

案例介绍

民生银行项目案例

一、项目背景

民生银行于 1996 年 1 月 12 日在北京正式成立，是中国首家主要由非公有制企业入股的全全国性股份制商业银行，同时又是严格按照《公司法》和《商业银行法》建立的规范的股份制金融企业。多种经济成份在中国金融业的涉足和实现规范的现代企业制度，使民生银行有别于国有银行和其他商业银行，而为国内外经济界、金融界所关注。作为中国银行业改革的试验田，民生银行锐意改革、积极进取，业务不断地拓展，规模不断地扩大，效益逐年递增，保持了快速健康的发展势头，为推动中国银行业的改革创新做出了积极贡献。

为了适应民生银行业务水平不断提升、规模不断扩大的需要，民生银行科技开发部以 CMMI 和业内最佳实践为指导，结合民生银行管理现状，计划建立一个覆盖整个民生银行科技开发部的软件项目管理工具，完善管理流程，提升组织效率。

二、项目目标

项目管理透明化

以 CMMI 和业内最佳实践为指导，结合民生银行管理现状，建立整个民生银行 IT 项目过程管理体系；

- 实时掌握项目多维度信息，实现进度透明、资源透明等，提高各部门工作效率，

辅助领导决策。

项目管理规范化

- 建立项目组合、项目集、项目管理框架，保障民生银行项目管理各领域的管理规

章制度规范化执行；

- 建立从业务需求受理到系统发布上线的组织级工作机制、管理制度和过程控制流

程，实现全生命周期的闭环管理。

项目管理精细化

- 完善民生银行科技部各中心之间沟通协调机制，提升组织效率；

- 逐步积累组织级知识库（管理方法、度量数据等），全面深化管理项目进度、资

源、质量等。

民生银行科技开发部将建成以项目管理平台为核心，与其它相关系统（例如 OA、

Confluence、QC、JIRA、ITSM、邮件、短信平台等）紧密结合的，整个科技开发部一体化

的信息化管理平台。

三、实施过程

民生银行 PPM 系统于 2013 年 12 月中旬开始在软件开发部进行小规模试运行，试运行面

积覆盖每个开发中心，根据每个开发中心的大小挑选一到两个项目组作为种子用户进行培训

推广。在试运行的一个月时间里，项目管理中心的处长及两位 PMO 每周定时与各试点小组的

项目经理召开周例会，收集各试点小组的使用情况和优化建议，根据各小组反映的情况进行

答疑解惑，并同时持续不断的进行个性化改造。

软件开发部试运行半个月之后，民生银行开始在规划需求部的各个需求中心进行试运行，需求中心试运行期间，逐步将需求中心所有的存量需求导入到系统中，并完成了与 OA 系统的集成工作，使得产品经理能够在系统上跟踪需求的开发进度。

四、项目范围

试运行期间推广的主要模块包括项目管理和需求管理。

2014 年 1 月中旬开始大规模正式运行，正式运行范围全面覆盖软件开发部所有的开发中心的所有项目组和规划需求部所有的需求中心。正式运行期间，试运行的种子用户作为各中心的联络员，在各自中心帮助进行系统推广，收集优化建议，并坚持与项目管理中心举行周例会反馈推广和使用情况。直到各中心项目组逐渐熟悉了系统之后才取消各中心联络员的周例会。正式运行之后，除了全面推广项目管理和需求管理模块之外，还逐步推广了部门管理、资源管理和采购管理模块。

2015 年参与民生银行股份有限公司科技开发部统计分析和多渠道展示及其他扩展性功能建设项目管理工具二期，已完成。