

# 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

整体要求：人人发言，简明扼要。

组 26：

组长：袁华国；组员：刘芳、李战磊、程威博、柳卫、赵晓钢、徐一新、韩宇、刘文龙、潘静远、雷潇、郭文强、李琼龙、刘洋生

记录员：郭文强

#### 核心要点：

袁华国：

1. 方法比努力更重要。通过项目交付、拓展实践证明，我们需要不断加强每个区域同事对于 12359 目标的认知，实践。否则，很多时候我们走偏了，跑错了，做了无用功。
2. 协作支持优、客户体验优、整体收益优。坚持举行每周二举行方案、应用拉通讨论会，发现问题，帮助大家成长，最小集实践与项目实践结合了起来；根据团队人员素质模型，跟客户沟通，高层汇报，方案引导做了明确分工；另外带领团队骨干员工实践讨论，不断补短板，同时发挥所长；我们不是搞慈善的，是搞项目的。区域下半年继续按照明确责任区分，区域经理负责，

严格围绕整体收益目标进行资源的投入

3. 五项要求。方案是武器，我们很多方案目前依然是自嗨，所有方案同事都必须到项目交付中进行负责兜底，每周二方案拉通工作持续进行；全面围绕项目打单，项目交付为目标，例会每周进行审视，提高每个团队成员的目标意识；团队是关键，下半年继续进行调岗和目标定期审视，协作持续增强；效能是利润，通过定点拉通，分组管理的方式，制定周计划，周回顾，大家不断地优化工作效率；加强沟通和判断，减少无效投入，不断提升大家的效率。管理是关键，有效的发挥每个人的价值，不同的人建立不同的目标，定期周四例会，开小会，快速解决问题。
4. 大方案、大客户、大概念、大落地。典型打法，非常值得借鉴；大方案、大概念我司也不差，大客户平台体系需要依托区域现状，想办法尽快突破，依托办事处，持续跟进高层平台关系，大客户平台体系也是我们区域持续产单的重要支撑；大落地关系着我们是否能够活得好。
5. 抓好 AIGC 换到超车重要机遇。AIGC 是区域 IT 基础设施及服务重构的重要机遇；在广丰等拓展项目中必须加入 AIGC 的内容。

郭文强：

#### **--项目拓展：**

1. 深入了解垂直行业应用。目前拓展项目对行业知识要求较高，通过数字政企以及拉通其他区域、部门，积累、提升行业业务知识，熟悉城管等部门的智慧解决方案。
2. 使用 AIGC 提升工作效率、将 AIGC 融入解决方案。一是学习用 AIGC 工来辅助方案输出，提升工作效率，遇到不会的知识点来询问 AI 助手等、利用

AIGC 工具制作、美化 PPT 等。二是将 AIGC 融入解决方案，通过工具体验分享、业务场景切入等来引导客户。

3. 丰富客户侧展示渠道。①PPT：在美化程度上做到位。②利用平板或电脑进行产品、场景的系统演示。③系统演示不便时，可使用产品、场景的录屏视频播放。

#### **--方案编制：**

1. 遵循业务场景的闭环理念。把项目积累的常用方案和智慧行业解决方案做模块化拆分、组合成为一个有机的整体，上下数据能够流通，业务逻辑能够闭环，各建设内容能够真正用起来，发挥使用价值。

#### **--口碑交付：**

1. 对照最小集，避免重复踩坑。同时，定期组织交流总结项目上的成功经验和不足之处，成功经验复制到新的项目，不足之处其他地方避免。

李琼龙：

#### **--方案编制：**

1. 对标行业方案。了解友商方案，看看别人都在做啥，怎么做的，为什么客户会选这个方案，行业内都怎么做，对标找我们差异，保持方案竞争力。

#### **--口碑交付：**

1. 方案设计做好调研。前期方案设计的时候多调研、多走访，摸清底数，就算不能很准确地命中客户痛点，也要了解基础情况，并在基础情况上，以最小集为牵引，设计方案，防止出现方案难落地的情况；
2. 给项目变更预留空间。项目交付过程中存在客户变更的情况，在前期报价需

提前预留变更费用，但也要考虑预算的合理性；

3. 做好供应商管理。对于供应商交付物，首先要让供应商排期，预估、评估工作量，并梳理交付清单，根据清单完成交付任务，并自身多检查，确保实际交付效果，确保交付价值，既然我给客户卖了，那他一定要能对客户产生价值；
4. 建立求助体系。遇到专业的问题时，去寻求专业的人，而不是一个人瞎琢磨，快速定位解决问题，提高效率。

韩宇：

#### --方案编制：

1. 以最小集方案为基础+AIGC 能力，积极参与方案材料编写，促进订单生成。  
按照时间节点要求做好区域拓展方案材料输出，对输出材料需要思考项目后期是否可以正常交付，业务场景是否可以闭环，是否符合客户对项目建设要求，避免答非所问，增强业务理解能力，以最小集方案为基础+AIGC 能力，输出整体方案材料。

#### --口碑交付：

1. 以业务场景闭环、实现客户价值为目标，打造口碑交付目标，完成交付。以项目交付、口碑交付结果为导向，根据部门分配任务要求，首先要对项目建设目标有清晰认知，项目整体建设情况进行掌握，要能够对客户预期进行把控，在交付过程当中要思考如何让客户认可建设成果，交付物可以解决客户什么问题，站在客户角度思考项目如何交付，对场景打造要有闭环思维，形成一个完整的交付物交付客户。

程威博：

## --项目拓展

1. 从“被动应对”机会，到“牵引与掌控”机会。原先是机会相对较多，我们是应对“机会”（郑州智慧高新、成都智慧高新等），市场有，我们想切一块蛋糕，同时提升公司品牌。现在是经济环境不明朗，蛋糕可能就这点，但是从业人员更多，竞争更激烈，需要我们是去牵引项目机会点、内容、方向，并掌控整个过程的推进节奏，同时去挖掘项目机会点。

## --口碑交付

1. 要有集体意识、责任担当，每个人都是主人翁。项目交付是一个复杂的过程，是一个团队的战斗。需要我们每一个人有集体意识，有责任担当。对待项目中不是自己工作范围内的，但是临时有缺失，需要以整体项目荣辱为重，主动担当向客户等汇报其他模块的工作。把每一次的项目交付都当成是自己的孩子去呵护，自己是主人翁去对待。
2. 口碑交付是一个用心的活，更是全流程的管理。要想口碑交付，需要重视“方案预演及技术验证”、“客户预期管理与达成一致”、“留足成本，才能灵活使用钱”、“前期要做好项目资金的谋划”、“搭舞台，拉多方背书”、“为客户解决实际问题，才能只有成就客户，才能成就我们自己”，这些整体是整个项目过程中的全流程的落实，更是每个关键的事情的用心。
3. 讲常识和逻辑，做正确做事，做不要妥协的人。实际的拓展、交付我们都会遇到各种问题，比如①前期遇到资金我们没有决定权，后期交付我们没有钱进行推进交付。还有②前期方案不去认真的调研，不去和客户交流获取真实

的需求，后期交付我们交付却不是客户想要的，甚至全部变更。很多时候我们要讲常识和逻辑，在做正确事的时候，不要妥协，要会死磕。那么事情就能办成。处处妥协，背离做正确的事路上，那么处处妥协就会让事情面目而非，不再能成功。

李战磊：

#### --方案编制：

1. 对行业方案进行包装。增加生态对方案的支持，保障输出方案质量。
2. 规范方案输出的流程。在前期拓展阶段增加人力投入，深入理解客户，尝试更多地了解客户的业务、工作流程和痛点；在交付阶段，定期回顾并与客户多构图，控制边界下调整需求；让懂业务的业主单位更多的参与，这需要办事处等一起努力让委办局参与进来。如果核心业务需求摸不准，会被后续的口碑、汇款造成影响，方案价值度做到可衡量。

赵晓钢：

#### --项目拓展

1. 项目现场在交付的同时，依托客户资源注意机会点发现及挖掘，收集相关信息及时提供给拓展组；
2. 项目拓展过程中要控制边界，为后期交付预留必要空间。

#### --口碑交付

1. 树立主人翁意识，把项目交付当成是自己的事，多站在客户的角度思考问题；
2. 梳理项目交付清单，结合两张清单，将交付内容、价值、日常事项清单化，

事项处理流程规范化；

3. 厘清客户决策链，明确不同客户核心诉求，提升自身汇报能力，针对不同层级用户采用不同的汇报方式，引导客户推进项目验收。
4. 加大宣传，通过宣传片、新闻报道等多方面进行宣传，提升项目及本地知名度。

潘静远：

#### --项目拓展：

1. 丰富行业方案。近期在江西几个项目拓展情况来看，我们整个方案部门在行业方案的深度以及相关 ISV 储备方面还是有所欠缺的。也是希望下半年能多多接触业内不同的生态厂家，取长补短来丰富公司自己的解决方案。
2. 方案包装。学习华为，后续在整体方案包装上下功夫，怎么去根据最新的政策和风口去包装我们的解决方案。
3. 改变打法，拓宽项目拓展面。下半年的首要任务是先生存下去，之前看不上的项目也要参与，先上桌才有后续二期三期的项目。
4. 和代表处密切合作。发挥各自的主观能动性，日常扎根在代表处跟对方一起办公，注重部门之间、小部门之间的沟通、协同和协作，与代表处一起梳理下半年在跟项目机会点，通过分析找到年底前可以产单的项目重点跟踪，集中力量去攻克，共同完成部门年度目标和战略规划。

刘文龙：

#### --项目拓展：

1. 一是找准关键人：梳理人、执行人、决策人；
2. 二是讲好关键点：根据政策，突出重点，划分层次递进设计方案，**量身定制**。  
加强移动端体验和动态视频的感知，细化一部分重点场景，闭环展示，3-5分钟一个场景；
3. 四是做好关键事：参观考察样板点，培养客户参与度和关键时刻站位（组织机制和人才战略）；
4. 五是商务跟进有策略：商务带动技术，技术做好配合。

#### **--方案编写：**

1. 一是了解客户，明确目标。搞清楚目标客户所在地（市区县）相关政策，同时要贴合国家政策，两者进行融合实现上下贯通，确保走在正确的路上；
2. 二是了解市场，注重积累。知晓市场动态，把控市场热点，及时吸收消化，用热点和先进技术带动客户融入感；
3. 三是细化场景，重点应用。客户侧是最了解自身业务和痛点的，学会梳理，细分场景的同时抓主要矛盾，抓关键人感兴趣的点，试点先行，小步快走，方案重点在快速落地，占先机而后某大。客户侧对技术感知性不敏感，对是否能真正解决问题或者能有力说明某种现象，也是阶段性成功；
4. 四是生态把控，资源整合。纯技术方案在市场竞争中的分量在逐步下降，目前主要的方案是技术方案+商业模式。讲清楚技术方案的同时也要有商业模式的探索和实践。这也是客户侧在发生改变的重要标志。用服务或者运营等不同的商业模式来换取项目建设机会点未来一段是重点，生态资源和运营模式储备尤为重要。

#### **--口碑交付：**



一是抓主痛点，确保管用好用；

二是运维跟进，快速及时响应；

三是关键引导，找准交付边界；

四是善用机制，突破关键问题；

五是成果申报，品牌宣传塑造；

六是清单梳理，确保有序跟进。

#### --团队管理：

1. 一是加强学习，组织头脑风暴，新领域，新知识；
2. 二是加强分享，注重梳理沉淀，拓展期，交付期；
3. 三是加强思考，关键项目反思，**建而未建，用而未用**，举一反三，考虑联动效应；
4. 四是加强效率，资源整合，代表处、智杰和岳大师资源有效整合使用，加强工作效率；
5. 五是加强领航者文件践行，洁身自好。

徐一新：

#### --项目拓展：

1. 明确部门的职责划分，形成一套可以与代表处互相联动的制度。比如重点项目的确定，项目的人员落实到销售人员的 KPI 里，哪个销售把业绩列入 kpi，我们就支持哪个销售。
2. 定期的会议去监督项目的进度，动态的分配人力资源。
3. 提高一线人员的交流和引导能力，能快速了解客户的痛点述求，清晰的了解

目前行业内的热点话题和国家相关政策。

4. 了解项目的节奏，不同的时间点，投入不同的资源，商务人员和咱们部门的拓展要形成合力。
5. 有重点也需要有一定的广撒网，部门需要形成一套成熟的流程，比如交流阶段投入谁，立项阶段如何引入设计单位，调研阶段到底谁主责，调研力量由哪些人员组成。

#### **--方案编制：**

1. 利用最小集实现方案层面快速落地，提高全员的下限；拓展人员的上线需要通过点对点的指导和培养。

#### **--口碑交付：**

1. 交付两张清单的制定。项目交付清单的拆解，任务和进度的制定。
2. 除了清单交付外，需要提升业务目标的制定能力，提升基于业务目标的实时路径制定能力。
3. 明确整个项目在宏观上给客户带来的重点，在项目的首付款、初验、终验等重点节点设置针对性的不同层次的目标，给客户高层有节奏性和持续性的输出我们的交付价值。
4. 客户关系的维护。要能引导客户，做客户的智囊。

雷潇：

#### **--项目拓展：**

1. 继续保持当前中区拓展打单策略——以华国总为核心判断项目可靠程度，包括高层关系把握等等，刘文龙和柳卫负责对上汇报和方案编制，应用架构负

责具体的方案编写。

2. 方案领先要在以下方面体现：①因地制宜投其所好能够打动客户，吹得出去落得下来明确方案边界。抓住客户痛点，也要挂钩最小集，能够规避交付风险。②使用新颖的方案吸引客户眼球。包括 AIGC+场景构建，AI 视觉等方案，要有新的方案的积累。③交流方式领先。拿实际的东西，比如领导驾驶舱的模式，拿着 pad 去交流，，没有实际的拿效果图，客户的认可度完全不一样。
3. 希望能沉淀建设知识库，方案分为基础方案和亮点方案，基础方案包括智慧乡村、经济运行等等，亮点方案是在基础方案之上的，比如智慧应急中的危化品全流程监管，即便没有对应的方案，也希望能找到对应的行业领域专家三言两句点破重点、难点。
4. 建议给每一个同事同步商务侧推进会议，同步消息树立目标统一思想。第一能够减少沟通成本，减少返工概率，提高工作效率；第二提升个人理解，培养新人整体把握能力。

#### **--口碑交付：**

1. 把握推进时间节点，建立交付清单。
2. 价值决定后期走向，如淮安的四季。场景价值能带给客户什么，这是最终的引导方向。

刘洋生：

#### **--项目拓展：**

1. 部门应该主动走向前端，参与项目拓展

2. 项目拓展过程中，应该积极发挥主动性，引导客户思维，避免实际交付内容和客户预期产生巨大偏差。

#### **--口碑交付：**

1. 部门员工需要提升自身能力，要懂客户懂业务懂产品懂交付。

刘芳：

#### **--项目拓展**

1. 继续保持部门内部定期开会拉通的做法，将拓展信息共享、评审，群策群力，共同推进项目的拓展。提升项目机会的甄别能力。对于靠谱的项目，舍得加大投入，必要时采取“定点蹲守、死缠烂打”的方式，拿下项目。同时，也要敢于放弃不靠谱的项目，节省资源投入。
2. 改变打法，不贪大订单，必要时将比较难以争取的大订单拆分，集中优势资源，灵活机动、短平快地交付小订单。开放思路，在无法融入大量公司产品的情况下，考虑做项目集成，这样的订单也不放过。

#### **--口碑交付：**

1. 安排合理的交付人力资源，跟代表处保持积极沟通，利用一切可以利用的力量，确保在交付的项目完成验收（六合项目完成终验、于都项目完成终验、淮安增补项目交付完成）。
2. 在能力拉通的同时，在一段时间内，尽量保持每个人工作内容的相对稳定，专业的人做专业的事，尽可能提高每个人的单位产出，减少频繁变动带来的资源浪费和交付品质下降等问题。
3. 每个人都要积极地提升职业素养，做好每一个细节，提升客户体验。

柳卫：

### --项目拓展

1. 高举高打，尽可能动用高层关系来推动项目落地，紧密贴合代表处来展开。
2. 与解决方案业务部合力，共同打单，增强方案打单能力。
3. 项目机会点要有筛选，前期要由区域经理和业务经理进行把控，不能盲目投入。
4. 区域人员按照项目机会点划分跟进，每周实时同步项目跟进进度、风险、应对点，要学会踩刹车。
5. 项目重在参与，能做总集做总集，不能做总集被集成也行，先能活下来，只要有进场的机会，再来看后面怎么做大。

### --口碑交付

1. 各个项目学会拉通，别蒙着头来搞，建议中区由刘芳进行全面把控和培训。
2. 项目交付尽可能本地化管理，尤其是场景开发、数据、运维、运营。
3. 针对交付方案中的每块内容，清单化管理，区域交付的人要心中有数。
4. 项目方案一定要经过详细的推演和论证，不论是平台产品和场景，搞清楚定位和使用场景，谁来用，怎么用，是否能够闭环。
5. 管好厂商、用好厂商，原厂的交付团队做方案和客户的引导把控，不能说是这是某某厂商的平台，所有的工作他要来牵头。
6. 站在客户的角度进行交付，要当成自己的事情来做，拒绝躺平。