

# 某股份制银行 项目管理平台建设方案

下一代  
软件研发  
SOFTWARE  
DEVELOPMENT

## 目录

- 一．项目背景
- 二．问题分析
- 三．解决方案
- 四．实施总结



## 项目背景

---

- IT管理信息化历史
- IT规模
- IT业务现状
- IT管理工具现状

## 一、项目背景——IT管理信息化历史

该行为全国性大型股份制银行，IT部门有重视IT信息化管理的优良传统，历史上有过两次大的升级。

- ◆ 第一代项目管理平台初步实现了项目管理能力，解决了有无的问题，但缺乏工程化支持能力，纯粹为管理而管理，大家使用积极性不高，无法完成对IT业务全流程的支持。
- ◆ 第二代项目管理平台从配置管理切入，实现了业务流程化和研发工程化管理能力。结合新核心项目管理，定制了IT项目管理流程，为新核心项目的需求变更管理、开发管理、版本管理、缺陷管理提供了支撑。新核心后，为加强组织级项目管理能力，开始定制开发项目管理的相关功能，如计划管理、报工管理，后续仍有大量的功能需要实现。但随着功能的增加，发现产品的基础架构单薄，无论是程序架构还是数据架构都已经无法承载更多的业务，已经成为该行IT管理能力的瓶颈。

## 一、项目背景——IT规模现状

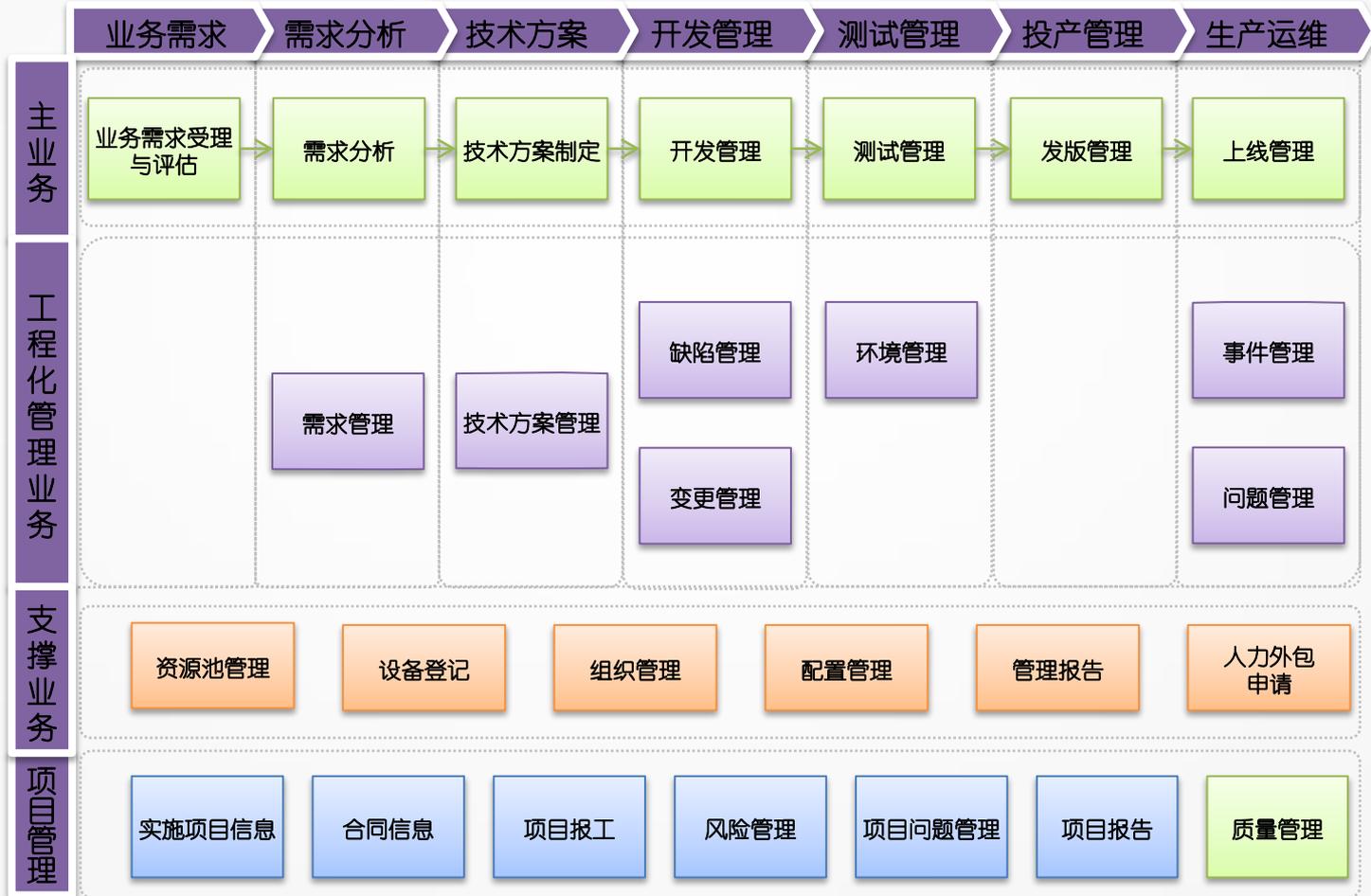
### 人员规模

- IT部门行方+驻场外包方人数 3000+
- 全行人数 20000+

### IT规模

- 在运行系统个数 400+
- 年IT项目数量 300+
- 年IT研发及运维投入10亿+

# 一、项目背景——IT业务现状



## 一、项目背景——IT管理工具现状

序号	工具	业务	问题
1	办公自动化系统OA	业务需求的申请及审批	仅解决流程问题
2	项目管理平台	承载着组织、项目和部分工程化功能	以流程解决业务问题，数据架构和技术架构无法支撑，如需求管理
3	测试管理平台	管理缺陷数据	仅用缺陷管理能力，且没有接口，数据难以取出
4	配置管理平台	管理代码和文档	不支持集群和分布式，效率底下
5	自动化部署工具	自动化编译和部署	
6	IT服务治理平台	IT服务管理	
7	运维服务流程平台	生产及投产管理	
8	核心开发工具	核心组为满足自己需要开发的功能	自成小体系，无法与行里整个体系有机融合



## 问题分析

---

- 承载管理体系
- 全员参与使用
- 伴随体系发展

## 二、问题分析——回归本源

全国金融工作会议7月14日至15日在北京召开。习近平提出的做好金融工作要把握的原则中，排在首位的是“回归本源”。这可以看作是当前习总书记治理国家的大思路。

- 管党，建党90周年讲话核心是“不忘初心”；
- 治军，军队改革思路是“准备打仗，能打胜仗”。
- 纪委，要求回到“执纪”的本源；
- 金融，本源则是服务社会经济发展，而不是被利益绑架后的“吸血”。

经历了两次项目管理平台实施之后，行方进行了经验总结和问题反思，认为此次实施新项目管理平台同样要“**回归本源**”，而不是孤立的解决几个问题。

## 二、问题分析——回归本源（多做事、少花钱）



## 二、问题分析——承载管理体系



项目管理平台要具备足够的功能，支持将制订好的管理体系固化到系统中。

- 1、能力要能涵盖项目、工程两个层面。覆盖CMMI 4的20个过程域和PMBOK的10个知识域。
- 2、提供组织层面支持。包括部门、人员和项目绩效管理，并能够快速反馈形成激励。提供业务需求处理和组织知识库等功能。
- 3、以数据为中心，底层提供结构化数据支持，如需求、测试案例等，不再以文档为中心。
- 4、以流程为驱动，能够将管理体系中的工作流程固化到平台流程中。
- 5、灵活的组织架构和权限架构，支持外包和矩阵式管理模式。

## 二、问题分析——全员参与使用



无论功能多么强大，没人使用的系统都是一个“僵尸”系统。管理系统在用户的过程中发挥价值，体系在使用过程中落地。

- 1、搭建工作平台，将需求、设计、代码、测试、缺陷、计划、任务、评审等全过程数据上系统，而不是管理系统，线下做一遍，为了管理再线上报一遍。将项目、质量、部门等管理都变成平等的工作关系，实现非侵入式和非对抗式管理。
- 2、实现虚拟办公室，为每个角色提供全面的数据和功能支持，将信息变被动为主动，为用户带来便利，提高效率。
- 3、高可靠、高可用。平台需要支持3000+人员使用，A+类系统稳定性要求。

## 二、问题分析——伴随体系发展



管理体系是一个动态过程，需要持续演化以应对管理的需要。因此项目管理平台必须是个足够“柔性”的系统，否则发展到后面会变成管理的瓶颈。“柔性”体现在以下7个方面：

- 1、工作流在线可配置，支持在线增加、调整工作流。
- 2、报表展现可热部署，支持在线扩展、调整报表。
- 3、业务规则可在线调整，如绩效计算、项目监控、风险提醒等。
- 4、权限控制灵活，支持分层分级分项目授权，支持矩阵式管理模式。
- 5、支持集群和分布式部署模式，支持高可用和平衡压力。
- 6、关键数据属性需要可扩展，如项目、需求、任务、缺陷、测试案例、问题、风险等。



## 解决方案

---

- 承载管理体系
- 全员参与使用
- 伴随体系发展

### 三、解决方案

#### 承载管理体系

覆盖项目和工程能力

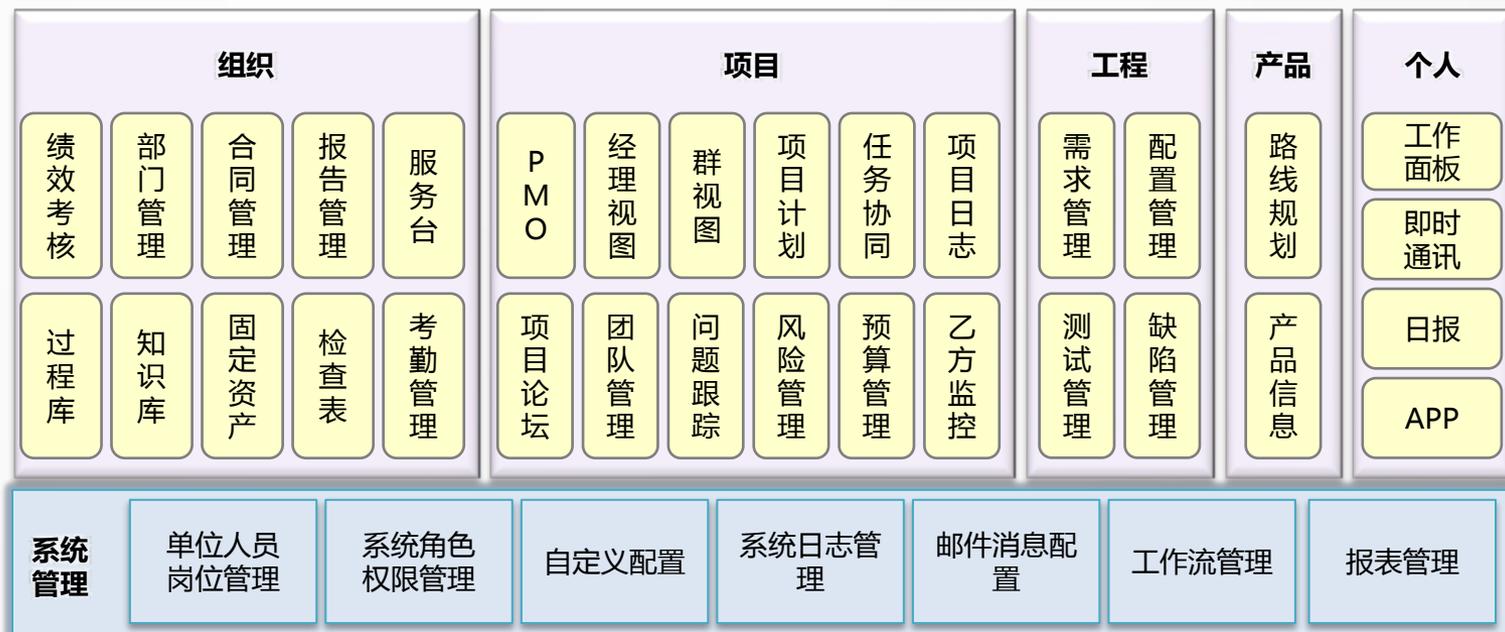
提供组织层面支持

以数据为中心

以流程为驱动

灵活组织架构和权限架构

功能覆盖组织、项目、工程、产品和个人管理



### 三、解决方案

#### 承载管理体系

覆盖项目和工程能力

提供组织层面支持

以数据为中心

以流程为驱动

灵活组织架构和权限架构

需求全面工程化管理

- 支持分层、条目化、版本化、结构化管理；
- 支持全面跟踪矩阵及变更影响分析；
- 支持从Word或Excel导入导出；
- 支持条目和文档层面的流程驱动；
- 支持需求直接生成任务；
- 支持自定义信息扩展。

权限控制

消息订阅

流程驱动

#### 需求管理

业务需求

软件需求

系统需求1

概要设计

详细设计

EXCEL

报表

WORD

基线管理

产品版本

工作任务

测试用例

缺陷问题

### 三、解决方案

承载管理体系

覆盖项目和工程能力

提供组织层面支持

以数据为中心

以流程为驱动

灵活组织架构和权限架构

The screenshot displays the OKIT software interface. On the left, a file tree shows a hierarchy of documents under 'XX需求/当前版本'. The main content area is titled '业务需求-详细信息' and features a '需求跟踪矩阵' (Requirement Tracking Matrix) table. The table lists various business requirements and their dependencies across different versions of the system.

序号	业务需求(当前版本)	属以下文档依赖		属以下测试用例覆盖	
		所属金业务(当前版本)	石油期当(当前版本)	公共案例库	配置项测试-正样-留存测试
1	<a href="#">YWXQ-15(新增ApplePay)</a>				
2	<a href="#">YWXQ-16(ATM转账延期支付)</a>				
3	<a href="#">YWXQ-18(支持ATM转账)</a>		<a href="#">(石油期当-1)网发更新出地方</a>		
4	<a href="#">YWXQ-20(ATM)</a>				
5	<a href="#">YWXQ-22(ATM转账2)</a>				
6	<a href="#">YWXQ-24(地对地转账)</a>				
7	<a href="#">YWXQ-25(业务需求标题)</a>				
8	<a href="#">YWXQ-27(A业务需求)</a>				
9	<a href="#">YWXQ-28(企业代发工资)</a>				
10	<a href="#">YWXQ-29(征信业务集成)</a>				
11	<a href="#">YWXQ-30(经营金业务)</a>	<a href="#">(ZHU-1)经营金软需功能点1</a> <a href="#">(ZHU-2)经营金软需功能点222</a> <a href="#">(ZHU-3)经营金软需功能点3</a> <a href="#">(ZHU-4)经营金软需功能点4</a>			
12	<a href="#">YWXQ-31(石油期当)</a>		<a href="#">(石油期当-1)石油期当功能点1</a> <a href="#">(石油期当-2)石油期当功能点2</a> <a href="#">(石油期当-3)石油期当功能点3</a>		
13	<a href="#">YWXQ-32(oooooooooooo)</a>				
14	<a href="#">YWXQ-33(电子银行)</a>				
15	<a href="#">YWXQ-34(外汇结算管理)</a>				
16	<a href="#">YWXQ-35(需求测试)</a>				
17	<a href="#">YWXQ-36(试号电子监控)</a>				<a href="#">(ZKCS-1)【需求YWXQ-36】试号电子监控</a>
18	<a href="#">YWXQ-37(需求1)</a>				

需求版

查看需求

需求详细信息

需求跟踪矩阵

### 三、解决方案

承载管理体系

覆盖项目和工程能力

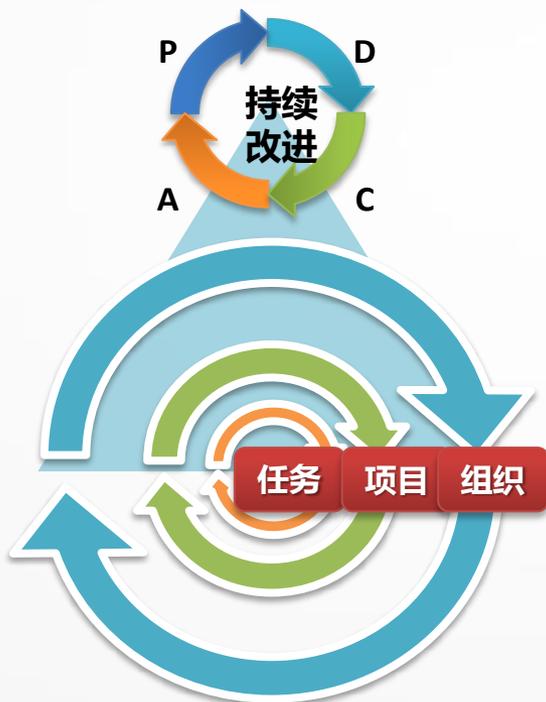
提供组织层面支持

以数据为中心

以流程为驱动

灵活组织架构和权限架构

从组织、项目、任务三个层面支持PDCA环



	组织	项目	任务
<b>P-计划</b>	制度与过程定义：项目生命周期模型	项目计划：拟制计划	安排工作：分配任务
<b>D-执行</b>	使用周期模型	发布任务	任务协同汇报进度
<b>C-检查</b>	质量控制，部门、项目及人员绩效考核	项目监控与验收	任务监控与验收
<b>A-改进</b>	改进模型修订制度	计划变更	任务调整

### 三、解决方案

#### 承载管理体系

覆盖项目和工程能力

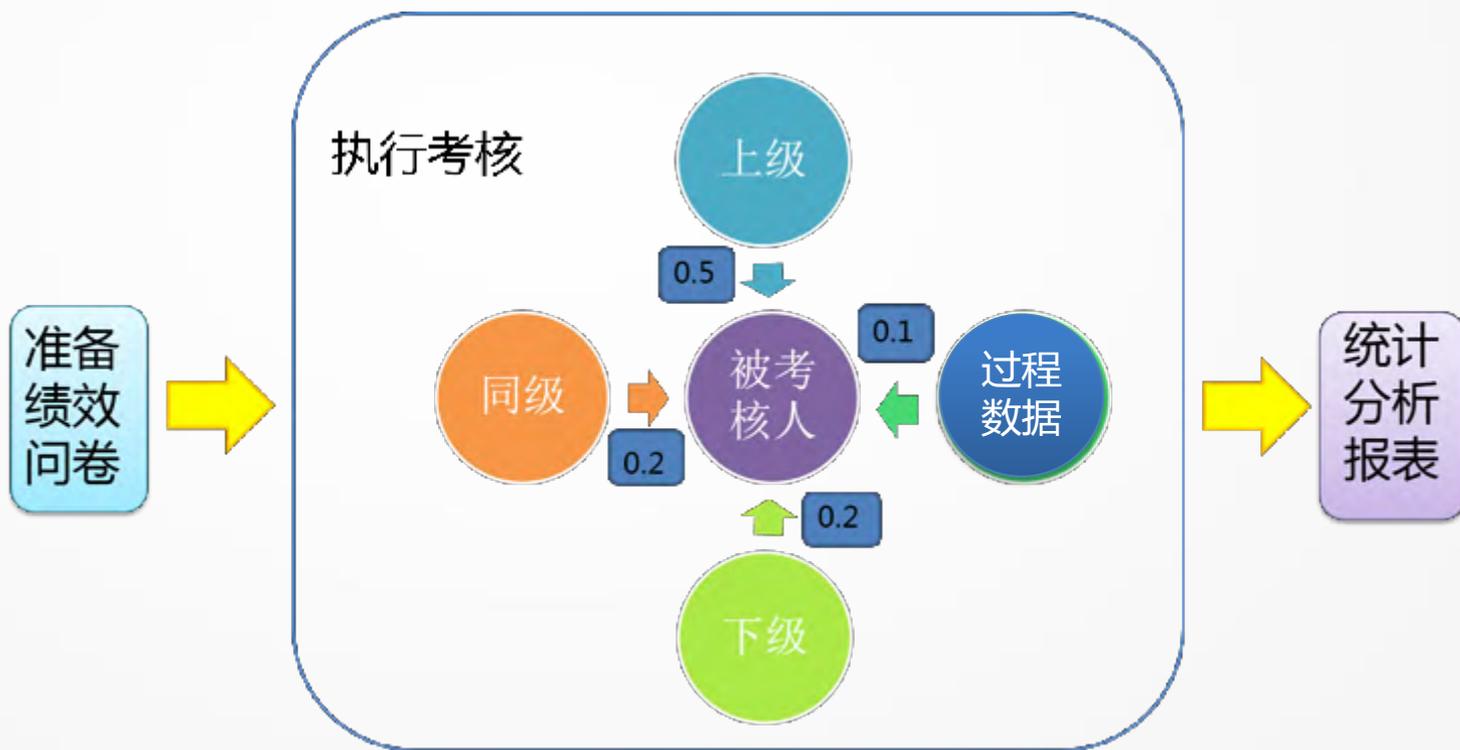
提供组织层面支持

以数据为中心

以流程为驱动

灵活组织架构和权限架构

结合主观与客观考核，可以自定义KPI指标，结合项目过程数据实现管理工作的闭环



### 三、解决方案

承载管理体系

覆盖项目和工程能力

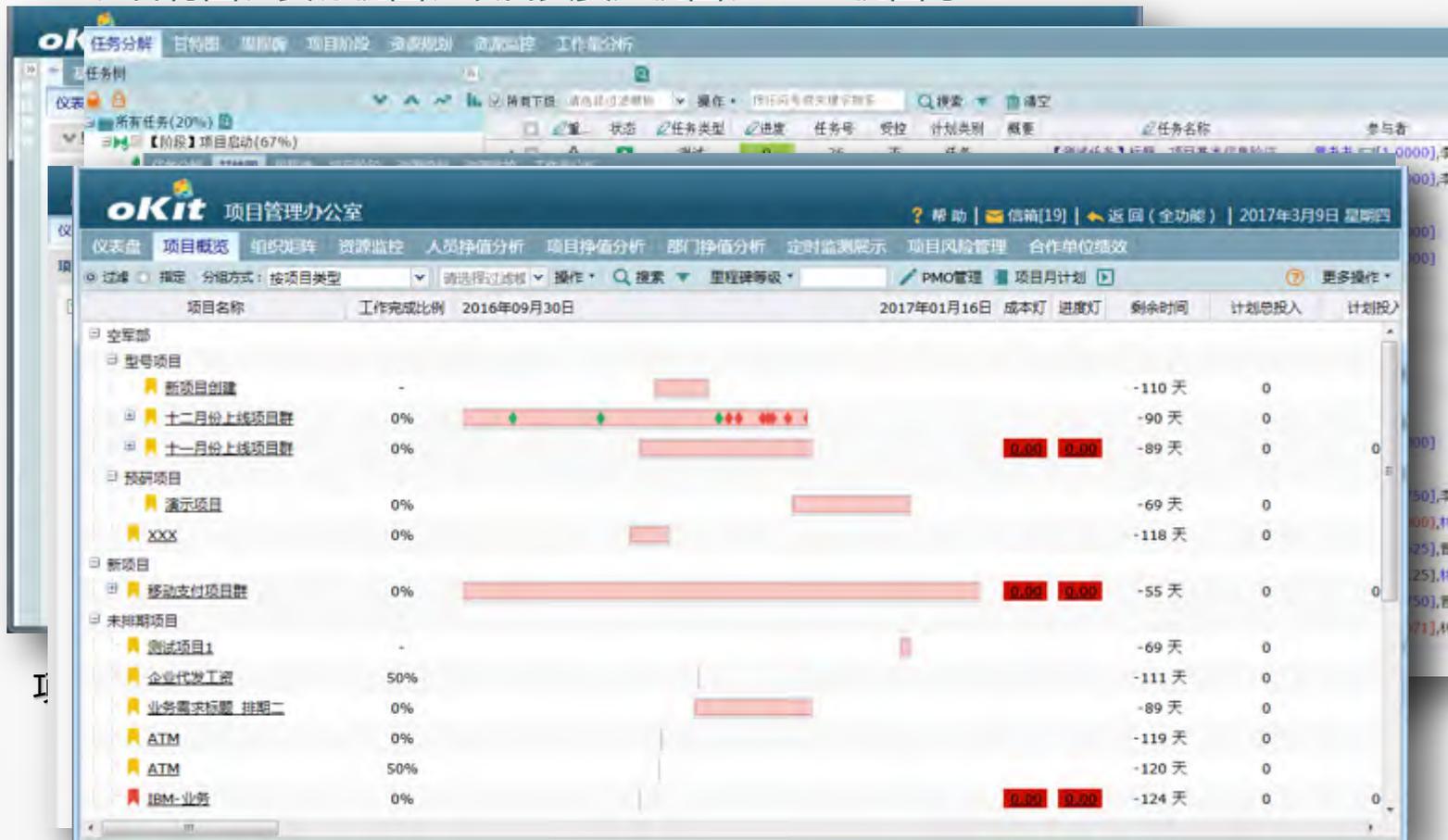
提供组织层面支持

以数据为中心

以流程为驱动

灵活组织架构和权限架构

WBS、甘特图、资源视图、项目负责人视图、PMO视图等



进展跟踪

### 三、解决方案

#### 承载管理体系

覆盖项目和工程能力

提供组织层面支持

以数据为中心

以流程为驱动

灵活组织架构和权限架构

缺陷管理、测试管理、配置管理、问题管理、风险管理等



### 三、解决方案

#### 承载管理体系

覆盖项目和工程能力

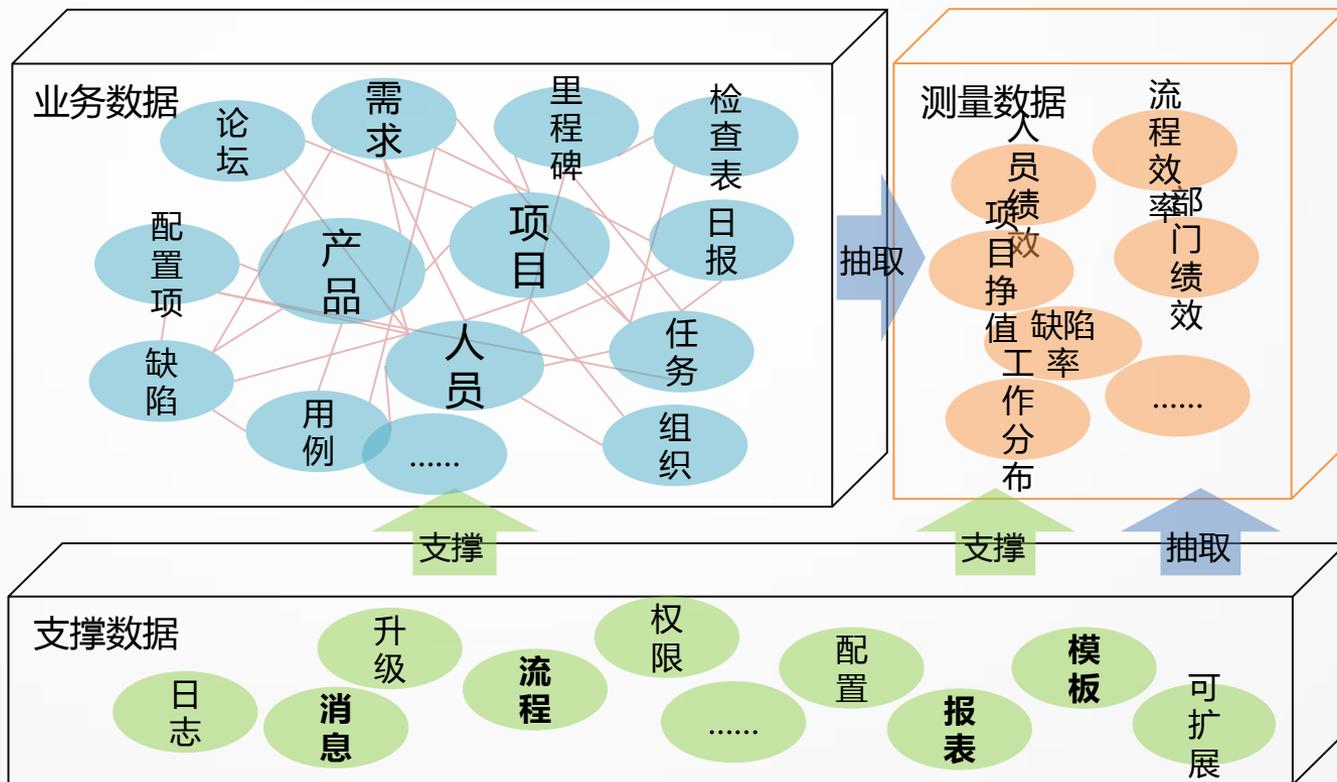
提供组织层面支持

以数据为中心

以流程为驱动

灵活组织架构和权限架构

支撑数据和业务数据结构化建模，测量数据可以随时调整和生成



### 三、解决方案

#### 承载管理体系

覆盖项目和工程能力

提供组织层面支持

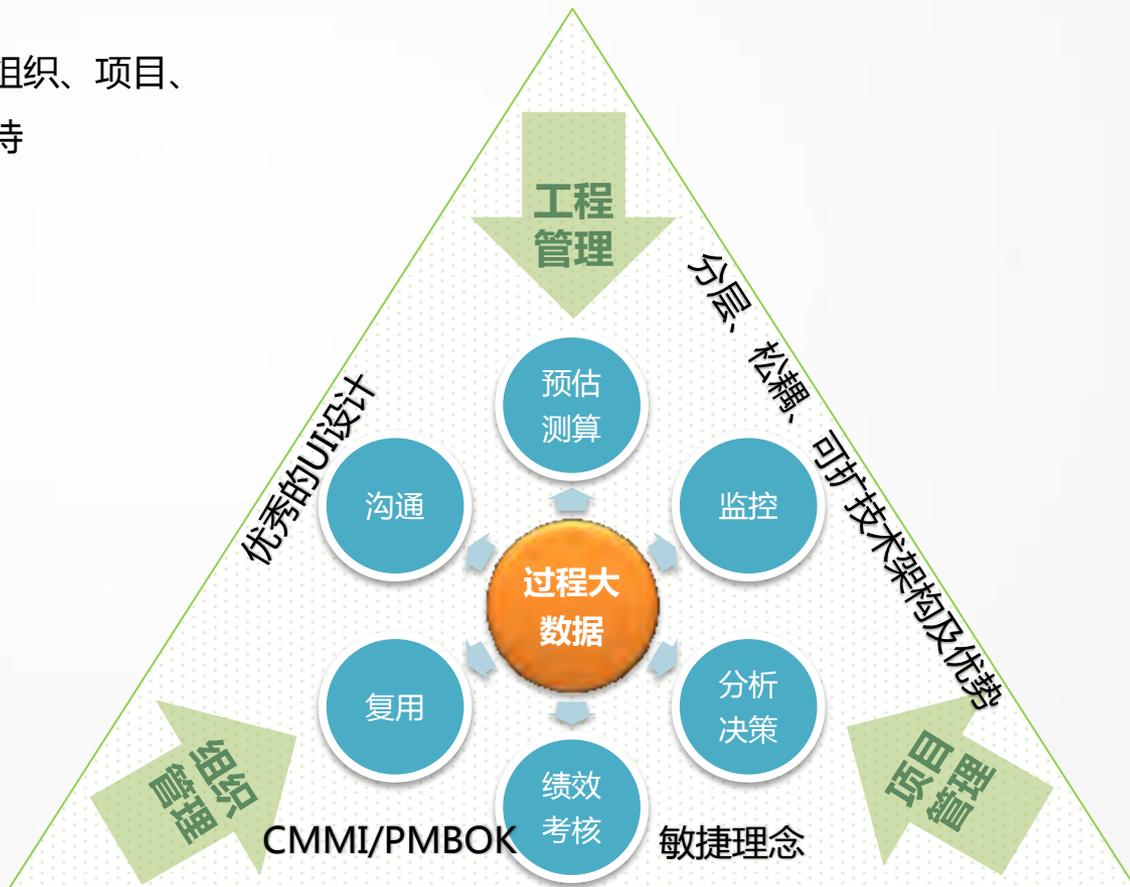
以数据为中心

以流程为驱动

灵活组织架构和权限架构

缺陷管理、测试管理、配置管理、问题管理、风险管理等

形成过程大数据，实现组织、项目、工程三个维度的全面支持



### 三、解决方案

#### 承载管理体系

覆盖项目和工程能力

提供组织层面支持

以数据为中心

以流程为驱动

灵活组织架构和权限架构

流程驱动数据，而不是数据绑在流程上

● 项目管理平台

● Jira、OA



数据与流程分离，数据是结构化的



数据绑在流程上，数据是非结构化的



流程驱动数据，但数据是独立的。



数据绑在流程上，数据不能脱离流程存在。



可以独立统计分析、报表展现、挖掘复用



统计分析、报表和挖掘复用困难



### 三、解决方案

#### 承载管理体系

覆盖项目和工程能力

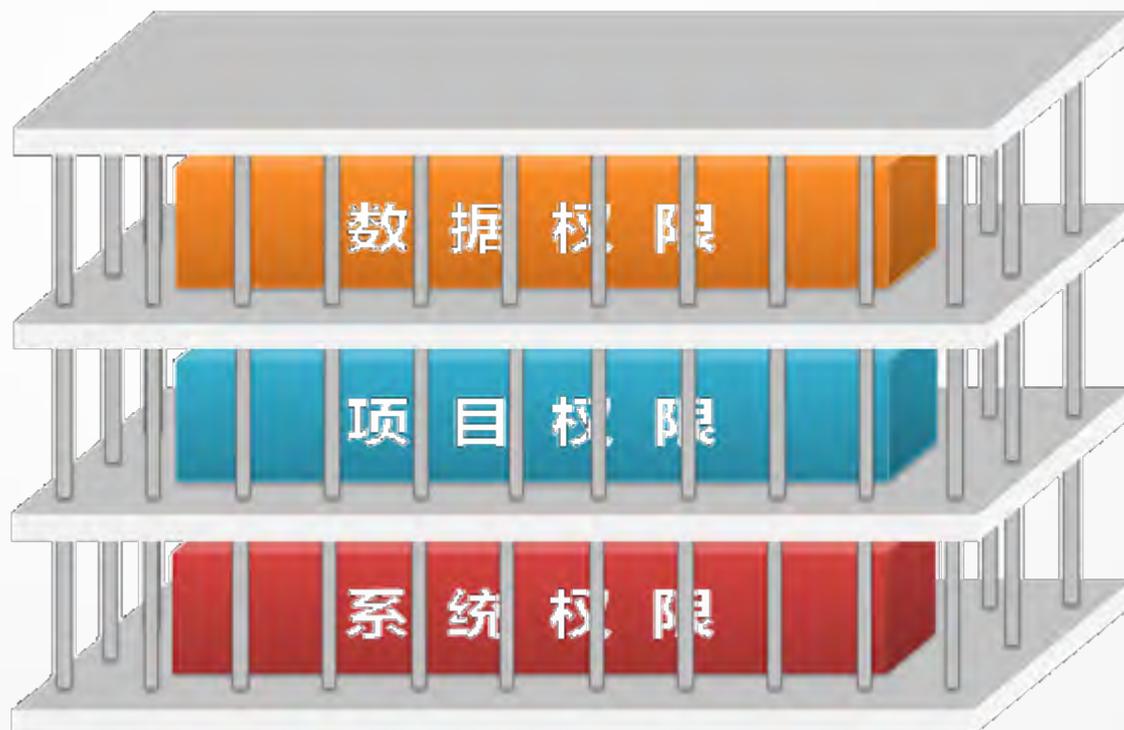
提供组织层面支持

以数据为中心

以流程为驱动

灵活组织架构和权限架构

通过系统、项目和数据三层权限控制，配合角色授权，实现权限控制最大灵活性，避免权限蔓延。



### 三、解决方案

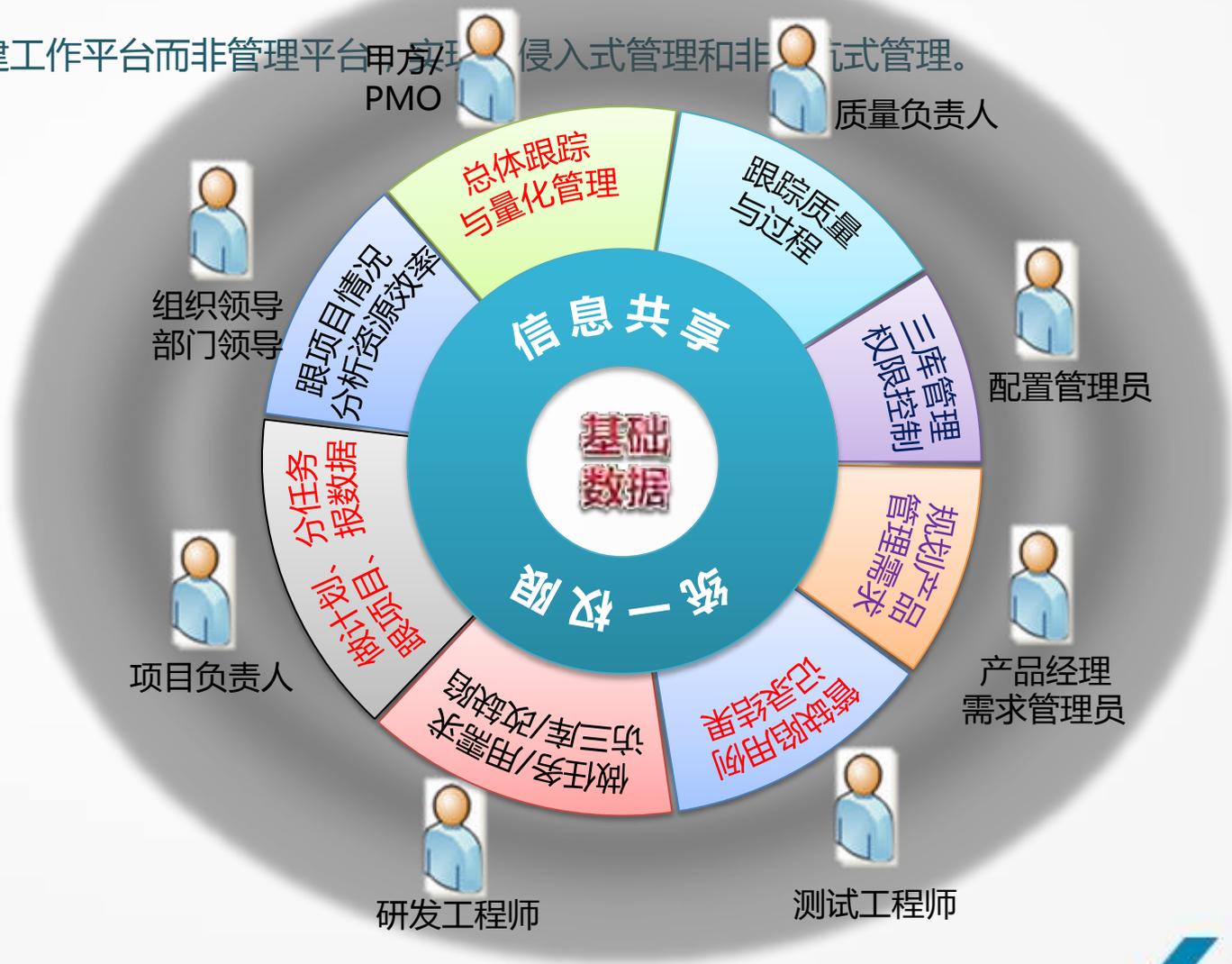
全员参与使用

搭建工作平台

实现虚拟办公室

高可靠、高可用

- 搭建工作平台而非管理平台，实现非侵入式管理和非封闭式管理。



### 三、解决方案

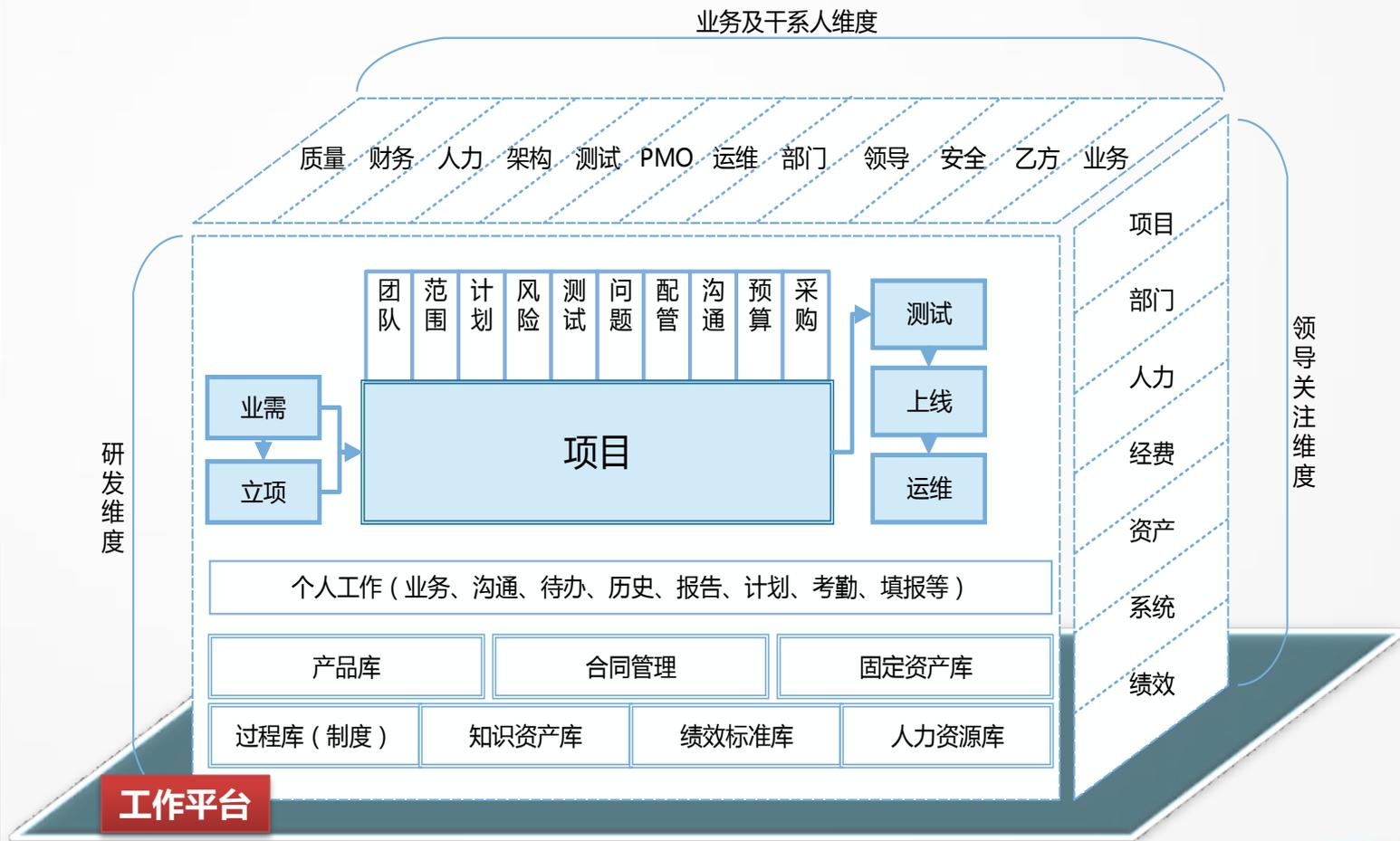
- 每个角色可以专注于自己工作

全员参与使用

搭建工作平台

实现虚拟办公室

高可靠、高可用



工作平台

### 三、解决方案

全员参与使用

搭建工作平台

实现虚拟办公室

高可靠、高可用

- 提供了配套的即时消息沟通模块，能够将信息由被动变为主动，提高信息的及时性，同时降低最终用户使用门槛。



### 三、解决方案

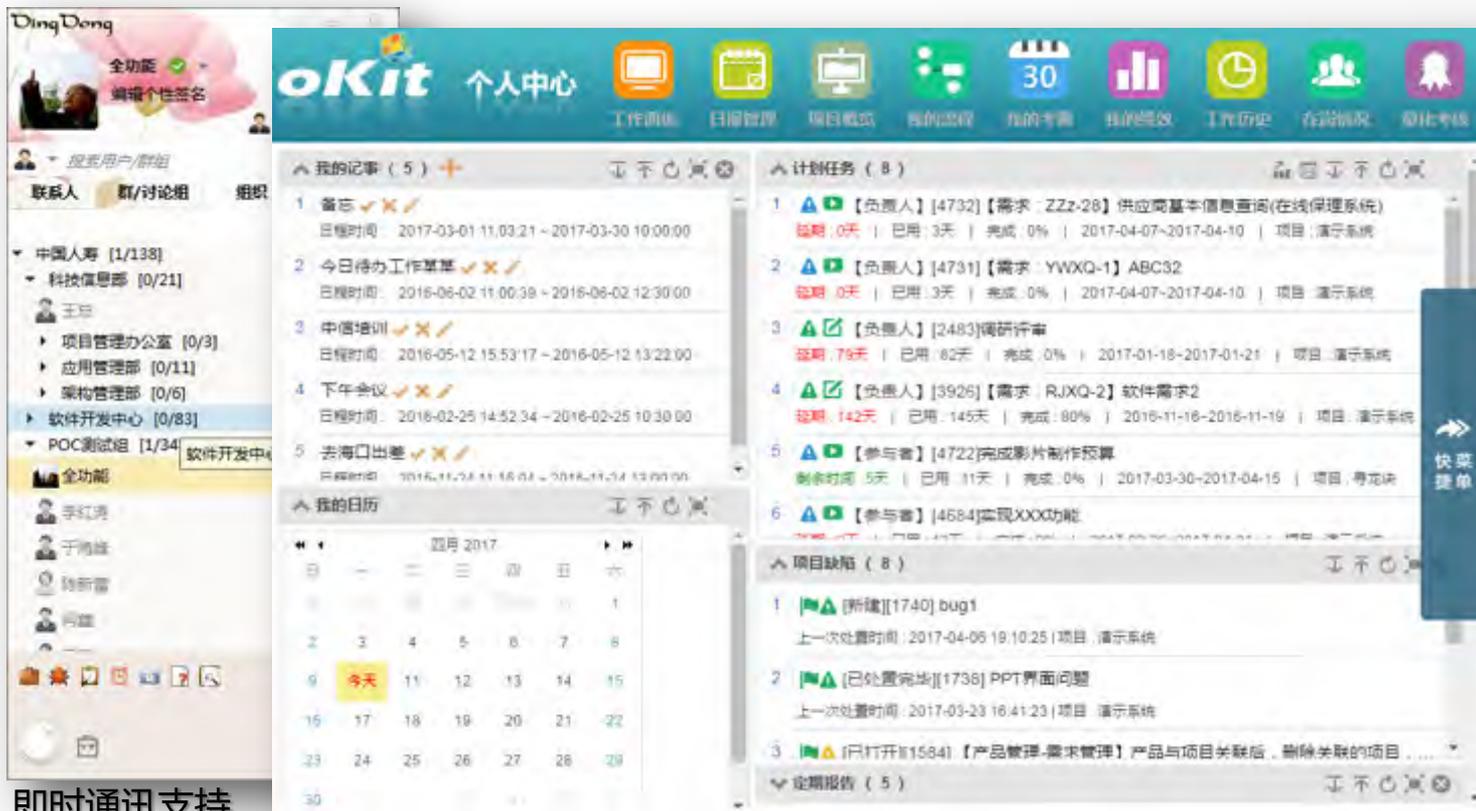
- 提供了配套的即时消息沟通模块，能够将信息由被动变为主动，提高信息的及时性，同时降低最终用户使用门槛。

全员参与使用

搭建工作平台

实现虚拟办公室

高可靠、高可用



即时通讯支持

工作面板

### 三、解决方案

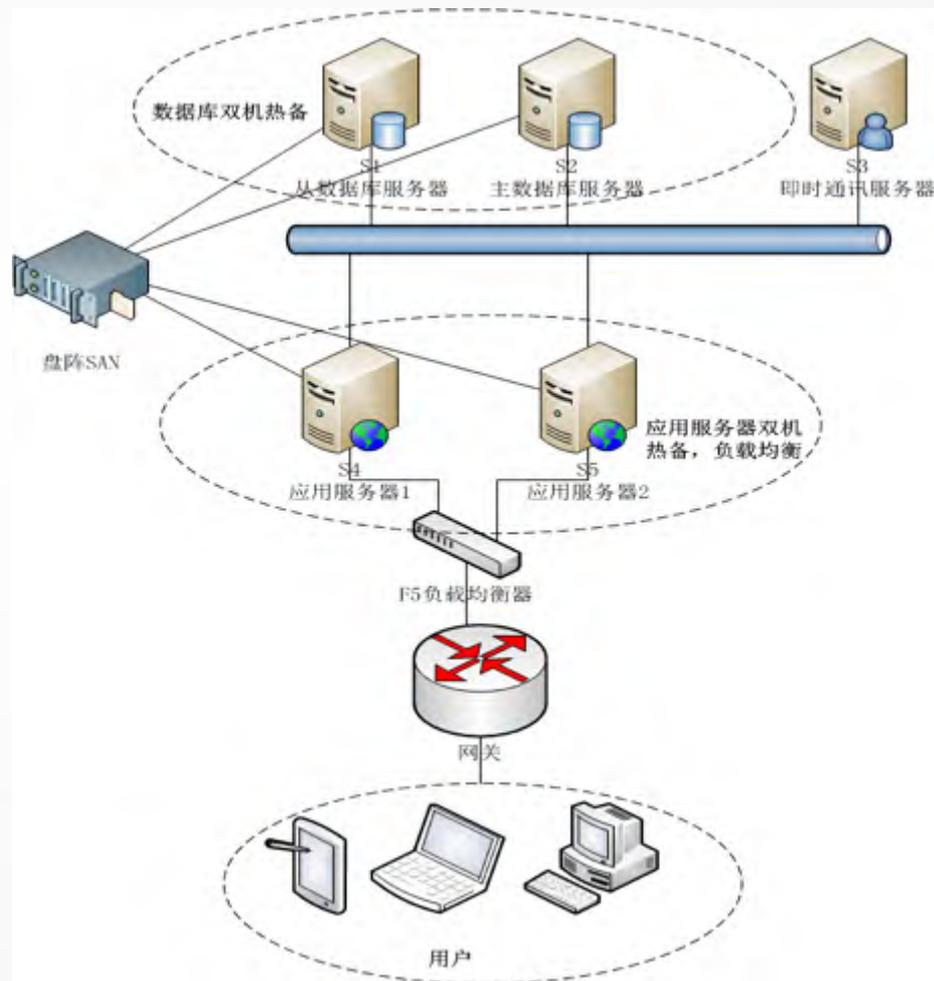
全员参与使用

搭建工作平台

实现虚拟办公室

高可靠、高可用

数据库、应用服务器、代理服务器、流程服务器、工作流服务器都可以分开独立部署。所有服务都可以做集群部署，并按需扩展。从而实现高可用和可伸缩部署。高频应用，如个人中心支持 Docker 部署，可以快速部署和扩展。



### 三、解决方案

#### 伴随体系发展

工作流可配

报表热部署

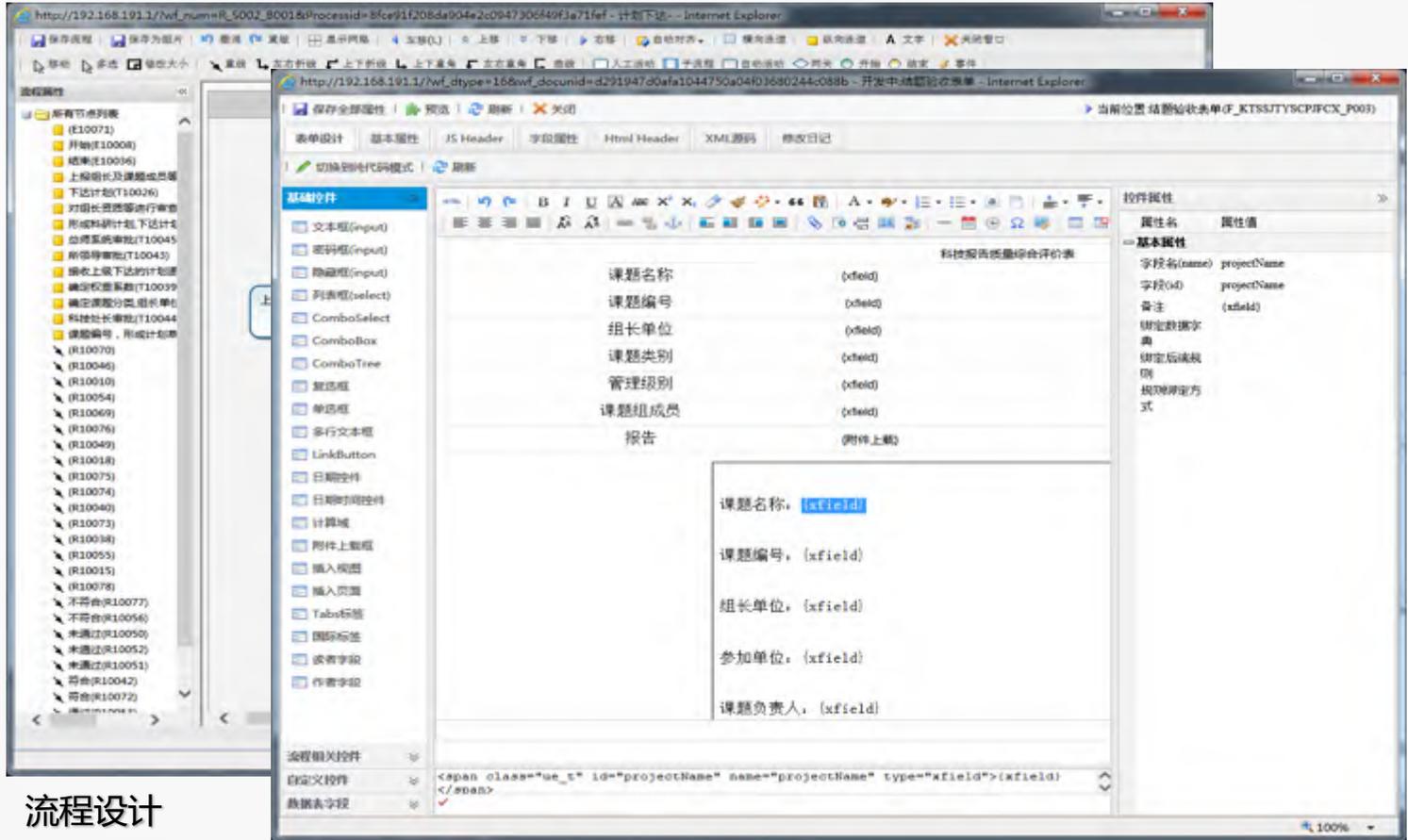
业务规则可配

灵活权限控制

集群和分布式部署

属性可扩展

支持工作流在线调整和增加，提供企业级流程支持



流程设计

表单设计

### 三、解决方案

#### 伴随体系发展

workflow 可配

报表热部署

业务规则可配

灵活权限控制

集群和分布式部署

属性可扩展

### 报表可随时调整，可无限扩展



#### 提供独立报表设计器

开放数据结构，用户可以自行按需设计报表



#### 支持报表热部署

在不停止oKit服务的情况下增加和调整报表



#### 支持报表无限扩展

每个报表入口可以扩展任意数量报表，并可针对项目单独授权



### 三、解决方案

#### 伴随体系发展

工作流可配

报表热部署

业务规则可配

灵活权限控制

集群和分布式部署

属性可扩展

报表可随时调整，可无限扩展



报表设计界面

报表管理界面

报表展示

### 三、解决方案

#### 伴随体系发展

工作流可配

报表热部署

业务规则可配

灵活权限控制

集群和分布式部署

属性可扩展

通过自定义算子可以实现定期度量，包括项目进度、成本、质量，部门任务压力、挣值，人员效率、挣值等，也可以实现数据的批处理工作

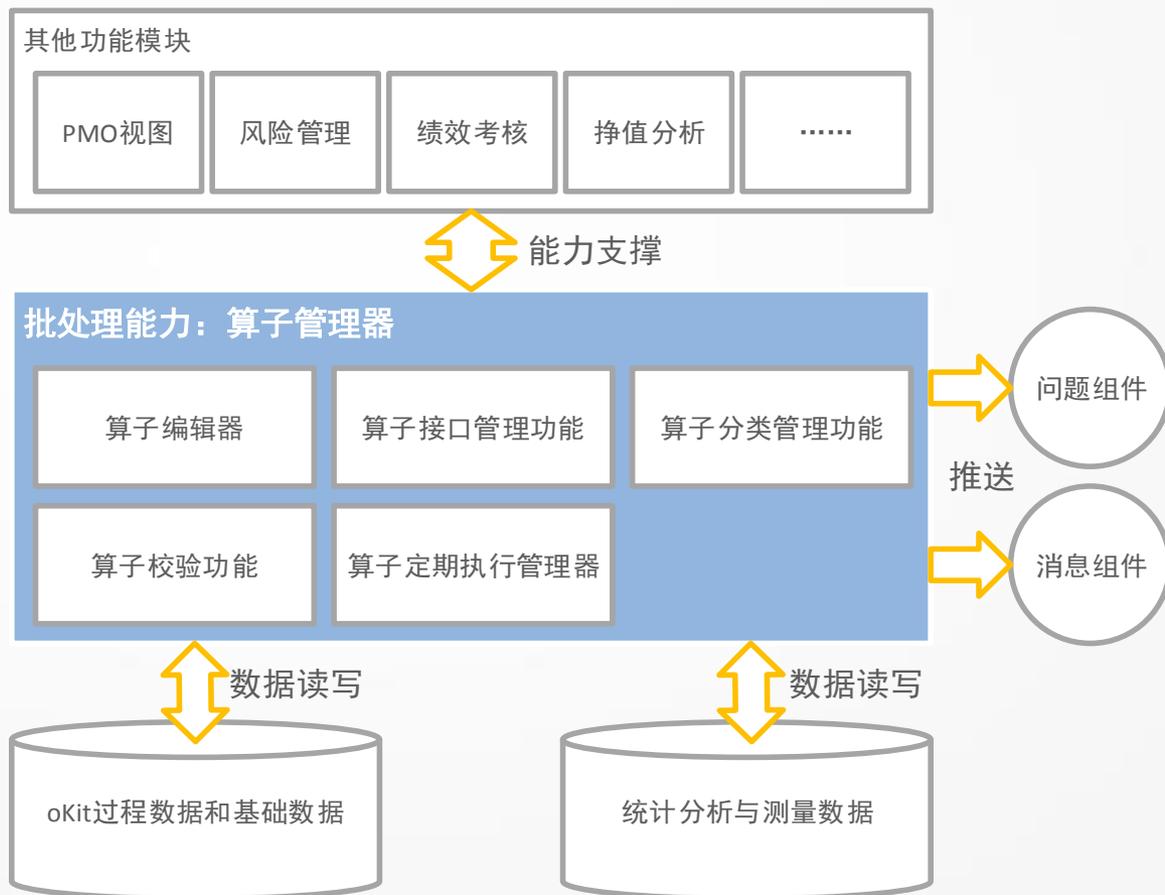


### 三、解决方案

#### 伴随体系发展

- 工作流可配
- 报表热部署
- 业务规则可配**
- 灵活权限控制
- 集群和分布式部署
- 属性可扩展

通过自定义算子可以实现定期度量，包括项目进度、成本、质量，部门任务压力、挣值，人员效率、挣值等，也可以实现数据的批处理工作



### 三、解决方案

#### 伴随体系发展

- 工作流可配
- 报表热部署
- 业务规则可配
- 灵活权限控制**
- 集群和分布式部署
- 属性可扩展

个人工作面板、项目负责人视图、部门负责人视图可以按角色按人员授权，每个人可以根据自己的习惯配置展示样式。可以根据需要通过配置扩展个性化展示内容



### 三、解决方案

#### 伴随体系发展

工作流可配

报表热部署

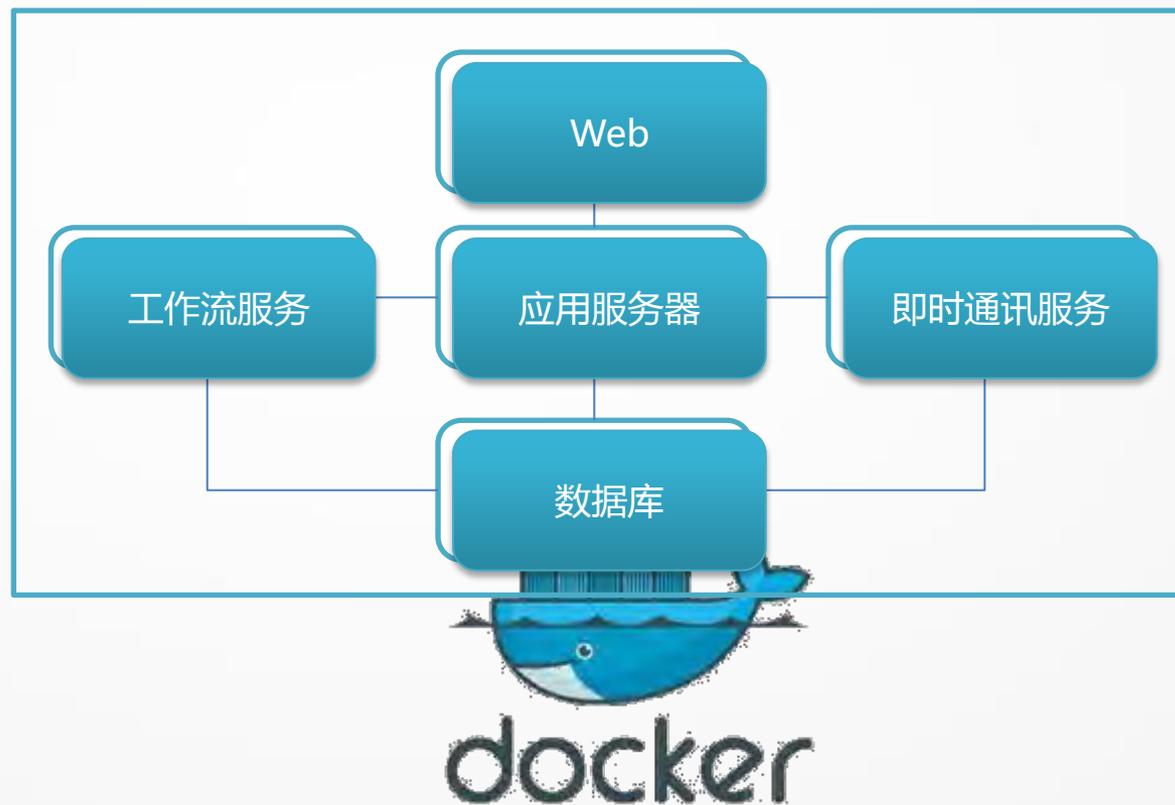
业务规则可配

灵活权限控制

集群和分布式部署

属性可扩展

数据库、应用服务器、代理服务器、流程服务器、工作流服务器都可以分开独立部署。所有服务都可以做集群部署，并按需扩展。从而实现高可用和可伸缩部署。高频应用，如个人中心支持Docker部署，可以快速部署和扩展。



### 三、解决方案

#### 伴随体系发展

- 工作流可配
- 报表热部署
- 业务规则可配
- 灵活权限控制
- 集群和分布式部署
- 属性可扩展

关键业务的属性可扩展，界面可配置，如需求、项目、任务、缺陷、案例、风险、问题等。



### 三、解决方案

#### 伴随体系发展

工作流可配

报表热部署

业务规则可配

灵活权限控制

集群和分布式部署

属性可扩展

关键业务的属性可扩展，界面可配置，如需求、项目、任务、缺陷、案例、风险、问题等。

The screenshot displays the 'oKit 统御项目管理软件' (oKit Project Management Software) interface for creating a new project. The main title is '新建项目' (New Project). The form is organized into several sections:

- 基本情况 (Basic Information):** This section contains several input fields and dropdown menus:
  - 项目名称 (Project Name): A text input field.
  - 合同签订时间 (Contract Signing Time): A date picker.
  - 计划验收时间 (Planned Acceptance Time): A date picker.
  - 项目类型 (Project Type): A dropdown menu with '实施项目' (Implementation Project) selected.
  - 项目阶段 (Project Stage): A dropdown menu with '发邮件' (Send Email) selected.
  - 项目状态 (Project Status): A dropdown menu with '正常' (Normal) selected.
  - 项目等级 (Project Level): A dropdown menu with '大于500' (Greater than 500) selected.
  - 项目重要度 (Project Importance): A dropdown menu with '一般' (General) selected.
- 来源及依据 (Source and Basis):** This section is currently empty.
- 相关负责人和部门 (Responsible Person and Department):** This section includes:
  - 项目经理 (Project Manager): A text input field with a search icon.
  - 客户经理 (Client Manager): A text input field with a search icon.

At the bottom of the form, there are two buttons: '提交' (Submit) and '取消' (Cancel).



## 实施总结

---

- 激励
- 数据
- 工作关系

#### 四、实施总结——降低管理成本，提升效率，研发团队自激励

计划、执行、绩效管理是组织正常运作的三个基本要素



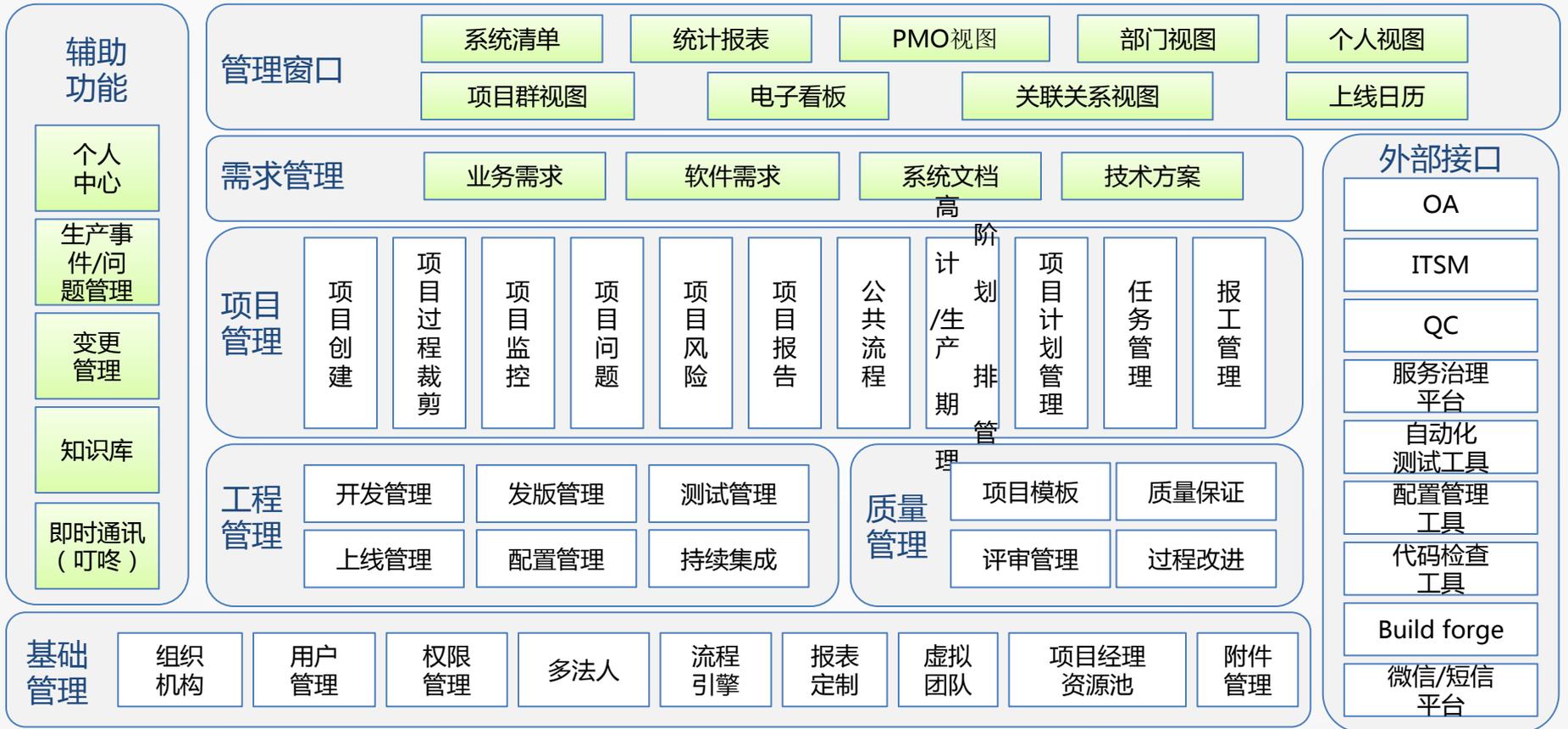
角 色	管理者	VS. 执行者
主要工作	基于预算和职责安排计划任务	领取和执行任务，挣得工分
主要技能	管理、沟通协调	业务技能、协作
工作目标	让团队朝着正确的方向高效工作	又快又好的完成手头任务
绩效目标	得最高KPI	得最高工分和质量评价
责任范围	对整体结果负责，如项目	对领受的任务负责
管理方式	明确预算和KPI	技能培训，明确任务
典型角色	组织和项目内各级负责人	各类工程师

#### 四、实施总结——消除质量、PMO和项目团队的对立

对立的根源在于重复劳动、过多的沟通和管理成本。

项目管理系统通过引导全员在系统上工作，通过数据共享和分析统计降低重复劳动量，实现自动化沟通，降低管理成本，提升管理效率和有效性

## 四、实施总结——实现了体系支撑



## 四、实施总结

工具做到：

支撑体系，聚焦数据，全面沟通，灵活可配！

最终实现：

消除对立，平等工作，自我激励，持续改进！

TiD2017



KINGREIN

谢谢观看

THANKS

