

华为研发PMO的能力建设架构实践

华为研发PMO

王剑锋



項目管理 Project Management-Embracing China Opportunity

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



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

混乱 简单

标准化管理

量化管理 We are here 战略可控

项目标准化

- •IPD项目管理流程 建设
- •成立项目管理组织
- •建立PMDP与任职 标准

项目契约化

- •项目合同与项目 管理流程KCP实 现 IT化
- •项目档案可管理;
- •研发工时落地
- •项目知识管理

研发项目四算 资源上架

- •项目四算落地
- •资源上架
- •宏微观互锁流程
- •项目管理任职标
- 准统一
- •建立PM档案

跨领域项目管 理&项目经营

- •试点IPD跨领域
- 项目管理
- •跨领域预算机制
- •**项目经营**管理覆 盖SPDT
- •研发资源上架

匹配DSTE的 项目组合管理

- •LTC与IPD项目
- 业务与信息集成
- •DSTE与IPD集成,
- 实现BP与DCP有
- 效衔接;
- •匹配产品级敏捷
- 的项目群/项目

管理流程/方法

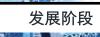
建设阶段

Page 1

項目管理 中國裁遇

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





组织变革:建立PDT团队,明晰业务、项目、资源线



团 队 组 成

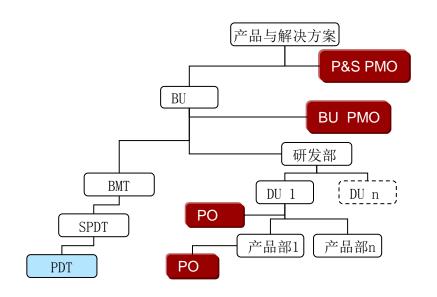




- 交 付
- ●产品包/解决方案商业计划(O/SBP)
- •产品包 = 产品包其它功能领域交付+产品包开发交付。



产品包开发交付



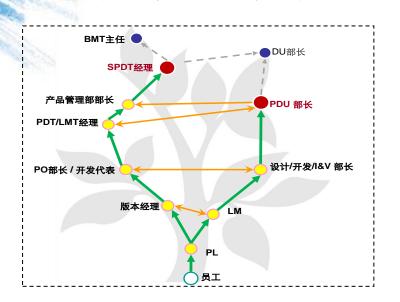
- ●在原有IPD组织架构下,分离资 源线,成立PDU。
- •建立基于PO运作的PDU运作机 制。





人力资源: PM发展通道, 管道管理机制





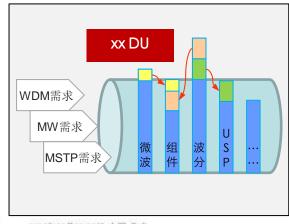


- 产品开发领域项目经理是 **主业务岗位**。
- PM是产品开发领域各级管理岗位的必要通道,每一个业务线主管都需要有项目管理经验。

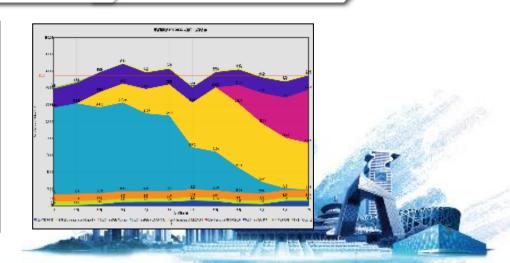
资源可视

资源投入可预测

资源有效使用



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



項目管理 中國裁選 Indust Management Embading China Opportunity

项目投资:契约化交付,宏微观互锁



投资金额

契约: 项目合同

研发项目交付

DU/PDU

IPMT/SPDT

PDT经理

版本经理

项目投资

对产品领域的经营/投资成功负责

IPD E2E项目管理

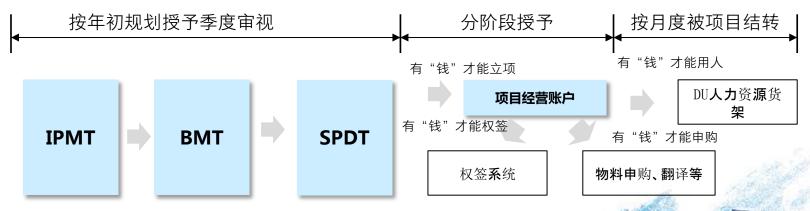
对产品包的完整交付 负责

研发项目管理

对研发项目交付成功 负责

研发项目资源

对本领域的持续交付改进负责





2016年10月22-23日 中国·北京 22-23 October, 2016 Beijing-China Page4





流程:持续优化基于IPD业务流的产品、项目管理流程体系

产品/版本生命周期 产品生命周期管 PR0 **EOM EOP EOFS EOS** PR1 PR2 Charter CDCP PDCP **ADCP GA** 理 IPD E2E项目 Charter 生命周期管理 开发 研发项目 DR:项目评审点 项目指导流程 RDR0 RDR1 RDR2 RDR3 RDR4 RDR5 研发项目管理 项目经理的指导流 项目管理流程 程 作为IPD使能流程 项目内部的技术检 查点 项目工程使能流程 产品实现过程 Page5

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

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成本管理 E2E产品管理 E2E质量管理 E2E配置管理 跨领域项目管理 PDT经理 研发PM PDT **E2** 负责IPD E2E完整交付 负责研发完整交付 m 市场 **PQA** 跨领域团 项目交付 PM PDT ROA

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

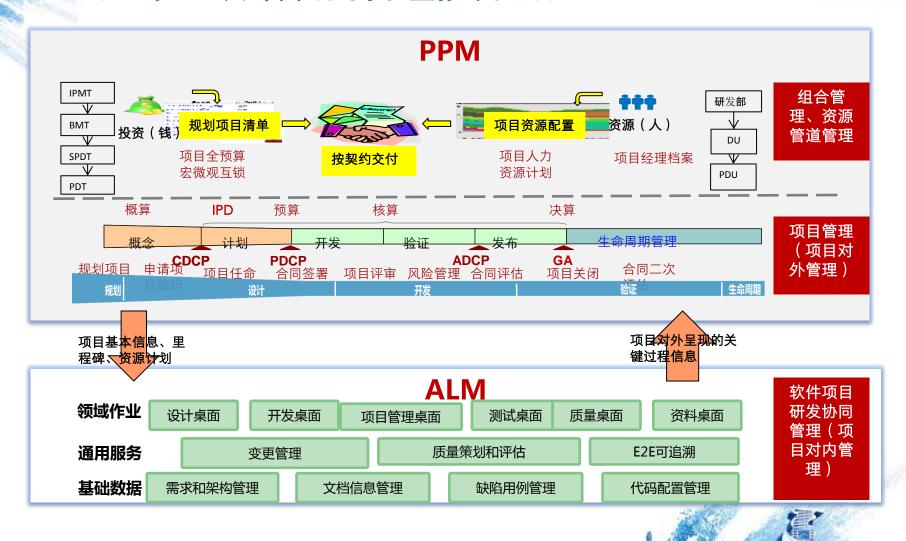
IPDE2E项目考核激励



Page6

IT: 支撑组织级项目管理能力构建





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

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



Page8





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!

