

大型复杂项目管理法则——黄金罗盘

邵桦

PMO 项目管理专家

讲师简介



爱奇艺-企业效能部-PMO

- 负责爱奇艺多个后台类研发团队项目管理工作
- 后台类大型复杂专项实施落地
- 公司级项目管理系统和工效平台搭建
- 业务团队赋能培训，以及敏捷教练等相关工作



目录

大型复杂项目管理概况

爱奇艺大型复杂项目管理的背景和难点

大型复杂项目管理的黄金罗盘

黄金罗盘的组成

如何解决大型复杂项目管理的三大难题

如何利用黄金罗盘，解决大型复杂项目管理的三大难题

总结

回顾黄金罗盘的组成和落地效果

大型复杂项目管理概况

iQIYI 爱奇艺

爱奇艺(iQIYI.COM)是拥有海量、优质、高清的网络视频的大型视频网站，专业的网络视频播放平台。

爱奇艺的大型复杂项目经常覆盖从节目生产到播放等多个环节，涉及团队众多，方案复杂。



- 大型直播



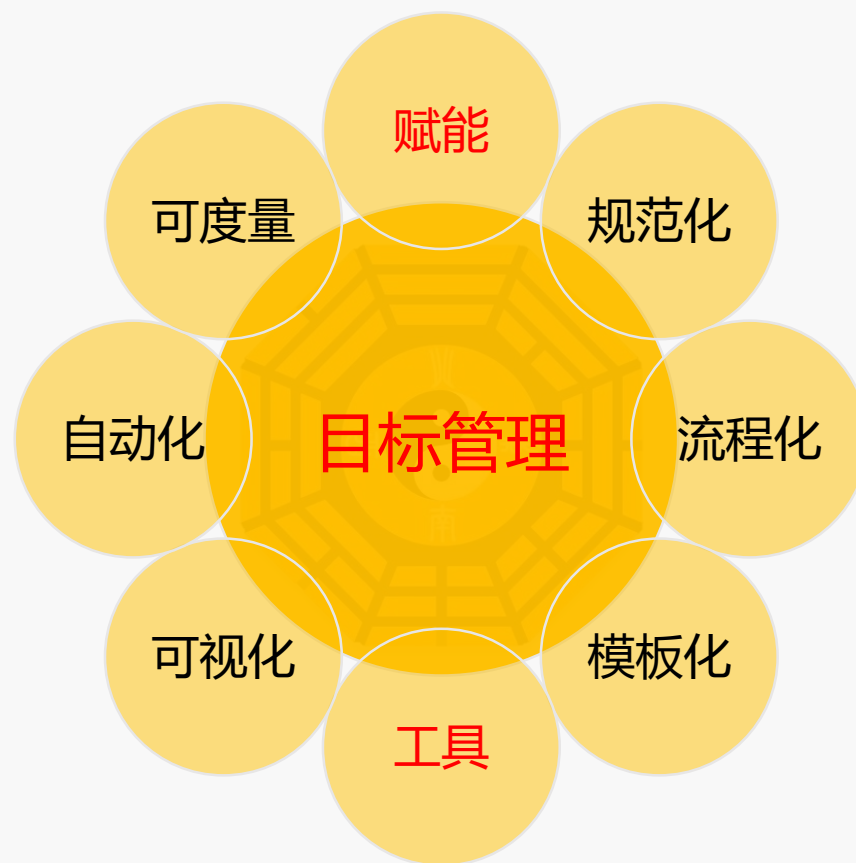
- 大规模产品技术优化



- 大型节目生产、播出

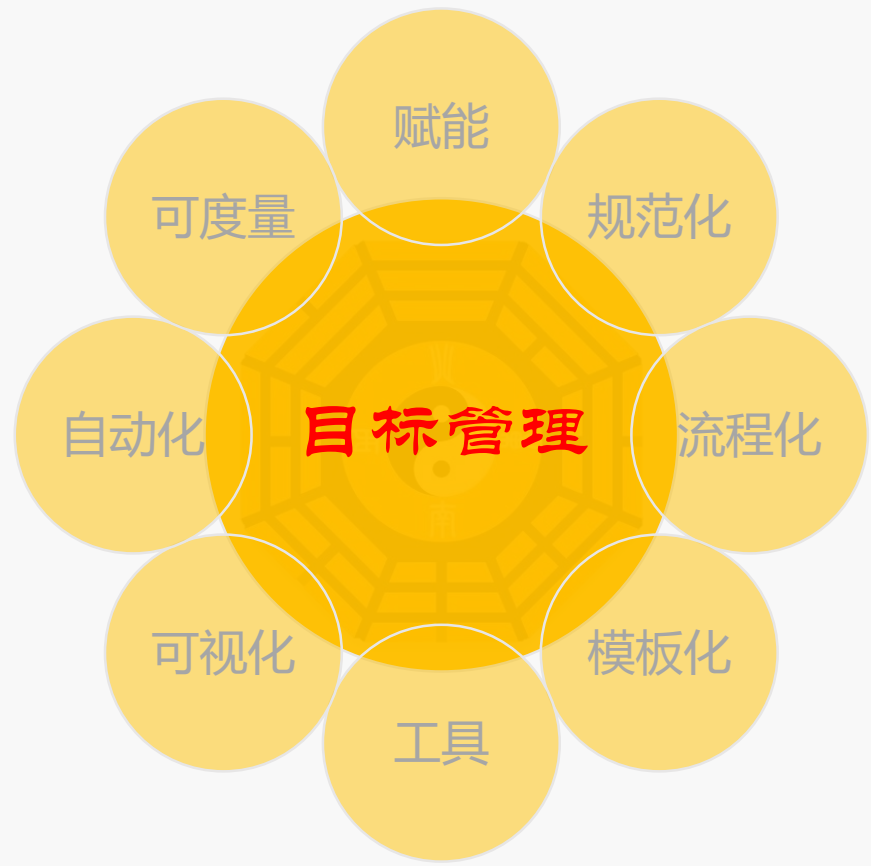
大型复杂项目管理的难点





以**目标管理**作为核心出发点，以**项目管理能力建设**和**管理工具**为支撑的管理理念和管理模式。

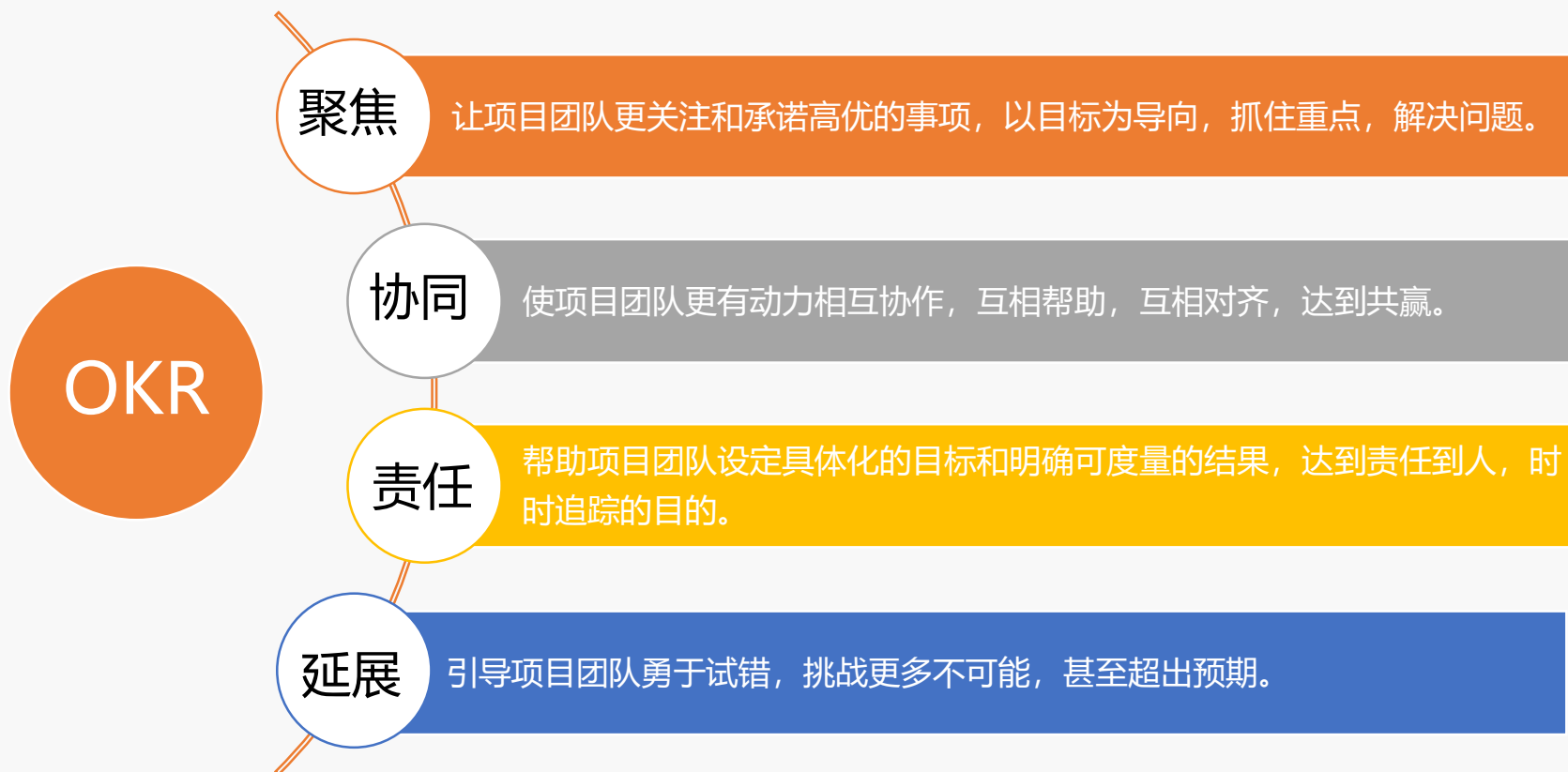
黄金罗盘



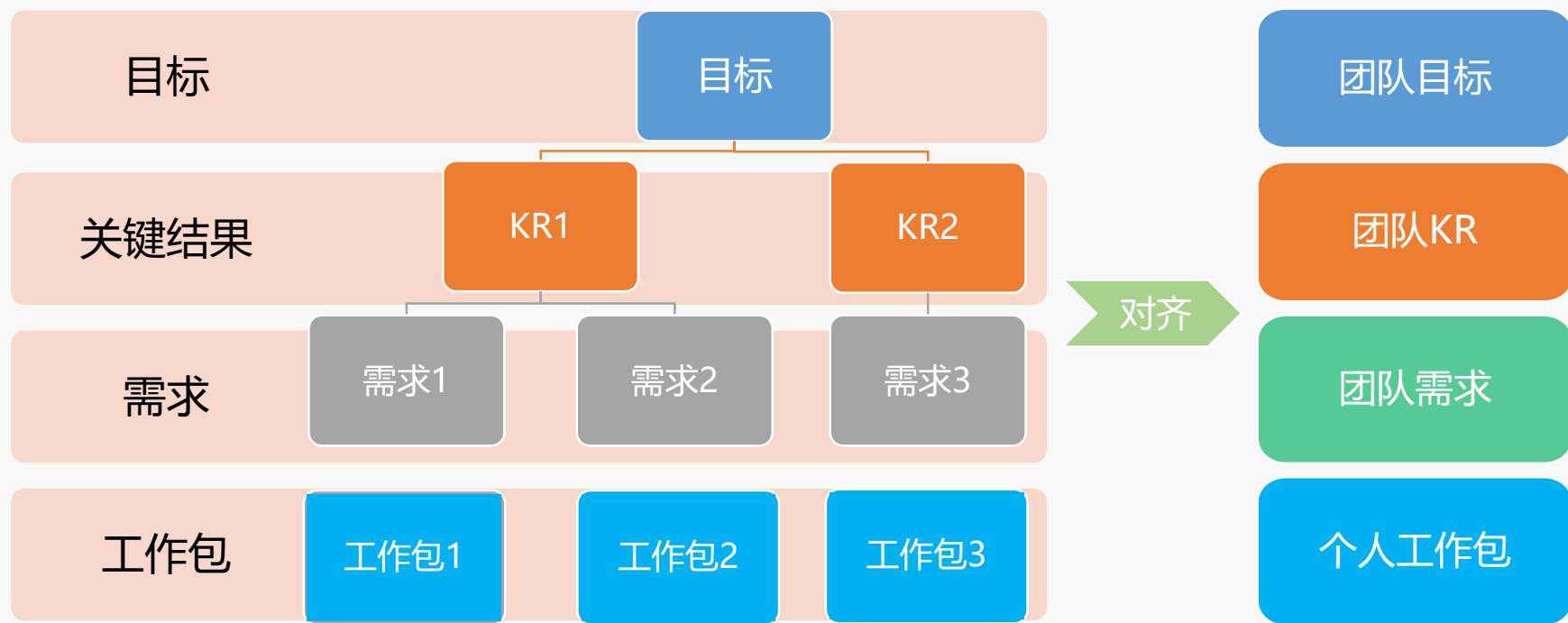
目标管理

黄金罗盘的核心法则：引入关键结果法，建立项目OKR体系。

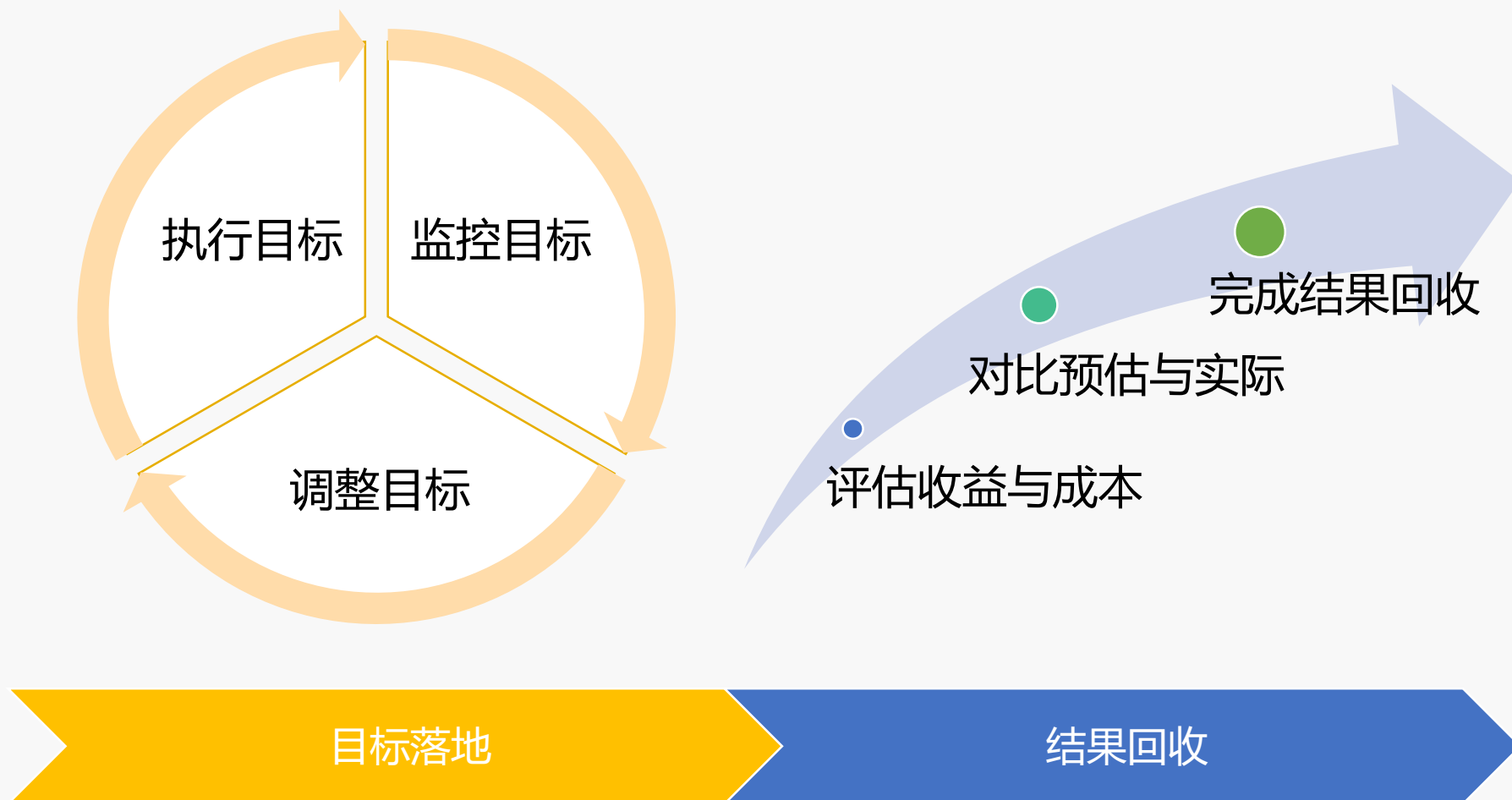
目标管理



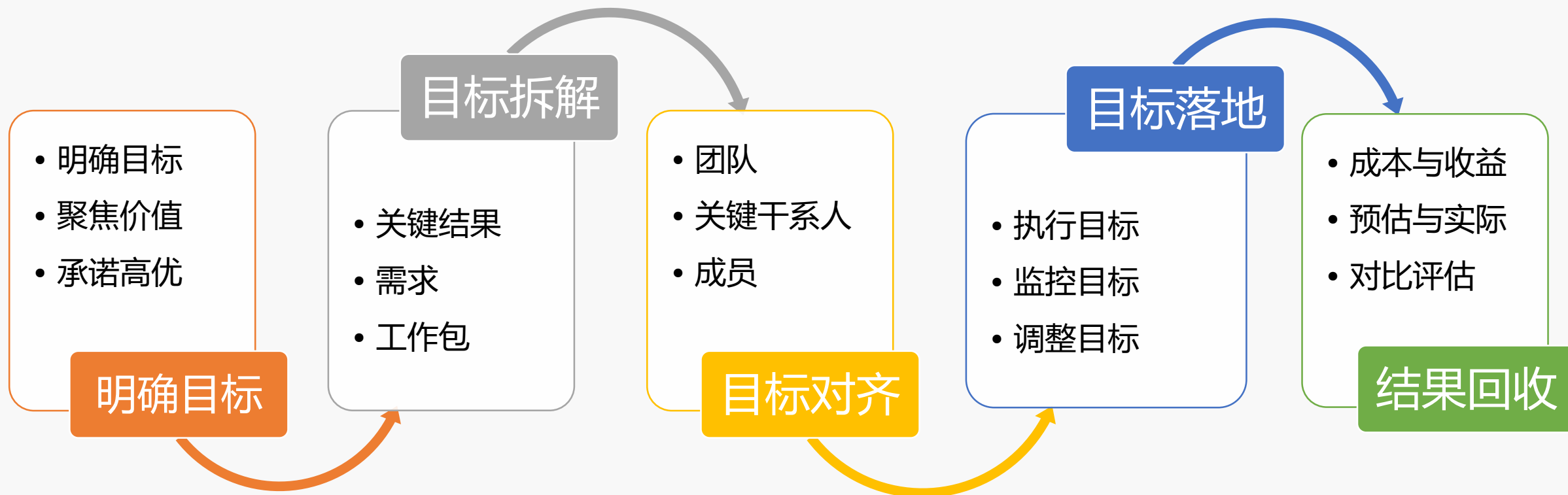
目标管理



目标管理



目标管理



目标管理

项目概览

最新近况

项目目标

需求列表

里程碑

干系人

风险记录

100%

目标完成度

100%

需求完成率

100%

BUGS

需求情况: 8/8

状态

项目目标

目标拆分

KR	描述
1	
2	
3	

KR:

开始时间: 2022-11-17

完成时间: 2023-03-31

状态: 完成

进度: 100 %

关联需求:

VTCPRODEV-

VTCPRODEV-

VTCPRODEV-

ENCODEDEV-

VTCPRODEV-

VTCPRODEV-

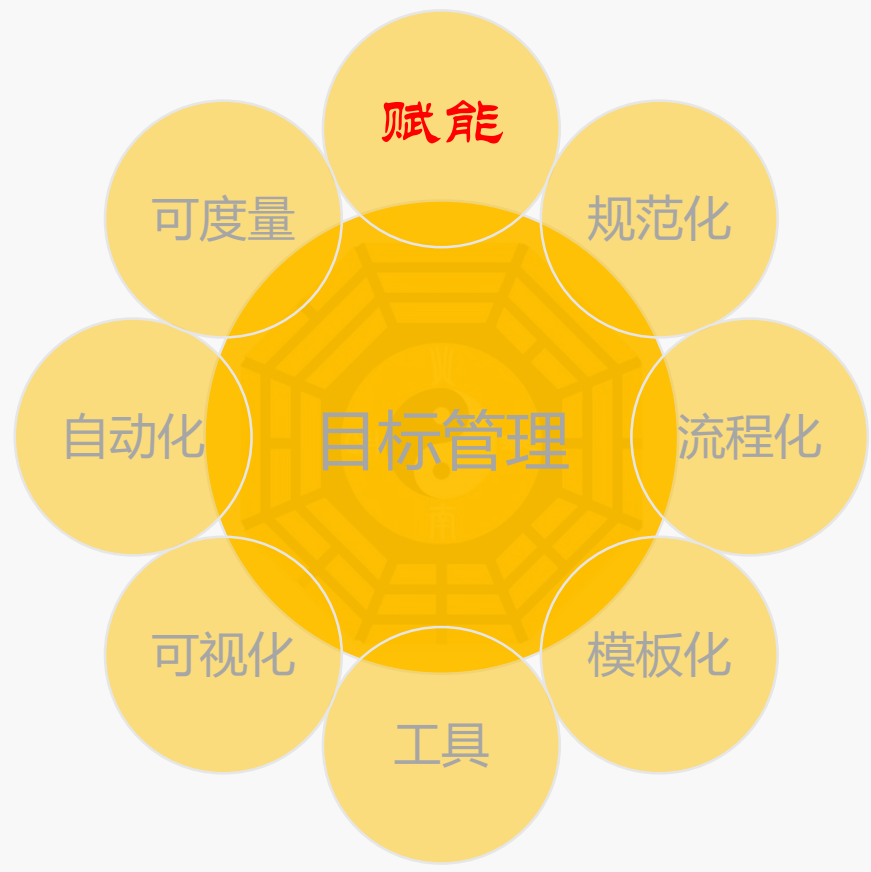
VTCPRODEV-

VTCPRODEV-

+ 需求

保存

黄金罗盘



能力建设

专业的事情留给专业的人：建立项目团队分层管理机制。



能力建设

重点在专业知识和业务知识领域提升项目经理的能力，胜任项目统筹管理

专业知识

- 项目管理培训
- 组织专题分享
- 组织沙龙&工作坊
- 录制视频课程

业务知识

- 业务技术分享
- 中台规划推广
- 科技星球公众号

- 利用碎片化的时间学习
- 重视学习氛围，提供爱学习平台，提高学习积极性
- 重视实践，注重经验的积累和分享

能力建设

通过自组织推广和培训，进行业务团队赋能



能力建设



PMO修炼场 | 2023W21

2023年5月19日



聚焦项目管理相关前沿资讯、精品干货、业界动态、感悟杂谈，有料有趣有味道！

[查看详情](#)



管理工具

立奇功必先利奇器：通用和定制化工具结合。

工具建设

- 应用范围广，能力强
- 学习和使用成本高
- 无法满足个性化需求



- 满足个性化需求
- 方便集成
- 安全性高，私密性强
- 使用成本低

专项项目概况

新建专项

查看详情

新增

项目名称

项目名称

项目经理

项目经理

创建时间

创建时间

项目状态

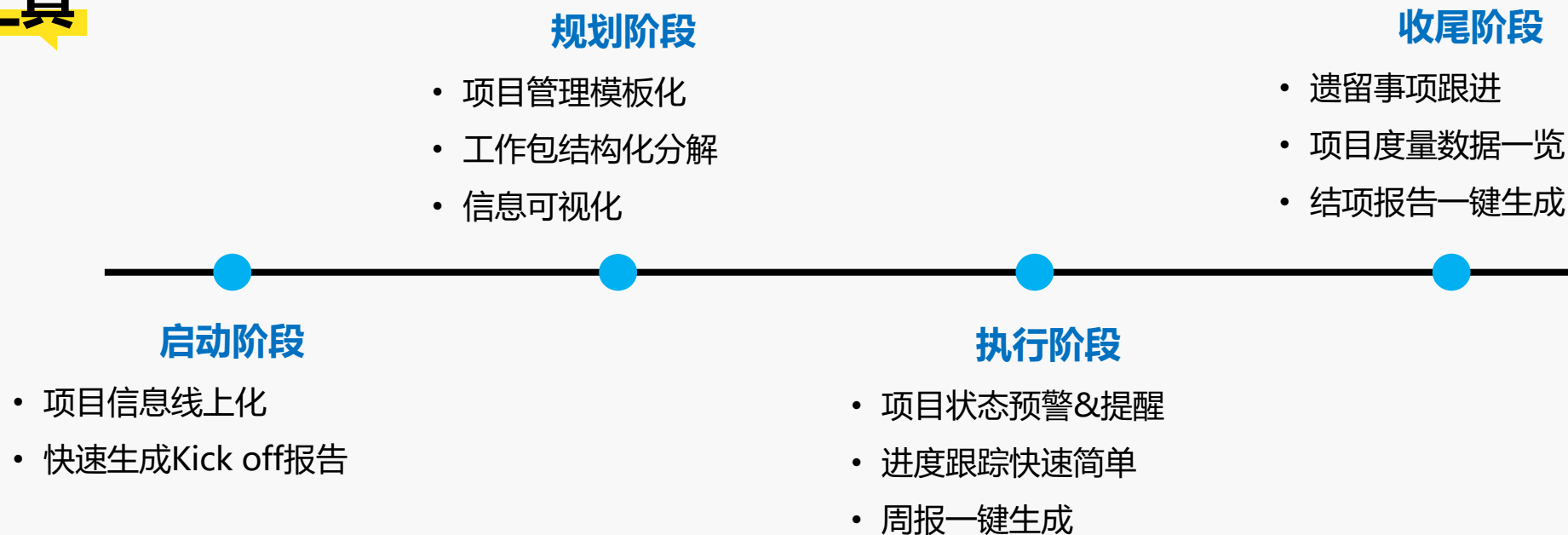
项目状态

重置

重置

序号	项目名称	项目经理	Kick-off时间	结束时间	创建时间	项目状态	操作
1	项目A	张三	2022-12-01	2022-12-30	2022-12-01	完成	详情
2	项目B	李四	2022-11-22	2023-03-31	2022-11-22	进行中	详情
3	项目C	王五	2022-11-17	2023-03-31	2022-11-17	进行中	详情
4	项目D	赵六	2022-10-21	2023-01-12	2022-10-21	完成	详情 取消跟踪
5	项目E	孙七	2022-10-10	2023-04-01	2022-10-10	进行中	详情
6	项目F	周八	2022-09-22	2022-09-23	2022-09-22	失败	详情
7	项目G	吴九	2022-09-15	2022-12-16	2022-09-15	进行中	详情
8	项目H	郑十	2022-09-01	2022-10-12	2022-09-01	完成	详情 取消跟踪
9	项目I	陈十一	2022-08-11	2023-01-10	2022-08-11	完成	详情 取消跟踪

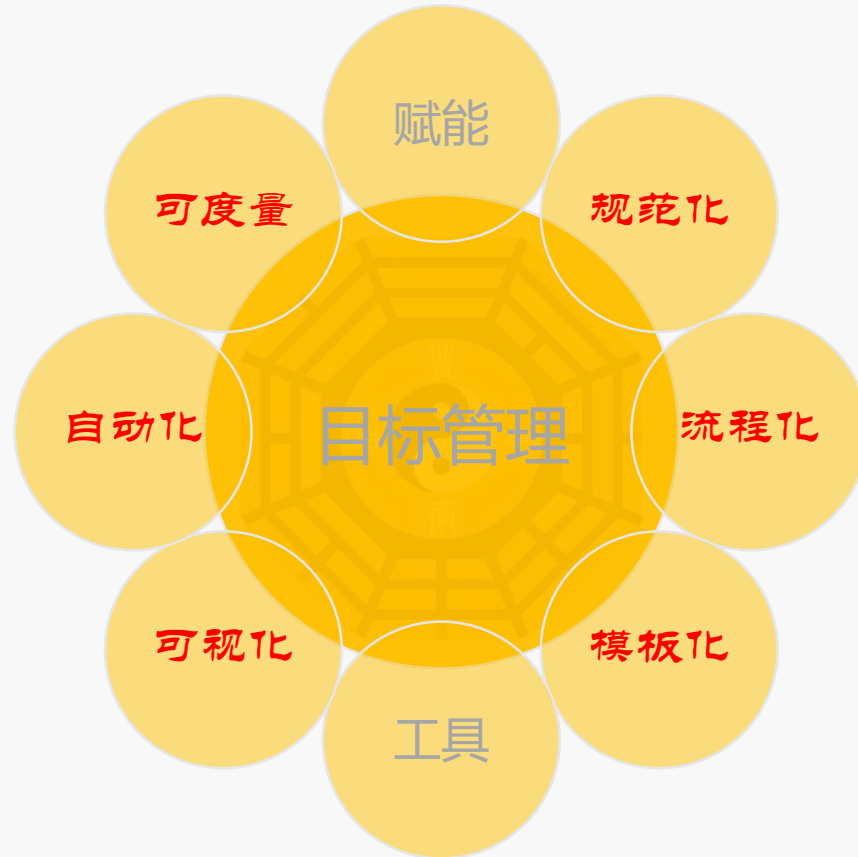
管理工具



功能架构



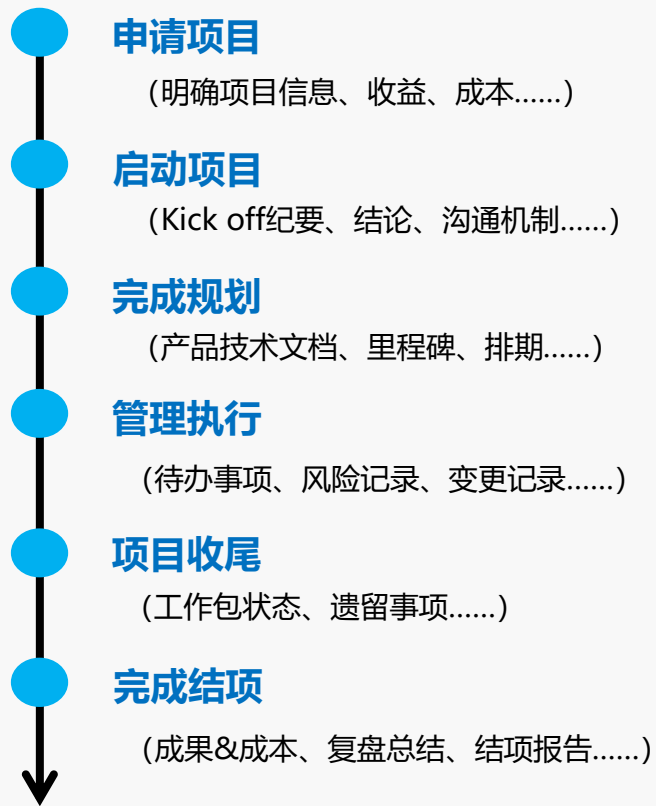
掌控
执行



统筹
规划

规范化

建立明确的项目规范，统一项目准入规则，确保项目信息录入完整



项目名称	<input type="text"/>		
项目背景	<input type="text"/>		
项目目标	<input type="text"/>		
方案概述	<input type="text"/>		
发起方	<input type="text"/>		
OKR来源	<input type="text"/>	发起人	<input type="text"/>
项目负责人	<input type="text"/>	项目经理	<input type="text"/>
工期目标	<input type="text"/>		
涉及团队	<input type="text"/>		
成本预算	<input type="text"/>		

流程化

通过流程管理，明确阶段产物，
确保项目过程中，信息不遗漏



确定已完成吗？请确认以下信息是否已经更新无误：

- ☐ 项目基本方案已更新。
- ☐ 项目资料&wiki已完整更新。
- ☒ 项目目标已完整更新。
- ☐ 关键KR状态已更新。
- ☒ WBS已拆解，PMS已关联（未关联PMS将影响工作量计算、甘特图生成、需求管理等功能）
- ☐ 关键里程碑已更新。
- ☐ 结项报告已上传。

确认

进入进行中吗？请确认以下信息是否已经更新无误：

- ☒ 项目背景已完整更新。
- ☒ 项目基本方案已更新。
- ☒ 项目资料&wiki已完整更新。
- ☒ 沟通机制已完整更新。
- ☒ 项目目标已完整更新。
- ☒ OKR已完成更新。
- ☒ WBS已拆解，PMS已关联（未关联PMS将影响工作量计算、甘特图生成、需求管理等功能）
- ☒ 主要干系人、对接人及职责已完整更新。
- ☒ 关键里程碑是否已更新。

确认

模板化

定制化模板一键生成发送，
减轻工作量，降低风险

Kick off

周报

结项报告

The image displays three overlapping screenshots of the msup template system, illustrating the process of generating and sending customized templates for different project stages.

Top Screenshot (Kick off): Shows a form with fields for "收件人" (Recipient) and "抄送人" (CC), both with placeholder text "用英文分号分隔, 例如 zhangsan@qiyi.com,lisi@qiyi.com". A dropdown menu on the right is set to "Kick off会议".

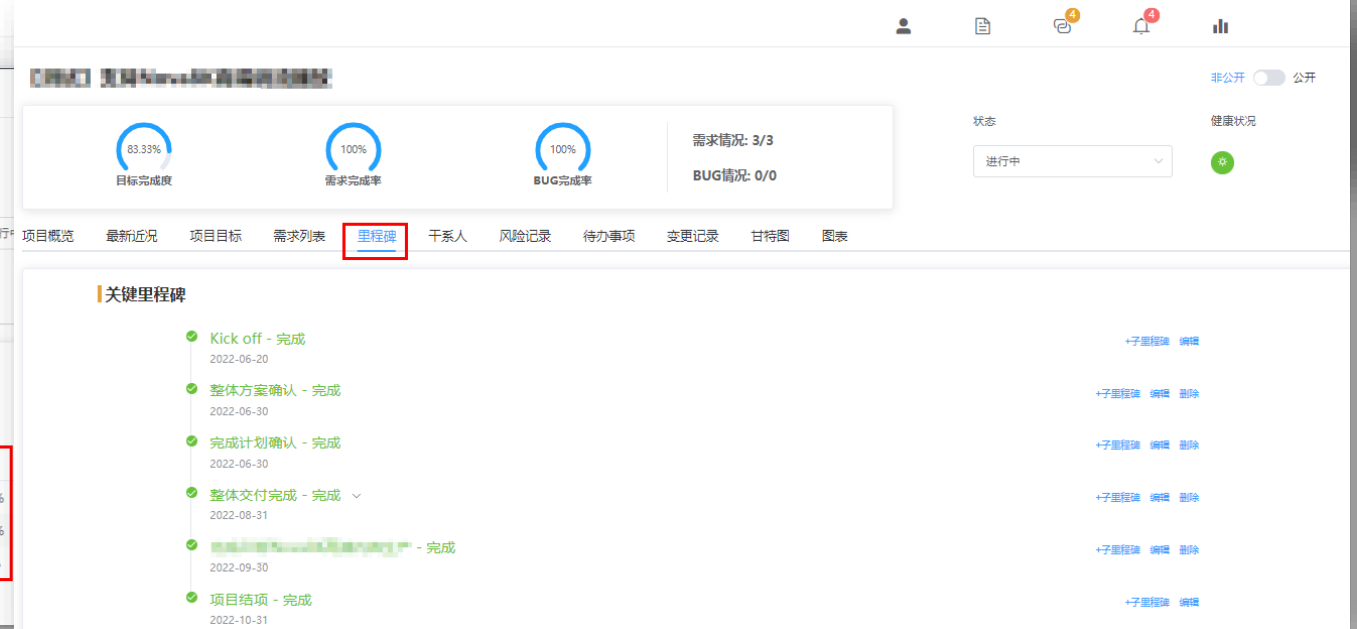
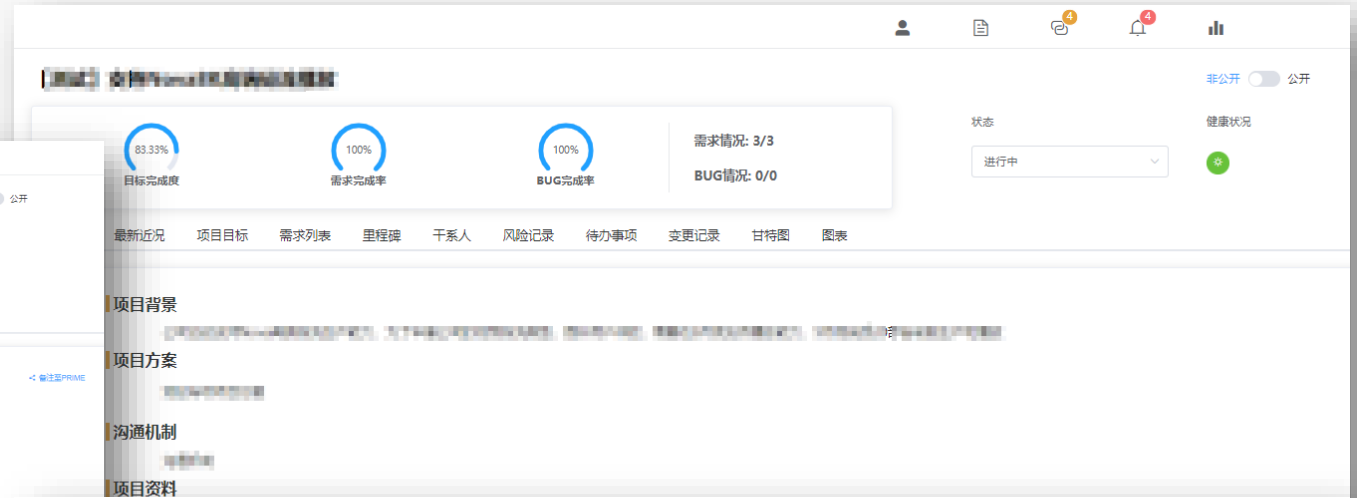
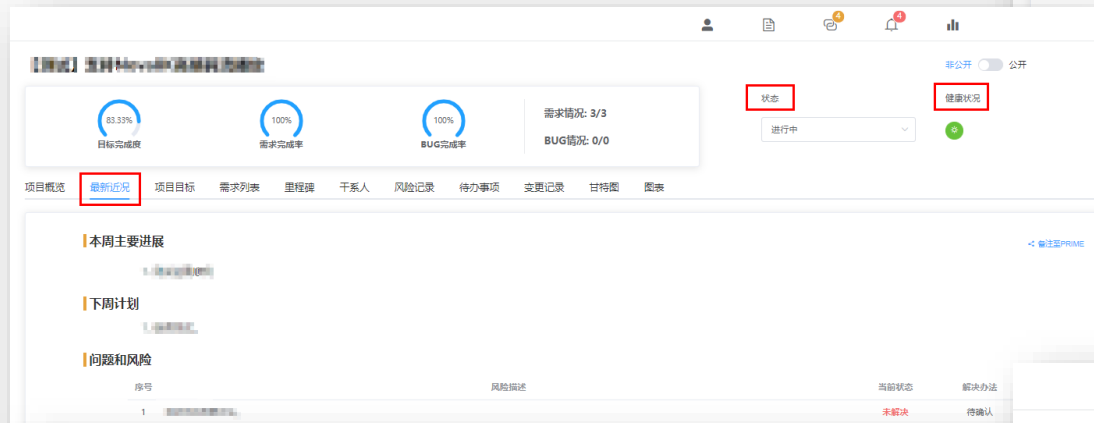
Middle Screenshot (周报): Shows a form with fields for "收件人" and "抄送人", both with placeholder text "用英文分号分隔, 例如 zhangsan@qiyi.com,lisi@qiyi.com". A dropdown menu on the right is set to "周报".

Bottom Screenshot (结项报告): Shows a form with fields for "收件人" and "抄送人", both with placeholder text "用英文分号分隔, 例如 zhangsan@qiyi.com,lisi@qiyi.com". A dropdown menu on the right is set to "结项报告". The main content area contains a detailed report template with sections:

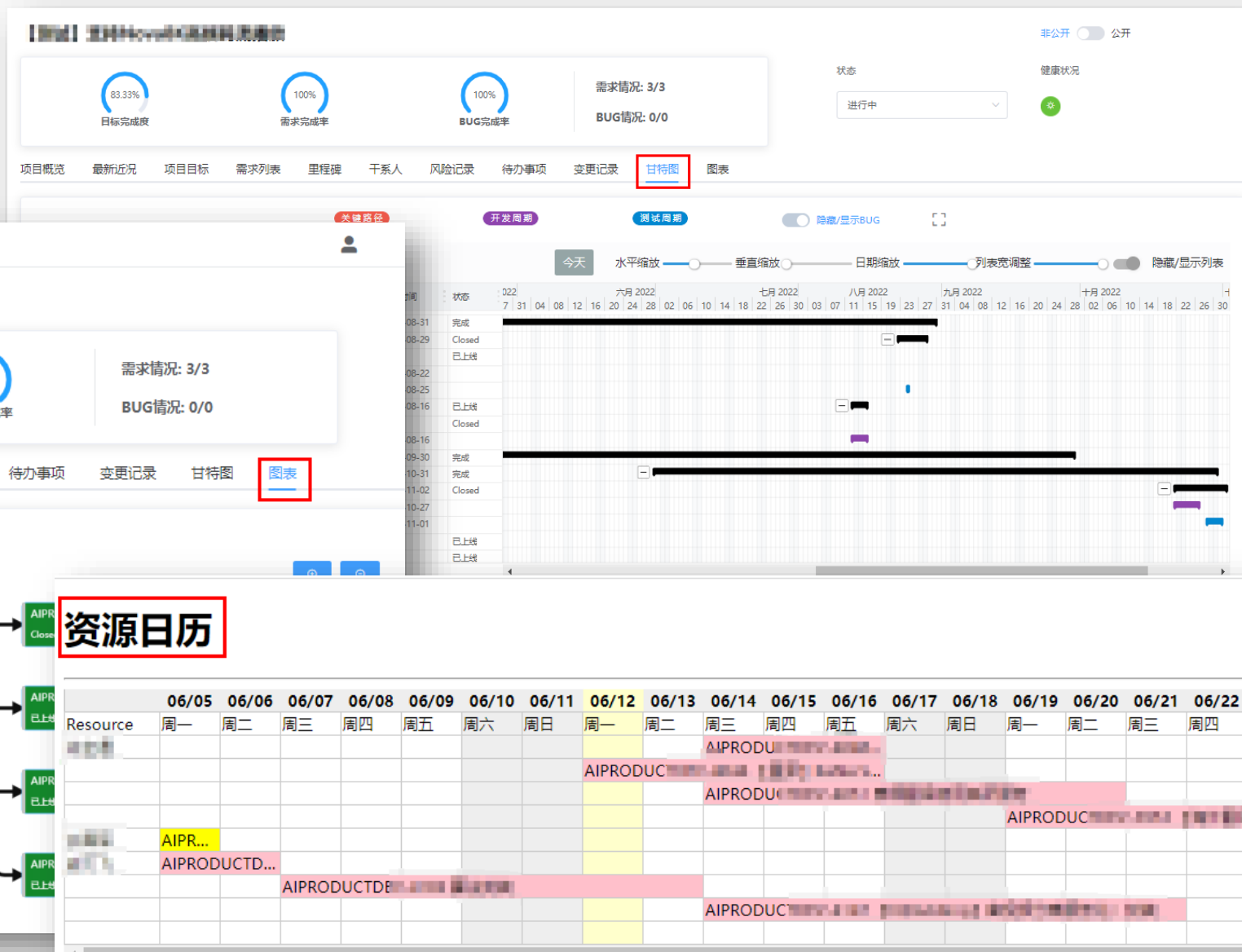
- 大家好
如下为...专项结项报告, 请查阅
- 一、项目背景:
- 二、专项目标达成情况:
 - 1. 项目目标(OKR): 总体达成度100.00%
 - o O1: ...
 - o O2: ...
 - o O3: ...
 - 2. 进度目标达成情况:
项目目标均已达成, ...
- 三、专项投入产出情况:
 - 1. 项目投入: 共计投入人力109.00PD, 其中开发61PD, 测试48PD; 服务器成本: ...
 - 2. 项目产出:
 - o 完成100% ...
 - o ...
 - o ...
 - o ...
- 四、遗留待办事项:

可视化

关键信息可视化，满足核心诉求



图形化展示，一目了然



自动化

自动化：建立消息提醒机制



明确核心度量指标，度量成本、收益和交付效能

专项度量数据

专项历时统计:

专项TTM: 104天 (2022-11-17~2023-04-18)

延期天数: 2天 (预计结项日期: 2023-04-17; 实际结项日期: 2023-04-19)

目标完成统计:

目标完成率: 100.00%

需求情况统计:

需求总数: 8个 需求完成率: 100.00%

需求工作量: 总计109人日 (开发工作量: 61人日; 测试工作量: 48人日; 产品工作量: 0人日; UE工作量: 0人日; UI工作量: 0人日)

BUG情况统计:

BUG总数: 11个 BUG完成率: 100.00%

BUG按优先级占比: P2 - Major: 8个(72.73%); P3 - Minor: 3个(27.27%);

目标完成情况



黄金罗盘助力项目成功



协同

- 引入OKR使项目和团队目标更聚焦
- 团队协作更顺畅
- 价值回收更顺利

统筹

- 管理能力建设提升了规划执行力
- 通用&定制化工具结合实现一站式管理
- 规范、流程、模板帮助完成管理计划

掌控

- 可视化、自动化增加了透明度、降低了风险、减少了工作量
- 可度量帮助查漏止损、统计ROI

以**目标管理**作为核心出发点，以**项目管理能力建设**和**管理工具**为支撑的管理理念和管理模式。

下一步





微信官方公众号：壹佰案例
关注查看更多年度实践案例