

IT 服务行业解决方案

一、行业管理综述

IT 服务行业是信息服务业的重要主组成部分。信息服务是信息资源开发利用并实现商品化、市场化、社会化和专业化的关键。信息服务业是信息产业中的软产业部分，是利用计算机和通信网络等现代科学技术对信息进行生产、收集、处理、加工、存储、传输、检索和利用，并以信息产品为社会提供服务的专门行业的综合体，主要分为三大类：即 信息传输服务业；IT 服务业（信息技术服务）；信息资源产业。

近年来我国信息服务业快速发展、增长率远高于经济平均增长率。同时要看到，我国的信息服务业尚处于起步阶段，占信息产业市场的比例过小。随着我国信息化工作的推进，预计信息服务业在今后仍将保持高速发展的态势。

IT 服务企业的核心业务，是一个个项目。项目的实施交付过程，是企业管理的核心。项目实施的主体是“项目组”。从项目的管理上看：

- **一线项目组的绩效极大依赖与后台职能部门的配合情况：**整个项目实施过程，从立项、实施、验收到关闭，在每个环节，一线项目组都需要利用企业后台的整体资源和能力。因此系统集成企业的管理效率，很大程度表现在，是否能够将企业职能管理流程，与一线项目实施流程紧密集成，构建一个完整的体系。
- **关注项目成本和项目经营情况：**企业绩效是项目绩效之和，系统集成企业的经营绩效，取决于每个项目的绩效。加强管理以提升项目利润，是每个集成企业的关注点。系统集成企业，需要在项目进度、成本、采购等环节有效控制，才能提升项目绩效，进而提升整体企业绩效。

二、方案综述

用友 U8 IT 服务行业管理信息化解决方案实现了：

- 项目实施管理与公司职能管理高效协同，重建了高效的项目进度、成本、采购管理体系。
- 整合项目的预算-核算-决算过程与财务管理过程，实现项目的量化成本管控与项目损

益监控，加强企业经营管理能力。

- 整合项目采购过程与企业供应链结合，提升公司集中采购的准确性，节约资金成本。
- 项目经理根据准确的到货时间排定项目实施计划，提升项目实施效率。



用友 U8 IT 服务行业解决方案关键应用架构图

三、应用价值

- **项目实施过程：**
 - ◆ 每个项目都需要完成立项、实施等各个方面的计划，一方面确保项目经理对后续实施心中有数，同时其他配合部门也知道如何与项目组进行配合。
 - ◆ 项目损益分析是项目立项过程的重点，管理层通过损益分析，了解项目盈利预测，并以此监控项目执行的变化情况。
- **项目采购**
 - ◆ 各项目组的采购活动与公司采购部的采购，紧密集成、高效协同，有效解决地无法及时准确了解各项目组的采购需求的问题。
 - ◆ 能够及时掌握具体采购设备的到货时间，可作为依据准确安排项目的进度计划。
- **项目成本管控**
 - ◆ 建立了项目“预算—核算—决算”的成本管控体系，对项目实施过程中的成本变化趋势进行实时掌控；进而进一步掌控项目损益的变化情况，支持公司整体的经

营管理。

- ◆ 细化对成本的管理。通过对项目“人、材、费”的精细化管理，使得项目成本控制脱离了以往粗放管理模式，准确的核算每一笔项目成本发生。

■ 项目进度管控

- ◆ 建立闭环控制之后，项目进度绩效可以采用量化的“项目偏差”来表示。项目偏差在项目管理系统中会以“红、黄、绿”灯直观的显示。绿灯表示项目偏差在正常范围内；黄灯表示项目偏差已到达阈值下限，但还未达到阈值上限；红灯表示偏差达到或超过阈值上限。对于不同的偏差，可采取不同的纠偏措施。
- ◆ 当项目偏差程度为“黄灯”时，应作为问题进行处理；项目管理系统中的问题管理模块支持对问题的跟踪和监控。
- ◆ 当偏差达到阈值上限时，说明偏差已经很严重，很难再纠正回到计划的轨道上来，此时应召开相关的会议，如需变更，应按照项目基准计划变更流程进行处理。
- ◆ 项目管理系统中可定义多种流程实现变更管理的要求。
- ◆ 有效的掌控了项目进度的情况，有利于压缩项目实施成本，提升项目利润。

四、关键应用

4.1 项目实施过程：



- ◆ 项目立项：填写基本信息、任命项目经理、费用预算、里程碑计划、风险问题分析、发起确认审批流程。
- ◆ 项目实施：执行维护高层计划/预算、编制任务计划、申请资源、任务分配及项目报工、项目采购管理、跟踪项目问题、风险、进度、成本、质量的执行情况，对项目进行相应调整。
- ◆ 项目验收：整理项目文档、项目绩效考核、项目结项、遗留问题的处理。
- ◆ 验收遗留：处理验收后的问题，跟踪问题的执行，确保遗留问题能够及时完成。

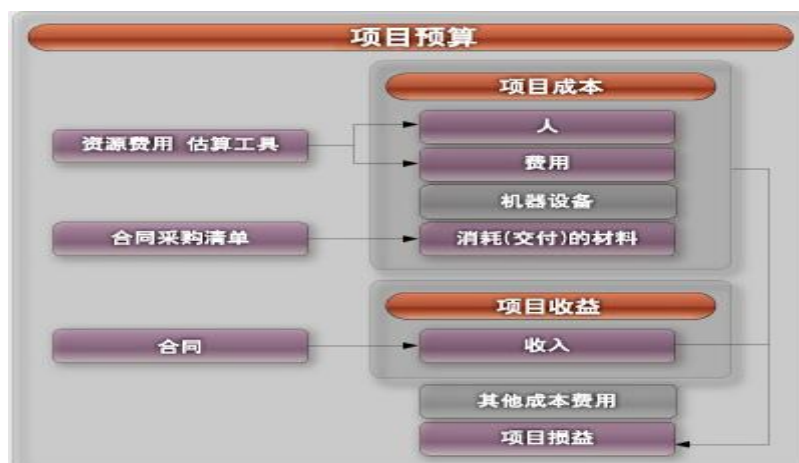
4.2 项目采购



项目实施过程中，如需要进行大量的采购，有的项目的采购成本高达整个项目成本 90% 以上。采购部需要统筹所有项目的采购请求，进行集中采购，以获得最大的资金利用效率。项目经理需要随时掌握设备采购的到货情况，与项目执行计划进行配合。

- ◆ 项目经理在立项时，输入采购计划。包括采购物料清单，以及期望到货时间。
- ◆ 项目经理根据实际情况，发起某些物料的采购请求，经过审批后，到达采购部。
- ◆ 采购部统筹各个项目的采购请求，进行集中采购，向供应商下订单。
- ◆ 项目经理查看订单情况，了解到货时间，调整项目进度计划与之配合。
- ◆ 设备到货后，项目经理现场验货，不合格的退货，合格的进行到货确认。
- ◆ 采购部根据现场项目经理的到货确认单，在 U8 中进行入库/出库操作。
- ◆ 财务部月末对出入库设备进行结账，并将采购成本反映到项目成本中。

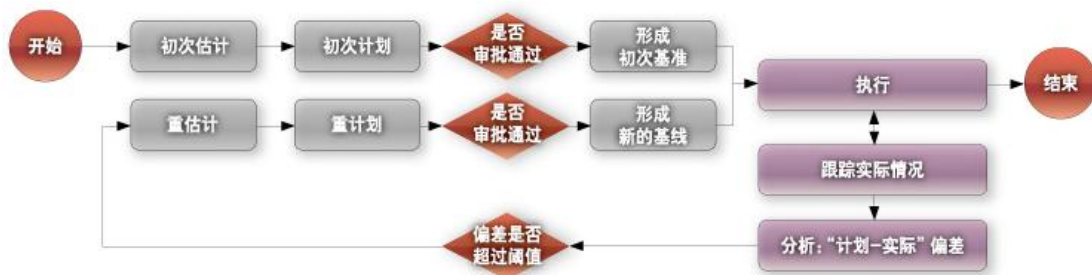
4.3 项目成本管控



作为系统集成企业，项目的成本管控是企业经营管理的核心，企业的业绩，取决于每个项目的利润。因此，项目成本管控，是整个企业经营管理的主要工作。

- ◆ 项目成本管控，主要包括三个环节：“预算、核算、决算”。在立项时，项目经理进行项目预算，并提交公司审批；获得审批后，项目预算确立，并形成基线；在过程中，每发生一笔项目成本费用，都要归集到项目成本之下；不断进行项目成本核算，并掌控项目成本变化的趋势；项目完成之后，进行项目决算。
- ◆ 项目成本主要包括项目的“人、机、材、费”。通过 U8 IT 服务业产品解决方案后，企业每个项目的三大类成本都进行了精确化的管控。
- ◆ 通过项目合同，获得项目收入。项目收入与项目成本之差，就是项目损益。成功实现监控项目的实时损益情况，尤其是项目损益的变化趋势，从而更好的支持企业的经营管理。

4.4 项目进度管控



项目进度管控的关键，在于在项目执行中建立“估算—计划—执行跟踪—反馈”的闭环控制。这一闭环管控是环环相扣，缺少了准确的估算，计划是“拍脑袋”计划，没有指导意义；没有基准计划，项目实施就失去了指导，跟踪控制也无从谈起；没有跟踪和控制，再好的项目计划也只是一个摆设，因为项目实施可能完全是另外一个样子，项目度量也就没有了依据；没有项目度量就不知道项目的偏差程度，也就无法对计划进行准确的变更；基准计划的变更如果没有审批，则可以随意的调整计划，则前面所有工作就没有任何意义。

- ◆ 在项目启动时，项目经理进行整体工作量估算，以及制定初步的高层计划。
- ◆ 通过立项审批后，将高层计划设为基线，并以此作为初次基准考核项目执行情况。
- ◆ 在项目计划时，项目经理进行详细估计和计划，并制定较为详细的中层计划。中层计划以任务计划的方式体现，基本上要求列明在每个时间段要做的事情。
- ◆ 在项目计划通过审批之后，将任务计划设为基线，并以此作为当前基准考核项目执行情况。

- ◆ 在项目执行实施时，项目经理采取滚动计划技术，要求制定本周+下周的详细任务计划，详细任务计划需要具体到每人每天做什么。
- ◆ 一旦进度偏差超过 20%，即要求召开进度分析会议，根据会议结论判断此项目的进度计划是否需要调整。如需则走“变更审批过程”，同时调整项目进度基线。
- ◆ 在项目“结项”状态，对项目进度状况进行总结和评价。

五、成功案例

青岛海信网络科技股份有限公司

■ 公司简介

青岛海信网络科技有限公司，是海信集团控股的下属子公司，成立于 1998 年 10 月。作为海信集团“技术孵化产业”模式的优秀成果，已经成长为海信集团发展战略中信息板块的核心力量。

公司始终坚持海信集团“技术立企、稳健经营”的发展战略，立足高端产业，专注智能交通、物流与商业服务两大方向，围绕城市交通管理、轨道交通、公共交通管理、高速公路管理、物流与商业服务五大产业方向，专业从事智能交通核心技术的开发与应用，研发具有自主知识产权的智能交通系统系列产品，提出符合中国智能交通建设实际需求与产业发展要求的技术标准。

以优化产业结构为基础、技术创新为动力，产业规模以每年近 50% 的速度快速发展。公司智能交通的核心产品在国内城市智能交通管理市场已占据 20% 的份额，快速公交智能调度系统(BRT)的市场覆盖率更是达到 70%。海信商业企业信息化解决方案已成功服务于国内 300 多家大型流通企业和 15000 余家中小型商业客户，成为行业内首屈一指的软件供应商和服务商。



■ 客户应用价值

海信网络通过应用用友基于项目管理的 U8IT 服务行业产品及解决方案，打通了业务部门（项目实施）与职能管理（采购、财务）的联系，提升业务协作效率，并重建了

完整的项目进度、成本、采购的管控体系，重塑了海信网络的核心竞争力。

序号	项目	应用前	应用后
1	项目成本管理的精细度	只管理项目采购成本。	全面管理项目的“人、物料、费用”三大成本。
2	项目成本核算的及时性	核算滞后至少 3 个月。	项目采购成本的核算在当月就能完成。
3	采购流程中，项目经理与采购部的业务系统效率	手工操作与传递，繁琐且容易出错。	全电子流处理，采购部准确掌握项目采购需求，项目经理准确了解采购物料的到货时间。
4	项目进度的掌控	无法度量项目进度状况，无法了解进度偏差对企业各个部门的影响，不能及时对有问题的项目进行干预。	采用“红、黄、绿”灯，简单直观表示项目进度。实时查询有问题的项目，及时对项目问题进行处理。