

学校编码: 10384

学 号: 17920071150499



分类号_____密级_____

UDC_____

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

电网公司财务信息化项目群管理研究

The Research on Program Management of State Grid
Corporation's Financial Informationization

李宏发

指导教师姓名: 许志端 教授

专业名称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2012 年 月

论文答辩时间: 2012 年 月

学位授予日期: 2012 年 月

2012 年 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为（ ）课题（组）的研究成果，获得（ ）课题（组）经费或实验室的资助，在（ ）实验室完成。（请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2.不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

近几年来，电网公司实现跨越式发展，每年都有数十个财务信息化项目同步开展，这些项目具有关联性强、参与单位多、实施地域广等特点，原有单一项目管理模式已经不能适应电网公司财务信息化大规模建设要求，如何运用项目群管理理念，创新项目管理模式，有效管理项目，成为财务信息化建设成败的关键。

本文运用理论与实践相结合的方法，首先通过对项目管理和项目群管理等相关理论的研究，介绍了项目群管理的定义、特征、关键要素及与传统项目管理关系和差异，同时结合企业信息化，介绍了企业信息化对财务管理的影响；然后，针对电网公司财务信息化建设情况、项目特点、项目管理现状及发展战略，分析了电网公司财务信息化项目管理面临的挑战；提出构建电网公司财务信息化项目群管理的总体思路、设计原则及组织结构，其次，从管理组织结构、整体管控、沟通机制及统一资源调配等四个方面阐述电网公司财务信息化项目群管理模式应用情况，并对应用效果进行综合评价；最后，总结全文得出结论：项目群管理要建立强力高效的项目群管理办公室为核心的管理组织机构、顺畅有效的项目群沟通管理机制和合理整合各种资源；项目群管理不仅追求所有单一项目的成功，而且要将企业战略和项目群执行过程紧密结合，创造出比传统项目管理更大的收益。

本文通过项目群管理模式在电网公司财务信息化项目中的应用研究，希望能为电网公司内部其他项目管理，电力行业或其他行业此类项目的管理进行知识积累，提供一定的参考和借鉴。

关键词：财务管理；企业信息化；项目群管理。

ABSTRACT

In recent years, State Grid has achieved a great step development. Dozens of information technology projects of financial aspects have been carried out each year. These new IT projects has obvious characteristics like strong internally connection, dispersive geographical spread and numerous participants etc. The old scene with single project management implementation is no longer adapted to current financial informationization development. The question how to apply program management idea, innovate new management mode, manage effectively will be the key to the success or failure of State Grid's financial informationization.

This article adopts methodology on combination of theory and practice. Firstly through research on project management and program management, it will introduce program management definition, character, key elements, relationships and discrepancies compared with traditional project management. Meanwhile referring to enterprise informatization, it will present related influence on financial management.

Secondly, regarding to current State Grid financial informationization status, project character, project management status and development strategy, this article will analyze challenges might face during implementation on financial informatization program management, then finally outline design principles, overall thoughts and organization chart.

Again, it will illustrate application status of State Grid financial informationization program management mode from four aspects including organization chart, all-sides supervision, communication mechanism and whole resources allocation. And then get evaluation result from application impact. In the end of paper, to sum up, it will get conclusion as following. First, the purpose of program management is to build up an organization chart with a core of high-efficiency management office, a smooth communication mechanism and fully adoption of various resources. Second, program management is not only to achieve success of single project, but also to generate more benefits compared with traditional one through tight implementation integration of enterprise strategy and project program.

By stating research on Program Management application on State Grid financial informationation, this article aims to provide certain reference and propose to program

management applied on electric power and related fields.

Key words: Financial Management; Enterprise Informatization; Program Management.

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究意义	2
1.3 研究内容及思路	3
第 2 章 相关理论概述	5
2.1 项目及项目群管理	5
2.1.1 项目及项目的概念	5
2.1.2 项目群及项目群管理的概念	5
2.1.3 项目群管理组织及关键要素	7
2.2 项目管理与项目群管理的比较	9
2.2.1 项目管理与项目群管理的关系	9
2.2.2 项目管理与项目群管理的差异	9
2.3 企业财务信息化	11
2.3.1 企业信息化的概念	11
2.3.2 企业信息化对财务管理的影响	11
第 3 章 电网公司财务信息化项目管理现状分析	13
3.1 电网公司简介及财务信息化现状	13
3.1.1 电网公司简介	13
3.1.2 电网公司财务信息化现状	14
3.2 电网公司财务信息化发展战略	18
3.3 电网公司财务信息化项目管理模式分析	20
3.3.1 电网公司财务信息化项目特点	20
3.3.2 电网公司财务信息化项目管理模式	22
3.3.3 电网公司财务信息化项目管理面临的挑战	24
第 4 章 电网公司财务信息化项目群管理模式构建	27
4.1 电网公司财务信息化项目群管理可行性分析	27

4.2 电网公司财务信息化项目群管理总体思路	28
4.3 电网公司财务信息化项目群管理模式设计	29
4.3.1 项目群管理模式设计原则	29
4.3.2 项目群管理模式总体框架设计	30
4.3.3 项目群管理办公室的组建	33
第 5 章 电网公司财务信息化项目群管理模式应用	36
5.1 电网公司财务信息化项目群管理模式应用情况	36
5.1.1 构建高效的项目群管理组织架构	36
5.1.2 建立顺畅的项目群沟通管理机制	39
5.1.3 执行严格的项目群过程管控	42
5.1.4 整合项目实施过程中的人力资源	47
5.2 电网公司财务信息化项目群管理应用案例	50
5.2.1 财务主数据项目 2011 年工作内容	50
5.2.2 财务主数据项目采取的项目群管理措施	51
5.2.3 财务主数据项目取得的成果	54
5.3 电网公司财务信息化项目群管理模式实施效果评价	54
5.3.1 电网公司财务信息化项目群管理模式实施效果纵向分析	54
5.3.2 电网公司财务信息化项目群管理模式实施效果横向分析	56
第 6 章 结论	58
参考文献	60
致 谢	61

CONTENTS

Chapter 1 Introduction	1
1.1 Research Background	1
1.2 Research Significance	2
1.3 Research Content and Thought	3
Chapter 2 Relative Theories	5
2.1 Project and Program Management	5
2.1.1 Project and Project Management Concept	5
2.1.2 Program and Program Management Concept	5
2.1.3 Program Management Organization and Key elements	7
2.2 Project Management and Program Management Comparison	9
2.2.1 Relationship	9
2.2.2 Difference	9
2.3 Enterprise Financial Informatization	11
2.3.1 The Concept of Enterprise Informatization	11
2.3.2 The Impact on Financial Management of Enterprise Informatization	11
Chapter 3 Analysis on the Current Situation of State Grid Financial Informationization Management	13
3.1 State Grid Brief Introduction and Financial Informatization Current Situation	13
3.1.1 State Grid Brief Introduction	13
3.1.2 Financial Informatization Current Situation	14
3.2 Financial Informatization Development Strategy	18
3.3 Financial Informatization Management Mode Analysis	20
3.3.1 Project Characteristics	20
3.3.2 Project Management Mode	22
3.3.3 Challenges	24
Chapter 4 Establishment of State Grid Financial Informationization Program Management Mode	27
4.1 Feasible Analysis	27

4.2 Overall Thoughts	28
4.3 Program Management Mode Design	29
4.3.1 Design Principle	29
4.3.2 The Overall Frame Design	30
4.3.3 Program Management Office Building	33
Chapter 5 Application of State Grid Financial Informationization	
Program Management Mode	36
5.1 Application of Program Management Mode	36
5.1.1 High-efficiency Management Organization Design	36
5.1.2 Smooth Communication Mechanism Building	39
5.1.3 Strict Process Supervision Implementation	42
5.1.4 The Integration of Human Resources	47
5.2 Application Cases	50
5.2.1 Work Content on Master Data Management in 2011	50
5.2.2 Management Measures on Master Data Management	51
5.2.3 Achieved Result on Master Data Management	54
5.3 Evaluation on Implementation Result	54
5.3.1 Longitudinal Analysis on Financial Informationization Program Management Implementation Result	54
5.3.2 Horizontal Analysis on Financial Informationization Program Management Implementation Result	56
Chapter 6 Conclusion	58
Reference	60
Acknowledgement	61

第1章 绪论

1.1 研究背景

21 世纪，信息技术的快速发展为企业管理的现代化提供了有利条件，而企业管理现代化受企业信息化建设程度的影响巨大，可以说信息化是实现企业管理现代化的一个必要条件。同时，信息技术为企业经营战略的实施以及核心竞争力的提高，提供了高效平台，是企业实现跨越式发展的技术支撑。越来越多的国内外企业开始重视通过信息化的方式来提高企业的竞争优势，组织中的信息技术项目越来越多，管理也越来越复杂，这些组织面临着两大挑战：一是如何确保这些项目和组织的业务战略一致，并且能够有效地实现组织的目标；二是面临着众多的项目需求而可用资源有限的挑战，如何在多个项目间进行资源配置，以最大限度发挥资源的效用^[1]。

传统的项目管理无法解决这些问题，因为它着眼于解决单个项目的管理问题，所关注的重点是单个项目自身目标的实现，在同一组织同时开展多个项目的情况下，必然发生很多冲突，尤其是资源的争夺。往往发生的结果就是部分项目的目标实现了，但组织整体的目标却可能没有实现。针对这些问题的研究，促进了多项目管理技术的快速发展，项目群管理是其中一种多项目管理方法。项目群管理以项目管理为核心和基础，包括集成管理、协同管理、各应用领域和通用的管理。它不直接参与对每个项目的日常管理，工作侧重在整体上进行规划、控制和协调，指导各个项目的具体管理工作，首要任务就是项目的识别和选择，并经过协调统一管理，获取单独管理时无法取得的效益，最终实现组织战略目标。

电网公司是关系国家能源安全和国民经济命脉的国有重要骨干企业，以建设和运营电网为核心业务，承担着为经济社会发展提供安全、经济、清洁、可持续的电力供应的基本使命。随着电网公司财务集约化、公司集团化不断深入，对信息化项目管理提出更高的要求，财务信息化项目作为电网公司典型业务应用群之一，原有的项目管理模式已经不能满足财务信息化多项目管理要求。本文将根据项目群管理理论和财务信息化项目情况，提出适合网公司信息化项目群管理模式，为其他信息化业务建设项目群管理或同类企业信息化项目管理提供借鉴。

1.2 研究意义

本文以电网公司财务信息化项目群为案例进行探讨,通过分析财务信息化项目群管理所面临的问题,以及在财务信息化建设过程中所采用的项目群管理模式,从实践上探索解决信息化项目管理过程中问题的方法与思路,并希望将财务信息化项目群管理的有益实践进行推广,为其他信息化项目管理进行知识积累。

项目群管理来源于项目管理,但它无论从战略高度,还是管理范围、管理内涵、复杂性、不确定性都远远超越于项目管理。目前,项目群管理在国外一些发达国家已开始受到广泛重视,其基本原理也被逐步应用于实际项目群管理工作之中。国内一些大型项目,如北京奥运会、南水北调工程、京沪高铁工程、油气田开发建设工程等已经开始了项目群管理的实施和尝试。但是,项目群管理模式在电网公司信息化建设项目管理缺乏具体的研究。本文对相关问题和财务信息化项目群管理的研究,将有以下几个方面的重要意义:

(1) 有利于公司财务信息化建设和财务集约化的成功

利用项目群管理理念,通过在项目群层面进行规划、控制和协调来指导财务信息化项目的管理工作,保证公司财务信息化项目在有限资源下情况,能够按照预定的目标按时保质完成。同时,通过财务信息化建设项目建设,提升电网公司的财务管理和集约化水平。

(2) 有利于提升电网公司软件开发项目的管理水平

本文通过实践案例探讨了项目群管理思想在财务信息化建设中的应用,提出通过项目群管理办公室、项目群整体管控、统一资源调配共享组织资源、建立畅通沟通机制及统一沟通平台来提高项目管理效率,解决财务信息化建设项目管理难题。同时,有助于引导研发单位项目管理人员借鉴现代项目管理思想更有针对性的进行相关项目的管理工作,进而提升软件开发项目的管理水平。

(3) 有利于企业 IT 集约化管理的实现

目前,电网公司 IT 集约化管理越来越高,在投资一定的情况下,降低 IT 投入成本、追求效益最大化的驱动力越来越强。本文提出的电网公司项目群管理模式,有助于多项目管理过程中的成本节约和提高管理效率,有利于电网公司 IT 集约化管理的实现。

(4) 有利于企业战略目标的实现

随着电网公司一体化集团企业资源计划系统(SG-ERP)建设的不断推进,信

息化项目越来越多，项目间关系的越来越复杂，管理难度越来越大，财务信息化项目群管理尝试，不但为电网公司信息化项目群管理提供宝贵经验，也为企业实现信息化和企业发展战略实现提供有力保障。

1.3 研究内容及思路

本文运用理论与实践相结合的方法，首先通过对项目管理和项目群管理等相关理论的研究，介绍了项目群管理的定义、特征、关键要素及与传统项目管理关系和差异，同时结合企业信息化，介绍了企业信息化对财务管理的影响；然后，针对电网公司财务信息化建设情况、项目管理现状及发展战略，分析了电网公司财务信息化项目特点及项目管理面临的挑战；提出构建电网公司财务信息化项目群管理的原则、总体思路及组织结构，其次，从管理组织结构、整体管控、沟通机制及统一资源调配等四个方面阐述电网公司财务信息化项目群管理模式应用情况，并对应用效果进行评价；最后总结全文得出结论。

第1章绪论。主要介绍论文研究背景、意义、内容及思路。

第2章相关理论研究。通过项目管理和项目群管理相关文献和专业论文广泛学习，论述了项目的定义、特征、项目管理的内涵及知识体系，总结了项目群、项目群管理的定义、特征及项目群管理组织和关键要素，并在此基础上对项目管理和项目群管理进行了比较分析，同时结合企业信息化，介绍了企业信息化对财务管理的影响。

第3章电网公司财务信息化项目管理现状。通过介绍电网公司企业情况、财务信息化建设情况、项目管理现状及发展战略，结合财务信息化项目特点，分析电网公司财务信息化项目管理面临的挑战。

第4章电网公司财务信息化项目群管理模式构建。结合电网公司财务信息化项目管理现状及存在的问题，提出构建以项目群管理办公室为核心的财务信息化项目群管控模式及电网公司财务信息化项目群管理模式总体思路、设计原则和总体框架，并对项目群管理组织的相关角色和职责进行了分析和定义。

第5章电网公司财务信息化项目群管理模式应用。结合的财务信息化项目群管理模式，从管理组织结构、整体管控、沟通机制及统一资源调配等四个方面阐述电网公司财务信息化项目群管理模式应用情况，并对应用效果进行评价。

第6章结论。总结全文提出结论，并提出文章的不足。

论文框架如图 1-1 所示：

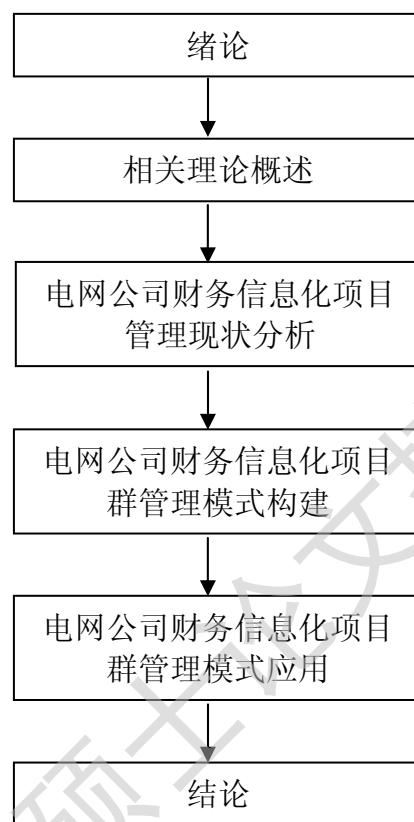


图 1-1 论文框架图

资料来源：作者依据论文内容整理绘制

第2章 相关理论概述

2.1 项目及项目群管理

2.1.1 项目及项目管理的概念

项目是为创造独特的产品、服务或成果而进行的临时性工作。它有一个明确的目标或目的，必须在特定的时间、预算、资源限定内，依据规范完成。项目具有确定性、一次性、独特性、整体性、临时性和开放性的特点^[2]。

项目管理是“管理科学与工程”学科的一个分支，是介于自然科学和社会科学之间的一门交叉学科，它是指将知识、技能、工具与技术应用于项目活动，以满足项目的要求^[2]。

项目的生命周期通常划分为启动、规划、执行和收尾四个阶段，项目生命周期的细节一般都会随具体业务、项目、客户要求而改变，甚至在同一应用领域中项目阶段的划分都可能会明显不同。因此即使在同一个项目中，周期也会有多种可能的变化。大项目的阶段一般更多更长，而小项目的阶段少，考核点也少。同时，项目的子项目可能也会有清晰的生命周期。

项目管理要素包括项目整合管理、项目范围管理、项目时间管理、项目成本管理、项目质量管理、项目人力资源管理、项目沟通管理、项目风险管理和项目采购管理 9 个知识领域。视项目组织结构和项目类型不同，每个项目可能各有偏重或仅仅使用其中的部分知识领域。

项目管理分解为启动、规划、执行、监控及收尾 5 个管理过程组，它们涵盖 9 个管理要素。启动、规划、执行、收尾四个过程依次相连，监控则贯穿前述四个过程形成一个有机的整体。这 5 个管理过程不同于项目生命周期的启动、规划、执行、收尾四个阶段的定义，在项目进行的每个阶段它们都要重复一遍，每个项目的每个阶段都要经历 5 个管理过程组。

2.1.2 项目群及项目群管理的概念

美国项目管理协会（PMI）提出：项目群是一组相互关联且被协调管理的项目^[2]。

日本工程促进会开发的 A Guidebook of project& program Management for

Enterprise Innovation (简称 P2M) 认为：项目群是企业为实现整体战略目标而发起的一组项目，彼此独立或联系不大的项目组合不是项目群^[3]。

Turner 教授认为：一个项目群是指具有内在联系的若干项目，为了实现利益的增加而采取的统一协调管理^[4]。

Gray 教授从项目集群的目的出发认为：项目群是仅仅以协调管理或集成战略层面的报告为目的而进行的项目聚合^[5]。

Ferns 教授指出：项目群是对项目以协调的方式进行管理，通过对相关项目的结构和过程进行组织，以获得比单个项目管理更大的整体利益^[6]。

Mark 教授对项目群管理的定义是：为了实现一定的利益，对一组相关的项目进行集成和管理，而对单独的项目进行独立的项目管理时，这一利益将无法实现^[7]。

国内项目群管理研究目前基本上还处于起步阶段，专业论著较少。国内学者对项目群和项目群管理的定义基本上都是对国外文献的翻译和整合。

王祎望综合有关文献提出：项目群管理就是为了实现组织的战略和项目群的共同目标，应用知识、技能、技术、方法和工具，对项目群进行协同管理^[8]。

肖汉认为：项目群是指经过协调统一管理以便取得单独管理时无法取得的效益而控制的一组相互联系的项目^[9]。

何鹏和谭章禄将项目群定义为：项目群由若干不同的子项目按照特定的结构有序组成，具有单个子项目所不具备的整体特性，并完成单个子项目所不能完成的功能^[10]。

综合上述国内外研究组织和学者对项目群的定义不难总结出项目群的 3 个特征：多个子项目同时进行；统一于整体的战略目标；统筹和集约分配资源。

综合总结提出项目群的定义：项目群就是在确定的组织战略和组织目标下，通过集中协调管理，以实现整体战略利益的一组项目。项目群中的项目共享组织的资源，可以进行项目之间的资源调配。项目群经过协调统一管理能获取子项目单独管理时无法取得的效益。

项目群管理是在有多个项目的前提下，通过统筹协调和集约分配现有资源以获取项目集群最佳实施组合的管理，并获得集群效益的过程。

项目群生命周期是指从项目群前期、项目群建设期和项目群运行期的全过程。一般来说，项目群全生命周期可以划分为项目群立项阶段、项目群构建阶段、

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库