

项目经理 修炼之道

从硬功夫到软实力

李华领 岳治宇 刘彦芬 等编著

修炼

文化

权威

领导力

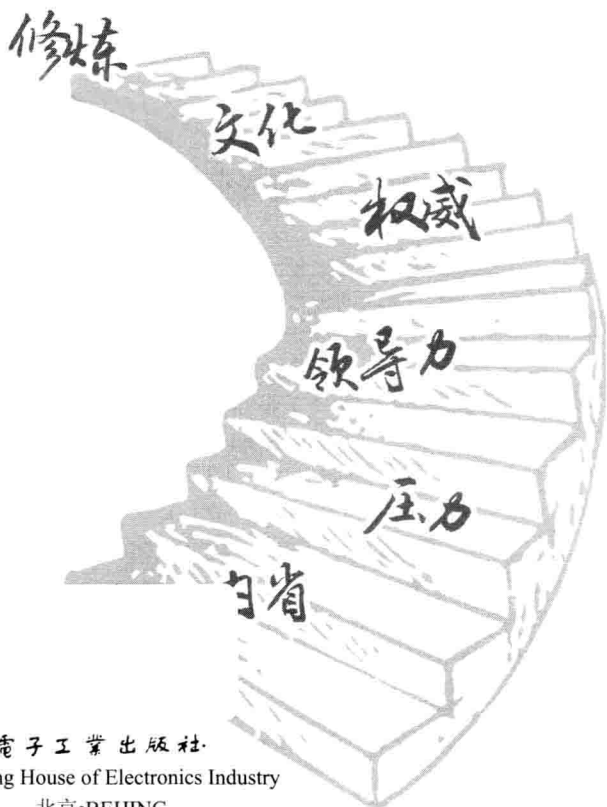
压力

内省

项目经理 修炼之道

从硬功夫到软实力

李华领 岳治宇 刘彦芬 刘慎锋 张素娟 编著



电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

内 容 简 介

本书以项目管理中的软实力为主线，从个人内功、团队文化、组织管理三个层次，分别阐述了领导力、高效团队与团队文化、压力管理、制度化、沟通与冲突处理、项目谈判、干系人管理，以及多元文化环境下的项目管理中与软实力相关的方方面面，并结合真实案例、IBM 跨国企业的项目管理的经验、作者个人的心路历程及中国传统文化的智慧，娓娓道来，揭示了项目经理成长的心法，打开了项目管理的另一扇窗户。既为初入行的项目经理了解人际关系软实力提供了参考和案例，又为资深老道的项目经理完善和提高自己的管理技巧和修炼强大的内心开放了不一样的视角。本书适合项目经理、项目管理专业人员、IT 工程师、IT 经理人及管理者阅读。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目 (CIP) 数据

项目经理修炼之道：从硬功夫到软实力 / 李华领等编著. —北京：电子工业出版社，2014.5

ISBN 978-7-121-22699-1

I. ①项… II. ①李… III. ①项目管理 IV. ①F284

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 056290 号

策划编辑：刘 皎

责任编辑：徐津平

印 刷：北京天来印务有限公司

装 订：北京天来印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：900×1280 1/32 印张：7.75 字数：173 千字

印 次：2014 年 5 月第 1 次印刷

印 数：4000 册 定价：59.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。



作者简介

李华领，1997年毕业于山东大学计算机系。2007年加入IBM，现任IBM业务咨询服务部门高级项目经理，曾获得PMP、IBM资深项目经理认证，以及工业和信息化部认证的项目经理资格。在软件开发和咨询领域从业多年，具有丰富的IT项目管理的实际经验及管理大型复杂项目的经验。曾负责并实际参与组织级项目管理和过程改进项目，曾负责多个国内外大型IT项目。

岳治宇，IBM中国开发中心高级经理。2003年加入IBM，参与并领导了多个重要产品的研发，在项目管理、团队建设方面有丰富的实践经验和独到的见解。如今，她带领了八十多人的团队，进行大型跨国软件项目的开发。

刘彦芬，1990年毕业于南京动力专科学校计算机专业，中国政法大学SMBA，2007年加入IBM，之前曾在新加坡制造业、国内化工业，以及软件系统工程监理行业担任软件开发和项目经理等

职。拥有工业和信息化部认证的信息系统工程监理工程师认证资格。在 IBM 曾担任运营经理，项目管理办公室主任，开发经理，部门经理之职，现任 GBSC 高级经理兼资深项目管理师，已通过 PMI 项目经理认证及 IBM 资深项目管理师认证，在项目管理方面有多年实战经验。

刘慎锋，IBM 中国开发中心经理。2002 年加入 IBM，先后带领团队负责 Rational 和 Lotus 等领域中多个企业级产品的开发和测试，有丰富的跨国项目管理和团队管理经验。

张素娟，2002 年加入 IBM，现任 IBM 中国软件开发中心高级经理，曾带领不同开发和测试团队成功交付多个 IBM 软件应用、产品和方案，具有丰富的复杂项目管理和多元化跨国团队管理经验。目前从事 Rational 某产品的全球研发管理工作。

另外 IBM 中国开发中心的电子商务部门高级经理王卓威、云计算部门高级经理李菲菲、Symphony 产品高级经理刘京虎等参与并贡献了本书的部分内容和案例。

推荐序一

在云计算、大数据、移动及社交信息技术快速发展的今天，每一个企业都面临新的挑战 and 机遇。日新月异的技术，不断变化的需求，对软件项目提出“更高，更快，更强”的要求——产品质量更高，交付速度更快，团队能力更强。这对项目管理提出了崭新的课题，对项目经理提出了不同的素质要求：不仅要具备熟练应用项目管理理论的硬功夫，更要具备各种综合技能，包括与客户及各方干系人的沟通协调能



力、以及突破局限的创新思维，最终能带领团队克服困难，摆脱困境，走向成功。

IBM 作为全球领先的 IT 企业，在项目管理上具有丰富的经验，并为行业所引鉴；从以严格规范的流程高质量开发大型产品，到以敏捷方式组织全球跨地域文化团队快速交付，在整个项目生命周期

中从需求管理到设计开发，质量控制，直至最终交付，环环紧扣，多方协作，最终成就客户。而 IBM 对项目经理从项目管理理论到领导力方面的体系化培训更是帮助了众多项目经理的成长。

本书作者恰恰是来自 IBM 不同部门经验丰富的资深项目经理和部门经理，有丰富的项目管理和团队领导的经验。他们在书中结合实际案例分享了在项目管理各个领域的经验和感悟，其中既有跨国合作的实践，又有中国传统文化的智慧，娓娓道来，引人入胜。既为初入行的项目经理做好项目开发的团队管理所应具备的综合技能提供了参考和案例，又为资深项目经理完善和提高管理技巧展现了不一样的视角，值得仔细咀嚼。

王阳 博士

IBM 全球副总裁兼中国开发中心总经理



推荐序二

项目管理越来越成为当今各行业的企事业单位完成绩效和目标所采用的重要管理模式之一，项目经理作为一个非常有竞争力的职业也越来越受从业人员的重视。

本书的作者具有国内、国外企业长期工作的经验，具备管理国内外不同规模项目的实际经验。他们在从事实际工作的过程中，不断深入思考项目管理过程中遇到的种种问题，以及如何从人的角度解决这些问题，书中将其称为软技能、软实力或人际关系技能。

软技能或软实力是与项目管理的方法论、工具、流程、制度、表格、模板等硬技能相对应的，重点强调与人相关的知识、品质和能力，是项目管理过程中领导、沟通和管理综合素质的体现。项目管理经历了近三十多年的发展，从美国项目管理协会制订的项目管理知识体系 **PMBOK** 来看，从 **PMBOK** 第 4 版开始，增加了项目管理中人际关系的内容，第 5 版又对该内容特别是干系人管理进行了

完善。由此可见，项目管理需要软硬结合的综合能力，才能实现项目真正的成功。

最近几十年，我们大量引入和学习国外在企业管理和项目管理方面的管理经验和体系标准，例如，ISO9000 质量管理标准、六西格玛质量改进方法、CMM/CMMI 软件能力成熟度模型、PMBOK 项目管理知识体系、PRINCE2 项目管理方法，等等。这些先进的标准、过程体系和管理方法在对管理的流程化、规范化和制度化等方面，起到了非常大的作用。

但是，任何管理的方法和体系都离不开制定和执行这些方法和体系的人，以及这些人背后的文化和价值观念。这也是为什么很多国外的制度来到国内就容易水土不服或者走样变形。制度和方法的推行者必须认真思考如何能够让这些先进的管理方法落地，让执行者尊重并切实执行，同时让这些冷冰冰的条文制度成为一种自觉遵守的文化和习惯。从事项目管理的人员也一样，必须认真思考如何才能“领导”一个项目，而不仅仅是去“管理”一个项目。怎样才能管理好一个高效和谐的团队，让大家把项目当作一个展示自己技能并共享合作成果的平台。这就不仅仅是制度和方法论可以解决的问题，再好的制度也有它的边界，处在边界附近的问题就需要管理的艺术。人的问题本身就非常复杂，人与人之间的关系和协作更是难以用量化和刚性的方式来处理。

本书的作者采用案例分析的方法，从项目经理个人自我管理能力入手（内功、领导力），到团队管理、干系人管理和沟通管理的技能，然后还从文化、制度和压力管理角度探讨了如何提高项目管

理的水平。对于项目管理中比较难的冲突的管理、项目谈判及多元文化下项目管理的挑战，也结合案例给出了很多有意义的借鉴和参考。

我在主讲的项目管理课程培训中不断向学员强调，学习项目管理一定要注意两点：一是强调理论与实践结合，项目管理工作是“看花容易绣花难”，看别人做感觉挺容易的，自己管理可能就问题多多了，一定要亲自实践才能体会项目管理的真谛；二是注意人与工具一定要互相配合，光会用甘特图、网络图这样一些项目管理工具是远远不够的，还要注意人的管理、人的能动性的激发。本书的“软实力”主要是从人的角度讲的，又以实践过程中的案例为主，结合作者对案例的看法、案例处理后的经验教训和事后的思考，同时也引用和参照现有通用管理学中的理论和方法，既使得理论与实践相结合，又丰富了项目管理的内容。

本书还借鉴和参考了 IBM 作为一个成功实施项目管理转型、将整个企业转变为基于项目的企业，并受益于这种战略的转型经验。全书既融合了一线项目经理的实际观察和经历，又在事件基础上深入思考和总结，始终以“软实力”为主线，详细阐述项目管理各个领域“软实力”的重要性及如何运用。能够从上述角度和出发点思考项目管理问题，并探讨可能的解决之道对于我们深入研究项目管理、有效落地和实施项目管理都具有较大的参考意义。

本书作者的知识很广博，古今中外与项目管理有关的知识都信手拈来，书中的内容读起来是有趣的，书中的观点能够给人启示，并引发自己的思考。相信本书无论对刚从事项目管理工作的新兵还

是久经项目管理沙场的老将都将会有所教益。我在阅读该书初稿过程中就感悟良多，受益匪浅。好东西需要分享，因此推荐给大家。

中国人民大学教授 左美云

2014年2月16日



本书导读

本书面向的读者

- 项目经理及从事项目管理者
- IT 及软件行业的部门及项目管理人员
- 其他相关管理人员

本书结构

- 引言——每章开始有引言，概述本章写作目的和内容。
- 案例——书中的“案例分享”都是作者实际工作中遇到的案例。
- 总结和提醒——本书用列举图示的方式对一些内容进行总结，提醒读者注意。例如：

知人者智，自知者明。充分认识自己是一件困难的事情，但这是作为一个管理者完善自己人格的第一步。

- 引述——在本书的写作过程中，引述了很多文章、书籍上的内容，作者都在引用的段落后面进行了标记，如引自《×××》。有兴趣的读者可以查阅引用的相关文章、书籍。



前 言

写这本书的缘起是作者在十几年的项目管理过程中内心的体会、思考、反省，以及对过去经历的总结与回顾。作为项目经理，尤其是 IT 行业的项目管理人员，面对的是日新月异的技术更新换代，不断变化的客户需求，以及不同行业的客户成熟度的差异等现实问题，这就需要项目管理者不断地学习来应对这些挑战，学习和提高就变成项目管理者工作中非常重要的事情。学习的内容也随着工作的不同时期，经历了从越来越精到越来越杂，又回到越来越精的过程。经历过复杂烦乱的各种学习之后，最终又开始专一。放下当年非常推崇的学习材料和方向，觉得以前很多看起来很好的方向其实只不过是回答了表面问题而已，并没能提到解决问题的根本。原本任何一门学问都是没有尽头的。本书也只是想从另外一个角度探讨项目管理，以分享作者的经验和感想的方式给各位同行一些启发。

四年前发起这本书的写作，并召集了 IBM 公司的几位同事一起完成本书。参与本书写作的都是在项目管理、部门管理和产品研发管理等方面有着资深经历、喜欢思考的同事，前前后后共有 8 位同事参与。他们分别来自 IBM 中国研发实验室、全球业务咨询服务部及解决方案中心，从事产品研发、服务咨询项目、交付项目的项目经理、部门经理和高级经理。每位参与的作者都具有非常丰富的在跨国企业从事大型软件产品研发管理、跨国客户项目，以及国内的客户项目管理等多年的经验，甚至有几位同事是 IBM 的纯蓝 IBMer（纯蓝 IBMer，在 IBM 内部称为 Pure Blue IBMer，是指那些从大学毕业后就加入 IBM 工作的同事）。当然也有部分同事具有在国内或其他大型企业从事客户项目实施、解决方案开发和项目管理的实践经验，为这本书增添了更为丰富的内容、题材及实际案例和跨度更大的项目类型的管理经验。

本书的写作过程本身就是学习和总结的过程。在写作过程中需要反复咀嚼每一段文字和每一个案例，在深入思考的同时也获得更多的收获。一方面与同事讨论、交流和统稿过程中彼此学到很多东西，使自己的思路更宽广；另一方面也有机会面对自己的内心世界，从而实现经验和教训的进一步总结、升华。坦诚地讲，我本人在软技能方面比较弱，因此在出现问题时总是加倍地积极学习、认真思考、反省并探究解决这些问题的出路。十几年的项目管理经历之后，总觉得自己还在刚刚开始的地方，并伴随着巨大的压力，这迫使自己认真思考更多的东西，并试图摆脱这些压力。我从 2007 年加入 IBM，自己完全进入了一个新的认知高度。一方面，IBM 作为一个有着悠久历史的全球企业，在项目管理上的贡献和能力是全球首

屈一指的；另一方面，IBM 对项目经理有完整、系统的培训体系，使我在工作实践过程中产生了很多灵感，并发现很多写作本书的闪光点。本书内容的另外一个来源，就是在与我的老板、师傅（Mentor）、徒弟（Mentee）及同事的一次次沟通中，这个项目管理软实力体系慢慢地由模糊的概念变得清晰起来，并最终形成了一个完整的体系。

这些想法甚至推翻了我对方法论、理论体系和制度化的一些看法，我于 1999 年开始接触 ISO9001，在 2000 年以后接触 CMM、CMMI、六西格玛、PMBOK 等一系列管理体系和过程方法论时，对这些方法论和过程模型非常推崇，也从这些方法论中学习到了很多知识。但当我进一步反思和寻找解决项目管理过程中种种理论知识无法解决的难题的方法时，尤其当自己对项目管理的软实力想法越来越清晰时，自己会从另外一个角度看待这些方法论。方法论的掌握相对比较容易，基本上是结构化思维，逻辑清楚，再加上制度化、量化、检查等手段。在课堂上接受培训时，总认为自己掌握了这个方法，就一定能成为管理专家，但事实并非如此。这也就应了中国人民大学左美云老师的一句话“项目管理是看花容易绣花难”。比如讲项目干系人管理时，结构化的管理思路看上去非常完美，从干系人识别、干系人分析到干系人沟通，制订了各种复杂的表格、分类、评估、记录，但当项目中真正有一个客户或者其他干系人对项目产生了很大影响时，上面的方法就很可能失灵。方法固然重要，但还是要靠沟通能力、处理人际关系的技巧，以及情商来解决问题。方法论总是从更加通用的角度描述事情的解决过程，是非常必要而有用的。因此，我们在这里不能否认方法论和管理的各种过程和制

度，而是要在学习了这些知识和方法后，与软技能紧密结合在一起，才能在遇到项目管理过程中的种种问题时处理得心应手。这些方法和软实力就像两条腿一样，缺一不可，相互补充，相互制约，有如中国传统文化的阴阳之道，两个方面不可或缺，互为其根，相互促进。

人格的完善是一个人做事成功的必备条件，内心的强大是做事必需的基础。项目经理在项目管理过程中作为一个特殊的、重要的角色，其软能力也就更多体现在这两个方面。项目经理担负着项目是否成功的责任，承担着客户的期望及公司的压力。同时还要带领好项目团队，在项目的进度、质量和成本内完成既定的项目范围，完成项目的目标，使客户等项目干系人满意，同时项目经理这个位置并不是一个具有充分权力的职位，做项目经理着实不是一件容易的事情，它对项目经理的人格和内心有很高的要求。

本书也顺着这样一个脉络，综合了各位作者在实际工作岗位上遇到的各种不同案例、经验、心得体会、教训，以及内心深层次的思考和剖析。本书从如下几个角度来展开：

- 项目经理的基本功，提出项目对项目经理个人软实力的要求。
- 项目经理的领导力，介绍领导力的重要性和如何建立自己的领导力。
- 项目团队管理，如何建立和管理一个团队，并能让这个团队发挥最大的绩效。