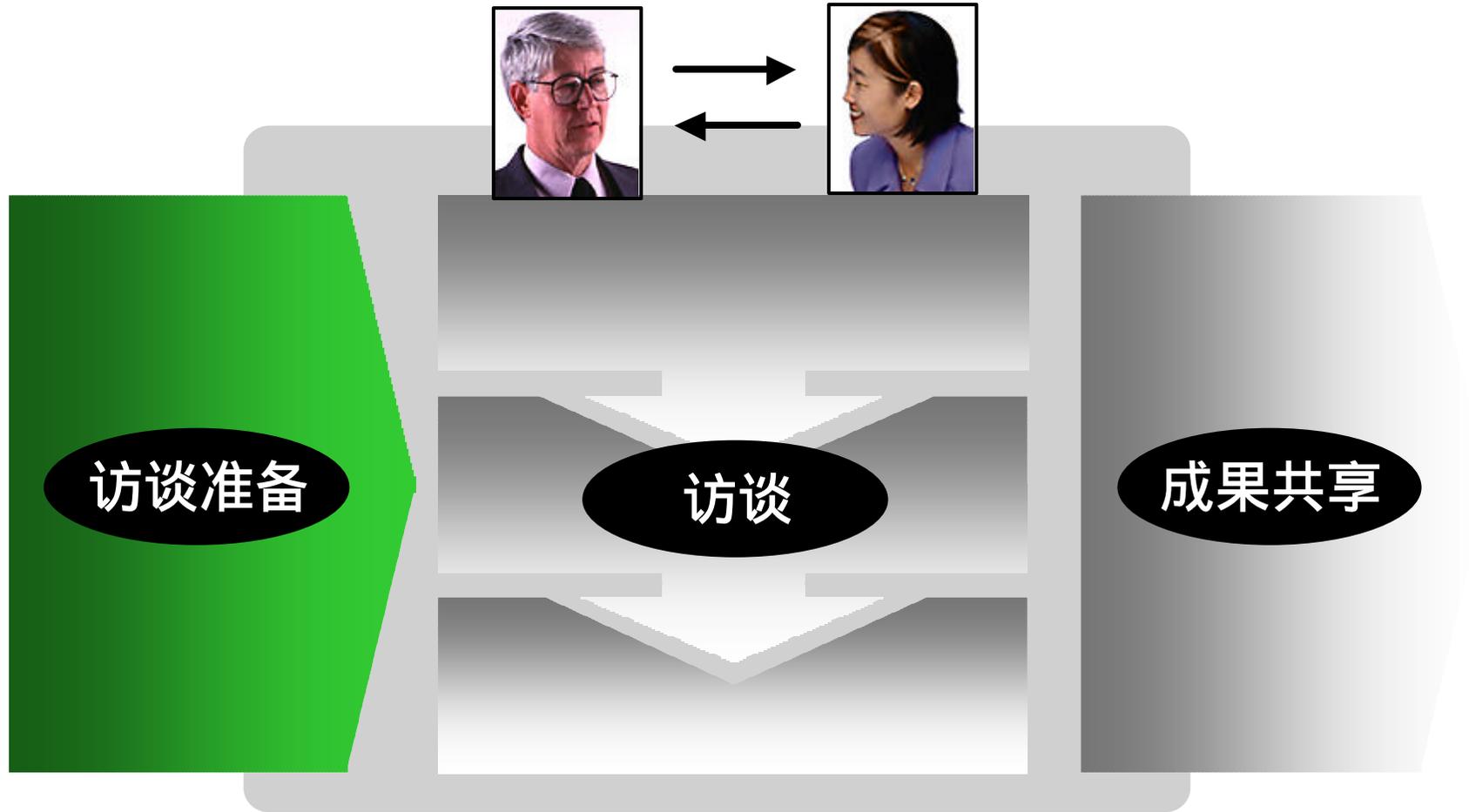


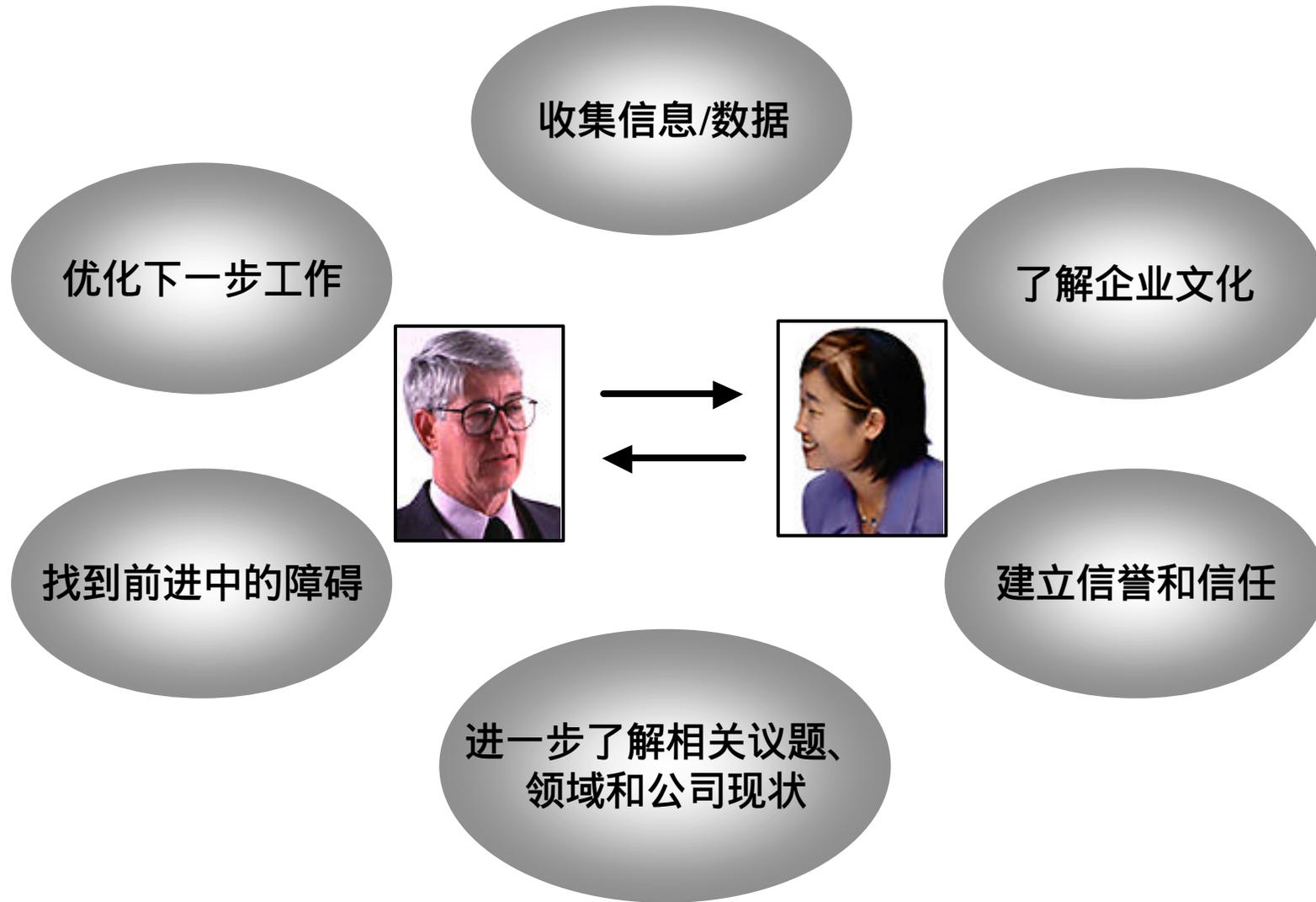
# 综合技能培训

培训内容	页码
• 访谈技巧	1-26
• 图表绘制技巧	27-49
• 金字塔式写作技巧	50-87
• 七步成诗法	88-129
• 项目管理	130-159

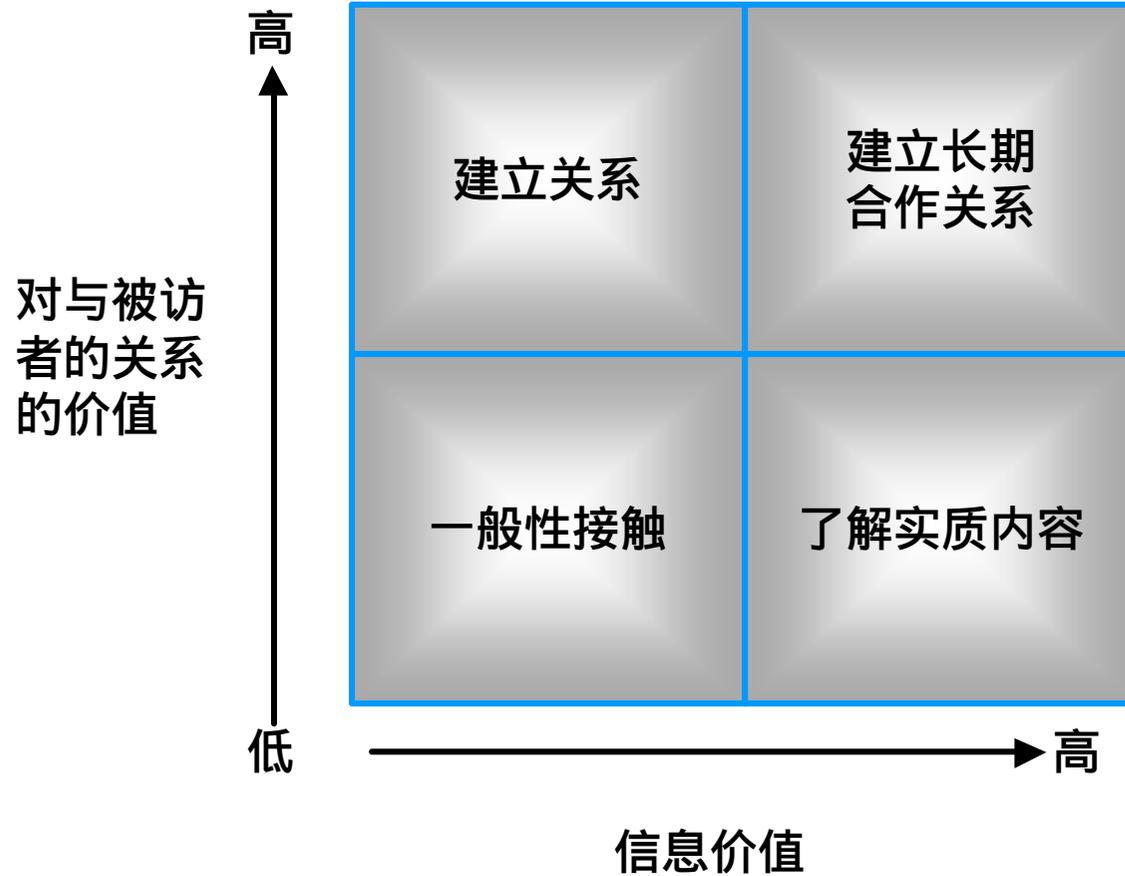
# 访谈三步曲



# 确定访谈目的



# 了解访谈重点



# 明确解答访谈对象关心的问题

## 典型的问题

---

## 如何回答

---

谁想了解这些情况？



简明扼要地说明访谈目的

想要了解什么情况？



具体说明我们需要何种信息(如有可能的话，举例)；让被访者了解访谈所需的时间

为什么要了解这些情况？



说明项目背景情况

为什么想从我这里了解这些情况？



确定访谈对象能提供可靠的、必要的信息，向访谈对象说明他所提供的信息的重要程度，对其丰富的专业知识应加以赞赏

对我有没有什么风险？



如有必要，向访谈对象保证我们不会泄露任何谈话内容

我是否会从中获益？



如有可能，向访谈对象提供调查结果等资料

下一步工作？

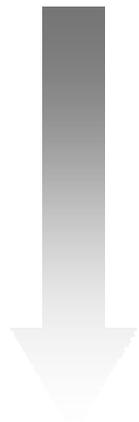


解释数据的用途以及如何共享访谈成果

# 确定访谈方式

漏斗式

开放式问题

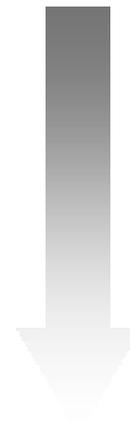


封闭式问题

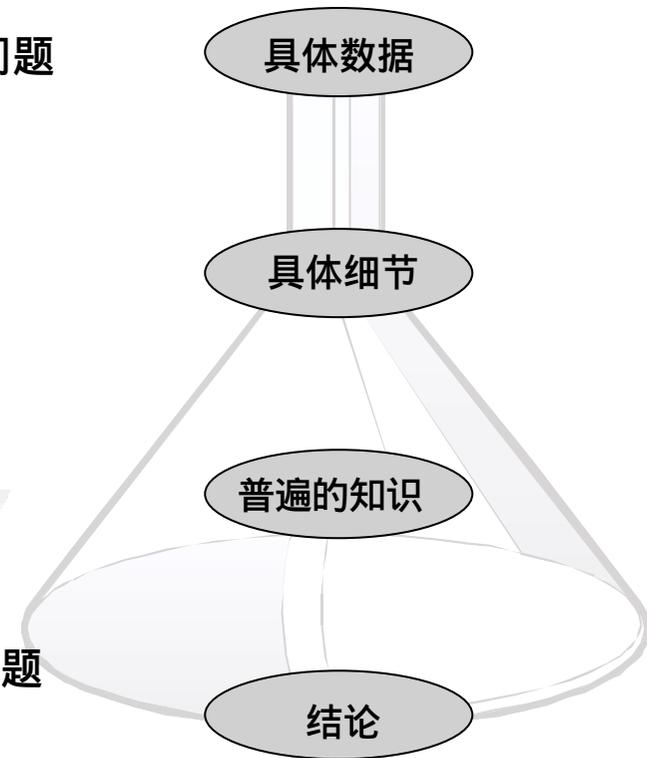


倒漏斗式

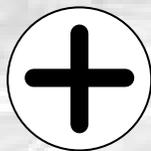
封闭式问题



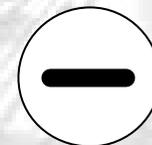
开放式问题



# 开放式问题的利与弊

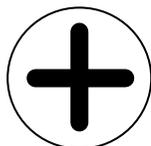


- 了解被访者认为的工作重点
- 表明被访谈者的观点/判断标准
- 给被访谈者更多的成就感
- 给被访谈者组织答案的自由
- 提供更广泛、更深入的答案
- 可能引出意料之外(而宝贵)的信息
- 鼓励被访者畅所欲言
- 有助于了解被访谈者对议题深度的认知

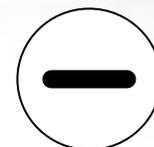


- 耗费时间和精力
- 难以控制访谈节奏
- 难以记录或整理答案
- 更难核查结果
- 被访谈者很难把握回答的深度

# 封闭式问题的利与弊



- 节省时间和精力
- 最大程度地控制访谈节奏
- 在你知道自己想要什么具体信息时的最佳提问方式
- 更容易整理和归类
- 帮助缺乏经验的访谈者
- 有助于重新组织访谈结构
- 鼓励内向/不爱直接了当说话的被访谈者阐明自己的观点
- 用更少的时间完成更多的工作
- 在不需要解释时的最佳提问方式



- 所获得的信息有限
- 被访谈者无法对自己的回答做进一步解释或说明
- 较难辨别出虚假信息

# 选择正确的问题类型

这个部门  
共有多少人？

事实  
收集信息

澄清概念  
保证理解正确

对您的部门来  
说，“短期”是  
指什么？

质量与数量之间  
是什么关系？

拓宽思路  
鼓励创造性思维

探询  
加深理解

还有哪些重  
要因素？

发生那些变化时  
您有何感受？

建立良好关系，增进信任

质疑  
获得证据/证明，  
鼓励提出新观点

有何证据可  
证明此点？

您了解这一  
领域；您对老李的  
建议会怎么回答？

引导沉默的人发言

假设  
尤其是不受欢迎的  
观点主题上

假设您的竞争对  
手...会发生什么  
样的情况？

这一点与主要议  
题是什么关系？

重新让讨论重点  
回到正轨上

总结议题，核实结论  
的正确性

对各种方案优先  
排序/在不同选项  
之间取舍

A和B两个解决方  
案哪个更好？

这些是您所认为  
的主要障碍吗？

# 避免落入典型的访谈陷阱

- ? 双重问题
- ? “您为什么使用甲产品，对该生产商有何了解？”
- ? 关联性问题
- ? “您怎样才能使客户感到满意，从而买得更多？”
- ? 导向性问题
- ? “您喜欢这个品牌吧？”
- ? 尖锐问题
- “难道您不认为您应该停止...?”

# 组建访谈小组



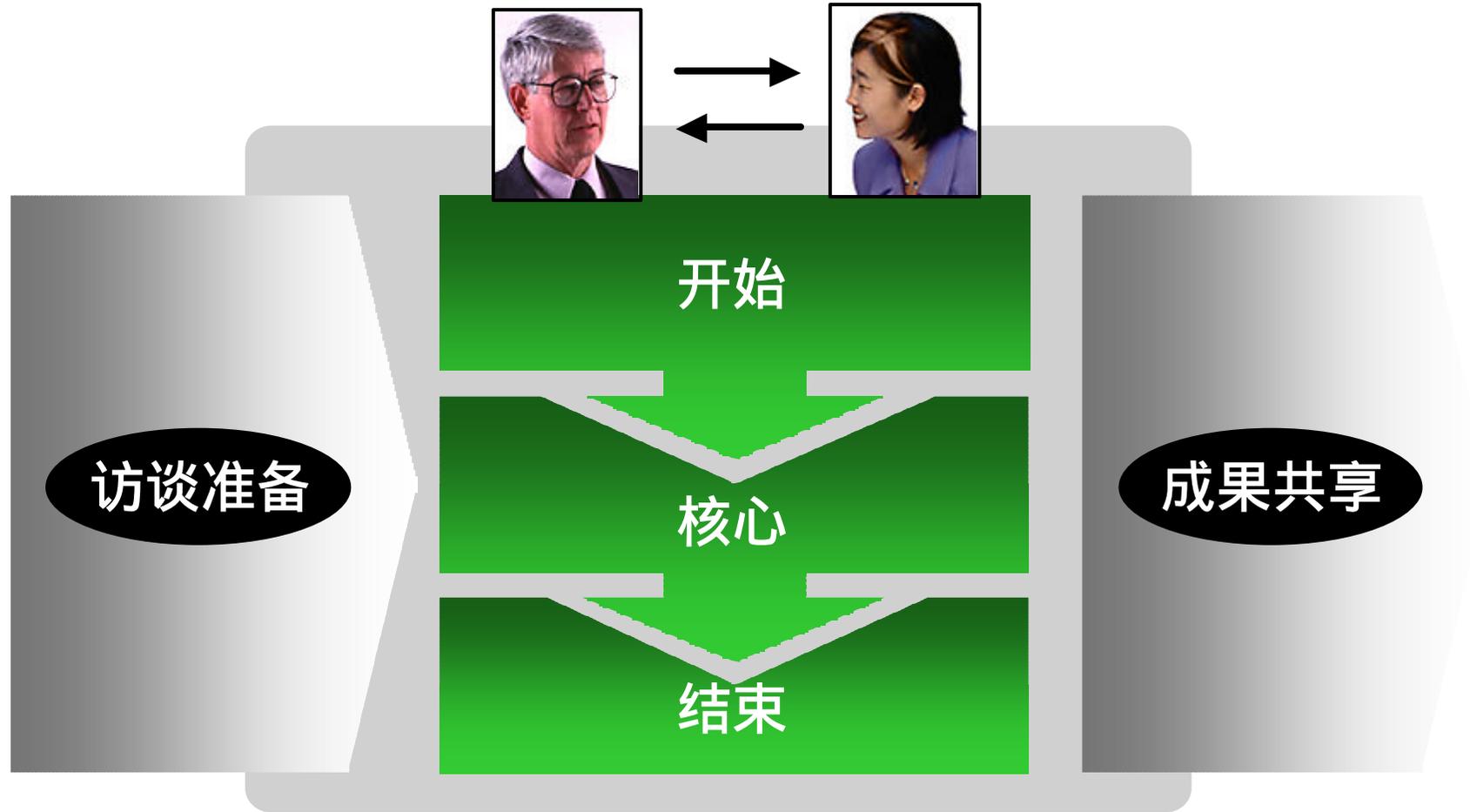
- ? 重申访谈目标
- ? 决定由谁进行访谈
- ? 确定成员的角色
  - ? 谁做开场白，谁收场？
  - ? 谁要负责记录？
  - ? 如何给小组成员分配不同的访谈题目

# 整理思路



- ? 让整个小组成员都明确访谈目的
- ? 计划如何掌握时间，包括各议题的时间分配
  - 是深度重要还是广度重要
  - 是否有时间限制
- ? 区别“必须了解的信息”和“最好了解的儿信息”
- ? 确定访谈要达到的最终目标

# 访谈三步曲



# 营造良好的访谈氛围



- ? 自我介绍
- ? 感谢被访者能抽空接见你，通报访谈的目的及时限
- ? 营造良好氛围及增加好感
  - 自我介绍
  - 事先告诉被访者，我们将在采访时做记录，并说明记录的用途
  - 如需要，向被访人重申我们将严格为访谈内容保密
  - 态度友好

# 对不同行为的反应

被访谈者紧张  
或焦虑



- ? 向被访者明确阐述项目背景
- ? 解释此行的目的及被访者将获得的益处
- ? 和被访者建立相互信任的关系
- ? 轻松，自信

被访谈者滔滔  
不绝



- ? 避免提开放式的问题 – 将其分解成具体的小问题
- ? 具体明确
- ? 提醒被访者时间有限

被访谈者沉默  
不语



- ? 和被访者建立相互信任的关系，找出共同语言及共同经历
- ? 避免问封闭式问题，利用开放式问题引导被访者的思路

被访谈者态度  
不好，充满敌意



- ? 当对我们生气时
  - ? 勇于承认错误或在可能时做些让步
  - ? 避免反过来生被访谈者的气
  - ? 解释自己的感受，消除不快
- ? 当被访谈者因其他人生气时
  - ? 不偏不倚
  - ? 巧妙地更正错误信息，不要质询被访谈者的坦诚意见

# 鼓励被访谈者

- ? 先花时间消除不确定因素打消被访者的顾虑：这将保证被访谈者能顺利回答所有问题
- ? 畅所欲言：在进入正题之前，有时被访谈者要先发泄一下抑制已久的情绪
- ? 表示投合默契：大多数人都喜欢诚恳热诚的态度
- ? 认可/表扬：予以肯定能鼓励双方交谈
- ? 质疑并刺激 – 只有在建立了较好关系时才适用
- ? 外部奖励或威胁 – 只作为最后采取的方法

# 访谈技巧



目的

- 收集信息
- 开始讨论
- 建立关系
- 鼓励被访谈者畅所欲言
- 获取信息
- 验证理解是否正确
- 进一步探究
- 达成共识(包括对今后要采取的工作)

方法

- 所提的问题包括开放式及封闭式
- 发送/接收非语言信号
- 跟着访谈者的思路
- 对被访谈者的反应有所回复
- 提出明确问题
- 解释
- 做阶段性总结

# 悉心探究

- ? 尽可能少说，鼓励对方提供更多信息
- ? 通过点头或中性词表达自己的态度 (“对”、“嗯”、“好”、“我知道了”)
- ? 明确：要求陈述真实案例或具体事实
- ? 逐字重复，检验理解是否正确
- ? 阶段性总结
- ? 理解被访者合理的顾虑
- ? 保证对一个问题充分讨论完之后再转向下一个问题

# 有效地聆听

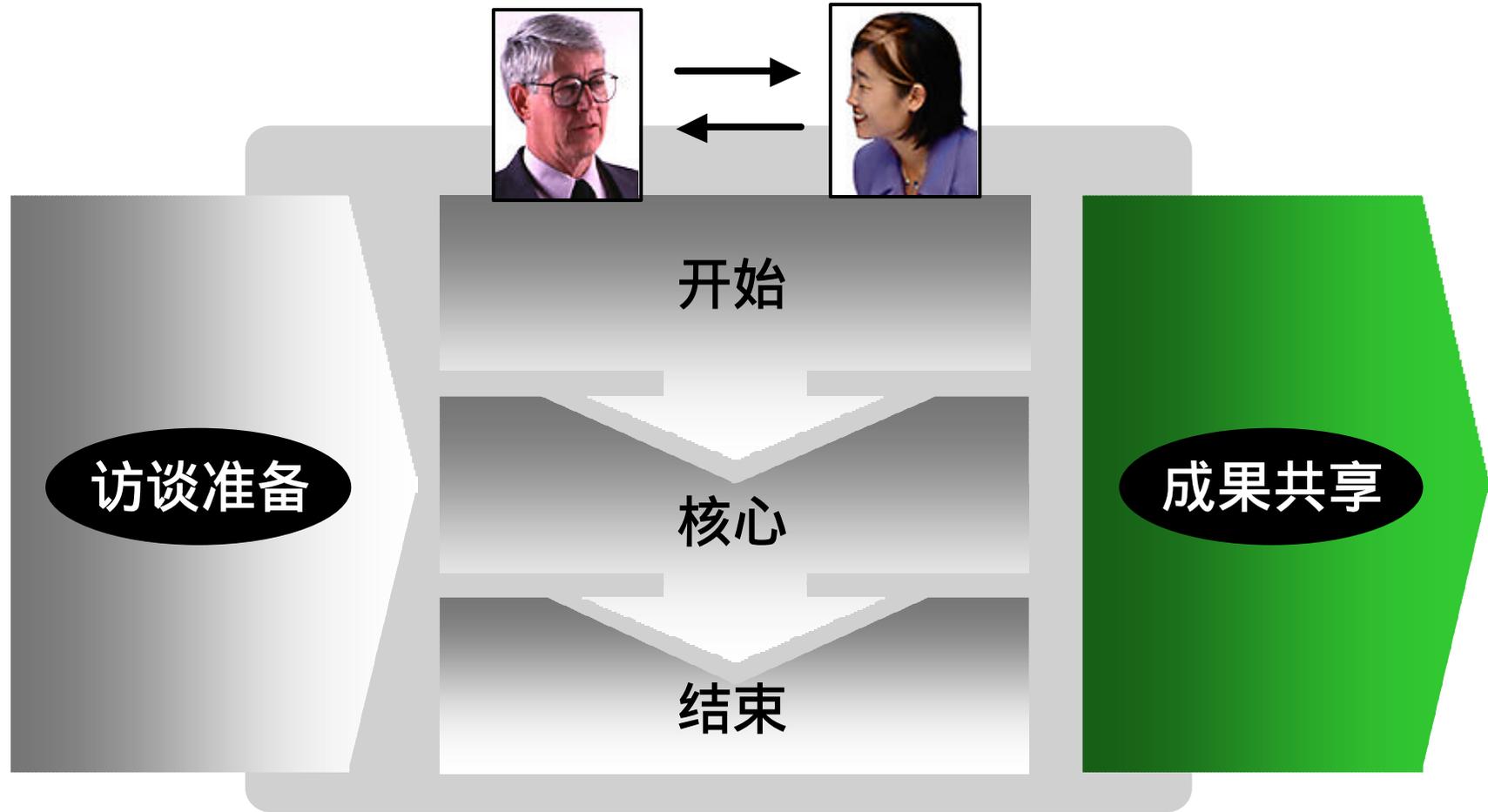
- ? 聆听并记住
  - 用关键词总结听到的信息
  - 广泛地联想
- ? 细心聆听，从长篇大论中搜集到有价值的信息
- ? 注意被访谈者的潜台词
- ? 找出没有用语言表达出的线索
- ? 不断地总结、归纳并及时地与被访谈者核实

# 结束访谈



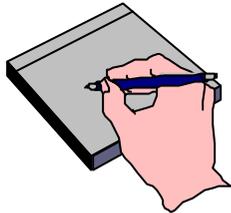
- ? 总结要点
- ? 提问最后一个开放式问题
- ? “有没有什么没有谈到的问题  
您想补充的？”
- ? 就下一步工作达成共识
- ? 为今后进一步提问留有余地
- ? 谢谢被访谈者，表示说讨论很有意义
- ? 在48个小时之内送出致谢信

# 访谈三步曲



# 共享访谈结果

## 修改补充原始记录



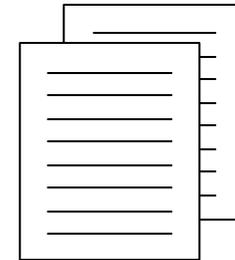
- ? 及时补充落记的要点
- ? 加入背景资料
- ? 记录要引用的被访谈者谈话

## 向项目小组介绍访谈情况



- ? 与项目小组共同从访谈中共同找出关键信息
- ? 考虑哪些结论/观点是可行的
- ? 汇报内容繁简适当

## 做正式访谈记录

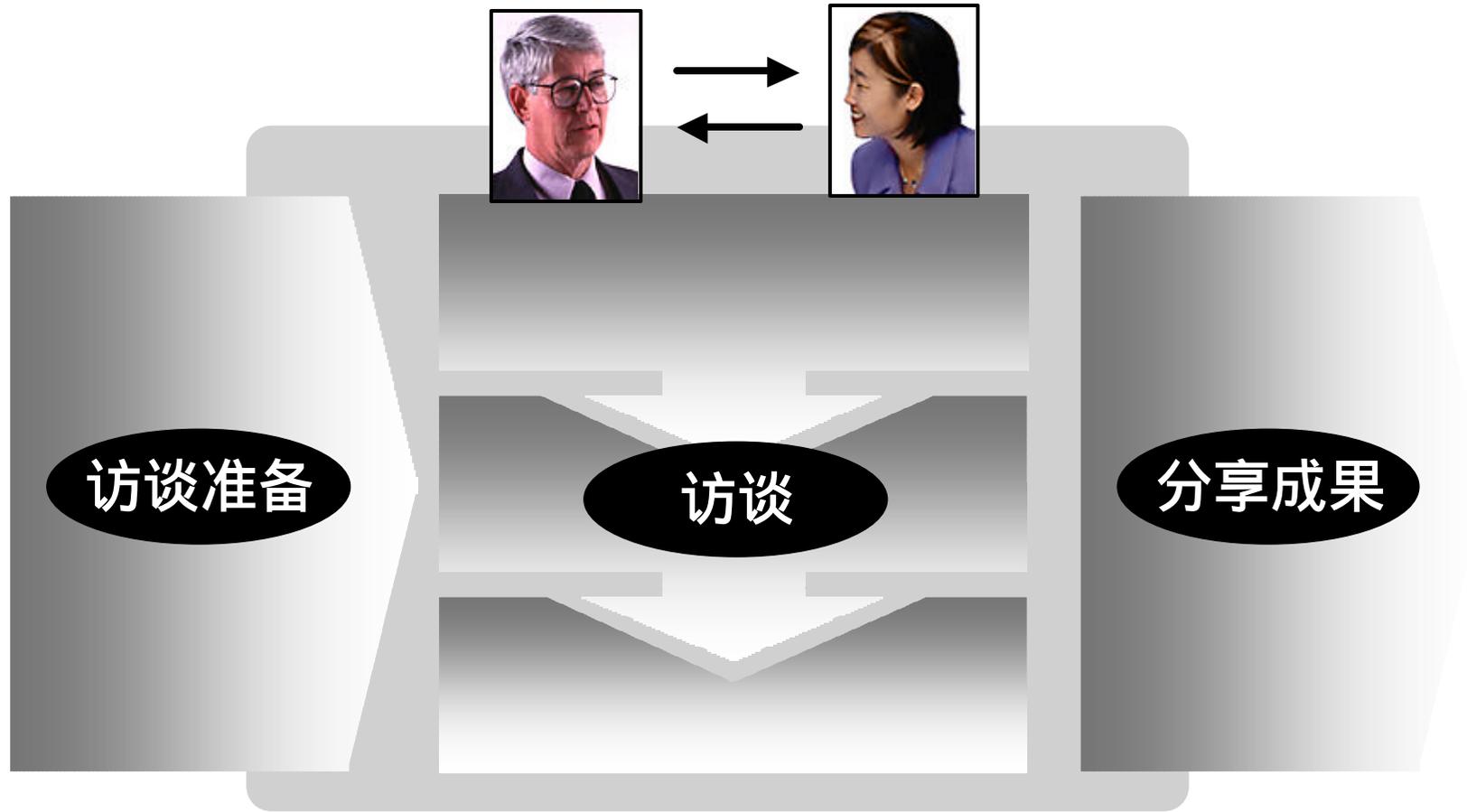


- ? 首先确保访谈记录数据和信息的真实性和客观性，并能充分反映出访谈者的主观看法

# 访谈纪要的内容

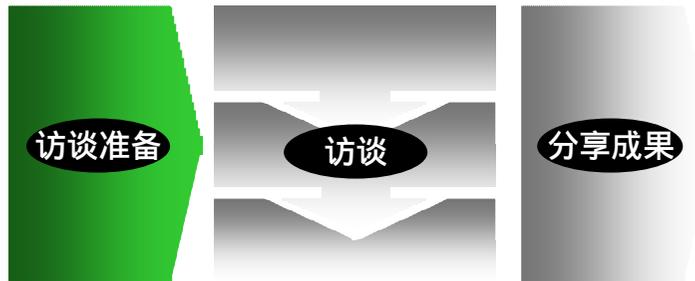
-  背景介绍
  - 访谈目的
  - 人员，地点，时间/长度
  - 被访谈者的背景
  - 访谈气氛
-  总结关键成果
  - 被访谈者的判断和结论
  - 访谈者的结论
  - 论据
-  明确下一步工作
-  如需要附上其它文件

# 最终的建议



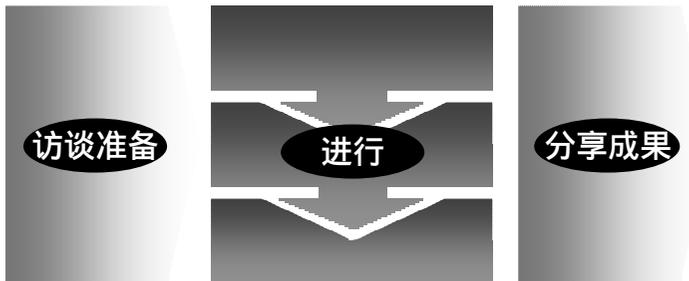
作为公司代表进行访谈，始终遵守职业道德

# 最佳做法



- ? 确定访谈目标
- ? 确认访谈是否是获取信息的最佳途径 – 访谈耗时较长
- ? 建立访谈背景资料
- ? 考虑细节问题 – 时间、地点，如可能，亲自安排访谈
- ? 尽可能了解与访谈有关的基本情况(例如：竞争对手、行业术语等)
- ? 如果你要索取某些文件，应事先通知被访谈者
- ? 以“问题树”为基础设计访谈提纲
- ? 在整个过程中，不断修改访谈提纲和议题

# 最佳做法



- ? 在对被访谈者没有风险的环境中进行访谈
- ? 注意力集中，表示出对访谈者的尊敬，访谈时不要迟到
- ? 使被访谈者有交谈的意愿，不要咄咄逼人
- ? 处处为被访谈者考虑
- ? 保持适当的眼神接触
- ? 灵活应对，不应完全局限于访谈提纲，在适当时候也可以完全抛弃访谈提纲
- ? 完成后续工作；履行诺言
- ? 不要一口气做太多的访谈，试着在两次访谈中间做些分析工作

# 最佳做法

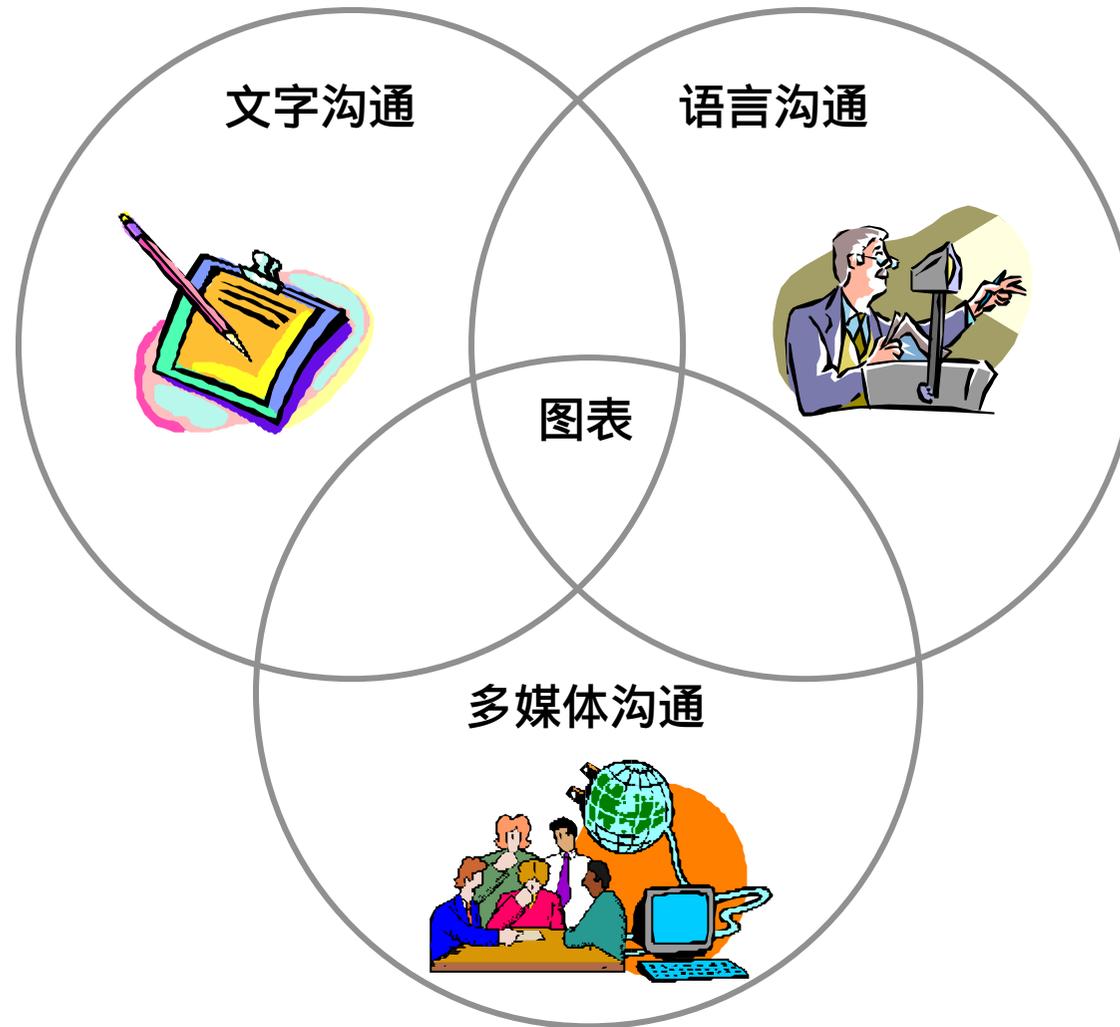


- ? 及时记录谈话要点(例如，通过给自己电话留言)
- ? 遵循80/20原则– 在20小时内写完访谈纪要– 与其在一个星期内完成一个完美的访谈纪要，不如立即做一个有80%准确性的访谈纪要
- ? 在访谈纪要中应提及被访谈者对问题的反应和态度，而不仅仅局限于她的回答
- ? 引用被访谈者原话，以此强调重要观点
- ? 对被访谈对象的观点/评论，持必要的怀疑态度

# 综合技能培训

培训内容	页码
• 访谈技巧	1-26
• 图表绘制技巧	27-49
• 金字塔式写作技巧	50-87
• 七步成诗法	88-129
• 项目管理	130-159

# 图表在商业沟通中扮演重要的角色



# 图表的作用

- 迅速传达信息
- 直接专注重点
- 更明确地显示其相互关系
- 使信息的表达鲜明生动

# 成功的图表都具备以下几项关键要素

每张图表都传达一个明确的信息

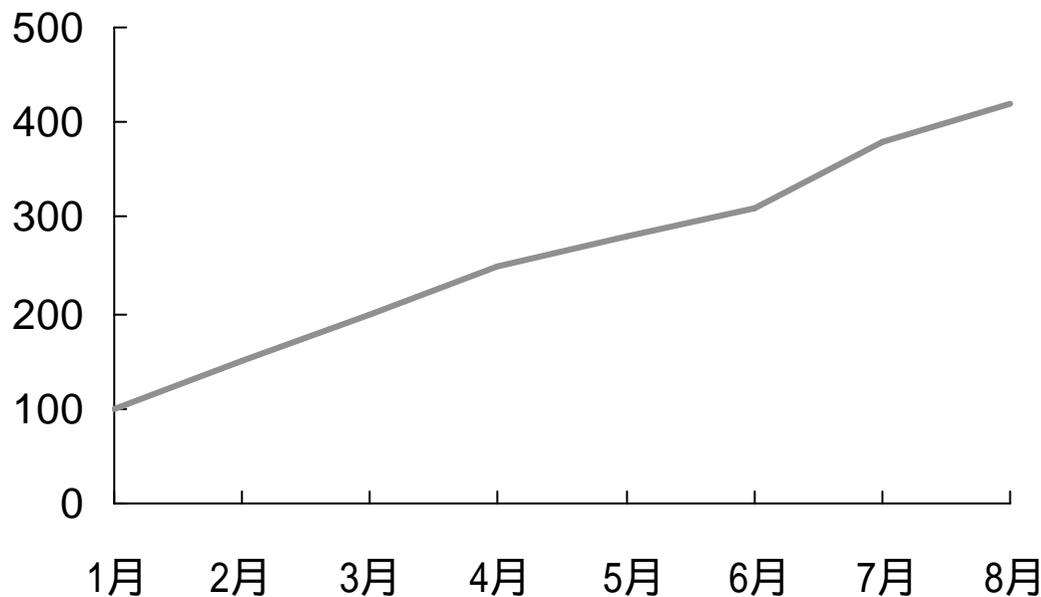
销售额正稳步上升

图表与标题相辅相成

2000年销售额  
百万美元

清晰易读

少而精

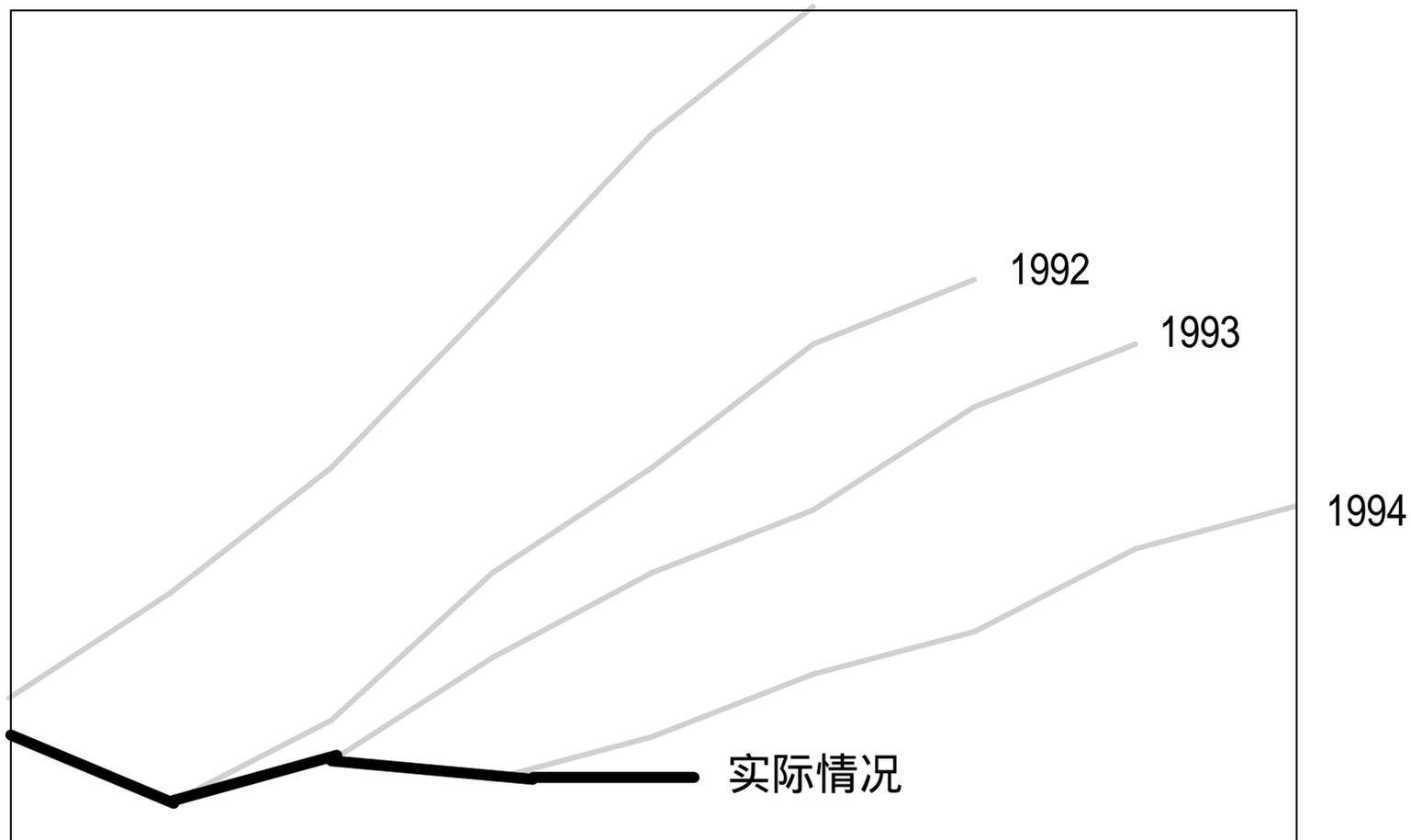


格式简单明了并且前后连贯

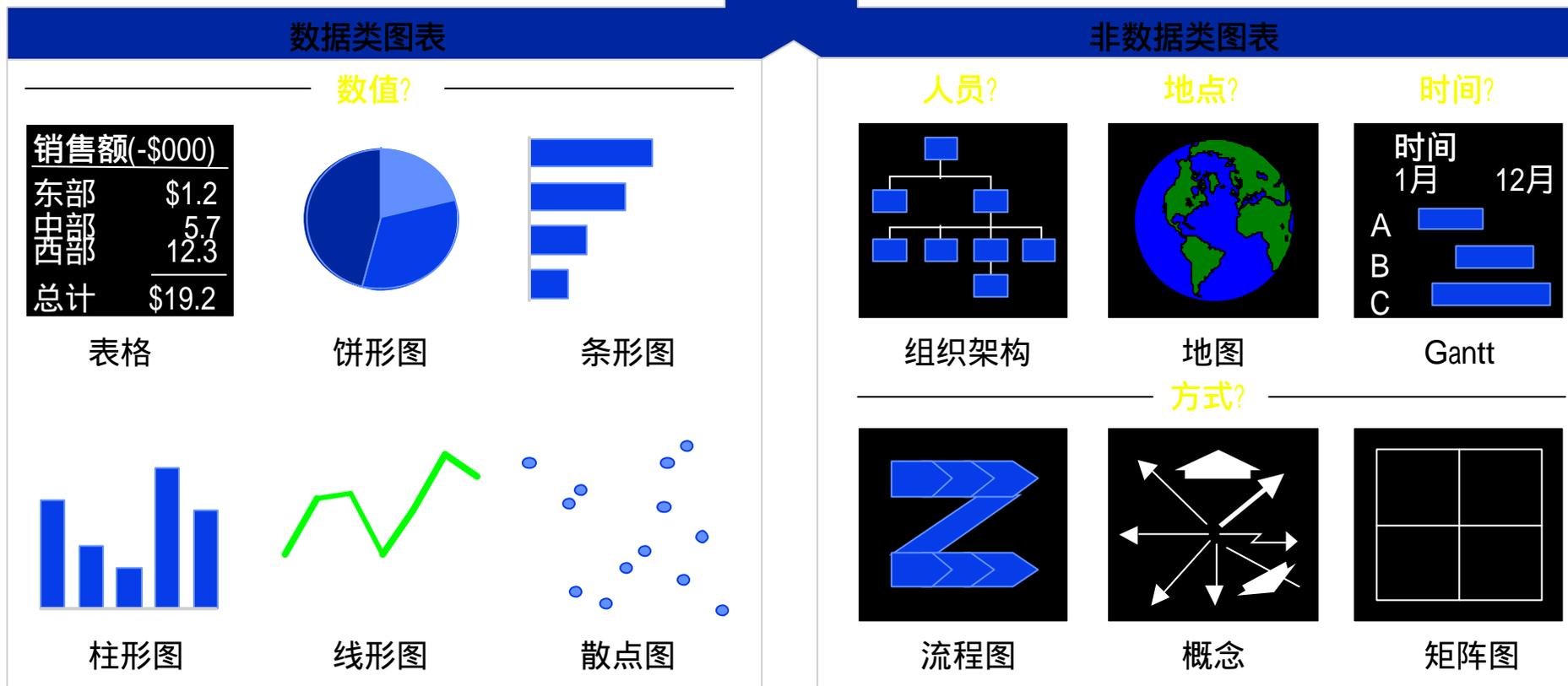
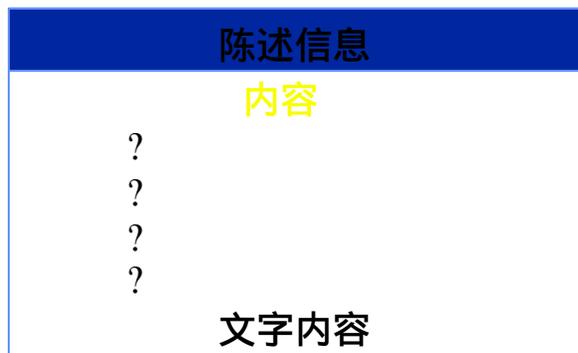
# 预测流程需要改进

10亿美元

1991年预测法



# 图表类型

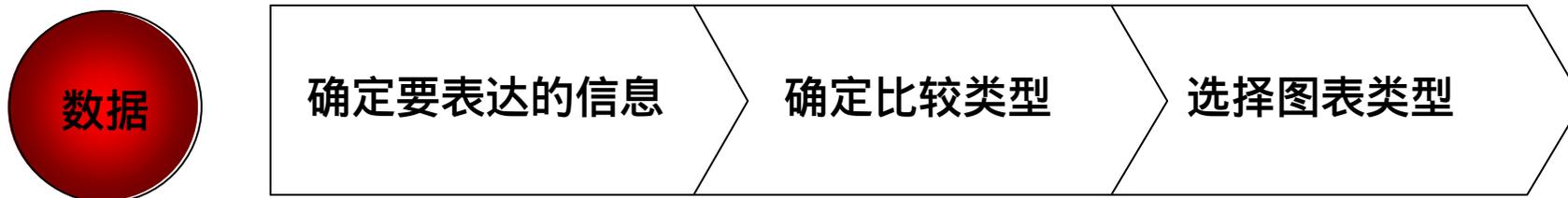


# 如何设计成功的图表

▮ 数据类图表

▮ 概念类图表

# 制作以数据为基础的图表分三个步骤



# 第一步：分析图表并确定要表达的信息

数据

信息

比较

图表类型

1993年-1998年销  
售额

1993年	4,244
1994年	4,368
1995年	6,291
1996年	6,989
1997年	8,412
1998年	9,213

信息

销售额在1993年至  
1998年间增长迅猛

## 第二步：确定比较类型

数据

信息

比较

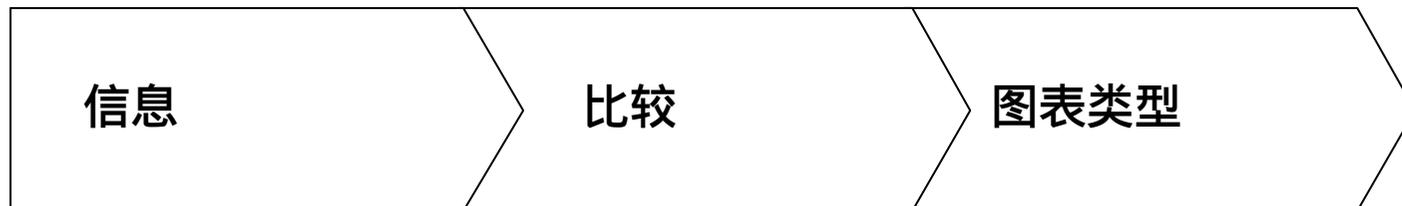
图表类型



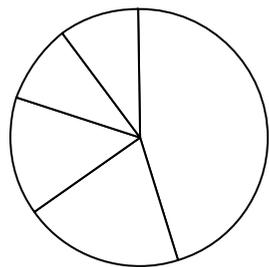
# 五种基本比较类型

	比较类型	举例
成分	各个部分占整体百分比的大小	5月份，甲产品占销售总量的最大份额
排序	不同元素的排序（并列、高于/低于其它元素）	5月份，甲产品的销售超出乙产品和丙产品
时间序列	一定时间内的变化（在几周、几个月或几年间的变化趋势；上升、下降或保持稳定）	销量自1月份以来稳步上升
频率分布	在渐进数列中的数量分布	5月份，大多数销售集中在1,000元和2,000元之间
关联性	两种可变因素之间的关系	5月份的销售业绩显示销量与销售人员的经验并没有联系

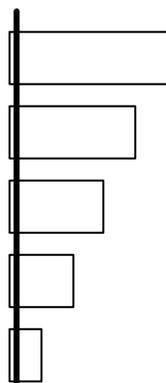
# 第三步：选择图表类型



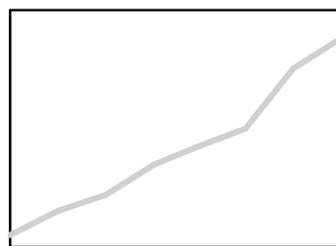
饼形图



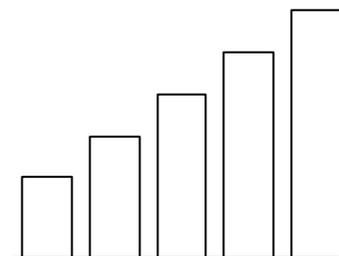
条形图



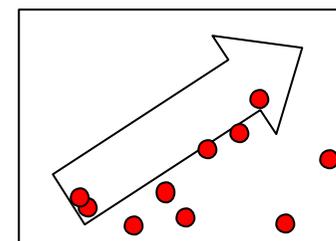
线形图



柱形图



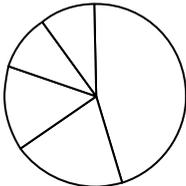
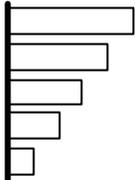
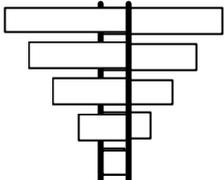
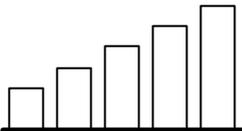
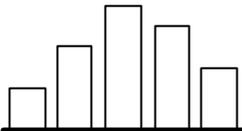
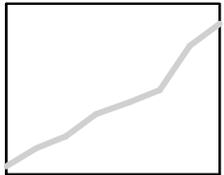
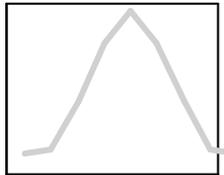
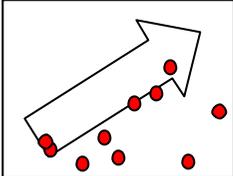
散点图



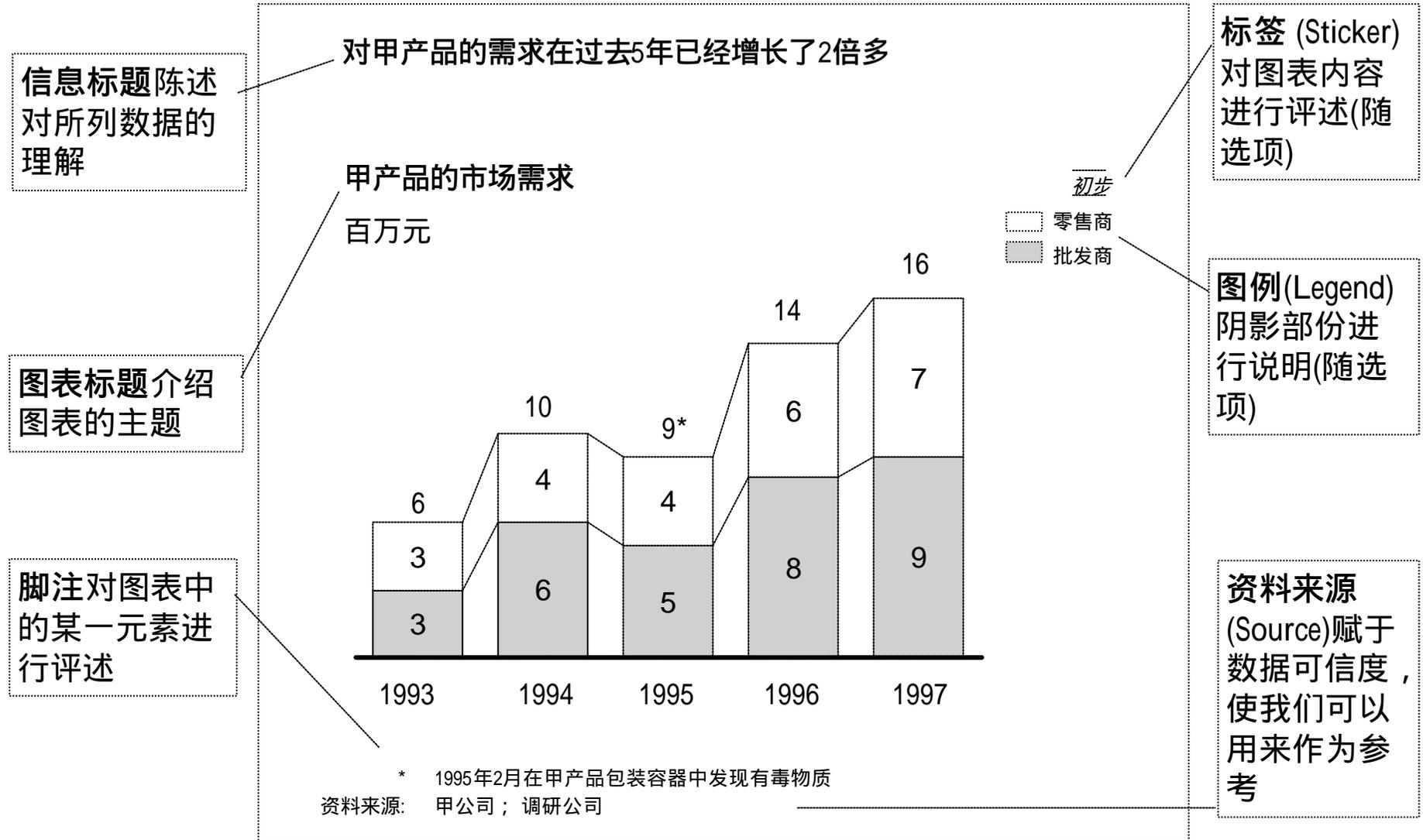
# 通过不同的图表表达特定的比较

比较类型

图表类型

	成分	排序	时间序列	频率分布	关联性
饼形图					
条形图					
柱形图					
线形图					
散点图					

# 以麦肯锡制作的图表为例，一个好的图表应遵循一定标准的格式



# 练习



利用所提供的数据来表示

1. 玩具熊在一定时间内的销售增长
2. 客户在一定时间内市场份额的变化
3. 客户业绩的排名与竞争对手的对比情况
4. 出生人数与玩具熊销售的关系

# 练习：玩具熊行业，1988-1998

净销售额；百万元

玩具熊生  
产企业

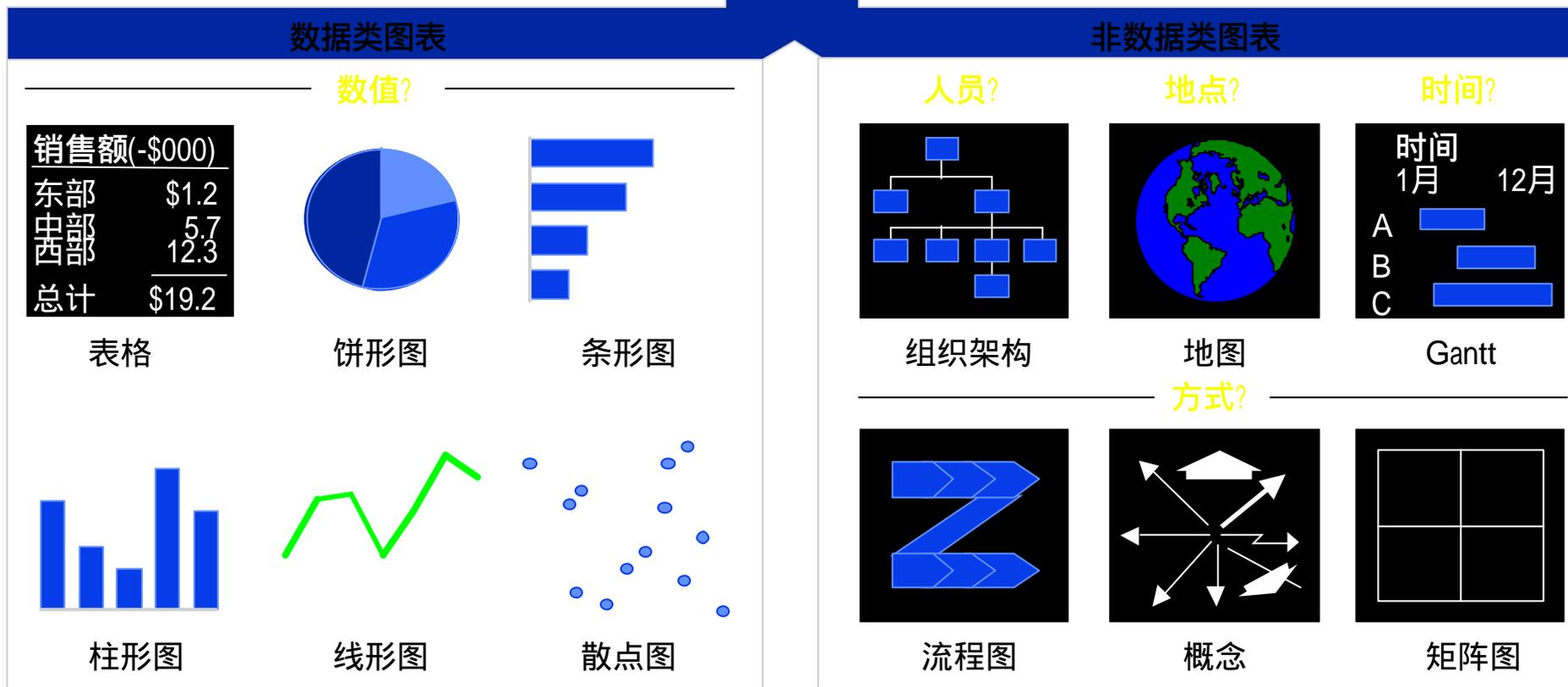
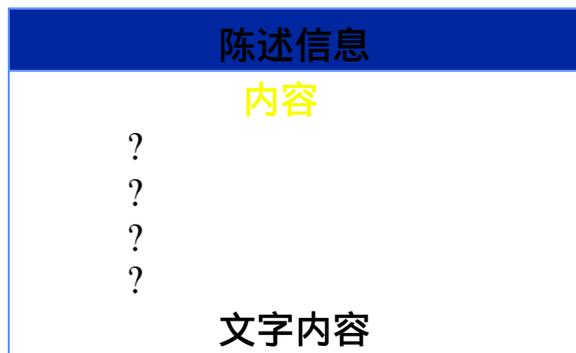
	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
1	232.6	256.6	292.6	269.4	252.2	248.7	247.0	204.2	242.8	278.4	312.7
2	134.1	142.0	163.6	151.0	204.6	241.3	270.4	342.3	422.8	468.7	524.8
3	61.0	65.6	69.0	61.6	82.5	89.7	93.2	105.5	137.1	167.1	170.2
4	59.3	64.5	71.4	52.0	89.3	97.1	108.7	114.8	146.2	158.3	163.9
5	394.8	404.9	430.1	399.5	510.4	536.5	589.6	607.9	761.2	879.9	957.5
6	128.3	134.7	144.1	130.0	176.1	194.0	209.6	212.2	254.9	281.6	353.4
客户	400.3	386.3	393.6	357.4	466.6	477.3	493.4	472.9	521.9	517.7	514.9
总额	1409.4	1451.6	1564.7	1420.5	1781.7	1884.6	2012.1	2059.5	2586.9	2751.7	2997.4
出生人数 (百万)	4.87	4.92	4.98	4.31	4.42	4.75	4.90	4.52	4.72	4.97	5.00

# 如何设计成功的图表

▮ 数据类图表

▮ 概念类图表

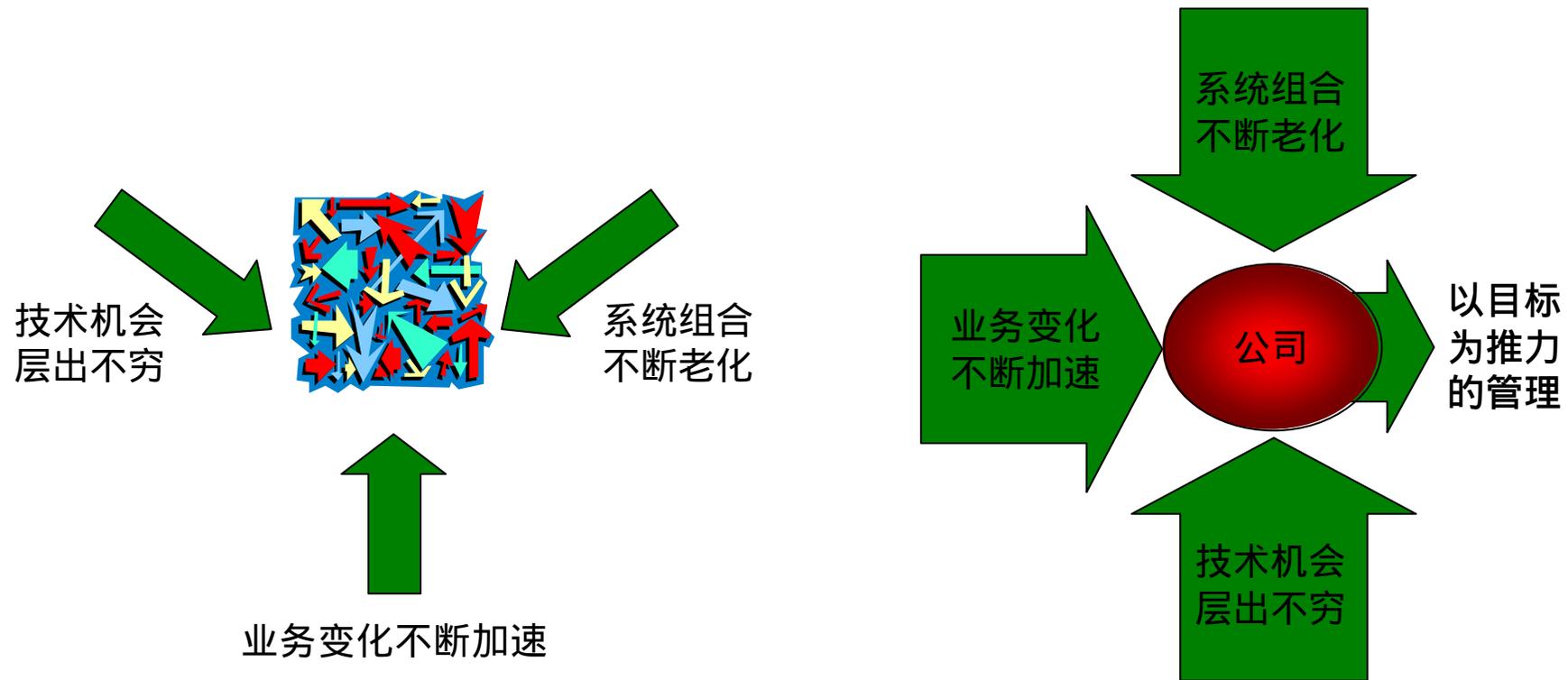
# 图表类型



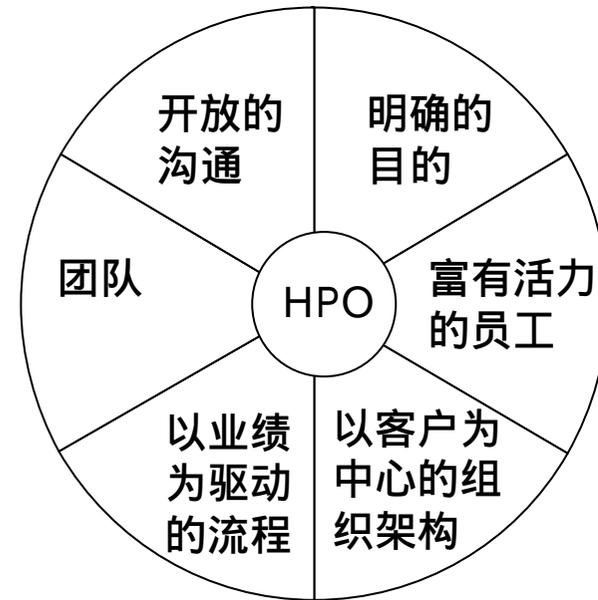
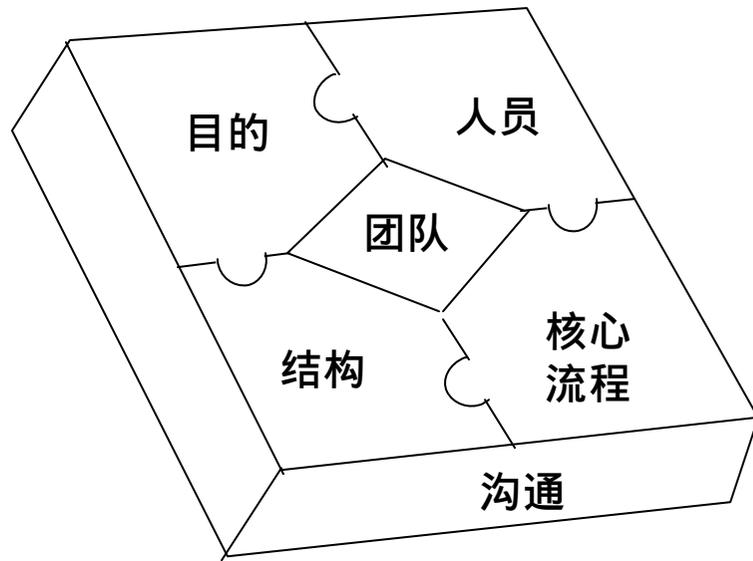
# 根据以下信息分别绘制概念草图

- ① 影响企业发展的作用力包括
  - 系统组合的不断老化
  - 业务变化不断加速
  - 技术上的机会层出不穷这就需要管理层要有发展变化的眼光
  
- ② 高绩效的组织应该
  - 以明确的目标作为推动力
  - 从员工中不断获得动力
  - 建立以业绩和客户为核心的组织架构
  - 通过由业绩驱动的核心流程进行组织整合
  - 以开放的沟通作为支持
  
- ③ 由于新招聘人员在行业和职能方面的经验不尽相同，我们的培训方案也必须因人而异
  
- ④ 项目通常经历五个阶段：1) 初次接触 2) 项目启动 3) 制定解决方案 4) 提出建议 5) 实施改革

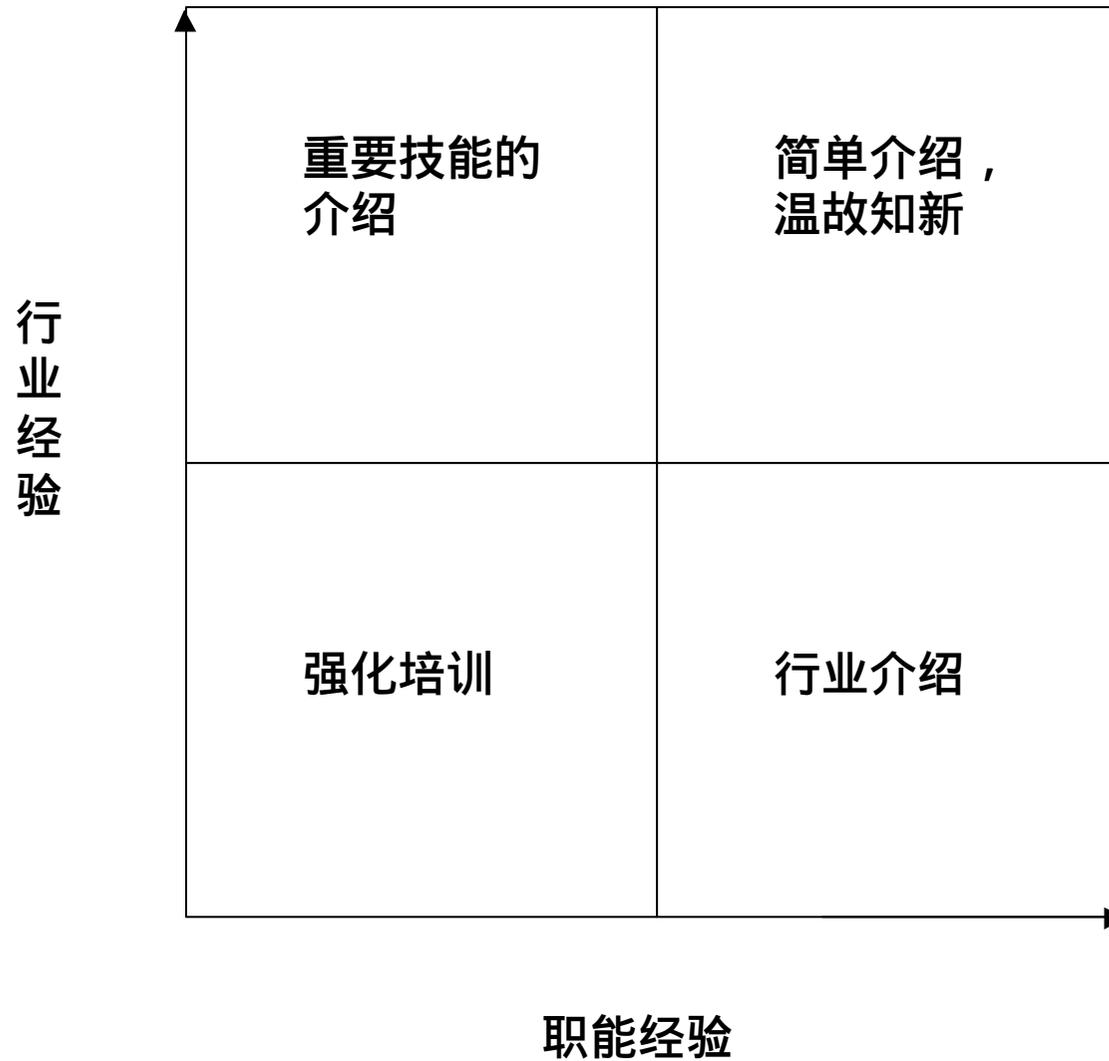
# ? 影响企业发展的作用力



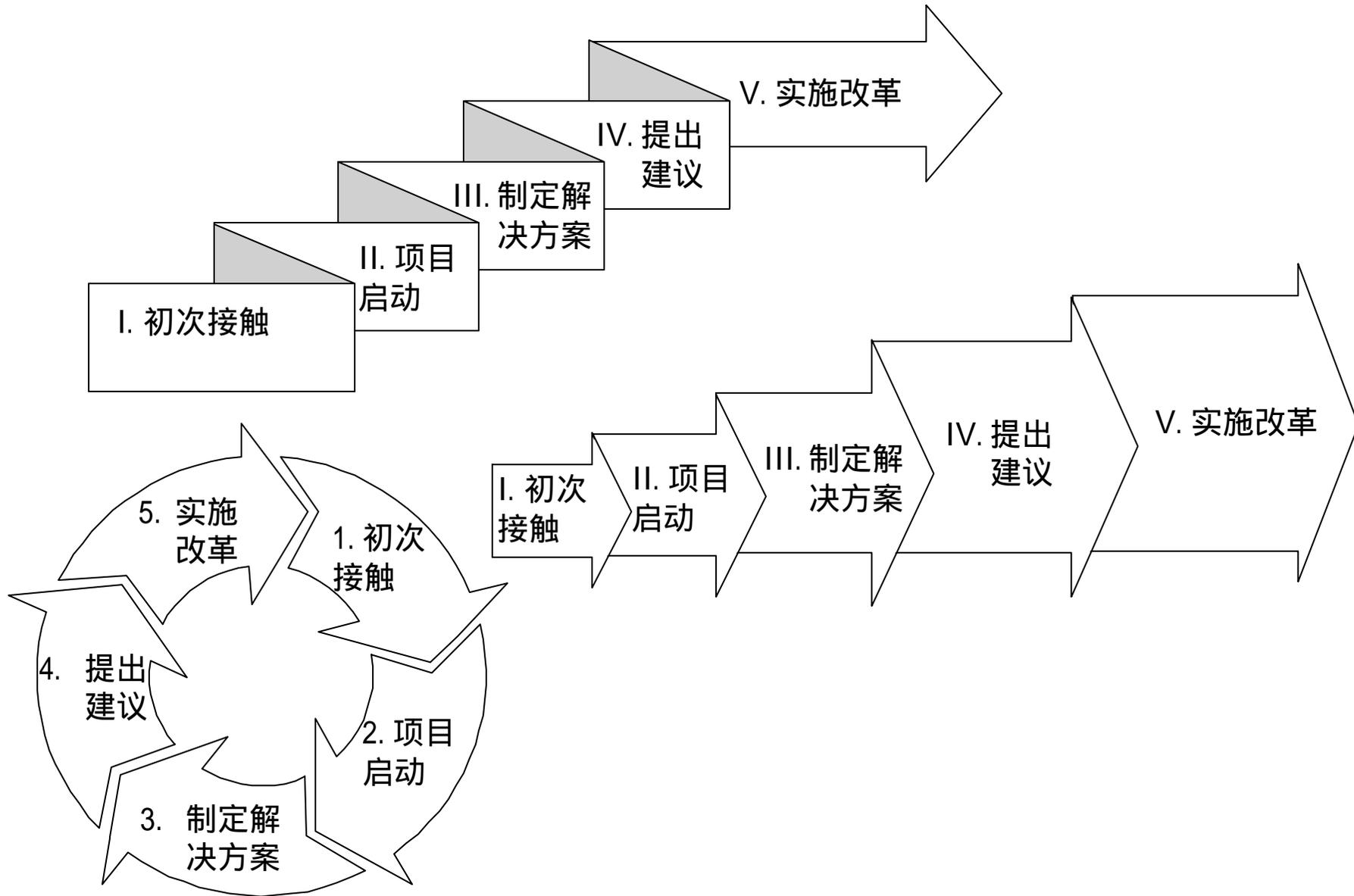
# ? 高绩效组织 (HPO)



# ? 培训方案



# ? 项目的五个阶段



# 综合技能培训

培训内容	页码
• 访谈技巧	1-26
• 图表绘制技巧	27-49
• 金字塔式写作技巧	50-87
• 七步成诗法	88-129
• 项目管理	130-159

# 内容

- 从结论说起 – 金字塔原则

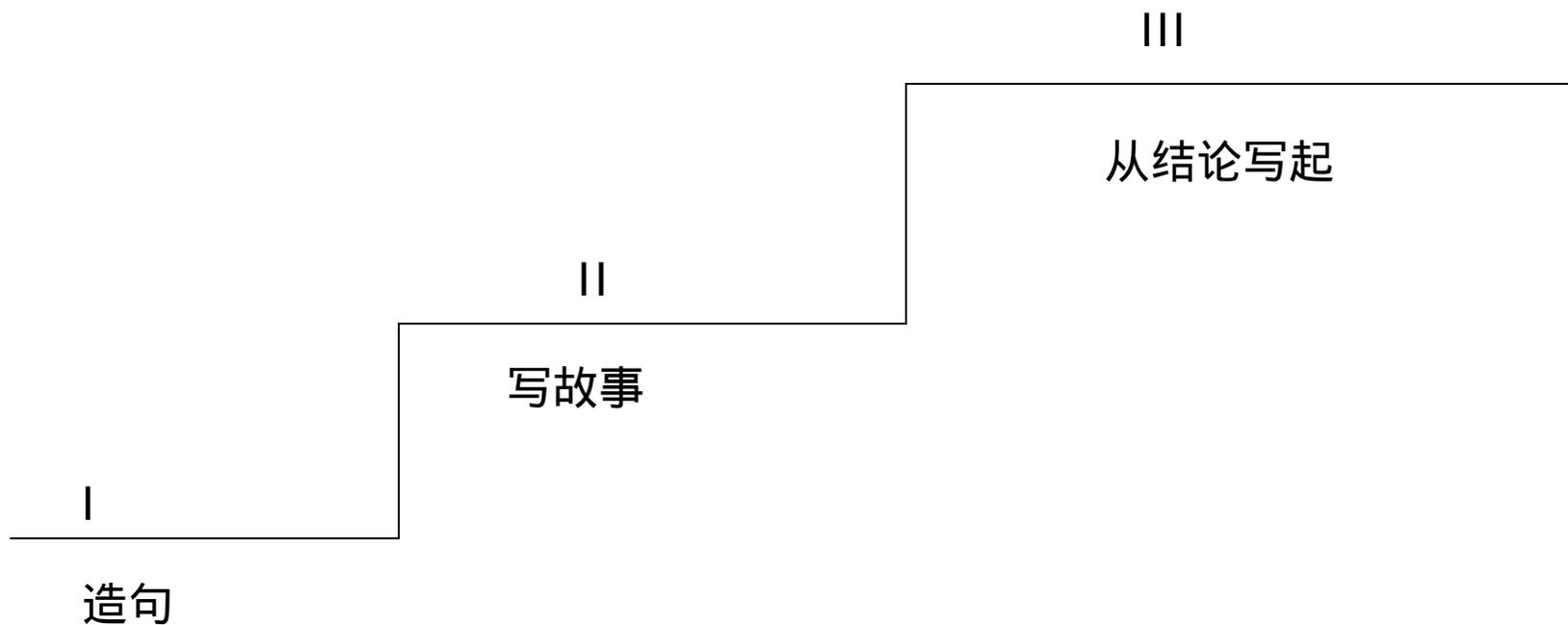
- 中心思想

- 逻辑论证

- 逻辑组合

- 周密完整

# 策略性写作方式



雪莉吾友：  
相交多年，共渡过许多好时光...  
但一个月前你说了些令人难受的  
话...两个星期前你又没来参加我  
办的聚会...后来...

Dear Shirley —

We've been  
friends for a long  
time... But about a  
month ago, you said  
something I didn't  
like... Then, two  
weeks ago, you  
didn't show up at  
my party... And  
then...



雪莉吾友：  
我恨你！因为...

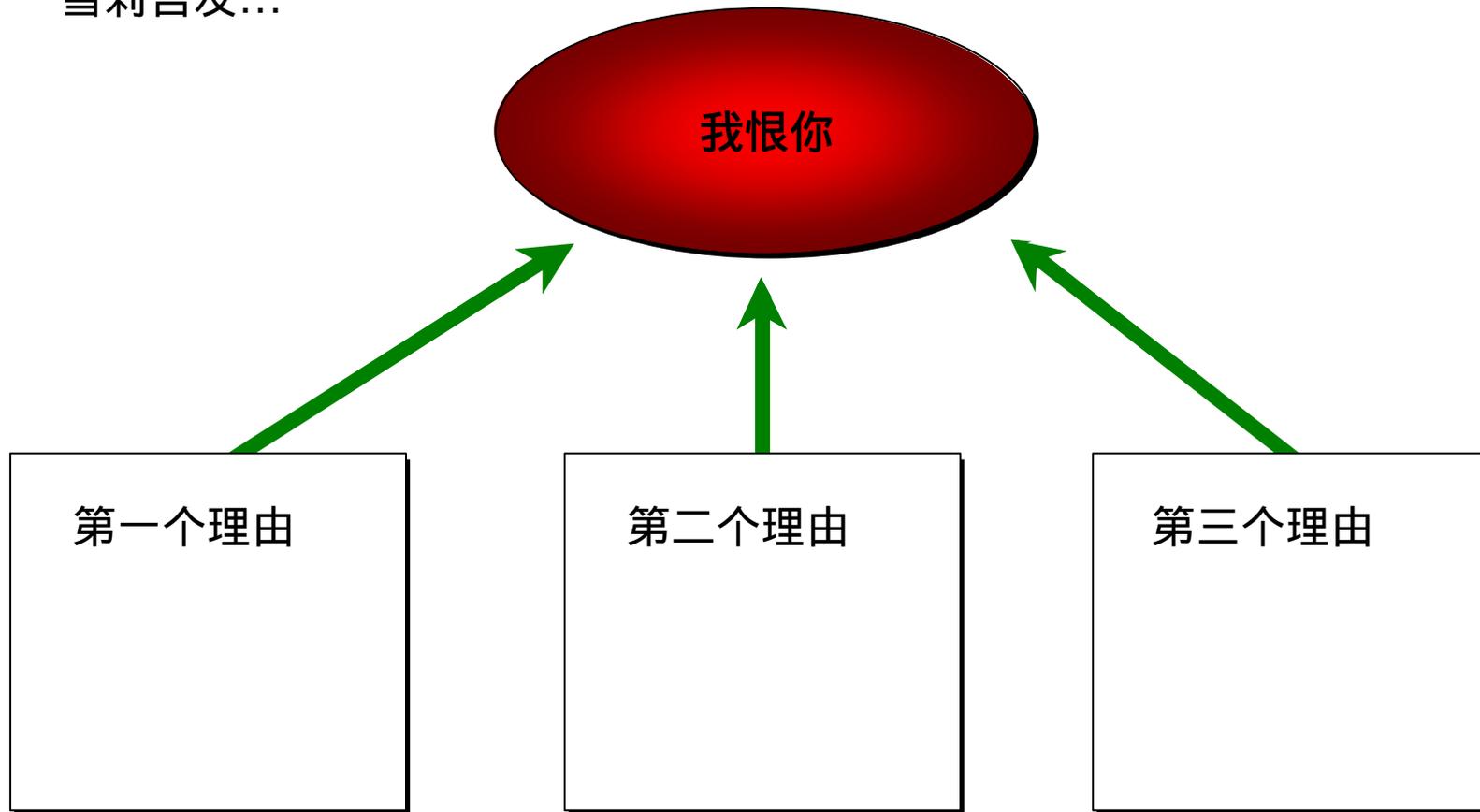
...

Dear Shirley -  
I HATE you.  
Here are my reasons.



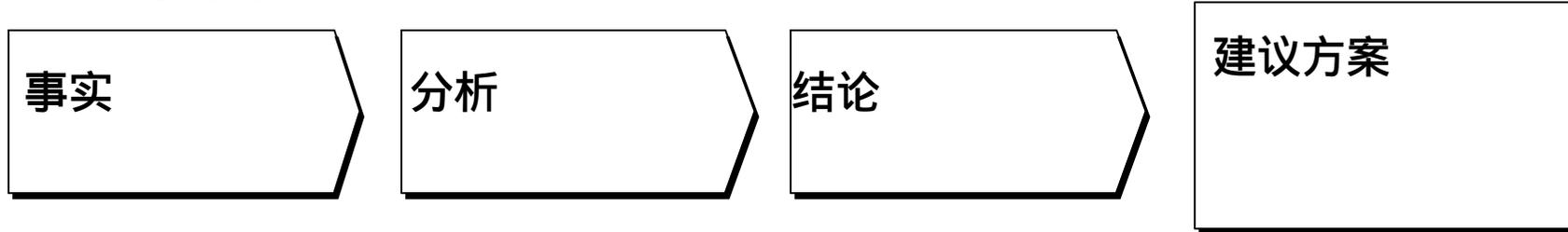
# 从结论说起(金字塔写作原则)

雪莉吾友...

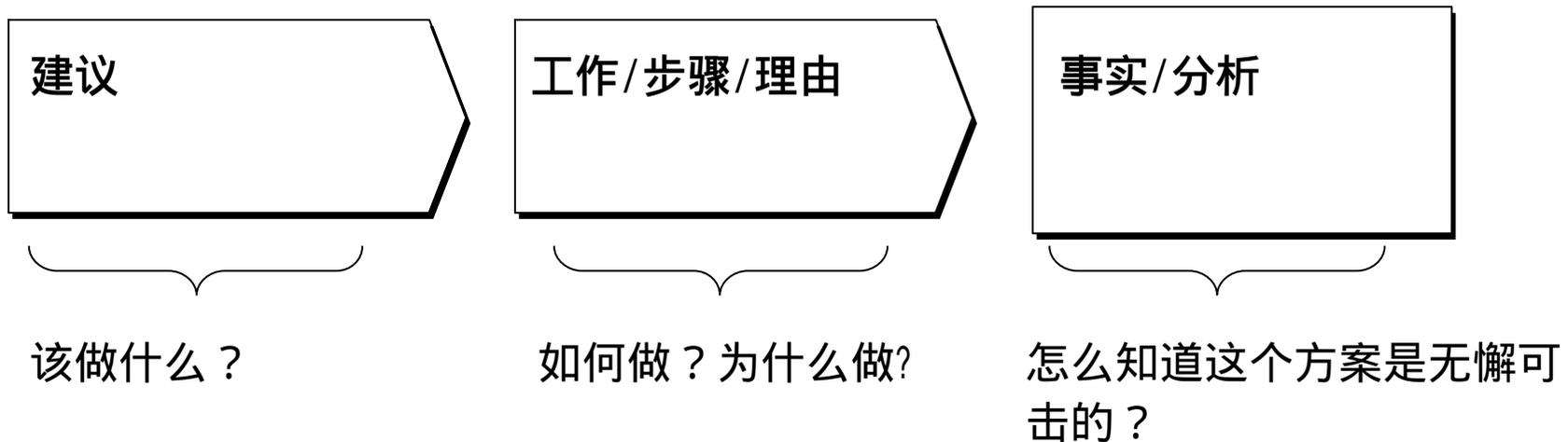


# 解决问题与沟通解决方案

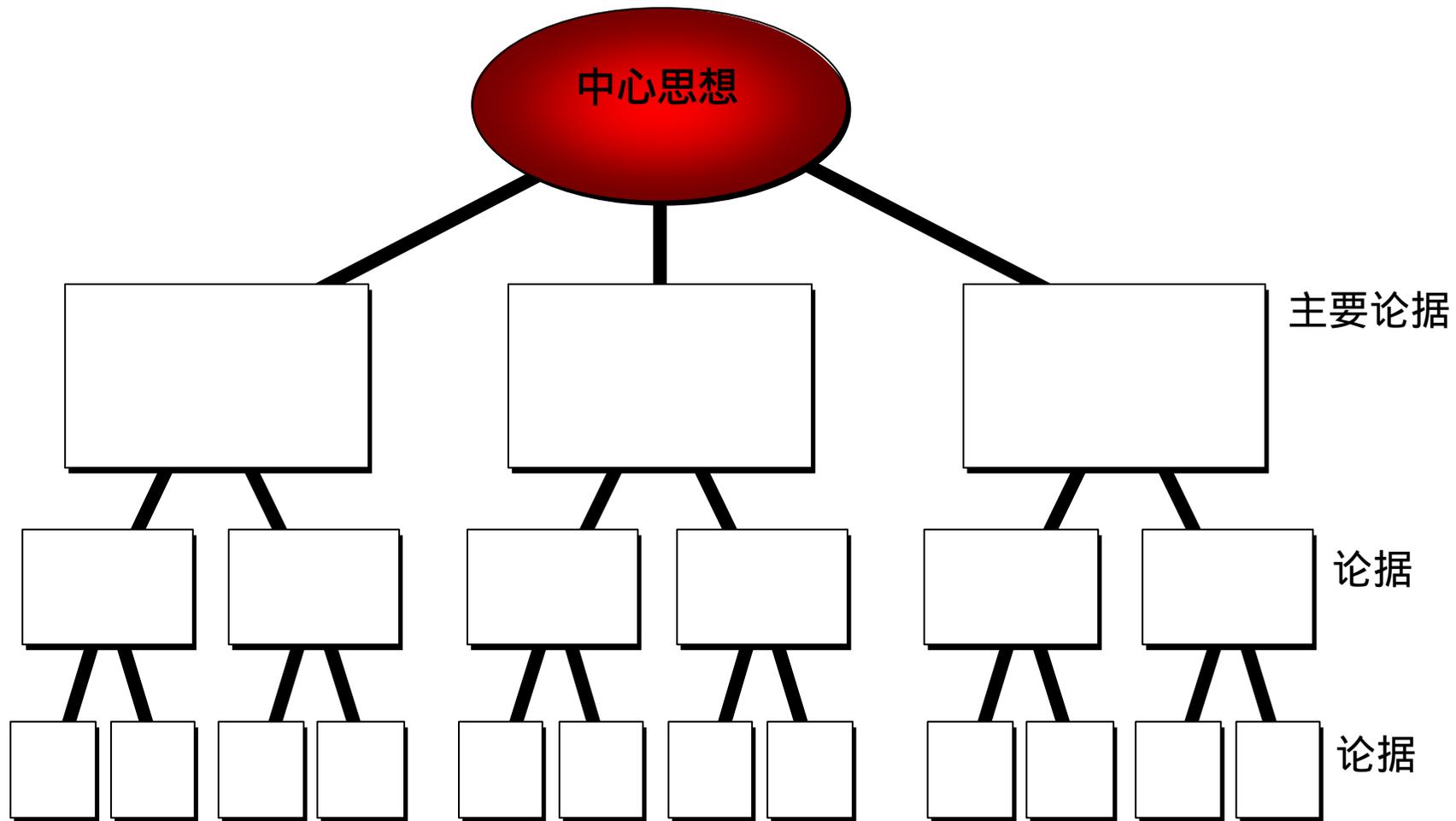
## 解决问题的方式



## 对解决方法进行沟通



# “从结论说起”的文章结构



# 内容

- 从结论说起 – 金字塔原则

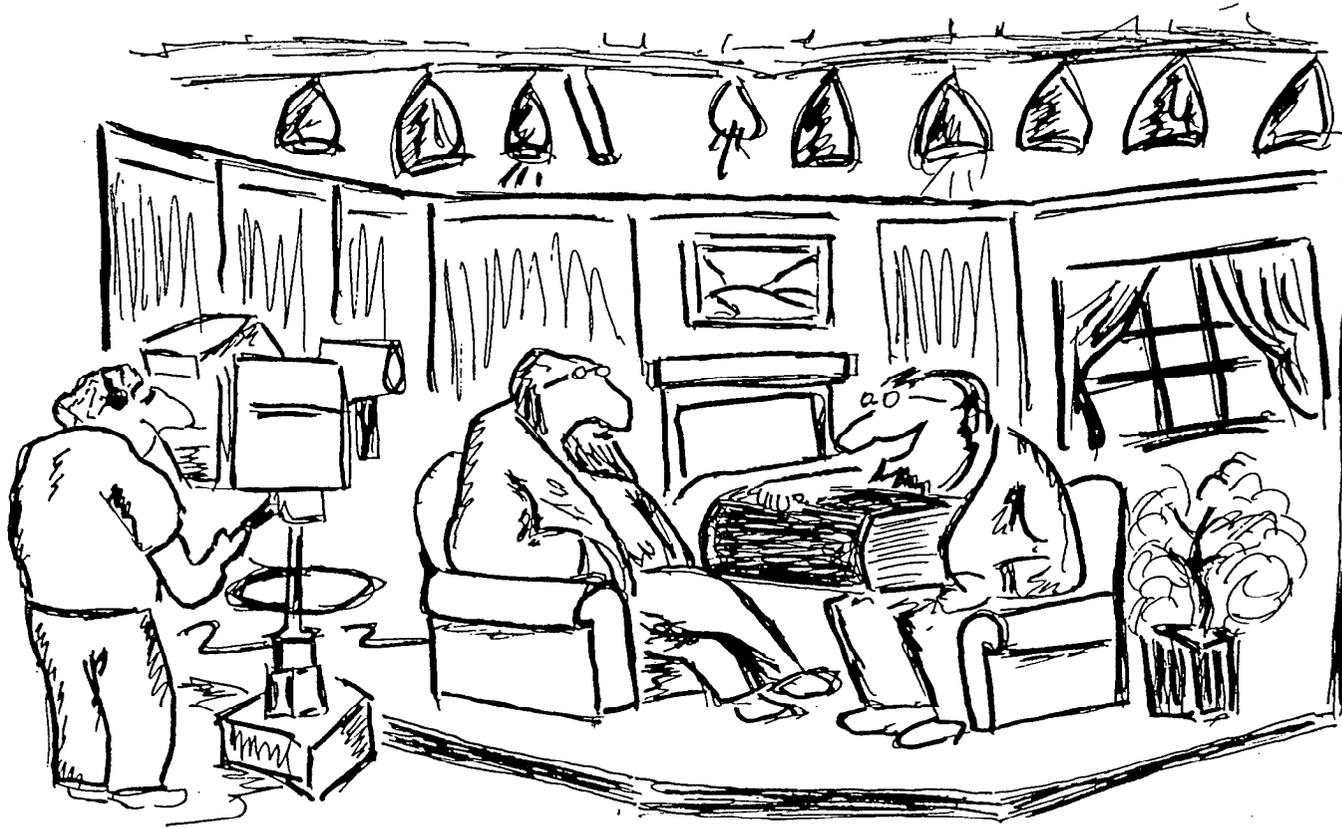
- 中心思想

- 逻辑论证

- 逻辑组合

- 周密完整

“您能用一句话介绍您的这本大作吗？”



# 中心思想的要诀

T O P S

有的放矢

(Targeted)

贯穿整体

(Over-arching)

掷地有声

(Powerful)

言之有据

(Supportable)

# 检验中心思想是否合乎标准?

本公司在甲、乙、  
丙三个市场具备  
发展潜力

本公司应积极打  
入新兴市场，在  
竞争中先发制人

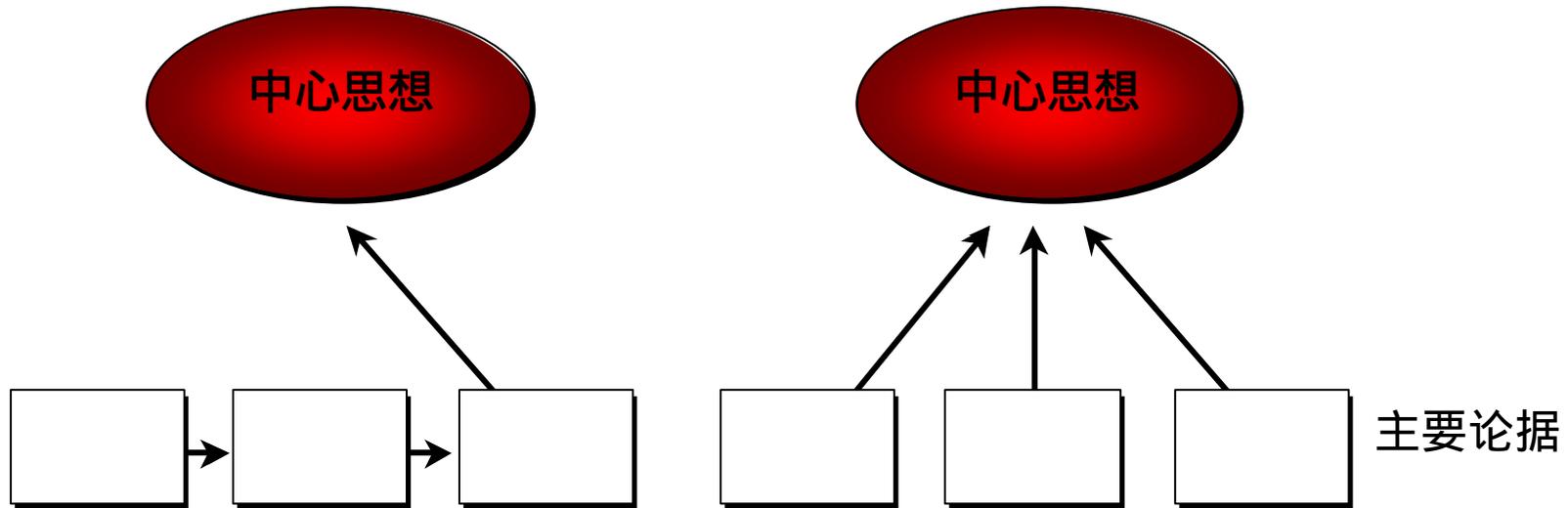
# 内容

- 从结论说起 – 金字塔原则
- 中心思想
- 逻辑论证
- 逻辑组合
- 周密完整

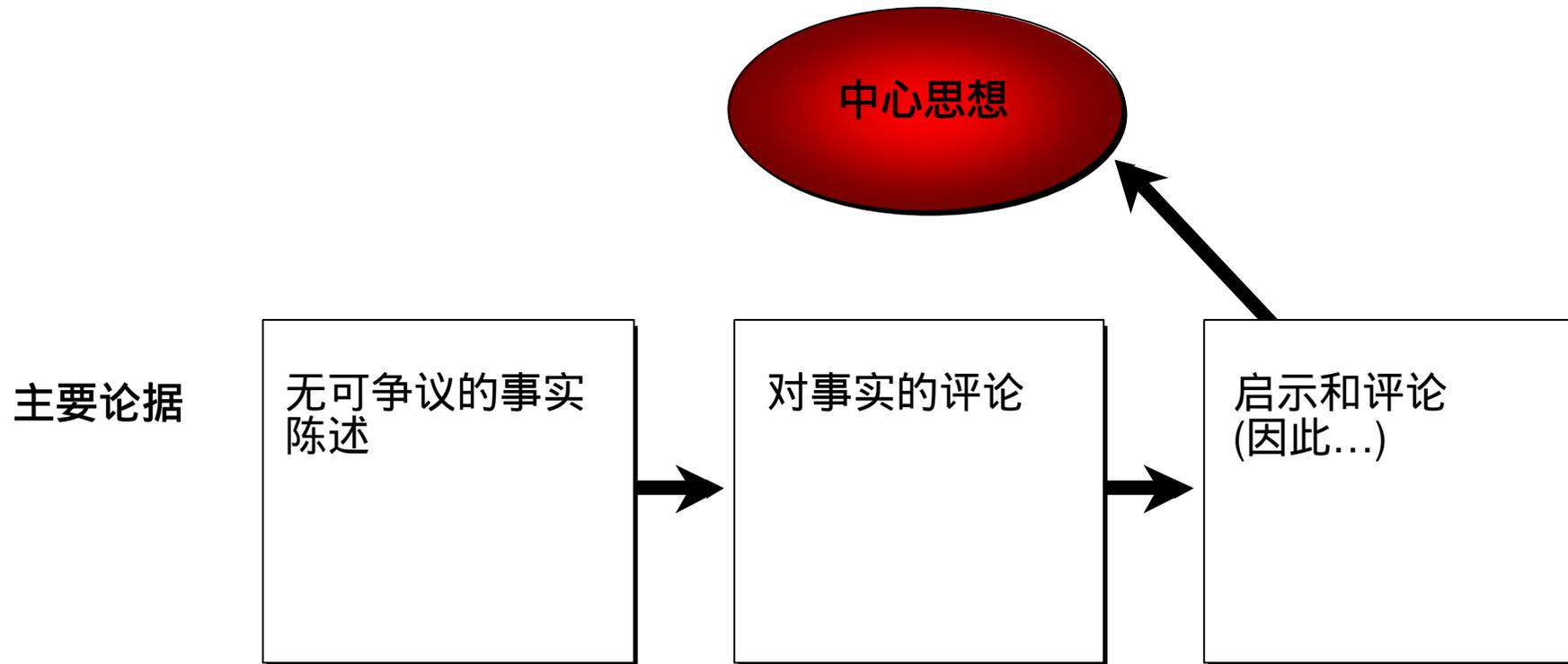
# 逻辑论证的两种基本方法

论证法

归纳法



# 论证法 的结构 (演绎推理)



# 逻辑论证举例

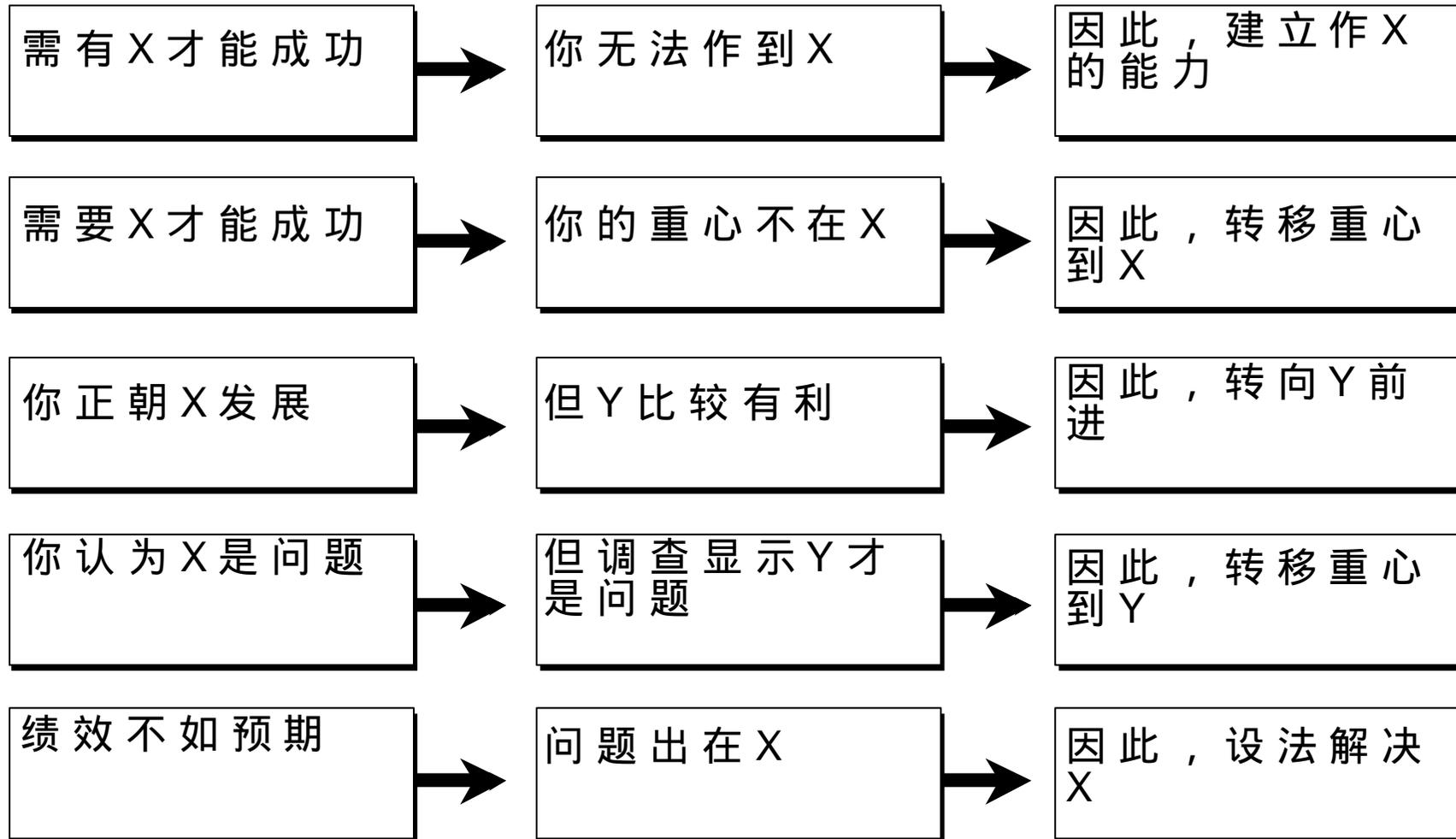
贵公司必须立即付诸行动，研拟及实行对象明确的营销计划以改善 LX20 产品的销售

正如你所料想的，生产过程的瑕疵影响了新产品 LX20 的销售

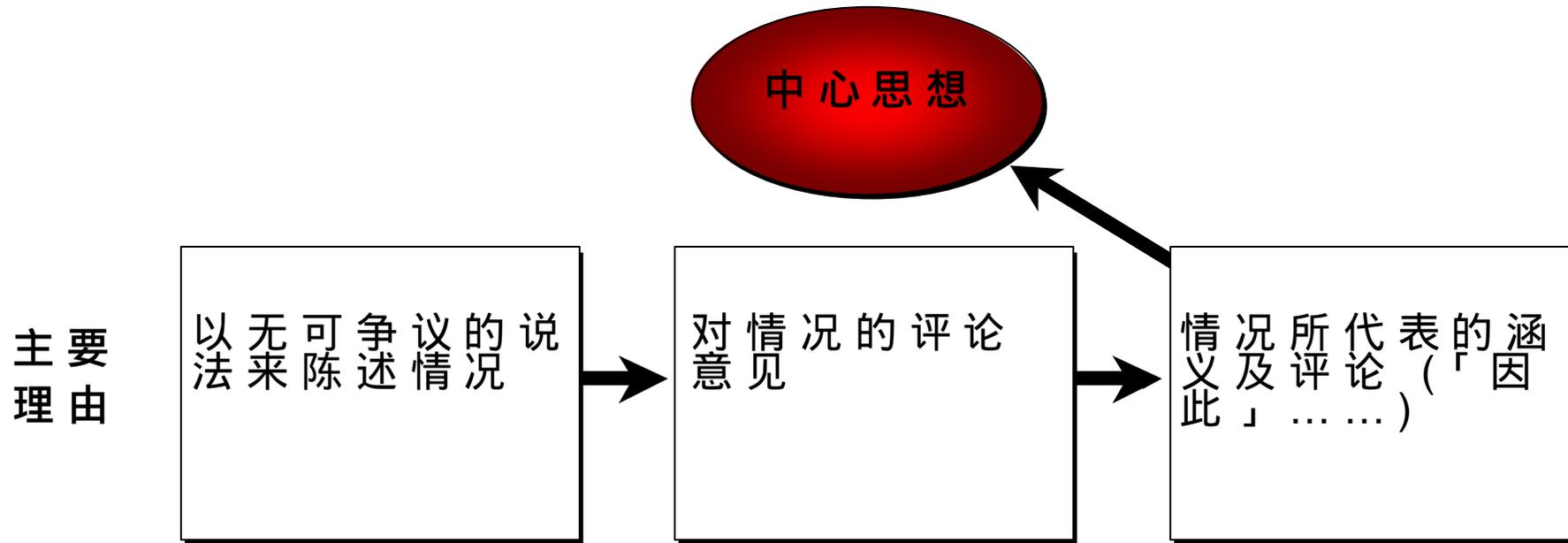
然而，真正使得销售不振的主要原因则在於贵公司市场营销的重点不集中

因此，贵公司应立即研拟一份更明确强调重点对象的营销计划且开始实行

# 部分逻辑论证模式



# 逻辑论证的利弊



## 利

- 证明内容的必然走向 (没有第二条路可走)
- 对有拒绝心理的听众尤为有效

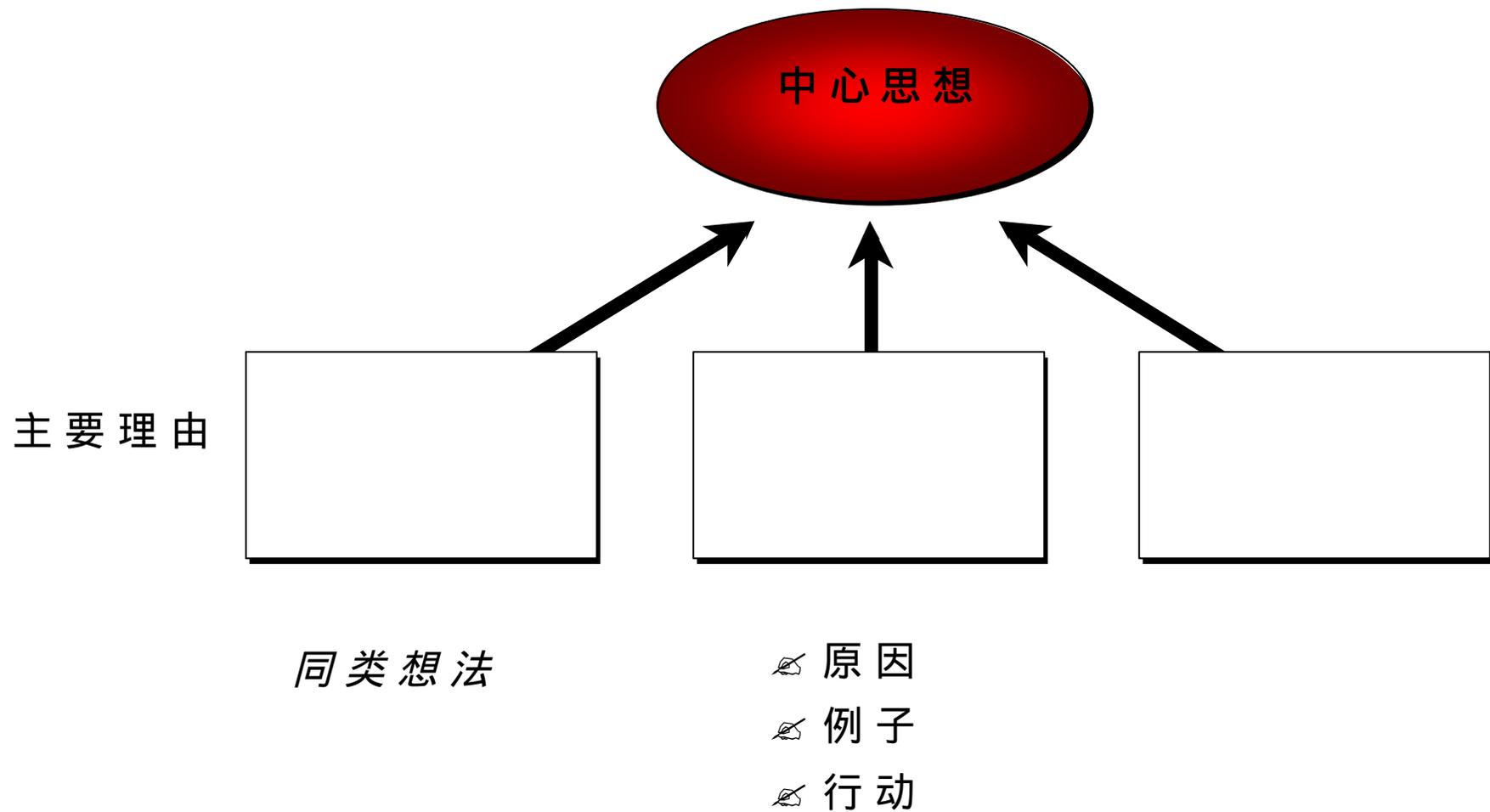
## 弊

- 如听众不同意「情况」或「意见」，该论证即失去了说服力
- 听众在听到最後的「所以」结论时，先要记忆大量信息

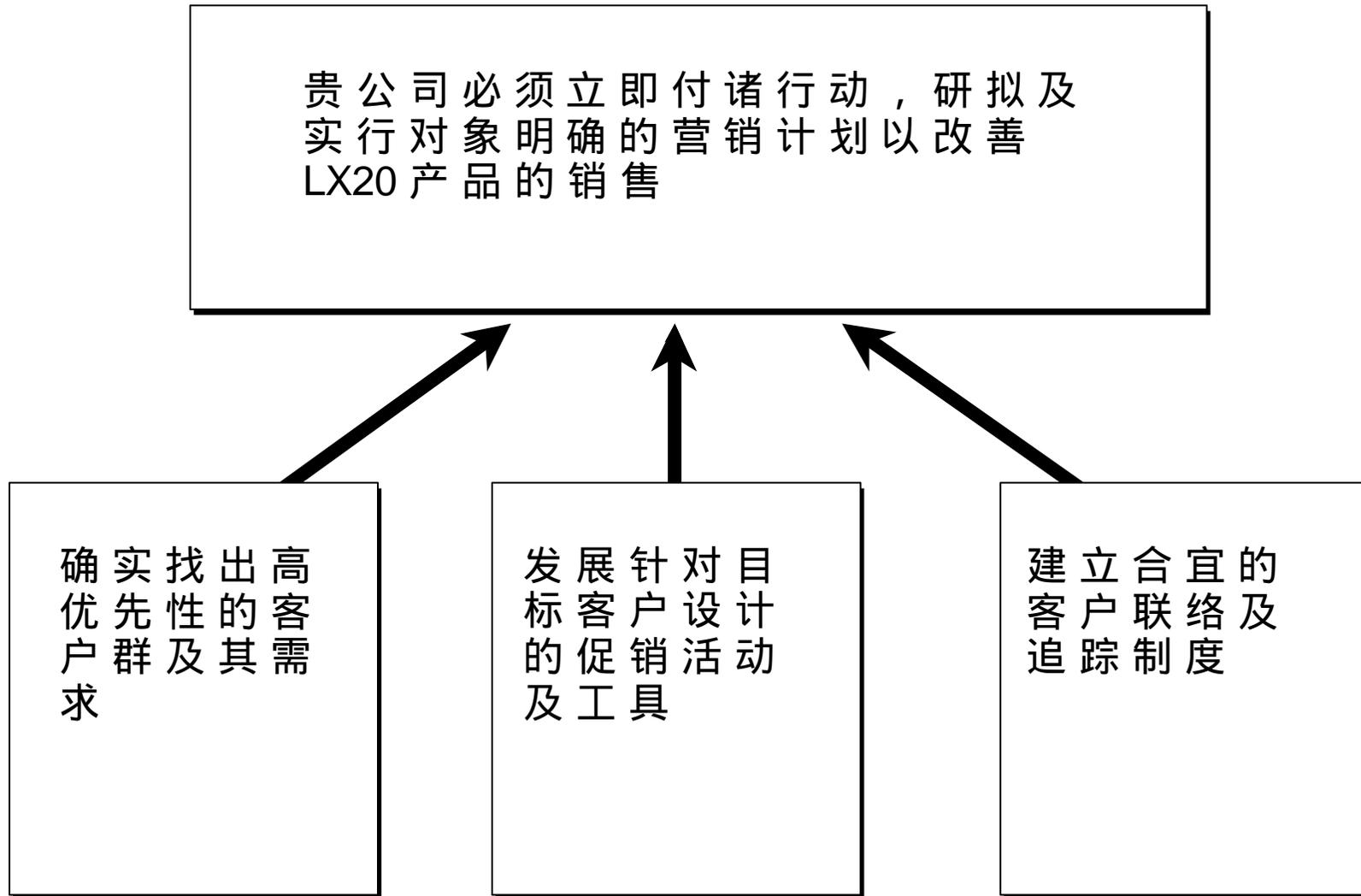
# 内容

- 从结论说起 – 金字塔原则
- 中心思想
- 逻辑论证
- 逻辑组合
- 周密完整

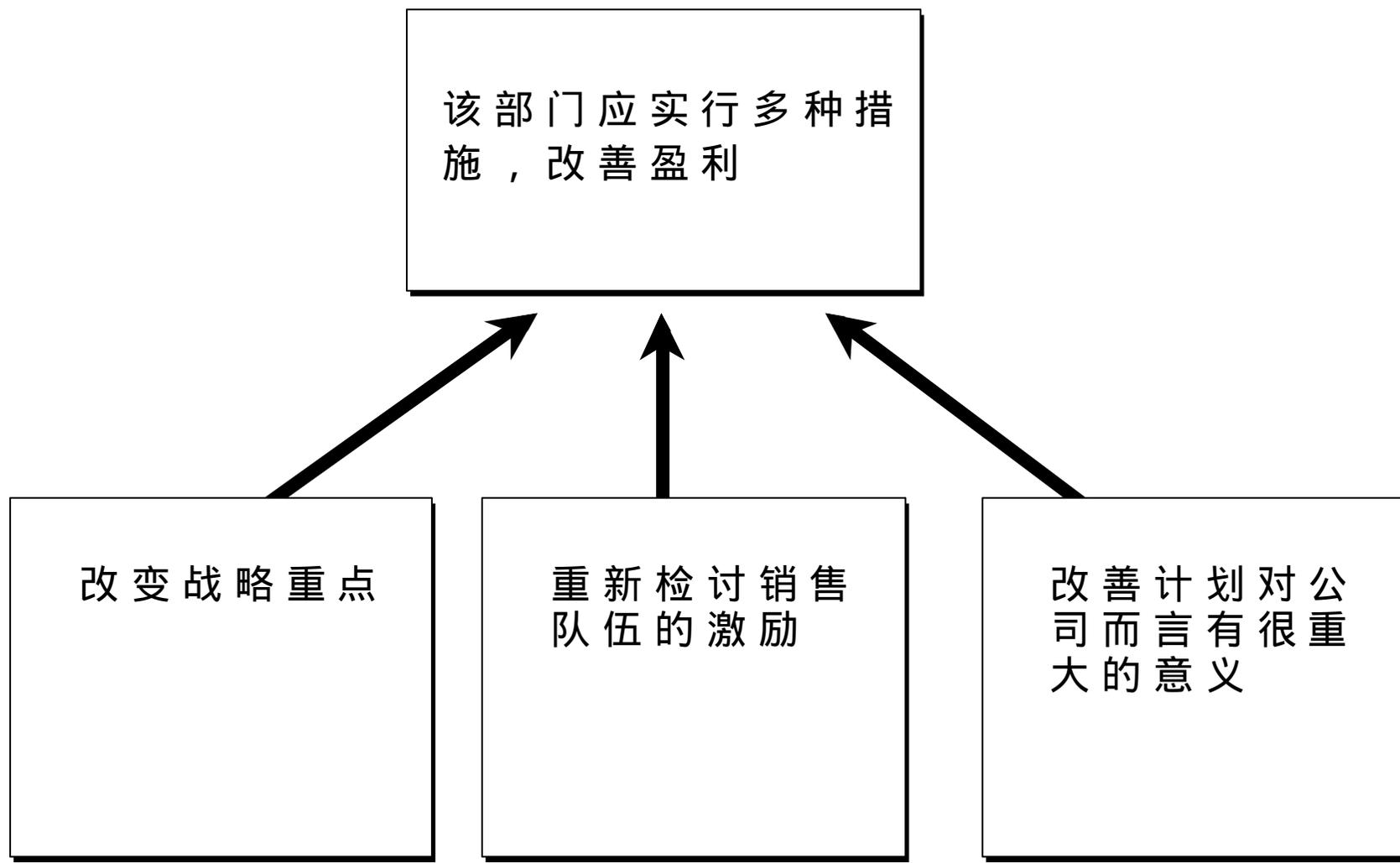
# 逻辑组合式架构(归纳结论)



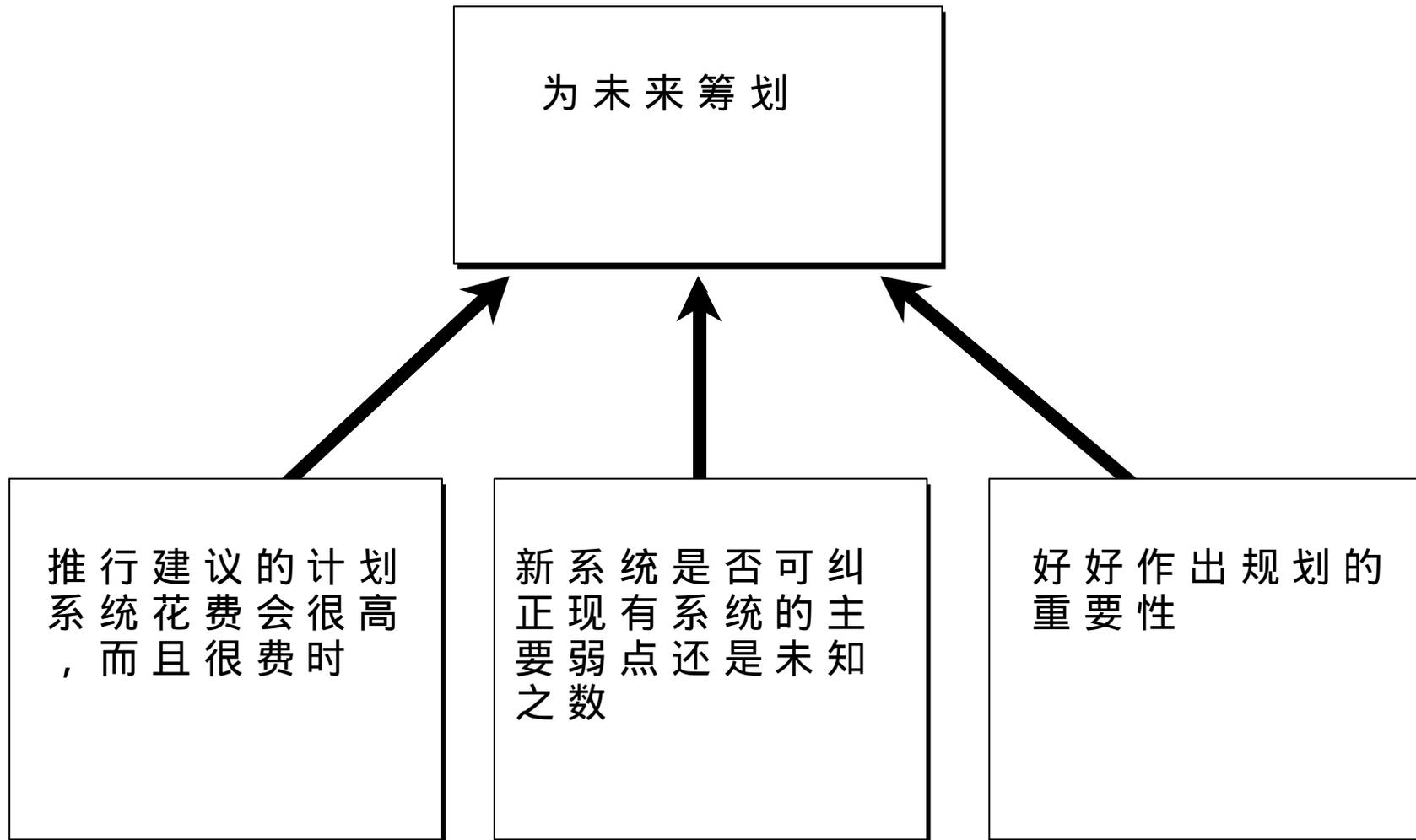
# 逻辑组合举例



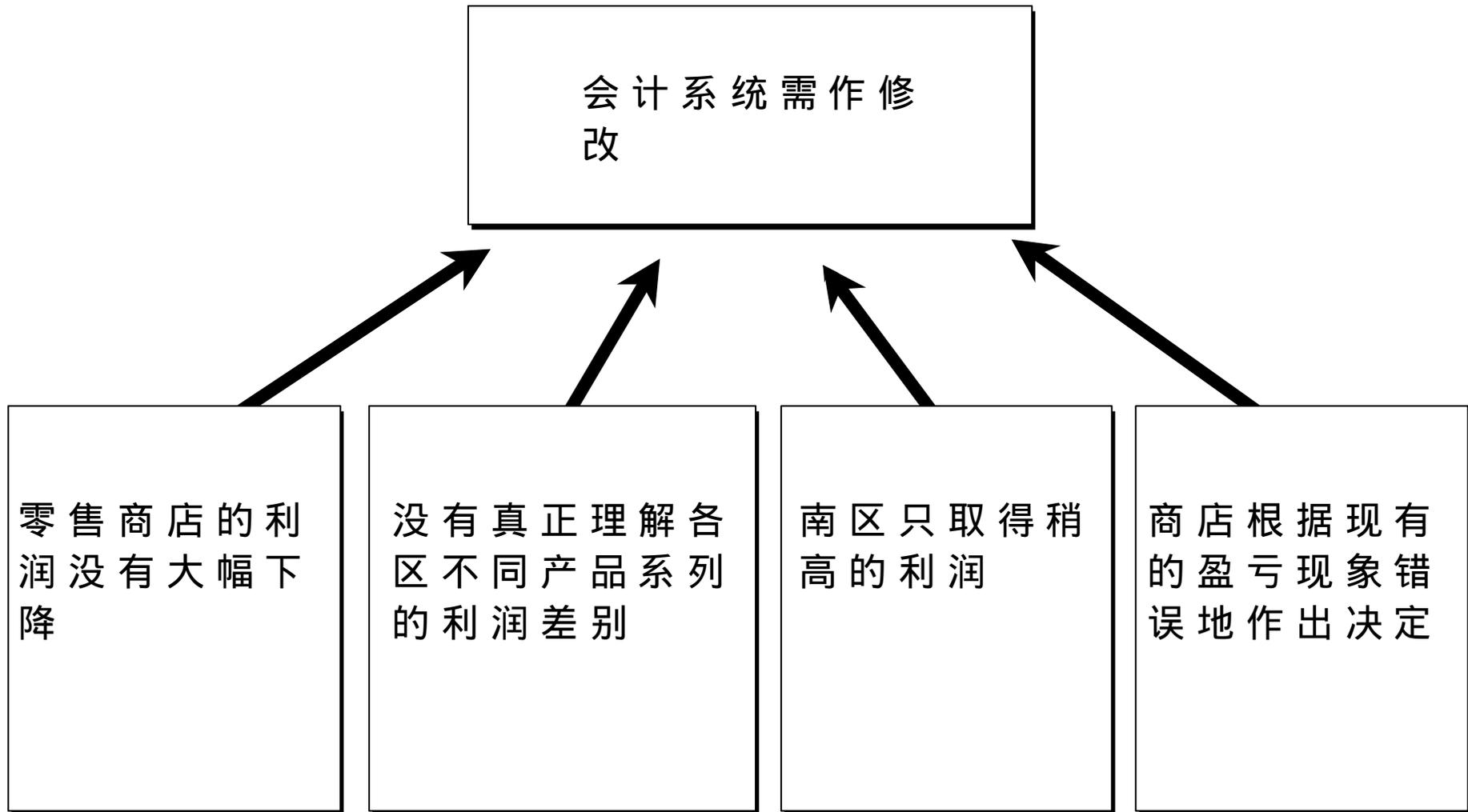
# 这是个好的逻辑组合吗？— 1



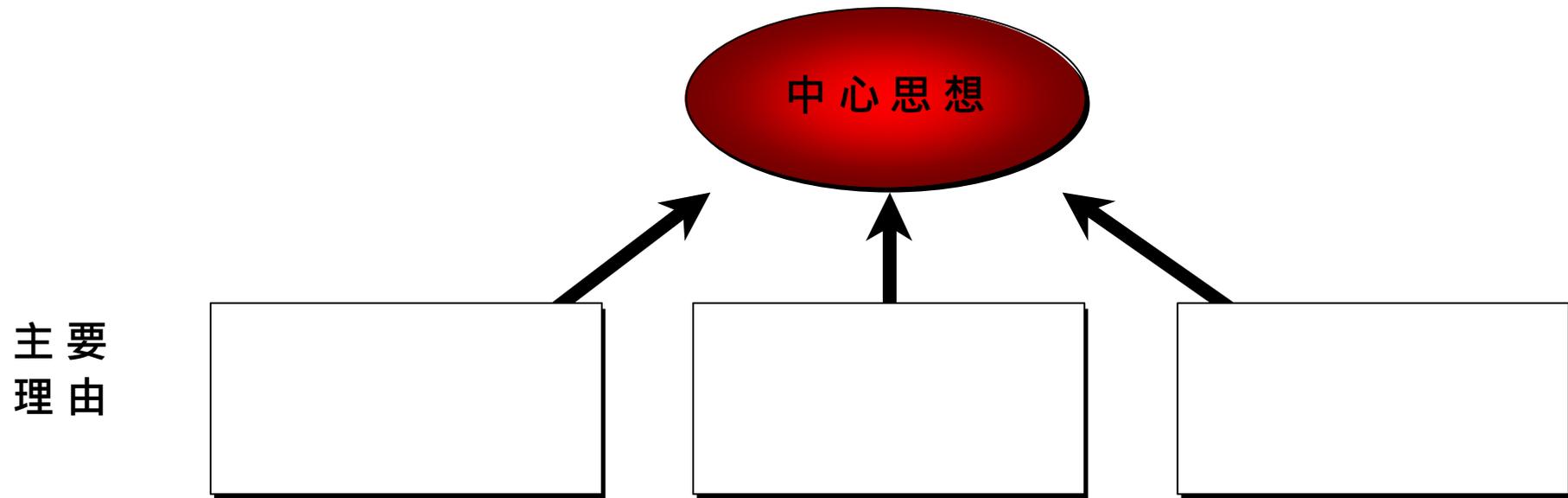
# 这是个好的逻辑组合吗？— 2



# 这是个好的逻辑组合吗？— 3



# 逻辑组合的利弊



利

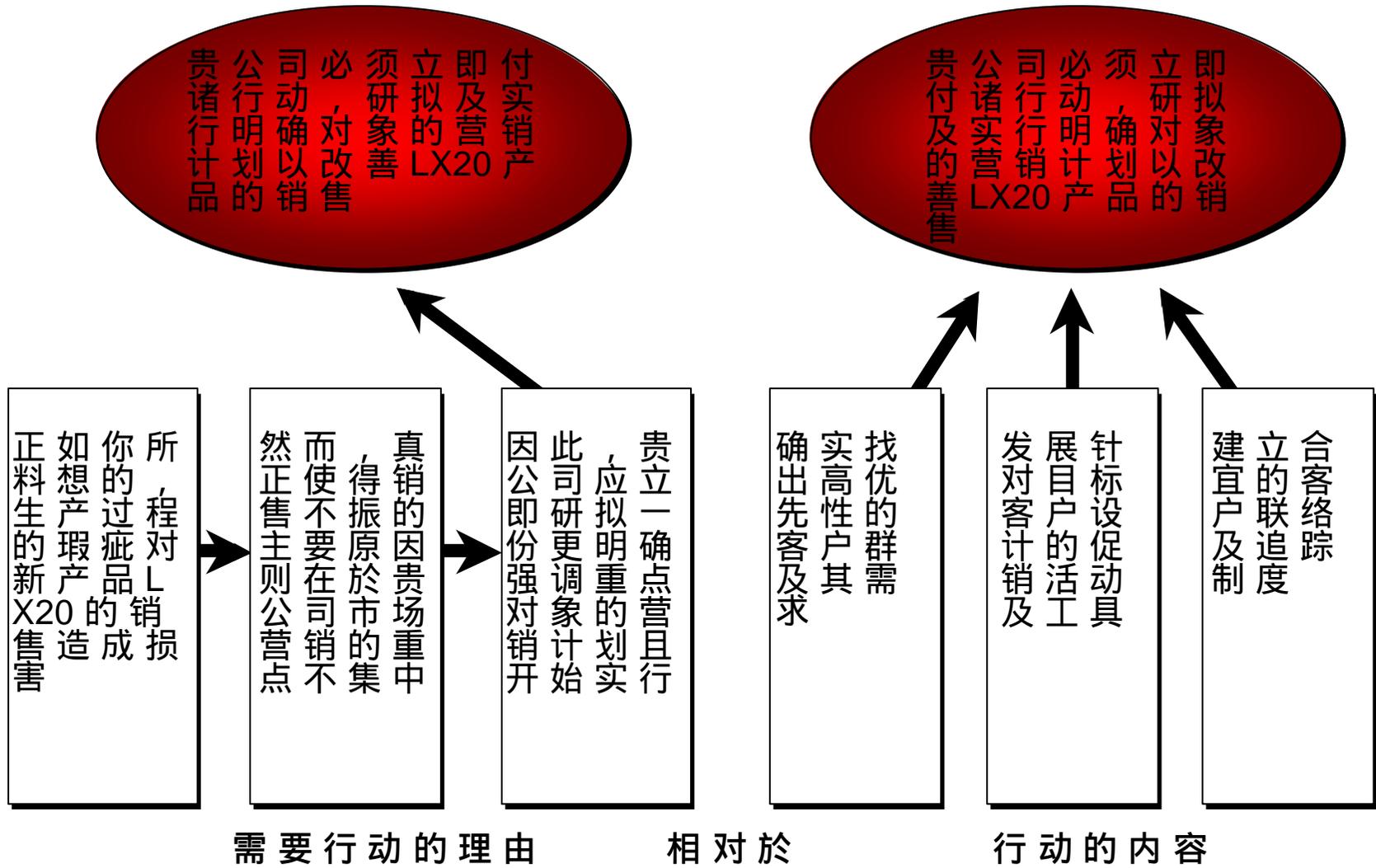
- 便于记住要点
- 对注重具体措施的听众极为有效
- 一点被否定，其余各点仍具说服力

弊

- 对一些听众可能有勉强之嫌

论证式

组合式



# 内容

- 从结论说起 – 金字塔原则
- 中心思想
- 逻辑论证
- 逻辑组合
- 周密完整

# MECE

Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive  
相互之间具有排他性/整体而言毫无遗漏

不多不少

(不重叠)

(不遗漏)

# 周密完整 – 练习

我们应该把房子卖了

- 我们需要更大的地方
- 房子已很旧，基本维修的费用很高
- 厨房太小
- 炉子坏了
- 门口过往车辆太多

# 周密完整 – 练习

## 市场进入障碍低

- 启动资金少
- 没有法规上的限制
- 不需要专业技术或知识
- 已有符合条件的人员

# 周密完整 – 练习

对此项业务，公司应运用投资/增长战略

- 该市场看好
- 业务坚挺
- 财务和市场绩效一直都很好
- 销售和财务的前景看好
- 有创意的市场营销战略会取得成功

# 建立我们的金字塔

- 我们主要传达的信息(中心思想)是什麼？是否合乎 TOPS 的标准？
- 应该用论证式还是组合式？
- 最後的架构是否通过有关的逻辑测试呢？
  - 如使用逻辑组合方式，各要点在逻辑上是否相同(如：都是步骤、问题或利益？)而且按照逻辑顺序排列？
  - 如使用逻辑论证方式，第二点是否是针对第一点的评论意见，同时一定会引申到第三点而不致引申到其他地方？
  - 用论证式或组合式的论点是否可不多不少地支持结论呢？
    - 相互之间具有排他性：每一个论点是否只用一次且用在最适当的位置？
    - 整体而言毫无遗漏：我们是否提出了支持或辩护结论中心思想所需的全部论点呢？

# 组合和总结

## 卖旧车前的准备

1. 修理车顶的破洞
2. 买新的车内地毯
3. 写报纸广告稿
4. 买新的顶灯
5. 修理车身凹陷处
6. 把锈斑喷漆
7. 写後窗售车广告
8. 写公告板的售车海报
9. 将车内吸尘

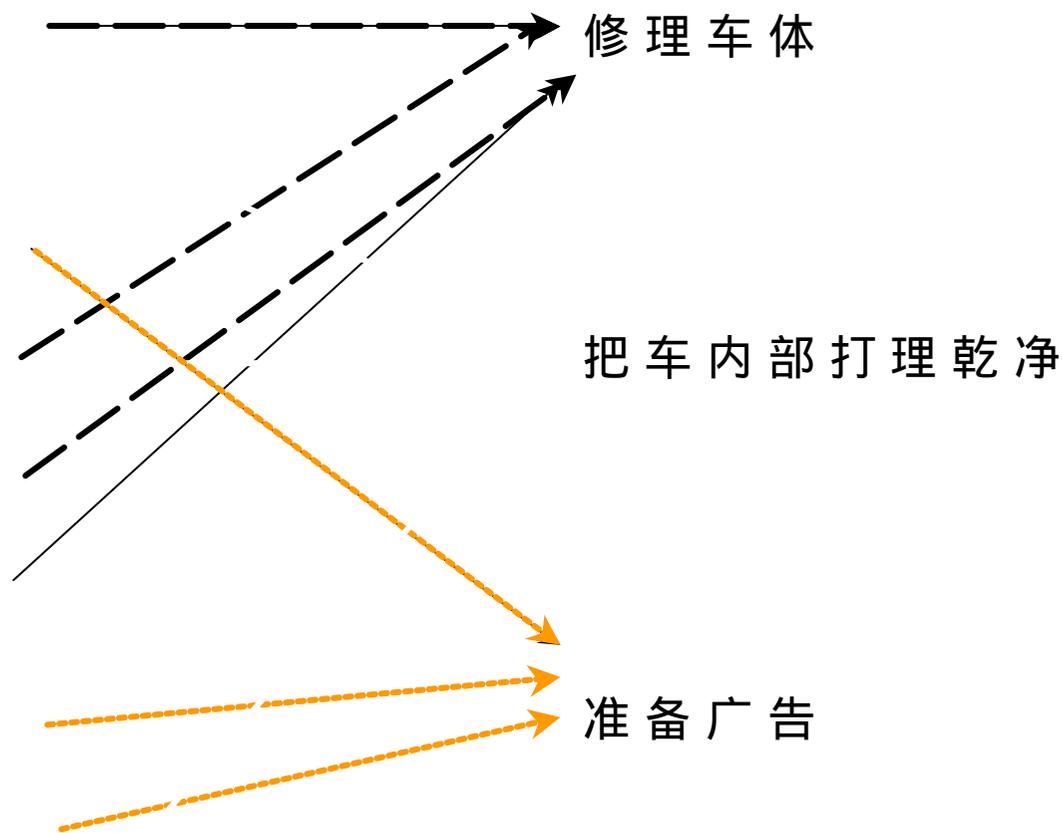
# 整理以下各句成为一个金字塔

1. Kewpie 新推出价格较低、口味较好的酱汁
2. Ragu 改变其酱汁配方但客户不喜欢
3. 美国的「面食风潮」已过
4. 竞争对手们的产品较受客户喜爱
5. 新的流行趋势是吃米食而非面食
6. Heinz 成功地推出一项创新的「意大利第一面酱汁」
7. Ragu 在酱汁中加重香料份量
8. 意大利肉酱面再度被视为廉价、呆板而无趣的食物
9. Hunt's 以高品质的 Donello 系列产品而占有更大的市场份额
10. Ragu 在酱汁中减少肉的份量
11. Ragu 意大利面在美国的销售下跌，主要因为其反潮流而行的产品开发作法及市场环境趋势的影响

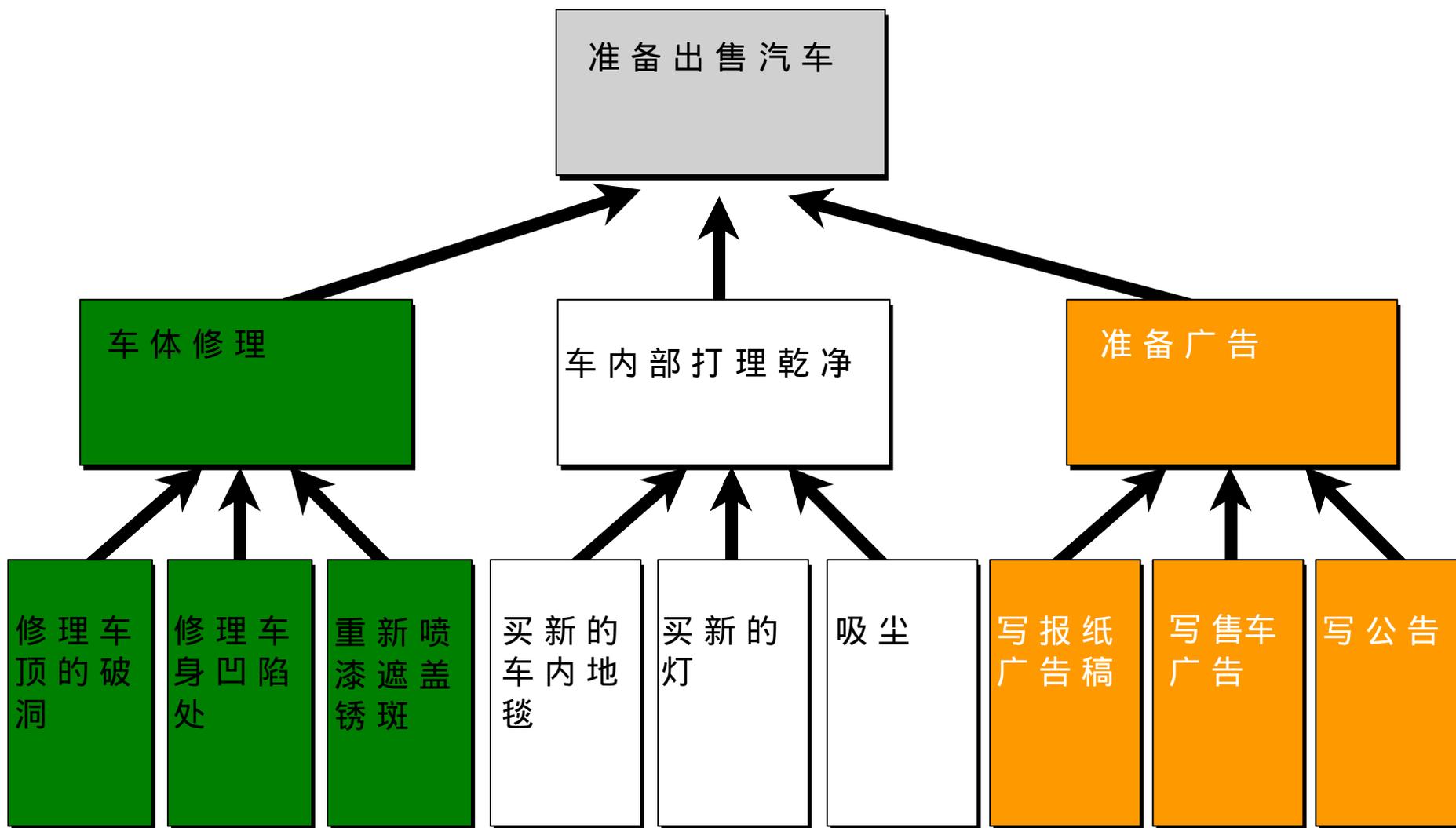
# 解答

# 组合和总结— 解决方案

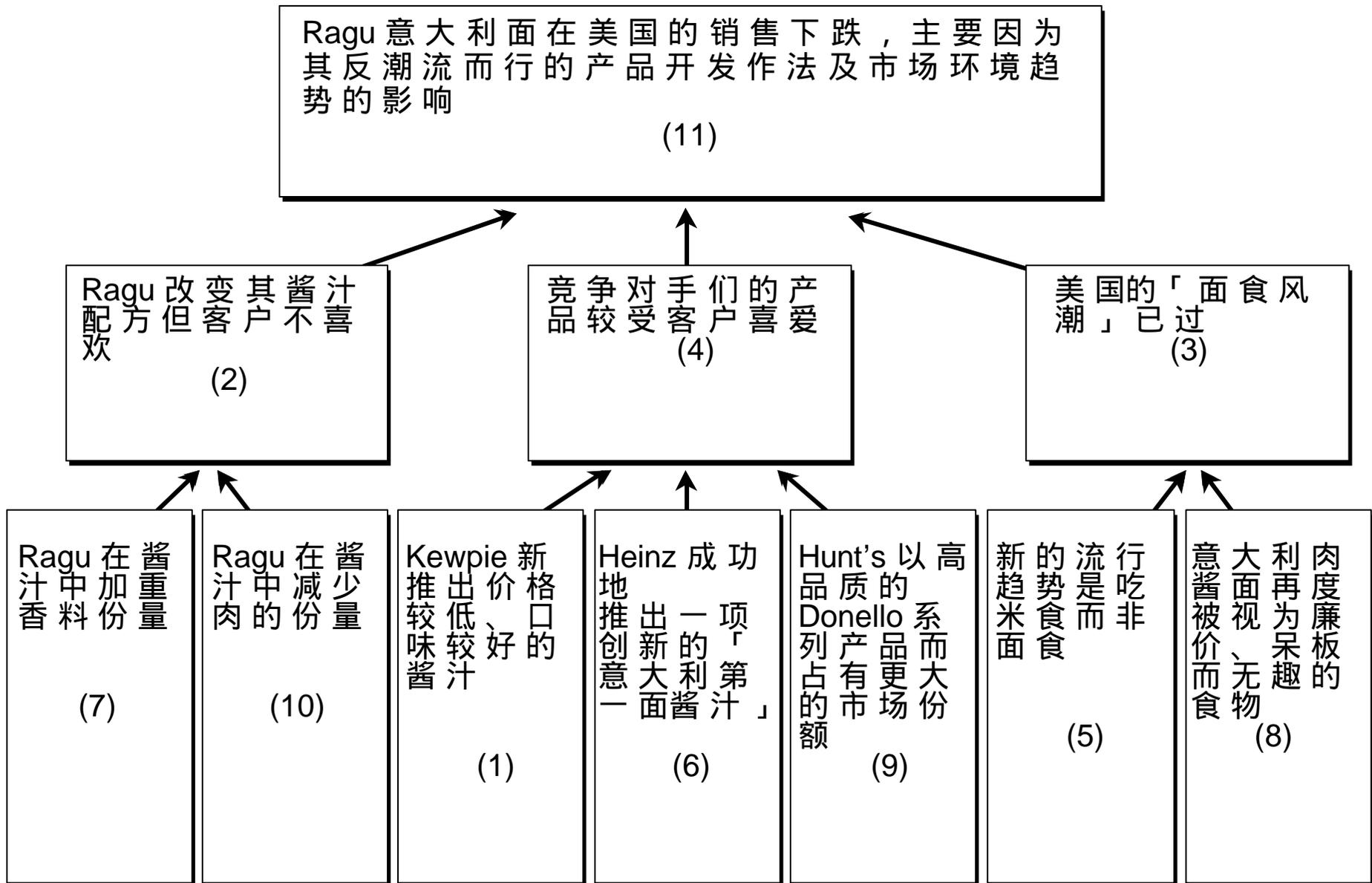
1. 修理车顶的破洞
2. 买新的车内地毯
3. 写报纸广告稿
4. 买新的顶灯
5. 修理车身凹陷处
6. 把锈斑喷漆
7. 写後窗售车广告
8. 写公告板的售车海报
9. 将车内吸尘



# 组合和总结— 金字塔式



# RAGU练习的答案



# 综合技能培训

培训内容	页码
• 访谈技巧	1-26
• 图表绘制技巧	27-49
• 金字塔式写作技巧	50-87
• 七步成诗法	88-129
• 项目管理	130-159



一个新项目刚开始的  
前几周可能会令人身  
心疲惫... 特别是有关  
解决问题的研究

“这下好啦！接下来怎么办呢？”



...甚至可能会有风险

# 有关解决问题常见的迷思

## 迷思

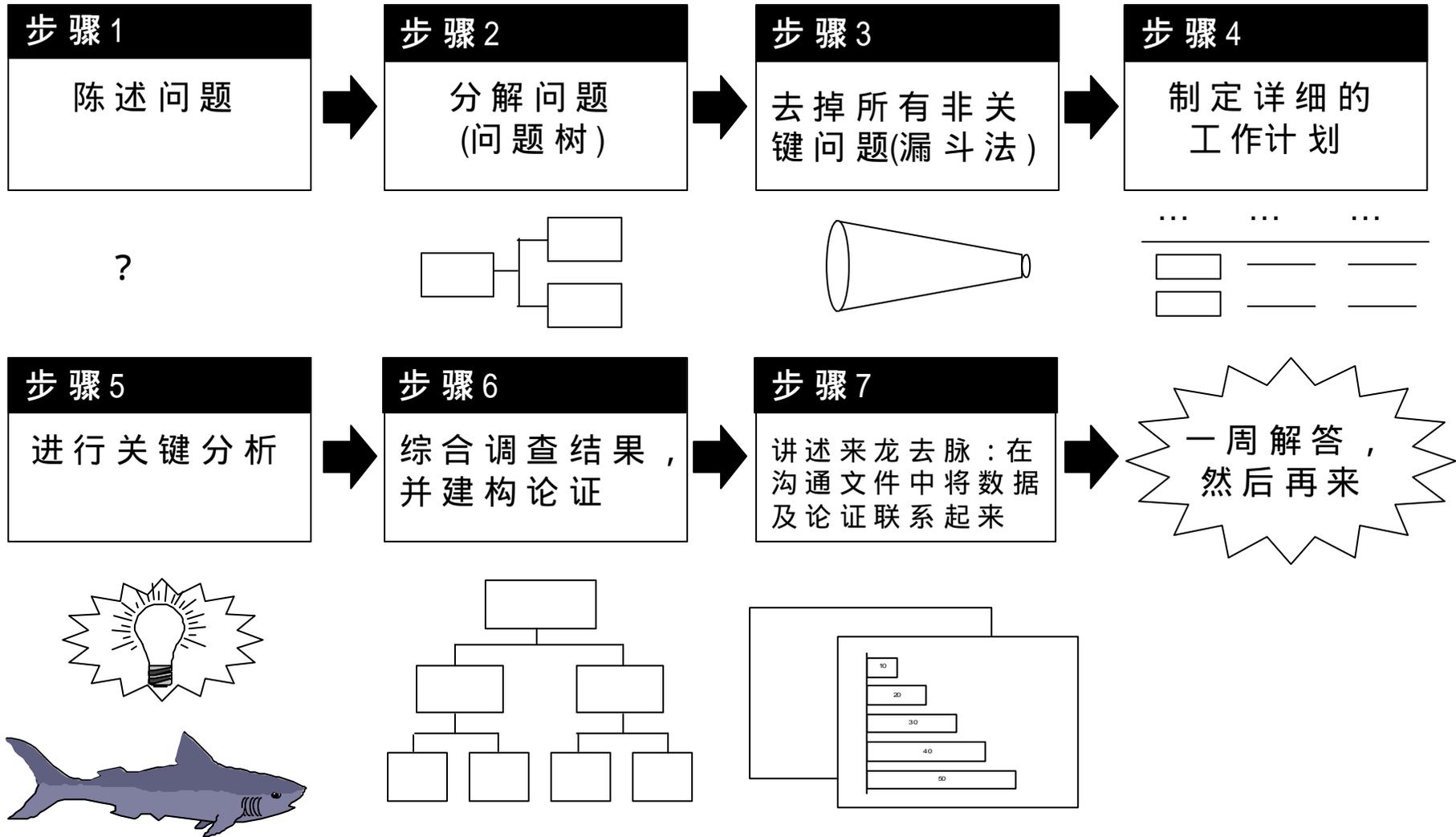
“解决问题的高手是天生的，而不是培养出来的。有的人生来就有这个天赋，而有的人却没有，这是一种天生的创造能力...是教不出来的。”

Anon

## 事实

“善于解决问题的能力通常是缜密而系统化思维的产物，任何一个有才之士都能获得这种能力。有序的思维工作方式并不会扼杀灵感及创造力，反而会助长灵感及创造力的产生。”

# 解决问题的七个步骤



# 第一步- 陈述问题

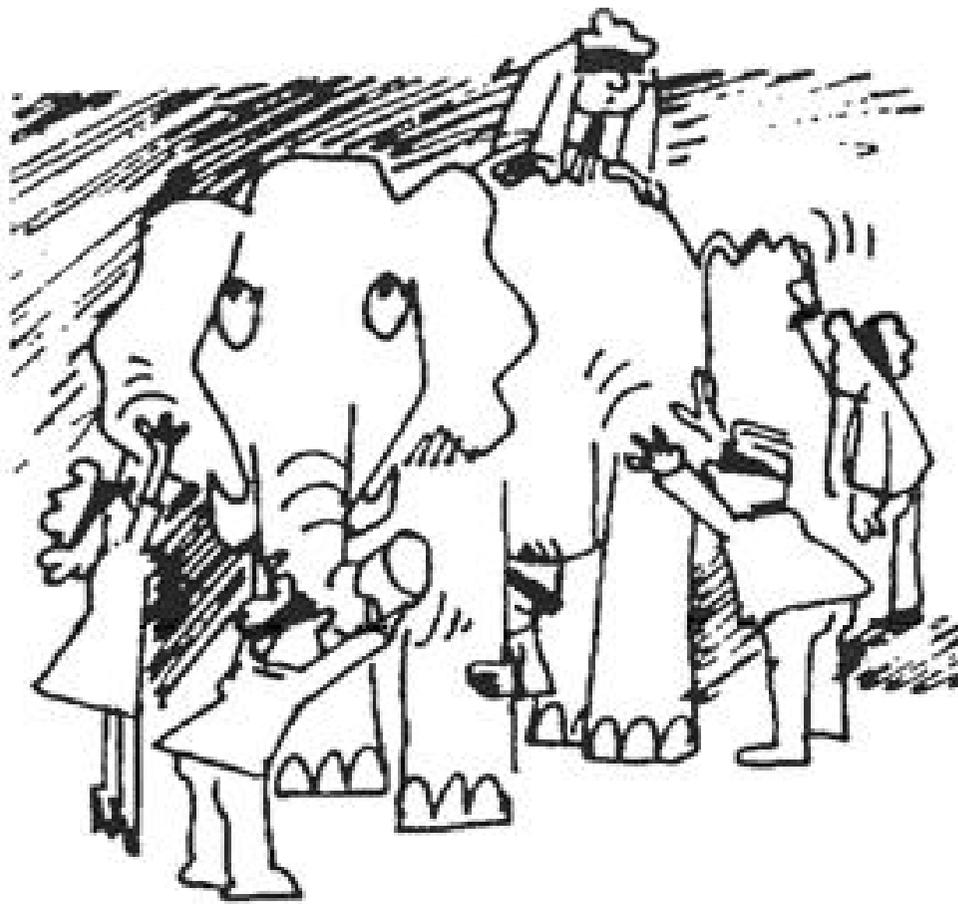


清晰地陈述要  
解决的问题

## 清晰陈述问题的特点

---

- 一个主导性的问题或坚定的假设
- 具体，不笼统
- 有内容的(而非事实的罗列或一种无可争议的主张)
- 可行动的
- 以决策者下一步所需的行动为重点



当务之急是对问题  
有个准确的了解

# 陈述问题的实例- 公共图书馆

## 问题

公共图书馆面临着大家抱怨它不能提供信息服务的问题



图书馆是否应努力改善对会员的服务？



能否采取不同的图书馆管理方法以改善对会员的服务？



图书馆有哪些改善会员服务的可能？是通过延长时间，更好地选择书刊，还是在现有的预算内改善编辑目录使借阅更加容易？

## 评价

事实的陈述

无可争议

太空泛

具体，可行的

# 其他方面：问题的背景情况

## 1.决策者

- 哪些是你的听众？

## 2.影响决策者的主要因素

- 哪些是他们比较关心的问题？
- 你如何解决互相冲突的问题？

## 3.解决问题的时间

- 多快需要找出解答？

## 4.成功的标准

- 决策者如何判断是否成功地解决了问题？
- 他/她所关心的是什么？

## 5.主要衡量标准

- 哪些是衡量成功的主要变数？

## 6.所需的准确度

- 需要何种准确度？

# 问题背景情况的实例—公共图书馆

## 1.决策者

- 图书馆馆长
- 理事会
- 市长

## 2.影响决策者的主要因素

- 图书馆馆长
- 12个月後需再由市长续聘并由理事会批准
  - 已任职7年
- 市长
- 将在9个月后重新选举，并面临着需增加赋税但没有提供足够服务的压力

## 3.解决问题的时间安排

- 必须在6个月内进行改善，所以必须在2月内解决问题

## 4.成功标准

- 改革必须同图书馆的使命一致
- 改革计划必须可在6个月内实施
- 改善成果必须在6个月内可以衡量并有所显现
- 因为图书馆的工作人员是主要的改革实施者，所以他们必须支持改革

## 5.主要衡量标准

- 不超出预算
- 客户满意度调查结果有所改善
- 发给市长、报纸或图书馆长的表扬信

## 6.所需的准确度

- 对所需变革种类的强有力的指导比细节的精确度更为重要
- 但不能超出预算

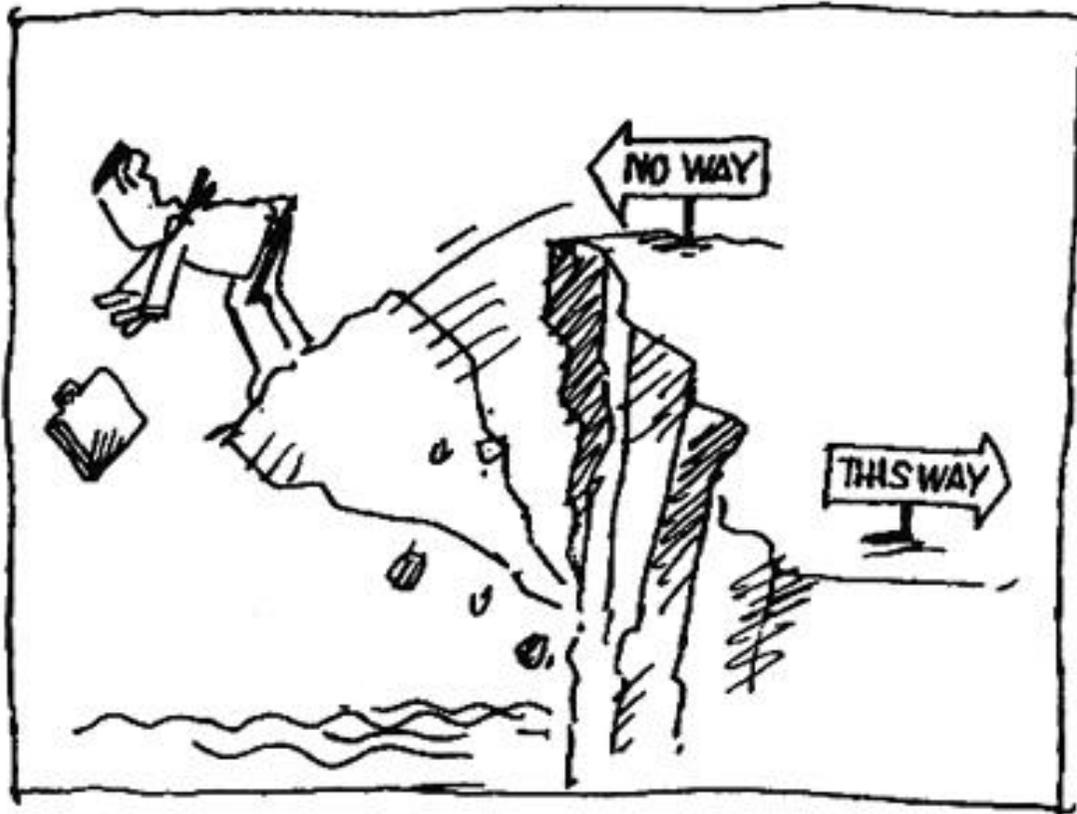


关心听众所急



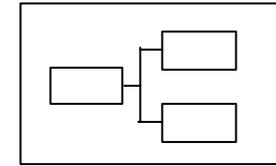
一定要考虑到决策者的主要标准

“杰瑞，我根据一个人所穿的鞋来对他进行评判。”

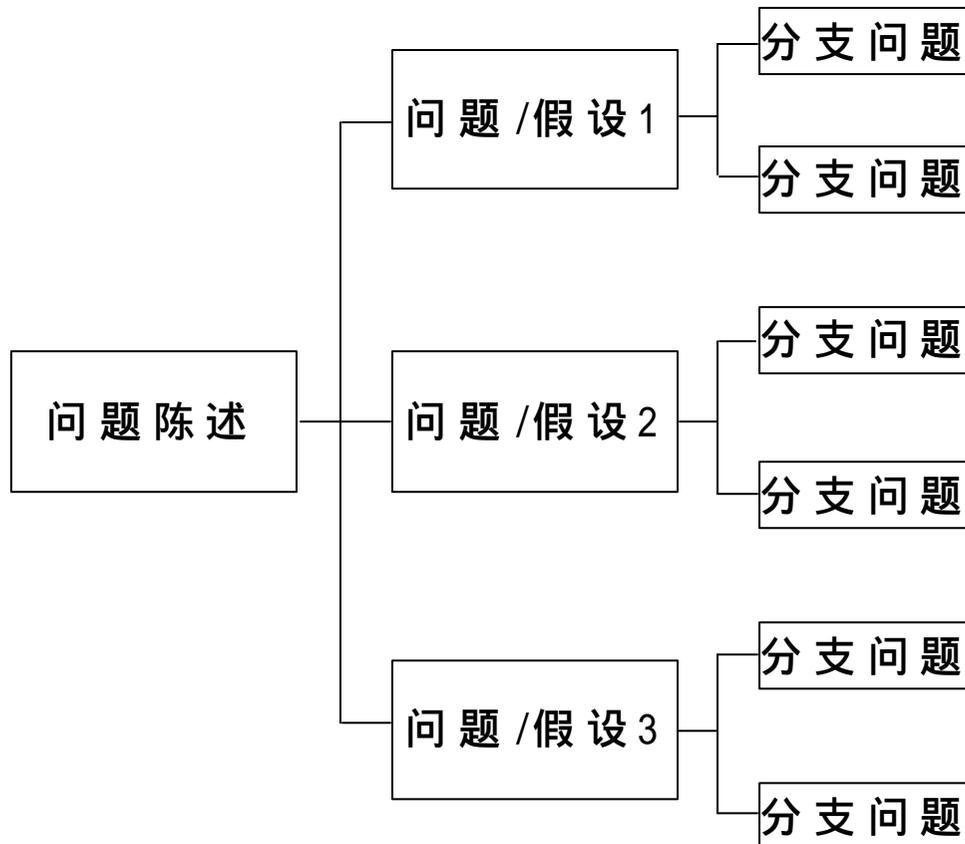


注意多快需要答案

# 步骤2- 分解问题



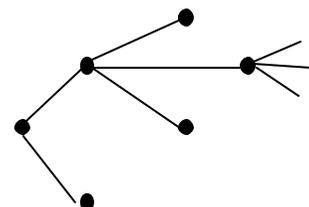
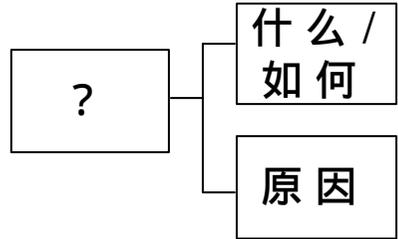
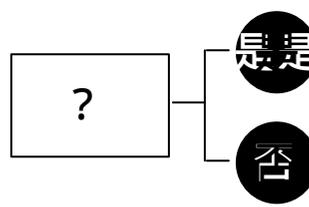
## 逻辑树



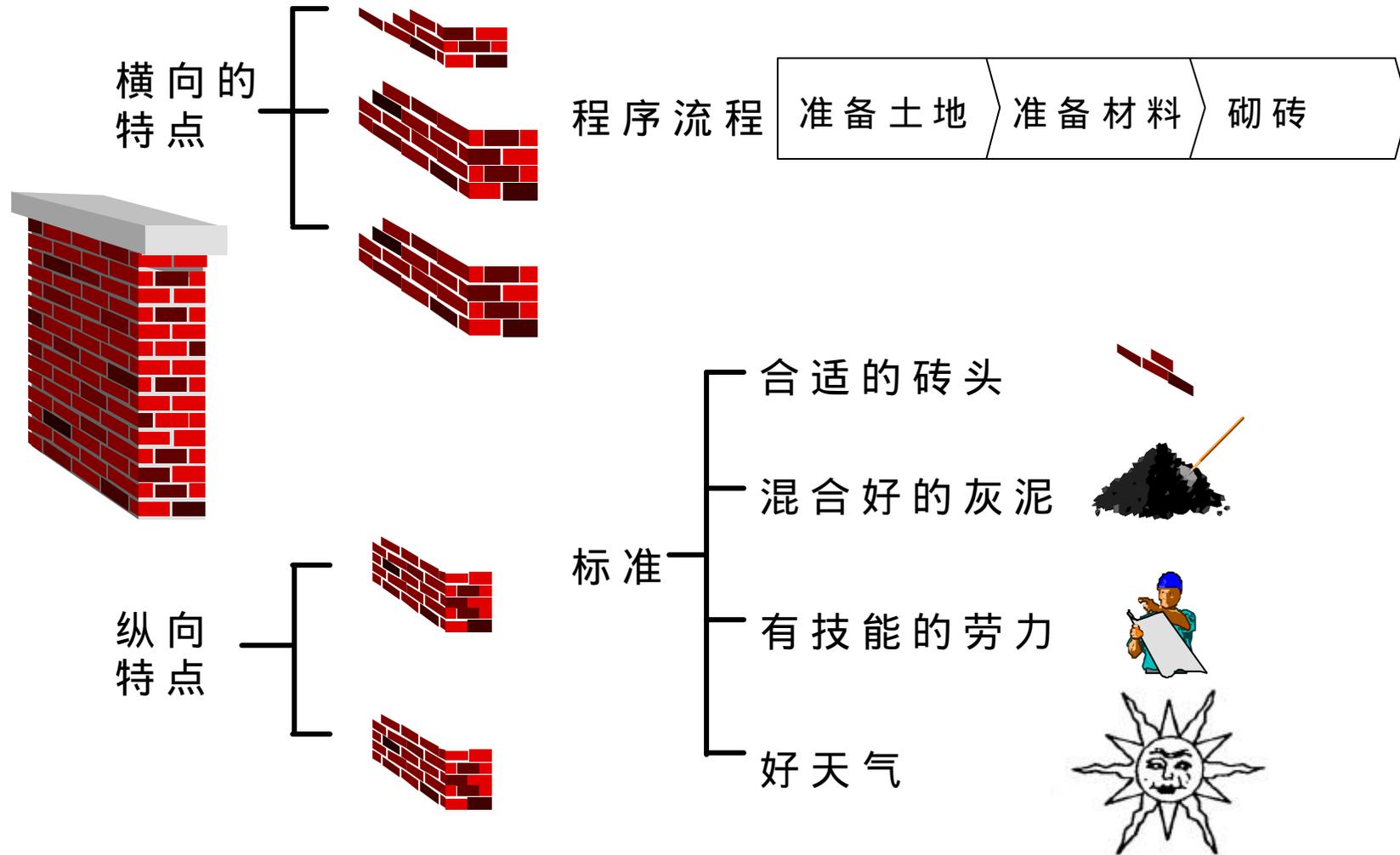
## 为什么使用逻辑树？

1. 将问题分成几个部分使
  - 解决问题的的工作可以分成智力上能够解决的几个部分
  - 不同部分可按轻重缓急区分
  - 工作责任能分派到各人
2. 保证问题获得完整地解决
  - 将问题的各个部分解决好，即可解决整个问题
  - 所分问题的各个部分各不相同，而且包括了各个方面(即没有重叠没有遗漏)
3. 使项目小组共同了解解决问题的框架

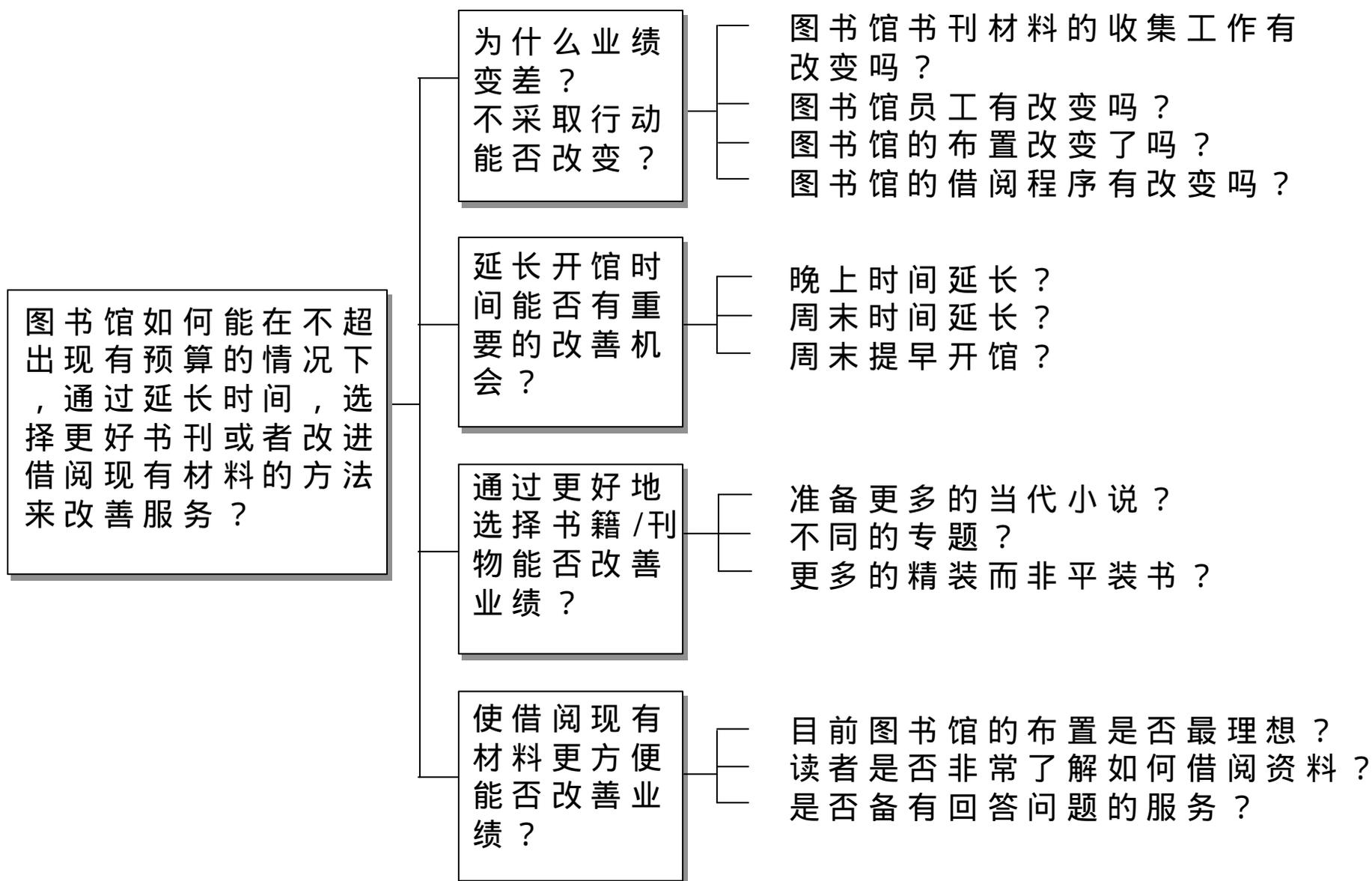
# 逻辑树的三种类型

类型	描述	推论的成份	
	<p>推论</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•首先定义问题，再将问题分成不同的部分</li> <li>•行动、主张、标准、问题、话题</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•利用推论及假设为主的逻辑树来找出问题</li> </ul>
	<p>以假设为主</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•先给出解决问题的假设方案，然后举出所需的充足原因来验证或推翻这个假设</li> <li>•原因</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•逻辑树的末梢以问句形式结束</li> </ul>
	<p>问题图</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•列出关键问题，使之能用「是」或「否」来回答，然后按照需采取之相应行动的逻辑顺序排列</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•利用问题图来找出选择方案，通常在项目后期使用</li> </ul>

# 分解问题的许多方法



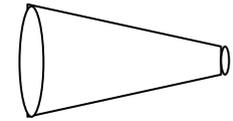
# 推论式的逻辑树举例— 公共图书馆



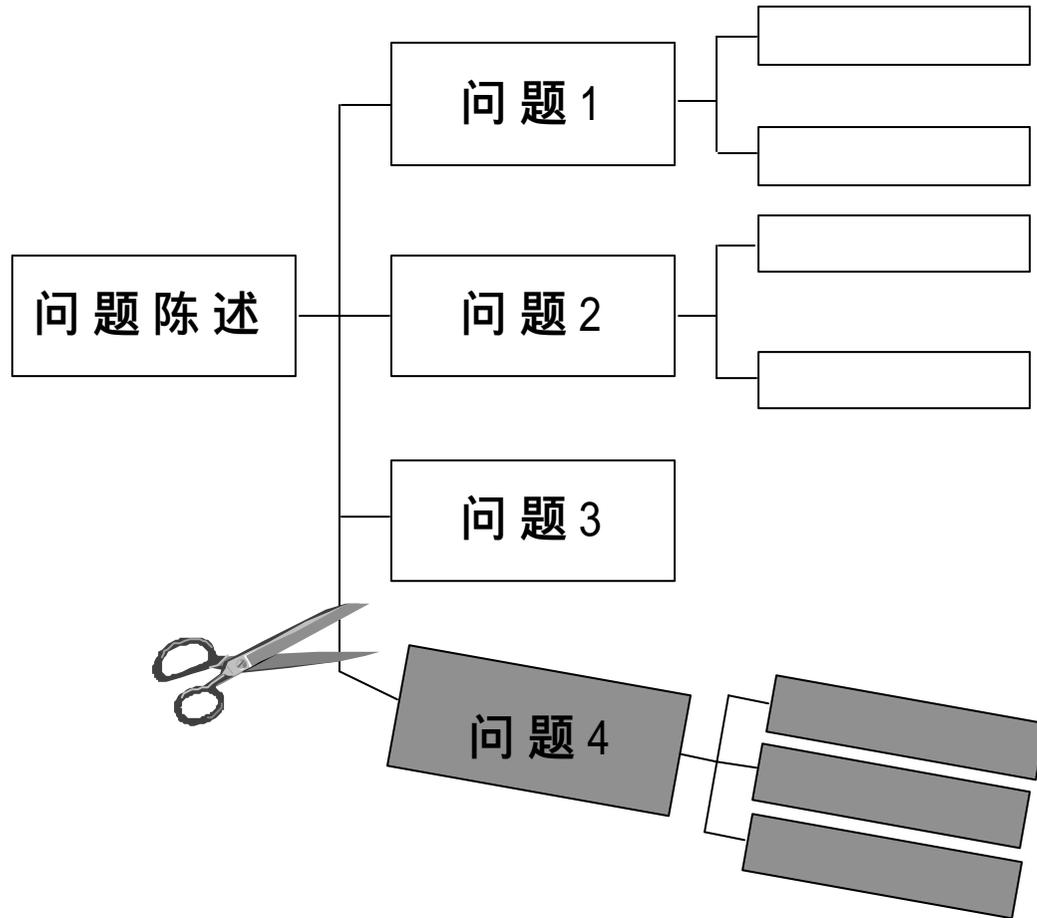


切勿低估协作  
与团队合作对  
解决问题的价  
值

# 步骤3-淘汰非关键的问题

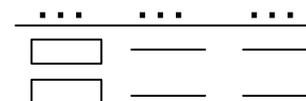


■ 淘汰的问题



- 经常反复推敲过程中的第一步
  - 假设 /理论及数据之间的来回穿梭
  - 使用 80/20 的思考方式
- 重点努力解决最重要的问题
- 不仅要常问“那又会怎样”... 而且还要问你忘了什么
- 进行一项较困难的研究分析时淘汰非关键性问题是掌握合理生活方式的关键

# 步骤4—制定详细的工作计划



	问题	假设	分析工作	来源	职责 /时间 安排	最终产品
定义	<ul style="list-style-type: none"> <li>从逻辑树中最後一点(或「叶」)开始</li> <li>「重要议题」和「未解议题」定义不同。要明确界定才能回答是或否，而能提出具体行动</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>假设是对可能用以解决问题的方式之说明，包括回答是或否的原因</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>分析是对「检讨假设或不成立之模式」的说明，目的是要解决问题</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>指出分析资料可能出处</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>说明负责搜集资料或分析工作的人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>说明诊断後的结果</li> </ul>
行动	<ul style="list-style-type: none"> <li>确定每个议题都尽量具体明确</li> <li>必要时进一步细分</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>列举假设可用                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-前线想法</li> <li>-自我想法</li> <li>-同事间想法</li> </ul> </li> <li>小组成员之间讨论                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-琢磨假设</li> <li>-重新调整分析议题的先后顺序</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>决定决策过程</li> <li>决定分析深度                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-简单案例</li> <li>-复杂的说明</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>寻求可用的既有资料</li> <li>决定用何种分析方法</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>决定搜集资料与做分析的人</li> <li>决定时间表、工作段落</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>画「草」图</li> <li>写出诊断的前因後果</li> </ul>

# 详细的工作计划-公共图书馆实例

问题	假设	分析工作	来源	职责 / 时间安排
•为什么业绩下降？	•新图书馆大楼重新安排了图书馆藏书的位置	•搬家前后图书馆的平面图例	•图书馆平面图、蓝图	•张三 8/31
		•分析使用情况，进出馆的模式，走动的距离，所用路途	•发行量记录 •进出馆人次	•李四 9/6
		•分析顾客抱怨的根本原因	•抱怨图书馆记录 •图书馆的步行路程 •重点客户群	•王二 9/2

# 工作计划的最佳做法

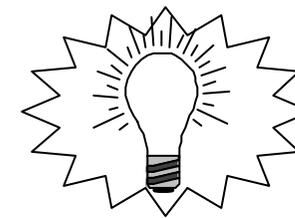
- 提早      • 不要等待数据、关键数量、或任何其他因素
- 经常      • 随著反复仔细分析数据而修改、补充或改善工作计划
- 具体      • 具体分析，寻找具体来源
- 综合      • 同项目小组成员一起检测，尝试其他假设
- 里程碑    • 有序地工作，使用 80/20 方法按时交付



有条不紊的及早规划  
工作计划对解决问题  
大有帮助

“哇！不对！”

# 步骤5-进行关键分析



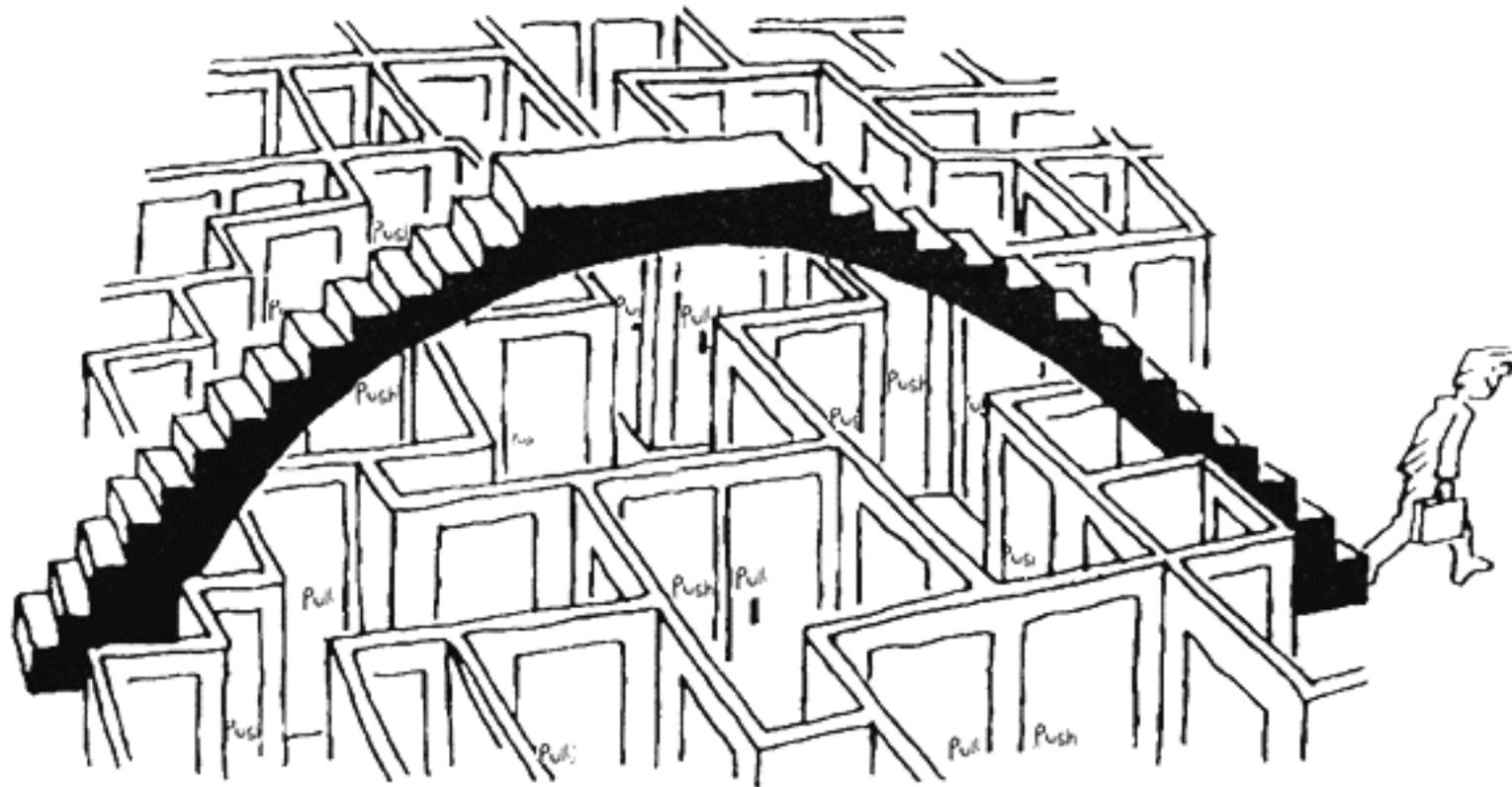
## 原则

- 以假设和最终产品为导向
- 经常反复地进行假设和数据分析
- 尽可能地简化分析
- 仔细分析之前估算其重要性
- 使用80/20及简便的思维方法
- 从专家那里得到数据
- 对新数据采取灵活态度
- 同项目小组共享良计
- 对困难有所准备
- 勇于创新

## 评注

- 不要只拘泥于数字-要问“我要回答什么问题？”
- 不要绕圈子
- 不轻言使用大复杂的线性计划之类的工具
- 开阔视野，不要「见树不见林」
- 别钻牛角尖
- 经常给出比“图书馆数据”更清晰的指导方向
- 记住假设也是会被推翻
- 检验你的观点
- 眼光放远，探照前路
- 寻找突破性观点

尽可能选择简便的  
问题解决方式...



... 并避免复杂，间接  
或推论的方法

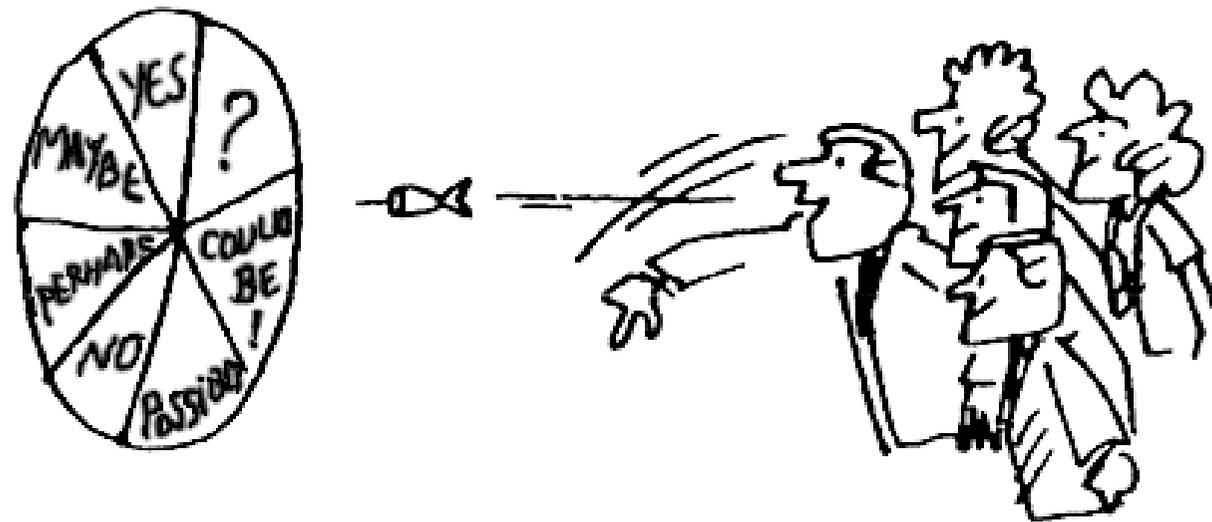
DO

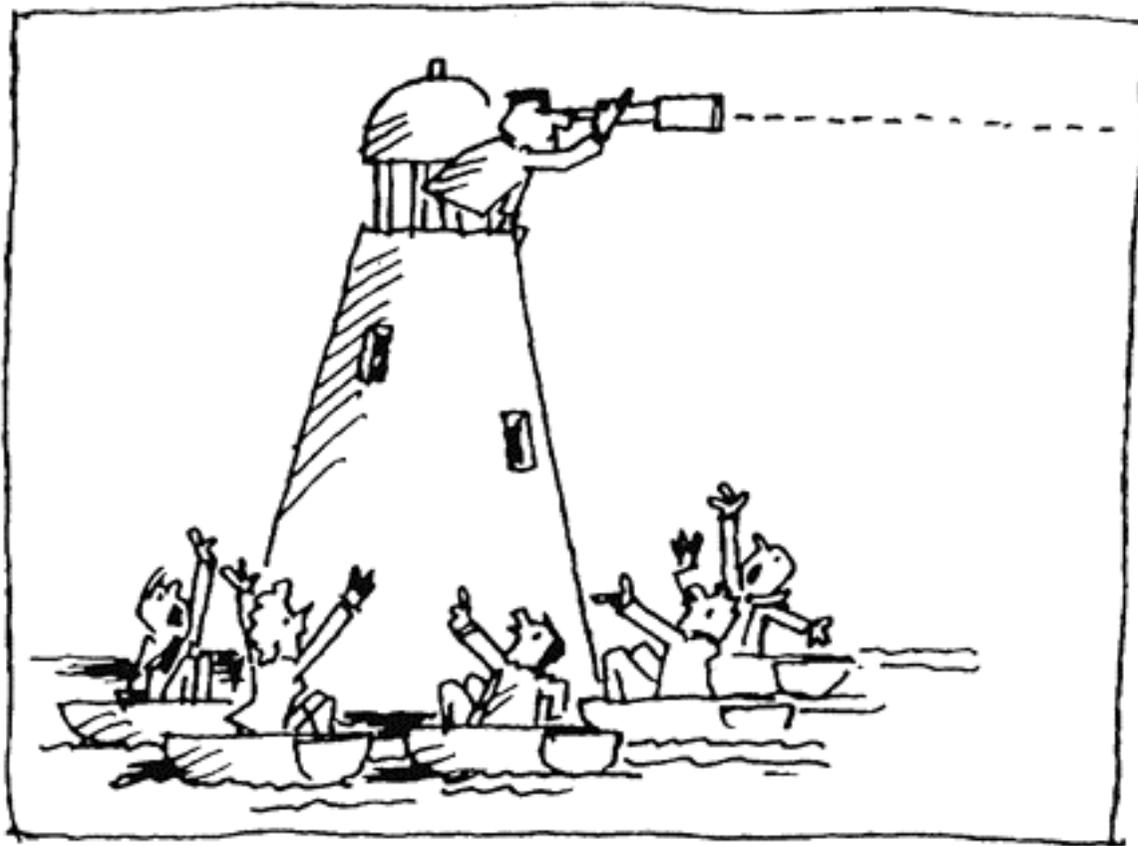


DON'T



对准「够精确」的目标即可，  
不需完美

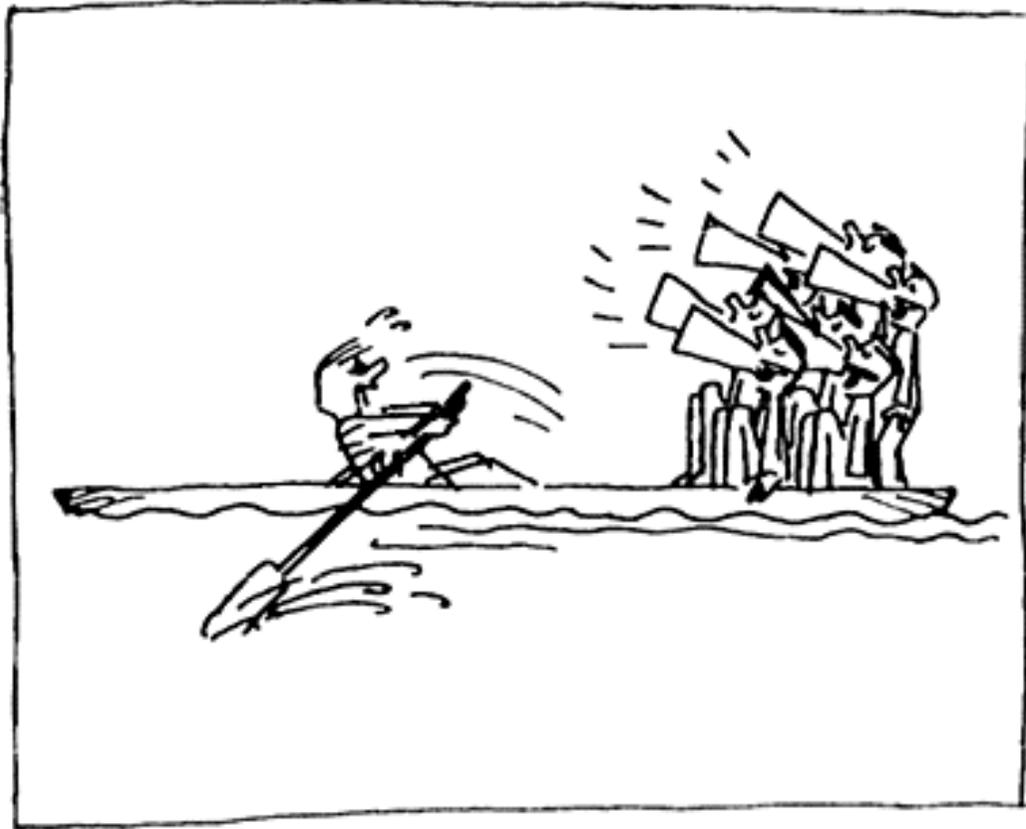




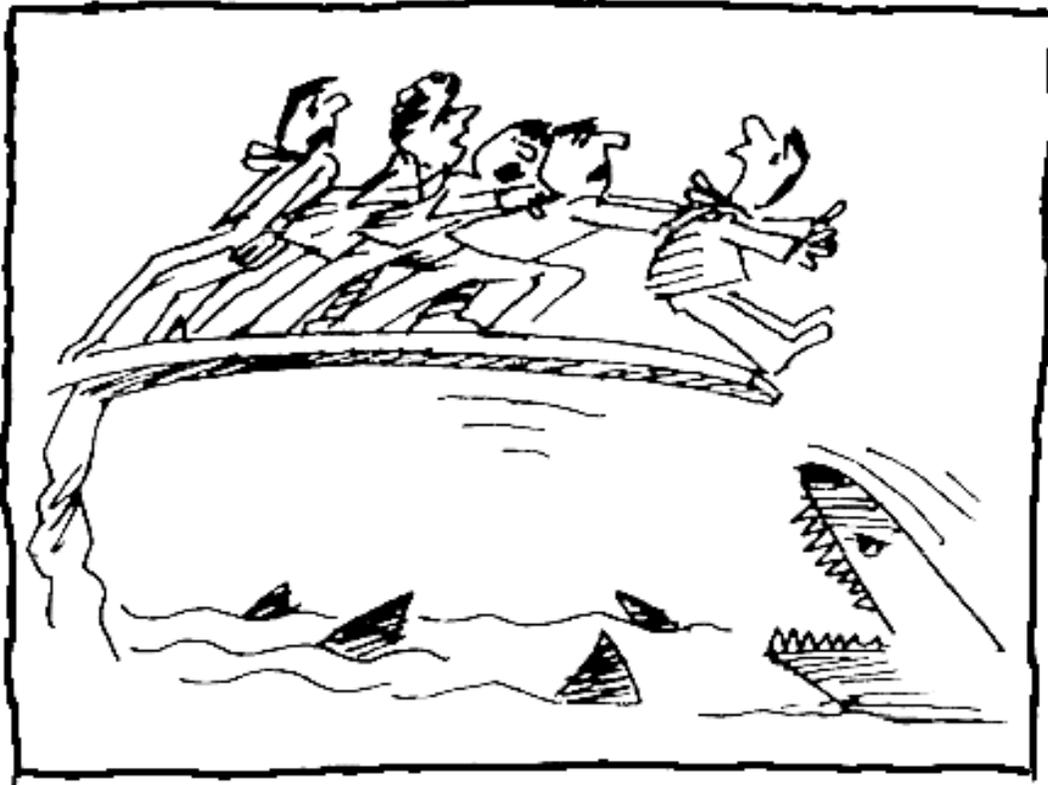
寻找明显事物



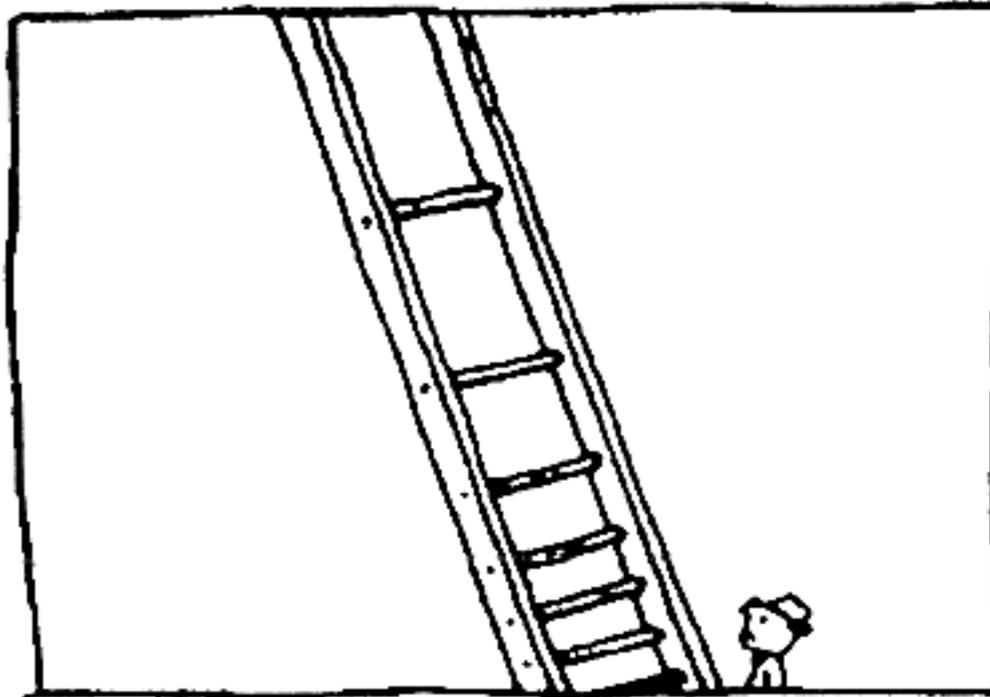
一定要充分利用  
其他人的经验...



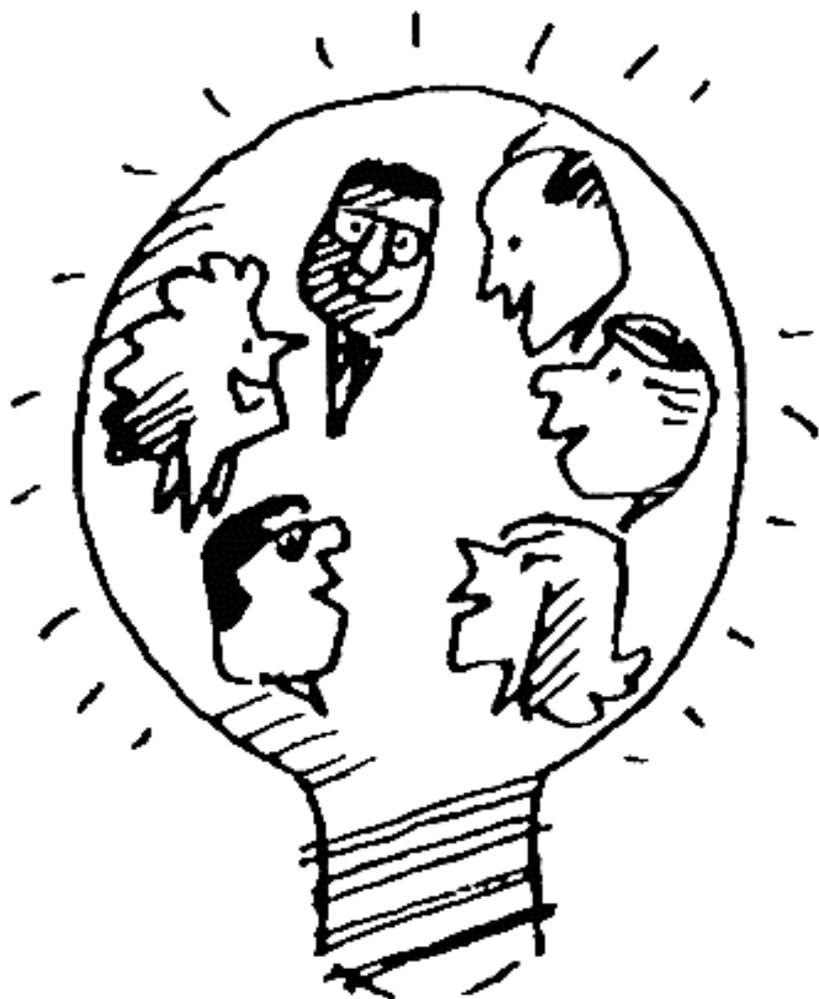
... 并设法找专家来  
导引你的分析工作



... 随着迹象的增多，准备重新修改你的假设



放眼未来，迎接  
分析方面将遇到的  
困难...



同项目小组共享良计

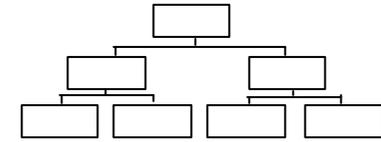


永远寻找开创性的方法 ...



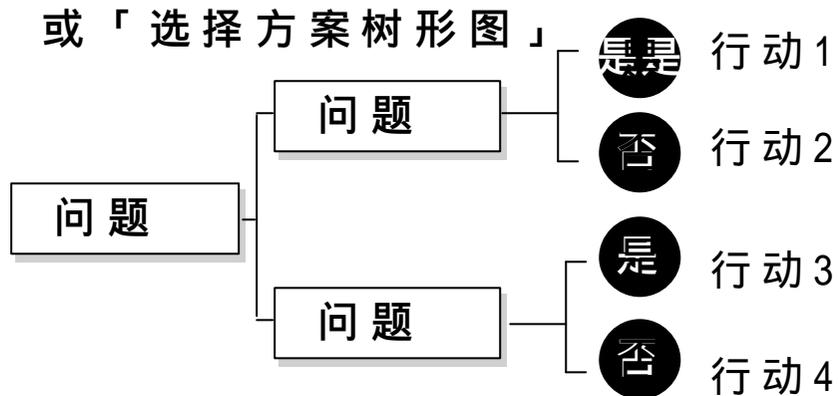
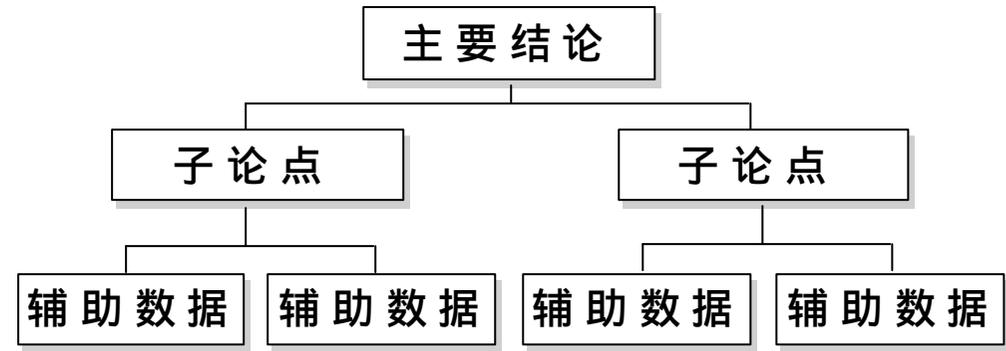
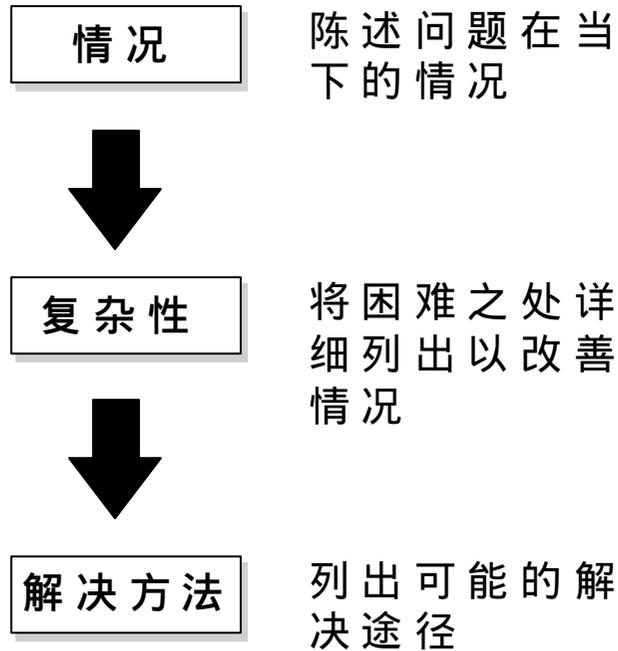
仔细将你的工作  
纪录成文件

# 步骤6-综合分析调查结果，并建立论证



使用「情况—复杂性—解决方法」

或者「金字塔结构」



# 论证实例-公共图书馆

情况

- 尽管图书馆在社区里的地位不错，但是越来越多的人抱怨不能从图书馆得到所需的资料

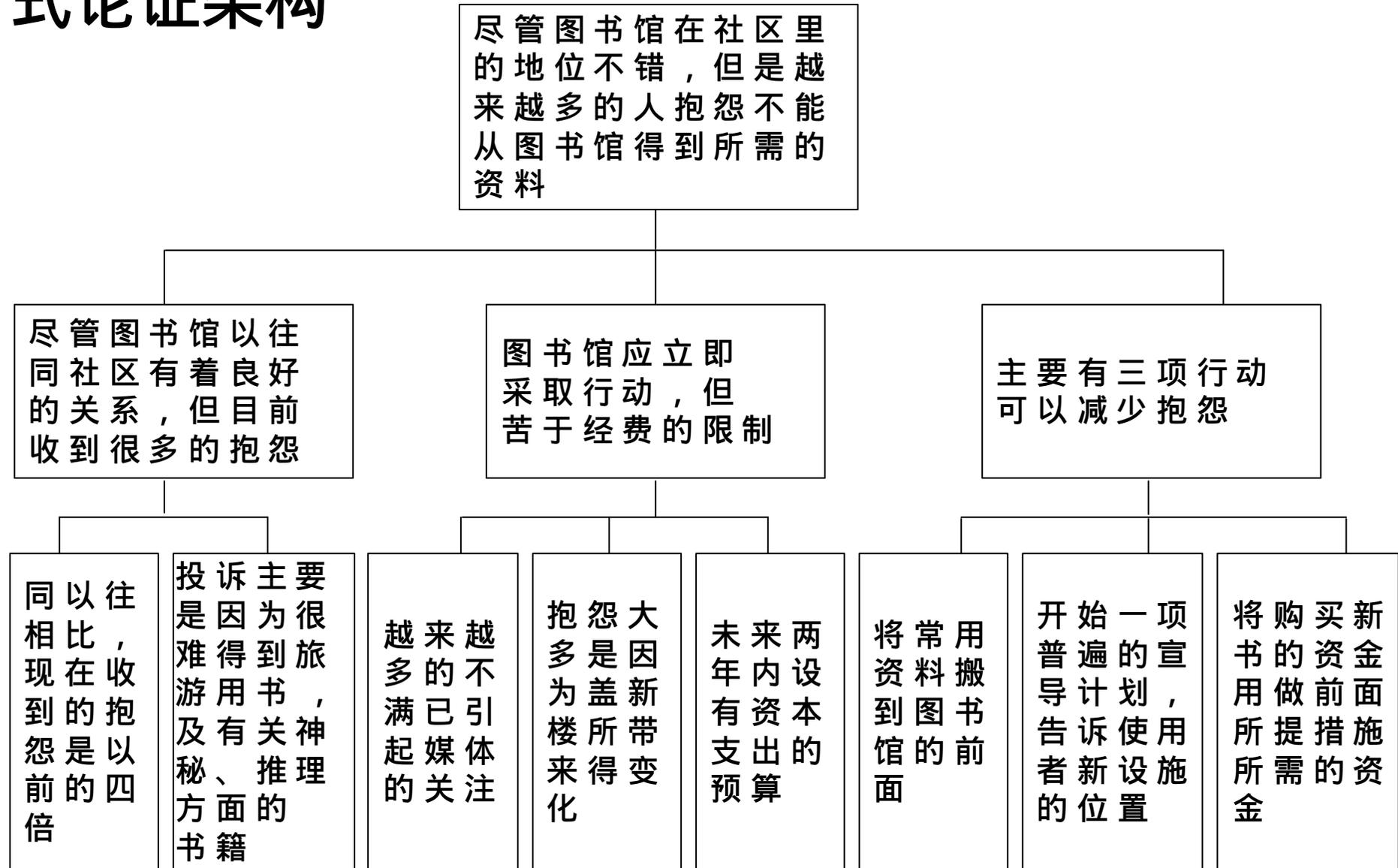
复杂性

- 图书馆的新楼同旧楼截然不同
- 放书的架子是固定的，不象旧楼的架子那样可以移动
- 而且，因为新楼占用了资金，后两年没有改造资金

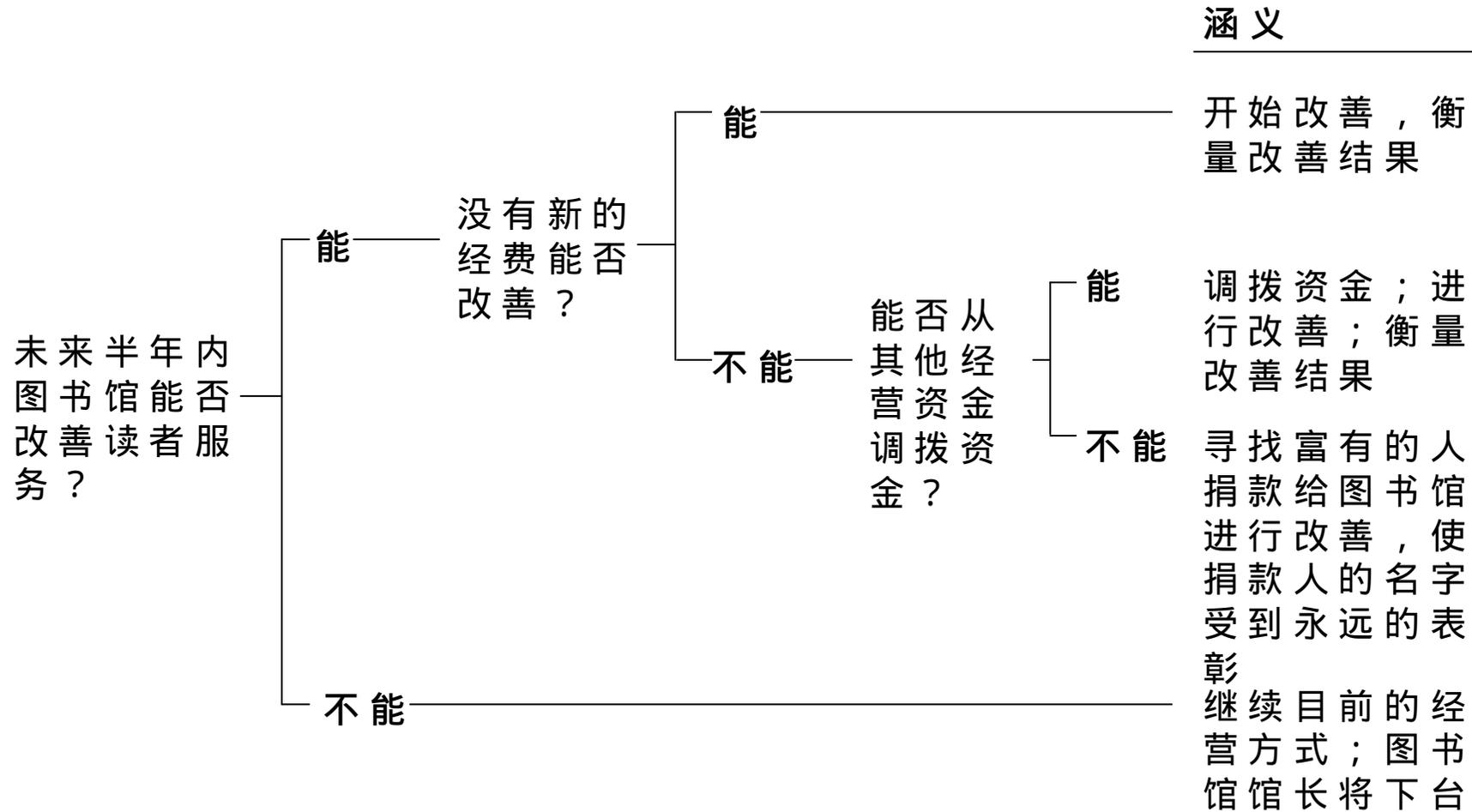
解决方法

- 图书馆应当
  - 将常用的图书馆资料(例如旅游用书，神秘、推理方面的书籍)放在图书馆的前端
  - 开始一项普遍的宣导计划来告诉使用者新馆的平面布置
  - 将今后6个月买新书的资金转用于购置各处的标志及使用指南

# 公共图书馆实例练习-请大家讨论和修改的金字塔式论证架构



# 选择方案树形图实例-公共图书馆



涵义

开始改善，衡量改善结果

调拨资金；进行改善；衡量改善结果

寻找富有的人捐款给图书馆进行改善，使捐款人的名字受到永远的表彰

继续目前的经营方式；图书馆馆长将下台

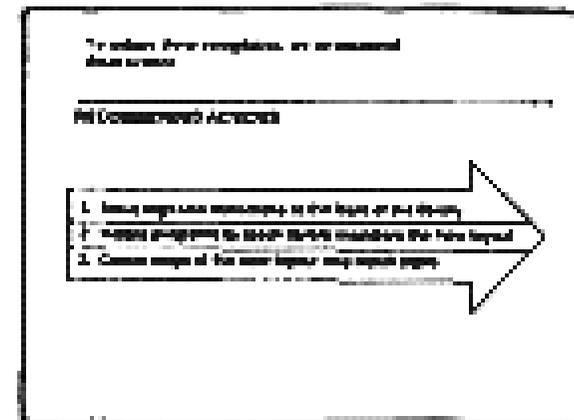
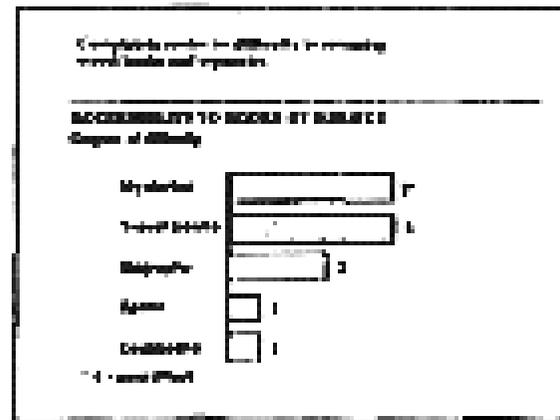
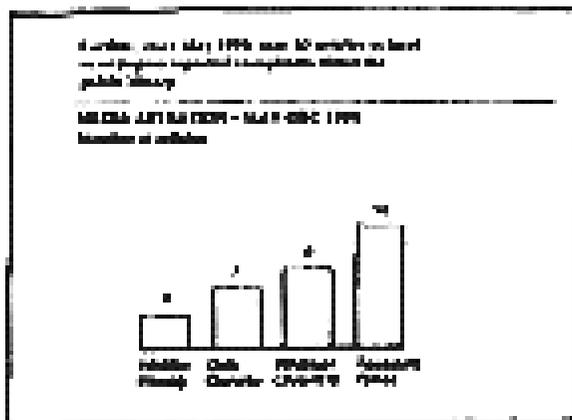
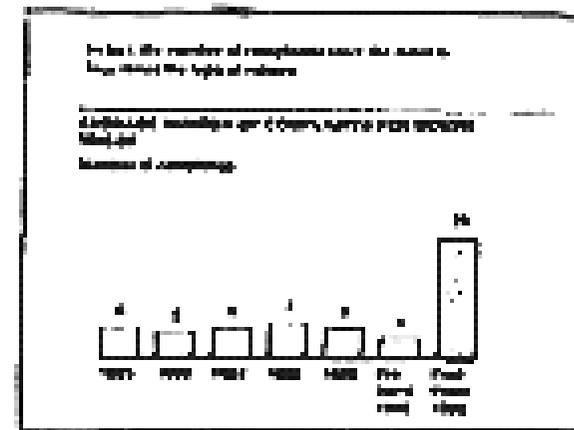
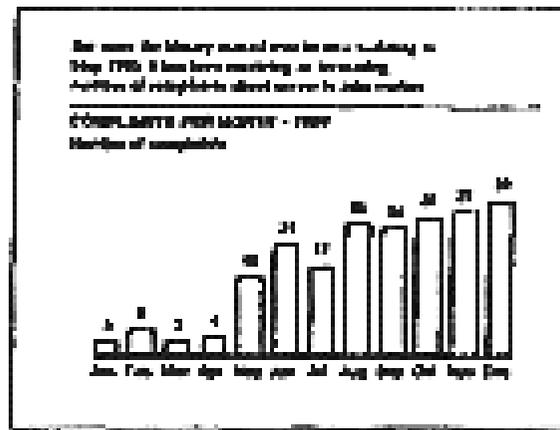
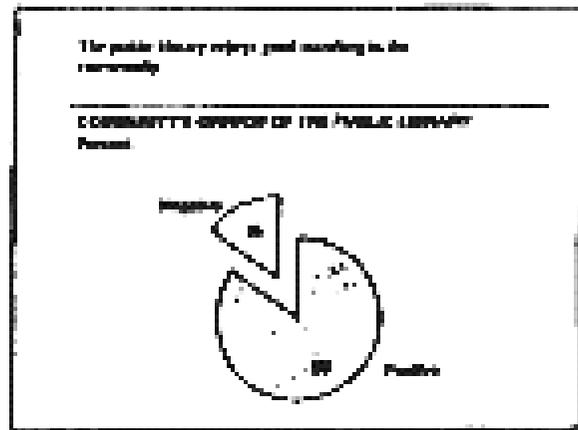


将你的各种分析综合起来成为精简的故事，具有极大的价值意义

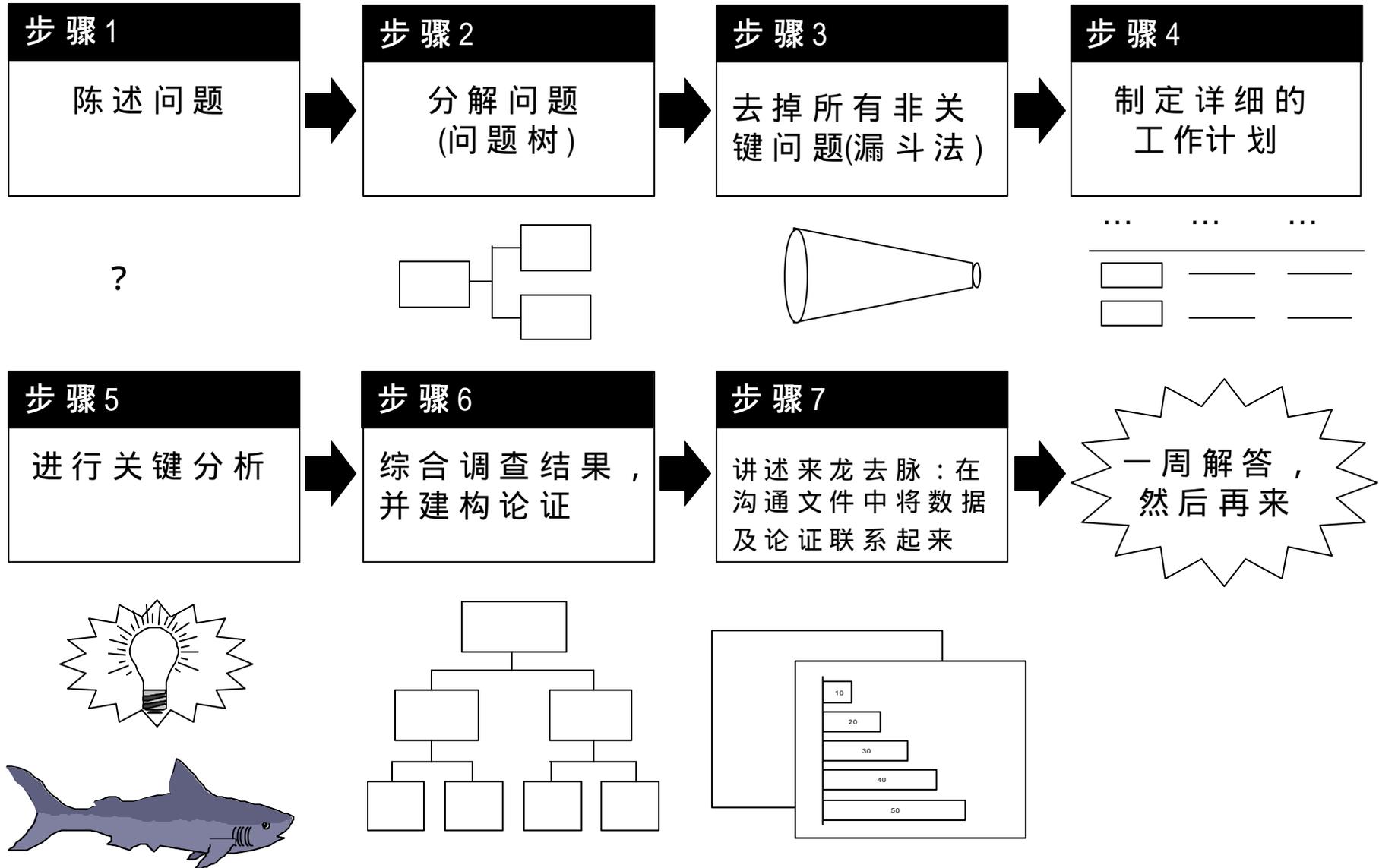
- YOU ARE OVERWEIGHT
- STOP EATING CHOCOLATES
- SEE YOU IN 2 WEEKS!

# 步骤7-说故事(陈述来龙去脉)

准备故事图解：画出你所持论点的完整结构，以每张图表上方的讯息文字串连成一个合乎逻辑又具说服力的故事。



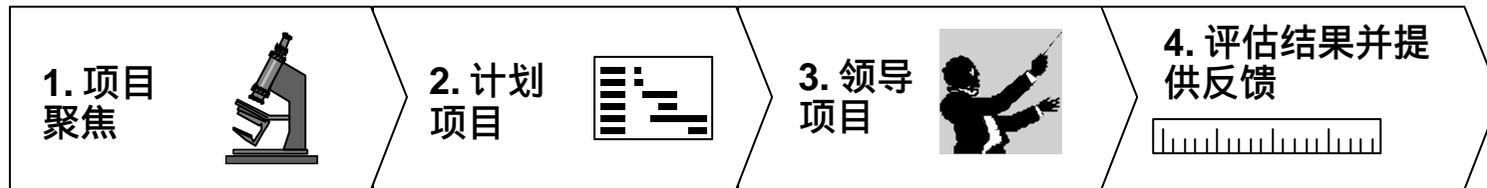
# 解决问题的七个步骤



# 综合技能培训

培训内容	页码
• 访谈技巧	1-26
• 图表绘制技巧	27-49
• 金字塔式写作技巧	50-87
• 七步成诗法	88-129
• 项目管理	130-159

# 最佳项目管理流程



明确建立的项目在财务方面可行，并有合适的负责人...

... 为明确的项目  
优先排序、计划和人员安排提供基础...

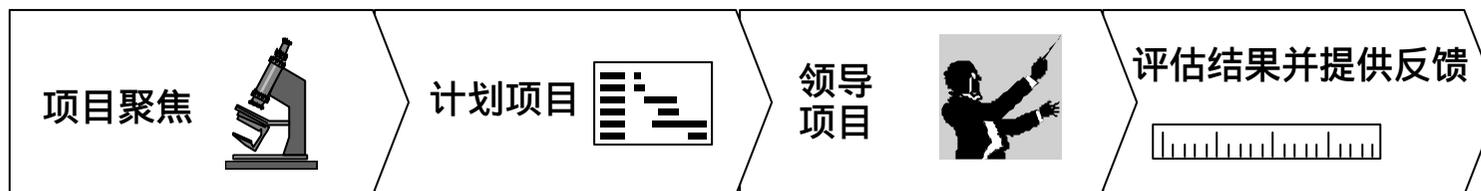
... 为了以合适的资源实施整个项目，按期完成并培养技能...

... 同时确保成效并改进未来的项目

# 项目管理中会涉及6个组织管理层面

组织层面	说明
远景目标和领导能力	有商业理由支持的明确观点并得到高级管理层的认同
组织架构	合适的人员（指导委员会、项目领导、项目经理、项目成员）将履行监督，管理和实施职能
问题解决流程	严格的问题界定、分析和对结果的评估
业绩评估	制定衡量小组目标、评估小组和个人业绩的标准
人才培养	通过为人员提供新的机遇、指导、培训和反馈提高技能
沟通	经常性地开放式对话，提出问题，进行最新情况汇报并决定解决方案

# 项目管理的“最佳作法”可以很有效的利用这6个组织层面



组织层面	项目聚焦	计划项目	领导项目	评估结果并提供反馈
远景目标和领导能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>选择领导者（项目负责人）</li> <li>确定总体远景目标和范围</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>支持并加强远景目标/目标</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>严格按照项目范围进行</li> <li>进行以事实为基础的深思熟虑的权衡</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>庆祝成功</li> </ul>
组织架构	<ul style="list-style-type: none"> <li>确定用户、合作伙伴和利益相关方</li> <li>建立指导委员会，监督目标和进展</li> <li>选择胜任的项目经理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>确定所需资源/技能</li> <li>建立专门的跨职能小组</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>协调不同职能</li> <li>防止资源外流</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>对小组整体和个人的业绩进行评估和奖励</li> </ul>
问题解决流程	<ul style="list-style-type: none"> <li>确定问题/需求</li> <li>制定备选解决方案，并进行优先排序</li> <li>选择解决方案，并和利益相关方进行讨论</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>确定里程碑和业绩衡量指标</li> <li>建立激励体系</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>确定问题，并积极解决问题</li> <li>确保质量</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>捕获并分享学习成果</li> </ul>
业绩评估	<ul style="list-style-type: none"> <li>制定可衡量的、可信的和明确的目标</li> <li>分析成本/收益</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>确保在最后期限前完成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>确保在最后期限前完成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>根据目标评估结果</li> </ul>
人才培养		<ul style="list-style-type: none"> <li>提供关键技能的培训（如沟通）</li> <li>通过外部资源弥补技能差距（如果需要的话）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>培养小组的凝聚力和技能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>提供有建设性的业绩反馈</li> <li>将项目管理作为一般的培训基础</li> </ul>
沟通	<ul style="list-style-type: none"> <li>向利益相关方介绍项目范围并获得支持</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>协调工作计划，并在小组成员中建立沟通计划</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>与相关的小组成员/利益相关方公开地、迅速地解决问题</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>广泛分享结果和学习成果</li> </ul>

# 阶段一：项目聚焦阶段的关键问题



## 高级管理人员/项目方面的关键问题

---

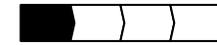
- 如何确定一个项目的“章程”，充分界定其范围？
- 一个项目通常的组织架构是什么？
- 项目中所涉及人员的职责、时间投入和技能要求是什么？

## 工具

---

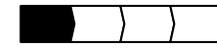
- 项目章程核对清单
- 项目管理组织图
- 项目管理中的角色和职责

# 项目章程明确界定了项目目标，所需资源和项目的里程碑

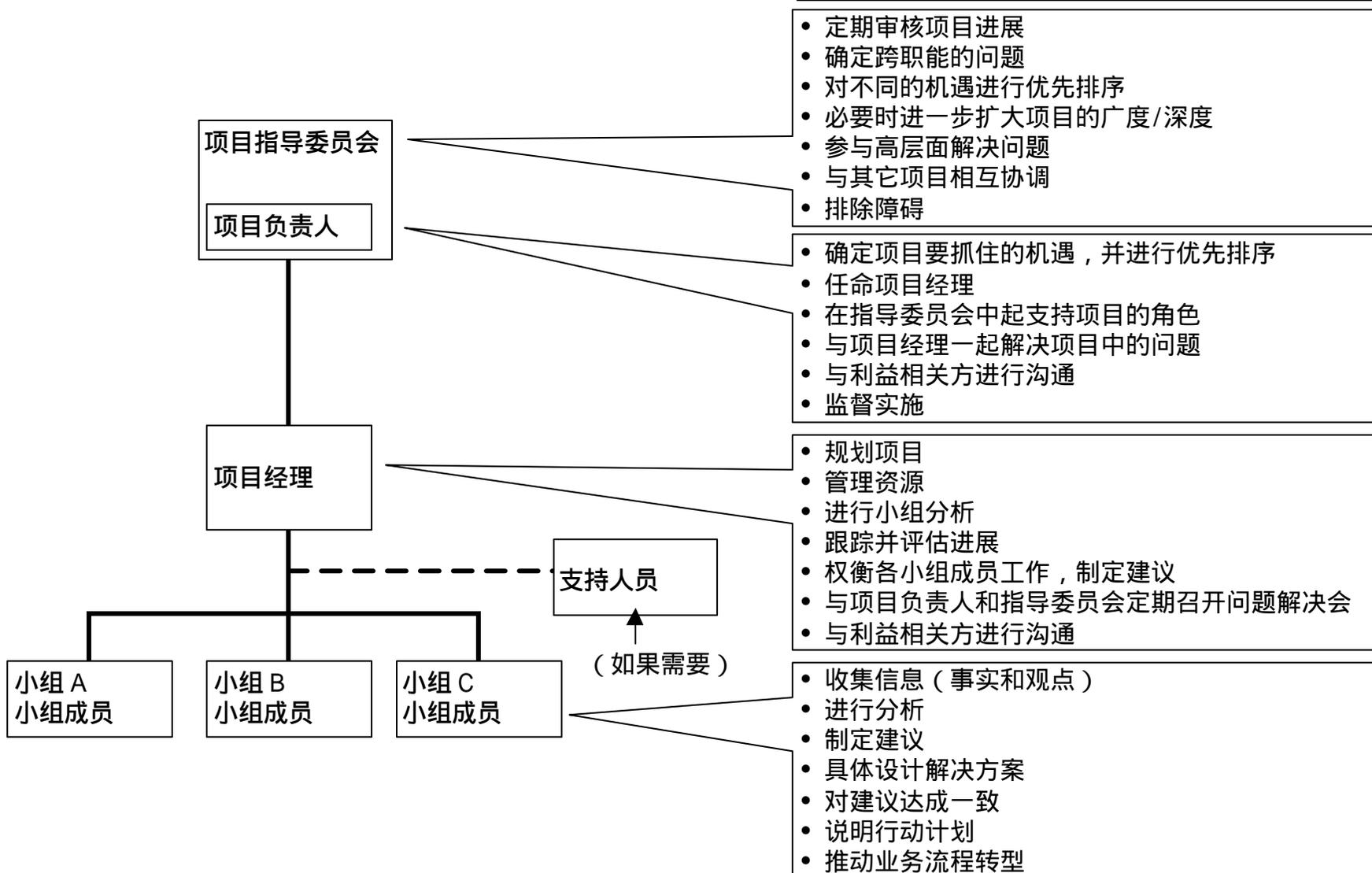


<p>项目机遇：对项目将抓住的机遇进行简要描述</p> <p>负责人：</p> <p>项目经理：</p>		<p>指导委员会：</p> <p>利益相关方：</p>															
<p><b>项目目标</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>项目的具体目标是什么？（如增长率、市场份额）？</li> <li>这些目标是否可以衡量？</li> <li>这些目标是否现实可行？</li> <li>不可量化的目标有哪些？</li> </ul>	<p><b>主要里程碑/活动</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>哪些是已知的最终成果？</li> <li>有哪些主要的里程碑或中期成果？</li> </ul>	<p><b>时间</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>项目必须何时完成？</li> <li>一些关键性目标必须何时实现？</li> </ul>															
<p><b>资源</b></p> <table border="0"> <tr> <td>小组成员</td> <td>所需技能</td> <td>时间投入</td> </tr> <tr> <td colspan="3"><hr/></td> </tr> <tr> <td colspan="3">跨职能支持（如信息技术、采购）</td> </tr> <tr> <td colspan="3"><hr/></td> </tr> <tr> <td colspan="3">项目成本：\$</td> </tr> </table>	小组成员	所需技能	时间投入	<hr/>			跨职能支持（如信息技术、采购）			<hr/>			项目成本：\$				<ul style="list-style-type: none"> <li>我们可以利用哪些资源？</li> <li>谁控制这些资源？</li> <li>哪些人员在项目主管的领导范围之内，哪些在其之外？</li> <li>是不是有一支专门的跨职能队伍？</li> </ul>
小组成员	所需技能	时间投入															
<hr/>																	
跨职能支持（如信息技术、采购）																	
<hr/>																	
项目成本：\$																	
<p><b>项目背景</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>项目的理由/历史背景是什么？</li> <li>已经做了哪些决策？</li> </ul>	<p><b>关键问题/风险</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>存在哪些解决方案的限制？</li> <li>利益相关方关心的问题是什么？</li> <li>是不是存在日程冲突的问题？</li> </ul>																
<p><b>成本/收益分析</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>项目的潜在价值是什么？</li> </ul>																	

# 项目经理通过指导和支持工作组推动项目总体进展；指导委员会负责项目的监督指导



## 角色和职责





## 阶段二：计划阶段的关键问题

### 高级管理人员/项目方面的关键问题

---

- 怎样制定一份工作计划？
- 怎样设置项目里程碑？
- 怎样在一个高层面上跟踪团队进展？
- 一个高业绩的团队有哪些成功因素？

### 工具

---

1. 工作计划实例
2. 里程碑  
里程碑/时间安排实例
3. 一个良好团队的七个要素

# 1. 工作计划描述了为了实现目标所必须采取的行动，有5大部分



描述	描述	领域类型
成果/任务	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 标志成果/任务</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 文字描述</li> <li>• 简单的名称，对成果/任务的描述</li> </ul>
描述 (不一定有)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 允许对成果/任务有更详细的描述</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 文字描述</li> </ul>
职责	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 对每项成果/任务（既落实到个人）分配</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 主要职责应得到履行</li> <li>• 适当的时候应被履行的业务，运作和系统职责（可有可无）</li> </ul>
开始/终结日期	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 主要责任成果/任务开始工作的日期</li> <li>• 可以完成成果/任务的截止日期</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 开始日（可有可无）</li> <li>• 终止日（必需有）</li> </ul>
优先排序	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 区分关键任务和次重要任务</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 必须有（对项目成功中的重要行动）</li> <li>• 最好有（对那些项目中不太重要的行动）</li> </ul>
编号	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 为每一成果（任务分派一个号码以简化沟通，并使相应依赖的任务能直接认定）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 编号</li> </ul>

# 工作计划举例：明确成果/任务


  
 举例  可有可无

编号	成果/任务	描述	主要职责	职责业务要求	职责运营要求	职责系统要求	起始日	终止日	相关性	优先排序	情况	批注
HR1000	确定调查要求程序											
HR1100	与casey合作确保员工支持的质量											
HR1200	通过给PBS经理的备忘录勾勒要求											
HR2000	评估总体雇佣需求											
HR2100	收集初步的雇佣需求信息											
HR2200	通过经理所做研究决定初步技能要求											
HR2300	建立优先权排序/要求时间											
HR3000	设计/编辑工作说明(包括主要描述/业绩衡量)											
HR3100	雇佣招聘顾问											
HR3200	制定最终工作说明											
HR3201	Simith & Jones和顾问一起审议工作说明											
HR3202	起草工作说明, 提交经理审查											
HR3003	薪酬的批准											
HR4000	为主要招聘分派招聘渠道/战略											
HR4100	评估初期采购行动的结果	较成功的雇佣和目标比率										
HR4200	优化采购战略, 缩小差距	在现有渠道中的招聘新渠道和/或新方法										
HR4300	重新配置国内外的机会											

成果：由几个相似任务组成的宏观目标

任务：获得成果所需的有先后顺序的工作块

二级任务：一项任务（可有可无）的有先后顺序的组成部分

描述：就成果提供额外细节（可有可无）

- 成果，任务和二级任务有助于
- 将大型目标分解为较小的，更易于管理的模块
  - 分派职责
  - 为最终成果计划开始和终止日期

# 工作计划举例：优先次序，完成情况及批注

举例

编号	成果/任务	描述	主要职责	职责业务要求	职责运营要求	职责系统要求	起始日	终止日	相关性	优先排序	情况	批注
HR1000	确定调查要求程序									必须有	完成	
HR1100	与casey合作确保员工支持的质量									必须有	完成	
HR1200	通过给PBS经理的备忘录勾勒要求									必须有	及时	
HR2000	评估总体雇佣要求									必须有	关注	
HR2100	结合管理人员所作的初步人员编制收集信息									必须有	完成	
HR2200	通过经理所做研究决定初步技能要求									必须有	重大关注	10个经理中的1个已完成技术分析，5个尚未开始，HR提供额外需求帮助经理
HR2300	建立优先权排序/要求时间									必须有		
HR3000	设计/编辑工作说明(包括主要描述/业绩衡量)									必须有	关注	标成红色，以吸引项目经理的注意
HR3100	雇佣招聘顾问									必须有	及时	
HR3200	制定最终工作说明									必须有	及时	
HR3201	Smith & Jones和顾问一起审议工作说明									最好有	延迟	评价提供关注的额外细节
HR3202	起草工作说明，提交经理审查									必须有	及时	
HR3003	薪酬的批准									必须有	关注	3/14Mtg w/ 薪酬取消，5个未确定的候选人很优秀，努力工作以尽快重新安排会议
HR4000	为主要招聘分派招聘渠道/战略									必须有	及时	必须在内部和外部之间进行决定(外部招聘或内部招聘)
HR4100	评估初期采购行动的结果	较成功的雇佣和目标比率										
HR4200	优化采购战略，缩小差距	在现有渠道中的招聘新渠道和/或新方法										
HR4300	重新配置国内外的机会											

综合分析项目的优先级、项目进展状态和项目表现使项目经理可以

- 以最重要的项目成果/任务为重点
- 获得其状态的有关信息一级了解其它情况

# 只有当工作小组的领导能够完全理解、运用工作计划，使之按时更新，工作计划才发挥其效果



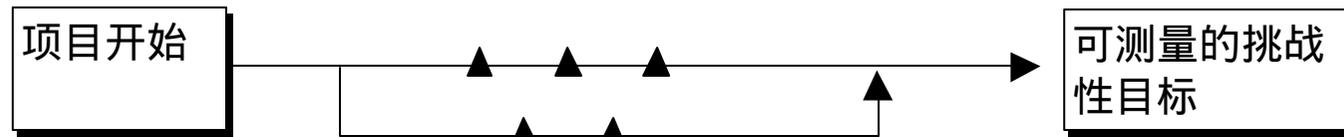
## 团队领导

- 在工作计划开发初期，为工作组领导提供强有力的指导，以保证对结构和内容的共同理解
- 强调工作计划对交流、情况报告和高级管理更新的重要性

## 工作计划的定期更新和优先

- 每周更新工作计划
  - 确定终止日期是否可行
  - 检查每一成果/任务的情况，进行更新
  - 增加新成果/任务
  - 色彩更新（优先排序）

## 2.通过里程碑可以把项目目标逻辑地分解



### 有哪些里程碑

- 里程碑是有日期标志的重要事件，显示的是对于项目有轻度介入的人可以一目了然的进展（如：开一个新厂房，系统上线，产品出台等）
- 里程碑与项目评估不同；项目评估是由时间驱动，里程碑由结果驱动

### 为什么有里程碑

- 可用较客观的方法跟踪实际项目相对于计划进展的情况
- 里程碑将对项目细分成较小，更易于管理的板块
- 里程碑驱动项目团队组织和计划流程
- 里程碑的所有者会觉得其职责明确

### 出现里程碑频率有多大

- 里程碑的数量和时间安排取决于具体项目
- 一个经验之谈是：里程碑的间隔应在1-3个月之间

# 里程碑时间安排实例



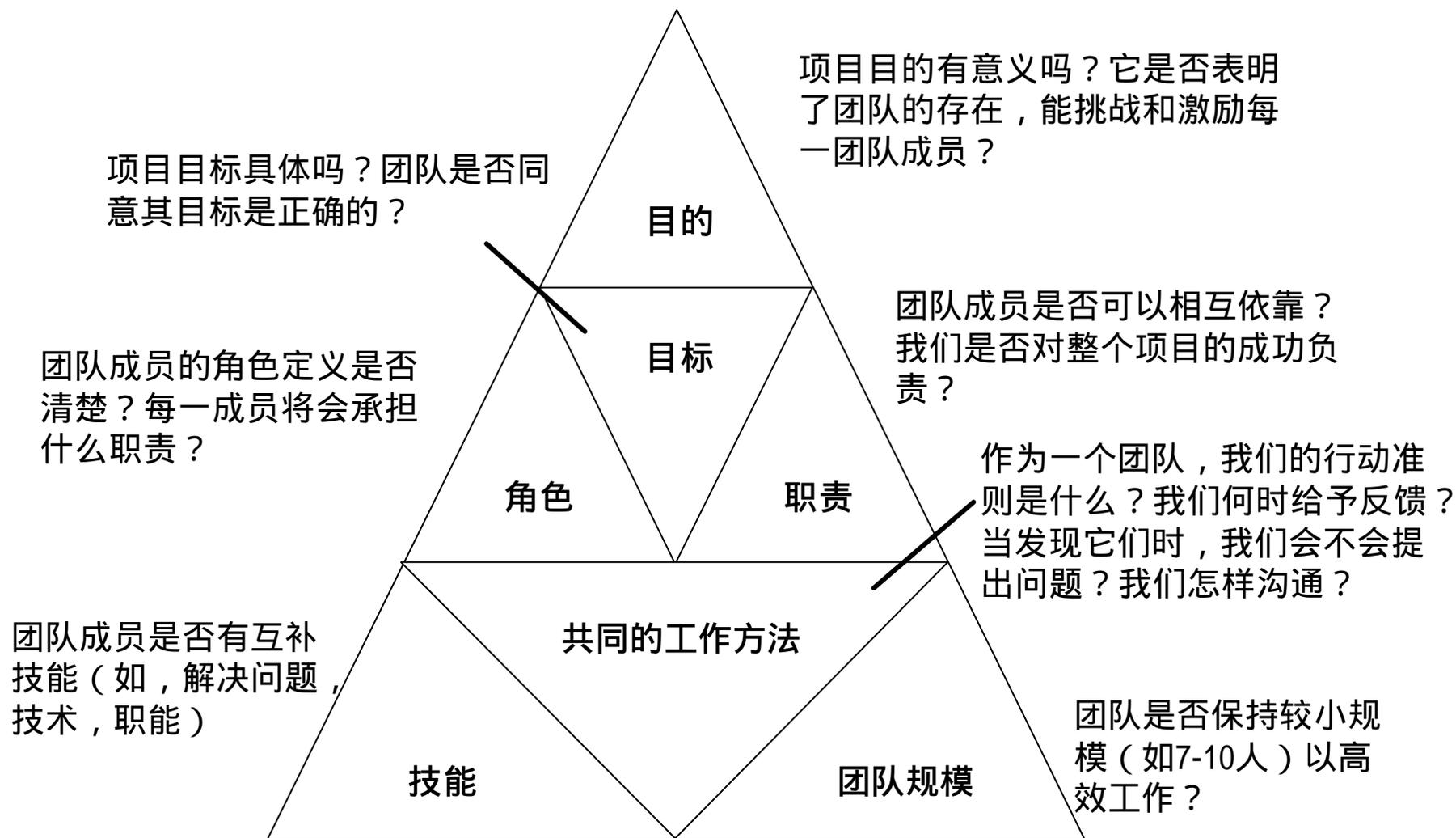
减少库存实例

▲ 里程碑开始/结束  
— 进展

		时间									
团队/最终成果	所有人	资源	1998 10月	11 月	12 月	1999 1月	2月	3月	4月	5月	
记录的最优范例			▲	—	—	▲	1/13/99				
最佳范例的交流、效仿						▲	—	—	▲	4/14/99	
衡量初步结果							▲	—	▲	3/17/99	
定期衡量系统的开发、到位						▲	—	—	▲	4/14/99	
物流和库存设立								▲	—	▲	4/14/99
推广至第三阶段									▲	—	▲



### 3. 一个良好团队的7个要素





# 阶段三：领导项目阶段的关键问题

## 高级管理人员/项目方面的 关键问题

---

## 工具

---

项目会多长时间开一次？

- 召开会议的指导方针

指导委员会如何使用会议时间？

- 典型指导委员会会议日程

项目负责人或指导委员会如何监控项目进展？

- 控制质量并衡量进展的窍门

当项目没有完全按计划进行的时候，采用什么步骤？

- 进行有意识的权衡

# 通过一系列不同的会议来促进沟通和问题解决， 不同的会议有不同的目的



会议类型	会议频率	会议目的
指导委员会	每4周一次	<ul style="list-style-type: none"><li>• 向关键利益方和高级管理人员汇报进展</li><li>• 解决需要更高层支持的问题</li></ul>
项目组	每2周一次	<ul style="list-style-type: none"><li>• 协调资源需求并解决任何工作组工作中发生的问题</li></ul>
工作组	每周一次	<ul style="list-style-type: none"><li>• 明确短期目标，制定具体工作计划，通报工作组中每个组员取得的进展</li><li>• 确定哪些问题要向项目组汇报并由其解决</li></ul>

# 指导委员会会议是用来指导工作组进展以及监控项目整体的工具



时间	议题	关键信息	指导委员会要做的决定/要采取的行动
5分钟	日程	本次会议议题总结	
10分钟	完成的工作	重申上次会议达成一致的目标；说明至今为止的进展	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 指导委员会的会议应以决策为主</li> <li>• 若不到50%的会议时间用于决策，那么就应考虑进一步把决策下放</li> </ul>
30分钟	建议	说明与项目有关的新旧问题并提出解决方法	
10分钟	下一步行动	就下一次会议之前所要采取的步骤，实现的目标达成共识	
5分钟	结束	说明下次会议时间、地点，就下次会议日程达成一致	





# 指导委员会成员特别是项目负责人要负责 定期评估项目进展

## 职责

项目负责人

- 监控进展
- 排除障碍
- 与利益各方沟通
- 解决项目中的问题
- 监督实施

指导委员会成员

- 定期审核进度/监控项目中的发现
- 需要时，更深/更广地推动项目
- 确定不同机遇中的重点
- 参与宏观问题解决

## 评估进展的问题

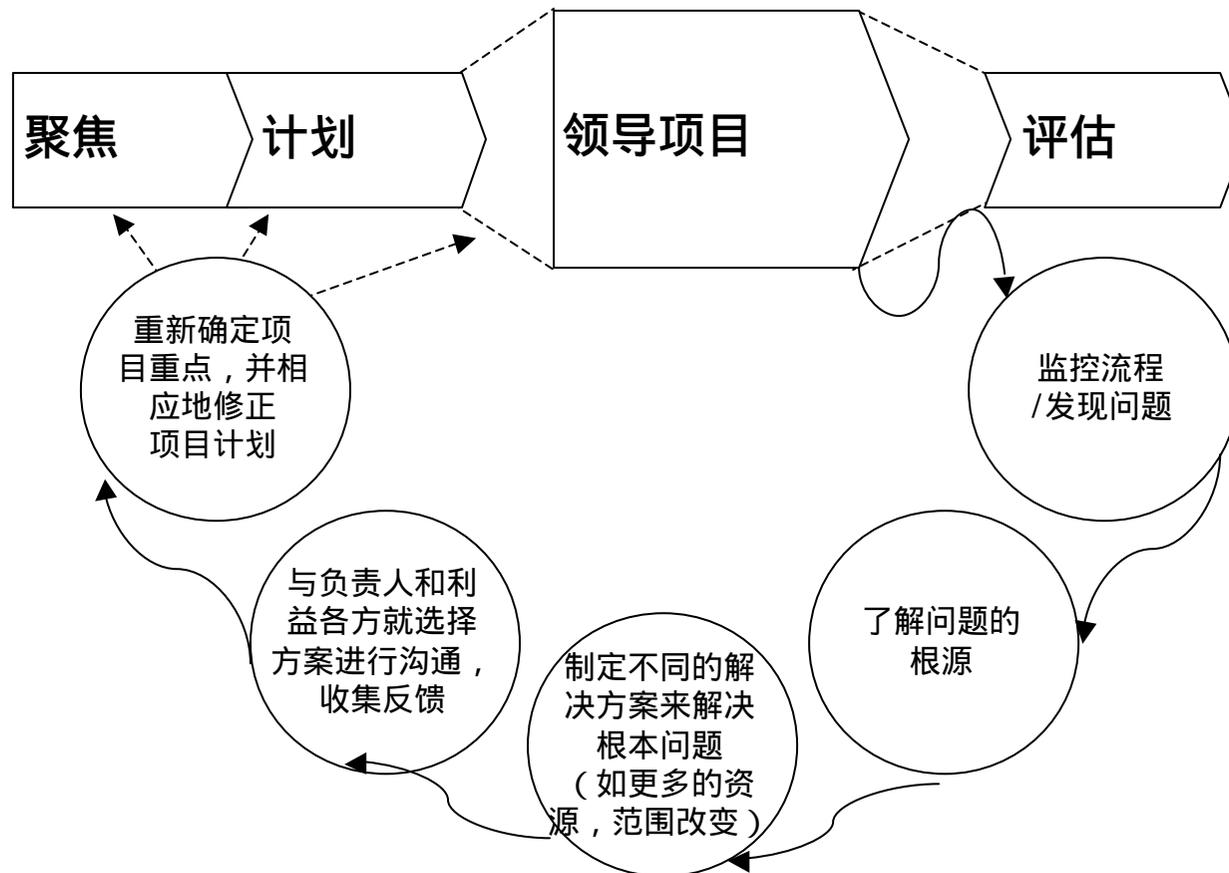
是或否

- 是否如期取得进展（里程碑，任务）？
- 我们是否从其它项目得到了所需要的东西？
- 成功的障碍是否被排除？
- 是否与利益各方就发现进行了沟通？
- 工作计划是否反映目前项目的预期？
- 我们是否在按工作计划工作？


- 项目是否按计划时间进展？
- 项目是否在预算内？
- 是否按计划运用资源？
- 项目是否朝着可执行的解决方案发展？
- 项目是否遇到了继续前进与否的关键时刻？

# 他们应解决问题，如有必要还要重新确定项目重点

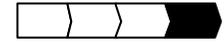


项目负责人和指导委员会成员必须不断地参与监控，问题解决和聚焦的过程

# 进行有意识的权衡 – 当项目没有完全按计划进行时 时需采取的关键步骤



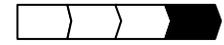
1. 了解问题的根源（如由于有了更多的局限，任务的完成时间要比计划慢3周）
2. 在进行决策前考虑不同的解决方案及其影响（即推迟，获取更多资源，改变项目范围或质量等）
3. 及时与负责人和利益相关方就发生了什么/正在发生什么问题进行沟通并收集他们对解决方案的意见
4. 更新项目计划以反映变化，记住，项目计划是必须经常更新的，流动的工作工具



# 阶段四：评估阶段的关键问题

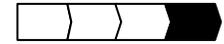
高级管理人员/项目方面的 关键问题	工具
项目结果将如何被记录 和传达？	• 项目评估表
如何提出建设性的反馈？	• 个人反馈的指导方针
“好”的反馈是什么样的？	• 比较“一般”与“好”的个人反馈
如何评估项目经理？	• 项目经理评估表/标准
如何评估项目成员？	• 项目成员评估表/标准
如何奖励出色的团队和 个人业绩？	• 庆贺/奖励出色业绩的一些想法

# 项目评估是检查项目是否实现目标，其影响以及其收获的非常重要的一步

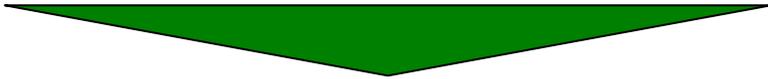


<p>项目机遇：具体说明项目的机遇                  负责人： } 我们是否正确计划了                  项目经理： } 所需技能和资源需求</p>		<p>指导委员会： } 我们是否满足了股东的需求                  利益方： }</p>
<p><b>项目结果</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 项目的具体目标是什么？（如增长率、市场份额）？</li> <li>• 这些目标是否可以衡量？</li> <li>• 这些目标是否现实可行？</li> <li>• 不可量化的目标有哪些？</li> </ul>	<p><b>主要里程碑/活动</b>                      <b>时间</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 我们的计划是否够具体？</li> <li>• 我们是否按计划工作？</li> <li>• 我们是否按时完成</li> <li>• 我们是否按时实现主要的里程碑</li> </ul>	
<p><b>资源</b></p> <p>小组成员                      所需技能                      时间投入</p> <hr/> <p>跨职能支持                      _____</p> <p>项目成本：\$                      _____</p>	<p>• 我们是否有合适的项目组成员？</p> <p>• 我们人员是否过剩/缺乏</p> <p>• 我们是否向组外寻求了正确合适的支持</p> <p>• 我们的预算是否过少/过多</p>	
<p><b>项目将来</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 我们如何为项目建立长期支持</li> <li>• 要到位什么样的机制/组织来获取未来价值？</li> <li>• 如何在持续的基础上评估价值</li> </ul>	<p><b>关键收获</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 下次我们再做时会有什么不同？</li> </ul>	
<p><b>财务影响</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 我们至此获得了哪些价值？</li> <li>• 将来可能获得哪些价值？</li> </ul>		

# 在项目整个进程中和项目结束后都要进行个人反馈

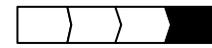


衡量标准	主要工作
建设性的	<ul style="list-style-type: none"><li>• 重点是帮助个人成长与发展</li><li>• 既谈优点也谈需要进一步发展的地方</li></ul>
及时的	<ul style="list-style-type: none"><li>• 在整个项目过程中不断提出反馈</li><li>• 在项目结束之后计划安排一次正式反馈会</li></ul>
可执行的	<ul style="list-style-type: none"><li>• 对于如何提高技能提出具体的意见（如确定培训计划、提供工具等）</li><li>• 为个人发展提供帮助</li></ul>
具体的	<ul style="list-style-type: none"><li>• 对过去的表现举出具体实例</li></ul>



业绩反馈无论是正式的还是非正式的，都应被视为是小组人员之间及领导与小组成员间的接触

# 非常有必要就项目工作进行正式评估，使项目经理明确了解其优点和需要改进之处（1/2）



## 1. 一般性内容

姓名：	项目角色：	所投入的时间：
项目说明：	项目目标：	项目成果：
项目领导：	项目领导人：	项目指导委员会：

## 2. 项目任务说明（对里程碑、任务或细分任务的具体掌握）

## 3. 技能水平评估

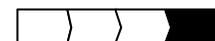
总结对项目小组成员/项目经理评估的结论

业绩方面	出色	高于一般	一般	需要培养	没有观察到
解决问题					
管理					
沟通					
小组团队合作					

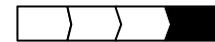
## 4. 总结

总体项目业绩：		
<input type="checkbox"/> 出色	<input type="checkbox"/> 高于一般	_____ 项目经理/成果
<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 需要提高	_____ 评估人

# 项目经理评估标准(2/2)



	优异	良好	一般	较差
解决问题	对难度很高的项目问题不断提出新方法; 迅速确定问题中最关键的部分	积极解决除最棘手问题外的所有问题; 迅速学习新的分析方法	解决某些擅长解决的问题, 需要接受有关解决棘手的跨职能问题的辅导帮助	很少帮助小组发现信息来源; 在设计解决问题方法方面需要获得帮助
管理	设计高效工作计划解决非常复杂的项目情况/问题; 迅速及时地管理不断发展变化的项目且同时还有时间思考项目对其他利益相关方的影响; 与项目指导委员会形成良性互动	迅速完成一般性项目的工作计划, 在整个项目的绝大多数方面都能使小组成员积极参与	在更高极管理人员的帮助下制定出切实可行的工作计划; 给每个小组成员分配具体任务	管理项目按期完成存在难度, 需要帮助设计解决问题的方法
沟通	能抓住所众, 深思熟虑制定全面的沟通计划	经常且有效地沟通好的想法; 愿意创造性地采用多种沟通途径	发言、演讲条理清楚; 应用多种传统工具	在压力下表达能力出现困难; 没有想清时的一个沟通战略
团队工作	非常清楚哪些会焕发出人的主观能动性; 培养项目小组的成员, 有追随者	花时间使所有小组成员都能更早有成效地工作; 领导小组成员进行合作; 是别人争求意见和咨询的对象	在合适的时候提供即时、正面的反馈; 在无法避免的忙碌时期结束之后让小组成员有喘息时间	好象只有到了项目快结束时才向项目小组成员提供出反馈意见; 难于建立起“小组协作精神”, 令人感觉难于合作



# 项目小组成员评估表（1/2）

## 1. 一般性内容

姓名：	项目角色：	Time commitment:
项目说明：	项目目标：	项目成果：
项目领导：	项目领导人：	项目指导委员会：

## 2. 项目任务说明（对里程碑、任务或细分任务的具体掌握）

## 3. 技能水平评估

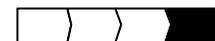
总结对项目小组成员/项目经理评估的结论

业绩方面	出色	高于一般	一般	需要培养	没有观察到
解决问题					
管理					
沟通					
小组团队合作					

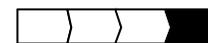
## 4. 总结

总体项目业绩：		
<input type="checkbox"/> 出色	<input type="checkbox"/> 高于一般	_____ 项目经理/成果
<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 需要提高	_____ 评估人

# 项目小组成员评估标准 (2/2)



	优异	良好	一般	较差
解决问题	能迅速解决自己的问题以及项目组内外的其它问题	通过严密分析提出解决方案，不需要很多指导就能解决跨部门之间的问题	能在自己专长的领域切实解决问题，对于棘手的问题有时需要指导	需要很多的培训指导才能有效地解决问题
管理	在解决关键问题方面远远领先于他人，能应付附加的工作量，能带动他人共同完成出色的项目成果	计划自己的工作，达到所有的目标，可以管理较大的分小组	一般能按时完成工作；可以管理较小的分小组	不能很好地估计时间来完成工作，交出的成果不完整，不善于寻求及时的帮助或指导
沟通	能控制听众，引导建设性的对话，推动小组得出结论	有信心交付已准备的材料，可以根据问题进行讨论	能作好有准备的演示；能有逻辑地回答问题	
团队工作	能引导小组的想法和士气，他人经常前来寻求帮助	在小组讨论中提出有价值的意见，能帮助他人，通过鼓舞士气为小组增加价值	很好地参与小组讨论和与组员共事，是合格证的团队一员	



举例

# 水平一般的反馈与高水平反馈的对比

## 一般的反馈

“你那件事做得很好，但我觉得你应该使更多人参与”

你需要加强口头沟通技能，并且应该注意你的开场白

你上调的演示报告做得不好，希望以后能做能更好

## 好的反馈

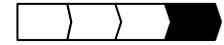
你这次工作中分析的那部分做得很好，但我如果是你的话，就会请生产部的Jim Smith和市场中的Lisa Portland参加训动会议，那样他们就会对最后XX的结论更好理解了

你可以从两个方面提高你的口语表达技能

- 1.在开始前先想清楚你的开场白，记住要充分说明背景信息，使听人能充分理解和参与，例如在小组讨论会上你可以...
- 2.对自己所说的话要有信心，记录你的准备已经非常充分了，应该非常自信的，如果你在提出建议的时候信心稍稍强一些，那么，听众就会给予你所应得的尊重，比如...

今天上午你做的演示报告如果材料稍少一些，关键论点清晰一些，并且在最后稍留些时间用于回答问题就会更好的

# 运作良好的项目小组需要不断的奖励与认可，才能保持其积极性



## 目的

- 奖励并鼓励最出色的项目小组和个人的业绩

## 想法

- 公开承认工作出色
  - 项目领导撰写备忘录，使整个企业都知道小组的优异业绩
  - 项目领导在公开场合亲自鼓励每个项目小组人员
- 物质奖励
  - 项目领导请项目小组吃饭或一起打高尔夫球
  - 项目领导给其发奖金或小礼品
- 更大的责任感
  - 项目领导和组织奖励和承认业绩出色的人员委以更大责任