

综合辅导:神州数码系统集成项目管理体系剖析 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/469/2021_2022__E7_BB_BC_E5_90_88_E8_BE_85_E5_c67_469237.htm 包括中心机房的主机和网络平台的搭建、5个县中心机房网络的搭建及188个网点的设备安放调试开通，以及配合应用程序的调试。如此庞大的系统集成工程，在一名项目经理和两名技术骨干（其中一人还不能全程参与）组成的团队，克服重重困难，充分调配外部资源，实际用了28天时间完成了全部的装机工作，同时为公司节约了80%的成本。这是神州数码为徐州农信联社进行系统搭建时的真实场景描述，项目管理的魅力在这个项目实施中得到了淋漓尽致的发挥。是什么样的措施使得项目管理同系统集成如此完美的结合？带着这样的疑问笔者走访了神州数码系统集成本部、项目管理部总经理许克勤先生，希望从中了解到项目管理是如何成为神州数码系统集成本部的三大核心竞争力之一。2000年是项目管理在中国爆炒最火热的一年。这个源于美国的管理概念一踏入中国市场，便选中了建筑行业并取得出色的成果。随后，其又以迅雷不及掩耳之势，向医药、IT等领域延伸，并深受市场和客户的青睐，日益成为商场竞争中极为有效的“杀手锏”。从IT集成行业来看，项目的成功引入意味着集成商的核心竞争力得到了更有效的提升。而对客户所言，项目管理则是其衡量集成商优秀与否的重要考核标准之一。然而发展到今天的项目管理已然不是纯概念的炒作，它要充分体现在每一个具体项目的实际操作中，如何真正发挥出质量、时间、成本控制的优异组合，进而提升客户的满意度。这样来看，如何透过理论

联系实践，将管理理念转化为客户价值方是IT集成商和行业客户尤为关注的焦点。而作为国内最大系统集成商之一，神州数码在渐变中演释出的项目管理精髓真可谓是“别有一番滋味在心头了”。

自我完善 项目管理部渐变之路

神州数码对项目管理通用的定义加注了自身实践的内容，并将其编入了神州数码项目管理部的实用教材中。书中这样描述：“项目管理：就是把知识、技能、工具和技术应用融于项目的各项活动之中，以实现或超过项目干系人对项目的要求和期望，它包括如下过程组：启动计划执行控制收尾”。据神州数码系统成本部项目管理部总经理许克勤介绍：“神州数码的项目管理是在渐变的过程中不断完善的。我们把无数的实践经验，通过总结一点一滴的沉积下来，落实在纸面，才形成了神州数码今天颇具成效的项目管理体系。”

透过许克勤的谈话，笔者可清晰地了解，早在1998年时，神州数码系统集成（原联想系统集成）便成立客户服务部，它就是今天神州数码系统成本部项目管理部的前身。当时有这样一个口号叫“我们的产品是服务”，而如何将这个口号落在实处，可是神州数码领导团队的一块心病。为此，神州数码提出了业界颇有名气的“销售三阶段”：即将整个销售过程分为售前、售中和售后。客户服务部的服务对象正是售中阶段。项目管理者联盟 配合业务的发展并更好地体现“客户为中心”的服务宗旨，客户服务部于2001年独立出来，成为一个跨行业服务的专职部门，并作为集成本部所有签约项目的接口和内部资源优化组合的调度者，肩负着“项目管理”和“客户服务”两项重大职能。2003年，客户服务部正式更名为项目管理部，成为保障系统集成本部正常运营的重要枢纽。项目管理

者联盟文章，请勿转载 身肩两职的结合会带来什么结果？许克勤认为：第一，可以为客户提供更加贴切的服务，使公司与客户之间接口唯一化；第二就是为客户创造价值。因为售前阶段是建立信任关系，而售中阶段恰恰是为用户创造最终价值的阶段，而卡住这一环节就意味着项目实施的成功。健全体系 把项目管理落到实处 项目管理的关键在于执行，为了更好地对整个集成项目进行控制，神州数码在系统集成业界传统的“售前”和“售后”两个流程中加入了“售中”的阶段，这样使整个项目管理的目标明确化只对售中环节负责。在明确整体目标的基础上，神州数码将项目管理知识与自身多年来的集成经验相结合，建立了完善的项目管理体系，通过制度和体系来保障系统集成项目的顺利实施。首先，神州数码将2000年以来积累的宝贵经验集结成册，把现在的业务流程中售中的阶段分成了五个大部分，四十八个小部分，从而形成一个非常系统科学的操作流程。这种划分更便于监控、便于执行项目，保证了项目经理提供给客户服务的规范化。其中流程中的五大部分分别是准备、计划、执行、控制及收尾。这是按照PMI项目管理理论中的五大部分来规划的，但神州数码将项目管理的理论和系统集成在售中阶段的实际情况结合了起来，通过理论知识把多年的实践经验系统化、规范化。在不断积累总结并完善自身流程的同时，神州数码将自己的项目管理体系与先进的质量管理体系相互融合，在通过ISO9000质量管理体系认证后，将ISO9000中的精髓和自身流程结合起来，使得整个项目管理体系能够与国际接轨，极大地提高了自身项目管理的水平。这一点在神州数码集成本部接受ISO9000认证复审时得到了很好的印证。最初

做ISO9000认证的时候，公司上下都非常重视，动用了很大的人力物力。而集成本部接受ISO9000认证复审的时候，只有两个人兼职负责这方面的事情，但是却可以非常轻易地通过认证。因为集成本部的日常工作流程已经和ISO9000质量管理体系真正结合起来了，这也正是ISO9000体系推行的真正目的。另一方面，为了打造一支强大的项目经理队伍，神州数码集成本部根据多年的经验积累，设置了项目管理的培训体系，定期对自己的项目管理团队进行培训，更好地保障项目管理的实施。 项目管理者联盟 每个行业的发展都是从标准化向个性化发展。有了完善健全的体系做保障，神州数码项目经理就能够在标准化的基础上，合理调动公司各方资源，来满足客户个性化的需求。 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