

合纵连横 - 战略级业务的项目管理打法

阿里巴巴移动事业群 项目管理专家
马莉
2017 - 7

下一代
软件研发
SOFTWARE
DEVELOPMENT

1 Why – 阿里移动国际内容型业务的特点

2 What– 项目管理该如何设计

3 How – 带着敏捷的思维做大项目管理

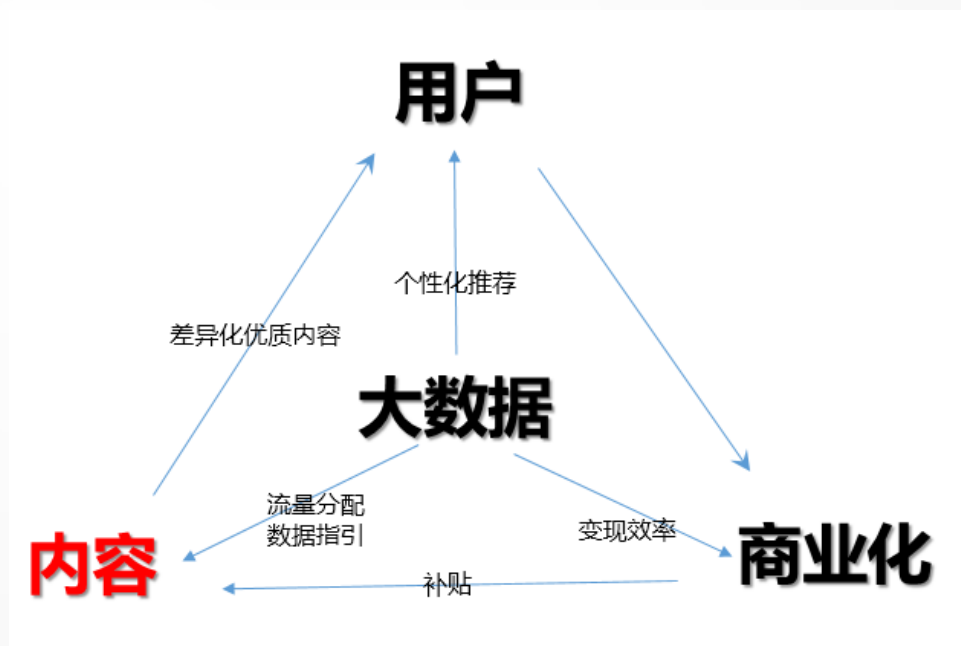
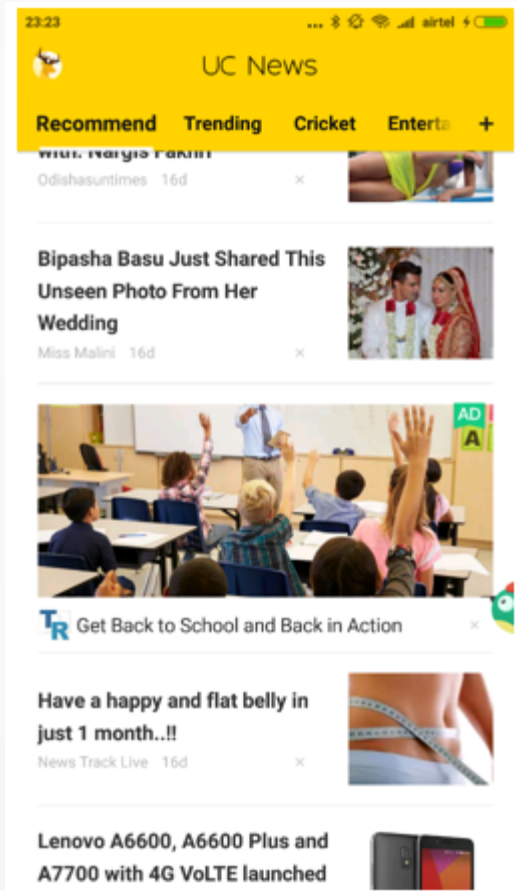
1 Why – 阿里移动国际内容型业务的特点

2 What– 项目管理该如何设计

3 How – 带着敏捷的思维做大项目管理

Why – 内容型业务的特点

项目背景：大型复杂内容型业务链条



Why – 内容型业务的特点

内容型业务特点

- ✓ 竞争激烈，要做“起风者”
- ✓ 链条长，网状依赖，业务关系复杂
- ✓ 多层组织结构，国内2地，国际2地跨区域办公，协作难度大
- ✓ 整个团队400人+



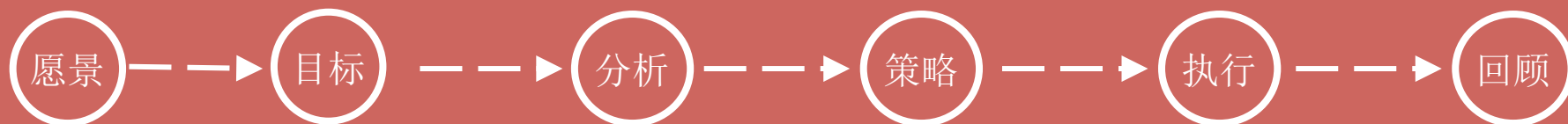
- ✓ 业务导向，战功导向
- ✓ 分层的项目模式
- ✓ 实体团队+虚拟团队
- ✓ 目标一致、节奏共识、分层信息透明

1 Why – 阿里移动国际内容型业务的特点

2 What– 项目管理该如何设计

3 How – 带着敏捷的思维做大项目管理

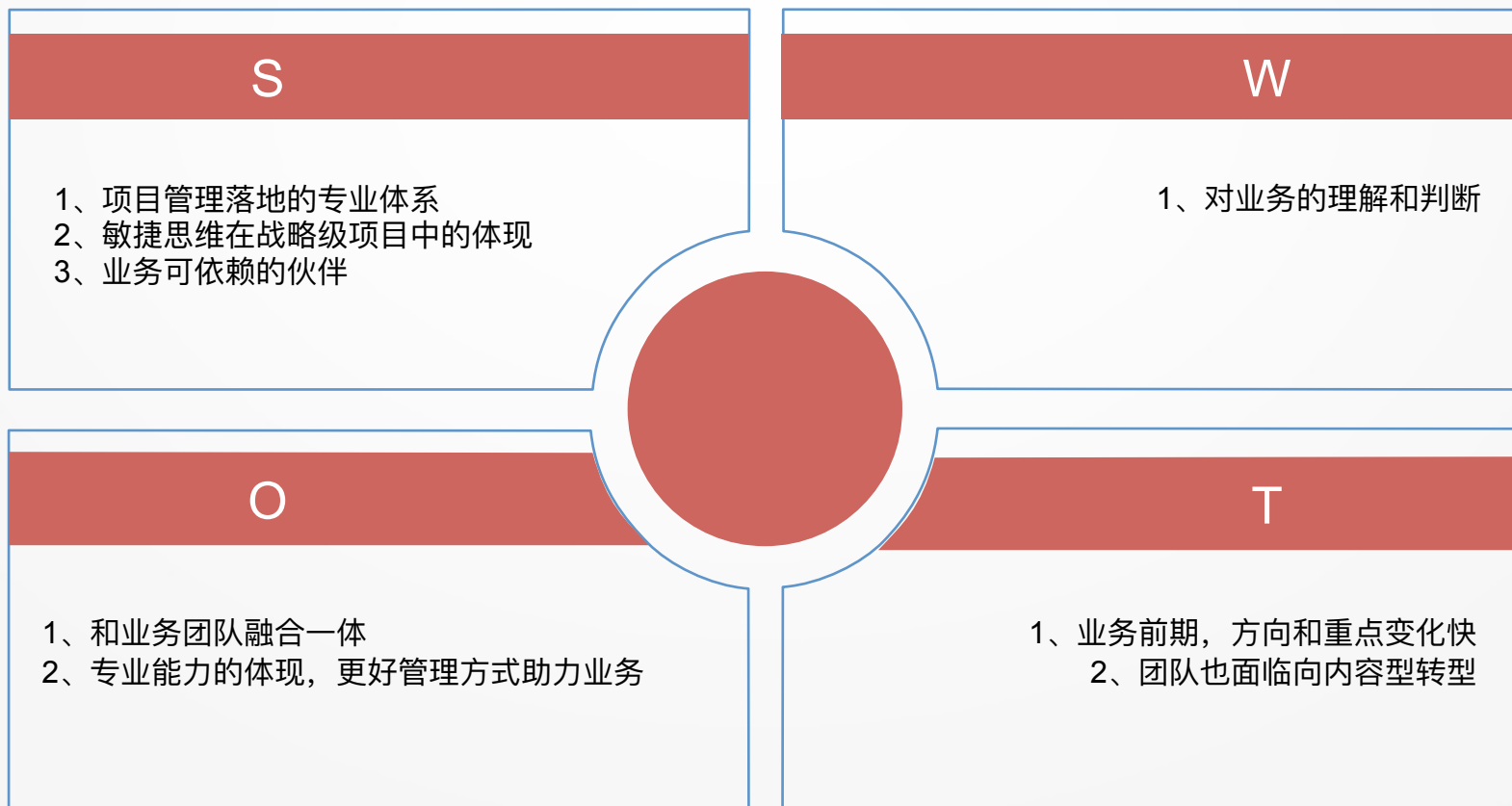
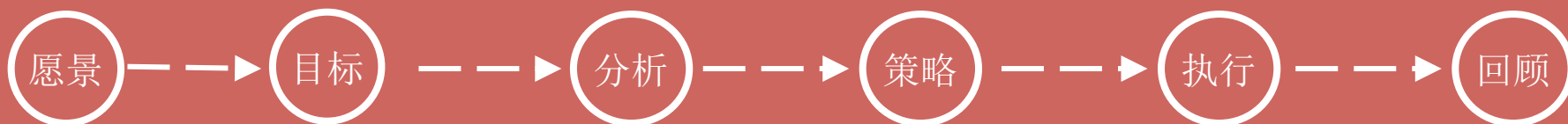
What – 内容型业务的项目管理该如何设计



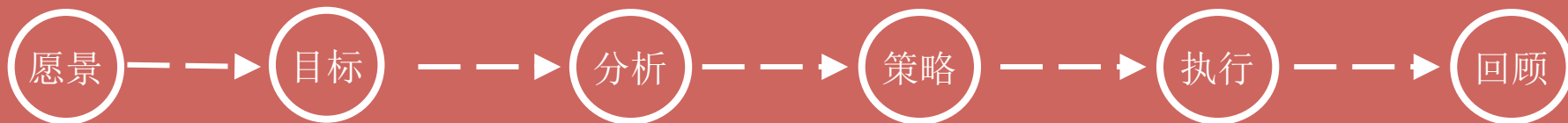
我们的愿景：

我们的目标：支撑业务战略级项目落地，保障业务成功

What – 内容型业务的项目管理该如何设计



What – 内容型业务的项目管理该如何设计



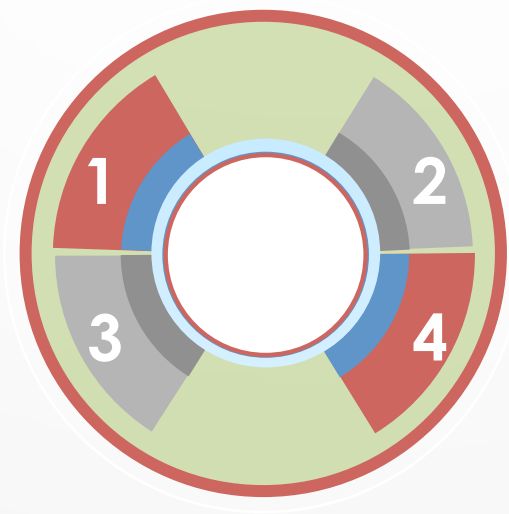
我们的策略：

和业务在一起

业务负责人的痛点在哪里？
业务的方向和重点在哪里？

重点保障

1、效果和效率的双重保障



和团队在一起

团队组织结构的利弊是什么？
团队一线leader的担忧是什么？

全局设计

1、合纵连横的项目集如何设计（基于业务大图）
2、项目集的人、事（基于项目协作大图）

1

Why – 阿里移动国际内容型业务的特点

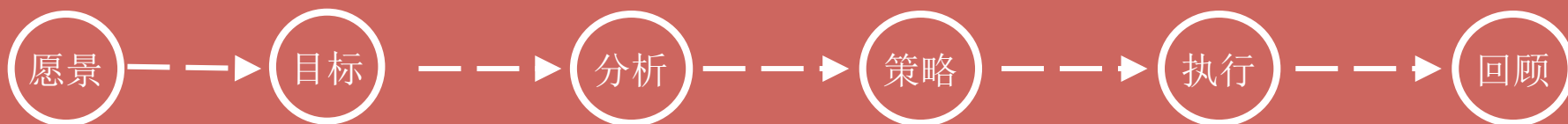
2

What– 项目管理该如何设计

3

How – 带着敏捷的思维做大项目管理

How – 带着敏捷的思维做大项目管理



项目设计思路如何落地？



- ✓ 理清业务大图，掌握业务核心逻辑
- ✓ 理清组织结构，掌握组织架构匹配

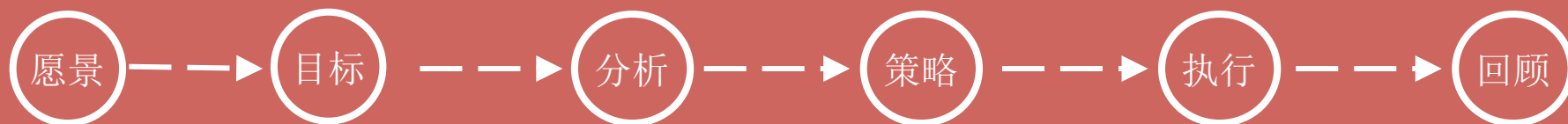
- ✓ 季度业务刷新
- ✓ 分层的owner策略

- ✓ 项目组合设计：共创、战役、专项、策略落地

- ✓ 打造业务、研技术、项目的金三角

- ✓ 输出专业价值，共同承担
- ✓ 目标管理、过程管理、更关注业务效果

How – 带着敏捷的思维做大项目管理



全局设计

1

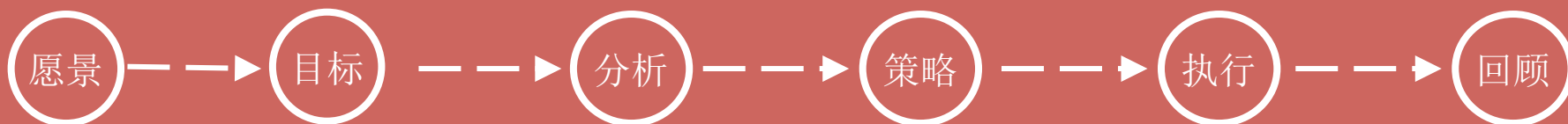
找到抓手

找到业务切入点

透明化业务大目标下的全局价值，解决

价值认可及团队驱动力问题

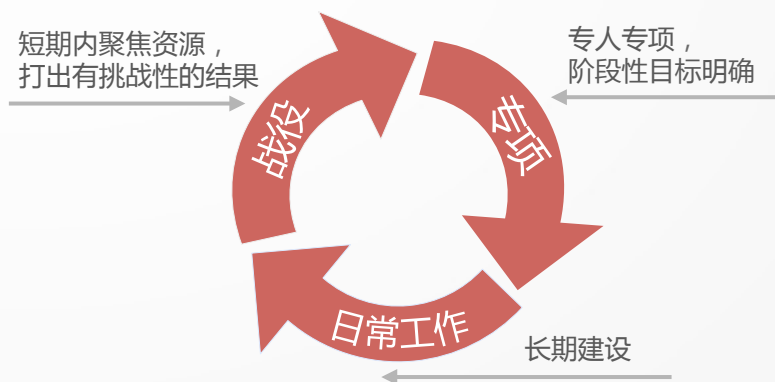
How – 带着敏捷的思维做大项目管理



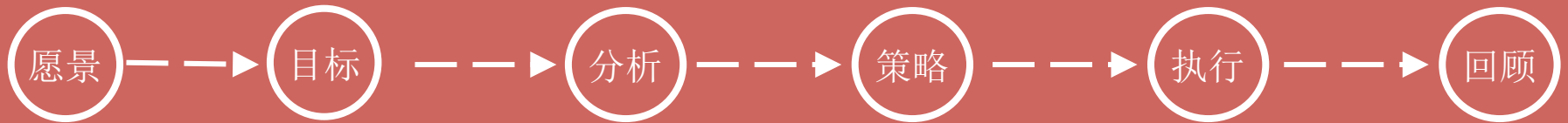
全局设计



共创、战役、专项、策略落实，有仪式感的价值体现



How – 带着敏捷的思维做大项目管理



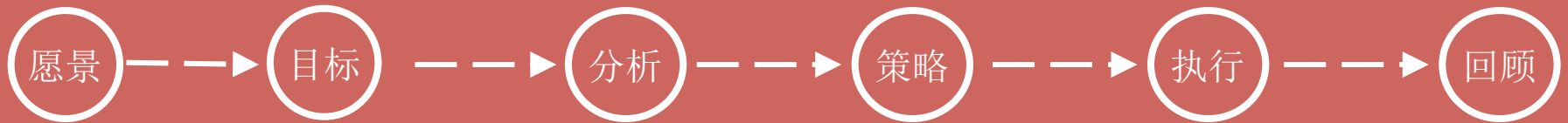
全局设计

2

运作模式

合纵连横的项目设置关系：目标、团队、优先级

How – 带着敏捷的思维做大项目管理



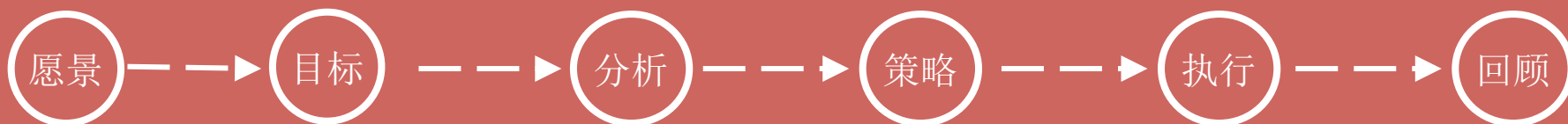
全局设计



组内kickoff: 横向团队, 拉齐目标、策略、人员和节奏
宣誓kickoff: 战役宣誓、战功导向

分层的kickoff

How – 带着敏捷的思维做大项目管理



全局设计



线上、线下、组内、组外打通

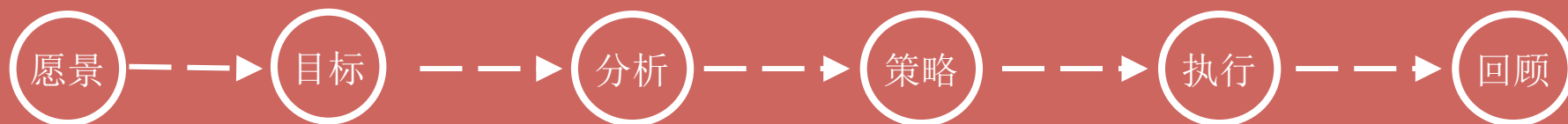
比如：

线上：钉钉群、邮件群

线下：周会、问题即时沟通、回顾、文档沉淀机制

构建沟通机制

How – 带着敏捷的思维做大项目管理

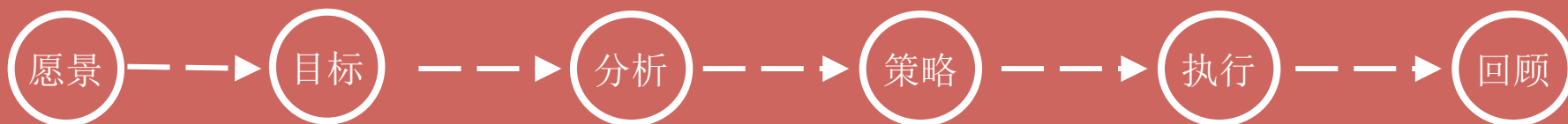


全局设计



横向团队，快速启动，渐进明细

How – 带着敏捷的思维做大项目管理



3

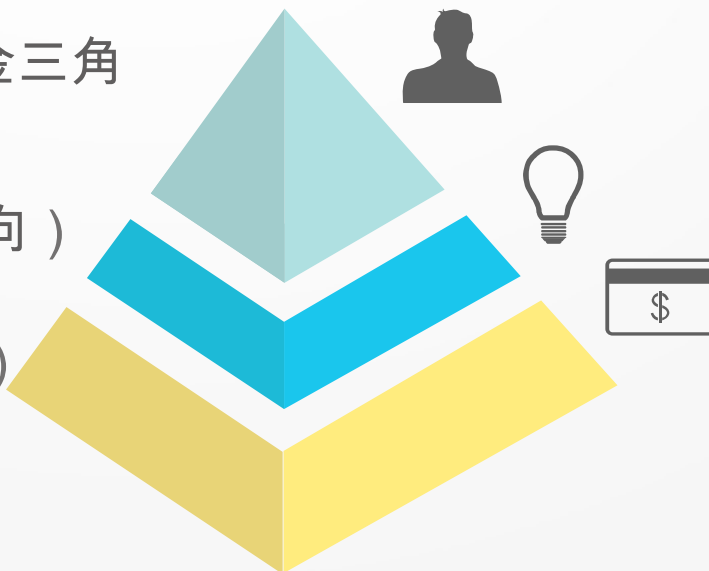
工具箱

分层的组织、成长的owner

金三角

一线业务leader (职能纵向)

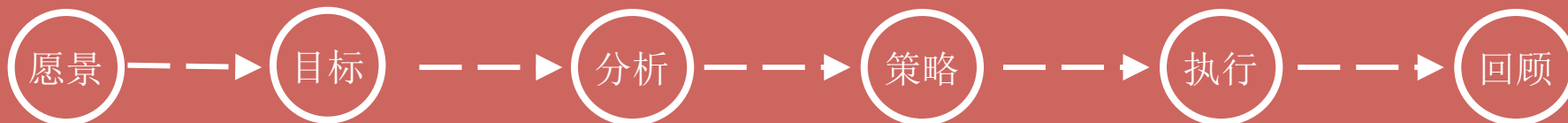
战役/专项owner (横向项目)



全局价值

落地匹配

How – 带着敏捷的思维做大项目管理



3

工具箱

共同承担、共同贡献

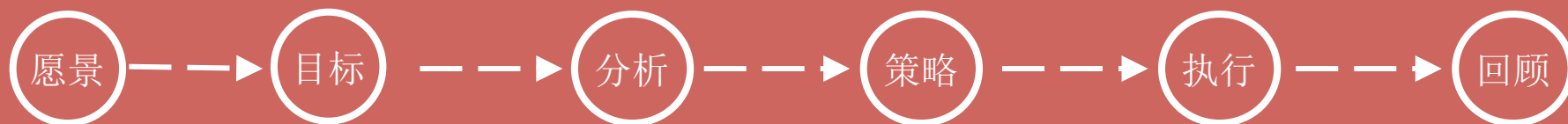
透明的内容：日常的信息、核心的问题

比如：目标、里程碑、核心策略拆解、各owner、owner职责、团队协作规则、

上线情况、业务效果情况、问题解决情况等

让透明化创造奇迹

How – 带着敏捷的思维做大项目管理



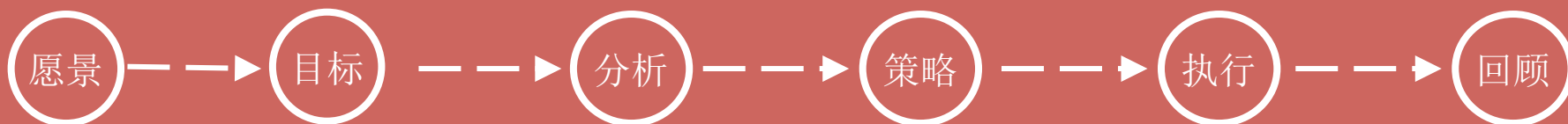
3

工具箱

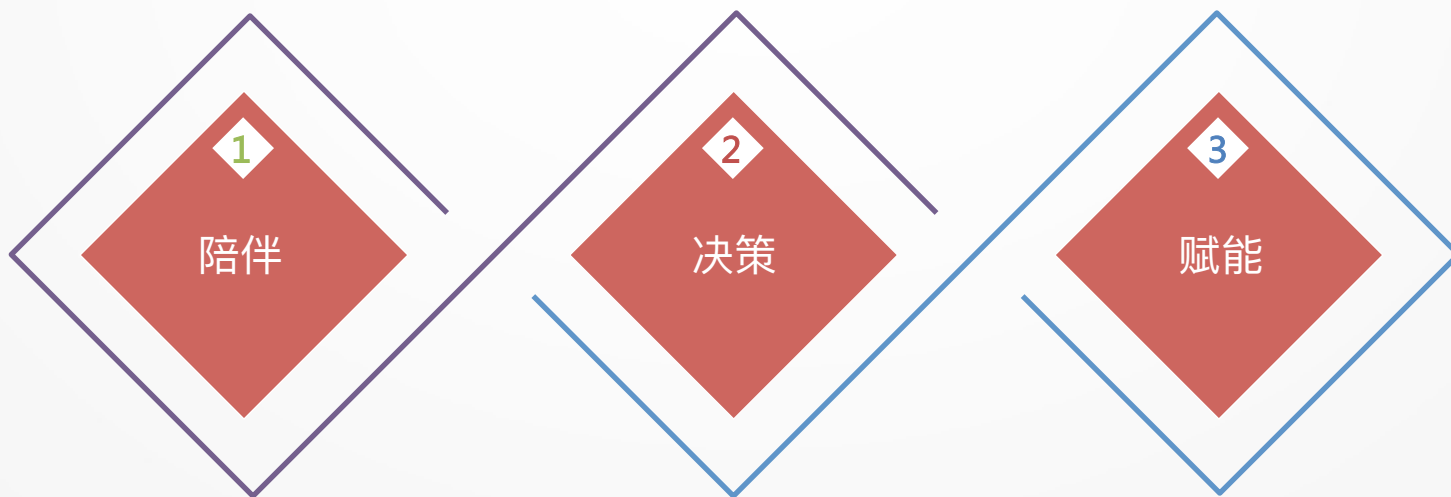
- ✓ 战役的月度回顾：目标管理、痛点问题探讨
- ✓ 业务的季度回顾：方向反思、新的切入点

复盘心法，快速调整

How – 带着敏捷的思维做大项目管理



重点保障

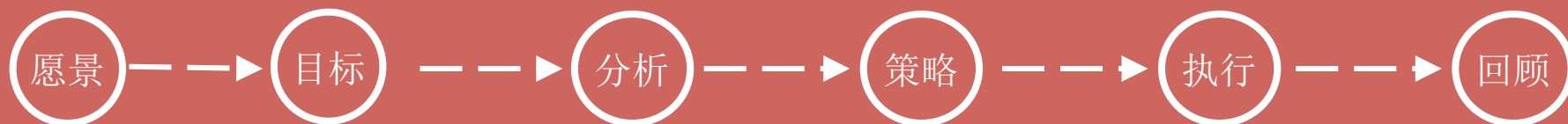


在一起，可依赖

理解业务，补位决策

赋能团队，高效成事

How – 带着敏捷的思维做大项目管理



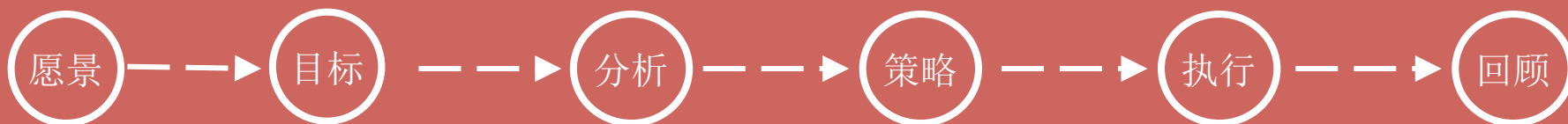
重点保障



- ✓ 培养核心owner
- ✓ 使能力可复制
- ✓ 提升效率，让成果可看护
- ✓ 快速解决问题，消除浪费

赋能团队，高效成事

How – 带着敏捷的思维做大项目管理



回顾一下：

做了什么：

- ✓ 和业务在一起：金三角、懂业务、专业价值
- ✓ 和团队在一起：组织分层、将、兵
- ✓ 全局设计：找到抓手、运作模式、工具箱
- ✓ 重点保障：陪伴、决策、赋能

学到什么：

- ✓ 价值思维，业务成果导向
- ✓ 拔高自己，和业务负责人在一起
- ✓ 向上：金三角输出专业价值
- ✓ 横向：全局共赢、价值透明
- ✓ 向下：解决问题、赋能团队
- ✓ 工具箱：术的灵活运营，思维agile，be agile
- ✓ 项目管理：打造自己的产品，找到项目管理产品的核心路径

THANKS!

A large orange smiley face graphic is positioned below the word "THANKS!". It consists of two small orange dots for eyes and a thick orange curved line for a mouth.