

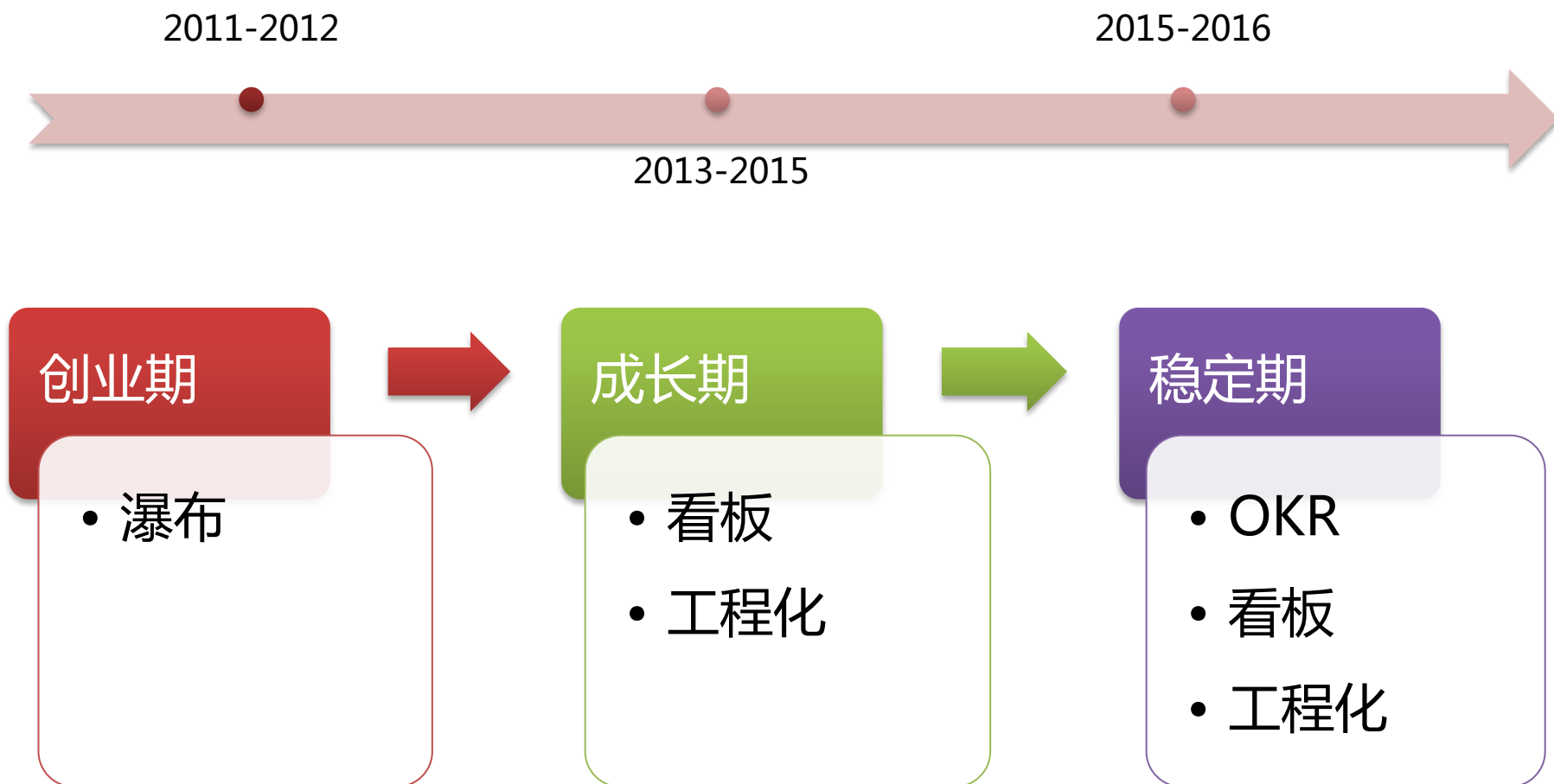
汽车之家 项目管理变革之路

下一代
软件研发
SOFTWARE
DEVELOPMENT

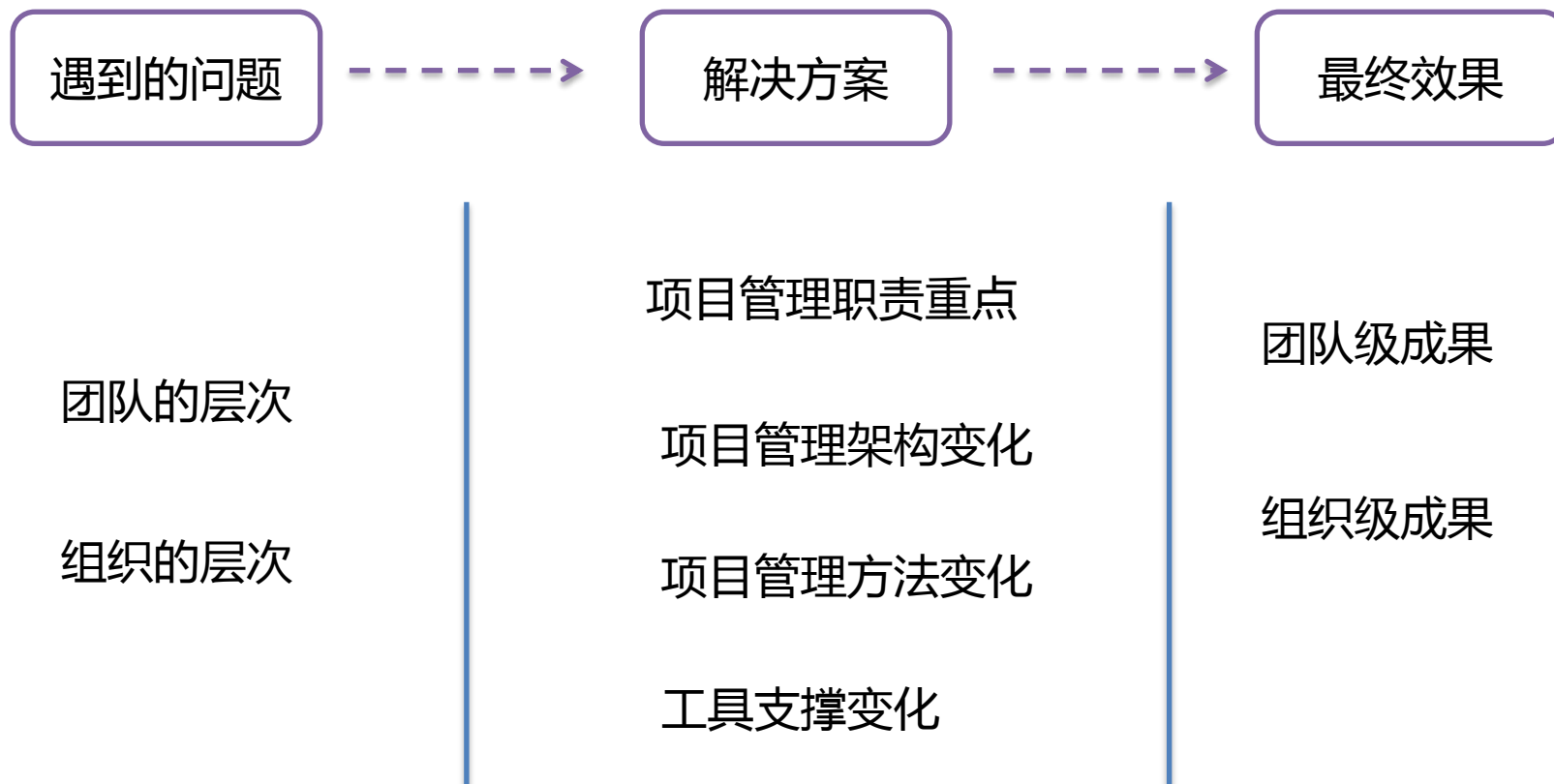
通过此文你可以了解：

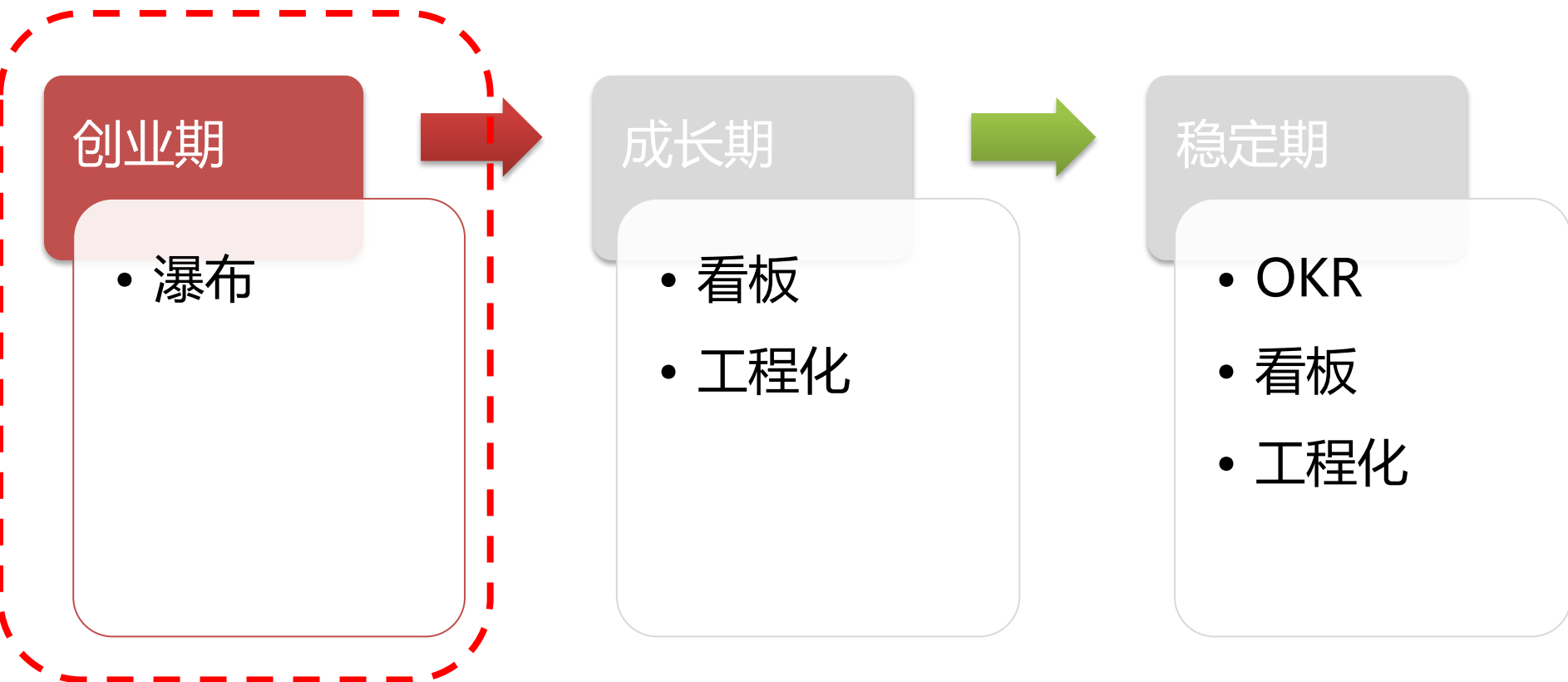
- (1) 项目管理实践在组织不同阶段及痛点应该如何导入
- (2) 组织在不同阶段项目管理部职责及结构如何变化

公司成长阶段：



分享思路：





公司重点：聚焦核心力量攻坚核心项目

背景

1

公司战略级项目时间要求高

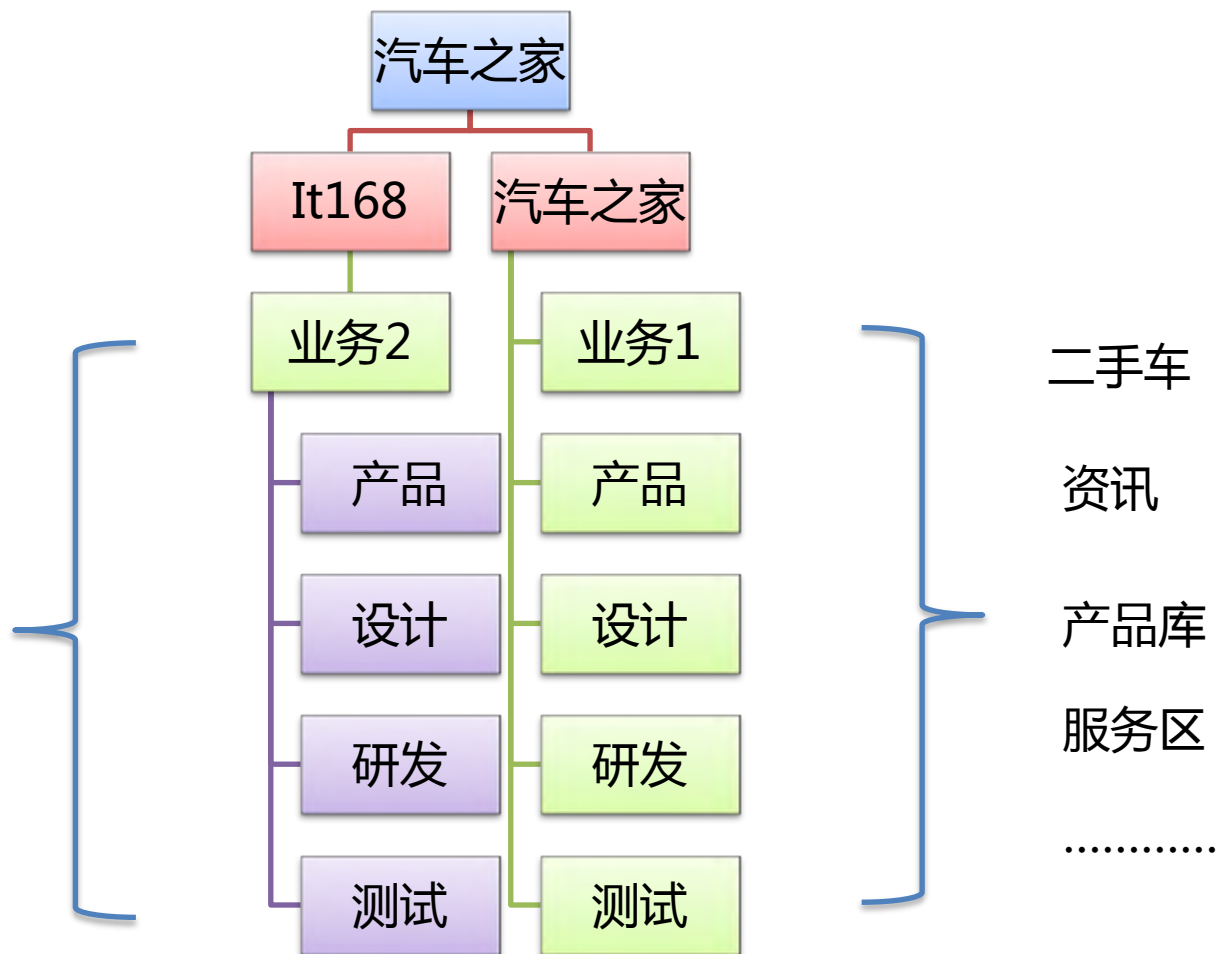
2

项目涉及2个子子公司6个团队以上

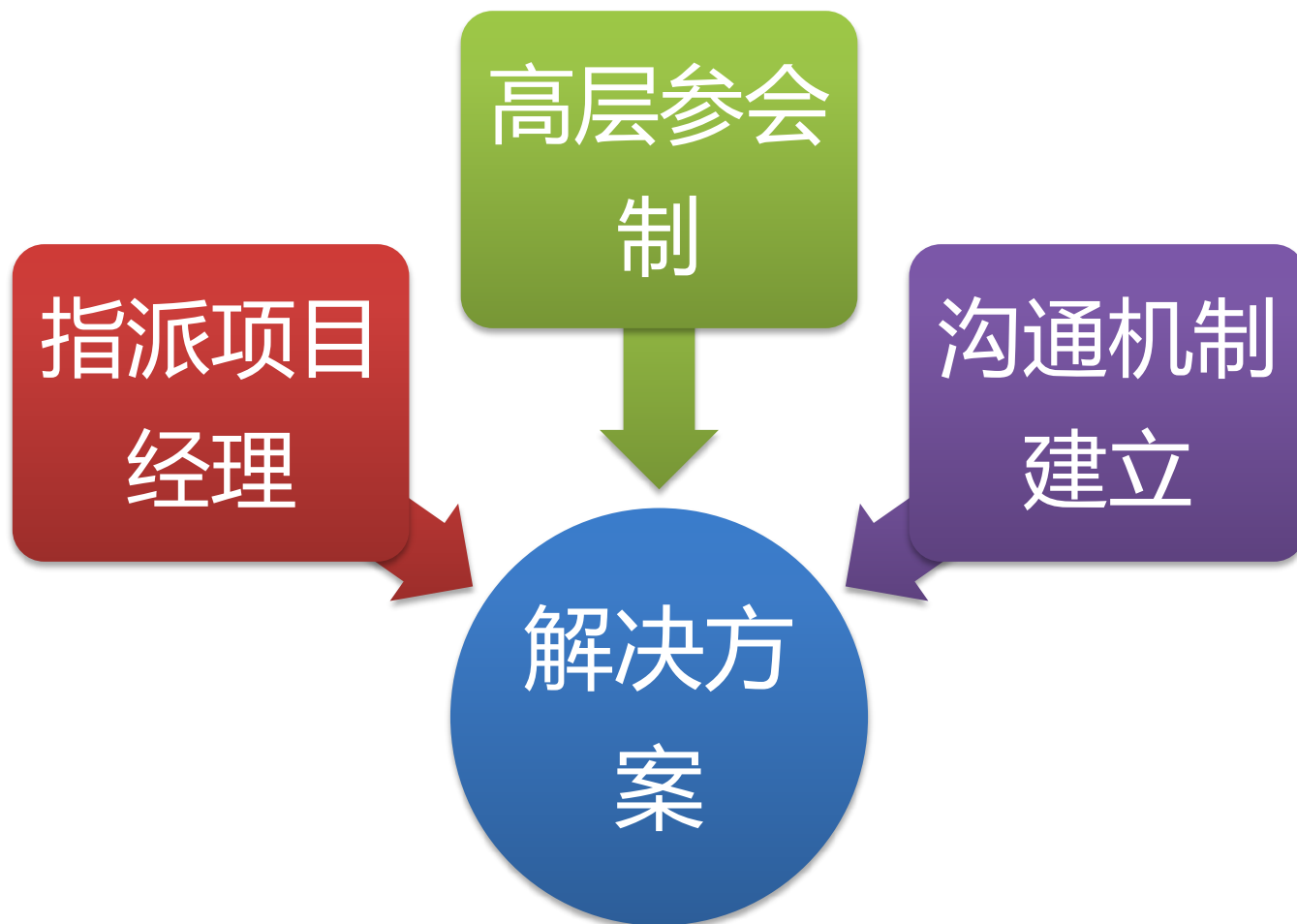
3

项目推动慢效率低

项目背景复杂-跨公司跨团队



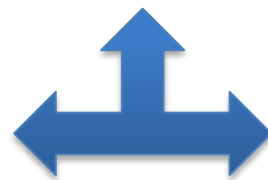
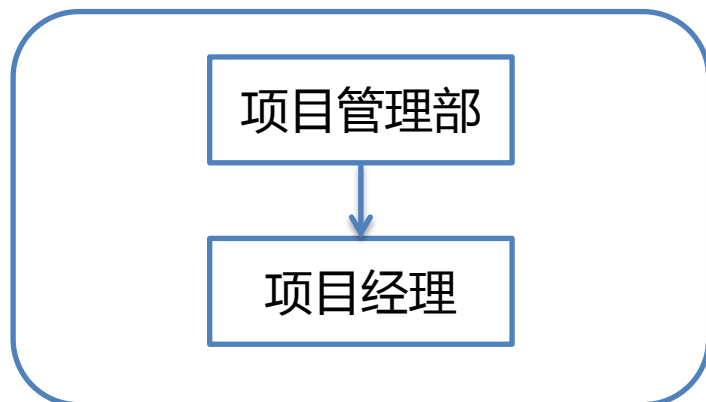
项目经理负责制并高层参与



成果：

- (1) 项目管理部的成立
- (2) 覆盖公司所有战略级项目
- (3) 团队成员3个

组织架构

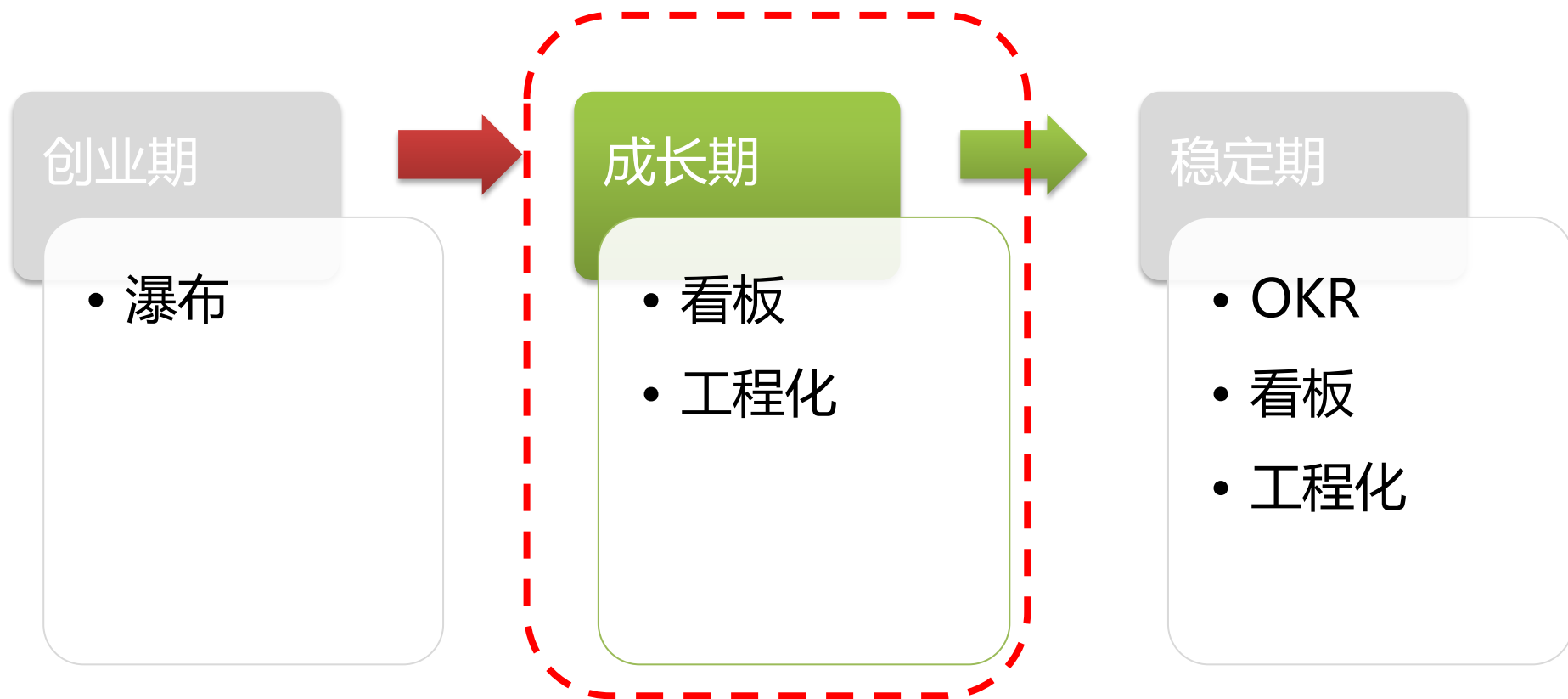


实践职责

实践：瀑布式
重点：公司重大项目管理

总结：

- (1) 在公司初创阶段最重要的是产品落地，把项目推动好按时交付就是王道
- (2) 重大项目一定要高层参与



业务方吐槽研发慢
线上事故多



业务研发
信任危机



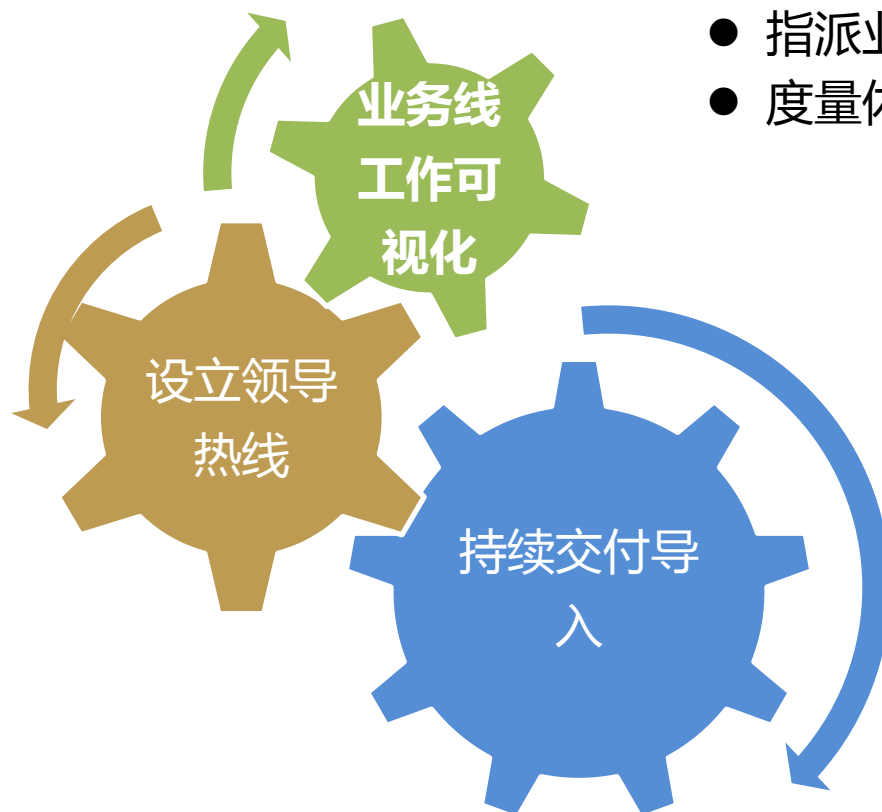
大老板发怒提的
问题得不到解决



研发上线时间长且
问题多

研发过程透明化及交付过程自动化

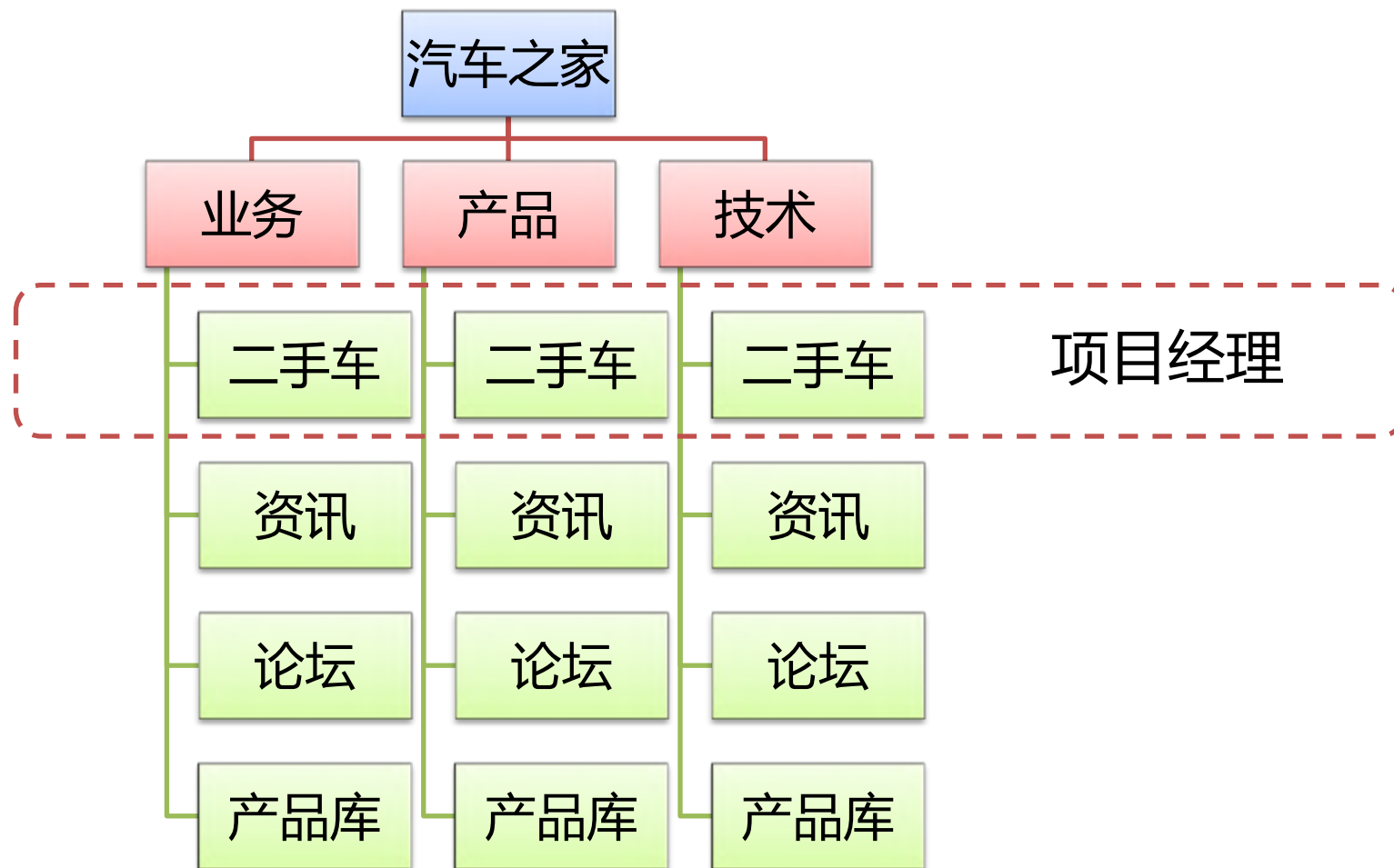
- 导入看板
- 导入研发迭代机制
- 指派业务线项目经理
- 度量体系建立



- 编译自动化
- 打包自动化
- 发布自动化

- 设置绿色通道
- 控制周期时间

准BU形成，项目经理入线：

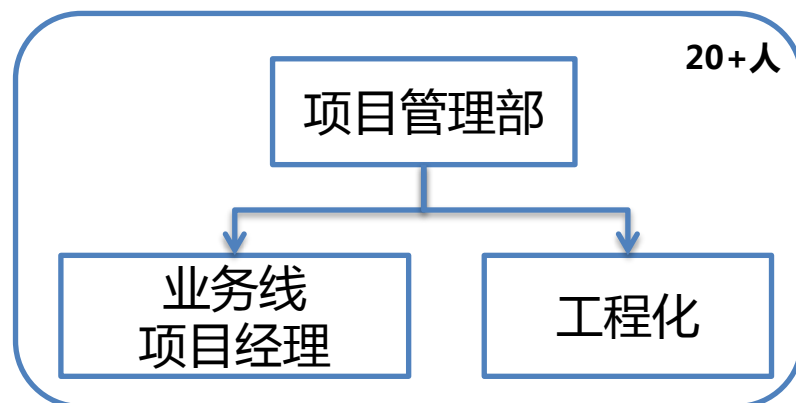


成果：业务和研发的关系取得了里程碑的变化

- (1) 50%的业务线实施工程化
- (2) 提测到上线提高研发效率20%以上
- (3) 紧急事情90%一天内可解决
- (4) 50%的业务线实施看板并可度量

组织架构

工作重点

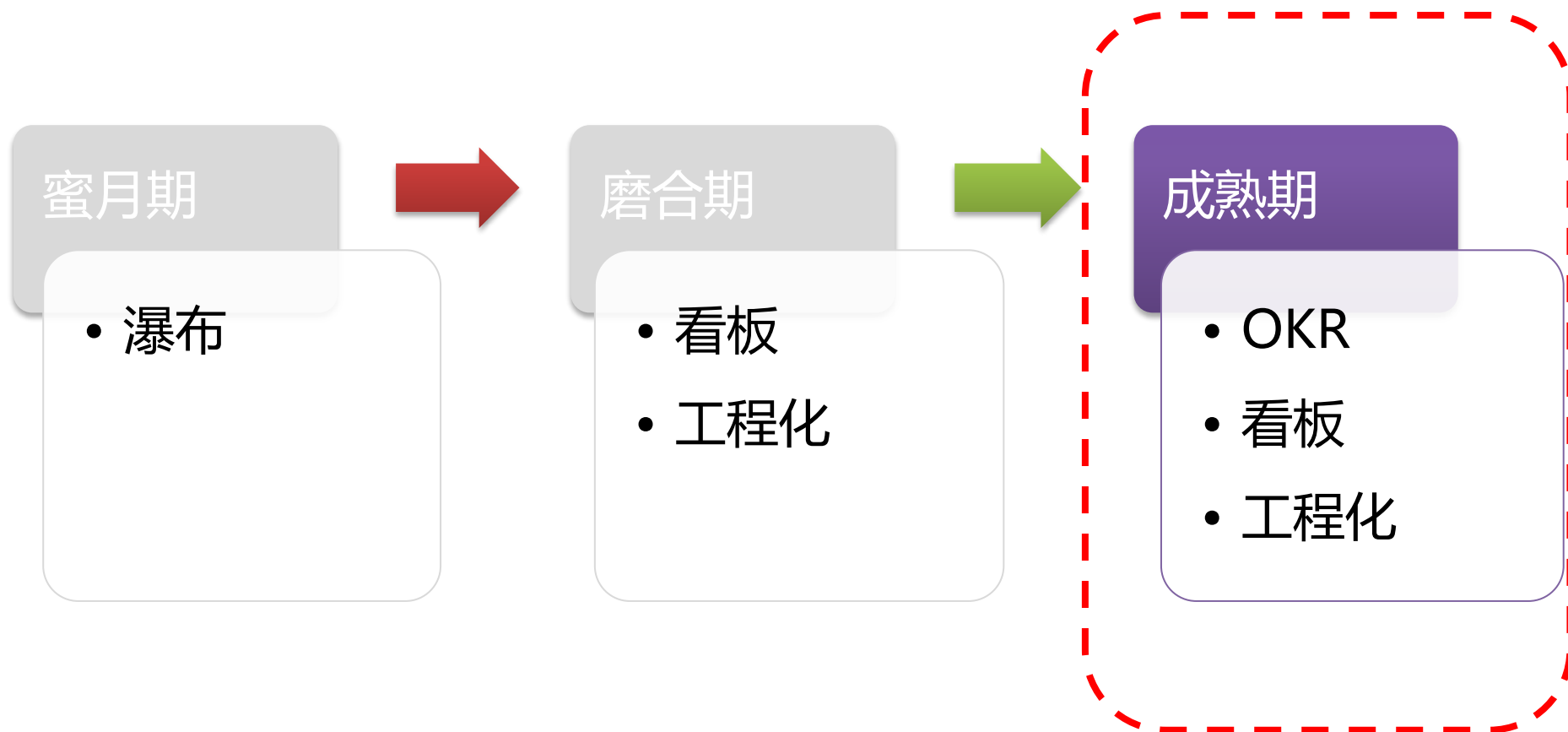


服务形式：执行为主

重点：项目管理的重点由大项目转为业务线的整体管理

总结：

- (1) 公司快速成长期重点是快速交付，打好自动化基础是关键
- (2) 快速成长期要求节奏快,对团队协同要求高容易扯皮，可视化工作是基础
- (3) 业务高速发展，各种问题显现。项目经理需求深入团队，帮助改进



背景：

1

- 业务目标和实际做的事脱节

2

- 业务线人员对整体目标没有统一的认知

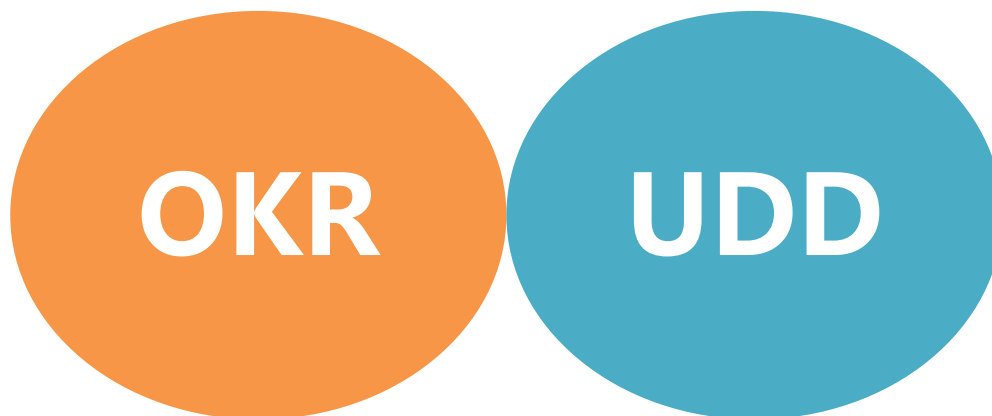
3

- 老大挑战开发和测试人员一样多效率不增反降

目标明确

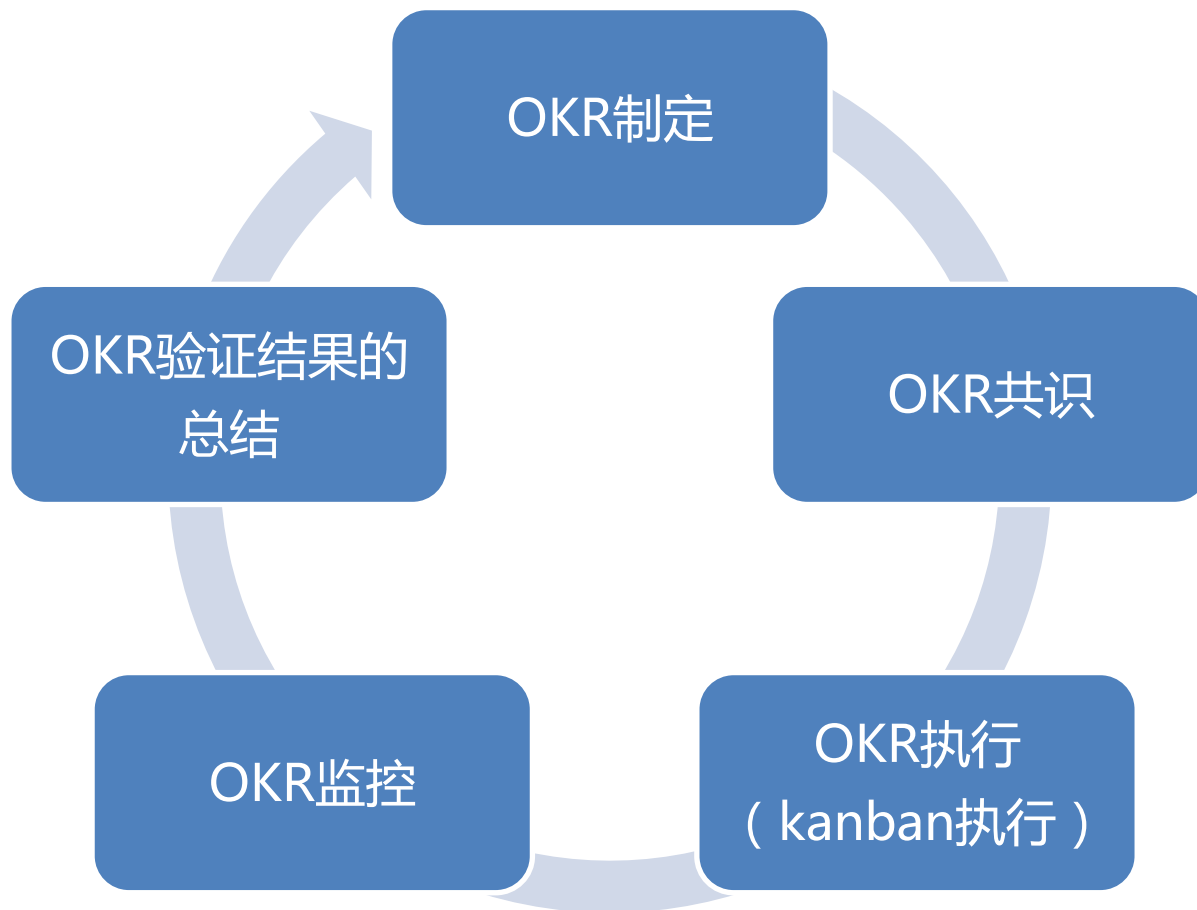
UDD ,

User Case驱动开发,让用例成为产品开发测试统一沟通的语言,细化产品需求,尽可能消除需求不确定性,全员对产品质量负责.



OKR ,

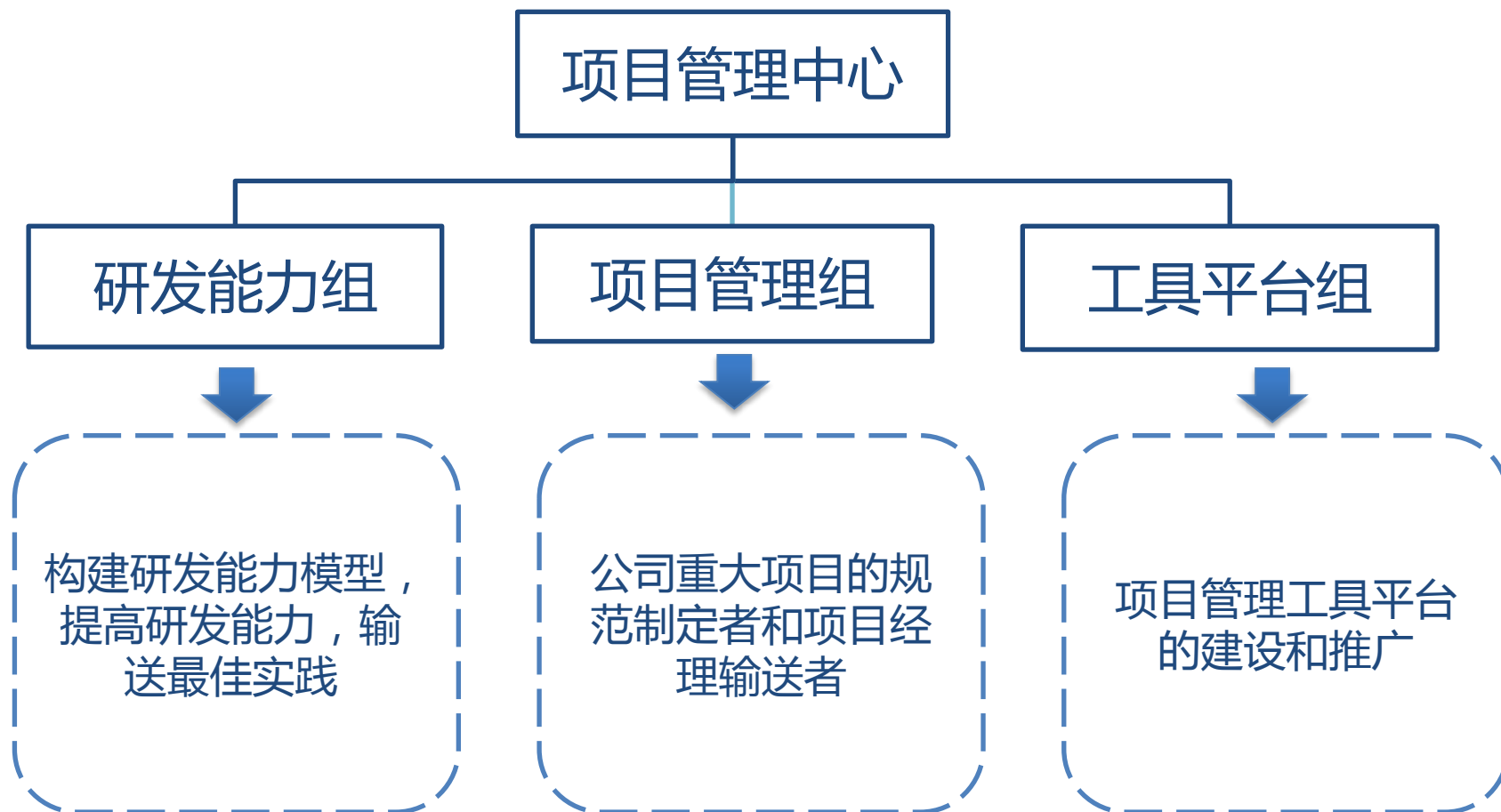
自上而下,制定业务线总目标,逐层分解目标。行动计划遵循循序渐进,本季度详细,长远粗略。定期review行动计划和业务目标的达成程,最大程度的保证业务目标和项目的一致性



成果：4个BU均实现从业务目到落地的精细化管理

- (1) 90%的业务线实施工程化
- (2) 98%的业务线实施看板并可度量
- (3) 一个BU开发测试比从3 : 1降到8:1

项目管理工作重点由执行转为赋能



总结：

- (1) 公司成熟期人员增多业务繁多精细化管理是关键
- (2) 做好精细化管理的基础上做团队改进，提高团队效率
- (3) 公司成熟期要不停review业务目标，以免走偏

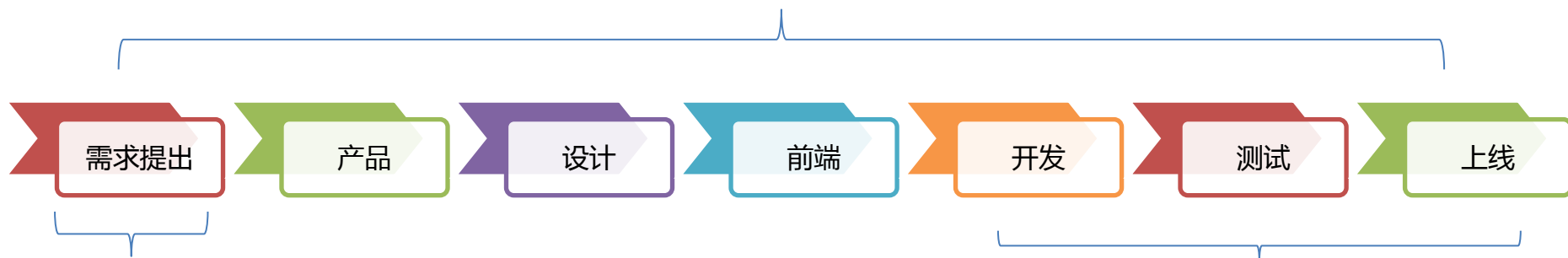
研发过程透明化精细化

整个研发生命周中
三管齐下

- 1、通过看板透明全流程
- 2、发现瓶颈并进行改进
- 3、透明进度资源情况

2

流程管理



OKR管理

1

- 1、共识业务线目标
- 2、提前进行资源平衡
- 3、提前屏蔽无关需求

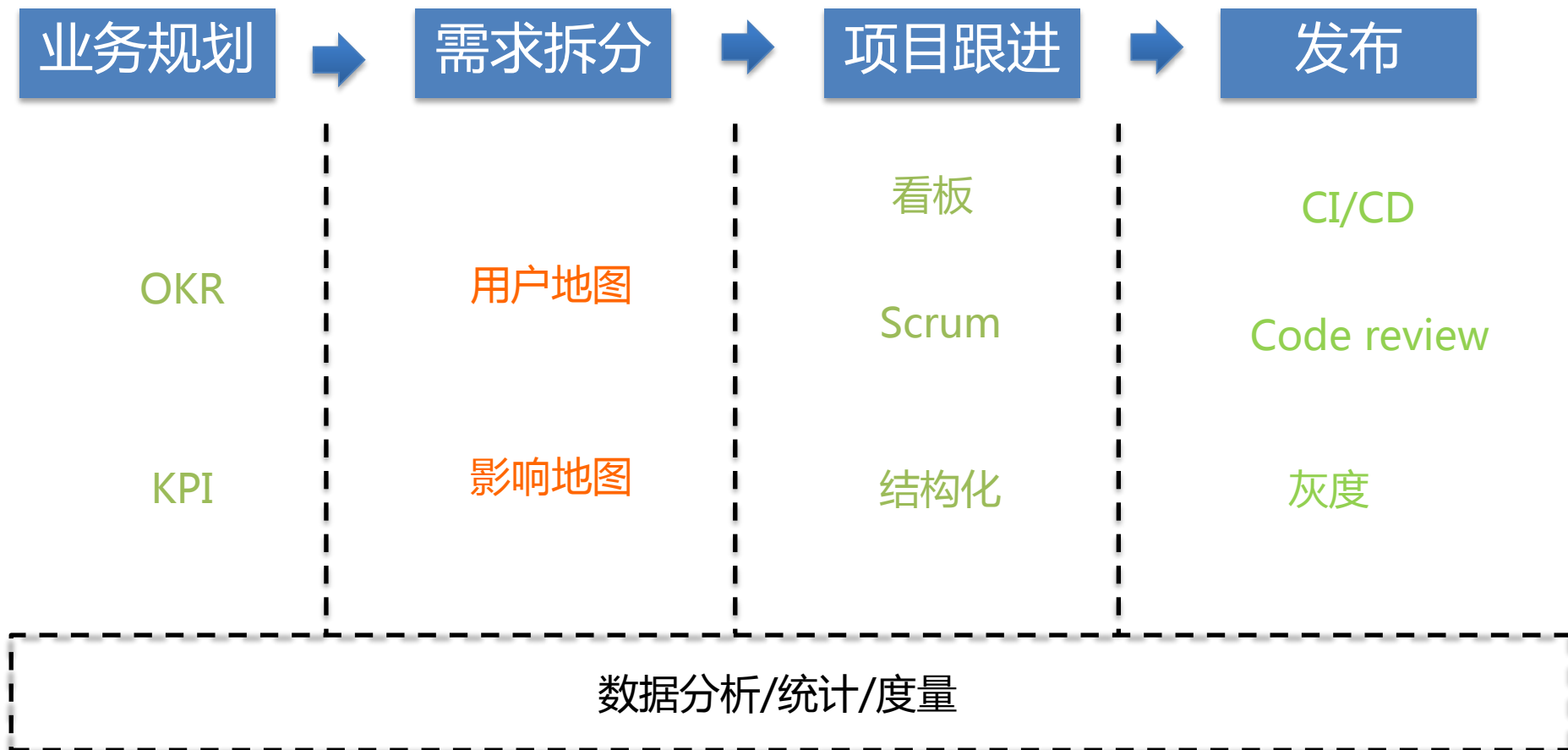
3

工程化

通过引入自动化的工具提高开发到上线环节效率

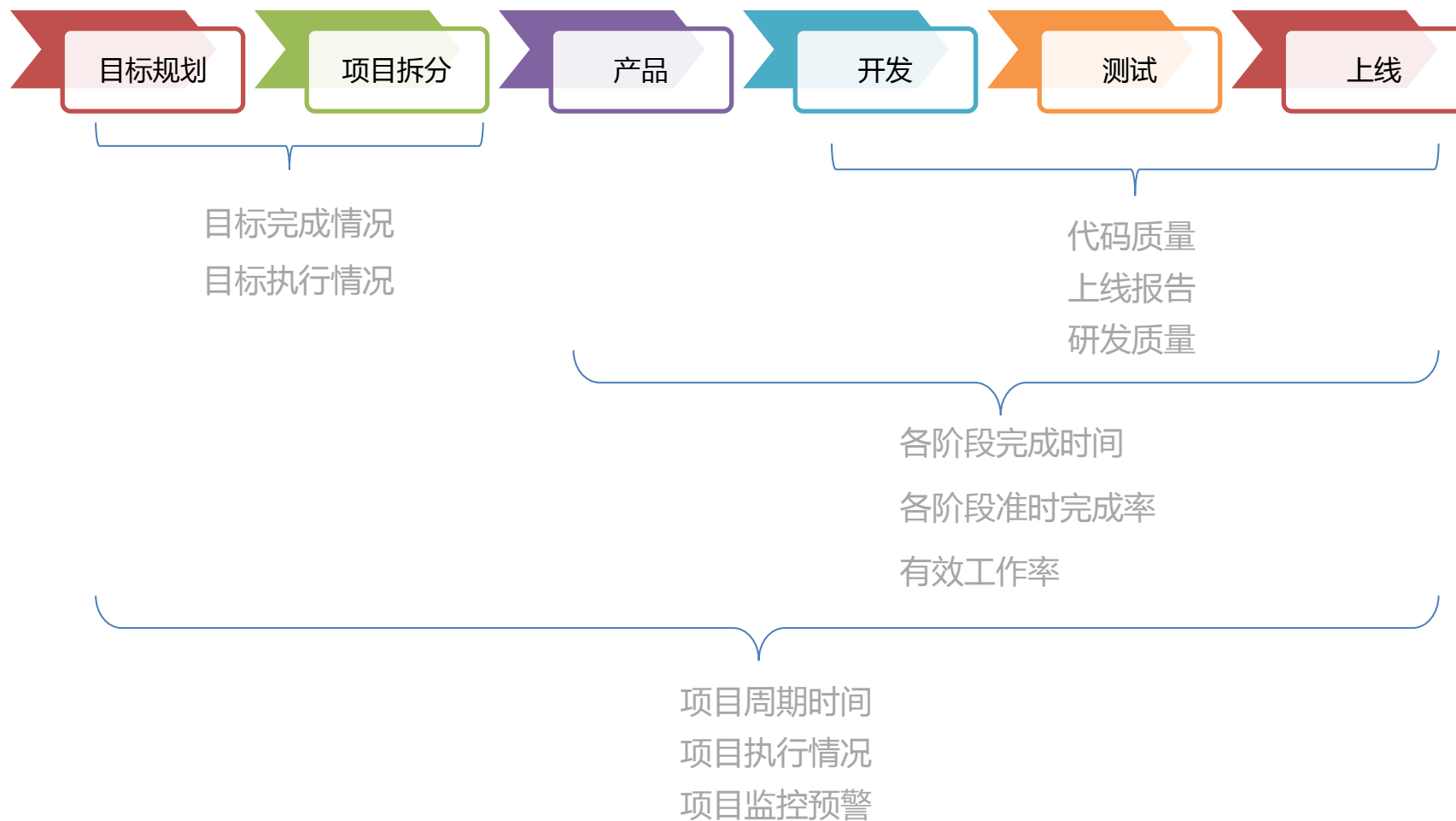
汽车之家项目管理体系

建立汽车之家从项目规划到落地全程可监控可追踪的项目管理体系



字体绿色：实施中，红色：规划中

量化整个研发过程：



根据公司发展不同阶段提供项目管理的服务

	创业期	成长期	稳定期
项目管理重点	重大项目快速交付	基础自动化工具搭建 业务线工作可视化	业务目标的PDCA 提供整个端到端的精细化管理
最佳实践	依项目而定	看板 + 工程化	OKR + 看板 + 工程化
项目经理服务形式	项目经理	项目经理	教练 + 项目经理

2017中国企业 敏捷实施情况调查

中国敏捷实施现状如何？
企业敏捷实施过程中会遇到哪些困难？
哪些实践是比较普遍的？



如果你已经开始实践敏捷，请**扫码参与调查**。同ThoughtWorks一起，为中国敏捷行业打造这份权威报告。

您需要一份权威报告！

深入了解敏捷趋势、最佳实践和经验教训，帮助你成功实现敏捷转型。

Thanks

北京市海淀区丹棱街3号中国电子大厦B座10层 100080

10th Floor Tower B, CEC Plaza, No. 3 Dan Ling Street, Hai Dian District, Beijing 100080, China