

MBA 商学院必上的项目管理落实课程

项目

实话实说：每家公司都在千方百计的争抢各类大小项目，一旦中标后，你应如何抓管理？又该怎样抓落实呢？

中标后，

张常规◎著

看你如何抓

XIANGMU ZHONGBIAOHOU
KANNI RUHE ZHUA LUOSHI

落实

本书以本土项目管理经验和教训代替了众多理论性和学术性，并结合美国项目管理经验进行了扩展和创新，融入实战性和操作性，使其成为 MPA 项目管理的参考书，是众多培训、咨询机构及项目经理的实用宝典。项目没有成败，只有项目成员愿不愿真心跟你一起干。掌握简单的项目管理法，挑战复杂的大项目。才能让项目落地，从职场小虾米变成项目管理达人。



中国出版集团



研究出版社

项目中标后， 看你如何抓落实

XIANGMU ZHONGBIAOHOU KANNI RUHE ZHUALUOSHI

张常规◎著



中国

社

图书在版编目(CIP)数据

项目中标后,看你如何抓落实 / 张常规著. -- 北京:
研究出版社, 2017.8

ISBN 978-7-5199-0042-7

I. ①项… II. ①张… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 032984 号

项目中标后,看你如何抓落实

出品人 赵卜慧

作者 张常规 著

责任编辑 寇颖丹

责任校对 张 琨

发行总监 黄绍兵

出版发行 研究出版社

地 址 北京市东城区沙滩北街 2 号中研楼

邮政编码 100009

电 话 010-63292534 63057714(发行部)
63055259(总编室)

传 真 010-63292534

网 址 www.yanjiuchubanshe.com

电子邮箱 yjcbstxb@126.com

印 刷 北京柯蓝博泰印务有限公司

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 14.5

版 次 2017 年 8 月第 1 版 2017 年 8 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5199-0042-7

定 价 39.80 元

版权所有,翻印必究;未经许可,不得转载

序 言

职场小虾米，没有丰富的项目管理经验，对执行流程也是一知半解，突然临危受命怎么办？

项目管理者，虽然上得厅堂下得工厂，对项目的各项管理工作也是了如指掌，但如果领导突然交给你一个项目，你能带领项目成员打一场漂亮的“翻身仗”吗？

综观整个职场，超过 98% 的工作都与项目有关。显然，如果不懂项目执行根本就没有立锥之地。要想成为一个能力拔尖的项目成员、一个出色的项目管理经理，必须精通项目的执行之道。

项目中标后，关键看你怎么去执行。兵家有云，“知己知彼，方能百战不殆”，项目执行也是如此，只有先搞清楚项目的来龙去脉，将客户的项目需求分析透彻，对项目的类型、内容、耗时、规模以及所需技术、资源等都了解清楚，才能在执行项目的时候做到心中有数，在实施项目任务的过程中

才能做到有备无患，泰山崩于前而依然面不改色。

做好了“探知敌情”的工作后，就到了立规矩的时候。诚然，项目管理者个人魅力对整个项目的执行也起着不可忽视的作用，但完全凭借个人领导魅力是管理不好项目团队的，要想将项目团队管理得井井有条，主要还是要依靠规章制度。只要建立了完善合理的规章制度，那么即便是职场“菜鸟”也能成为项目管理高手。因此，项目管理者可以没有经验，可以没有资历，也可以不具备什么领导特长，但必须懂得并善于运用制度，这是做好项目管理的一大法宝。

如果从一开始就选错了项目的执行方向，那么付出的努力和汗水越多，我们距离目标就会越远。因此在执行项目前，一定要领会客户的项目意图，明确项目目标以及项目计划等，只有这样才能避免因盲目行动而造成的资源浪费。

凡事预则立，不预则废，如果没有计划那么项目迟早都会被计划掉。提前制订项目执行进度表是非常有必要的，此举不仅能避免执行过程中的“拖拉”“磨洋工”等常见现象，还能帮助我们及时掌握项目执行情况，从而在客户的限定时间内完成任务。

项目的执行离不开“人”，作为项目管理者，组建项目团队也是一项重要的执行工作。接到任务后，组建项目团队前，我们必须明确：项目需要什么样的成员，需要怎样的项目团队，需要如何处理人与人之间的关系，需要以怎样的组织结构来工作……这些信息的掌握对于组建高效的项目团队有很大的参考价值和借鉴意义。

实际上，项目执行并不难，关键是要具备基本的执行素质。对项目管理人员来说，可以通过赏罚有序的制度来激发项目成员的工作积极性，可以凭借自愿上大项目“贼船”的勇气来获得丰富的项目执行经验，可以在细致、认真、尽责等素质的引领下尽可能完美地完成项目中的小细节……

此外，沟通工作也是十分重要的，与客户的无障碍沟通可以帮助我们明确项目目标，与项目成员之间的沟通能够增强项目团队的团结合作，与项目领导的沟通则可以帮助我们获得更多的资源和政策支持。

在今天这个拼学历、拼经验的激烈竞争年代，不懂项目管理，怎么混职场？如果你想凭借自身能力赢得老板信任，想顺利交付“不可能完成”的大项目，想在业绩评估中获得更高的评语，想在人才济济的同事中脱颖而出，就必须懂得项目执行和管理。

执行项目并非按部就班工作这么简单，其中涵盖了确立目标、制定规矩和计划、组建团队以及项目验收等诸多内容。项目执行虽然复杂，但是有章可循，只有从战略上重视它、思想上藐视它，在具体操作的过程中才能顺风顺水，出色地完成任务。

好项目执行到位，会给公司带来丰厚的利润，而优秀的项目管理者则在其中扮演了掌舵人的角色，是整个项目获得成功的重要保证。不管你是项目管理的门外汉，还是刚刚跨入职场的“菜鸟”，抑或是遭遇事业瓶颈的项目管理精英，本书都能给你带来关于项目管理方面的知识及启示。

上大项目难，执行好大项目更难，最重要的是找对方法做对事。相信读完本书，你一定会发出感叹：原来项目要这样执行才能赢！

项目中标后，
看你如何抓落实

目 录

第一章

上得厅堂下得工厂：

不懂项目管理，你还敢混职场？

1.公司运作离不开项目管理	2
2.搞清楚项目的来龙去脉	3
3.项目管理需求分析	4
4.通过项目指数掌握大局	5
5.什么时候上项目	6
6.项目管理中的角色分析	7
7.对项目的类型心中有数	8
8.项目可行性研究	9
9.如何进行多项目管理	10
10.合理变更项目有门道	11
11.项目管理成功的关键	12

第二章

先定规矩后立项：“菜鸟”也能掌舵大项目

1.项目成员要有规则意识	14
2.制度管理让项目执行更规范	15
3.让成员理解制度和规则	16
4.明确岗位说明书	17
5.建立严格的岗位责任制度	18
6.项目负责人必须以身作则	19
7.原则性问题不允许探讨	20
8.别用感情代替原则	21
9.改变随意性习惯，坚守制度化底线	22
10.团队内部不搞特殊化	23
11.“做人”还是“管人”	24

第三章

领会项目意图：不怕任务繁重，就怕盲目行动

1.我究竟要做什么	26
2.列出工作任务清单	27
3.确保项目文件无懈可击	28
4.方向清晰，目标专注	29
5.确定项目流程的工作标准	30
6.界定项目作业流程	31
7.坚决去掉多余的流程	32

第四章

制订项目进度表：没有计划的项目一定被计划掉

1.制订项目目标与计划	34
2.注重项目目标的计划性	35
3.如何制订项目计划	36
4.项目计划的主要内容	37
5.工作任务要分轻重缓急	38
6.工作任务必须有时间限制	39
7.给重要任务设计弹性时间	40
8.配置好各项资源	41
9.对潜在的困难提早做好准备	42

第五章

组建成功的项目团队：人多未必有利于项目完成

1.组建高效的项目团队	44
2.明确项目团队的结构	45
3.搭建金字塔型人才结构	46
4.估算项目团队规模	47
5.挑选合适的成员	48
6.重用尽职尽责的人	49
7.根据各自的特点进行组合	50
8.增进成员之间的了解	51
9.跳出印象怪圈择人	52

10.敢用有一技之长的人	53
11.拔掉团队中的“软钉子”	54

第六章

项目经理的执行思维：8小时工作 24小时思考

1.用对的方法想问题，一切变简单	56
2.对大家说“跟我来”，而非“给我上”	57
3.你的热情可以感染每个人	58
4.认识大家眼中的错，而非你脑海中的错	58
5.体现高效的项目执行价值	59
6.多设计一些集体性的任务	60
7.重视项目成员的想法	61
8.领导风格影响执行效率	62
9.项目经理应不耻下问	63
10.情绪差的时候不做决策	63

第七章

善于分解项目：

分工看似“小事情”，却有“大门道”

1.目标分解与任务细化	66
2.把项目工作分包	67
3.分目标与总目标对接	68
4.根据工作能力派发任务	69
5.擅长什么，就让他干什么	70

6.执行单元细化法	70
7.把责任落实到每个人	71
8.确保人人都有事做	72
9.任务分工要均衡	73
10.成员的能力与工作职能相匹配	74

第八章

项目执行与授权：授权项目成员最忌“半授不授”

1.事必躬亲的人当不好项目经理	76
2.别让项目成员对你产生依赖感	77
3.信任不等于放任其胡作非为	77
4.别对部下的部下指指点点	78
5.谁错了就找谁，授权后做好监控	79
6.尝试让下属自己解决难题	80
7.让项目成员担责是最好的信任	81
8.项目授权管理要做好事前控制	82
9.根据项目成员的长处授权	83
10.合理授权应遵循的原则	84

第九章

汇报工作是门技术：能说会道才能当好项目经理

1.善于汇报才能当好心腹	86
2.及时、准确地听取下属的工作汇报	87
3.带着解决方案汇报工作	88

4.哪些情况下必须向上级汇报 88

5.给上级绘制一张“心理周期图” 89

6.营造良好的汇报氛围 90

7.汇报的技巧你掌握了吗 91

8.越级汇报等于给自己布陷阱 92

9.不要事事汇报，要着重汇报 93

10.就汇报工作而言，一分钟足够 94

第十章

为项目挤出时间：你的效率是整理出来的

1.保证工作一次做到位 96

2.提高团队的效率 97

3.正确地估算项目时间 98

4.编制项目进展报告 99

5.掌握项目时间估算方法 100

6.如何加快项目进度 101

7.管理好自己的时间 102

8.制定项目进度的标准 103

9.进行合理的进度变更控制 104

第十一章

项目执行重细节：小事情关乎项目大成败

1.不忽视任何一个细小的问题 106

2.关键工序影响项目质量 107

3.认真对待执行中的每一个步骤	108
4.导致项目失败的七大因素	109
5.把握项目作业的细微环节	110
6.项目成员须留意身边的小事	111
7.执行中给予细心的指导	112
8.纠正项目执行中的坏习惯	113
9.琐事要集中起来处理	114
10.指出错误,并说出原因	115

第十二章

沟通比方案更重要:别让好项目败在不会说话上

1.制订项目沟通计划	118
2.明确地传达你的指令	119
3.与项目成员共享信息	120
4.让大家敢说真话	121
5.积极地给成员反馈信息	122
6.让沉默的成员也说说话	123
7.与项目成员平等交流	124
8.对项目进行预防性沟通	125
9.与管理层进行有效的对话	126
10.鼓励每个成员把不满说出来	127

第十三章

别让拖延毁了项目：消除影响执行的消极因素

- 1.快速行动才能让项目执行到位 130
- 2.改掉项目成员拖延的习惯 131
- 3.养成今日事今日毕的习惯 132
- 4.消灭项目团队里的扯皮现象 133
- 5.压一压懈怠、推诿的不良风气 134
- 6.让项目成员始终有一种危机感 135
- 7.消除项目团队中的内耗 136
- 8.项目执行中明确责、权、利 137
- 9.集体利益大于个人恩怨 138
- 10.经营好项目成员的责任心 139

第十四章

读懂职场关系学：工作氛围好项目才能干得好

- 1.锻造非凡的项目领导魅力 142
- 2.项目经理要控制好自己的情绪 143
- 3.把自己的决断，变成集体的决策 144
- 4.一碗水端平才会赢得信任 145
- 5.大胆为项目成员邀功 146
- 6.研究项目成员的心理需求 147
- 7.良好的人际关系提升团队战斗力 148

第十五章

卸掉成员的思想包袱：

不让情绪影响项目的执行

1.卸掉大家的心理包袱	150
2.工作中学会尊重项目成员	151
3.关注项目成员的生活状态	152
4.疏导项目成员不良的工作情绪	153
5.创造良好的工作环境	154
6.肯定项目成员的工作成果	155
7.协调项目成员之间的冲突	156
8.让项目成员看到希望	157
9.给大家一个心理泄洪口	158

第十六章

项目成本管理：将执行成本控制在预算范围内

1.如何进行项目成本预测	160
2.项目成本估算的方法	161
3.掌握项目预算方法	162
4.建立项目成本控制程序	162
5.控制项目成本要有真功夫	163
6.合理运用成本控制方法	164
7.有效节省项目成本	165

8.合理控制财务费用 166

9.读懂经济效益分析表 167

第十七章

别为过错找理由：项目执行中不要找任何借口

1.找借口寸步难行，找方法前途无量 170

2.找借口会让项目团队摔得很惨 171

3.千万别让找借口成为习惯 172

4.借口是项目拖延的温床 173

5.找借口的实质是推卸责任 174

6.工作中不要总把自己当成新人 175

7.执行中不找借口 176

8.项目执行决不打折扣 177

第十八章

项目团队激励：执行中确保每个人干劲冲天

1.与项目成员保持和谐关系 180

2.给予项目成员充分的信任 181

3.让项目成员相信：我能行 182

4.给成员施加一点工作压力 183

5.项目成员想要什么，你就给什么 184

6.消除重复工作带来的倦怠 185

7.不妨试试激将法 186

8.让项目成员学会自我激励 187