

人才 · 创新 · 战略

趋势的力量

Talent · Innovation · Strategy  
— The Power of Trend

2017 项目管理大会

Project Management Congress 2017

2017 年9月23-24日 中国 · 上海

23-24 SEP. 2017 Shanghai · China



# 项目经理72变

## 京东618大促技术备战项目管理

京东集团 王先科

# 个人简介

- 京东商城中台研发体系PMO 高级经理
- 9年传统行业经验
- 4年互联网行业经验
- 10年项目管理经验
- 七次大促技术备战（618/双11）总项目经理



目

录

1

618项目介绍

2

项目管理挑战

3

项目管理实践

4

项目经理角色转换

5

感想体会



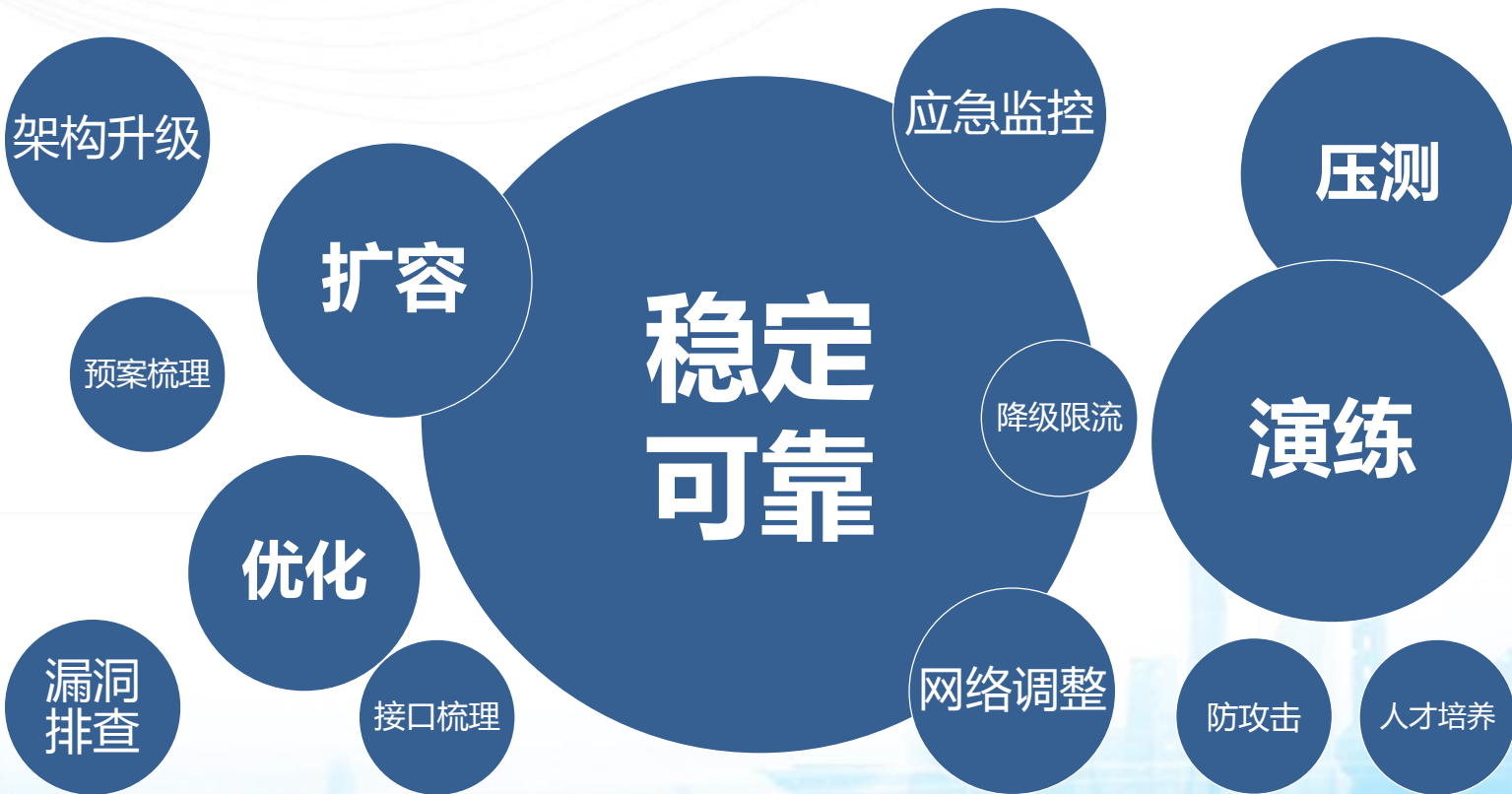
# 京东618

- 京东主场
- 上半年最重要的促销活动
- 绝不仅仅是促销与备货
- 技术支撑
- 瞬时流量峰值极高





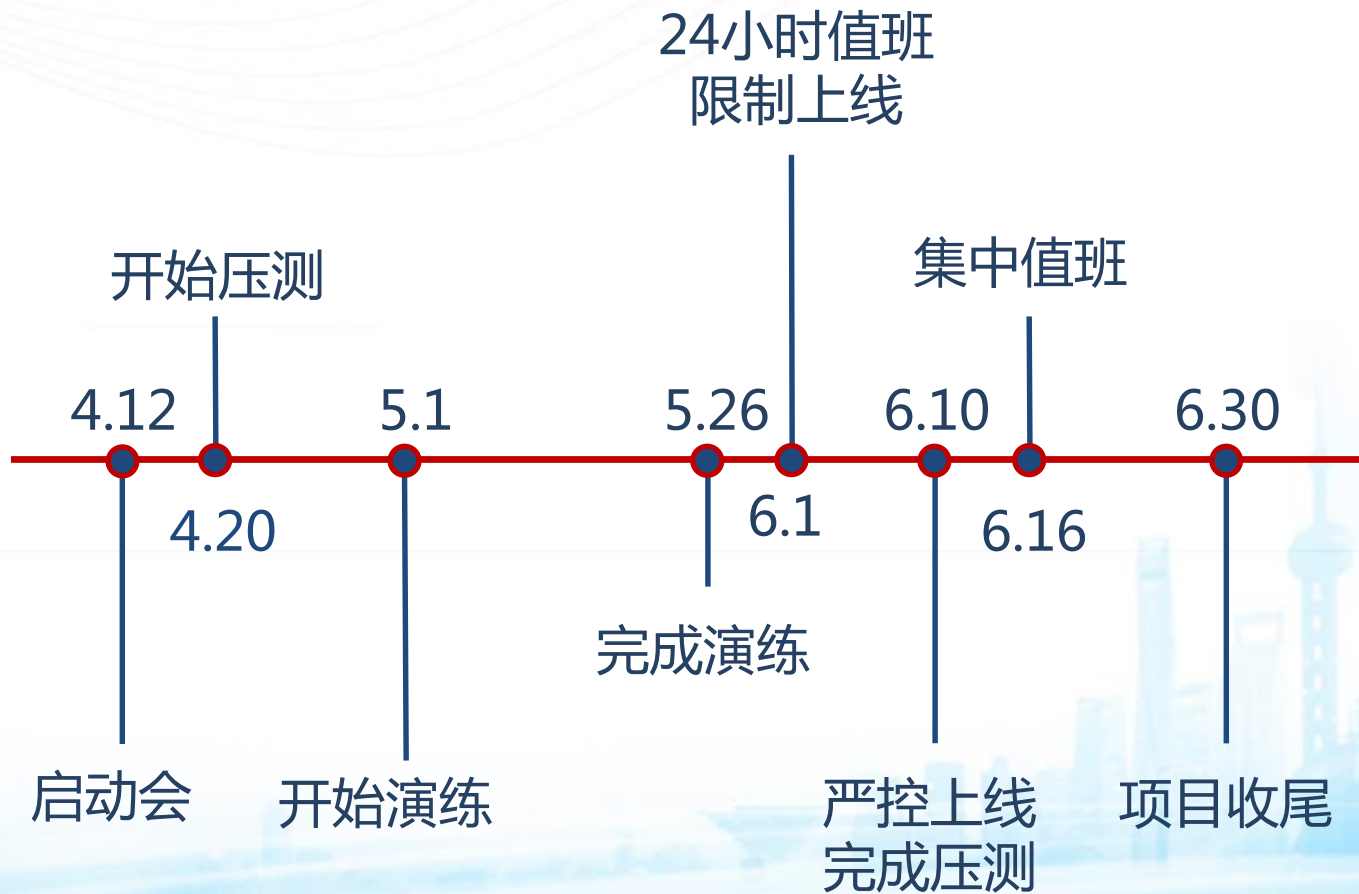
# 618技术备战







# 项目里程碑





# 项目规模

01

3000  
项目成员

02

3  
PC、APP、微信

03

6  
体系

04

1W+  
接口

05

2000+  
核心系统

06

1000  
应急演练和压测

07

1000  
集中值班人数

08

7000+  
应急预案





# 目

# 录

1

大促项目介绍

2

项目管理挑战

3

项目管理实践

4

项目经理角色转换

5

感想体会



# 项目管理挑战



## 干系人多

- 全行业业务最全、系统最复杂
- 近20个一层机构



## 干系人的期望不同

- 峰值流量：研发部门VS营销部门
- 集中值班工位：研发部门VS行政部门



# 项目管理挑战



## 沟通成本高

- 多地办公，异地沟通
- 众口难调，决策困难



## 沟通难度大

- 强势部门
- 认识水平不同



# 项目管理挑战



## 需求来源多

- 备战总指挥
- 采销部门
- 市场营销部门
- 研发团队/高管



## 范围变更频繁

- 镀金
- 潜变



# 项目管理挑战



## 里程碑

- 不可协调的时间节点
- 主计划与子计划冲突



## 活动依赖

- 既有内部依赖，又有外部依赖



# 项目管理挑战



## 识别风险

- 不确定性因素多
- 风险识别成本高



## 风险应对

- 响应时间必须快
- 应对措施尽量不影响用户体验





# 项目管理挑战



## 人力资源平衡

- 业务需求与备战需求对人力资源的争夺
- 公共的人力资源在各团队之间调节与分配



## 团队建设

- 团队风格不同
- 信任感与凝聚力的提高



# 目

# 录

1

大促项目介绍

2

项目管理挑战

3

项目管理实践

4

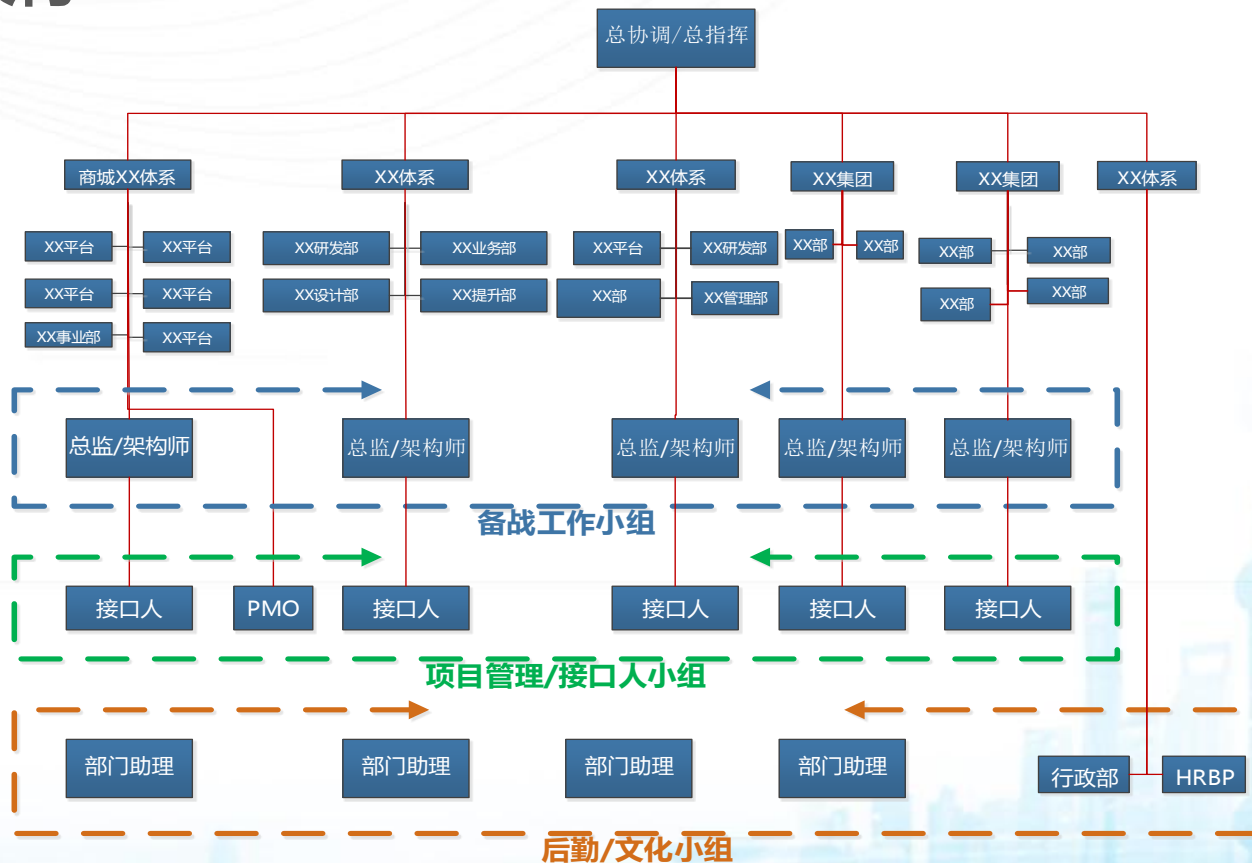
项目经理角色转换

5

感想体会



# 组织架构





## 四个小组

- **项目管理小组（5人）**
  - 沟通、组织、协调、推进、决策、跟进
- **备战工作小组（47人）**
  - 方案制定
  - 预案评审
- **后勤/文化小组（8人）**
  - 后勤保障
  - 文化宣传
- **接口人小组（21人）**
  - 信息传递
  - 问题反馈





# 沟通-会议组织

- **启动会**

- 高规格
- 项目背书
- 仪式感

- **周会/日例会**

- 信息发布与同步
- 共性问题讨论

- **专题会**

- 解决具体问题

- **评审会**

- 预案评审
- 技术方案评审







# 沟通-沟通制度

- **沟通链路**

- 星型沟通模型

- **重要紧急**

- 0级系统微信群、备战工作小组咚咚群
- 邮件详细说明
- 项目经理跟进

- **重要不紧急**

- 邮件详细说明
- 项目经理跟进

- **紧急不重要**

- 0级系统微信群、备战工作小组咚咚群
- 项目经理跟进

- **常规问题**







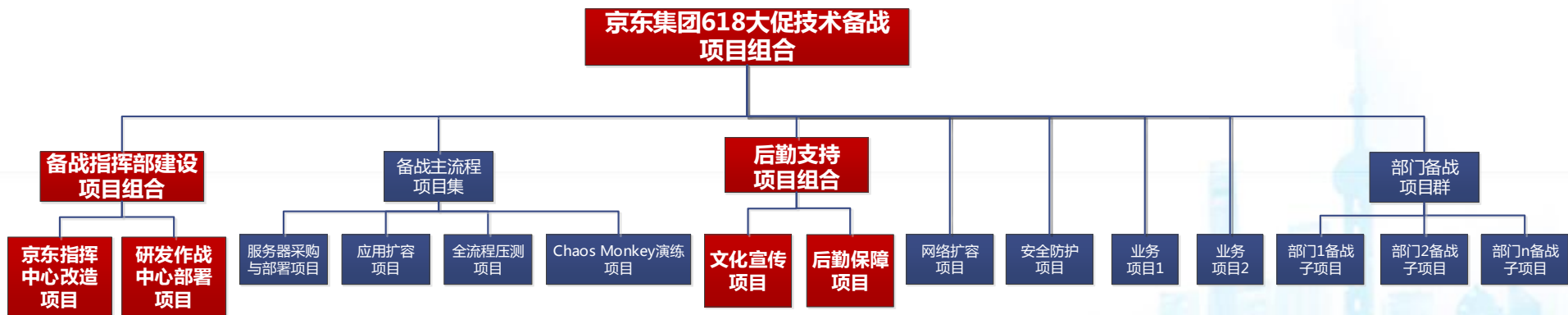
# 项目管理理论指导实践

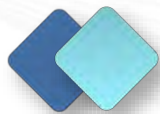




# 项目组合

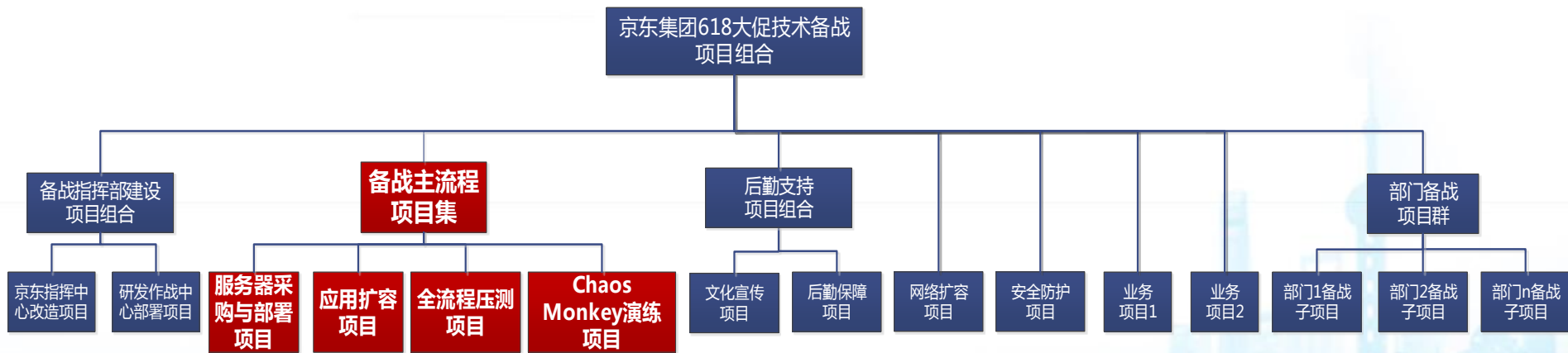
- 按正确的顺序做正确的项目
- 把与备战紧密结合的业务类项目纳入项目组合
- 在资源有限的条件下，对资源使用的优先级进行排序，对子项目进行有效的识别、选择、排序、授权和控制





# 项目集

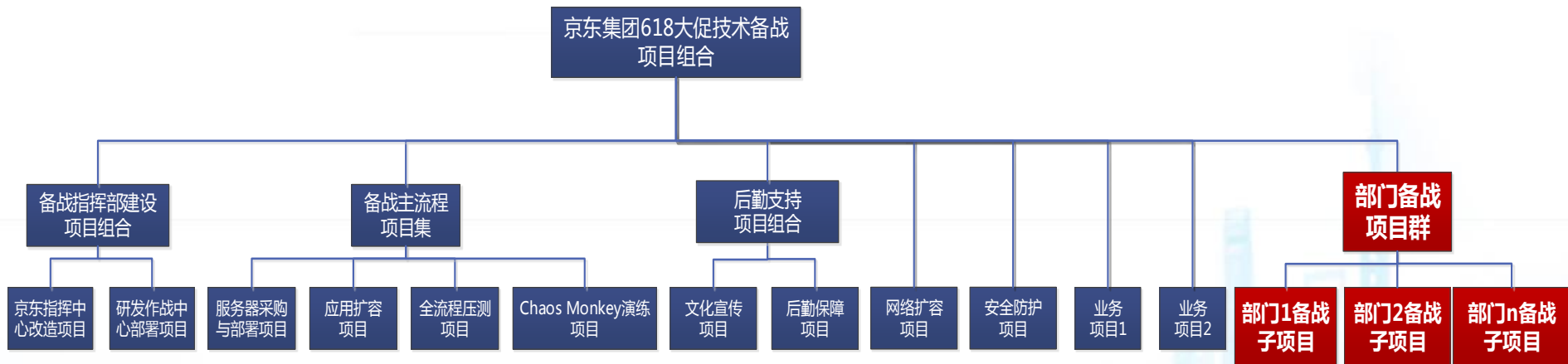
- 正确地做项目
- 关注项目间的依赖、关联关系，项目产生共同结果，解决资源制约或冲突，产生增量收益
- 备战主流程项目集，四个项目是主要的备战工作内容，且有依赖关系
- 优化进度；强依赖变成弱依赖；弱依赖变成并行





# 项目群

- 按相同的方式做项目
- 所有部门内部的备战子项目，备战方式大同小异
- 协调与备战主流程的进度安排





# 工具-PMP

- 项目状态可视化、透明化
- 工时管理
- 进度管理
- 项目状态与项目报告





# 工具-checklist

- 检查点涵盖各个阶段
- 化繁为简，防止遗漏
- 减少项目结果的不确定性

## · 备战主流程及主要事项

序号	主流程	事项	子项	预期开始日期	预期结束日期	
1.	1.项目准备	接口人制度	确定各部门接口人	备战开始一周之内	备战开始一周之内	
2.			备战人员与小组情况	大提前 8 周	大提前 6 周	
3.			与相关部门系统交接情况	大提前 8 周	大提前 6 周	
4.		备战目标	确定总单量	启动会上确定	启动会上确定	
5.			确定每分钟/每秒峰值			
6.		沟通制度	日报/周会制度、专题会制度	启动会上确定	启动会上确定	
7.			大提日报、周报汇报	大提开始时，每天	大提前 5 天	
8.			每天上线情况汇报	大提前 3 周	大提前 5 天	
9.			备战快报	大提前 2 周	大提前 5 周周	
10.			沟通群组：钉钉群、微信群、邮件群组	大提前 8 周	大提前 5 天	
11.			故障响应与升级制度制定	大提前 4 周	大提前 5 天	
12.			集中值班、二线值班制度制定	大提前 20 天	大提前 5 天	
13.			会议室与大屏准备	大提前 8 周	大提前 1 周	
14.	启动会	项目启动会		大提前 10 周	大提前 10 周	
15.	2.系统优化	系统优化	架构升级	大提前 10 周	大提前 1 周	
16.			代码优化	大提前 10 周	大提前 1 周	
17.			任务提升	大提前 10 周	大提前 1 周	
18.			漏洞修补	大提前 10 周	大提前 1 周	
19.		数据库改造	主要是 Mysql 数据库改造	大提前 8 周	大提前 2 周	
20.		系统构建	接口上下游构建	大提前 8 周	大提前 4 周	
21.		系统构建	暴露在外公网接口构建	大提前 8 周	大提前 4 周	
22.	3.专题研讨	专题研讨	安全构建	密码、证书过期检查	大提前 2 周	大提前 2 周
23.			秒杀、抢购	大提前 8 周	大提前 6 周	
24.			限流	大提前 8 周	大提前 6 周	
25.			网站托管	大提前 8 周	大提前 6 周	
26.			日志与监控	大提前 6 周	大提前 4 周	





# 工具-进度跟踪表

## ● 跟踪事项来源

- 例会
- 评审会
- 突发问题

## ● 责任人

- 项目经理
- 相关负责人

## ● 更新频率

- 每日

序号	描述	责任人/责任部门	当前状态	计划解决日期	实际解决日期	最新进展	跟进人/推进人
10	机房全流程切换演练	张超平, 李强, 产品经理部, 运营部	未开始	2017/5/23			张超平, 李强
11	小范围憋单演练	张超平, 李强, 产品经理部, 运营部, 市场部	未开始	2017/5/26			张超平, 李强
12	单体压测	张超平	已完成	2017/6/9	2017/6/9	已完成	
13	单体演练	张超平	已完成	2017/6/9	2017/6/9	已完成	
14	https回退http演练	张超平	已完成	2017/5/15	2017/5/15	演练成功	张超平, 李强
15	值班安排	张超平	已完成	2017/5/31	2017/5/31	已完成	张超平
16	集中备战工位安排	张超平, 李强, 产品经理部	已完成	2017/6/9	2017/6/9	已完成	张超平
17	指挥室装修、大屏调试及显示内容调整	张超平	已完成	2017/6/2	2017/6/2	装修完毕, 大屏调试及显示内容调整基本完成	张超平
18	指挥部门禁权限开通及专用挂绳制作	张超平, 李强, 产品经理部	进行中	2017/6/9		正在统计需开通权限的人员	张超平
19	JSF序列化异常	张超平	延期	2017/6/9		正在排查原因	张超平



# 应急管理-预案与演练

- 应急预案
- 应急演练
- 应急通讯
- 军演监控

预案管理 应急演练 天眼监控 军演监控 应急通讯 维护后台 帮助 欢迎您, 王									
应急预案 > 我的预案									
序号	名称	一级部门	二级部门	三级部门	系统/域名	系同级别	状态	操作	
143	品类问答压测	京东平台产品中心部	京东平台产品中心部	京东平台产品中心部	评价晒单系统服务端	0级	计划创建	<a href="#">查看计划</a> <a href="#">查看报告</a> <a href="#">展示台</a> <a href="#">编辑</a> <a href="#">归档</a>	
140	社区服务压测	京东平台产品中心部	京东平台产品中心部	京东平台产品中心部	京东故事	1级	计划创建	<a href="#">查看计划</a> <a href="#">查看报告</a> <a href="#">展示台</a> <a href="#">编辑</a> <a href="#">归档</a>	
139	单品问答压测	京东平台产品中心部	京东平台产品中心部	京东平台产品中心部	评价晒单系统服务端	0级	计划创建	<a href="#">查看计划</a> <a href="#">查看报告</a> <a href="#">展示台</a> <a href="#">编辑</a> <a href="#">归档</a>	
136	优惠券服务端	京东平台产品中心部	京东平台产品中心部	京东平台产品中心部	我的京东SOA系统	0级	计划创建	<a href="#">查看计划</a> <a href="#">查看报告</a> <a href="#">展示台</a> <a href="#">编辑</a> <a href="#">归档</a>	
132	cc项目11.2 日晚压测	京东平台产品中心部	京东平台产品中心部	京东平台产品中心部	app发布跟踪系统	2级	计划创建	<a href="#">查看计划</a> <a href="#">查看报告</a> <a href="#">展示台</a> <a href="#">编辑</a> <a href="#">归档</a>	
131	basesoa11.2 日压测	京东平台产品中心部	京东平台产品中心部	京东平台产品中心部	app发布跟踪系统	2级	计划创建	<a href="#">查看计划</a> <a href="#">查看报告</a> <a href="#">展示台</a> <a href="#">编辑</a> <a href="#">归档</a>	
130	埋点统计项目 应急预案	京东平台产品中心部	京东平台产品中心部	京东平台产品中心部	我的京东SOA系统	0级	计划创建	<a href="#">查看计划</a> <a href="#">查看报告</a> <a href="#">展示台</a> <a href="#">编辑</a> <a href="#">归档</a>	
129	cc项目应急 预案	京东平台产品中心部	京东平台产品中心部	京东平台产品中心部	app发布跟踪系统	2级	计划创建	<a href="#">查看计划</a> <a href="#">查看报告</a> <a href="#">展示台</a> <a href="#">编辑</a> <a href="#">归档</a>	
125	一元抢宝m演 练	京东平台产品中心部	京东平台产品中心部	京东平台产品中心部	无线票务	1级	计划创建	<a href="#">查看计划</a> <a href="#">查看报告</a> <a href="#">展示台</a> <a href="#">编辑</a> <a href="#">归档</a>	
123	无线充值演练	京东平台产品中心部	京东平台产品中心部	京东平台产品中心部	无线充值	0级	计划创建	<a href="#">查看计划</a> <a href="#">查看报告</a> <a href="#">展示台</a> <a href="#">编辑</a> <a href="#">归档</a>	
A00014501	B商家系统访问出现问题	应用预案	京东平台产品中心部	京东平台产品中心部	60s	有效	2017-05-25 09:58:14	系统架构部	<a href="#">编辑</a> <a href="#">删除</a>
A00014508	mq不可用、财务入口任务 处理失败	应用预案	京东平台产品中心部	京东平台产品中心部	0s	有效	2017-05-25 09:58:14	系统架构部	<a href="#">编辑</a> <a href="#">删除</a>
A00014497	接单管道限流处理	应用预案	京东平台产品中心部	京东平台产品中心部	60s	有效	2017-05-25 09:58:14	系统架构部	<a href="#">编辑</a> <a href="#">删除</a>
共761页 总计7601条记录 每页10行									
首页 上一页 7 8 9 10 11 下一页 尾页 9 跳转									



# 应急管理-集中备战

- 规模1000人
- 按照系统重要程度分配人数
- 按照上下游次序分配工位







# 文化宣传

- 氛围营造
  - 宣传
  - 海报
  - 横幅
- 创意展示
  - 快闪合唱团
  - 创意纪念品





# 文化宣传

- 高管慰问
  - 动员
  - 慰问
- 主题慰问
  - cosplay展示
  - 京宝贝父亲节慰问
- 庆功活动





## 后勤保障

- 吃好喝好
- “享”睡就睡
- 出行无忧
- 能量加油站







# 目

# 录

1

大促项目介绍

2

项目管理挑战

3

项目管理实践

4

项目经理角色转换

5

感想体会



# PMI人才三角

- 专业技能
  - 专业知识
  - 项目经验
- 领导力
  - 通用力
  - 情商
- 战略与商业能力
  - 业务知识
  - 战略眼光



战略与商业管理



# 项目经理作用



沟通



组织



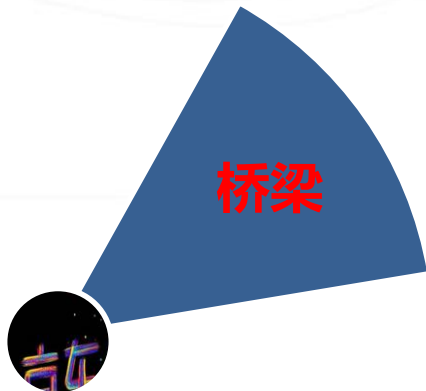
协调



跟进

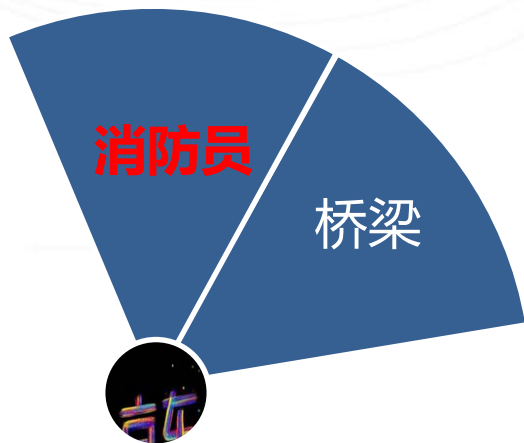


推进



## 桥梁-信息路由

- 发起人-项目组
- 内部干系人-外部干系人
- 沟通是平的
- 星型沟通模型-减少沟通漏斗效应

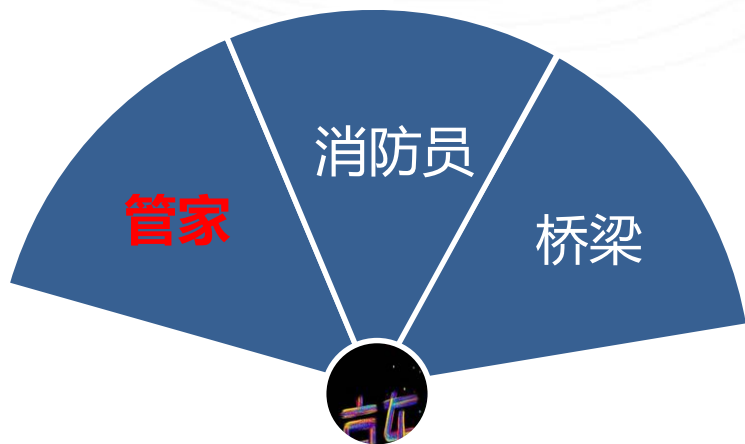


## 消防员-问题终结者

- 迅速定位
- 冲锋陷阵
- 先解决再查找原因
- 预防为主



# 项目经理角色



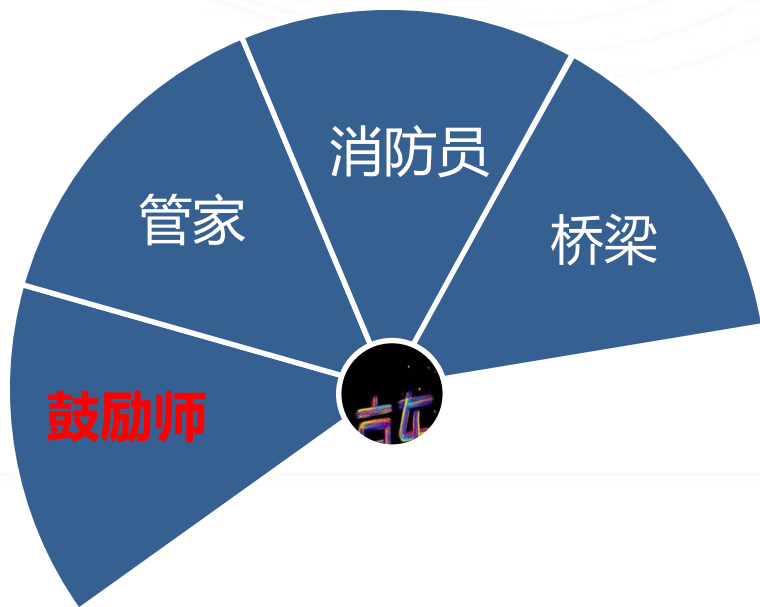
## 管家-事无巨细

- “不要在意那些细节”
- 分工明确
- 重在规划和监督





# 项目经理角色



## 鼓励师-团队文化建设

- 动员-营造团队氛围
- 慰问-精神激励
- 激励-事后表彰



# 项目经理角色

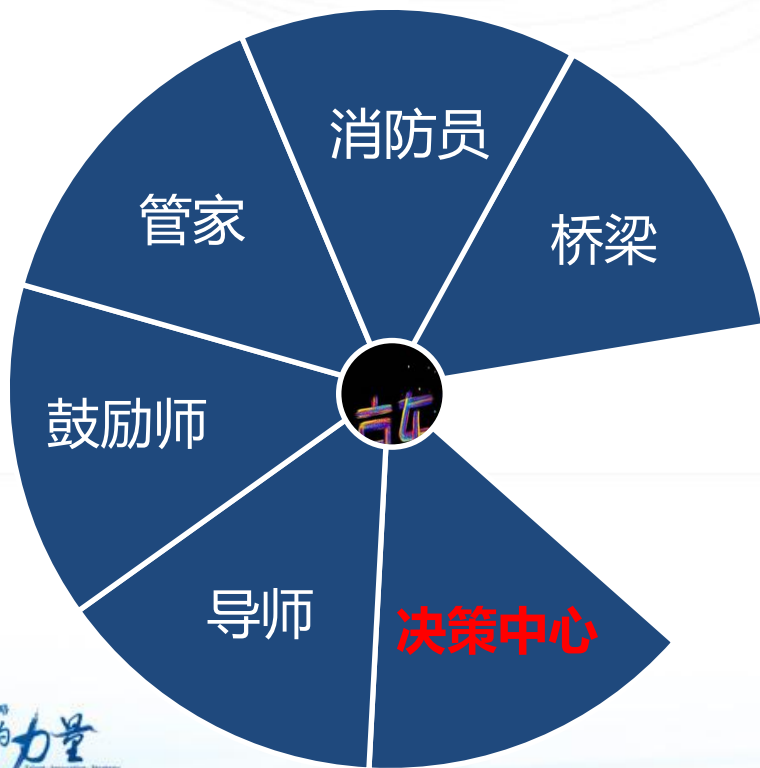


## 导师-传帮带

- 锻炼新项目经理



# 项目经理角色



## 决策中心

- 决策者
- 提供决策信息
- 充分掌握项目信息



# 项目经理角色



## 支持中心

- 支持其它项目或活动



# 目

# 录

1

大促项目介绍

2

项目管理挑战

3

项目管理实践

4

项目经理角色转换

5

感想体会





## 一点体会



适当简单粗暴，学做坏人

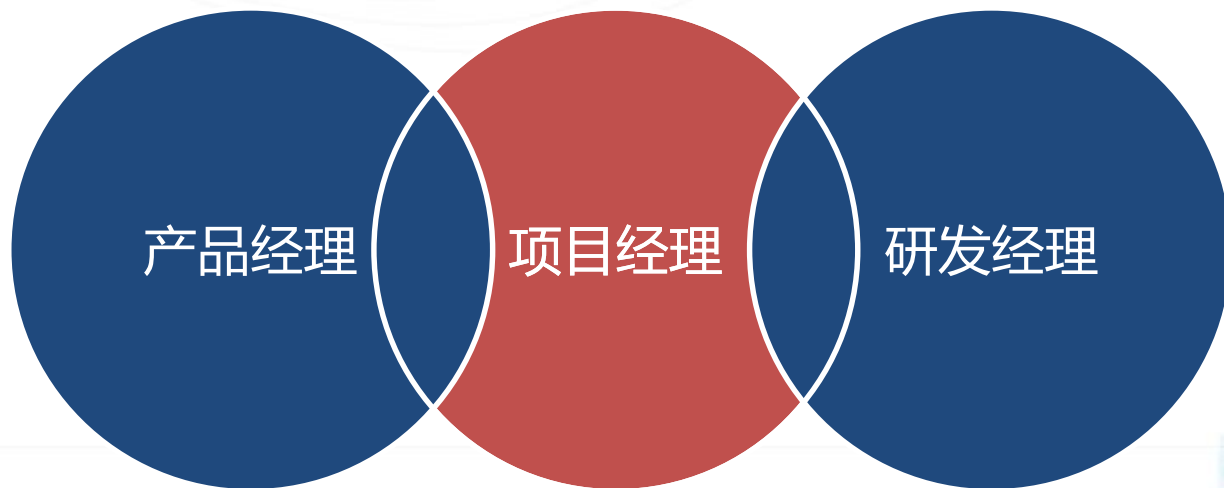
资源分配，遵循28原则

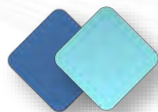
控制预期，适当降低预期

控制需求，只做最需要做的



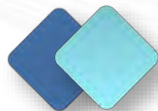
# 一种信心





# 全景618





# 谢谢！