

随战略而生广州电信研究院项目管理系统应用案例 PDF转换
可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/274/2021_2022__E9_9A_8F_E6_88_98_E7_95_A5_E8_c67_274040.htm 2006年转眼就要过去了，这样的岁末年终，当人们都忙着数落自己一年来收获的知识、幸福和成就感之时，中国电信股份有限公司广州研究院却在为一个新的开始而努力。今天，会议室里一改往日此时的冷清感，甚至座无虚席，一场以质管员为主体的“院项目管理系统(PMS)学习与实践”培训活动正在如火如荼的展开，而会场里热烈的讨论和提问正是来自这些工作在企业研发项目部门一线的质管员们。现在，作为每个部门协助科技发展部组织落实部门内项目管理工作的直接协调人，他们将被赋予一个新的职责：为保障系统项目管理系统的应用，研究院将建立一支项目监理员队伍，对研发项目进行跟踪和监控。而这个就要接受各个研发部门检验的系统是一个将知识管理、流程管理和项目管理融合利用，实现以项目管理为驱动、促进知识积累与应用的项目管理系统。另一个重大的意义在于，PMS的应用使得企业距离希望的目标更近了研发成为企业发展战略的关键性部分，围绕战略进行研发的计划、组织、实施和控制，进行系统、高效的研发，向第三代研发管理模式迈进！项目管理要“升级”一直以来，面对电信市场竞争形势的日益严峻，中国电信提出了战略转型，对业务重新定位，将企业从“传统基础网络运营商”向“现代综合信息服务提供商”转变。在业务战略转型的同时，也相应的提出了精确管理的要求。广州研究院作为中国电信企业的研究院，一直积极主动地参与到企业的管理变革之中，为

支撑企业转型和精确管理做出自己应有的作用。近年来，他们在3G移动技术/业务研究、NGN软交换技术/业务研究、数据网络与网络安全研究等重点电信网络技术研究领域都取得了较大的研究成果；并在电信业务产品研发、IT支撑系统建设、市场营销决策支撑研究、竞争情报与对策支撑体系建设、企业规划研究、网络智能化建设等方面的工作取得了一定的成绩。然而，与企业在战略转型和研发工作上取得的成果相比，企业在研发管理上的能力却一直裹步不前，企业虽然在项目管理工作上取得了一些进展，然后研发工作整体上还是表现出对战略的指导不足。因为院所领导在对整体项目管控上缺乏有效的监控和预警手段，难以实时了解项目进展情况以及各个项目人力资源使用情况，难以对项目的进程和预算有一个宏观的了解和掌握；并且对涉及项目过程控制、进度、考核等要求，在原来都是独立一个流程来处理的，管理的效率比较低，流程间的关联性也不强。而对于部门来说，企业知识管理平台和项目工具平台独立，使得各个研发部门间整体工作中协调机制和共享知识严重不足，给企业进一步提高研发能力和学习能力带来了发展的瓶颈。[如何运用规划、监控和协调手段，让研发相对可控，让企业不至于沦为盲人，让研发团队不至于沦为瞎马或脱僵的野马？]项目管理系统改变20062006年，为了加强研究院的战略管理能力、提升科研管理的水平，企业新组建了一个部门：科技发展部。就像这个名字所赋予的内涵一样，科技发展部的成立给企业科研管理和信息技术搭上了一个接轨的桥梁。建设新一代项目管理系统就是其中提升科研管理水平的一项重要举措。经过一段时间的努力，科技发展部以ISO9000质量标准和项目管理

成熟度模型(OPM3)为依据，融合精确管理思想和内控管理要求，重新梳理了研究院研发项目管理流程和规范，并和信息资源部一起搭建了项目管理支撑平台。针对目前研究院的主要项目：集团科技项目、集团产品开发项目、成本性支出项目、院自立项、指令性项目、省公司资本性支出科技项目和省公司资本性支出建设项目等。PMS项目组针对每一类的项目都制定了详细的项目管理细则，并让这种规则体现在系统中。本期具体实现的功能模块如下：项目流程管理项目申报流程项目申报流程为个人申报后到部门审核，然后由院科技部汇总报相关审核组织审核后，科技部项目监理员将审核结果录入代表院审批，最后完成申报流程归档；流转示意如图1所示。图1 项目申报流转示意图项目立项流程通过项目立项功能实现对项目立项信息的管理。项目立项表单包括项目监理填写和项目经理填写两个部分。需要在项目立项表与项目申报表之间建立关联关系，方便统计出项目的申报成功率。项目计划定义与执行根据立项表中的项目管理流程类型，自动载入WBS的任务树模板，项目经理在此基础上可以进行增添删改的功能，并定义每个任务的执行人与计划开始结束日期。项目经理在完成计划编制后，将计划提交到部门和院审核。审批通过后，项目建立确定项目计划正式执行。项目经理需要根据项目的实际情况，将进度反映在WBS任务树中。项目计划变更流程当项目发生变化，需要修改项目计划时，由项目经理根据实际情况将变更的内容通过WBS任务树在系统上记录，并通过部门审批、院审批。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