



智享会  
HR Excellence  
Center



# 第二十四届中国人才管理与领导力发展年会

2020年12月9日-10日，北京





## 联系我们

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001室

邮编：200063

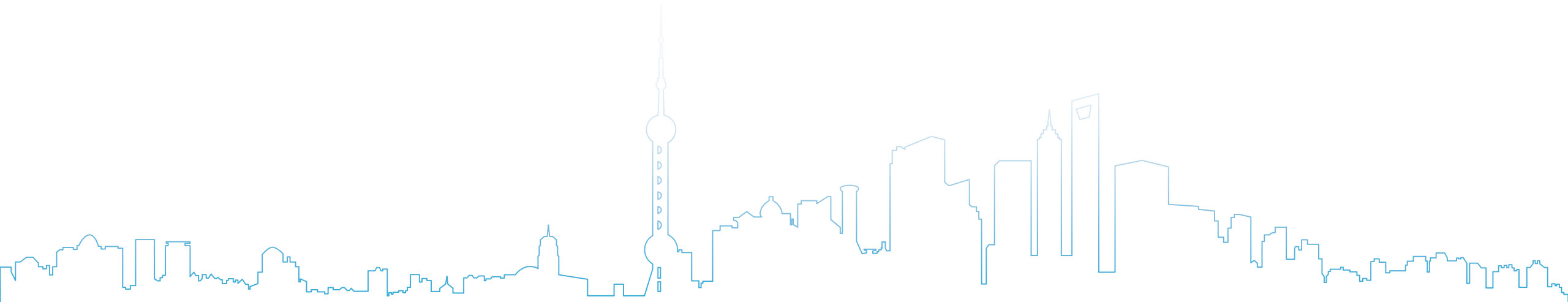
电话：+86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址：[marketing@hrecchina.org](mailto:marketing@hrecchina.org)

网站：[www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)





# 关键人才项目经理之培养与发展

东软集团人力资源部 张建才

---

# 目 录

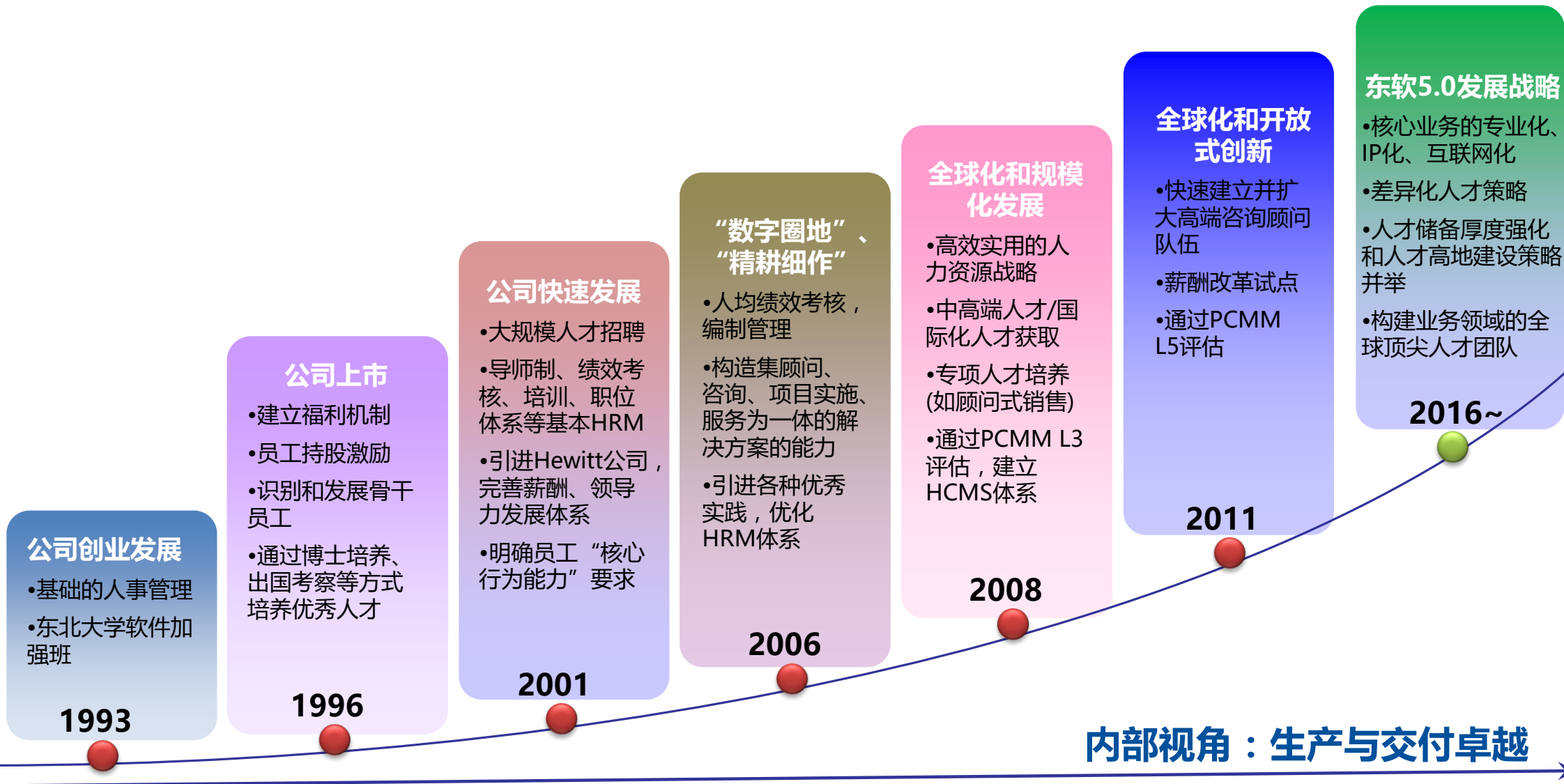
---

- 东软人力资源简介
- 每个大项目经理都是CEO专项

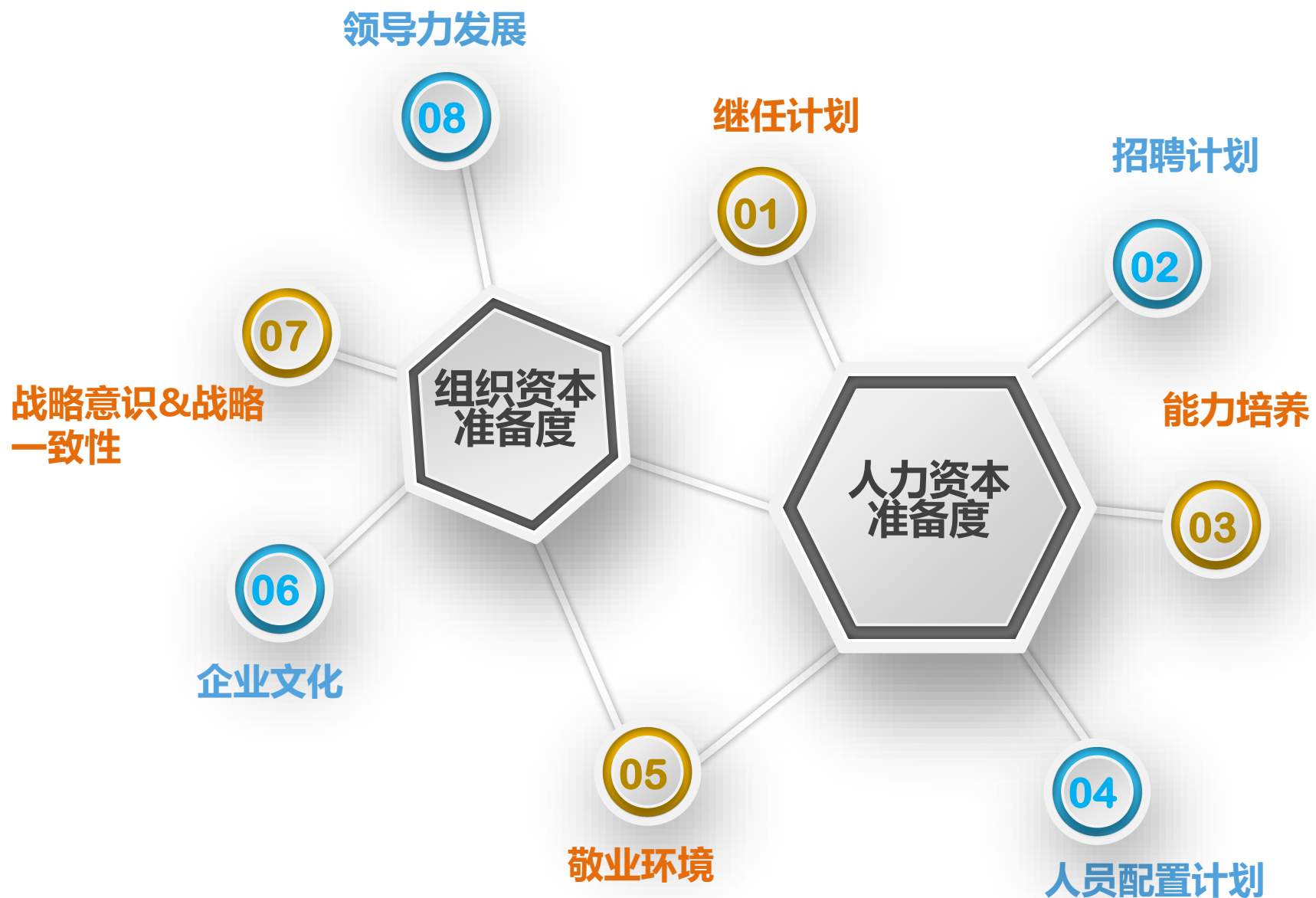
# 东软人力资源管理的发展与实践

外部视角：市场与客户

内部视角：生产与交付卓越



# 东软学习与发展的底层逻辑



# 聚焦关键岗位人才培养，持续提升人力资本准备

| FY**年 | 产品经理  | 软件架构师 | 咨询顾问  | 云/大数据 | 敏捷教练  | 销售    | 大项目经理 | 整体    |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 需求人数  | **    | **    | **    | **    | **    | **    | **    | **    |
| 胜任人数  | **    | **    | **    | **    | **    | **    | **    | **    |
| 待培养人数 | **    | **    | **    | **    | **    | **    | **    | **    |
| 准备度   | **.*% | **.*% | **.*% | **.*% | **.*% | **.*% | **.*% | **.*% |



**培养专项：** 产品经理、软件架构师、咨询顾问、大数据技术、敏捷教练、大项目经理

### VOB 公司经营目标与策略：

聚焦公司经营策略和HR策略：盘点不同业务流程的关键岗位并**聚焦关键岗位人才**，注重**差异化**的人才发展策略，持续推进大项目经理的专项培养计划，人力资本准备度提升到\*\*%。

资格准入  
考核管理

项目规范制度与  
理论知识赋能

项目策划决定项目  
成败，本年度  
重点提升之能力

向高层客户汇报  
与沟通能力及  
PPT有效呈现

优秀项目的经验  
分享



PMO聚焦管理

HR聚焦培养

### VOC 业务现状与需求:

大项目  
经理

大项目的管理经验

后备大项  
目经理

大项目策划+管控能力  
PPT呈现能力

客户汇报沟通能力  
质量保证过程改善

项目经理

工作规范+标准动作

项目管理理论知识

### VOC 项目经理诉求(业务差异):

解决方案

项目经验：学习和增加相关行业的项目经验；  
提高沟通能力：高层客户的汇报沟通以及PPT展示；

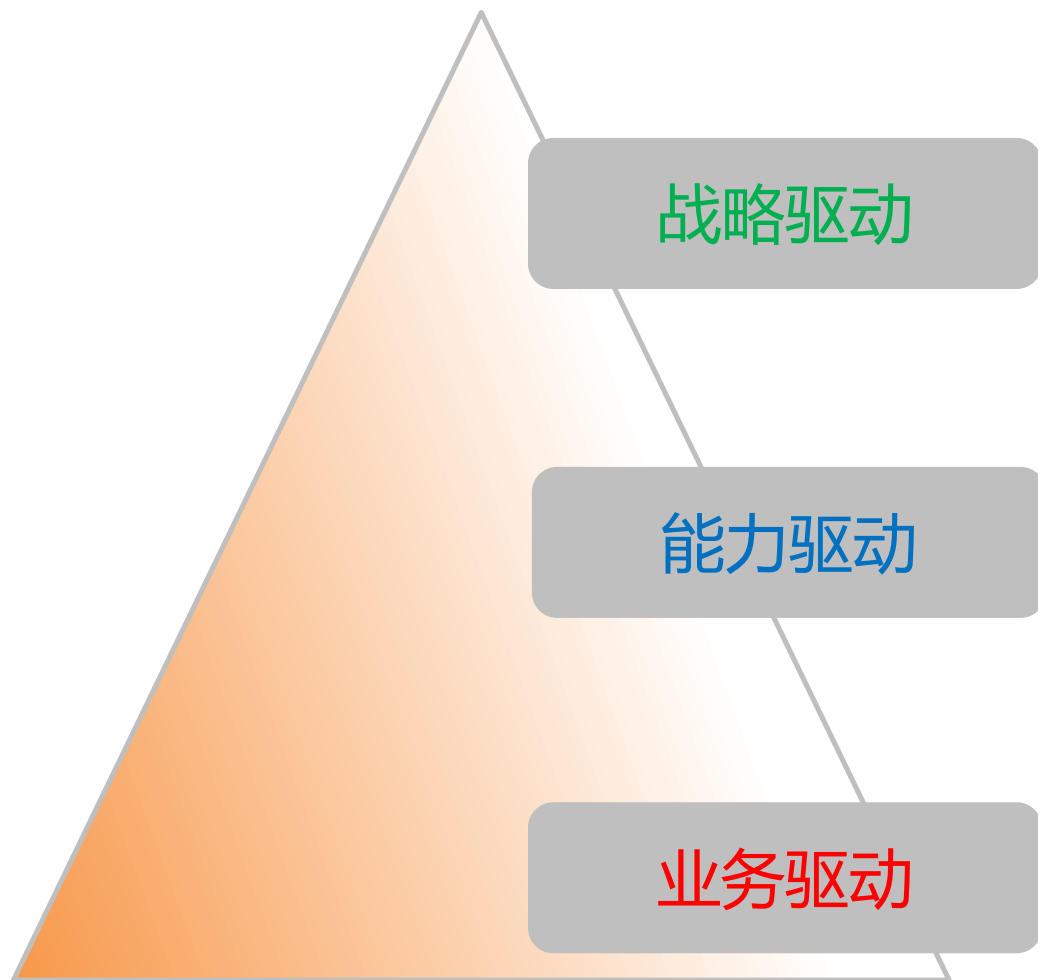
工程服务

工程能力：软件质量，流程改善，满足QCD要求；  
沟通能力：提高沟通表达和展示自我的能力；

共性问题

团队建设 领导力 关注客户

# 培训的内容从哪里来？

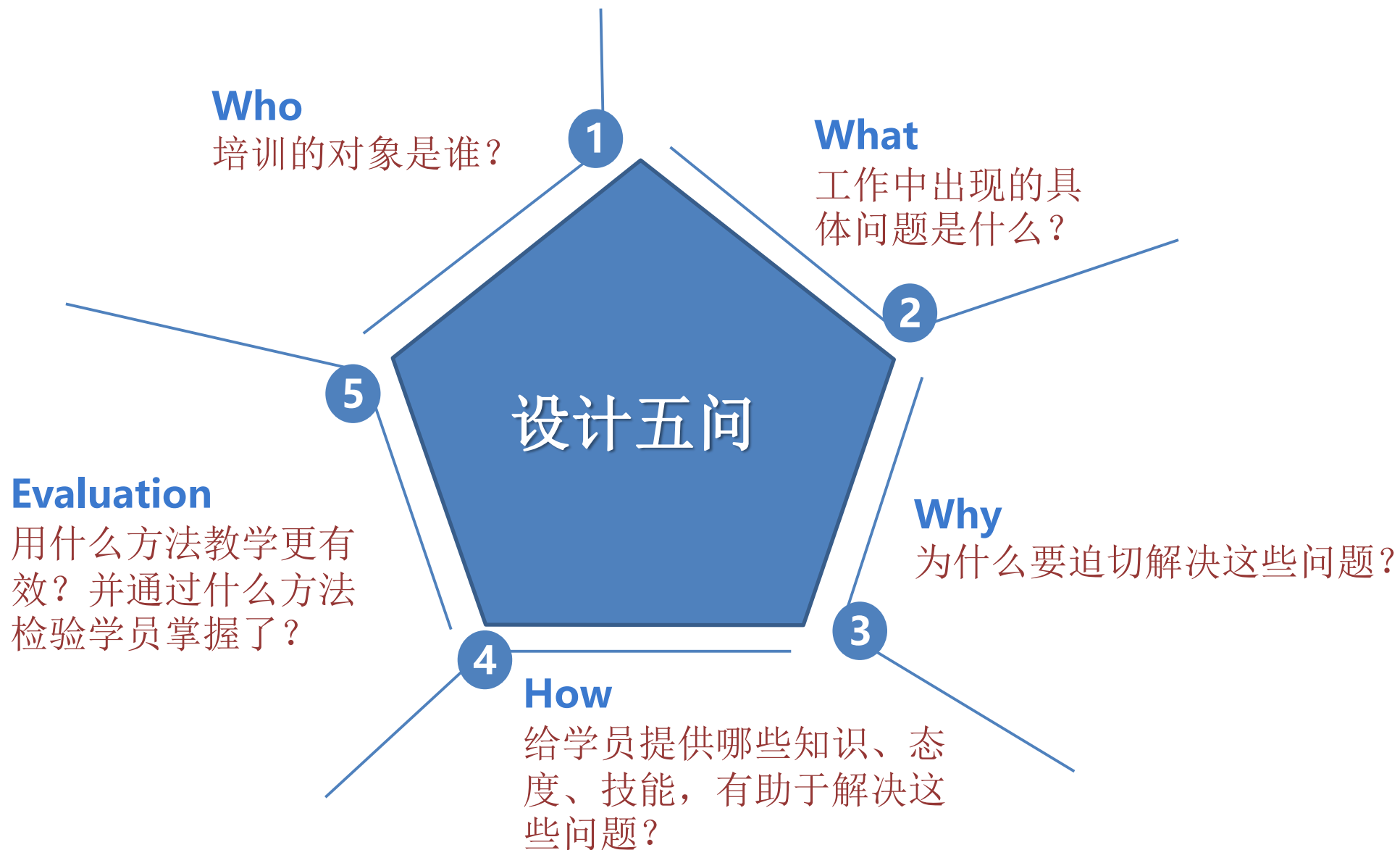


以配合公司战略转型为核心

以培养员工基础胜任能力为核心

以解决业务问题为核心/改善绩效

# 培训课程/专项设计五问



# 培训效果评估——柯氏四级评估

## 反应

评估被培训者的满意程度。包括对讲师和培训科目、设施、方法、内容、自己收获的大小等方面的看法。一般是问卷法评估。

## 学习

测量受训人员对知识、技能、态度等培训内容的理解和掌握程度。可以采用笔试、实地操作和工作模拟等方法来考查。

## 行为

由受训人员的上级、同事、下属或者客户观察他们的行为在培训前后是否发生变化。可以通过评估表来评估。

## 结果

判断培训是否能给企业的经营成果带来贡献，可以通过一系列指标来衡量，如销售业绩、生产效率等。



我们的项目经理培养专项是内部第一个达到柯氏四级评估的项目

# 大项目经理专项

## 为什么要培养大项目经理？

### 1 项目经理组成结构

公司项目经理结构大部分集中在中高级项目经理，而且中高级项目经理大部分都已成家，比较稳定，对公司的忠诚度较高。

### 2 岗位继任者能力不足

由于公司级5级项目是公司运营的重要支撑，由于组织架构变更，新任大项目管理者的能力有待提升。

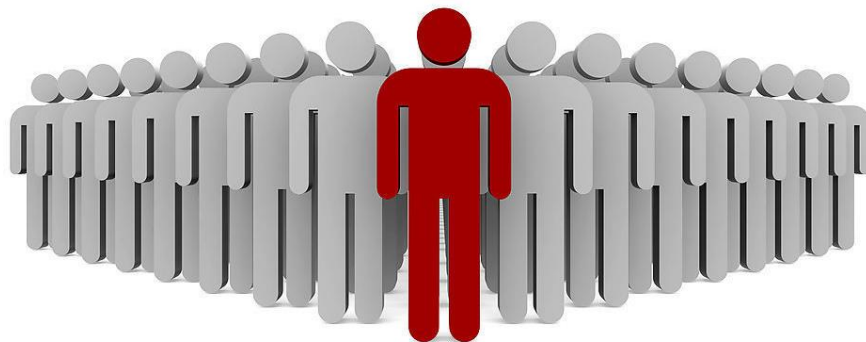
### 3 业务单元迫切需求

今年第4季度，收到来自三个事业部的培养需求。

### 4 发现项目管理大咖

通过培养，发现公司内部项目管理的专家，邀请他们分享经验心得及成功案例。

## 如何培养大项目经理？



### 优秀的大项目管理者



大项目经理的六项修炼

# 大项目经理在公司要达成的目标

## 推动项目成功交付业务



## 开拓意识，保证业务可持续发展



# 广泛的合作才能真正推动项目落地

## 就QCD的提升和PMO合作展开

从学员中重点抽取**10个项目**按照下述指标进行跟踪

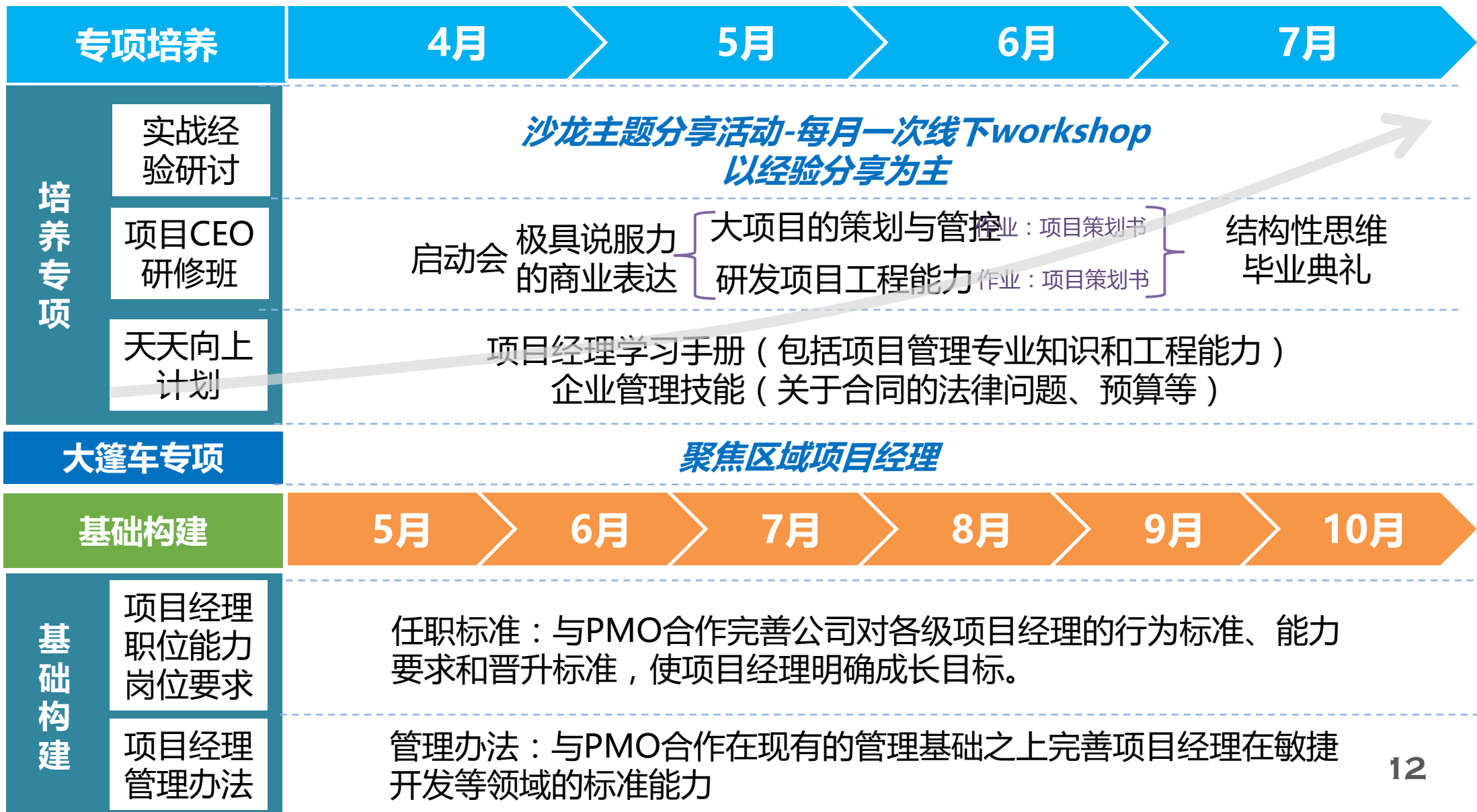
| 核心指标       | 年初设定指标             | 年底确认  |
|------------|--------------------|-------|
| 质量指标 ( Q ) | 项目交付三个月后BUG控制在1个/K | ..... |
| 成本指标 ( C ) | 预算内交付项目            | ..... |
| 交付指标 ( D ) | 按期达成里程碑            | ..... |

## 就敏捷能力提升和PIC合作展开

- ✓ 管理3.0
- ✓ 精益创业，产品创新 ( Workshop )
- ✓ 城市敏捷之旅 ( 大连站 )
- ✓ 东软敏捷之旅 ( 沈阳站 )
- ✓ 项目理论论坛
- ✓ 区域项目经理培养



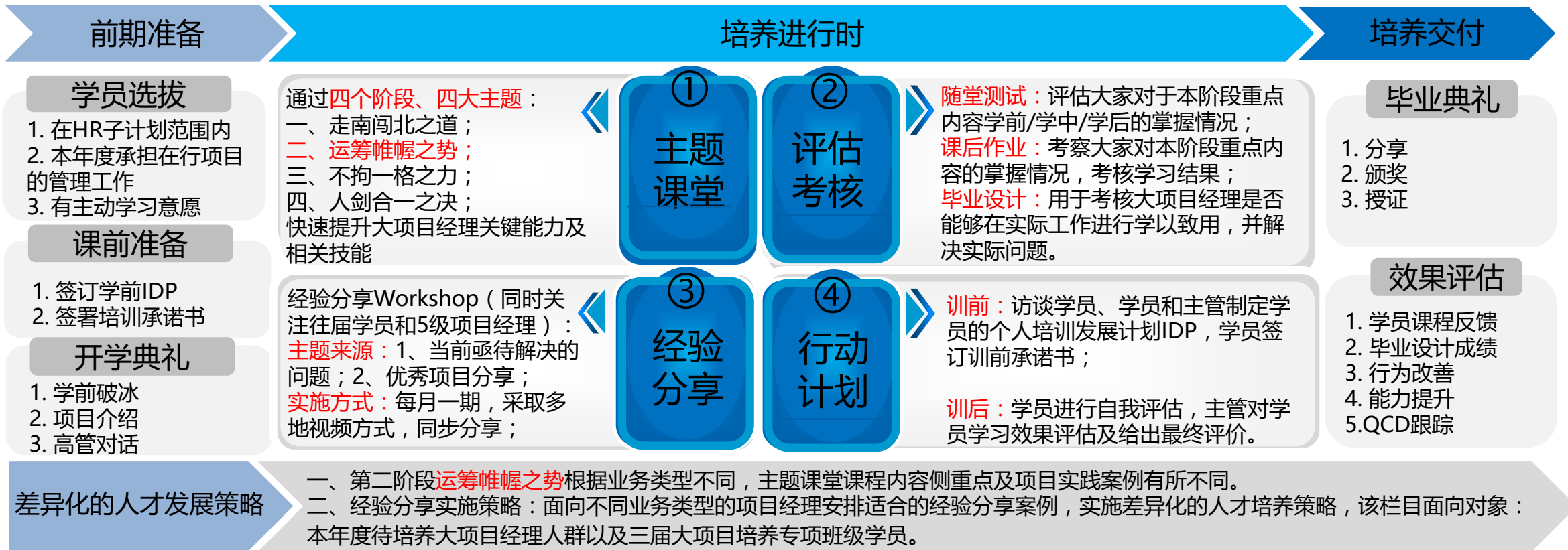
**效率和质量！**



人力资源  
工作计划

PMO今年  
工作计划

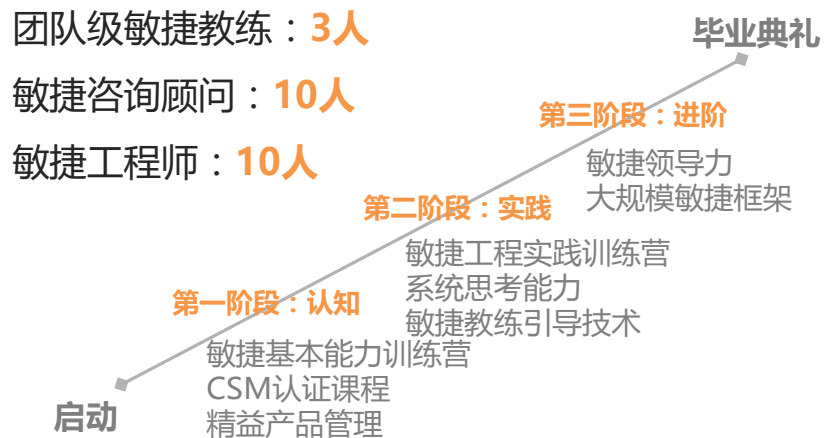
搭建项目经理人才梯队，增加大项目经理人才储备厚度，聚焦培养具有经营意识、大项目的策划能力、管控能力、打造一批具备职业化素养被公司与客户信赖的优秀项目CEO。



# 为了效率和质量：和PIC合作持续推进精益工程师文化建设



## 敏捷教练培养计划



## 双模式管理架构纳入项目&质量体系

## 精益工程师评选

50人，奖金\*\*\*\*元/人

- 态度 - 积极、激情，热爱本职工作
- 质量 - 零Bug，不断追求高品质
- 技术与业务 - 持续改善，精益求精，赢得客户最高满意度
- 卓越 - 终身学习，并将知识转化为价值
- 全局观 - 系统化思考，立足业务需要，审视个人交付，利润导向

# 大篷车专项：走入一线团队

## 区域项目经理画像

3年以下PM经验人数占\*\*%

1

共分布于\*\*\*个城市

2、3级人员占比\*\*%

3

虚拟公司占\*\*%

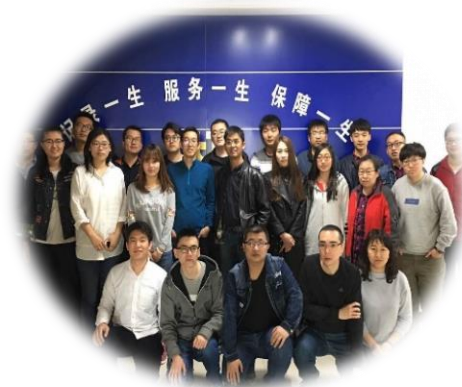
非PM/PSM职称人员占比\*\*%

5

工程能力和管理软技能得分较低

6

- 关注**一线**交付团队，提高**一线**交付能力
- 以**项目管理+敏捷实践**为培训主题
- 累计走入**11**个城市、**8**份培训方案、**350**余人次PM受训，**9.8**分好评度

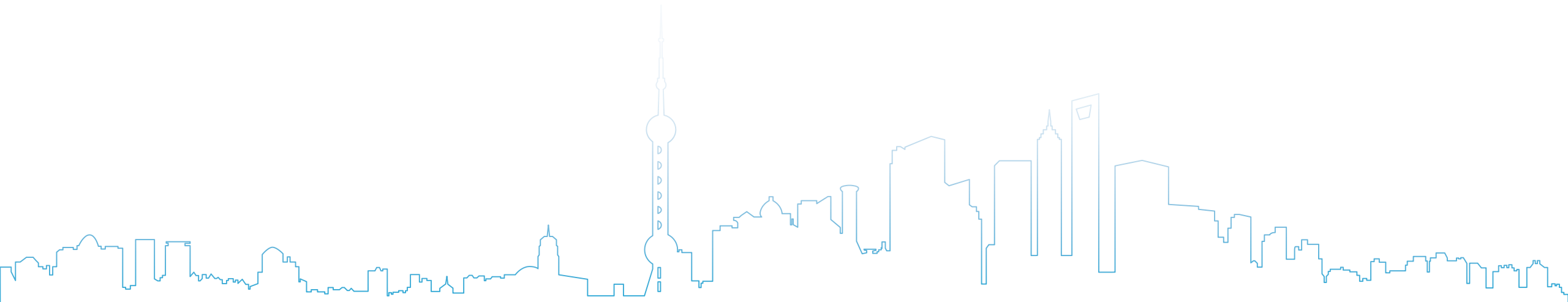


# 专项的结果验证

| 项目名      | Q                    | C          | D              | 项目经理反馈   |
|----------|----------------------|------------|----------------|--|
| 南宁市**项目  | 发布后版本0.8个/K，比计划提升20% | 按照预算内容完成工作 | 三个里程碑按期达成，一个延期 | 采用敏捷中的看板有效管理需求，保证了按期达成，成果突出  |
| 海**      | 发布后版本0.8个/K，比计划提升10% | 超预算10%     | 三个里程碑全部按期达成    | 客户比较成熟，项目计划严格执行，编码和测试环境可控，保证结果OK   |
| 盘锦**     | 发布后版本0.8个/K，没有达到计划   | 超预算23%     | 二个里程碑按期达成，一个延期 | 项目规模有限，使用培训内容，成功签署开发合同，严格进行了预算管理，但是为了客户满意度，依然多投入了，但是保证了客户满意度的提升          |
| 张家口**    | 发布后版本0.8个/K，没有达到计划   | 超预算10%     | 四个里程碑按期达成，一个延期 | 开发过程中没有严格执行各种标准控制，发布后大篷车专项对项目成员触动很大，严格按照公司标准和业界专业做法，严格控制了需求和开发过程，保证了结果卓越 |
| 成都**     | 发布后版本0.8个/K，比计划提升20% | 按照预算内容完成工作 | 三个里程碑按期达成，二个延期 | 有两个里程碑延期，收客户验收环境影响，但是有效控制了用工数量，依然保证了结果OK                                 |
| 常州****项目 | 发布后版本1.3个/K，没有达到计划   | 超预算13%     | 一个里程碑按期达成，三个延期 | 项目按照计划执行一般，在QCD方面都离计划有距离，我和项目成员的专业意识（需求把控，进度控制，风险控制）等方面需要认真复盘            |

## 发现和反思：

- 和柯氏四级结合起来可以很好的争取业务单元的领导支持
- 目前项目经理面临的挑战非常复杂和多变，需要加强规划和引导的能力建设
- 整个专项的workshop数量达到计划要求，但是质量不高，尤其是专项过程中的过程数据监控和反馈交流



谢谢