

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



# 项目管理如何助力工具软件一路成为互金独角兽

张健 51信用卡项目管理总监

**51信用卡**

# 目录

1

51信用卡公司简介

2

51信用卡项目管理的成长

3

51信用卡项目管理在互金领域的实践

4

51信用卡项目管理从0到1的启示

# 51信用卡公司简介

从负债管理起步，打造涵盖理财、借贷的科技金融闭环生态

负债  
管理

全账单信息管理 / 在线还款、办卡 /  
普惠增值服务



注册用户

10000万

月活账单

3500万

市占率

35%

中国管理账单最多的移动互联网平台

金融

互联网理财 / 网络小贷 / 信贷

理财



借贷



科技

流量输出 / 技术输出 / 资产输出



51兄弟连



现金卡



鲨鱼记账



分期管家 ...

# 51信用卡公司简介

## 满足从小到大的个人信贷产品矩阵



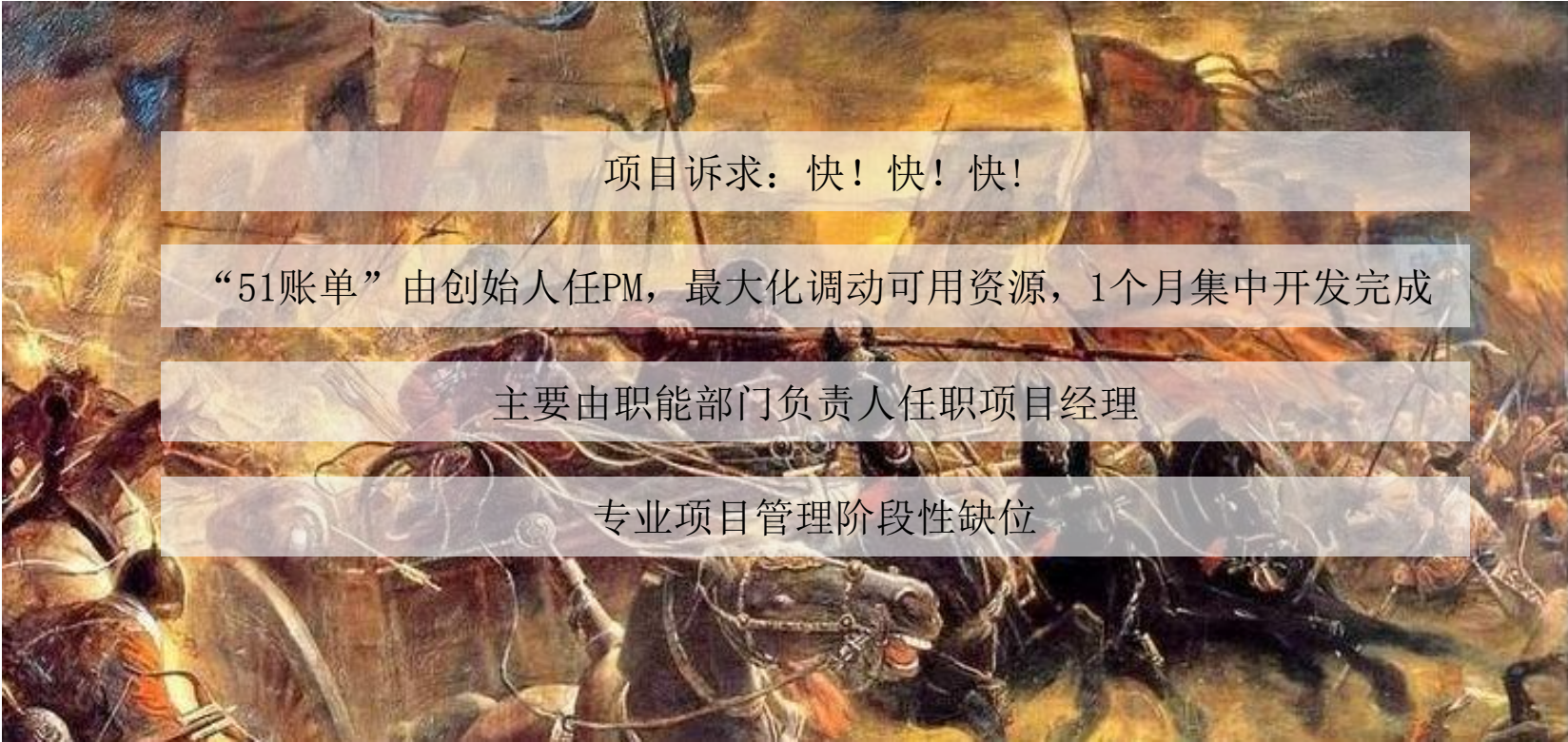
# 51信用卡公司简介

## C轮融资近4亿美金的互金独角兽





# 51信用卡项目管理的成长：初创时代 2012-2014



项目诉求：快！快！快！

“51账单”由创始人任PM，最大化调动可用资源，1个月集中开发完成

主要由职能部门负责人任职项目经理

专业项目管理阶段性缺位



# 51信用卡项目管理的成长：初创时代 2012-2014

朴素的项目管理文化基因形成：价值导向、小黑屋文化

价值导向



诞生于创始人自身需求的51账单，一开始就确立了价值导向的项目管理

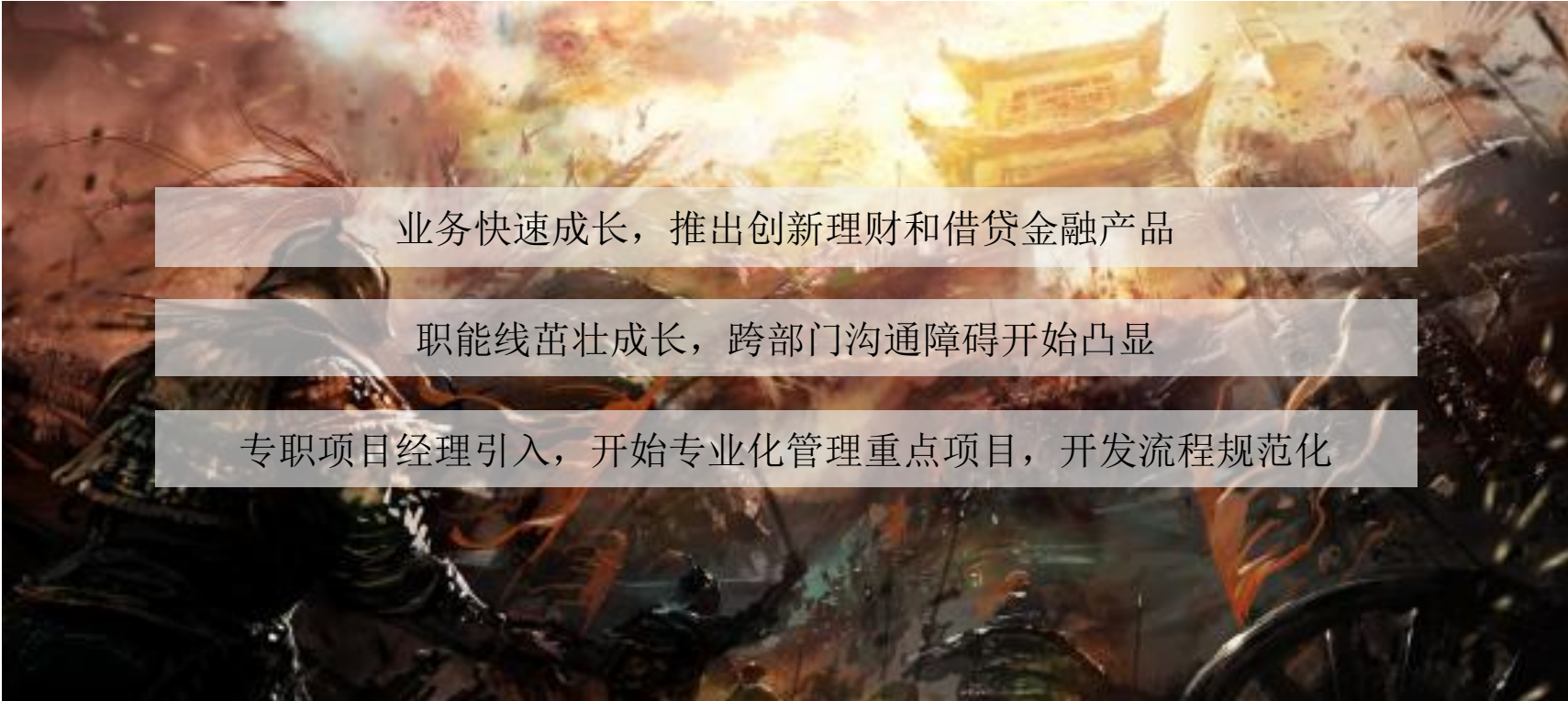
小黑屋文化



紧密矩阵、快速迭代、尽早面对真实客户



# 51信用卡项目管理的成长：快意时代 2015



业务快速成长，推出创新理财和借贷金融产品

职能线茁壮成长，跨部门沟通障碍开始凸显

专职项目经理引入，开始专业化管理重点项目，开发流程规范化

# 51信用卡项目管理的成长：快意时代 2015

项目管理生根发芽：流程轻度可定制、保障重点项目交付

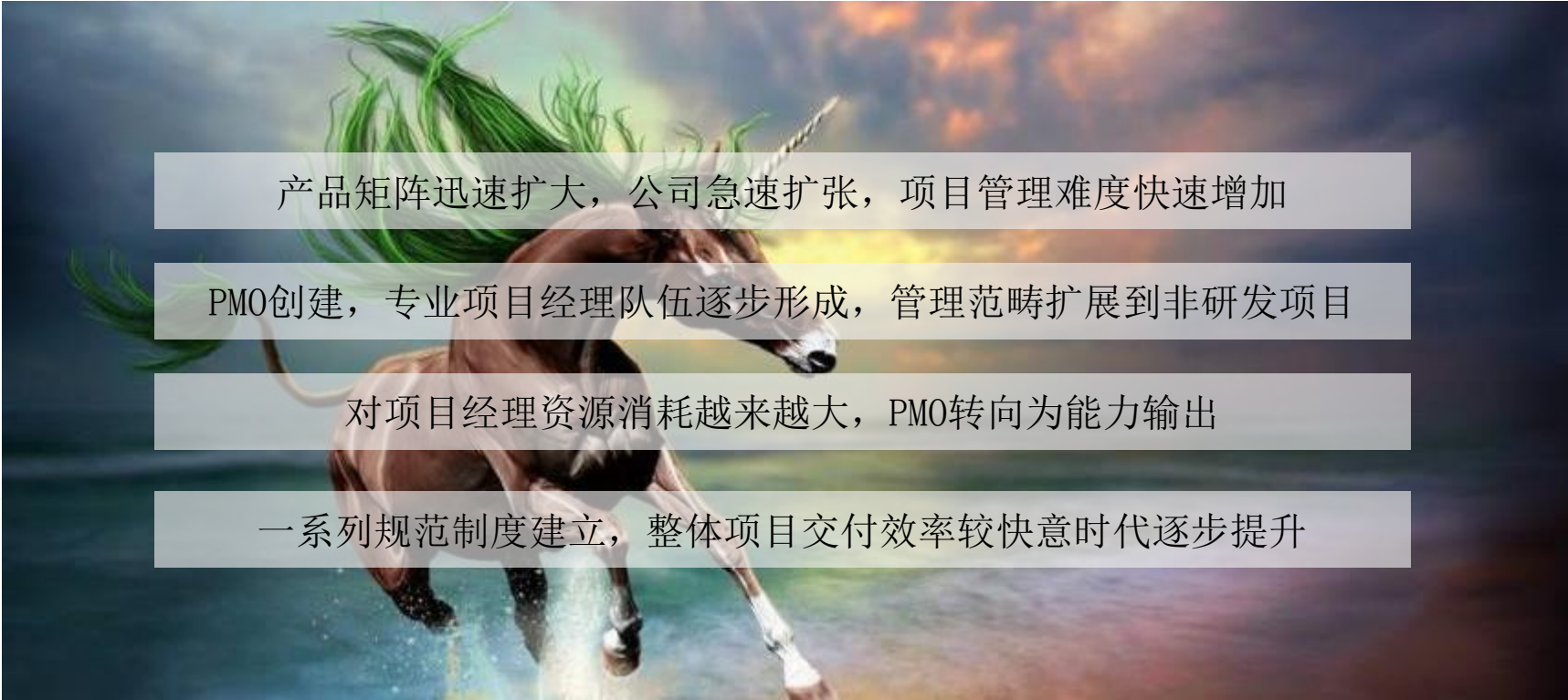
轻度V1.0 流程，各项目根据需要定制和裁剪项目流程

用专业项目管理保障重大项目交付

项目管理重要性和影响力初步建立



# 51信用卡项目管理的成长：独角兽时代 2016-2017



产品矩阵迅速扩大，公司急速扩张，项目管理难度快速增加

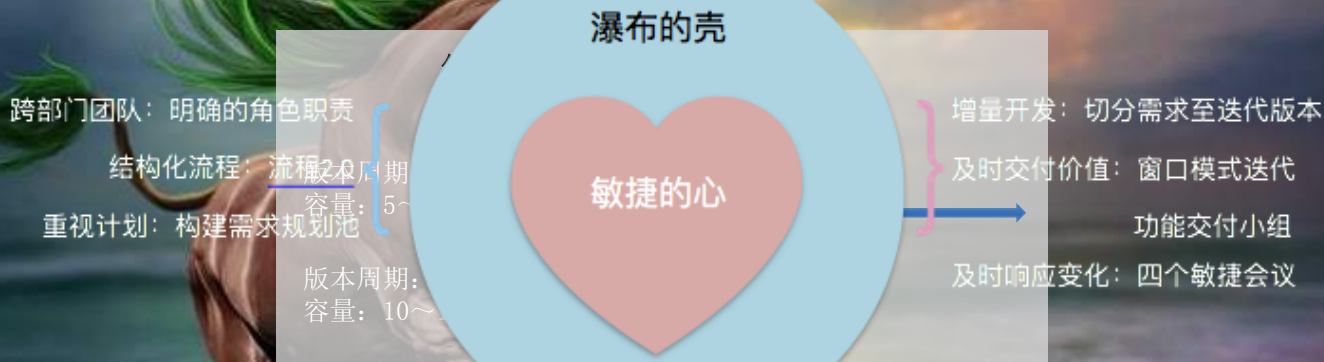
PMO创建，专业项目经理队伍逐步形成，管理范畴扩展到非研发项目

对项目经理资源消耗越来越大，PMO转向为能力输出

一系列规范制度建立，整体项目交付效率较快意时代逐步提升

# 51信用卡项目管理的成长：独角兽时代 2016-2017

## 混合矩阵下的项目管理生态：瀑布的壳+敏捷的心





# 51信用卡项目管理的成长：独角兽时代 2016-2017

混合矩阵下的项目管理生态：突破部门藩篱，实行主负责人机制



# 51信用卡项目管理的成长：独角兽时代 2016-2017

## 混合矩阵下的项目管理生态：项目管理能力逐步输出

类别	业务专业知识	项目管理专业能力				
	基础产品/业务知识	项目管理基本认知		项目管理主要工具及技能		敏捷
课程名称	《产品/业务简介》	《项目管理松土培训》	《产品开发/运营活动/技术开发流程培训》	《项目时间管理》	《项目质量管理》	《成功的敏捷开发》
课程说明	介绍主要产品及业务的基本知识、主要功能模块、未来规划	介绍基本的项目管理理念和知识	具体介绍该领域的产品开发或技术开发流程，各角色职责和交付	介绍并教授使用计划制定工具、工时预估工具、变更、赶工方法等。	结合51项目时间，介绍质量管理方法和工具。	介绍敏捷开发基本理念
课程讲师	TBD, 产品经理担任	资深项目经理A	资深项目经理B	资深项目经理C	资深项目经理D	资深项目经理B
课程状态	待开发	开发完成	待开发	待开发	待开发	待开发
课程计划						
新入职员工	入职当周新人	√				
	入职一月新人		√			
项目核心组角色	产品负责人			√	√	
	技术负责人			√	√	
	测试负责人			√	√	
项目外围组成员	√					
项目管理岗位	√				√	
产品&研发部门TL						

项目管理  
进阶课程

项目管理  
相关角色

# 51项目管理在互金领域的实践

51信用卡定位：中国领先科技金融服务集团

# 51项目管理在互金领域的实践

● 风控/反欺诈居于产品核心

- ▶ 永远在用户体验和风险控制中寻求平衡，不得已亦可为风控牺牲客户体验
  - 开发流程设计中，设立博弈点，并选择合适的角色做出决策



# 51项目管理在互金领域的实践

## ● 瞬息万变的互金监管政策

### ▶ 产品应对变化的响应速度，提出较高要求

- PMO应具备组织级、跨部门核心资源的迅速调度和交付能力
- 具备较高水平的项目风险管理，提前备足余粮，做好风险应对

# 51 项目管理在互金领域的实践

- “戴着镣铐起舞”：严谨与粗暴并存的产品气质
- ▶ 无论多么奔放的产品，总有一颗“保守”的心
  - 在敏捷式的工程交付中，适当为风控保留一些时间和空间
- ▶ 客户对金融产品的核心诉求坚固而难以动摇
  - 以结果为度量，适当包容“粗暴”的产品/运营设计，提升模块化设计的重要性和话语权（Common Building Block）

# 51 项目管理在互金领域的实践

- “华尔街高富帅”和“互联网码农”的文化碰撞
- ▶ 互金战国时代，来自传统金融和互联网行业的文化在摩擦中融合
  - 倡导“团队创新”而非“研发资源”的项目管理文化
  - 持续传播敏捷价值和理念，做好布道者角色
  - 树立“价值导向”的项目管理核心原则，引领团队，包容矛盾

# 51信用卡项目管理从0到1的启示

项目管理文化的本质：Mindset

有意义的项目管理：价值导向

好的项目管理：匹配组织的发展和需要



# THANKS