

神州数码组织级项目管理实践 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/204/2021_2022__E7_A5_9E_E5_B7_9E_E6_95_B0_E7_c41_204356.htm

1.神州数码组织级项目管理发展历程 神州数码IT服务（包括应用软件和系统集成）的前身是老联想集团的系统集成业务。自上个世纪80年代末开始从事银行业的系统集成开始，已经发展成为国内最大的应用软件和系统集成商之一，业务范围包括银行、税务、电信、政府多个行业，每年新发生50 - 60个较大型的项目。因此项目管理能力，已经成为神州数码IT服务业务的四大核心竞争力之一。当组织结构较大，项目数比较多，并且导致高级管理人员不能经常的深入了解项目发展的情况。这时项目就可能失控。因此，高级管理人员必须建立一套管理的组织结构和流程，来确保项目控制，保证达到战略目标。我们将这种管理结构和流程称作：组织级项目管理，以有别于通常所说的项目管理。如同国内的项目管理的发展一样，在早期，神州数码并没有组织级项目管理的概念，当时连普通的项目管理还没有普及。到1999年，管理层发现项目数量众多，而且管理参差不齐，而往往公司的高层不清楚到底一线的项目在发生什么事情，有没有问题、困难和风险。因此1999年，公司成立了企业级的项目管理机构，从而开始建设组织级的项目管理体系。在这5年的发展当中，神州数码组织级项目管理经历了几个里程碑：1、1999年，成立企业级的项目管理委员会，编撰了《项目管理规范》2、2000年，成立项目管理部3、2001年，初步建设成功项目监控体系和软件系统4、2002年，完成了项目的精确核算5、2003年，成立集团级的

项目管理中心，进一步加强力量和资源投入6、2004年，进一步完善了企业的项目管理体系 神州数码的组织级项目管理发展并非一帆风顺，曾经遇到过很多曲折和反复。这是和国内IT软件业的发展的坎坷道路相符合的，同时，组织级项目管理，即使在现在，也是国内项目管理的一个前沿的问题。

2.神州数码组织级项目监管思路 组织级项目管理，在早期，神州数码的一个朴素的目标就是如何“看”住那些项目。所以，项目监管，是组织级项目管理最先发展的职能。早期国内应用软件和系统集成界在做软件集成项目的时候，是采取粗放模式。一个项目经理带着一班人，直奔客户现场，每天加班加点编写程序。项目如何做，是项目经理说了算。某种意义上说，是项目经理承包制，公司100%相信项目经理。但是随着时间的发展，以及项目的增多，这种模式出现了重大的问题。因为逐渐发现有的项目做得很糟糕，而且公司往往都是一直到客户投诉之后，才察觉到项目出现了重大问题。当公司高层开始关注项目并试图解决项目问题的时候，已经为时已晚。这时候管理层意识到，不能简单的依靠项目经理来管理项目。公司必须能够看清楚项目在如何进行，是不是有问题，这样公司才能够及早发现问题、解决问题，不至于等到项目已经病入膏肓才大吃一惊。本着这个思路，神州数码开始逐步建设组织级项目监管的体系，这个过程花费了两年的时间，分5个阶段进行，最终取得成功。下面简单介绍一下思路。

2.1项目的初始状态 早期项目的成功几乎全部依赖于“有能力的项目经理报告一个成功的结果”，而项目的真实情况无人知晓。当失败项目逐渐增多，企业开始反思的时候，都有一个关键的认识：项目之所以失败，是由于项目内部

出现问题，而更重要的是企业管理层并不知晓，所以无法及时的帮助项目组，解决诸如客户关系问题、技术和业务问题、人力资源问题、管理问题等等这些项目组可能没有能力解决的问题。要保证项目的成功，企业首要的是能够看清楚项目在如何进行的，如果项目是一团迷雾，如图1所示，那么企业的力量再强，也不能保证项目的成功。用专业的词汇来说，就是要保证“项目执行的可视化”。

2.2 “掐头” “去尾”

状态监控 为使混沌的状态得到控制，就必须使项目逐步透明，首先能做到的就是“掐头” “去尾”，并进行宏观上的监控，因此：“掐头”就是要规范项目审批流程，只有满足一定入口条件的项目才能进入到实施阶段。同时，明确项目要做的工作，为项目建立目标（进度、成本、质量），建立项目的绩效测量基准。“去尾”就是要完善项目的结项审批工作，对项目的结果进行验证，保证项目的范围得到实现，要对项目的结果进行验收，审查项目是否能够结项，结项的资料是否齐全，对项目进行评估（项目结项管理评估、项目后评估）。

状态跟踪，获得项目经理的书面或口头报告，了解项目的进展情况及预算执行情况。如图2所示，可能一开始并不能完全达到“项目可视化”，但是，通过立项审批和状态监控，“一团迷雾”的状况开始改善，我们可以发现图2中蓝色部分表示的：项目真实的执行轨迹。这将有助于我们进一步加强项目监控。

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