

中国移动业务运营支撑网项目管理模式初探 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/66/2021_2022__E4_B8_AD_E5_9B_BD_E7_A7_BB_E5_c41_66267.htm 早春二月的北京乍暖还寒，小汤山中国移动培训基地却涌动着阵阵热流，由中国移动通信集团公司组织、亚信（中国）科技有限公司协助、部分省公司项目管理人员参加的“业务运营支撑网项目管理软课题研讨会”正在热烈地进行中。本次研讨会采取新颖灵活的工作坊形式，各省公司具备实战经验的项目经理与亚信公司资深项目管理专家进行了充分地互动式交流，对中国移动业务运营支撑网项目管理模式进行了初步剖析和探讨，并为建立体系化、标准化、国际化的业务运营支撑系统项目管理制度献言献策。

一、项目管理流程在工作坊中，我们利用WALL CHARTING工具，描绘以功能部门（function department）为主脉络和以交付文档（document）为里程碑的项目管理流程图，同时对现有项目管理生命周期各个阶段可能存在的问题进行头脑风暴式思考，分析问题带来的影响，考虑问题发生的原因，并提出建议解决方案。工作坊第一小组描绘的业务支撑系统项目管理流程模型(见图1)为例进行说明：由图1可知，业务支撑系统项目管理流程中涉及到的部门有市场部、计划部、企业合作部、工程部、网络部和计费中心等职能单位，以及设计院和供应商等合作伙伴。从整个项目管理生命周期来看，在项目孵化阶段，市场部（泛指需求提出者，如市场经营部、数据通信部、新业务开发中心、公司领导、集团公司等）起主导作用，它提出业务需求，并组织与业务支撑部门（和系统集成商）进行需求讨论和确认

，最终形成需求确认稿，交付业务支撑部门开发建设。在项目计划阶段，计划部是把关部门，它审核业务支撑部门提交的立项申请和技术方案，在做出立项批复后，委托设计院编制项目可行性研究报告。设计院作为计划部工程文件编制委托单位，在进行调查研究后完成可研报告，并反馈给计划部门。一旦项目可研报告获得公司批准，计划部再次委托设计院进行工程设计文件的编写，与此同时，由计划部牵头，召集相关部门如：市场部、工程部、计费中心、监察审计部等，向供应商（含设备原厂商、软件开发商和系统集成商等）发出标书和技术规范书，开始进行项目招投标，项目由此进入启动和准备阶段。供应商在接到标书后进行应答，并将应标文件反馈给计划部，计划部组织相关部门与供应商进行多轮技术谈判，评比出较优的技术解决方案，并将技术评标结果传递给企业合作部。同时设计院在参考较优的技术方案后制订工程技术文件，由计划部确认批准。企业合作部再次召集相关部门如：财务部、法律事务室、工程部、计费中心、监察审计部等，向进入商务谈判阶段的供应商发出商务询价和合同模板，经过多轮商务谈判后，企业合作部将最终商务评标结果反馈给计划部，并与中标的供应商签订设备采购合同或技术服务合同。在项目执行阶段，计费中心和工程部门负责与供应商沟通和协调，以工程标的为项目基线，确认工程进度、人员安排、分工界面、测试计划、验收计划、培训计划、维护保修等多项技术文件，同时督促供应商进行系统总体设计和详细设计，并将市场部门为满足客户需求临时产生的需求变更单及时转发给供应商处理，定期召开工程建设例会，总结经验、提出问题、展望未来，确保项目按质、按

量、按时完成。在项目交接阶段即项目建设尾期，供应商需要整理、归纳、完善相关的工程文档提交给计费业务中心，并做好系统交接工作，如客户培训、集成测试和验收汇报等。网络部组织进行项目验收测试，形成验收会议纪要，标志着系统已顺利通过验收，并进入试运行状态。在项目完结阶段，公司相关部门积极做好项目技术总结、功能总结和运作流程总结，并对项目投资回报进行评估，为日后工程建设提供良好的借鉴和参考。从图1可以得知，整个项目管理流程清晰，部门职责分工清楚，文档交付物较完备，遵循项目管理基本要求，具备指导实践操作条件。但是，当前项目管理方式也有欠缺之处，比如项目管理以职能部门为主导，部门之间缺乏信息的主动沟通和横向传递意识，信息流通不畅，需要公司领导协调；部门经理担任项目组织架构的执行者，由于日常事务繁杂，往往导致对项目进度和质量监控的困难；个人绩效依然仅由部门经理考核，并非由部门经理和项目经理共同考核，项目参与人员能否全力投入项目建设；依赖供应商的管理方法和意见，尚未形成一套具有中国移动特色的项目管理体系。除此之外，特别是业务需求确认和变更，已成为业务运营支撑系统项目管理的难点问题，由于中国移动正处于高速发展期，为满足瞬息万变的市场需求，市场部门每日提交给业务支撑部门处理的需求单越来越多，（在业务支撑系统为满足新的需求而不断更新的同时，业务支撑部门为保证系统正常稳定运行，还要做好系统维护、系统优化、系统扩容等工作，由此可见业务支撑部门巨大的工作压力。）这就给业务支撑系统项目管理带来了挑战：项目基线如何事先准确定义？在业务支撑系统项目管理中还需不需要基线

？如果事先准确定义基线有困难，那么能否事先定义基线的基线（即项目基线的大致轮廓）？是否只要保证业务需求的变化不超出轮廓的范围，就可以与供应商进行谈判，确定最终的交付产品、工程进度和成交价格？为了完善当前项目管理模式，工作坊成员对问题进行充分地讨论和细致地归纳，提出设立独立的项目管理部门或岗位的设想，由PM（项目经理）统一负责项目各个阶段的建设任务和各个部门的协调工作，确保在项目范围、成本、质量、人力、进度、风险和沟通管理等各方面实现或接近预期目标；同时，建议项目兼职参与人员的绩效由部门经理和项目经理共同考核，权重有所侧重，保证项目组人员项目建设和日常工作两不误；另外，参照项目管理国际惯例，取其精华、结合实际，强化当前的管理模式，形成完整的业务运营支撑系统项目管理体系。

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