

基于目标驱动的全链路项目管理

阿里巴巴 淘系内容电商PMO 包磊





包磊

阿里巴巴 淘系内容电商PMO



- 程序猿出身，多元跨界研发、产品、项目和市场等领域，超 10 年项目管理经验；
- 曾任职于网易、中国移动、VR/AR创业公司，网易创新项目管理平台创始人，西湖项目管理峰会核心发起人，浙江省软协项目管理专委会委员；
- 目前致力于全链路项目管理体系建设，通过流程改进和效能提升，基于目标驱动推动业务战略目标落地。





1

背景

2

破局之路

3

总结回顾





挑 战

增长越来越困难

如何创造增量

如何提升留存

如何提升效益

如何控制成本

价 值

高速增长

精细化管理

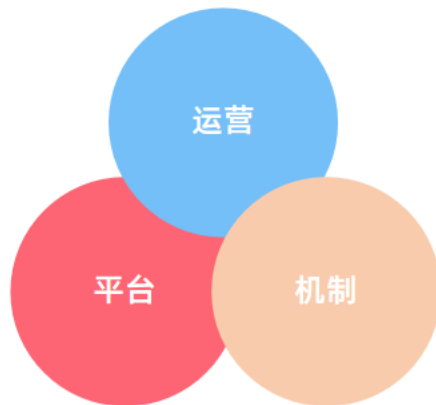
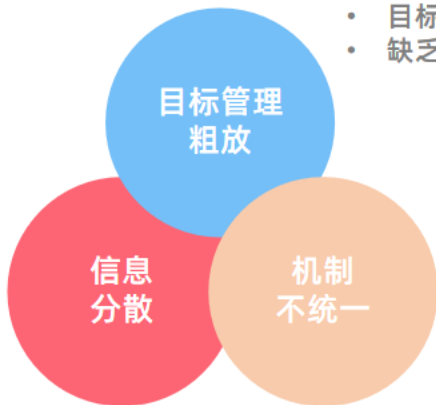
持续创新

降本增效





- 目标缺乏科学化、数字化管理
- 缺乏过程监控与度量，持续追踪



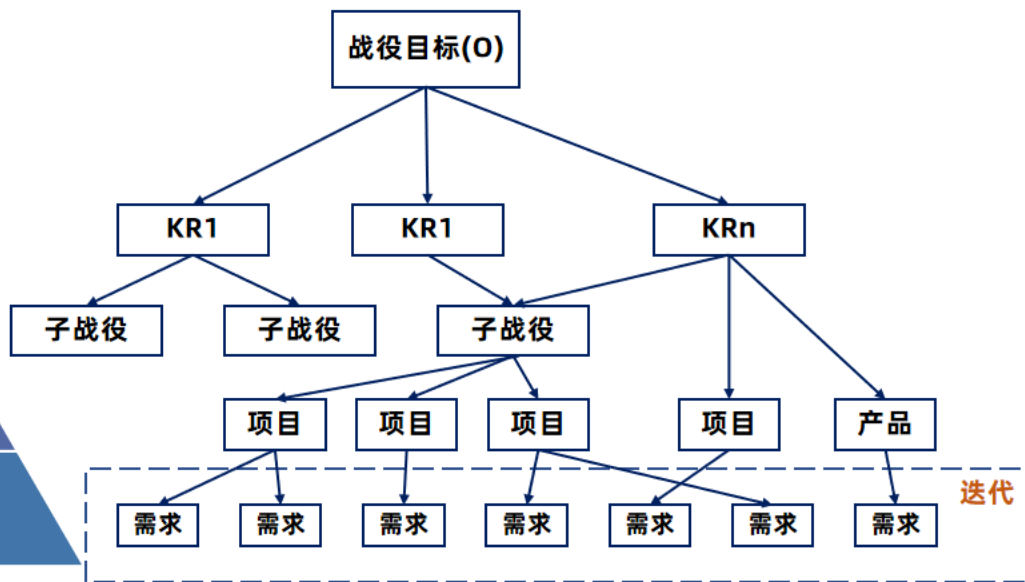
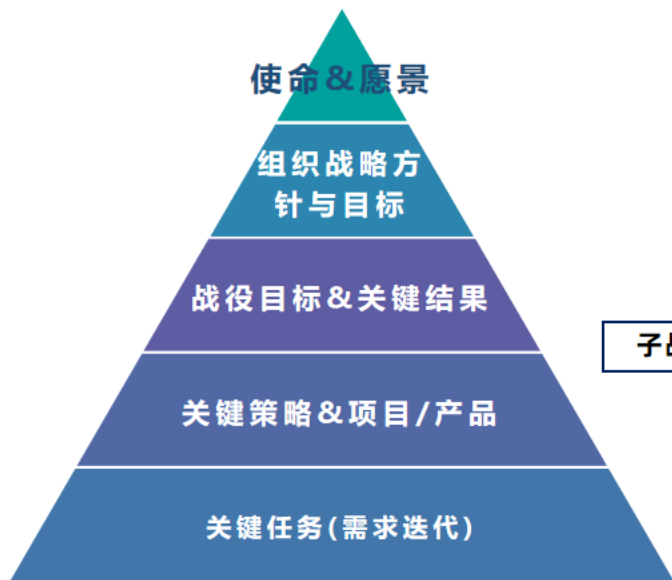
- 线下过程管理信息碎片化
- 多平台，不实时、多版本、信息不对称
- 缺乏全局统一协同机制





破局之路





基于目标驱动的全链路项目管理实践方法，覆盖重点战役、项目和日常迭代，自上而下对齐目标，提升组织管理过程透明可视化，助力新业务域规模化爆发式增长。

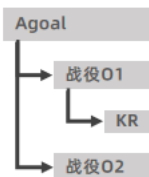




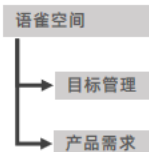
破局之路—全链路项目管理框架

msup®

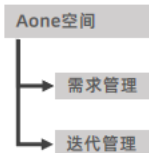
战略OKR落地



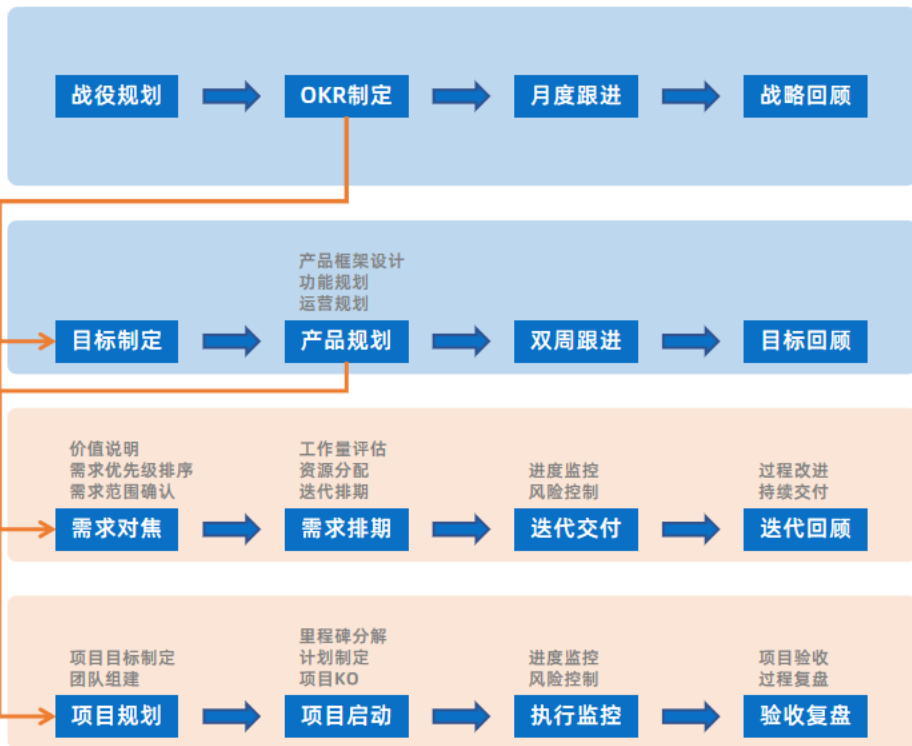
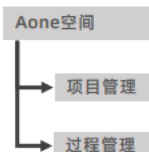
产品规划落地



日常迭代



专项项目



横向项目

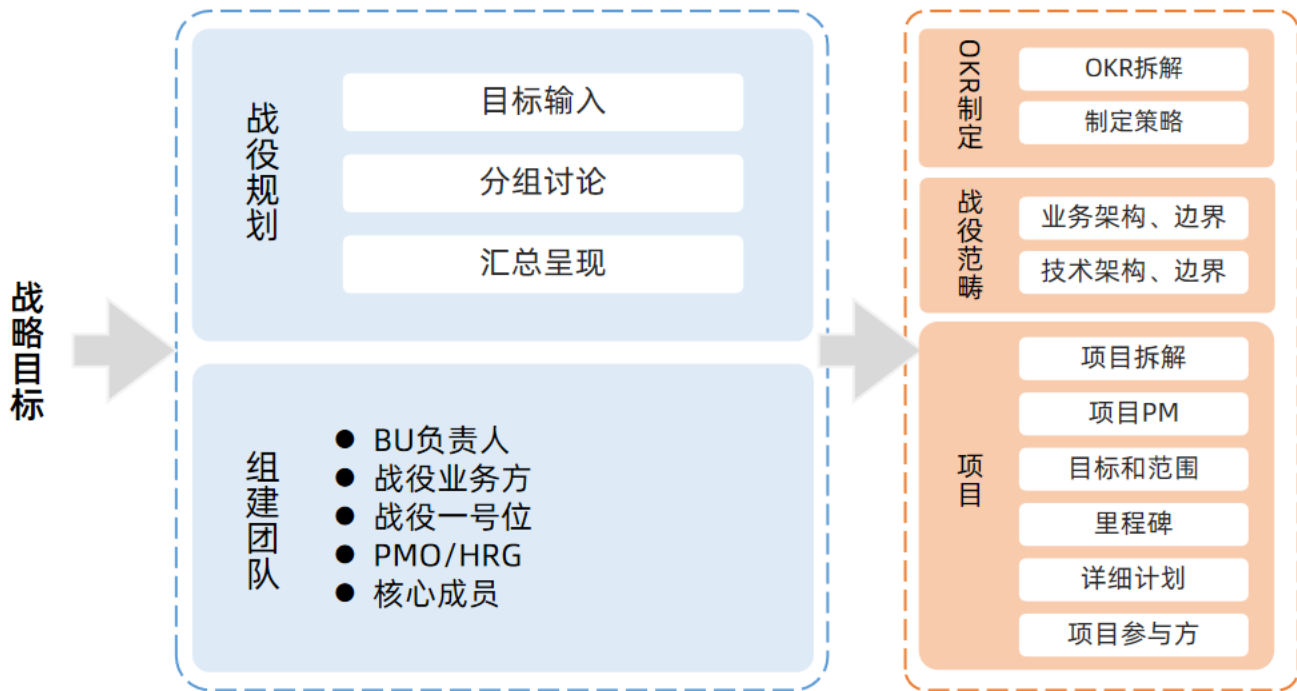
基于OKR的战略落地打法

迭代标准化

专项标准化

OKR&KPI模式下从战略到执行的闭环

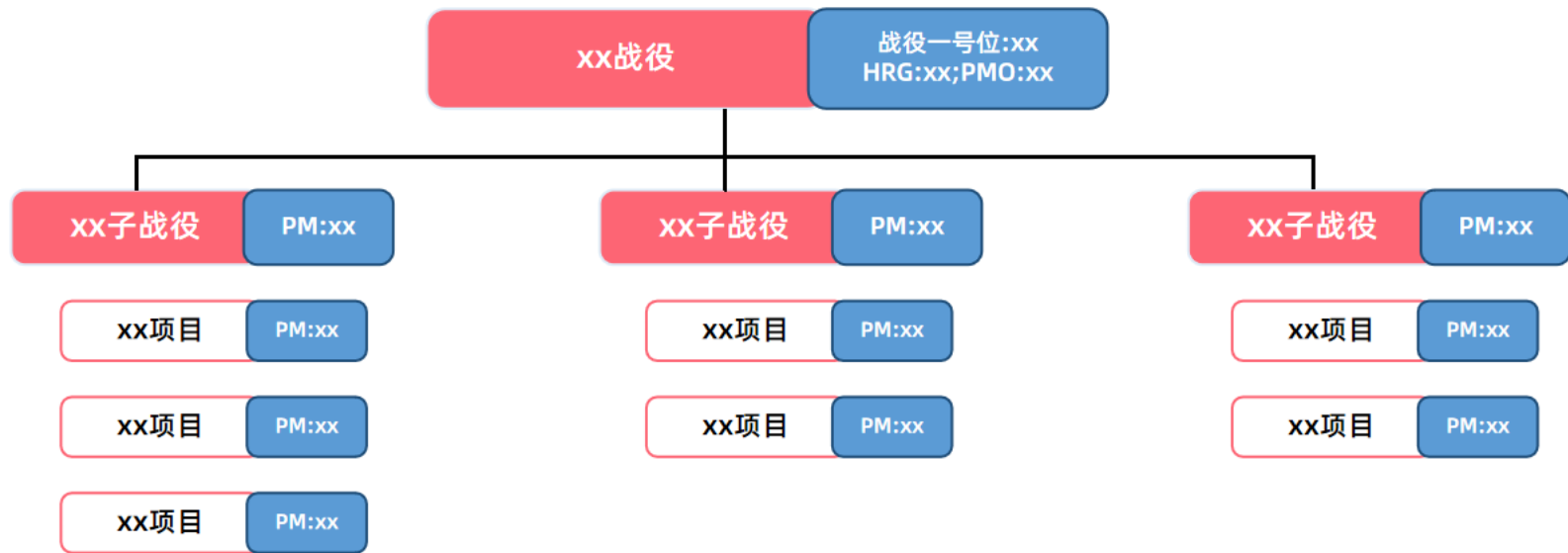






战役大图

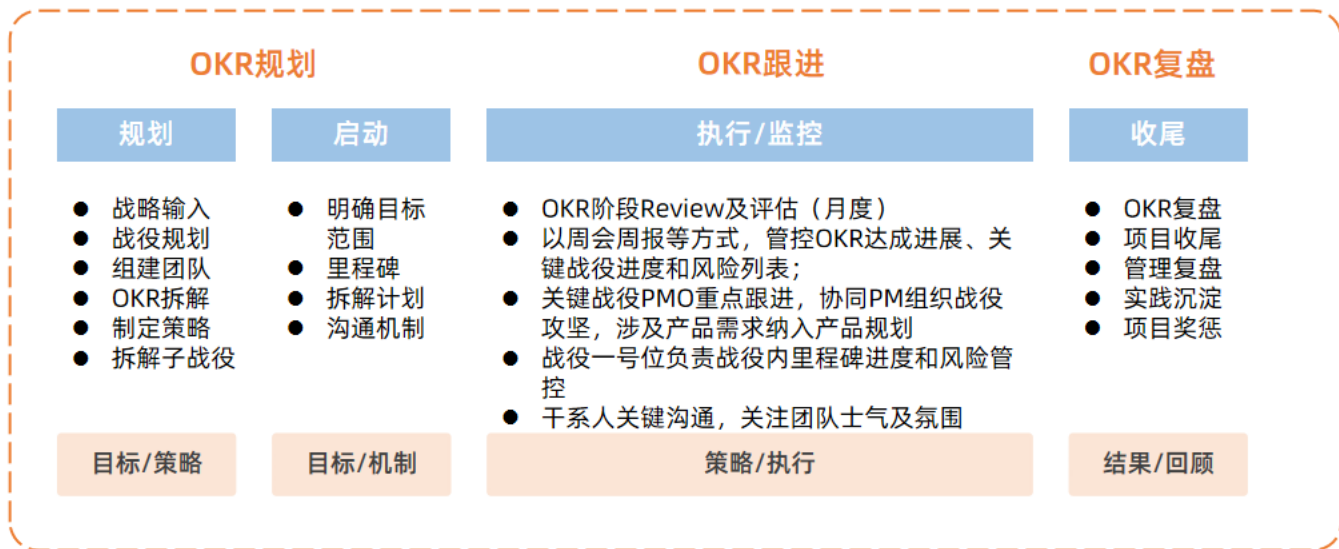
战役目标:





基于OKR的战役打法

msup®





战役一号位

- 定战役目标，设计战役项目大图，对整体战役结果和团队负责；
- 制定战役目标和里程碑，拆分子战役、任命子战役PM、组建项目团队、人力与资源盘点、子战役与项目PM考核。

战役PMO

- 对整体战役的完成和效率负责
- 目标Review、保障战役管理机制落地、战役项目大图的持续管控、参与或辅助重点项目管理、研发流程的改进和优化；培训和辅导一线PM，对一线PM评估和反馈、组织战役规划与复盘。

战役HR

- 对整体战役组织保障负责
- 兵力人力保障、过程&结果激励、文化渗透、人才发展，参与绩效评估

子战役PM

- 对子战役结果和团队负责
- 制定子战役目标，拆分项目、任命项目PM、组建项目团队、人力与资源盘点、梳理子战役里程碑、过程进度与风险把控、组织子战役规划和复盘

项目PM

- 对项目的完成和效率负责
- 制定项目计划、过程监控、资源协调、进度推进、总结复盘、对项目成员评估反馈





战役&OKR目标拆解示例

【xxx战役】 战役目标： xxxxxxxxxxxx	xxx子战役	目标(O):xxxxxxxx			
		解读: xxxxxxxxxxxx			
		策略: xxxxxxxxxxxx			
			4月-目标xxx	5月-目标xxx	6月-目标xxx
		KR1: xxxxxxxxxxxx	目标: xxx KP1: KP2:	目标: xxx KP1: KP2:	目标: xxx KP1: KP2:
		KR2: xxxxxxxxxxxx			
		KR3: xxxxxxxxxxxx			
	xxx子战役	目标(O):xxxxxxxx			
		解读: xxxxxxxxxxxx			
		策略: xxxxxxxxxxxx			
			4月	5月	6月
		KR1: xxxxxxxxxxxx			
		KR2: xxxxxxxxxxxx			
		KR3: xxxxxxxxxxxx			











战役验收

战役验收是对战役目标的达成情况及子战役和项目的执行结果进行验收。

主要包括：

- 验收战役/项目交付内容
- 里程碑进度
- 目标/KR达成情况

战役复盘

战役复盘是对战役的打法及执行过程进行回顾，帮助发现战役中可改进的点，助力长期效率的提升。

主要包括：

- 回顾战役执行的整个过程
- 识别可改进的点，并形成改进项，沉淀优秀的改进实践

战役评价

战役评价是对战役整体的打法及结果进行综合评价。

主要包括：

- 从结果上，关注战役的目标是否达成，完成战略目标
- 从过程上，关注战役从计划、执行到收尾的效率
- 对战役内的子战役或子项目进行评价，表彰先进





OKR&效能分析看板

msup[®]

OKR大盘

OKR进度

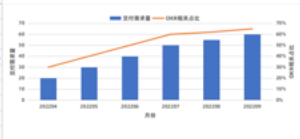
O	描述	KR	1号位	业务模块	资源投入		指标进展				
					已交付需求	进行中需求	指标名称	目标	基准	近7日均值	周环比
O1	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXX	KR1	XXX	XXX	20	20	XXX	2000	1500	1600	6.83%
							XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	250	150	165	-0.35%
		KR2	XXX	XXX	14	10	XXX	1500	1000	1121	8.62%
		KR3	XXX	XXX	11	12	XXX	3000	2000	2300	-1.5%

各团队投入OKR情况							
交付需求量				O1需求占比	O2需求占比	O3需求占比	O4需求占比
XX	200			30%	20%	10%	10%
XX	200			30%	20%	10%	10%
XXX	200			30%	20%	10%	10%
XXXX	200			30%	20%	10%	10%
XXX	200			30%	20%	10%	10%
XXX	100			30%	20%	10%	10%

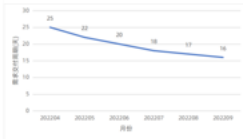
O2	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXX	KR1	XXX	XX	20	12
		KR2	XXX	XXXX	12	15

效能大盘

交付需求量，OKR相关占比

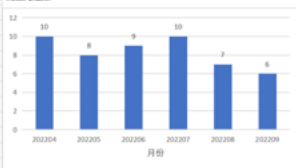


需求交付周期

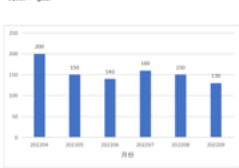


O3	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	KR1	XXX	XXX	10	8
		KR2	XXX	XXXX	11	15

线上问题数



有效Bug数



累计未解决Bug数





战役中使用OKR的好处

msup[®]

共识

目标

闭环





OKR

KPI

战役

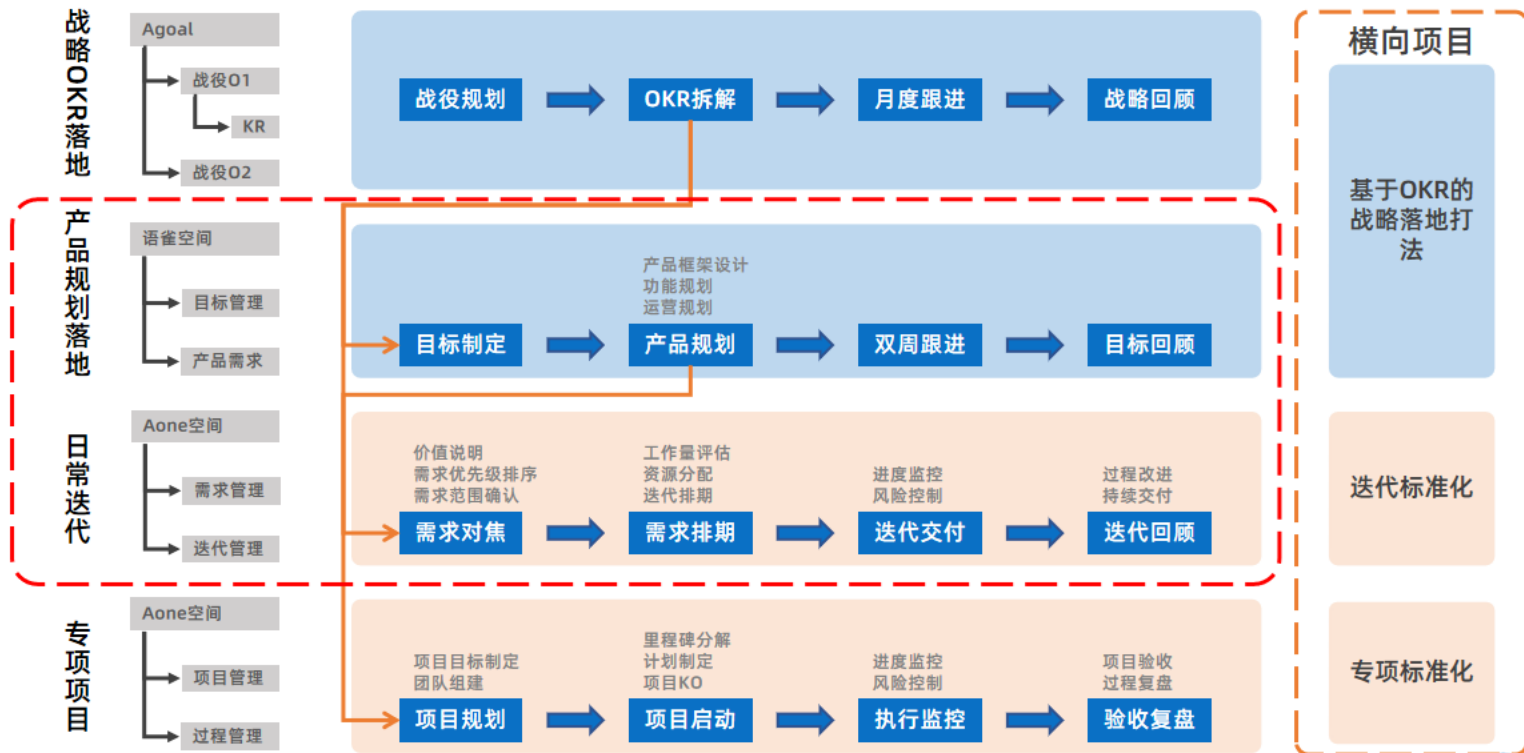
目标





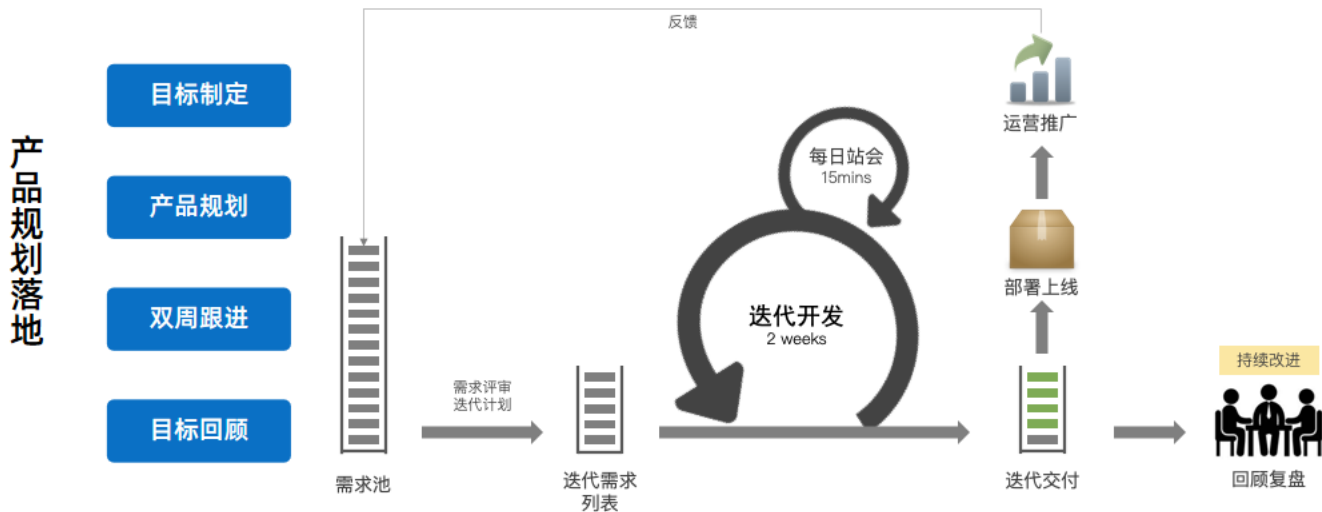
基于目标驱动的产品敏捷迭代

msup®





自上承接战役OKR目标输入



建立从规划、执行、回顾的闭环机制，从持续需求交付到持续业务价值交付





产品PM（需求-交互-视觉）

每个迭代指定1名PD作为产品PM，主要负责组织产品阶段相关工作，包括需求优先级排序，组织需求、交互、视觉稿评审。

技术PM（开发-测试）

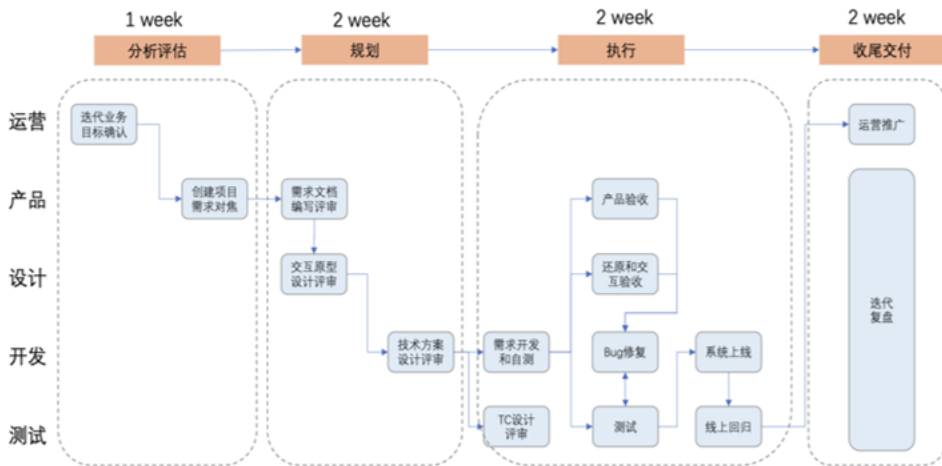
每个迭代指定1-2名技术同学作为技术PM，负责组织研发阶段相关工作，包括技术评审、迭代排期、过程跟踪同步迭代进度和风险。

节奏群&节奏会

PMO每周组织迭代节奏会（产品/技术PM、PTM、PMO），集中同步迭代进度和风险，解决问题。

同时，日常不定期在迭代节奏群同步迭代进展和风险。

明确职责、有序协同、自主运转





迭代日历

建立迭代日历，统一节奏，明确关键节点时间

< 2021 年 9 月 >

今天

星期日	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五	星期六
29	30	31	1	2	3	4
		0916迭代设计评审		0902迭代结束 0916迭代技术评审&排...	0929迭代需求对焦	
5	6	7	8	9	10	11
			0929迭代需求评审			
12	13	14	15	16	17	18
		0929迭代设计评审		0916迭代结束 0929迭代技术评审&排...	1021迭代需求对焦	
19	20	21	22	23	24	25
			1021迭代需求评审			
26	27	28	29	30	1	2
		1021迭代设计评审	0929迭代结束	1021迭代技术评审&排...		





迭代关键步骤&标准

步骤	标准	输出	负责人
需求对焦会（按业务节奏） 进入待评审状态	根据近期业务目标，确定下需求开发的范围、优先级，通过需求对焦后才允许进入后面的需求评审	目标&需求列表 成员和接口人确认	产品、技术TL、PM
需求文档编写	澄清项目范围里的需求细节：拒绝一句话需求 1、核心业务需要，带业务逻辑说明 2、交互需求需带上交互稿 3、涉及资金的需求，带资损评估和兜底方案 4、所有需求都需要Review数据和埋点	PRD文档&Aone地址	产品
技术方案设计 进入待开发状态	产出完成需求所需要完成的技术工作框架、工作量评估、监控体系	技术方案、工作量评估和迭代排期	技术PM、PTM
需求开发和自测	完成开发和自测工作	部署在预发环境的系统	技术PM
TC设计	基于需求设计测试用例&冒烟用例&资损用例	TC case	PTM
测试验收【冒烟测试】 进入待测试状态	基于TC测试产品质量，产品和UED同时需要从产品和交互的角度做验收	验收结果及问题列表及提测邮件	技术PM
发布计划评审 进入待发布状态	diamond switch等初始状态，发布顺序，发布批次，灰度计划，监控项	发布计划	技术PM
系统上线 进入已发布状态	系统发布流程通过，系统部署上线 核心应用安全生产的监控时间不低于60分钟	生成环境上正常运行的系统	技术PM、PTM
项目复盘 进入已复盘状态	重点过技术、流程和效能数据。	项目的总结和经验教训	技术TL

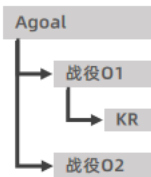




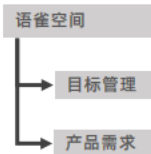
日常专项标准化

msup®

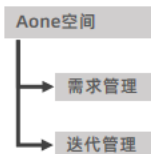
战略OKR落地



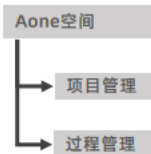
产品规划落地



日常迭代



专项项目



横向项目

基于OKR的
战略落地打
法

迭代标准化

专项标准化



项目规划

项目目标制定

确定项目1号位

初步方案确定

可行性评估

项目启动

项目KO

核心团队组建

里程碑分解和计划制定

沟通机制

执行监控

需求评审和排期

项目进度管理

需求变更管理

风险管理

验收复盘

项目验收

过程复盘

文档沉淀

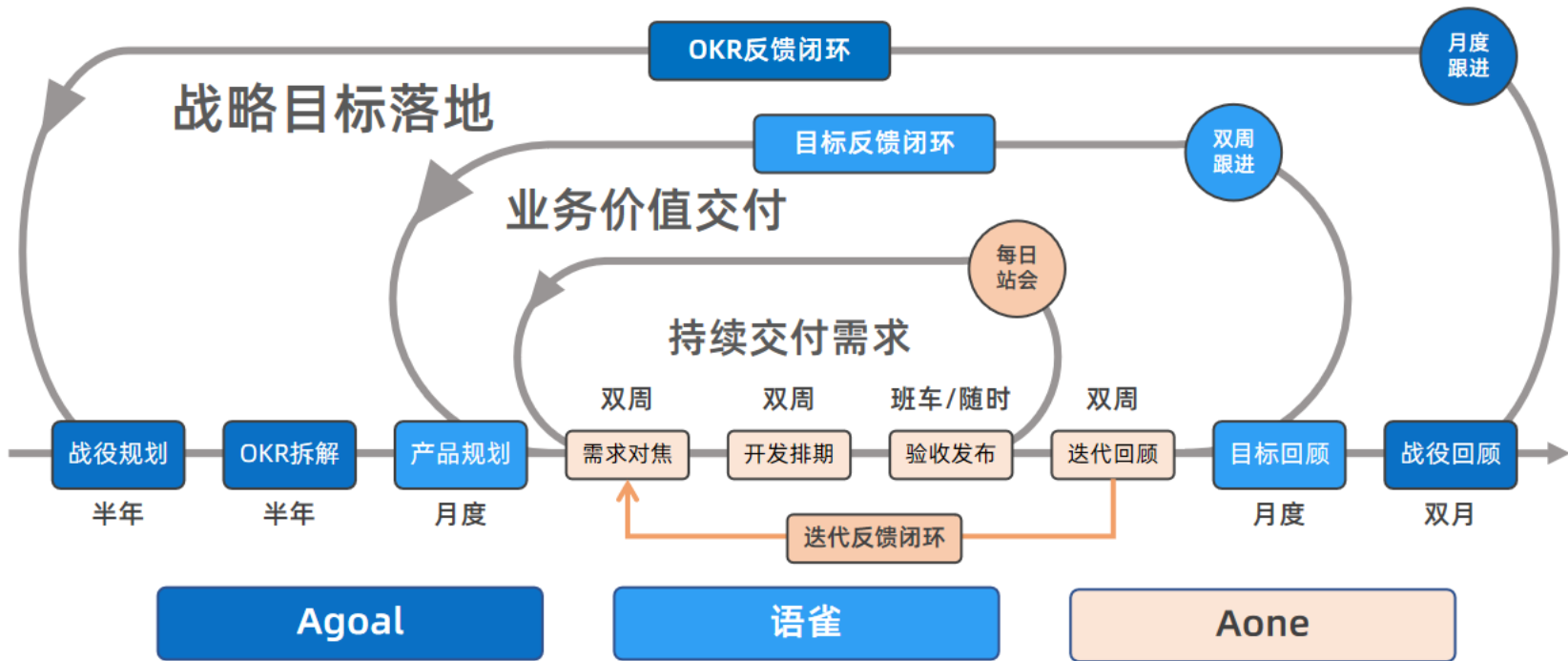




	立项&启动		执行&监控			结项
	项目规划	项目启动	需求评审&排期	需求跟踪/项目进展&风险	上线	项目结束
核心工作	<ul style="list-style-type: none"> ● 业务方评估价值 ● 项目初步方案确定&可行性评估，目标初步确定； ● 明确业务&产品&技术1号位； 	<ul style="list-style-type: none"> ● 确定项目目标 ● 组建核心团队，明确项目PM、子项目PM ● 制定沟通机制，统一文档库、会议机制、周会周报形式、组建沟通群 ● 确定项目初步范围&里程碑 	<ul style="list-style-type: none"> ● 需求评审，明确项目范围 ● 需求排期，明确项目计划 	<ul style="list-style-type: none"> ● 风险管理 ● 变更管理 ● 进度管理 	<ul style="list-style-type: none"> ● 上线手册review ● 上线与当天值班安排：时间计划表、人员安排 ● 新业务CCO布防 	<ul style="list-style-type: none"> ● 复盘：设计模版、议程、材料收集、会议组织与记录 ● 文档沉淀：PMO与核心PM沉淀文档、心得
行动节点	立项邮件或者KO仪式		需求评审&排期会	项目周会 项目周报/日报	作战手册review	项目复盘&人员激励&庆祝等
模板&工具	项目启动立项模板		需求管理模板 项目详细计划模板	周报模板 日报模板		项目复盘模板

基于目标驱动的全链路项目管理回顾

msup[®]





Q&A

感谢您的聆听





关注msup公众号
获取更多AI落地实践

麦思博(msup)有限公司是一家面向技术型企业的培训咨询机构，携手2000余位中外客座导师，服务于技术团队的能力提升、软件工效能和产品创新迭代，超过3000余家企业续约学习，是科技领域占有率第1的客座导师品牌，msup以整合全球领先经验实践为己任，为中国产业快速发展提供智库。