SIEMENS

Siemens Digital Industries Software

集成式项目与生命周期管理：追求卓越迎接数字化转型工作的未来

高层摘要

现下的商业环境开始让我们窥见到未来工作方式的雏形。如今企业正面临着在不稳定、不确定、复杂和模糊 (VUCA) 的动态环境中运营的常态。VUCA 首次被提出之时，意在强调世界充满了不稳定性 (Volatility)、不确定性 (Uncertainty)、复杂性 (Complexity) 和模糊性 (Ambiguity)，但事实上，随着客户需求日益增加，未来的工作预计会变得更加杂乱无章。创新和产品发布所面临的风险前所未有，因此，对于未来的企业而言，能够在产品生命周期内实现协作并形成紧密互动的集成式解决方案必不可少。

摘要

因为有机会到几乎世界各地工作，我得以亲身感受企业对项目卓越交付以及如何在日益充斥着不确定性的世界中实现卓越交付所展现出的浓厚兴趣。

数字化发展之路为此带来了更大的压力，同时也带来了更多希望。我在见证项目管理趋于成熟之时，也发现了其中依然存在着一个最大的鸿沟，那就是各种工作方式彼此孤立，导致工作缺乏透明度、一切需从头开始、资源和宝贵的时间被极大浪费，以及缺乏对变化的即时响应。

项目卓越性最显著的标志就体现在自始至终都保证上市速度并与不断变化的客户需求相适应

阿尔 · 泽图恩博士 (Al Zeitoun)，项目集管理专业人士 (PgMP)，项目管理协会 (PMI) 会员

阿尔 · 泽图恩博士 (Al Zeitoun) 通过了项目集管理专业人士 (PgMP) 认证，是项目管理协会 (PMI) 会员、全球创新战略规划师。作为一名高管，他致力于帮助企业开拓并实现未来的数字化转型，为各大企业提供端到端的商业战略支持。他曾在全球各大区域的不同行业中（例如博思艾伦咨询公司）扮演资深领导的角色，始终专注于提供世界一流的解决方案，助力客户渡过行业数字化转型的难关。他曾担任 PMI 全球董事会成员、PM Solutions 总裁、阿联酋核能公司执行董事以及国际学习学院首席项目官等众多职务。

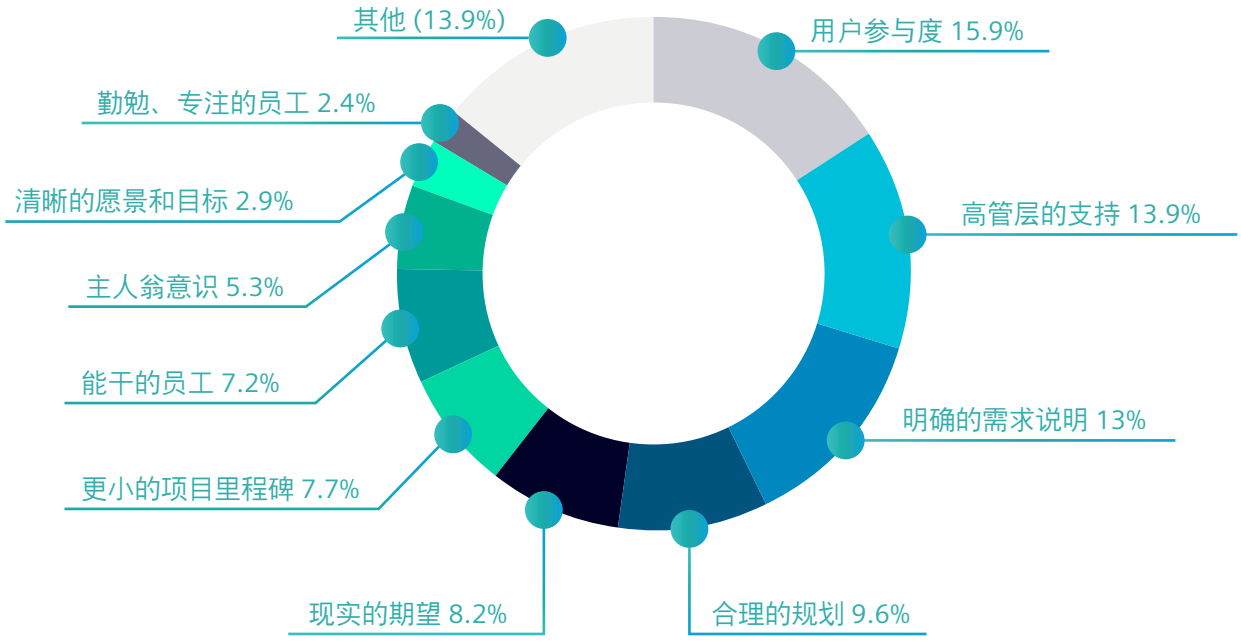
快速交付、追求卓越已成为新常态

无论是在消费品、制造、能源、金融、制药等行业，还是在企业软件解决方案方面，实现卓越交付的线程始终如一：在流程、人员和治理之间达到合理的平衡。我将以上述三个层面为侧重点，用以下所提出的卓越交付模型来进行密切类比，说明集成式项目与生命周期管理 (IP&LM) 解决方案所铸就的不同。

以专业网球运动员为例，当健康的模式不断重复成为普遍做法，卓越便成为主导。为了使我们在卓越交付上的投入获得最高的回报，数字化解决方案必须对客户不断变化和日益增长的需求反应灵敏，并能够随之动态变化。

这 3 个层面也能产生综合效应，通过彼此协同合作来实现更大规模的卓越交付。这就是我在 IP&LM 中所发现的普遍做法。我将逐一剖析这 3 个层面，并与 IP&LM 解决方案中现有的数字线程相类比。

对导致项目 / 项目集失败的几大主要原因的研究



职业脉搏调查深度报告：项目执行发起人的参与 • PMI & BCG 2014

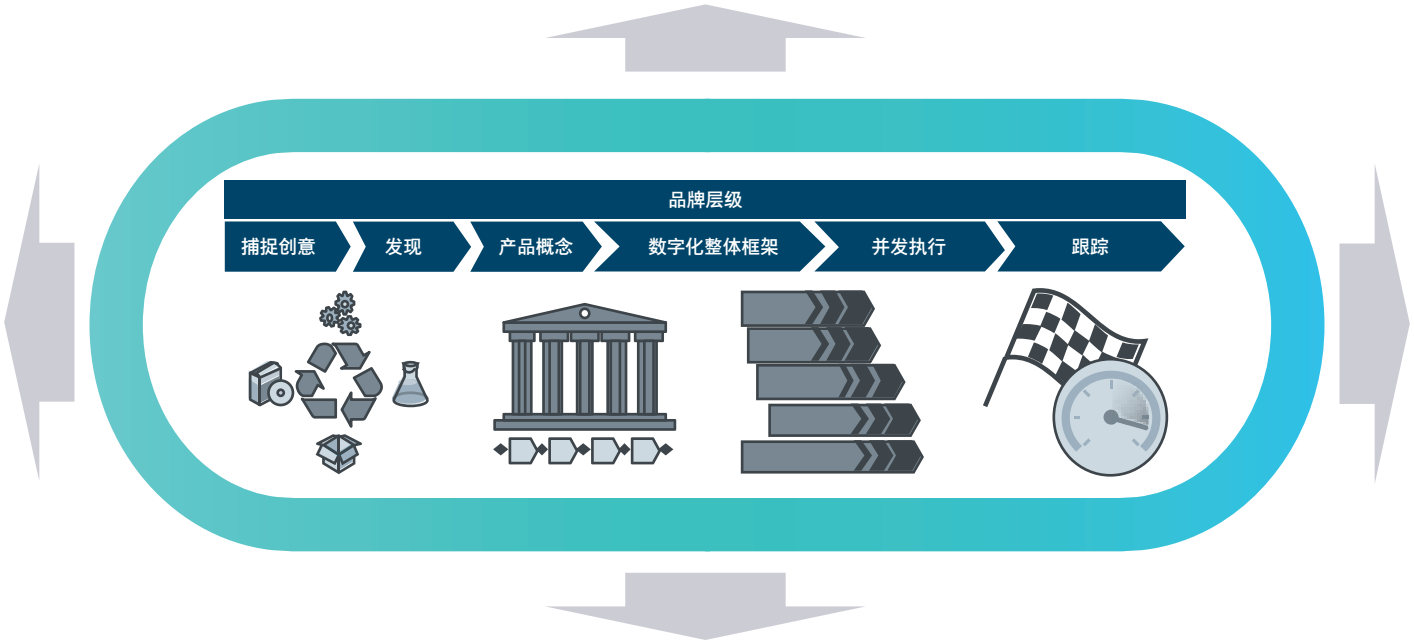
流程

对于流程层面，卓越交付的衡量标准必须考虑到未来工作中的不确定性和复杂性还将不断加大。这个衡量标准的一端是自治性，另一端是一致性。实现卓越交付规模化的正确流程必须要平衡所有流程、业务单元、产品之间的战略一致性需求，同时还需兼顾本地自治和调整以满足本地市场需求。

让我们来一同构想 IP&LM 为未来流程所提供的优势吧。

尽管此处所示的流程图第一眼看上去是按顺序衔接的，但事实上整个流程是灵活的。速度就是关键所在，通过各个接触点意图打破企业间的信息孤岛，同时在从创意捕捉直到追踪的全过程中达到共创的绝佳成效。对于大多数企业而言，最为关键的交付鸿沟之一就是这些企业在运营每个项目时都如同是首次接手一样。

成功转型为学习型企业是未来工作差异化的动力。当我们在一个新地区或新市场上启动新产品项目时，我们应该利用现有的大量资产并尽可能多地重复使用。这样便能在创新时按需释放空间和资源，同时足够多的流程能够保持创造的一致性。



这里我想重点阐述几个要点作为示例，说明我认为哪几处是利用资产和工作流程的重要流程：

- 流程一致性的支柱就是数字化双胞胎概念 / 战略。作为一个反映现实世界的虚拟实体，数字化双胞胎能够将数据转化为见解，从而在整个产品和生产的生命周期内实现持续设计、构建和优化。

- 西门子所做的就是围绕这一概念构建五条数字线程。西门子认为数字线程构成了数字化双胞胎的神经网络。

- 领会 5 条数字线程之间的交互性能够帮我们理解其对于整个数字化转型任务有怎样的影响。这五条数字线程包括：集成式项目和生命周期管理（我大部分观察结果的重点所在）、智能产品与流程设计、生产设计与优化、柔性制造、可追溯性与见解。

- 当我深入探究自己在 IP&LM 方面的观察结果时，我想到了在采访一位西门子相关主题业务专家时遇到的一个实例，具体如下：举个例子：某位就职于专营个人护理用品的大型跨国公司的市场部主管，有一次出差向客户介绍有皮肤冷却效果的新产品。但是他忘记随身携带产品小样，于是便到附近的免税店购买了一件产品，不幸的是，在使用过后他却发现该产品并没有额外的冷却效果。他对该问题进行了研究，发现开发团队去除了主要能产生这种效果的原材料。而开发团队的回应却是：不知道该产品承诺有那种效果！

- 我在几乎在世界各地的各行各业中都遇到过很多此类项目与产品发布问题，我认为用以上的实例来做说明再恰当不过了。该实例也证明了 IP&LM 如何利用端到端 (E-2-E) 的力量促成各项计划不断取得成功。IP&LM 线程最开始令我感到激动的地方在于它能够实现速度、敏捷性和严谨性三者的平衡。

- 这种直接力量的关键在于将设计的生命周期管理、新产品验证与项目集和项目管理相结合。

- 在一个良好的项目标准中，统领于各个具体项目流程之上的层级是一个平衡的产品组合层级。在 IP&LM 中，品牌层级统领公司的全部产品组合，包括所有个别的产品和定义这些产品的创新资产。品牌层级管理是高效找出可复用资产的关键，可加快创新速度。

让我们来回顾一下 IP&LM 认为流程一致性对卓越交付至关重要的几个原因：

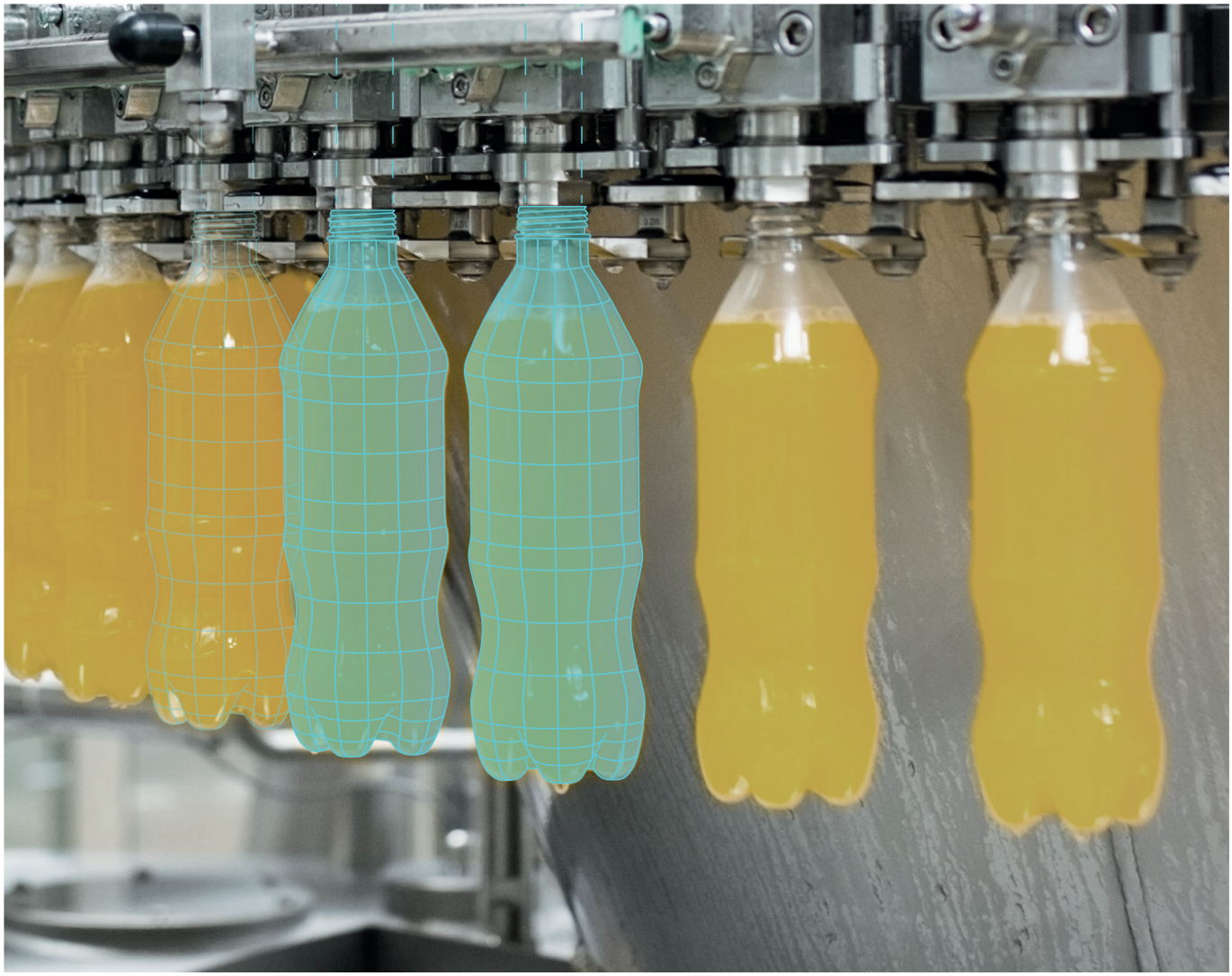
- 流程灵活性不可或缺；
- 这里实现卓越流程的关键就是感知快速达成计划成果的最合适的类型、数量和流程数分别是什么；
- 为了实现卓越交付，正如我的 IP&LM 解决方案综述中所明确指出的，利益相关者的参与至关重要。

流程应提供合理的结构，但同时也要给个人发挥创造力、进行共创以及强化主人翁意识留有充分的空间。

“如何实现”

我们必须在自治性和一致性之间找到流程的合适平衡。企业文化会为我们指明适配度，选择既可实现交付又可实现战略一致性的流程，同时又能够为来自不同企业部门的个人留有适当的空间，从而发挥其创造力和主人翁意识。

IP&LM 见证了早期践行者的成功，凭借其流程的丰富性，卓越流程的规模化指日可待。到那时，卓越流程便具备了传播的条件，在明显引起了其他业务单元纷纷效仿的兴趣后，便可实现规模化。



人员

对于人员层面，未来的卓越交付将取决于透明度和数据驱动的决策。数字化对业务运营和改变的影响代表了未来实现卓越所需具备的能力。数字化技术作为推动未来工作差异化的力量做出了巨大的贡献，但与此同时，各方对这项新变革的反应参差不齐，很难感知。与流程规模化相同，企业内部的每个层级都必须能够感知到不断变化的需求并做出快速的响应。

若想在这种人员为核心的层面实现卓越，就必须致力于构建完全围绕客户设计的新的执行框架。IP&LM 在客户身上所建立的外部侧重点绕过了内部的政治体制。一般而言，我们利用像设计思维这样的工具来整合最佳想法，同时将机器智能与其对人们日常生活方式的影响相平衡。

卓越交付利用了传统的人员能力，但在开发面向数字化时代的能力方面保持了敏捷性。

在研究 IP&LM 及其在整个生态系统中为人们赋能所扮演的角色时，我发现了令人振奋的一点，那就是该解决方案为信任的搭建给予了足够的支持，而信任是实现数字化成功转型最为关键的因素。

- IP&LM 通过帮助每个学科维护一套其专属的模板来为人员赋能，保证每套模板保持较小的体量，清晰易懂且易于更改。
- 产品团队可选择最吻合其需要和产品关联环境下的方案。这个解决方案更像是一盒积木，能够非常轻易地组合在一起，同时提供一个能够异常迅速地适应任何当下以及未来挑战的环境。
- 从创意捕捉到发现，该解决方案不仅包含了产品的初衷和目标，还列出了所有设计必须要产出的相关主张。这能够解放人员的思想，使其聚焦于开拓创新上。
- 数字化整体框架通过清晰列出开发的复杂性和计划的类型，如产品是像冷萃咖啡那样的新产品、产品系列的拓展、定制化产品包，还是全新面世的产品，从而帮助人员获取适度的自治性。

“如何实现”

我们需要透过新视角来为自己和客户的公司设计最合理的人员能力矩阵，从而实现复杂产品和解决方案的卓越交付，同时加快创新、提升速度。

我发现明确划分支持各个 IP&LM 关键角色的不同人物角色是非常鼓舞人心的事情。从项目交付的挑战中，我们了解到缺乏清晰的角色和责任定位可能会使结果偏离轨道。例如：赋予产品组合经理、市场经理、治理团队以及项目集、项目和产品经理合适的职责，并明确对企业的影响，这种合理的组合形式对成功实现转型的价值极大。

扩大人员层面的影响规模需要善用小窍门使其奏效，而这将推动整个企业达到前所未见的高度协作水平。以市场简报为例，作为关键的一致性文件，其中包含了产品的初衷和目标，还列出了所有设计必须要产出的相关主张。当能够访问这种共同信任的数据时，就会为聚焦协作、搭建信任创造空间。

治理

若想该框架中的治理层面发挥作用，我们需要着眼未来，选择混合型架构。IP&LM 证明了未来的工作是混合型的。在未来工作中，治理不同于任何指导委员会的传统观念，而是采用更为灵活的方法，从而使高度关注收益结果的高管团队能够及时且迅速地做出决断。我们必须对业务进行全面审视，仔细衡量这种反思方法对于卓越治理的倾向性和准备度。

决策的成功通过蔓延的方式传播。IP&LM 是未来实现迅速治理的核心，以下将举例说明通过 IP&LM 实现高效决策的价值所在。假如一个企业的员工规模为一万人，该企业需要在 2 周的时间内为其新产品建立 2000 个项目。那么即便是在时间减半的情况下，我们每年也能节省 4000 人天的工作量。

该层面的另一个关键的维度就是高层领导团队。在处理复杂项目时，我们必须确保高管团队能够迅速地调整适应新的卓越治理模式。 这就要求提升董事会的透明度，最终把高管的角色从指导角色转变为尝试和重新导向的角色。 以闪电般的速度做出决策需要大量的决策影响力建设与实践，同时要不断提升对风险的承受度，而及时的数据访问能力为其提供了后盾。

以下列出了若干个在 IP&LM 中发现的具体观察结果，能够帮助在未来工作中成功实现项目治理：

- 像这类企业应用程序能够对大量人员产生影响，因此通过 IP&LM 框架实现敏捷治理会提供竞争优势；
- 需要做相应的文化调整，从而使 IP&LM 能够适应各行各业的需要；
- 咨询公司可能会对此抱有更加浓厚的兴趣，因为这类企业专注于为客户提供业务流程管理与规划的支持；
- 尽管某些商业模式正逐步被淘汰，且能够利用数据的丰富性实现改头换面，但在将这种治理方式推广到更大规模的企业时依然会遇到鸿沟；
- 了解相应的文化可极大地帮助弄清应作出哪些治理调整，由此可在整个生命周期内实现弹性工作并能够适度地承担风险；
- 集成式 KPI 是未来治理的推动力量：先用数据奠定基础，建立值得信赖的关系，再开发出最佳的解决方案。

通过将重点从传统的指导模式转移到强化的交付上，卓越治理得以实现。

“如何实现”

未来卓越交付的治理框架要求对自治程度设置一个相当高的门槛标准。这种自治程度先由高管团队效仿，再自上而下并横向普及开来。由此实现更快的企业文化倾斜，让团队能够放心大胆地从尝试中获得乐趣，并保证成功案例能够产生示范扩展的连锁反应。这对于发挥 IP&LM 的力量以及使数字化双胞胎能够在生命周期和整个项目过程的早期提出困难和做出决策至关重要。

扩大治理层面的影响需要以截然不同的方式来定义企业的成功。速度是这种新型治理模式的核心，而学习则是其关键的组成部分。在计划成功交付的指标改变后，行为模式随之发生变化，这反映了治理需要呈现出灵活性和敏捷性。

未来工作展望

将卓越交付的 3 个层面合为一体，可使卓越交付的规模化产生乘数效应。合理平衡流程的自治性和一致性并恰当融合传统能力和非传统能力，同时在敏捷治理的保障下确定交付的重点，以上便是加快并实现卓越交付的秘诀。相较于将侧重点单独放在以上所讨论的 3 个层面中的任一层面本身，对这 3 个重要层面的工作进行整合可能会带来更高的投资回报率。

IP&LM 能够精准应对流程、人员和治理之间的相互作用。IP&LM 不仅向未来创新的决策者提供了所需的全景总览，还有非常具化的细节内容。从整个框架各个阶段中所获得的这种广阔的视角，能确保领导者不会迷失于细节之中，同时还能聚焦于任何所需的资产。这还解放了创造性思维，推动持续的转型创新。

流程置于首要位置，并以快速适应并保证品质始终如一为重点。

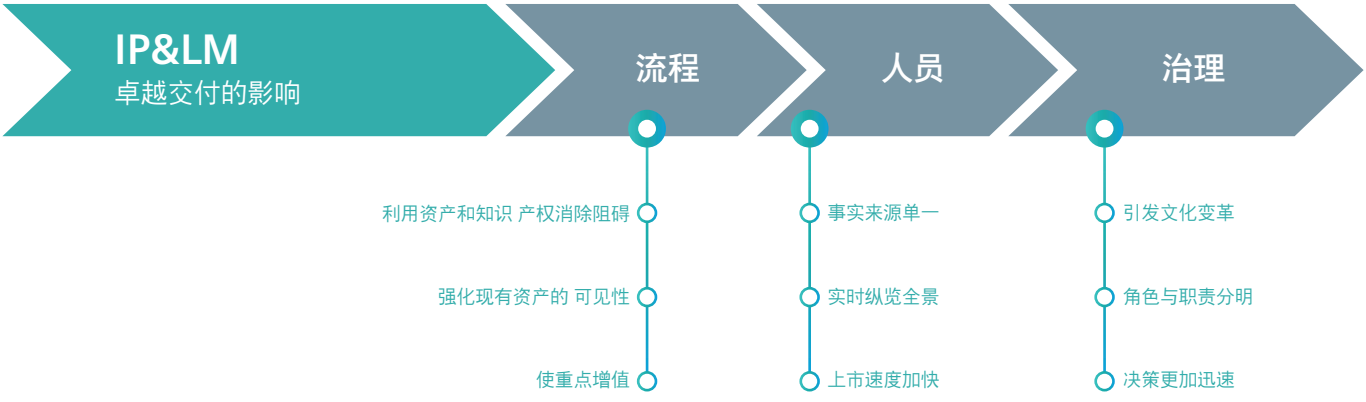
人员被赋予及时决策的权利，同时在变革工作方式和实现成果方面拥有清晰的企业角色分工。

凭借 IP&LM 所创造的数据和学习的力量，可实现无缝、客观的治理。

在这个新时代中，尽管卓越运营还在继续发展的路上，但得益于技术与数据之间的无缝交互作用，未来之路性质的变化速度远远超出了先前的预想。未来以持续追求卓越为重点的的良性文化要求我们持之以恒地追求新的、不同的办事方式，而不是墨守陈规，安处于过去的舒适区中，同时鼓励将尝试作为学习的手段。

IP&LM 提供了一个集中的方法，可发布新计划、实现创新和加速产品上市，从中获取信息并在信息失效时做出快速更新，这就意味着卓越交付的成果触手可及。

越来越高的流程自治性、人员数字化能力和敏捷性、以交付为重点的治理构成了卓越的基石。



SIEMENS

阿尔 · 泽图恩博士，项目集管理专业人士，项目管理协会会员

邮箱联系地址如下：
zeitounstrategy@gmail.com
领英
www.linkedin.com/in/aazeitoun

关于 Siemens Digital Industries Software
Siemens Digital Industries Software 不断推动数字化企业转型，让工程、制造业和电子设计遇见未来。我们的解决方案助力各种规模的企业打造数字化双胞胎，带来新的洞察、新的改进机遇和新的自动化水平，让技术创新如虎添翼。如需了解有关 Siemens Digital Industries Software 产品和服务的详细信息，请访问 siemens.com/software 或关注我们的领英、推特和脸书帐号。

Siemens Digital Industries Software
数智今日，同塑未来。

总部： **+1 972 987 3000**
美洲： **+1 314 264 8499**
欧洲： **+44 (0) 1276 413200**
亚太地区： **+852 2230 3333**

© Siemens 2020. 可在此处查看相关西门子商标列表。
其他商标属于其各自持有方。
82969-C1-GC 11/20 3P