

 盛世新管理书架
SS New Management Bookshelf

做项目， 就得这么干

漫画项目管理实战

郭致星◎著 裘芸◎绘

学会项目管理，“女神”也能成为女朋友
掌握项目管理，拥有超省力的做事秘笈

看漫画学管理

你的工作效率和团队战斗力从此提升3倍



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

做项目， 就得这么干！

漫画项目管理实战

郭致星◎著 裘芸◎绘

看漫画学管理

你的工作效率和团队战斗力从此提升3倍

人民邮电出版社

北京

图书在版编目(CIP)数据

做项目, 就得这么干! : 漫画项目管理实战 / 郭致星著. — 北京: 人民邮电出版社, 2016.5
(盛世新管理书架)
ISBN 978-7-115-42082-4

I. ①做… II. ①郭… III. ①项目管理 IV.
①F224.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第061707号

内 容 提 要

本书通过漫画的形式阐述了项目管理各阶段的基本理论和知识, 将具体的企业案例分别融入各章的内容之中, 使每章的基本理论与项目中所遇到的现实问题有机地融合在一起, 并针对项目中的现实问题在每章结尾处给出相应的对策。本书既可作为高等院校经济管理类专业本科生的教材、MBA 教材, 也可以作为从事项目管理工作人员以及参加各类项目管理资格认证考试人员的参考书。

◆ 著 郭致星
责任编辑 赵娟
责任印制 彭志环

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京盛通印刷股份有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 10.5 2016年5月第1版
字数: 155千字 2016年5月北京第1次印刷

定价: 49.00元

读者服务热线: (010) 81055488 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京东工商广字第 8052 号

主要人物



郭致星老师



客户



发起人



职能经理（部门经理）



项目经理



项目组成员 小红



项目组成员 小明

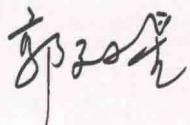
在国内外同行的努力下，借助于社会需求的推动，“项目管理”这个词成了高频词。“一切皆项目”“一切都可以项目化”等不绝于耳。这些变化给我带来的不仅是喜悦，更多的是担忧！担心的是，社会的浮躁与泛项目化导致“项目管理”成为时髦概念，其结果必将降低项目管理的真正价值和生命力。

在多年的讲学和咨询工作中，我接触过很多项目管理者，他们希望得到项目实践中实际问题的解决指导，但又时常反映文字书籍读起来较为枯燥，专业书籍更甚。本书希望借助漫画这种形式为大家提供帮助。需要说明的是，本书并不涉及太多的项目管理理论，更多的是从项目管理者角度讨论国内项目管理中一些具体和现实的问题。在阅读本书时，你可以查阅本书的姊妹著作《做项目，就得这么干！》（人民邮电出版社2015年6月出版）以获得更详细的信息。

严格地说，这本书中所讨论的60多个主题，包括一些重要的场景、故事、问题，都属于中国项目实践中的实际问题，对项目管理者而言有极其重要的现实意义。在中国，很多项目出现问题，并非完全因为经理缺乏管理知识，而是缺乏如何结合国内文化应用项目管理方法论的问题——落地。

项目经理并不是老板，而是属于弱势管理者，实际权力比较小，但要对项目的成败负责，所以更需要软性技能，通过沟通解决项目中的各种实际问题。

这正是本书的思考角度。



第 1 篇 项目越来越成为组织发展的手段 //1

- 1.1 什么是项目管理 //2
- 1.2 做不完的项目 //4
- 1.3 项目管理本质上是一种框架管理 //6
- 1.4 项目的价值在于沿着正确方向获得正确结果 //8

第 2 篇 成功项目源自组织和高层支持 //11

- 2.1 什么样的项目算是成功的 //12
- 2.2 真正成功的项目是可以复制的 //14
- 2.3 中国特色项目之“项目过程” //16
- 2.4 中国特色项目之“六拍” //18
- 2.5 中国特色项目之“三边” //20
- 2.6 中国特色项目之“四没” //22
- 2.7 项目是基于业务的面向干系人的过程 //24
- 2.8 大象是不会和老鼠沟通的 //27
- 2.9 面对发起人与上级的一致 //29
- 2.10 跑偏的“项目经理负责制” //32
- 2.11 可行性研究的是“为可行进行的研究”？ //34



第3篇 需求管理是项目管理的真正难点 //37

- 3.1 好的需求和目标应该符合 SMART 法则 //38
- 3.2 一个“泛项目”的诞生 //40
- 3.3 需求的关键在于挖掘背后的业务 //44
- 3.4 展示你的样板房 //46
- 3.5 忘记项目目标是技术型项目经理面前的一堵墙 //48
- 3.6 “如来十掌”与项目管理思路框架 //51
- 3.7 烦人的客户需求！ //53
- 3.8 从期望到需求！ //55
- 3.9 谨防投射效应！ //57
- 3.10 区分想要的和需要的 //59
- 3.11 切忌“鸵鸟心态” //61
- 3.12 需求是要确认的 //63

第4篇 项目必须被计划管着 //65

- 4.1 没有计划的目标是浮云 //66
- 4.2 计划是应对帕金森定律的办法 //68
- 4.3 计划是测量和控制的基础 //71
- 4.4 “摸着石头过河”还是“顶层设计” //73
- 4.5 文档务必要简洁并可视化 //76
- 4.6 明确验收标准是项目早期的工作重点 //78
- 4.7 魔鬼藏在细节中，WBS 是揭开细节的神器 //80
- 4.8 里程碑节点比验收节点更重要 //83
- 4.9 一个“精确”项目时间的诞生 //86
- 4.10 糟糕的项目评审会 //88

第5篇 让项目运行在正轨上 //91

- 5.1 技术状态必须确认，工作应该可以互换 //92
- 5.2 警惕变更处于“非管理状态” //94
- 5.3 遵守生命周期中的变更管理原则 //96
- 5.4 项目滞后的资源问题——“牛人”争夺战 //98
- 5.5 项目经理的人际关系与政治敏感性 //102
- 5.6 风险管理在国内的困境 //105
- 5.7 风险管控是务实的 //107

第6篇 人的问题不可忽视 //111

- 6.1 干系人识别的挑战 //112
- 6.2 不要指望别人和你的角度一样 //114
- 6.3 向左走？向右走？ //116
- 6.4 秋千的诞生 //119
- 6.5 有效使用电子邮件避免邮件战争 //121
- 6.6 建立与他人良好的沟通模式 //124
- 6.7 积极有效地倾听 //127
- 6.8 谨防“踢猫效应” //129
- 6.9 先处理情绪再处理问题 //131
- 6.10 打破沟通转折 //133
- 6.11 别人为什么帮你 //135
- 6.12 与上司做好沟通 //137
- 6.13 项目管理者的本质是管理自己、影响他人 //140



第7篇 项目管理者的未来之路 //143

- 7.1 过分关注于技术也许是一个坑 //144
- 7.2 提高问题理解的层次 //147
- 7.3 国人亟待重视理论 //150
- 7.4 短平快？——艰难的选择 //152
- 7.5 为什么选择做项目经理？ //154
- 7.6 什么技能对项目经理最重要 //156

项目越来越成为组织发展的手段

实践是最好的老师，但智者还能从其他的地方有所收获。

Experience is a dear teacher, but fools will learn at no other.

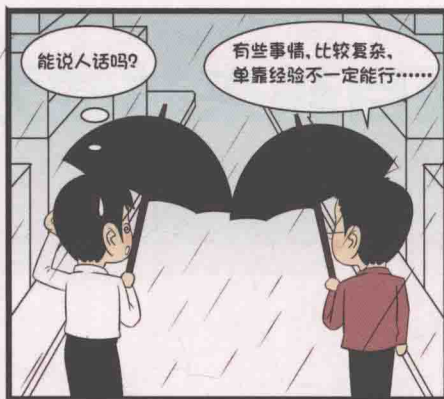
——《穷理查年鉴》(Poor Richard's Almanac)

**做项目，
就得这么干**
漫画项目管理实战





1.1 什么是项目管理



我们把“创造独特的产品、服务或成果而进行的临时性工作”称为项目。

项目本质上属于非重复性工作，往往使用有限的资源、在有限的时间内为特定的干系人完成特定目标而开展工作，而且这些工作基本都是一次性的。

非重复性的项目工作有两个主要特点：临时性和独特性。

我们把“通过开展持续的活动来生产同样的产品或提供重复的服务的工作”称为运营。

项目与运营的主要区别在于，运营是持续性的、重复的；项目是临时性的、独特的。

项目需要项目管理，运营则需要业务流程管理或运营管理。

项目与运营是组织实现战略的两个途径。

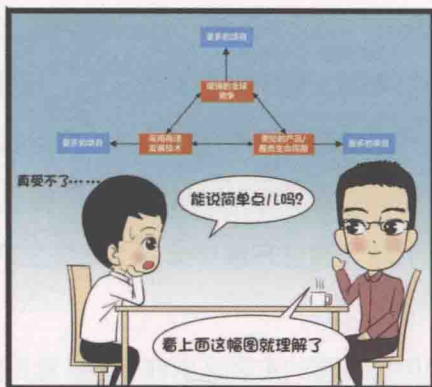
项目实现组织的持续发展，运营保证组织的持续稳定。

项目管理就是将知识、技能、工具与技术应用于项目活动，以满足项目的要求。可以根据其逻辑关系，把这项目过程归类成五大过程组：启动、规划、执行、监控和收尾。





1.2 做不完的项目



项目是人类历史进步的助推器。翻阅历史，载入史册的持续性运作几乎不见，项目却比比皆是。在中华五千年文明史中，众多宏伟项目给我们留下了丰富的文化遗产。

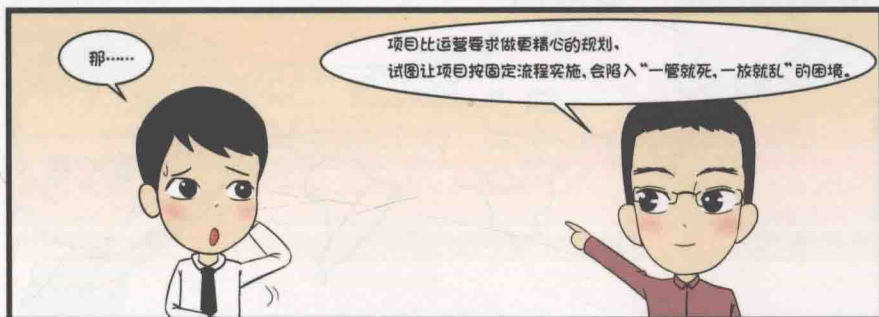
项目是企业的成长发动机，更是每个人、特别是管理人员业绩的主要来源。

学者取得了某项理论突破，研发人员完成了某项产品的研制，销售人员赢得了某项合同，管理人员开展了某项管理创新，公益组织实施了某项慈善活动，政府完成了当年的“蓝天计划”……这些林林总总的项目都组成了对个人、团队、组织的业绩评估。

一届政府在表述业绩时常见的表述是修了多少条路、新引进了多少个大型企业、建了多少标志性建筑、引进了多少人才等。足见，政府官员们的业绩也需要通过无数大大小小的项目来完成。



1.3 项目管理本质上是一种框架管理



项目与运营的管理方式是不同的。

对于生产线上的工人，昨天怎么干，今天就怎么干，明天还是怎么干，这些工作本质上是重复的。基于此，完全可以设定其工作步骤，甚至可以严格地规定其抬左手、迈右脚等流程。因此，运营管理可以通过建立各种控制点，按照固定的程序进行（图 1-1）。

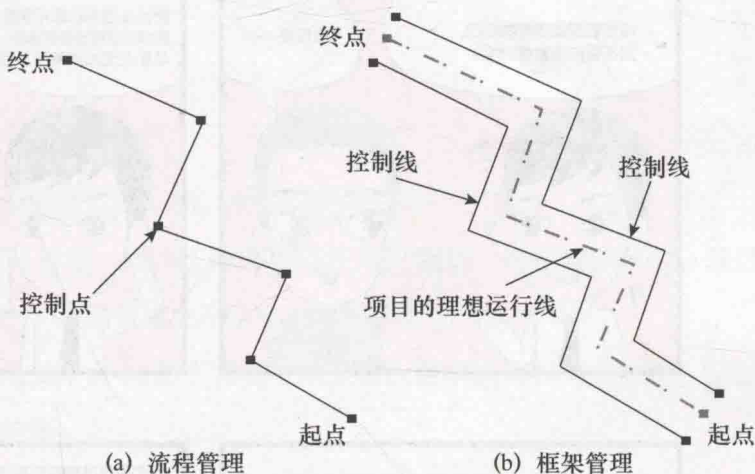


图 1-1 独特性工作与重复性工作的管理方式

换言之，运营管理的本质是流程管理。

每个项目都有其独特性，其创造的产品、服务或成果可能存在不确定性，项目团队所面临的项目任务是新的（甚至是全新的）。要么时间要求很紧急、要么成本控制很苛刻、要么需要质量第一，每个干系人对其有不同期望，而且时常受到事业环境因素的制约。

一个人想 30 岁结婚，这并非是指 30 岁生日那天结婚。29 岁结婚算成功、28 岁结婚也算成功，甚至 31 岁结婚也不算失败。这里的 30 岁结婚仅是一个以 30 岁为目标的一个控制范围。

同样，一个装修项目如果设定预算目标为 40 万元，并不是理想地认为这个装修必须 40 万元不多不少地完成，如果 39 万元完成可以允许，38 万元完成可以允许，甚至 41 万元完工也被接受。

理想是丰满的，现实是骨感的！

这就是针对独特性项目的框架管理，实践证明也只有框架管理才是可行的。

试图给项目建立所谓的流程是危险的，时常导致“一管就死，一放就乱”的困境，这也是国内普遍存在的问题。理解针对项目独特性而建立的“框架管理”本质，对项目管理的成功具有重要的实践意义。