

一页纸项目管理 OPPM

第 1 章 如何构建 OPPM

1.1 一页纸项目管理方法背后的思想

设想一下，你的上司要求你快速提供一份项目报告，内容包括以下方面：项目的哪些部分是按进度进行的，哪些部分超前或落后于进度，项目的每个主要任务都由谁负责，项目执行预算和满足目标的情况如何，有哪些主要问题，目前的总体进展如何，此外还要求你提供未来三个月的预测。

读者可能会想，这可是一件繁重的任务，它将耗费我和团队的很多时间去收集和组织大量信息，再将它们组织为易读的形式。由于这些时间并未直接花在项目工作上，因此可能会导致团队业绩下降。而且上司很有可能不会阅读所有信息，因为事情总在变化，上司也总在参与了很多的项目之后，我得出了这样一个结论：为高管层提供所需信息很难，想让信息易于理解也很难，要想在不占用过多时间的前提下收集和提供信息同样很难。

这三个难题正是建立 OPPM 的动机所在，我需要像 OPPM 这样的沟通工具，但它在项目管理世界中并不存在。最初设计此工具是为了将项目的大部分重要信息传递给相关涉众，并且以易于理解和易于编写的方式及时提供这些信息。

此外，每个项目都有一个对它非常感兴趣的人群，尽管这些人并不直接参与到项目中。然而，很少有项目经理知道如何将信息有效地传递给这些人。

这个人群可能包括董事会、高管层、供应商、客户和那些间接参与项目或影响项目结果的上级和下级，等等。他们希望以一种省时的方式了解项目进展，但又不想要分析得过于详细的冗长报告。但是，他们也不希望沟通过于简单、不合理和空洞，因为这样会产生很多他们无法回答的问题。相反，他们希望有足够的信息来回答他们自己的问题，但又不需要过多的信息，以免被淹没在事实和数字中。

OPPM 提供了刚好能够满足需求且易于阅读的信息。它所回答的问题多于产生的问题，这正是它成为一个有效沟通工具的原因所在。

1.2 OPPM 的视觉特点

OPPM 使用符号和颜色来描绘一幅直观且易于理解的画面，用来说明在任意给定时刻项目所处的位置，并且将重要的项目部分链接到一起。例如，每个部分的经理都与该部分的期限和重点任务对应列出。所有涉众都很容易看出谁负责哪个部分，以及每个部分的进展如何。超前于计划的突出表现会清晰地显露出来，这样管理层和同行们就可以立即知道是谁在负责，谁应该得到嘉奖。

进展顺利的部分用鲜明的绿色框或实心圆点表示，落后于时间进度或超预算的部分则用红色突出显示，不明确的地方使用黄色。颜色的运用使得 OPPM 看上去非常清晰明了，高管层可以立即看到哪些部分进展良好，哪些部分有麻烦，哪些地方存在问题。

OPPM 的布局也有助于信息的区分。时间线、责任区域、预算、任务和目标在 OPPM 上是互相关联的，就像在实际工作中一样。OPPM 的图形设计使得人们可以迅速知道项目的主要方面彼此之间的关联。

这里给出一个看似违反直觉的观点。有效且高效的项目管理仅包含适当数量的细节，而避免过多细节。通常，细节越多，计划越细致，执行起来就越迂腐和笨拙。细节可能变成追求的目标，一旦发生这种情况，就会失去重点，管理过程也变得低效。

OPPM 的优势在于不求精度，这也是不合直觉的。例如，那些在项目中涉入很深的人员需要知道关键设备的状态——它是否已经制造完成，是否已经发货，现在在哪里，以及类似一些问题。但管理层只需知道它是否将按时到达，用于判断关键设备是否按时到达所需的细节并不在管理层感兴趣的范围之内，他们不需要知道这些细节。这个例子说明了"OPPM 不求精度"的含义，OPPM 不包含每个细节，也不应该包含。

在介绍 OPPM 的具体创建步骤之前，首先我要声明它是很强大的。OPPM 是一个几乎可用于任何项目的沟通工具。在应用于具体项目时，可能需要进行调整，但基本工具保持了高度的一致。

OPPM 在无计划和计划过细之间找到平衡。计划只是开始，是通往终点的途径，但不是终点。使用 OPPM 后，所有的项目承担者都会显露出来。当用此工具监控项目时，他们无处藏身。通过使用互相联系的图形和颜色，可以清晰地看出谁负责哪个部分，其表现如何。高管层

通过快速浏览一页纸，立即可以看到谁表现良好，谁落后了，谁遇到了难题。

这种可视化不仅使管理层更容易了解项目状态和承担者，而且也很好地鞭策着项目承担者。他们知道自己的职责与表现总是能够立即被高管层了解。

OPPM 可用于极为广泛的项目。通过几年的发展和在大量项目中的使用，OPPM 演变为我们现在经常使用的工具。最初，它完全是黑白的，现在，已经使用颜色描绘项目的定性部分，突出显示预算执行情况。这些改进进一步提高了效率。

1.3 项目的 5 个基本部分和 OPPM

每个项目都有 5 个基本元素（参见图 1-1）。OPPM 也有 5 个相同的基本元素，这并非巧合，而是因为我们使用了构成项目的这 5 个基本元素作为 OPPM 的结构。这些元素是项目经理的 "DNA" 的一部分——它们已成为项目经理的第二天性。这 5 个元素如下。

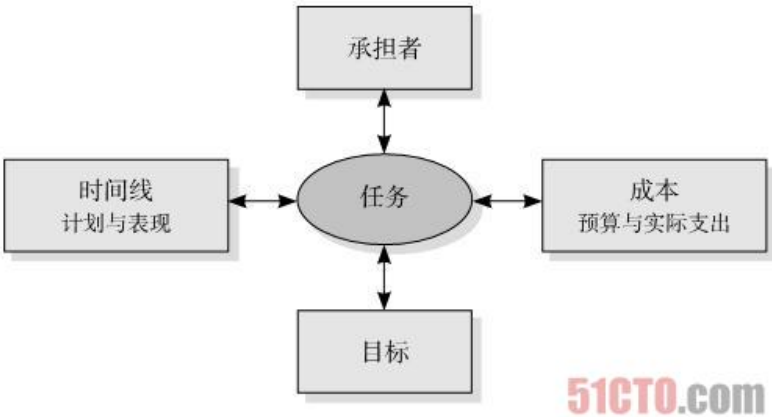


图 1-1 项目的 5 个基本元素 技术成就梦想

- 1. **任务：**如何做 (how)。任务是项目的中心，为了实现目标，必须要完成任务。它们是项目的螺母和螺钉，即需要完成的工作的细节。
- 2. **目标：**做什么 (what)，为什么要做 (why)。目标就是远景，项目的目的地。论范围，目标可以是总体的或是具体的。
- 3. **时间线：**何时完成 (when)。时间线度量的是工作应该何时完成，实际上又是何时完成的。时间线可能是弹性的。例如，如果项目被扩展了，可能就必须延长时间线（并增加预算）。
- 4. **成本：**花费 (how much)。项目支出可能有硬性成本，如咨询成本和机器成本；也有软性成本，如项目雇用的内部人员的成本。成本会计可能很复杂，每个项目都需要参考专业会计

人员的意见。

5. 承担者：谁做项目（who）。任务的承担者是"谁"，这很关键。OPPM 使管理层清楚地知道谁负责哪些任务。清晰的所属权明确显示了谁应该得到嘉奖以及谁需要帮助。

1.4 创建 OPPM 的 12 个步骤

项目经理和承担者一起构建和维护 OPPM，然后就一直要使用它。创建和更新 OPPM 必须是一项团队工作。项目承担者拥有它。项目经理可以与团队成员协商，但最后必须得到他们的认可和完全遵从的承诺。图 1-2 显示了 OPPM 模板①。在 www.onepageprojectmanager.com 网站上可以免费下载一整套 OPPM 表格。下面我们看一下创建 OPPM 的 12 个步骤。

第 1 步：表头

表头位于表格的上方，包括项目名称、领导者、目标和当前日期。

项目的命名是很重要的，因为从开始至项目结束（乃至将来），所有人在谈及项目时都会使用这个名称。可以考虑在团队就绪后再命名项目。

项目领导人是最终的承担者，每个项目都需要一个领导人，但仅需要一个。这个人几乎总是公司的专职员工，而不是咨询师或外部顾问。

将项目交给项目经理的人通常也是定目标的人。如果项目经理没有被告知目标，就必须回访分配给他项目的那个人，去澄清目标。目标应该明确以下问题：分配项目的人为什么要完成此项目？他们希望从项目中得到什么？

此时要确定一个初步的完成日期。在经过其余的 11 个步骤后，团队将兑现这个最终日期的承诺。

项目经理与分配给他项目的主管讨论表头的时候（参见图 1-3），也是讨论成本、范围和时间线这三大约束的优先级的好时机。

第 2 步：承担者

从现在起，我们假设自己就是项目经理。下一步是任命团队（参见图 1-4）。团队成员是管理项目各个主要部分的人。成功在很大程度上依赖于他们的表现。他们是承担者。承担者的人数要尽可能地少。

根据我的经验，通常 3 到 4 人比较合适。在大型项目上，将有多层 OPPM，每层都有各自的一组承担者。

第 3 步：主干—工具的基础

将主干看作焦点，即 OPPM 所体现的项目的中心内容(参见图 1-5)。或者用另一个比喻，将它看作一个指南针，指导项目从开始到结束。主干是 OPPM 的基础。它将项目的所有重要元素链接到一起，呈现在你眼前。

主干是紧随着整个 OPPM 的创建过程而自然产生的。在这个第 3 步中，项目经理需要为团队呈现一个总体的项目视图，讨论如何处理项目，并彻底检查主干的每个部分，包括目标、主要项目任务、目标日期和预算。主干是焦点，我们围绕它将 OPPM 的基础知识教给团队。我们需要教给团队一些项目管理的基础知识，这一点不足为奇。

第 4 步：项目目标

组建团队之后，就到了将项目分解为子目标的时候了，这些目标是完成表头规定的总目标所必需的。目标位于表格的左下角(参见图 1-6)。目标个数不应超过 3 个或 4 个。在一个价值 1000 万美元的配送中心项目中，有 3 个目标：一是完成大楼的建造，二是使配送中心的系统可以运行，三是雇用、培训并部署中心的人员。

为了设定目标，我们要问自己如下问题：完成各个目标需要多长时间，满足范围要求及交付最终产品需要哪些资源（财务、人员等）。

过后，在描述任务时，需要为每个目标非常均衡地分配任务。

第 5 步：主要项目任务

在 OPPM 上，我们将主要项目任务放置在左侧(参见图 1-7)。大型项目实际上只是很多较小项目的和，这些小项目经过协调和组合之后，得到最后的项目。在 OPPM 的最左侧，每个小项目都表示为一项任务，例如将合同承包给承包商、设计系统、为大楼打地基。项目的进度应该是可度量的，以便测量它们的进展，并在 OPPM 上报告它们。

每项任务分配给至少一位团队成员，因此征得团队成员对每项任务的认可是十分重要的。要尽可能将任务分配给擅长它的人。

尽量在项目总长度的每个报告期内平均分配 2~3 项任务。如果项目运行 12 个月，则适当的任务数是 30 个左右。大多数项目是按月划分的。有些任务只需一个月，而有些则一直持续到项目结束。

记住，在每项任务背后，可能还有另一个 OPPM，或者是有一个 Microsoft Project 或 Primavera P3 PERT 图。

第 6 步：任务与目标匹配

在这一步中，要确保任务清单上的所有任务完成时就能实现项目的目标。当检查任务和目标时，保证它们相互匹配是很重要的。所有任务都至少对应一个目标，有些任务自然对应多个目标（参见图 1-8）。

检查任务与目标之间的对应关系通常可以发现不一致或疏漏问题，这个过程并不是一次完成就一劳永逸的。在构建 OPPM 的过程中，每一步都应该重新评估先前的步骤，并尝试不断改进。逐一确认任务可能会揭示遗漏的目标。我们可能还会发现过多的任务对应于单一目标，因此应该进一步评估这些任务和目标。

这种渐进式的完善将提高计划质量，也能够增强 OPPM 的沟通能力。

第 7 步：目标日期

目标日期位于 OPPM 底部从左至右的区域（参见图 1-9）。这个区域将时间线划分为各个步骤，通常是以月为单位（短的项目可以按一周或两周来划分步骤，而非常长的项目也可以有更长的周期）。每个周期的长度不一定完全相同。记住，当你通知每个人项目的时间线和时间增量时，你的责任也增加了（即要努力达到这些时间要求）。对于任务的时间，必须完全征得团队的同意。

第 8 步：建立任务的时间线

在这一步中为每项任务建立一个时间线。我们沿着任务在矩形框中画一些空心圆圈，表示每项任务的开始、长度和完成日期（参见图 1-10）。如果某项任务持续 7 个月，而时间段以每月为增量单位，则在这项任务的旁边会有 7 个圆圈。当每项任务完成时，圆圈将被涂为实心圆点。

每位团队成员在考虑任务时间线时有着不同的方式。一些人从起点开始，采用正向思维，而一些人则从终点开始，采用反向思维。最有创造力的团队成员通常还会打破常规，以随机的

方式思考。重要的是鼓励每个人，以便得到一个完善的计划。

第 9 步：为项目承担者分配任务

任务通常只有一个承担者，超过 3 个承担者的任务是很少见的。不管每项任务有几个承担者，都必须设定承担者之间的优先次序。每个任务一般只有一个主要的承担者。OPPM 上的字母 A 指明该承担者是主要承担者（参见图 1-11）。次要承担者用 B 表示，隶属于次要承担者的人则用 C 表示。谁承担什么任务是通过团队成员之间的协商确定的，项目经理起领导作用，在必要时进行调解。

第 10 步：主观任务

OPPM 的这一部分处理的是主观任务或定性任务。并非所有任务都能用时间线来量化（例如软件性能）。在是否达到了足够高性能这个问题上，计算机程序本身的指标和最终用户的认识可能完全不同。想一下手机服务，通话掉线可能被认为是无法接受的，但间歇出现的静电噪音又怎样呢？这有时是可接受的吗？

这些情况就是主观任务。这个区域就是放置项目主观方面的地方（参见图 1-12）。但是，要确保这些主观任务像那些可量化的任务一样，都有对应的目标和承担者。有关这些任务的性能判断用红、黄或绿表示。

第 11 步：成本

OPPM 的右下角是预算（参见图 1-13）。预算的处理很简单，它使用条形图，预算的每个部分都有一个条形图。当一个部分在预算内时，用绿色表示；当超预算但可修复时，用黄色表示；当超预算且不可修复时，用红色表示。

在 OPPM 上显示预算很简单，推导出预算就难得多了。为了得出预算，需要知道所有成本。要预留出增量，例如由于不确定或潜在变更而增加的费用。这部分是应急资金。

第 12 步：总结和预测

好的总结可以消除任何模棱两可或显而易见的问题，并防止未来的误解。现在，所有人都应该“读取相同的一页”——无论从字面上，还是隐含的意思。总结部分用于回答图表所揭示的问题，而不是解释图表本身。在分析后面，还应该加上未来展望，这也是对为什么要做此项目的

进一步解释。这里要尽量做到简洁而全面。总结和预测的空间很小（参见图 1-14）。这是有意设计的，这样迫使我们描述的内容加以精选，迫使我们保持讨论的高效。不要试图将总结空间扩展为再附加一页纸或图。在某种程度上，OPPM 的优势就在于它只有一页纸。

1.5 使用 OPPM 创建报告的 5 个步骤

为每个时间周期（通常是月）创建 OPPM 报告有 5 个步骤。在每个目标日期接近完成时，你与项目承担者面对面讨论，并完成以下任务。

1. 标明目标日期。

2. 填写主要的任务进度。这一步就是填充圆点。虽然填充本身很容易，但让团队成员同意填充哪些，不填充哪些却并不容易。项目经理的工作是将团队成员召集到一起，进行明确的沟通。

3. 标明定性性能。这涉及颜色的使用。在 O.C. Tanner 公司，我们将绿色定义为“足够的性能”，将黄色定义为“令人担忧的性能”，将红色定义为“危险的性能”。在填充圆点时，在颜色使用上征得团队成员同意是很重要的，这可能引起紧张和对立，而且需要协商。

4. 报告支出。数字应该来自会计部门，这些数字必须与 OPPM 上描述的预算一致。

5. 撰写总结和预测。

图 1-15 给出了一个 OPPM 示例，这个项目已完成了第 11 个月，正要进入第 12 个月。

第 2 章 写给 CPO (首席项目官)

本文讨论的是将 OPPM 应用于项目，负责监督项目的执行主管需要提出指导意见，包括让团队利用 OPPM 建立充分且有效的沟通。

本章将给出：

1. 一些技巧，帮助在组织中开始使用 OPPM;
2. 对 OPPM 的快速理解。

你将在本章学到如何阅读、理解和解释此工具，以便最有效地使用它。

通篇阅读本文当然是最好的，但如果不通读，那么至少要阅读本章。作为领导者，你不

必知道创建和维护 OPPM 的每个步骤和细节，但必须要知道 OPPM 表达的是什么。必须理解它所传达的所有信息，这也正是本章要描述的。

2.1 几个技巧：如何保证 OPPM 的使用

下面给出一些技巧，它们有助于确保在所有 IT 相关项目中有效地使用 OPPM。

确保项目经理和团队成员理解此工具的价值。你当然可以强制规定他们使用 OPPM，但团队成员自愿使用 OPPM 要比强制规定有效得多。当团队成员理解了它有多么简单，多么强大，多么有价值时，自然就会使用它。但他们首先必须理解工具的价值。你可以鼓励他们阅读本文，并看一下从 www.onepageprojectmanager.com 免费下载的表格。让组织中的一个人胜任、相信和精通 OPPM，足以令整个组织都效仿他。这个人成为整个组织的信使、倡议者和支持者。经验表明，一旦某位项目经理开始使用 OPPM，其他人就会认可、支持并希望使用它。项目经理在项目沟通上总是有自己的想法和方法。作为 CPO，你可能最终必须将使用 OPPM 作为一项要求。

澄清这样一件事：你和其他高层经理不想阅读冗长的项目报告，也不想要过于笼统的摘要，而是要阅读 OPPM。这将鼓励项目人员尽快使用 OPPM 作为他们的沟通工具之一。

在组织中使用一个标准的 OPPM 版本。不要开发多个版本，因为这将导致工具变得麻烦和低效。当然，不同类型的项目只需要对 OPPM 进行调整，以满足其需要。这正是本文讨论的主题。我们应该只做出相对较小的修改来满足个别项目的需要。建议使用 www.onepageprojectmanager.com 上的一个模板，如图 1-2 和图 1-15 所示。为了使工作简单，应在组织内限制 OPPM 的变化。

确保整个组织使用 OPPM。如果像你一样的高层经理没有坚持要求使用它，那么它永远无法得到有效的使用。使用 OPPM 的获益如下。

- 极大减少审查项目所需的时间。
- 要求项目经理定期检查项目的所有重要部分，并且清晰地划分责任，从而使他们提高项目质量、缩短时间并提高成本效益。
- 明确特定的重要信息，这些信息通常是无法用传统的项目汇总清晰呈现的，例如项目

特定部分的承担者是谁，以及哪些部分 对于满足期限和预算要求特别重要。

- 减少向高管层传递重要信息所需的时间、人力和资源，使团队能够用更多时间完成他们要做的事情，即完成他们的项目。
- 使用图表方式清楚地显示范围、时间和成本。
- 可以减少甚至不必召开正式的项目评审会议。
- 提出正确的问题。
- 描述昨天的设想、今天的性能和未来的预测。

2.2 如何阅读 OPPM

OPPM 有几个很易理解的重要部分。事实上，在没有任何说明的情况下我们也能看懂 OPPM，并理解它的主要内容，它就是这样直观。但下面简单的说明可以帮助理解每个部分背后的想法。可以参见图 1-2 和图 1-15，了解各部分如何与整个 OPPM 保持一致。

1. **表头**。这是基本部分，包括项目名称、领导者、目标和报告日期。扫视一下就可以看出项目的主要内容、负责人和要达到的目标。高管层与项目经理共同完成这一部分。

2. **承担者**。这一部分指明项目的每个部分由谁来负责（谁承担某个部分）。责任是公开的。A 是该任务的主要承担者，他从始至终负有主要责任。

3. **主干**。这是 OPPM 的核心。OPPM 的各个部分都汇集到这里。它可以用作一个指南针，指明在特定时刻你感兴趣的各个信息部分（目标、主要任务、期限、预算、总结和预测）。

4. **项目目标**。这些也可被称为子目标，因为它们隶属于项目的总体目标。这里，你为项目经理提出的建议可以进一步澄清表头所显示的简单期望值。这里是强化编制目标用的 SMART 模型的好地方（SMART 指具体的、可衡量的、面向行动的、现实可行的、有时限的）。

5. **主要项目任务**。这无疑是 OPPM 的最重要部分。在这里可以看到完成项目必须的主要任务。用数字表示的任务是客观任务，即可以客观度量的任务，用字母表示的主观任务不好客观度量，它们是定性的，而不是量化的。例如，软件的可操作性程度就很难度量。屏幕格式是用户友好的吗？是否有足够的响应性？这样的主观任务放在以字母表示的任务部分中。

6. **任务与目标匹配**。这在 OPPM 中起到解释作用。我们查看任务和目标，确保所有任务在

完成时都实现目标。这个过程告诉我们哪个目标（或哪些目标）对应于哪些任务。OPPM 的强大之处就在于它显示了项目的不同部分是如何关联的。这里，我们利用此工具来查看任务与目标如何对应。实际上我们只需在项目开始时进行这样的分析。

一旦确信了任务将实现目标，就不需要再检查这一步了，除非更改了项目目标（实际上这很常见）。当项目在进行时，你和项目团队可能会重新评估正在进行的步骤，这在概念上类似于全面质量管理 (TQM) 中的持续改进。有些任务可能对应着两个目标，这是允许的，但大部分任务只有一个目标，而且所有任务必须至少有一个目标。如果任务没有目标，它就不应该存在。

作为领导者，在这里应该掌握好全局和平衡。例如，在某个子目标领域具有丰富经验的团队会把过多精力投入到他们擅长的任务上，而忽视那些他们不太擅长的任务。

7. 目标日期。在这里可以清楚地看到每项任务的时间进度和最后期限。垂直线告诉我们目前在时间线上所处的位置。时间线通常按月划分。但是，时间单元不一定是月。短的项目可能以周为单位，长的项目可能以双月或季度为单位。此外，一些项目可能将一条时间线划分为不同的长度。圆圈（用于客观任务）表明分配给每项任务的月份。当圆圈被填充后，表示它已完成。如果某项任务有未填充的圆圈，而且垂直线在圆圈的右侧，这表明该任务落后于进度。事实证明，OPPM 可以很好地促进"基于路线"的规划或项目"分块"。

我们使用颜色和一个条形图来表示主观任务。如果任务是绿色的，则性能就是足够好的；黄色表示性能堪忧但可以解决；红色则表示性能严重地危及成本、范围和时限。

8. 成本。使用条形图表示预算。预算独立的，在图形上与时间线无关联。预算图是一个可以快速理解的图形，说明了在任何给定时间的预算执行情况。

9. 总结和预测。这在 OPPM 中只占很小的一部分，原因是确保没有冗长的解释。在这个部分中，项目经理和项目团队说明报告主体中所提出的问题。这并不是重申那些显而易见的事情，而是用来回答图形所揭示出的问题，并提出解决方案和近期期望。

2.3 几点补充

以上都是 OPPM 的基本部分。下面再谈几点如何阅读和使用此工具的问题。

注意颜色。绿色是我们希望的，黄色应该留意，红色则需要引起注意。

注意圆圈。垂直线左侧的空心圆圈应该留意。线左侧的某项给定任务的空心圆圈越多，它落后的进度就越多。越是落后于进度，就越需要管理层注意。

看一下预算线，并确保项目按预算或接近预算进行。如果不是这样，就要注意了。向项目经理和项目承担者了解问题。总结和预测部分可能足以解决黄色问题。在很多组织中，红色问题都需要面对面讨论。

注意承担者。当某个承担者有几项任务处于麻烦时，他显然需要做一些解释。这时要允许他们解释。但也不要忽略表现积极的人。在项目进行期间，总是能够及时或提前完成任务（或者按预算或低于预算完成任务）的人应该得到嘉奖。OPPM 为人们提供了解释的机会，同时主张对表现优异的人和他们的团队给予积极的嘉奖。嘉奖的作用是不言而喻的。下面这些元素可以促进员工有更佳表现：(1) 让更多的人看到 OPPM；(2) 定期公布结果；(3) 增强接受度。OPPM 的形式十分有利于定期将项目的优异表现传播给更多人，而且它将标准方法学与精炼的数据完整性结合到一起，从而确保管理层对优异表现的嘉奖能力大家认可。

阅读总结和预测。在这里可以了解 OPPM 所呈现的信息背后的原因，以及项目团队对问题解决和未来表现的预测。

理解这样一个事实：OPPM 不提供所有细节。我们无法通过阅读 OPPM 看到或理解项目的全部内容。OPPM 上并未清晰显示出某项特定任务为满足期限要求还面临哪些挑战（除非在总结和预测中进行了说明）。这种细节的缺乏是有意设计的。OPPM 是为高管层提供的有效沟通工具，因为它省略了大部分细节。管理层通常不必知道所有细节。OPPM 提供了一个大的视图，即粗线条的概括。这正是工具的力量和优势所在。如果想知道项目某个方面的具体情况，可以询问项目经理或项目的承担者。OPPM 突出显示了对高管层重要的内容，而省略了其他内容。

项目管理办公室或首席项目官 (CPO) 可以每月与每个项目经理召开简短的会议，评审他们的 OPPM，并帮助确定哪个项目需要高层的评审，以及哪些项目需要你亲自参与会议帮助解决。