



项目领导: 克拉克·A·坎贝尔

项目: 自动化分配中心 (ADC)

日期: 12/31/95

项目目标: 重新设计分配中心——获得30%投资回报率 (ROI)

主要任务

项目完成时间: 1995年12月31日

负责人: 克拉克

WILEY

- 1 授标合同
- 2 工地拆迁
- 3 系统软件设计
- 4 计算机硬件说明
- 5 工作站设计
- 6 泊车与景观
- 7 地基与基础
- 8 梁柱
- 9 顶盖
- 10 主楼完工
- 11 外墙及玻璃
- 12 计算机硬件安装
- 13 安装支架
- 14 安装自动起重机
- 15 安装传送带
- 16 软件设计及安装
- 17 用户训练
- 18 阁楼完工
- 19 工作台与器具
- 20 职工身份转变
- 21 完成项目

一页纸

项目经理 执行手册

The One-Page Project
Manager for Execution:
Drive Strategy and Solve
Problems with a Single Sheet
of Paper

[美]克拉克·A·坎贝尔 (Clark A.Campbell) / 著
王若晶 / 译

用简洁驾驭战略、解决问题



东方出版社

一页纸

[项目经理] 执行手册

The One-Page Project
Manager for Execution:
Drive Strategy and Solve
Problems with a Single Sheet
of Paper

[美]克拉克·A·坎贝尔 (Clark A. Campbell) / 著
王若晶 / 译

用简洁驾驭战略、解决问题

东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

一页纸项目经理执行手册/ (美) 坎贝尔 著; 王若晶 译. —北京: 东方出版社, 2011
书名原文: The One-Page Project Manager for Execution: Drive Strategy and Solve Problems with a Single Sheet of Paper
ISBN 978-7-5060-4236-9

I. ①一… II. ①坎… ②王… III. ①项目经理—手册 IV. ①F224.5-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 121462 号

The One-Page Project Manager for Execution: Drive Strategy and Solve Problems with a Single Sheet of Paper
by Clark A. Campbell and Mike Collins.
Copyright © 2010 by O. C. Tanner Company.
Published by John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey.
Simplified Chinese edition copyright © 2011 by Oriental Press.
All rights reserved. This translation published under license.

中文简体字版权属东方出版社所有
著作权合同登记号 图字: 01-2010-4594 号

一页纸项目经理执行手册

作 者: [美] 克拉克·A·坎贝尔
译 者: 王若晶
责任编辑: 姬利 曹晔晔
出 版: 东方出版社
发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社
地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号
邮政编码: 100706
印 刷: 北京中新伟业印刷有限公司
版 次: 2011 年 10 月第 1 版
印 次: 2011 年 10 月第 1 次印刷
开 本: 710 毫米×1000 毫米 1/16
印 张: 10
字 数: 90 千字
书 号: ISBN 978-7-5060-4236-9
定 价: 26.00 元
发行电话: (010) 65257256 65246660 (南方)
(010) 65136418 65243313 (北方)
团购电话: (010) 65245857 65230553 65276861

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场
如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

前言

克拉克·A·坎贝尔（Clark A. Campbell）既是我的朋友也是我的同事，我们的交情已经有 20 年了。在这 20 年里，我们一起在足球场边看我们的孩子踢球，为他们加油鼓劲，指导他们踢球。我们共度过了 11 个感恩节假期，去足球客场城市旅行，我折服于他的分析能力以及他孜孜不倦地研究更好的方法处理事务的敬业精神，尤其是管理项目。

一天，我接受了克拉克的邀请，参观了当时他监管的一家新建工厂。他对我进行了知识普及，那是我第一次接触到一页纸项目管理（One-Page Project Manager，简称 OPPM）。克拉克非常热情地向我介绍了这个一页纸体系，该体系的简洁优雅以及它所蕴涵的广度和能力，给我留下了深刻的印象。以我们多年相交的经验来讲，克拉克能够找到这么好的方法来追踪项目进程、开创问责制，并不令我惊讶。

OPPM 方法一直都在发展，而我也进入了政府部门。最终，我加入了迈克·莱维特（Mike Leavitt）州长的政府班子，他三次连任犹他州（Utah）州长，而我担任总参谋长，后来他出任美国环境保护局（En-

vironmental Protection Agency) 官员, 继而又在美国健康与公共事业部 (United States of Department of Health and Human Services, 简称 HHS) 担任部长, 而我一直都是他的参谋长。我想用几个数据来说明一下 HHS 的规模。HHS 总共有 67 000 名员工, 联邦政府经费超过 7 000 亿美元, 它可以排名为第四或第五位世界经济体。

参谋长从某种意义上说是一个首席运营官 (COO), 是解决问题的人, 主要负责实施上级的议程以及处理优先需要处理的问题。在每一个工作岗位上, 我和迈克·莱维特都会制定一份愿景文件 (500 日内的短期计划及 5 000 日的长期计划), 其中包含大量的项目。我认为我们为政府战略行动规划基本项目时, 所运用的规划方式非常独特。

例如, HHS 的项目包括在国内外预防流感的大规模爆发。这要求每个州都举办预备峰会, 介绍美国的疫苗行业发展状况, 并且努力说服个人、企业、社会组织以及政府做好预防流感的准备工作。我们组织了价值导向的医疗计划, 在健康信息技术方面开展国内合作, 制定了个人医疗计划, 并推广了预防理论。

以上这些项目都是大型的国内或国际任务, 这些项目都发展得很好, 而且仍在持续地改进之中, 推动这些项目运行需要严密的规划以及有力的执行。在管理这些 HHS 项目的过程中, 我们选择了 OPPM 作为整合工具, 用它来审视我们的现状, 查清阻碍, 制定下一步行动策略, 并进行必要的调整。我们的月度报告也运用了 OPPM, 它保证我能清晰明确地了解项目的进行状况。我交给部长的月度报告因为有了 OPPM 的帮助, 而显得更为简洁、直接和准确。

我们用 OPPM 执行战略的过程并不是毫无差错的, 但是通过将大量信息融合成简洁且便于理解的语言, 我们最终获得了很好的效果, 彼此间的沟通也得到了改善, 思考得更为周全, 并能及时有效地进行调整。

002

我当然清楚我们着手的项目并不是最大的，但是同时推进 11 个这样的大型项目显然不是常有的。如果没有恰当的工具，我肯定无法有效地追踪这些项目的进程，而 OPPM 是我们的项目能够取得成功的关键。有像克拉克·A·坎贝尔这样精于组织分配的人存在，使我们获益良多。简而言之，在 OPPM 的帮助下，我们所有的项目都进展顺利，并达到了预期目标。

我想我还得写点后续。莱维特部长在公共服务部门工作了 16 年，而我则在公共服务部门工作了 12 年，之后，我们一起创办了莱维特有限责任公司（Leavitt Partners），主要是为那些我们认为有价值的公司提供建议及投资。而建立每一段客户关系的关键都是 OPPM。

里奇·麦基翁 (Rich McKeown)

莱维特有限责任公司总裁兼 CEO

我经营和领导公司已经有 30 年了，在这 30 年中，我一直都在寻找可以促进组织发展的理论和工具。品质圈（Quality circle）、及时生产（Just-In-Time）、统计制程控制（Statistical Process Control）、六西格玛管理法（Six Sigma）、精益生产方式（Lean）等实践工具都或多或少地给我们的成功带来了帮助。

我现在领悟到一个非常重要的原则：参与到解决问题和改进工艺中的人越多，就能越快地取得进展。虽然我们在泰纳公司学习了很多精益生产工具，但是对我而言，最简单的工具反而有可能是最有效的工具，它可能会促使所有人都作出贡献。

真正的问题在于项目管理从来都不简单。有些人可能会认为只有专业的项目经理、工程师以及高层管理人员才能够规划和实施项目，他们可能觉得项目管理是一门非常复杂的学科，基层人员要学习项目管理会很困难。

OPPM 正是解决这一复杂问题的最好方法，因为它使用方便，而且结构便于理解。我们培训管理人员和团队成员，教他们如何使用 OP-PPM。甚至一些基层员工也能用它来完成自己的微型项目。他们运用 OPPM 的项目控制方式以及简单的沟通能力，安排时间、完成目标、界定职责、管理工作以及报告现状。我们将 OPPM 也纳入了精益生产工具箱，它发掘了员工的创造力，提高了他们的生产效率，缩短了项目的周转时间，获取了工作进展，节约了空间，信息传递更为及时，产品或服务质量达到了世界一流水准。

克拉克·A·坎贝尔和迈克·柯林斯（Mike Collins）在本书中，向读者呈现了 OPPM 是如何在战略部署中起作用的。他们用 A3 报告和 OPPM 说明如何用战略眼光来管理项目。这些工具确保组织上下都能清晰地理解战略，另外还保证了对项目进展的有效监控。

我们一直都在强调要构建一种追求不断进取的企业文化，倡导对人的尊重，OPPM 已经成为一种简单且无价的工具，因为它精化并加强了我们的经营。希望你能喜欢这本书，并且让你周围的人也来读读看！

哈罗德·西蒙斯(Harold Simions)

泰纳公司执行副总,新乡奖管理委员会成员

1999 年获得新乡奖卓越制造奖

致谢

感谢泰纳公司以及日本指月集团美国分公司（American Shizuki Corporation）的同事，他们和自己的领导一起提供了大量的学习实验，我们从中获得了很多思路和简单的方法，这些都在本书中有所体现，我们对此进行了演变、确认，然后延伸到其他组织。

感谢约翰·威利父子出版有限公司的精英团队，包括香农·瓦戈（Shannon Vargo）、贝思·齐普克（Beth Zipko）、德博拉·欣德勒（Deborah Schindlar），他们以自己的智慧和勤勉，执行了本书的出版工作。

我们要特别感谢肯特·默多克（Kent Murdock），有了他的洞察力和鼓励，才有了一系列 OPPM 图书的出版，我们还要感谢梶川泰彦（Yasuhiko Kajikawa），他是我们的导师，也是精益生产方式的重要老师。

克拉克·A·坎贝尔

迈克·柯林斯

007

引言

在我的《一页纸项目管理》（*one-page project manager*）及《一页纸 IT 项目管理》（*The One-Page Manager for IT Projects*）这两本书里，我为项目管理经理详细地描述了这个高效工具背后的思想以及如何构建这个工具。在本书中，我和迈克·柯林斯一起，将读者的范围扩大到负责执行战略的业务主管和领导者。我们会讨论如何将 OPPM 融入到丰田 A3 报告（整份报告都是写在一张 A3 大小的纸上，A3 报告也因此而得名）中，并且给出具体的案例，以十分简单的方式描述这些沟通工具是如何帮助我们驱动战略、解决问题的。

OPPM 是 20 世纪 90 年代早期在犹他州盐城湖（Salt Lake City, Utah）的泰纳公司中发展起来的。该工具首先在一个价值 1 000 万的工程和计算机系统项目中使用，该项目是建立一个自动化的配送中心。之后的 10 年中，有许多的项目都用到了 OPPM。到 1997 年，迈克·柯林斯加入了泰纳公司，引入了他研究使用了 20 年的丰田生产系统。我将迈克·柯林斯称为精益生产专家，然而他本人却说，他依然只是一个学生。迈克曾经是美国指月公司的副总裁和总经理，之后跳槽到了东

南亚的世界技术咨询公司（WorldTech Consulting）。现在，除了在泰纳公司担任精益企业发展的副总裁，迈克还在威斯敏斯特大学（Westminster College）教本科生精益原则课程。

迈克是第一个认为 OPPM 可以吸收 A3 报告的优点，从而可以改进为一个十分有力的视觉工具，有效地沟通所有信息的人。在过去 10 年中，迈克已经将这一观点带入到许多问题解决项目中。使用 OPPM 与 A3 解决问题、驱动战略，并最终促成这本书的问世，这个巨大的成功，甚至迈克本人也没有料到。在制造业的大部分企业中已经在执行这种战略了，因为 OPPM 和 A3 与他们要求的元素相吻合。OPPM 和 A3 将正确的信息在正确的时间传达给正确的人，不仅仅是监督，更是强化和奖励人们做正确的事情——是的，执行。

关键点：

执行，只需要简单的交流。

孙子曾说过：“良好的执行是良好战略的基础，而优秀的执行增加了战略性的选择。”^①在此，可以简单陈述为：“由于执行的不好，所以战略总是失败的。”^②

爱德华·塔夫特（Edward Tufte）是耶鲁大学的名誉退休教授，他教授统计论据（statistical evidence）和信息设计（information design）课程。在著名的《定量信息的视觉展示》（*The Visual Display of Quantitative Information*）一书中，他说道：“描述、探索和总结一组数字——甚至是一大组数字最有效的方式——就是看着这些数字的图片。更进一步，在所有分析和传递统计信息的方法中，设计良好的数据图表通常

^① 参见斯蒂文·W·迈克尔逊（Steven·W·Michaelson）的《孙子谈执行》（*Sun Tzu for Execution*）。

^② 参见拉里·博西迪（Larry Bossidy）和拉姆·查兰（Ram Charan）的执行。

是最简单的，同时也是最有力的方法。”

爱因斯坦（Einstein）也因以下言论而驰名：“所有的一切都应该尽可能的简单，并且不能再简单。”

指导原则：

如可实行的那样简单。

“可实行”这个词，我觉得在这里是最合适的词。并不是尽可能地简单，而是尽可能如可实行的那样简单。可实行一词从中世纪的拉丁语系（*practicabilis*——可以使用的）和希腊语系（*praktikos*——适用于行动）中演变而来。同义词还有“可达到的”、“可得到的”、“可能的”、“可执行的”。

彼得·德鲁克（Peter Drucker）提醒我们：“按照目标来管理——如果你知道目标的话。不幸的是，90%的时间里，你都没有这样做。”OPPM/A3 保证一个项目是严格按照战略目标行进的，安排好关键的因素，然后轻松地传递关键变量的绩效。

过程：

交流。

最后，在推动 OPKM 和 A3 具体执行时，我们要提到“交流”这个词。我有幸与其他两位作者一起参与由项目管理资源集团（Project Management Resource Group）赞助的项目管理方面的旅行和演讲。其中，迈克尔·J·卡尼汉（Michael J. Cunningham），哈佛计算机集团（Harvard Computing Group）的主席和创始人，在他的《完成你已经开始的任务》（*Finish What You Start*）一书中写道：“大型规模的项目管理中最复杂的事件之一就是将发生的事情视觉化。沟通、交流可能很

费时间，也可能并不是很快就会产生结果，但是，请相信我，视觉化是重要的一件事情。”安迪·克劳威（Andy Crowe）在《阿尔法项目经理：2%的人知道，而其他人不知道》（*Alpha Project Managers: What the Top 2% Know that Everyone Else Does Not*）中提到：“所有有助于帮助从同级中区分阿尔法群体的因素中，沟通、交流是最有力的。”

这本书是独立于先前的两本 OPPM 书而撰写的。最后，我们进行了修订、提炼并包含了其他书的一些材料。

第 1 章解释了 OPPM 与战略执行的联系。伴随着我们个人的一些经历，读者将会发现 OPPM（首先作为简单的项目管理工具而设计出来）是如何与精益实践、丰田方式，直至与战略部署联系起来的。

在向董事会展示首本 OPPM 的书中的主要因素时，其中一个董事会成员挖苦地问我，是否有这本书的一页纸版本。第 2 章就是尝试总结第一本书的内容。读者们将会看见如何构建 OPPM 和使用 OPPM 进行报告，并给出一些小提示来确保 OPPM 的使用。OPPM 可以单独使用，也可和 A3 报告联合使用，以此来驱动战略和解决问题。有人说过：“一个问题就是一个隐藏的项目。”第 3 章提供了一个具体的例子来说明如何利用 OPPM 来帮助项目做计划，进行人员分配、指导、控制项目、项目沟通，以此确保 ISO 认证。

第 4 章介绍了 A3 报告及与它联系的科学方法和戴明的 PDCA 循环（Plan-Do-Check-Act），然后在第 5 章我们将 OPPM 引进 A3 报告，并再一次检验 ISO 认证案例。

项目管理办公室（Project Management Office）对精益执行来说是关键。第 6 章讨论 OPPM 如何支持 PMO 的八大基本职责，并将介绍项目办公室模板，或 OPPM，总结最先考虑的项目以及如何将它们与战略和年度运营计划相结合。

第 7 章将介绍 A3 在战略部署过程中的简单性和有用性。读者们将会看见从企业层面到业务层面再到团队层面方面的 OPPM/A3 的真实案例。

在第8章中，我们介绍使用 OPPM/A3 来解决具体问题。读者们将会看见这些工具是如何有助于不断改进并健全对人的尊重、对丰田企业制度要求的满足。因为 OPPM 和 A3 如此简单，如此视觉化，所以专家们的一些想法可能会对我们的这个序言起到总结作用。

我们已经注意到，在每一步，管理者都需要看到、都需要将完善引入相应的看法，这样改进的目标才能实现可视化。

精益思考是一系列简单但却是反直觉的主意。

——詹姆斯·P·沃马克 & 丹尼尔·T·琼斯

(James P. Womack & Daniel T. Jones)

《精益思考》(*Lean Thinking*) 的作者，

首先提出“精益”一词的人

理解复杂想法的最耗时和最困难的方式是做一个长篇的解密报告……最有效率的方式就是采用可视化的方法……人们都是视觉导向的，丰田新进的雇员需要学习通过视觉辅助，用尽量少的单词来进行交流。A3 报告就是这个过程的关键部分。

——杰弗里·K·莱克 (Jeffrey K. Liker)

《丰田之路》(*Toyota Way*) 的作者

我们的目标就是为引入 PDCA (参见 P₀₄₉) 管理概括出一个简单的系统——这个系统虽然简单，但是有纪律性。它集中于丰田 A3 报告的使用——记录 PDCA 循环主要结果的一页纸文件。

——德沃德·K·索贝克二世 & 亚特·斯莫利

(Durward K. Sobek II & Art Smalley)

《理解 A3 思维》(*Understanding A3 Thinking*) 的作者

但是复杂的事情同样也创造秩序，一个手表中的齿轮，弹簧和飞轮所组成的方式产生了一个单一的简单的数据块——时间——而这个数据块反过来运行着这个世界。

有一种事物分类法每天都在愚弄我们，在这种情况下，这些事情使得复杂的伪装简单化，简单的展示复杂化。

——杰弗里·克鲁格 (Jeffrey Kluger)

《简单复杂化：为什么简单的事情变得复杂
(如何将复杂的事情简单化)》

[*Simplicity: Why Simple Things Become Complex
(and How Complex Things Can Be Made Simple)*] 的作者

新科学同样也使得我们更多地意识到，我们对简单的渴望来自于我们与自然系统的分享。

——玛格丽特·J·惠特利 (Margaret J. Wheatley)

《领导力和新科学》(*Leadership and the New Science*) 的作者

这样看起来，达到完美并不仅仅包括没有什么东西可以加进去，而且还包括没有什么东西可以带走。

——安托万·圣·艾修伯里 (Antoine De Saint Exupery)

简单就是最终极的复杂。

——利奥纳多·达·芬奇 (Leonardo Da Vinci)

我对复杂性这一面的简单化毫不在意，但是我会为复杂性的另一面的简单化而付出终生。

——献给小奥利弗·温德尔·霍尔姆斯
(Oliver Wendell Holmes, Jr.)

目录

	前言	001
	致谢	007
	引言	009
第 1 章	一页纸项目管理和战略执行	001
	OPPM 如何与管理战略联系在一起	002
第 2 章	什么是 OPPM	007
	OPPM 背后的思路	007
	OPPM 的视觉外观	008
	项目的 5 个基本组成部分与 OPPM	010
	创建 OPPM 的 12 个步骤	011
	使用 OPPM 创建报告的 5 个步骤	028
	几个技巧：如何保证 OPPM 的使用	030
	如何阅读 OPPM	033
	几点补充	035
第 3 章	在 ISO 9000 质量认证中运用 OPPM	037
	什么是 ISO 质量认证	037
	争取 ISO 质量认证	038
	应用 OPPM	039
	项目的各个阶段	041
第 4 章	A3 报告简介	045
	丰田公司的一页纸沟通工具	045

001

- 046 戴明循环
- 047 科学方法
- 048 A3 陈述方式
- 049 A3 报告样本

053 第 5 章 在 ISO 9000 中运用 OPPM/A3

- 053 构建 OPPM/A3
- 056 计划——执行——检查——行动 (PDCA)
- 059 OPPM/A3 在 ISO 认证中所起的作用
- 060 标题区
- 069 执行
- 069 检查
- 073 行动

075 第 6 章 项目管理办公室与执行

- 076 项目仪表盘
- 077 公司项目方法
- 077 项目培训
- 078 一致运用
- 079 项目公共关系
- 080 项目优先权
- 081 项目审核和矫正行动
- 081 项目存档以及持续改进

089 第 7 章 OPPM 报告、A3 报告以及战略部署

- 090 什么是战略部署
- 090 战略部署实践
- 094 传接球
- 112 OPPM/A3 报告是不是仅是另一种报告模板

002