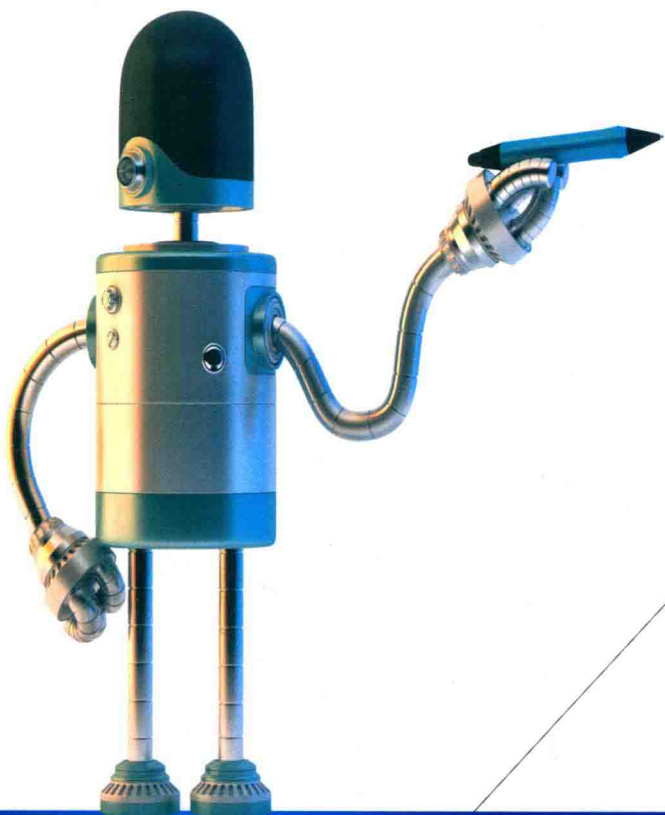


李曦寰◎著

从进度到进步

解析金融科技项目管理



FINTECH PROJECT MANAGEMENT

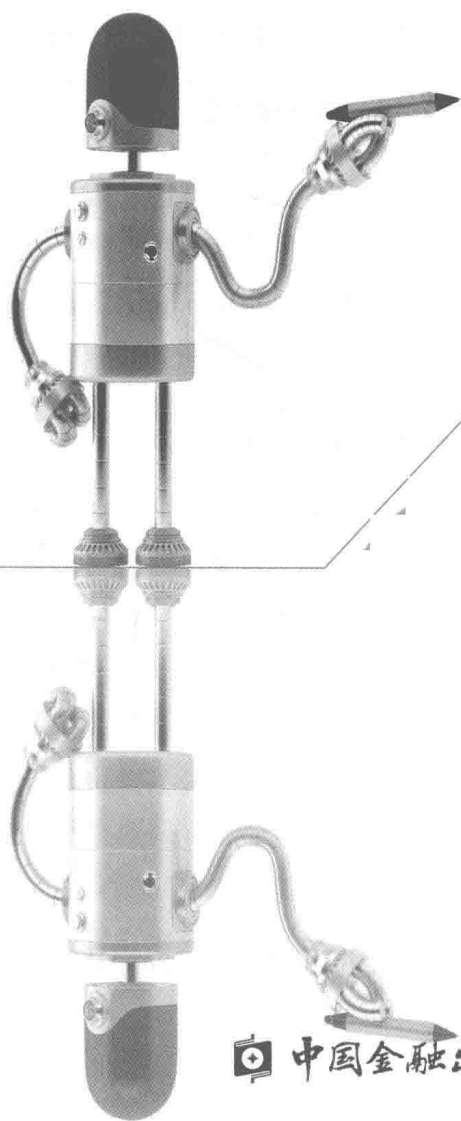
这本书的重点在于金融科技项目的管理原则和一些最佳实践，结合个人的职业经验和反思，探索如何升华传统项目管理框架和内容以适合金融科技的行业特点和管理规律，不要求最全面的信息汇总，只探索最实用的实践方法。

 中国金融出版社

从进度到进步

解析金融科技项目管理

李曦寰◎著



中国金融出版社

责任编辑：张智慧 王雪珂

责任校对：张志文

责任印制：丁淮宾

图书在版编目 (CIP) 数据

从进度到进步：解析金融科技项目管理/李曦寰著. —北京：中国金融出版社，2019.7

ISBN 978-7-5220-0106-7

I. ①从… II. ①李… III. ①金融—科学技术—项目管理 IV. ①F830

中国版本图书馆CIP数据核字 (2019) 第087877号

从进度到进步：解析金融科技项目管理

Cong Jindu Dao Jinbu: Jiexi Jinrong Keji Xiangmu Guanli

出版

发行

中国金融出版社

社址 北京市丰台区益泽路2号

市场开发部 (010) 63266347, 63805472, 63439533 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010) 63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010) 66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 保利达印务有限公司

尺寸 169毫米×239毫米

印张 15

字数 212千

版次 2019年7月第1版

印次 2019年7月第1次印刷

定价 56.00元

ISBN 978-7-5220-0106-7

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947

躬行探索，管理创新

——金融科技项目管理的实践精神

项目管理是管理学的一个分支，顾名思义就是对项目进行管理的科学。我国的项目管理在过去多年比较偏重于造桥修路和房地产这些大型基础建设相关的行业，主要的目标是能够“多快好省”地完成任务；而项目管理作为一门科学在西方国家的覆盖面宽广很多，在不断探索科学高效管理的同时也更深入研究项目的设计和创新理念。从美国各大商学院的课程案例可以看出，项目管理（Project Management）和项目经理（Project Manager）几乎无处不在，从政府部门政策条例的执行到华尔街各大投资银行新型金融产品的开发，项目管理已经深入整合在企业治理的基本范畴，是西方企业管理的必要环节和职能之一。

金融科技又是我们这个时代的一个“热词”。在过去数十年，随着“支付宝”“财付通”这些金融科技应用的不断出现，人工智能和区块链技术的日新月异，金融科技在我国的发展势头持续强劲。最近招商银行董事长李建红在香港发布2018年年报的时候表示，未来金融业最大的竞争并不是来自同业的竞争，而是来自于异业尤其是科技的发展，因此招行会持续加大金融科技的投入，这也是针对当前金融行业竞争形态的反应。然而，对于企业管理人员来说，金融是一个强监管行业，我国有关监管部门也反复强调金融科技“姓金”的监管要旨，如何在实践过程中平衡竞争和监管的关系，在利用最新科技和先进管理方法的同时改善企业自身的风险管理能力都是非常迫切的课题。

本书的出版非常有利于企业的管理人员了解金融科技的内涵和金融科技在西方企业的发展过程，同时也能够帮助我们的企业家理解科技尤其是信息科技相关的最佳实践和管理创新。

我认识这本书的作者李曦寰很多年了。曦寰有着二十多年的实际管理工作经历。从我国的支付宝到美国纽约证券交易所的核心交易引擎开发项目，曦寰用这本书与读者分享金融科技发展过程的同时，也通过大量相关案例厘清实践过程中成功和失败的原因，并佐证项目管理的相关原则和经验，非常难得，值得一读。

我国的企业家讲究文化相近、水乳交融的合作，这种基于儒家文化的核心价值在金融科技时代也面临一定挑战。传统的金融企业和新型的科技公司文化毕竟不同，有时候虽然有强烈的合作意愿，但文化差异导致团队的认知差异，要获得最终合作成功并不容易。这本书也从项目团队管理的角度——对此作了分析，而且提出了一些新颖的看法和见解，这些见解应该对所有互联网相关企业和金融机构管理人员都具有借鉴意义。随着项目管理的方式不断深入，项目管理的范畴也在不断扩大。

管理学院的学生是未来的商界领袖，需要博采众长、融贯东西才能领导好企业在我们这样的全球化时代竞争合作。在金融科技迅速发展的中国，商界领袖也许未必需要成为人工智能和大数据的技术专家，但要了解这些技术的发展趋势以及对金融行业的影响，这样的认知很多时候需要实践探索才能有切身体会。陆游诗云“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行”，金融科技行业未来的发展需要大量知行合一、以行求知、能够带领团队在躬行探索中不断创新商业领袖。期待曦寰的书以及更多类似的书籍出版，能为中国企业家和管理人员不断尝试、不断革新与冒险提供参考和指引。

陆雄文教授

复旦大学管理学院院长

二〇一九年五月六日

序 言

这不是一本学术专著。回顾过去二十多年金融行业的发展，我们可以明显看到科技的巨大影响力，互联网和移动应用的兴起彻底改变了普通用户和金融机构互动的场景和模式。从曼哈顿的华尔街到北京的金融街，传统银行和新型金融科技企业纷纷投入大量资源打造金融科技开发团队，研究推进下一个金融科技项目，追求在下一个季度报表中增加金融科技的含金量。然而，作为职业经理人，我们却并没有看到一本有助于了解如何高效地设计金融科技项目，如何发现并区别金融科技项目管理和传统项目管理的不同，同时能够提升我们对金融科技项目团队管理能力的实践用书。也许金融科技作为一个结合互联网的新型复合型行业，它的发展历史并不长，但人类对于项目管理的经验却有数千年，即使是现代意义下的项目管理也可以追溯到“二战”时期，项目管理的普遍原则适用于金融科技项目的同时也面临自身的更新和进化。可以说金融科技项目管理的核心来自经典的项目管理但需要增加一些新信息、新实践和新流程的描述和总结。

这也不是一本金融科技的信息汇总。无论是金融行业的资深高管还是新型科技企业的千禧一代，探索研究精神是职业经理人的基本职业素养。因此，这本书既没有过多研究人工智能、区块链、云计算、大数据这些新技术的具体科技特征，也没有过多罗列我国金融行业发展的指引文件和监管政策，这些案头工作留给读者根据行业发展方向和当前项目需求自己研究解决。这本书的重点在于金融科技项目的管理原则和一些最佳实践，结合个人的职业经验和反思，探索如何升华传统项目管理框架和内容以适合金融科技的行业特点和管理规

律。不要求最全面的信息汇总，只探索最实用的实践方法。

这是一本全是“干货”的书。每一个金融科技项目的生命周期都有限，经理人也未必有时间和精力阅读详细的背景资料和案例细节，但会对驱动项目的竞争本质和如何完成项目的合理流程感兴趣。因此，这本书里面的案例都是以近乎白描的方法回归简单朴素的事物本质，其层层递进的逻辑内涵应该比新闻综述更符合这本书读者的要求。

这是一个经理人写给其他经理人的实践总结和经验感悟。金融科技是一个变化多端的行业，这个行业的项目经理讲究纪律和效率，通常都具有金融行业的工作经验和科技行业的认知能力。项目管理作为西方企业管理的重要组成部分，已经有几十年的发展体系，以人为本、周密计划、按时推进、强力执行这些原则都是美国企业管理框架的基本组成部分，华尔街对金融科技项目的管理实践也是建立在这个框架下的。我国的科技巨头BATJ经过数十年的发展，在全面布局中国互联网行业的同时，也通过支付宝和微信等具有颠覆性的产品不断提升自身在金融科技行业的带宽和频谱。金融科技的职业经理人在激情澎湃、忘我工作的同时，更加要求自我提高而不是抱残守缺，更加注重互联互通而不是故步自封，更加追求战略、技术和管理的相辅相成、有机结合，在不断转型中实现自我价值。

这本书的写作过程得到了香港交易所众多领导和同事的支持和鼓励，狮子山下良师益友共同进步，在此一并感谢！尤其要感谢我的师长复旦大学管理学院陆雄文院长为本书作序；古人说“非知之艰，行之惟艰”，作为职业经理人唯有不畏艰险，开拓创新才能不断将道理付诸实践。

初次写作，只能力所能及，因此一定是错误难免，谬误不断，唯愿这本书有助于大家提高金融科技项目管理的能力，在这个最好的时代中不断进步！

李曦寰

2019年3月于香港

感 谢

For my parents, my sister and my two boys Kevin and Steven – From Schedule to Progress!

送给我的父母，姐姐和两个孩子Kevin and Steven，从进度到进步！

我非常希望能收到读者对这本书的反馈意见。请将你们的反馈意见发送到larryliwork@hotmail.com

李曦寰

香港交易所项目管理部主管

2019年3月

目 录

第一章 金融科技和科技金融	1
金融科技的内涵	3
◎硅谷来了	3
金融科技兴起的原因	6
◎中国金融科技行业代表——蚂蚁金服和腾讯金融科技	9
◎美国金融科技企业Venmo	10
科技金融的行业属性	11
◎科技巨头的扩张——脸书支付	13
金融科技主要发展方向	13
◎支付转账	14
◎美国支付类金融科技代表——Apple Pay	15
财富管理	17
◎美国智能投资顾问和财富管理——Acorns	17
◎招商银行摩羯智投	18
在线借贷	19
◎美国金融科技在线借贷P2P代表——Lending Club	20
保险	20
◎金融科技进入美国保险业——Oscar健康	21
金融平台	21

◎美国金融科技平台——亚马逊（Amazon）	22
第二章 金融科技项目管理原则	25
经典项目管理原则和流程	27
◎现代项目管理历史——曼哈顿项目	30
项目管理铁三角约束模型	31
金融科技项目管理原则和流程	32
◎我国金融科技项目的供给侧和需求端	33
原则一：金融科技项目提高企业战略竞争力	36
◎全球最大的货币基金——余额宝的竞争压力	39
原则二：金融科技项目的目标和产品驱动原则	43
原则三：科技创新本身并不重要，产品上市时间很重要	44
◎英国金融科技公司Transfer Wise并不热衷于区块链的应用	46
原则四：金融科技项目的五种约束条件	47
原则五：随时竞争，随时合作	49
◎摩根士丹利对智能投顾的回答——Access Investing	49
第三章 从战略到计划——如何制订金融科技项目计划	51
什么是“可衡量的企业价值”（MOV）	53
◎美国金融科技公司Intuit的战略	54
如何分析“可衡量的企业价值”	55
◎腾讯集团公司策略摘要中的价值体现	56
◎摩根士丹利资管平台GPS项目的价值分析	59
◎金融科技平台Symphony打破彭博的市场垄断地位	61
◎我国传统银行成立金融科技公司应对金融科技挑战	63
◎WBS工作分解结构的方法和优点	64
如何建立完整可行的金融科技项目计划	67
◎阿里云疑似宕机故障 传多家互联网公司APP网站瘫痪	69

◎美国证监会的小盘股报价幅度变化试点 (Tick Size) 项目计划	70
金融科技项目是否需要预算管理	72
创建金融科技项目计划的必备工具	73
◎美国纽约证券交易所Pillar项目计划	78
第四章 从进度到进步——如何推进金融科技项目	81
◎奥巴马健保上线失败	83
经典的项目进度表	84
如何设定金融科技项目的成功标准	85
从进度到进步的动态项目状态报告	86
兼顾金融科技项目的非功能性需求	89
◎资源忙碌百分比	90
所见非所得	90
辅助因素的认知	91
估算项目持续时间, 掌握项目推进力度	92
金融科技项目工期估算过于悲观的解决方法	93
◎众安保险的项目生命周期	94
第五章 从瀑布到敏捷——如何管理金融科技项目的开发流程	97
◎经典的瀑布式开发模型	100
从瀑布式的控制转换为敏捷式的价值实现	101
如何运用敏捷式开发模型	105
◎敏捷开发助力花旗银行打造手机应用	108
敏捷式开发在金融科技项目中的实际操作模型	109
◎摩根大通的敏捷开发实践	111
◎敏捷开发的最佳实践——腾讯TAPD敏捷项目管理	112

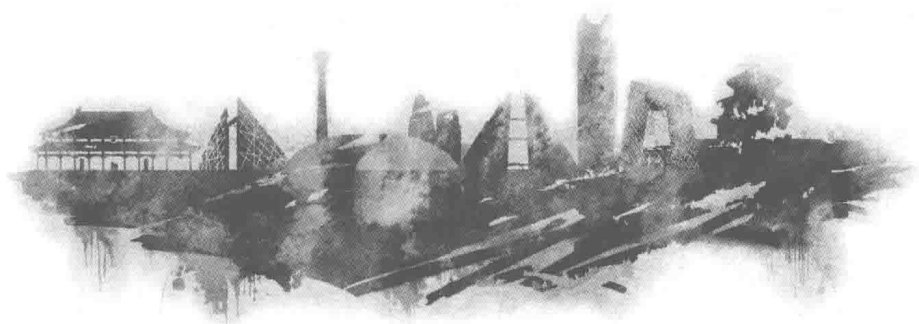
第六章 从权威到士气——如何管理金融科技项目团队	115
◎做有意义的工作，发展有意义的人际关系	117
项目团队的非正式人事架构	117
◎塔克曼团队发展阶段模型	118
◎贝尔宾团队角色和行为理论	119
项目经理的非正式领导者角色	120
建立项目经理个人的领导风格和原则	124
如何领导金融科技项目团队	126
◎美国货币监理署对金融科技项目第三方供应商管理的要求	128
◎通过梅耶斯—布里格性格类型分析了解团队成员个性	131
项目团队激励方式	132
体现领导能力的五星模型	133
◎金融科技初创公司的企业文化	135
如何缓和团队成员关系紧张	136
◎团队成员和项目阶段的和谐方案	136
发现潜质，求同存异	137
◎马斯洛需求层次理论	138
◎Capital One的数字化转型	139
金融科技行业的人才短缺困境	140
中国金融科技行业人才短缺问题	141
第七章 从质量到风控——金融科技项目的质量管理要点	145
项目质量管理的起源	147
◎工匠精神不能作为金融科技质量的唯一原则	148
金融科技项目的质量管理原则	149
原则一：关注核心用户的核心满足点	149
原则二：避免返工	150
原则三：不要因为同样的错误流程重复类似的问题	150

原则四：量化的质量管理框架往往更有效	150
原则五：产品特性缺失或者MOV效果不明显也是质量问题	150
金融科技系统的质量管理要点	151
◎万豪喜达屋酒店数据库信息外泄的警示	153
◎自动化测试提高产品质量	154
◎从MVP到“现地现物”——借鉴日本企业的质量管理	156
金融科技项目风险管理的定义	157
化未知为已知的约哈里窗口	157
◎金融科技先锋罗宾汉证券进军银行业的“巨大失败”	160
如何控制金融科技项目的内部风险和外部风险	161
◎摩根大通风险管理失误，伦敦鲸事件导致巨额损失	163
◎诈骗率上升，Venmo措手不及	165
金融科技企业风控三层防线	167
◎千禧一代成为“忍者客户”的风险	168
中国金融科技的风险和监管动向	169
◎全球最大的个人信用数据库——中国人民银行征信中心	171
 第八章 从更新到创新——金融科技项目的沟通和运维管理要点	173
金融科技项目沟通方式、原则和风格	175
简单明了的项目沟通模板	179
◎李开复：我最不喜欢的三种沟通习惯	181
金融科技系统更新和发布实践原则	182
◎纳斯达克如何搞砸脸书IPO上市	185
金融科技项目从更新到创新的飞跃	187
◎纳斯达克和花旗银行合作推出基于区块链技术的支付方案	187
项目经理面临创新的两难困境	188
◎颠覆式创新的定义	189
创新原则——细节创新	189

◎澳大利亚证券交易所ASX使用区块链技术取代 现有的股票结算过程	190
◎创新原则——以人为本	191
◎金融科技在资本市场的创新趋势和相关风险	192
中国科技巨头主导金融创新	194
◎“无现金”的数字化金融时代	195
打造金融科技项目中的创新文化	196
第九章 金融科技项目经理的职场发展前景	199
◎一个不存在“项目”、不需要“管理”的未来职场?	201
项目管理要求的敏捷转型	203
◎高盛IT部门大规模转型之路	204
金融科技企业的人才需求和挑战	205
◎摩根士丹利前总裁麦晋桁指导初创金融科技企业	207
项目经理的薪酬风向标	208
未来“商业领导者”的职业素养要求	209
◎“敏捷型”金融科技企业	211
中国金融科技行业项目经理的挑战和机遇	211
中国金融科技项目经理的供给侧分析	213
中国金融科技项目经理的需求端分析	216
◎2018年中国银行业调查报告：银行科技公司运营管理 提升方向和关键举措	217
项目总结和自我提高建议	218
结语 这个世界上没有最好的产品，只有不断提高的竞争力	223

第一章

金融科技和科技金融



金融科技的内涵

2016年2月，全球金融行业70多位重量级领袖人物齐聚瑞士达沃斯世界经济论坛研讨金融行业的发展趋势，话题从移动支付到电子钱包，从在线借贷到合规科技，从华尔街到支付宝，听上去更像一场硅谷科技新贵的聚会。这些行业领袖一致认为，科技创新不但影响着金融服务行业的运营方式，改变着很多多年来形成的工作流程，而且在过去的几年中，“金融科技（FinTech）就是金融服务企业的核心话题”。^①近年来，金融科技作为一个时代风口的术语，不断出现在各类媒体上，提醒着我们这是当今社会的重要标签。对此，摩根大通银行的总裁吉米·戴蒙（Jamie Dimon）在2014年摩根大通银行的年报中提出著名的“硅谷来了”的报告，警示美国金融企业来自硅谷的科技企业正在对传统金融行业提出重要挑战。

硅谷来了

“那里有数百家初创企业，它们都有强大的技术和资本，都在创造很多新型另类有别于传统银行业的商业模式。例如，你们大家都听说过的借贷类企业，这些科技平台能够迅速地通过大数据计算出客户的信用度从而完成借贷过程。它们能够很好地解决客户的痛点，在几分钟内完成借贷，而不是像传统银行那样需要几个星期。我们必须认真对待这些新型企业，努力让我们的服务和它们一样具有竞争力。我们同时也需要在必要合理的领域和这些新

^① 《华尔街日报》2016年2月3日，<https://deloitte.wsj.com/cio/2016/02/03/davos-world-economic-forum-tackles-fintech/>。