

PMO&项目管理



卢艳民
2020年10月27日

目录

01

PMO介绍

02

项目管理和治理

03

制度和流程

04

公司文化

项目管理办公室 Project management office

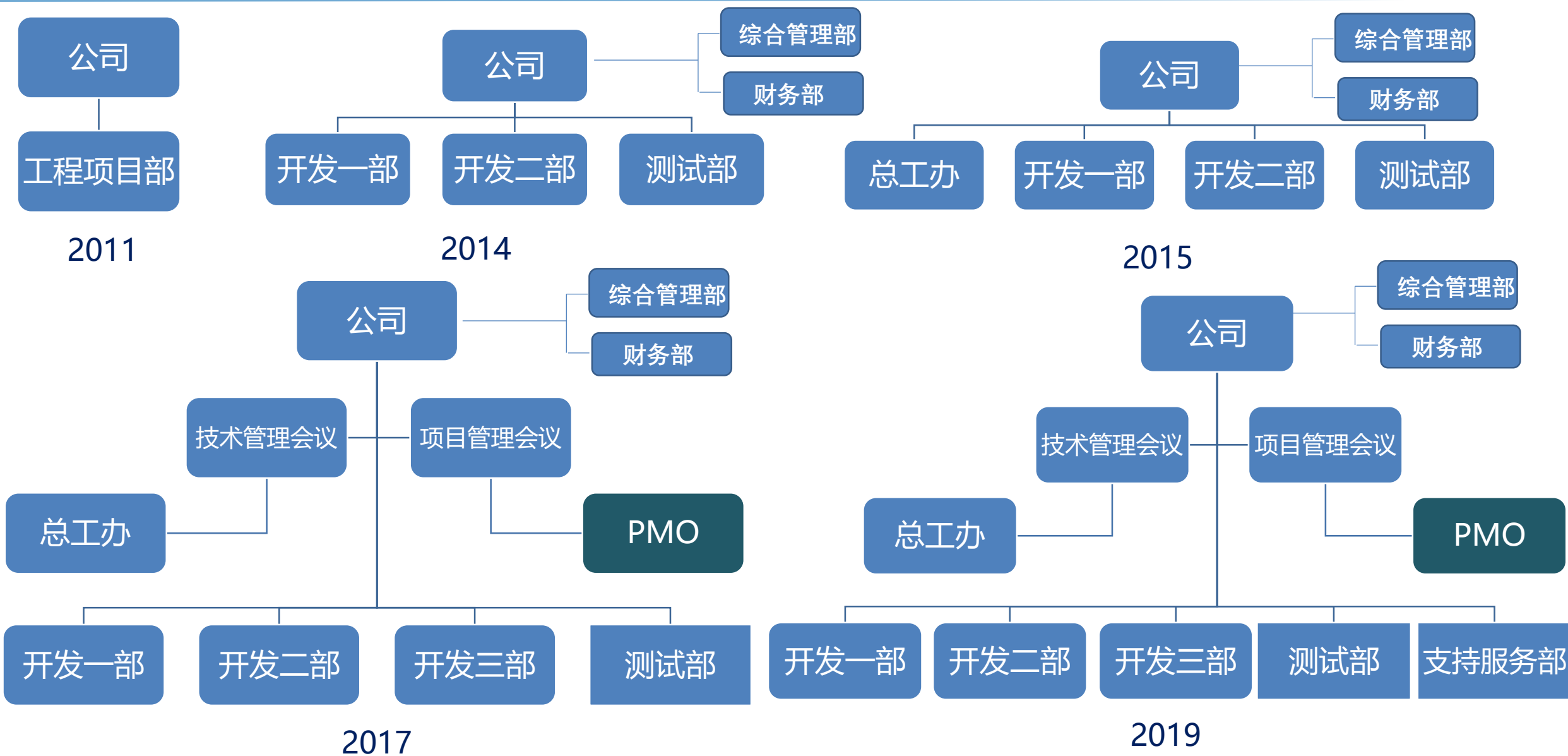
PMO(Project Management Office)一般称为项目管理办公室、项目管理中心或者项目管理部,是在组织内部将实践、过程、运作形式化和标准化,同时在组织内各机能间,为推动专案前进产生各种工作资源冲突时,负责协调整合的机能,所以是为了提高组织管理成熟度的核心部门。

保证型PMO

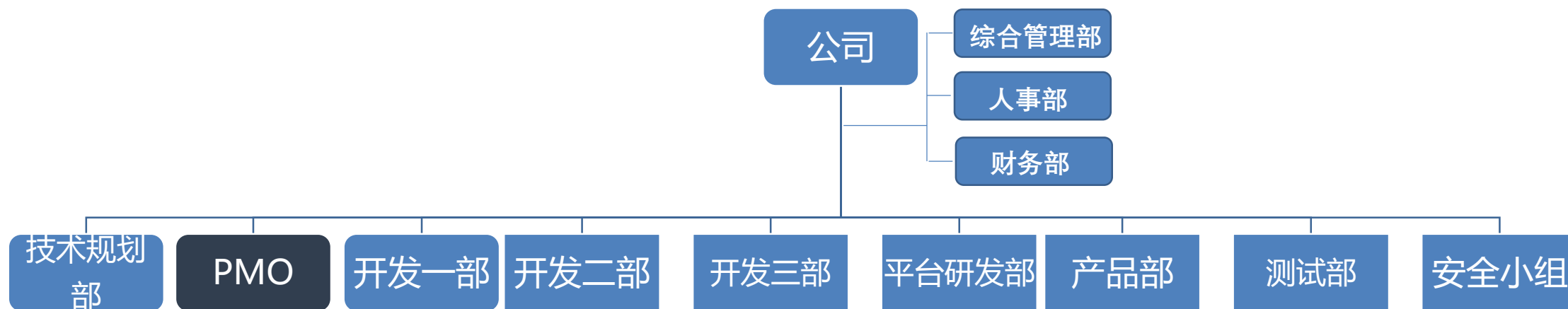
控制型PMO

战略型PMO

PMO的诞生史



PMO的诞生史



2020

长期目标

积极建成国际金融市场的技术引领者

中期目标

成为银行间市场金融科技领域的领导者

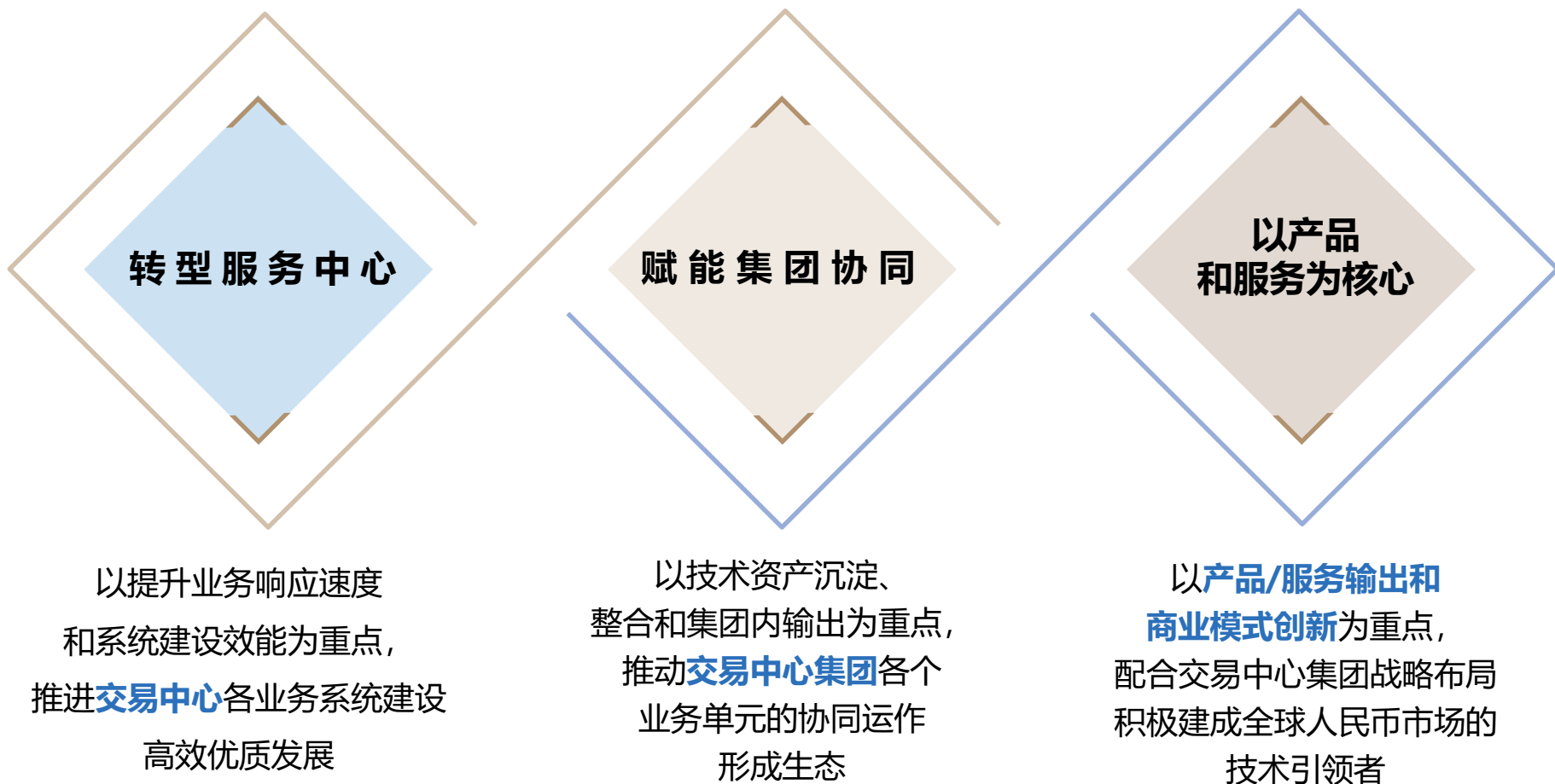
短期目标

运用金融科技助力赋能“交易主平台和定价中心” 主业

公司整体战略



中汇公司要实现转型发展，首先要解决业务部门的**满意度问题**，进而强化业务与技术的**相互信任**和**密切协同**，最终才能让技术创新真正落地到业务中**产生价值**。



聚焦公司三步走整体战略规划，以提质增效为主要发力点，建立切合公司战略发展所需的组织级项目管理体系和标准，通过制定项目管理流程、开展项目过程管控、核定项目成本、控制项目资源、考核项目绩效，管理项目销售、进行项目运营分析，培养项目经理团队、建立项目管理信息系统，以及承担多项目管理和重点项目管理工工作，以此提升项目价值、降低项目风险、优化项目资源，获得持续、可靠、可重复的项目成功能力，确保公司战略的有效贯彻执行。

PMO的工作内容

- PMO具有对项目治理过程进行标准化，并促进资源、方法论、工具和技术共享的职能
- 统一协调内外部资源
- PMO组织召开项目管理会议

01-EPG

流程标准定义及维护
流程推广及培训
流程运行评价及优化
过程改善建议管理

流程定义

02-OPM

项目立项审核及登记
项目执行状态报告
重大项目问题跟踪及协调
预算、销售、采购、外包管理
项目绩效评价及反馈

组织级项目管理

工具支持

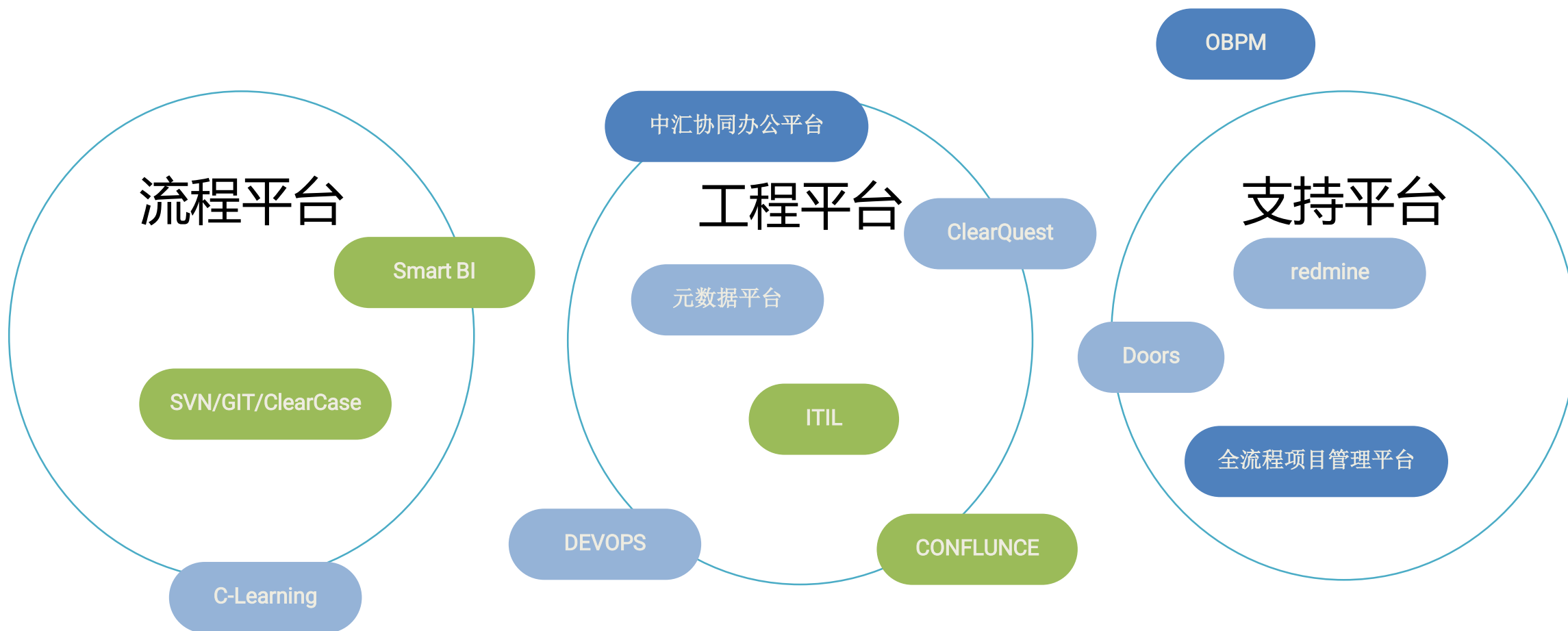
04-TOOL

管理工具需求规划
管理工具开发实现
管理工具使用支持

质量及合规

03-PPQA

组织级：度量分析、KPI
组织级：过程资产库管理
项目级：过程及项目审计
项目级：过程指导



目录

01

PMO介绍

02

项目管理和治理

03

制度和流程

04

公司文化

东方治理理论

《荀子·君道》：“明分职，序事业，材技官能，莫不治理，则公道达而私门塞矣，公义明而私事息矣。”



西方治理理论

从统治 (government) 逐步演化成治理 (governance)。议会是典型的治理机构，通过利益平衡、立法规范、监督控制，引导各方在特定问题上逐步形成和谐的社会秩序。

联合国全球治理委员会 (CGG) 对治理的概念进行了界定，认为“治理”是指“各种公共的或私人的个人和机构管理其共同事务的诸多方法的总和，是使相互冲突的或不同利益得以调和，并采取联合行动的持续过程”

基于公司治理视角的项目治理：

- Winch (2001) 秉承了 Williamson的交易费用理论中的治理理论，对项目的全生命周期 (project lifecycle) 的交易进行微观层次的治理分析, 建立了建设项目全过程包括利益相关方在内的交易治理理论框架。
- Turner (2005) 指出项目治理涉及项目管理层、项目指导委员会 (或者管理团队)、母公司或者客户、以 及其他利益干系人之间的各种关系。项目治理提供了一 种结构，通过这种结构，可以制定项目目标，并决定实现这些目标和监控绩效的方法。

基于治理结构视角的项目治理：

- Keith Lambert (2003) 认为所谓项目治理就是指围绕项目的一系列结构、系统和过程，确保项目有效地交付使用，彻底达到充分效用和利益实现。
- 陈长兵 (2006) 指出项目治理结构是一种制度框架，确定了各利益相关方之间的责、权、利关系，并按此安排完成预期的建设目标。

基于角色过程视角的项目治理：

- John McKusker和 Leslie Crair (2006) 认为项目 治理是组织定义的一系列基本结构、流程、制度，提出了一般项目治理模型 并定义了各方角色、责任、权力和义务。
- 黄孚佑 (2006) 指出项目治理是对项目建设过程 和项目相关的结构进行指导、协调和控制的管理活动。项目治理活动应在收益与风险平衡的基础上展开，以 提高项目的投资效益为直接目标。

项目治理的相关框架

PMBOK（项目管理知识体系）

项目治理框架：提供管理项目的结构、流程、决策模式和工具，同时对项目进行支持和控制，以实现项目的成功交付。



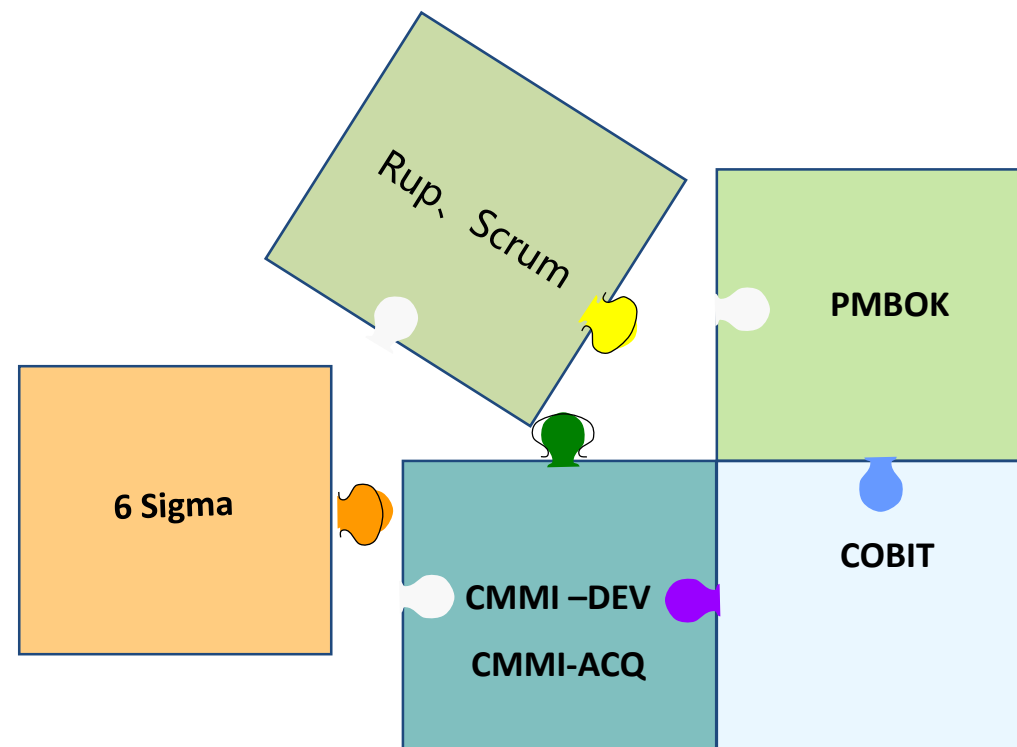
APM（英国项目管理协会）

项目治理是公司治理中专门针对项目活动领域的治理工作。

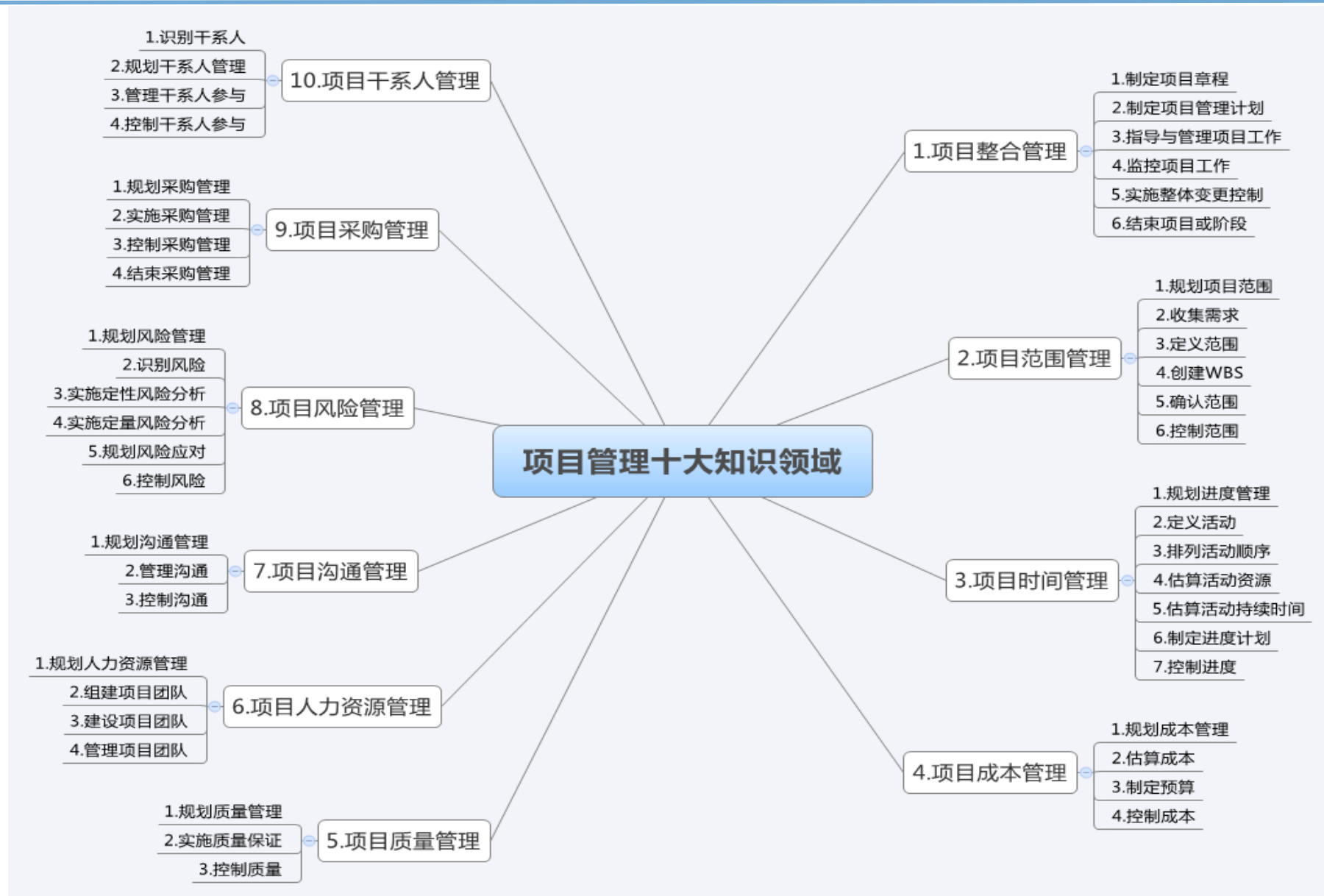


COBIT 5（信息及相关技术控制目标）

IT治理框架：提供治理原则、治理要素、实施指南、流程能力评估模型。



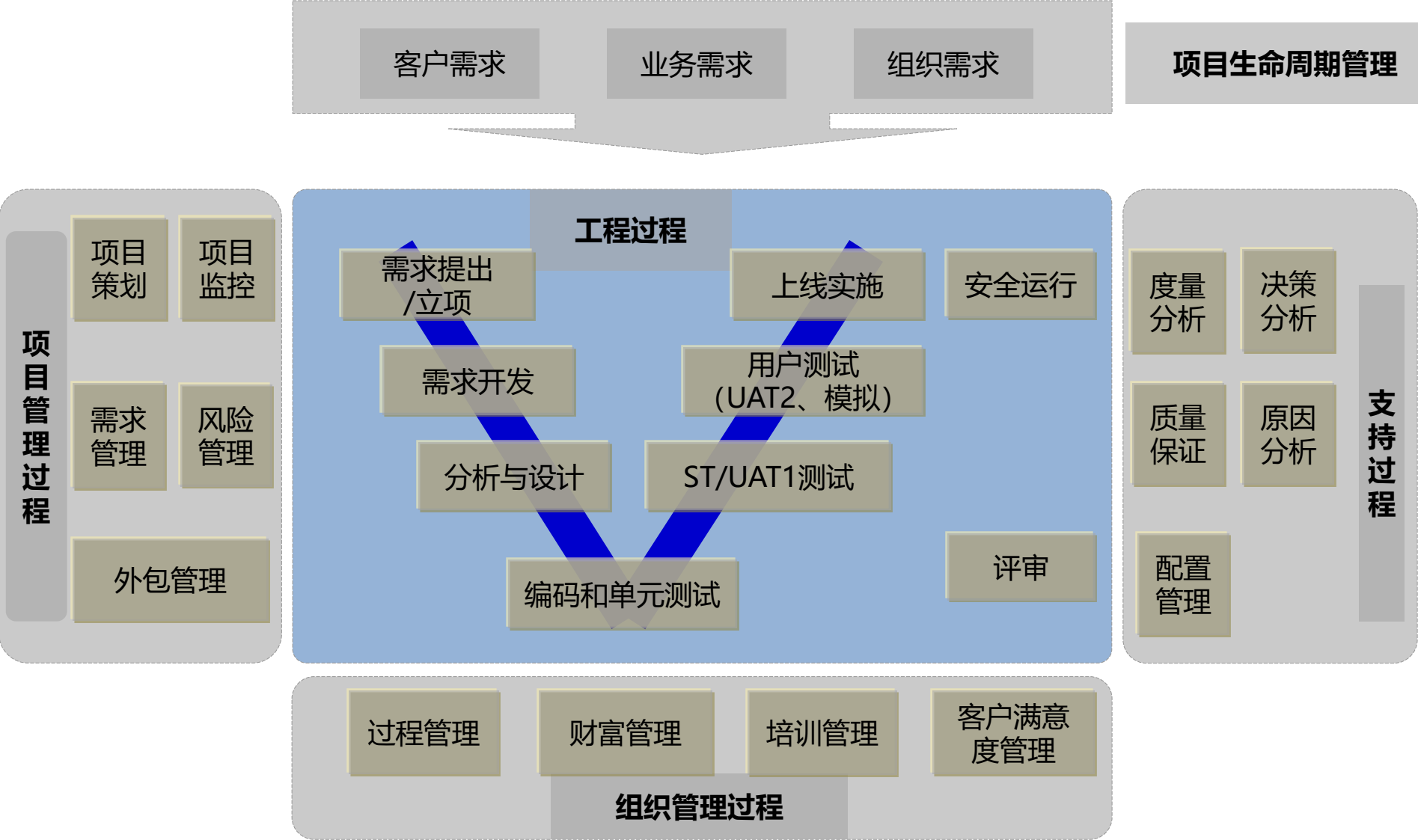
项目管理十大知识域



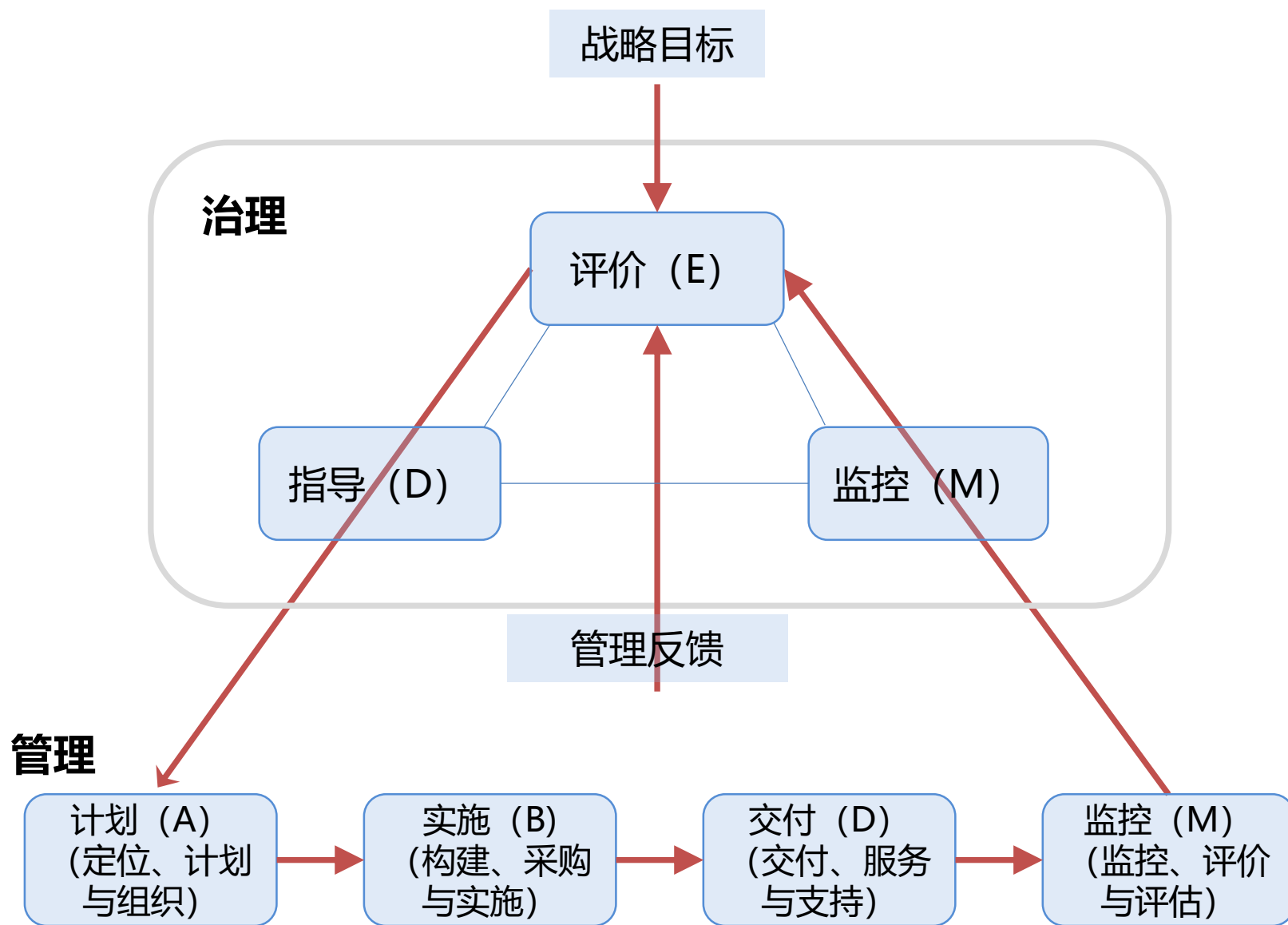
项目管理活动



项目管理过程



项目管理框架和机制



项目治理和项目管理



能者多劳&多劳多得

目录

01

PMO介绍

02

项目管理和治理

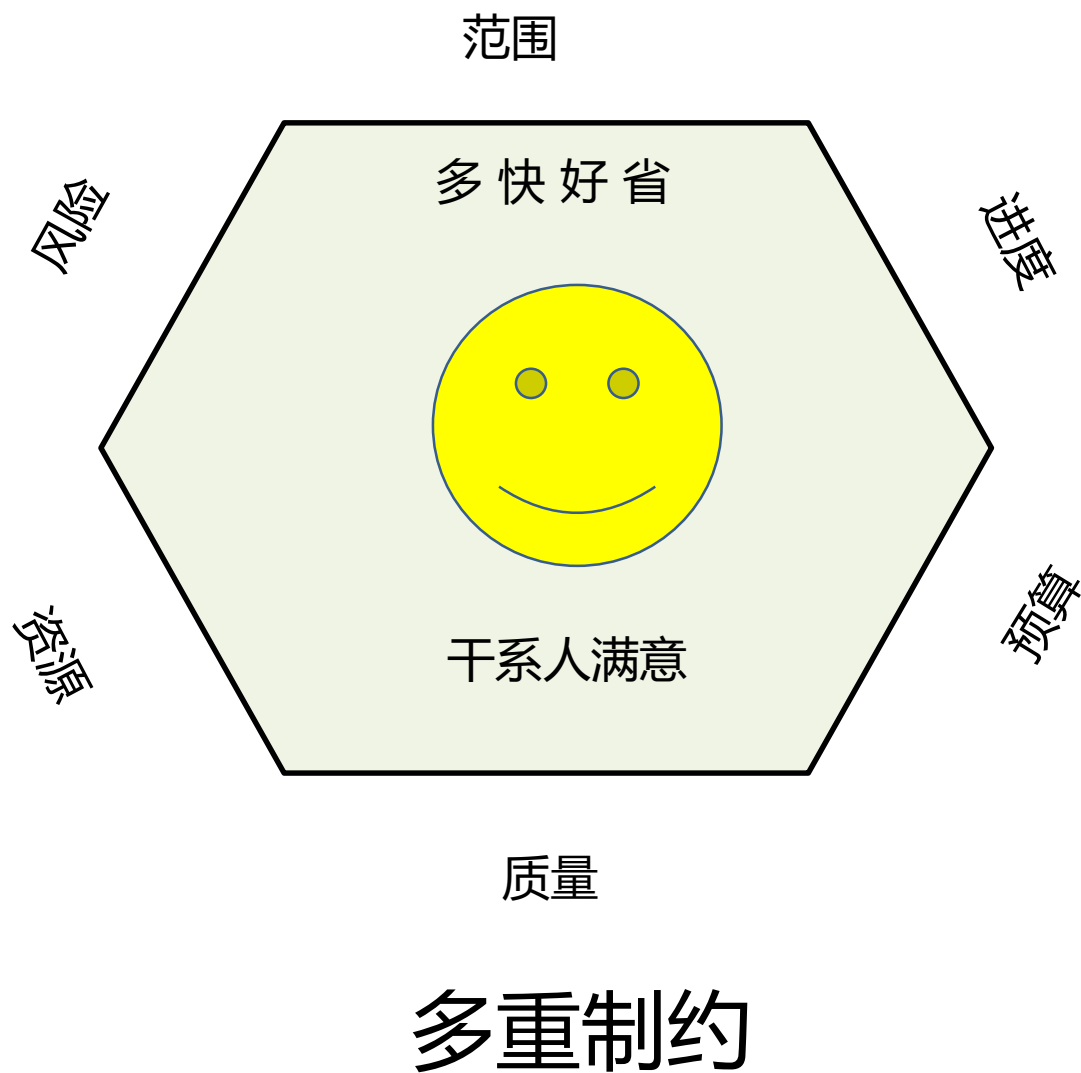
03

制度和流程

04

公司文化

如何定义一个好项目？



- ISO9000：质量（Quality）是“一系列内在特性满足要求的程度”
- ISO8402：**质量**是反映**实体**（产品、过程或活动等）满足**明确**和**隐含**的需要能力和特性总和。
 - 所谓“实体”是指承载质量属性的具体事物。反映质量的实体包括产品、过程（服务）和活动（工作）三种。
 - 质量本身的含义是指“实体”能够满足用户需求的能力和特性的总和。“明确的需求”一般是在具体产品交易合同中标明的，“隐含的需求”一般是需要通过市场或用户调查获得的。
 - 对于不同“实体”，质量的实质内容不同，即“实体”满足用户明确和隐含的需求在实质内容上也不同。

常见对软件质量的定义和理解.

“软件质量” (ISO9126) : 软件满足**规定或潜在用户需求特性**的总和。包括 “内部质量” 、 “外部质量” 和 “使用质量” 三部分。

“软件质量” (ISO14598) : **软件特性**的总和，软件满足规定或潜在用户需求的能力。

“软件质量” (软件工程实践者理论) : 满足明确声明的**功能和性能需求**，明确文档化的开发过程以及专业人员开发的软件所具有的所有隐含特征。

- 质量管理是在质量方面指挥和控制、组织、协调的活动，指对为了确定和达到质量要求所必须的全部职能和活动的管理
- 质量管理通常包括质量策划、质量控制、质量保证和质量改进等四大类活动。
 - 质量管理贯穿项目全生命周期
 - 使客户满意是质量管理的目的
 - 质量是做出来的不是检验出来的
 - 质量管理的责任是全体员工的
 - 质量管理的关键是不断地改进和提高

质量策划

- **质量策划**就是要将与项目有关的质量标准标识出来，提出如何达到这些质量标准和要求的设想。
- 包括质量管理计划、质量标准定义、测试方案规划等

质量控制

- **质量控制** (Quality Control, QC) 是确定项目结果是否与质量标准相符，同时确定消除不符合的原因和方法，控制产品质量并及时纠正缺陷的过程。
- 包括评审、测试、走查等

质量保证

- **质量保证** (Quality assurance, QA) 是指确定、达到和维护所需要的质量而进行的所有有计划、有组织的管理活动。
- 包括过程审计、配置审计、质量问题报告、质量标准培训等

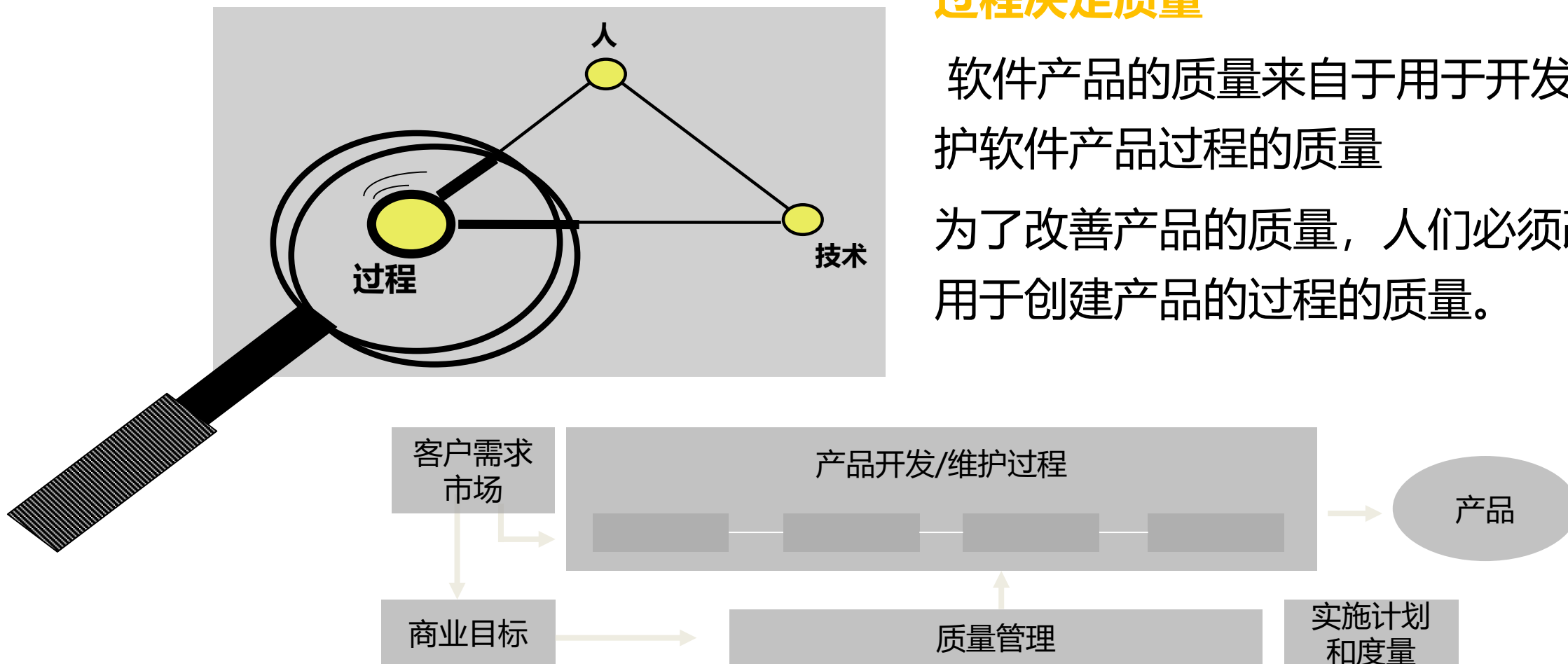
质量改进

- **质量改进** (Quality Improvement) ，是为提供增值效益，在整个组织范围内所采取的提高活动和过程的效果与效率的措施。
- 包括质量问题回溯、流程改进、绩效评价等

过程决定质量

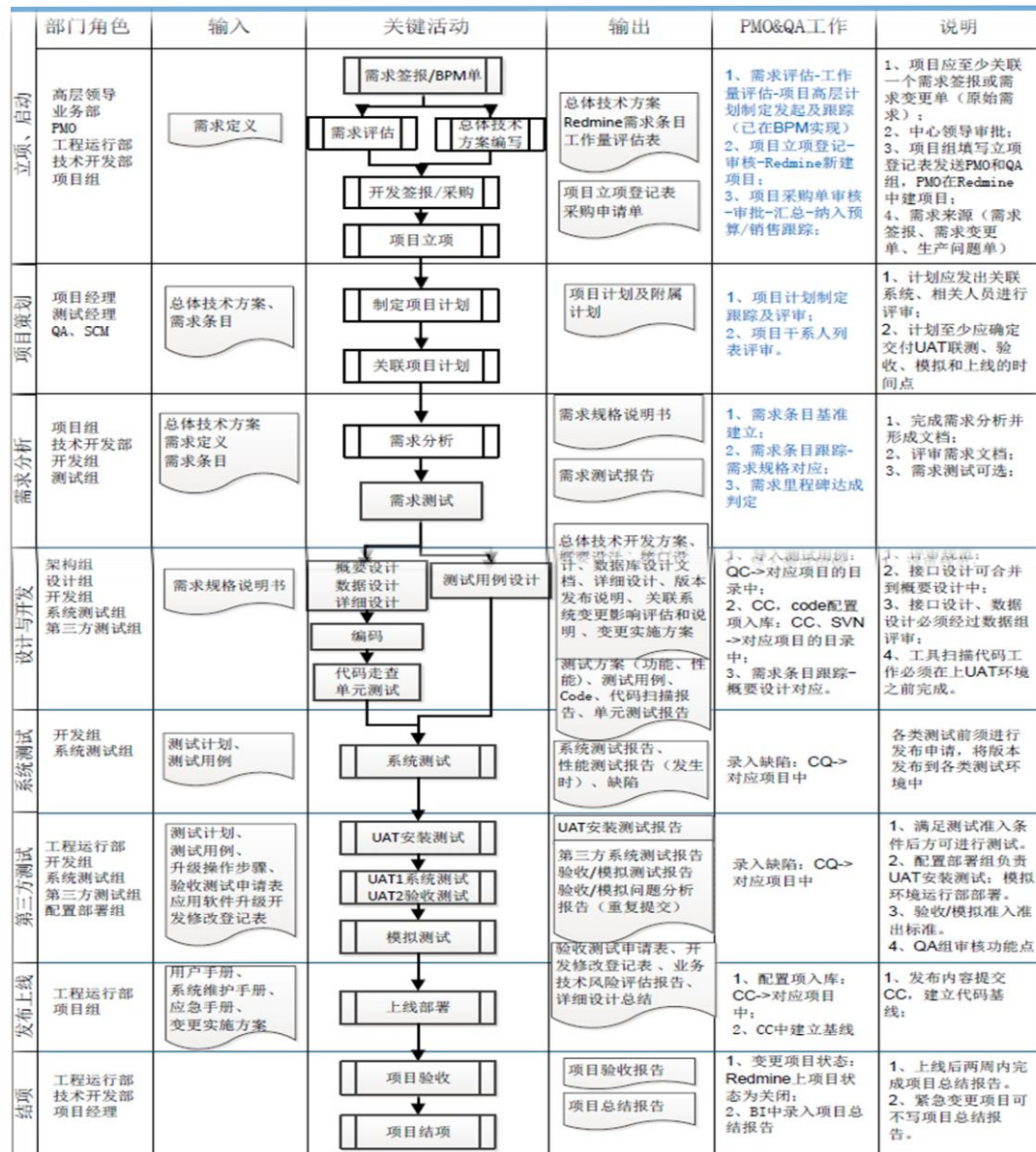
软件产品的质量来自于用于开发和维护软件产品过程的质量

为了改善产品的质量，人们必须改善用于创建产品的过程的质量。



- 六位质量管理大师的贡献
 - 休哈特 (Walter A. Shewhart) : 最早提出PDCA循环
 - 戴明 (William E. Deming) : 改进并完善PDCA循环-戴明环, 最早提出预防胜于检验
 - 朱兰 (Joseph M. Juran) : 质量和等级、持续改进、质量三部曲
 - 克劳斯比 (Philip B. Crosby) : 零缺陷、质量免费
 - 石川馨 (Kaoru Ishikawa) : 鱼骨图 (因果图-石川图), 标准不是决策的最终来源, 客户满意才是。
 - 田口玄一 (Genichi Taguchi) : 强调产品质量的提高不是通过检验, 而是通过设计。

制度流程清单



1、过程中所有文档、代码等配置项在阶段完成时及时放入配置管理库（CC、SVN）中；
2、QA、配置部署在项目开始前进入项目目录，对项目过程和成果物进行监控。

中汇质量体系文件清单（更新时间2019/7/16）					
大类	小类	文件类型	文件名称	版本号	格式
01组织制度	0.内部管理 (注：此目录everything不同步，到SVN获取)	办法	固定资产和软件介质借用管理办法	V1.0	PDF
		办法	软件产品管理办法	V1.0	PDF
		办法	信息化建设档案管理办法	V1.0	PDF
		办法	外包商考核管理办法	V1.0	PDF
		规范	软件及软件服务分散采购操作细则	V1.0	PDF
		规范	中汇公司项目工作会议章程	V1.0	PDF
		规范	中汇公司技术工作会议章程	V1.0	PDF
		指南	关于发布中汇公司内部技术研发管理指南的通知	V1.0	PDF
		模板	技术开发部任务申请单	V1.0	docx
		模板	项目人力采购申报单模板	V1.0	docx
		模板	半年度开发公司评分表	V1.0	xlsx
		模板	第三方测试工程师绩效考核表	V1.0	xlsx
		模板	生产系统历史数据申请使用登记表（v201610）	v201610	xlsx
		模板	交综[15]27fu3-1-项目启动签报模板	交综[15]	docx
		模板	交综[15]27fu3-2-启动签报新增附件-项目成员表模板	交综[15]	docx
		模板	交综[15]27fu3-3-项目版本和上线安排表模板	交综[15]	xlsx
		模板	交综[15]27fu3-4：工作量评估表模板V1.64-中汇修订	V1.64	xlsx
		模板	附件3-4：项目工作量评估表-联调工作量模板V1.0.xlsx	V1.0	xlsx
		模板	附件2：技术需求模板	V1.6	docx
		模板	附件2：技术需求模板（简化版）	V1.1	docx
	1.中心制度	办法	[13]11-应用系统信息安全通用规则（试行）	[13]11	PDF
		办法	[18]07-生产运行系统变更与发布管理办法	[18]07	PDF
		办法	[15]33-应用软件生产问题管理办法(试行)	[15]33	PDF
		办法	[16]25-应用系统日志开发及管理规范	[16]25	PDF
		办法	软件构件管理办法	V1.0	PDF
		办法	交综[15]27号-应用系统建设管理办法	V1.0	PDF
		办法	办公支持服务说明书（试行）v4	v4	PDF
		办法	交综[18]32中国外汇交易中心应用系统快速流程管理办法	[18]32	pdf
		规范	数据模型开发管理规范	V1.0	PDF
		规范	系统建设流程	V1.0	vsd
2.公共管理	2.公共管理	模板	外汇交易中心安全助手变更申请表	v4	doc
		模板	外汇交易中心内部网络上网退网申请表	v4	doc
		规范	组织方针	V1.2	PDF
		模板	中汇公司任务申请单	V1.0	docx
		规范	外包商须知	V1.2	PDF
		规范	外包人员管理细则	V1.5	PDF
		规范	软件项目外包人员开发测试用PC领用细则V1.0.0	V1.0.0	PDF
		规范	软件项目外包人员开发测试用PC领用流程说明20150610	V1.0.0	PDF
		指南	外包人员进场指纹录入及门禁卡申请指引	V1.0	doc

重点关注

部门	制度名称
技术开发部	《应用系统建设管理办法》
风险管理部	《生产系统安全运行监督与问责管理暂行办法》
工程运行部	《应用软件生产问题管理办法》
中汇公司	《过程裁减指南》
中汇公司	《项目估算指南》《cosmic功能点规则汇总》
中汇公司	《需求规格说明书模板》
中汇公司	《总体技术方案编写指南》《系统开发设计指南》
中汇公司	各种语言编码规范
中汇公司	《验收测试准入准出标准》
中汇公司	《评审规范》《评审原则》
中汇公司	《项目过程质量检查表》
中汇公司	《生产问题分析报告模板》

质量心中有数——确保“三个清楚”



每个项目成员至少做到 **“数据处理清楚、输入输出清楚、程序异常清楚”**

1. 数据处理清楚：每个需求或变更所影响或关联的数据变化要清楚

- 数据处理现状和逻辑变化要清楚
- 数据质量要求要清楚
- 业务逻辑变化及可能的特殊业务场景要清楚

2. 输入输出清楚：每项输入/输出数据是否合法、是否合格要清楚

- 输入数据（上游接口数据、用户数据）是否合法、是否合格、是否需要校验要清楚
- 输出数据是否正确及符合预期、是否会给下游造成负担要清楚

3. 程序异常清楚：每个输入或操作是否会导致程序异常或死掉 要清楚

- 非法输入或非法操作会带来什么影响清楚
- 程序什么情况下会死掉、如何避免要清楚
- 设计要求是否允许程序死掉或退出要清楚

目录

01

PMO介绍

02

项目管理和治理

03

制度和流程

04

公司文化

弘扬工程师文化

三聚焦：聚焦主业、聚焦生产、聚焦问题

三认清：认清技术背景和内在逻辑、认清适用场景和使用效果、认清技术演进路径和发展前景

三突破：质量建设上有突破、技术应用上有突破、技术原创上有突破

能不能、会不会、愿不愿



视觉认知-行为认知-企业认知

Logo、宣传海报、文化衫、能量瓶

- | 奋斗 | 专业 | 创新 | 共担 | 感恩 |
|------|--------|----------|----------|---------|
| 劳动竞赛 | 中汇皇榜 | 编程竞赛 | 统一终端公测 | 恩益小事感谢卡 |
| | 知识竞赛 | 汇声汇摄线上K歌 | 新一代加油视频 | 家属感谢信 |
| | 外汇技术攻防 | 阅来阅好读书会 | iDeal公测 | 新年祝福视频 |
| | 本币技术攻防 | | 质量文化周 | |
| | 质量之星故事 | | 厨神大赛 | |
| | | | 70周年合唱汇演 | |
| | | | 志愿者活动 | |
| | | | 汇闻辩现 | |
| | | | 云朗诵 | |

积分、排行榜、定期奖励、重大项目奖

品牌活动：家庭日、年终表彰会

一点思考



Courage 勇气

You say what you think even if it is controversial
你想说什么就说什么，哪怕有所争议

You make tough decisions without agonizing
你能毫不犹豫地作出艰难决定

You take smart risks
你能明智地冒险

You question actions inconsistent with our values
你能质疑和我们价值观不一的行为

Selflessness 无私

You seek what is best for Netflix, rather than best for yourself or your group
你寻求的是什么对Netflix最好，而不是什么对你自己和你的小团队最好

You are ego-less when searching for the best ideas
当大家一起找寻最佳方案时，你没有那么多自我要维护

You make time to help colleagues
你愿意花时间帮助同事

You share information openly and proactively
你能主动开放地分享资讯

Judgment 判断力

You make wise decisions (people, technical, business, and creative) despite ambiguity
你在对人、对技术、对商务和对创新上能够做出明智的决定，摒弃模棱两可

You identify root causes, and get beyond treating symptoms
你明辨事物根源，不为表象所惑

You think strategically, and can articulate what you are, and are not, trying to do
你能战略性思考，有自知之明，并努力做到

You smartly separate what must be done well now, and what can be improved later
你能很聪明地分清哪些事现在必须完成，哪些事可以稍后跟进

Communication 沟通力

You listen well, instead of reacting fast, so you can better understand
你善于聆听，而非快速反驳。如此你能够更好地理解

You are concise and articulate in speech and writing
你在说和写的时候简洁清晰

You treat people with respect independent of their status or disagreement with you
你待人接物心存敬意，不在意对方的身份，也不在意对方持有异议

You maintain calm poise in stressful situations
在重压之下，你也能镇定自若

Innovation 创新

You re-conceptualize issues to discover practical solutions to hard problems
你能重构概念以找出难题的特别解决之道

You challenge prevailing assumptions when warranted, and suggest better approaches
你能挑战成见，给出更好的方法

You create new ideas that prove useful
你能想出的新点子且被证实有效

You keep us nimble by minimizing complexity and finding time to simplify
你能通过降低复杂度，找到简化时间的方法以保持公司的敏捷

Impact 影响力

You inspire others with your thirst for excellence
以你对卓越的渴望激励他人

You care intensely about Netflix's success
你对公司的成功深系于心

Passion 热情

You celebrate wins
你热爱胜利

You are tenacious
你坚忍不拔

如何让自己保持卓越？

You accomplish amazing amounts of important work
你能完成众多重要工作

You demonstrate consistently strong performance so colleagues can rely upon you
你的同事能仰仗你持续输出的强大工作能力

You focus on great results rather than on process
你注重结果而非过程

You exhibit bias-to-action, and avoid analysis-paralysis
你偏好先发制人而非谋定后动

Honesty 诚实

You are known for candor and directness
众人认为你坦白直率

You are non-political when you disagree with others
你不同意他人意见时并非出于公司政治的考量

You only say things about fellow employees you will say to their face
你不背后议论他人

You are quick to admit mistakes
你能很快承认错误

Curiosity 好奇心

You learn rapidly and eagerly
快速学习且渴望学习

You seek to understand our strategy, market, customers, and suppliers
努力理解公司的战略、市场、用户和供应商

You are broadly knowledgeable about business, technology and entertainment
拥有对商业、技术和娱乐的广泛认知

You contribute effectively outside of your specialty
在你专长之外也能有效提供贡献

谢谢

