密级：

项目管理案例分析

某银行营业网点WLAN门户系统建设

技术服务部-项目管理中心

资料整理
火龙果软件 荐

目录

1 项目概况

2 管理分析

3 过程保障

4 整体回顾

资料整理
火龙果软件 荐

项目概况

资料整理
火龙果软件 荐

1 项目背景

项目背景：

某银行营业网点互联网WLAN门户系统网络建设项目（简称某银行WLAN项目），是某银行全国范围的网络建设项目，包括了全国36个省、直辖市和计划单列市分行，涉及到全国近24000个网点的网络建设。

其中，全国所有网点均使用锐捷EG2000K作为上网行为网关设备，约1/2的网点使用锐捷无线设备（另1/2无线设备为H3C部署）

项目目的：

该项目旨在通过建立简单、便捷、标准、易于推广复制的互联网WLAN接入基础设施平台，建设以我行营业网点和合作商户为入口的互联网营销渠道，向客户提供便捷的互联网接入服务和我行金融服务内容，并获取尽可能全面的客户行为数据，为互联网精准营销建立基础。

资料整理
火龙果软件 荐

2 疑问

1、从背景中，我们能够预知到什么样的风险？

2、项目将如何开展，下一步计划是什么？

资料整理
火龙果软件 荐

管理分析

资料整理
火龙果软件
荐

1 分析

用项目管理十大知识领域进行分解

基准计划	范围管理
	时间管理
	成本管理
	质量管理
协调资源	人力资源管理
	采购管理
	沟通管理
	干系人管理
目标一致	综合管理
防患于未然	风险管理

资料整理
火龙果软件 荐

2 整体管理

项目目标

- 按照要求完成**实施交付**；
- 确保**8月15日前**保证省会城市网点以及直辖市网点业务**上线**。
- 确保**10月25日前**保证全省网点业务**上线**。

资料整理
火龙果软件 荐

3 项目范围管理

物理范围+涉及设备

- 项目涉及某银行全国**34个省份、直辖市**：上海、深圳、大连、安徽、广东……约**24000个网点。**
- 项目整体涉及无线产品：**约24000台EG，13000台AP。**

部分网点信息

分行	AP网点数	EG网点数
上海市分行	480	435
深圳市分行	300	138
大连市分行	198	179
辽宁省分行	894	811
天津市分行	358	358
安徽省分行	0	802
湖北省分行	0	1206
重庆市分行	0	470
广东省分行	1867	1696
云南分行	509	509
黑龙江分行	513	465
河南分行	264	262
河南新乡	62	62
西藏分行	143	143

资料整理 火龙果软件 荐

4 项目范围管理

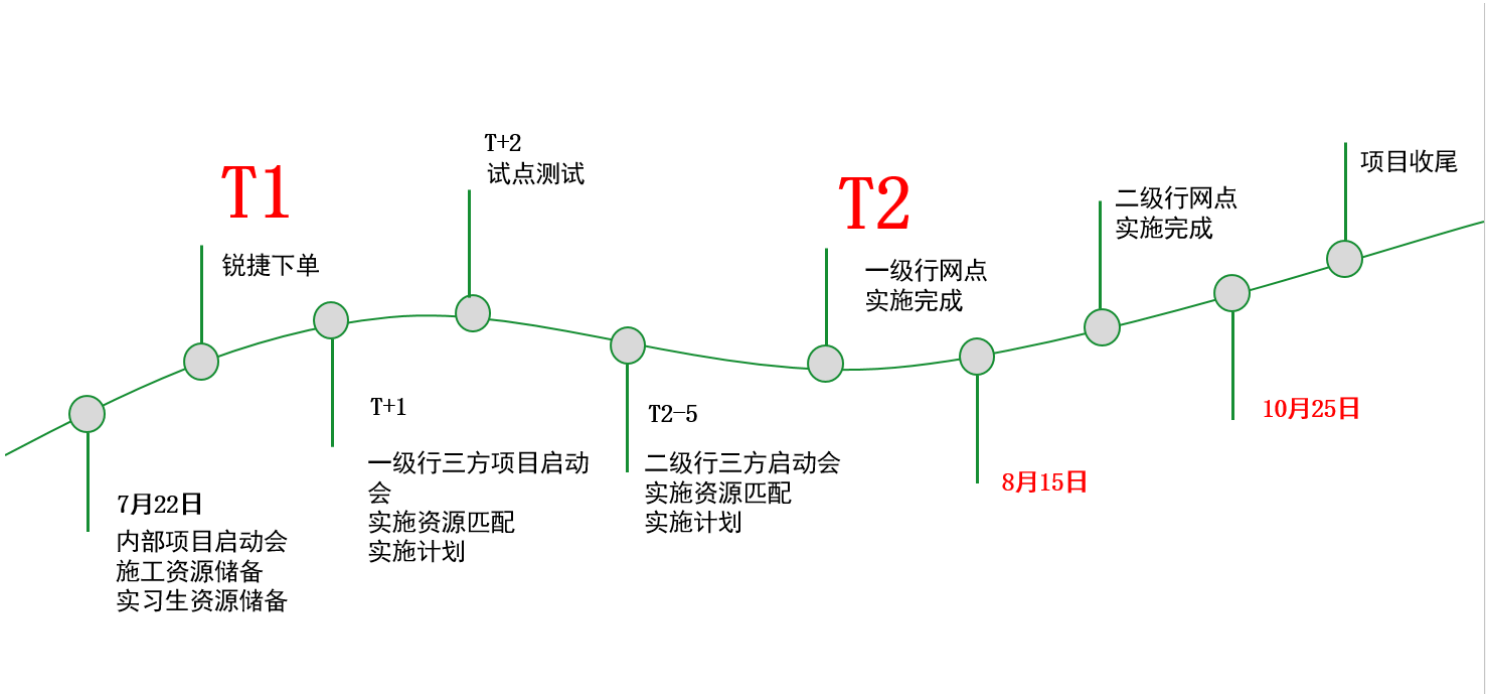
业务范围

- 部署模型：每网点1个AP+1个EG2000
- 服务内容：综合布线、设备安装、调试测试。
- 覆盖范围：**网点大厅等候区**。
- 实施模式：1个工人+1个工程师+1辆车

资料整理
火龙果软件 荐

5 进度管理

项目日报



客户下单至项目启动仅**2天**，启动时间**短**。需对下单省份预判，提前召开内部启动会，储备实施资源。

资料整理
火龙果软件
荐

5 进度管理

项目日报

项目信息				日实施网点数													
进度汇总			小组负责人电话	7/28	7/29	7/30	7/31	8/1	8/2	8/3	8/4	8/5	8/6	8/7	8/8	8/9	
阶段	全省网点数	1206		6	6	1	0	5	5	7	4	8	0	0	0		
第一阶段一级分行	省会网点数	227		5	6	0	0										
	达成网点数	198		6	5	0	0										
	达成百分比	87%		4	4	0	0										
	启动时间	7月28日						6	5	5							
	计划达成时间	8月15日						5	6	7	4	9	0	0	7	6	
	到货数量	230						3	7	7	6	6	0	0	5	4	
	到货率	101%								5	6	5	0	0	7	5	
设备到货计划：	2016/7/30到货EG138台，7月30号之前已到货92台																

工期紧张，为保证实施阶段的进度**可视，可控**，实施过程以**日报形式每天**进行更新汇报。

资料整理 火龙果软件 荐

6 进度管理

项目日报

第一阶段项目进度管理

序号	分行	全省网点	省会网点	模式	试点日期	开始实施日期	预计完成时间	进度风险	项目状态	到货情况	未到货	已实施网点	验收单签订	项目进度信息				
														整体进度	项目启动会 5%	试点完成 5%	一级行完成 85%	项目转运维 5%
1	上海市分行	435	435	EG+AP	7月21日	7月22日	8月15日	无	验收	435	0	435	8月26日	95.00%	100%	100%	100%	0%
2	深圳市分行	138	138	EG+AP	7月22日	7月23日	8月15日	半停工	实施	138	0	96	未定	69.13%	100%	100%	70%	0%
3	大连市分行	179	179	EG+AP	7月21日	7月25日	8月17日	无	验收	179	0	170	8月22日	90.73%	100%	100%	95%	0%
4	辽宁省分行	811	163	EG+AP	7月21日	7月21日	8月15日	无	验收	163	0	163	2期	95.00%	100%	100%	100%	0%
5	天津市分行	358	358	EG	7月27日	7月27日	8月19日	无	验收	358	0	292	8月24日	79.33%	100%	100%	82%	0%
6	安徽省分行	802	100	EG	7月22日	7月26日	8月15日	无	验收	100	0	97	2期	92.45%	100%	100%	97%	0%
7	湖北省分行	1206	230	EG	7月25日	7月28日	8月15日	无	验收	230	0	222	2期	92.04%	100%	100%	97%	0%
8	重庆市分行	470	470	EG	7月27日	7月28日	8月19日	无	验收	470	0	463	未定	93.73%	100%	100%	99%	0%
9	广东省分行	1701	298	EG+AP	7月25日	7月26日	8月17日	无	验收	298	0	283	2期	90.72%	100%	100%	95%	0%
		10												88.68%	100.00%	100.00%	92.57%	0.00%

工期紧张，为保证实施阶段的进度**可视，可控**，实施过程以**日报形式每天**进行更新汇报。

资料整理
火龙果软件 荐

7 成本管理

关键成本

❶ 车辆

车辆租赁成本：

- 争取银行派车跟随网点实施；
- 节约租车费用，司机费用，油费，过路费，停车费等一切费用；
- 银行人员全程跟随，项目沟通协调效率最高。

❷ 实施团队

调试人员人力成本：

- 协调实习生资源；
- 工程师成本较高；
- 实习生成本较低；
- 工程师（导师）+实习生资源配比；
- 资源最优化配置。

❸ 施工队

施工队成本：

- 合理选择承包方式；
- 实施进度不由实施方控制：

按实施天数计费；

- 实施进度可由实施方控制：

按网点承包；

- 最大程度激励工队积极性。

资料整理
火龙果软件 荐

8 质量管理

项目日报

质量标准：

验收标准初版输出 --》客户确认

样板局--》大规模实施

质量管控：

1、《网络性能及连通性测试表》

2、AP，交换机，POE供电器，布线照片收集及确认

3、《网点服务完成确认报告》

资料整理
火龙果软件 荐

9 沟通管理

项目日报

WLAN项目进度日报						
省份	深圳	调试人员	工程师2个			
项目负责人&电话	[redacted]	施工资源	施工队			
实施模式	EG+AP	车辆供应	施工队外包			
项目状态	省会实施	银行人员陪同	否			
每日可实施时间	9：00~17：00	省会点位数	137			
周末是否可实施	可以	网线立旧情况	约 120个网点利旧			
实施日期	工作进展	项目实施问题				下一步计划
		沟通问题	设备问题	技术问题	其他	
2016年8月16日	完成 中心城支行、龙兴支行、坑梓支行、海吉星支行，一共完成4个支行，安装了10个AP	无	无	无	无	明天计划完成滨海支行、坪洲支行、松岗支行、明城支行
2016年8月17日	完成 滨海支行、坪洲支行、松岗支行、明城支行、东方支行，一共完成5个支行，安装了10个AP	运营商宽带接入网点供应不足，项目即将停滞等待	无	无	无	明天计划完成龙华新区支行、观澜支行

工期紧张，为保证实施阶段的进度**可视，可控**，实施过程以**日报形式每天**进行更新汇报。

资料整理 火龙果软件 荐

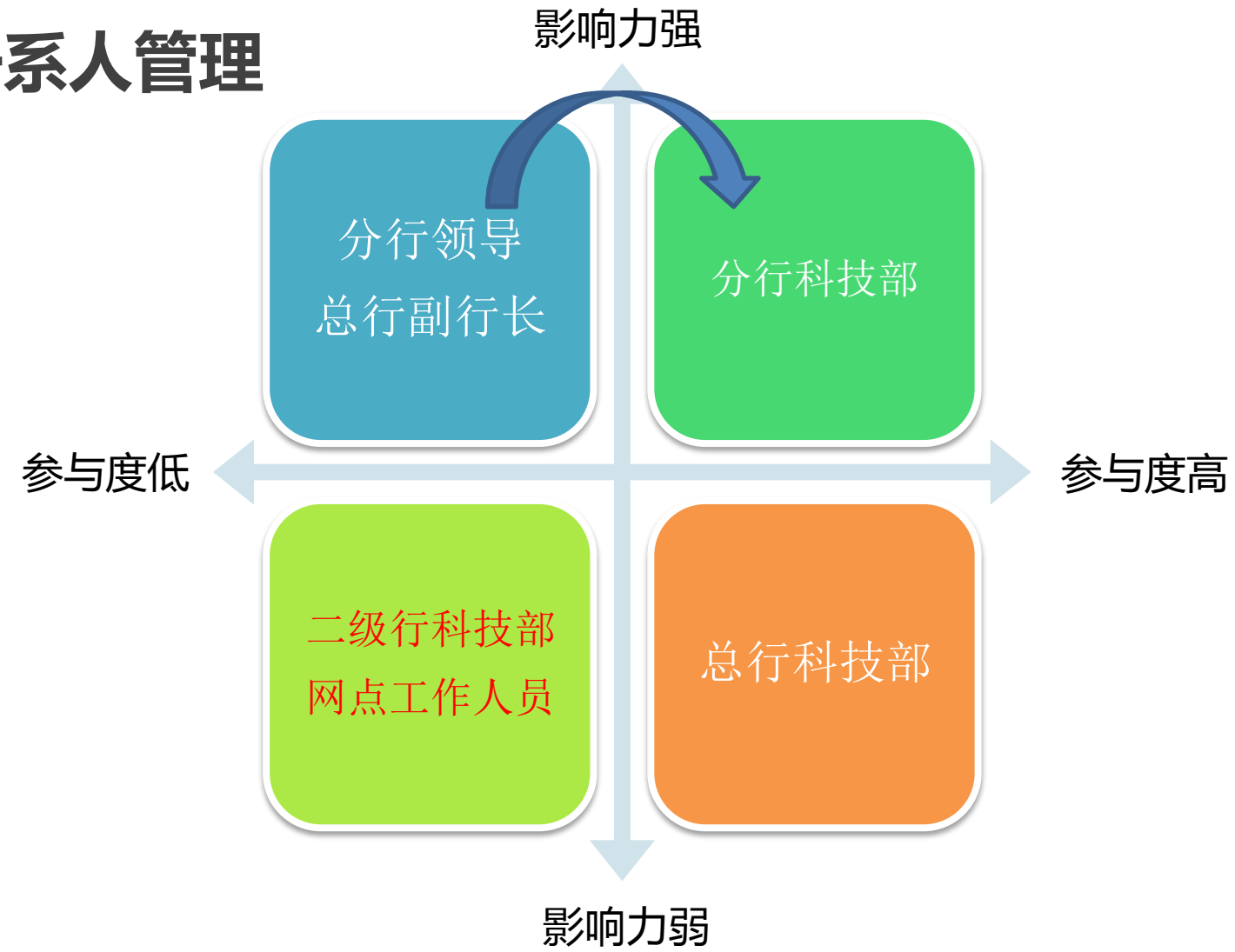
10 采购管理
资金计划

- 实习生雇佣费用
- 材料采购费用
- 施工队费用
- 公司财务流程

将有限的预算与项目进度匹配

资料整理 火龙果软件 荐

11 干系人管理



资料整理
火龙果软件
荐

12 人力资源管理

人力资源计划

挑战：项目下单-开始实施只有2天

1、每个省份，储备至少N+2只实施队伍。

2、与各大高校合作，确认实习生的输出。

资料整理
火龙果软件 荐

13 风险管理

已知风险管理

	风险管理
◆	从立项到要求进场时间只有2-3天，项目启动时间短
◆	第一阶段工期极其紧张，8月20日前需上线。
◆	与银行的交验标准无法和银行总行达成共识。
◆	设备供货风险。

	应对措施
◆	提前做好调试资源和施工的盘点 做好资源储备
◆	对每个省份的网点数量做初步预估，测算匹配相应实施资源；储备额外的实施资源。
◆	提供基础验收标准 识别项目验收单位-分行，各省项目经理与各分行召开项目启动会，就验收标准达成共识。
◆	输出与项目进度相匹配的供货计划表，要求供货方按计划执行。

资料整理
火龙果软件 荐

14 风险管理

未知风险管理

风险及问题管理工具

序号	产生时间	问题分类	地域	风险&问题	详细描述	解决方案	解决
1	7月26日	进度	上海、深圳	上海、深圳设备到货	上海、深圳项目进度已经接近已到货设备	已经和锐捷沟通，确定到货时间，按照到货日期，刚好能续上进度	已解决
2	7月27日	进度	大连	大连进度风险	1、银行承包1/3，2/3自实施。目前自实施1队在试点实施。 2、宽带账号存在错误，影响效率。 3、[redacted]服务经理新入职，业务不太熟悉、推动效率低。	1、将风险告知锐捷，让锐捷与客户沟通，争取周末加班和提前统计宽带账号，并且获取客户的实施进度计划。7-28日与客户开户确认。 2、工队加到3队实施，不够再加。	处理中
3	7月27日	进度	辽宁	辽宁进度风险	1、运营商线路改造进度慢，目前已实施86个，上线21个。如果我们在改造前配置，改造后还需二次进场。	1、已经通[redacted]号，向运营商施压，要求加快进度，并提供进度计划（目前未提供）。 2、如果8.5日后运营商的进度还赶不上，我们提前配置测试。并和客户沟通，改造后交由客户更改配置。	处理中
4	7月28日	成本	上海、深圳	上海费用核销	上海创客的费用，辅材提前采购的费用	费用[redacted]与核销	处理中
5	7月28日	进度	重庆	重庆进度风险	重庆今天项目启动 重庆这[redacted]的资源严重不匹配，客户要求九组人马，[redacted]的人员已经到位，但[redacted]那边才到位两个工人 [redacted]承诺最迟周五到齐，但是了解到明天也是两组，重庆分行的负责人也知道情况。已经承诺不兑现。目前沟通当地的新桥，得到的答复也只能是尽量解决。	1、通[redacted]，向新桥沟通，如果无法解决升级至总行 2、省区也向同步至当[redacted]压力	处理中
6	7月28日	进度	湖北	湖北进度风险	部分队伍仅一名工人去现场实施，缺乏实施经验，无法建立起与网点的有效沟通，且对POE的安装不熟悉，需要我们代劳。	1、通[redacted]，[redacted]沟通，如果无法解决升级至总行 3、省区也向同步至当地农行给与新桥压力	处理中
7	7月28日	进度	天津	天津进度	1、工人以前都是干装修的，无施工经验。今天5个队伍，有3个队伍网线做了都不通，水晶头制作不熟练。 2、利旧网点，工人不会寻线。我们工程师在调试的过程中，还要帮他们巡线，指导安装。工作量加倍 3、施工队没有梯子、巡线仪等工具。已经有2个网点，因为没有梯子，无法安装AP。需要返工，施工队还要拉上我们一起 4、网点的沟通都[redacted]主导。 5、[redacted]队不配备车辆，影响进度。 6、今日计划23个，达成19个，因为我们人在帮他们做，今天进度都能赶上。如果施工方能够给力，我们的进度会更快。 7、天津这两天进度一部分是他们原因，也有一部分是行里的原因。行里的都在推动解决，施工方的问题推动不了。	1、通[redacted]，向[redacted]沟通，如果无法解决升级至总行 2、省区也向同步至当地农行给与新桥压力	处理中
8	7月28日	成本	全	创客安全	创客参与工程，工作安全需要保障	真实准确，以免影响保险理赔），报给[redacted]；如果学校	已解决
9	7月29日	质量	全	验收标准	目前各省区网点验收表格存在差异性，不利于统一验收	推动锐捷输出统一的验收标准	处理中
10	8月12日	质量	上海	验收标准	上海网关标签未贴	组织创客补贴，农行出车	

资料整理
火龙果软件 荐

过程保障

资料整理
火龙果软件 荐

2 过程保障——启动阶段

项目启动阶段 | **项目规划阶段** → **项目实施阶段** → **项目收尾阶段**

业务调研

1、召开项目启动会。

2、项目经理与厂商服务经理、银行客户，保持密切的业务及技术交流，对每个省的对项目的要求进行充分调研及梳理。

3、尽一切努力争取客户出车参与实施，节约成本。

4、在项目可能落单时，提前准备施工队以及创客资源。

资料整理
火龙果软件 荐

3 过程保障——规划阶段

项目启动阶段 → **项目规划阶段** → 项目实施阶段 → 项目收尾阶段

资源配置

1、根据上海分行的详细调研，输出一份可以参考价值极大的文档模板，及实施方案，为后续省份的承接树立样板局。

2、在交验标准未十分明晰时，按照既定的施工标准执行，用专业的质量，来满足锐捷与银行的要求。

3、召开项目启动会，同步项目的规范，技术点和样板经验。

项目启动会

工程标准

样板局实施指南

资料整理
火龙果软件 荐

4 过程保障——实施阶段

项目启动阶段 → 项目规划阶段 → **项目实施阶段** → 项目收尾阶段

铺开实施

1、遵循：项目启动会-样板局实施-工艺再确认-资源调整-大面积实施；这样的模式进行项目实施启动。准确的确认客户的要求，并且根据样板局的实施效率，合理的匹配实施资源。

2、阶段性的进度纠偏，发现进度无法达成目标时，及时调度资源进行补充。

3、省区、项目部高效协同，在极其苛刻的项目工期要求环境下，高质量完成第一阶段9家分行全部网点无线网络建设工作，得到了客户的一致认可；同时，也为第二阶段获取更多订单奠定基础。

4、项目中期，银行项目巡视组到黑龙江检查；周五晚上下单，要求周末2天完成实施完成。东北大区马上调集了6支队伍的力量，通过1个周末2天2夜，昼夜不停实施，看似不可能完成的任务某银行；实施工艺成为锐捷提交某银行的样板；

资料整理 火龙果软件 荐

5 过程保障——收尾阶段

项目启动阶段 → 项目规划阶段 → 项目执行阶段 → **项目收尾阶段**

项目收尾

1、所有进度按目标达成，部分省份提前完成。

2、实施工艺符合各分行及总行的交付标准，各分行同意签署验收单。

3、省区协同大客户部，快速完成项目验收单的签订，快速交付商务回款。

4、完成内外部项目结算。

资料整理
火龙果软件 荐

6 项目结果

34 个分行	24000 网点	20 省会城市工期	70 地市工期

项目交付按照要求完成，

自7月25日起，至10月25日全部成功上线。

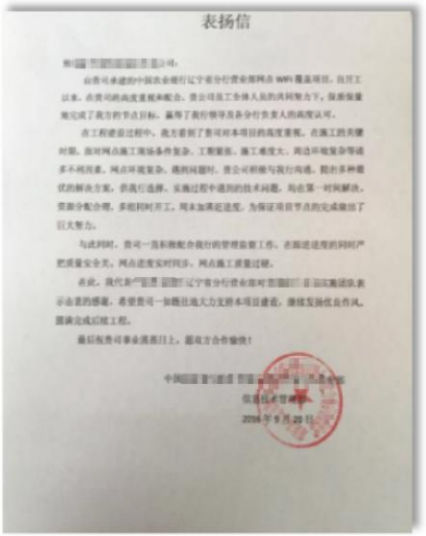
资料整理 火龙果软件 荐

6 项目成功
满意度及回款

满意度

在整个项目期间，客户对项目团队的服务响应速度和专业能力给予了高度认可，在实施完成后分行对实施团队发来**感谢信**。

表 扬 信


表扬信

回款

大部分分行项目提前验收，公司按照合同提前拿到了既定的款项。

资料整理
火龙果软件 荐

整体回顾

1. 项目管理的方法论，告诉我们项目该如何开展？

   下一步计划是什么？

2. 五大过程组与十大知识体系

3. 项目经理的成功，依赖于对项目的强计划，强执行；减少被动响应类事项出现的频率。

资料整理
火龙果软件
荐

谢谢

资料整理
火龙果软件 荐