

项目管理-项目高效决策与规划执行

课程背景

在决策一个项目时，你是理性的还是感性的？

决策项目时，要收集哪些信息？为什么我收集到的信息大多都是正面的？

如何能找到更多的项目可选方案？如何精准决策出最合适的项目方案？

项目推行过程中，如何应对老板说变就变的项目要求？

明明用心规划的项目老板却不喜欢，如何防止项目死在起跑线上？

为何我的项目总会延期？如何准确预估项目时间并制定项目行动计划？

如何保持对项目行动的专注，并执行到位？

为什么下属总是交不出我想要的项目成果？如何才能清晰地委派任务？

李皓明老师基于经典能力行为模型，融合运用组织心理学、教育心理学，还原真实工作场景，助你做好项目规划与执行。

课程收益

- 掌握明确项目决策目标的三个步骤
- 掌握运用《登高类比法》找到更多项目方案的方法
- 掌握运用《超级准则评估表》找到最佳项目方案
- 掌握通盘考虑项目四元素应对项目变更
- 掌握项目需求确认的常用方法
- 掌握准确预估项目时间，制定行动计划
- 熟悉项目追踪指标，确保执行到位
- 掌握委派项目任务的方法

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：各部门经理、主管、新晋升主管、高潜人员等

课程方式：案例分析、视频分享、实操演练、课堂讨论

课程大纲

第一部分：项目高效决策

第一讲：如何做好项目决策

一、心理学研究成果：人如何做决策的

1. 直觉型思考：快速自动化完成，能迅速决策
2. 理性型思考：通过科学计算来决策
3. 人在大多数情况下都只用直觉型思考，在直觉解决不了时，才用理性型思考

示例：决策购买 2 元人民币和 4000 韩元的矿泉水

4. 直觉型思考的陷阱：太过容易受到环境干扰，影响最后决策质量

案例 1：神奇的猜硬币正反面

案例 2：猜伟人的年纪

二、为何无法展现理性思考

1. 缺乏自觉：没有意识到自己习惯或依赖于直觉判断
2. 缺乏技巧：不懂技巧，靠直觉拼搏

三、理性思考的作用

1. 能明确决策目标，使决策有的放矢，贴近目标
2. 能完整搜集信息，找到正反两面的数据，掌握全貌
3. 能展开更多方案，使决策不会陷于非黑即白，踏出更多可能
4. 能找出合适方案，有清晰的思考流程，选择出最合适的方案

第二讲：四步骤做好项目决策

第一步：让目标指引你的决策

案例讨论：小李是否应该跳槽

1. 以目标指引你的决策

- 1) 实验数据对比：有明确目标的决策实施成功率高出 19%
- 2) 决策常见误区：做决定前，自以为已经想清楚自己到底要什么

2. 厘清目标的三个步骤

- 1) 列出你认为重要的决策目标
- 2) 询问该决策重要利益相关人的目标
- 3) 询问最近做过类似决策的人，做类似决策时应考虑什么目标

案例讨论：选择场地召开公司年中表彰大会的目标有哪些

第二步：收集完整信息

1. 收集信息不完整会导致做出失败的决策

视频案例讨论：为什么收集了这么多信息，还是做了错误的招聘决策

2. 收集信息不完整的原因

- 1) 误区：习惯收集正面或自己想看的信息
- 2) 正面偏好：人们更习惯收集正面信息（实验结果）
- 3) 心有定论：信息收集偏颇的效果，在心中已有定论的时候尤为明显

案例：医生诊断患者病情的实验

3. 如何避免信息收集不完整

- 1) 提问自己所害怕结果相关的问题，来收集负面信息，避免信息不完整
- 2) 收集负面信息不是为了证明选项是错的，而是让你真正掌握每个决策

案例：是否升级公司财务系统，应该收集哪些信息

视频案例回顾：吴经理犯了什么错误？如果你是吴经理，接下来你打算问些什么？

第三步：跳出非黑即白的决策困境

视频案例：大型展会场地到底选哪一个

1. 打破僵局，寻找新的可选方案

- 1) 决策有效性和可选方案的数量正相关

案例：经济学家对企业 83 个重要决策的跟踪研究

2. 登高类比法：如何寻找更多解决方案

- 1) 屋子内：组织内部门搜索
- 2) 阳台上：组织内其他部门搜索
- 3) 树顶上：同行业同类公司搜索
- 4) 飞机上：其他行业非同类公司搜索
- 5) 当发现类比已毫不相干时，及时收手

案例回顾：运用登高类比法，找到更多关于场地的解决方案

情景演练：用登高类比法寻找更多“如何解决供应商维问题”方案

第四步：选择最优方案

视频引例：杰克船长应该打劫哪一艘海盗船？

1. 罗列所有决策标准

- 1) 理想中完美决定应该要符合哪些条件

案例演练：说说你们心目中理想的海盗船有哪些条件

2. 评估各条件重要性

- 1) 根据决策目的不同，每个条件的重要性也各不相同

工具：5分量表

工具：头脑风暴法

案例演练：为海盗船各条件重要性打分

3. 评估各方案满意程度

1) 评估每个方案在各条件中的满意程度

案例演练：为每个可打劫海盗船的各条件满意度打分

4. 计算总分，选出最佳方案

1) 将重要性与各方案满意度分别相乘，计算总分，选出最佳方案

案例演练：为杰克船长锁定打劫对象

工具：《超级准则评估表》

第二部分：项目规划执行

第一讲：项目四元素——如何应对项目改变

视频引例：如何面对老板说变就变的项目

一、项目失败的主要原因是什么

1. 时间，资源，预算不够
2. 领导支持不足
3. 利害关系人投入不足
4. 项目需求不停变更

二、需求变更对项目的影晌

1. 认识项目需求变更

2. 项目四元素

元素一：时间——项目时限

元素二：资源——投入项目中的所有成本

元素三：范围——项目所需要完成的任务

元素四：质量——项目最终产出的标准

3. 项目变更对四元素的综合影响

视频案例分析：吴经理项目改变影响分析

三、处理项目改变的步骤

1. 收集四个项目元素受到的影响
2. 说明改变会有多少影响

3. 迅速确认是否改变并沟通

正面示范案例：项目改变要求的正确应对方式

第二讲：做好需求确认——如何防止项目死在起跑线上

视频引例：用心规划项目却不讨好

一、项目开始前，做好需求确认很重要

1. 了解清楚委托方或领导的需求

- 1) 失败项目的常见特征：项目未能满足组织的业务需求
2. 没有确认委托方需求的常见原因

二、承接项目时，需要确认清楚五件事

1. 目的：确认项目目的
2. 时间：确认完成时间
3. 资源：确认人力物力财力
4. 品质：确认项目品质
5. 范围：确认负责的区域

三、三步确认项目目标和品质要求

1. 目标是什么
2. 了解为什么有这个目标
3. 衡量项目成功及满意的标准
4. 用较缓和的语句和语气询问需求

工具：《项目承接确认表》

正面示范案例：贾经理年会项目确认需求

第三讲：做时间的掌握者——如何制定项目行动计划

一、为何大多数项目会延期

1. 过度乐观地估算时间是导致项目延期的原因之一

心理学研究成果：人们在估计未来任务的完成时间时，总是偏向乐观

案例：吴经理估算的项目时间有什么问题

二、项目预估时间的陷阱：忽略细节

1. 常见的项目时间预估方法

- 1) 以时间顺序来罗列主要任务，并计算其时间

2) 经常忽略前后的次要任务

案例：粉刷房间计划易忽略的细节

案例回顾：吴经理的项目预估忽略了哪些环节

三、制定项目行动计划

1. 确认任务与产出

1) 确认主要任务和每个主要任务的产出

2. 任务分解关键行动

1) 任务：希望达到的目的

2) 行动：可执行操作的步骤

3) 确认各个产出的关键行动是什么

课堂案例练习：“检查原有产品”项目拆解

3. 确认辅助行动

1) 确认要完成关键行动前后是否还有辅助行动

示例：搜集过往资料的时间预估

4. 确认行动排序

1) 强依赖行动（分先后进行）

2) 无依赖行动（可同时进行）

案例：婚礼的各项行动排序

5. 铺排时间，资源

1) 制作甘特图

2) Who do What by When and How

示例：用项目思维写邮件

6. 召集有经验的专家级员工共同讨论确认

情景演练：以下项目的任务拆解是否准确

第四讲：两个专注——如何保持高度的专注

一、自己保持专注

1. 内忧：无法拒绝其他干扰

1) 无法拒绝的原因：不能、不会、不想

2) 如何改变：有意识的调整个人行为

2. 外患：外在环境影响的应对

- 1) 潜水闭关
- 2) 快速判断是否值得中断或调整原定计划

二、对事保持专注

1. 两种追踪指标

- 1) 成果衡量（结果指标）：如何衡量目的最终成效
- 2) 进度衡量（过程指标）：促使最终成果指标的实现

案例研讨：空中飞行如何做好安全目标把控

- 3) 过程指标才真正具备促成的效果
2. 指标设定应遵循 SMART 原则

第五讲：说清目的和期望——如何促使下属提交理想的项目成果

引例：如何才能清晰地委派任务

一、任务委派时，说清目的很重要

1. 当不知道做某件事的目的时，会赋予它很多自我的假设

案例回顾：吴经理需要小潘给的什么资料

二、如何准确传达对任务的期望

1. 具象化描述
2. 引用过往成功经验
3. 展示范例模板

示例：制作漂亮报告的正面传达

情景演练：准确交办项目任务