

用项目管理提升核心能力

一次就 把事情做好

笑傲职场的做事艺术

马旭晨 王占波 / 著

用项目管理的方法论指导你的职业生涯规划

用项目管理提升核心能力

一次就 把事情做好

笑傲职场的做事艺术

马旭晨 王占波 / 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

身处职场，江湖变幻，如何把一次性的、没做过的事情做好？

以“接地气”的大白话，阐释“阳春白雪”的高深理论。

将项目管理的基本思路导入职场，指引职场中人“做正确的事，正确地做事，获取正确的结果”。

从此，“宝书”照我去战斗，人在职场乐无忧。

图书在版编目（CIP）数据

一次就把事情做好——笑傲职场的做事艺术/马旭晨，

王占波著. — 北京：机械工业出版社，2013.2

ISBN 978-7-111-41244-1

I. ①一… II. ①马… ②王… III. ①成功心理-通俗读物 IV. ①B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2013）第 013865 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：李新妞 丁思檬

版式设计：张文贵

责任印制：乔 宇

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2013 年 2 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×242mm·10.25 印张·1 插页·106 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-41244-1

定价：28.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售一部：(010) 68326294

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

销售二部：(010) 88379649

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线：(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

| 目 录 |

丛书推荐序

推荐序

前言 看官，请上座

引言 如何把事情做得漂亮 001

第1章 项目管理的前世今生 007

1 从“进度表”说起 008

2 项目就是人生 014

3 你就是项目经理 015

第一部分 做个知“道”分子

第2章 如果你不知道要到哪里去，给你张地图也没有用！ 021

1 目标的核心四要素：多、快、好、省 022

2 确定了合理的目标就是实现目标的一半 024

第3章 人只能通过实践学会新的思考与行为方式 033

1 让思考清晰可见，让成功有迹可循！ 034

2 项目管理揭示的一般科学方法论 037

第4章 成功项目管理三步曲 043

1 项目管理的基石 046

2 赢在执行.....	050
3 盯紧结果.....	054

第二部分 选择须有方，做事须有法

第5章 是时候预订旅程了	061
1 确认客户需求，选定项目经理	062
2 控制的是过程，进而实现的是结果	063
第6章 凡事预则立，不预则废	071
1 计划的计划——确定项目的范围	072
2 没有完美的策略，只有当下最好的策略	075
3 项目计划的龙头是进度计划	079
第7章 你不是一个人在战斗	085
1 心到还要手到，想到就要做到	086
2 先完成，再完美	095
第8章 唯一不变的就是变化本身	099
1 怎样设计“仪表盘”	100
2 是你在控制项目，还是项目在控制你？	103
第9章 项目一旦超期，质量保证就会抛诸脑后	107
1 有问题是正常的	108
2 项目结束，曲终人不散	112

第三部分 顺势而为：勿拒，勿被

第10章 一个模子能到处使用吗？	117
------------------------	-----

1 串起珍珠的银线..... 120

2 通盘考虑的“促成者” 123

第 11 章 寻找专业的力量..... 127

1 向上更专业..... 129

2 向下更扎根更贯通..... 132

第 12 章 从新丁到骨干——能力修炼路线图..... 137

1 从热闹到门道..... 138

2 管理你自己 142

参考文献 146

引言 如何把事情做得漂亮

懂得自己无知，说明已有收获。

——拉丁美洲谚语

✓ 听话与出活儿

什么样的工作是好工作？什么样的人是好员工？

关于上述两个问题，有无数的说法。但有两句话很具有代表性，并且特点迥异，一句是听话不好使；一句是好使不听话。

“钱多活少离家近，位高权重责任轻”，这样的好工作听起来实在是太受用了，但是就像创业者要找那种“人傻、钱多”的新市场一样，看似近在眼前，实则远在天边。“听话、出活儿”是不少企业老板、单位主管对基层员工的期待和要求。先不要说做到“出活儿”需要付出多少艰辛和努力，即便就这一个“听话”就容易引起不少非议。

有同学该问了：如果一味“听话”的话，员工的创造性又将怎样体现？难道员工就真的只能听话，不能有一点儿反对意见？相信不少人都会有这种疑问。人毕竟都是有个性，更何况受了多年高等教育，学有专长的同学一步踏入职场门，都是满怀雄图大志，一门心思想着充分舒展自己的抱负去建功立业，所以对“听话”这个词确实比较敏感。

可我们想说的是，作为基层员工，还别不爱听“听话”这个词，殊不知，在职场上，“听话”可不是那么容易做到的。不要以为对上



级言听计从就是一个好员工，更不要以为听话就是泯灭自己的个性，甚至庸俗化地理解为要对上级溜须拍马。

上级步，你也步，上级趋，你亦趋，这是彻头彻尾的亦步亦趋。你以为这样做等于“听话”了吗？绣花枕头一包草，干起活来棒槌样，最终还是落得一个被淘汰的命。

问题是听谁的话，听什么话，听到什么程度，这里大有研究的余地。听组织的话，听上级的话，自然是不错的。但组织是谁？代表组织的，必然是某一个具体的会吃饭要睡觉偶尔也要打喷嚏、吐痰的大活人。正因为是大活人，那就不可能像计算机一样那么精确，那么冷冰冰没有感情。出纰漏在所难免，有问题理所当然。所以他们说的话，就不可能一句顶一万句，不可能要求句句照办照搬。就算说的话都很对，但情况千变万化，也不可能执行起来“一丝一毫不走样”。那些表面上不折不扣严格按上级指示办事、一点不顾主客观条件的做法，其实是最好的消极怠工。但是，在这里要特别地提一下，如果大家都以主观、客观为理由，对上级的指示断章取义地去理解取舍，那怎么可能形成统一意志，怎么可能有战斗力呢？过分地“刚正不阿”，过分地“特立独行”，过分地“反潮流”，最终的结果只会是把组织弄成一盘散沙，没有可能做成任何事情。

别忘了，“听话、出活儿”可是一个整体。作为基层员工，你不是想表现出创造性吗？可以，但是，创造性不是表现在与你的上级有不同意见上，而是要表现在出活儿上。在出活儿上，你尽可充分地展现你的创造性。

话是一定要听的。一个人活在世上，总有些时候要命令别人，哪怕是乞丐，甚至奴隶，偶尔也要对妻儿发一下号、施一下令。但只要



不是万乘之君，大多数时候我们还是要听命于某个上级。“既不能令，又不能受令，是绝物也”。实际上任何一个老板、任何一个管理者对下面的管理团队的要求都会是这五个字，而且顺序一定是听话和出活儿，听话一定排在第一位。在任何一个组织，不服从领导的，即使再有才也不能要。你说东，他往西，你指狗，他逮鸡。这样的下属能力越强，破坏力越大。光听话不出活儿那是奴才，也不能要。没有金刚钻，别揽瓷器活，完不成任务，丢的是自己的脸，误的是领导的事，双输。“听话”，就是服从组织安排，放到哪里都能发光，聚是一盆火，散是满天星；“出活儿”，就是要会办事，能够把组织交办的事情做好，上天可揽月，入海能捉鳖。

写到这里，不由得想起明朝著名学者解缙的一副对联：“山间竹笋，嘴尖皮厚腹中空；墙上芦苇，头重脚轻根底浅”。初为职场中人，难免心高气傲，踌躇满志，但切忌在不太了解或不熟悉组织目标和业务的情况下，套用学校所学理论，不分场合乱表态。你自我感觉说的都是放之四海而皆准的定律，别人听来却是“天雷滚滚”、不知所云，到最后自然是“痴心尽付东流水。”小则贻笑大方，大则不被领导重用，落得个牢骚满腹，无端内耗伤心。若再无长进，更会消极地对待工作或对抗领导，恶性循环。

听话不易，出活儿更难。要想统筹兼顾，齐头并进，则难上加难。怎么办？有人说：中国人有“好”脑筋，美国人有“笨”办法。在西方人的刻板印象中，中国人是聪明的，他们将我们冠以“东方犹太人”之称，但同时他们又认为中国人太过聪明，甚至有些精明和狡猾，其中一点便是因为中国人爱找漏洞、钻空子、讲变通。观历史，中国人讲智慧，爱拿“田忌赛马”举例，歌颂的是田忌的谋略，从没有人认



为他破坏了赛马的规矩，在赛马过程中找规则的漏洞。三国时期，曹操有令，践踏青苗者斩首，偏偏曹操本人犯规，如何是好？丞相大人想出“割发代首”的高招，既严明军纪，又保全了曹操的性命。看现在，同样做一件事情，在国内公司，你去问一线员工如何完成，情况或许会是猫有猫道、狗有狗道，条条大路通罗马。同样的事，到了美国人那里，就会显出他们的“笨”劲来，即便简单的洗澡，可能他们也会在面前挂一张纸，上面写着先洗头，再洗耳朵，再洗脸……

这样做事情就有了一定的流程，渐渐地就形成了一套体系。这种做事的理论和方法都与“项目管理”有关。从中国人的角度来看，美国人的办法自然是笨得出奇，一点小事这么大费周章，得不偿失。而从美国人的角度来看，中国人的办法则是太过灵活，一味追求结果，完全违背了“能控制的只有过程，而不是结果”的规则。最后有必要说一下，真有朋友和笔者说过在国内饭店洗澡遇到过被烫的糗事，原因无他：饭店设备更新换代，笔者这位朋友孤陋寡闻，饭店的操作说明则太过简略。

✓ 眼里有活 手上出活儿

“天下难事必作于易，天下大事必作于细。”这是老子在《道德经·第六十三章》里的原话，翻译成白话就是：天下的难事都是从容易的时候发展起来的，天下的大事都是从细小的地方一步步形成的。简言之，做事就是要大处着眼，小处入手，积小功成大功。这是书卷气的说法。关于如何做事，家乡父老教训无知孩童时，爱说一句，要有“眼力见儿”，通俗讲就是要眼里有活，手上出活儿。眼里有活，是说能看到问题；手上出活儿，是说能解决问题。说得理论一点就是



能够发现问题、分析问题、解决问题。把“眼里有活”、“手上出活”两者结合，才能把事情做得漂亮。

做事、干活本是道理相通。这本书想介绍的恰恰就是这么一套做事、干活的方法和技术——项目管理。

提到项目管理，很多人可能感到丈二和尚摸不着头脑，感到迷惑，不知道它是什么，只看字面意思，觉得与管理有关系，然而具体涉及什么内容，又都不太清楚。提起感知印象，可能不少人会认为项目管理是属于建筑、航天、军事等这些大型行业的范畴。其实，项目就在我们身边，小到我们自己一天的学习计划、一场婚礼，大到完成一项建筑工程，举办奥运会，美国进攻伊拉克计划等。如果非要对“项目”给个说法，可以将它视作为了完成特定的目标而做的临时努力，具有明确的开始和终止时间、唯一性与渐进明晰是项目的重要特征。从周边生活来看，类似牛耕地、驴拉磨，流水线大批量生产同一种产品（如某种药片）那种周而复始的工作不是项目，这些活动的内容雷打不动，或变化很少，有稳定的模式和规律，周而复始，往复不断。这些一般被称为“操作”或“运作”（Operations）。另一类是临时性、一次性的活动，如举办运动会，建设高楼大厦，某企业的新闻发布会，开发一款新产品等，这些活动都有明确的开始时间和结束时间，不同于上述重复性的活动，被称为“项目”（Projects）。

至于项目管理，从直觉上来看，就是“对项目进行的管理”。这种认识和感觉不能说错，但就像毛泽东在《读〈辩证法唯物论教程〉（中译本第三版）一书的批注》中所说：“实践证明：感觉到的东西不能立刻理解他，只有理解了的东西才能更深刻更正确地感觉他。感觉是解决现象问题，理解是解决本质问题，只有在实践过程才能暴露其



本质而理解他。”由此看来，要深刻理解项目管理的本质还有待我们好好地唠一唠。

那么，什么样的项目管理才算好？“又要马儿好，又要马儿不吃草”这句俗话应该说点出了项目管理的精义。简言之，做好项目管理，通常要处理好三个要素：

- 时间的要素——完成的时间要“快”。
- 成本的要素——完成的成本要“便宜”。
- 效果的要素——完成后的交付成果表现要“好”。

总而言之，一切都是为了让项目的利益相关方尽量满意，或者说得到他们的认可与赞赏。

至于项目管理的九大知识领域、五大管理过程组、项目生命期等，考虑到下面还有专章详说，在此不再赘述。

闲言碎语不再讲，项目管理看周详；
知识基础是菜谱，管理工具摆厨房；
要想当个好厨师，听话出活儿莫相忘。

且让我们先从项目管理的“前世今生”说起。

第 1 章

项目管理的前世今生

知今而不知古，

谓之盲瞽；

知古而不知今，

谓之陆沉。

——东汉思想家王充



从“进度表”说起

历史是人与事的记录，重大项目是人类事业的痕迹，回顾项目管理的前世今生，自然不乏人与事的影踪。项目是自古就有的，自人类走出蒙昧，步入文明以来，一系列伟大项目就相伴而生，从这个意义上来说，人类历史同时也是一部伟大项目的编年史。从国际上来看，有古埃及的金字塔，古罗马的尼姆水道等；从中国来看，作为四大文明古国之一，自然更不乏举世瞩目的项目，早期的大禹治水，战国时期李冰父子设计修建的都江堰水利工程、秦始皇统一中国后对长城进行的修筑、北宋真宗年间皇城修复的“丁渭工程”、河北的赵州桥、北京的故宫等，这些都称得上是历史上运作大型项目的先例，充分说明了我们的先人很早就开始了项目实践。当然，有项目就有项目管理，但是这里的项目管理与我们现代管理学科意义上的项目管理仍有显著的差别，也许可以称为潜意识的项目管理。

之所以说它是“潜意识”的项目管理，主要原因是当时人们完成项目的主要想法是完成任务，还没有形成行之有效的计划和方法，没有科学的管理手段，没有明确的操作技术标准。因而，对项目的管理还只是凭个别人的经验、智慧和直觉，依靠个别人的才能和天赋。真正现代意义上的项目管理诞生于20世纪初，与两次世界大战可谓密不可分。

战争是科学技术的催化剂，对于项目管理技术而言，也不例外。项

目管理技术的第一个大的突破发生在第一次世界大战期间。这次突破是一位名叫亨利 L. 甘特（Henry L. Gantt，1861—1919）的美国管理学家作出的贡献。他在 1917 年首创了甘特图，又称“线条式进度表”，这是表示工作计划和进度的一种图示方法，至今仍被许多国家所采用。当时，亨利 L. 甘特在陆军部担任顾问。对陆军部来说，时间的安排十分重要，然而当时的管理部门由于缺乏有效的工具和方法，工作安排显得比较混乱。甘特提出：工作控制中的关键因素是时间，时间应当是制定任何计划的基础；而解决时间安排问题的办法，是绘出一张标明计划和控制工作的线条图。这种图表，就是后来在管理学界享有盛誉的甘特图。

甘特图的实质，就是表明如何恰当安排工作的程序和时间，以完成该项工作任务。甘特图直观而有效，便于监督和控制项目的进展状况，时至今日仍是项目管理，尤其是建筑项目的常用方法。

图 1-1 是用 Excel 表作出的一个简单的甘特图示例，显示了 A、B、C、D 这四项工作的在 1 到 6 月间的进度安排。

工作						
A						
B						
C						
D						
	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月

图 1-1 甘特图示例



后来的故事，就是一种创新传播的经典范例，甘特咨询公司的一名成员华莱士·克拉克对这种图表管理法专门写了一本书，即《甘特图表：管理的一个行之有效的工具》。这本书后来被翻译成多种文字，并在全世界产生了广泛的影响。之后所有的控制生产的图表和表格几乎都从甘特最初的工作中得到启发，现代网络技术中的关键线路法和计划评审技术，仍然以计划和控制时间与成本的原则为基础，其基本思想就是源于甘特图。正是从此意义上来说，管理学界有人认为，甘特用图表帮助管理者进行计划与控制的做法是当时管理技术上的一次革命。

当然，项目管理技术的创新并没有止步于甘特图。第二次世界大战前夕，甘特图已成为计划和控制军事工程与建设项目的重要工具，但是由于甘特图难以展示工作环节间的逻辑关系，不适应大型项目的需要，后人在甘特图基础上又有较大的改进和创新。20 世纪 50 年代后期，美国杜邦公司的路易斯维化工厂创作了关键路径法（Critical Path Method, CPM），用于研究和开发、生产控制和计划编排，结果大大缩短了完成预定任务的时间，并节约了 10% 左右的投资。同一时期，美国海军为研究北极星（Polaris）号潜水艇所用的远程导弹 FBM 的项目，开发出了计划评审技术（Program Evaluation and Review Technique, PERT）。PERT 的应用使美国海军顺利解决了组织、协调参加这个项目的遍及美国 48 个州的 200 多个主要承包商和 11000 多个企业的复杂问题，节约了投资，缩短了 25% 的工期。

由实践进而延伸到理论，项目管理的发展也并没脱离这个规律，技术应用的显著效果带来的是社会重视和学科的完善。现代项目管理科学便是从计划评审技术和网络计划技术的基础上发展起来的，依据



系统工程的理念、融合了后来的工作分解结构（Work Breakdown Structure）、蒙特卡罗（Monte Carlo）模拟技术和挣值（Earned Value）分析技术，形成了一门关于项目资金、时间、人力等资源控制的管理科学。项目管理（Project Management, PM）这个名词是在美国曼哈顿计划中最早开始使用的专业称谓。由于项目管理使得美国的阿波罗登月项目取得了巨大成功，从此风靡全球。国际上许多人由此开始对项目管理产生了浓厚的兴趣，并逐渐形成了两大项目的研究体系，即以欧洲为首的研究体系——国际项目管理协会（International Project Management Association, IPMA），它侧重于实践研究，注重项目管理中各主要阶段间的周密性、科学性、逻辑性，从项目管理过程与项目结果的因果关系上管理具体的项目，注重对项目管理者能力的培养；另一个是以美国为首的研究体系——美国项目管理协会（Project Management Institute, PMI），则侧重于理论知识的研究。在过去的30多年里，他们均做出了卓有成效的贡献，为推动国际项目管理现代化发挥了积极的作用。

IPMA的成员以代表各个国家的项目管理研究组织为主，于1965年在瑞士注册，是一个非盈利性组织，目前有来自五大洲的50多个国家加入其中。它的宗旨是促进全球的项目管理的发展。IPMA非常重视专业人员的资格认证工作，特别是能力的认证。项目管理专业人员资格证分为A, B, C, D四个级别，级别之间的档次标准差距很大。与IPMA资格认证相比，PMI则更注重对申请人具备的理论知识进行考察。

美国项目管理协会的成员主要是企业、大学、研究机构的专家。它最卓越的贡献是开发了一套项目的知识体系丛书，提出了项目