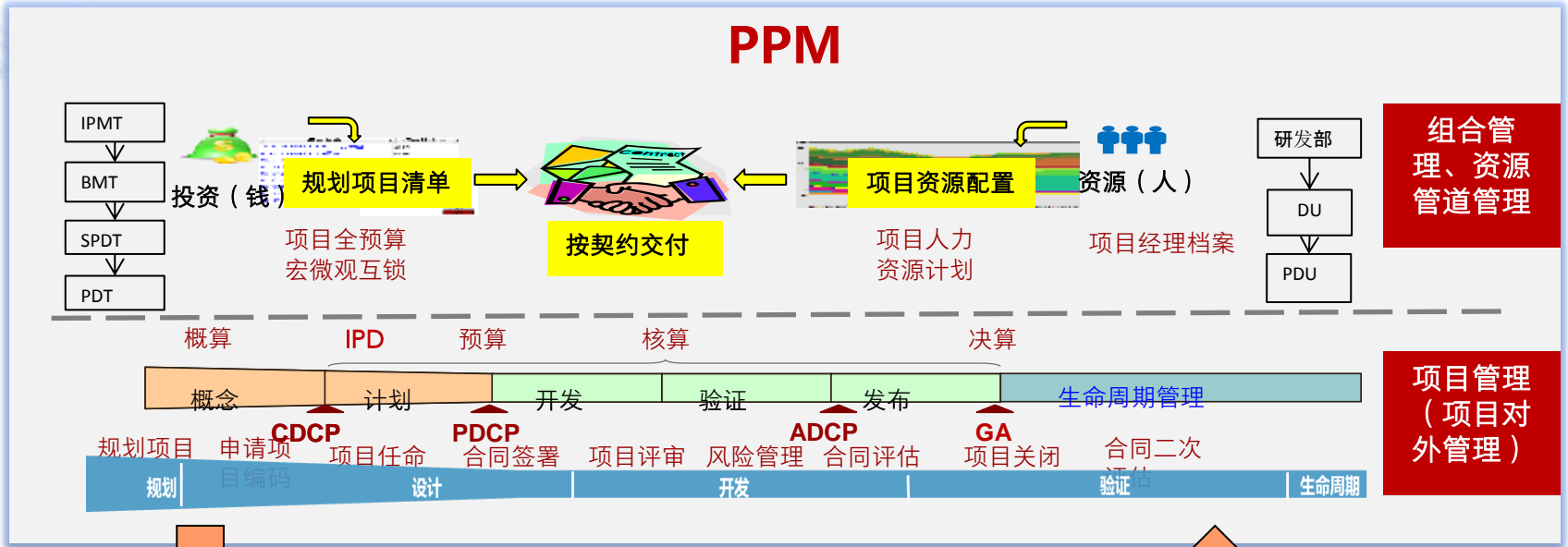
E2E产品管理 E2E质量管理 E2E成本管理 E2E配置管理



IPDE2E项目计划管理 IPDE2E项目合同管理 IPDE2E项目预核算管理 IPDE2E项目风险管理 IPDE2E项目考核激励



IT: 支撑组织级项目管理能力构建



项目基本信息、里程碑、资源计划

项目对外呈现的关键过程信息



2011年产品开发领域项目管理体系架构明确

改善TTM，提升效率，构建产品包E2E竞争力

建立以项目为中心的契约化交付/管理机制与文化



项目组合/费用管理 (钱)

契约化交付 (项目)

资源管道管理 (人)

流程与方法

IT

PM和组织



IPD领域项目化运作体系建设关键要素

- 基于PDT团队的跨职能组织项目管理基因
- 成立PDU/PO组织，明晰业务线、项目线、资源线
- 推动预算分配路径从资源线转变为业务线
- 基于IPD主业务流的产品、项目管理流程体系
- 明确PM岗位是产品体系职业发展的关键通道
- 构筑产品开发项目管理知识体系，统一语言
- 持续发展IPD项目管理IT，夯实项目管理方法与组织级能力



Thank you!

