

战略创新私教坊

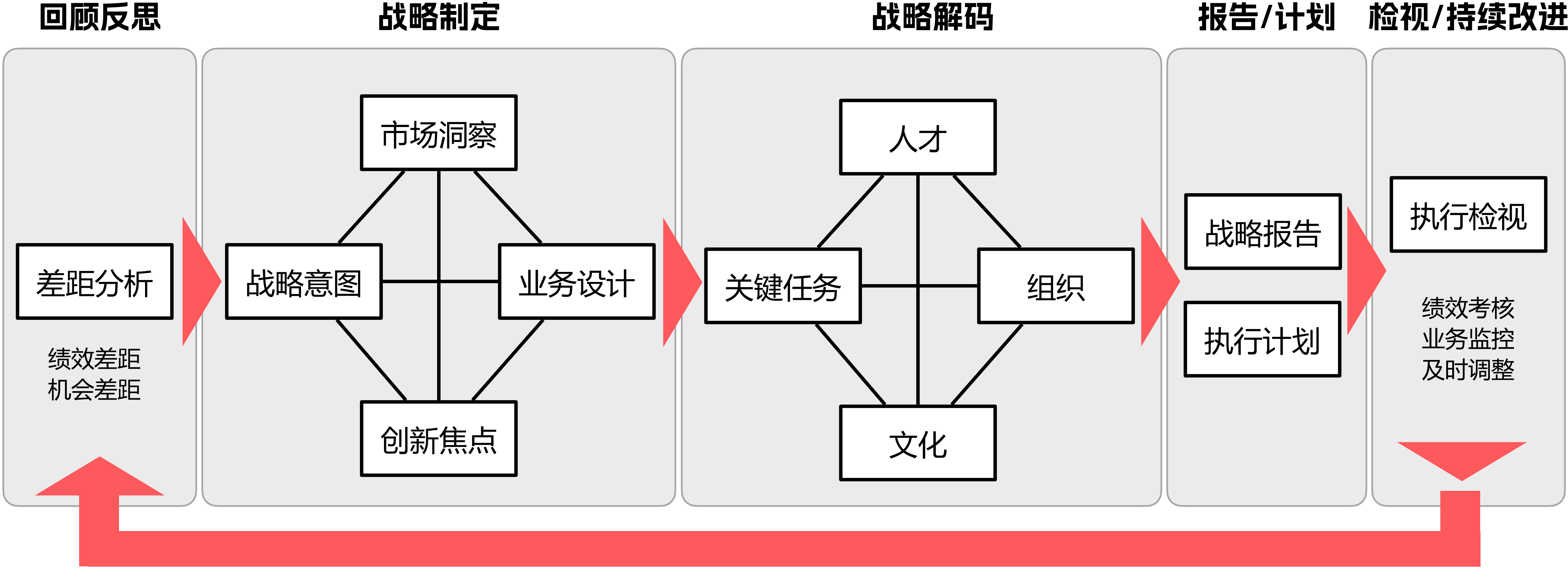
-用战略创新驱动组织长期可持续发展

5.战略解码

战略解码



业务领先模型 (BLM)



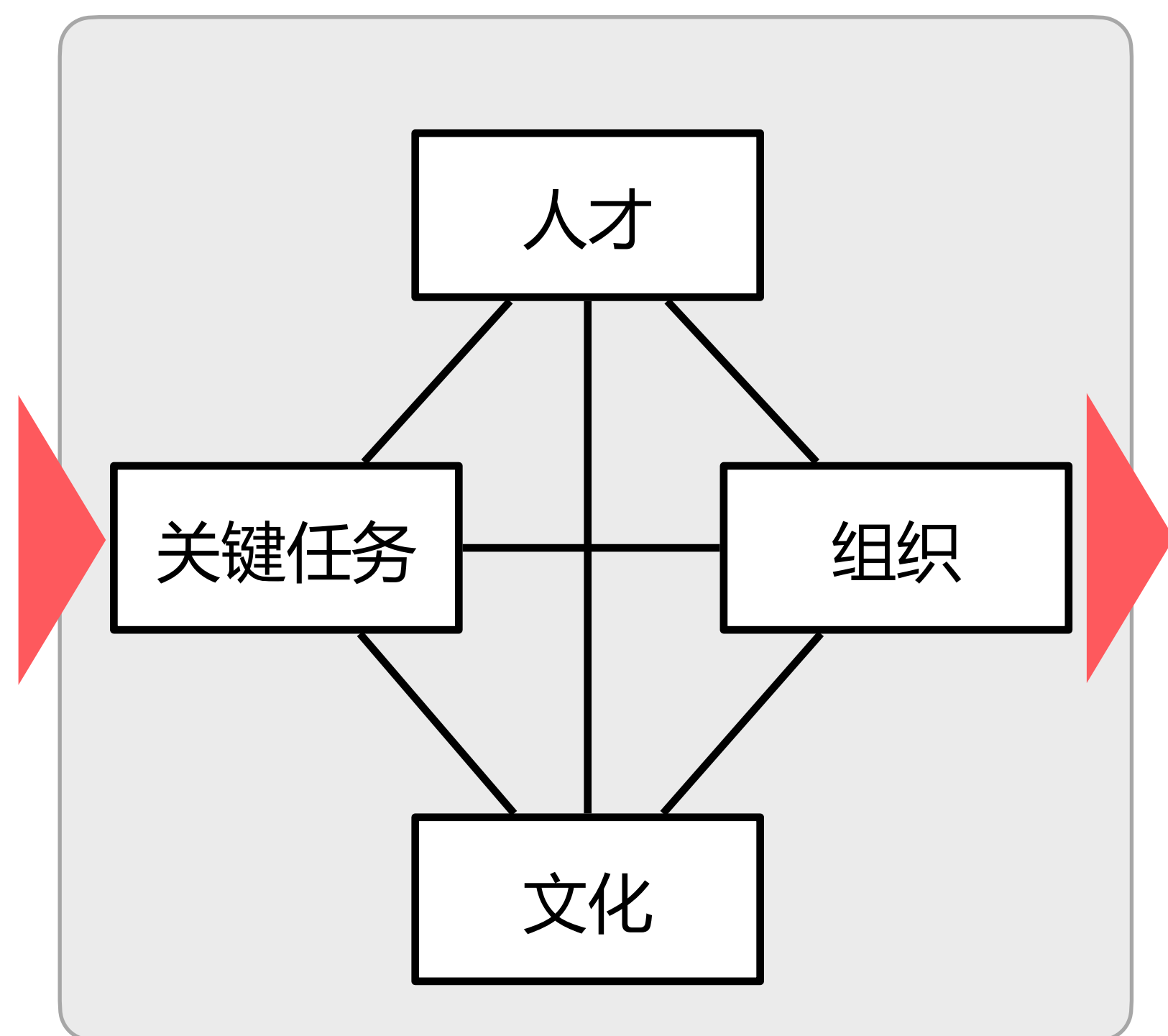
卓越领导力



一致价值观

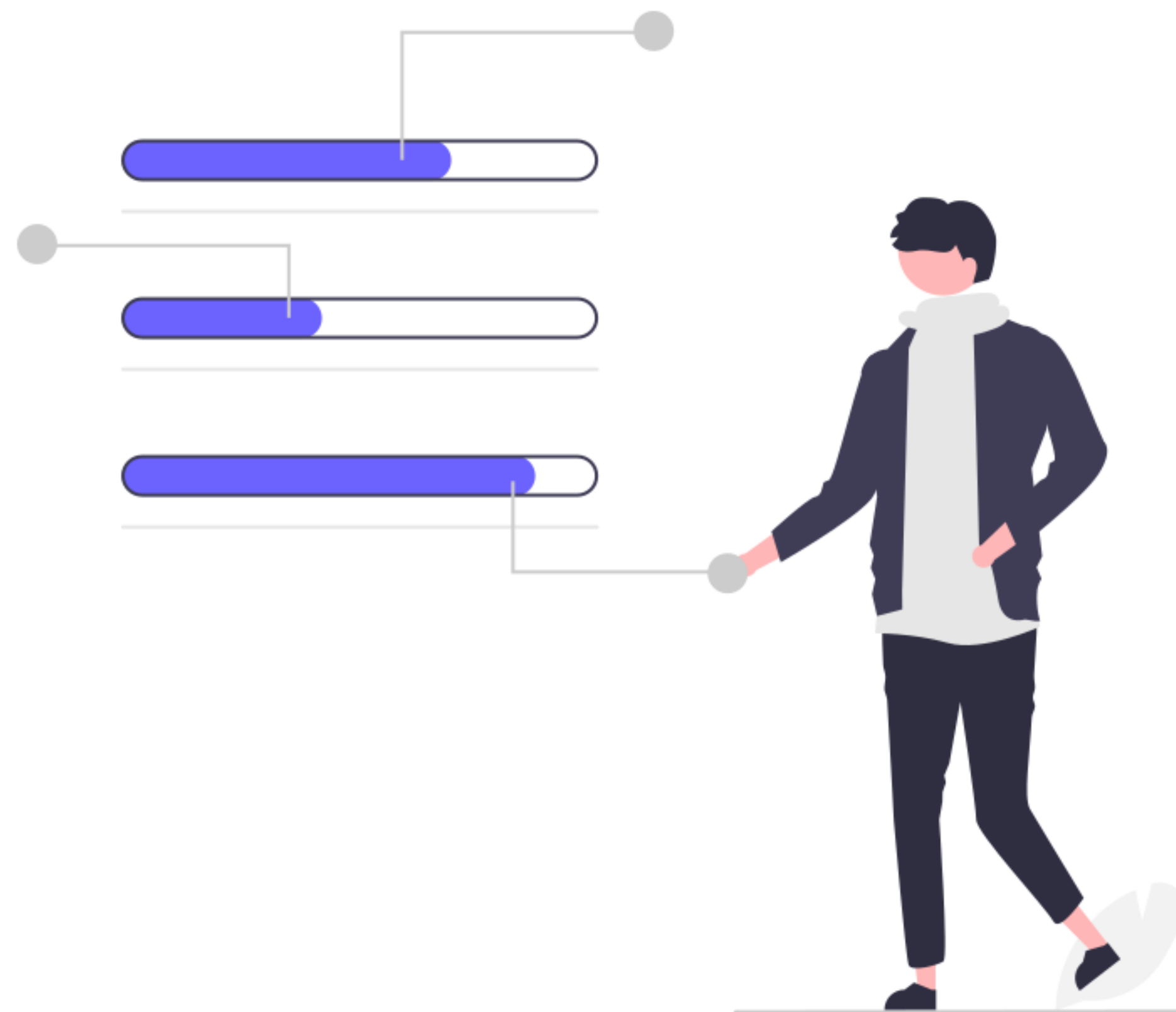
战略解码

战略解码



- 战略解码是针对战略设计进行多维度的解码，形成关键任务并明确其依赖关系，并思考组织、人才、文化等关键陪衬手段
- 战略解码完成战略管理从设计阶段转入到战略执行阶段

核心组织能力分析



核心组织能力



不同企业的战略和创新策略和设计不同，其需要的核心组织能力也有明显的不同。需要切实根据自身的战略，确定核心组织能力。

Dell 为直销模式，核心组织能力是 速度和定制；联想是分销模式，核心组织能力是 效率和低成本；四季酒店是面向高端客户，核心组织能力是 卓越服务。七天的核心组织能力是 便捷和低成本；海底捞的核心组织能力是提供超越用户预期的“肉麻”式服务，而麦当劳提供的是标准化、快速的餐饮服务。

不同企业的核心组织能力不同



有时，我们也把企业的核心组织能力叫“基因”，比如 互联网基因，TO B 市场基因

核心组织能力



时尚设计、极致用户体验、跨平台融合



低成本、高效率



卓越用户体验设计、优秀联盟及生态经营



技术领先

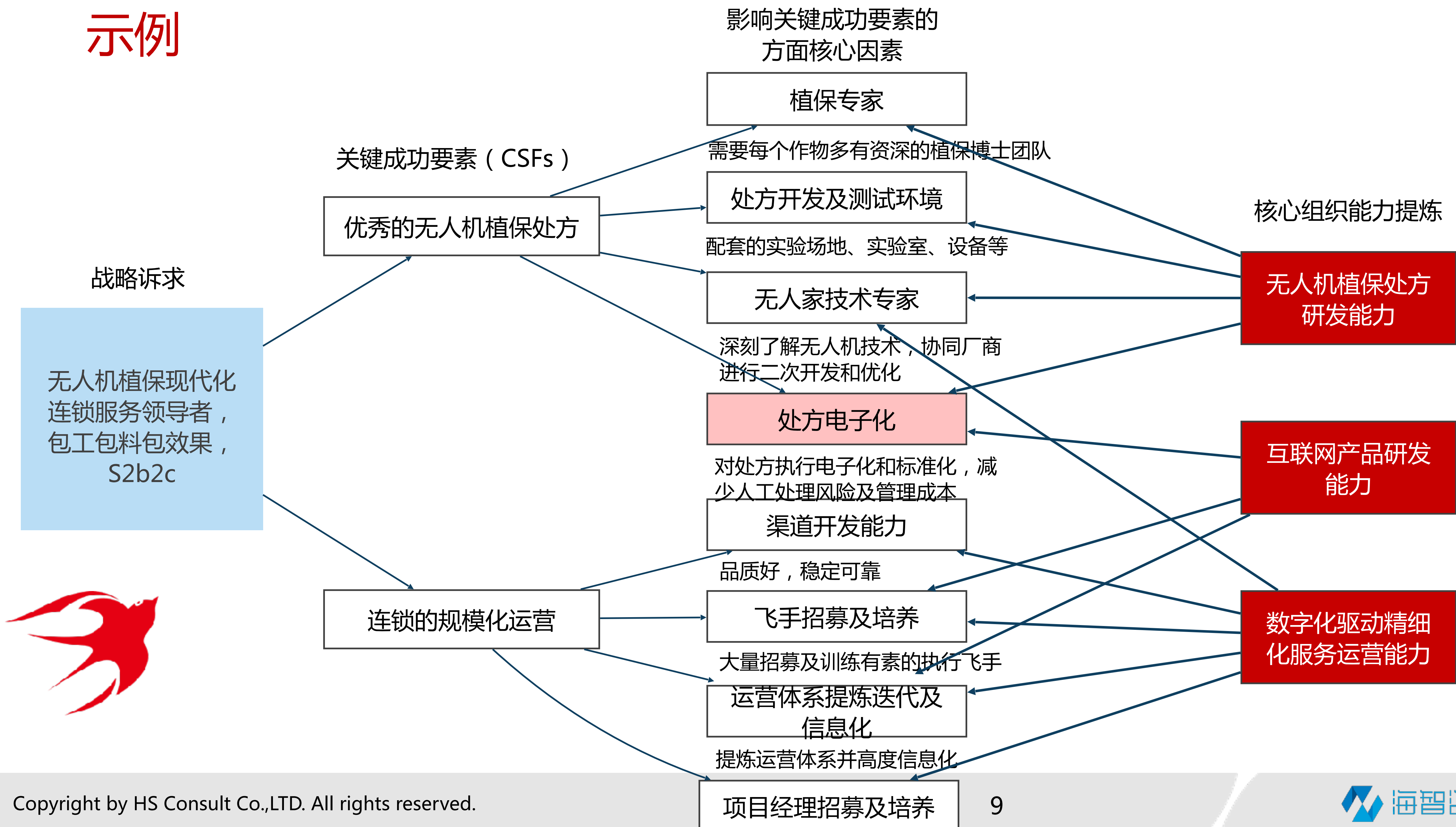


高性价比、极致综合服务



极致成本（技术领先、优秀体验）

示例

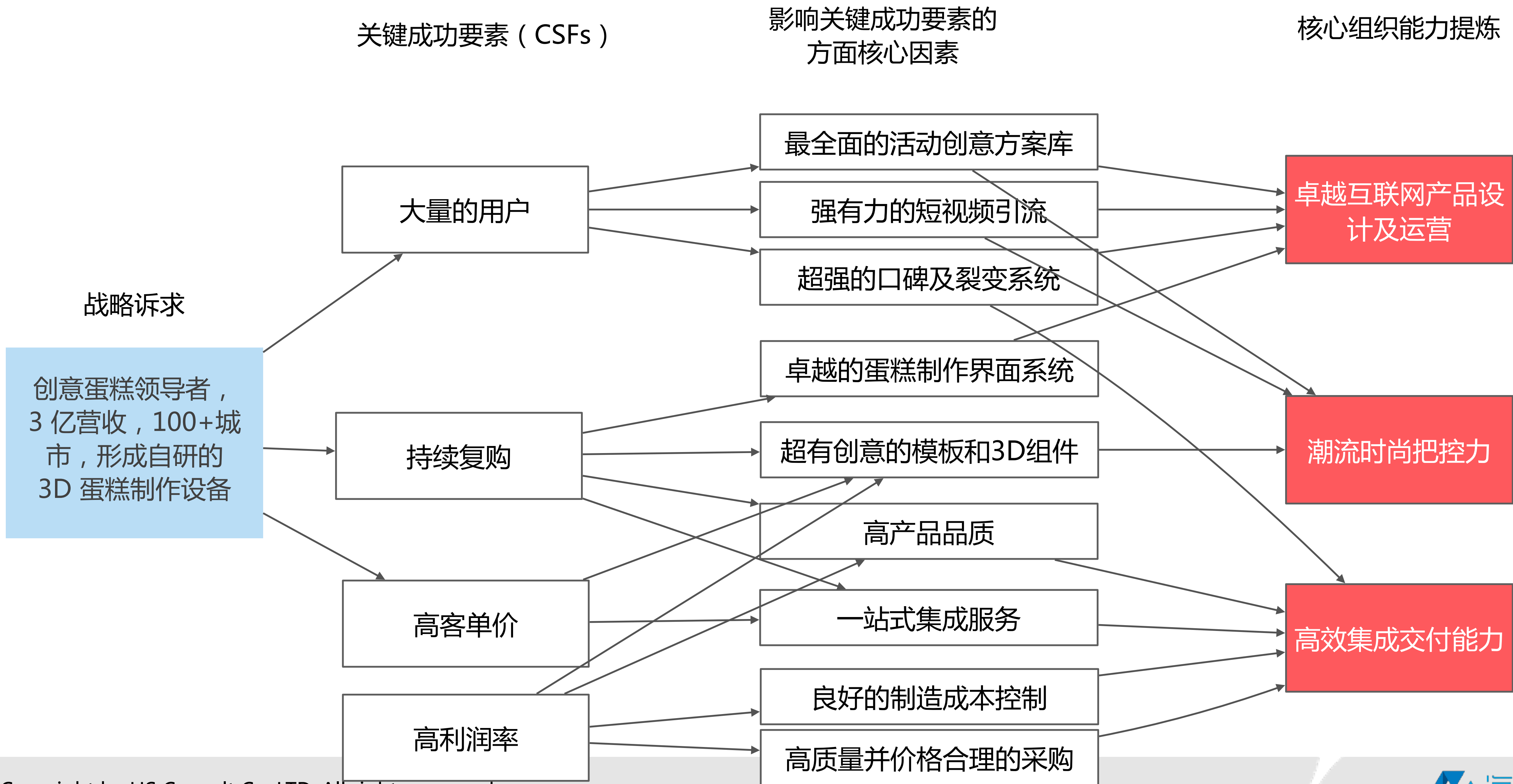


示例

关键成功要素 (CSFs)

影响关键成功要素的
方面核心因素

核心组织能力提炼



沙盘演练 - 差距分析

根据企业的核心战略诉求、创新焦点及关键设计，分析企业的关键成功要素（CSFs），并进一步提炼企业的核心组织能力，分析差距，并提出关键举措



研讨形式：分组研讨

研讨时间：40 分钟

要求：

- 核心组织能力比如与之前的「战略设计（战略目标诉求、创新焦点及业务设计）」进行紧密的连接
- 如果核心组织能力具有较大的不足，则战略目标和创新设计基本上不太可能达成

注意事项：

- 请使用大白纸研讨，并输出
- 最终的输出的表格如下页的示范表格

绩效差距分析

序号	核心组织能力	现状	差距	关键举措
1				
2				
3				

工具 - 平衡计分卡进行战略解码

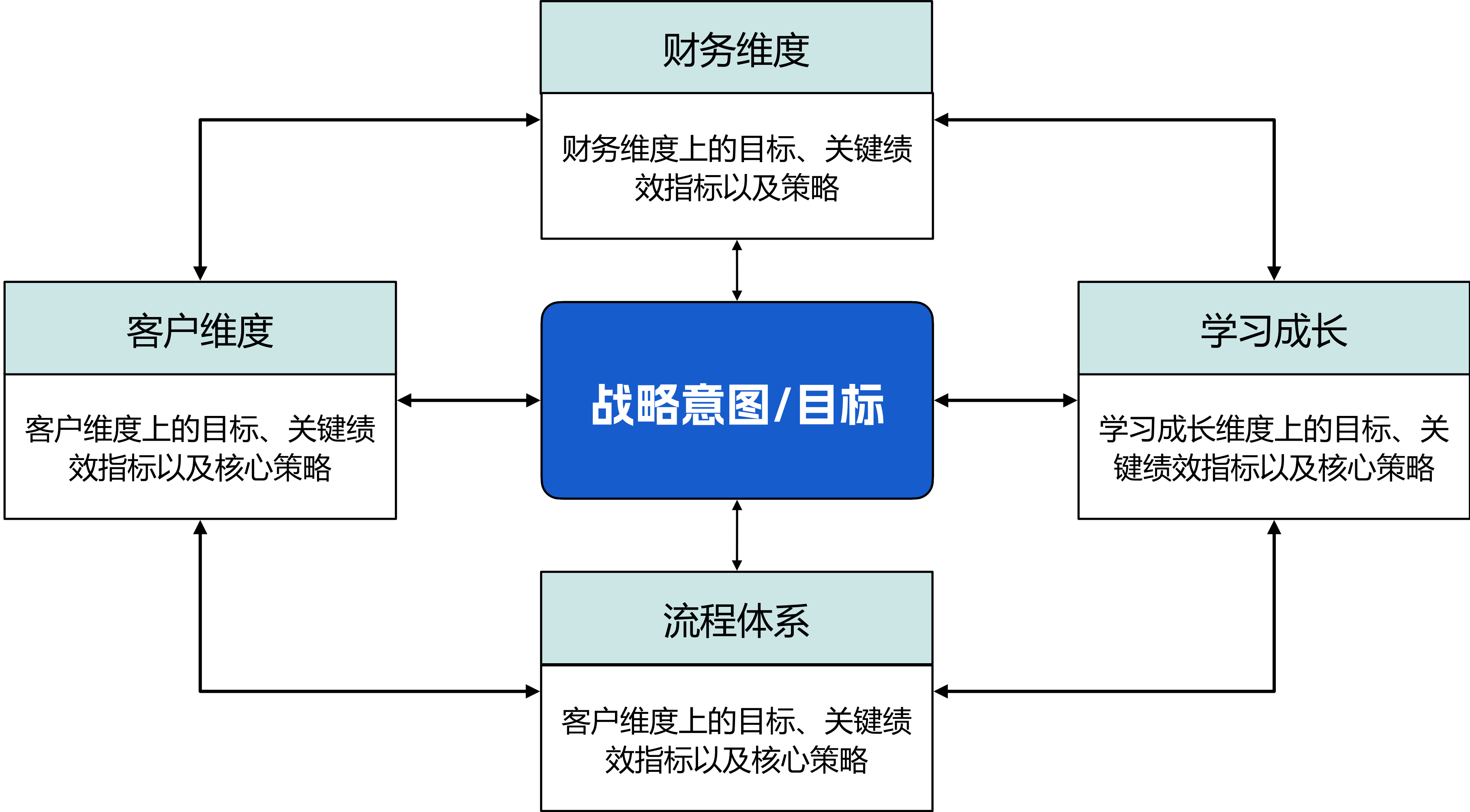


平衡计分卡

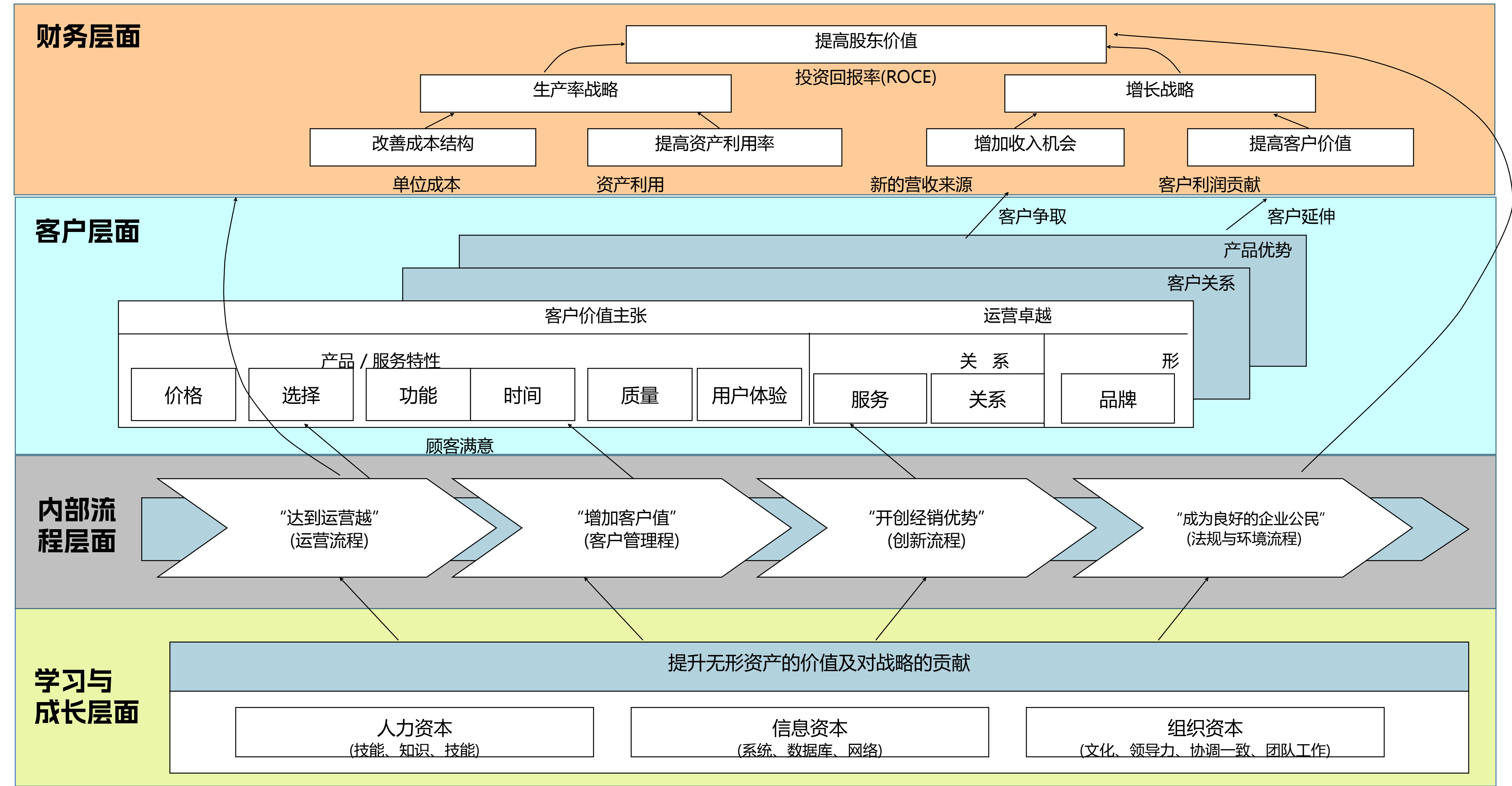
平衡计分卡是一种绩效管理的工具，它将企业战略目标拆解到财务、顾客、流程和学习成长四个维度相互平衡的绩效考核指标体系，从而为企业战略目标的完成建立起可靠的执行基础

财务维度 | 顾客维度 | 流程体系 | 学习成长

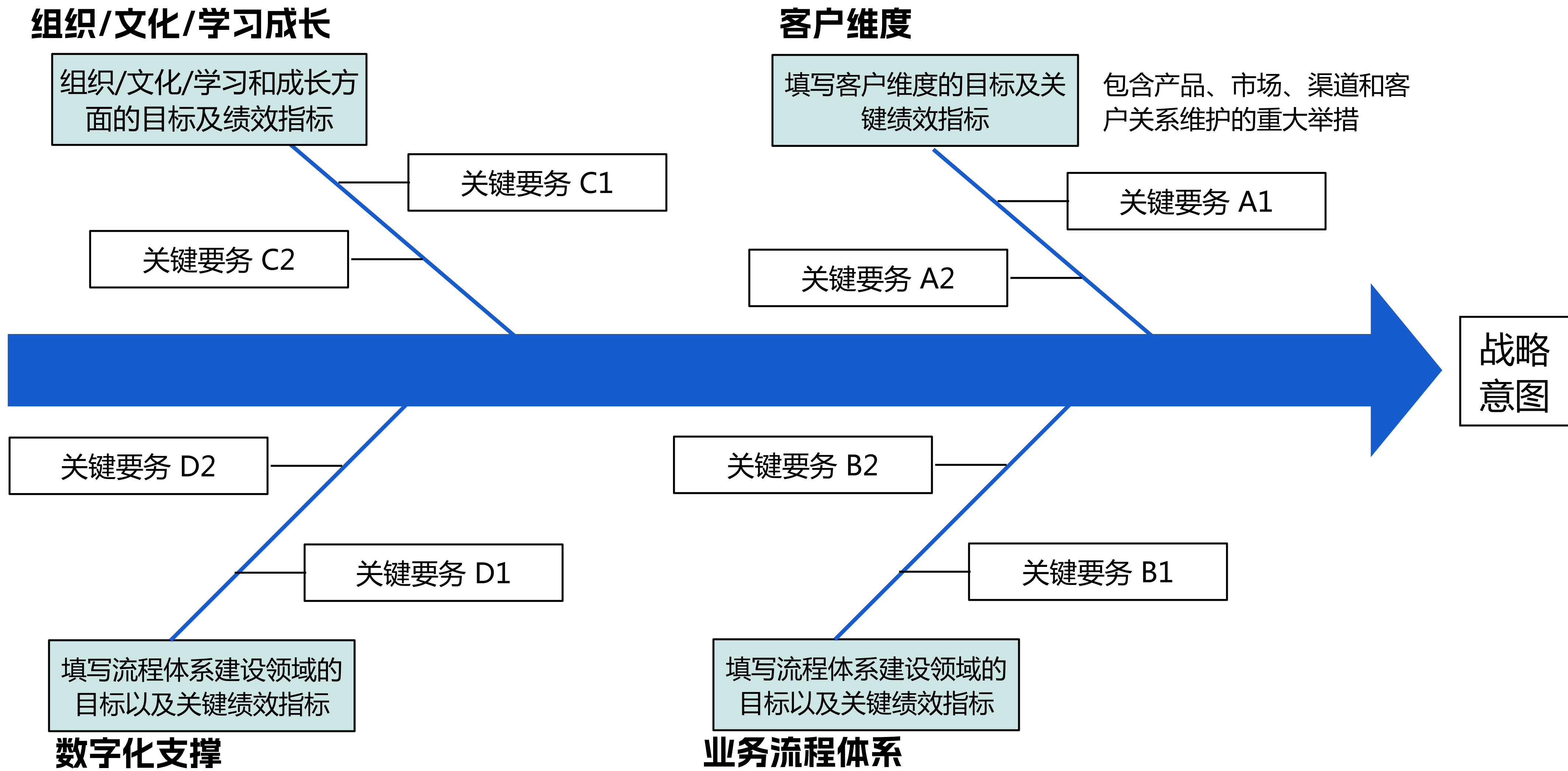
从四个维度来对战略进行分解



分解逻辑



使用鱼骨图来进行拆分



关键伙伴

- iCake 小店合作伙伴
- 短视频运营合作伙伴
- 3D蛋糕打印设备研发战略合作伙伴

关键活动

- iCake Designer开发
- 活动创意策划案库建设（全球汇聚，招募写手）
- iCake小店选址设计及上线
- 短视频矩阵运营
- 供应链/集成交付管控体系
- 营销裂变系统设计
- 3D 打印设备研发

关键资源

- 3D 蛋糕制作设备
- 3D 建模工程师
- 互联网产品研发/运营团队
- 短视频运营经理
- 采购合伙人

价值主张

1. 活动创意策划案
2. 强参与感和仪式感的设计与创造（DIY Interface & 3D 组件库）
3. 集成一站式服务

客户关系

- 企微客服
- 活动创意策划案交流社区
- 推广大使之家

渠道通路

- 抖音/快手/视频号：短视频矩阵
- 口碑裂变：朋友圈营销/转介绍/推广大
- 活动创意策划案库

客户细分

企业

高创意行业人力行政口

- 互联网、游戏、投资、广告、媒体、直播...等行业
- 1~2 线为主

个人

1~2 线城市高收入群体（年家庭营收100万+）
知识分子家庭

成本结构

- 互联网产品研发运营团队
- 3D 建模工程师（兼）
- 3D打印机(Foodini 5000\$)
- 2D打印机(2000¥)

蛋糕 500¥，成本 200¥（不含外购）

打印机折旧	5%
3D 打印原材料	20%
蛋糕基座	25%
运输成本	15%
店面成本	20%
人工成本	15%

增值服务：蛋糕 = 1:2，毛利润 20%

收入结构

创意蛋糕 60% | 甜点/果盘/饮品 25% | 增值集成业务 15%

分解示例

客户维度

O=打造最全的创意活动策划库，卓越的DIY 交互体验、丰富的 3D 组件和一站式服务

KR1 覆盖所有活动类型，每类型至少有 50 个，每日新增 2 个

KR2 10 万+ 会员（含创意活动社群和资料库）

KR3 媲美 APPLE 级别的 DIY 交互体验，简洁度接近做 PPT

KR4 3D 组件库覆盖花、植物、卡通、物品、明星、品牌 LOGO 六大品类，模型库 1000+ 模型

KR5 一站式服务覆盖水果、甜点、饮品、坚果、庆祝道具等主要品类



创意蛋糕的领导者

2024~2026 3 亿+营
收，100 城市，500 个
店，自研3D 蛋糕制作设
备

分解示例

客户维度

O=打造最全的创意活动策划库，卓越的DIY 交互体验、丰富的 3D 组件和一站式服务

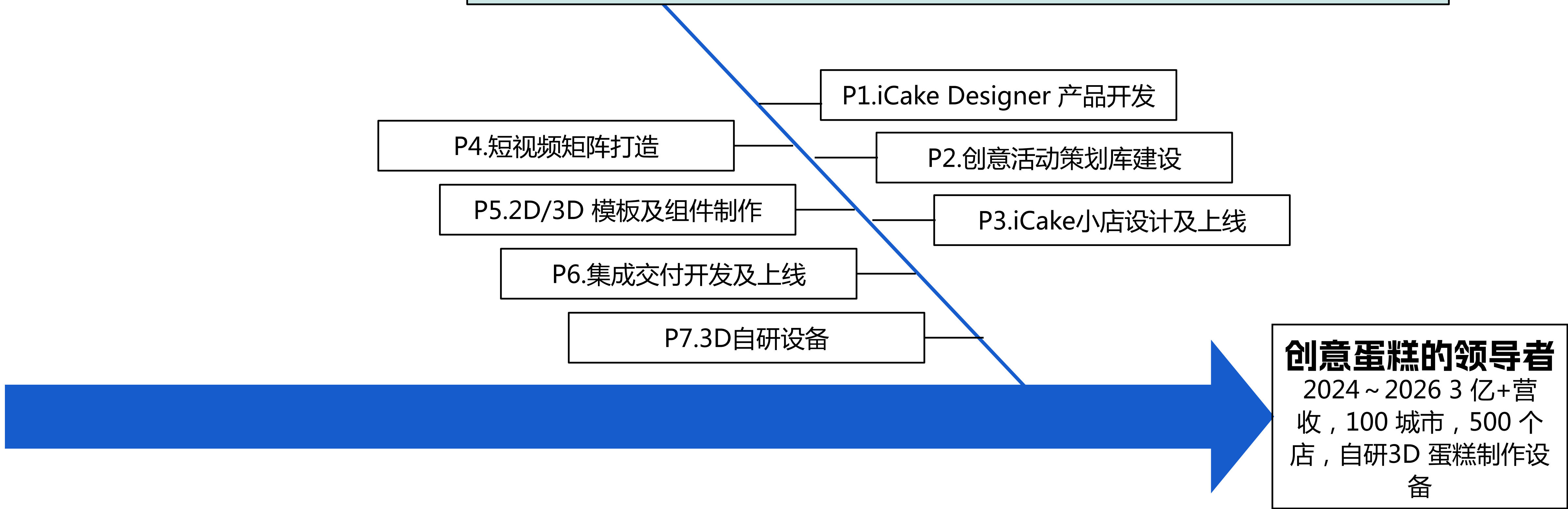
KR1 覆盖所有活动类型，每类型至少有 50 个，每日新增 2 个

KR2 10 万+ 会员（含创意活动社群和资料库）

KR3 媲美 APPLE 级别的 DIY 交互体验，简洁度接近做 PPT

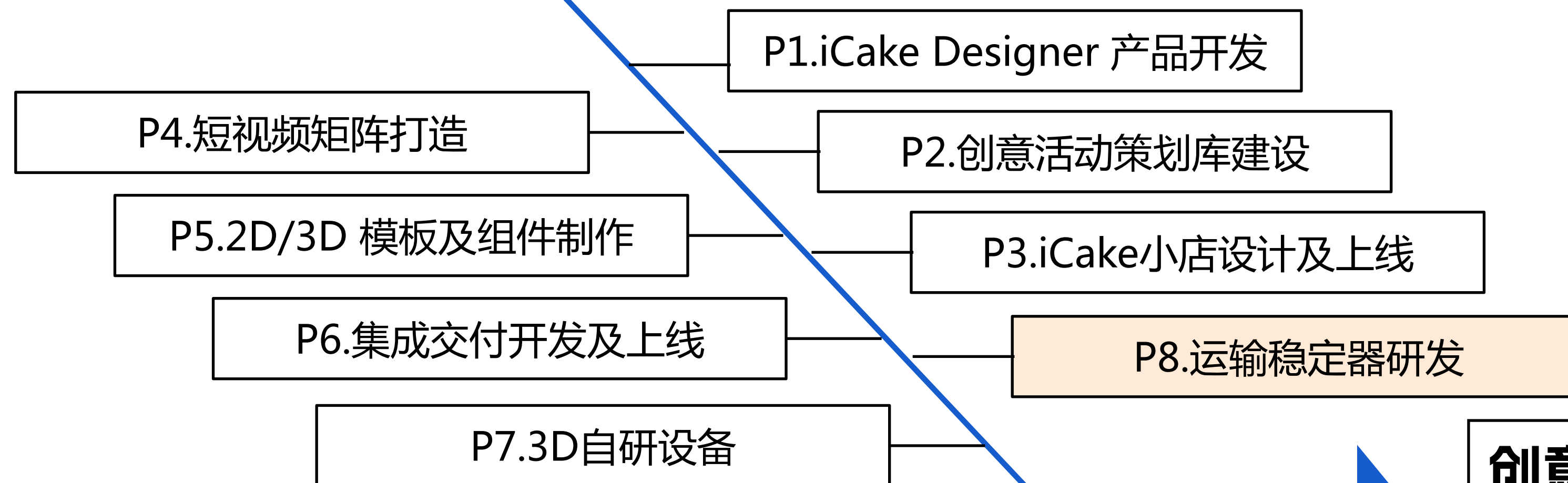
KR4 3D 组件库覆盖花、植物、卡通、物品、明星、品牌 LOGO 六大品类，模型库 1000+ 模型

KR5 一站式服务覆盖水果、甜点、饮品、坚果、庆祝道具等主要品类



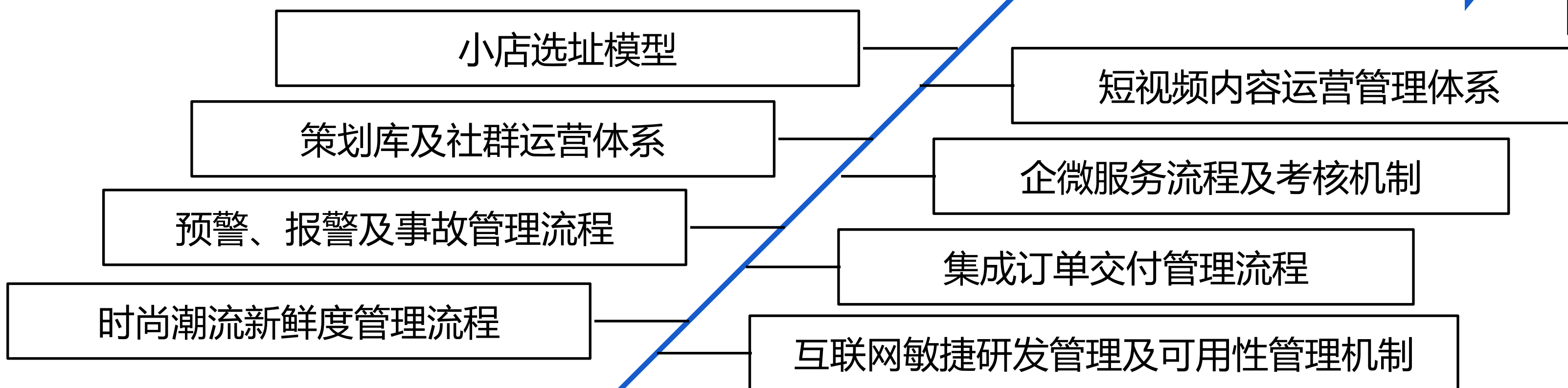
分解示例

客户维度



创意蛋糕的领导者

2024 ~ 2026 3 亿+营收，100 城市，500 个店，自研3D 蛋糕制作设备



业务流程体系

服务满意度 A+，NPS>30，制作出到现场<1 小时
热榜/潮流事物 3D 组件上线 N+1
蛋糕物流损伤事故 < 0.1%

输出关键要务清单

类别	编号	关键要务名称	开始时间	结束时间	责任人	依赖关系	关键里程碑
客户维度	P1	短视频矩阵运营	2024.3.1	无	李晓		2024.6 跑完短视频矩阵测试并进入正式加速阶段
客户维度							
流程体系维度							
学习成长及组织文化陪衬	P15	青媿签约及青媿项目运营团队组建	2024.1.10	2024.2.25	张彤彤	P15 之后才能开始	1.20 前必须确定合作意向
数字化建设							

沙盘演练 - 战略解码及关键要务输出



沙盘演练 - 战略解码及关键任务输出

对战略意图和业务设计进行解码，分解并提炼出关键要务，形成关键要务清单



研讨形式：分组研讨

研讨时间：60 分钟

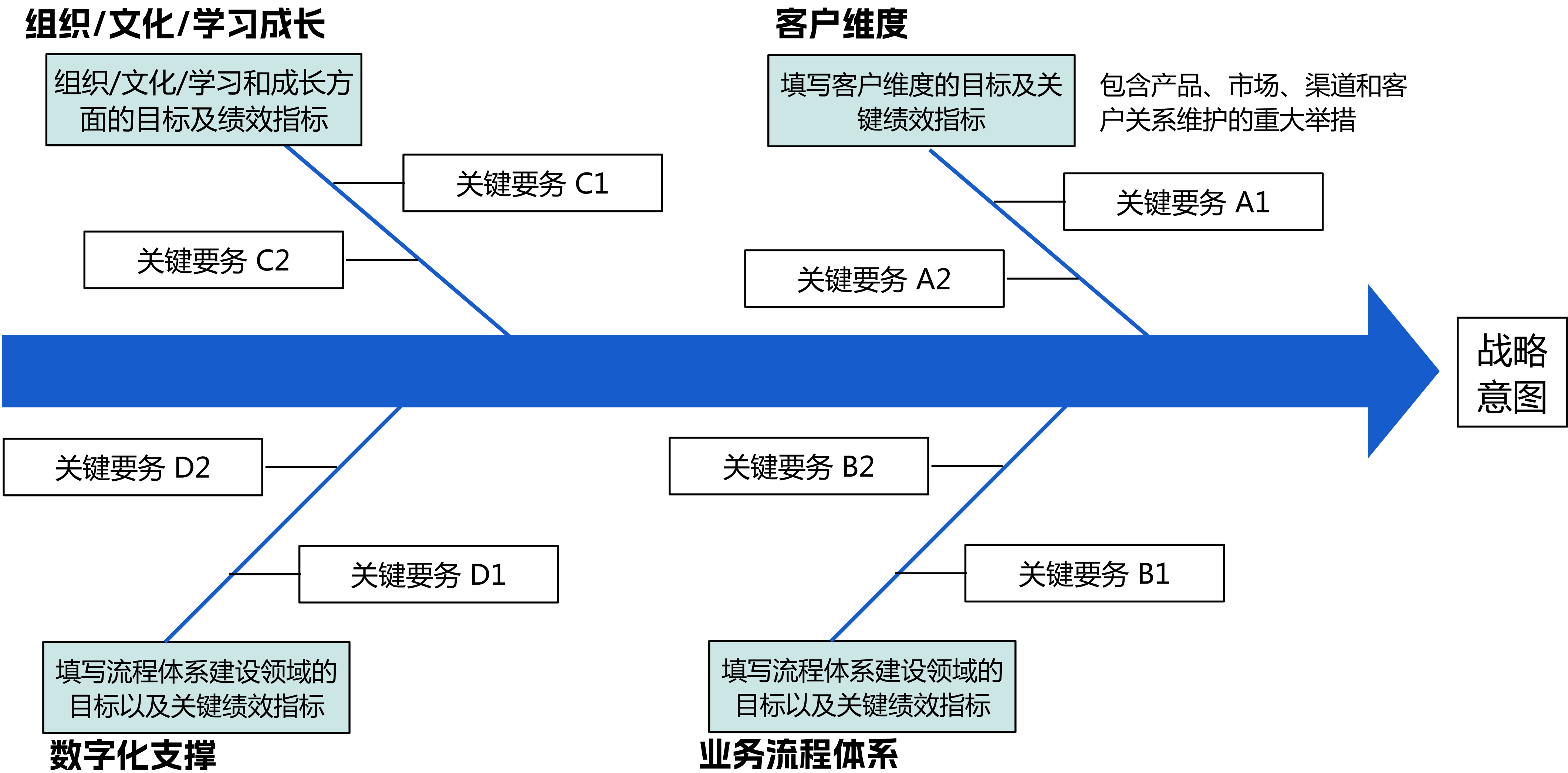
要求：

- 使用鱼骨图分解出关键要务
- 整理并输出关键要务清单

注意事项：

- 使用大白纸输出

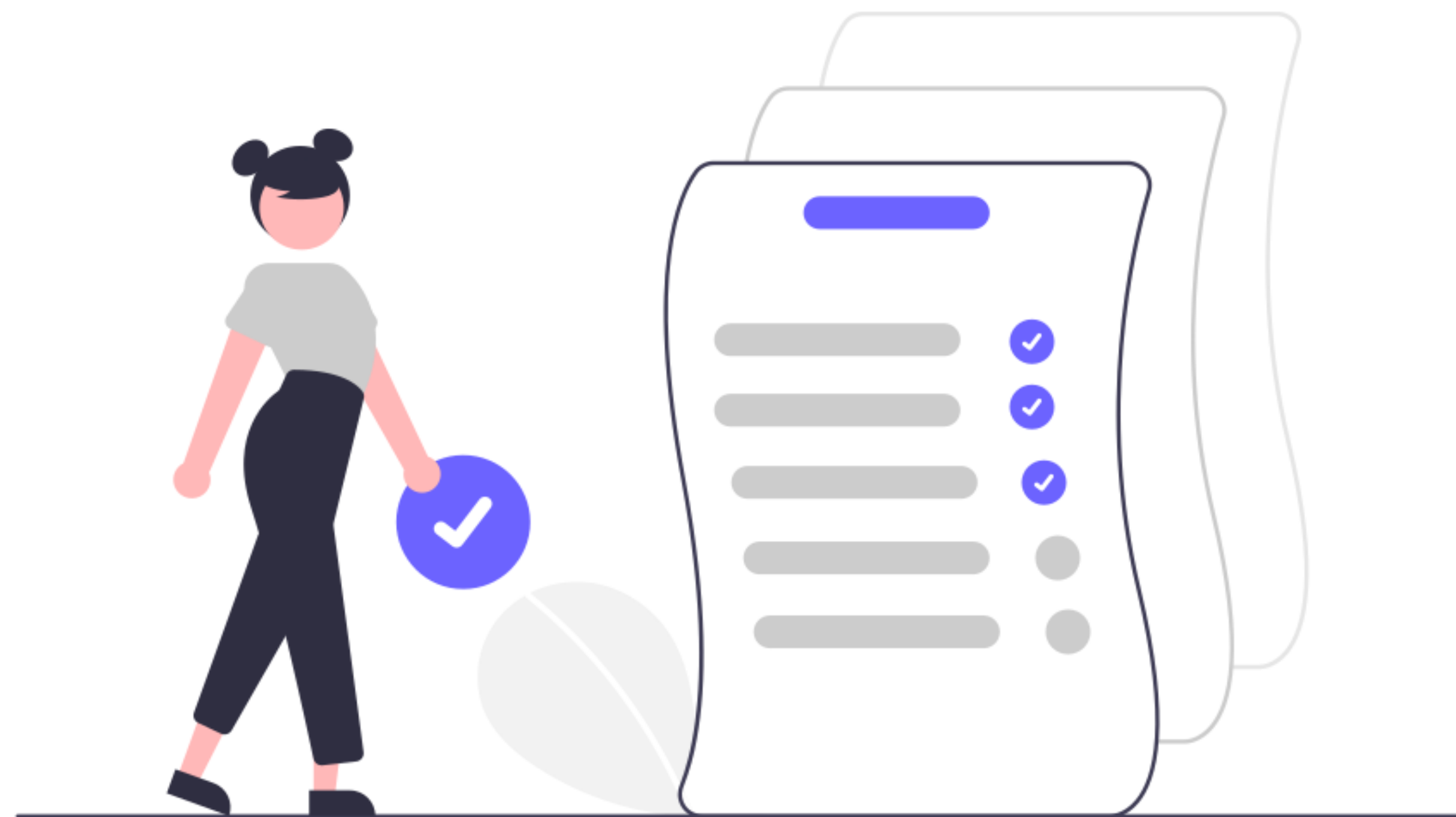
使用鱼骨图来进行拆分



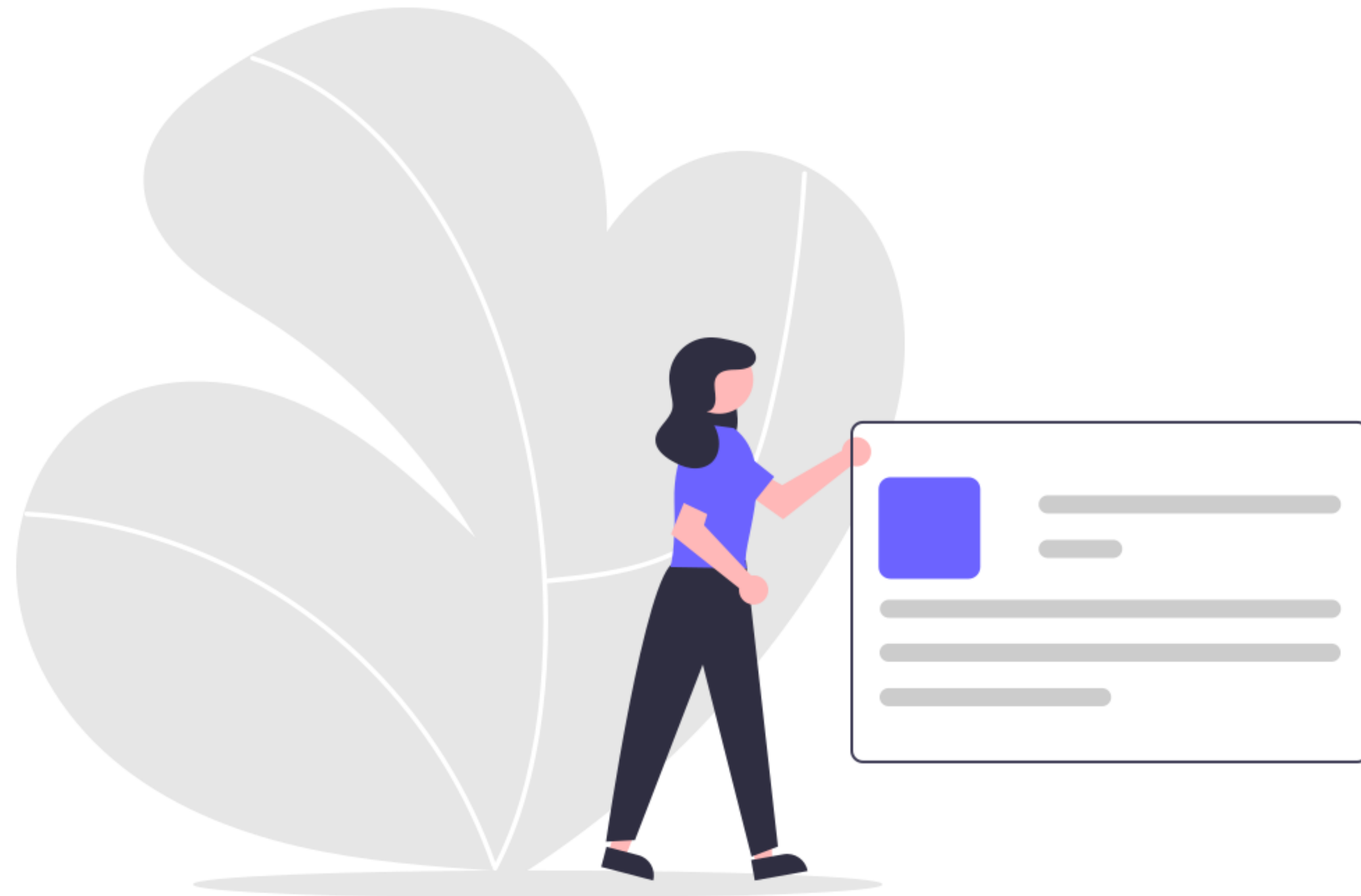
输出关键要务清单

类别	编号	关键要务名称	开始时间	结束时间	责任人	依赖关系	关键里程碑
客户维度	P1	短视频矩阵运营	2024.3.1	无	李晓		2024.6 跑完短视频矩阵测试并进入正式加速阶段
客户维度							
流程体系维度							
学习成长及组织文化陪衬	P15	青媿签约及青媿项目运营团队组建	2024.1.10	2024.2.25	张彤彤	P15 之后才能开始	1.20 前必须确定合作意向
数字化建设							

工具 - 关键要务的“轻量项目化管理”



项目及项目管理角色认知重塑



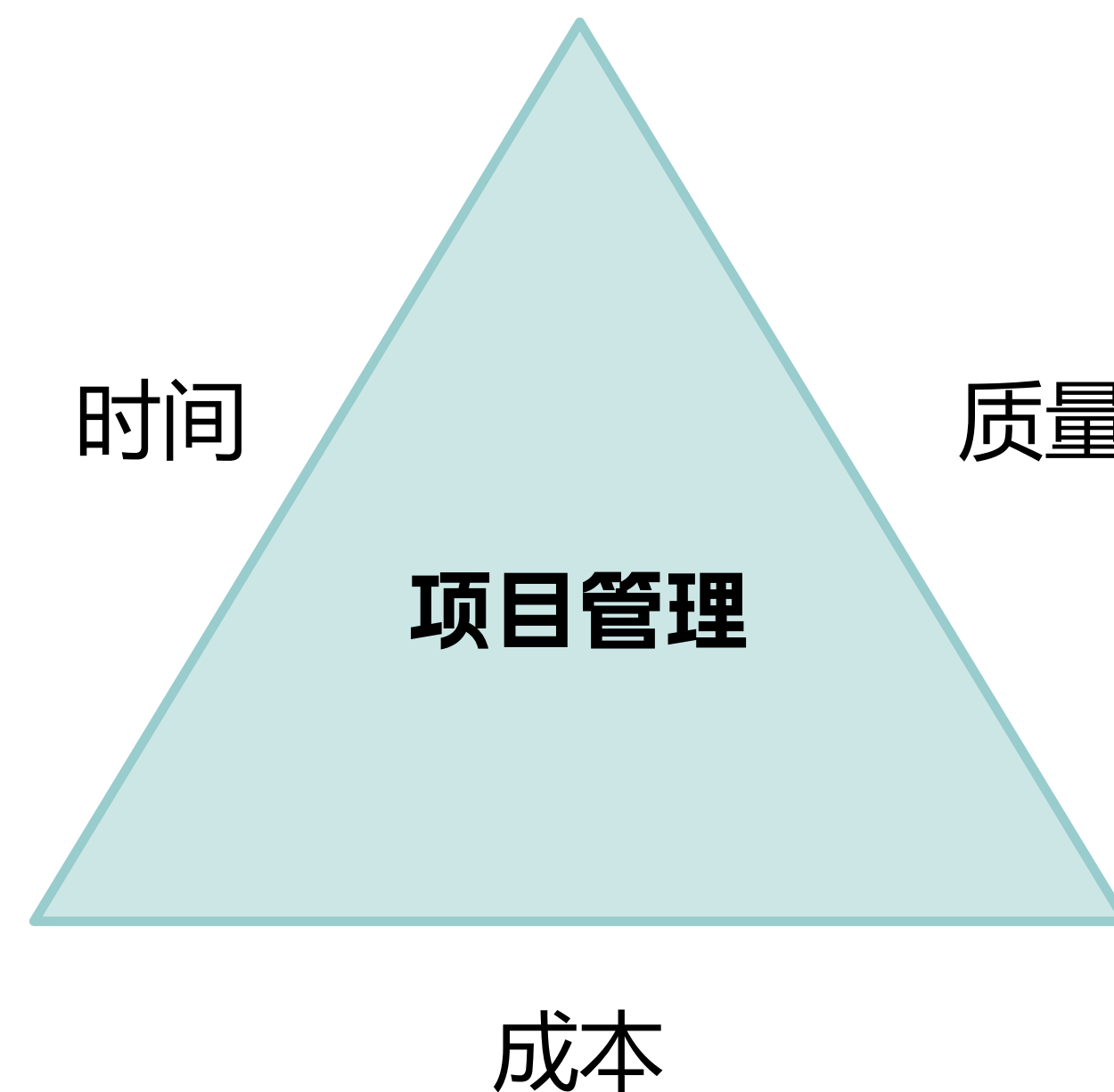
什么是项目？

项目是为了创造独特的产品、服务或成果，在一定的约束条件（主要是限定时间、限定资源）下具有明确目标的一次性任务

- 目标性 所有项目都有明确的目标
- 独特性 项目是一项独一无二的任务，具有明确的独特性
- 约束性 所有的项目都具有在时间、资源以及其他的约束
- 过程性 所有项目都是一个动态生成和展开的过程

什么是项目管理？

项目管理是针对一个项目，为了达成目标所实施的一系列的管理过程



金科领域常见的项目

软件类研发项目

- 产品规划类项目
- 架构规划类项目
- 技术规划类项目
- 软件产品研发类项目
- 架构重构类项目
- 组件研发类项目
- 技术研究类项目
- 重大缺陷修复类项目
- 各类运维类项目
- ...

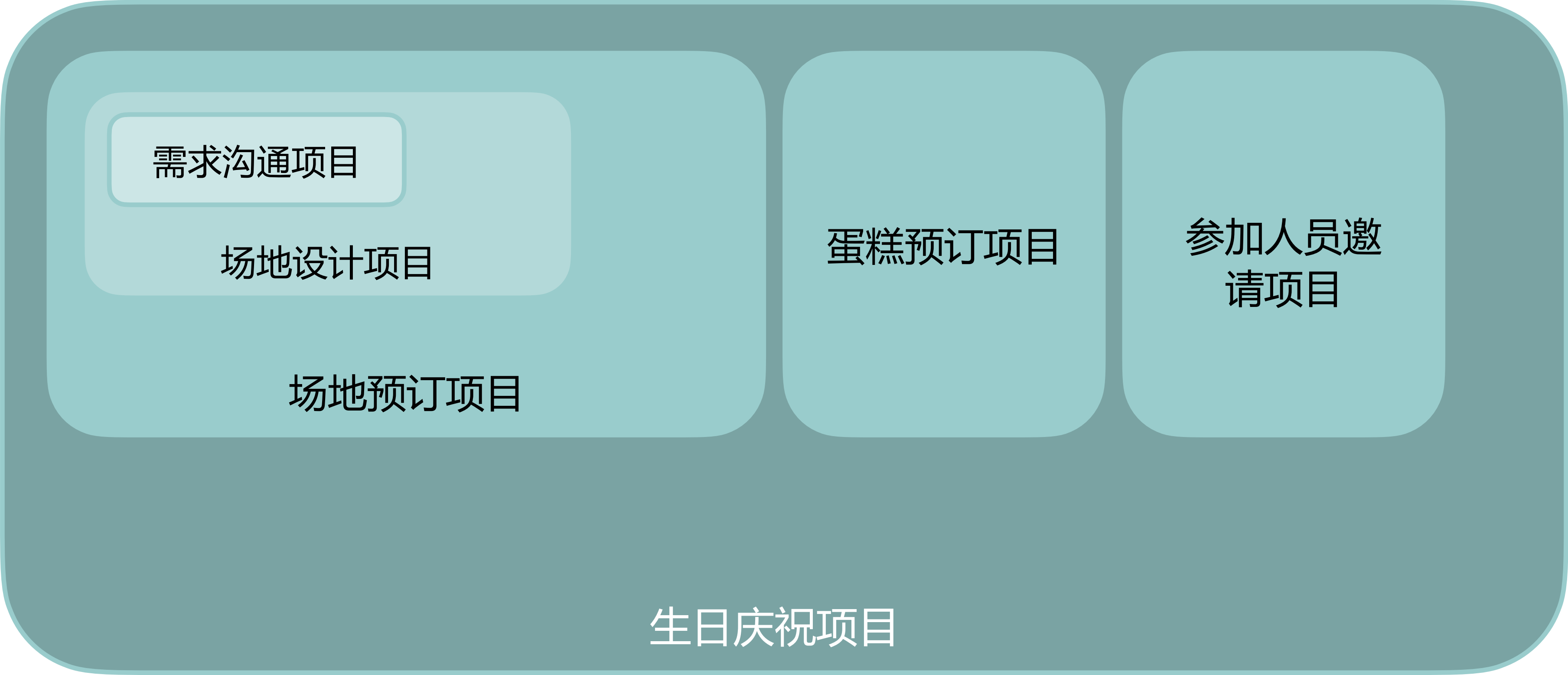
人员招募及培养

- 人才规划类项目
- 人才招聘类项目
- 人才培养类项目
- 人才优化类项目
- 人才盘点类项目
- ...

组织及运作体系建设

- 数字化战略规划
- 组织体系规划设计
- 产品管理体系建设项目
- 项目管理体系建设项目
- 研发体系建设项目
- 测试及质量管理体系建设项目
- 运维管理体系建设项目
- 度量及绩效管理体系建设项目
- 人才通道建设及发展类项目
- 复盘及可持续改进体系建设项目
- ...

项目的层次特征



理解 角色 | 岗位

岗位

岗位是企业组织架构中设置的一个确定的节点，并为其配置相应的编制（定岗定编），是组织设计和运营中的关键的一个部分

角色

角色是为了业务活动的需要而产生，是为了业务活动更好的展开而做的临时的设定

理解 角色 | 岗位

岗位示例

比如有一个：项目管理部，里面设定了若干专职的项目经理，这个岗位有点像财务中的“会计”岗位一般

在组织架构设计以及任命的一般都是具有“常态性”，一般都是岗位居多，比如测试工程师、科室负责人等

角色示例

比如做一个数字化产品，由某一个 SA 兼任项目经理。比如一个复杂组件开发，指定某一个资深开发作为组件研发的 PM。比如一个重构项目，由一个架构师作为 PM，这里指的都是角色。

面试官一般都是指角色，他们都有各自的岗位，但在一个关键的社会招聘中，会被「安排承担起技术 或者 素质面试的角色」

腾讯实践



以项目管理通道培养公司的专职项目经理团队，以支撑公司在互联网产品的敏捷研发管理领域的最佳实践和固化，推动公司的高度敏捷化及产品的高速迭代

构建项目管理通识能力，培养全员项目管理能力，在所有的「要务」中均灵活使用项目的知识框架体系，提升关键要务实施的效率

项目经理的定位和使命

项目经理（岗位/角色）的核心使命和存在意义是运作各种管理行为和手段，以 确保项目在合理成本控制下按期保质的完成

目标 项目按期保质完成

方式 计划、组织、沟通、协调、推动...等等各种手段



狼的优秀品质



目标锁死

以终为始，锁死目标，永不言弃

耐心坚毅

具有超强的耐心和毅力，坚毅的品格

策略迂回

具有超强的策略性，迂回周旋，灵活善巧

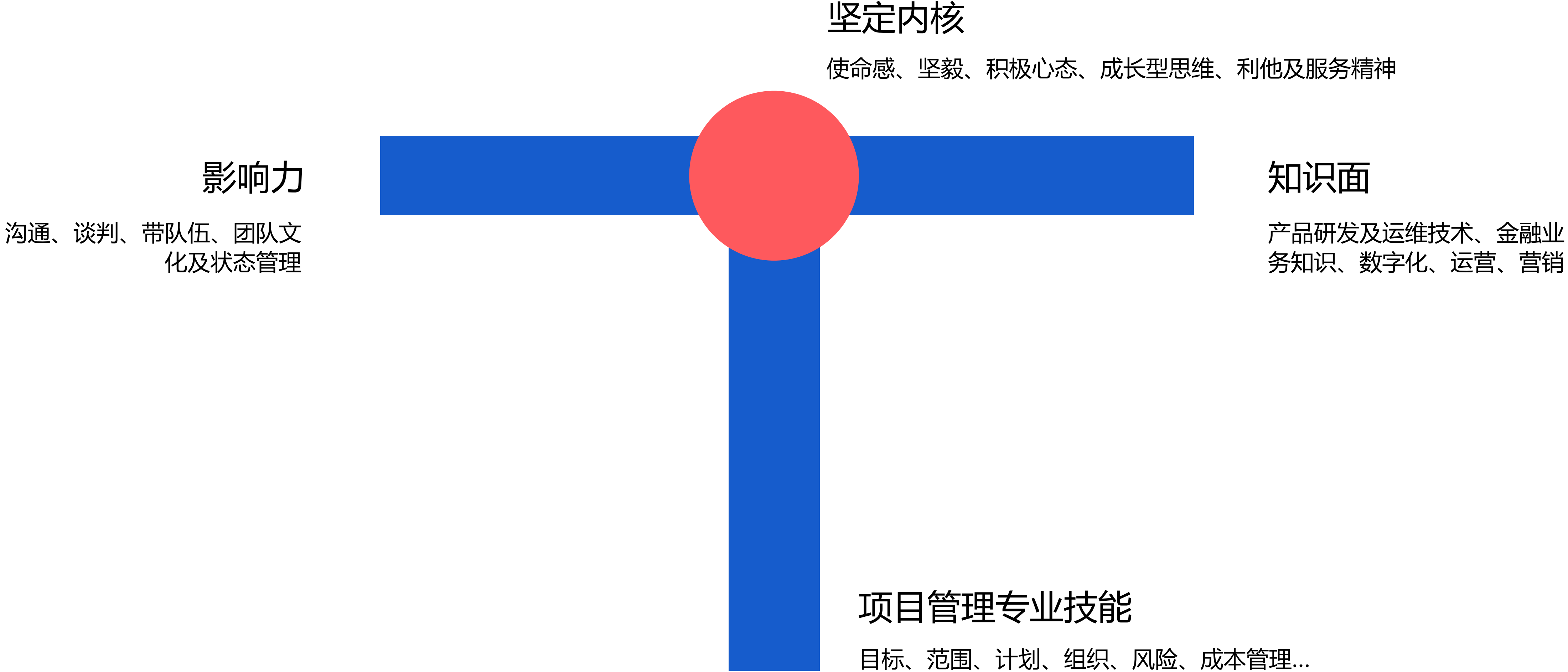
冷静果敢

超级实用主义，极度冷静，寻找机会勇敢出击，狠准

团队作战

有机的发挥团队的价值，紧密配合，协同作战

项目经理的能力结构

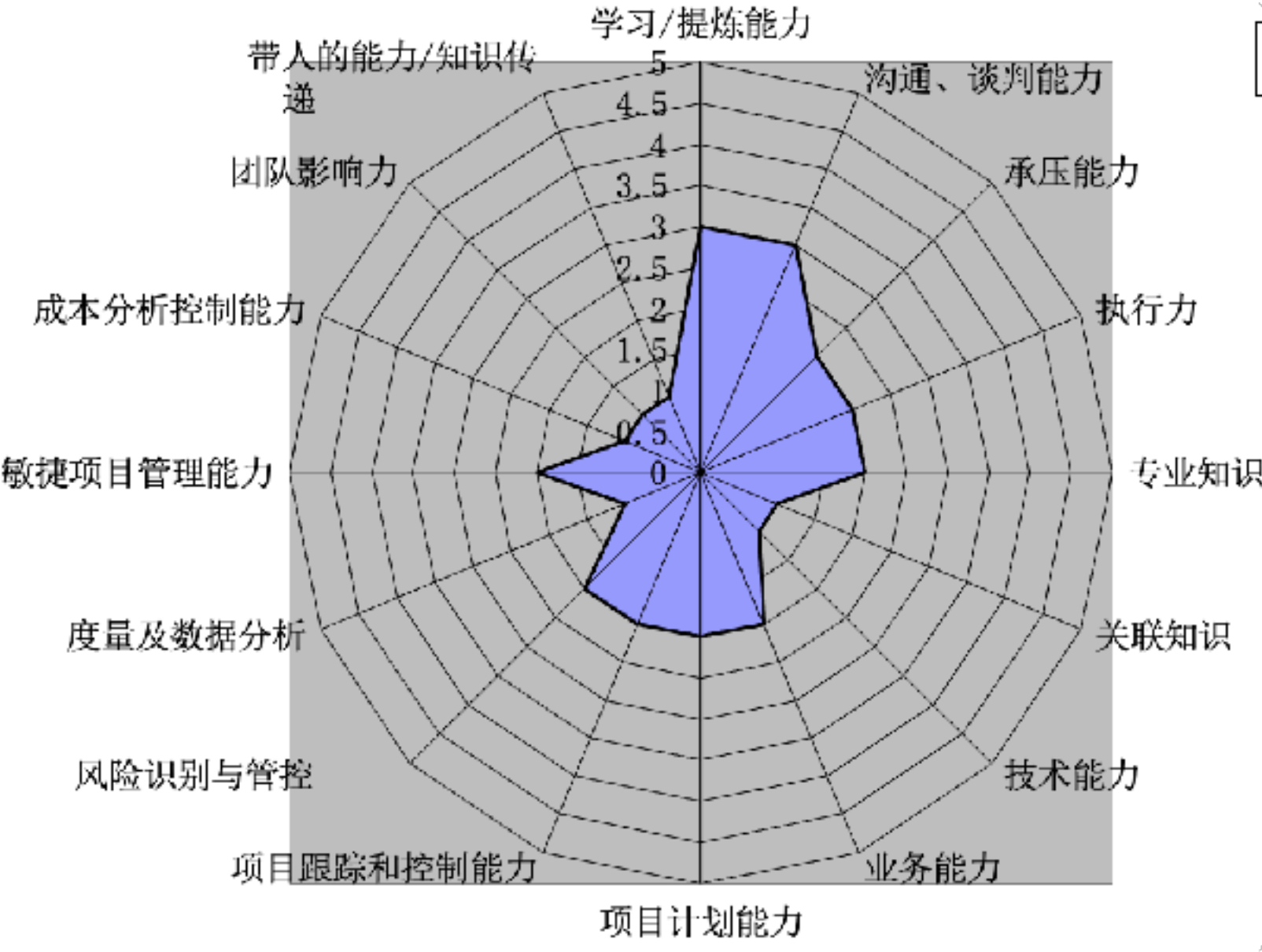


项目经理的能力结构

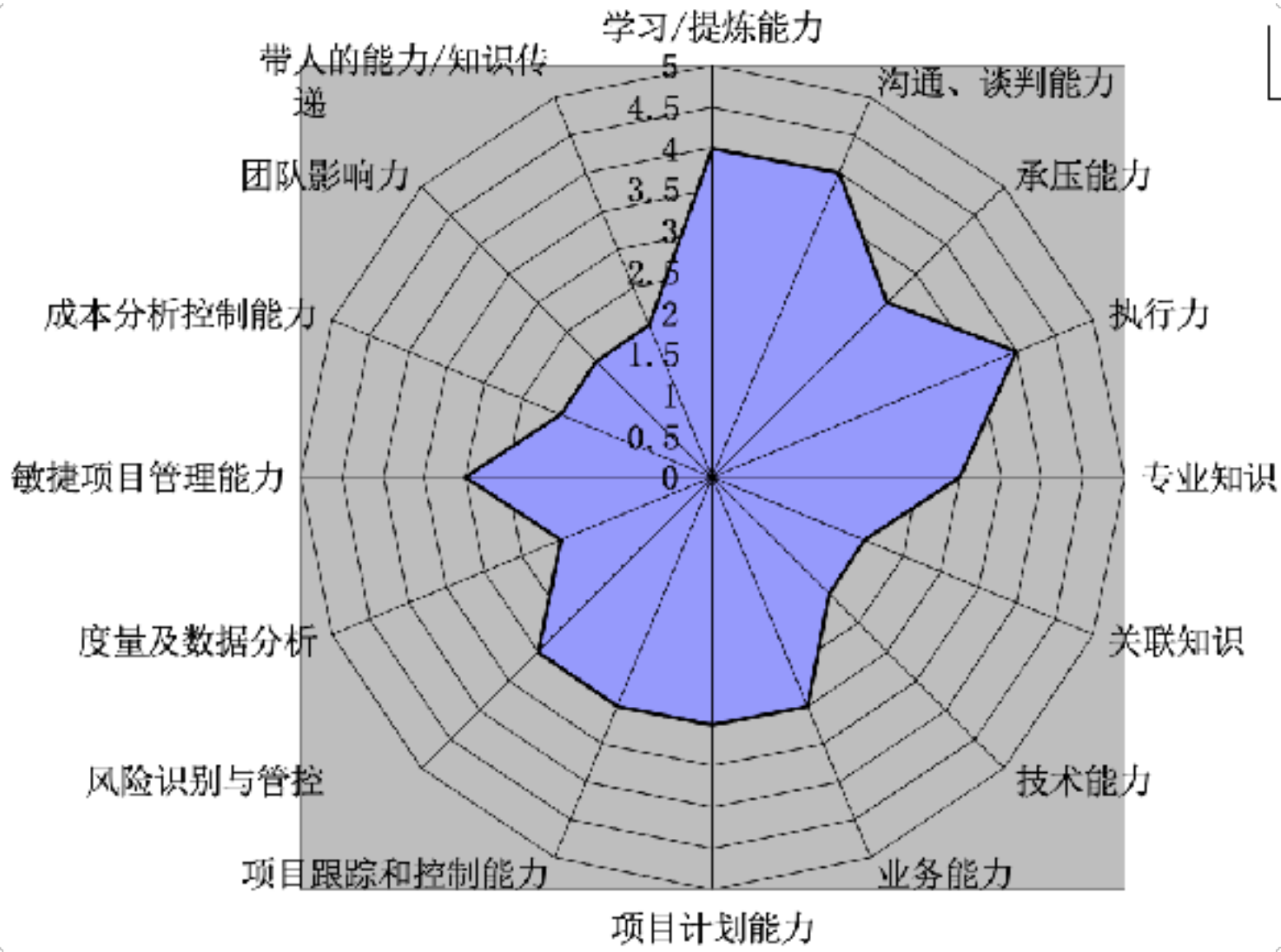
类别		知识点	
素质模型	素质	1	学习/提炼能力
		2	沟通、谈判能力
		3	承压能力
		4	执行力

类别		知识点	
能力模型	知识技能	5	专业知识
		6	关联知识
		7	技术能力
		8	业务能力
		9	项目计划能力
		10	项目跟踪和控制能力
		11	风险识别与管控
		12	度量及数据分析
	客户导向	13	敏捷项目管理能力
		14	成本分析控制能力
	领导力	15	团队影响力
		16	带人的能力/知识传递

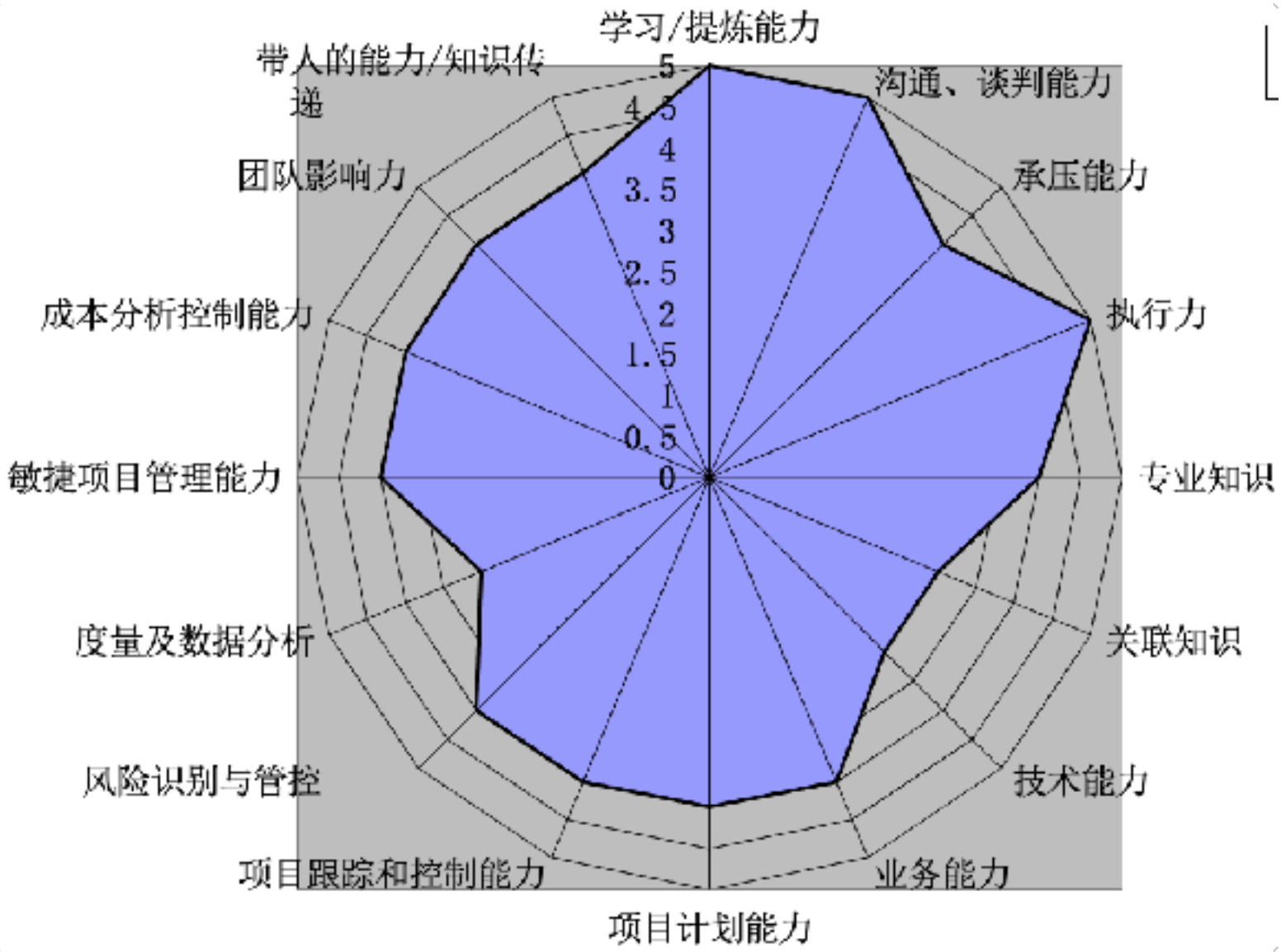
项目经理的进化



P2.1 有经验者-基础等



P3.1 骨干项目经理-基础等



P4.1 专家级 - 基础等

好项目管理 与 坏项目管理



好项目管理

VS



坏项目管理

好项目管理 | 坏项目管理

序号	维度	好项目管理	坏项目管理
1	目标设定	有清晰可量化目标并且持续跟踪目标变化	经常把主要内容当做目标，目标模糊并且缺乏跟踪变化
2	以终为始	好项目所有项目管理行为的规划、设计、展开均是紧盯目标	项目行为根据公司要求和习惯进行，项目行为与项目目标之间缺乏紧密关联和支撑
3	路径设计	有非常清晰的、前后衔接、紧密联动的路径设计，阐述目标是如何被合和出来的	缺乏清晰的路径规划，尝尝把阶段混淆为路径设计
4	并行流动思维	把目标及需求变化、路径设计、计划、执行、复盘及持续改进视为并行流动，并紧密促进这些流之间的有机协同	尝尝以瀑布的顺序流来看待这些工作，并且这几个流之间往往缺乏有机的协同和一致性联动
5	人和事并举	做到人和事并举，每一个任务中都有机的融合事和人	只关注事不关注人，或者无法把事和人有机的融合起来
6	积极正念创造	保持积极心态，拥抱变化，积极寻找问题，化解决问题，创造杰作	消极的抱怨、评价、忽视和掩盖，只救火不讨论深层次问题，问题越来越严重
7	日程刻意练习	好的项目经理日常刻意的进行训练和准备	差的项目经理凭感觉做事，缺乏娴熟技巧

好项目管理 与 坏项目管理

1.目标设定



好项目管理

具有清晰的目标、范围和边界，并且符合 SMART 原则，同时能够持续的去细化以及跟踪目标可能发生的变化



坏项目管理

缺乏清晰的目标、范围和边界，在遇到矛盾和冲突时，难以清晰的界定是否在项目范围内。针对目标的变化缺乏持续的跟踪

OKR



Objective

帮助听众在产品创新的重要性认知上获得极大提升，并深刻的认同产品创新能力是组织的核心竞争能力

Key Results

KR1 愿意在休息期间以及课后主动加讲师微信的比例超过 15%

KR2 愿意入群以获取本次授课资料的同学比例超过 30%

SMART 原则

项目以及项目中的 所有的任务、子任务的 目标均要符合：

具体（ Specific ）、可量化（ Measurable ）、可实现（ Attainable ）、相关性（ Relevant ）、有时限（ Time-bound ）五个特征

目标设定最大的误区

把 任务中的核心工作内容 误解为 任务目标 ！

示例：一次创意头脑风暴会的目标和内容

目标

输出至少 3 个评级为 不错级别 的创意

设计/内容

我们需要清晰的定义设计简报，高效的组织创意涌现的过程以产生较多可靠的创意，同时进行科学筛选以获得那些真正不错的创意

目标设定最大的误区

把 任务中的核心工作内容 误解为 任务目标 ！

今年十一假期我的目标

目标

提升双方家庭的亲情和温暖
完成对三大课程的产品化包装输出
完成 Q3 的季度深度复盘

设计/内容

提前给双方老人准备礼物。提前让 David 邮寄或者从香港给老人买礼物作为 David 的礼物。让 David 提前拍一个祝福老人身体健康的短视频。自驾，先回湖南益阳，然后北上湖北，老婆湖北去得少，特别想去湖北。然后回河南老家转转。最后从江西返回，不走回头路。路上带上笔记本，顺便做复盘和产品包装输出整理

好项目管理 与 坏项目管理

2.以终为始



好项目管理

以终为始，始终紧盯着“终点”
（目标），并确保以终为始来规划、设计、执行一切项目管理活动



坏项目管理

无法做到始终围绕终点来开展一切工作，一些工作设计及执行没有思考终点的关系，形式化

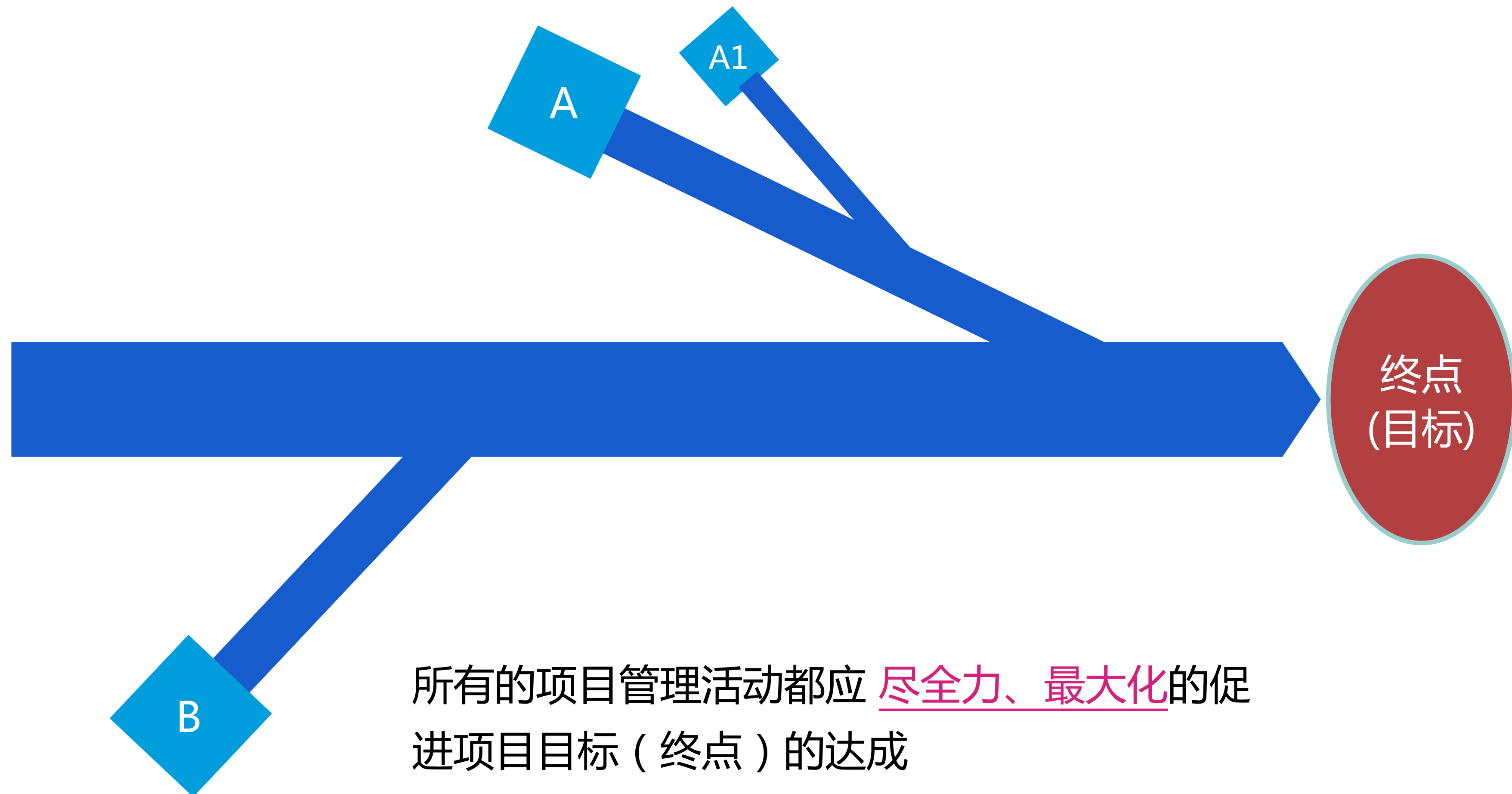
以终为始 - 概念定义及关键行为

以终为始的真正含义是：应 始终围绕项目目标达成 来规划、设计和开展项目管理的一切活动

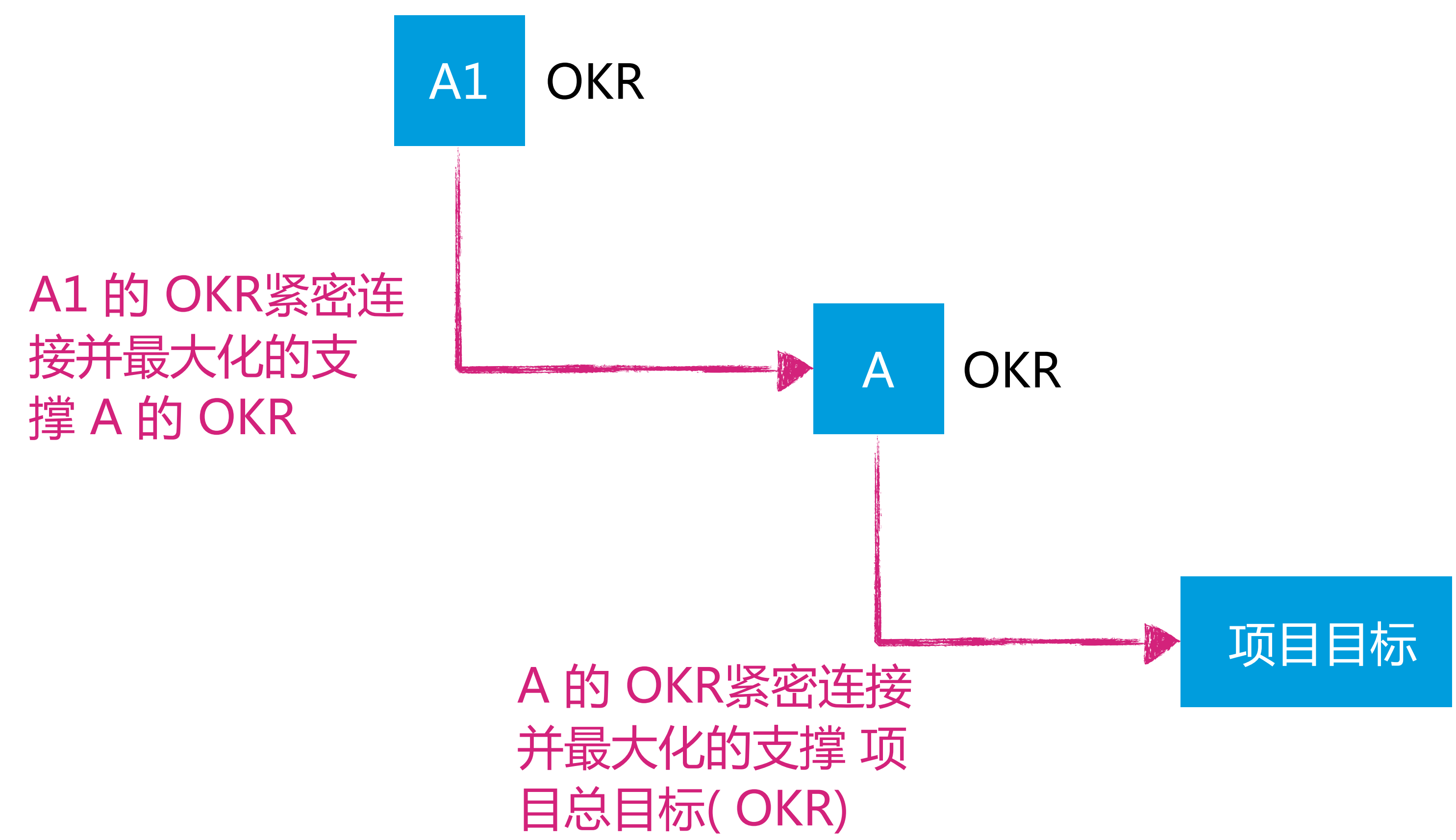
以终为始的四个常见的错误：

1. 没有严肃的围绕目标达成来规划、设计和开展项目管理活动
2. 做着做着忘记了目标（终点），失去了对目标的高度锁定
3. 形式化，很多事情为了做而做，而不是真正的为了促进目标达成而做
4. 仅仅开展组织要求的行为和活动，这并不是真正的以终为始

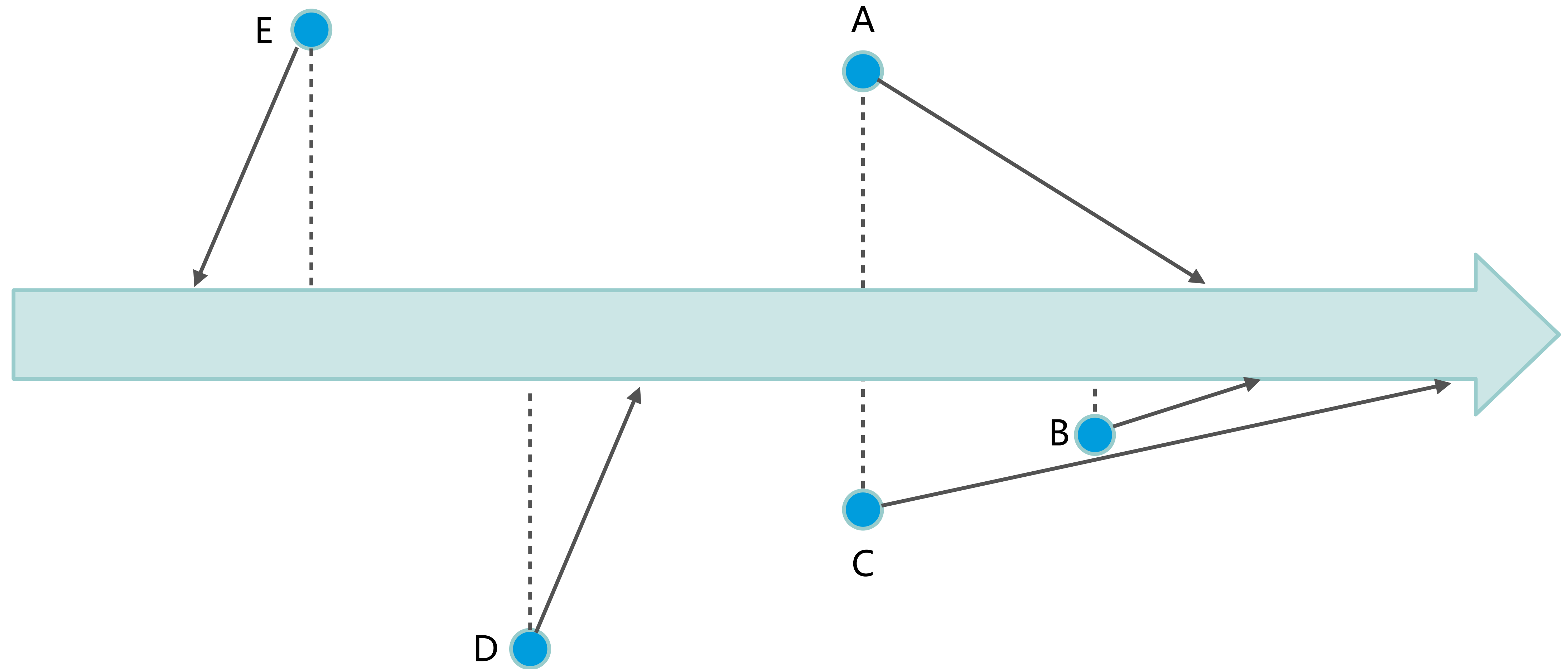
以终为始 - 一切行为都必须为终点服务



目标的支撑性



无法「以终为始」导致的项目熵增及损耗



学会提问

- 1 我们要做哪些动作，才能更好的提升目标的明确性？
- 2 有哪些风险是阻碍目标达成的，如何识别，如何规避？
- 3 目标是如何被有效解码并有机的合和而形成的？
- 4 为了更好的促进目标达成，需要执行什么关键沟通，沟通目标如何设计？
- 5 达成目标必须的资源 Ready 吗？有什么风险，如何获取到？
- 6 这个任务对项目目标有什么影响？为什么必须要做，如何最高的促进目标的达成？
- 7 ...

好项目管理 与 坏项目管理

3.路径设计



好项目管理

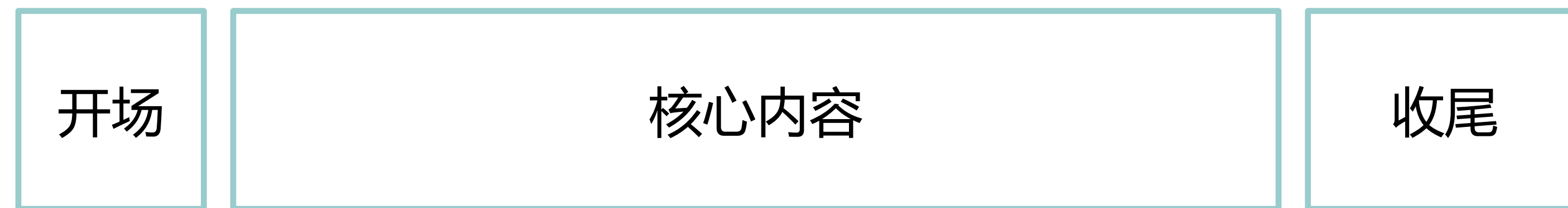
有一组清晰的、有清晰衔接关系、
紧密协同的任务流来实现目标的有
机的合和而成



坏项目管理

缺乏清晰的架构，可能有阶段划
分，但阶段仅仅是粗的时间切割，
并不是路径设计

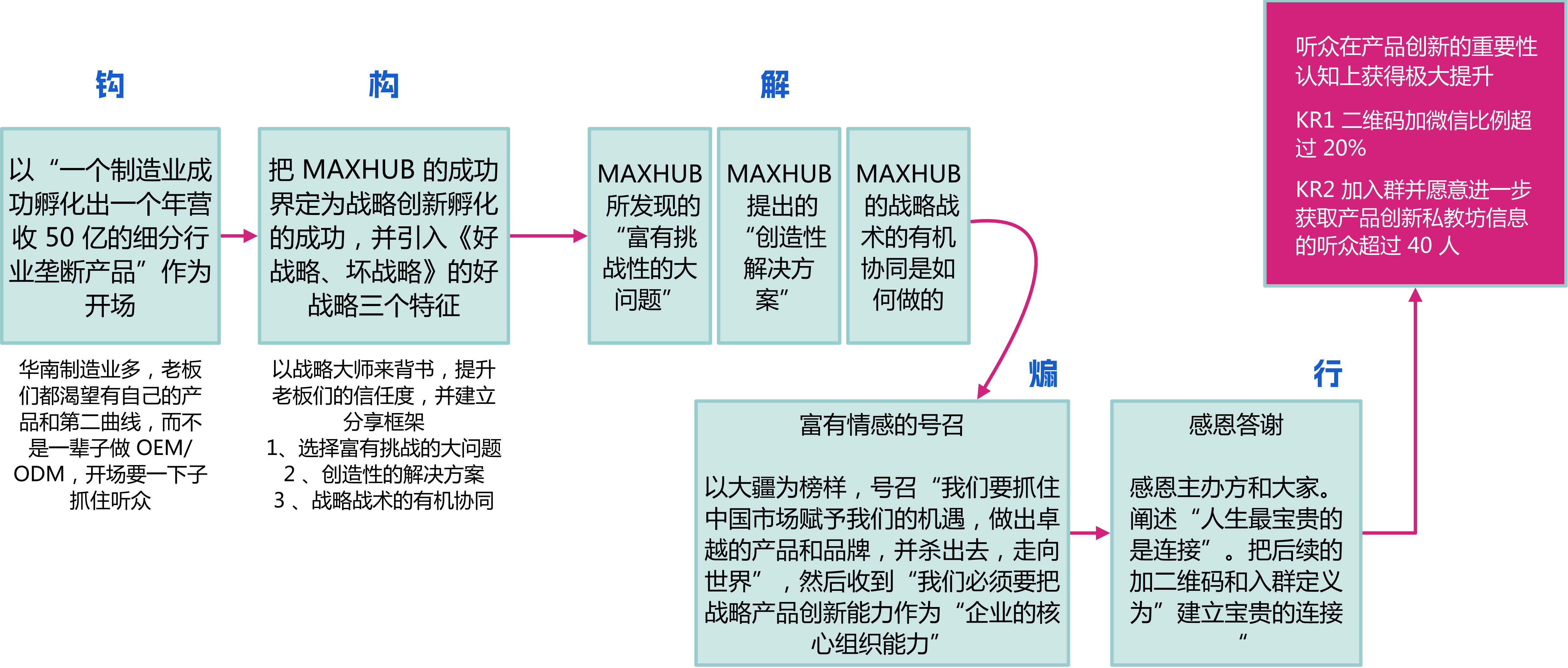
路径 | 阶段的举例



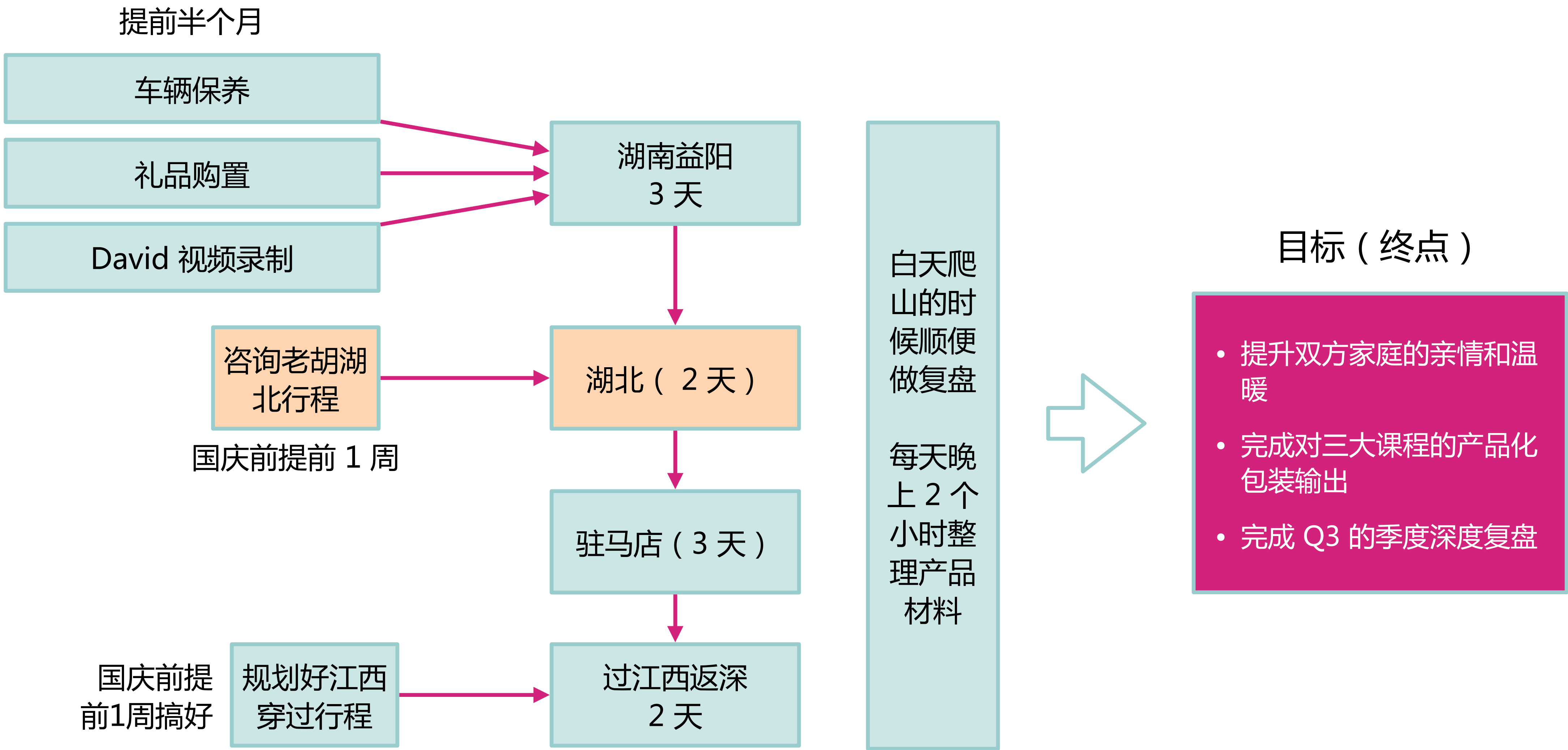
对于每个演讲，基本上其结构都是一样的，分成开场，核心内容和收尾三个阶段

路径 | 阶段的举例

目标（终点）



路径分析



好项目管理 与 坏项目管理

4.并行流动思维



好项目管理

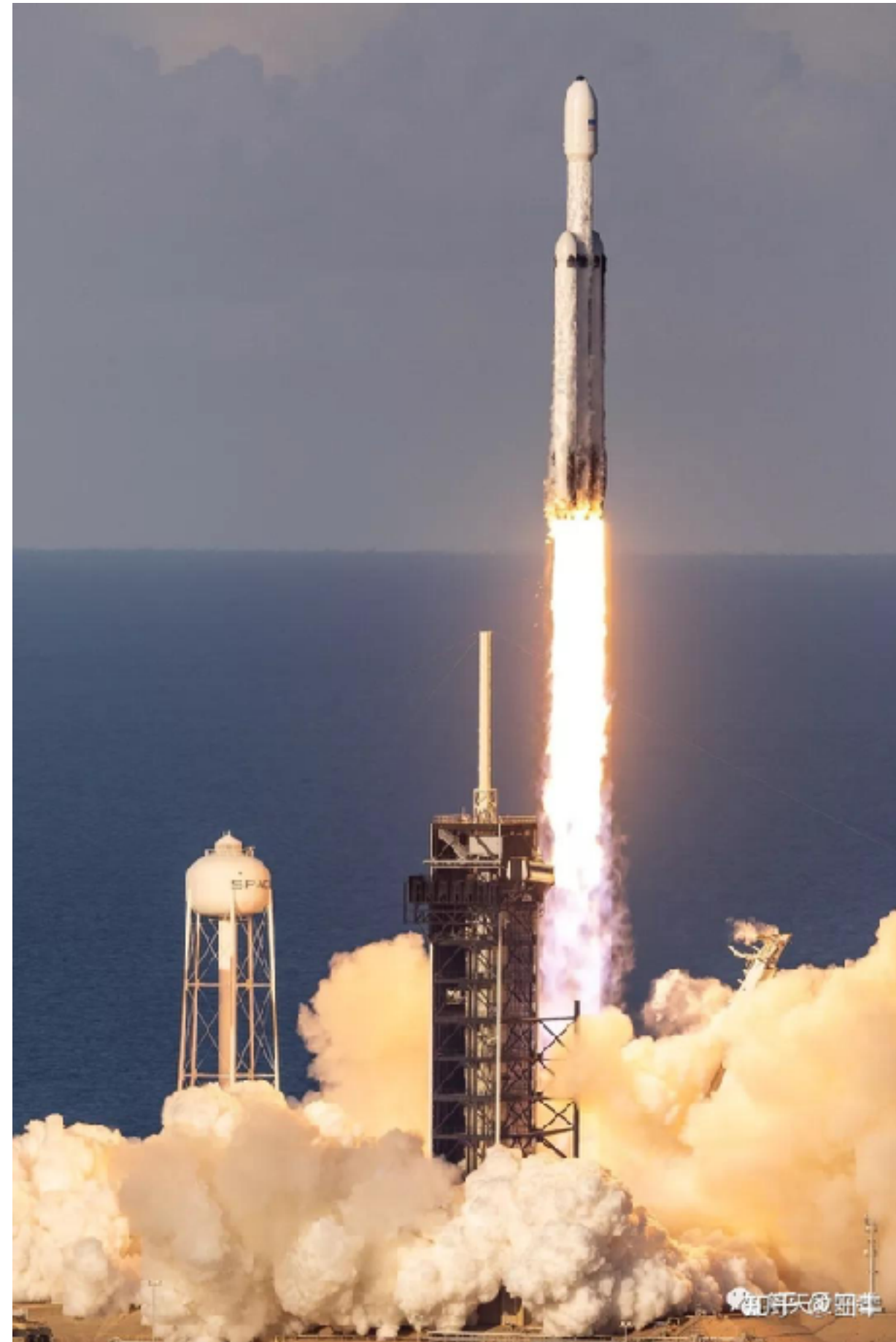
以进化和并行的视野来审视目标及需求开发、路径设计、计划、执行、复盘及可持续改进



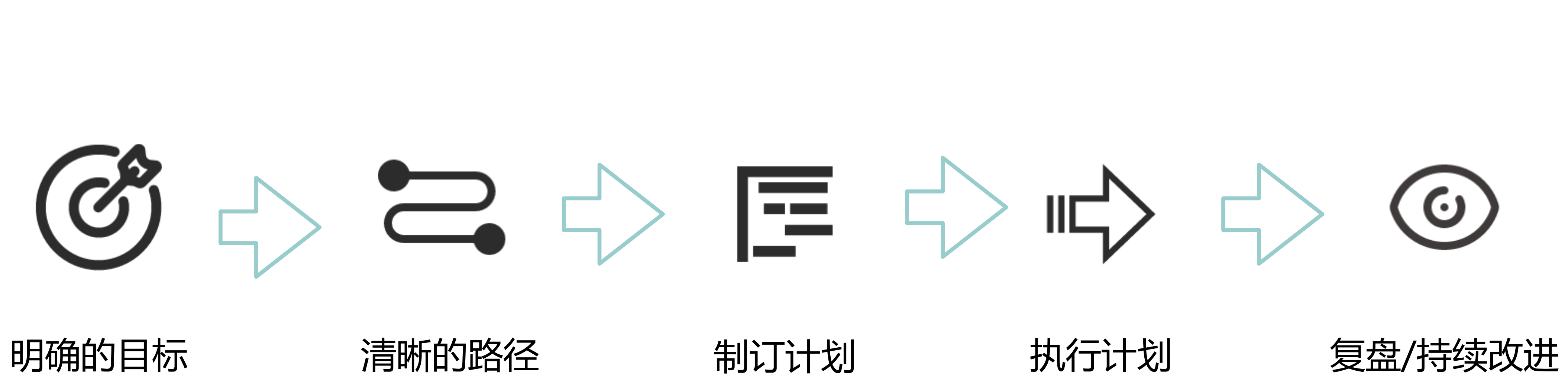
坏项目管理

把这些过程当做一个瀑布的串行流来对待，没有做好并行的心理准备，并抵制和对抗，或者忽视掩盖

单向门 | 双向门 决策



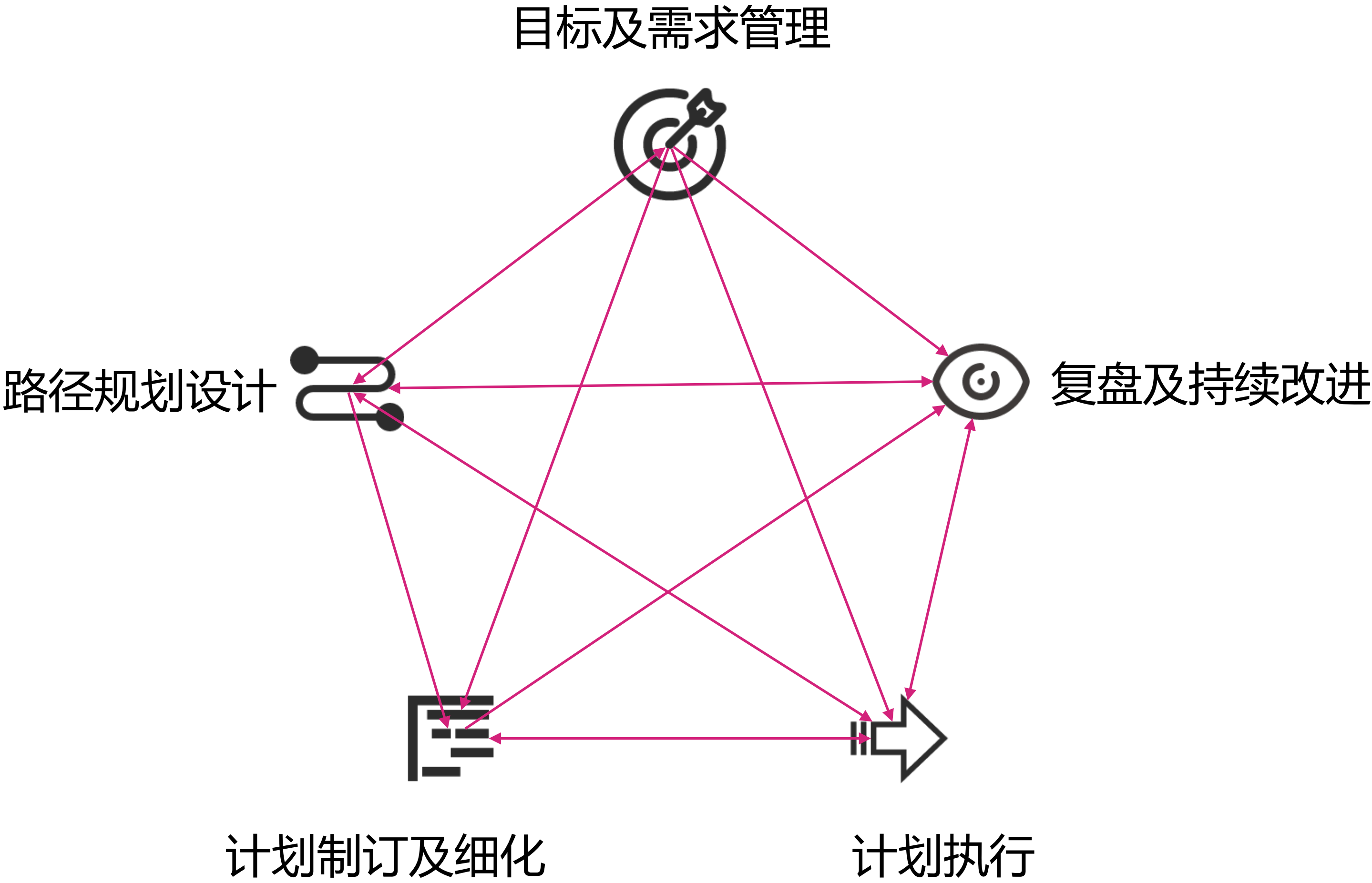
错误认知：瀑布式的串行的项目过程



真实的情况，并行的推进



缺乏及时协同是项目出现问题的常见原因



好项目管理 与 坏项目管理

5.人和事并举



好项目管理

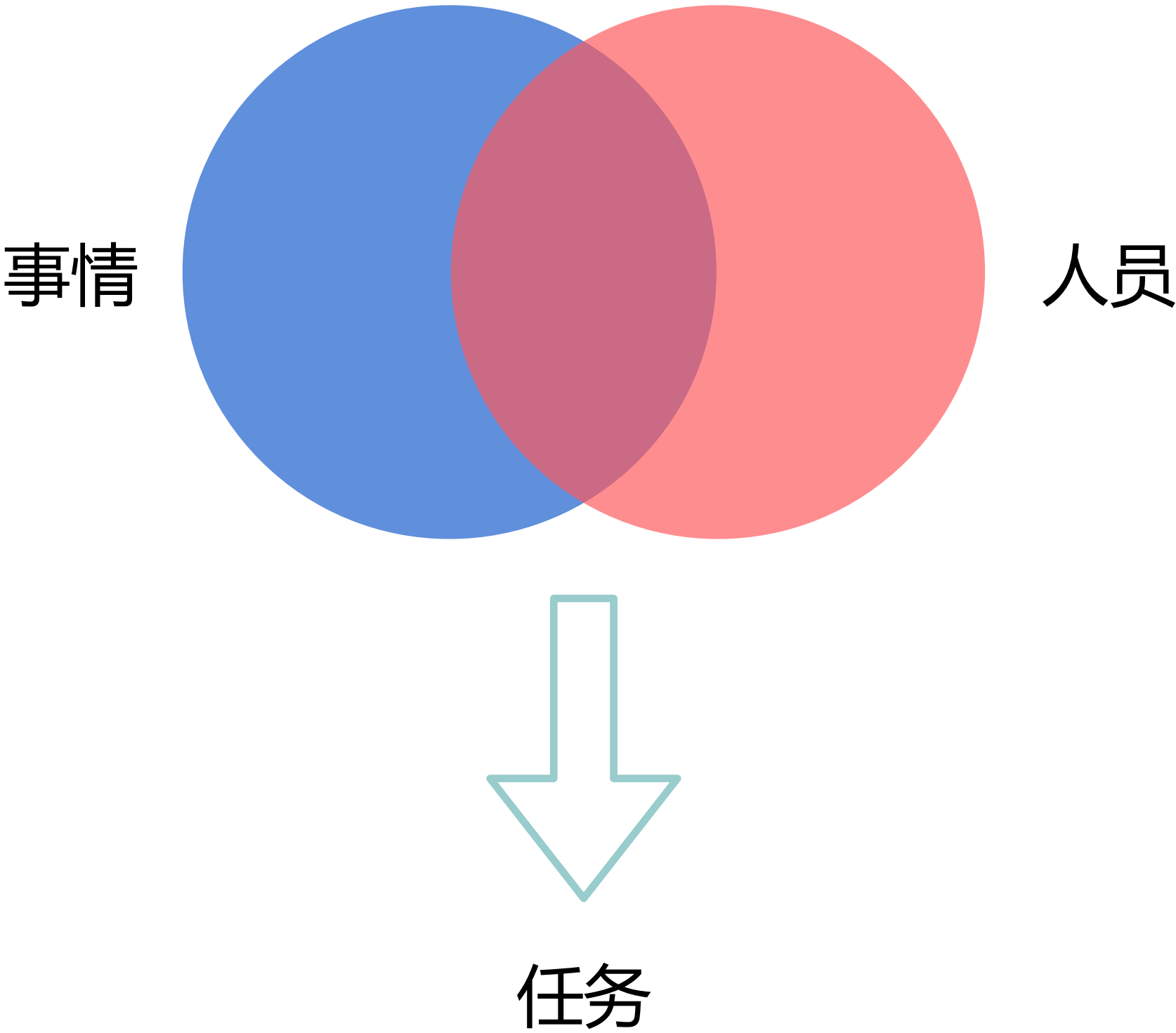
好的项目管理做到人和事并举，要为事情配置合适和充足的人力资源，同时也要考虑人的获取、学习、培养 and 变化，也要考虑团队的氛围、文化和主动意愿度培养



坏项目管理

坏的项目管理主要聚焦在事情上，而忽视了人这个关键的系统要素，忽视了文化、愿景和人的动机和内在需求，忽视了对团队人才的获取、培养和发展

任务中对事和人的有机融合



融合 - 有机的融合是一个融·化合一的过程

融合性思维是将多个要素进行有机融合并产生一个新事务的过程

将两个或者多个事务进行有机融合，
不是简单叠加，
而是如盐融于水一般的有机融合，
融合后，盐没有了，清水也没有了，
融合化一，
那个一，就是盐水。



融合示例

AL = 融 (P Q R I)

行动学习
Action Learning

结构化知识
Programmed Knowledge

有洞察力提问
Question

反思抽象
Reflection

应用实践
Implementation

示例 - 事与人的并举

项目复盘会议



完成项目阶段性复盘
找出差距及根因分析
形成解决方案
形成后续落地分工实施计划

提升团队对复盘严肃性和意义的认知
提升团队复盘的操作技巧
提升在根因分析及创意解决方案的管理技巧
促进反思和可持续改进文化的形成

好项目管理 与 坏项目管理

6.积极正念创造



好项目管理

好的项目管理始终保持积极的心态，拥抱变化，积极的去寻找问题，并不断的推动反思和自我改进，持续的做出更高的管理水平



坏项目管理

坏的项目管理弥漫着抱怨、消极评判、忽视和掩盖的行为，只救火并不深入的分析深层次的原因，缺乏持续的改进和完善极致

两种动物来做比喻



消极的评判、抱怨、只救火

VS



直面问题、深层次分析、创造杰作

好项目管理 与 坏项目管理

7. 日常刻意练习



好项目管理

好的项目经理清晰知道项目所需知识技能，并在平时积极主动刻意练习，具有良好的项目管理技巧，同时积极的获取资源弥补自己的短板



坏项目管理

差的产品经理不清楚项目所需要的知识技能，平时没有刻意练习，缺乏娴熟的技能，真正在项目推进中主要凭感觉和经验处理



各类日常中的训练



系统思维训练

能够站在系统 |
System的角度来
看待和分析一个事
务



同理心训练

训练对对方深层次
的需求以及情绪的
感知及洞察能力



根因分析

能够对问题进行拆
解和深挖，寻找更
深层次的原因



创意管理

提高自身对于一个
课题的创意提出和
涌现管理能力



沟通管理

刻意训练沟通中的
洞察、情绪感知、
目标设定、信息传
递及验证、一致性
构建等能力

小结

序号	维度	好项目管理	坏项目管理
1	目标设定	有清晰可量化目标并且持续跟踪目标变化	经常把主要内容当做目标，目标模糊并且缺乏跟踪变化
2	以终为始	好项目所有项目管理行为的规划、设计、展开均是紧盯目标	项目行为根据公司要求和习惯进行，项目行为与项目目标之间缺乏紧密关联和支撑
3	路径设计	有非常清晰的、前后衔接、紧密联动的路径设计，阐述目标是如何被合和出来的	缺乏清晰的路径规划，尝尝把阶段混淆为路径设计
4	并行流动思维	把目标及需求变化、路径设计、计划、执行、复盘及持续改进视为并行流动，并紧密促进这些流之间的有机协同	尝尝以瀑布的顺序流来看待这些工作，并且这几个流之间往往缺乏有机的协同和一致性联动
5	人和事并举	做到人和事并举，每一个任务中都有机的融合事和人	只关注事不关注人，或者无法把事和人有机的融合起来
6	积极正念创造	保持积极心态，拥抱变化，积极寻找问题，化解决问题，创造杰作	消极的抱怨、评价、忽视和掩盖，只救火不讨论深层次问题，问题越来越严重
7	日程刻意练习	好的项目经理日常刻意的进行训练和准备	差的项目经理凭感觉做事，缺乏娴熟技巧

项目化运作过程简介



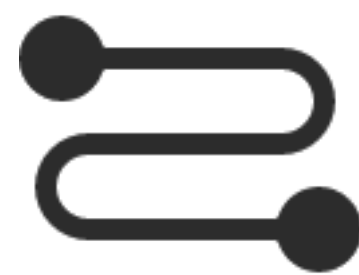


做出卓越创造的关键要素



明确的目标

持续的推动目标的清晰化，知道自己真正要去到哪里，什么才是真正的成功（What does success look like?），如何精确的度量



清晰的路径

围绕着目标，建立起清晰的路径，知道应该如何通过一串连续的行动到达，如何规避风险，如何创造性的达成目标，如何获取到关键的资源



资源获取及保障

没有资源航海将寸步难行。项目经理应该缜密规划资源需求，并紧盯着资源，积极的获取资源，预防未来的关键资源的短缺，避免资源风险



刻意练习和技能训练

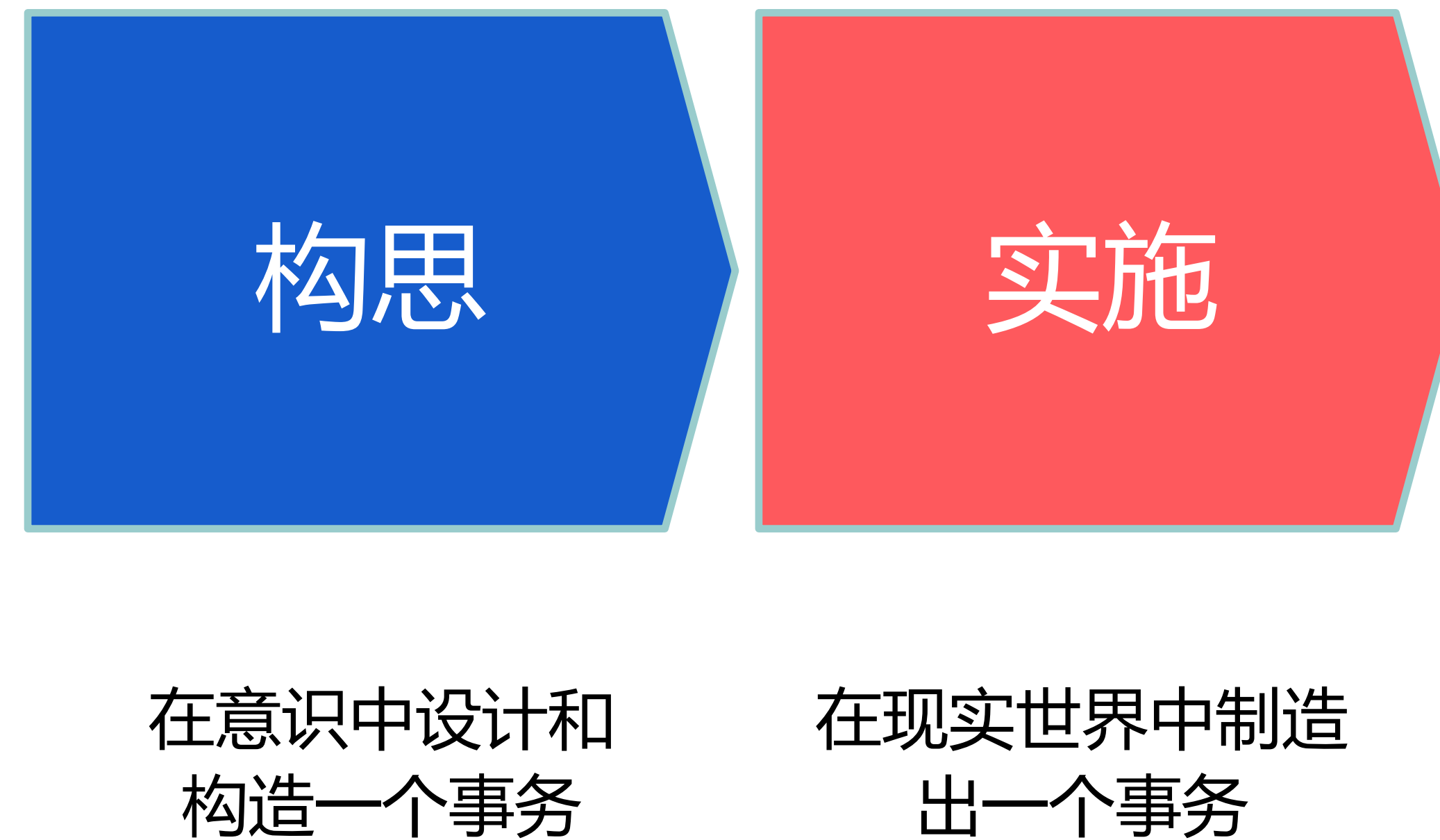
台上一分钟，台下十年功。我们不可能在真正比赛的时候，再去训练我们的肌肉，再去临时的去准备一些关键的技能，我们需要平时的刻意练习



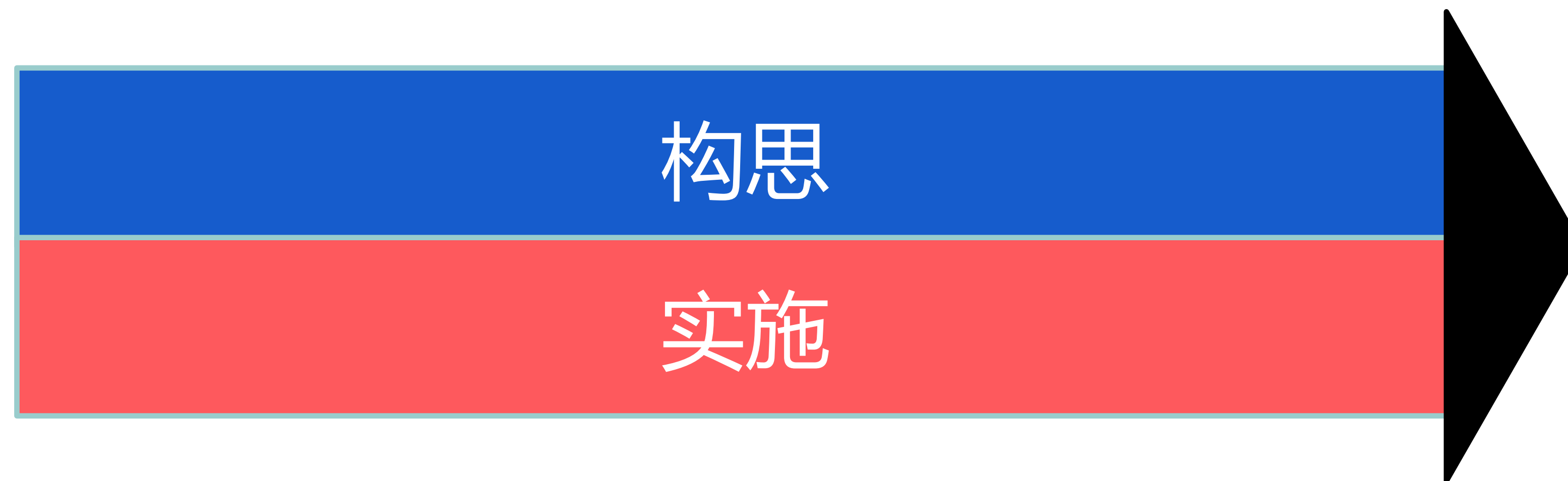
正念流动创造

项目是一个动态的、流动创造的过程。不管多么充分的计划和准备，项目的推进永远都是存在各种变化和问题，需要项目经理保持警觉，正念流动创造这个过程

事务的二次创造的过程



并行并紧密协同的两个流 - 构思和实施



针对一个复杂的项目，我们总是边构思、边实施，同时构思和实施之间是紧密协同、相互促进的。它体现了项目的“渐进明细”的属性

项目创造的过程



明确目标及范围



项目解码



正念流动创造

带着问题学习 | Question



- ① 什么是要务?
- ② 什么是项目/项目管理?
- ③ 如何使用项目化管理来管理要务?

项目的基本定义

项目是一次性完成的有时限的工作

项目管理是用计划、组织、协调、控制等各种管理手段，
以确保项目按期保质的得以完成

互动提问



我们可以把工作/生活中的哪些事情
视为项目？

范例：一个重要的谈判的推进过程

某一日 10:00 ~ 12:00 Mary的咨询项目合作沟通

常见的问题

某一日 10:00 ~ 12:00 Mary的咨询项目的沟通

- ① 不了解对方的详细信息
- ② 沟通要达成的目标不清晰
- ③ 对为达成目标的关键策略没有仔细的分析
- ④ 对具体的沟通的内容和顺序缺乏思考和梳理
- ⑤ 对沟通可能存在的风险缺乏分析以及建立规避举措

A dark, foggy road with trees on both sides, creating a mysterious and hazardous driving environment. The fog is thick and grey, obscuring the road ahead. The trees are dark and silhouetted against the fog. The overall mood is eerie and dangerous.

在迷雾中驾车高速行驶

事务推进的五个步骤

定义

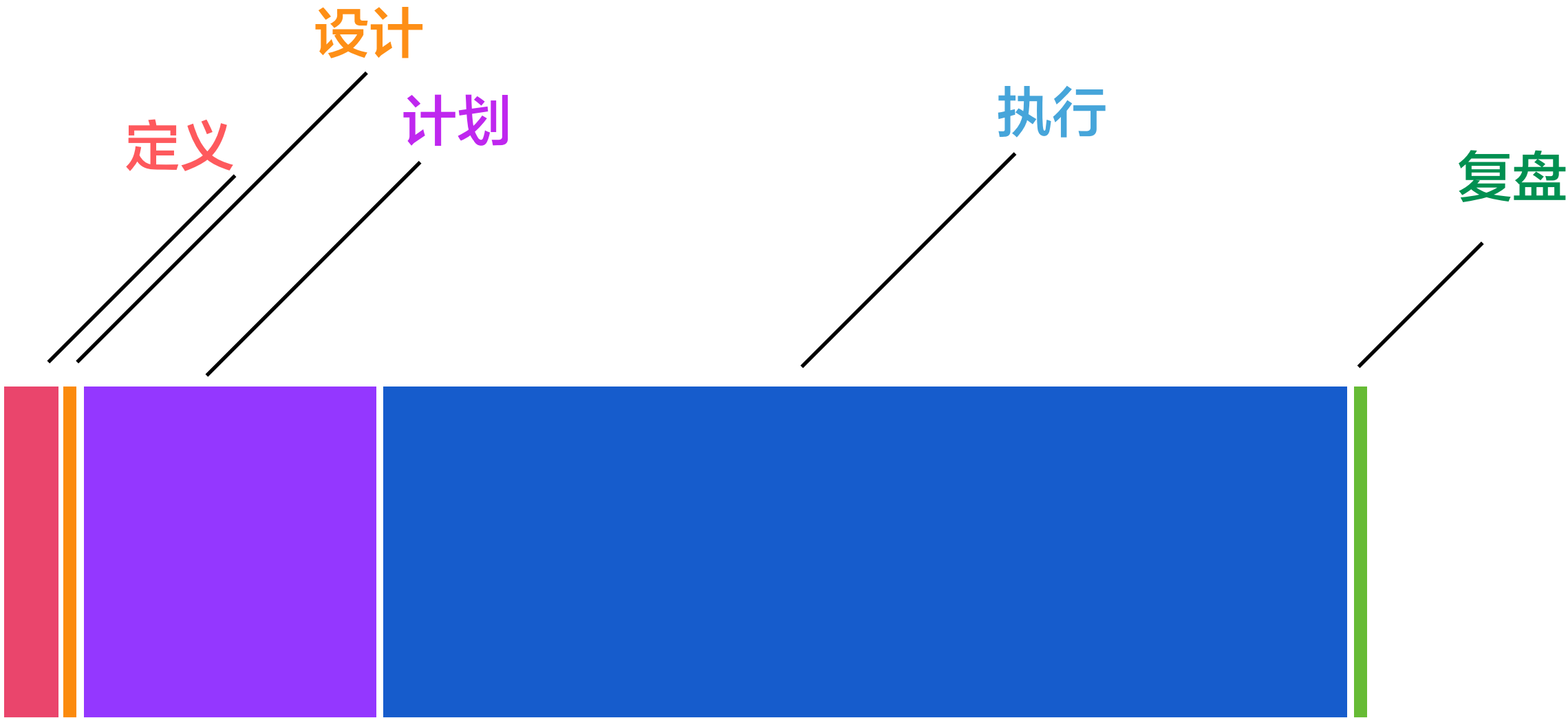
设计

计划

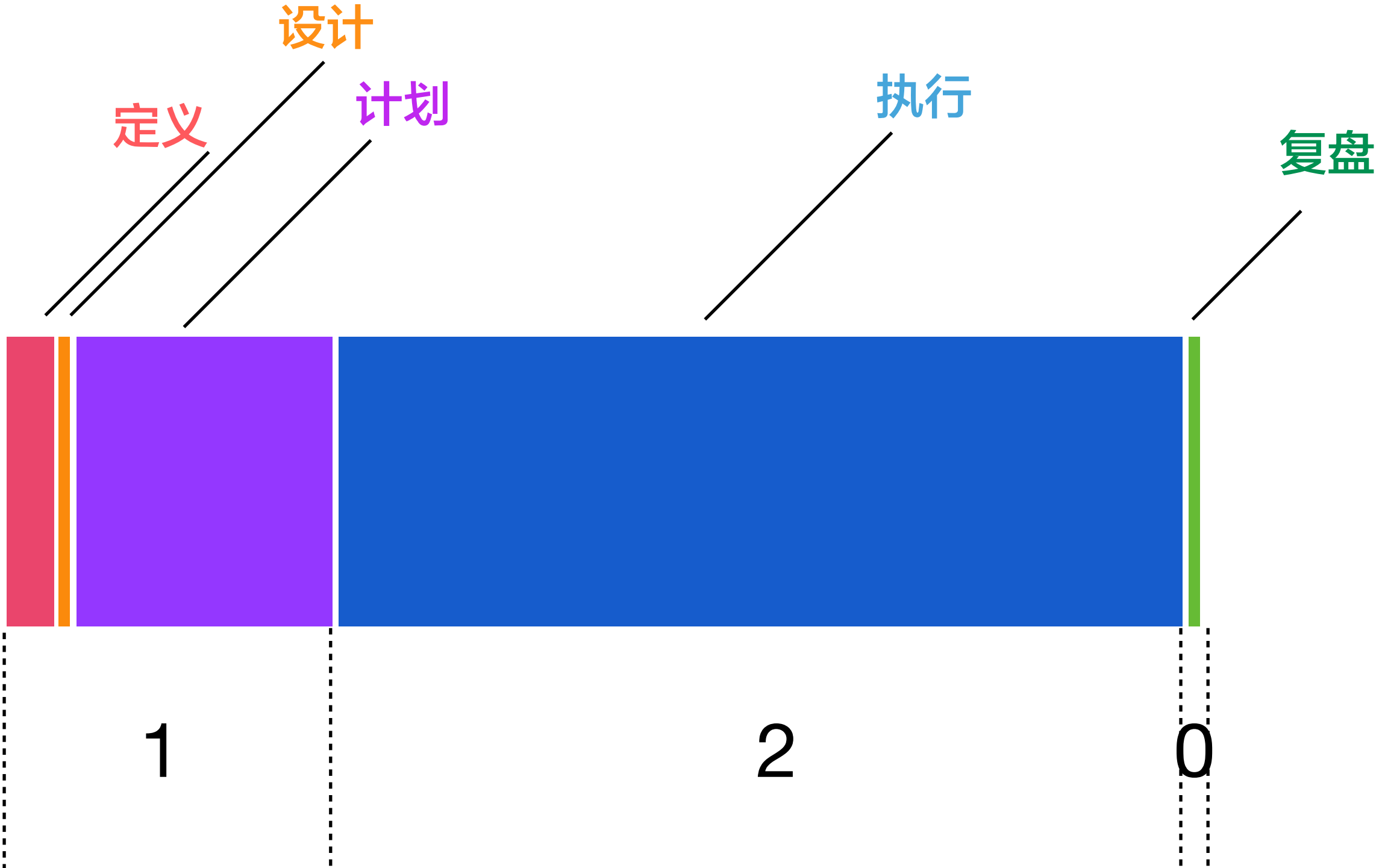
执行

复盘及持续改进

常见的模式

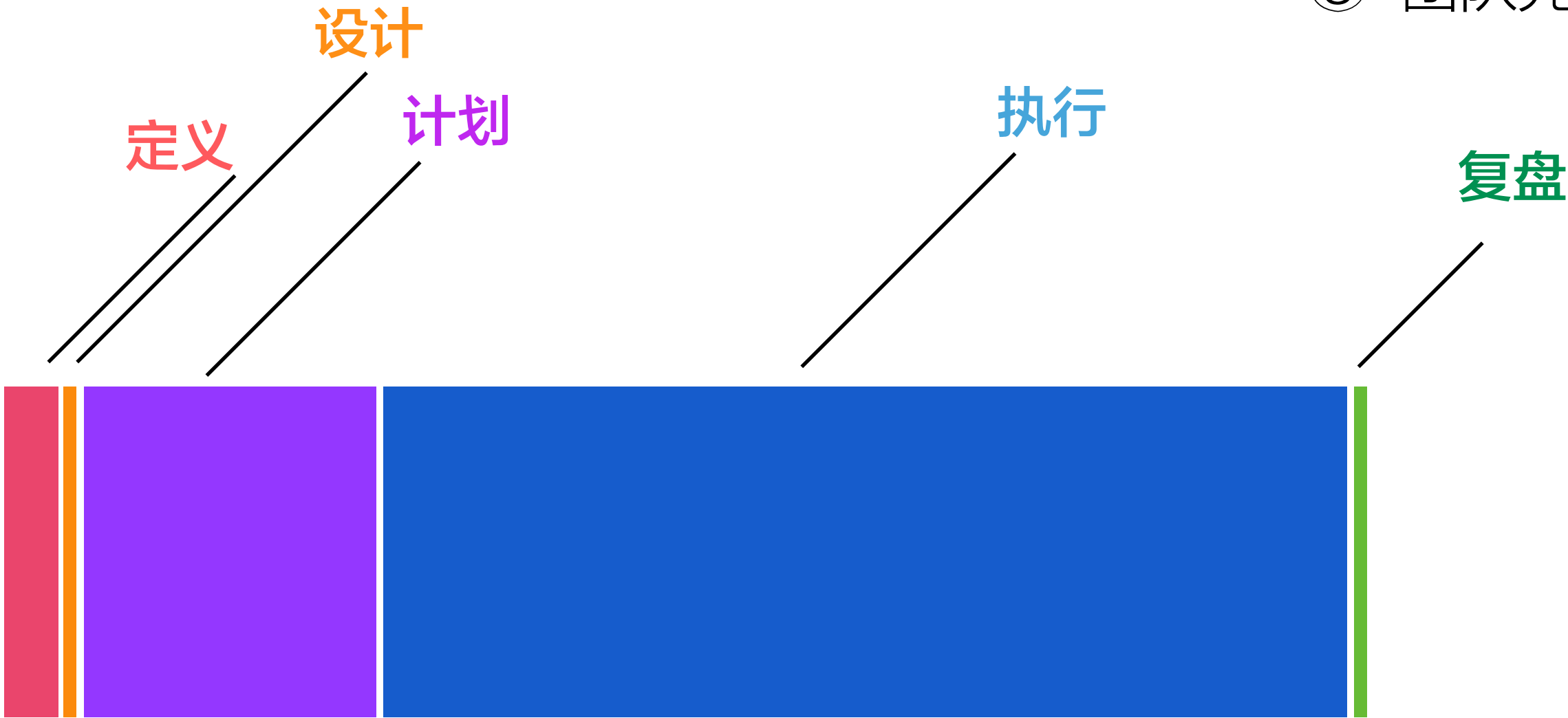


常见的模式



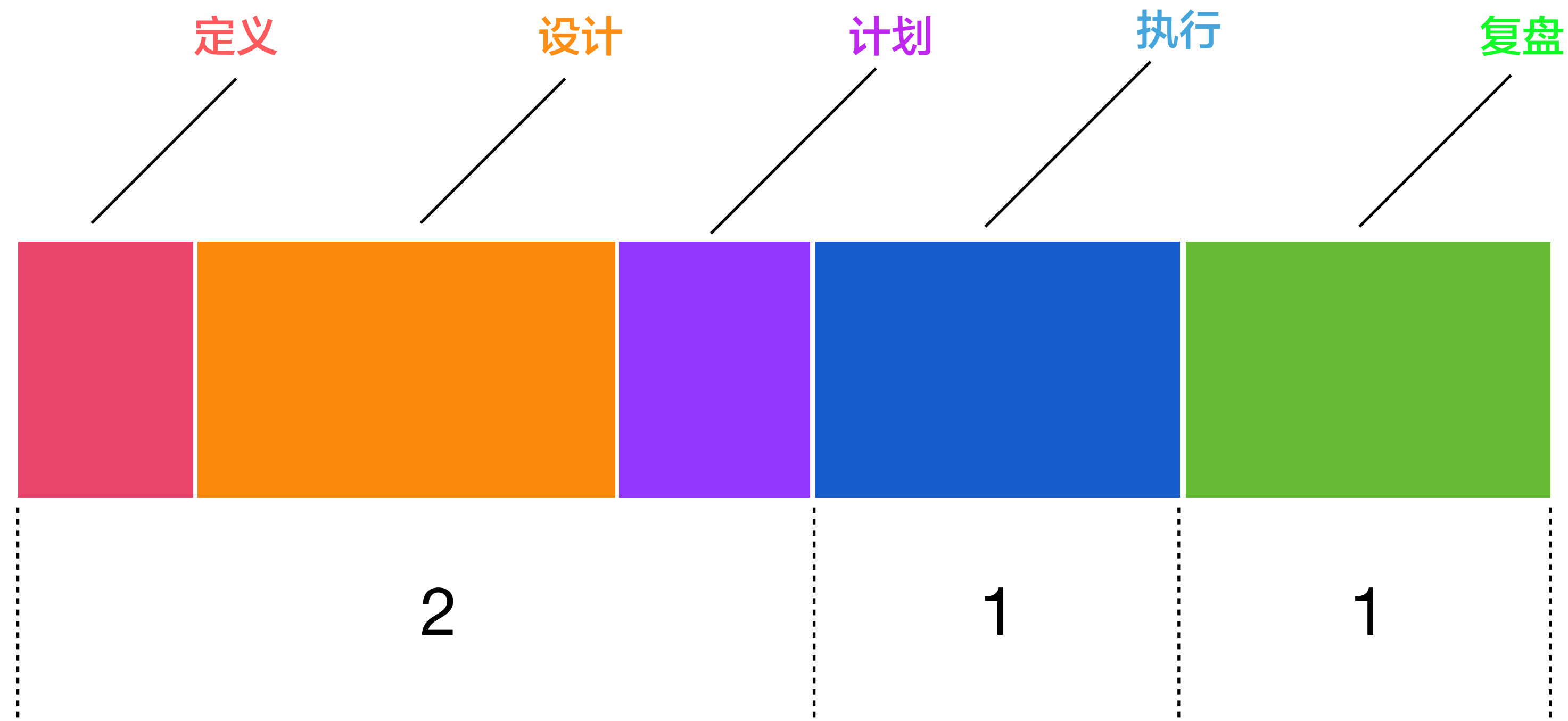
常见的模式

- ① 没有复盘以及推动持续改进
- ② 这个项目的问题在后续项目反复出现
- ③ 团队光干活但无成长或者成长缓慢



- ① 项目背景和意义不清晰
- ② 目标、范围模糊
- ③ 对资源投入、风险规避等不清晰
- ① 缺乏清晰的计划和分工
- ② 边走边看，容易导致项目失控
- ③ 缺乏科学的并行和协同设计，导致项目工期长
- ① 缺乏创新策略和设计
- ② 导致项目以过往的习惯在进行「低质量重复」

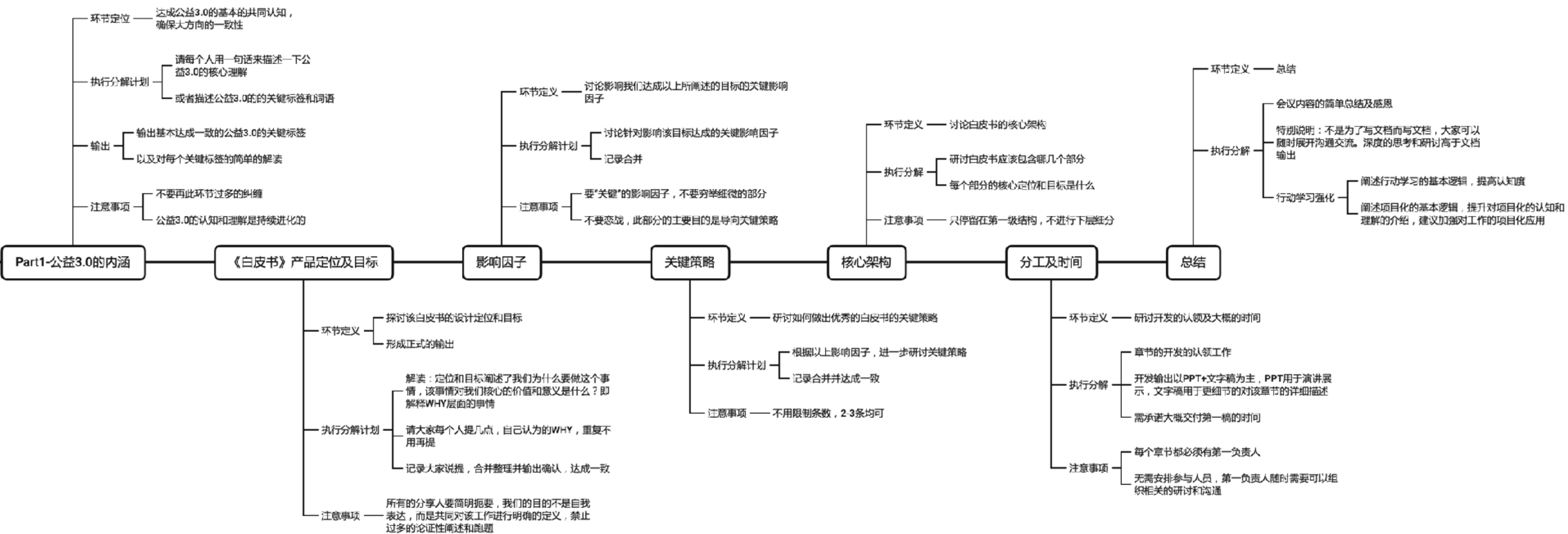
重要的事务



重要的事情，执行前的准备（定义、设计、计划）部分与执行的比例，至少是2:1:1，即一个小时的会议，至少需要2个小时的准备，结束后需要1个小时的复盘及确定后续的策略、计划修订

单向门决策





20220320 直播脚本	
工具条	主题
110%	缩放
开始录制	添加栏
检查器	搜索
Q~ 过滤	
主题	备注
直播的目标	
目标（Objective）	
通过直播，让更多的人了解创造力的重要性，主动走入3阶课堂，深刻的联结智慧	
关键结果（Key Result）	
KR1:互动性	
积极的互动，在每一个关键的引导互动上，有大量的、热烈的互动	
KR2:峰值体验时刻	
触动人心的感动，在至少3个点上，创造 峰值体验，留下那些深刻的烙印	
KR3:报名率	
5~10人报名	
关键策略	
关键策略是围绕着目标达成，如何才有卓越的策略来实现目标	
创造感动，那些刻骨铭心的感动	
必须深刻的与听众产生在心的层面的共鸣，创造感动	
必须要深刻达到在 心灵层面的共鸣	
用真爱来创造感动	
真爱是促进自己和所爱的人共同走向成熟	

项目化的关键概念

No.	概念名	描述
1	背景意义	为什么要做这个项目，缘起是什么。还有就是做了这个项目的意义是什么
2	目标	目标是对项目完成后的成果的定义（What does success look like?）
3	创新策略	为了实现项目目标所可能采取的关键的举措以及创新手段
4	核心资源	项目所需要的核心资源的定义
5	风险及规避举措	核心风险分析及规避举措设计
6	推进计划	对项目进行分解，建立可支撑执行的计划表，推动落地执行和检视
7	复盘及持续改进	对项目的整个过程（不仅仅是执行）进行复盘，并推动那经验教训化为持续改进的举措，并推动落地执行

项目：某一日 10:00 ~ 12:00 Mary的咨询项目的沟通

背景 董事长前期已经沟通过，获得认可，并安排了这次是跟HRD沟通。一方面是希望我了解更多的信息，另一方面也是希望从Mary（HRD）那里了解她的感受和反馈，同时也需要看看教练跟Mary之间是否可以获得高配合度

目标 获得高度信任及认可，并推动项目进入商务阶段

- ① 高度认可 战略视野和高度
- ② 高度认可 对业务的熟悉和精通度
- ③ 高度认可 技术背景的强综合素质
- ④ 高度认可 教练价值观和风格
- ⑤ 主动明确 后续进入商务细节沟通阶段

目标设定

目标（Objective）

在2023年上半年，把体重控制在合理范围，轻盈健康，保持良好的精神状态

关键度量（Key Results）

体重 降至 82公斤以下（当前87）

BMI 降至 24以下（当前27）

SMART原则

工作的分解要具备具体（Specific）、可量化（Measurable）、可实现（Attainable）、相关性（Relevant）、有时限（Time-bound）五个条件

梳理目标

目标是针对期望的结果的描述，目标不是项目的工作内容、不是核心策略和设计，更不是执行计划。目标仅仅就是针对结果的描述和定义。

What does success look like?

SMART

S具体 (Specific)、可量化
(Measurable)、可实现 (Attainable)、
相关性 (Relevant)、有时限 (Time-bound)

OKR

Objective | 目标
Key Results | 关键结果

OKR - 超高频的目标设置模式

目标 | Objective

是针对最终结果的形象直观的描述，能够激发团队想象并形成有力的牵引和拉动作用

关键结果 | Key Results

若干用于对结果进行量化的关键指标，这些指标以及目标值能够清晰、明确的反应出目标是否被很好的达成（至少八成以上）

目标 | Objective

高质量且及时的完成A系统的上线，产品获得客户的超高的满意度

关键结果 | Key Results

KR1 在 11 月 15 日之前 完成上线

KR2 核心功能点覆盖 100%，无 AB 级缺陷

KR3 客户综合满意度评分 高于 85分

目标设定的常见错误

1

把目标写成了「行动内容」

目标是对行动结果的描述，是针对我们的期望结果的呈现。用英文讲就是 What does success look like？即 如果我们非常棒的完成了这个工作，那结果看起来是什么样子的？目标设定最常见的错误就是 把为了达成目标的行动写到目标定义中

错误：**第三节课的目标是什么？**

学习项目解码的概念、逻辑、工具以及通过沙盘演练来演练

本次研讨会的目标是： 对架构优化的方案组织各位专家进行评审

十一期间学习的目标： 读刻意练习这本



目标设定的常见错误

2

有O，无KR，即有形象的描述，无精确的度量

目标管理中的Objective令人激动和振奋，但缺乏了关键度量（KR）的设计。没有了KR，我们就很难对过程进行分解、实时的监控和管理。愿景在美好，也需要持续的分解和一步一步的推进

错误：

今年身体调养和控制的目标

体重适度的减下来，同时跑步轻盈，睡眠质量很好

本次头脑风暴会议的目标：

鼓励大家积极的参与，同时拿出优秀的创意



目标设定的常见错误

3

有KR，但撑不住O

若干KR指标完成，那我们的O至少要80%的完成。KR如果设计不合理，会导致KR都达成了，但总体目标依然不理想的问题

错误： **今年身体调养和控制的目标**

体重适度的减下来，同时跑步轻盈，睡眠质量很好

KR1 体重从 170 斤降到 150 ~ 160 斤



目标设定的常见错误

3

有KR，但撑不住O

若干KR指标完成，那我们的O至少要80%的完成。KR如果设计不合理，会导致KR都达成了，但总体目标依然不理想的问题

错误： **针对一次深度复盘会议的目标设定**

找出项目运作中的关键问题以及深层次原因，拿出解决方案及行动项目计划。同时对项目的核心经验进行总结提炼，形成知识输出

KR1 针对4个目标的执行差距均形成 根因分析和建立一致 结论

KR2 针对根因建立解决方案，质量级别达到 A级及以上

KR3 针对每个解决方案，均输出1 个或者多个 轻量化项目一览表

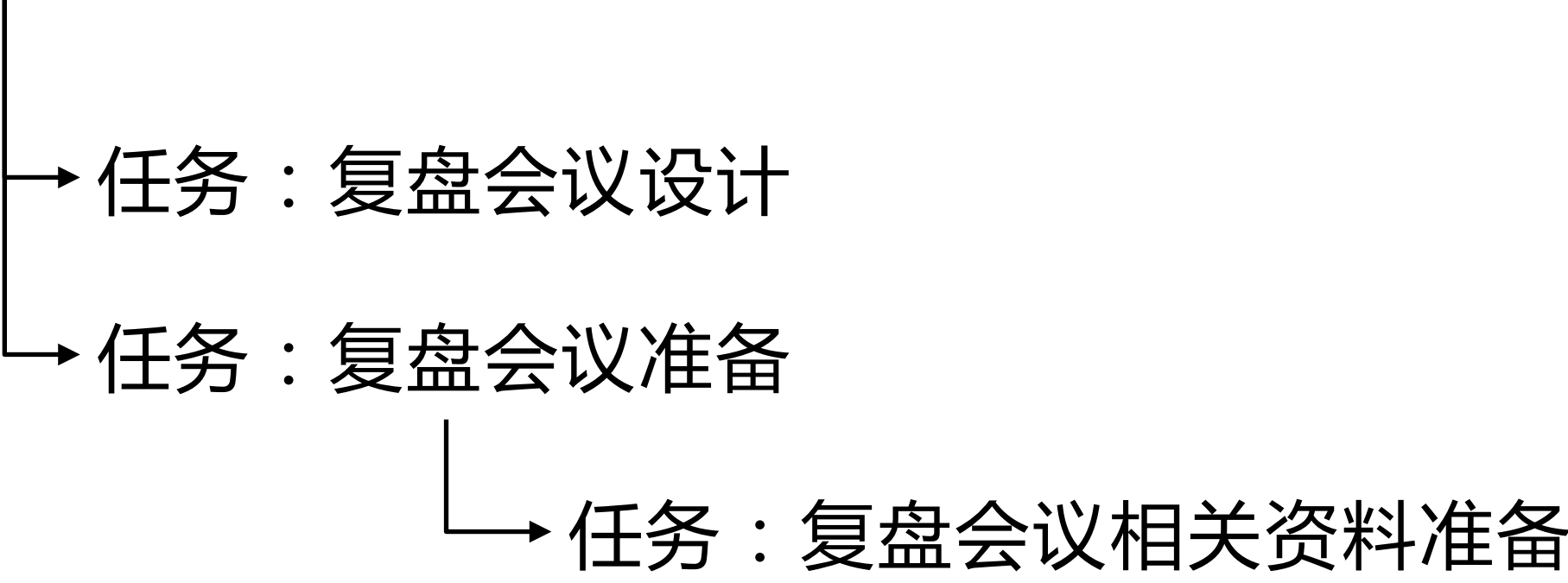


目标设定的常见错误

4 只是针对整个项目建立清晰目标，而没有针对每个任务、子任务均建立清晰目标

清晰的目标不仅仅是指整个项目，而且也要包含项目中的每一个任务、每一个子子任务，都要建立清晰的目标，都要以终为始的进行解码

错误：主项目：项目结项复盘会议



围魏救赵

农村包围城市

关键资源及获取策略

自驾 317

关键资源项目	投入状况	获取策略
良好身体素质	确保适用5000米左右的高原气候	提前半年加强训练 就3000~5000米的山，稳步的提升高度
资金	8万 RMB	现有储备5万 未来3个月，采用极简生活，每个月增加现金储蓄1.5万。 另，开通信用卡，以备紧急透支使用
车辆	四驱 SUV	提前跟Peter沟通，他五一期间去德国拜访客户，借用他的霸道
户外及露营设备	帐篷、铲子、锅、煤气、咖啡器材、椅子...	Peter提供部分，其他都从 Jenny那里搞，不购买任何设备以及租用任何设备，节约资金



双向雕琢 | Two-way Shaving

正面：有什么风险会导致目标严重无法达成而导致失败？

方面：在整个执行中，我最不希望出现的画面是什么？

目标	Objective	Key Results	
	获得高度信任及认可，并推动项目进入商务阶段	① 高度认可 战略视野和高度 ② 高度认可 对业务的熟悉和精通度 ③ 高度认可 技术背景的强综合素质	④ 高度认可 教练价值观和风格 ⑤ 主动明确 后续进入商务细节沟通阶段

在执行过程中，我最不希望出现的画面是什么？	有什么风险会导致目标严重无法完成，项目失败？
过于注重展示，太能讲了，而忽视了用心倾听，忽视了互动和共情	对「某一个企业/人/观点」进行强烈的评判以及激烈的辩论
沟通中过于「严肃」，过于聚焦公司的问题，缺乏了「私人」的话题，不利于推动 沙因所讲2级关系的构建	对未来交付团队规模、稳定性、具体细节执行人员的专业性存在较大的质疑
过于「日常化」，而忽视了这是一次正式的咨询项目沟通	存在较大的担心，担心老师手上的项目太多，不知道老师能否把这个事情作为重点，投入足够的精力
时间控制不好，在核心的内容「组织能力发展问题」的研究和探讨上投入不够	担心老师的价格过贵，目前企业在IPO进程上，对成本有更高的要求和控制
缺乏及时的Closing策略以及落地，聊的很High，但没有有效的导向推动进入商务阶段	

关键风险及规避举措

风险： 担心老师的精力不够，而且团队人数较少，而陪跑需要投入很大的精力。投入不足，会严重影响咨询合作的效果

规避：

- ① 明确 孵化业务有专门的CEO，作为孵化管理，核心是战略、重大设计以及关键人才的选拔上；
- ② 提出 HighSmart Consult项目的基本原则，深度陪跑的项目是在评估时间投入后，才会确定来接，而且我们会承诺大体在我们自己的时间投入上所占的比例。
- ③ 对 此项目展示浓厚的兴趣，并给予口头的 重视度的承诺；
- ④ 第二天把 陆勇合伙人的资料发给 Mary，进一步消除此方面的疑虑；

计划

天下大事，必作于细！

分解和计划

背景 董事长前期已经沟通过，获得认可，并安排了这次是跟HRD沟通。一方面是希望我了解更多的信息，另一方面也是希望从Mary（HRD）那里了解她的感受和反馈，同时也需要看看教练跟Mary之间是否可以获得高配合度

- 目标** 获得高度信任及认可，并推动项目进入商务阶段
- ① 高度认可 战略视野和高度
 - ② 高度认可 对业务的熟悉和精通度
 - ③ 高度认可 技术背景的强综合素质
 - ④ 高度认可 教练价值观和风格
 - ⑤ 主动明确 后续进入商务细节沟通阶段

关键创新策略

1

以四个故事来提升「组织及人力资源的战略化」
MKG的Headcount、李国建、MAXHUI智能化运营智能化运营

2

APPECN CIO、ITIL认证和Tencent ITSM从业经验
展示ITSM的理解和运用，传递趋势感和前瞻性

3

深入解读B2M在人力资源发展战略的运用
帮助Mark建立更加清晰的未来如何落地推进的结构和框架

4

阐述组织能力发展在战略性、系统性和运营性的设计理念
帮助Mark扩展视野，推动关键认知一致性的构建，并重点引入U型理论来
提升系统型，引入行为设计来提升运营性，提升对变革管理能力

5

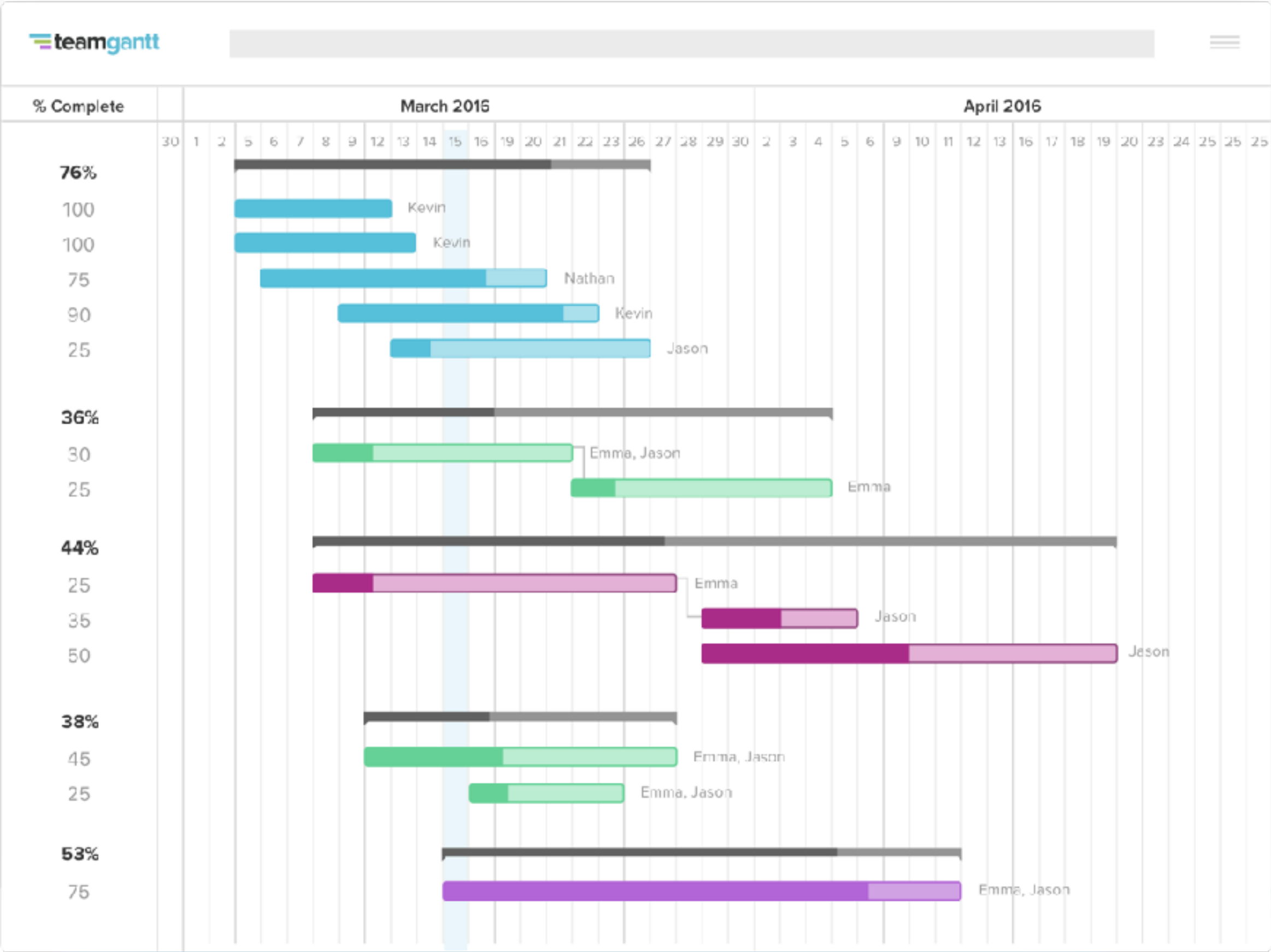
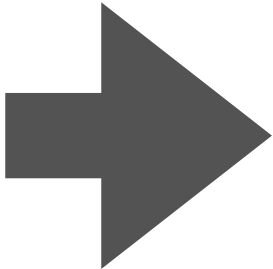
以3个双驱动驱动，阐述咨询理念以及对教育的价值观和信仰
以业务双驱、HR双驱、教练双驱这3个双驱的行动学习来阐述自己的咨询
和教练风格，并探讨对教育的使命和愿景，传递教育的价值观和理念

6

给出清晰的后续商务落地建议作为Closing策略
高定落地为「战略和落地落地」作为切入点，可以介入战略，但重点
聚焦在人力资源战略、组织能力发展上

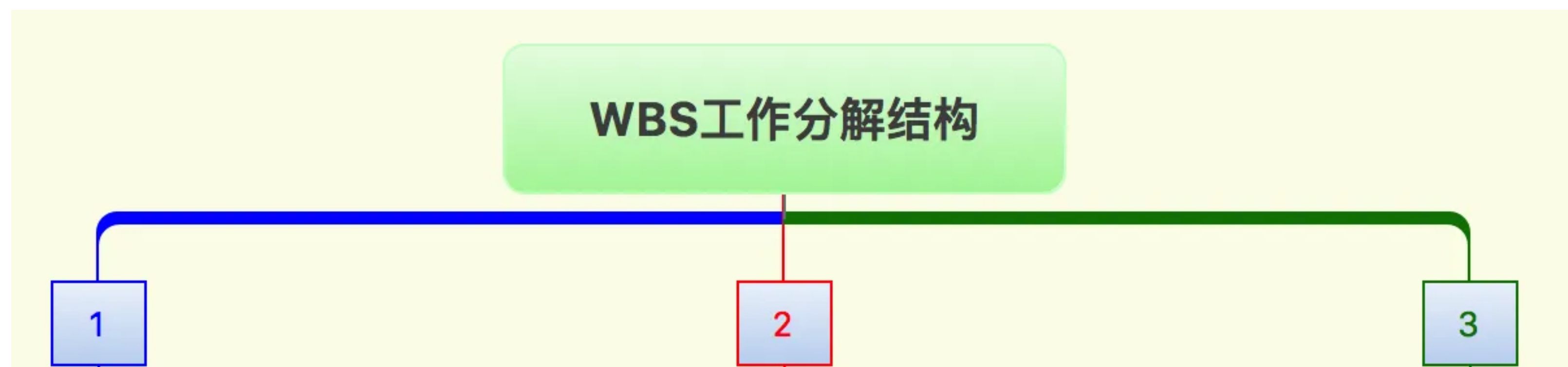
风险识别及规避举措

在执行过程中，我最不希望出现的画面是什么？	有什么风险会导致目标严重无法完成，项目失败？



以终为始，对目标进行拆解

以终为始，使用结构对任务进行拆分，形成初步的主路径框架



任务拆分中对结构的使用要求

1. 在同一个层级上，只有1个拆分角度，只能使用一个结构，不要混合结构使用，否则会容易带来混乱
2. 在不同层次上，可以使用不同的拆分角度
3. 使用一个结构就要完整的进行使用，要确保不重复不遗漏

任务拆分检视的若干原则

任务唯一性

1、某项任务应该在WBS中的一个地方且只应该在一个地方出现。

任务完整性

2、WBS中某项任务的内容是其下所有WBS项的总和。

责任人唯一性

3、一个WBS项只能由一个人负责，即使许多人都可能在其上工作，也只能由一个人负责，其他人只能是参与者。

共同参与

4、应让项目团队成员积极参与创建WBS，以确保一致性。

清晰描述

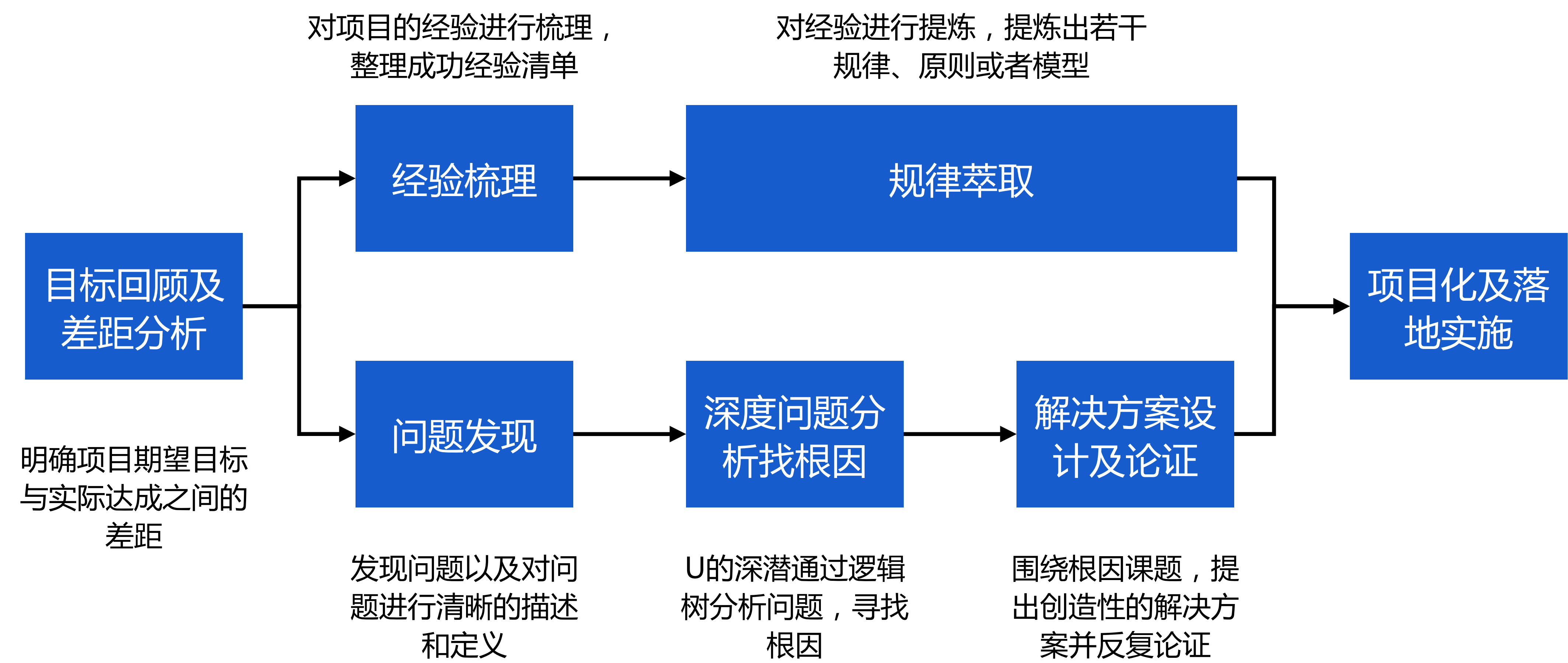
5、每个WBS项都必须建立清晰描述；

保持新鲜

6、根据需要，及时调整，避免新鲜有效；

计划拆解中的「结构化思维」

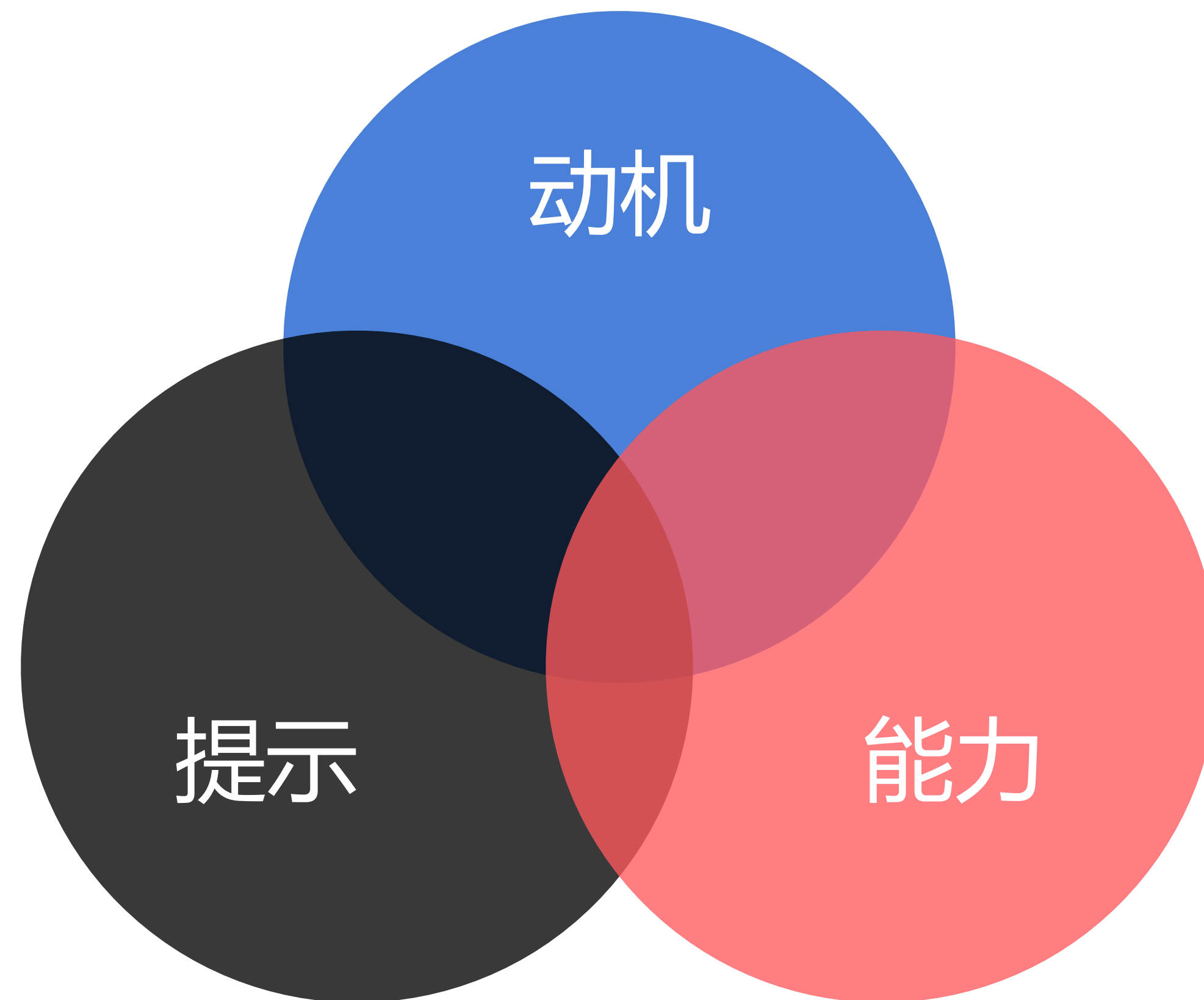
使用「深度复盘的结构」对一个月度经营检视会议进行拆解



计划拆解中的「结构化思维」-五项素质



计划拆解中的「结构化思维」-FROGG



计划拆解中的「结构化思维」

五对一测

对齐 认知

对齐 意愿

对齐 目标

对齐 策略

对齐 反馈机制

一测 测试是否真正的对齐

计划拆解中的「结构化思维」-NVC



非暴力沟通

NVC: Nonviolent Communication

NVC认为，当我们专注于澄清彼此的观察、感受、需要和请求，而不是分析和评判，我们将发现自己内在的慈悲；

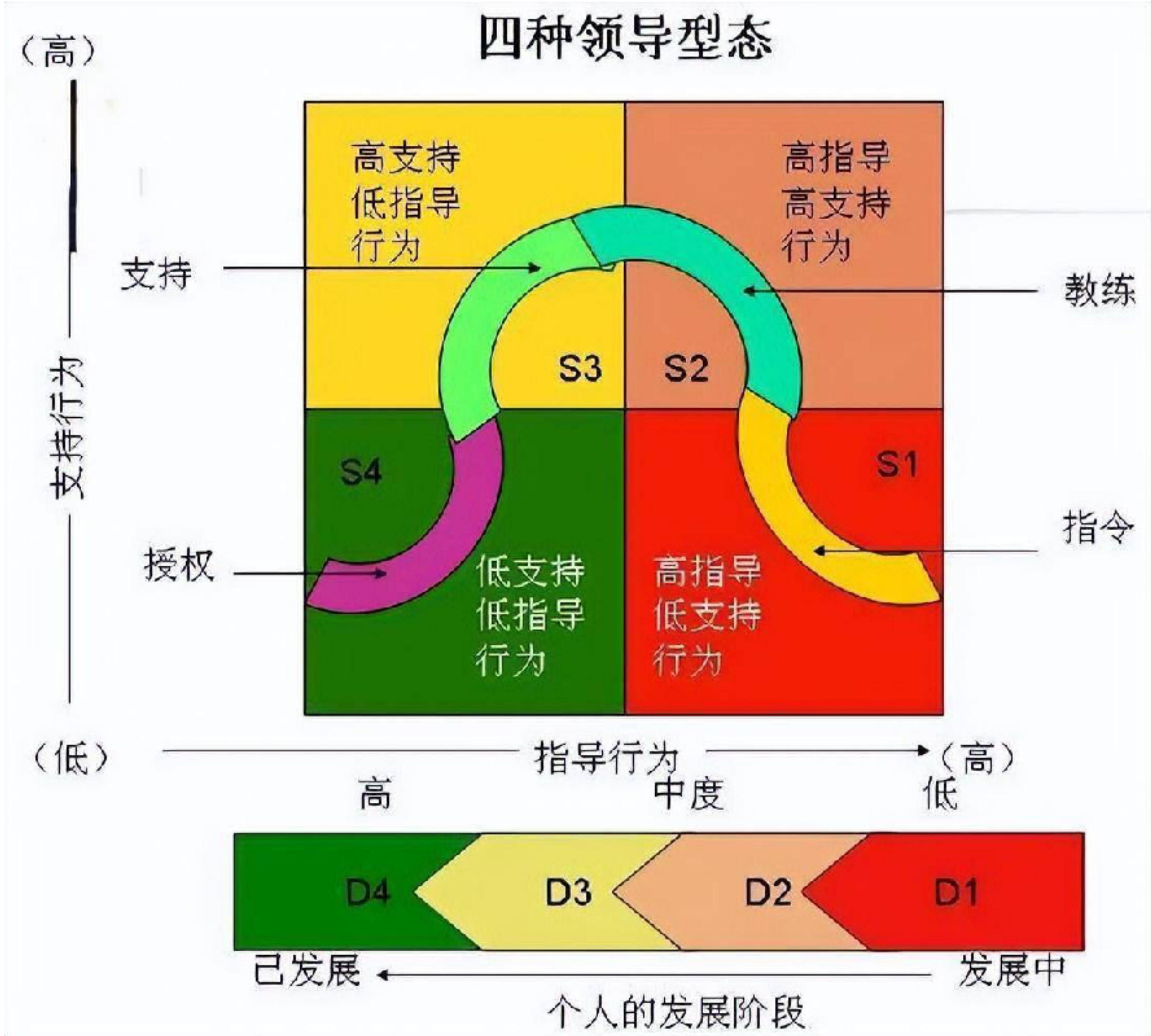
通过强调深入的倾听——倾听我们自己以及他人，NVC有助于促进相互尊重、关注和理解，进而引发双方互助的愿望。

描述事实-陈述感受-描述需求-提出请求

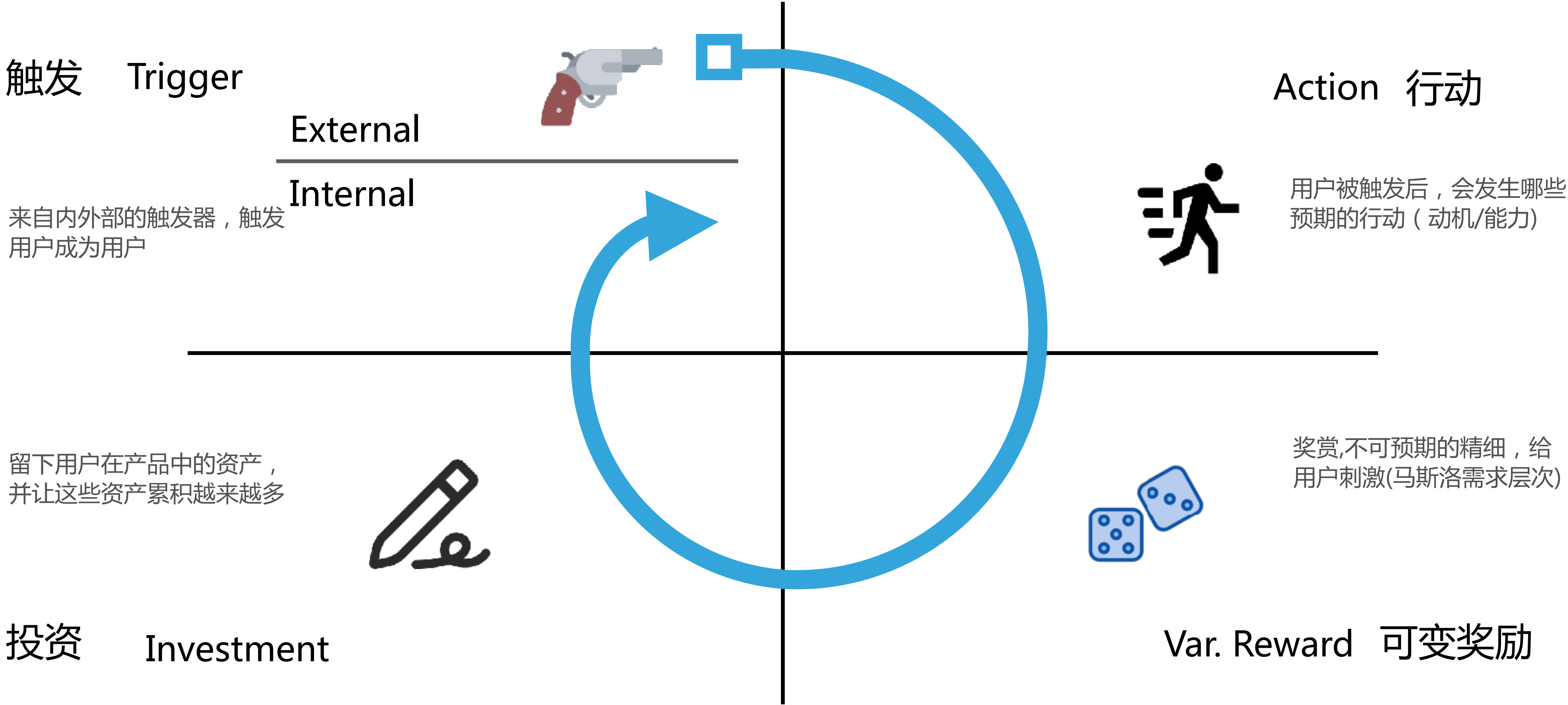
计划拆解中的「结构化思维」-GROW



计划拆解中的「结构化思维」-SLT

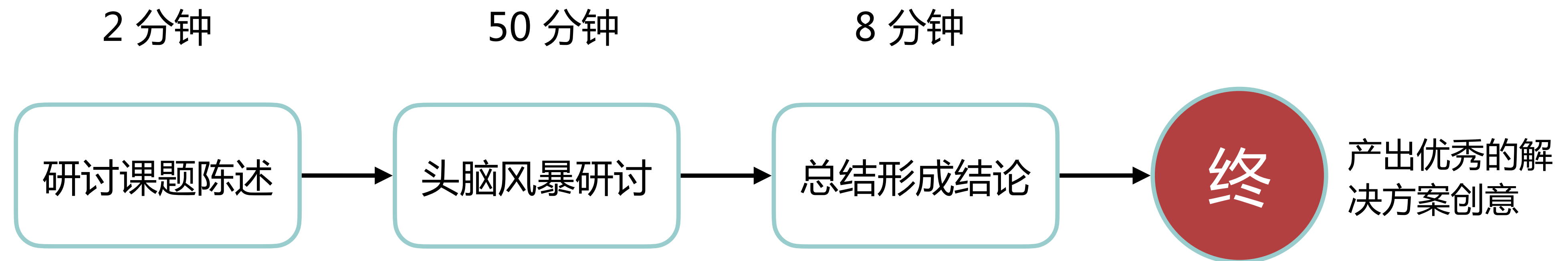


计划拆解中的「结构化思维」 - Hooked Model



项目解码 - 示例

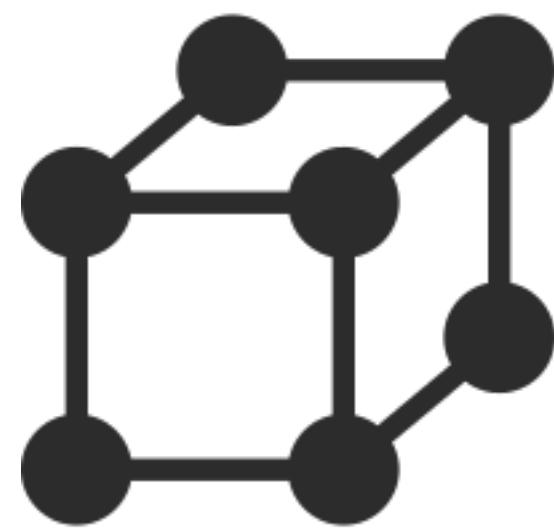
组织一次高质量的头脑风暴创意研讨会



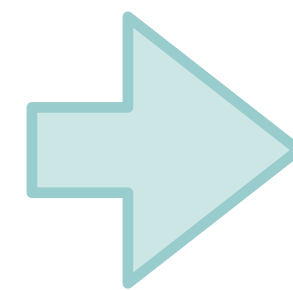
- 1 缺乏以终为始的来规划设计路径，“偷懒行为”，为做路径而做了一个路径
- 2 解码 缺乏“结构化思维”，缺乏良好的设计
- 3 解码的路径无法有效支撑目标（终）的有效的达成

项目解码 - 示例

组织一次高质量的头脑风暴创意研讨会

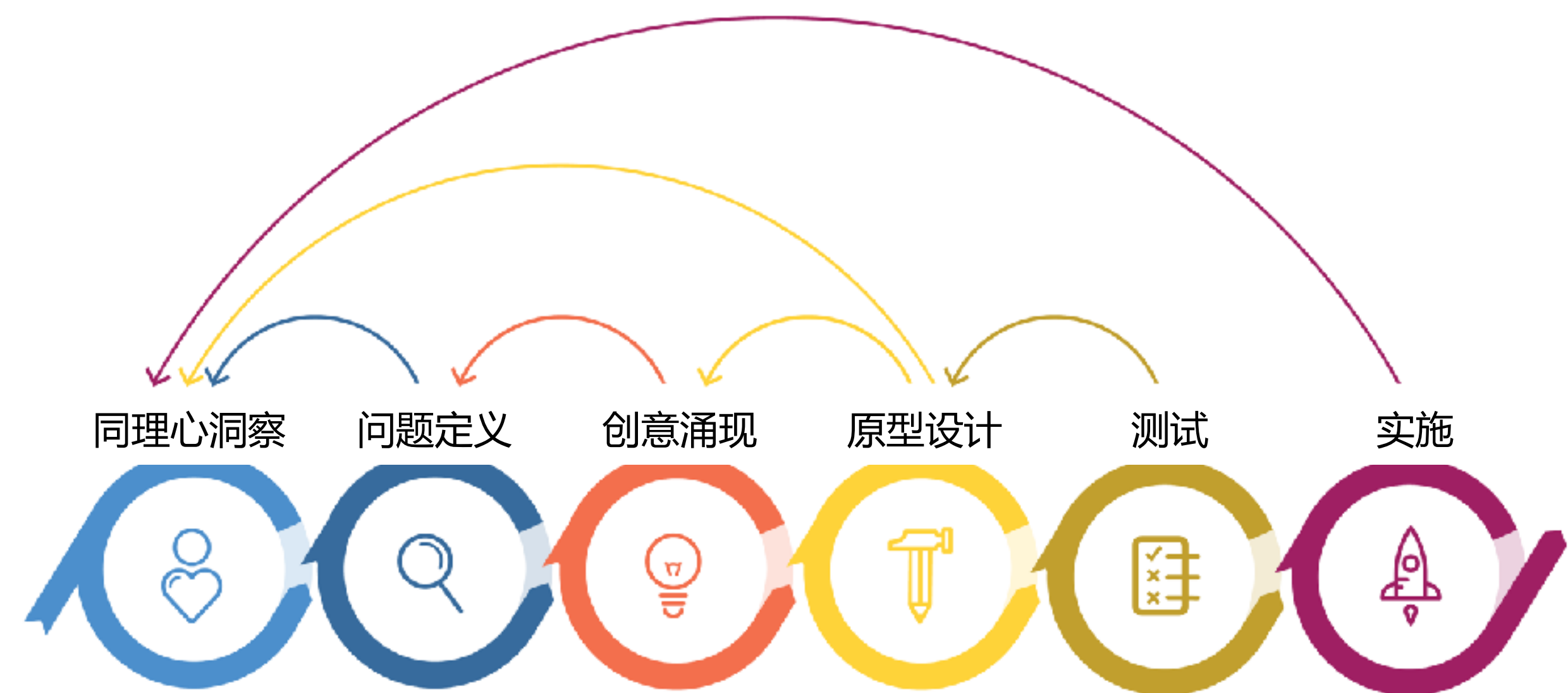


引入更优秀的结构来进行解码

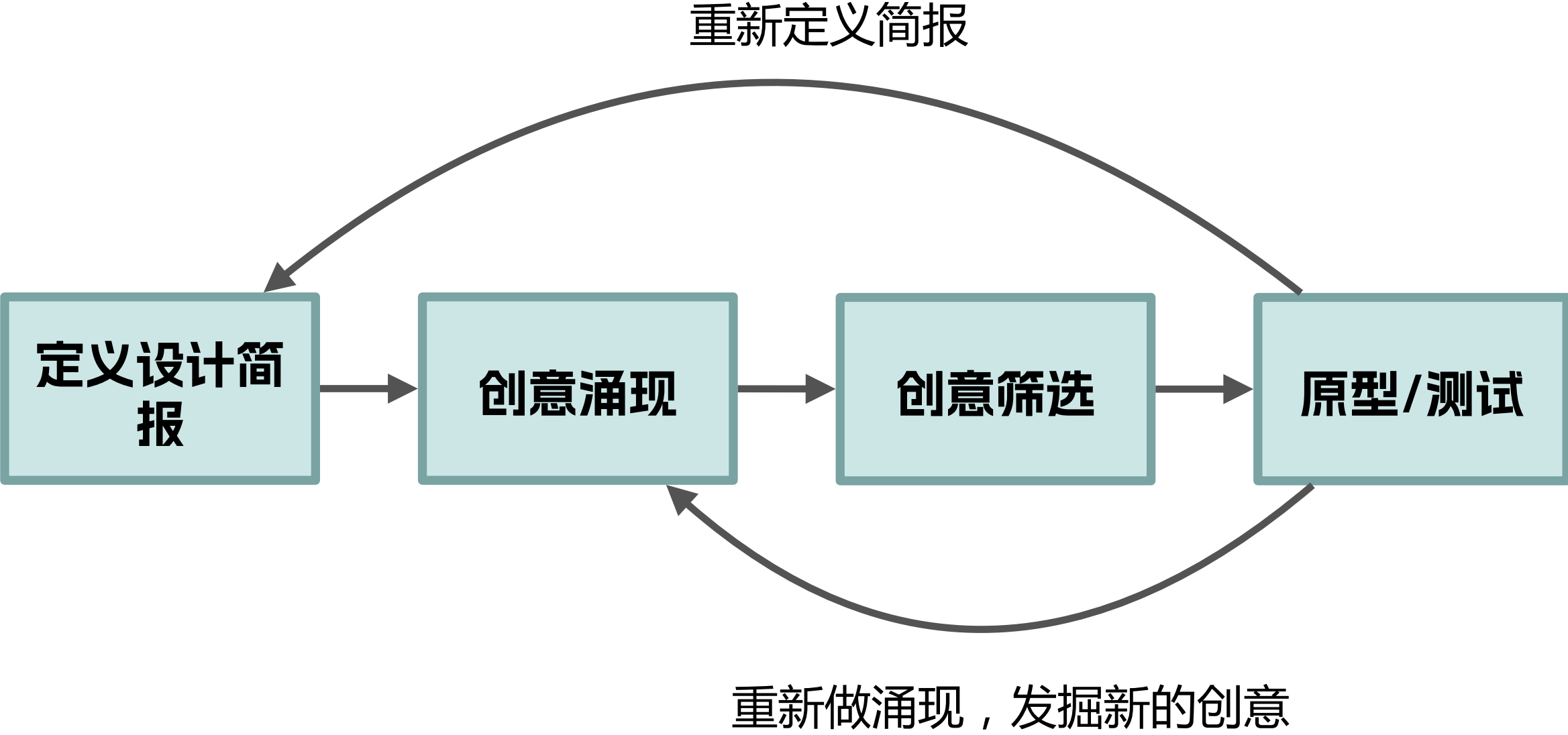


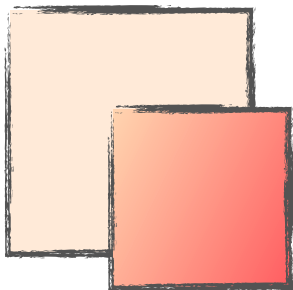
创意涌现管理

设计思维 | Design Thinking

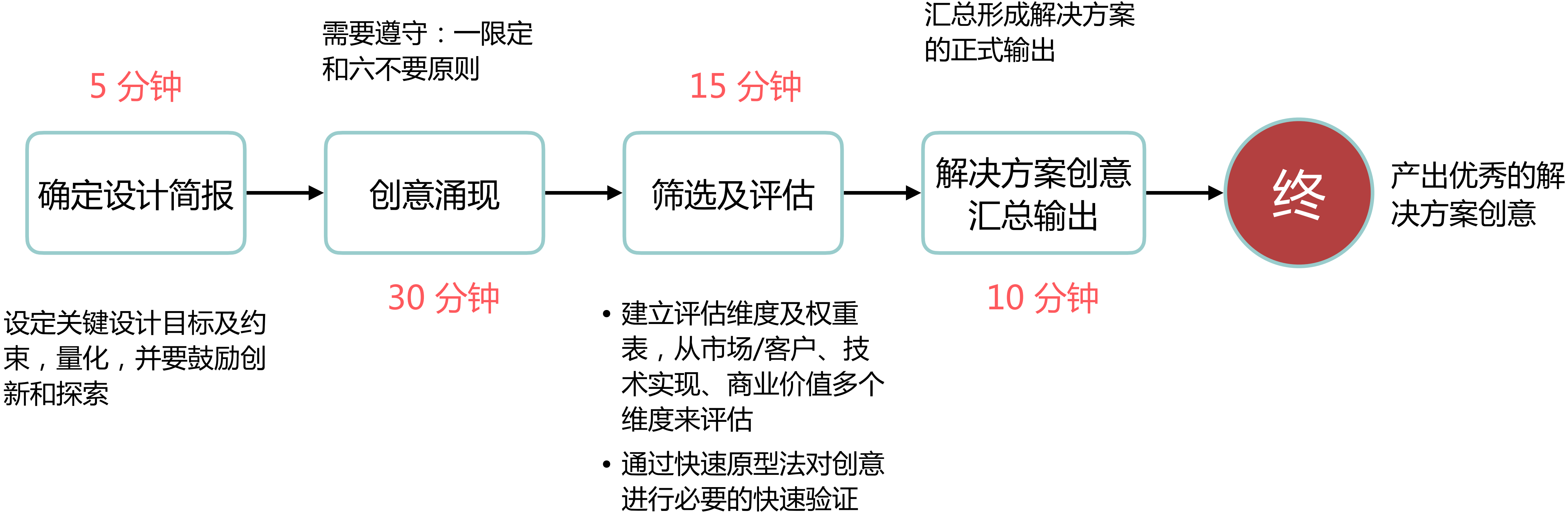


创意涌现的结构

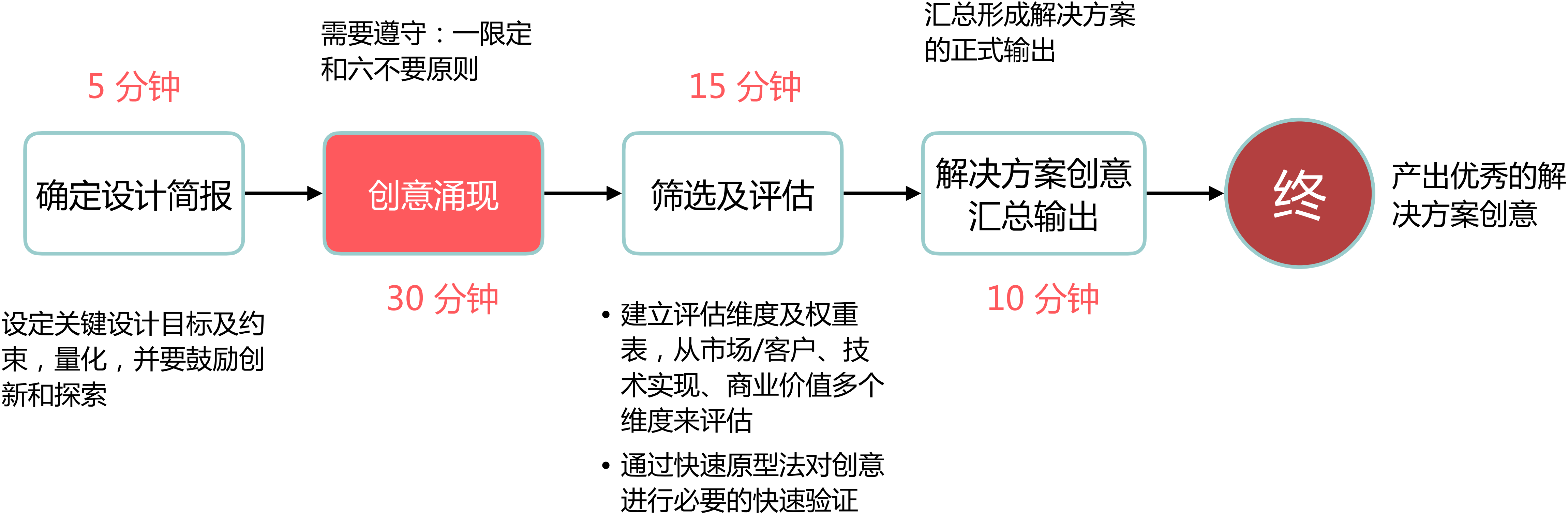


设计简报 XXXX	
	
解决方案核心创意的描述 XXXX	

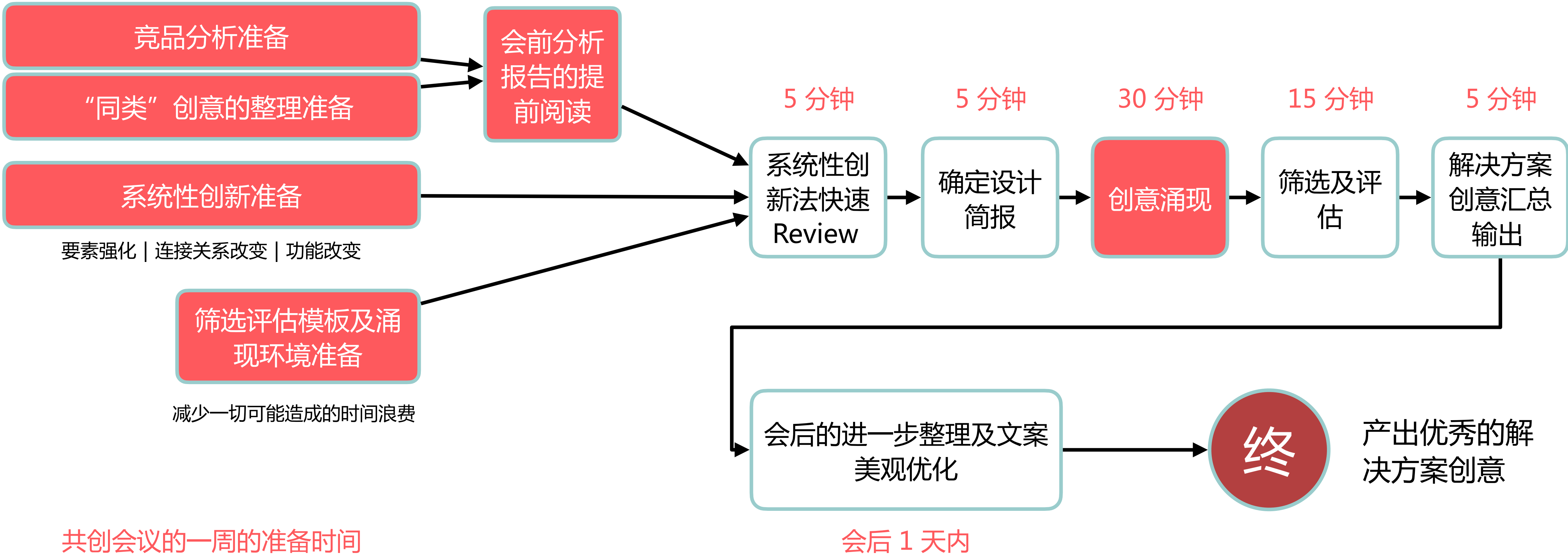
重新解码 - 使用设计思维-创意涌现架构



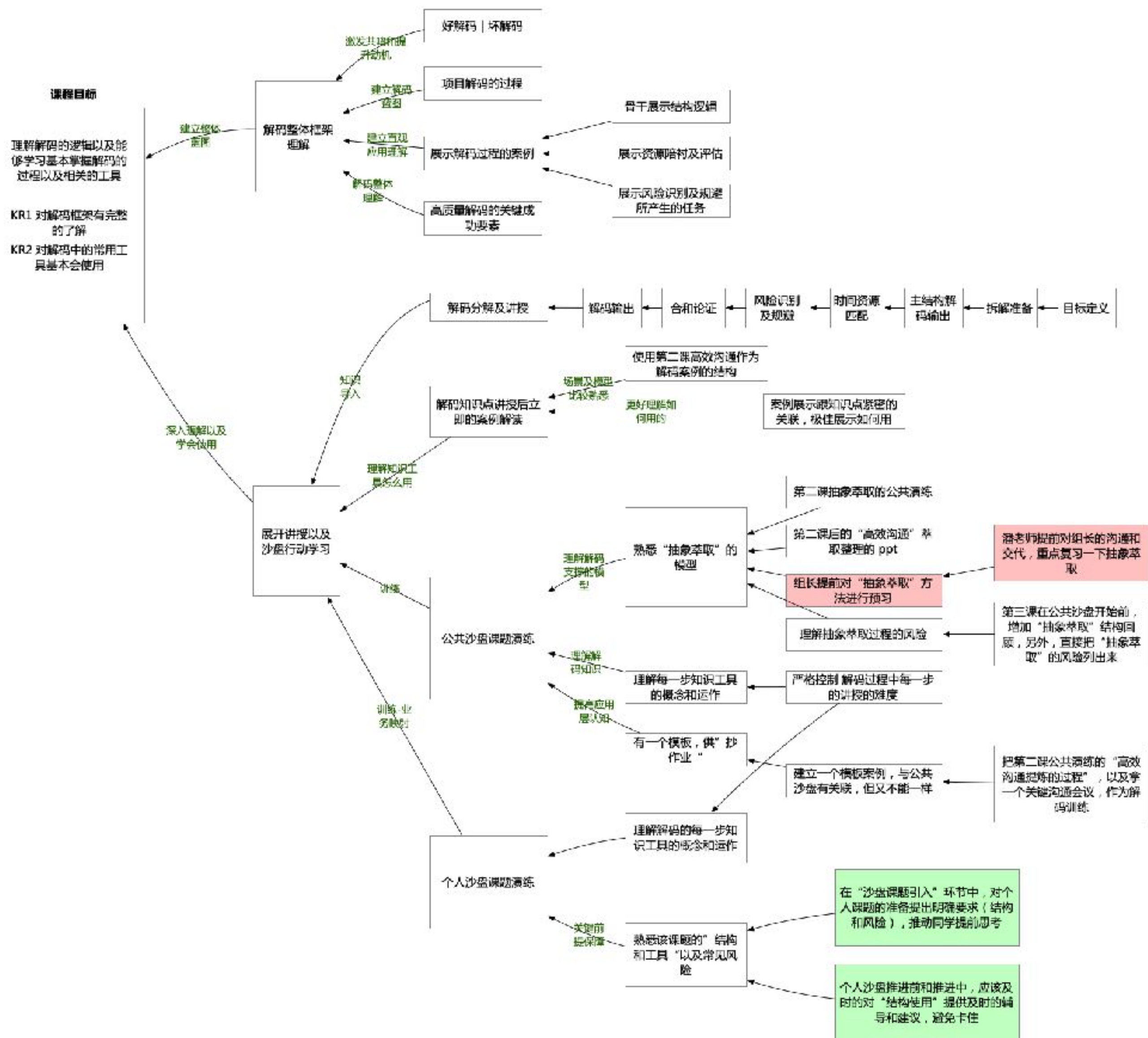
重新解码 - 使用设计思维-创意涌现架构



对项目解码进一步优化：管控风险，提高关键环节的保障



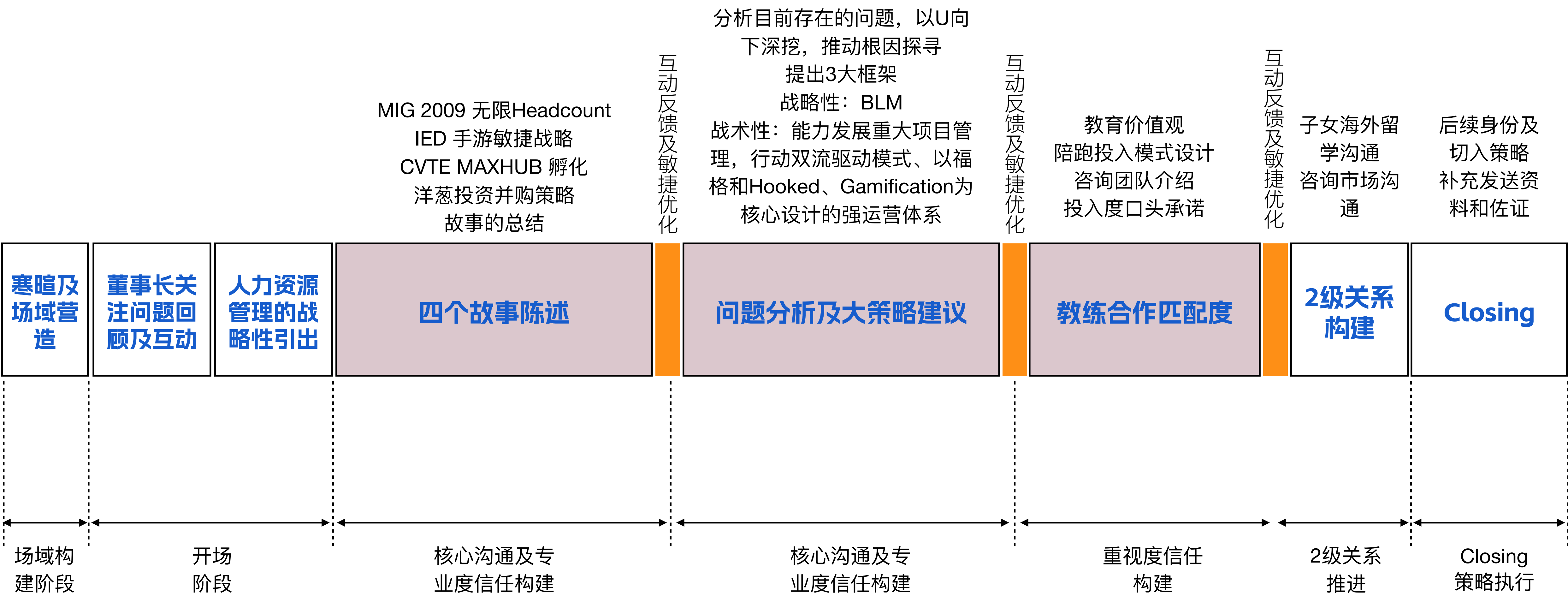
项目解码及计划展示



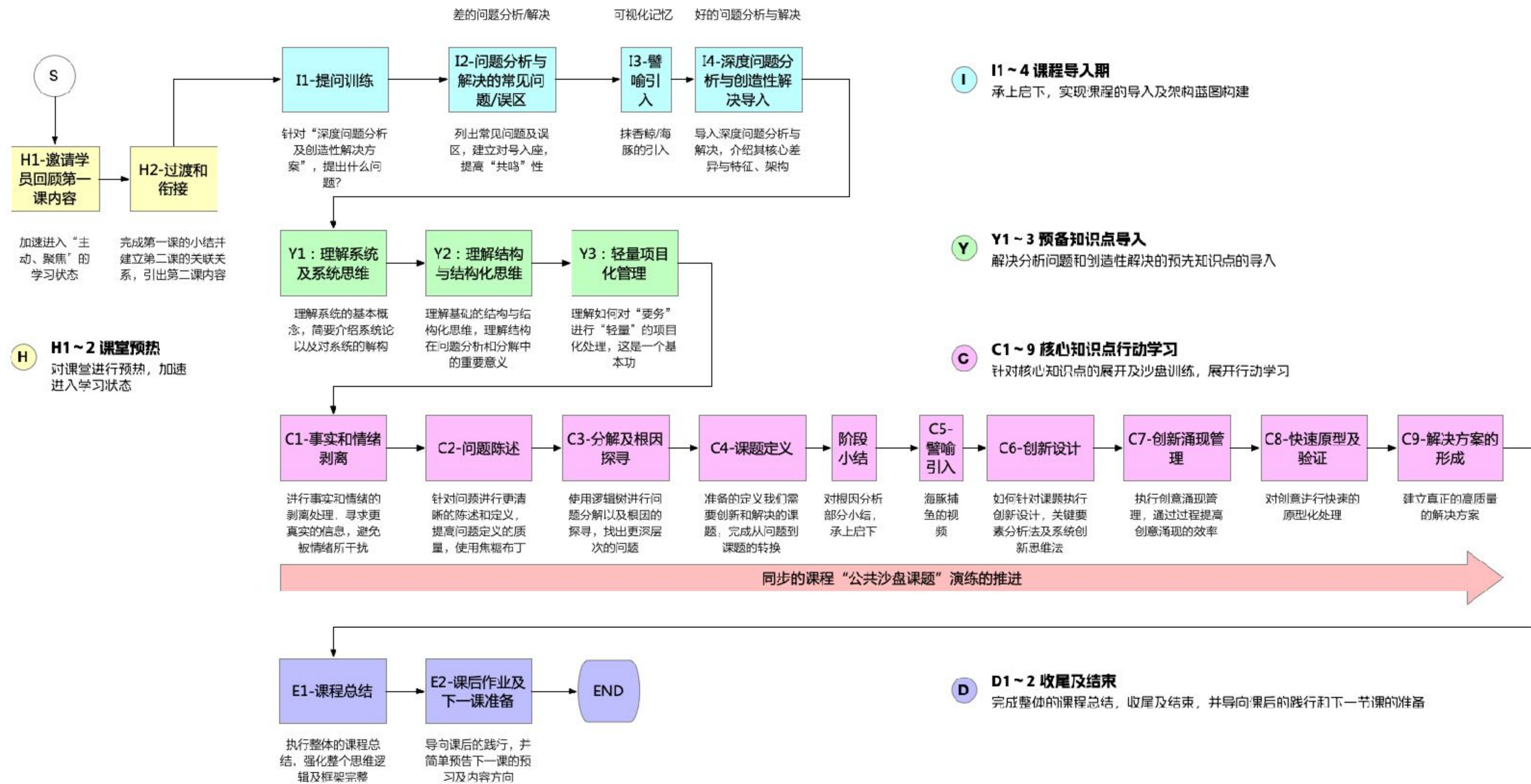
上海银行金科·高级项目管理培训

Day3 解码

Mary咨询项目面谈的分解计划



分解示例



分解后的3个关键审视

1

分配责任人及时间，反复审视和优化

确保责任人是有能力、有时间可以承担，确保整体的时间安排的合理性

2

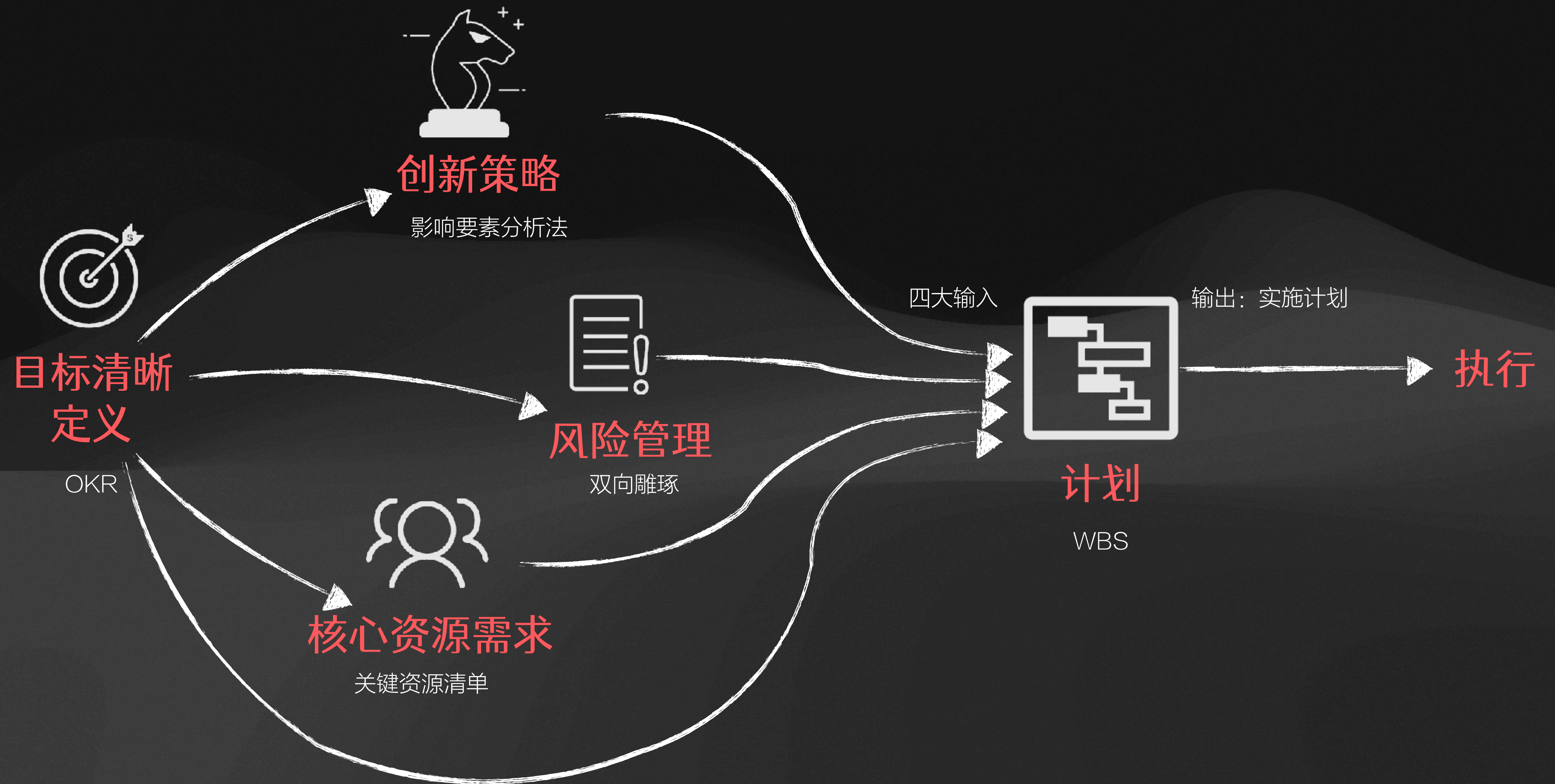
并行策略优化

对任务之间的关联和并行关系进行优化，确保时间的衔接是合理的，并行效率最高
同时又不会衔接和耦合过于紧密而导致小的延误风险会被大量放大

3

创新设计、风险规避、关键资源设计等关键设计在计划中的落地审视

创新策略设计、风险分析及规避举措、关键资源清单及获取策略 这些关键设计，都必须变成具体的行动计划，并得以落地执行。需要反复的审视计划，确保关键设计在计划中的落地和执行



沙盘演练 - 项目化定义一览表



沙盘演练 - 项目化一览表

选择之前分解的某一个「关键要务」，使用项目化一览表对其进行「结构化定义」，以更清晰的描述该关键要务



研讨形式：分组研讨

研讨时间：20 分钟

要求：

- 要求严格按照项目化一览表进行填写
- 目标设定需要符合 SMART 原则
- 计划部分列出关键的开始、结束以及里程碑即可

注意事项：

- 使用大白纸输出

项目化一览表 - 7要素

No.	概念名	描述
1	背景意义	为什么要做这个项目，缘起是什么。还有就是做了这个项目的意义是什么
2	目标	目标是对项目完成后的成果的定义（What does success look like?）
3	创新策略	为了实现项目目标所可能采取的关键的举措以及创新手段
4	核心资源	项目所需要的核心资源的定义
5	风险及规避举措	核心风险分析及规避举措设计
6	推进计划	对项目进行分解，建立可支撑执行的计划表，推动落地执行和检视
7	复盘及持续改进	对项目的整个过程（不仅仅是执行）进行复盘，并推动那经验教训化为持续改进的举措，并推动落地执行

谢谢