

“一页纸项目管理法”在年度任务分解中的应用

# 一页纸项目管理报表编制实务

常州工程职业技术学院 李旭海

2018年3月17日



1

日常工作困境

2

辅助管理工具

3

一页纸项目管理法

4

应用举例

## • 场景1，被领导追问



16:59

小李，成教重点专业建设推进得怎么样了？



16:59



17:00

稍等一下，我问问……



## • 场景2，与同事沟通

8:30



韩哥，成教重点专业申报网站做好了吗？省厅马上就要组织专家评审了。



8:35

上次向你汇报了，网站建设我们不专业，后来指定\*老师来负责这件事情。



8:36

啊，这段时间事情好多，忙忘记了。马上处理！

## • 场景3，预算执行控制

### 财务处经费报销

前置流程实例为----"2017年度学校财务工作 财务工作 吴访升 2017-02-14"

申请部门 (盖章):		2017年 4 月 8 日	附件 0 张
项目名称:	继教院学历教育业务费 ...	项目代码:	11970400100001
分项名称:	...	预算科目:	
支出事由:	兼课金 <span style="float: right;">显示</span>		
支出金额:	壹佰零拾零元	项目余额-¥143,861.60	100元 <span style="color: red;">!</span>
是否冲回:			
报销方式:			
资金来源:	<input type="checkbox"/> 财政		

提醒 ✕

 项目余额-¥143,861.60

附件列表 + 增加 ✕ 删除 ⤴

<input type="checkbox"/>	文件名	状态	进度

## • 常见问题



职责不明，边界不清



标准缺失，成果不实



沟通失效，执行不力



不会管钱，不会花钱



# 1.日常工作困境

## • 解决方案



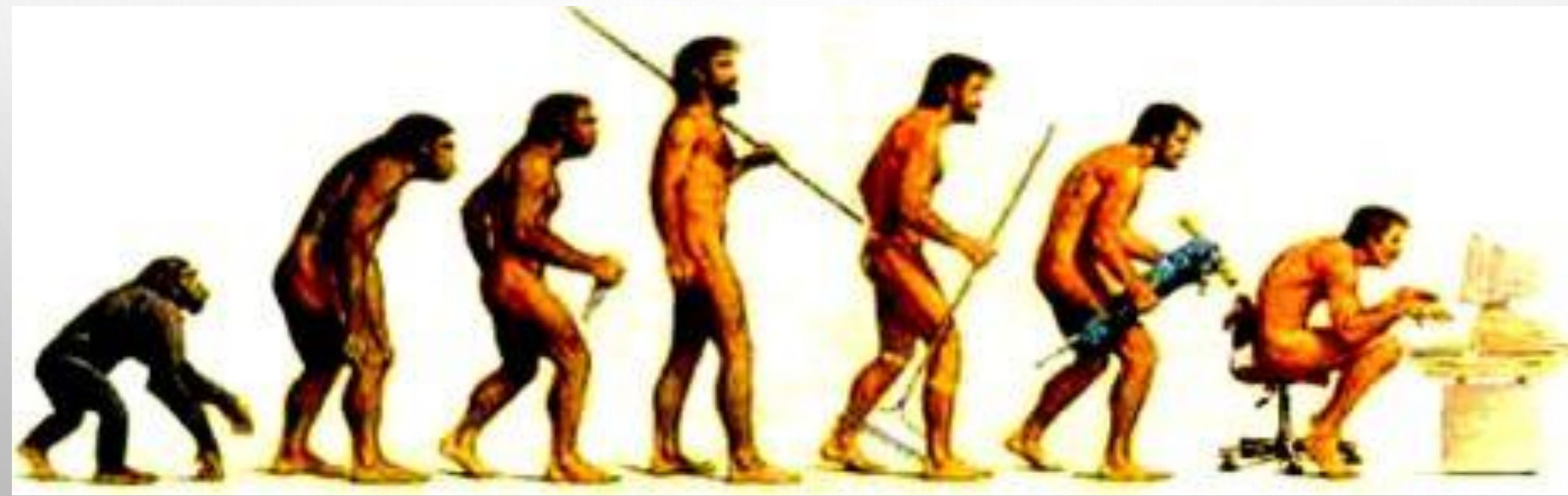
会海

文山



## 2. 辅助管理工具

- 借助工具提高效率





### • 2.1 任务清单（工作看板）

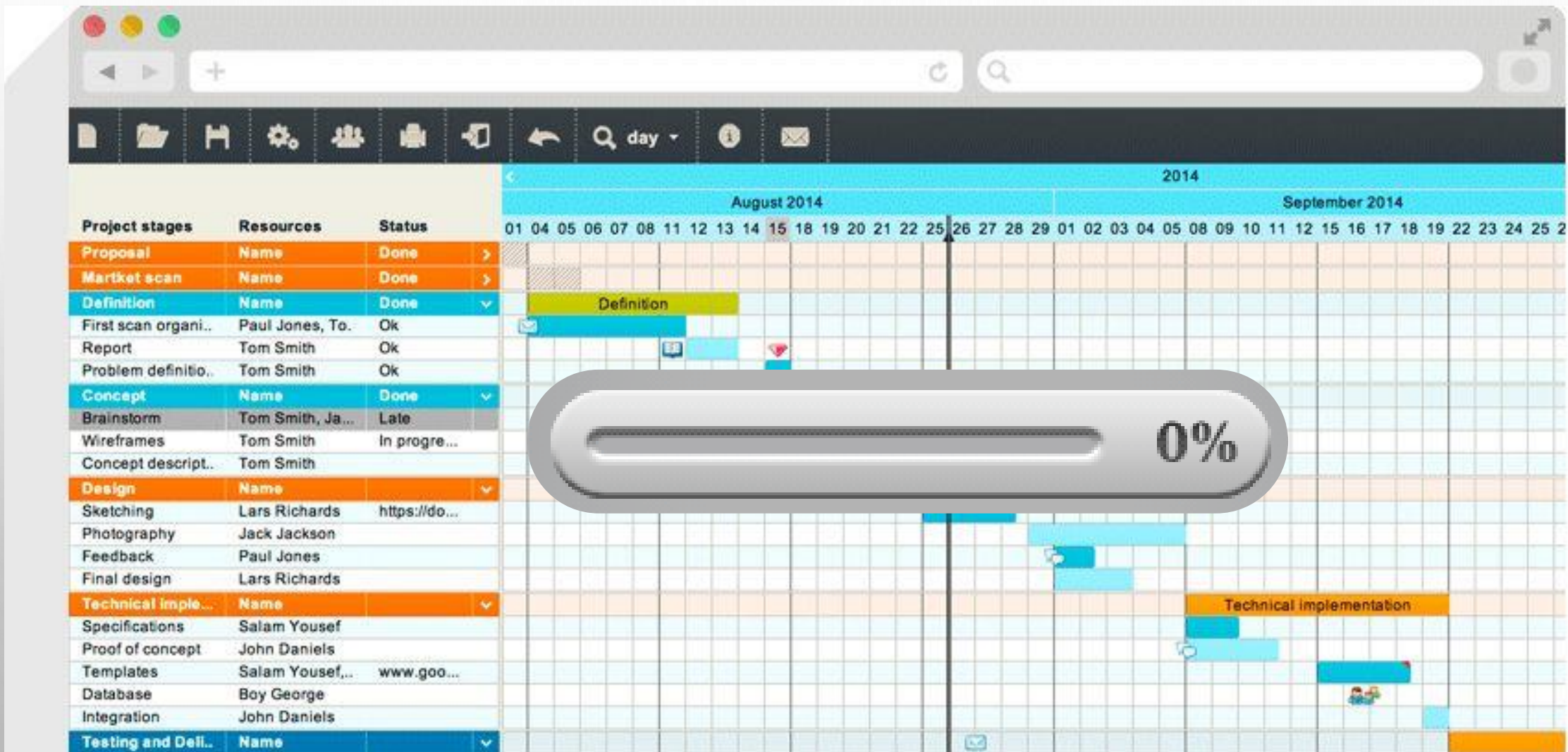
#### 2016-2017-1

工作事项
1、成教招生（自主招生）、考试及录取工作
2、继续教育工作年会暨继续教育先进单位表彰
3、留学生公寓修缮验收
4、留学生招生录取及新生报到
5、与澳大利亚职业教育机构及学院互动洽谈
6、出访南澳职业技术学院
7、缅甸文化研究中心设计定案
8、培训教室设计定案

#### 2016-2017-1 工作计划及进程表

工作事项	截止日期	负责人
9、社区教育项目调研及方案设计	10月30日	杨玲
10、德国SES专家引进	11月31日	杨玲
11、企业新型学徒制项目落地	10月30日	倪宜浪
12、制定品牌专业、重点专业技能证书及国际职业资格证书获证方案	11月30日	倪宜浪
13、成教微课网络课程开发启动	11月30日	李旭海
14、继续教育网银收费上线运行	12月30日	李旭海
15、国际交流学院网站建设	9月30日	李旭海
16、完善内控体系，健全管理制度	11月30日	部门

## • 2.2 甘特图



## • 2.4 工作分解结构

表 5-1-1 部门工作计划编制一览表

被考核部门			考核部门						
继续教育与国际交流学院									
序号	任务属性	一级目标任务	二级目标任务	三级目标任务	工作 (将目标任务分解成具体工作)	活动 (将工作分解成具体活动)	工作时限 (完成此项工作的时间与完成节点)	责任人 (本部门负责此项工作或活动的人)	
1	A	学历教育项目			新建校外函授站 1-2 家	上报优化方案	2 月底前	韩连权	
						资料准备与现场检查	3 月底前	韩连权	
						考察、调研	4 月底前		
						签订共建或专接本招生	8 月底前		
						成教专科招	5 月 10 日		
						成教本科招生 600 人	9 月 10 日		
						网络教育招生 50 人	10 月底前		
						修订成教专业培养计划 23 个	修订成教专业培养计划 23 个	3 月 20 日前	韩连权
						成教重点专业建设 2 个	组织申报	3 月 10 日前	韩连权
							建设进度管理和验收	4 月 20 日前	韩连权
		部署成教网上管理和学习平台	数据导入, 初始化设置	3 月底前	李旭海				
			平台使用培训	4 月底前	李旭海				

项目



任务



工作



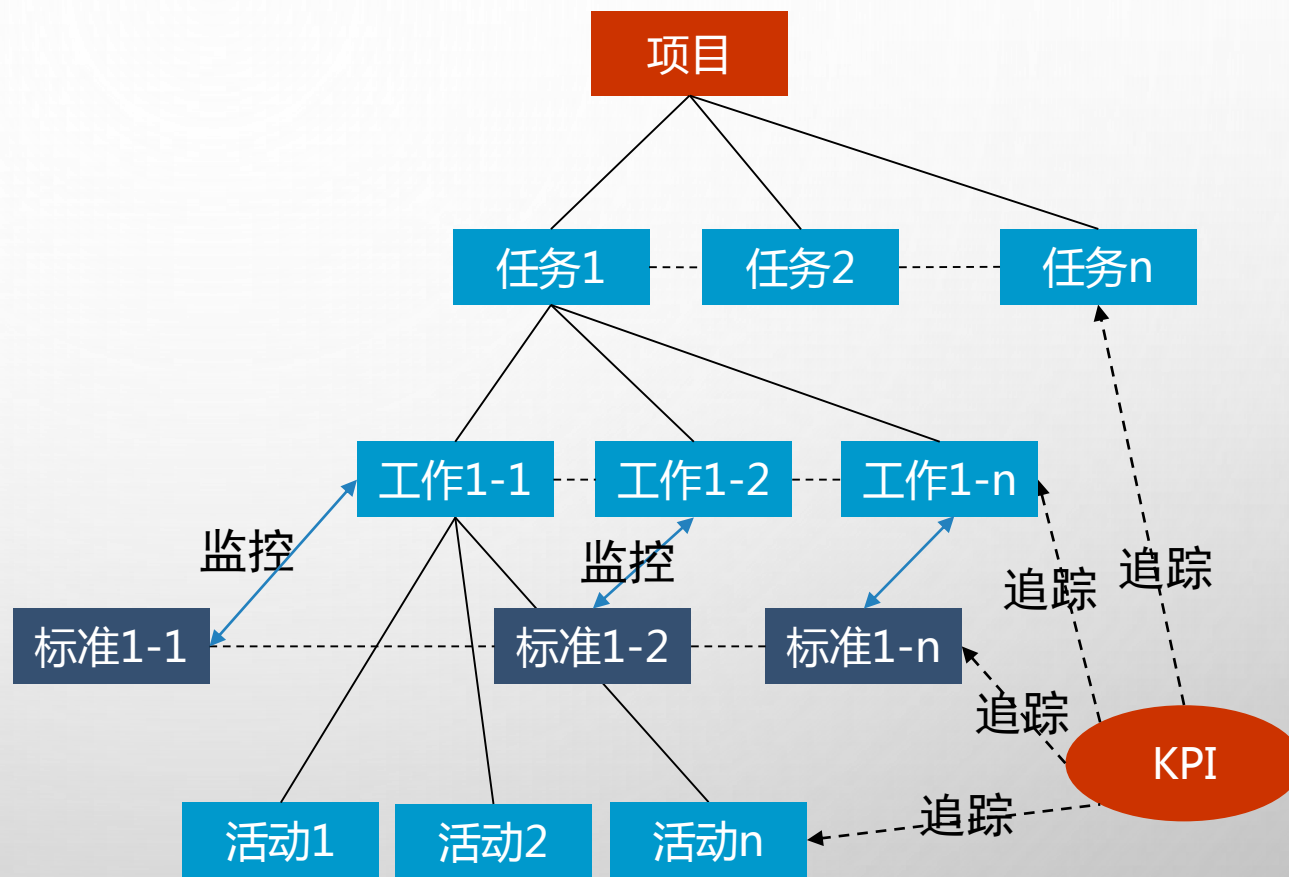
活动

## • 2.3 工作分解结构

工作分解结构 (WBS)  
Work Breakdown Structure

任务分解遵守SMART原则

- Specific——明确性
- Measurable——衡量性
- Attainable——可实现性
- Relevant——相关性
- Time-bound——时限性



WBS分解项目示意图



# 2. 辅助管理工具

## • 2.4 一页纸项目管理

一页纸项目管理是一种工具，是向高层管理者反映项目状况和各方面负责人的绩效的一种载体。

一页纸是一份矩形图，连接项目组成的主要元素，将项目进展标上不同颜色或图表，使管理者易于理解，能够更好的把握情况。

项目领导：郑惠虹		项目：地下工程中心										日期：2017/2/23										
项目目标：建成集教学、实训、科研于一体的地下工程中心，符合3星绿色建筑标准。																						
目标		主要任务		项目结束时间：2017年12月31日												负责人/优先级						
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1	投标合同	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							A					
<input type="radio"/>		2	苗圃移植	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>													A				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3	图纸设计		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>														A		
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4	BIM设计			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>													A		
<input type="radio"/>		5	预制				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>									A		
<input type="radio"/>		6	地基与基础				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>									A			B		
<input type="radio"/>		7	吊臂				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>				A			B		
<input type="radio"/>		8	装配修建				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						A			B		
	<input type="radio"/>	9	盾构机运输				<input type="radio"/>												A			
	<input type="radio"/>	10	盾构机调试与安装				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				A			
<input type="radio"/>		11	半地下层主体修建				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>									A					
<input type="radio"/>		12	一层修建					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>								A					
<input type="radio"/>		13	二层修建					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>								A					
<input type="radio"/>		14	三层修建						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							A					
<input type="radio"/>		15	焊接和浇筑					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					A					
<input type="radio"/>		16	幕墙和窗户安装							<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					A					
<input type="radio"/>		17	绿化与景观							<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						B	A				
<input type="radio"/>		18	停车场							<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						A					
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	19	内部装修								<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					B	A				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	20	强电、弱点铺设								<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					A				
	<input type="radio"/>	21	电器、照明安装								<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						A			
	<input type="radio"/>	22	家具								<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				A			B		
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	A	工程监理																	A		
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	B	施工现场管理														A					
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	C	设备调试																A			
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	D	安全防护														A	A	A	A		
建筑主体吊装修建	实训设备安装	教学环境装修	主要任务		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	杨伟元	黄陈	魏建军	孙德宝		
			目标日期		月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月				
			成本		修建500万																	
			概述和预测		运装50万																	
地下工程中心自2017年1月开始启动，12月结束。																						

## 3. 一页纸项目管理法

### • 3.1 定义

一页纸项目管理是一种用图表来表现项目的任务、目标、时间、成本、负责人五个要素及其相互间关系和进展状态的工具（或报告）。



# 3.一页纸项目管理法

## • 3.2 一页纸项目管理法的定位

### 执行：看得见

实时管理和了解人的工作、经费使用、项目状态...

### 过程：管得住

对项目中人员、经费和材料实施精确管理和过程控制...

### 成果：留得下

在过程中自动归集和留存项目的经验、知识、文件、资料...



项目领导： 管卫东

项目名称： 2017年度工作分解

日期： 2017/2/15

项目目标：

目标			主要任务	项目结束时间2017年12月31日												负责人/优先级					
○			1 任务1		○		○	○	○									A		C	D
○			2 任务2			○	○	○	○	○	○							A			
○			3 .....																		
○			4 能够定量的任务																		
○			5 阶段性任务																		
○			6 例如重点任务																		
○			7																		
○			8																		
○			9																		
○			A 贯穿项目始终，																		
○			B 无法定量的工作																		
○			C 例如常规工作																		
○			D																		
○			E																		
目标 1	目标 2	目标 3	主要任务		日期												负责人/优先级				
			目标		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	负责人	负责人	负责人	负责人	
			概述和预测		成本																
本项目需要描述的其他内容，或补充说明。 每次检查或报告，提出问题、困难，预测对未来的影响。																					

目标与任务对应关系



### • 步骤1：标题

项目领导：管卫东

项目名称：继续教育管理处2017年度工作分解

日期：2017/2/15

项目目标：继续教育结构优化，管理服务上水平，国际化水平综合提升。



项目领导或唯一负责人而不是管委会或组织。



项目名称，简明、形象。通常是立项的项目名称。



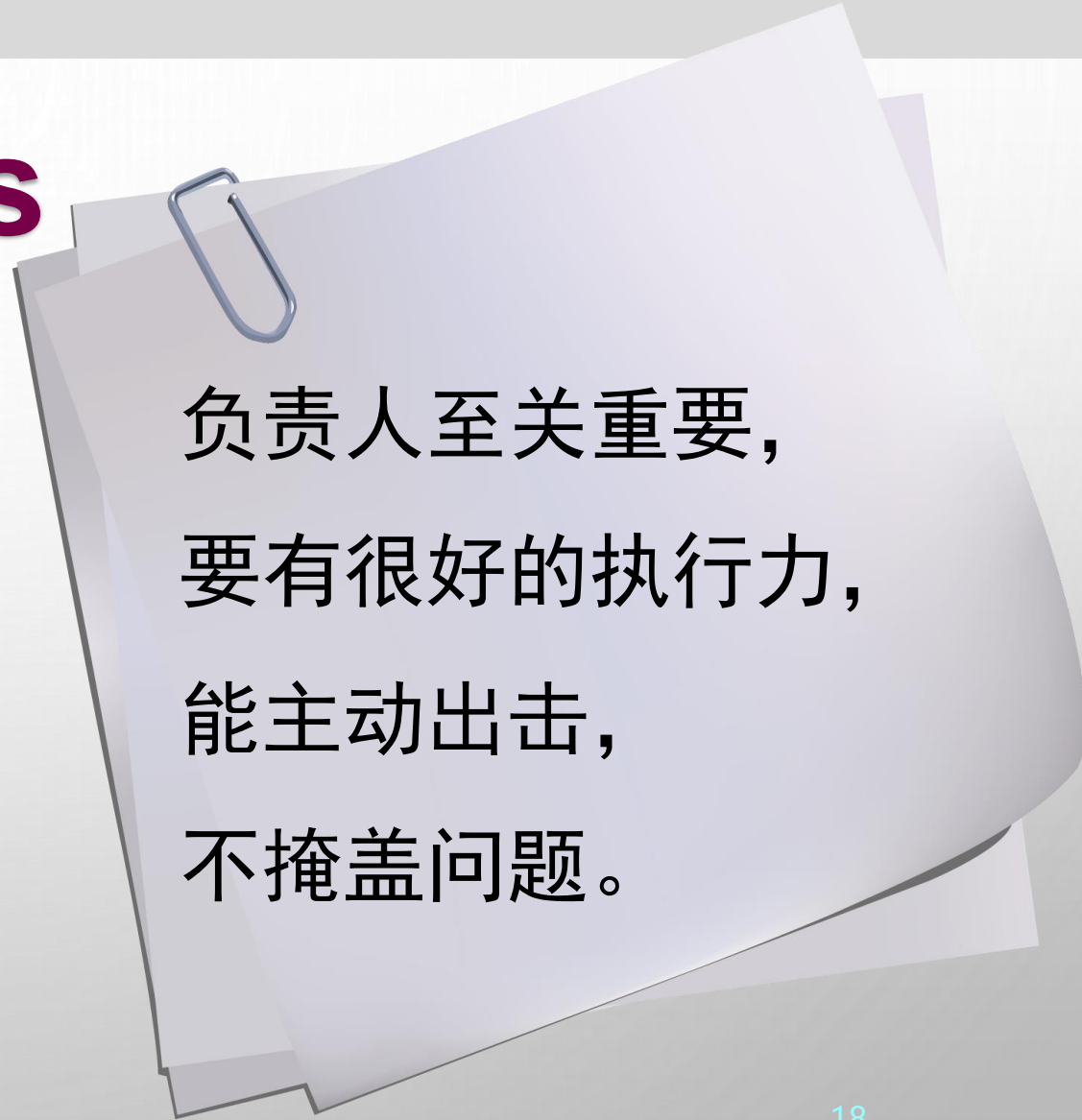
项目目标，即项目完成后要达成的目的。

### • 步骤2：负责人

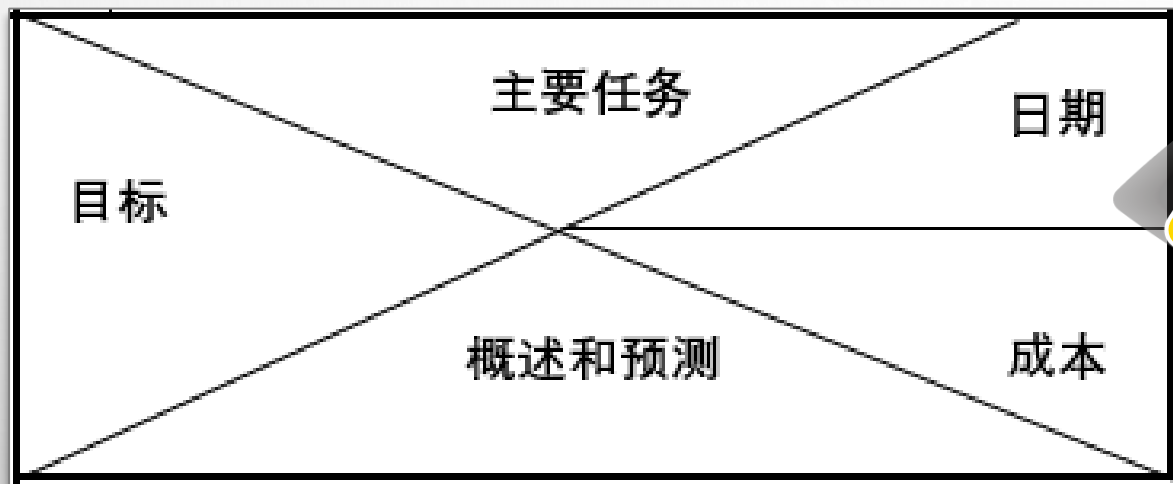
负责人/优先级				
B	A			
A	B			
	A			
	A			
	A		B	
B	A			
	A			
B	A			
	A			
	A			
	A			
A	B			
A	B			
A	B			
A	B			
	A			
	A		B	B
B	A			
	A			
	B	A		
李旭海	韩连权	马晓敏	王侃	王乾

A, 表示第一负责人  
B, 表示第二负责人  
C, 表示第三负责人  
.....

## Tips



### • 步骤3：矩阵



并非面面俱到展示项目所有元素，用最简单、便捷的方式呈现最有价值，最关注的内容。

### • 步骤2：项目目标

留学生人数破百，国别多元	合作办学项目取得实质性进展	学生国（境）外实习交流50人次以上	新增国外专家引进试点项目	健全质量监控保障体系	完成17000培训总量	国际标准 and 证书的引进	鉴定、考证量6000人次	校外教学点布局优化	招生及录取1800人	全面提升管理与服务水平
--------------	---------------	-------------------	--------------	------------	-------------	----------------	--------------	-----------	------------	-------------

目标





### • 步骤5：主要项目任务

	主要任务
1	新建校外函授站1-2家、成教学生支持服务中心1-2家
2	成教教学和管理信息化平台导入
3	各类学历教育招生与录取工作
4	修订成教专业培养计划23个
5	开发成教网络精品资源共享课8-10门
6	组织协调成教4个重点专业建设
7	成教专业设置
8	召开继续教育工作会议
9	国际标准及证书引进覆盖省品牌专业
10	企业证书、行业证书引进
11	技师、高级技师鉴定工作
12	内审员培训考证
13	调整职业技能鉴定工种目录
14	鉴定队伍优化
15	企业内训培训包设计及实施
16	江苏省中小型企业管管理研修培训
17	引进德国黑森州技术培训专家
18	德国SES专家来华技术指导常态化设计
19	常州市企业新型学徒制项目
20	WBS体系建立及试点运行
A	成教学生服务与管理
B	成教教学运行与服务
C	校外教学点服务与管理
D	日常鉴定服务
E	学生职业资格证书审核

## Tips

- 每个报告期2-3个任务
- 每项任务至少1名负责人
- 避免行话、缩略词或非标简称



#### • 步骤7：目标日期

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月

## Tips

- 项目时间范围应根据项目大小决定
- 项目时间单元可以是线性的，也可非线性





### • 步骤9：任务分配到人

负责人/优先级				
B	A			
A	B			
	A			
	A			
	A			
B	A			
	A			
B	A			
	A			
	A			
	A			
A	B			
A	B			
A	B			
A	B			
	A		B	B
	A		B	B
B	A			
	A			
	B	A		
李旭海	韩连权	马晓敏	王侃	王乾

A, 表示第一负责人  
 B, 表示第二负责人  
 C, 表示第三负责人

## Tips

- 任务负责人可以不止一个，要有主次
- 根据团队成员的特点安排任务
- 负责人要如实反馈进度

### • 步骤10：主观任务

主要任务	
1	新建校外函授站1-2家、成教学生支持服务中心1-2家
2	成教教学和管理信息化平台导入
3	各类学历教育招生与录取工作
4	修订成教专业培养计划22个
5	开发成教网络精品资源共享课8-10门
6	组织协调成教4个重点专业建设
7	成教专业设置
8	召开继续教育工作会议
9	国际标准及证书引进覆盖省品牌专业
10	企业证书、行业证书引进
11	技师、高级技师鉴定工作
12	内审员培训考证
13	调整职业技能鉴定工种目录
14	鉴定队伍优化
15	企业内训培训包设计及实施
16	江苏省中小型企业管培研修培训
17	引进德国黑森州技术培训专家
18	德国SES专家来华技术指导常态化
19	常州市企业新型学徒制项目
20	WPS体系建立及试点运行
A	成教学生服务与管理
B	成教教学运行与服务
C	校外教学点服务与管理
D	日常鉴定服务
E	学生职业资格证书审核

常规工作

## Tips

- 主观任务又叫定性任务
- 可理解为贯穿项目始终的常规工作
- 合并同类项后，可能会出现并列优先级的负责人



#### • 步骤12：概述和预测

##### 概述和预测

优化学历教育结构，贯彻教育方针和文件精神，规范开展各类学历教育教学和管理，与校内外联办单位合力有效组织生源，招生1900人。探索线上线下混合教学模式，成教网络精品资源共享课达到一定数量，重点专业建设取得阶段性成果。

## Tips

- 用完整、简洁的句子表述项目状态和预期效果。
- 每次检查后，应写入问题，原因，解决办法和期望。

# 3.一页纸项目管理法

## • 步骤回顾

6.使任务和目标一致

3.矩阵

4.填写项目目标

项目领导: 李明		项目: 双十一运营活动		日期: 2015/11/6	
项目目标:活动通过验收, 按时上线					
目标	主要任务	项目结束时间: 2015年11月3日		负责人/优先级	
●	1 确定运营计划	●			A
●●	2 产品原型	●			A
●	3 需求评审	●●			A
●	4 UI设计	●			A
●	5 前端开发	-----			A
●	6 后端开发	●●			A
●●	7 上线测试	●			A
一页纸项目管理的12个步骤: 1.标题 2.负责人 3.矩阵 4.项目目标 5.主要项目任务 6.使任务和目标一致 7.目标日期 8.使任务与时间线一致 9.将任务分配给负责人 10.填写主观任务(无法定量分析,贯穿项目全程的任务) 11.成本 12.概述与预测					
	A 按时上线				
原 型 及 U I 实 现	技 术 实 现	活 动 上 线	主要任务		萧 虚 段 峰 竹 誉
			1 0 9 日	1 1 1 2 3 日	1 1 1 1 0 日
			目标日期		
			成本		人力: 2万元
			概述和预测		
后端开发中沟通有误, 导致测试时间较紧张 项目最终如期完成					
备注					
1、○表示计划; ●表示进行中; ●表示完成。●在计划时间线前表示提前完成, 在其后表示滞后完成。					
2、A表示第一负责人; B表示第二负责人; C表示第三负责人。					
3、绿色——绩效充分; 黄色——绩效令人担忧; 红色——危险的信号。					

1.填写项目标题

5.填写主要项目任务

8.使任务与时间线一致

9.将任务分配给负责人

10.填写主观任务(无法定量分析,贯穿项目全程的任务)

2.填写负责人

7.划分目标日期

11.填写成本

12.填写概述和预测



# 3. 一页纸项目管理法

## 3.5 如何使用

项目领导：	黄卫东	项目名称：	继续教育管理处2017年度工作分解	日期：	2017/2/15																				
项目目标：	继续教育结构优化，管理服务上水平，国际化水平提升。																								
目标	主要任务	项目结束时间2017年12月31日	负责人/优先级																						
1	新建校外函授站1-2家、成教学生支持服务中心1-2家	●●●●●●●●●●	A																						
2	成教教学和管理信息化平台导入	●●●●●●●●●●	A																						
3	各层次学历教育招生与录取工作	●●●●●●●●●●	A																						
4	修订成教专业培养计划23个	●●●●●●●●●●	A																						
5	开发成教网络课程资源课证8-10门	●●●●●●●●●●	A																						
6	组织协调成教4个重点专业建设	●●●●●●●●●●	A																						
7	成教专业设置	●●●●●●●●●●	A																						
8	召开继续教育工作会议	●●●●●●●●●●	A																						
9	国家标准及证书引进江苏省品牌专业	●●●●●●●●●●	B	A																					
10	企业证书、行业证书引进	●●●●●●●●●●	B	A																					
11	政府、高职院校委员会工作	●●●●●●●●●●	B	A																					
12	内审员培训发证	●●●●●●●●●●	B	A																					
13	调整职业技能鉴定工作目录	●●●●●●●●●●	B	A																					
14	招生队伍优化	●●●●●●●●●●	B	A																					
15	企业内训培训包设计与实施	●●●●●●●●●●	B	A																					
16	江苏省中小企业管理研修培训	●●●●●●●●●●	B	A																					
17	引进德国莱州技术培训专家	●●●●●●●●●●	B	A																					
18	引进SES专家及年技术指导等高端化设计	●●●●●●●●●●	B	A																					
19	常州市企业新型学徒制项目	●●●●●●●●●●	B	A																					
20	WBS体系建立及试点运行	●●●●●●●●●●	B	A																					
A	成教学生服务与管理	●●●●●●●●●●	A		B																				
B	成教教学运行与服务	●●●●●●●●●●	A		B																				
C	校外教学点服务与管理	●●●●●●●●●●	A		B																				
D	自考系统服务	●●●●●●●●●●	A		B																				
E	职业技能等级证书考核	●●●●●●●●●●	A		B																				
新编	继续教育	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	黄卫东	李旭东	韩建斌	王树刚	倪宜涛	杨玲	潘敏	李敏	曹海洲	沈静	周效	周美琪
主要任务	日期	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12												
目标	成本													学历教育325万元											
概述和预测	成本													技能培训400万元											
概述和预测	成本													鉴定费60万											
教育布局和专业结构优化，信息化服务和管理水平提升，专业和资源建设取得成效，制度规范健全，专业资源配置合理，国家标准和证书引进取得一定的成果，管理服务进一步优化，信息化服务和质量监控水平提升，高职院校内训取得成果，在达到一定规模，中外合作办学项目招生，海外专家引进常态化，国际职业标准																									

提前完成

划时间节点线

任务完成标记

未完成

滞后预期

修改概述和预期

涂色

# 4. 应用举例

## • 举个例子

项目领导：	管卫东	项目名称：	学历教育2017年度工作分解	日期：	2017/2/15
-------	-----	-------	----------------	-----	-----------

项目目标：	学历教育布局和专业结构优化，信息化服务和管理水平提升，专业和资源建设取得成果。				
-------	-----------------------------------------	--	--	--	--

目标	主要任务	项目结束时间2017年12月31日										负责人/优先级				
●	1 新建校外函授站1-2家	●	●	●											B	A
○	2 设立学生支持服务中心1-2家		●	●		○	○	○	○	○					B	A
○	3 各类学历教育招生与录取工作，招生1700人以上	●	●	●		○	○	○	○	○	○					A
●	4 修订成教专业培养计划23个		●	●												A
○	5 成教重点专业建设2个		●	●		○										A
○	6 部署成教网上管理和学习平台			●		○									A	B
○	7 开发成教网络精品资源共享课			●												

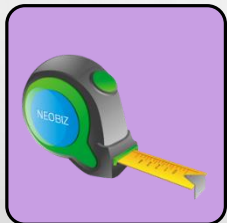
表4-1-1 本部门目标任务分解一览表

被考核部门		考核部门		考核部门		考核部门		考核部门										
序 号	任 务 属 性	一 级 目 标 任 务	二 级 目 标 任 务	三 级 目 标 任 务	工 作 (将目标任务分解成具体工作)		责 任 人											
B · 校外教学点布局优化		A · 招生及录取1700人		C · 全面提升管理与服务水		主要		概述和										
1	A	实施非全日制学历教育项目			新建校外函授站 1-2 家	韩连权	设立学生支持服务中心 1-2 家	韩连权	开展各类型成教招生 1700 人以上	韩连权	修订成教专业培养计划 23 个	韩连权	成教重点专业建设 2 个	韩连权	部署成教网上管理和学习平台	李旭海	开发成教网络精品资源共享课 8-10 门	李旭海
<p>优化学历教育结构，贯彻教育方针和文件精神，规范开展各类学历教育教学和管理，与校内外联办单位合力有效组织生源，招生1700人。探索线上线下混合教学模式，成教网络精品资源共享课达到一定数量，重点专业建设取得阶段性成果。</p> <p>数字共享资源课程建设标准未达成，拟与教务处协同，成立专家组推进标准建设和过程指导，为评审铺垫。</p> <p>制度修订未及时征求相关部门意见，拟用邮件或走访的方式收集意见，保证进度。</p>																		





- 一页纸项目管理是党政**工作任务**分解的末梢。上承学院的十三五规划—年度党政工作要点—部门工作计划，与之形成有机的层级树状结构。



- 一页纸项目管理仅仅是**工具**。不能被工具框死，不能为了填格子而硬拆任务。

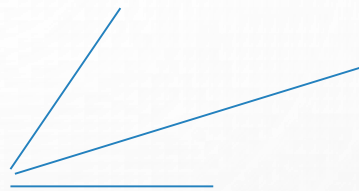


- 一页纸项目管理**不是万能的**。它无法呈现影响项目进展和成败的所有因素，不能太依赖于它。



- 一页纸项目管理是**沟通方式**，而非检查指标。任务负责人应客观的共享、公开进度和困难，不要掩藏问题。及时沟通、解决问题是项目成功的关键。

# 感谢您关注



MORE

[继续教育学院在线“一页纸”展示](#)

[地下工程中心“一页纸管理”案例](#)

专业建设“一页纸管理”案例



小表格，大作用，世界上最简单实用的项目管理自助手册

# 一页纸 项目管理

只需一页纸就可做好任何项目

[美] 克拉克·A·坎贝尔 著  
周秋洪 译



The One-Page Project Manager

东方出版社 WILEY

《一页纸项目管理》PDF电子书

下载链接：<https://pan.czie.edu.cn/index.php/lk/3hdy0z>

提取码：DINZO



或扫描二维码下载

或邮件 [xhli2@czie.edu.cn](mailto:xhli2@czie.edu.cn) 索取

请设计\*\*校外实训基地建设一页纸项目管理报表