

项目管理新动向神州数码PMCenter小试牛刀 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__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_65471.htm 波士顿咨询公司创立者基恩在软件行业做了30多年后，总结了一句非常经典的评语：“做软件就像骑上了牛背，你不得不随时注意牛的动向。因为每次你以为你赢了的时候，你反而会被从牛背上甩下来……”而对于中国软件企业来说，观察和驾驭这个“牛背”成为许多企业时时刻刻的重心所在。近几年来，中国软件一直在探讨印度软件行业成功的秘诀，印度大软件公司的项目按合同完成率在95%以上，个别公司甚至达到了99%以上，而在麦肯锡公司的一项调查中表明，全球软件开发项目中只有16%能按计划完成。在全球目前通过CMM-5认证的52家软件企业中，印度就占了42家。印度软件企业成功的奥秘在哪里呢？此前我们研究印度软件业的发展，大都讲印度人有语言优势、人才优势、成本优势，还有产业定位准确、国际市场机遇把握准确、政府大力支持等等。作为国内最大的应用软件和系统集成商之一，神州数码对此有着自己独特的理解，公司认为，印度软件发达真正的焦点在于项目管理，IT企业中大多数为项目驱动型企业，对它们而言，项目的圆满完成才是最根本的生命线。成功的工业企业都有一套完善的ERP系统，而项目管理体系就是软件企业的ERP。作为中国为数不多的倚靠成功ERP实施而进入哈佛商学院教材的企业之一，早在6年前，神州数码就开始在ERP基础上，借鉴ERP的一些管理思想，用项目管理软件来辅助管理，开发出PMCenter这一项目管理信息系统。神州数码每年新发

生5060个较大型的项目，有了这一套软件的帮助，项目管理能力成为其在软件行业成功的基本能力之一。项目组合管理的“道”与“术”项目组合管理（PPM，Project Portfolio Management）概念来源于金融领域，哈里#8226.麦克法兰（F.WARREN MCFARLAN）教授首次将这一理论运用到IT项目的选择和管理中，通过项目组合的运作方式实现了风险一定情况下的收益最大化。到1990年，通过10年发展PPM的概念已得到了广泛运用。在项目型运作的企业中，项目总监们多把目光投注于项目的具体运作上。“完美CLOSE项目”习惯性的成为关注的焦点，CEO也常常将这个标准用来评判项目经理是否称职。但是企业规模的越来越大了，并行运作的项目数量不断增多，“一拥而上”的使得许多企业捉襟见肘，导致很多项目的延误甚至失败。传统项目管理强调“如何做项目”，是一种自下而上的管理方式，关注项目底层数据的收集；而项目组合管理则强调“做什么项目”，是自上而下的管理方式，关注如何将企业战略落地。如果说“道”指的是管理过程中的信念、价值观和伦理标准。“术”指的是管理当中的方法与谋略以及可转化和使用的工具。中国企业在引进国外先进管理思想时，需要的是把“道”转化成“术”，让思想转化为实用的工具。从1999年开始，神州数码结合自身的项目管理实践，将项目管理的“道”变成了PMCenter这套软件工具，在项目组合管理信息化的建立方面走出了自己的道路。神州数码认为：项目管理体系不是为管理而管理的，项目管理体系的根本目标是为企业的业务战略服务的。全新的思想提供了对于企业整个程序、项目和资源的组合精确、全局化的视角，这种视角可以是企业级的也

可以是任何中间层次的；它赋予管理人员做出信息周详的决定和采取合适行动的能力。一个组织级的项目管理工具在思想的指导下诞生：PMCenter于2005年7月上线试运行。中国式的柔性管理 要想让项目组合管理这件“衣服”让中国企业“穿”得舒适合体，必须仔细琢磨中国企业的实际管理情况。在西方国家中，有板有眼的森严等级，使得管理模式的框架也是方正有型。但外国的月亮不一定圆，如果将ERP等刚性管理硬套到中国企业身上，就会“水土不服”了。为什么？在中国，复杂的组织结构和人际关系，都要求管理有很大的灵活性，因此简单的拷贝是行不通的。“所以我们的设计一定要是柔性的。”在这一点上，PMCenter的使用者——神州数码IT服务集团企划部总经理冯建平感受颇深。它不同于ERP那样的刚性管理，是从中国式的柔性管理出发，但又带有随意性根据的规范，通过柔性管理推行一种比较规范的管理，引导大家。“我们在内部的推广也不是强势的，但是结果大家都在用，而且在大家的不断适应过程中将系统做得更加完善。”实践表明，柔性管理正是PMCenter的一个创新点。它以流程管理为核心，以项目基础数据为依托，由项目实施者录入底层数据，对不同岗位开放不同权限，以此成为集团领导对项目实施监控的依据。项目过程监控体系 据麦肯锡写的《软件业成功的奥秘》一书中的统计，大多数的软件开发项目都是失败的，“软件开发就是不可能完成的任务”这个论调虽然比较消极，但对于一个公司来讲，如果高层不知道一个项目随时的进展情况，从一开始就不能判断项目成功与失败的概率，这确实非常令人郁闷。传统项目管理强调“如何做项目”，延用的是一种自下而上的管理方式，一个

朴素的目标就是如何“看”住那些项目，关注项目底层数据的收集和过程实施中的监控；而神州数码在解决了组织级项目管理最基本的职能项目监管之后，公司必须能够看清楚项目在如何进行，如何证明花在项目上的每块钱都能带来回报，而且符合战略的要求？多项目管理中，如何协调高层管理人员共同确定项目优先级，并明确在哪些项目上投资能达到要求的投资回报？这些问题的出现决定了神州数码今后的组织级项目管理之路首要强调“做什么项目”，重点关注如何将企业战略落地，过程监控转化为战略性决策提供数据支持和分析的基本工具。PMCenter的出现，则为底层信息向高层传达铺设了有效的管道。在这个信息系统中，各个项目的计划、进度、人员、沟通、质量、风险、合同（采购）、费用（成本）等各类数据都被及时输入，然后各部门和管理层根据自身拥有的授权，获取自己需要并有权利得知的信息。形象地说，就像有无形的手在牵引着这些数据流，导向有能力、有职责作出判断或决策的人面前。从最初判断这个项目该不该做，到之后决定怎样做，以及随着项目变更作出快速反应等各项管理工作，都可以在这些数据的下情上达中高效完成。这样一来，可以把企业对项目运营的全部注意力放在系统上，大大加快信息传递的速度，并有效缩减了沟通成本。更重要的是，它把这个组织中个人的影响降到最低，而将最大程度上的客观事实作为了决策依据，使管理层的决策更具科学性。透过PMCenter中的大量基础数据，最令企业头疼的项目变更和风险问题也得到了有效的监控。决策层可以根据项目的实际运转情况，判断“一拥而上”的项目中，哪些是真正的“金牛”客户，节省大量的资源和财富。项目管理

四步走在软件开发中，IT项目的独特性、阶段性和不确定性已经成为家常便饭，并随时都有可能成为项目行进中的绊脚石。PMCenter的核心设计意图，就是将企业眼中“一团迷雾”的项目导向可视化的控制，让绊脚石没有存在的依托。为达到这一目标，神州数码人实现了项目管理“四步走”：首先是“掐头”、“去尾”。“掐头”是指规范项目审批流程，只有满足一定入口条件的项目才能“通关”进入到实施阶段。与此同时，项目的目标和绩效测量基准也要明确建立。“去尾”则是指完善项目的结项审批工作，对项目的结果进行验证与评估。另外，在“头”“尾”之间还要进行状态跟踪，从项目经理的报告中了解项目的进展。在项目的真实执行轨迹渐渐清晰之后，下一步就是通过将项目分为若干阶段来化繁为简。在这项工作中，需要建立专业的项目管理团队，按照统一的规范和要求收集并分析数据，以进一步看清项目的状态。要获取这些数据，可以通过开展阶段评估和偏差控制，得到项目的进度偏差和成本偏差。现在，项目的问题已经摆在了管理层眼前。但如果只是一味去对问题追究责任却不改进生产过程，仍然无法真正提升项目的质量。这时，企业就需要教会项目经理每个特定阶段的“好”方法。换句话说，企业需要逐步制定每个阶段、每个环节的标准“生产流程”，并使之得以贯彻。在这个阶段神州数码引入了“过程审计”的工作，确保每个项目在主要环节都能按标准方法来进行。当前面的手段得到建设后，就可以获得项目运行中准确而有效的数据了。最后的工作将交付给管理层，从他们的角度来分析项目的偏差、质量问题以及项目的风险，并用统一的指标去衡量目前正在运行的项目，发挥管理职能。墙

内开花墙外香 有意思的是，神州数码在开发PMCenter时，只是单纯地针对自身庞大复杂的结构来开发，并没有打算将其商品化。但是没想到，在几次与客户的交流中，客户说：“把你们的开发队伍带到我们这里来试试，我们的情况比你们还要复杂！”这样，工行、建行就把PMCenter开发团队请过去，电信行业的一些公司也对此表现出很大的兴趣。负责PMCenter开发的一名软件工程师说起这件事时，一脸的兴奋：“开始我们以为自己做得很复杂，别人不会那么复杂。结果人家说我们的问题就是他们的问题，大家的问题都是相通的，而且他们的结构更复杂。”在不经意间，他们用自己的切身实践把握了新的“牛背”动向。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