

# 计划为王，决胜项目性工作

◎李碧嫦

西汉·戴圣《礼记·中庸》有云：凡事预则立不预则废。一语道出了做任何事情，有计划和没计划之间的巨大差异。

第三期培英计划 2008 年 8 月份课程，我们邀请到营销中心策划经理卢经理跟大家分享了一堂《策划组合拳之多线条任务下如何更有条不紊组织落地》课程。课程从策划工作视角讲述了多线条业务下如何能够保证各项工作能得到有条不紊的落地执行。其中在谋攻四拳中的第二拳“计划为王”讲到当接到一项较为复杂，需要多方配合的工作时，制定目标及计划管理尤为重要，并通过实际案例让大家更深一步理解“计划为王”的重要性。对于经常需要做项目性工作的人力资源部来说，对这块内容颇有感触和共鸣，更是觉得，计划为王是决胜项目性工作的关键所在。以下我以人力资源部统筹完成集团 20 周年庆特刊出刊工作为例，剖析我们是如何做到“计划为王，决胜项目性工作”的。

2022 年 6 月 21 日为集团成立 20 周年的日子，为庆祝集团成立 20 周年，行政中心将统筹开展一系列的企业文化活动。其中有一项就是要出刊《德威视界·20 周年特刊》（以下简称特刊），希望通过特刊用视觉化的方式呈现德威发展历程、企业文化、员工风采等，沉淀一份宝贵的精神财富。3 月立项 6 月要出刊，人力资源部从以下几方面努力按期保质完成了特刊的出刊任务。

## 一、像拍一部电影一样做计划

在做项目统筹工作的时候，我常常会让自己像拍摄一部电影一样从四个重要角色来审视工作计划是否做得周全，执行是否会遇到可预计或不可预计的问题，能否最大程度地达到目的。第一个是编剧角色，写剧本就是要构思好框架，不断往里面填内容，包括涉及到的人、财、物、时间节点、地点、在做什么事等等，直到内容充实而丰富；第二个是导演角色，掌控全局，要呈现想要的效果，就要在脑海中像放电影一样，一遍又一遍地播这部剧，看每一步是否是顺畅，如果有卡顿的地方，一定是需要再调整再优化的地方，这个时候要重新看回剧本细化剧本；第三个角色是演员，也就是如果我是其中某一个执行的角色，我可能会遇到什么问题，然后在脑海里再重复播剧，找到卡顿的地方，提前解决掉；第四个就

是观众的角色，坐在台下看剧，这部剧是否顺畅，是否有亮点，能否带来欢乐或启发？如果在你脑海里播放完这部剧，连你自己都觉得是顺畅的，开心的，有意义的，那至少说明整个项目做下来即使说不上完美，但至少不会差。3月立项做特刊后，我们先是拟定了一份相对详细的计划，从各部门抽调了部分同事成立了特刊编辑组，并通过头脑风暴的方式，借助团队的力量和智慧，对这份计划在执行过程中的细节做了补充，对每个小组成员的工作做了更加细致的分工，并在头脑风暴会上对特刊出刊工作要求达成了共识。

## 二、计划重在过程的执行

有了计划和分工，接下来就是执行计划了。作为项目工作的统筹者，必须紧盯每个节点完成情况，出现问题及时沟通协调。在完成此次出刊任务过程中，让我们非常感动的是编辑组成员都非常给力，对分配的工作尽职尽责完成，甚至有些时候还超出职责承担了更多任务。编辑组是各部门临时抽调组成，大家各自有本职工作，难免会遇到本职工作超级忙碌分身乏术的时候，这个时候，编辑组其他成员就需要加班加点补位确保工作不落下了。

## 三、强攻是应对突如其来变化的最好方式

都说计划赶不上变化，我们也遇到了这样的问题。当我们正在按计划有条不紊地开展工作的時候，收到通知原本6月中旬到货的特刊，因为营销要开媒体答谢宴，到货时间需要提前10天左右。刚好这个时间点又遇上了广告公司设计师在赶一个大项目的关键节点上，他们也忙的焦头烂额。这个通知一下打乱了我们原有的节奏，经过编辑组一番讨论，我们打算采取强攻的方式确保任务完成。一方面编辑组加快审稿速度，另一方面就是“摁住”设计师，“霸占”她的时间。我们直接去到广告公司坐在设计师电脑旁，一点一点地沟通希望呈现的设计效果，一篇一篇文章过排版效果，一张一张配图调试，一个一个细节调整，那段时间我们基本两天就去一次广告公司，一去就大半天，晚上或者周末也不例外。一本只有50多页的特刊，设计排版和校对工作真算得上是个工程，量大还繁琐，编辑组的小伙伴们估计自己也真的不大记得改过多少版，那段时间大家常常打趣说，特刊出刊了，估计视力也会下降好几度。前后经过4次打样，在最后打样版本得到领导认可通知可以印刷后，为了确保印刷效果，我们还提出了一个“过分”的要求，就是要广告公司的设计师亲自到印刷厂和师傅仔细核对稿件，不能因设计软件版本不同导致可能出现的印刷瑕疵。为了能保证出刊，设计师在端午节的时候

候还去到了工厂加班盯印刷，再然后就是在媒体答谢宴前一晚，特刊保质保量到货了，再再然后就是特刊的出刊效果也得到了同事们还有公司寄送特刊给的合作伙伴和员工家属们的认可。事后设计师不止一次和我们说这是她头一次被客户“高频率监工”，也是头一次紧张到自己要去工厂蹲点盯印刷。这个过程于我们而言颇有点打胜仗的感觉，紧张刺激，又有成就感。

#### 四、复盘得以让下次计划更周全，效率更高

特刊顺利出刊，整体上没有偏离计划，中间遇到计划外的事，也得到了比较妥善的处理。在这里，真的要特别特别感谢所有编辑组小伙伴们的辛勤努力和付出。出刊后，编辑组召开了复盘会议，一是肯定大家的辛勤付出，另一方面也对这项工作做得好的地方和不足的地方做了回顾，对未来可以做得更好的地方也做了记录，相信下一次再做同样的工作，我们的效率会更高。

如今，我们无论是策划执行一个大型活动如集团 20 周年庆里的其他系列活动，还是一个专项培训如集团培英计划系列课程，甚至今年中秋福利发放小视频的制作，都遵循计划为王，决胜项目性工作的理念，把计划做周全，把执行做细致，确保了一项项工作保质保量交付。此举在完成工作的同时，也让团队的伙伴们得到了成长，真可谓一举两得。