

项目的火车

The Train of Projects

吴言

2017年6月12日

基本信息

吴言

现就职于中国电信集团系统集成有
限公司，解决方案技术专家

主要技能

项目管理系列：PMI体系、组织级项目
管理、团队敏捷、规模化敏捷
信息安全管理规划
信息化建设规划



从业履历

涉密通信系统集成出身，专业陪客户，陪厂商，陪研
发

从实施到工研，从产品分析到方案设计，从零散构建
到解决方案

从安全保密视角，到能源行业视角，到运营商视角

主要成就

SPC4，OPME，APME，PMP，
CISP

北航项目管理工程硕士

PMI中国2016大会分论坛演讲嘉宾

1

多项目恐慌症

2

TB网站项目

3

一起上车吧！

4

这是什么车？

多项目恐慌症

- 项目管理妄想症
- 敏捷银弹综合征
- 密集恐惧症
- 多项目恐慌！

典型症状

言必称体系，遇事必建流程，逢人必谈标准化和过程控制

看不到业务，却认为自己有能力改善

高发人群

有技转管**想法**，于是念了项目管理认证**1**年以内的人



敏捷银弹综合征

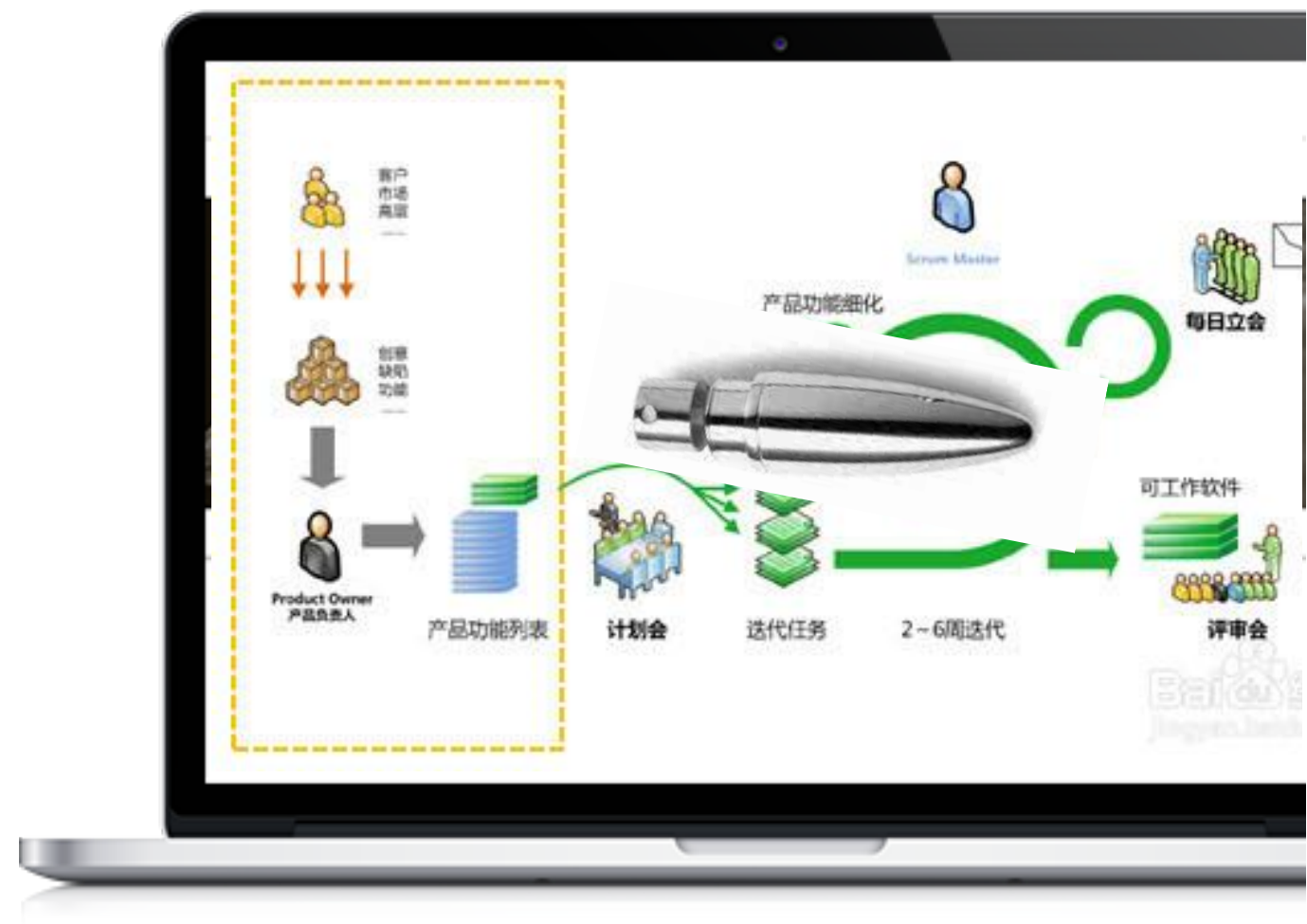
典型症状

言必称敏捷，认为敏捷就是随时改、随便改、改得快

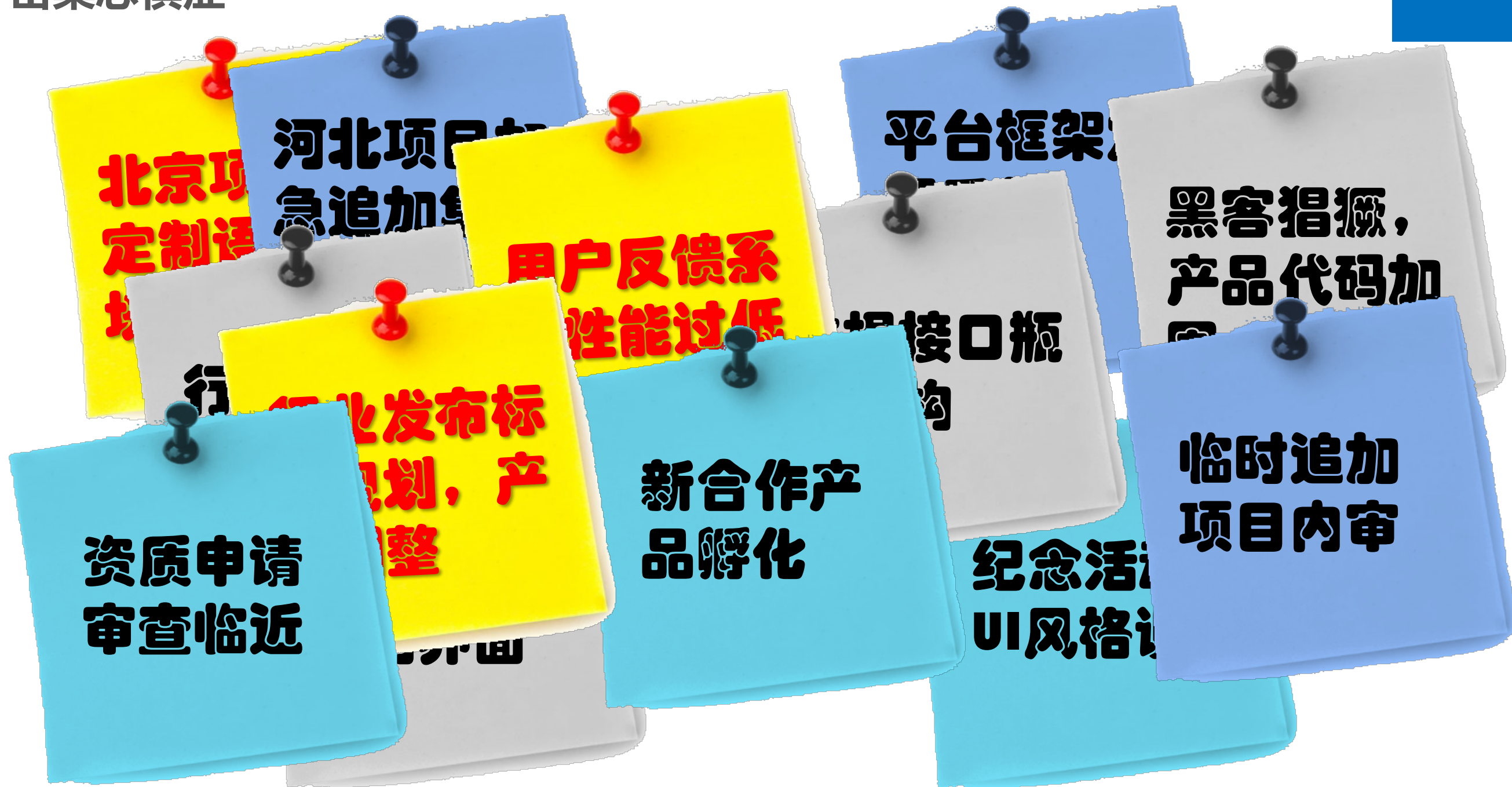
不了解敏捷方法的思想内涵，只觉得团队一旦敏捷了就应该哪怕面对成山的并行，效率也有传说中的那么高

高发人群

没有认真系统学习，没有结合实践的思索，没有见过真正的敏捷，听了敏捷的“主要特点”就去脑补的人



密集恐惧症



您有新的项目，请注意查收



TB网站项目

- 创业梦想的开始
- 匆忙的试上线
- 经验不对等的合伙人
- 毫不出乎意料的结局

创业梦想的开始



清晰的商业模式

搭建平台，跨境供货，灵活分销



良好的数据感官

发起人前期自己在境外已经通过跨境生意挖掘到第一桶金



新的机会

金融圈合伙人进场，丰富商业模式，增加平台故事点



用户基础良好

发起人自己在境外也有很好的伙伴环境，有基础用户土壤，看起来只需要扩大经营范围



紧锣密鼓的筹备

反复磋商，确认可行性
技术合伙人进场
似乎只缺时间做成



最初的承诺

未来期权份额，敲钟的荣耀



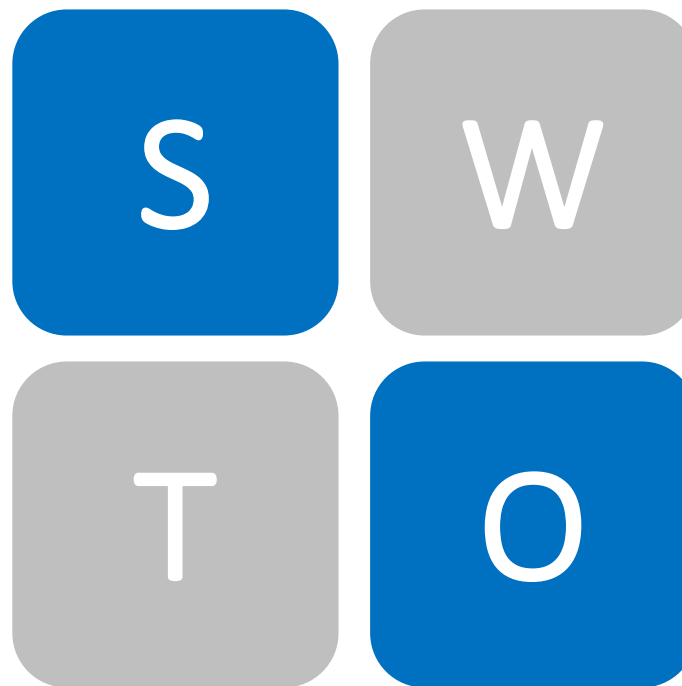
经验不对等的合伙人

优势

- ✓ 资本尚算充足，发起人能支撑前期短暂烧钱投入
- ✓ 最重要的供货渠道已有解决方案
- ✓ 项目，金融渠道，技术齐备

威胁

- ✓ 本土经营环境受政策影响较多
- ✓ 公司综合用人成本较高

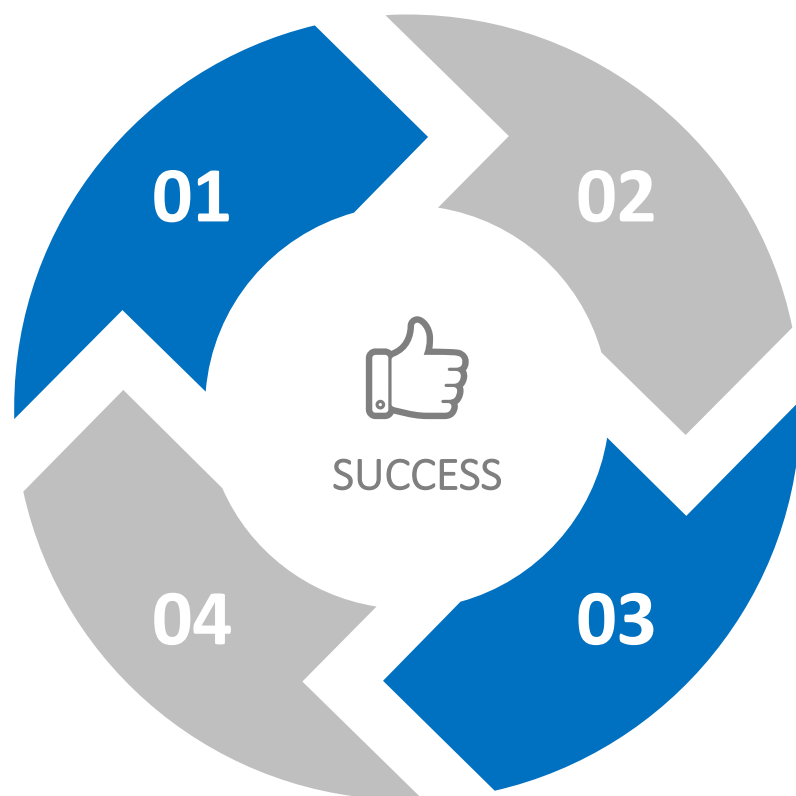


劣势

- ✓ 为了控盘，选择了缺少电商经验的技术合伙人
- ✓ 发起人也没有全盘技术经验，但是在之前的创业经验里，了解了一些技术管理方法和工具

机遇

- ✓ 市场尚无资本体介入，前景广阔
- ✓ 跨境+融资模式，吸引商户



外包促动上线

开源框架，外包定制界面和主要功能，促进提前上线



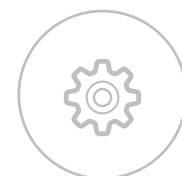
资本投入

对于前期的货源数据不足，以及实务工作缺人的情况，及时追加投入，付费完成必要的数据采集工作，招人准备启动业务



达成共识

在所有的促进因素下，将原定的3个月上线缩短为1个月试上线



扎实的基础工作

IaaS层在投入下迅速就位，主服务器环境、数据库环境以及测试数据采集环境迅速搭建完成，前期数据准备量也迅速达到数十万条

毫不出乎意料的结局



合伙人离场

合作迟迟不能达成一致，金融合伙人先行离场，技术合伙人随后离场



继续前行的尝试

随后一年，发起人还继续了一些努力和尝试，但是仍然没有正式营业的迹象



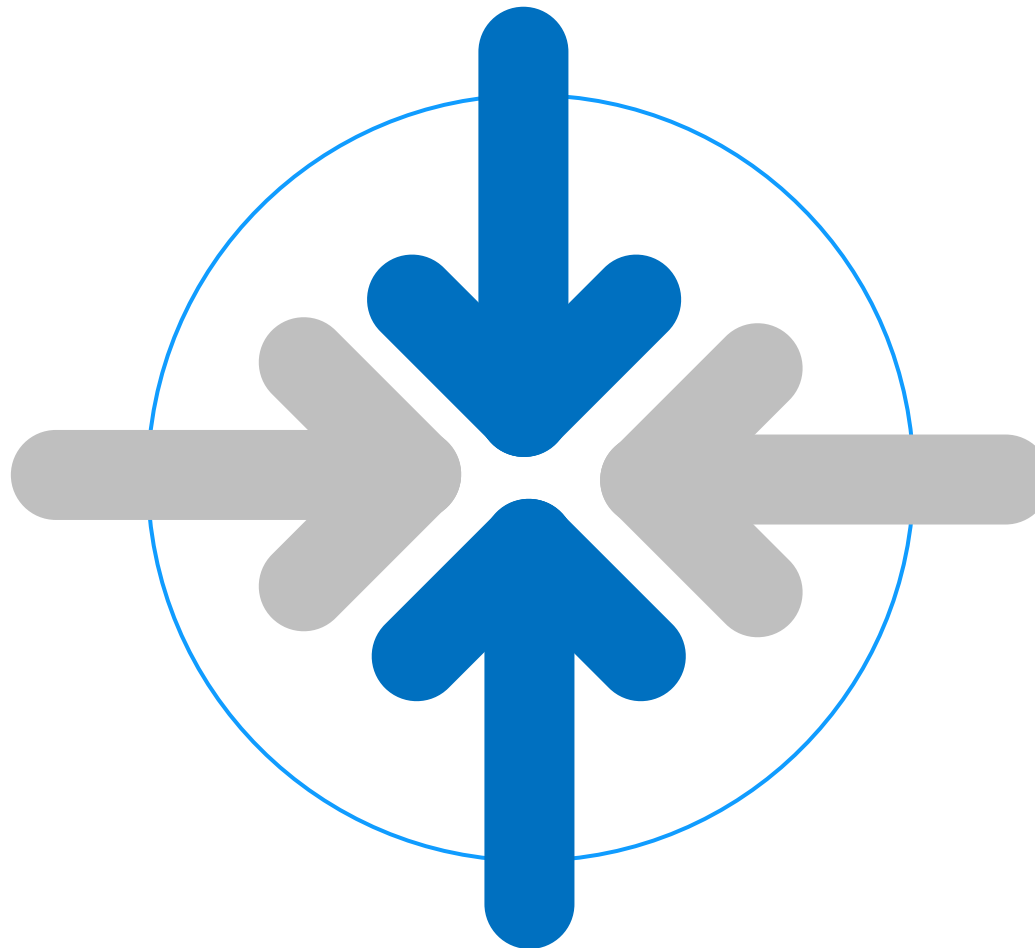
合作失败

发起人的想法也随着跨境电商开始资本介入变得渺茫



经验教训

请替换文字内容，点击添加相关标题文字，修改文字内容，也可以直接复制你的内容到此。



一起上车吧！

- 先得有个老司机
- 再指出火车站
- 开车前检查轨道
- 发车！



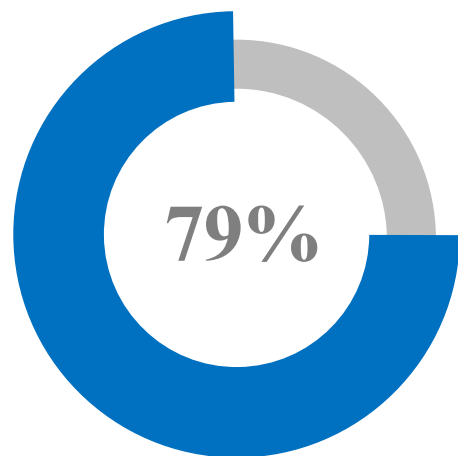
大兄弟，上车不？

老司机，带带我！

老司机说：

- 前期事情很多，第一次上线之前专注于业务交付而非完美上线
- 前期不一定有流程、燃烧图、项目管理工具，但一定要有简明的任务列表
- 作为技术管理者，如果采用的开源框架还没全面摸清，不要急于自己全面深入
- 任务编组，一次实现一组特点，实现一个价值

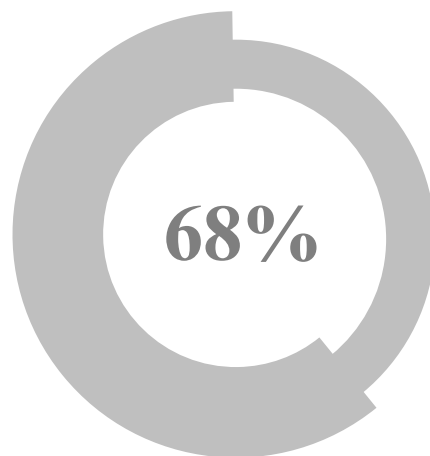
再指出火车站



\$453

基础业务价值

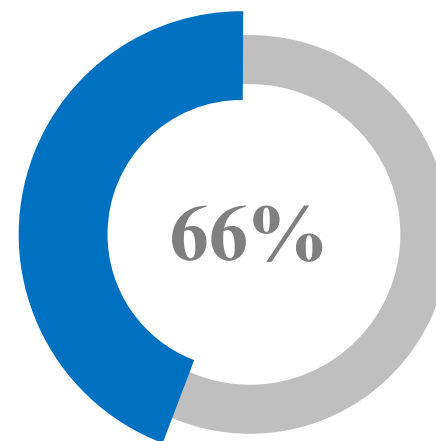
先实现基础的营收能力，做通流程，让参与方尽早参与进来，卖点上线的时机要看团队的技术能力而定。



\$6,453

影响扩大阶段

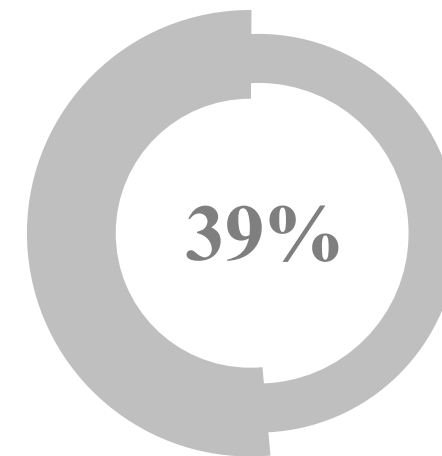
随后第二阶段，包装平台核心创意，但是风格依次上线，UI或者优惠功能开始依次上线。



\$39,000

确立影响阶段

专注于孵化想法，切分研发节奏和交付节奏，确立上线价值交付和基础工作的节奏，以及调节中枢。



\$100,000

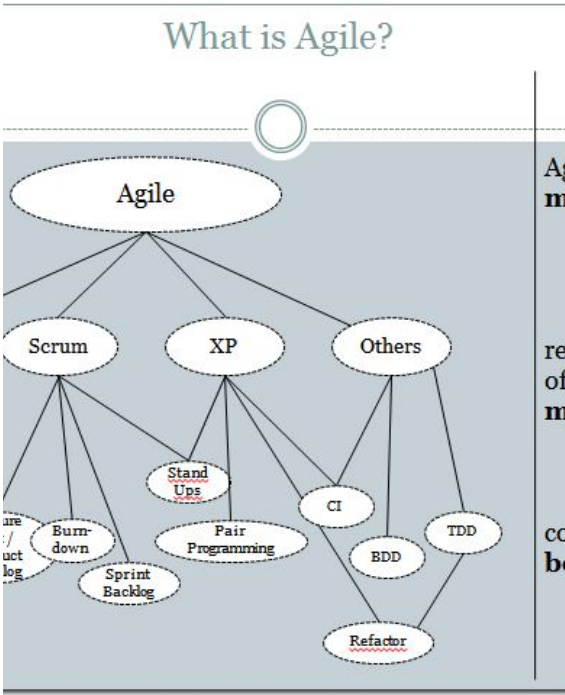
初步愿景达成

两款产品：盈利的实际产品和建立节奏的团队。是时候构建下一个愿景了。



统一明确的愿景

围绕愿景交付价值，而非交付能够交付的所有价值。打造围绕愿景的方案和产品，而非憋在屋子里做产品。



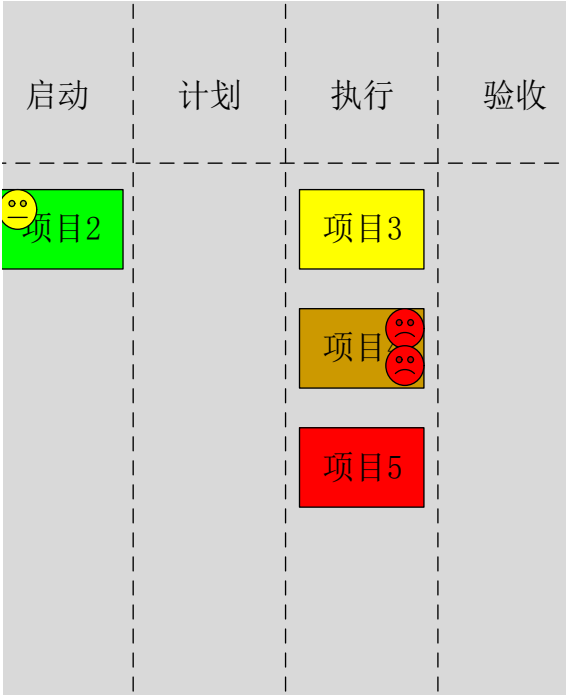
统一思维框架

就算不采用敏捷方法，精益思想也应该时刻牢记，以尽早交付和实现价值为指导，技术储备的节奏是要成本的



基础技术框架

围绕愿景交付价值，而非交付能够交付的所有价值。打造围绕愿景的方案和产品，而非憋在屋子里做产品。



保持全程可视化

简单而透明的统计与汇报方式，“先进”和“科学”不是挂在嘴上的，是团队自己达成的。

01



保持技术简明

用最简明的技术，提供最简明的功能，用复杂思考后的简化替代设计的复杂。

02



保持工作节奏

打造开发节奏，交付节奏和运营节奏，用绩效转化率取代时长堆积。

03



持续提供价值

尽早且持续地让所有人参与到项目中来，找到每一项创意的最低成本验证方式，保证工作价值含量。

这是什么车？

- 就是这列车
- 岗前培训
- 列车筹备小组
- 通往未来的请柬

敏捷发布火车

PI1

基础项目上线
-上线环境搭建
-测试数据录入
-基础行为上线

PI2

项目第一轮完善
-丰富数据试运行
-验证架构
-第一批特色功能上线

PI3

项目第二轮完善
-第二批特色功能上线
-固化产品特色
-运营与发布节奏同步

列车筹备小组



管理层

明确愿景一致性



外协团队

外协团队不能控制具体节奏，通过日历同步来调节整体节奏



架构师

需要具有全局技术视野的架构师完成架构轨迹的寻道、预测、完善等工作



业务主管

把握业务方向，明确业务价值



列车长

总体把握列车节奏与方向，通过沟通联络解决全局推进中的障碍，通常会忙到没时间从事具体工作



产品管理者

作为专项负责人，负责列车每个作为“车厢”的具体产品的管理，在列车长的带领下保持一致性

岗前培训

为了保持一个大团队整体运行平稳，开展分阶段的培训工作。



高层演说

解释一种新的方法，取得信任



专家培训

培训新的思路和方法，组成筹备团队



团队专业知识

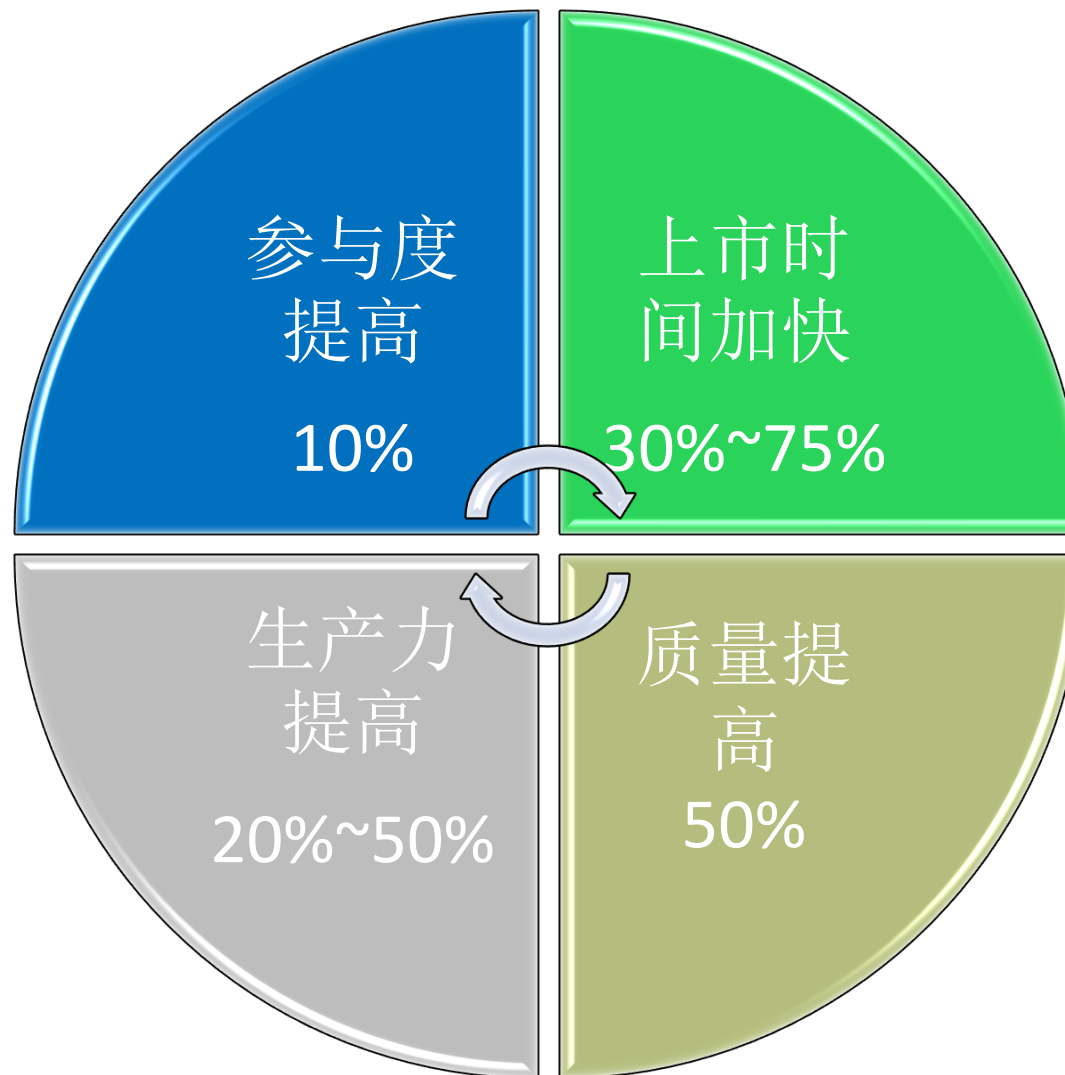
如果团队原先并非精益敏捷的，还需要精益敏捷过度培训



团队培训

正式培训团队，组成发布列车，准备正式发车。

通往未来的请柬



感谢聆听，共同探讨

End of PPT for ART