

20191219 关于项目管理方案的落实

一、价值主张：

1、Slogan：

H4 **Agile Project Management, 更具敏捷特性的项目管理平台；**

2、组织层面价值主张：

好： 涵盖从业务、计划到落实三层，融合价值要素与交付实施，达成项目交付目标，确保质量保障；（目标可达成，质量有保障）

快： 工作推进全盘在线，计划评审实时掌控，为业务规划提供更快验证；（实时在线，PDCA更快）

多： 适配多业务领域，易集成现有IT能力与资源，提供跨越层级、职能、地域、产业链的规模化能力（多场景，好集成，易推广）

省： 过程资产沉淀，辅助构建战略目标相匹配的组织能力。（知行合一，越做越牛）

2、项目管理层价值主张：

从规划到落地：

① **计划完整**（范围、进度、质量、风险；）；

② **执行有力**（目标如何被关联到执行中，和过往的对比）

Monitor：

Control：

③ **过程沉淀：**

过程资产，数据资产，

二、问题的描述：

1、组织层面的痛点：

① 背景与趋势：

组织的变革： VUCA 时代下，对变化的调整与适应，成为企业制胜之道；（亚当斯密 分工 → 泰勒 科学管理 → 大卫尤里奇 无边界组织）

数字化转型大潮下，“联”、“互”、“网”， 在线 → 互动 → 网状协同，在深刻影响各个行业内组织行为侧的工作方式。

② 组织层面问题描述：

大企业： 业务规划层价值层面要素，离实际的执行非常远，“价值的荒漠”

小企业： 好的管理能力难以规模化，“人治”的特征，部分关键成员成为资源瓶颈。

③ 售前 & Onboarding 阶段客户的表征：

结构化充分，精益敏捷整体价值重塑： 华为，小米的OKRs治理；

项目的精细化覆盖领域、层面、细化不够充分： 苏州西门子；

尚未完成在线化，工作资源呈孤岛分布在部门与个人。

④ 项目管理具象问题表征：

a. 组织没有沉淀，每次做一个领域的项目，就如同第一次做一样，过往的坑持续踩；

b. 组织能力难以培养： 派出一堆人去学习 PMP，除了带来一些 Excel 模板，没有给团队带来任何变化；

- c. 计划永远存在 PM 的电脑中，没有成为团队的共识，反应很慢；
- d. 项目交付周期的把控力弱，没法有一个明确可以控制的交付点。

2、基础项目层面的痛点：

- ① 计划不实时，仅能够靠每次项目经理全部统计一次，获得当下的进度；
- ② 目标到计划，计划到执行的脱节；
- ③ 项目经理，过程中一切顺利，到了最后的时候慌作一团，对质量
- ④ 形成决议，没有快速的闭环；

三、总体方案的思路：

① 方案方法论框架：

a. 以项目管理 PMI 为基础，予以翔实落地：

b. 以 IPD 为顶层，与客户深入沟通共创；在 IPD 中可以落地 Decision Review；

② 关键产品的能力：

a. 任务的能力，实现目标、计划、任务、统计、沉淀的闭环；

b. 关联的能力：将各类要素汇集；

四、方案的目标：

计划完整： 范围，进度，质量；

执行有力： 无缝切换，和传统的对比

有效监控： 监控过程，资源

过程沉淀： 过程能够被沉淀；

五、具体落地的内容：

Project Monitor & Control: (by 何老师)

Monitor: 关键路径，执行与计划的GAP；任务和投入统计；卡在哪些逾期的任务；

AIS 的项目梳理: (by 刘岩)

过程: 建议采用的结构，项目管理五大过程组，九大知识领域：

可能关注的问题: 我在用 Project，为什么要用 Teambition？

规划时， 如何识别风险，规避风险？

启动: 项目章程，在 Project 或者 Excel 只能做到哪些，Teambition 如何做到更周全？

规划: 范围的管理，需求的范围？

规划执行: 时间进度的管理；

风险管理， 创建WBS，人员分配，导入到项目成员中。

规划中: 质量管理，有缺陷管理的空间，将上述内容管理起来；形成质量缺陷的工作流；

风险缺省的 inventory 导入: 风险的分类，类别，item，形成一个参考；

成本管理: 暂时不要碰，干系人，暂时不要碰；

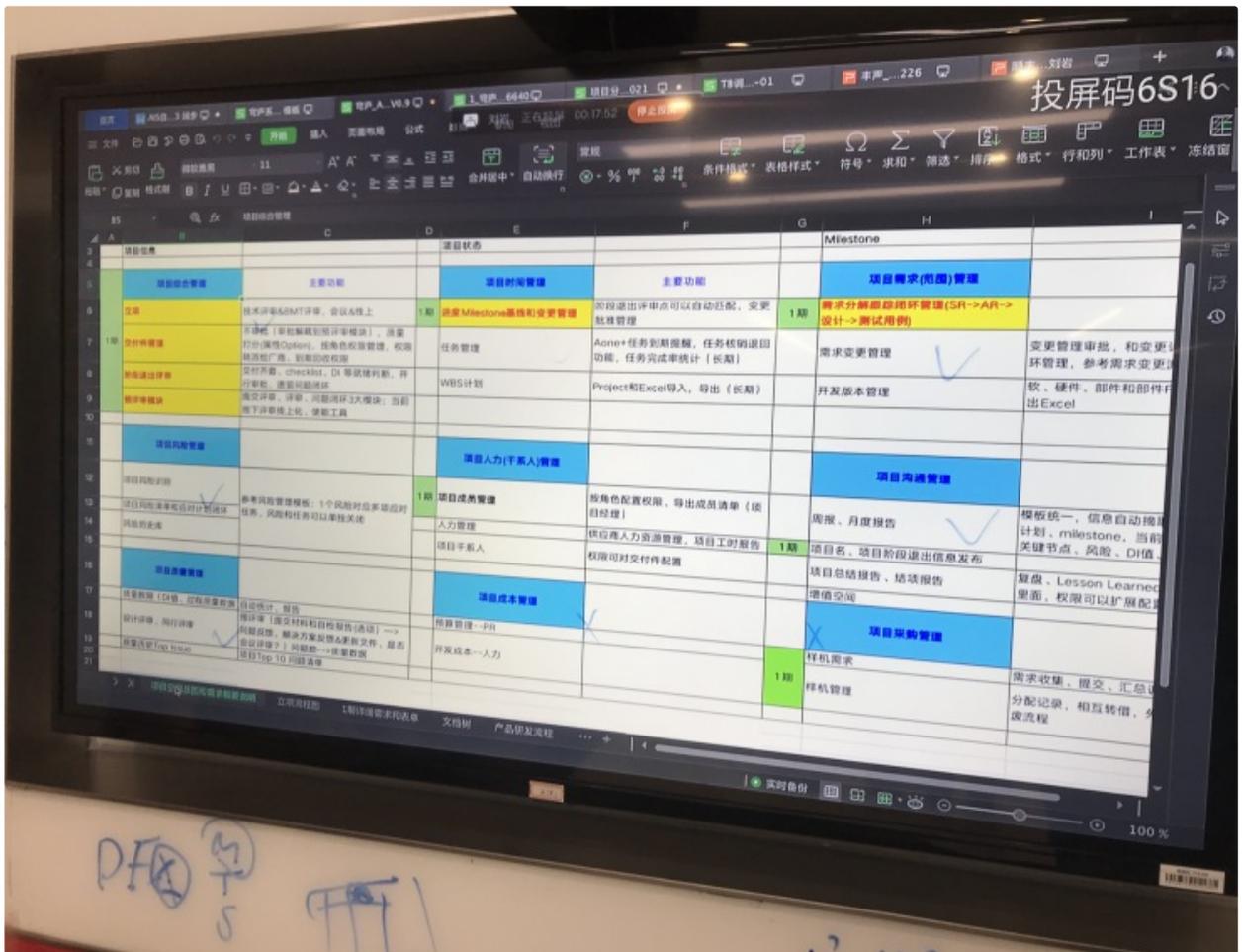
沟通: 引入会议和督办的方案；定义不同层面的会议；任何事项都可被分发，和追踪；

过程中， 计划、分发、可以被沉淀，资源被在线化，随时可以触及；

Monitor & Control: 未来的审批流和评审流，计划版本的变更调整；

监控到执行: 更加智能化。

项目的收尾: 沉淀知识资源，过程，数字资产；



重新梳理：

五、产品能力的不足：

- a. **项目模板能力**：提供硬件研发、项目交付等典型场景的项目模板和简明操作指引，减少对产品使用组合摸索成本；
- b. **单个项目内**：提供里程碑，版本计划调整，变更管理的功能，确保 PMO 的工作能够得以完全承载；
- c. **组织层级**：提供高层全局视图，涵盖项目集群视图，里程碑节点，提供运营大屏的功能（或方案应用指南）；

六、降门槛，促落地：

① 交付：

共创结构，提供每个角色的用户旅程，简单步骤；

- a. (面向高层) 共创结构，提供每个角色的用户旅程，涵盖高层关注的价值要素；
- b. (面向项目经理) 提供工作场景外，汇报的内容与报表；
- c. (面向执行及相关成员) 提供围绕于其场景的简单动作组合，减少工作切换的成本；

③ 销售 & 渠道：

a. 提供场景调研的问题列表，与方案价值的介绍话术 SOP，确保沟通的需求涵盖业务需求、项目集分类、项目计划、项目推进等领域，有能力挖掘痛点；

- 🔗 极智嘉-项目调研问题列表.xlsx.xlsx (20 KB)
- 🔗 1.0 挖掘组织内调研需求技能分享.pdf (86 KB)

b. 提供销售在邮件发送（图文简明）、初次拜访（通用性强）和使用方案（提供结构）三个不同的版本，目标是在每个区有1位对方案能够应用的销售；

④ 解决方案迭代：

- a. 框架方案映射到不同行业（芯片、电器、汽车配件等），形成具体的行业解决方案；
- b. 框架方案映射到不同场景（硬件产品管理、订单交付、工程项目管理、IPD 集成产品管理）；

⑤ 市场：

- a. **官网内容提供**：提供市场官网中，面向专业版用户的企业数字化管理解决方案内容，和面向中小企业的项目管理场景解决方案内容；
- b. **线下 Product Marketing 专题活动**：围绕与硬件、订单、工程项目，结合东区、北区、南区对应客户群体分布（如华东大型制造型企业，华南小规模硬件产品管理），Breeding & nurturing 潜在销售线索；

⑥ 规模化运营：

- a. **线上活动**：**方法论层级**：组织效能内容输出；**方案应用 & 标杆案例层级**：KOL 客户整体应用介绍；**场景层级**：提供核心场景（如规划与推进、资源度量、基线管理、管道平衡）到产品应用；
- b. **线下活动**：主题演讲，如知识管理、订单交付项目、硬件研发项目等。

七、找抓手，提粘性

1、交付：

- ① **找到高频/高势能场景，融入 TB 亮点**：促成会议阶段，使用 TB 来进行同步进展；汇报场景，使用 TB 的报表与甘特图；高层视图，使用 TB 中项目数据，输出运营大屏；
- ② **对接现有 IT 系统，形成集成**：项目资源层对接 PDM、日程、内部IM系统；运营大屏；

附、后续计划 (by 何老师)

1. 三个方案，首先要定义自己的价值主张

沿着价值主张，向前重新识别典型的用户问题；向后确定解决方案。各位先发出各自的明确价值主张，明天发出，我们在群里确认一下。 @鲍荟伊 @刘岩 @蒋岳 @舍卫

2. 下周完成方案的第一稿

下周五找个时间统一review。 @鲍荟伊 @刘岩 @蒋岳 @舍卫

3. SOP的方案：

第一个应用场景是阿里影业的培训，同时考虑已有客户的包装@鲍荟伊 @轻眉；**项目管理的最早应用场景是一月份的几个落地，包括苏珀尔 @蒋岳**；组织协同的最早的应用场景，@卓文静 和 @刘岩 一起确定。

4, 后面我们每周同步一次。

