

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。

顶规方案组：

组长：岳鹏；

组员：尹泽、崔国栋、张绍霞、魏铭、刘丽芳、周颖、孟旻、刘毅、余东舟、张家宁、李钧辉、范新、吴昌昊、王瑾瑜、王晨曦、刘芳；

记录员：岳鹏

发言小结：

- 1、 方案价值订单化，所有的工作都是围绕订单展开。改变代表处对解决方案卖软件的理解，一定走向整体拉动。做好代表处和销售的筛选，做好统战工作。
- 2、 方案创新：快速把握市场机遇，迅速进入，融会贯通举一反三将其他行业项目经验导入。以跨界的灵活最小作战单元应对华为正规军团。
- 3、 品牌营销：注重实效，创新模式。围绕着一线的效果，采用新媒体、新思路、强交互、多媒体。
- 4、 组织：架构清晰，互相学习。每个人多往前走一步。
- 5、 个人：塑造个人品牌，在特定领域形成公司口碑

核心要点：

崔国栋：

1. 往高处走，要做好品牌打造，拉通项目和方案，提炼方案亮点，拉通行业和商业，提炼行业标准，从外部和内部不断为公司和部门发声；
2. 谋风口大势，更重要的是要紧跟现在数据要素等关键政策以及 AIGC 等新技术与业务的结合与突破，推出创新方案立项，总结提炼产品模块化，确保方案落地成效与高效化；

范新：

1. 牢牢把握政策大势、紧抓技术前沿发展，靶向聚焦客户需求，集约化的大方案出击，既要往高处走，也要可落地；
2. 通过内部有效协作，结合新兴前沿技术 AIGC、大模型等有效带动落地；
3. 通过品牌输出，公司样板点的接待宣传，也可以利用新兴媒体平台增大品牌输出广度，利用新兴技术如“数智人”“元宇宙”等增强品牌侧带动。
4. 拉大人物，利用好内部专家、拉好外部专家背书站台，做到“大决策”“大故事”的拉动输出；
5. 明晰内部分工与责任，做到增量协作，建立学习机制、交流机制，不断思维迭代；

魏铭：

做提升品牌价值、可落地的能够产生增量价值的解决方案；

拓展角度：

1. 价值：和各产线的竞和关系，避免重复劳动，提高客户黏性和认可度；
2. 打点：打造行业内的标杆项目，提供良好的样板点参观，同时可以跟我们共同成长的样板点客户；
3. 模式：牵引一些行业进行长期服务运营的模式进行项目建设，尤其是针对 aigc 的行业应用去跟客户加强耦合程度；

李钧辉：

顶规面向国家大政方针、行业趋势进行及时跟进分析解读；

从三个层面思考：

1. 老业务衍生的新增长：智慧城市发展越来越成熟，结合政策和技术趋势寻找新增长点（类似“农业投入品项目”）；
2. 新业务形成的新市场：从国家政策变化带来的组织变化、业务变化带来的新市场空间（类似“数字 GD”项目）；
3. 新技术带来的新机遇，寻找新技术与老业务和新业务的结合点（大模型能力的结合）；根据以上三点，快速形成大故事，整合形成大方案，带动形成大订单，形成一个样板点，进一步孵化一个新领域，抢占一片新市场；

刘毅：

1. 品牌的输出：在公司展厅、各种峰会的展示上，一是行业方案结合 AIGC 最近技术，讲述行业大模型场景故事，形成 AIGC+行业的通用话术，并传递给一线；二是梳理行业共性和个性，将一些比如企业大脑、营商环境

等模块的整合，行业场景中侧重行业的理解度，城市指挥中心迭代一网统管、基层治理中涉及的城市体征、事件流转和任务派发；三是迭代展示方式，尽量采用可交互的 H5 界面，增加和客户的互动；

2. 方案的拓展：一是利用星罗的能力，整合多项目成果，形成面向行业的共性拓展 Demo；二是针对客户在拓展阶段提前交付的快速响应，依托共性 Demo 直接形成快速的结果，支撑客户侧的向上汇报；三是要持续加强行业业务的理解力，在客户侧避免讲产品，比如数据集成和治理，在不同的行业讲清楚数据如何融合，需要建设什么库，可以借助生态的能力去理解行业；
3. 价值的带动：要避免陷入具体的大量业务拆解，会耗费大量的人力物力，向代表处传递通过一两个一件事带动前端感知设备、绿洲、物联网、算法平台、算力中心等销售。同时需要跟代表处传递项目集成的价值，一是订单做大，二是对客户交付负责；

刘芳：

1. 目标分解，将品牌建设、新业务策划等重点任务按月任务、季任务、半年任务，逐一细化，挂图作战；
2. 聚焦重点，瞄准重点领域和重点任务，例如 AIGC、大模型，集中攻坚，进行成果转化；
3. 责任落实，将任务落实到责任人，然后逐级紧盯，输出成果；
4. 强化考核，将任务与考核紧密结合，更多了解员工，激励一线，实现业务带动；

5. 提升能力，政策、市场、技术变化很大，要不断提升自己的能力，加强学习，紧靠政策大势，具有前瞻性和远见性规划自身工作，根据市场变化趋势和客户需求提升能力并调整工作内容，并在工作中抓住新的机会点；

孟旻：

1. 解决方案竞争力和品牌工作提升（盒子化）：对现有资料进行分类汇总，形成新华三特色的差异化故事线，对品牌内容的多元化套件实现盒子化，同步提升展现效果和交互能力，各行业标准化内容的输出，讲清楚方案价值和特色，形成统一介绍话术；
2. 实数带动（订单化）：加强解决方案部门内部协同，尤其是目前 AIGC 的大背景下更重视技术的理解和融通，需要不断拉通方案。通过机会点进行精准的业务支撑，与代表处形成相对标准化的配合，针对机会点确定明确的商务路径，定期给代表处赋能，开展讨论分析会；
3. 新业务策划和现有业务创新（向创新领域突破）：除了政策研究方向之外，目前正在进行数据要素、双碳、AIGC 的跟进，规划一定要有项目参与和落地思维，需要从实际项目机会点和客户实际需求进行创新融合和实地孵化，可进行定期搜集分析；

王晨曦：

1. 加强方案及案例的宣传力度，aigc+各行业的方案需及时有效的传递到一线和客户侧；
2. 关于 AIGC 的应用使用场景为宣传赋能：

3. 1) 使用前沿的最新版本的 changpt 产出实时内容及方案优化自己 ai 助手;
4. 图片方面, 关注并学习最新的技术, mj、sb、ps 是关于可控不可控的内容生产, 并应用于工作当中提升工作效率;
5. 视频制作方面, 对宣传片内容替代性目前是做不到, 但是可以根据 chatgpt 生产脚本, 根据脚本去生产图片, 然后根据图片内容生成视频 (runway) 可以快速生成 demo;

余东舟:

实数带动, 代表处的协同是关键, 从前期接触的情况看, 很多代表处的销售 (或销售主管) 根部不清楚大项目怎么做; 也有很多销售主管项目操盘的整体意识很清晰。围绕这点, 有几点建议:

1. 代表处销售主管做大项目、总集型项目的动力; 收入更大、计收阶段可控可调、控盘在手、交付无忧 (解决方案兜底)、客户粘性更强 (客户共成长); 唯一加重代表处的任务-收款任务;
2. 给代表处销售主管传递清楚总集项操作关键点: 总集模式是要求一开始从项目运作者的角度来规划项目, 与传统作为厂商角度操作项目有很大的差异, 传统厂商一是把价格清单给代理商, 一是客户中低层有个支撑就可以; 但是总集模式自己运作项目, 要考虑客户侧高层支撑点、中层关键点, 要考虑到项目整体的价值对应整体的清单、要考虑平衡项目中各方的竞争和收益 (这个也要落到清单中)、要考虑到项目的商务路径 (这个很关键), 在操作之初就要基本明确商务路径以及商务路径带来的商务成本;

3. 与代表处建立信任,同时干活的人有收获:明确传递给代表处的销售主管,建议往总集项目模式去,不是来争业绩、抢项目主导权的,而是配合他们一起把项目做大、标杆做好、流程更有利于公司(转售与背靠背);如果项目要照顾当地渠道、客户关系等,都可以协助如何即合规又满足。另外就是成本意识与价值意识的协同,每个部门每个人都是有成本的,干活的人要有收获;
4. 抓好代表处的解决方案主管:名义上解决方案主管对标解决方案部,指标上大多数解决方案主管承接了代表处总经理的智慧类指标;沟通上都是技术人,相对更容易、更明白;
5. 加强与代表处总经理的沟通:各主管都有各自的算盘,但区域所有的事都是代表处总经理的事。以 GD 为例,一个新的行业客户,虽然是从人防办改制过来的,但是可能没有销售团队跟踪;

刘丽芳:

1. 目前业务内容缺少面向一线、面向客户的持续性发声和对外资料沉淀,缺少部门核心定位的传递,建议可以强化 AI+解决方案持续性宣传;
 - a. 对外:在方案孵化后可以以小视频/官微软文/官网上线、行业圈子圆桌研讨等形式持续传播,强化在行业峰会、展厅等 AI 行业场景交互展示;在样板点交付后以案例证言、样板会等形式再重磅发布,形成从轻量到重点资源投入,从持续传播到重磅传播的差异化传播,同时持续性有发声;

- b. 对内：强化各业务板块对一线赋能及宣传，逐领域提升一线 AI+ 解决方案拓展能力；目前赋能大部分以内部分享为主，范围不出解决方案部；
 - c. 解决方案部对内对外统一 slogan，明确部门核心职能价值，以每一个宣传物料为载体，形成统一品牌标识和品牌锚点传递；
2. 可以梳理样板点建设的标准，明确选取样板点的标准，样板点建设、宣传、流程，标准样板点资料包输出等（如客户现场展示的材料，对一线样板点参观说明书，与客户品牌联合宣传事宜说明等）；
 3. “蒲公英”可以作为部门面向客户的统一公众号，形成对外统一入口，内容聚焦解决方案部内容，能兼容对一线及对客户（可生成不同链接，面向客户转发时敏感内容自动屏蔽）；

张家宁：

1. 做好狭义的顶规方案（政策研究和方案关联）：政策研究要大要广，也一定要和落地挂钩，给出华三的解法，科技公司的政策研究一定要和解决思路和解决方案去挂钩，这个方案可以自己研究，也可以去拉通整个解决方案的东西，去要，没有就追着要，再没有就让大师要，实在不行自己写，自己写也不一定差；
2. 做好广义的顶规方案（方案要具备对接业务属性的可能性）：技术顶规方案要能对接，愿意对接，主动对接行业和一线需求方案，行业的人研究行业的事情，顶规的人要把盘子搭好，还是那句话，先去要，和研发部的要

技术，和商业的要建设模式，和行业的对要求，要不来就追着要，实在不行自己研究，其实自己研究的最靠谱；

3. 做好能落地的方案，多去一线看一看走一走，保证自己的话语体系以及方案内容和落地以及一线没有 GAP，自己知道的东西见了多懂的人都敢讲，都不露怯，这是基本要求；
4. 最后关键就是一点，顶规方案不一定技术讲的比搞技术的差，业务讲的不一定比搞业务的差，但是拉通的能力一定要最牛逼，最好再有一两点自己能讲的比整个集团的人都好（领导不算）。

周颖：

1. 加强顶规部门业务融合与创优

注重项目拓展、方案包装、品牌营销业务串行，提炼高效适用的方法论，了解各环节实际业务包括项目的商务路径、项目细节等，做到经世致用，知行合一，聚合力重塑顶规“往高处走”定位；

2. 以提升个人竞争力促进解决方案部价值最大化

部门目标随着集团的战略目标而变动，我们能做的就是管好自己。作为业务支持部门，塑造个人绝对优势，坐实专家身份是首要。主动学习，加快能力迭代，构建完整知识体系，包括 AIGC 工具的使用和口才的训练提升，随时做好上场打仗准备，推动解决方案部实现价值最大化。

尹泽：

1. 大部门核心工作：方案竞争力（方案和获奖）+ 方案落地及产品带动；

2. 业务部大致分工：泛企业、泛政府、商业，前端作战部队，顶规部，后端谋划机构，类似参谋部、统全局，看全局，大家形成互补；
3. 顶规部目标达成：
 - a) 趋势研究：根据政策/行业/技术新趋势，引领业务部方案往高处走
 - b) 格局提升：参加各类峰会，了解行业动态，最新趋势、特色方案、生态方案合作
 - c) 友商研究：持续对主要竞争友商进行跟踪、例如友商 AIGC 方案、优缺点，及泛政府/泛企业/商业 AIGC 方案业务建议；
 - d) 集成突破：聚焦重点代表处和重点集成项目，项目落地、产品带动、项目宣传
 - e) 品牌营销：与时俱进，借助新的方式进行创新营销，可参考东方甄选的成长过程
 - f) 新方案寻找：例如现阶段的 AI + 新机会，新方案来源，包括客户侧/合作伙伴侧/项目侧；
 - g) 蓝军角色：类似第三方评估机构，发现和总结泛政府/泛企业/商业方案存在的问题，给出提升建议，不断提升方案竞争力；
 - h) 专业品牌：根据每个人专长，形成每个人在业务上的专家品牌；

张绍霞：

一、往高处走，举方案领导者大旗、谋数字新风口大势

在前面同事所分享的基础上补充；

从技术前瞻性维度：要求每位员工保持持续不断学习自我提升，敏锐的市场机会点把握，在业内走在头部，树立高端样板点，举好举稳领导者这面大旗；

从品牌影响力维度：高举高打，口碑影响力做好做实，抓住市场机会营销风口，做好营销策划提升领导力品牌影响力；

二、围绕部门职责，如何更好的落实年度一级部门和小部门的目标

——在部门 KPI 目标达成上

从讨论议题来看关键词：职责、目标、落实；

关于“目标”，想法和目标是不一样的，想法是写在沙滩上的，水一来就冲掉的，目标是刻在水泥上的。目标明确后需要好的方法论支撑，那就是 smart 原则（可衡量、可实现、有关联、有期限）。

关于 KPI，KPI 是根据咱们公司战略目标层层分解下来的，是自上而下的任务分解。业务部 KPI 占比最高的项是什么？市场目标类占比 70%（其余两类是协作支持和团队提升类）。在这个过程中保证目标达成要做的三个动作：拆业务流，拆关键指标，关键指标如何保证达成。在这里要特别注意的是业绩牵引打标签标准。

解决方案业务部 KPI 咱们也是按照这三个动作拆解做的，顶规部在组织结构调整后人员变动最大的部门之一，当然也是集合了大部门不同领域的专家聚集，不断提升自身领域专家 IP，大家聚力会做的越来越好。

——在顶规部助力大部门目标达成上

关于品牌（补充），没有一个部门像解决方案部这样，对口集团品牌部这么多个部门，我有时开玩笑的说，我们是集团品牌部最大的客户。在品牌业务部开

展上，我们如何更好利用集团品牌资源满足业务需求机会点窗口的达成营销并喷等类似动作的，这是我们需要着手考虑的。行业品牌和技术品牌，其实在营销侧是有不同的，最关键点是可以理解为受众客户不同，需要对客户理解，对业务的理解，对市场的理解，提升品牌价值助力业绩达成。

关于重要落地项目，在所做的项目目的是帮助一线拓展市场，重点围绕客户需求给客户看和带客户去。

给客户看——PAD 建设是非常重要的。从当下开始所有的营销材料输出都要考虑 PAD 建设，这点在 0724 会议已统一思想，PAD 是重要的对外营销传播媒介。

带客户去——样板点建设是非常重要的。结合智慧城市样板点建设分享到行业，拉通行业样板点建设对业务拓展有很大帮助；所有解决方案围绕咸阳样板点、展厅样板间、客户演武场有效传递价值展开。

最后想说的是：解决方案核心工作是 看清趋势、看透友商、谋远规划、 谋深落地。解决方案部是独立一级部门，对公司和周边有不可替代价值，终实现别人做的我不抢，我能做的抢不走。

吴昌昊：

从实习生的角度，感谢各位同事的分享，学习了各位同事的发言，总结以下我对解决方案顶规部对公司的业务的贡献的理解：

1. 从顶规方案部自身出发，应当结合国家的新政策，理解国家政策，对解决方案的顶层架构进行调整。同时应当结合时代的新技术，例如 AIGC 赋能解决方案，更新解决方案的新版本；

2. 从对公司业务的角度出发，对内应当对一线销售和 SE 输出最新的解决方案，丰富一线的武器库，帮助公司抢占更多的市场。对外应当向外部客户、媒体展示宣传我们的新的解决方案，提高公司的品牌形象。

王瑾瑜：

由于实习的入职时间较短，目前对业务的理解还比较有限，在此感谢今天各位老师分享的个人思考。以下是新得的一些启示：

1. 解决方案部门从业务上应该勇于接受、理解和融入新技术、新概念，跟上数字技术革命性发展的步伐和政府侧的最新指示。固步自封必然导致落后和失败。在方案价值的体现上尝试融入大背景下的“故事”以调动感性体验；
2. 从个人职业规划的角度，对通才（追求广度）和专才（追求深度）的抉择和取舍。在部门中的个人应该积极学习、以求自己对某一领域获得超越他人的深入了解（队内专家），强化个人标签以及不可替代性；
3. 在营销侧应该以客户为中心，做方案不仅仅需要对内做到理解一致、真正认同，更要保证方案能在时间和设备条件受限的情况下最大程度上地传达给客户。此外，面向公众可以在新媒体的传播模式上总结成功案例并整合出新的推广手段；