

访神州数码金融软件公司潘东博士 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/63/2021_2022__E8_AE_BF_E7_A5_9E_E5_B7_9E_E6_c41_63699.htm

潘东简介：上海交通大学计算机软件专业的博士，现任神州数码金融软件公司的副总经理，主管公司的项目交付。曾任神州数码项目管理部总经理，具有丰富的项目管理经验。在神州数码任职期间建立了本部的三层结构的项目管理体系，并负责通过

了ISO9000:2000版认证和CMM2评估。在神州数码内部研发项目SmartBanking整合项目中担当骨干，全面整合了神州集成金融领域的多个软件产品。在中国建设银行ES/9000 项目中任前端项目经理，负责前置系统开发和300个网点的切换、上线。

潘东博士项目管理者联盟简介：项目管理者联盟是国内知名的项目管理网站和项目经理会员组织，致力于为国内项目管理人士提供最便捷的信息和交流平台，促进项目管理在国内的发展和进步。项目管理者联盟同时也是专业的项目管理培训服务商和人才服务商，全面提升企业项目管理与执行能力。

。（1）项目管理者联盟：潘总，你好！感谢您接受我们的访谈！很多联盟会员很喜欢您的文章，希望听到你的见解和经验！我们知道，IT服务项目中，客户通常是不能确定全部功能和需求，范围变更是常事，这给项目带来了很大的风险，神州数码公司在需求变更管理和控制变更方面有哪些成功经验？潘东：首先，还是直接叫我的名字吧，在神州数码金融软件公司里，从CEO到员工全部直呼其名，而且有一条有趣的不成文规矩，被叫“总”的人会被“罚钱”。言归正传，你说的这个问题是软件行业项目经理最头疼的问题，神州数

码也有惨痛的教训，通过长期得积累总结的一些经验与大家分享。主要分三个方面：“签约前说清楚”：签订合同时，同步签订《工作说明书》（简称SOW），SOW与合同具有同样的法律效力。其中纪录系统的结构，工作范围，验收标准和变更流程等重要信息，这是对范围控制的第一道防线。在神州数码，签订SOW前公司运营部会对合同法律、商务条款以及项目的损益进行评审，这是第二道防线。实践表明，一个高风险项目的亏损，可能超过10个项目的盈利。因此，遇到高风险的大型项目，由公司风险委员会决策，这是第三道防线。风险委员会是最高决策机构，对是否签约有最终的决定权，负责审核项目的工作范围是否与估算的成本匹配，项目最悲观和最乐观的损益，项目的风险能否承受等情况。“执行中作记录”：实际上，项目中的变更一定会发生，因此变更控制目的不允许变更，而是让变更“受控”。变更控制的最低要求是一定要有书面纪录，以便追溯的时候有“证据”，进一步的要求是审核变更内容，评估变更的影响，并请客户签字确认。别忘了，最重要的是变更流程应该提前写在SOW中，否则事后坚持客户一般都不认可。另外，如果客户不同意在SOW中签订变更流程，则项目可能是“无底洞”，要慎重考虑是否签约！“项目经理定胜负”：能否控制住变更很大程度上取决于项目经理的谈判和沟通能力。公司中同样类型的两个项目，都按要求变更了，结果一个项目的客户仍不满意，另一个项目的客户不但满意，事后还追加了预算！这其中项目经理起了决定性作用。我们这里项目经理正式上岗前都要述职，由公司审核该项目经理是否具备承担该项目的的能力，一般通过率在70%左右。很高兴看到现在一些

客户已经逐渐认识到变更控制的重要性，但变更控制似乎还是项目经理永远的“痛”，我也非常希望听听广大会员有什么好的经验！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