

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

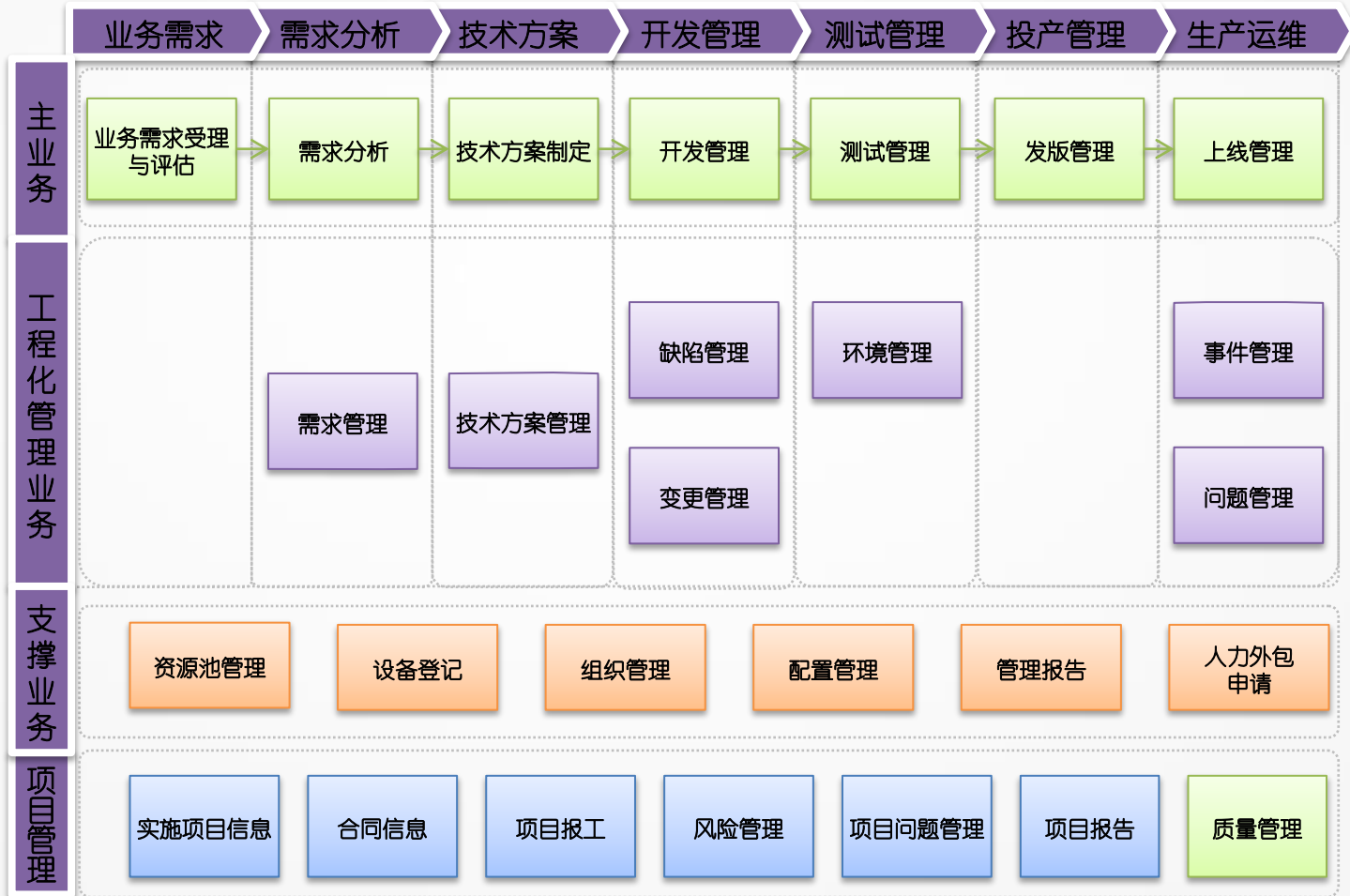
人员规模

- 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

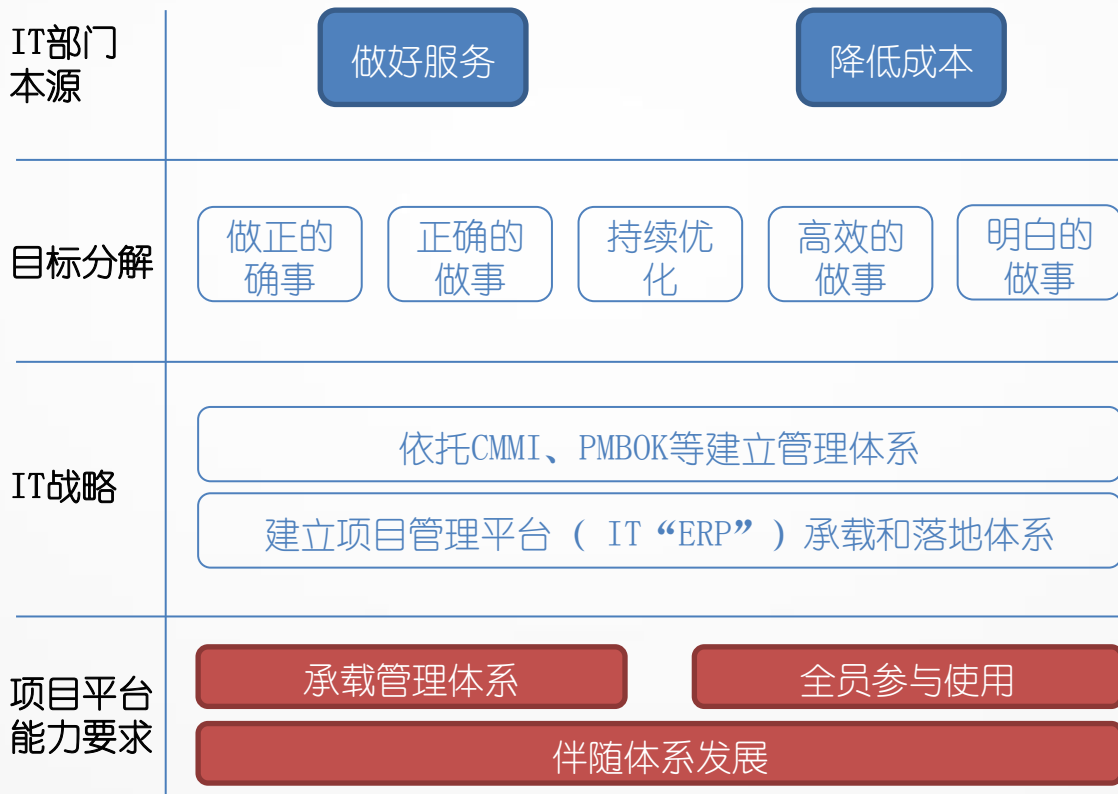
二、问题分析——回归本源

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。

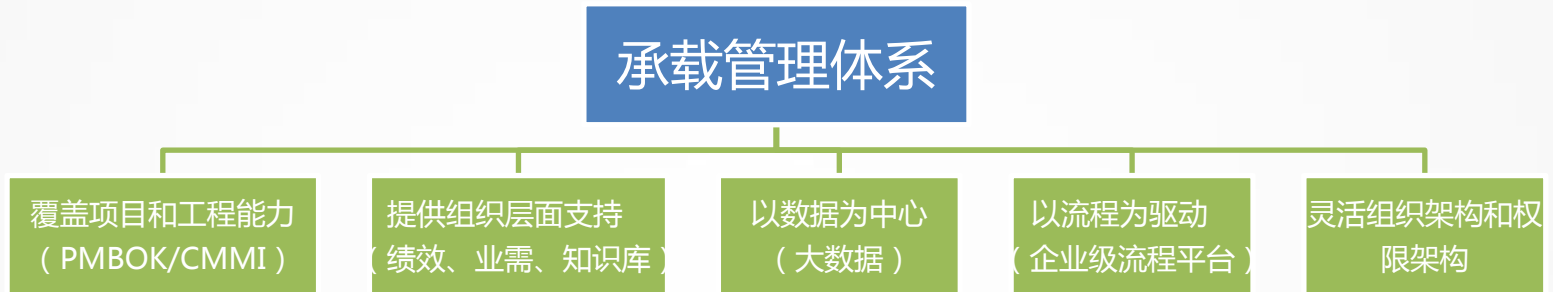
- 管党，建党90周年讲话核心是“不忘初心”；
- 治军，军队改革思路是“准备打仗，能打胜仗”。
- 纪委，要求回到“执纪”的本源；
- 金融，本源则是服务社会经济发展，而不是被利益绑架后的“吸血”。

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）



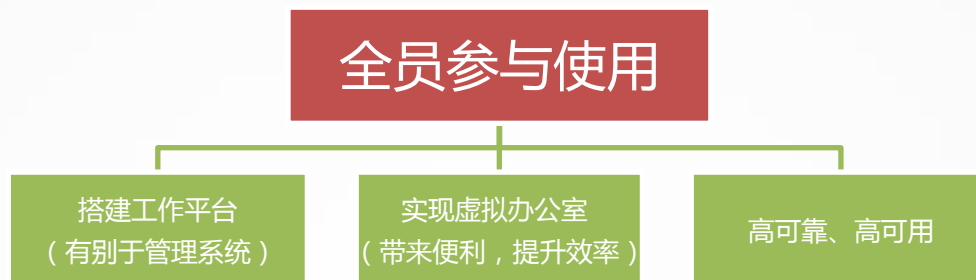
二、问题分析——承载管理体系



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

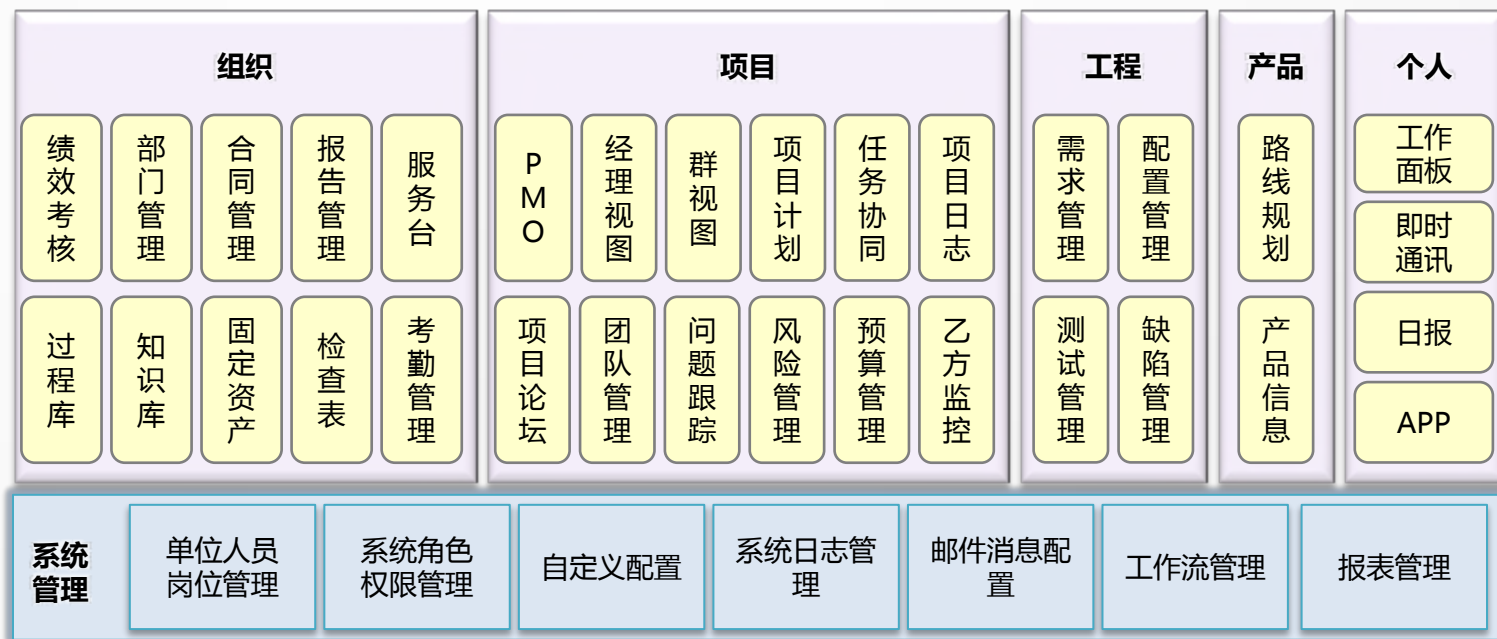
提供组织层面支持

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, there is a file tree structure for '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 has columns for '业务需求(当前版本)', '属以下文档结构', and '属以下测试用例范围'. The '属以下文档结构' column is further divided into '所属金业务(当前版本)' and '石油期当(当前版本)'. The '属以下测试用例范围' column is divided into '公共案例库' and '配置项测试-正样-样件测试'.

序号	业务需求(当前版本)	属以下文档结构		属以下测试用例范围	
		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-样件测试
1	YWXQ-15(新增ApplePay)				
2	YWXQ-16(ATM转账延期支付)				
3	YWXQ-18(支持ATM转账)		(石油期当-1)网发更新出地方		
4	YWXQ-20(ATM)				
5	YWXQ-22(ATM转账2)				
6	YWXQ-24(地对地转账)				
7	YWXQ-25(业务需求标题)				
8	YWXQ-27(A业务需求)				
9	YWXQ-28(企业代发工资)				
10	YWXQ-29(征信业务集成)				
11	YWXQ-30(经营金业务)	(ZHU-1)经营金软需功能点1 (ZHU-2)经营金软需功能点222 (ZHU-3)经营金软需功能点3 (ZHU-4)经营金软需功能点4			
12	YWXQ-31(石油期当)		(石油期当-1)石油期当功能点1 (石油期当-2)石油期当功能点2 (石油期当-3)石油期当功能点3		
13	YWXQ-32(oooooooooooo)				
14	YWXQ-33(电子银行)				
15	YWXQ-34(外汇结算管理)				
16	YWXQ-35(需求测试)				
17	YWXQ-36(试号电子监控)				(ZKCS-1)【需求YWXQ-36】试号电子监控
18	YWXQ-37(需求1)				

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

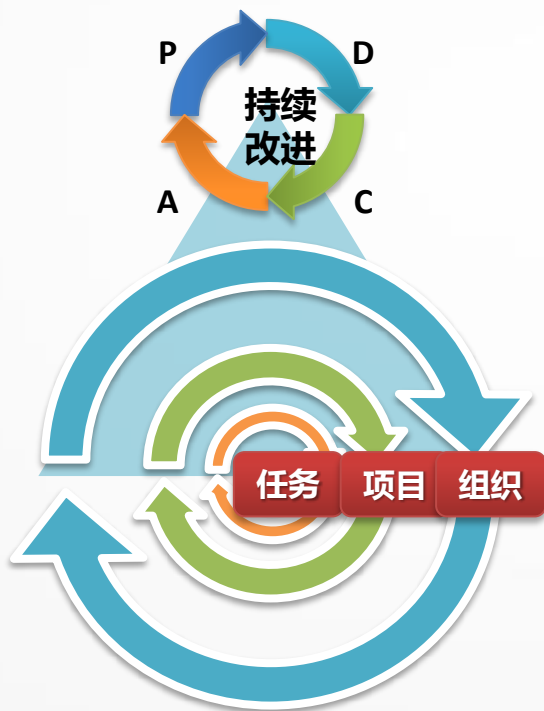
提供组织层面支持

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
P-计划	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
D-执行	使用周期模型	发布任务	任务协同汇报进度
C-检查	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
A-改进	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

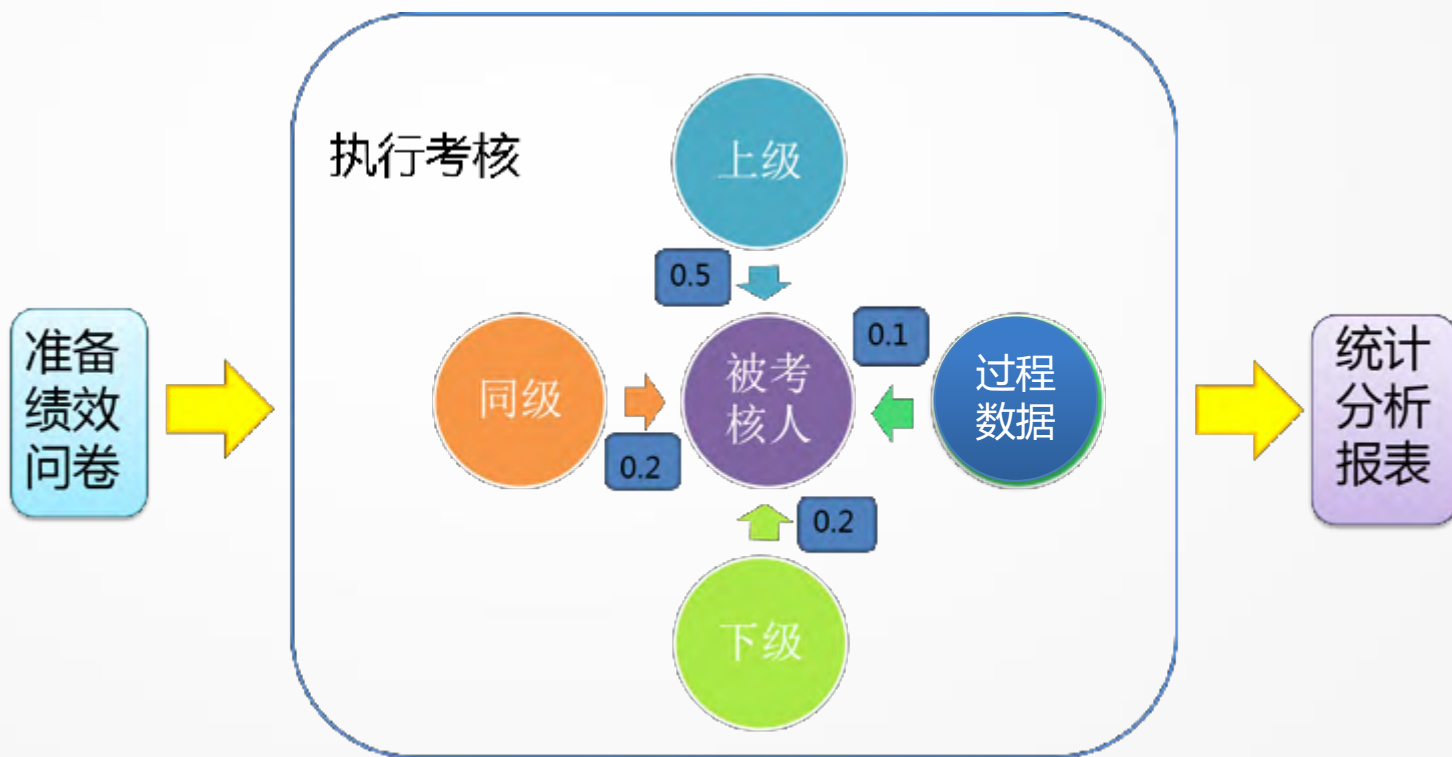
提供组织层面支持

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

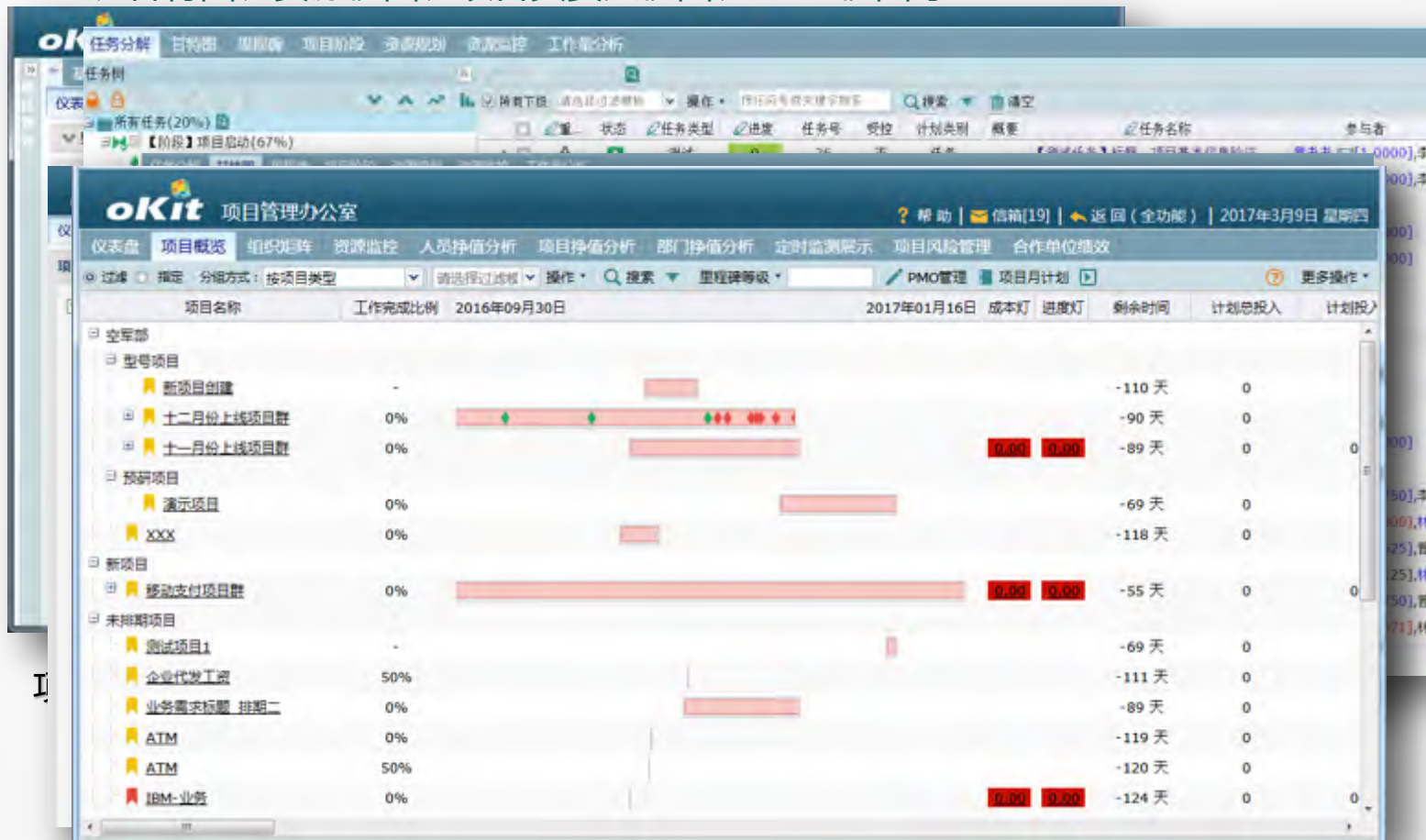
提供组织层面支持

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

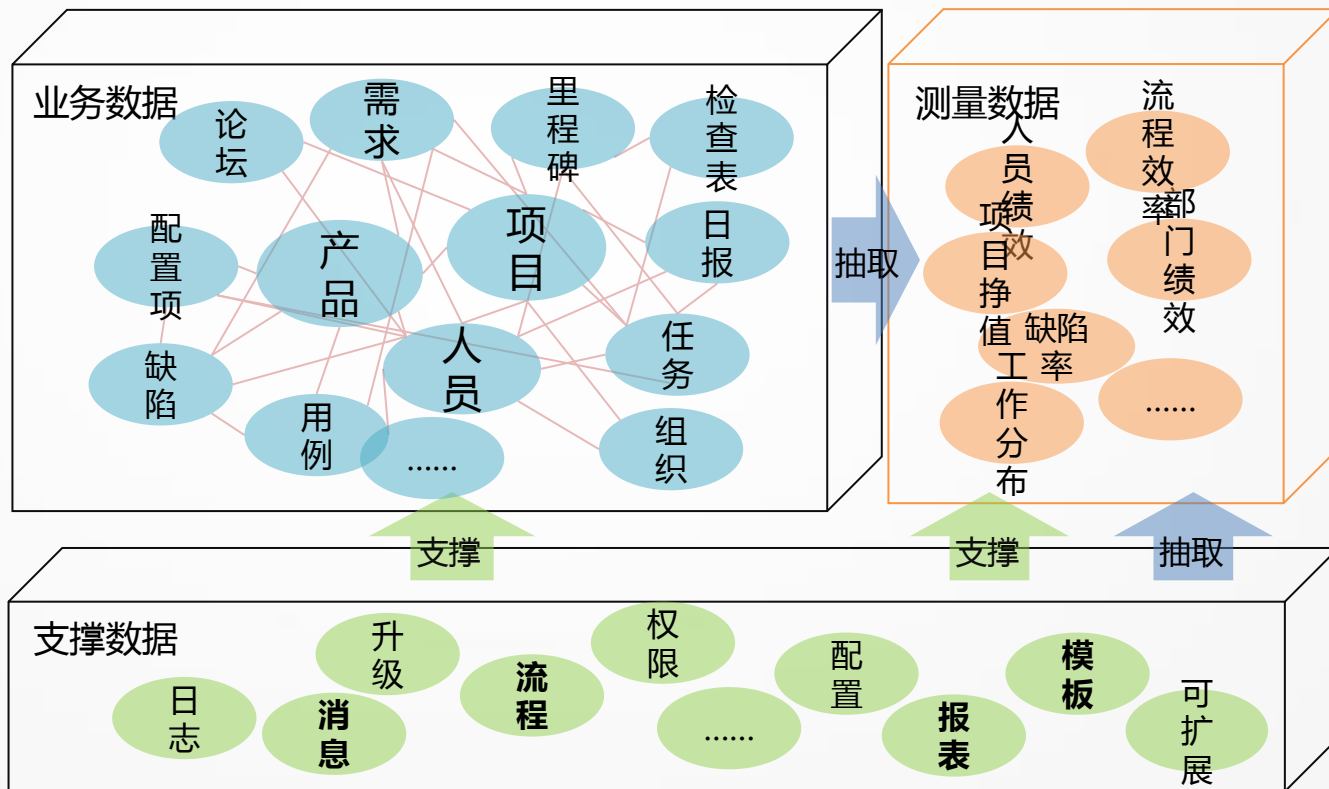
提供组织层面支持

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

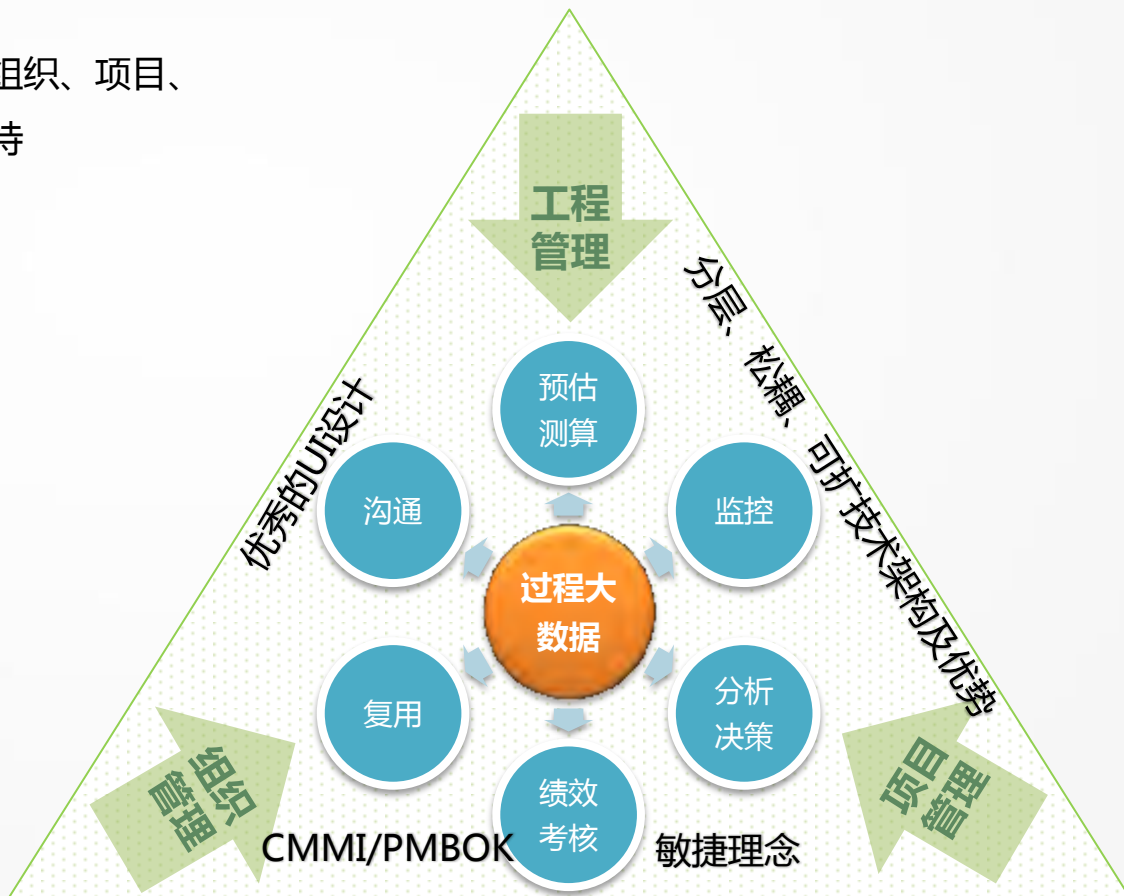
以数据为中心

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

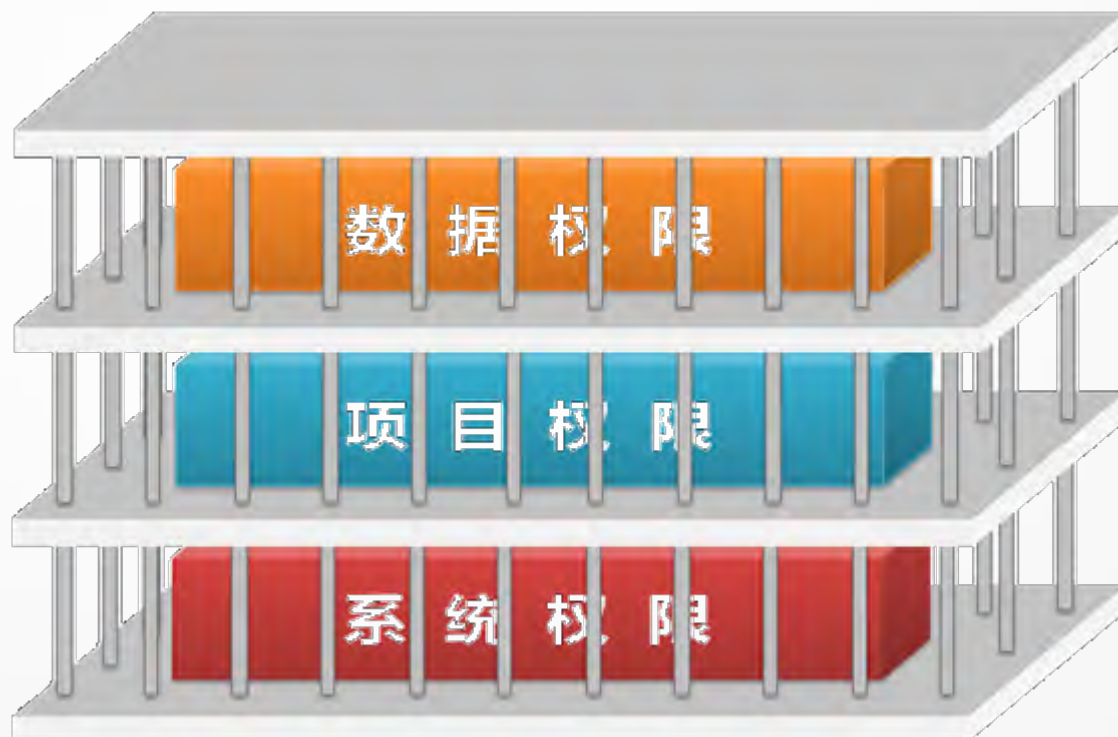
提供组织层面支持

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

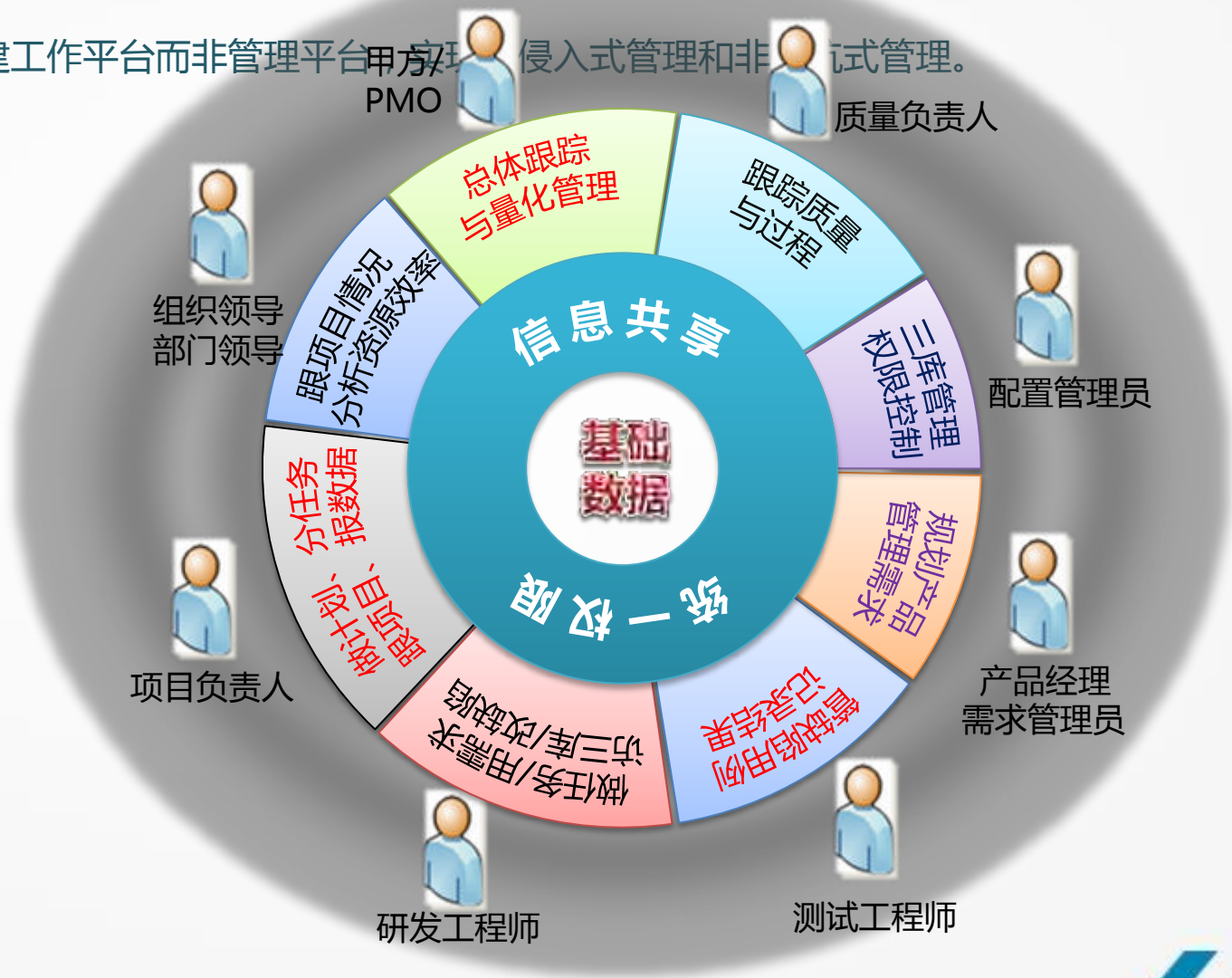
全员参与使用

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

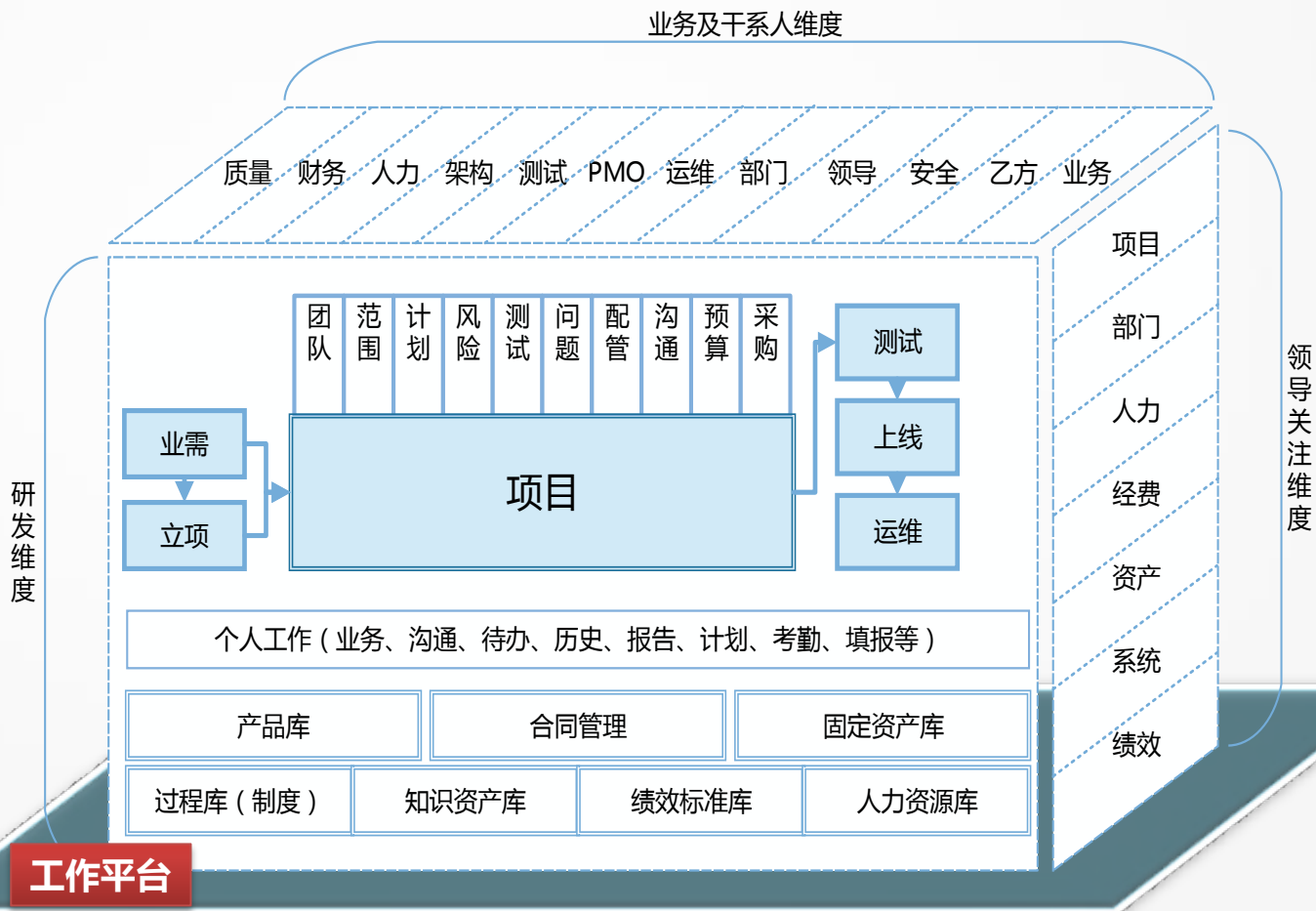
- 每个角色可以专注于自己工作

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



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

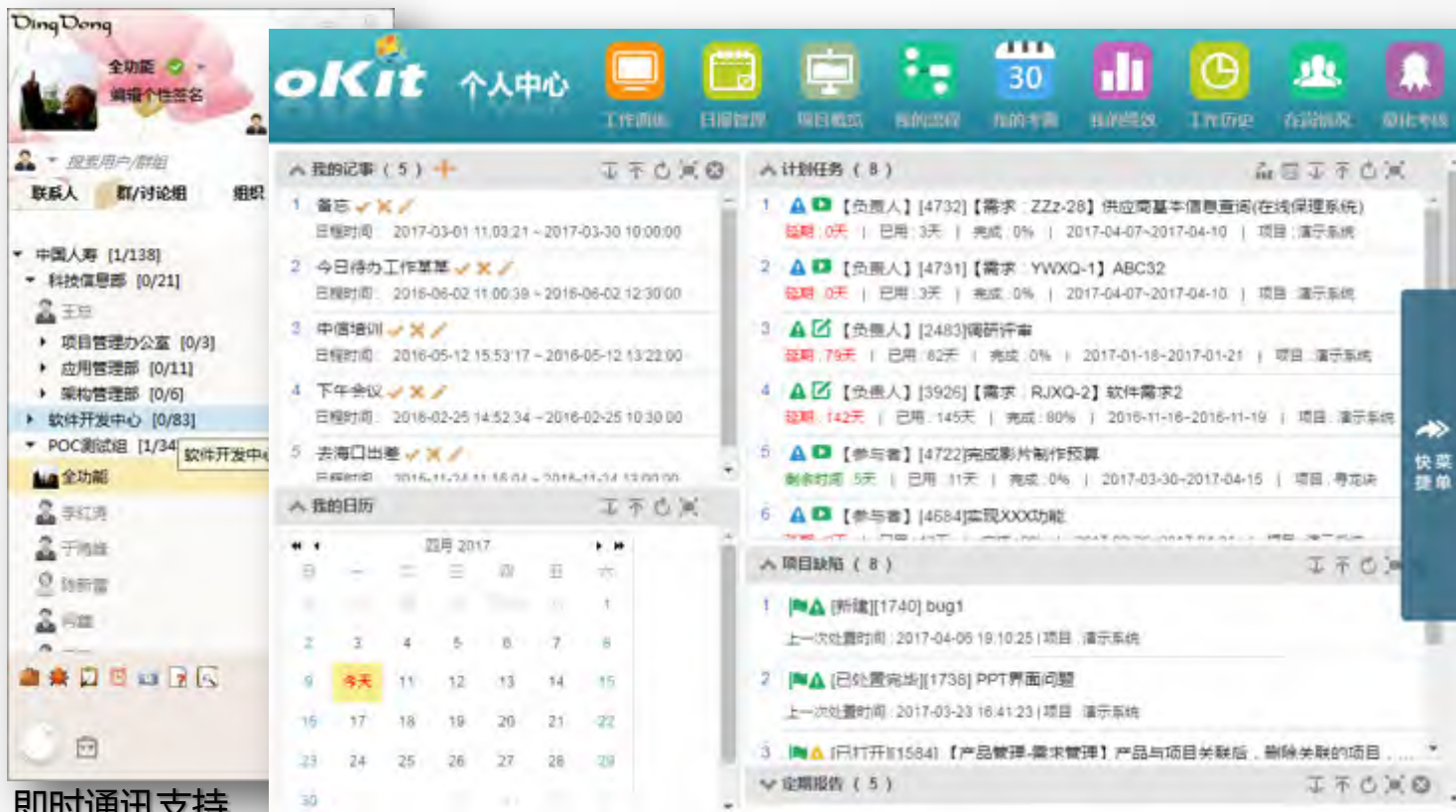
- 提供了配套的即时消息沟通模块，能够将信息由被动变为主动，提高信息的及时性，同时降低最终用户使用门槛。

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

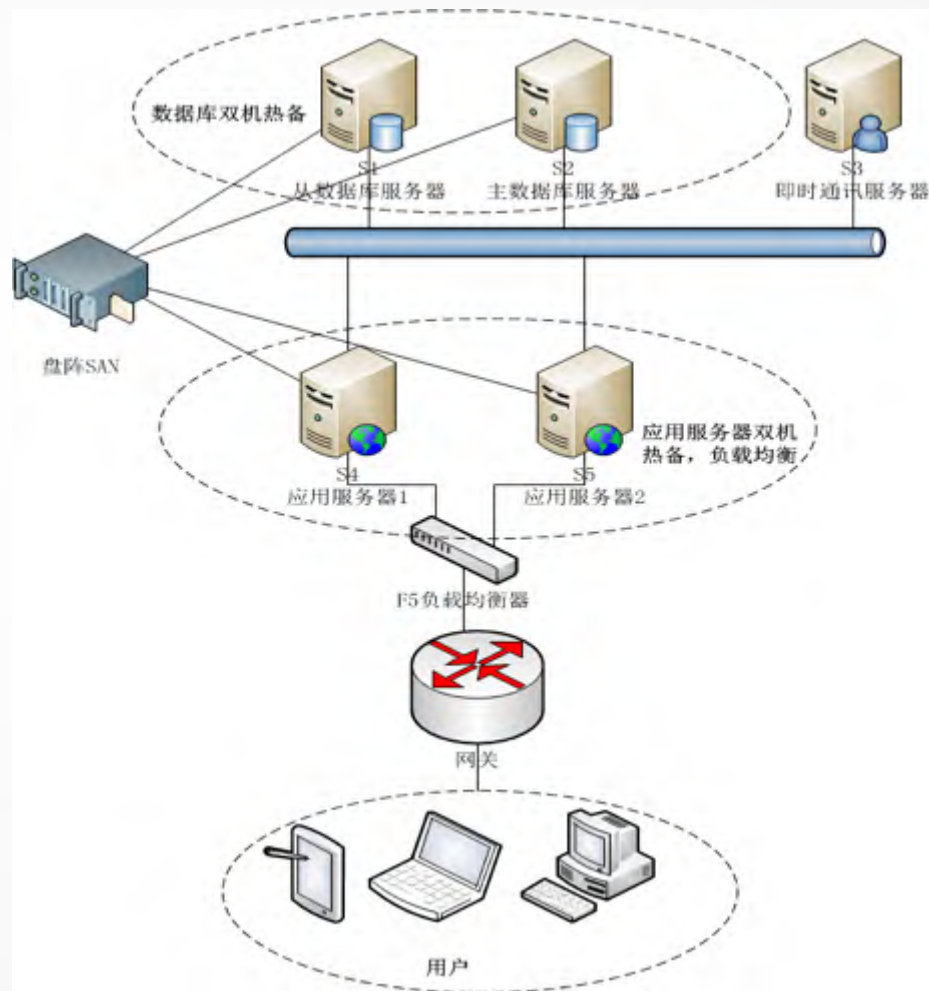
全员参与使用

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

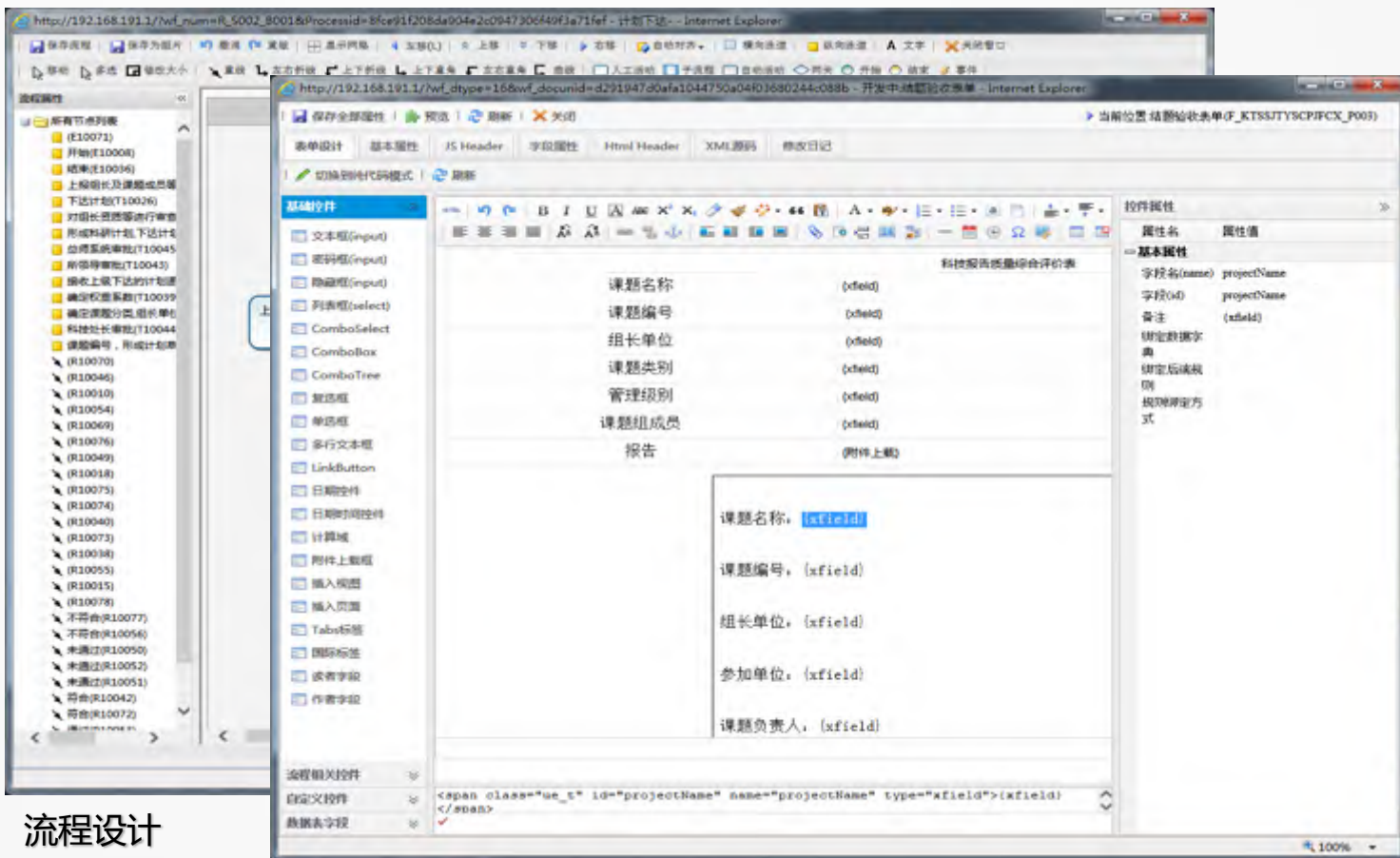
业务规则可配

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

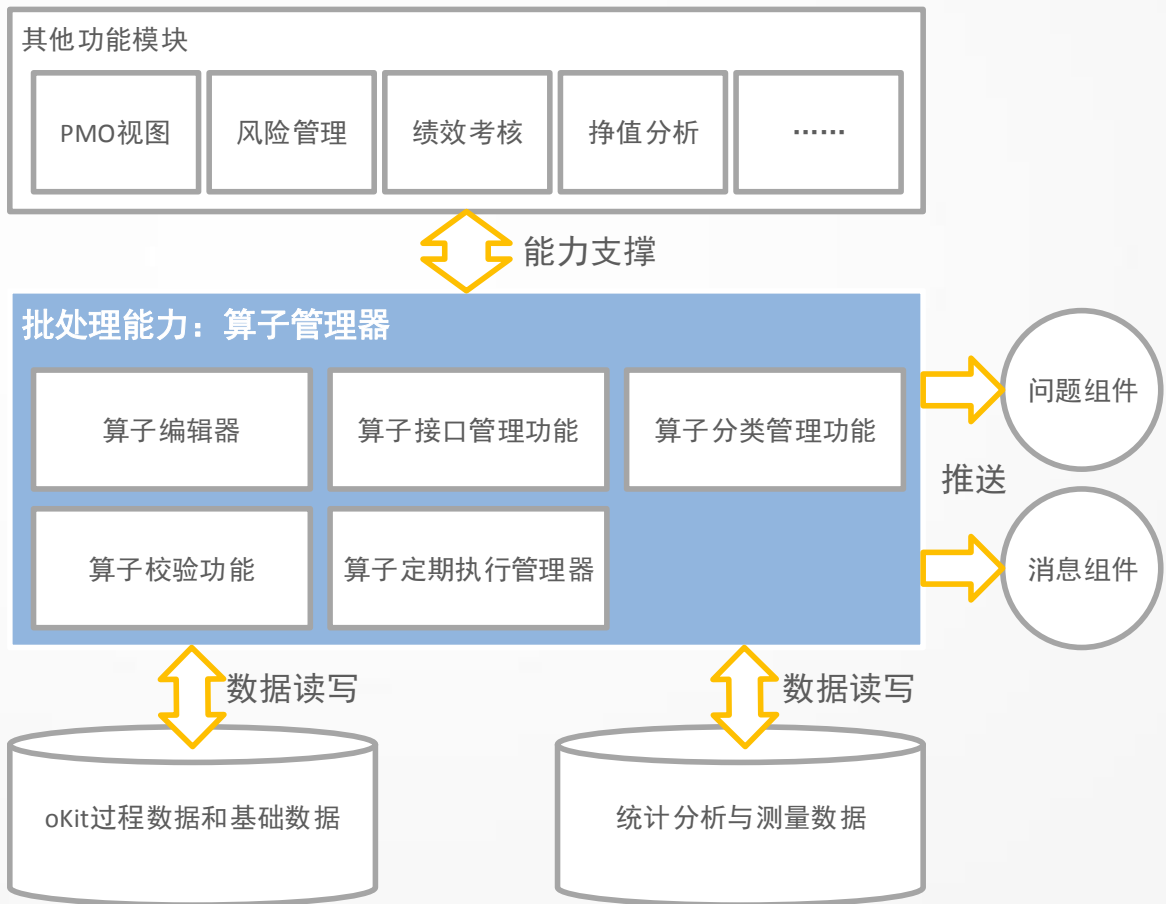


三、解决方案

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

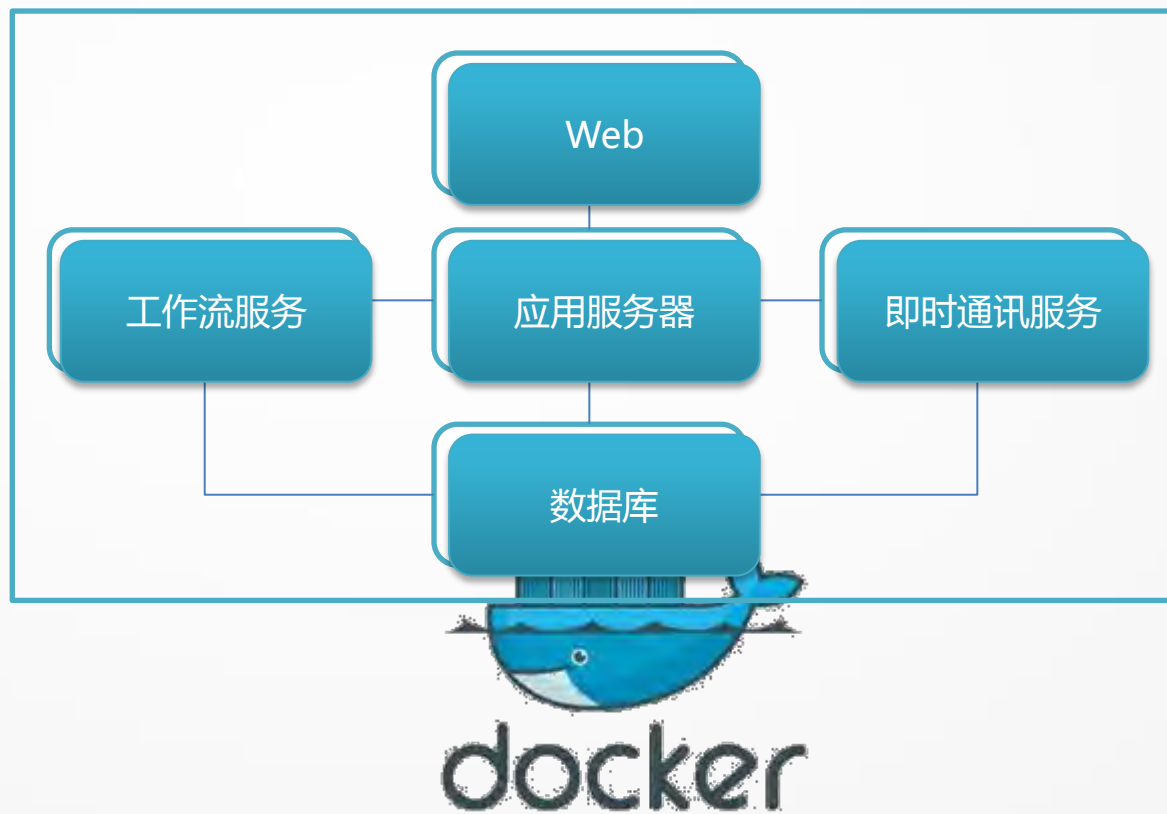
业务规则可配

灵活权限控制

集群和分布式部署

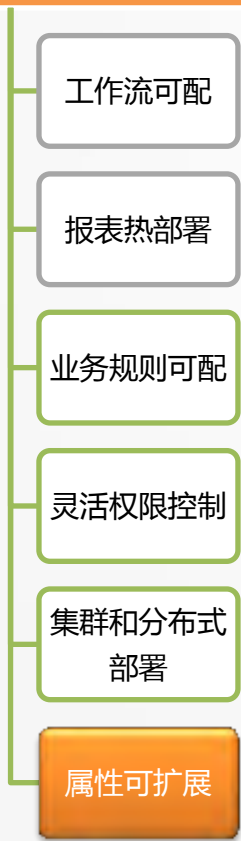
属性可扩展

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。

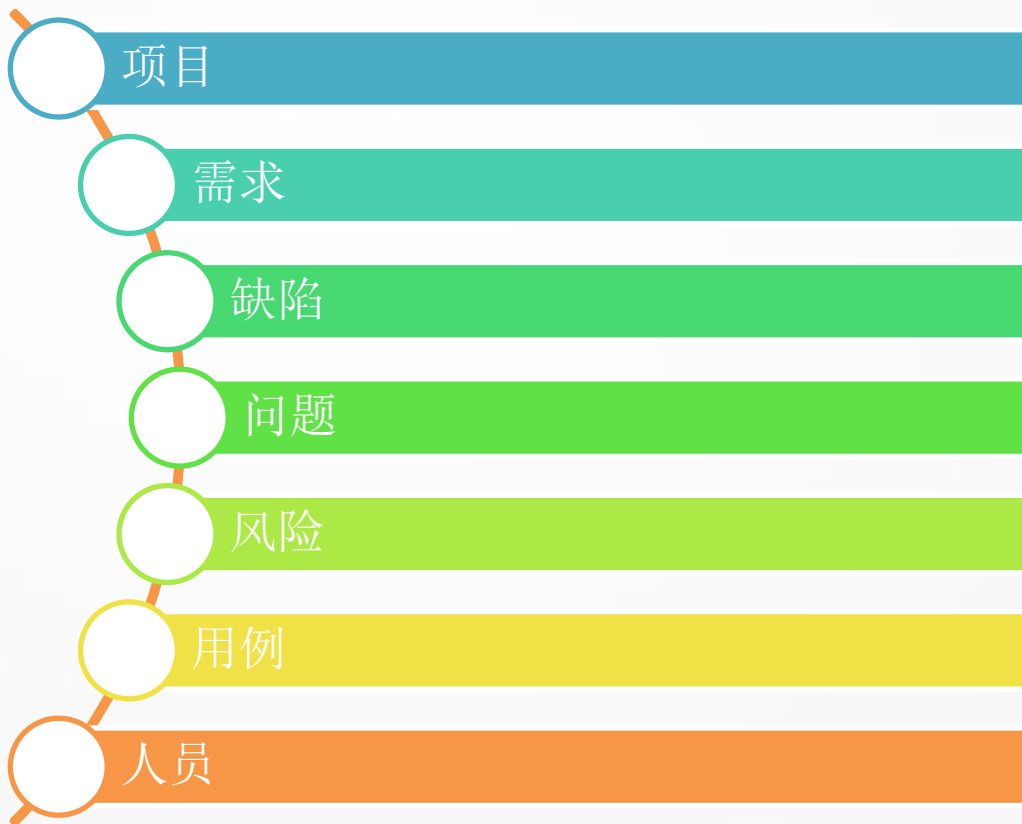


三、解决方案

伴随体系发展



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。



oKit 统御项目管理软件

新建项目

基本情况

项目名称:	<input type="text"/>		
合同签订时间:	<input type="text"/>	计划验收时间:	<input type="text"/>
项目类型:	实施项目	项目阶段:	发邮件
项目状态:	正常	项目等级:	大于500
项目重要度:	一般		

来源及依据

相关负责人和部门

项目经理:	<input type="text"/>	客户经理:	<input type="text"/>
-------	----------------------	-------	----------------------

提交 取消



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



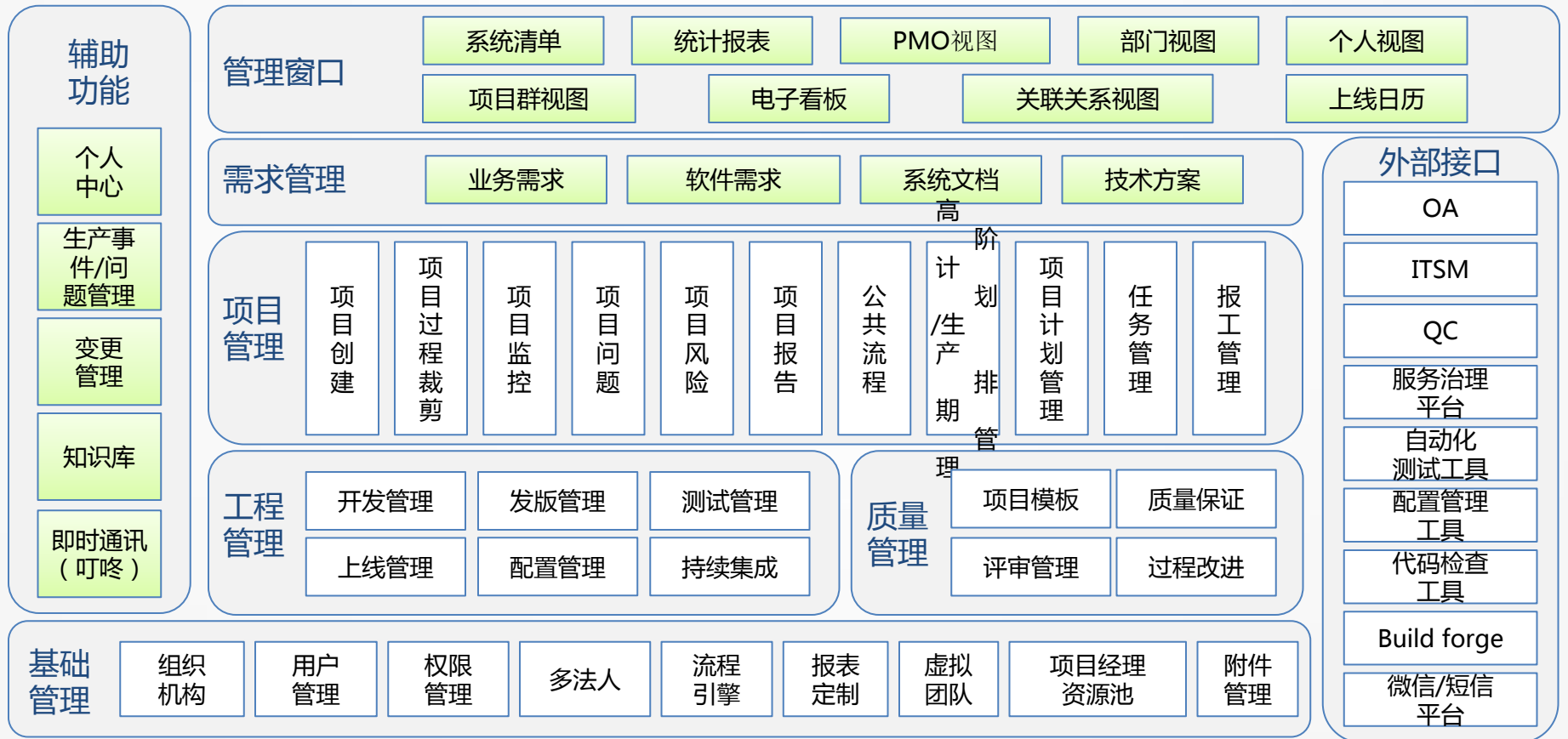
角 色	管理者	VS. 执行者
主要工作	基于预算和职责安排计划任务	领取和执行任务，挣得工分
主要技能	管理、沟通协调	业务技能、协作
工作目标	让团队朝着正确的方向高效工作	又快又好的完成手头任务
绩效目标	得最高KPI	得最高工分和质量评价
责任范围	对整体结果负责，如项目	对领受的任务负责
管理方式	明确预算和KPI	技能培训，明确任务
典型角色	组织和项目内各级负责人	各类工程师

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！



谢谢观看

THANKS

