

新知践行书库

项目管理 心理学实战

高茂源 著

世界范围内第一本项目管理心理学著作。

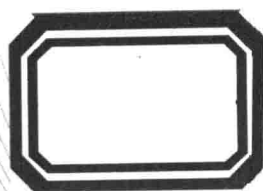
帮你解决项目管理中人的问题！



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



新知践行书库



项目管理 心理学实战

高茂源 著

 **机械工业出版社**
CHINA MACHINE PRESS

本书从专业的心理学的角度分析了项目管理知识体系(PMBOK)所涉及的心理学技巧,揭示了一直以来隐藏在项目管理后面的软技能的核心。这是全球范围内第一本关于项目管理心理学方面的论著。通过阅读本书,项目经理会对项目管理所涉及的与人有关的管理方法有更加透彻的认识。

本书从项目管理心理学基础开始,讲解了关于项目管理的通用心理学技能,并且对目前各个项目管理领域后面的心理学知识进行了分析。在此基础上,还讲解了贯穿项目生命周期各个阶段及项目管理十大知识领域所涉及的心理技能。最后,对项目经理所需要的自我心理修炼也进行了必要的介绍。

本书以项目管理实践为基础,列举了大量的项目管理案例。在给出具体操作方法的同时,也对其心理学原理进行了透彻的阐述。本书可作为项目经理及其他项目管理相关人员的自学用书和案头工具书,也可作为项目管理培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

项目管理心理学实战/高茂源著. —北京:机械工业出版社, 2014. 7

(新知践行书库)

ISBN 978-7-111-46941-4

I. ①项… II. ①高… III. ①项目管理—管理心理学 IV. ①F224.5-05

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第119212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:孙业

责任校对:张艳霞

责任印制:李洋

北京宝昌彩色印刷有限公司印刷

2014年7月第1版第1次印刷

169mm×239mm·19.25印张·372千字

0001—5000册

标准书号:ISBN 978-7-111-46941-4

定价:49.00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

序 一



自 1879 年冯特 (W. Wundt) 创建科学心理学以来, 迄今已有 130 多年的历史, 虽然期间经历了四次重大变革, 但至今还是一门没有成熟的学科。我国于 1995 年成立高校心理学教学指导委员会, 1999 年确定心理学为优先发展的基础学科, 2000 年确定心理学为国家一级学科。目前在一级学科心理学下, 成立了认知心理学等 11 个二级学科, 在工程与技术科学、管理学、社会学等 17 个一级学科下, 成立了社会心理学、管理心理学、工程心理学等 7 个二级学科和 16 个三级学科。最近我仔细地阅读了高茂源先生的著作《项目管理心理学实战》, 这是作者多年来对与项目管理相关的心理学技巧的提炼、总结和升华, 我认为本书开创了心理学在项目管理中的应用研究, 填补了这个领域的空白。

纵观世界各行各业, 无一不以项目为单位进行运营, 世界是一个项目的世界。项目管理十分重要, 从第二次世界大战后期发展至今, 也已经有 60 多年的历史。目前世界上主要有美国项目管理协会提出的项目管理知识体系 (PMBOK) 和美国卡内基·梅隆大学软件工程研究所提出的能力成熟度模型集成 (CMMI) 两大流派。项目管理心理学对改善项目管理不可或缺, 是改进过程 and 项目管理的重要杠杆。

本书作者主要以 PMBOK 为线索, 采用基本概念刻画与案例分析介绍相结合的方法, 分析了心理学在项目管理全过程以及各个知识体系中的运用, 语言生动, 案例实用。第一部分“基础篇”阐述了项目管理心理学、组织结构及项目干系人心理学以及项目生命周期各阶段的心理学的基本原理。第二部分“实战篇”阐述了项目的启动、计划、执行、监控和结束五类项目管理过程应该注意的心理学原理及其应用。第三部分“进阶篇”阐述了项目管理十大知识领域和过程的心理学原理及实战技巧; 本篇最后一章“项目经理的自我修炼”还指出了项目经理应该掌握的项目管理心理学的基本原理和实战技巧。

心理学是探讨人类如何进行“思考”的元思维学科, 研究者既是心理现

象的旁观者又是参与者。心理学效应、实验、现象和方法五彩缤纷，为了帮助初学者了解和掌握项目管理心理学的基本原理，作者特地编写了一个附录，对与编码原理心理学效应、和系统一致的心理学现象以及与心理和生理相互影响三方面有关的共 87 个心理学现象进行了综述，总结了这些效应的方法、含义和原理，这对初学者掌握项目管理心理学的基本原理非常实用。

目前心理学正在向纵深发展。我期望作者在本书的基础上，进一步研究各个心理学流派中的精华及其在项目管理中的应用，并逐步创造条件，进行一些心理学实验，采集更多案例，使本书更加完善，为建造健康的项目管理环境和过程改进环境增砖添瓦，为实现中华民族伟大复兴的中国梦贡献才华。

周伯生

北京航空航天大学软件工程研究所教授

2014 年 3 月 23 日

序 二



承担过项目管理职责的人大约都会遇到各种印象深刻的难题，而且这些难题很可能都与人有关：项目团队内不服从安排的成员，完全不讲道理的客户，越是进度紧张的时候团队内就越容易出现各种奇怪的人员问题……而这些问题，恰恰在任何一本项目管理领域的书中都很难找到答案。为什么呢？《项目管理心理学实战》用了一整章的篇幅描述心理学，究根问底，这些问题都是“非理性”的人搞出来的，因此，难以从理性的科学框架中找到答案。

在我的印象中，关于人的非理性在最近若干年被讨论得非常多。《黑天鹅》、《魔鬼经济学》，包括卡尼曼的《思考，快与慢》都从不同的角度描述了非理性的人具有多么滑稽可笑的偏见，哪怕是自认为最没有偏见，最不会受人影响的人，其实也不知不觉地被环境所影响，服从于“晕轮效应”，不自觉地被互惠原理影响，以至于作出完全不理性的决定。换句话说，人类根本上就是“不靠谱”的！这么说来，也许我们该在所有学科中认真地考虑非理性因素的影响，这样才不会因为忽视人的非理性而得不出正确的结论。

今天，心理学早已成为大众熟悉的名词，但由于这个学科仍然无法是一门完全实证的学科，所以在媒体上经常能见到各种打着心理学旗号的骗子，甚至有些挂着大师头衔的所谓心理咨询师也常常在公共媒体上发表一些貌似有理，其实相当滑稽的言论。不过，尽管如此，对人类行为非理性的研究正在带领我们更多地了解自己和他人，当然也能让我们更有效地面对我们的工作和生活。

《项目管理心理学实战》的作者高茂源老师以项目管理作为切入点，在这个领域中深入探讨心理因素给项目管理带来的种种挑战。不得不说，这个切入点真是棒极了。稍有项目管理经验的人都知道项目的金三角（质量、成本、时间），但恐怕极少有人细细思考项目管理中的心理因素。而恰恰是这些与人有关的非理性色彩，往往为项目管理带来极大的障碍。高老师显然是一个经验丰富且善于思考的项目管理者，他以项目的过程组为线索，将心理学知识散布

在项目管理的十大知识领域内，且文字风趣生动，让人读来忍俊不禁。我相信，不管是有经验的项目管理者，还是初入项目管理门径的读者，都能在本书中找到自己遇到的某些问题的答案，甚至有豁然开朗之感。当然，必须要提醒读者的是，项目管理中可不是只有心理学，影响他人，使用一些技巧帮助“搞定”客户或是项目团队成员自然必要，但作为有效的项目管理者，最重要的仍然是“在给定的时间和成本内达成可接受质量的目标”。各位读者若是把心理学的招数当做屠龙宝刀，自以为一刀在手，天下我有，那就大大地不妙了。

段念
豆瓣 副总裁

自序



做了好多年的 IT 项目，一个又一个，失败的永远比成功的多！恍惚间，十年过去了。这时中国软件行业协会系统与软件过程改进分会的王钧秘书长给了我一个项目管理培训班授课的机会。于是乎，培训了一个又一个班，到 2010 年总结的时候发现已经培训了超过了 30,000 名项目经理。

在此同时，也承接了好多项目咨询的任务，以“专家”面孔为一个又一个项目提供咨询。经历的项目多了，茫然也就多了。因为自己好像不断遇到以及被问到差不多相同的项目管理问题。总觉得以往学到的项目管理方法不够直接，不能彻底解决这些问题。

在 2007 年的某一天，当时我正在做一个 2008 年北京奥运会项目的咨询。这又是一个 IT 项目，第二天部里面的某位大领导就要亲临检查项目了，而我最重要的任务就是能争取领导给予更多的资金支持。为了更好地应对第二天的项目汇报，我努力地完善着自己的项目报告，却又总是没有信心，我的项目管理知识好像在此刻不能为我提供任何有意义的参考。这时候我突然想到了原外专局的刘铁峰司长，他自己同时也是项目管理业内著名的专家。于是我给刘司长打了一个电话，说明了我的情况。刘司长给我的建议归纳起来就一句话：要学会给领导讲故事！真是一句话惊醒梦中人，我马上知道了汇报方案的思路。第二天的效果超乎想象，领导表示满意，并且要求为某个模块单独立项并提供资金支持。

这件事情之后我想了好多，为什么不把项目管理心理学作为一个专门的学科来研究呢？联想到原来和法国项目管理学者 Christian Hayer 先生做核工业部的一个项目的时候，他也曾经和我一起研究过到底哪些心理学技巧可以应用到项目管理中。于是就联系了 Christian 先生要求他和我一起来搞几次项目管理心理学的培训。

在培训中，我总结了自己做项目管理的心得体会和大家分享，Christian 也传授了如何应对项目管理中的压力等技巧。培训搞了几期，大家反响十分热

烈。我把相关资料整理成了一个教材，供学员参考，但是一直没有一个正式的书籍可以作为学员自学的教材。而我一直奔波于培训、咨询以及协调项目等事宜中，不能让自己静下来做这项工作。

终于，今年我可以在北美的阳光下拥有一段漫长的属于自己的时间，于是乎决定写一本这方面的书，算是了却自己几年的心愿吧。

应该说明的是，在本书中我只是把与项目管理相关的心理学技巧进行了整理，加上了我对心理学的理解和实际项目经验做了一个映射，谈不上创立了什么学科。我总在培训的课堂上说，如果你给一个小孩一把锤子，告诉他这个可以用来钉钉子。那么接下来在这个孩子的眼里整个世界都是钉子。我现在就像那个手里拿着锤子的小孩子，书里面论述之处，或有偏颇，或有过分强调心理学之处，还望读者谅解。我会尽我所能去修炼、去学习，并以此来厘清所有谬误。

本书得到了中国软件行业协会 Q 计划的大力支持，以及众多国内专业项目管理机构的推荐，例如中国软件行业协会系统与过程改进分会、项目管理者联盟、豆瓣、中国软件评测中心、中软计算机培训中心以及众多的培训机构等；本书还得到了周伯生、段念等国内业界顶级专家的推荐；书中部分内容参考了“百度百科”“MBA 智库”“项目管理者联盟”三家网站，在此一并表示感谢！

高茂源

目 录

序一
序二
自序

第一部分 基础篇

第1章 项目管理心理学基本原理	3
阅读协议	4
第一节 项目经理必须要掌握的心理学知识	4
第二节 关于项目的假设——路径可以自由选择	6
第三节 瞬间成为“项目管理高手”——管理的最大特点	8
第四节 心理学的基本原理——做个好人	11
第五节 改变心理状态的基本技巧——形式决定内容	16
第六节 人的心理基本特征——这本书一页纸就够了	17
第2章 组织结构及项目干系人心理学	22
第一节 干系人的心态	22
第二节 组织结构心理学——结构本身就会带来矛盾	26
第三节 三种组织结构——项目经理的权利是关键	30
第3章 生命周期模型——应对变化	41
第一节 生命周期模型含义	41
第二节 简单高效——瀑布型	43
第三节 “摸着石头过河”——增量型和迭代型	44
第四节 原型法——利用视觉描述来捕获需求	46
第五节 面向进度交付的模型——满足最后期限的利器	48
第六节 将变化进行到底——自适应模型	49

第二部分 实 战 篇

第4章 启动过程组中的心理学	58
第一节 会见客户之前	59
第二节 会见客户——看清对方最担心的事情	66
第三节 贯穿全生命周期的激励	76
第四节 项目启动	77
第5章 计划过程组中的心理学	85
第一节 计划阶段的主要任务及其心理学挑战	86
第二节 需求管理心理学	88
第三节 任务分配心理学技巧	102
第四节 项目计划制定的心理学技巧	110
第6章 执行阶段心理学	117
第一节 项目工作的压力	118
第二节 项目的执行力	126
第三节 让工作上瘾——反馈原理	137
第四节 “多小多”原理——保持项目的“心跳”	143
第7章 项目监控过程组中的心理学	149
第一节 项目监控——以某种方式开始它，不断地“感觉”它	150
第二节 应对需求变更专题	157
第三节 化解变更中的矛盾	167
第8章 收尾阶段心理学	174
第一节 收尾阶段的工作	175
第二节 项目验收	177
第三节 项目的绩效评估	192

第三部分 进 阶 篇

第9章 整体、范围、时间、成本、风险和采购管理	199
第一节 整体管理	199
第二节 范围管理	205
第三节 时间管理	210
第四节 成本管理	214
第五节 风险管理	215
第六节 采购管理	219

第 10 章 质量管理	220
第一节 项目质量定义——满足客户需要	220
第二节 中西方文化差异在质量管理中的体现	221
第 11 章 干系人管理	223
第一节 理解项目干系人的心理特征	223
第二节 识别项目干系人的性格	233
第三节 如何和干系人打交道	236
第四节 干系人的激励	242
第 12 章 人力资源管理	250
第一节 计划人力资源管理	250
第二节 获得人员	251
第三节 团队建设理论	251
第四节 群体心理学——利用他们的想象力	259
第 13 章 沟通管理	261
第一节 沟通理论	262
第二节 沟通技巧	267
第 14 章 项目经理的自我修炼	276
第一节 打破自我模式——害惨你的可能就是你一直以来的骄傲	276
第二节 正视自己的心理弱点	278
第三节 保持心理健康	281
第四节 做一个有效的领导	282
第五节 项目经理需要了解的权术知识	284
第六节 运用公司政治力量	285
附录 常见心理学效应综述	288
第一节 心理学研究的本质就是要做个“旁观者”	288
第二节 编码原理的心理学效应综述	289
第三节 和系统一致的心理学现象	291
第四节 心理和生理的相互影响	293
参考文献	295

第一部分 基础篇

如何让你瞬间成为项目管理大师？

被华尔街封锁了 70 年的致富秘密是什么？如何应用到项目管理心理学中？

成功学的核心密码是什么？

如何迅速掌握项目管理心理学的核心要义？

如何识别项目干系人的心理学特征？

如何破解组织结构以及生命周期模型后面的心理学密码？

本部分将揭晓这些看上去充满“魅惑”的问题的答案，并将论述如何将这些原理应用到项目管理中。

这一部分是其他部分的基础，其他部分的各种心理学技巧都是对这一部分的基本心理学原理的应用。

第一章的“阅读协议”是想告诉读者作者对于众说纷纭的心理学知识的核心观点，这是本书的理论基础。而项目的核心是在行为上“自由选择路径”，这一点则决定了如何将心理学知识裁剪到项目管理中。关于管理学科的研究，作者想让读者杜绝“本质主义”，“实证主义”和“操作主义”才是项目管理研究的正途。同时指明了缺乏实证的直接后果：大部分的管理问题的答案都是“不一定”！在心理学基本原理部分，论述了何为“宇宙能量”，如何使用宇宙能量。继而阐述常见的心理学现象，就是要顺应“系统意志”，做个好人。接下来还论述了成功学的核心：形式改变内容。因此，这一部分内容非常广泛，确立了整本书的基本心理学技巧。

第二章利用**结构属性**来解析项目干系人的基本心理学特征。在分析组织结构类型时，提出“人品无关，结构使然！”，让读者把目光从对个性的重视上转到对结构的重视，从而得到清晰的干系人心理图画。文中还给出了微软公司

的一个打破项目层级结构的优秀实践：微软解决方案框架（Microsoft Solution Framework，MSF）。对于常见的三种项目组织结构类型，给出了每种类型下的心理学要点及其应对方法。

第三章论述了项目生命周期模型背后的心理学，并从心理学的角度来阐述了如何选择项目生命周期模型。论述了“云计算”时代下的生命周期模型的最新变化，论述了从瀑布型到自适应型的转变过程。还介绍如何利用人的右脑认知原理，设计低保真原型法。利用“登门槛效应”应对底线固定、范围不变的“关后门”项目。

第1章

项目管理心理学基本原理

本章重点掌握以下内容：

- 项目的“路径可以自由选择”特征；
- 管理的“不一定”理论；
- 本质主义、实证主义、实操主义；
- 华尔街封锁了70年的秘密在项目管理中的应用；
- 了解所有成功学的核心密码；
- 心理学控制人的基本手段；
- “摇晃的木桶”理论。

我一直希望原来那些失败的项目我可以再做一遍，这样我就可以再失败一次！只是，再失败的时候会成为一个无奈的“旁观者”！

其中有一个项目是2002年的故事，项目的内容是为当时全国最大的连锁药店做一套进销存系统。笔者当时作为一个空降的技术高手参与这个烂尾项目，领着几个技术人员，肩负着总经理的重托，在同事悲悯的注视中，我开始了这个现场开发之旅，项目的底线是一个月后上线，否则甲方要求退款。我答应一个月之后我会做一个关于如何才能成功完成项目的报告。

一个月后，我做了一个特别成功的报告。报告的题目：项目是如何失败的?! 之后，我离开了那家公司，他们现在还拖欠着我一个月的工资。

所以如果你问本书的方法能不能帮你解决你所面临的项目难题的时候，我只能说：至少，我会让你知道项目是如何失败的。

摘录一段实际咨询现场的对话：

问：为什么我这个项目用户需求总变？

答：因为你以前变过！

问：为什么客户验收的时候总是找茬或者推脱？

答：这是“趋避效应”。

问：为什么客户总是和我难以沟通？和我的性格有关系吗？

答：你的长相比你的性格起的作用还大！

一般来讲，项目经理对于项目管理心理学都会经历一个从将信将疑转变为迫切想知道的过程，而这个时候他们就会问这样一个问题：“我能迅速掌握这些理论吗？”

答案是这完全有可能！前提是你必须了解最基本的心理学技巧。这就是本章的主要目的。

“阅读协议”

多想这份协议也是一个类似于 GMail 或者 Apple Store 那样的软件系统，有一个单选框，你只有选中，才可以继续读下去。或者，更无赖地写上“如果你继续读本书，说明你完全赞同或者热烈赞同本书作者的基本观点”，之后用几十页密密麻麻的小字说明我的观点。这样，我就可以对所有人说，只要读者读完了第一章，就会完全同意我的观点，这对于一个管理领域的书籍该是怎样的一个学术高度？！不过没有这个单选框也没关系，至少你知道了，我多么希望你同意本章的这些观点再继续读我的书，使用里面的各种技巧！

管理学科和技术领域的不同就在于，这个学科不是一个自完善的完备系统，尤其是对于心理学，尚没有普遍接受的基本理论来指导各个心理学实践。因此在读本书其他部分知识之前，读者需要先了解一下作者对所有其他部分技巧所持的基本观点，这些观点是作者展开其他技巧的基础。这个也算作者和读者的一种协议或者“契约”吧。

第一节 项目经理必须要掌握的心理学知识

需求变更问题、工期问题以及人员之间政治斗争等一些常见的问题往往就是一直困扰着项目经理的“痛点”，有的人做了几十年的项目经理，到退休也没有想出更好的解决方案。其实这些项目管理中的“疑难杂症”，往往和心理学有着密切的关系。项目管理困难之处就是要不断地和人打交道，而心理学则是彻底了解和控制干系人心理的最直接手段。

本书实战性很强，读者可能会疑惑：看这本书需不需要专业的心理学基础知识？答案是不需要。本书对读者的要求只有两点：

(1) 你必须是一个具有**成熟的心智模式**的成年人，你的语言技巧可以让你去买早餐或者超市里的日常用品。心理学是一个很奇特的学科，我们每个人可能从来都不知道什么心理学理论或者心理学技巧，但是我们不可避免地每天都在使用这些技巧和别人交流。有可能，一个心理学博士所使用的心理学技巧都没有未曾经过任何专业心理学训练的小商贩使用得更加纯熟。心理学是研究人类各种心理现象的学科，而我们作为生物进化的最高端物种，每天都在不可避免地使用心理学。我们会本能地探求别人话语后面的含义。我们也会通过别人的表情或者语气来感知别人的心理状态：愤怒或者高兴，悲伤或者愉快。可以说，使用心理学技巧是我们天生的本能，即便是婴儿时期，我们已经学会了通过妈妈的语气和脸色来感知妈妈的情绪。

(2) 你必须知道项目管理的一些**基本概念**，而且，有机会在项目中检验你所学到的心理学技能。换言之，项目管理心理学是一门实战性很强的学科，你只有参与到实际的项目中，体验一下如何在项目的约束下（时间、质量、成本等）来完成任务，本书的好多方法才会变成你的技能的一部分。

那么本书的心理学技巧可以帮你解决项目管理的哪些问题？

有一个常见的说法：如果你给孩子一把锤子，那么整个世界在他的眼睛里都是钉子。这在心理学中叫**认知失调**，就是人爱把成功归功于自己的努力。这在管理上表现得尤为明显，学过六西格玛方法的人，往往会误认为现在管理中各种问题的关键点都是没有很好地利用六西格玛理论进行过程控制。当年搞企业流程再造（Business Process Re-engineering, BPR）理论的那些人也曾经认为BPR是解决企业创新、效率的一剂良药。记得有一次笔者在多伦多打车的时候，那个意大利出租车司机竟然侃侃而谈，说什么如果能开好出租车，那治理国家什么的简直就不算个事！

我害怕自己也陷入这种认知失调中，所以要先检视一下项目管理心理学不能解决哪些项目中的问题。虽然我也希望让项目管理心理学成为包治项目中各种疑难杂症的良药！

在心理咨询中有一个惯例，当受导者（在进行心理咨询的时候并不使用病人或者患者这样的称呼）请求一个心理学医生进行治疗的时候，一个有着良好职业素养的心理医生往往会要求病人先提供医院出具的无器质性病变的证明。例如一个总认为自己能听到奇怪声音的受导者需要提供医院出具的耳朵没