

CIO多项目管理的艺术 PDF转换可能丢失图片或格式，建议  
阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/172/2021\\_2022\\_CIO\\_E5\\_A4\\_9A\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_c41\\_172571.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/172/2021_2022_CIO_E5_A4_9A_E9_A1_B9_E7_c41_172571.htm) 你看过杂技表演《抛球》吗

？杂技演员两只手同时抛转四五只皮球。不仅如此，在抛球同时，他还能够分出精力来完成其他高难动作。其实，只要加以训练，普通人玩转三四只球也并非不可能。如果把这些皮球视作一个个项目，那么首席信息官（CIO）也需要掌握类似技巧来管理好多个项目的实施，否则，手头的项目就会像这些皮球一样掉落在地。不久前，复兴医药集团信息中心总监周永义，向本刊记者提起他在项目管理中遇到的一些困惑。在周永义所在的公司，随着集团业务升级和集团化管理的加强，一批集团级IT项目正在进行规划和实施。同时，按照集团“统一规划、统一管理”的IT管理策略，分公司和控股公司的IT项目正纳入集团信息中心进行统一规划和管理。从过去单个办公自动化（OA）项目的管理，到企业资源计划（ERP）系统、客户关系管理（CRM）系统、决策支持等多项项目的管理，再发展到全集团范围各种IT项目的统一管理，周永义开始遇到自身发展的一道坎。不仅仅是周永义，多项目管理在大型企业的CIO眼里始终是一道难题。“许多CIO的工作有时就像一场无休止的摔跤比赛中的裁判。”上海期货交易所首席计算机专家兼技术管理委员会主席李大鹏博士谈到，CIO们常常抱怨各个项目经理之间缺乏合作、互相指责。而公司中有太多的正在进行的项目，许多项目都没能按时完成。同时，CIO也要应付来自首席执行官（CEO）的压力，CEO们把公司战略计划以新项目的形式在组织中实施时，

常常会忽略IT组织的资源是否足以应对这些新任务。没有良好的多项目管理体制，还使得项目的价值无法得到衡量。朱永明是上海黄金搭档生物科技有限公司财务部部长助理，同时兼任IT项目的总协调人，他在反思过去几年中所执行的项目时十分伤心。“哪怕用最低的利率把这笔钱存到银行中，我们至少还能收回投资并赚些钱，”他评论道，“我们的IT经理们总是被动地上新项目、进行新投资，但公司并没有得到回报。”不仅仅是中国，在西方，由于缺少项目管理体制和方法，项目的成功率也非常低。据分析机构美国Standish集团1999年的调查结果显示，“财富500强”中的公司实施的IT项目只有26%完全成功。2004年的调查也显示，超过7成软件项目达不到预期效益。从这些数字可以想象得出提高项目成功率，确实是关键而又艰巨的任务。多项目管理今后将是一个常态。越来越多的企业在同一时间内必须执行越来越多的项目，比如惠普公司（HP）每年有3,000个左右的项目、摩托罗拉公司（Motorola）也有约逾2,500个项目。那么，究竟应该采取什么样的多项目管理程序、机制和方法呢？现有按照规划、软件开发、运营维护等职能划分的IT部门，在面对多项目管理时，如何协调不同部门间在多项目参与中的人员、资源和资金的分配呢？有没有项目组合管理的最佳实践等等都是CIO们需要越来越重视和学习的问题。建立良好的管理机制探索多项目的管理是CIO职业生涯中的一条漫漫长路，建立一个良好的管理机制是第一步。程明是一名“海归”，他在担任太平洋保险集团（下称太保集团）的信息总监后，针对集团的特点，引入了项目管理委员会的机制。这个机构能全程监视所有正在进行的业务项目（工作内容包括从企业

出现问题，到项目实施后进行检查），因为所有的业务项目都需要有序的管理，而且由于金融行业的特性，几乎所有公司的业务项目都有技术成分。项目管理委员会的作用是给出所有项目的全貌描述（从计划、实施到收尾阶段），同时每月及时更新诸多项目的进展状况。此外，项目管理委员会定期向IT管理部门、执行委员会、董事会汇报项目进展，报告会列出每个项目的简短描述、日程安排、项目进行阶段以及针对项目状况的意见。每个项目旁边都有一个红色、黄色或者绿色的标记表明项目处于中断、在预算阶段还是进行状态。这一报告也会在太保集团的内部局域网上贴出，这样所有员工都能了解某个项目的进展状况。项目管理委员会有着明确的工作流程。在一个项目获得批准之前，它必须要有部门负责人的支持。只有这样它才能进入初审。在这里，项目发起人向委员会陈述这个想法，然后委员会成员举手表决。如果项目获得批准，这项提案就会继续到下一个层级中审阶段。在中审阶段，如果获得可预见收益的成本过高，无论想法多么美妙也都无济于事，因此发起人要陈述详细的成本收益分析。如果项目通过了中审，它将进入到第三个阶段，或者叫详细商业计划阶段。只有非常复杂，而又必须得到管理层同意的项目才会进入终审阶段。通过这个工作流程，每个人都可以看到项目如何被放到优先位置上并得到批准。太保集团也能预计项目收益，并评估它们如何使企业变得更为主动。良好的管理机制离不开人的因素。CIO在组织实施多个项目时，各个项目的项目经理的支持和能力也影响重大。李大鹏认为：“好的项目经理选择对的项目。”也就是说，项目经理和项目之间是个双向的关系，好的项目经理在项目开始

前，也会帮助CIO对项目进行分析，判断项目是否正确，是否可以执行完成。“企业首先要选择正确的项目才能成功执行。只有这样，项目才能为公司创造价值。”李大鹏说。良好的管理机制还需要保证业务部门的广泛参与。为了做到真正有效，IT项目的投资决策必须既有广度也有深度。在太保集团，程明尽量不将IT所做之事称为“IT项目”，“这是因为我们发现，投资是被视为属于IT项目，还是被视为属于IT支持的业务项目，这两者确实会带来很大的不同。”因此，在太保集团所说的“业务项目”里，IT是一个主要而且常常是关键的重要组成部分。只有基础设施方面的投资，太保集团的IT部门才称之为“IT项目”。通过这种把关注点从技术决策，转移到关于如何利用技术的业务决策的策略，太保集团的IT项目得以得到各个业务部门意见领袖的广泛参与。CIO自身的挑战除了良好的管理机制外，CIO自身管理能力的提高也是多项目管理成功的关键。在项目管理中，CIO首先要进行自己的时间管理。上海百事可乐饮料有限公司（下称百事可乐）资讯技术总监臧宏鸣认为：你需要快速地确定你要做什么和你有多少时间。首先看一看你实际可以在每一个项目上花费多少时间是十分有用的。他说：“这个估计数字不必要十分精确，只要可以让你和项目主管参考讨论就可以。”确定时间后，接下来就是要考虑项目的优先权力。臧宏鸣表示：当你面对多个项目时，决定你要做什么和以什么顺序去做是很重要的。仅仅简单地选一个你喜欢的项目并只关注于这一个项目是没有用的。这里需要仔细分析来确保每一个项目都达到公司的战略目标。对优先权利概念的理解还有助于CIO应付项目进行中的工程变更。在百事可乐，以CIO为主

的委员会会审理所有项目工程的变更请求，并根据变更将会对企业造成的影响进行优先级排序。以往，IT部门每年都会陷入数百个变更请求之中，而且大家看不到所有请求得到及时审理的希望。现在，百事可乐会让所有调整请求的发出者重新提交超过一年的请求。因为有了优先权利的概念，CIO就能看到什么是最紧迫的，哪些请求有所重复，以及哪些请求将会被围绕它的其他请求所代替。此后，就要将工作任务排序。因为许多时候，项目都是交叉并列进行的，因此CIO要确保每一个项目的任务都被恰当并且合理地排序。“我见过许多项目经理在项目与项目之间跑来跑去，到处抓救命稻草。将每一个项目明确地细分为可以管理的工作任务并将其正确地排序，这是十分必要的。”臧宏鸣表示。如何将工作任务合理排序呢？上海证券交易所信息网络有限公司CIO云大江的经验是，CIO可以创建一个多个项目的核对表，它可以帮助CIO来有效地获取并汇报所有项目的工作情况。对多项目需求的良好管理同时带来了合理清晰的工作流程。据程明回忆，以前的项目经理普遍存在“三拍”现象，即项目来了拍胸脯；有了困难拍桌子；出了问题拍票子。这种现象的根本原因是项目管理人员对整个项目的工作量不是很清楚，对可能存在的问题预见性不强。而引入了良好的项目需求管理机制和工作方法后，项目管理人员可以明确工作任务和时间要求，增强工作的计划性，提高项目运作的效率，同时减轻管理人员的负担。程明对此深有感触：原来全公司300多人只承担10多个项目任务还力不从心，现在精简后的100人承担40个项目却仍然游刃有余。延伸阅读:CIO经验教训以下是一些首席信息官（CIO）在管理多个项目时的经验教训：确

定你是否已经超负荷运转。如果是的话，那么很可能你继续进行的任何一个新项目都会失败。习惯性地不断将项目任务排出优先次序。学会代表一个团队，以团队的形式工作。为每一个项目创建一个带有时间进度的项目日历确认主要的项目转折点和他们的日期，然后你就可以确定你要集中关注于哪一个项目转折点。不要对每一个项目使用不同的报告格式。使用一个整合的项目汇报工具，它可以让你使用一个标准来进行获取和汇报工作。为你自己创建一个单独的项目进度（例如使用MS Project、Primavera、Artemis等工具）。这可以让你了解到有什么事情发生。不要坐在你的办公室里等待结果。作为CIO，你应该穿上运动鞋，每天在你的团队之间转一转。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](http://www.100test.com)