



IT服务项目群管理

汇报人：

2012/8/24

1

项目组织

2

项目考核

□项目组织

项目群管理是指为了实现组织的**战略目标和利益**，而对一组项目进行的**统一协调管理**

项目群是一种**灵活的临时**组织结构，用于协调、指导、监督一系列相关项目和活动的实施情况，用于交付与**组织战略目标相关的成果和收益**

项目群生命周期：识别项目群、定义项目群、对项目群综合管理、项目的组合管理、项目群的收益管理、项目群的收尾管理等

- 项目管理办公室（Project Management Office，简称PMO）
- PMO 可以说是随着组织并发项目数量增多应运而生的产物。目的是节约成本，提高项目成功率，以及实施标准流程，以应对越来越多的项目管理任务。

	业务为导向（职能型）	客户为导向（矩阵型）
单类项目群	以业务为单位的项目群管理 例如：研发类项目群管理， 运维类项目群管理	以客户为单位的项目群管理， 例如某客户项目群管理
多类项目群	多业务、多项目聚类整合后的 项目群管理	多客户、多项目聚类整合后的 项目群管理
复合式项目群	中小客户项目采用业务聚类整合，大客户项目采用客户 聚类整合	

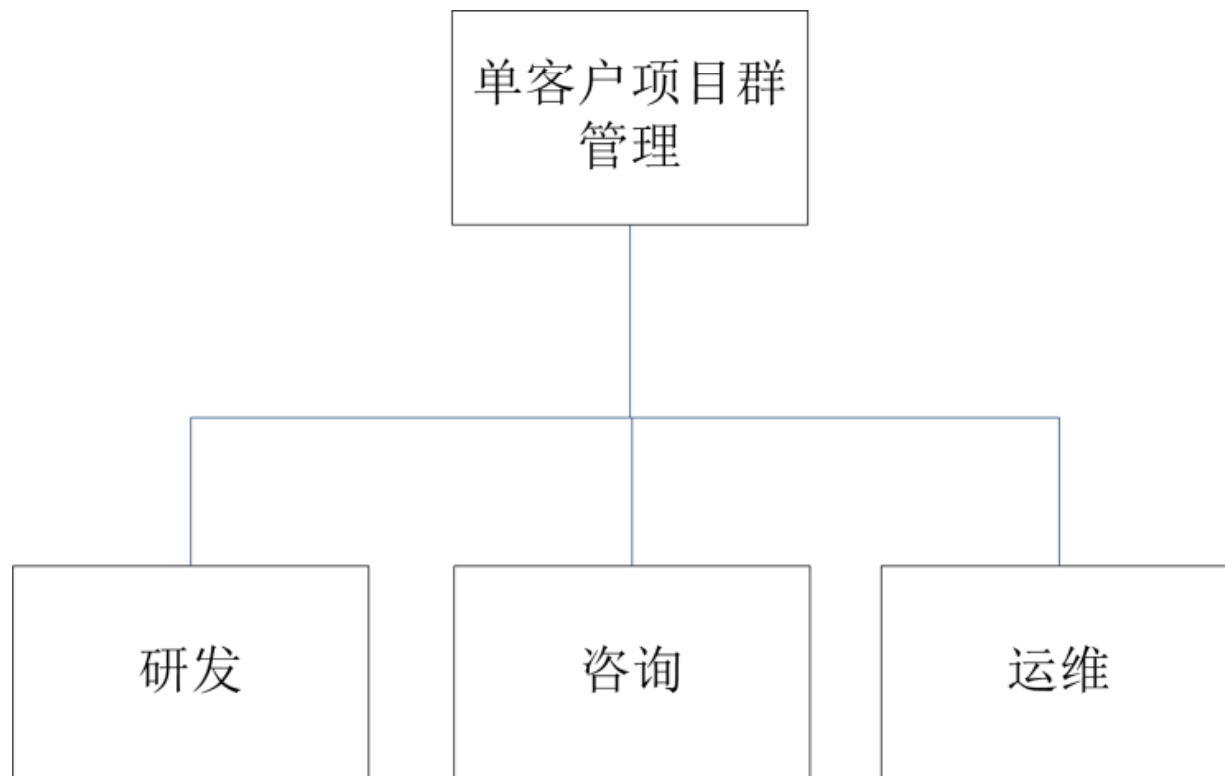
□ 单类项目群

■ 单客户项目群

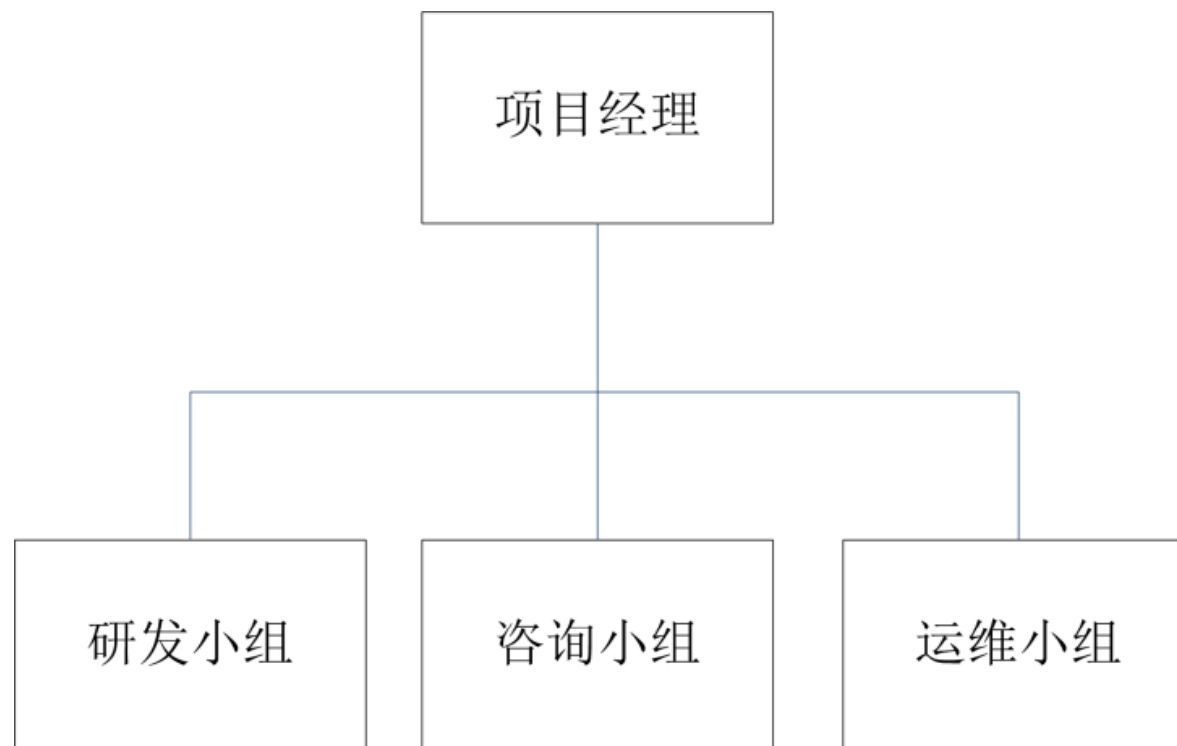
是指以实现客户目标为导向，对应单独的客户，每个客户有多个IT服务业务的项目

■ 单业务项目群

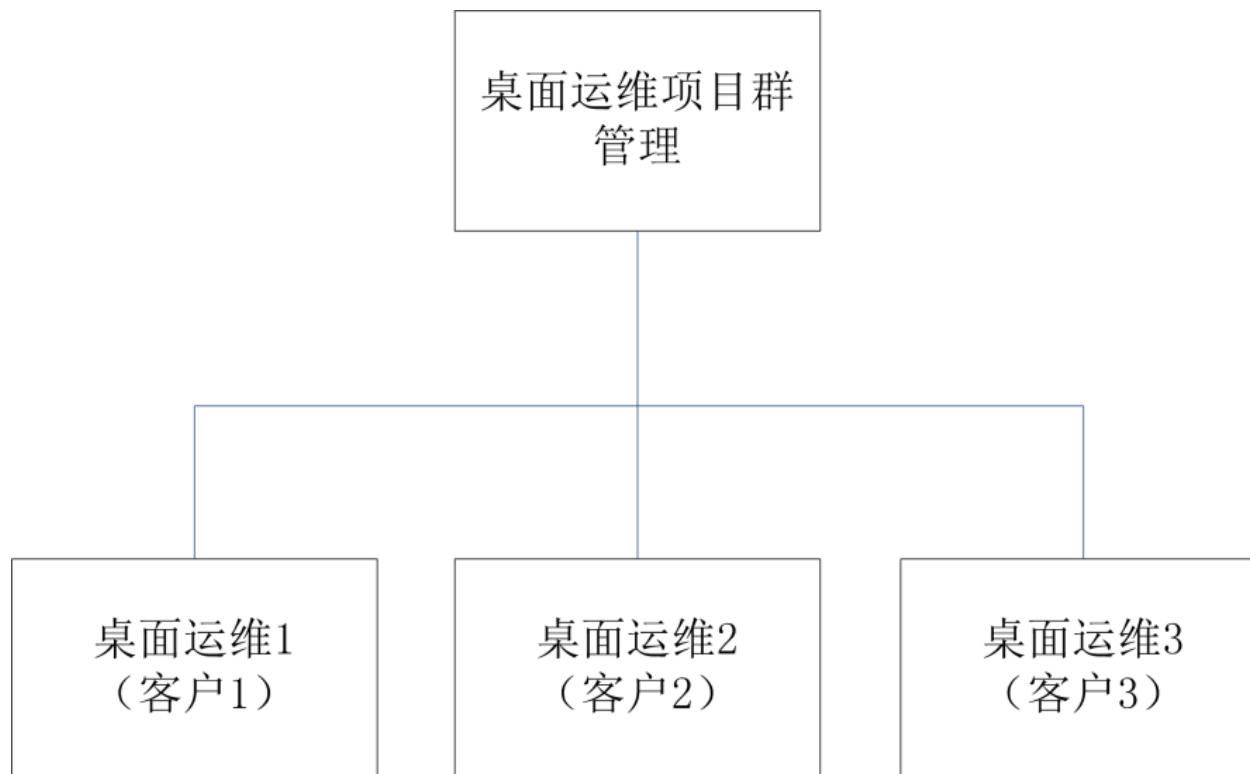
是指以服务为导向，对应单独的IT服务，每个IT服务有多个客户的项目



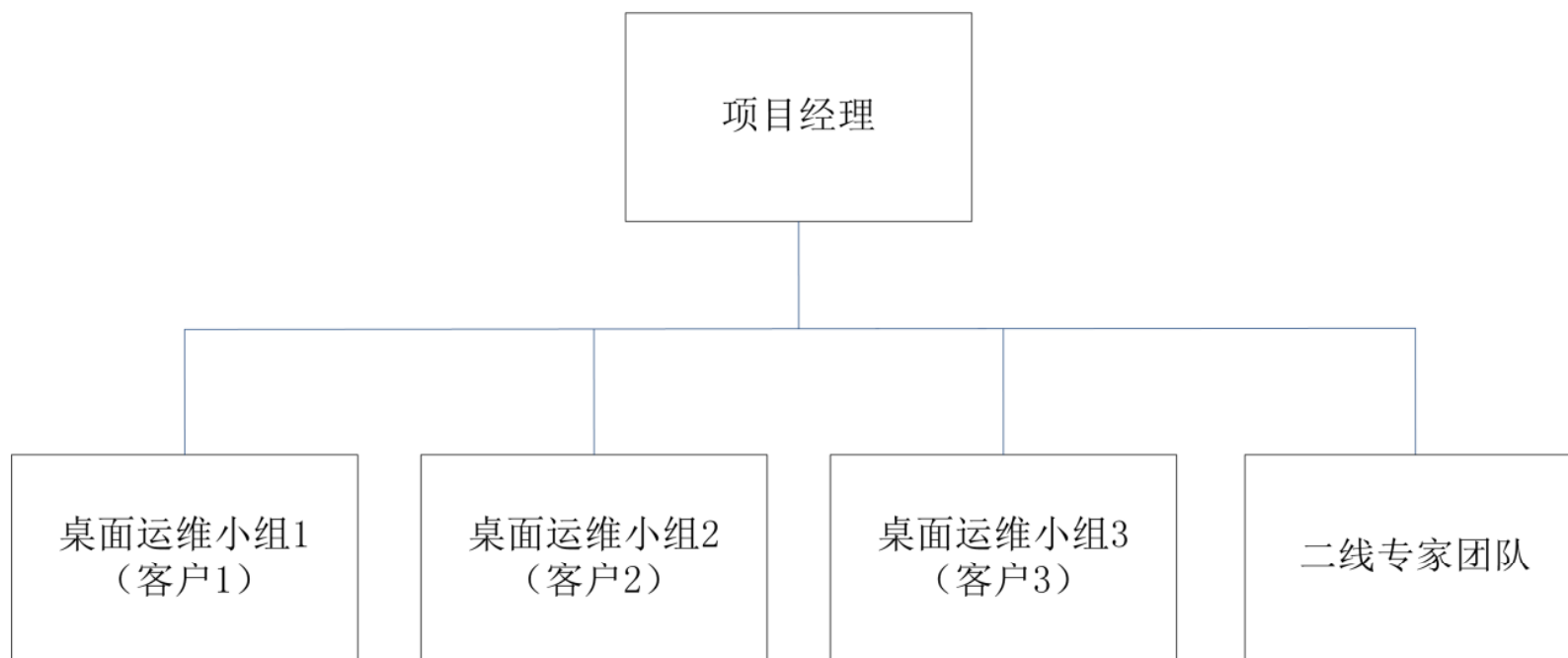
单客户项目群管理架构



单客户项目群组织架构



单业务项目群管理架构



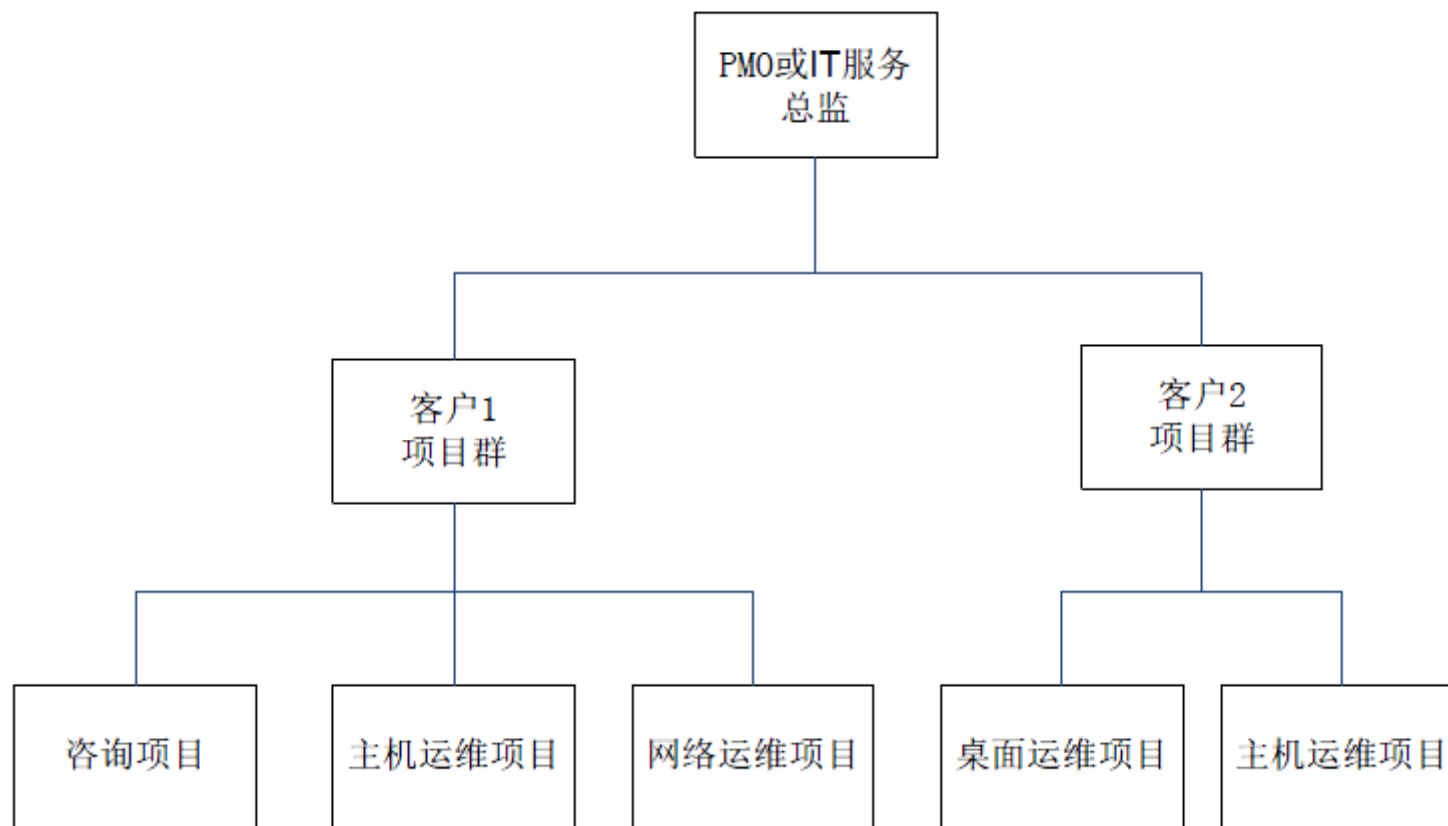
单业务项目群管理架构

□ 多类项目群与单类项目群的区别

多类项目群与单类项目群最大的区别在于**项目规模较大**，一名项目经理已经难以协调，需要设置PMO 或者IT 服务总监在上层进行统一协调管理。

□多客户项目群

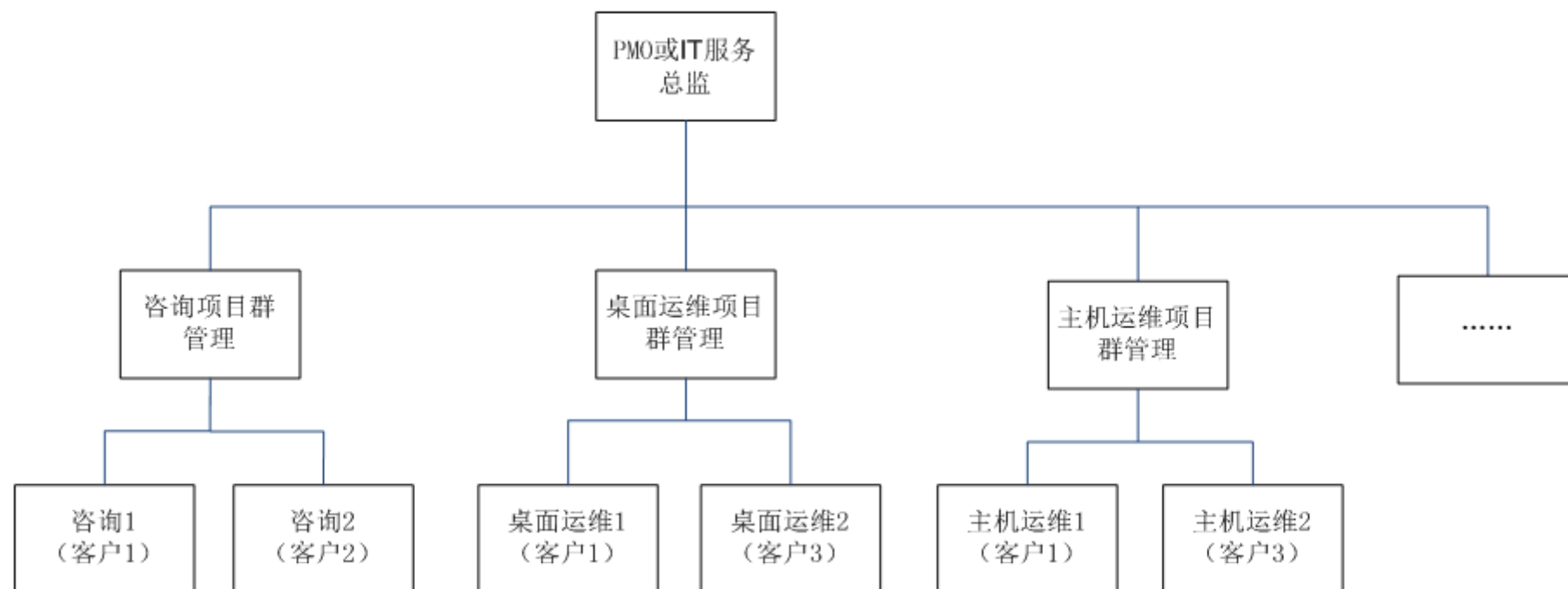
- 指按客户目标管理，设置有PMO或IT 服务总监，管理多个客户项目，每个客户项目设有项目经理，每个客户都有不同的IT 服务业务子项目。



多客户项目群管理框架

□多业务项目群

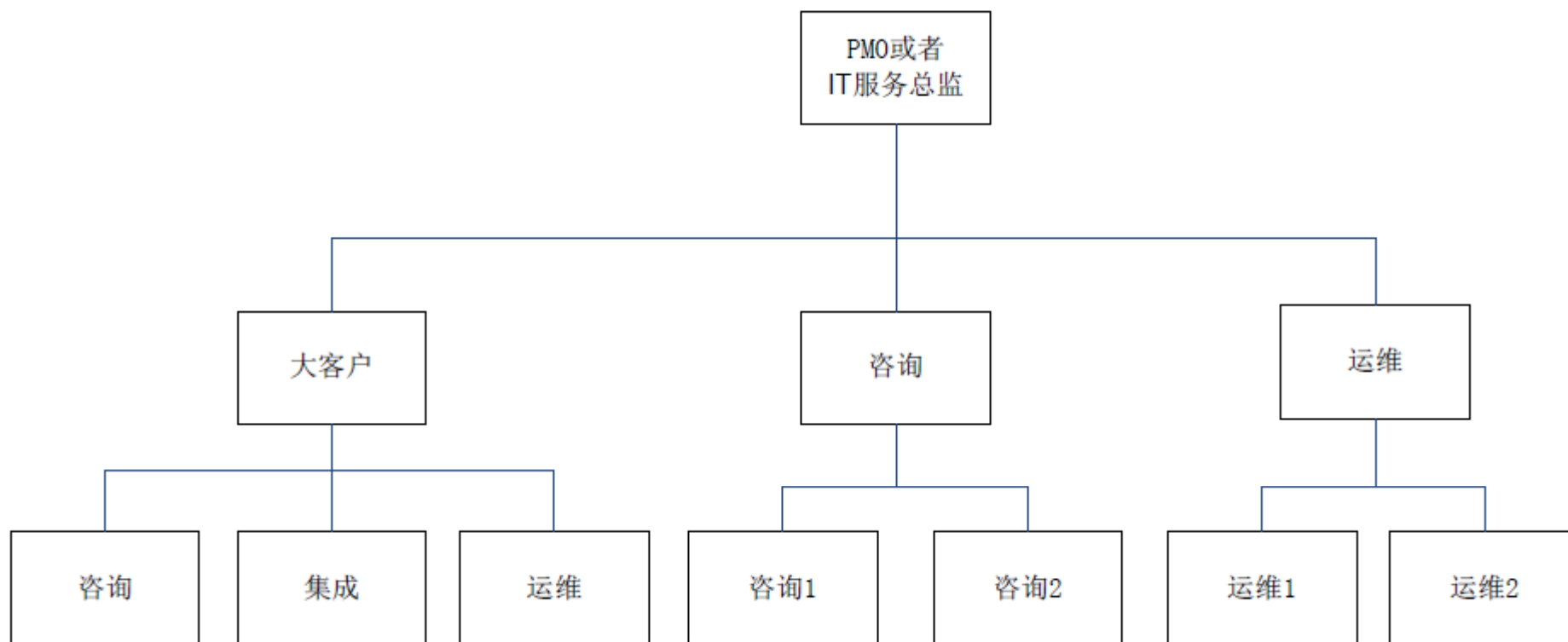
- 指按业务目标管理，设置有PMO 或者IT 服务总监，分别管理多个IT 服务业务，每个业务设置有项目经理，每个项目经理分管多个客户



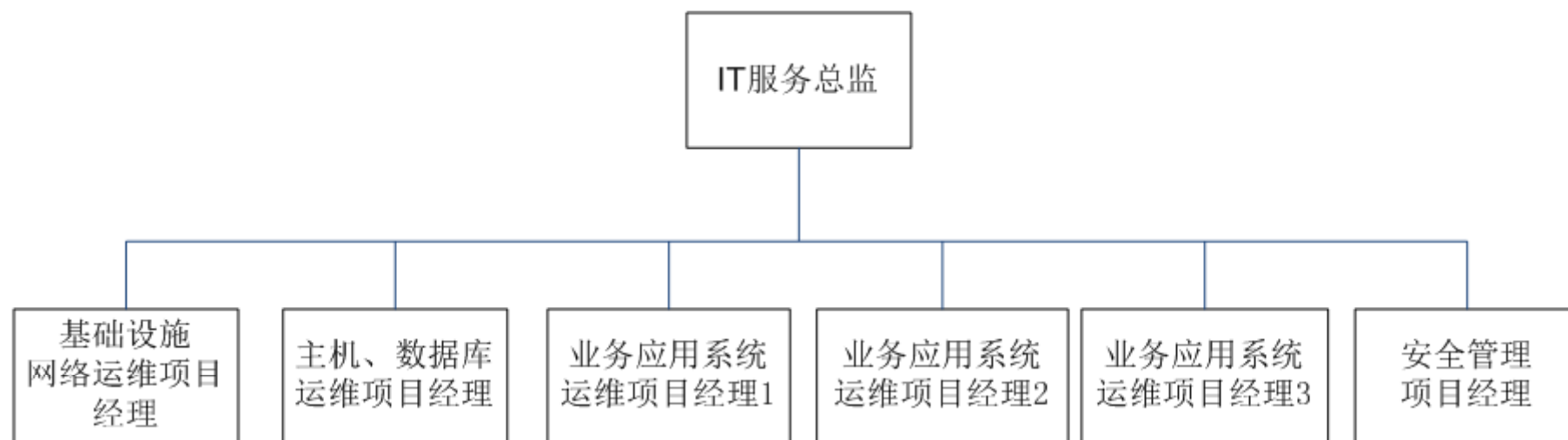
多业务项目群管理框架

□ 复合项目群

复合项目群是指单类项目群和多类项目群的组合，往往区分大客户和中小客户。大客户以客户目标管理，每个客户下有多个业务，中小客户以业务目标管理，每个业务下面有多个客户



复合项目群管理框架

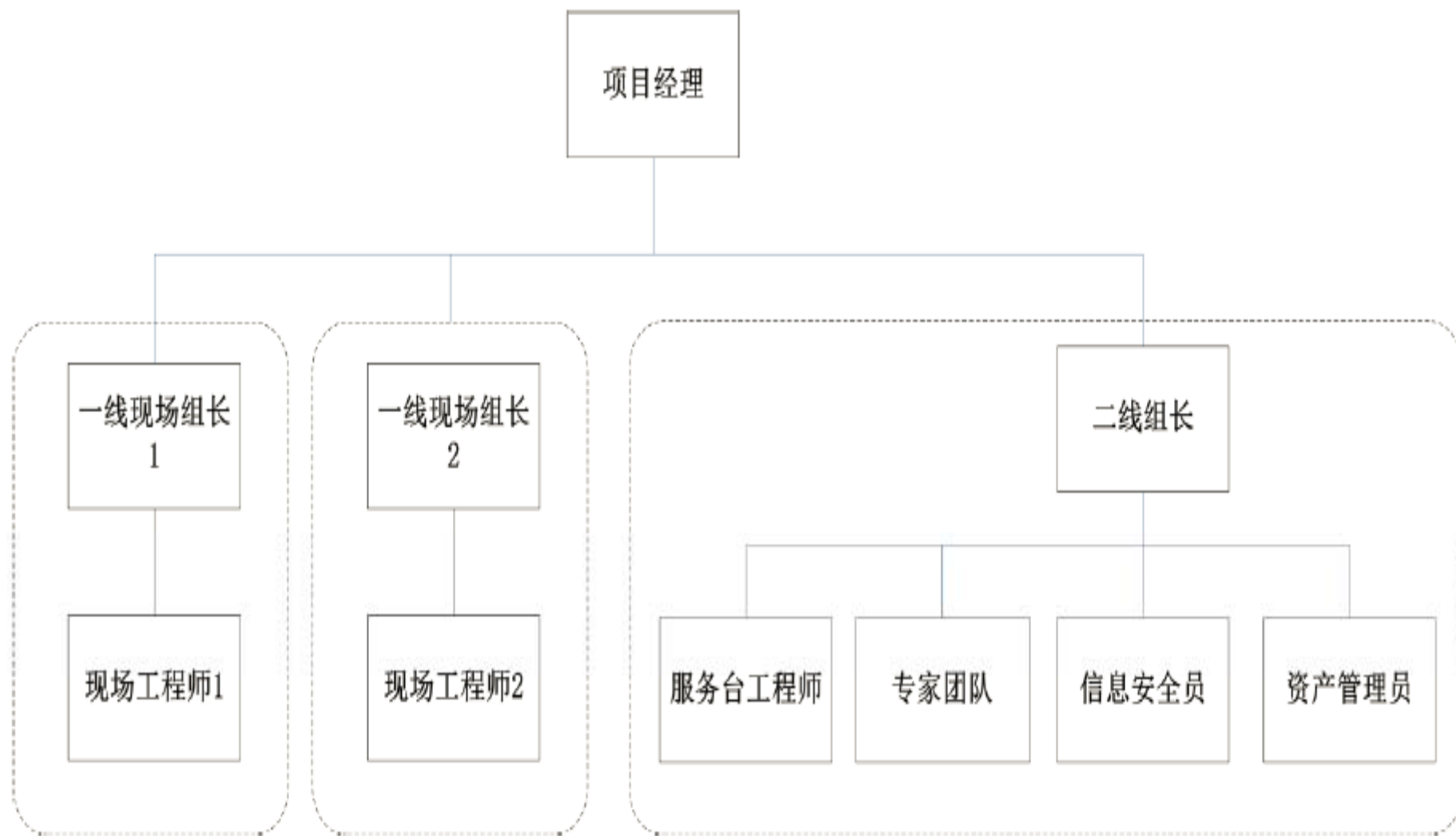


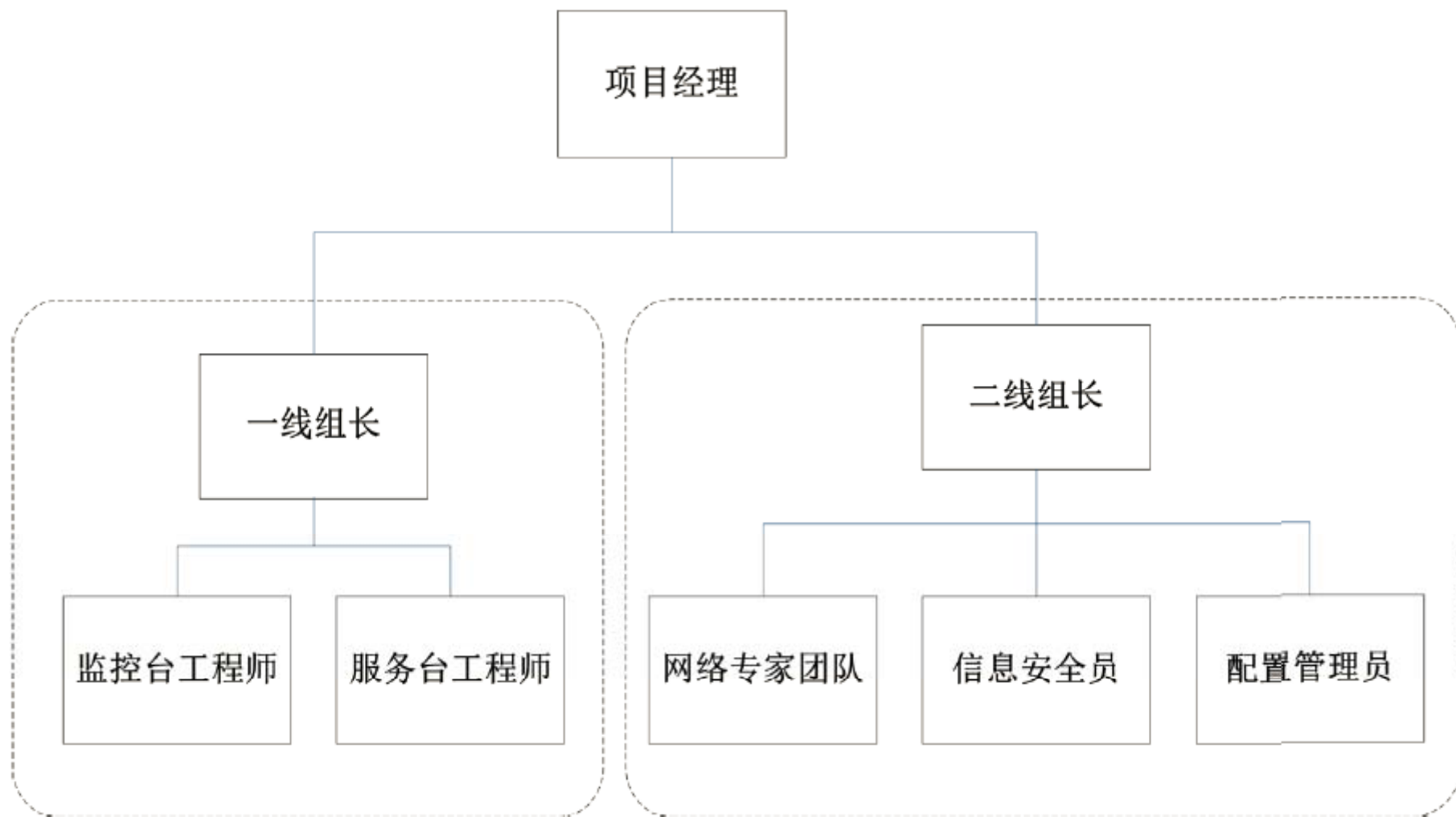
复合项目群组织框架

- 项目组织（Project Organization）是按照项目的目标以一定的形式组建起来的，由组织各部门调集专业人才，并指派项目负责人在特定时间内完成特定范围内的任务。在项目期间，所有成员仅向IT 服务项目经理负责。

典型项目组织——桌面运维项目组织

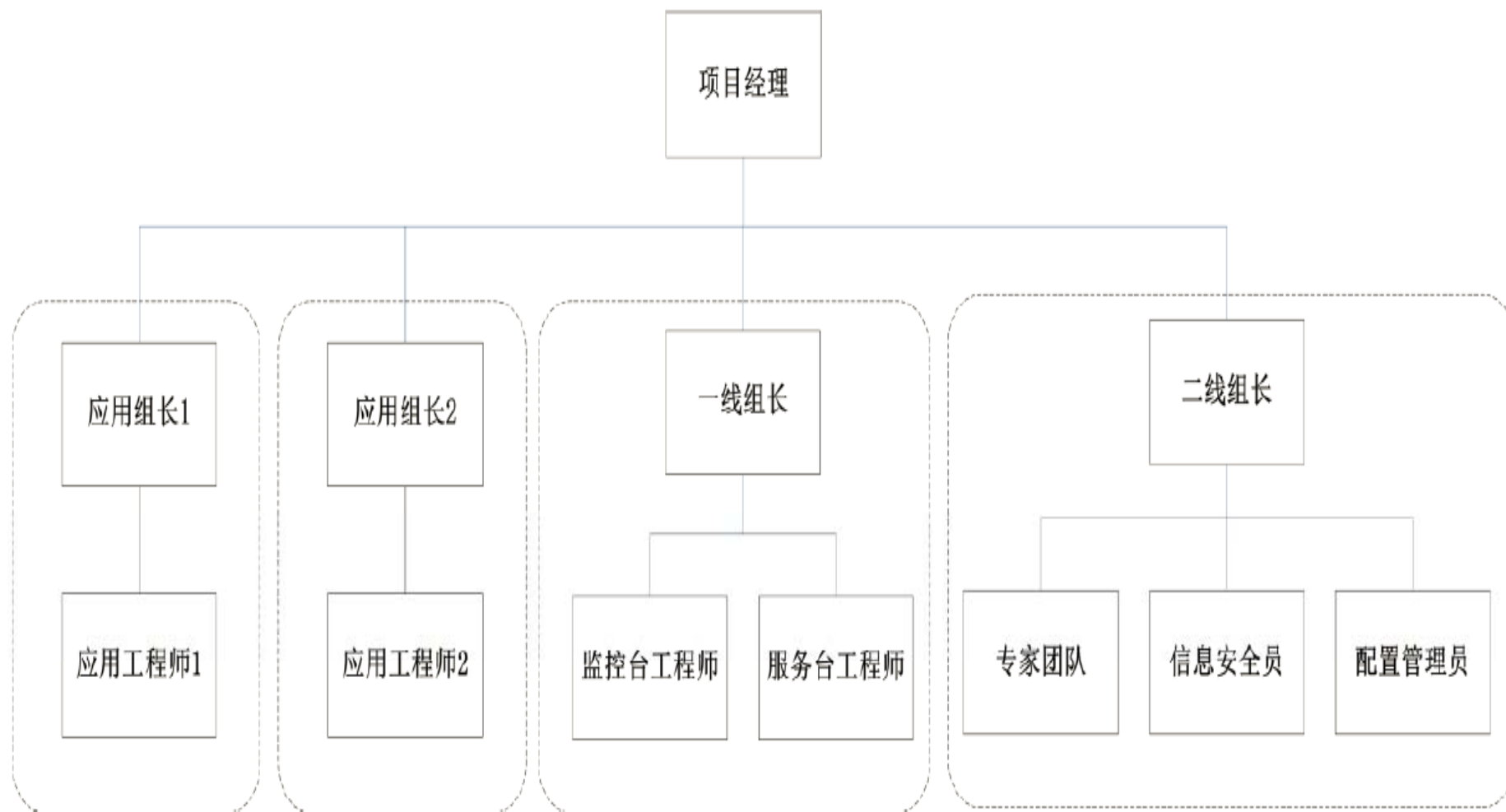
ITSS™





典型项目组织——应用运维项目组织

ITSS™



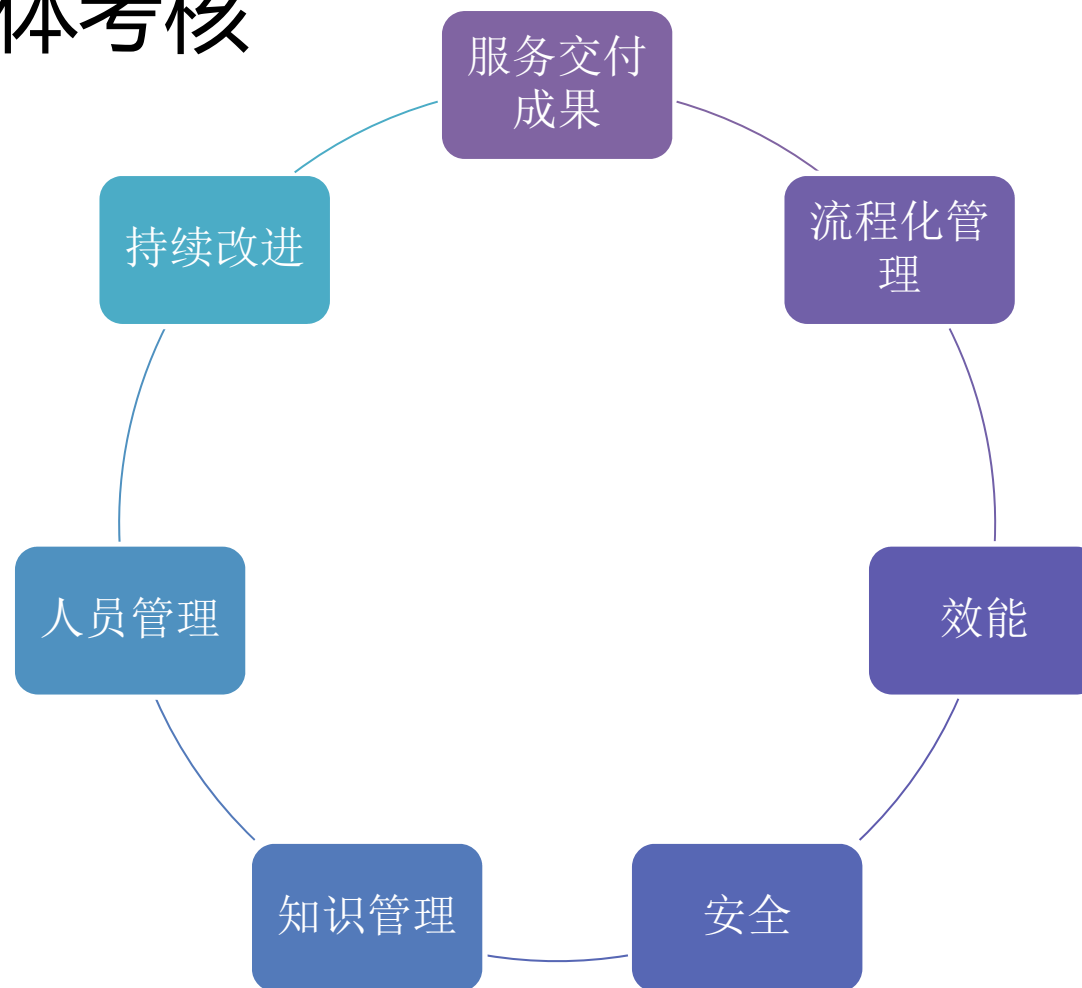
1

项目组织

2

项目考核

□项目整体考核



- 服务交付成果：评价服务方为客户交付满足服务级别协议规定的服务成果（显性和隐性的）的能力
- 流程化管理：评价服务方建立和运行适当的流程以控制服务交付质量的能力
- 效能：评价服务方在保持服务水平的前提下，将服务交付的效率提高至较高水平的能力
- 安全：评价服务方对服务交付过程中安全风险的认识与控制的充分程度

- 知识管理：评价服务方在服务交付过程中积累知识并利用知识改进服务的能力
- 人员管理：评价服务方控制人员组织以适应服务需求的能力
- 持续改进：评价服务方主动服务的效果以及持续优化服务体系的能力

□项目经理考核——360度考核

- 自律性
- 团队/协作精神
- 责任心
- 客户服务意识
- 领导力
- 分析/决策能力
- 组织/规划能力
- 授权/控制能力
- 沟通能力
- 创新能力

THANKS 谢谢！

标准化的IT服务 可信赖的IT服务