

分组讨论书面汇报材料

分组讨论（1）：

——围绕部门职责，如何更好落实年度一级部门和小部门的目标

组 27

组长：袁熊

组员：孙建、陶明瑞、曹谦、张文杰、李文江、王秀徽、崔康靖、李淋、刘文杰、王秀徽

记录员：孙建

核心要点：

姓名 1：曹谦（核心要点）

- 1、一线拓展交付保持敏锐的嗅觉与洞察，可以形成创新型解决方案场景识别与征集机制，研讨立项，以提高解决方案竞争力，助力解决方案大部门擦亮刺刀；
- 2、加强项目空间计算与补充机制，强化拓展，设置相应的漏斗模型对各个阶段以及 ABC 不同把握度项目成单率权重计算，分级拆解落实到人，持续动态更新，保障总目标达成；
- 3、因地施策地建立起项目的沟通响应机制，跟紧抓牢商务链、决策链、资金链等要素展开评估，适时地在满足一线需要的基础之上进行响应，大力跟踪拓展优质项目，持续牵引提升项目。

姓名 2：张文杰（核心要点）

- 1、计划制定：各项目统一全面的详细的计划和时间表、人员分工（技术+商务）清单制定。根据优先级程度，下半年产单项目，集中人员重点投入，快速实现里程碑节点，不能无限制拉长战线。
- 2、核心客户需求满足及引导：部分项目可能需提前交付部分内容，尽早摸清核心客户诉求，尽早跟客户能达成一致项目边界，针对诉求进行部分交付内容搭建，快速去实现项目节点；同步需要代表处商务在已有基础之上，引导客户去推动项目节点，不能无限制投入，实施部分内容能快速回款。
- 3、定期的复盘机制：复盘人和复盘事。西区人手不足，项目交叉多，人员如何更高效利用，项目更有结果，定期召开复盘会议，复盘项目人员是否存在不足/冗余，拓展项目/交付项目是否存在风险是否需要协调外部力量是否需要撤人，及时拉通，及时求助，建立项目备忘录，快速闭环。

姓名 3：陶明瑞（核心要点）

主要矛盾：

- 1、人员固定和日益增长的拓展压力之间的矛盾；
- 2、经济形势下行和量化增长的 KPI 之间的矛盾；
- 3、技术迭代速度和自驱学习乏力之间的矛盾；
- 4、协作高效的要求和队员分兵作战之间的矛盾；

思考推进：

- 1、在代表处要有技术骨干支撑，能够形成和用户基层的对话、项目信息的过滤、精准求助和传达、智慧能力的赋能传达，区域内部的基础赋能工作。
- 2、团队每个成员之间不要做职能的界面墙、能力的天花板，难时能顶上，缺位

能互助。

3、团队每个人能明确个人定位，不论是大部门还是小部门，找到自己不能或缺的能力项，一方面求人要有资本，另一方面有被“利用”的价值。

4、形成共创共建的学习空间和模式，制定清晰个人的阶段学习目标以及及时拉通共同学习和输出。建立自驱型的而不是制度型约束的氛围，建议阶段性不限模式进行内部分享。

5、团队协作涉内部拉通，大部门协同积极寻求后台支撑，把求助渠道建立成内部的求助知识库，让大家遇到问题快速响应。区域团队内部的拉通，阶段性项目线索和商机的梳理和分解，内部的互助能力和渠道。

6、每个人都要形成独当一面的能力和魄力和气场，沟通不求精而求广，战时全民皆兵，平时分工协作。

姓名 4：崔康靖（核心要点）

1.从项目交付验收推动角度来看，若在拓展时期考虑应用 AI 视觉，智慧城市类项目，实际应用需求多来自执法性质的局办，比如夜间渣土车违法出行、工地安全监管，且使用评价较好；涉及环保部门的智能垃圾桶、道路清洁等场景，视不同地区的重视程度进行使用或不使用，尽量避免使用客户用不上的算法或模型，最后验收审计时言之有物，客户认可愿意买单。

2.过程资料留痕，一方面帮助客户带来了什么价值，赢得了什么奖项、荣誉要有留痕；另一方面加班记录，和客户共同奋斗史留痕，为响应客户需求，攻坚时期大家齐心协力，保质保量完成任务，在验收审计时也可以奋斗史记录反馈给客户；在最后的交付验收阶段，该打的感情牌也是可以打的，为最终项目成功交付努力。

姓名 5：王秀徽（核心要点）

1、口碑交付，及时认收入和回款：

管好项目的人、钱主、事，及时回款，口碑交付。项目交付过程规范，项目主线以 2 张清单（建设内容清单、业务价值清单）保障以终为始开展，关键对象用好标准要件（9 要件，即管人 4 要件、管理事 3 要件、管钱 2 要件）。

智慧物业：规范完成乌苏智慧物业项目口碑交付，按里程碑及时回款；熟练智慧物业业务及应用系统功能，后续可复制实施，有关联项目可交付，有关联方案可复制；

精河智慧城市项目：协同项目组共同努力尽快推动招投标，推进项目有序规范实施；熟练智慧城管（联动指挥、智慧环卫、智慧执法、无人机监管）、智慧市政（智慧供水、智慧排水、智慧供热、智慧燃气）业务，流利讲系统说价值，从领域分析的角度不断的破解项目交付瓶颈，清晰理解项目最小集并付诸应用和实践。

2、能力提升一个等级：

项目管理能力提升一个等级，在多项目并行的情况下，EPC 等多种项目模式下，吃透并应用交付最小集（PMO 交付规范）规范口碑交付，及时认收入和里程碑回款；

项目实施业务理解提升一个等级，项目所涉及的智慧城管、智慧物业等的业务理解，系统理解提升一个等级，往流利的业务专家上努力及实践。

拥抱 AIGC，结合城管项目、物业项目，寻找合适的业务场景，有目标的积累数据和信息，为 AIGC 加持城管业务、物业相关业务提供支撑。

3、周边合作：

分享项目中的经验和不足，共同促进和提高，提高周边合作满意度；项目中的问题及时与周边部门求助，优势互补；平时多多关注部门的最佳实践，向先进学习，

现成的成果引进使用，提高工作效率和水平。

4、勤汇报，多交流，多预演：

不断复盘工作进展、问题、计划，多汇报，有问题多求助；技术上多预演，查缺补漏，有问题协同解决。

5. 项目人员缺位，在必要时可填位补充前端。

姓名 6：陈英豪（核心要点）

1、项目拓展难：上半年，我们整个西区机会点其实挺多。但是，真正打下来的单子很少。客户普遍财政紧张，对投资建设新项目广泛持审慎态度。我们的方案需要在竞争中脱颖而出，方案就要有亮点，结合当前 aigc 的推广，我们需要将 aigc 跟客户的痛点、难点结合，打造出打动客户的亮点。

2、项目交付难：交付过程中，客户普遍提出偏离合同的一些要求，蔓延很多需求，导致我们交付进度总是拖延。在交付过程中，需要不断引导、牵引客户需求，使客户新增需求尽量贴合合同范围，或者不超出合同范围太多。

3、项目验收难：有些项目交付过程中，客户参与不多，导致验收阶段，对交付内容产生很多异议。在交付过程，需要多向客户进行阶段性的汇报，多让客户参与系统的建设，在交付过程中，边建设边使用，使客户对项目建设内容有较深的使用感受。

姓名 7：刘文杰（核心要点）

1、在项目交付过程中，会比较多的面对客户，面对客户过程中，积极的收集客户的想法、客户的需求，挖掘到客户想要的，跟解决方案开发部门之间定期的交流，把一线的需求及时传递，可能会帮助提升部门解决方案的竞争性。

2、项目上线运行，多与客户交流，推动提升客户的系统使用率，提升客户的满

意度，对于项目验收从小到面各个突破。

3、对于团队，能力强的可以统筹指导，但是不要大包大揽，促进团队内部整体能力的一个提升。

4、对于个人来说，选择一个方向集中学习，熟练掌握此方向方案中的各种内容（负责此方向的部门、部门的工作内容、此方向的一些政策、此方向做得比较好的公司等等），再分散学习其他方向的方案内容。基本能达可以随时拓展的目标。

5、对于团队，代表处关系要搞好，积极配合，获取共同利益。

姓名 8：李文江（核心要点）

1、提高解决方案质量、可交付性：结合交付中、已交付的项目踩过的坑，充分考虑方案在实施过程中可能会出现的问题，完善风险分析及对策章节，便于实施过程中进行风险管理，提升可实施性，避免重大事故发生。

2、提高解决方案竞争力：通过最小集+本地调研，在调研过程中向最小集牵引，再结合本地特色，如在 IOC 指标调研中，很多委办局不清楚自己有哪些数据指标可提供，IOC 最小集可引导客户进行思考。

3、AI 应用：留心生活、留意工作，注意生活中、项目现场的哪些不便利是可以
通过 AI 解决的，如指挥中心坐席员、各网格的网格员上手系统慢，通过 AI 手段协助他们进行办公，尽快上手系统。

姓名 9：李淋（核心要点）

1、明确项目目标范围、确认收入和回款、落实口碑交付：

针对一个项目，首先明确项目目标范围，理清项目相关的人、钱、事，确认收入、及时回款，再项目交付标准规范过程中，始终以建设内容清单、业务价值清单保障以终为始开展，再结合以往的交付项目经验，以及公司提出的交付最小集付诸

实施落地，落实口碑交付。

2、项目交付价值：交付过程中客户经常会提出合同建设的需求，导致需求蔓延很多，影响项目整体交付进度。在交付过程中就需要项目组不断引导、牵引客户，使客户明确项目的建设目标和范围，双方共同认可合同建设清单，促使客户提出需求贴合实际业务及场景的需求，最终呈现交付成果价值。

3、项目应用价值：结合项目交付过程成果物、以及业务场景多多拥抱 AIGC，使新的技术和理解充分应用到智慧城管、供热、供水等场景中，做到事后分析、事中监控、事前预警。

4、能力价值提升：做到项目定期复盘，复盘项目整个过程中人和事，积极思考避免二次踩坑，要充分拉通公司和团队资源，对预期指定的目标结果，建立工作清单机制，坚决落实。对项目实施业务理解向解决方案理解能力提升一个等级，通过利用各种资源不断学习赋能，尽快提高自身，向业务专家积极看齐，做到项目团队岗位缺失，都可以及时互补。

姓名 10：孙建（核心要点）

部门职责理解：数字政府、智慧城市等集成项目拓展、交付落地；通过协调内外部各方资源，以差异化、具备竞争优势的优质解决方案匹配客户需求，支撑一线项目落地，实现口碑交付，并带动公司全产品销售。

怎么做？

1、推展思路：区域管理上，西区负责陕西、甘肃、宁夏、青海、新疆 5 个省，去年有重大项目支撑，大部分人力集中投入到项目上，今年项目支撑乏力，要“低头干活”的同时，更要“抬头看路”，落实人员分工，梳理整个区域市场机会点，广泛撒网，精准识别，重点投入；

2、 人员派兵布阵：

部门内部：项目业务经理牵头，方案、项目经理支撑，业务经理识别机会点的可靠性（立项、资金、客户重视度等）；方案侧人员“一专多能”，主动提升，摒弃“我只干 XX”的思想，提升综合能力，去除惰怠；项目经理不做二传手，主动担责，拓展阶段“往前走一步”，深入了解业务，方案。

代表处资源牵引：以新疆为例，新疆智慧业务部经过半年的历练，部分新员工逐渐成长起来，具备客户调研，主打胶片交流等基础能力，很好支撑了项目拓展；做好总结，把牵引代表处方案人员投入，新疆的模式向其他代表处复制，减少无畏投入，聚焦关键机会点和项目，形成合力。

3、 具体项目运作：

与代表处保持实时信息同步，推动销售落实项目细节（客户侧项目推进计划、资金来源、H3C 在项目中的位置、当前阶段、方案客户满意度反馈、友商信息）；

规范项目运作，关键节点客户、各干系方、合作伙伴各方资源协调，整体把控，识别风险及时规避；

细节把握，口碑交付：从拓展开始，紧跟客户需求，结合“最小集”，梳理业务、数据、技术架构框架，逐步引导推进，以风险小、落地快、成熟优质的方案实现最终落地。

以 AIGC 为抓手，深入思考 AIGC 与客户需求、客户业务的融合，重构解决方案，以差异化优势展现解决方案亮点，助力项目运作成功。

姓名 11：袁熊（核心要点）

1、目前各代表处对智慧类或者总集类项目的重视度高度不一致，有些代表处非常重视，有些代表处基本都是当做非重点，如果更好的从公司或者组织层面去拉通，是需要从顶层的角度考虑去推进。

2、即便是非常重视此类项目的代表处，也会因为各种各样的原因导致项目无法按期进行，关于智慧类的项目周期和考核的每年 KPI 如何更合理的均衡，是个问题。

3、目前不管是交付期项目还是拓展类项目，区域团队长期出差问题持续无法得到解决，虽然有激励牵引，但是长期的工作和家庭平衡困扰员工，也是个潜在隐患，是否可以考虑不同岗位的区域轮岗，一方面锻炼不同项目能力，二方面动态缓解不同员工的家庭生活平衡压力。