

NB-PMM法在项目综合管理中运用实例(一)5 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_NB-PMM_E6_B3_95_E5_c41_65403.htm 3 . 3 ABC公司的项目管理体系 ABC

公司的项目管理体系是伴随着公司业务范围的拓展而逐步建立起来的。在成立初期，ABC公司的业务主要来源于产品的代理和销售，因此当时的管理是以销售和商务为核心的，带有项目管理性质的工作主要是由销售人员或商务人员承担，而工程师完全是以解决技术问题为主的。随着业务的扩展，在1999年ABC公司进入了中国的电信集成业务领域，其标志性成果就是赢得一份价值约2000万人民币系统集成项目H项目，为某电信运营商建设其国内第一个Internet多媒体呼叫中心。由于该项目不仅涉及到10多家国内外厂家产品的安装联调，而且还需要进行应用软件的开发工作，因此ABC公司安排专人从事项目管理工作，直接管理网络和主机技术组、呼叫中心组、软件开发组和商务支持组四个专业小组的工作。依托这个项目，ABC公司的项目管理体系进入了建设阶段。在H项目中，项目组采用了接近强矩阵型的结构，其主要成员在项目进行期间要接受项目经理的直接领导，项目经理虽然也隶属于工程技术体系，但此时直接负责呼叫中心业务拓展的公司副总经理领导。伴随着H项目的进行，ABC公司陆续签署了一系列不同规模的呼叫中心项目，其应用软件也开始进行产品化，以相关开发人员为基础，ABC公司组建了北京软件研究开发中心。到了2001年，ABC公司业务多样化程度越来越高，需要以项目方式来运作的业务不仅数量猛增，而且所需要的管理跨度也越来越宽。由于无法满足支撑强

矩阵型的管理方式所带来的资源需求，ABC公司决定采用平衡矩阵型的项目管理组织形式，并组建独立的项目管理部(PMO)来对项目管理工作提供日常的支持。项目管理部门的构成如下图：从管理层级上看，项目管理部直接向ABC公司主管技术的高级副总裁（同时也是销售管理委员会主要成员之一）汇报工作，自身与其他技术部门处于同一职能层次。在实践中，由于主管技术的高级副总裁同时兼管部分关键的商务审批流程，因此其对与技术服务部同级的其他事业部也具备很强的影响力。从项目管理部门内部看，她基本上是一个半虚拟的部门，除了一位部门经理和一位助理以外，其他人员在人事上实际是归属于其他部门的。而PMIS，即项目管理信息系统，则为项目管理部门提供一个运转的技术平台。尽管有基本的管理流程和文件模板，但ABC公司的项目管理还缺乏成本分析与控制方面的内容，与公司财务体系未能结合起来。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