

项目管理体系：战略好还要管理好 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/149/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_149945.htm 项目管理体系不是为管理而管理的，项目管理体系的根本目标是为企业的业务战略服务的。中国软件业一直在探讨印度软件行业成功的秘诀，印度大软件公司的项目按合同完成率在95%以上，而在麦肯锡公司的一项调查中表明，全球软件开发项目中只有16%能按计划完成。在全球目前通过CMM-5认证的52家软件企业中，印度就占了42家。对于印度软件企业的成功因素，来自神州数码IT服务集团企划部总经理冯建平发表了他自己的见解，他认为，印度软件业发达真正的焦点在于项目管理，IT企业中大多数为项目驱动型企业，对它们而言，项目的圆满完成才是最根本的生命线。成功的工业企业都有一套完善的ERP系统，而项目管理体系就是软件企业的ERP。业务战略是项目管理目标 据冯建平表示，作为中国为数不多的依靠成功ERP实施，而进入哈佛商学院教材的企业之一，早在6年前，神州数码就在ERP基础上，借鉴ERP的一些管理思想，用项目管理软件来辅助管理，开发出了PMCenter这一项目管理信息系统。神州数码每年新发生50~60个较大型的项目，有了这一套软件的帮助，项目管理能力成为其在软件行业成功的基本能力之一。在项目型运作的企业中，项目总监们多把目光投注于项目的具体运作上。“完美CLOSE项目”习惯性的成为关注的焦点，CEO也常常将这个标准用来评判项目经理是否称职。但是企业规模越来越大，并行运作的项目数量不断增多，“一拥而上”的使得许多企业捉襟见肘，

导致很多项目的延误甚至失败。对于目前项目管理的现状，冯建平提出了他的看法：“其实，项目管理体系不是为管理而管理的，项目管理体系的根本目标是为企业的业务战略服务的。全新的思想提供了对于企业整个程序、项目和资源的组合精确、全局化的视角，这种视角可以是企业级的，也可以是任何中间层次的；它赋予管理人员做出信息周详的决定和采取合适行动的能力。”中国式的柔性管理 要想让项目组合管理这件“衣服”让中国企业“穿”得舒适合体，必须仔细琢磨中国企业的实际管理情况。“我们的设计是柔性的。”在这一点上，冯建平感受颇深。“我们在内部的推广也不是强势的，但是结果大家都在用，而且在大家的不断适应过程中将系统做得更加完善。”实践表明，柔性管理正是PMCenter的一个创新点。它以流程管理为核心，以项目基础数据为依托，由项目实施者录入底层数据，对不同岗位开放不同权限，以此成为集团领导对项目实施监控的依据。有意思的是，神州数码在开发PMCenter时，只是单纯地针对自身庞大复杂的结构来开发，但是没想到，在几次与客户的交流中，客户对此表现出了浓厚的兴趣：“你们的问题就是我们的问题，大家的问题都是相通的，而且我们的结构更复杂。”对于这个意想不到的收获，冯建平难掩兴奋。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com