

浅谈电信工程群组项目的管理 PDF转换可能丢失图片或格式  
， 建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/65/2021\\_2022\\_\\_E6\\_B5\\_85\\_E8\\_B0\\_88\\_E7\\_94\\_B5\\_E4\\_c41\\_65103.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E6_B5_85_E8_B0_88_E7_94_B5_E4_c41_65103.htm) 浅谈电信工程群组项目的管理——陈和兰 PMP、龚少文 IPMP\_C [摘要]：随着中国电信行业分营重组的深入，“51”竞争割局已逐步形成。各电信运营商为了提高自身对市场快速响应能力，都在逐步建立以省级为单位的运营支撑系统。由于系统规模的扩大，各系统集成商承建的项目将向多项目、多产品的方向发展。如仍采用原以单个项目为单位，各自为阵的项目管理模式，已很难适应管理上的要求，建立与用户统一界面的群组项目管理新模式势在必行。[关键字]：单一项目、群组项目、产品群组、组合群组、项目业主、项目总监、项目经理、资源经理、项目推进者一、为什么要群组项目管理1、管理上的需求随着公司市场份额的增加，将越来越多的出现针对同一业主（客户），同时实施多个项目的现象。然而，现在有些系统集成公司和应用软件开发商是按产品线来划分成各个不同的事业部，而各个事业部是独立的管理和利益实体。如果按原来传统的以事业部为单位的项目管理模式，在对于实施多个产品的同一个合同项目，或同时实施多个产品的多个合同项目时，就会存在一些管理上的真空、重叠和冲突问题。最主要表现为：一是项目缺乏整体控制，无法最佳的协调和控制各项目之间的进度，以共同实现项目目标。比如我们在某市电信公司实施辅导的BSS项目，在此之前，客户曾先后实施计费项目、主机存储扩容项目、采集项目、客服1000号项目，常出现进度的不一致而影响甚至制约项目之间的进度。具体

来说，当主机存储扩容项目的进展会影响采集的数据存储，在实施主机存储时又需暂停计费系统的工程实施，而计费系统的进度又决定采集的数据源……等等。这种多项目在一起时的错综复杂的工期排序，亟待群组项目的方式来统一协调和控制项目之间的进度。二是项目与项目之间管理接口不清晰，形成多头汇报，多头指挥，导致许多该解决的问题未能得到有效解决。当我们多个项目面对同一业主时，业主只认是你某某公司，不管你是什么部门来实施，也不管你有多少个项目组。有需求时或有问题时，只要找到某某公司的人就可以，至于你们怎么解决是你们内部的事。而我们的项目实施人员也往往出于与客户方人员的个人感情，或者想当然的认为此项目的技术你们（项目经理）不了解，在与客户汇报或交流时会讲不清楚，于是就“自然而然”的各对自己的项目负责。三是人力资源无法得到合理有效调配利用，项目之间各自为阵，资源协调非常困难，资源有效利用也不高。随着集中化项目的出现，经常有同一产品在省同时实施的可能，客户方希望的是人员相对固定，同时开发和工程实施。比如去年移动的BOSS项目，正在启动的移动经营分析系统；联通的计费项目、结算项目都是属于此类。做为系统集成商一旦接到此类单的时候，由于无法准确估量到底能拿到多少个省的合同，也就无法不计成本的储备人员，所以启动该类项目的时候，均会出现资源紧张的现象。但在资源紧张的情况下，我们仍存在同一产品项目的交叉、重复工作。不但严重的浪费资源，而且以后势必形成多个版本，增加维护成本。避免此现象的关键点，就是如何有效的调配和利用好有限的项目资源，将同一产品的多个项目进行统筹规划。这些弊

端如处理不善，都将直接导致整个项目实施效果很差，用户不满意，乃至整个项目失败。针对上述出现的种种迹象，从管理上看，急需群组项目的管理模式，及相应的规范和制度的出台。

2、客户的需求大多数电信运营商，项目的实施一般中由建设部、或信息中心、或系统使用部门牵头来管理的，客户中的一个人管理人员（或称客户方项目经理）要负责多个项目的管理。如按单一的项目管理模式，同一用户要面对同一公司的不同事业部的多个项目经理，这样客户就成了各项目经理间的协调中心，造成客户花费了大量的时间在沟通和协调上，容易造成客户的不适应感或厌倦感。所以，他们更希望同一公司的所有项目应当作一个项目来管理，与他们只有一个接口人员（或项目经理）。现在在诸多招标中，客户就明确提出所有的项目必须统一管理的要求。如有的合同中就要求明确写出：“此合同的实施将影响彼合同的中止，彼合同的出现的问题将追溯此合同。”诸如此类的相关联项目将有增无减，这也是各电信运营商纷纷要求系统集成商要统一、项目管理要统一的重要原因之一。根据专业分工和组织结构的设置，都需系统集成参与，所以大多数项目至少是两个或两个以上部门的配合。同时，这些群组项目往往都是大项目，而且比较复杂，且占据公司年产值很高的比例。

从20/80的理论看，如何管理好这些群组项目是摆在我们面前的重要任务，是企业向管理要效益，实现第三利润的源泉。

二、群组项目管理的特点群组项目是指由两个或两个以上大小不一的项目组成的一组项目。而对这一组项目进行有效的管理称之为项目群管理。项目群组管理有如下几个特点：1、目标多样性对于单一项目来说，一般目标是单一的，比较简

单；而对于群组项目来说，由于每个独特的项目都有其不同的目标和不同的特点，也就决定了群组项目的多样性。而也正因为目标的多样性，从而也导致管理的难度和复杂度都将大大增加。

2、接口多层性这里所说的接口，主要针对管理接口，包括各子项目之间的管理接口，也包括与不同层面用户之间的接口。对于单一项目来说，一般相对独立于其他项目，与其它项目之间只有几个次要的接口。而对于群组项目来说，各项目之间都是紧密联系的，一环扣一环，任何一个项目的失败都将影响到其它子项目，也就是可能导致整个项目的失败。子项目越多，管理接口就越复杂，所以处理好各子项目之间的管理接口关系是群组项目成功的关键因素。

3、信息复杂性群组项目信息处理非常复杂。从内部环境来说，有各项目之间，各项目小组之间，以及项目与公司相关职能部门之间的信息沟通；从外部环境来说，有项目组与用户行业规范的信息交流，省级公司层面的信息交流，以及与地市公司用户层面的交流，尤其是省地市公司，又包括多个部门之间的沟通；还有与其它第三方的信息沟通，如原厂商、提供其它系统接口的开发商和集成商。另外，信息传递的渠道和方式也是多样的，包括电话、传真、书面、EMAIL、网站、会议、演讲等方式。

4、管理统一性项目群组管理，要求将相关的子项目全部纳入公司统一管理。主要体现在项目管理组织上的统一性。要从公司的层面上，将原来按事业部（或按分公司形式）为单位的分散管理模式，整合成按公司为单位的统一管理模式。即公司层面直接管理各项目群组，各项目群组需将相关的子项目纳入管理，如：对同一客户的多个合同项目，同一产品的多地域实施项目等。

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)