

阿斯麦认识到统一项目人员步伐的意义



背景

ASML (阿斯麦) 是世界半导体行业的电路板印刷系统供应商领导者。它所制造的精密机器对集成电路或芯片的生产至关重要。阿斯麦建于1984年, 现已在Euronext Amsterdam和NASDAQ公开上市。它在全世界拥有的员工人数超过6500, 并享有大约65%的市场份额。

阿斯麦每年在研究和发展方面的平均开销为4.6亿欧元, 拥有3000多名研发工程师。阿斯麦的工程师们正致力于5个主要产品及其他程序和产品的研发。无论何时, 他们都可以同时进行200多项项目的研发工作。

2005年, 阿斯麦决定对其项目能力进行评估。这样企业就可以在长期享受持续增长和巨大的盈利额的同时, 通过项目管理的提升, 创造更多的机会, 收获更高的成果。

据评估结果显示, 即使阿斯麦没有统一的项目管理方法论, 许多工程师仍然可以使用一系列的项目管理技能和工具来收集需求、制订计划、跟踪项

战略

阿斯麦意识到, 若要实现自身的项目管理目标, 企业需要寻找一位合作伙伴, 帮助自己制定项目方法论、设计和讲授学习课程, 以及帮助企业将项目管理方法整合到阿斯麦公司的框架结构和文化内涵中。2006年, 阿斯麦挑选ESI International作为他们开展课程的引擎和后盾。

“在如此短的时间内, 实现重大变更绝非易事。然而ESI却帮助我们锁定了项目管理的真正需求, 并且帮助我们进行改革, 快速交付成果, 获得收益。”

伯纳多-帕耶特
EUV项目集管理办公室
阿斯麦

目。但是符合阿斯麦“良好”标准的项目计划还不到10%, 这就大大阻碍了企业高级管

理层评估项目和追踪企业目标, 使他们无法保证资源配置的有效性。此外还发现, 个别项目管理经理并不是根据其项目管理技能、知识和经验挑选出来的, 而仅仅是依靠他们的技术专长。

可以肯定的是, 阿斯麦可以从以下方面获得巨大益处:

1. 阿斯麦特殊项目管理方法论的开发
2. 用于认识、讲授、巩固方法论的项目经理学习课程
3. 项目管理对整个企业的支撑

阿斯麦同ESI一起确立的几个课程要素:

- 根据项目管理协会的《项目管理知识体系®指南》开发的阿斯麦特殊项目管理方法论
- 开发适当的导师指导课程, 为近1000名阿斯麦团队成员讲授方法论



- 正规一对一辅导教学，学习同步巩固和辅助。
- 特定主题，辅导培训学员进一步巩固学习
- 使用“通过”/“否决”的项目决策门提升以下方法论的重要性，并将项目管理的思维融入实践活动中

策略

课程内容包括三个完美结合的部分：方法论、个人培训、项目组合团队培训。

课程的第一部分集中学习阿斯麦具体项目方法论的制定。要想获得成功，需要根据《PMBOK®指南》列出的最佳实践方法制定方法论，同时还要思考阿斯麦目前运转情况和该企业的具体项目管理需求。

方法论定义完毕，ESI便可根据针对性方法论开发和开展导师指导课程。待团队成员完成课程以后，他们便可以回顾当前的项目、了解方法论的使用方法。

几周以后，辅导培训课程和一对一辅导课程便可开展，授课对象包括所有的项目管理人员、团队和200多位潜在听众。该实时学习单元要求学员识别优先处理的项目，并将主要精力集中于研发项目。在此期间，辅导课

程和培训将持续几个月，项目管理人员和他们的团队便可以就以下工作流程达成一致意见。

- 定义项目范围
- 制定项目计划
- 报告
- 变更控制
- 干系人管理
- 风险和问题管理
- 沟通

成果

当其他许多组织还在努力认清项目管理知识的重要作用、挣扎着开展项目之时，阿斯麦的项目组合已通过汲取课程的精华，提前交付了卓越成果。

迄今为止，阿斯麦团队成员除了从导师指导课程、个人辅导课程和辅导研修班中收获了知识和技能，还有以下收获：

- 根据阿斯麦的标准，80%以上的项目计划达到了“良好的水准”
- 通过应用方法论中定义的决策关卡，加强了资源管理、提高了决策的制定，同时保留了创新性。
- 项目绩效更加一目了然，使项目经理可以在变更发生之前预见变更带来的影响。

- 建立了第一个PMO设计网络嵌入式项目管理办公室
- 证明了项目高层管理想进一步投资项目管理发展的意愿

下一步

虽然已经取得了快速进展，但是阿斯麦认识到，项目成熟需要长期的努力。企业继续通过以下措施，为获得成功打下基础：

- 拓宽嵌入式PMO网络
- 致力于培养项目经理的知识和技能，使他们成为可靠的工作指导者、推动者和出色的管理人员
- 开发培训课程，培养部门主管的知识和技能，以便能更好地指导他们的项目管理人员。
- 加大对项目经理的软技术发展的重视程度
- 建置整个企业项目管理系统
- 将项目管理层的学习和发展课程的重心从项目管理层职能转向学习和发展人力资源职能

“在如此短暂的时期内，实现重大变更绝非易事。”阿斯麦的EUV课程管理人员伯纳多-帕耶特这样说道。“ESI帮助我们认清进行项目管理的真正需求、帮助我们进行变革，以快速交付成果，获得收益”。

图片：正面是Cleanroom building 5:Veldhoven campus和the Netherlands
PMBOK®是项目管理协会的注册商标
PMI®是项目管理协会的服务标志和商标，并且在美国和其他国家均有注册。



欲获知ESI International更多详情,请立即登录我们的网站:
www.esi-intl.com.cn, 或发送邮件至: InfoAsia@esi-intl.com。