

华为公司项目管理六步一法交流

华为公司国内项目管理部



HUAWEI

www.huawei.com

内容提要

- 华为公司项目管理简介
 - ▣ 华为公司项目管理发展
 - ▣ 六步一法简介
- 项目管理案例交流



华为项目管理的发展历程

- 华为项目管理起步
 - 按照阶段
- 2001年以前；
 - 项目管理以《设备安装流程》为基础；
 - 工程督导负责；
 - 不具备重大项目特点；
 - 2010年以后；
 - 树立华为在全球通信项目管理领域一流品牌 and 影响力；
 - 项目管理成为公司核心竞争力；
 - 具备一批项目管理专家和顾问，项目管理作为品牌和产品对外输出；
 - AM+PM
 - 基本具备
 - PMP全

萌芽阶段

1988年-
2001年

- 2001年以前；
- 以《设备安装流程》为基础；
- 工程督导负责；
- 不具备重大项目特点；

项目三重制约

范围 (Scope)



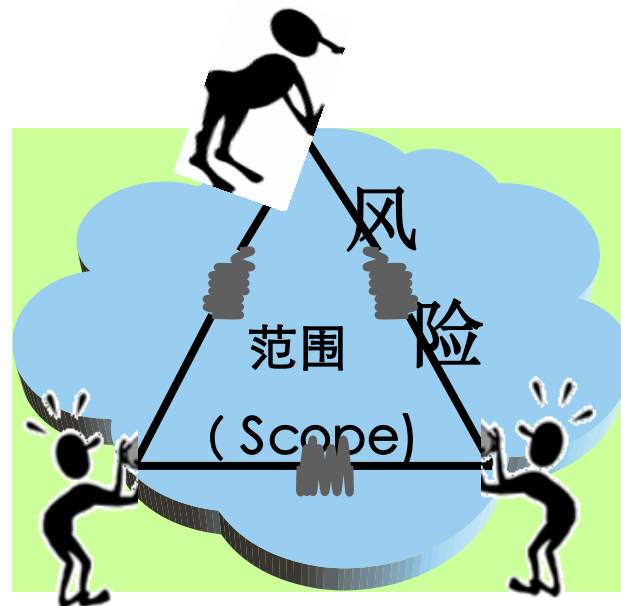
时间(Time,
Schedule)

成本(Cost,
Budget)

在预算内按时提交满足要求的产品、服务或成果。

项目的三重目标

质量 (Quality)



时间(Time,
Schedule)

成本(Cost,
Budget)

在提交满足要求的产品、服务或成果同时，保障高质量、合适进度和成本

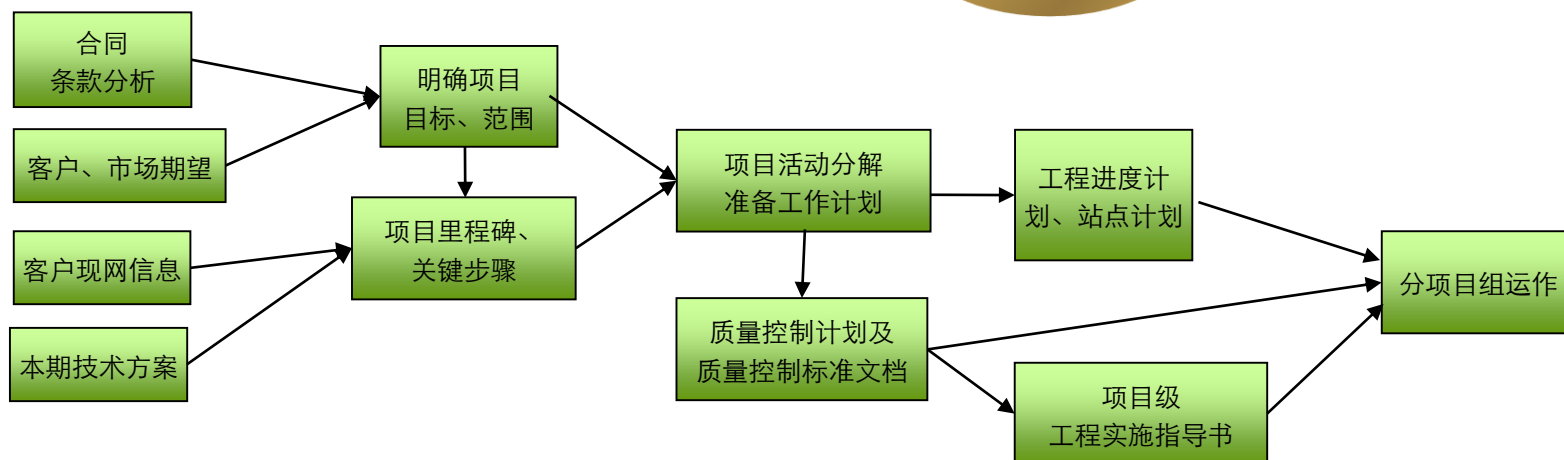
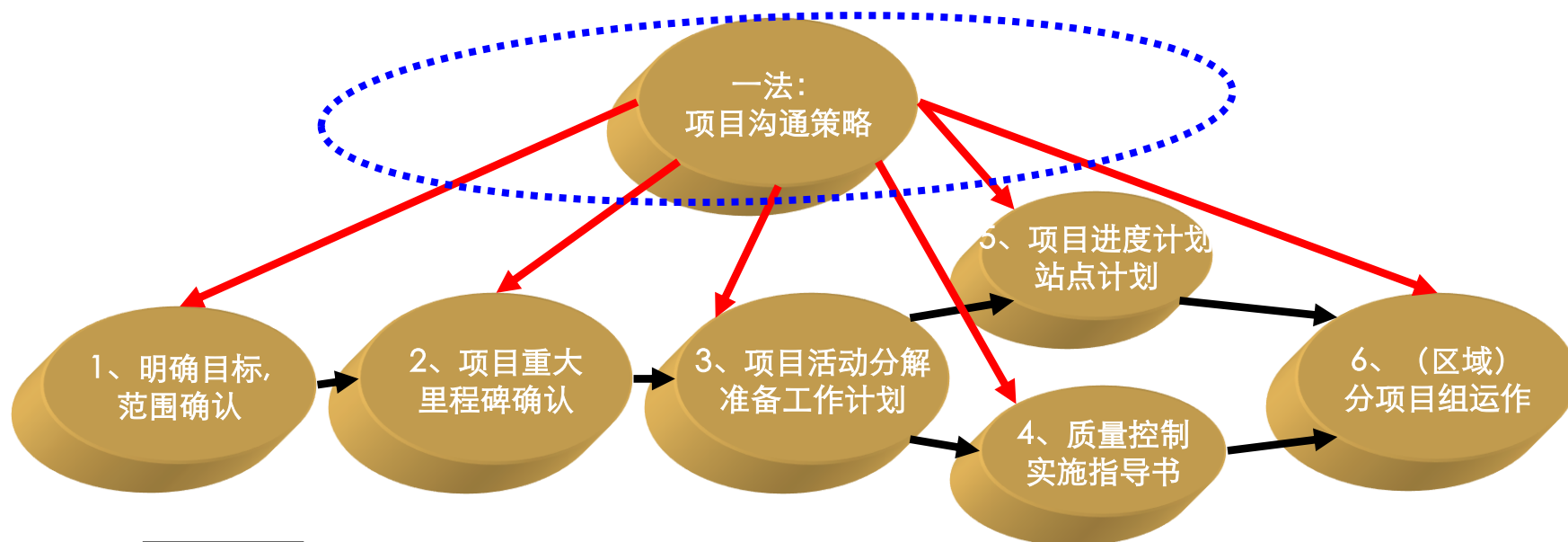
五 大 过 程 组

九 大 知 识 领 域

四 十 四 个 知 识 点

PMBOK2004	启动(2)	规划(21)	执行(7)	监控(12)	收尾(2)
整体管理(7)	制定项目章程 制定项目初步范围说明书	制定项目管理计划	指导与管理项目执行	监控项目工作 整体变更控制	项目收尾
范围管理(5)		范围规划 范围定义 制作工作分解结构		范围核实 范围控制	
时间管理(6)		活动定义 活动排序 活动资源估算 活动持续时间估算 制定进度表		进度控制	
费用管理(3)		费用估算 费用预算		费用控制	
质量管理(3)		质量规划	实施质量保证	实施质量控制	
人力资源管理(4)		人力资源规划	项目团队组建 项目团队建设	项目团队管理	
沟通管理(4)		沟通规划	信息发布	绩效报告 利害关系者管理	
风险管理(6)		风险管理计划 风险识别 定性风险分析 定量风险分析 风险应对规划		风险监控	
采购管理(6)		采购规划 发标规划	询价 卖方选择	合同管理	合同收尾

华为项目管理六步一法简介



项目沟通策略

项目计划

明确目标
范围确认

重大里程碑确认

活动分解
备工作计划

质量控制
实施指导书

进度计划
站点计划

(区域) 分项目
组运作

明确项目目标、范围

WBS编号	工作列表	输入	输出	责任人	相关人员	工作详细描述
1	前期准备					
1.1	项目策划书	项目投标前期情况汇总	项目策划书	客户经理、AM	市场产品经理、分PM、技术总负责	参照模板完成项目策划书，立项
1.2	合同配置BOQ	合同信息、投标信息、客户需求，等	《合同配置BOQ》	市场产品经理	AM、市场人员、用服产品部	市场人员按公司模板提供，合同签订用服产品部工程师审核完
1.3	技术建议书	项目投标前期情况汇总	《市场技术建议书》	市场产品经理	AM、市场人员、用服产品部	市场人员按公司模板提供，合同签订用服产品部工程师审核完
1.4	客户拜访	关键客户需求	客户需求	AM	市场人员	市场人员书面提供，合同签订阶
1.5	合同交底会议	项目投标前期情况汇总	合同交底会议纪要	AM、PM	市场人员、项目组核心人员、产品部	通过会议由市场人员将项目投标前，息正式传递给实施项目组
1.6	分析理解合同	项目策划书 《合同配置BOQ》 《市场技术建议书》 合同交底会议纪要 分工界面 服务方式 组网方式	草拟内、外部项目目标、范围文档	PM、技术总负责、分项目经理	系统部、市场产品经理、AM、工程经理、产品经理、客户经理	内部目标要包含工期、成本、交付关键信息，可以包括客户满意度、安求；项目范围一般包括组网（图）、功能、KPI指标、覆盖范围、和上、客户对项目的要求等，还要包括、分工界面。外部目标和范围一般础上删减。注意范围描述要量化、执行。
1.7	确认项目需求	客户需求（市场提供） 内部期望：上级、市场				
1.8	会前交流修订	草拟的项目目标、范围文档	同上（修订后的）	PM	同上	根据意见修订初稿。

明确项目目标及范围

3.2
外部开工会议



项目沟通策略

项目计划

明确目标
范围确认

重大里程碑确认

活动分解准备
工作计划

质量控制
实施指导书

进度计划
站点计划

(区域)分项目
组运作

制定项目重大里程碑流程

制定项目重大里程碑

WBS编号	工作列表	输入	输出	责任人	相关人员	工作详细描述
1	前期准备					
1.1	现网信息收集	客户现网信息 相关收集模版	各产品开局信息、目前版本信息	技术工程师	用服产品部、分PM、技术总负责	现网信息含组网信息，数据规划信息，版本信息，遗留问题，
1.2	确认研发信息	合同信息、投标信息，等 客户需求，尤其是特殊需求 各产品开局信息、目前版本信息	研发关键信息	研发	总部二线、AM、市场人员、PM、用服产品部、技术总负责、分PM	客户需求主要指项目承诺的但目前还未实现的功能部分，一般涉及到新版本的开发，研发确认交付新功能需要做的功能和时间点，等。
1.3	制作技术方案	发布的项目目标、范围 《市场技术建议书》 《合同配置BOQ》 合同交底会议纪要 开局信息 研发关键信息 总部相关模版	本期技术方案	技术总负责	总部二线、各产品技术总负责、分PM、用服和市场产品部	根据公司模板，整合各产品线技术方案，包括现网、目标网组网信息，特行分析，标网版本信息，数据采集与规划，等。角度说明可操作的关键点。
1.4	(分区域)制定单产品里程碑	发布的项目目标、范围 单产品《合同配置BOQ》 本期技术方案 合同交底会议纪要 单产品开局信息 《××产品工程交付活动里程碑样例及WBS分解字典》	按照每个区域，草拟基于时间、逻辑关系的单产品项目里程碑文档	PM、技术总负责、分项目经理、各区域负责人	各产品技术总负责、市场产品部、AM、工程经理、用服产品部、用服产品经理、客户经理	设计院设计、工程勘测报告由于各种原因时还无法获得，因此作为可选输入。输入信息，分项目经理牵头制作，各产品配合。关键点是梳理单产品本次项目关键工作项，并给出每项工作的前后逻辑考虑开始、完成每项工作的时间点。参考样例，是每个区域的单产品里程碑

项目沟通策略

明确目标
范围确认

重大里程碑确认

活动分解准备工作计划

质量控制 实施指导书

进度计划
站点计划

(区域) 分项目组运作

项目计划

项目活动分解及准备工作计划

WBS编号	工作列表	输入	输出	责任人	相关人员	工作详细描述
1	项目活动分解					
1.1	项目活动层层分解	项目里程碑 《××产品工程交付活动里程碑 样例及WBS分解字典》 备货计划与实际信息 工勘计划与实际信息 研发关键信息 客户配套工作计划 项目范围、目标 本期技术方案 项目管理WBS基础理论	项目活动分解结构 (WBS, 并进行活动定义) 初稿	PM	用服产品部、技术总负责、分PM	注意活动层层分解, 即分解第二层工 开始第三层分解。这是以交付成果为 等级分解, 随着分解工作的展开, 形 单元和子单元, 全部子单元的任务总 单元任务的百分之百, 避免遗漏。分 小单元是工作包, 每个工作包一般应 小时, 工作包可以进行活动定义, 分 底层是定义的活动, 活动可计划、可 控, 活动是(分)项目经理分派工作
1.2	内外交流修订	项目活动分解结构初稿	待批准的项目活动分解结构	PM	项目组核心人员、相关客户	通过交流, 根据意见修订初稿
1.3	批准发布	待批准的项目活动分解结构	项目活动分解结构	PM	项目组核心人员、相关客户	批准, 并发布到相关人员。
2	准备工作计划					
2.1	准备工作汇总	项目里程碑 明确项目问题 批准的项目活动分解结构 人力资源初步计划	项目前期需要准备工作汇总列表	PM	市场人员、用服产品部、技术总负责、分PM	根据项目活动分解结果, 用“头脑风 目准备工作和问题进行罗列、梳理和 主要考虑全面性。 对汇总的准备工作和问题按照责任

项目活动分解

项目沟通策略

明确目标
范围确认

重大里程碑确认

活动分解
备工作计划

质量控制
实施指导书

进度计划
站点计划

(区域) 分项目
组运作

项目计划

项目质量控制流程

项目质量控制						
WBS编号	工作列表	输入	输出	责任人	相关人员	工作详细描述
1	项目质量控制					
1.1	项目质量控制	项目目标、范围	项目质量控制计划、各类施工方案、割接方案、割接进度监控表、事故反思和学习文档、正确认识工程质量，等文档	PM	用服产品部、技术总负责、分PM、工程经理	根据项目目标、范围、活动分解，渐进明细质量风险点，尤其是项目分析和规避措施，结合产品质量别从事前预防、事中控制、事后四个方面输出质量控制计划。并的各类施工方案、割接方案、割接事故反思和学习文档、正确认识文档。
		项目重大里程碑				
		项目活动分解				
		各产品质量标准文档				
1.2	批准发布	项目质量控制计划，等	发布的正式质量控制文件	PM	同上	内部审核、批准、发布

项目沟通策略

明确目标
范围确认

重大里程碑确认

活动分解
备工作计划

质量控制
实施指导书

进度计划
站点计划

(区域) 分项目
组运作

项目计划

项目进度计划及站点计划

WBS编号	工作列表	输入	输出	责任人	相关人员	工作详细描述
1	项目计划					
1.1	项目进度计划初稿	项目目标、范围 项目里程碑 项目活动分解 活动前后关系表 客户配套工作计划 人力资源初步计划	项目进度计划初稿 人力资源需求表	PM、分项目经理	用服产品部、技术总负责、AM	按照倒排工期思路介绍：先落实活动前系，再根据项目目标、范围、里程碑、倒排每项活动的完成时间段，再得出资汇总后得到人力资源需求表。根据人力计划适当调整平衡，得到初步的项目进
1.2	合作分包计划	人力资源需求表	合作分包计划	工程经理	PM、分PM、用服产品部、技术总负责	根据人力资源需求表制定合作策略，进标，完成合作分包计划。
1.3	人力资源计划	人力资源需求表 合作分包计划	人力资源计划	PM、分PM	工程经理、用服产品部、技术总负责	获得基本能实现的人力资源计划
1.4	项目进度计划	项目进度计划初稿 人力资源计划	项目进度计划 项目关键路径	PM、分PM	工程经理、用服产品部、技术总负责	根据基本确定的人力资源，平衡调整项划。并从中找出关键路径。
1.5	批准发布	待批准的项目进度计划	项目进度计划	PM	项目组核心人员	批准，并发布到相关人员。
2	站点计划					
2.1	进站前准备工作汇总	设计院提供的本项目设计 站点到货信息及到货预审 工程参数准备 客户站点配套进展表	进站前需要准备工作汇总表	PM	用服产品部、技术总负责、分PM、现场督导、相关客户	设计院设计、到货预审为可选项。工程业务上主要指配置、频点、方位角，等户站点配套主要指铁塔、机房土建、机

制定项目进度计划流程

项目沟通策略

明确目标
范围确认

重大里程碑确认

活动分解准备
工作计划

质量控制
实施指导书

进度计划
站点计划

(区域)分项目
组运作

项目计划

(区域)分项目组运作

WBS编号	工作列表	输入	输出	责任人	相关人员	工作详细描述
1	区域计划					
1.1	制定项目区域里程碑	项目目标、范围 区域各单产品项目里程碑 区域的技术方案 相关区域信息的其他文档	项目区域里程碑	区域负责人	PM、分项目经理、用服产品部、技术总负责	输入文档参考“指导书2”中所列的信息。在PM、分PM的支持下，区域负责人制定项目区域里程碑，注意区域内不同产品后逻辑关系和时间点。此工作在“项目重大里程碑确认”中时间完成。
1.2	制定项目区域进度计划	区域项目活动分解 区域活动前后关系表 区域客户配套工作计划 项目区域里程碑	项目区域进度计划	区域负责人	PM、分项目经理、用服产品部、技术总负责	此工作在“指导书5—项目进度计划”中完成。
1.3	区域站点计划	区域站点相关文档	项目区域站点计划	区域负责人	PM、分项目经理	此工作在“指导书5—站点计划”中完成。
2	区域执行					
2.1	区域开工会议	要达成共识的信息点 项目区域进度计划 客户配合工作计划 沟通渠道建立 项目问题、风险、建议	会议纪要	区域负责人	用服产品部、技术总负责、PM、分PM、现场督导、相关客户	“要达成共识的信息点”主要指来自项目组的要求、项目核心组传递的需要交一般建议区域开工会议在项目核心组开整体项目开工会最后一周内尽快完成。
2.2	内部沟通会议	项目进度计划、站点计划 项目核心组要求和相关文档 质量控制计划 项目技术、割接、搬迁方案 项目信息、区域注意事项	会议纪要	区域负责人	用服产品部、技术总负责、PM、分PM、现场督导	通过会议等形式组织对项目组要求、方案、指导书的学习，有效落实质量。将重要信息（如计划、标准，等）项目执行人，使其熟悉。可以召开区域例会，将此会议的内容列入例会。

制定区域计划流程

明确目标
范围确认

重大里程碑确认

活动分解准备
工作计划

质量控制
实施指导书

进度计划
站点计划

(区域) 分项目
组运作

项目计划

项目沟通策略

1.1.1 例会

1.1.1.1 内部例会

项目沟通策略

WBS编号	工作列表	输入	输出	责任人	相关人员	工作详细描述
1	项目沟通策略					
1.1	项目会议	项目沟通计划 客户沟通计划	项目会议计划总表	PM	市场人员、用服产品部、分PM、AM	是沟通计划的细化，先制定出项目所总表。
1.1.1	例会	项目会议计划总表	确定例会召开时间、频率、一般参会人	PM	分PM、用服产品部、技术总负责、AM	一般为周例会。会上一般进行进展汇报、计划、存在问题探讨，等。
1.1.1.1	内部例会	项目最新进展 下阶段计划 存在问题与建议方案	会议纪要	AM、PM、分PM	工程经理、用服产品部、技术总负责、市场人员，等	邀请代表处代表、系统部主任、用服部经理，参加会议。项目最新进展一信息、项目进展，等
1.1.1.2	内、外部联合例会	项目最新进展 下阶段计划 存在问题与建议方案 内部例会会议纪要	会议纪要	AM、PM、分PM	工程经理、用服产品部、技术总负责、市场人员、客户	下阶段计划应提前考虑双方人力资源存在问题应共同分析是否瓶颈问题，方案、责任人、解决时间点，并会后会议回顾。
1.1.2	项目分析会			AM、PM、分PM	项目组核心人员	
1.1.2.1	准备阶段分析会	项目背景、目标、范围 项目重大里程碑、实施方案 项目风险、沟通初步计划 其他需要准备的会议材料	会议纪要	AM、PM、分PM、技术总负责	项目组核心人员	会议目的主要是：明确项目需求、针对项目目标、范围达成共识，落实案、核心成员，明确责任分工，建立渠道，进行风险分析和确认规避措施。以是内部的，也可以是和外部客户一

1.3.2 专题报告

1.3.2.4 问题处理报告

1.3.2.5 其他类型报告

项目沟通策略示意图

项目管理 WBS介绍

组网图

组网图

分产

BSC/PCU

北向接口

BSC开通

接入网

1层活动分解	2层活动分解	主要输入件	主要输出件	负责人	备
工程技术方案准备	工程技术方案完成	《GSM搬迁工程技术方案（模板）》 Pb-014		PM&TAC	
设备到货	货物预审	电子《装箱单》 《GSM BTS产品发货特殊信息确认表》 BT-021	《GSM BTS产品发货特殊信息确认表》 BT-021	TAC&Supervisor	
	货物问题反馈	《GSM BTS产品发货特殊信息确认表》 BT-021	《货物问题反馈表》 《货物问题跟踪表》 Pb-006	Supervisor	
	设备到货	—	《装箱单》	Supervisor	
	开箱验货	《装箱单》	正常：客户签字的《装箱单》； 不正常情况下：《货物问题反馈表》	Supervisor	
BSC硬件安装	硬件安装	《GSM-BSC6000（包括PCU6000）硬件安装关键点说明（配图）》 B-011	《BSC6000硬件安装过程记录表》 B-002	Supervisor	
	硬件自检	—	《无线交换类产品硬件质量标准（BSC6000）V6.0》 B-012	Supervisor	
	硬件验收	《HUAWEI BSC6000 基站控制器验收手册》 B-013	客户签字确认的《BSC6000验收手册》	Supervisor	
	设备上电	《Huawei BSC6000开局指导书》 B-014	—	Supervisor	
BSC本局调测	版本确认	《无线GSM BSS版本补丁实施建议列表》	—	Supervisor	
	license核对	《GSM BSS LICENSE申请流程》 B-010	—	Supervisor	

类型

Micros...

Micros...

Micros...

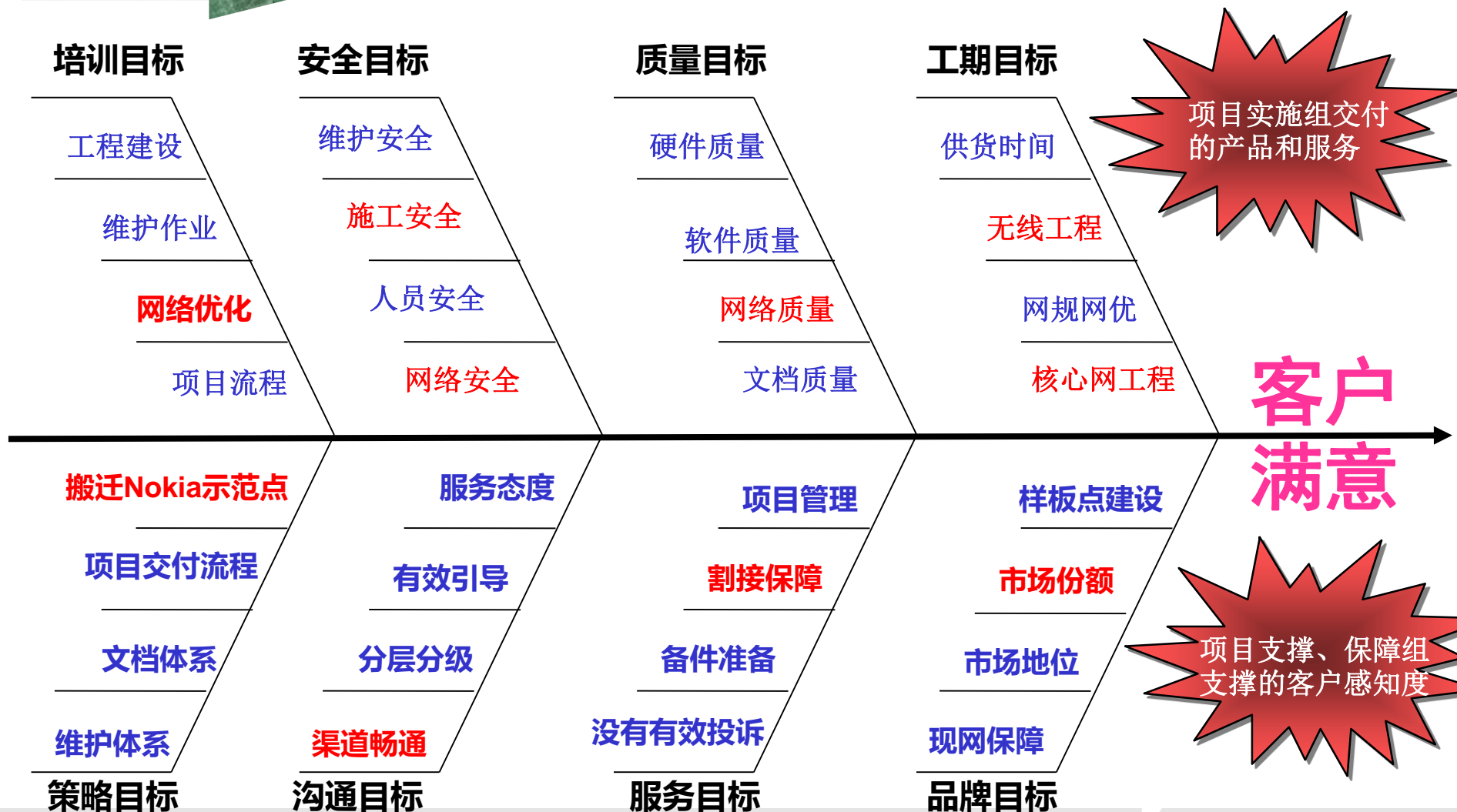
Micros...

G

WEI

2-项目目标确认

目标确定



精诚合作， 共创辉煌

www.huawei.com