



集团 集约

——国网信通产业集团项目管理工作体系实践



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



集团公司介绍

企业概况：

- 国网信通产业集团成立于2014年底，下辖 六家二级、九家三级全资（控股）子公司。
- 信通产业集团注册资本金50亿元，员工总人数约6300人，资产规模达到123亿元。
- 国网信通产业集团位于北京市昌平区未来科技城



战略定位：

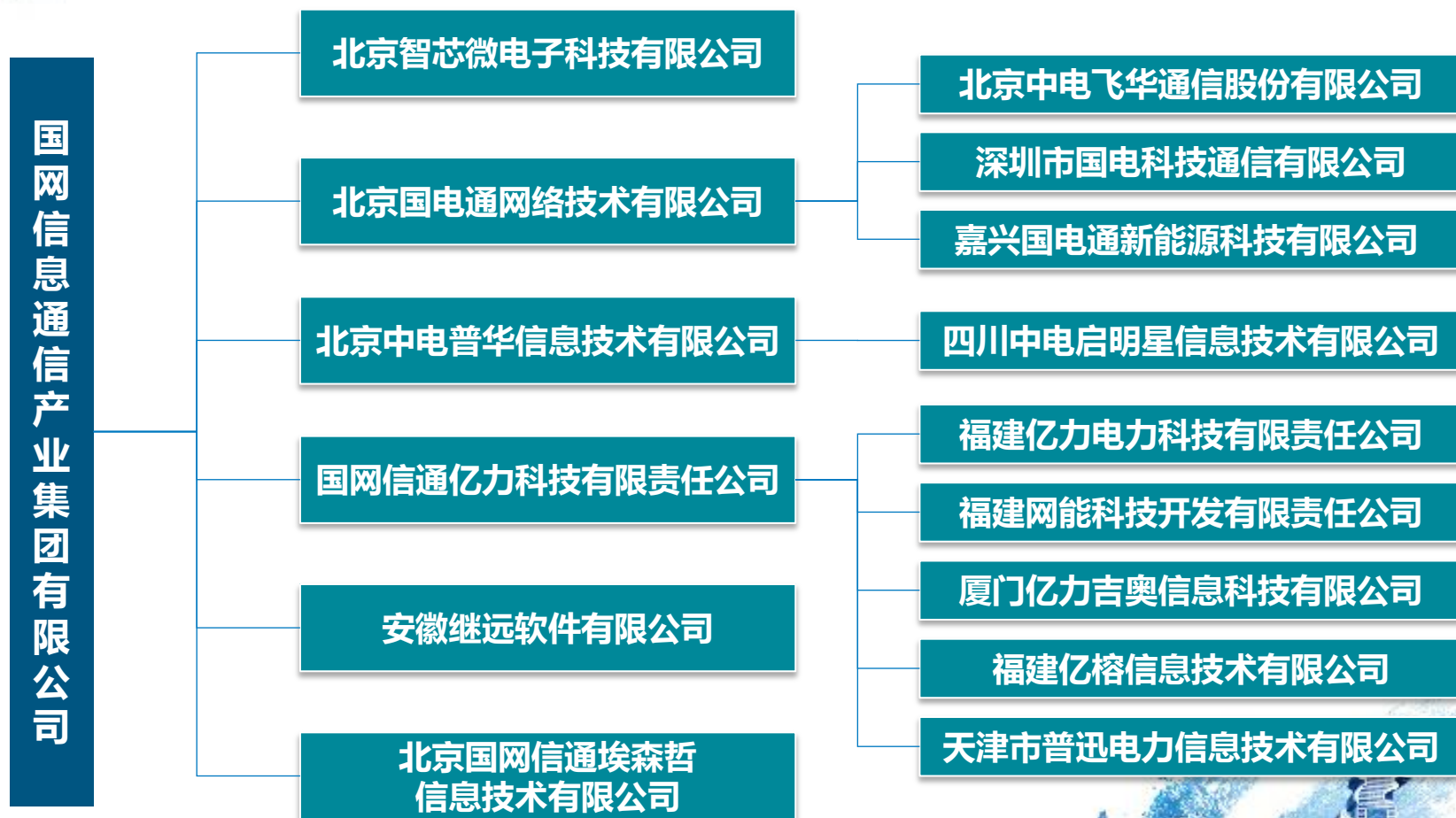
能源互联网综合解决方案提供商

发展路径：

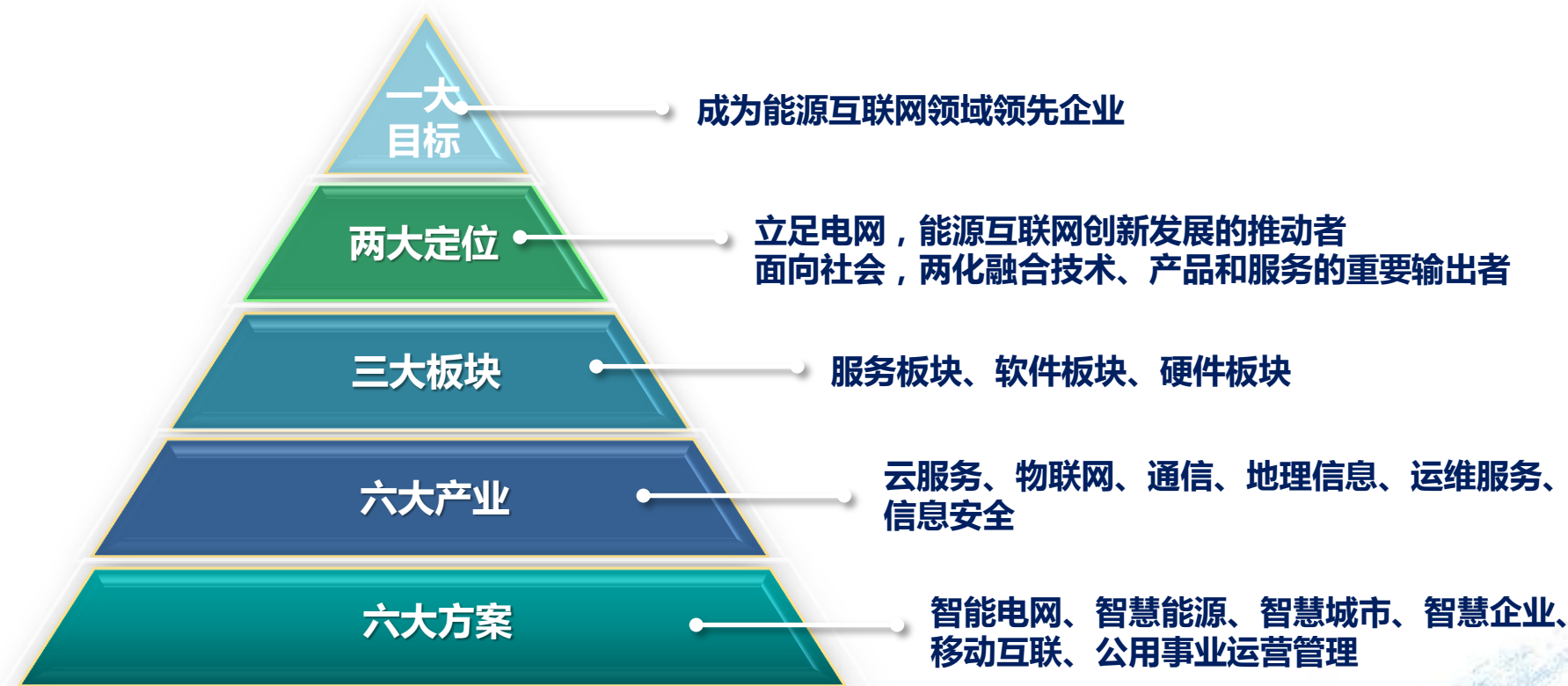
立足电网，面向社会，走向国际



集团组织架构



集团业务“金字塔”



项目管理work体系概述

基于对管理现状的分析，通过大量的调研工作和摸索实践，最终形成现在的项目管理工作体系，概括为“一个体系、两个核心、三个保障、四个抓手”。

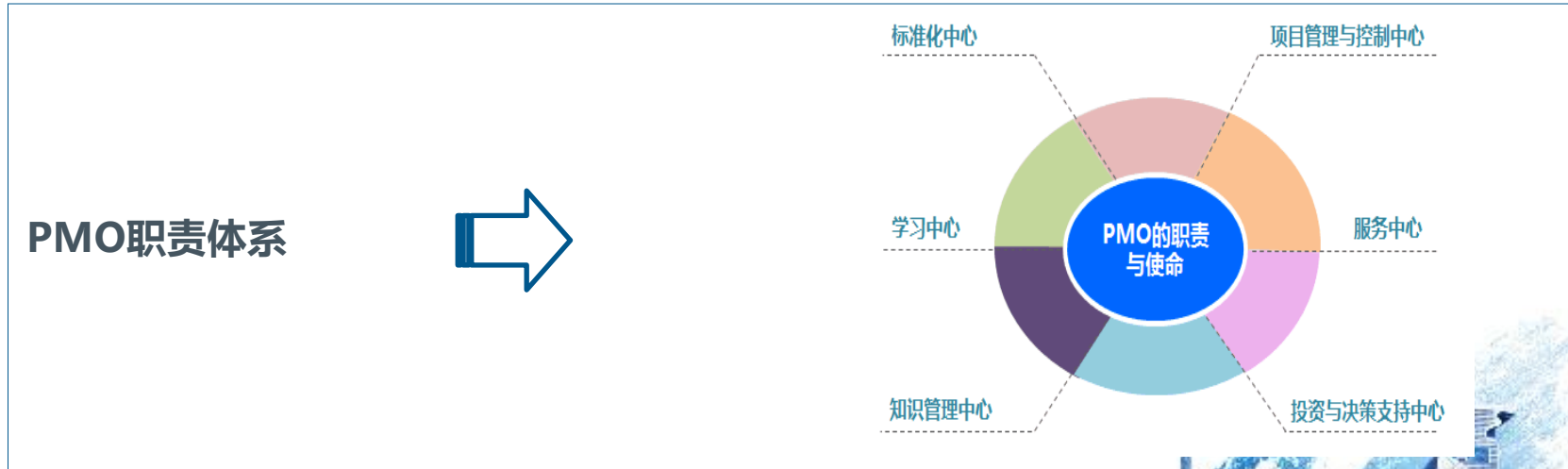
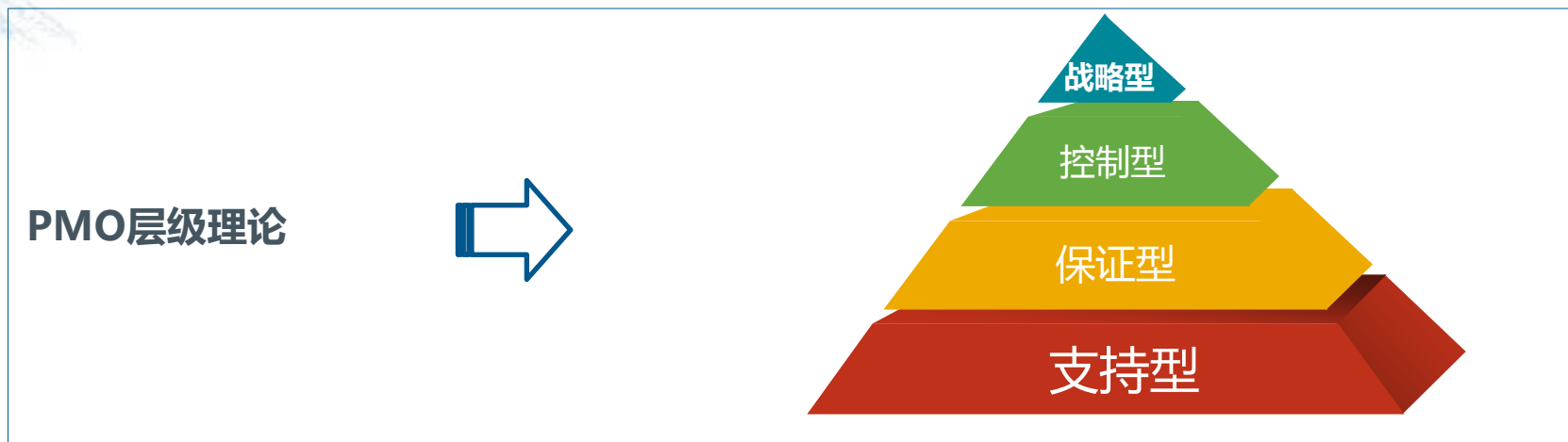


目录

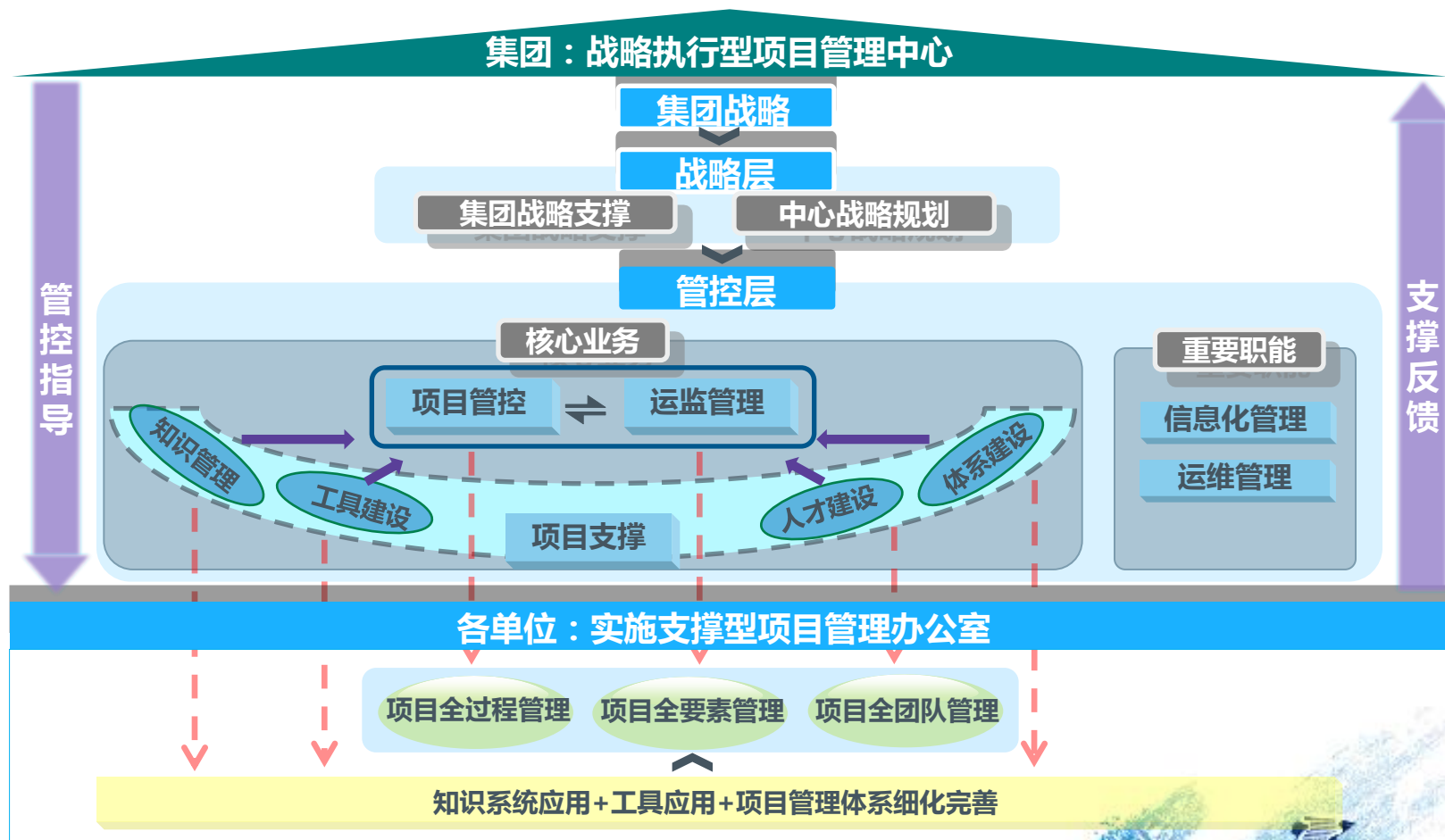
- 一个体系
- 两个核心
- 三个保障
- 四个抓手
- 远景与规划



工作体系理论基础



工作体系框架



目录

- 一个体系
- 两个核心
 - 两级管控
 - 分类分级
- 三个保障
- 四个抓手
- 远景与规划



两级管控

两级管控指集团作为指导管控型的一级管控主导和15家二级、三级单位作为二级管理主体共同管理、推进集团项目管理工作。



两级管控

集团项目管理中心

项目管控

总体设计项目全过程管控内容，统一策划项目分类分级管控模式，同时重点管控集团重点项目

运监管理

项目的数据管理及项目运营监测、风险预警、整改督办、专项分析，并组织开展集团项目管理能力对标

项目支撑管理

统一策划项目管理体系，开发维护项目管理工具，培育建设项目管理人才队伍，构建管理项目知识体系

综合管理

完成集团项目工作评优及国家电网公司、集团领导交办的其他推动电力发展的项目管理工作



两级管控

各单位项目管理部门 (PMO)

项目管控

落实集团项目管控要求，规范本单位项目全过程管理工作，对本单位所有项目进行分类分级管控，加强重点项目管控

运监管理

监控项目进展，及时提交项目运营数据及对标指标数据，并依据集团的督办通知进行项目整改

项目支撑管理

健全项目管理流程、标准和制度，组织落实项目经理培训、认证及梯队建设，广泛应用集团开发的项目管理工具和知识系统，并及时提交项目知识

综合管理

组织开展本单位项目绩效考核评价及集团交办的其它项目管理工作

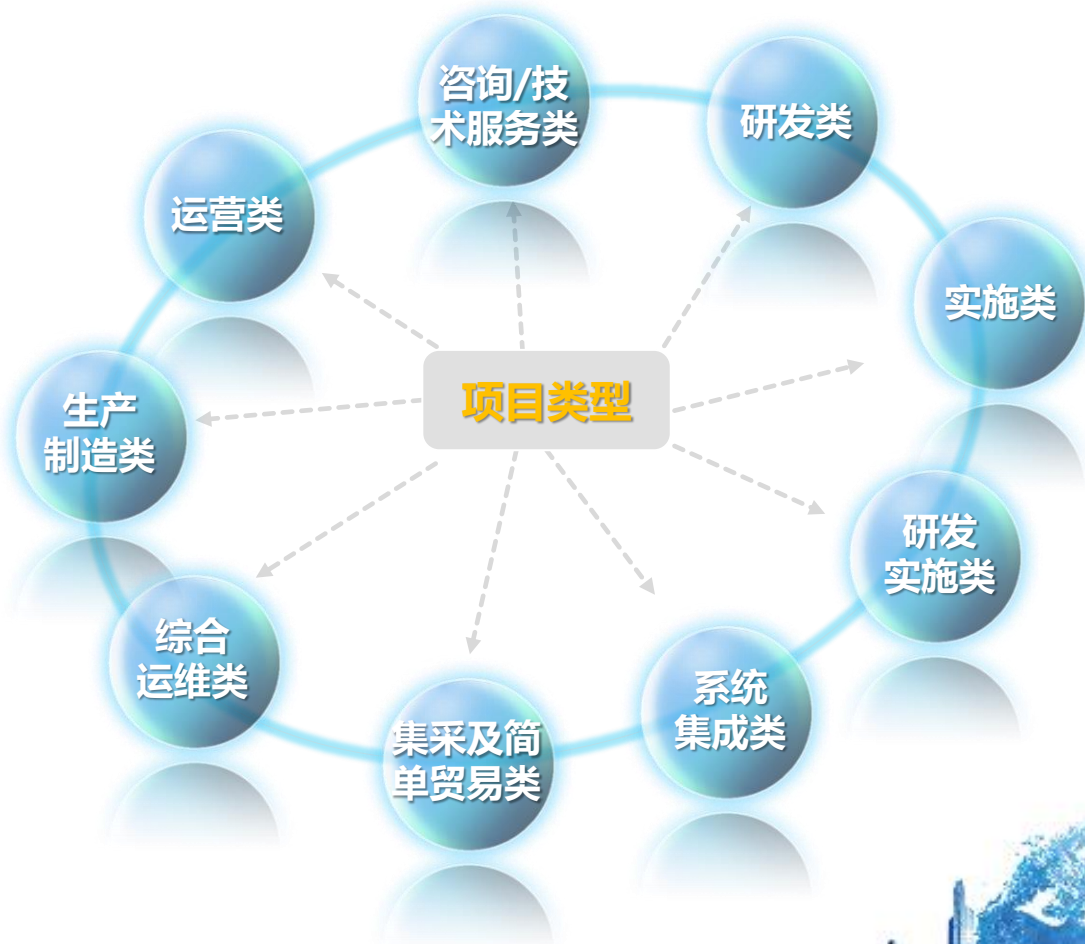
目录

- 一个体系
- 两个核心
 - 两级管控
 - 分类分级
- 三个保障
- 四个抓手
- 远景与规划



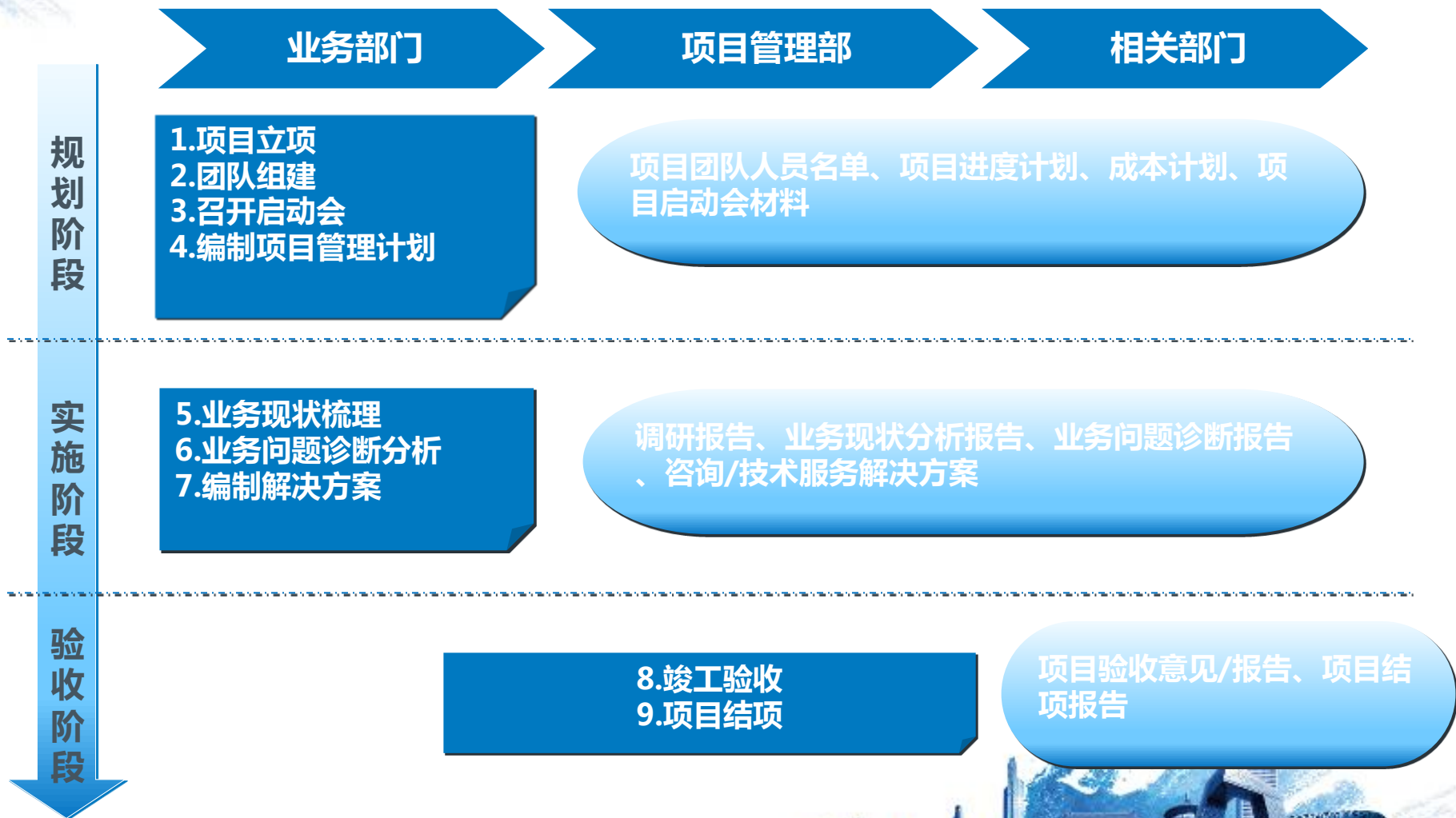
项目分类

项目分类是指根据项目的不同特征及管理模式对项目分类，从而开展更标准化、专业化管理。

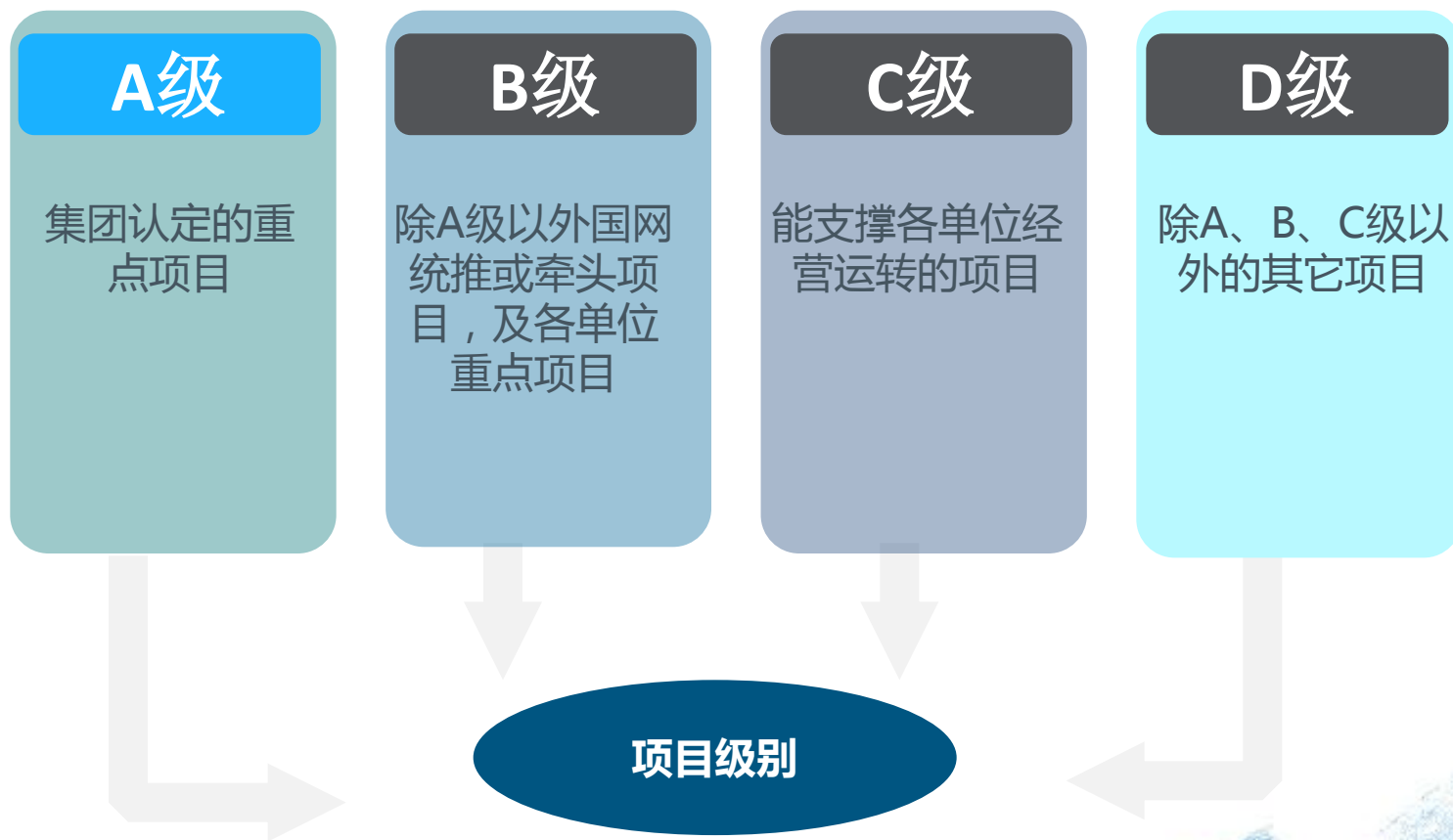


项目分类

咨询/技术服务项目



项目分级



项目分级

国网信息通信产业集团有限公司 项目分类分级管理规范

第一章 总则

第一条 为规范国网信息通信产业集团有限公司（以下简称“集团”）项目管理标准，明确项目类别的划分方式及不同类别项目的管理流程，界定项目级别的划分标准及不同级别项目的管理模式，从而更有效地提高集团项目管理的效率和水平，特制定本规范。

第二条 本规范所称项目分类管理，是指对具有相同技术特征和管理特点的项目进行专业化划分，并对不同类别项目的全生命周期进行针对性管理的过程。

第三条 本规范所称项目分级管理，是指对具有同等重要程度的项目进行优先级排序，并对不同级别项目的管理模式进行针对性设计的过程。

第四条 本规范适用于集团本部及各单位的承建项目管理。

第五条 集团项目分类分级工作遵循“准确划分，覆盖全面；区别管理，力求实效”的原则，以集团项目管理实践为基础，借鉴先进的项目管理理论，对项目分类分级的职责分工、项目类别划分标准、不同类别项目全生命周期管理、项目级别划分标准、不同级别项目管理模式以及检查考核进行具体规定。

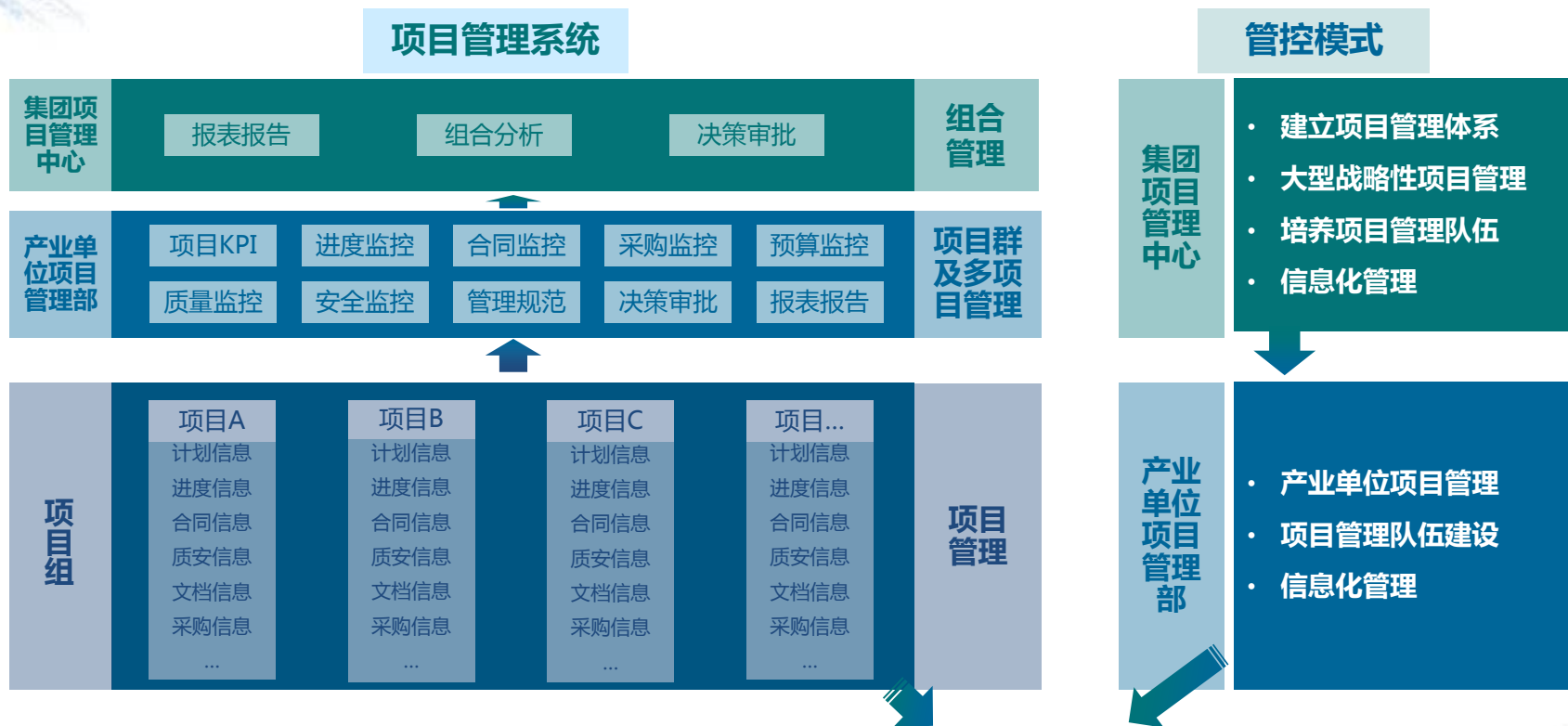
- 第一章 总则
- 第二章 职责分工
- 第三章 项目类别划分标准
- 第四章 不同类别项目全生命周期管理
- 第五章 项目级别划分标准
- 第六章 项目管理最佳实践
- 第七章 不同级别项目管理模式
- 第八章 检查考核
- 第九章 附则

目录

- 一个体系
- 两个核心
- 三个保障
 - 项目管理工具
 - 项目管理知识
 - 项目管理人才
- 四个抓手
- 远景与规划



信息化支撑管理体系



管控目标

战略管控为主，经营管控为辅，资源集约化，业务分层管理
强化市场营销、项目管理、研发管理、质量管理、科技创新、客户服务等方面的统筹协同
构建人、财、物集约化、共享化体系，加强集团各单位资源的统一管理和共享



战略管控层的核心信息化功能

KPI及报表

- 统计报表
- 质量/风险预警
- 人力资源负荷
- 多项目综合信息门户



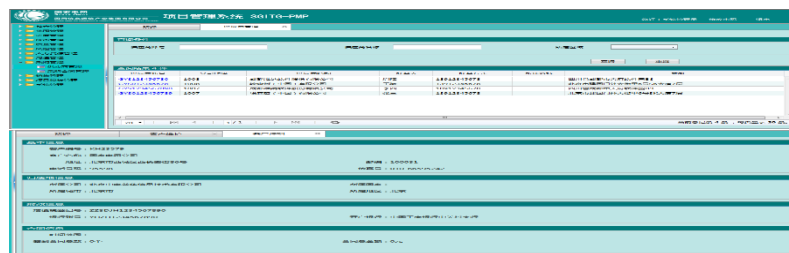
多维度项目状态运营监控

- 集团横向项目状态展示
- 项目分类状态展示
- 项目组合分析
- 项目群分析

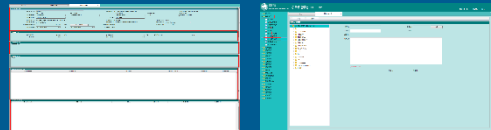

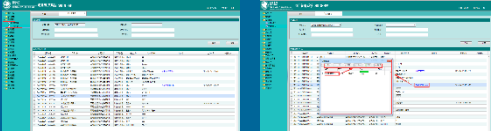
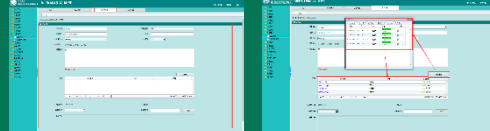
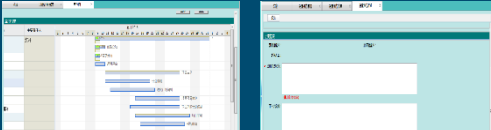
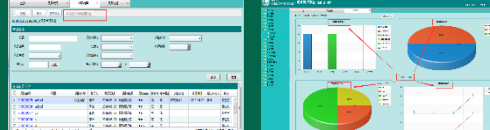
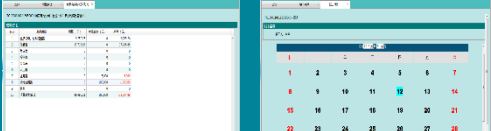
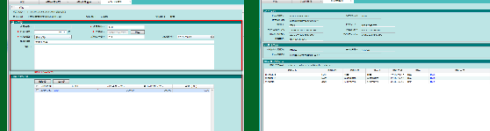
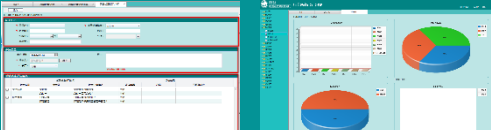
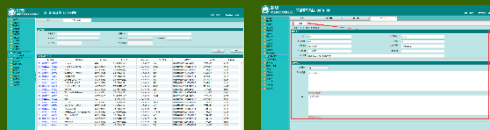


重点项目管控

- 重点项目查询
- 重点项目审批
- 重点项目健康度诊断



项目级管理核心信息化功能

整合管理	<ul style="list-style-type: none"> • 前期项目管理 • 项目立项-验收-结项全过程管理 • 项目变更管理 • 项目群集管理 	人资管理	<ul style="list-style-type: none"> • 人力资源池管理 • 项目成员管理 • 技能评价管理 
范围管理	<ul style="list-style-type: none"> • 范围规划报告 • 范围变更控制 • 交付物管理 	沟通管理	<ul style="list-style-type: none"> • 沟通计划 • 沟通记录 • Q&A管理 
进度管理	<ul style="list-style-type: none"> • 进度计划管理 • 进度报告管理 • 进度变更控制 • 应收款提醒 	风险管理	<ul style="list-style-type: none"> • 风险识别 • 风险跟踪 • 风险分析 • 问题管理 
成本管理	<ul style="list-style-type: none"> • 预算管理 • 实际费用管理 • 核算管理 • 报工管理 	采购管理	<ul style="list-style-type: none"> • 采购计划管理 • 采购合同管理 • 采购申请 • 供应商管理 
质量管理	<ul style="list-style-type: none"> • 质量计划 • 质量检查表设置 • 缺陷管理 • 缺陷分析 	干系人管理	<ul style="list-style-type: none"> • 干系人识别 • 干系人分析 • 干系人管理 • 干系人维护 

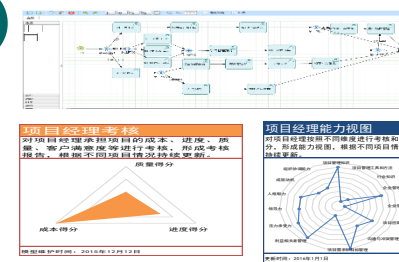


管理工具提升项目管理水平

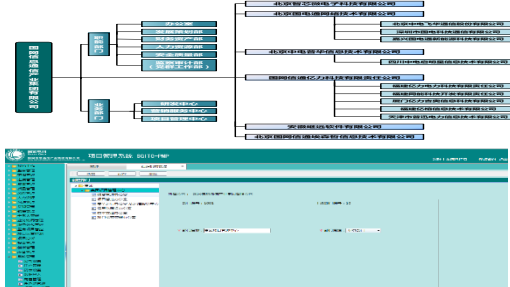
项目分级分类体系、供应商评价、WBS模板



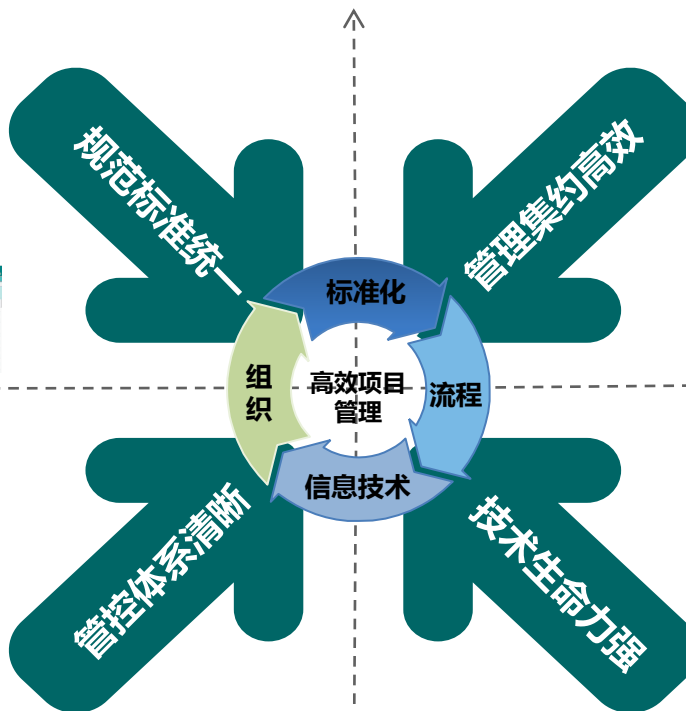
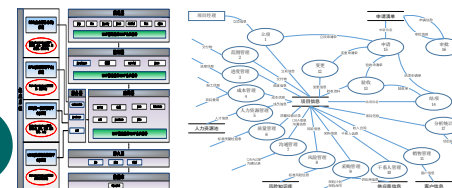
业务流程清晰可配置、绩效评估便捷



组织架构清晰、管控权责明确



架构合理、兼容性与可拓展性强



系统中根据组织架构设置来分配信息管控范围，在集团层面和产业单位层面都能清晰的进行界定；
 用信息化手段促进管理变革，从松散的战略管控向运营管控+服务过渡；
 项目分类、WBS、签批流转流程等标准模板通过配置的形式固化在系统中；
 规范项目数据定义，打破信息孤岛，产业单位与集团之间，各信息系统之间的项目数据管理可以在共同的平台中完成。

目录

- 一个体系
- 两个核心
- 三个保障
 - 项目管理工具
 - 项目管理知识
 - 项目管理人才
- 四个抓手
- 远景与规划



知识体系建设-识别知识资源

知识体系建设是总结、提炼项目管理过程中的经验和知识，并对知识进行固化，通过规划建设集团级项目管理知识体系，建设知识库，服务于项目管理工作。

知识固化

创新协同

能力提升

质量提升

降本增效

信通产业集团知识资源

隐性知识

核心技术类

- 芯片研发
- 运维技术
- 新技术研究
- 咨询管理
-

项目管理类

- 经验总结
- 最佳实践
- 案例总结
- 年度总结
-

工具模板类

- 文档模板
- 表单模板
- PPT模板
- 作业指导
-

显性知识

标准制度类

- 国家标准
- 行业标准
- 企业标准
- 公司/集团制度
-

行业资讯类

- 云计算
- 大数据
- 物联网
- 移动互联网
-

研发

生产

营销

项目管理

知识体系建设思路



知识管理特色

组织架构设计

- 知识管理委员会
- 知识管理办公室
- 知识管理小组
- 专家团队

绩效考核设计

- 企业负责人经营指标
- 指标加权累计

管理平台

- 搜索集成服务
- 内外网安全防护
- 内容多维展现

激励机制设计

- 积分制度
- 线上商城

管理流程

- 全流程线上运行

知识运营

- 专职挖掘团队
- 成员动态更新



目录

- 一个体系
- 两个核心
- 三个保障
 - 项目管理工具
 - 项目管理知识
 - 项目管理人才
- 四个抓手
- 远景与规划



人才队伍建设

- 全面提升项目经理素质，培育梯次化人才队伍，建设长效培育基地，完善常态化管理机制，有效满足集团业务发展需要，实现企业卓越发展。

项目经理数量不足

全面建设项目经理人才队伍

- 通过集团统一对项目管理人才评估和认证，实现项目经理阶梯培养，分层管理，形成对内有力支撑国网信通产业建设、对外具备显著行业竞争力的项目经理梯次化人才队伍。



项目经理管理能力有待提升

培育集团项目经理教育培训基地

- 深化长效培养机制，建立集团项目经理教育培训基地，实现项目经理培训与集团发展同步，项目经理素质持续提升。



项目经理管理机制不完善

建立项目经理常态化管理机制

- 以项目经理素质提升为先决条件，试行项目经理负责制，建立健全项目经理管理制度。
- 完善项目经理薪酬体系和评价激励体系建设。

- 提升项目经理素质及数量，储备项目管理人才队伍
- 提高项目管理能力，实现项目级精准管控。
- 加强生产经营管控，实现企业卓越发展



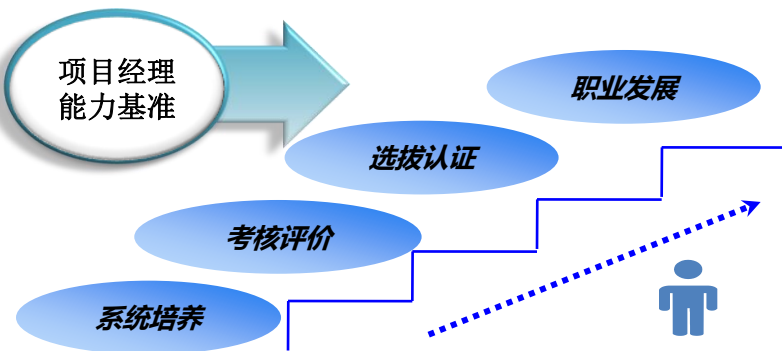
项目经理人才队伍建设思路

项目经理素质提升“825”工程

服务国网信通集团人才培养战略，推动项目管理可持续发展

项目经理人才队伍

- 形成集团项目经理的**能力基准**
- 构建项目经理人才的**培养模式**
- 建立梯次化项目经理**人才队伍**



产品化成果

- **精品课程体系、内部师资队伍**
- **精品题库、案例报告及优秀案例集**
- **企业大学及运营管理模式**

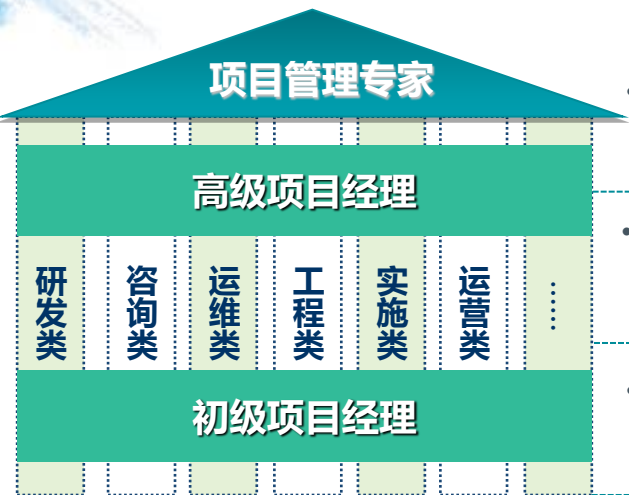
项目经理认证管理

- 实现集团项目经理**唯一内部认证**
- 推动项目经理**责权利**
- 完善项目经理**职业发展路径**

- 通过实施项目经理素质提升“825”工程，使集团形成一支对内能够有力支撑国网信通产业发展、对外具备显著行业竞争力的800名项目经理梯次化人才队伍（其中包括550名项目经理、200名高级项目经理、50名项目管理专家）；



梯次人才培养支撑集团项目发展



- 具备承担国网及外部市场A级重大综合性项目或项目组合管理能力
- 具备承担国网公司及外部市场B级重大综合性项目或项目集管理能力
- 具备承担国网公司C级或D级小型、中型项目管理能力



项目管理专家

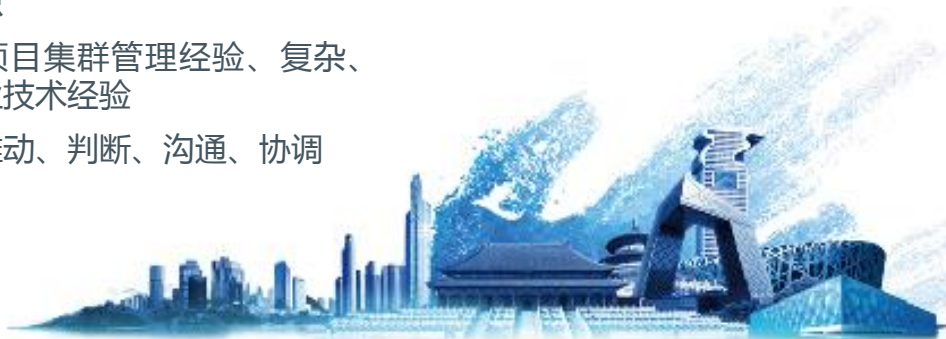
- **知识**：组织级项目管理知识
- **技能**：组织级项目管理经验
- **素质**：领导、洞察、决策、创新、统筹

高级项目经理

- **知识**：项目集群管理知识、前沿专业知识
- **技能**：项目集群管理经验、复杂、综合专业技术经验
- **素质**：推动、判断、沟通、协调

初级项目经理

- **知识**：项目管理知识、专业知识
- **技能**：项目管理经验、模块专业技术经验
- **素质**：执行、判断、沟通、协调

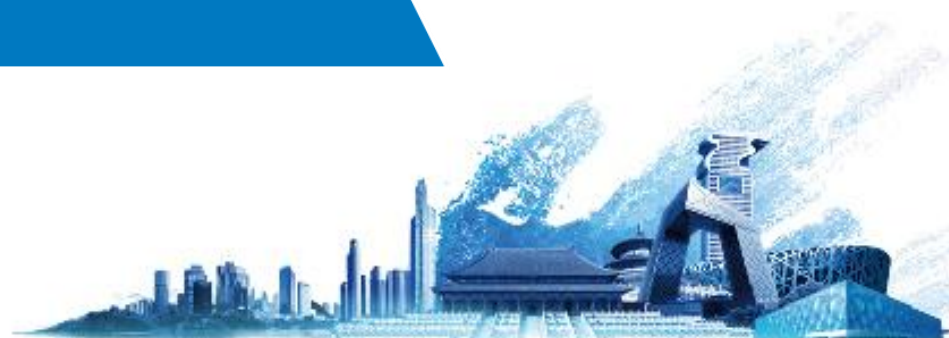


目录

- 一个体系
- 两个核心
- 三个保障
- 四个抓手
 - 企业对标
 - 项目运监
 - 全流程管控
 - 绩效评优
- 远景与规划

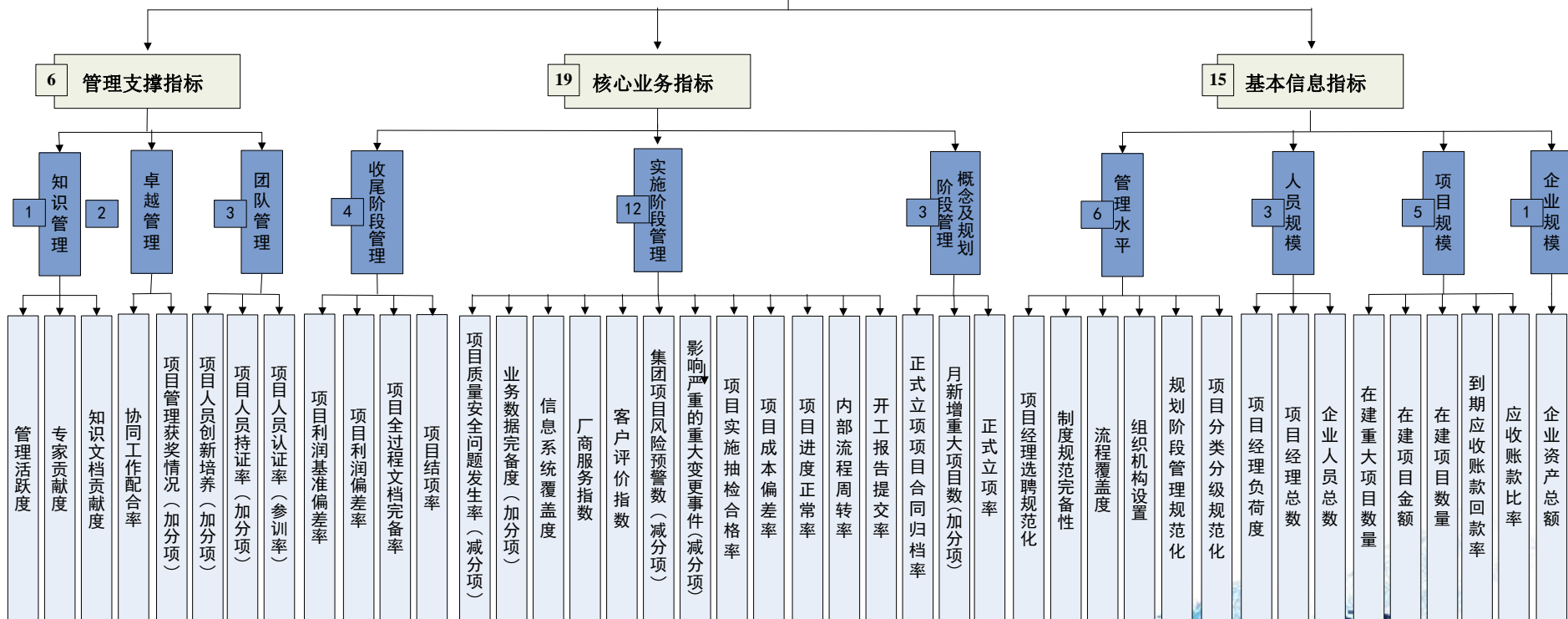


企业对标



企业对标

40 国网信通产业集团项目管理 同业对标体系



企业对标

国网信通产业集团项目管理 同业对标管理办法

第一章 总则

第一条 为规范国网信息通信产业集团有限公司（以下简称“集团”）项目管理同业对标工作（以下简称“对标工作”），推动集团及下属15家单位项目管理水平的持续提升，支撑“国际一流信息通信产业集团”建设，现结合科学理论与集团实际制定本管理办法。

第二条 本办法所称同业对标，是运用标杆管理方法从现状分析、选定标杆、对标比较、最佳实践到持续改进的闭环过程，是提升公司项目管理水平的重要抓手和载体。

第三条 对标工作的目标是：引导和促进集团各单位、各专业以国际国内先进的项目管理指标、项目管理流程和项目管理手段为导向，全面查找差距，持续改进并不断优化，整体提升集团项目管理能力，实现集团卓越发展。

第四条 对标工作遵循“全面开展、动态比较、求真务实、持续提升”的原则，不断完善以指标体系、实施体系、评价体系和管理控制体系为核心的同业对标工作机制，确保同业对标取得实效。

第五条 对标工作分为指标发布、数据收集、数据审核、指标分析、整体分析、专题分析、结果公布、结果应用、最

- 第一章 总则
- 第二章 职责分工
- 第三章 同业对标指标体系
- 第四章 同业对标实施体系
- 第五章 同业对标评价体系
- 第六章 项目管理最佳实践
- 第七章 同业对标管理控制体系
- 第八章 督导与考核
- 第九章 附则

企业对标

对内对标

集团下属6家二级单位、9家单位之间进行项目管理水平的对标

对外对标

通过企业的规模、业务线条、项目管理情况、战略合作等方面寻找与集团的贴合度情况较高的单位进行对标工作

专业对标对标

根据寻标单位涉及的主要业务线，结合集团项目类型的关注重点，抽取某几类型项目与符合的寻标单位进行对标工作



企业对标



打造对标杆，持续提升
下属集团项目管理水平

发现发展短板，追平并赶
超行业领先水平，实现集
团项目管理能力卓越发展

定项目类型、定指标点
逐级突破，提升项目管
理专项能力



企业对标

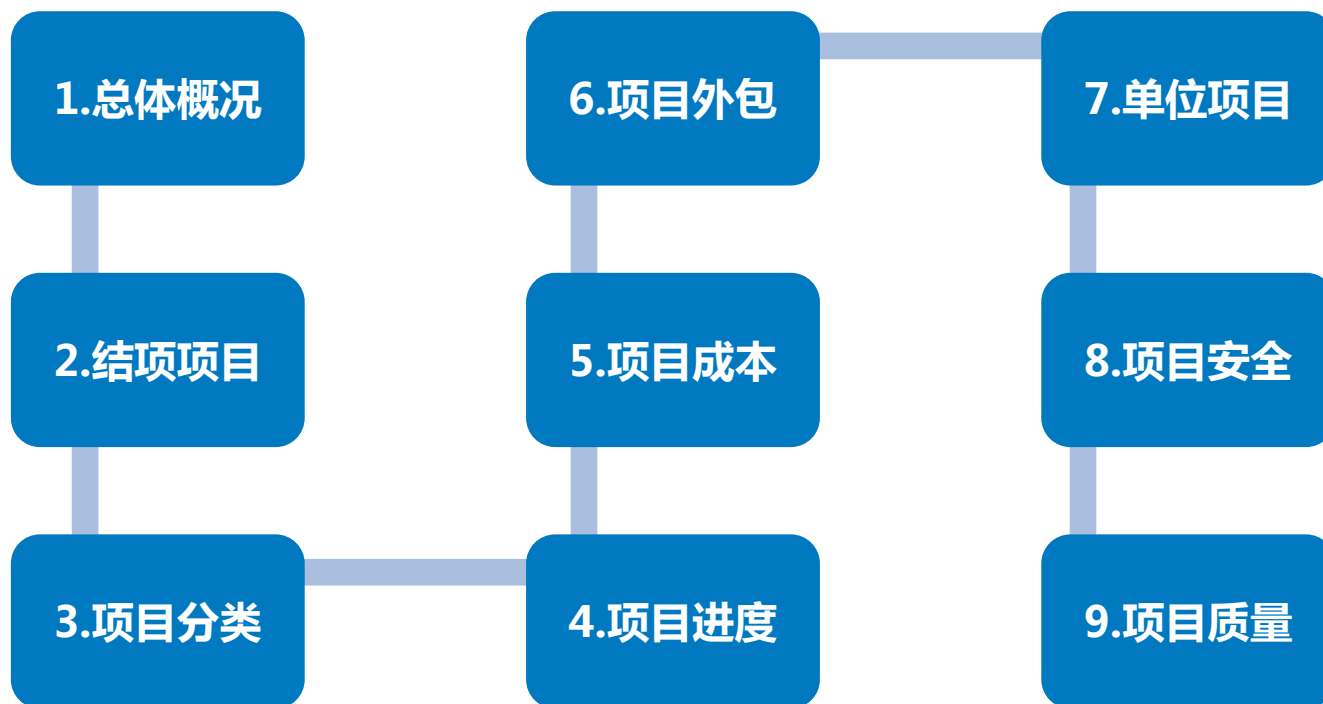


目录

- 一个体系
- 两个核心
- 三个保障
- 四个抓手
 - 企业对标
 - 项目运监
 - 全流程管控
 - 绩效评优
- 远景与规划



重点项目运监报告框架



项目运监流程



项目运监指标

进度

1.到期未完工 2.进度滞后 3.未签订合同

成本

1.采购成本 2.外包成本 3.人工工时费 4.其他

外包

1.外包超比例60% 2.外包超比例80%

质量

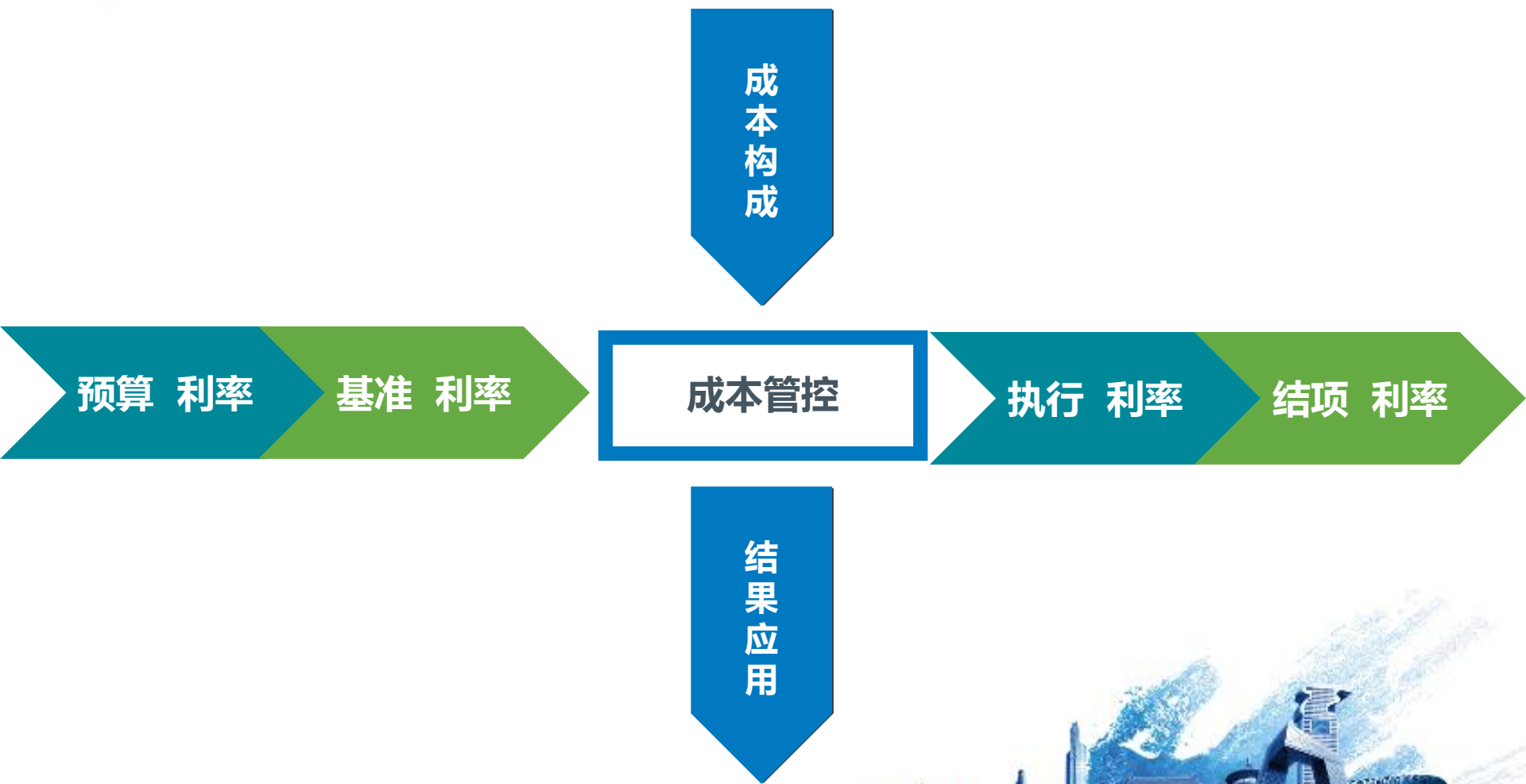
1.项目测试 2.文档 3.客户评价`

安全

1.实名制 2.权限 3.弱口令



项目运监成本管控

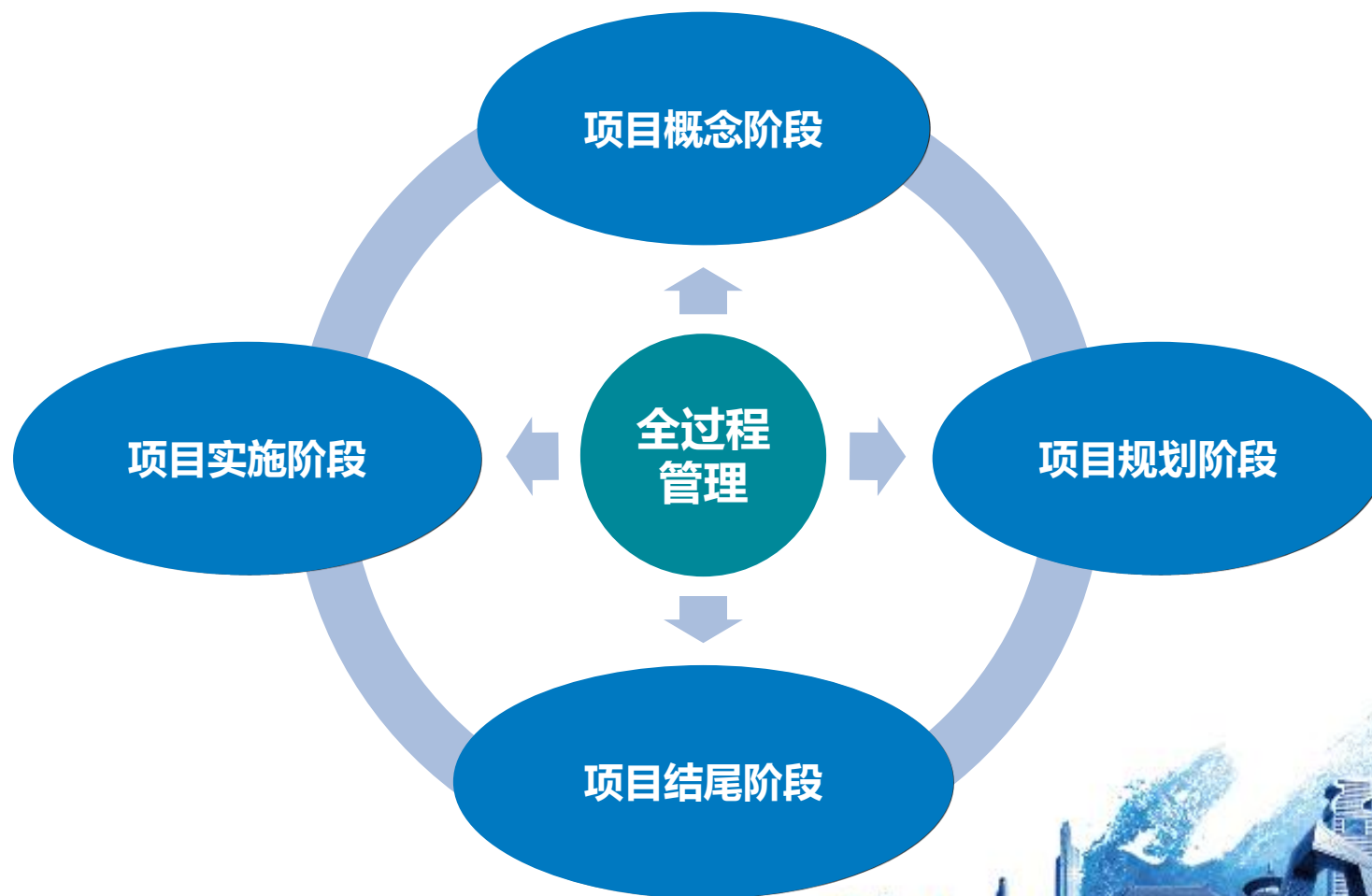


目录

- 一个体系
- 两个核心
- 三个保障
- 四个抓手
 - 企业对标
 - 项目运监
 - 全流程管控
 - 绩效评优
- 远景与规划



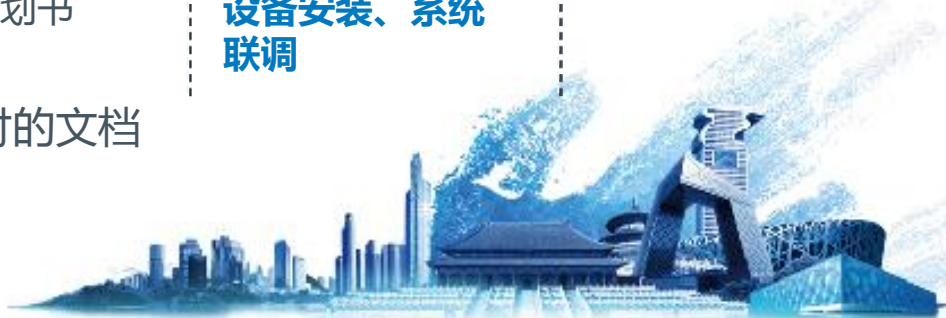
项目全流程管理



项目全流程管理

	概念阶段	规划阶段	实施阶段	收尾阶段
咨询/技术服务类	提出需求、进行可研分析	组建项目团队、编制项目计划、召开启动会	业务现状梳理、业务问题诊断分析、编制咨询/技术服务解决方案	竣工验收、结项、后评价
研发类	提出需求、进行可研分析	组建项目团队、编制项目计划、召开启动会	需求管理、设计、开发、测试	竣工验收、项目结项
系统集成类	提出需求、进行可研分析	组建项目团队、编制项目计划书	项目物资采购、设备安装、系统联调	竣工验收、结项

*规定九大类项目各阶段完成的工作以及交付的文档



目录

- 一个体系
- 两个核心
- 三个保障
- 四个抓手
 - 企业对标
 - 项目运监
 - 全流程管控
 - 绩效评优
- 远景与规划



项目评优

目标

激励各单位争先创优
提升公司项目管理水平，
督促集团内部各单位提高项目研发质量和服务质量

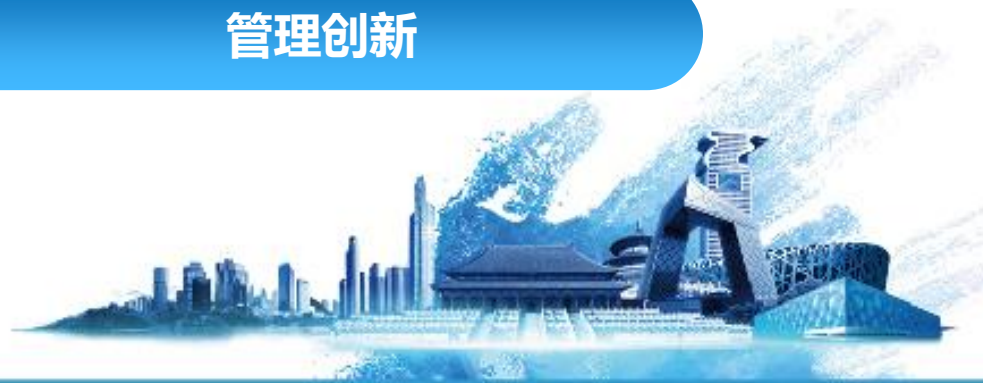
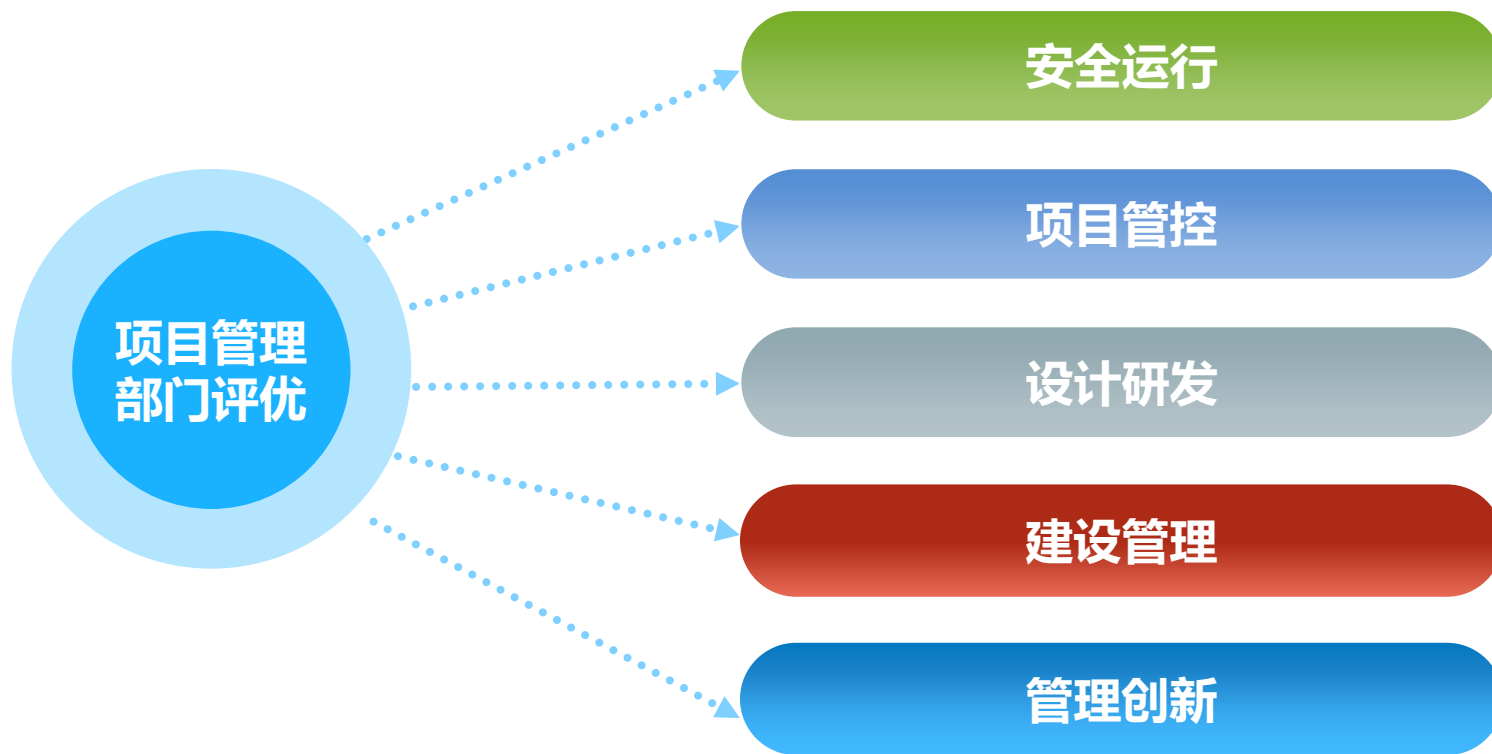
原则

求真务实、力求实效

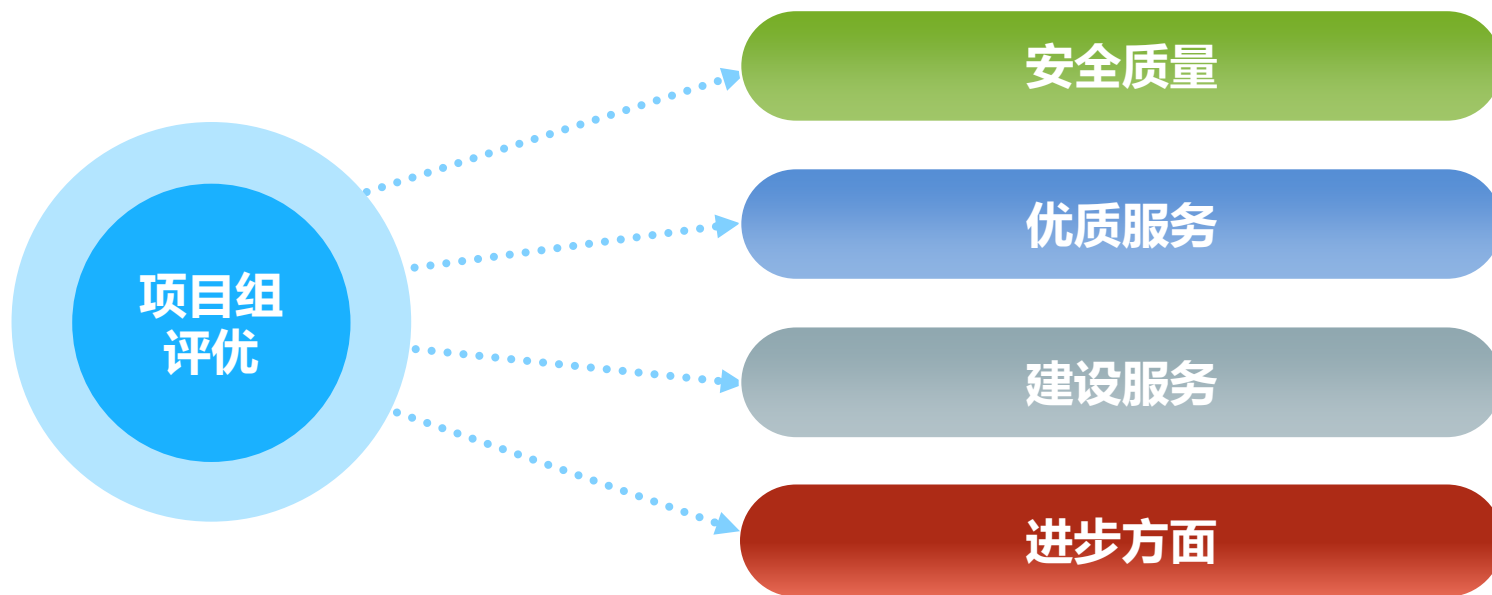
内容

项目评优
项目管理职能部门评优
项目经理评优

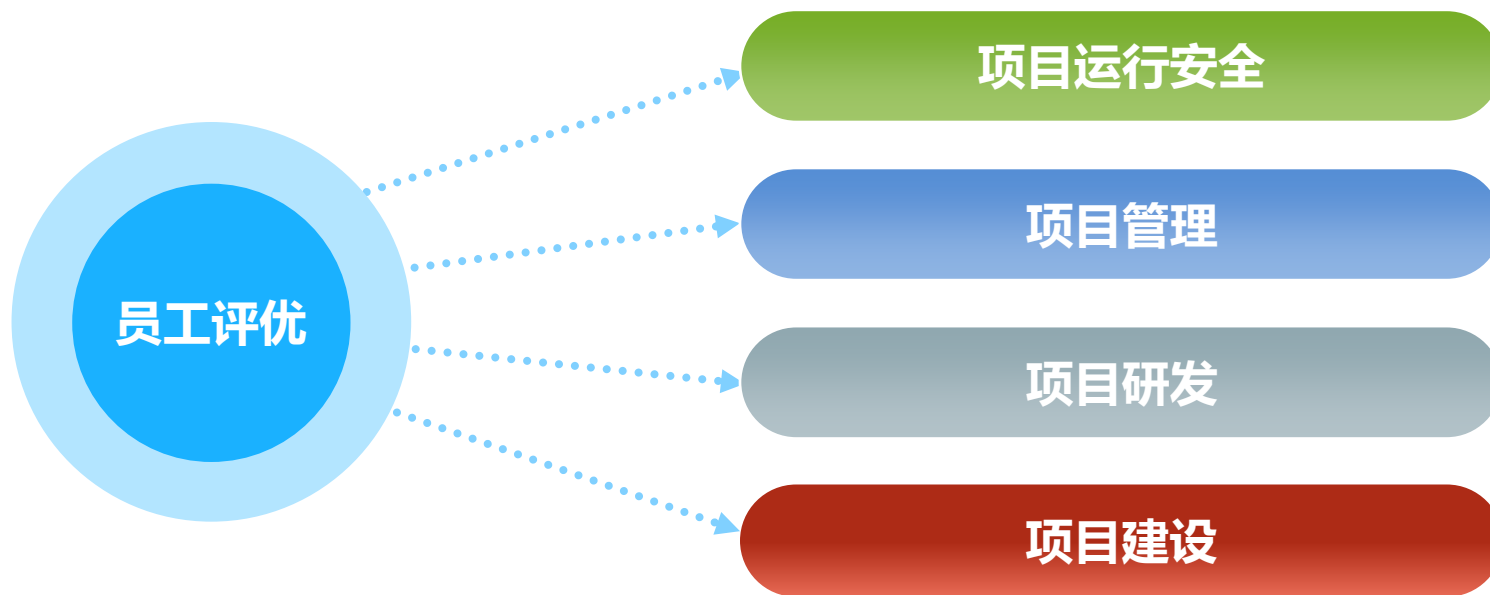
绩效评优



绩效评优



绩效评优



目录

- 一个体系
- 两个核心
- 三个保障
- 四个抓手
- 远景与规划



远景和规划

未来三年规划：

从集团自身发展及整体提升的角度出发，全面总结集团项目管理经验，以领先的管理理论、方法和工具为基础，以国内和国际卓越企业实践为参考，开展集团卓越项目管理模式研发，可视化实现集团项目管理体系建设的管理成效、经济成效和战略成效。

项目管理工作体系：



企业项目化管理范式模型：



项目管理 中国机遇

Project Management Embracing China Opportunity

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



敬请关注国网信通产业集团 微信公众号



感谢 聆听

