

WORKING DRAFT

Last Modified 9/17/2011 10:53:04 PM China Standard Time

Printed 9/23/2011 10:10:46 AM China Standard Time

B01 项目管理

麦肯锡产险培训课程

2011年9月

机密和专有
未经麦肯锡许可，任何对此资料的使用严格禁止

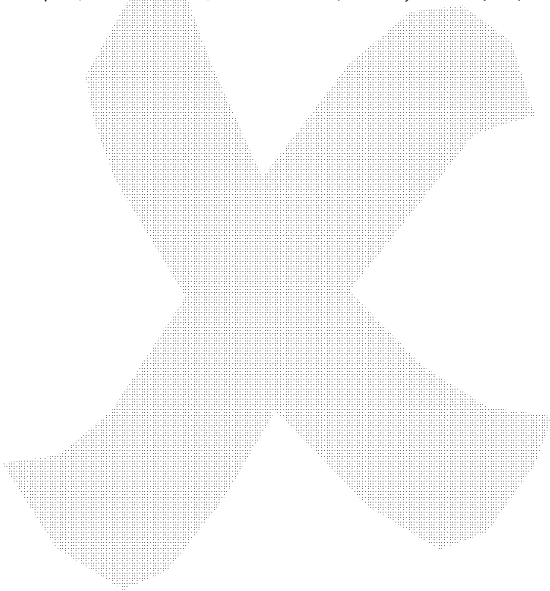
项目管理法则

好的项目管理应该 ...

- **早早制定“故事线”**：确保项目的方向明确，资源集中
- **项目开始时花足够时间界定问题**：确保每个成员清楚了解需要做的事情及要求
- **永远“走在问题的前面”**：在项目进程中不断挑战答案及逻辑上的弱点，进而促进结果的完善
- **制定工作计划**：让小组成员研拟计划，对设定的进程进行挑战，推动小组思考更为深入
- **经常检查项目成果的“合理性”**，如大数是否合理，尝试通过“全新的视角”来检验项目交付物质量（如让项目成员互相检查）
- **每周预留足够的“团队时间”**，即与领导定期沟通、与组员讨论问题的时间，形成常规性的与项目成员的问题讨论/会议机制
- **经常反思**：每周花2个小时思考项目整体进程，项目是否按照计划进行？项目组工作与整体目标是否一致？我们能否交付需要的成果？
- **维护日程表**：每周向后看未来2-4周需要安排哪些会议，以确保达到交付要求
- **鼓励团队成员**：在领导面前公开表扬团队成员的优秀做法
- **充分准备沟通环节**：花足够的时间思考重要会议的沟通策略，如何清晰、明确的阐述成果（必要时可以请专家帮助）
- **规范项目文件管理**：建立项目内部统一规范的文件命名和发送规则

不应该 ...

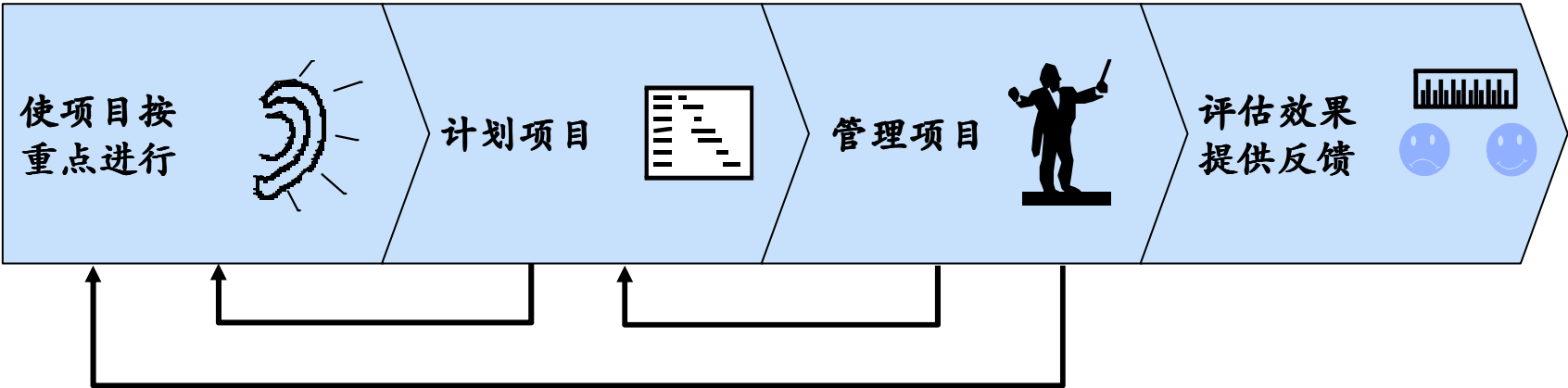
- 不要安排周一上午的会议，除非你想团队周末加班
- 将所有问题都扛在自己肩上
- 假装一切进行顺利
- 进行没有明确交付物的团队讨论
- 只在重要会议的前一晚上才开始思考项目的“故事线”
- 只把工作计划放在自己的“脑袋里”，不与团队分享



项目管理

- 项目管理流程
- 项目团队建设

项目管理的流程



Working Draft - Last Modified 9/17/2011 10:53:04 PM Printed 9/23/2011 10:10:46 AM



项目管理的基本要求

流程

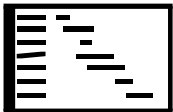
基本要求

使项目按重点进行



- 确保采用项目重点表格制定可量度的高目标，订定所需资源和安排时间表
- 聆听关键人士/有利害关系的人士的意见，并采纳他们的建议，让他们有参与感

计划项目



- 透过工作规划清楚勾划出明确的里程碑、工作、负责人、资源和日期
- 计划小组工作形式和处理有关问题

管理项目

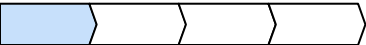


- 透过定期检讨，确保即时质量控制和进度追踪
- 自觉地作出平衡与取舍

评估效果，提供反馈



- 评估成果、确保抓住有关价值
- 提供有建设性的绩效反馈
- 从项目管理经验中取得启示



主要范畴

项目重点表格的三个主要范畴

Working Draft - Last Modified 9/17/2011 10:53:04 PM Printed 9/23/2011 10:10:46 AM

项目名称:
赞助者:
项目领导:

主要的利害关系者:

1. 可量度的高目标

- ① 设定可量度的高目标
- 交付物为何
 - 交付物及结果成功与否的衡量标准
 - 最终成果为何
 - 成果应带来的影响为何（如财务、增长、市场份额、对客户价值、灵活度提高等方面）

2. 时间

完成日期:
提出中期成果的日期:

- ② 设定项目完成时间
- 可量度的目标应于何时达成
 - 期限前是否有中期成果交付限期

3. 资源

小组领导的控制之内

小组领导的控制之外

小组组员

所花时间（百分比）

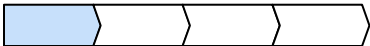
小组组员

所花时间（百分比）

- ③ 清楚确定所需资源，包括人力资源和资本
- 我们可利用何种资源？谁控制这些资源？
 - 我们面对何种约束或范围限制
 - 预算为何

成本（资本预算）其它 \$

注：一般而言，项目赞助者、利害关系者和项目领导应负责价值之延续



如何确保项目得到利害关系者的认同

有效的沟通

- 聆听！他们身为主要利害关系人，将会受到项目影响，并可对项目提供宝贵的建言
- 由始至终确保他们了解最新情况（制定和推行规划以达到此目的）

要主动

- 在决策方向和焦点的项目早期阶段便让他们参与
- 尽早找出可能出现的问题（尤其是部分利害关系者持相反意见时）
- 集中所有主要有关人士，透过讨论共同解决棘手的问题

了解各人关注的事项

- 找出哪些决策和结果可能因各利害关系者关注的事情不同而受到影响？何种影响？影响幅度为何？
- 决定每个利害关系者需参与的程度（是否需让他们了解最新情况？要他们背书或提供建议？）

何谓工作规划?



三大要素

1

列出决定问题解决成效与客户影响的核心逻辑

- 界定解决关键项目问题的重要连结与路径
- 设定客户与项目组互动的基线，以确保彼此接受信任与负责

2

包含重要的战术与流程要素（例如进度检讨与小组问题解决、资源分配）

3

考虑到团队气氛、团队发展与生活质量

良好的工作规划需要时间来计划



工作规划的“五大黄金法则”

1. 与小组一起研拟计划，但须自己负责

- 向上与向下沟通，以确保建立共识
- 预留至少半天的时间研拟计划
- 定期沟通/重新检视，根据项目方向的变化而做修正

2. 以议题分析作为工作规划的基础（‘什么’）

- 确保项目小组确实针对适当议题着手解决，各工作单元确实按照议题树的逻辑而规划

3. 细分为：谁？何时？如何？

- 资源分配、明确的问责与交付成果
- 务实的时间表、经过深思熟虑且考虑到各工作单元彼此相互依存关系的步骤安排
- 如何与何时动用客户与项目小组以外的资源（例如专家）
- 详细深入各议题/假设与分析，使工作计划确实可行－必须详细到能够测试时程安排是否可行

4. 深入研究看不到的细节

- 周延整合客户互动
- 及早并频繁的进行利害相关方的合作与沟通
- 激励客户采取行动与创造成效所需的时间

5. 勿忘基本元素

- 周延的动员小组与客户
- 审慎安排进度报告/关键折返点的顺序与时间
- 适时考虑小组成员的生活质量
- 在顾问本身的经验与轮调/发展需求之间取得平衡
- 预留个人与小组思考时间
- 明确订定与项目领导人一起的问题解决时间



工作计划模板：问题分析单的延伸

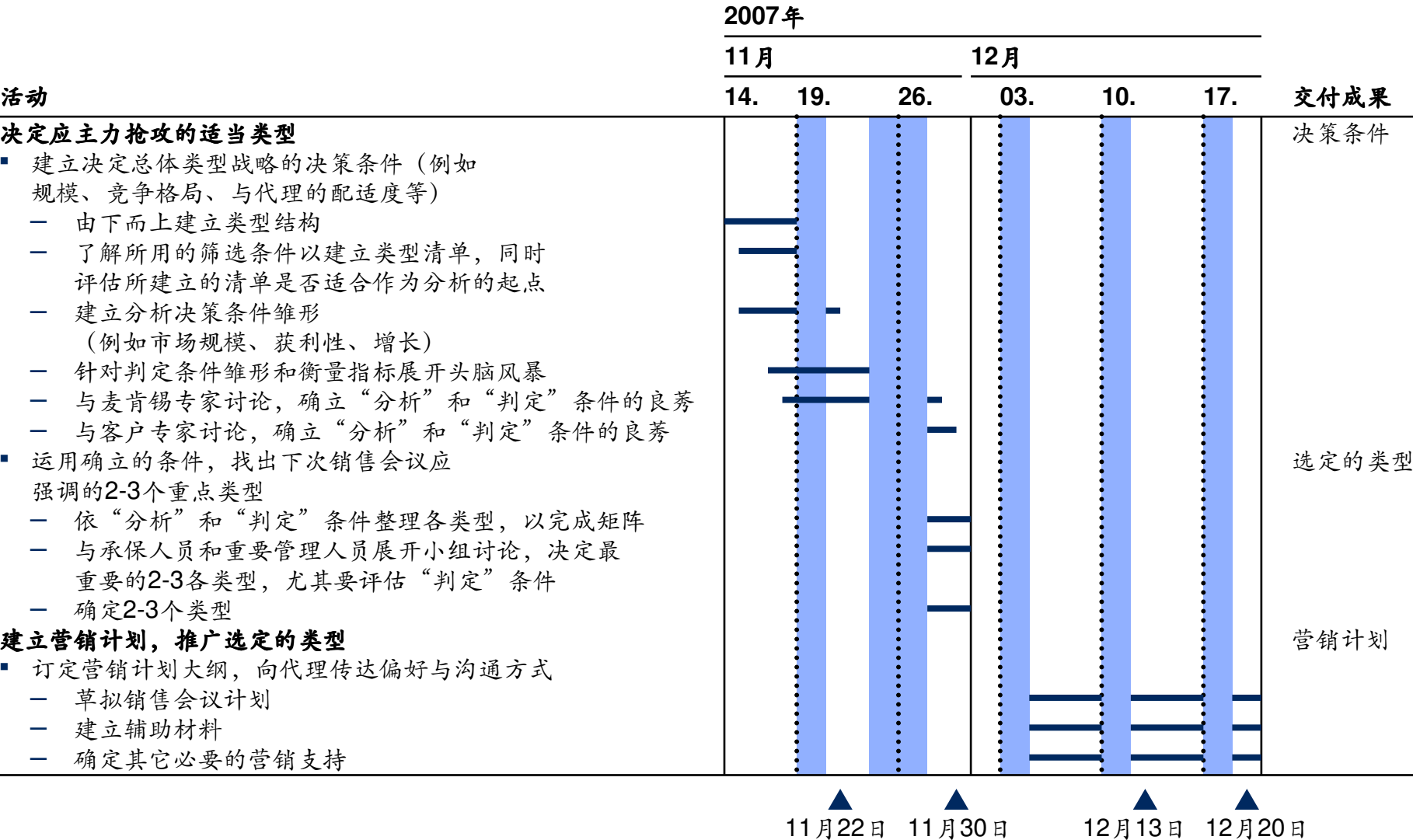
| 问题分析单 | | | | 工作计划 | | |
|----------------|--|------------------|------------------------|-------------|--|--------------------------------|
| 问题 | 假设 | 分析 | 来源 | 交付成果 | 负责人 | 时间 |
| 重要但尚未回答的是或否的问题 | 对问题答案的最佳猜想 = 充分信息 + 合情合理 包括该答案的理由 | 对假设进行客观、可重复的公平测试 | 分析所需的信息，包括确实了解信息取得的可行性 | 重要活动的最终具体成果 | 由一个人负责完成活动（而不是“一组人”） 计划需要将责任划分给小组成员，才能确保工作的完成 | 主要构面包括工作时间总长、活动顺序，以及特定时间点决策与活动 |

Working Draft - Last Modified 9/17/2011 10:53:04 PM Printed 9/23/2011 10:10:46 AM

工作计划范例：甘特图



▲ 进度报告



Working Draft - Last Modified 9/17/2011 10:53:04 PM Printed 9/23/2011 10:10:46 AM



控制项目质量和量度进度的要点

| | |
|----------------|--|
| 主动 | <ul style="list-style-type: none">▪ 主动寻找问题和解决方案，关注未来可能出现的问题 |
| 沟通 | <ul style="list-style-type: none">▪ 定期和不定期的会议▪ 不断确定短期和长期计划的状况 |
| 统筹 | <ul style="list-style-type: none">▪ 确保有效运用所有资源▪ 鼓励小组组员作出决策 |
| 准备 | <ul style="list-style-type: none">▪ 项目经理/领导准备最新的计划和活动，并向有关各方沟通▪ 会议需预作安排并有效进行 |
| 取得承诺/ 建立急迫感 | <ul style="list-style-type: none">▪ 举行正式的项目进度汇报，形成责任分工明确、由上而下的驱动力▪ 以有规律的项目管理思想为规范▪ 按项目各重点（时间、质量和成本）期望的结果进行管理 |

自觉地作出平衡－项目不按照计划进展时需采取的主要步骤



1. 了解某些部分出现问题的根本原因（例如由于多了一个限制，导致下一项工作需较预期多花3个星期才能完成）



2. 作出决策前考虑不同的选择方案和这些方案可能的影响（如延迟、需多些资源、改变范围或质量）



3. 及时向赞助者和主要利害关系者传达目前的情况，并取得他们对可能方案的意见



4. 不时修订项目计划，以反映所作出的更改；记着，项目计划并非一成不变的工作工具，必须经常修订



举例

项目小组进展追踪方式：周例会机制

描述

周会

- 周四上午举行周会
 - 由项目组负责人，组长、副组长和小组组长主持
- 内容
 - 小组成员汇报本周工作，明确下周计划，并说明可能面临的问题
 - 小组成员根据本身的进展，自己授予绿，黄或红灯符号
 - 绿灯：进展顺利，按时达标
 - 黄灯：未能按时完成任务，或者可能拖延，但可以在下周赶上，不需要额外帮助
 - 红灯：不能按时完成任务，需要额外帮助
 - 整个小组讨论问题的解决方案
 - 有关负责人介绍项目的总进展，鼓励小组士气

小组进展状态 (绿，黄或红灯)

- 周会结束后，视工作需要，工作小组负责人（项目负责人，小组长和麦肯锡成员）碰面半小时
 - 探讨解决问题的办法，取得需要的额外资源，使红或黄灯尽快变为绿灯
 - 讨论各个小组成员的表现，决定如何对表现突出的予以表扬，落后者提供帮助

- 周会是及时发现问题和解决问题的重要方式
- 解决问题要针对具体人员和具体事件，找出根源，并提供必要的资源和帮助
- 用绿，黄或红灯符号不断地追踪进展情况，使领导者对每个项目的进展和问题一目了然

针对项目进展，每周举办项目例会，交流上周成绩，确定下周计划

会议目的

- 确保进展的透明度：对本周的成绩和不足进行讨论，分享经验，如必要，制定下周的弥补计划
- 明确下步工作：对下周的关键任务进行分配，统一对目标和需要开展的工作的理解，明确每人的分工，并制定具体行动计划
- 充分了解并讨论难题：对工作进展中出现的问题进行讨论，降低风险。部分问题可以当场作出决策，部分问题成为下一步工作重点

参加人员

项目负责人，组长、副组长及小组组长

时间

周四上午9:30开始（可能会调整）

会议议程

议题

- 项目组负责人主持会议，总结本周进展
- 小组组长轮流发言，汇报本周成绩和项目进展，阐述面临的困难，并介绍下周计划
- 其它会议参加者为遇到困难组员献计献策
- 重复上述过程，直到每个小组的成员完成总结发言
- 项目综合组领导激励组员的热情，提醒各项工作之间的依赖性，重申关键时间点和里程碑

时间

- 10分钟
- 20分钟
- 10分钟
- 1-2小时
- 15分钟
- 2-3小时

会议规则

- 讨论对事，不对人
- 与会人员对各部门须开展的工作有建议权，对工作所需要的时间有质询权
- 当大家争执不下时，综合组领导或组长干涉，使会议继续进行

需提前的准备工作

负责部门

- | | |
|------------|-------|
| ▪ 每周进展总结报告 | 各小组 |
| ▪ 下周行动计划 | 各小组 |
| ▪ 项目回顾和展望 | 项目负责人 |

会后后续会议（视需要而定）

- 项目负责人和麦肯锡成员参加
- 对各组进展进行分析，对表现突出的予以表扬，落后者提供帮助
- 对整个项目的进展进行分析，提出必要的改进建议
- 讨论和确定解决疑难问题的方案



成功会议的5个要素 (5P)

目的 Purpose

- 说明为什么要召开会议
- 以“为了...”作为每项目的的开头

成果 Product

- 会议结束后我们会获得什么新的成果、达成甚么共识、下一步计划为何？
- 使用名词，并且要具体

流程 Process

- 通常需要议程。应当包括会议的每个部分分别由谁主持、和使用哪些材料（例如，播放视频、传阅资料）
- 更为复杂的会议型态包括分组讨论和“参观”*

人员 People

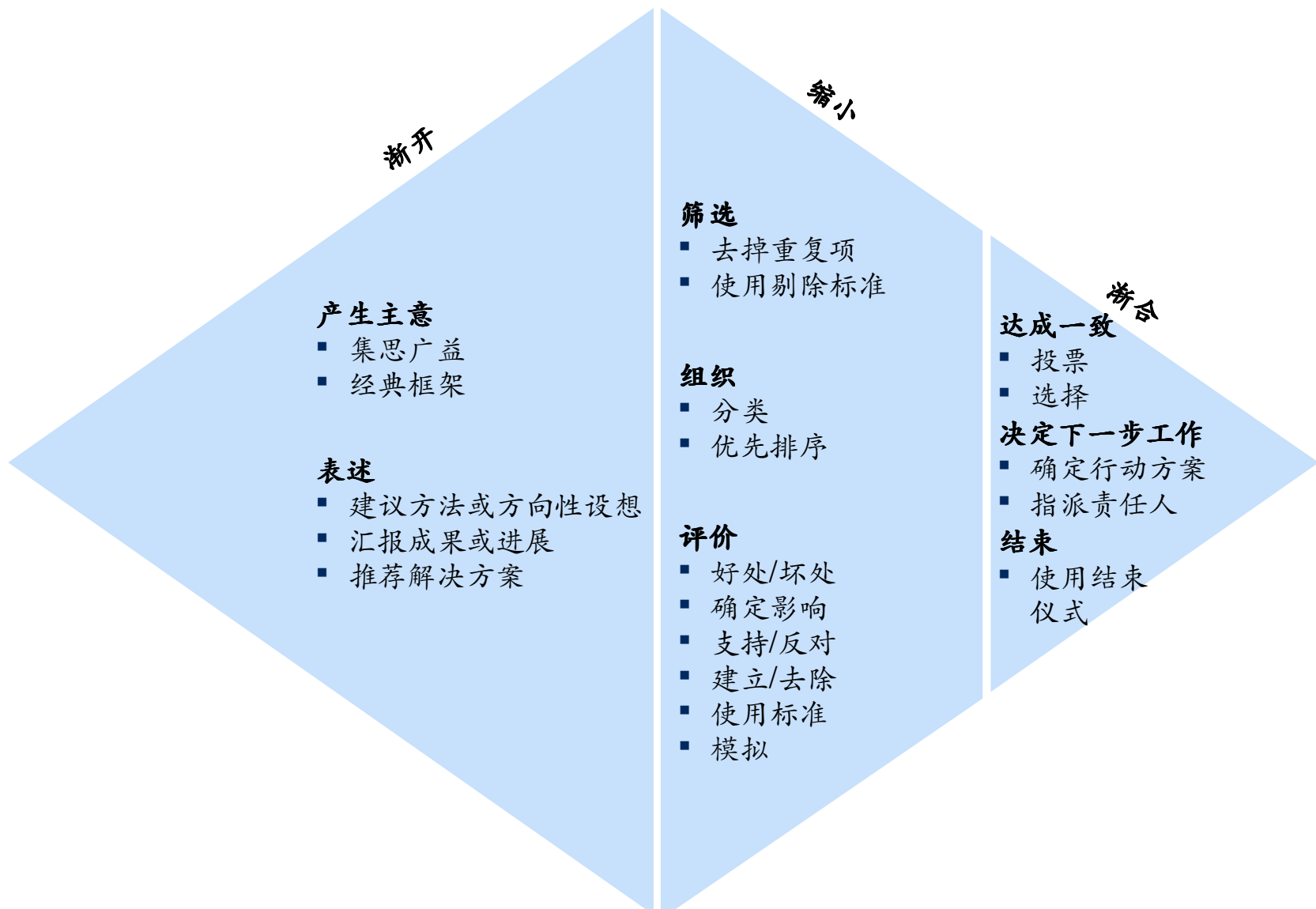
- 人员出席状况为何？是否需要重新安排会议以让他们参加会议？
- 预计谁将在会议的每个部分中起主导作用或谁会对哪一部分会议内容特别感兴趣？将如何促进他们参与？与会人员他们是否准备好？是否需要提前联络他们？
- 是否有任何非常敏感的问题？是否需要就如何处理这些问题提前与任何人取得一致？

准备 Preparation

- 需要什么材料 - 报表、幻灯片、散发稿、活动挂图、海报等
- 需要什么讨论 - 针对信息取得进行准备、或向相关方阐明对问题的理解甚至进行会前会
- 需要在会议之前发送给与会者什么资料 - 例如绩效报告，议程

1 “参观”就是指实地察看正在讨论的事项/问题 - 例如参观分行等

有效的会议应该遵循一个渐开然后渐合的过程





客观评估项目小组的绩效－领导回答主要问题，并与小组分享结果

抓住价值所在

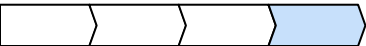
- 项目小组有没有抓住达到目标后应有的价值
- 项目小组是否按时并在原定资源限制下达到目标

使价值可持续下去

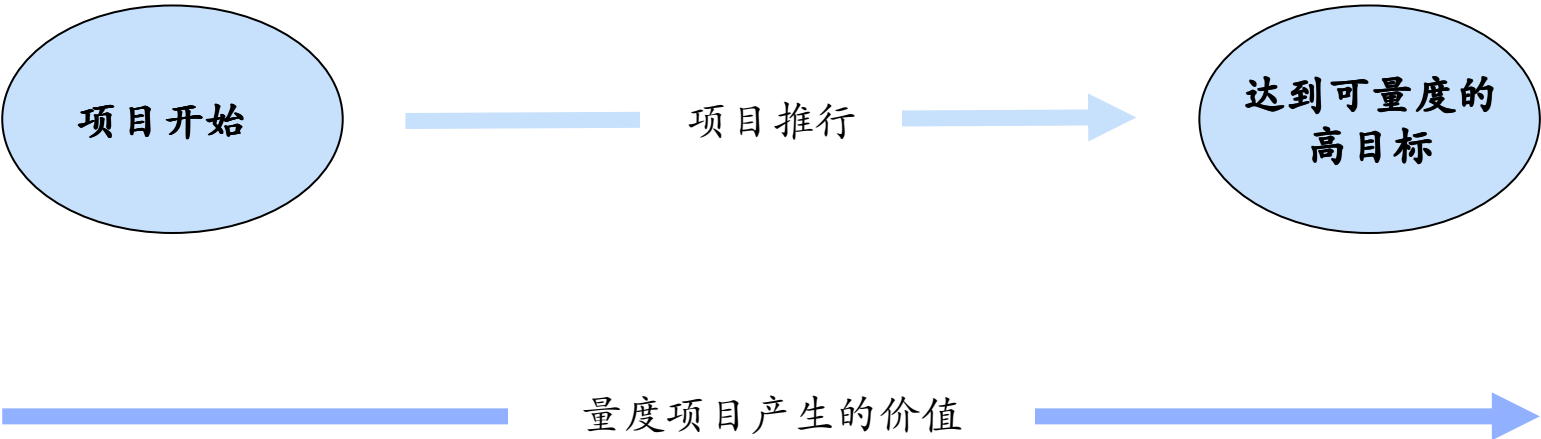
- 项目小组是否设立机制以持续掌握价值？（如：责任归属？谁负责量度价值？如何量度？哪些项目应持续受到量度以确保结果可持续下去？）

让有利益关系的各方参与

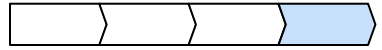
- 项目小组是否让领导参与并让他们了解进度
- 项目小组是否在公司内建立对项目的支持？主要利害关系者是否认同项目，并对项目感到满意



即使已达到最后的里程碑，还要继续量度项目产生的价值



风险：如果我们停止量度价值，便不会知道价值是否还在



透过价值评估和量度来维持项目价值的秘诀

- 项目小组有没有抓住达到目标后应有的价值
- 项目小组是否按时并在原订资源限制下达到目标
- 要项目小组领导负责达到成果并保持成果（保持成果是小组领导的主要成就之一）
- 安排项目小组的工作，确保最后负责保持价值的人将会是领导、项目小组领导或小组成员
- 使领导对项目维持兴趣，让他们参与保持项目创造的价值
- 项目完成后定期进行项目小组的检讨会
- 建立清晰而具可量度目标的量度/追踪系统，制成标准的报告（减少维持项目价值需花的时间）

项目管理

- 项目管理流程

- 项目团队建设

表现良好的团队之特征

远景目标和领导能力

- 追求目标的激情和决心
- 强烈的方向感（“我们前进的方向是什么？我们将要做什么？”）

以业绩为重点

- 以结果为导向
- 对最终成果的共同责任
- 完善的奖惩办法

架构

- 明确的个人角色/工作计划
- 团队管理流程（如，团队会议）
- 在执行任务时的相互支持

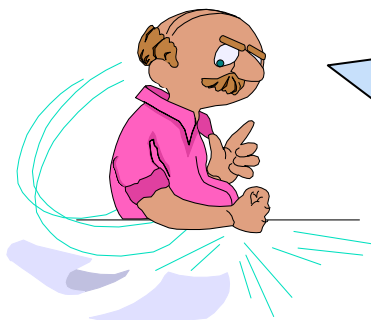
沟通

- 团队内部进行经常性（如有需要）和直接的沟通
- 团对外明确的沟通

气氛/运营规范

- 开放的，非正式的，“有趣的”
- 归属感/忠诚度

一些潜在的团队成员类型

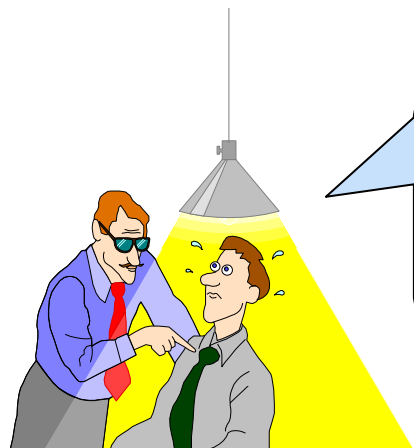
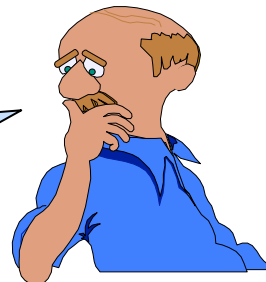


好抬杠型

保持安静，别加入争论，
别让他垄断局面，要运用
全团队的力量

害羞型

问他一些简单的问题，
增强他的自信心，可能
的话给予他信任

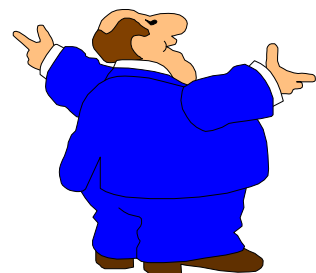


打破沙锅问到底型

试图限制团队领导，将
问题转回到团队中

积极型

讨论中有很大的帮助，
让他的贡献不断积累，
应经常运用这一类型的
成员

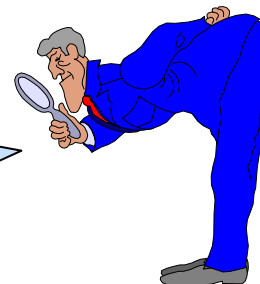


多话型

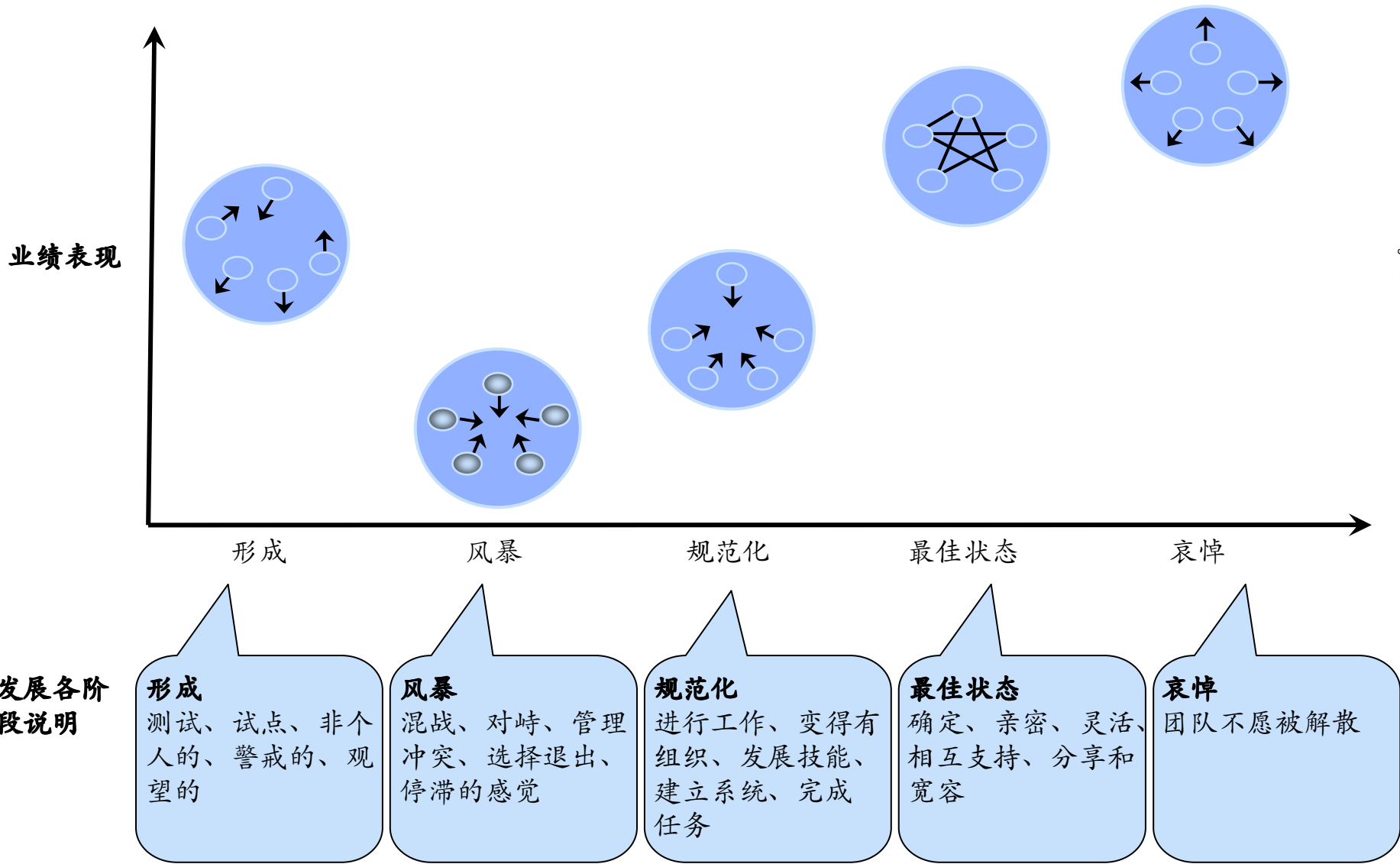
巧妙地打断，限制他的
发言时间

无所不知型

让团队来处理他的理论



团队发展



Working Draft - Last Modified 9/17/2011 10:53:04 PM Printed 9/23/2011 10:10:46 AM