

我思索

我成熟

项目管理培训精彩回顾

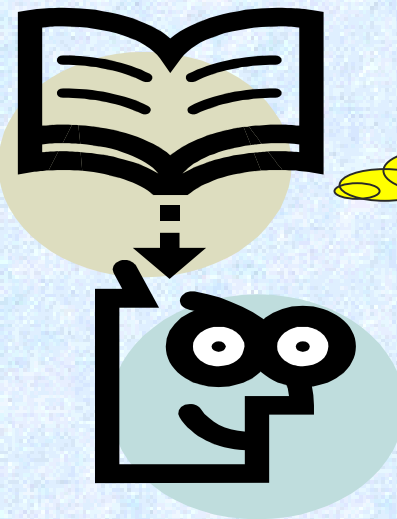


我学习

我进步

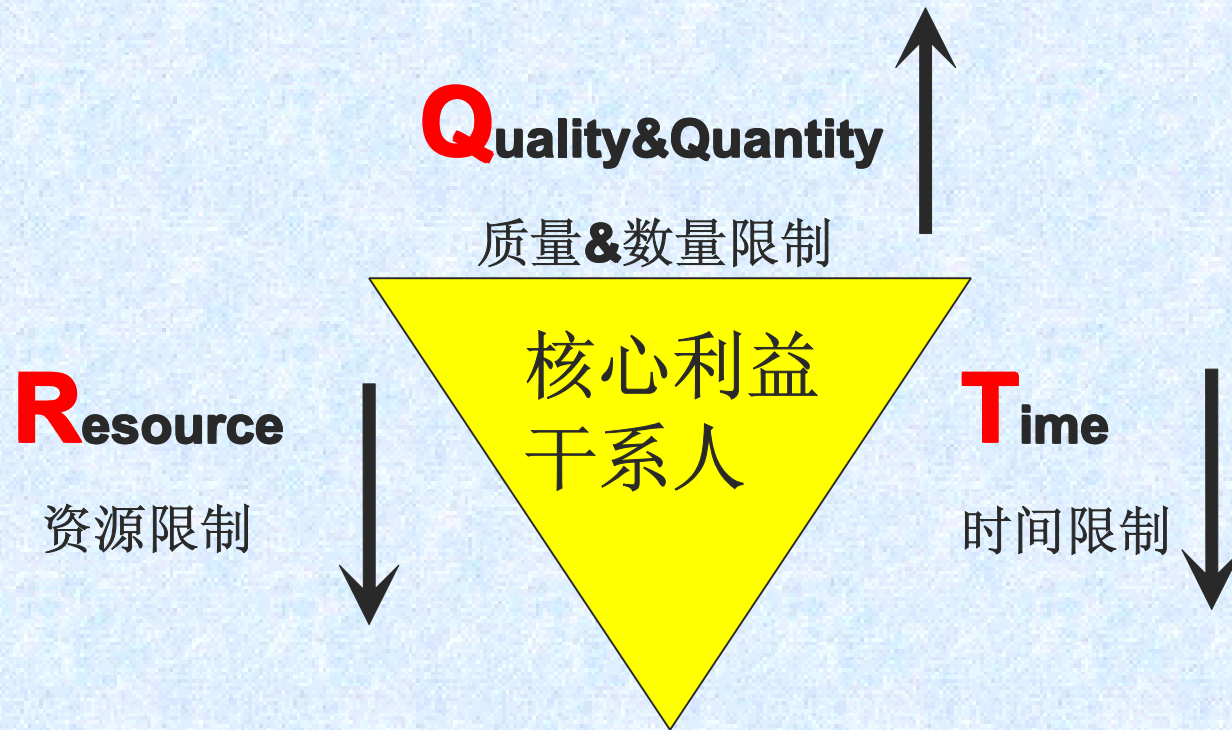
以终为始——我们的起点

- The true test of a management professional is not what you know to do, but how you behave when you don't know what to do.
- 对专业管理人士的最真实的考验不是你知道该做什么，而是在你不知道该做什么时也知道该如何行动



这话真够深奥的啊，看的有点眼晕。不过仔细想想的确很有道理。

项目的三重限制



做项目的过程中，要始终考虑提高成果的质量和数量，少用资源和时间。只有如此，才能降低成本，获得尽可能大的收益。

做项目的误区（一）

“三边行动”

- 边计划
- 边实施
- 边修改



造成“三边行动”的根本原因是在目标未清、职责未明的情况下就仓促开始往下做细节，结果常会因为一些小事上扯皮导致项目被不断地延期。即时最后勉强完成了，也与最初的目标相去甚远。

做项目的误区（二）

“六拍运动”

■ 第一拍：拍脑门

经常有些领导有了做一个项目的想法后，不是组织相关人员严格论证是否可行，而是自己觉得可行就上马项目。

拍脑门作决策的做法，从一开始就为项目实施带来了很高的风险和不确定性，可以说也为项目的失败埋下了伏笔……

看来这个项目真有的赚啊，赶紧上！



做项目的误区（二）

“六拍运动”

■ 第二拍：拍肩膀

领导拍完脑袋后，为了鼓舞士气，调动项目组成员的积极性，大多会采取一些激励手段，例如——拍肩膀。

“好好干啊，我相信你们！”



但事实证明，错误的激励往往比没有激励带来的后果还要糟糕！

做项目的误区（二）

“六拍运动”

■ 第三拍：拍胸脯

受到领导激励的项目组成员为了让领导放心，也会有所表示——拍胸脯，而且往往还会说出一句话：

“老板，放心吧，
包在我身上！”



盲目的乐观与热情只会让前进方向与最初的目标越偏越远

做项目的误区（二）

“六拍运动”

■ 第四拍：拍桌子

项目进行一段时间后，领导忽然发现项目进展情况与自己的预期相去甚远，于是大发雷霆，爆发了“四拍运动”——拍着桌子训斥项目组成员。

BOSS: “你们都在搞什么？这么长时间了，花了这么多钱，项目才刚刚进展到这里，还有这么多问题！回去好好检讨，不能按期完成项目，工资奖金都别想了！！！”

项目组成员: “! ◎#¥%
××……”

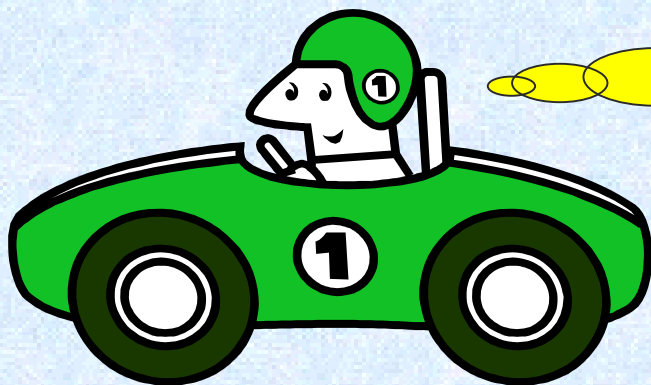
出现问题后不妨冷静思考、想办法积极解决。如果只是发泄怒火和不满，结果恐怕会让事情越来越糟。

做项目的误区（二）

“六拍运动”

■ 第五拍：拍屁股

项目组成员受到老板的严厉批评后，不少人往往会“拍屁股”。表现有二：一种是“明拍”，不干了，直接走人；另一种是“暗拍”，再也没有热情，消极怠工，这种人留在项目组中对项目毫无益处，反而会打击努力工作者的积极性。



“当初不论证清楚，现在项目做不下去了，就知道训我？我还不干了！走人！”

[

A cartoon character with a large orange head, a single black hair curl on the left, and a sad expression with a downturned mouth. It has black stick legs and is set against a light blue background with a large orange square behind its head.

“唉，早知如此，当初就应该……，……，……，……，……”

★ 在一个项目中即使“六拍”都出现了也不是最可怕的，最可怕的就是拍完了却不吸取教训，在随后的项目中依然延续“六拍运动”……

反思

- 无论是在工作中还是在日常生活中，我们都会遇到“三边行动”和“六拍运动”的场景。为什么这样的情形会经常发生呢？我们应当从中吸取什么教训呢？



决策层和项目经理的职责一

■ 明确目标

汉语中有两个词在外语中很难找到对应的词汇：

揣摩

领会

没有方向或目标不明确的时候，项目小组的成员就会无所适从，忙做一团却毫无进展。因此，**首先必须让小组成员明确目标。**



决策层和项目经理的职责二

■ 提供资源

明确方向后，决策层和项目经理应当提供必须的资源以供项目组成员开展项目。

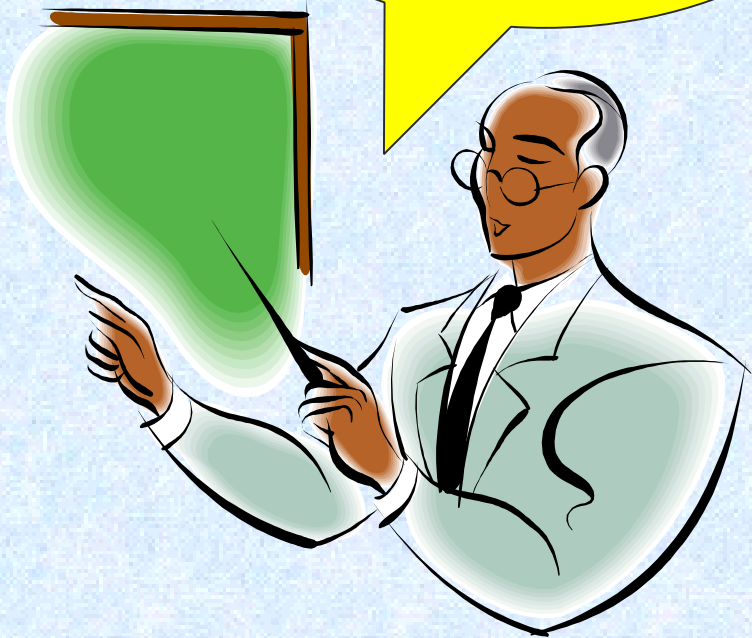
切记：不要事必躬亲，
不要把本该项目小组成员做的事情全部揽在自己身上



“我们的目标是**A**，我可以为你提供这些资源：
X,Y,Z,.....。好好干吧，有什么问题可以随时向我反馈，但我要看到你在这个过程中作用。”

决策层和项目经理的职责三

“大伙前期干得很好！
但其中还存在这些问题……，咱们在随后的工作中一定要加以改正啊！”



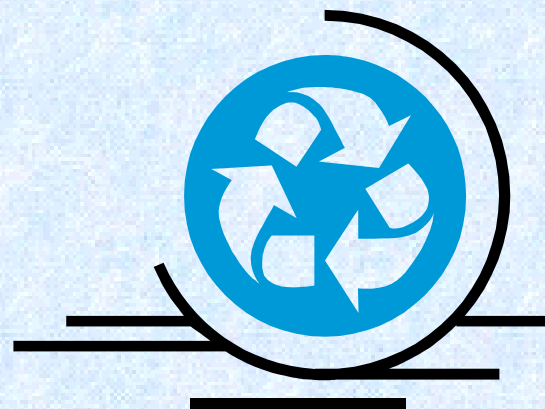
■ 监督落实

只依靠充分授权来让项目组多快好省的干活，还是远远不够的。

必须**定期监督检查项目进展情况**，对不合标准的地方马上纠正

回味无穷

(To Be Continued...)

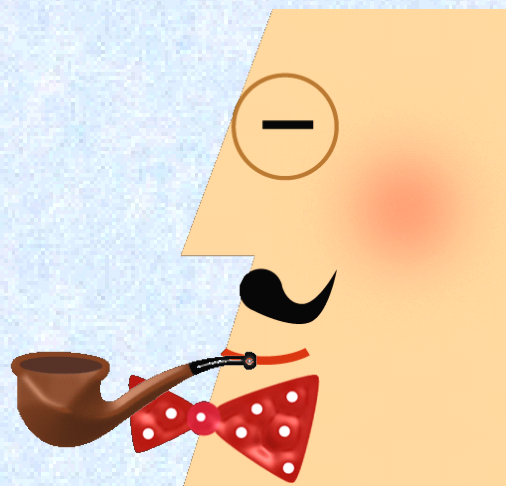


我思索

我成熟

项目管理培训总结（二）

——项目中的管理



我学习

2003—12

我进步

问 题

- 有时候你是不是觉得凭借自己的直觉和积累的管理知识，就可以把事情办好？
- 有时候你是不是觉得自己解决问题的办法已经很科学、很有效率了？
- 那好，我们做个测试如何？

你的解决方案有多好？

练习：月亮王

1、你是路易10世的俘虏。他要给自己的城堡增加三个新地牢，让你做一个规划。干得好就释放，干不好就终生监禁。

2、小地牢很难设计，要12周，但容易建成，1周即可；中地牢设计要5周，施工要6周；大地牢设计只要1周，但建造要用9周。

3、你有一个设计师和一个建筑师，设计师不会建造而建筑师不会设计。

4、要建好这三个地牢，你规划的工期是几周？

Q、R、T分析

质量或数量

Q: 三个地牢
(最不灵活因素)

资源

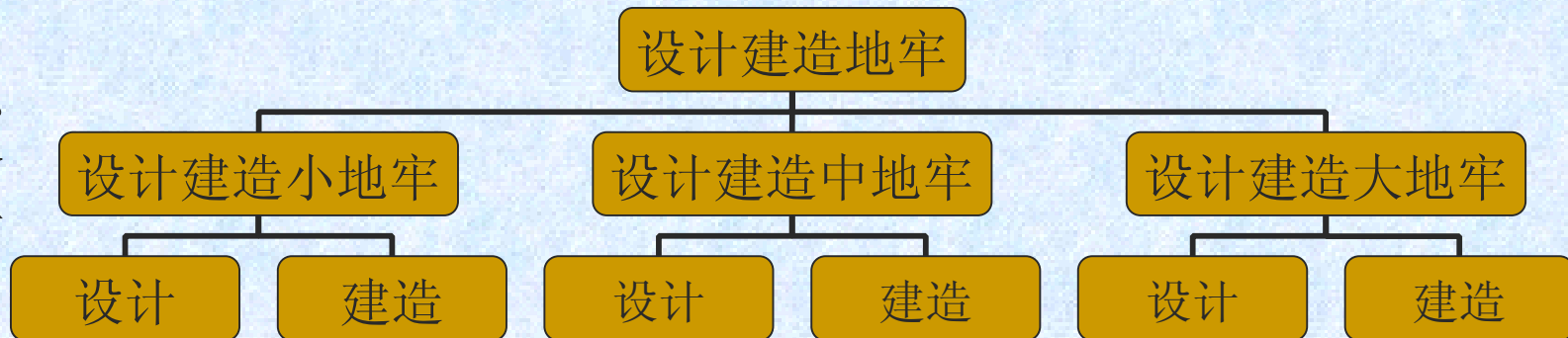
R: 一个设计师、
一个建筑师
(人员固定，但在开展具体工作的顺序上有变动余地，较不灵活因素)

时间

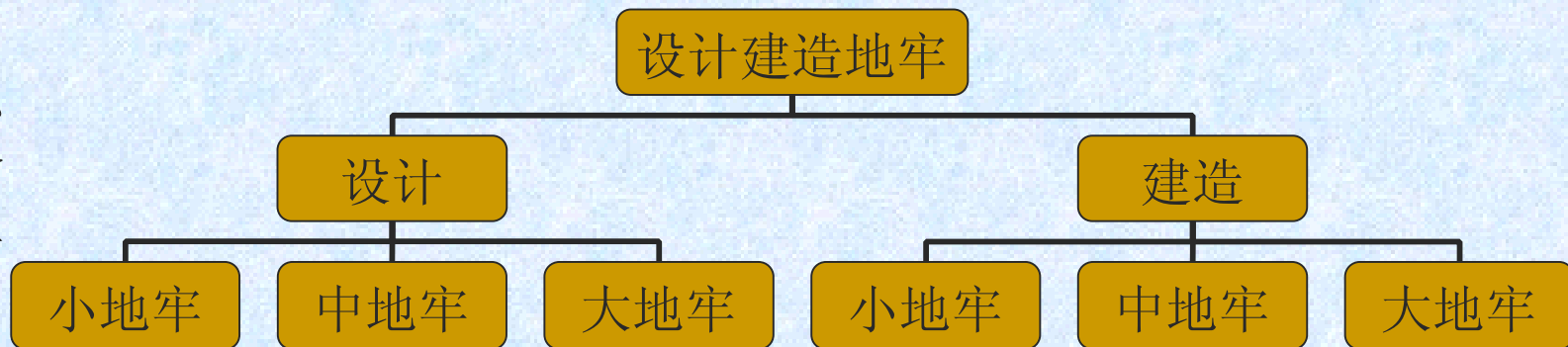
T: 时间最短
(依你的设计而定，灵活因素)

规划时不同的思路

思路一



思路二



理性的选择

- 思路一的缺点：

从一开始就关注单个产品这样的细节。容易造成只见树木，不见森林

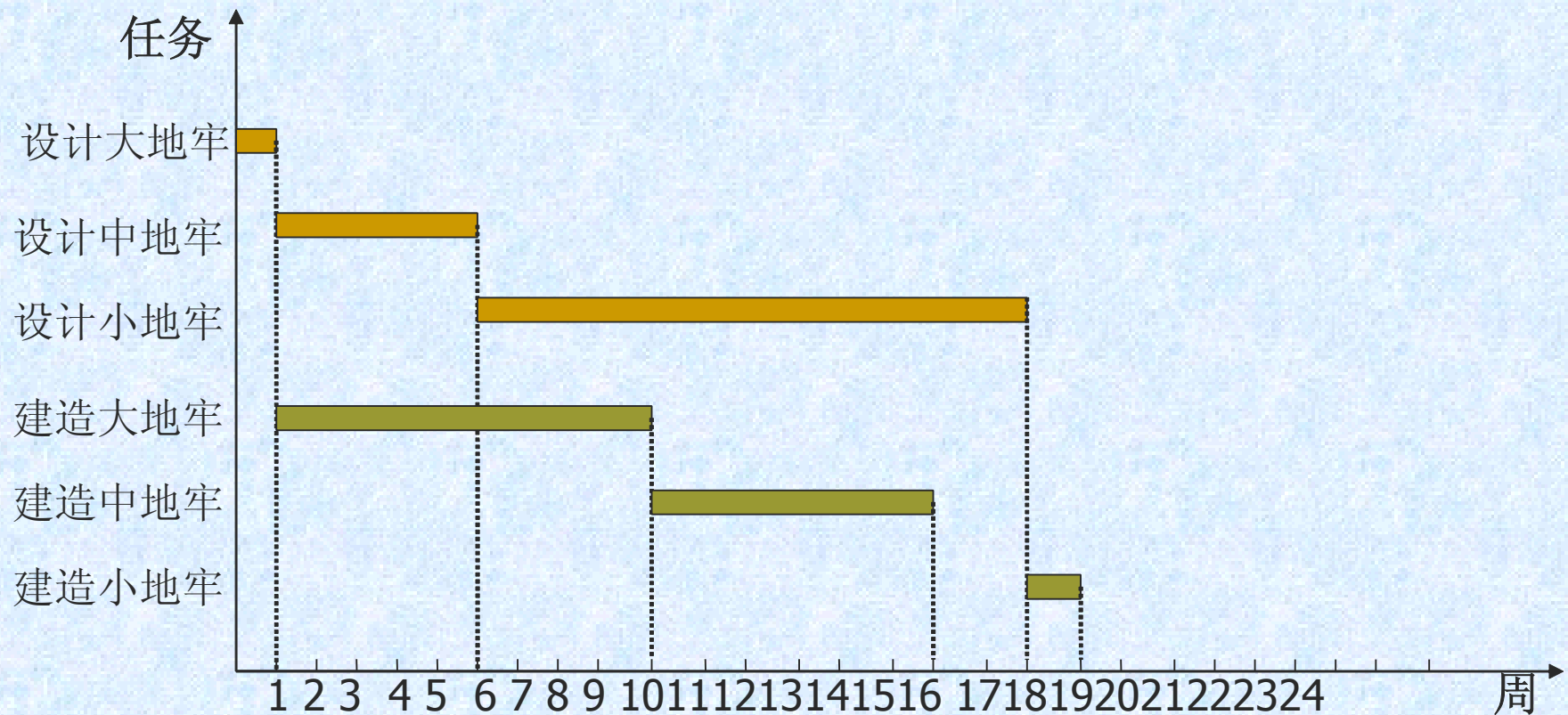
- 思路二的关键：

建造可以根据设计的整体安排进行调整。要取得最佳效果必须安排好工作的起点与排序

思路二指导下的工作安排

- 1、先设计小地牢 
 - 2、先设计中地牢 
 - 3、先设计大地牢 
- 最后工期太长

可行方案甘特图



尽可能让某一地牢的建造在其它地牢设计的过程中进行，以达到节省时间的目的

情境转换

先不说明你刚才规划的方案是否最优，我们转换一下情境思考一个更实际的例子：

- 假设你刚买了一套三居室房子
- 现在要装修这三间房，施工队吃住在你家。装修标准还是多快好省（暂不考虑厅、厨、卫）
- 你的装修进程规划还是和刚才设计、建造地牢的方案一样吗？

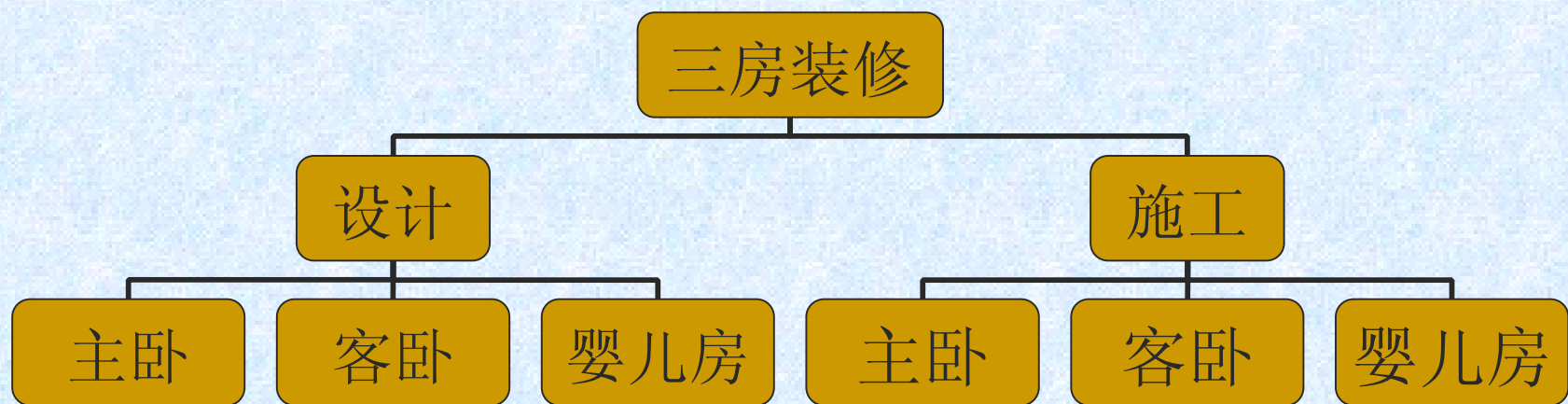
装修的**Q**、**R**、**T**分析

Q: 三房
(最不灵活因素)

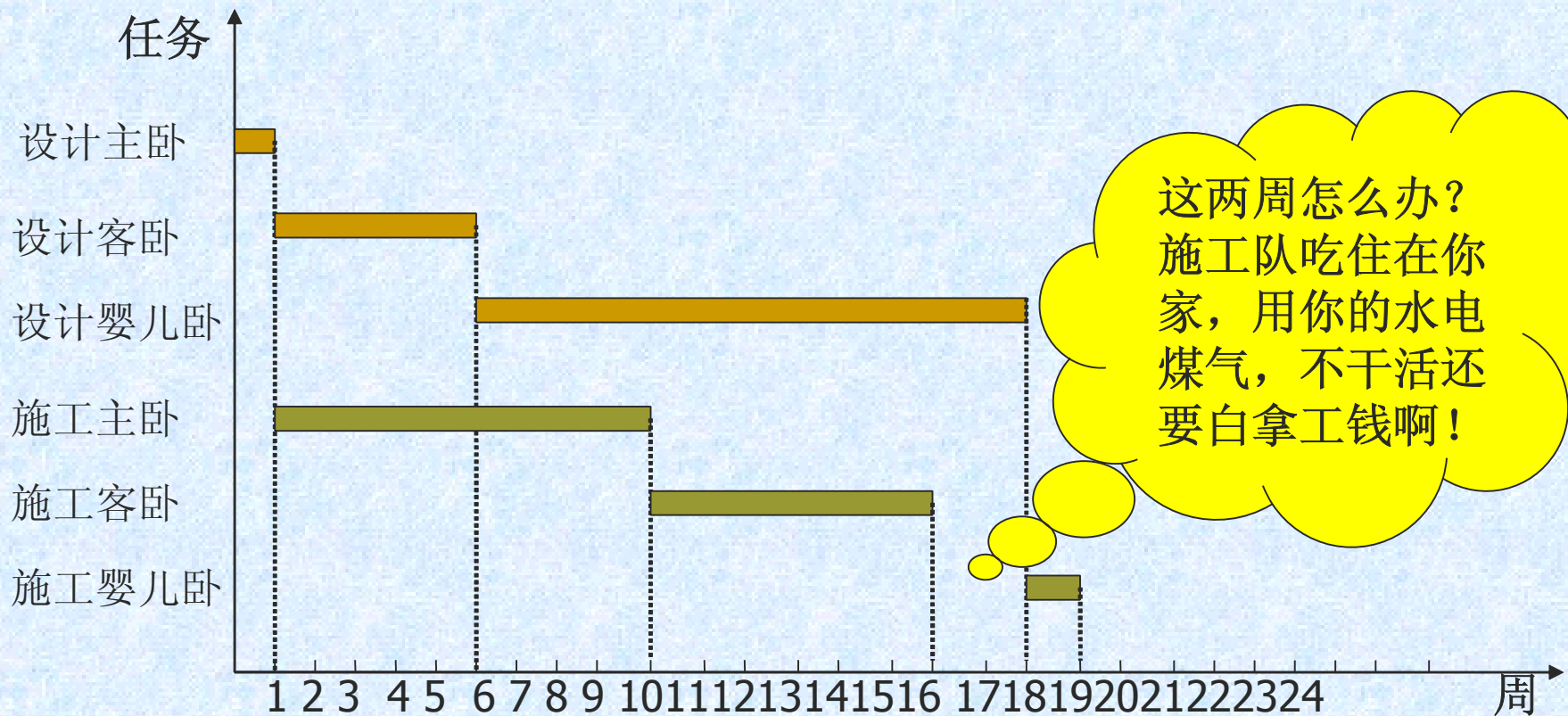
R: 设计图、施工
队、工钱、工料
(较不灵活因素)

T: 时间最短
(灵活因素)

思路



方案是这样的 吗？



别急着往下看，你先想想有什么好办法吗？

参考解决办法

- 1、让设计师加班，提前两周完成设计，以保证不耽误施工队连续作业（注意支付加班费的合理性问题）
- 2、让施工队晚两周进驻你家开始干活
- 3、人性化方案：让施工队晚一周零四天进驻你家，留出一天以供他们放松休息

在你如此人性化的管理下，说不定你这三房的装修质量会有意想不到的提高哦！

真的很遗憾

- 设计建造地牢的任务中，按照你的规划，虽然工期是最短的，但有两周建筑师没有活干，成天睡觉或出去游玩。不巧的是国王就在这两周里的某一天来视察了，发现建筑师在睡大觉，认为你的方案工期虽短，但让他多浪费了粮食和工钱，不是最佳方案。所以他下令：

判你终生监禁！

我们该怎么办？

- 更好的、更科学的方法层出不穷，不要过于相信和满足于自己既往的经验
- 比竞争对手学得快、用得好——这是我们保持竞争优势的唯一途径
- 好好学习，天天向上

这是最难做到的，你觉得呢？

更多精彩 值得期待！

To Be Continued...