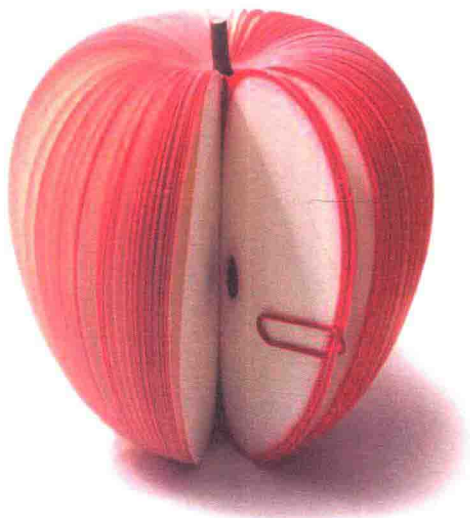


高屹◎编著

极简

八堂项目管理课

Eight **Brief** Lessons on Project Management



微信扫二维码获取
本书音视频课程及
30个项目管理案例



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

极简

八堂项目管理课

Eight **Brief** Lessons on Project Management

高屹

编著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

《八堂极简项目管理课》选择了项目管理活动中最重要,也是最常见的8个管理领域,包括范围、变更、进度、风险、团队、沟通、干系人和情绪。上述内容直接关系到项目的目标是否能够顺利达成,是项目成功与否的关键。全书通过模拟真实培训课堂的环境,对相关工具、方法、原则给出生动、浅显的说明,便于读者理解和掌握。

本书特别适合从事项目及项目管理活动的项目团队成员、项目经理阅读。

图书在版编目(CIP)数据

八堂极简项目管理课 / 高屹编著. —北京: 中国电力出版社, 2017.7

ISBN 978-7-5198-0411-4

I. ①八… II. ①高… III. ①项目管理 IV. ①F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第031041号

出版发行: 中国电力出版社

地 址: 北京市东城区北京站西街19号 (邮政编码100005)

网 址: <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 李 静 马 莹

责任校对: 朱丽芳

装帧设计: 九五互通 周 赢

责任印制: 邹树群

印 刷: 三河市万龙印装有限公司

版 次: 2017年7月第1版

印 次: 2017年7月北京第1次印刷

开 本: 700毫米×1000毫米 16开本

印 张: 15.75

字 数: 160千字

定 价: 58.00元



版 权 专 有 侵 权 必 究

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

前言

学习并掌握一种新的思想、理论，并且能在具体活动中得到运用，这对于很多成年人，特别是那些已经有了比较丰富的实践经验的成年人来说，并不是一件容易的事。我从 2009 年开始做项目管理培训，2011 年正式成为一名专职项目管理培训讲师。粗略算起来，听过我课的人加起来应该有 4 位数了。无论是 PMP 认证培训，还是企业内训，在课上我都会用到很多的例子、故事，目的就是要把复杂的事儿变简单！

这本《八堂极简项目管理课》采用类似电影剧本的情景模拟方式，以一家 IT 公司内部培训为背景，全部由不同角色之间的问答、对话方式展开，所谈论的内容都是真实项目工作中最为常见也最为重要的问题，一共分为八个方面，包括范围管理、变更管理、进度管理、风险管理、团队管理、沟通管理、干系人管理和情绪管理。为了尽可能地贴近真实场景，书中专门安排了项目经理、研发经理、技术经理、客户经理、工程师、文员等日常项目工作中最常见的几个角色，他们每个人都有有趣的名字，并且用卡通的形象表现出来，尽可能地突出轻松、活泼的特点。

项目管理是技术，也是艺术，希望通过这生动、简单的八堂课，能让您对项目的重要工具、思想有更清晰、准确的理解，更希望这些工具、思想的价值能在您的工作、生活中得到体现。

谨以此书献给我的父亲、母亲！



目录

前言	
引言	/ 1
第 1 课 范围管理	/ 5
一、先搞清楚范围	/ 6
二、头脑风暴，你用错了没？	/ 8
三、旁观者一般比较清楚	/ 13
四、要什么自己最清楚	/ 14
五、这种车你应该没见过	/ 15
六、化繁为简和化整为零	/ 16
七、最重要的工具却并不复杂	/ 18
八、什么是工作包？这是个问题	/ 20
九、好用才是硬道理	/ 22
十、熟悉的工作也别大意	/ 26
十一、慢慢分解，不着急	/ 28

十二、不能光靠主观能动性	/ 29
十三、词典好用，还要团队欢迎	/ 31
课堂笔记	/ 34
课后作业	/ 36

第 2 课 变更管理 / 37

一、变更让我很受伤	/ 38
二、生命换来的教训	/ 40
三、人就是怕麻烦的动物	/ 42
四、把麻烦变动力	/ 43
五、牵一发而动全身	/ 47
六、石头剪刀布，一物降一物	/ 49
七、“特殊工具”用起来	/ 51
课堂笔记	/ 56
课后作业	/ 57

第 3 课 进度管理 / 59

一、惊心动魄的 0 点 0 分 0 秒	/ 60
二、沏茶待客有学问	/ 64
三、滞后时间不能忘	/ 71
四、为什么又扯到了资源？	/ 74
五、关键路径很关键	/ 76

六、正推、逆推要搞清	/ 79
七、这个例子真不难	/ 81
八、你知道的太多了	/ 86
九、千万别拖延	/ 88
课堂笔记	/ 91
课后作业	/ 92
第 4 课 风险管理	/ 93
一、你说的“风险”真的是风险吗？	/ 94
二、有劲儿却用错地方	/ 96
三、其实你大有可为	/ 98
四、风险健忘症	/ 100
五、下药必须对症	/ 105
六、好脑子不如烂笔头	/ 106
七、国足那点儿糟心事儿	/ 109
八、领导的门不好敲	/ 114
课堂笔记	/ 117
课后作业	/ 118
第 5 课 团队管理	/ 119
一、团队是大家的团队	/ 120
二、能打粮食的都是好庄稼	/ 123

三、架势要拉足	/ 127
四、别小看精神力量	/ 129
五、有话最好当面说	/ 130
六、换个地儿谈工作	/ 132
七、一说权力我就尴尬啦	/ 134
八、小福利能起大作用	/ 137
九、夸出来的权力	/ 139
十、夸别人也要有技巧	/ 141
十一、你牛我才服你	/ 143
十二、我有“尚方宝剑”	/ 144
十三、狐假虎威也有用	/ 145
十四、把握好“度”很重要	/ 147
课堂笔记	/ 149
课后作业	/ 150

第 6 课 沟通管理 / 153

一、先做个小游戏	/ 154
二、沟通真的不简单	/ 157
三、你以为你以为的真的是你以为的吗?	/ 161
四、沟通也需要规划	/ 164
五、有话说清楚	/ 167
六、行话术语要慎用	/ 169

七、你为什么不理我?	/ 170
八、还是平等一些好	/ 173
九、眼见真不一定为实	/ 175
十、你真的会“听”吗?	/ 177
十一、这就非常尴尬了	/ 179
十二、用心去听	/ 181
课堂笔记	/ 183
课后作业	/ 184

第 7 课 干系人管理 / 185

一、谁是干系人?	/ 186
二、越是亲人越受伤	/ 188
三、装个基站这么难	/ 193
四、必须看人下菜碟	/ 194
五、有兴趣就是干系人	/ 196
六、如何面对“吃瓜群众”	/ 198
七、把“吃瓜群众”用起来	/ 200
八、这份文件要保密	/ 201
九、自行车送总统	/ 202
十、尴尬的生日蛋糕	/ 204
十一、难缠的机房班长	/ 205
十二、最认真的交通协管	/ 207

十三、把客户变成“自己人”	/ 209
课堂笔记	/ 212
课后作业	/ 213

第 8 课 情绪管理 / 215

一、相声里也有道理	/ 216
二、情绪不是个人的事儿	/ 219
三、情绪是“压”出来的	/ 221
四、从根儿上下手	/ 222
五、思想觉悟要提高	/ 223
六、躲开那些泼脏水的	/ 225
七、抱怨背后有问题	/ 226
八、你不是一个人战斗	/ 227
九、他们不光会“挖坑”	/ 229
十、原本都是一家人	/ 230
十一、别让气球吹爆了	/ 232
十二、世上没有后悔药	/ 233
十三、我要是你会怎样	/ 234
十四、没有健康都是零	/ 236
课堂笔记	/ 238
课后作业	/ 240

引言

背景介绍

华中公司，一家国内 IT 企业，主要从事 IT 产品的生产、销售、服务和集成等一条龙服务。在激烈的市场竞争中奋力拼搏，经过多年锤炼，在行业内也算站住了脚。随着市场的扩大和竞争的进一步加剧，从管理层到执行层，每个人都感到了越来越大的压力。在这个过程中，公司各个职能部门及各级领导在具体的项目活动中难以避免地出现了一些冲突和问题。

为了让大家能对项目管理有些更形象、具体的认识，他们请来了有同样行业背景的大酷老师，上了八堂通俗易懂的项目管理课。

人物介绍



大酷老师

“挨踢”行业老攻城狮一枚，40岁的人，20岁的心，近20年项目工作摸爬滚打，踏遍中华大地。如今转行授业解惑，继续仗嘴走天涯，立志将项目管理进行到底。

项目经理，客户和同事都叫他老包，36岁，技术工程师出身，现场和技术经验比较丰富，善于应对各种问题、意外，绰号“包解决”，但是在工作中喜欢走捷径，习惯靠经验。



包涵



杨晓帆

项目管理员（项目管理经理），27岁，负责日常文档、资料等信息的收集、录入工作，因为经常向同事催要各种资料，且不达目的不罢休，被同事戏称为“小烦”。

技术经理，38岁，老资格的技术工程师，负责工程师的工作分配。绰号“没有人”，性格比较倔，习惯按章办事，不太讲情面，不喜欢通融。



梅佑臣



杨总

公司副总，46岁，市场工作出身，习惯要“结果”，喜欢给下级比较大的压力。由于在公司里比较强势，员工都有些怕他，背地里叫他“杨喇子”。



魏胜利

研发经理，40岁，绰号“魏升级”，研发工作出身，从程序员干起，所以总是习惯性地从研发工作的角度看问题，在项目工作中最抵触随意升级版本的操作。

项目工程师，绰号“万金油”，技术水平比较好，而且是个多面手，有什么紧急的故障大家都喜欢找他处理。



万方

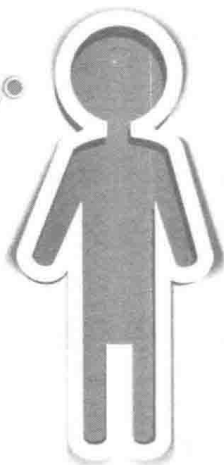


陈大伟

客户经理，32岁，口头禅“您放心”，一贯销售业绩良好，但是技术背景比较一般，经常对客户的要求不加分别地承诺，给工程售后带来麻烦，不过在出现麻烦时，他也能配合包涵想办法解决。

第1课

范围管理



预备铃：包涵接手了一个新项目，搭建一个企业的智能办公系统。之前类似的项目虽然也接触过，但都比较简单，而且客户的需求也比较明确。而这次不但技术复杂，涉及的环节多，更让他为难的是，因为这是客户上级集团公司统一安排的任务，合同里写的不具体，所以与他接口的客户技术负责人自己对一些具体要求也说不太清楚！项目开始1个月了，已经出现了2次返工，工期的压力也越来越大。

万方：这个智能办公系统到底需要完成什么工作啊？

包涵：我也说不太准，只好走一步看一步了！

一、先搞清楚范围

大酷老师：我们要讲一讲项目的范围。什么是项目的范围呢？

包涵：就是项目里要完成的工作吧？

大酷老师：包涵说得基本正确。通常我们提到范围这个概念的时候，包括两方面的含义：一个就是包涵说的，项目中需要完成的具体工作。这些工作的边界在哪里？哪些是必须要做的，哪些是必须不做的？这个边界就是项目范围。

万方：明白。不过，为什么项目范围还特别要强调必须不做的呢？

大酷老师：必须要做的，没有疑义，是应该完成的，而必须不做的