



项目管理经典译丛

PEARSON

卓有成效的 项目领导者

Brilliant Project Leader:

What the Best Project Leaders Know,
Do and Say to Get Results, Every Time

[英] 迈克·克莱顿 著

王楠楠 译



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS



项目管理经典译丛

卓有成效的 项目领导者

Brilliant Project Leader:

What the Best Project Leaders Know,
Do and Say to Get Results, Every Time

〔英〕迈克·克莱顿 著

王楠楠 译



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

卓有成效的项目领导者 / (英) 克莱顿 (Clayton, M.) 著; 王楠楠译. —北京: 中国电力出版社, 2014.3

(项目管理经典译丛)

书名原文: Brilliant project leader: what the best project leaders know, do and say to get results, every time

ISBN 978-7-5123-5611-5

I . ①卓… II . ①克… ②王… III . ①项目管理 IV . ① F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 039227 号

Authorized translation from the English language edition, entitled Brilliant Project Leader: What The Best Project Leaders Know, Do And Say to Get Results, Every Time, 1E, 9780273759362 by Mike Clayton, published by Pearson Education Limited, Copyright © Pearson Education Limited 2012.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Limited.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by Pearson Education Asia Limited and China ELECTRIC POWER PRESS by arrangement with Pearson Education Limited Copyright © 2014.

北京市版权局著作权合同登记号: 01-2013-8929

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街 19 号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 张爱华

责任校对: 常燕昆 责任印制: 邹树群

航远印刷有限公司印刷 · 各地新华书店经售

2014 年 4 月第 1 版 · 2014 年 4 月北京第 1 次印刷

700mm × 1000 mm 16 开本 · 14.25 印张 · 177 千字

定价: 36.00 元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签, 刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

译者序

《卓有成效的项目领导者》这本书最大的特点在于它的实用性。在项目的知识体系中，领导力的建立是最难以量化和界定的，也是项目领导者在实践工作中最耗费时间和精力才能获得经验的重要知识点。本书的作者正是针对项目管理者领导力的建立具有动态性和不确定性的特点而进行阐述的。

项目管理是以任务和目标为导向，自从它传入我国，短期内就受到了广泛热议和追捧，目前相关的书籍也很多。项目管理注重以任务和目标为导向，通过被分配了任务的团队成员来达成目标，因此协调领导能力变得尤为重要。在已有的书籍中，有关项目领导者领导力的章节大多会着眼于项目领导者的性格特征和如何激励团队成员，使其尽可能地发挥能力方面。本书对这些方面也有所涉及，但是更加注重一个项目领导者在项目中必须解决的最基本的问题，即如何处理领导者与团队关系的问题。而对这一问题进行简单的量化分析和概括总结并不容易。对于卓有成效的项目领导者的性格特征，作者并没有过度强调一个刻板的、统一的模仿模式，而是提倡展示真实的自我，根据自身特点来培养领导团队的能力。

通过大量案例的讨论和经验的分享，作者将卓有成效的项目领导者和一般的项目领导者进行了区分，让读者清晰地认识到哪些做法可以成就

“卓有成效”。接下来，对于项目管理中的一些难点和风险，作者阐述了如何在关键点发挥领导作用，从而使项目在困境中也能成功地完成。这种经验分享而非教科书式的书籍并不多见，对于读者来说也将是一笔非常宝贵的财富。

本书译释中的不当之处，恳请广大读者批评指正。

此外，本书译者特别感谢山东大学张晏瑜教授，研究生李兰兰、马晓钰、赵月在翻译过程中的帮助。

王楠楠 博士

山东大学管理学院 副教授

英国皇家特许建造师 MCIOB

关于作者

项目管理：艺术还是科学

迈克·克莱顿说，二者都不是，他把好的项目管理看做是一种手艺：兼具精准和优雅，并能制造出充分符合预期目的且切实有用的美好事物。

正如艺术、科学和手艺一样，项目管理也是一项人类活动。作为一位项目经理，迈克坚定地认为这一方面在培训、讨论、书籍文章中都没有得到应有的关注，而恰恰是这一方面界定了什么是项目领导者。

持续终生的热情：为了把事情做好

迈克一直都是一个身体力行、努力把事情做好的人。他那种永不知足的上进心使得他放弃了在物理学领域颇有前景的学术生涯，而选择了从事压力极大而又充满诱惑的管理顾问工作，他先后担任了 CSL 集团和德勤公司的细分公共部门顾问。

跟我们很多人一样，迈克最初是通过身体力行、运用自己的常识来学习项目管理的。但是，随着不断有机会管理和领导较大的项目，以及参加

培训课程和会议，迈克开始不断实践自己的管理技巧。作为一个无所不读的读者，迈克不断从各个领域探寻各种新想法，并将它们融合起来。而且，他还从工作伙伴的优点和缺点中吸取经验与教训。他觉得自己既是一个项目管理者，同时又是一个项目领导者。

另一种热情：为了沟通和交流

迈克的第二项事业——演讲、促进和培训——让他能够投身于另一项爱好，也就是传达各种想法，把复杂的内容简化为易于应用的模型和技巧。在所有这些工作中，迈克的重心都在于帮助人们利用他们已经知道的东西，并对这些内容进行延展，从而使他们能发挥更大的作用，也更受人们尊敬。

《卓有成效的项目领导者》是迈克所著的第七本书。

中国电力出版社财经图书中心好书推荐

书 号	书 名	定 价	作 者
高等学校项目管理系列规划教材			
978-7-5123-4894-3	项目管理概论	36	白思俊
978-7-5123-4895-0	系统工程导论	36	白思俊
978-7-5123-4891-2	现代项目质量管理	39	王祖和
978-7-5123-5366-4	工程经济学	39	陈立文
项目管理精品文库			
978-7-5123-4761-8	项目管理:项目思维与管理关键 (第2版)	58	丁荣贵
项目管理实务系列			
978-7-5123-5106-6	Microsoft Project 2013 实战应用	39	刘大双 赵志高 肖莉
项目管理资质认证系列			
978-7-5123-5197-4	PMP®备考指南(含1CD)	45	许江林
978-7-5123-5178-3	高效通过PMP®考试	58	周琦 徐波
978-7-5123-4762-5	PMP®考点精粹(第2版)	39	高 屹
项目管理经典译丛(即将出版)			
暂无书号	项目管理手册(第5版)	98(估)	(英)罗德尼·特纳
暂无书号	基于项目的管理手册(第4版)	68(估)	(英)罗德尼·特纳
暂无书号	全能项目经理	48(估)	(美)兰德尔·英格伦 埃尔方索·布兹罗
暂无书号	全能项目经理工具箱	39(估)	(美)兰德尔·英格伦 埃尔方索·布兹罗
暂无书号	业务驱动型PMO建设	42(估)	(美)马克·普锐斯·佩里
暂无书号	项目管理知识体系指南使用者 手册(第2版)	42(估)	(美)辛西娅·斯塔克波 尔·施耐德
暂无书号	微权力下的成功项目管控	42(估)	(美)汤姆·肯德里克
978-7-5123-5613-9	项目治理	36(估)	(澳)罗斯·加兰
978-7-5123-5572-9	项目干系人管理	39(估)	(美)特雷斯·罗德尔
978-7-5123-5612-2	卓有成效的项目管理(第3版)	29	(英)斯蒂芬·贝克 罗布·科尔
978-7-5123-5611-5	卓有成效的项目领导者	36	(英)迈克·克莱顿

以上图书各大新华书店均有售,或按如下地址咨询:

中国电力出版社财经图书中心(北京市西城区三里河路6号)

邮编:100044 电话:010-58383379 E-mail:sjdf_lcj@sina.com

关注我, 关注更多好书



微信名: 亮财经读者俱乐部



微博名: 电力出版社_亮财经读者俱乐部

目 录

译者序	
关于作者	
引言	001
第一篇 团队领导四要素	013
第一章 团队的好坏由你决定	015
卓有成效的项目	018
团队的好坏取决于你	019
打造理想中的团队	019
要配得上你理想中的团队	022
打造你想要的团队	026
四个要素	027
第二章 关注成员个体	029
作为个体的团队成员	030
激发每个人的最大潜力	035
启发和激励他人	041
还有你自己	043
卓有成效的项目行为	045

第三章 制订和分享一个明确的计划	047
项目计划层级	049
让团队参与计划的制订	050
传达你的计划	053
一个卓有成效的计划	057
第四章 培养真正的团队意识	059
团队文化	061
三个最重要的 R	064
团队建设技巧	066
卓有成效的团队	070
第五章 保持持续有效的沟通	073
团队沟通	075
项目会议	077
处理冲突	084
阐明你的展望	086
团队沟通技术	087
卓有成效的沟通	089
第二篇 做好项目各个阶段的领导者	091
第六章 项目定义阶段	095
项目的定义	096
定义阶段的项目领导技巧	103
项目启动	110
领导与治理	111

团队的未来发展	113
卓有成效的定义	116
第七章 项目计划阶段	117
项目计划的要素	118
计划如何使用你的团队	127
风险承担与创新	130
领导虚拟团队	134
卓有成效的计划	136
第八章 项目交付阶段	139
监督和控制	140
边走边学	145
交付阶段利益相关者的领导	146
交付阶段的团队领导	148
移交	152
卓有成效的移交	153
第九章 项目收尾阶段	155
三项任务	156
审查什么	157
哀痛期	162
转变	163
卓有成效的收尾	164

第三篇 困境中的项目领导者	167
第十章 困境中之应对抵触	169
为什么变化引来抵触	170
应对对变化的抵触	173
理解不端行为	177
解决冲突	179
第十一章 困境中之危机当前	183
问题出现后如何应对	184
时间、成本和质量	186
应急计划	189
第十二章 困境中做强大的领导者	193
应变力	194
情感领导力	199
政治领导力	200
保持坚强	202
卓有成效的行为	205
结束语	206
常用项目管理词汇表	209
附录 A 迈克的规则	214
附录 B 更多关于迈克·克莱顿的作品	215

引言

鉴于在此之前已经有一本名为《卓有成效的项目管理》的书取得了巨大成功，你也许想问，为什么还要有这本《卓有成效的项目领导者》呢？

要回答这个问题，我们首先需要对这两个术语作出界定。“项目领导”和“项目管理”有何区分？在项目的语境下何又为“卓有成效”呢？让我们分别来看这些术语。

所谓“卓有成效”

称一个项目“卓有成效”是指它能吸引潜在的团队成员参与进来，同时使现有的项目成员感到乐在其中。一个卓有成效的项目是新颖、刺激、意义重大甚至美妙绝伦的。并且，由于项目得到了正确的领导，人们不仅从中获取知识和乐趣，更创造出真正不同凡响的东西。

练习

现在有两个截然不同的项目，你需要选择其中之一来展开工作。你会根据什么标准来作出这个选择呢？

迈克就曾经面对这样的选择。在做出决定之前，他跑去见了每个项目的项目经理，并在以下三条标准的基础上做出了他的选择。

1. 项目关注度

有的人喜欢接手那些受关注程度高的项目，以此来为自己打出名声。他们有充分的思想准备，接下来会投入大量的时间，埋头努力工作，进而赢得晋升的机会。而另一些人则更喜欢在压力较小的环境中工作，这样他们能有更多的时间来享受个人生活。在他们看来，成功的回报并没有那么显而易见。

2. 项目性质

被迈克赞为“卓有成效”的项目在其他人眼里也许毫无亮点可言。但是，迈克有他自己明确的价值标准和一些独特的兴趣，他也喜欢富有挑战的工作。

3. 项目领导者

迈克之所以与每位项目经理见面，原因不仅在于了解各个项目的特性和所面临的挑战，更是为了了解一下未来可能的工作伙伴。对迈克来说，一个卓有成效的项目正是从一位卓有成效的项目领导者开始的。

“卓有成效”何以如此重要

也许你有完全不同的选择标准，但迈克的标准反映了“卓有成效”之所以重要的三个主要原因。

1. 职业生涯

现如今，人们的职业生涯早已不再是单纯的直线轨迹。对越来越多的

人来说，在退休以后回首过往时，会发现我们的职业生涯是由一系列的项目组成的。

2. 项目带来改变

当你回顾自己的职业生涯时，有什么成就可以引以为傲？成千上万的项目改变着各种机构组织，改变着人，甚至改变着整个世界，而项目成功会创造出真正有价值的东西。我们在生活中需要这种价值来获得满足感。

3. 早上六点

早上六点钟，你的闹钟响了，是什么促使你起床出门的？这么说也许有些自私，但是你确实需要对上班充满期待。不论你需要赚多少钱，或者你的这个项目多么重要，在同样或者更大程度上激发我们积极性的是工作中得到的乐趣、增长的见识以及接触的工作伙伴。

让每一个项目都达到“卓有成效”

作为项目领导者，你所领导的每个项目都可以成为“卓有成效”的那一个，只要你能掌控好现有最优秀的团队成员，让他们拿出最卓有成效的业绩。更重要的是，我相信只要你充满热情，尽职尽责，秉持公正，任何项目都能够做得“卓有成效”。

所谓“项目”

对“项目”一词的定义已经有了很多版本，我无需多说。在大部分的定义当中，有三方面要点是反复出现的。

1. 临时性

每一个项目都有一个明确的始末期间，组织机构是为了某个特定目的而建立起来的，项目结束了，组织机构也就解体了。

2. 独特性

多数定义都强调一个“项目”承载的是某些从未被完成过的事情。尽管在现实世界中不同项目之间的差异可能并不大，但是，当这种差异变得愈发微小时，我们便能够利用现代生产技术创造出更高的效率，从而把重复进行的项目转化成“日常业务”。

3. 产出性

任何项目都会制造出某种事物，这可能是某种资产、产品、服务、工艺，抑或是某个目标或结果。

定义

项目是指：

“……为实现某一预期结果而做出的专门的、一定阶段内的努力。”

——出自英国项目管理协会

“……为创造某种特定产品、服务或结果而进行的临时性的努力。”

——出自美国项目管理组织

所谓“领导者”

项目管理绝对是一门以任务为导向的学问。项目人员的安排和组成显得尤为重要，因为必须把任务分配到每个人的头上，给他们以正确的工作指示，并对他们予以监督和支持。相比之下，对项目的领导则更加侧重于如何处理好领导者与项目成员以及其他相关人士的关系，同时也注重领导者的个人素质，因为正是这些素质将决定人们愿不愿意追随你。正所谓：没有追随者就没有领导者。

紫色巴士领导理论

项目领导不仅体现在项目过程本身，它还包括你如何展现对事物的洞察能力和远见卓识。成功的领导者应当能够激励他人参与到你的项目中来并在他们参与进来的时候对他们进行管理。

考虑以下两种关于巴士的情形。

1. 黄色巴士

因为必须要前往目的地，人们只好乘坐这辆黄色巴士。车子车况良好，行驶平稳。如果车在中途发生故障，巴士司机知道该如何处理。

2. 紫色巴士

人们听到巴士司机谈论目的地的情况之后都想要前往，于是都上了车。一路上他们都感到十分兴奋和享受。乘客们对司机充满信任，如果车子抛锚了，他们都乐意下车帮忙。