

大家都说，项目管理很有用，但你真正会用吗？
朋友传颂，项目管理都在学，但你真正掌握吗？
不懂项目管理，你就只能默默干到死！

郭致星◎著

做项目， 就得这么干

你也可以成为卓越的项目管理者

郭致星教授3年潜心力作

500+场全国培训讲授

1000余个项目管理经验积累

写给中国项目管理人员的书，用普遍公认之良好做法，做接地实战项目



盛世新管理书架
SS New Management Bookshelf

做项目， 就得这么干

你也可以成为卓越的项目管理者

郭致星◎著

大家都说，项目管理很有用，但你真正会用吗？
朋友传颂，项目管理都在学，但你真正掌握吗？

不懂项目管理，你就只能默默干到死！

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

做项目, 就得这么干!: 你也可以成为卓越的项目管理者 / 郭致星著. — 北京: 人民邮电出版社, 2015. 6 (2015. 7 重印)
(盛世新管理书架)
ISBN 978-7-115-39773-7

I. ①做… II. ①郭… III. ①企业管理—项目管理—高等学校—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第127525号

内 容 提 要

本书阐述了项目管理各阶段的基本理论和知识, 特色在于将具体的企业案例分别融入各章的内容之中, 使每章的基本理论与项目中所遇到的现实问题有机地融合在一起, 并针对项目中的现实问题在每章结尾处给出相应的对策, 既可作为高等院校经济管理类专业本科生的教材、MBA 教材, 也可作为从事项目管理工作人员以及参加各类项目管理资格认证考试人员的参考书。

-
- ◆ 著 郭致星
责任编辑 赵娟
责任印制 彭志环
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 27 2015 年 6 月第 1 版
字数: 378 千字 2015 年 7 月北京第 2 次印刷
-

定价: 55.00 元

读者服务热线: (010) 81055488 印装质量热线: (010) 81055316
反盗版热线: (010) 81055315



序 PREFACE

获悉郭致星老师针对国内项目管理实践的书籍即将面世，为他感到高兴。郭老师希望我为这本书写个序，我欣然允诺。凡是对推广项目管理有益的事，只要我有能力，都鼓励，都支持。

我曾说过，在这十几年来，我国图书市场中项目管理领域书籍琳琅满目、种类繁多，比过去几十年间出版的总数都多，这当然是值得欣喜的事；但不足的是，在已出版的书籍中存在“两多一少”的状况，即从国外引进和翻译的书占多数，介绍理论和方法的书占多数，而真正贴近于我国项目管理实践的书却极为少见。郭致星老师的《做项目，就得这么干》就是少有的真正源自实践的一本。

这本书紧密结合了中国本土文化和项目管理现状，深入浅出地探寻项目管理的本质问题，而不拘泥于理论、技巧或方法，应用朴实和简明的表达方式，并辅以实践和案例的佐证，既避免了让人感觉晦涩难懂，又避免了空洞无物的说教。

以国内环境下的项目管理实践为视角，书中涉及了项目管理的主要方面；作者针对这些方面寻找解决问题之关键，并给出卓有成效的行动策略或行动建议。本书为那些希望解决项目管理关键问题以提升项目绩效的公司提供了指南，是为那些促使项目管理转变的推动者和正在转变的参与者而潜心所著的一本很有价值的参考书。

郭致星老师是一位有着近 20 年实践经验的项目管理专业人士，他主持和管理了多项大中型项目，这些项目涉及航天和电子等领域，为项目管理在中国的实践者提供了重要的经验。



做项目，就得这么干！

——你也可以成为卓越的项目管理者

我衷心祝贺这本著作的出版，感谢郭老师奉献给我国项目管理界的一份厚礼！
同时也希望全国能有更多精彩的项目管理著作呈现给广大读者。

王守清博士

清华大学土木水利学院建设管理系教授 / 博导

清华大学国际工程项目管理研究院副院长

清华大学恒隆房地产研究中心 PPP 研究室主任

全国项目管理领域工程硕士教育协作组组长

2015年3月2日于清华园

用普遍公认之良好做法，做接地实战项目

越来越多的国人开始对项目管理产生兴趣，很多组织也正在投入时间和资源对项目管理人员进行培训。我也经常奔波于各地进行项目管理传播、推广和咨询。遗憾的是，项目问题仍然比比皆是。一位好友用“没有我们完不成的项目，但我们也没有按时完成的项目”自嘲——他所工作的单位可是被人仰视的“高大上”研究院！

很多项目管理者学习了关键路径法、WBS 和挣值管理方法后，并没有将这些方法成功运用到他们正在管理的项目中去，甚至有些人对这些方法产生了怀疑——项目管理方法有用吗？常有来自企业的学员向我索要一些具体的项目管理方法和工具，我都提供了帮助甚至将全套项目管理工具/表格复制给他们。但我仍然坚持认为，不解决问题的实质，仅依赖于工具是难取得实效的。

不解决关键问题仅强调方法或工具，很容易导致口是心非、貌合神离，只做表面文章、摆花架子。ISO9000 在国内的困境（或称信誉危机）便是实例。突然想到了卡拉什尼科夫的铭言：“罪孽不在于枪，而在于扣动扳机的人。”

武侠小说常会把绝世武功分为两个部分：招式和心法。招式得其形，而心法传其神。从这个角度看，这本书是一本关注心法的书。招式繁杂，暂且不提；心法却可以概括得出。

我试图探寻项目管理的本质问题，而不拘泥于技巧、方法，当然更不会探讨什么“秘籍”。为避免读者感觉本书晦涩难懂，我尽可能引用事实进行佐证，避免



做项目，就得这么干！

——你也可以成为卓越的项目管理者

“站着说话不腰疼”。为使读者们更乐于阅读并引发思考，本书延续我所钟情的朴实、真实（我认为说真话是一种可贵的品质）、务实的表达方式，在我对项目经理培训时，这种表达方式是很多人真心喜爱的。

希望本书在一定程度上可以消除某些争议。国内经验主义盛行，然而在项目这个行当中，如果过度相信经验，事实证明效果并不好。还有一个不容忽视又自相矛盾的问题，我们“做得多而总结得少”。相关数据积累得不多，缺乏分析与总结以致于同一个错误反复发生。一方面强调经验之法力，另一方面又不做总结与提炼。这绝对有些滑稽！

请不要过分迷信自己的一点点经验，经过科学总结得出的知识不同于朴素的个人经验，无论个人经验怎么成功，都无法代替被众人验证过的知识。只有将经验进行分享、总结形成体系才是有意义的。在传播项目管理思想的路上，我越发感觉到分享知识和经验教训是在复杂的商业组织中成功的关键之一。每个项目管理者都需要分享经验和教训，总结、验证使之成为扎根于国人文化背景的理论，这才是正路。

基于此，两年前我有了写此书的冲动。

因此，我强调“用普遍公认的良好做法，做接地实战的项目”。

还要说明的是，本书涉及了项目管理的主要方面。针对这些方面，我试图给出解决关键问题的知识和行动策略。我不想介绍项目管理的所有知识，倘若你想学习这些知识，我建议你参考美国项目管理协会专业的《PMBOK® 指南》。但我希望本书中包含的内容对项目管理者都是有用的。

事实上，本书中更多的观点来自广大的项目管理者、企业家和研究人员。近年来，我接触了许多项目经理，他们的很多经验、教训给了我很大启发。在此，我要感谢他们。如果本书中有些观点甚至表达方式让你感同身受，这绝不是巧合。当然，如果其中一些观点与你的观点不吻合，也不要感到意外。我希望你有选择地采纳，也可以边批评边采纳，或只批评不采纳；我想，在批评过程中激发你的

思想火花也是一种收获。

感谢我的好友中国航天科工信息技术研究院总质量师李斌和总设计师王笃祥两位先生，他们将 30 年之项目经历无私分享于我，令我颇为受益。

本书要献给我事业有成的太太，她在自己繁忙的工作之余，对家的付出和我生活上的照顾，使我能专注于项目管理的实践和推广。当然，她是我们家真正有效的项目管理者，我和儿子仅是项目团队成员而已。

感谢我上小学的儿子 Stone，他现在 9 岁，他时常让我感受到童趣的天真，体会到家庭的温馨，享受到生活的乐趣，希望本书成为他将来工作生活的方法论指导，因为项目管理的方法和思维方式是普遍适用的。

.....

由于作者水平有限，且本书涉及的知识点较多，书中难免有不妥和错误之处。我诚恳地期望各位读者不吝指教和帮助，对此，我们将深为感激。



2015 年 2 月于中国台湾花莲

| | |
|----------------------------|-----------|
| 第 1 章 决战项目，举起制胜武器 | 1 |
| 1.1 这是一个大变革的时代 | 2 |
| 1.2 非重复性工作决定组织的发展 | 7 |
| 1.3 项目是发展手段和业绩来源 | 15 |
| 1.4 认清项目管理的真正价值 | 20 |
| 第 2 章 厘清项目的成功标准 | 27 |
| 2.1 项目成功标准演化与失败项目分析 | 28 |
| 2.2 项目成功取决于干系人的感知 | 31 |
| 2.3 项目成功的层次 | 42 |
| 2.4 项目管理的现状和项目失败的原因 | 44 |
| 第 3 章 项目是面对干系人的复杂过程 | 53 |
| 3.1 项目是基于业务的面向干系人的过程 | 54 |
| 3.2 识别并分析项目干系人 | 56 |
| 3.3 重要的项目干系人 | 62 |
| 3.4 干系人管理策略 | 72 |
| 第 4 章 明确项目目标 | 77 |
| 4.1 六拍、四没、三边的狂热项目 | 79 |
| 4.2 定义明确的项目目标 | 82 |
| 4.3 项目目标的挑战 | 87 |
| 4.4 “如来十掌”与项目管理思路框架 | 94 |



- 第5章 需求，总有填不完的“坑” 97
 - 5.1 关于需求的那些事儿 99
 - 5.2 需求收集既是科学又是艺术 103
 - 5.3 干系人期望与需求的挖掘实践 107
 - 5.4 需求必须进行确认与跟踪 116
- 第6章 成败在项目启动时已注定 119
 - 6.1 项目充满风险 120
 - 6.2 启动项目是高级管理层的责任 128
 - 6.3 表明项目启动的正式文件 131
 - 6.4 项目要正式启动 138
- 第7章 项目应该被计划管着 143
 - 7.1 计划是保证项目成功的基础 145
 - 7.2 计划是用来改的—随时准备重新做计划 149
 - 7.3 计划需要跟踪和控制 159
 - 7.4 提高计划过程的效率 162
- 第8章 管理和控制项目范围 169
 - 8.1 WBS 是揭开项目细节的神器 171
 - 8.2 WBS 构件化是组织的必要之路 181
 - 8.3 小心温水煮青蛙 182
 - 8.4 控制范围变更 185
- 第9章 走出项目进度管控的尴尬 195
 - 9.1 找到项目工期的节奏感 197
 - 9.2 让进度估算走向科学 201
 - 9.3 进度计划与网络技术 208
 - 9.4 资源约束和组织因素对进度的影响 216

| | | |
|---------------|---------------------|------------|
| 9.5 | 控制项目进度最佳实践 | 224 |
| 第 10 章 | 实施项目绩效的真实性度量 | 227 |
| 10.1 | 基于职能和职权的组织导致屁股决定脑袋 | 229 |
| 10.2 | 项目状况的全面度量 | 230 |
| 10.3 | 应用挣值技术考查项目绩效 | 238 |
| 10.4 | 使用费用累积曲线审查项目状态 | 244 |
| 10.5 | 强化项目审计工作 | 252 |
| 第 11 章 | 建设真正高效的项目团队 | 255 |
| 11.1 | 组织结构对项目的影响 | 257 |
| 11.2 | 项目团队的组织方式 | 266 |
| 11.3 | 以 RAM 明确干系人的责任 | 273 |
| 11.4 | 选择合适的团队成员 | 277 |
| 11.5 | 识别项目团队成员的性格 | 280 |
| 11.6 | 顺利走过团队的生命期 | 284 |
| 11.7 | 面对团队“特殊”成员 | 288 |
| 11.8 | 强烈建议对知识型员工团队进行建设 | 292 |
| 第 12 章 | 管理并有效利用冲突 | 295 |
| 12.1 | 冲突的特点 | 297 |
| 12.2 | 项目过程的冲突来源 | 301 |
| 12.3 | 冲突管理与应对 | 305 |
| 第 13 章 | 必须在沟通上下工夫 | 313 |
| 13.1 | 理解沟通模型 突破沟通障碍 | 315 |
| 13.2 | 使用正确的沟通方式 | 319 |
| 13.3 | 提高沟通能力 | 325 |
| 13.4 | 项目中与不同对象的有效沟通 | 336 |



| | |
|----------------------------|------------|
| 第 14 章 让风险管理成为一种习惯 | 347 |
| 14.1 项目充满不确定，风险必须管理 | 349 |
| 14.2 按照风险管理计划识别风险 | 353 |
| 14.3 分析风险的概率和影响 | 359 |
| 14.4 关键是如何应对与控制风险 | 363 |
| 第 15 章 提升价值的项目收尾 | 371 |
| 15.1 项目收尾需开展的工作 | 373 |
| 15.2 完成验收并获得交付成果的签收 | 375 |
| 15.3 坚持到底，完成项目的行政收尾 | 377 |
| 15.4 团队庆祝与团队成员遣散 | 379 |
| 15.5 经验教训必须总结 | 381 |
| 15.6 提高成功的概率 | 386 |
| 第 16 章 打造面向业务的系统化思维 | 389 |
| 16.1 系统复杂性与思维的局限 | 390 |
| 16.2 项目是一个复杂的系统过程 | 395 |
| 走出困惑，项目管理者未来之路（代后记） | 403 |
| I 项目经理更像只是一个 TITLE | 403 |
| II 项目经理是做什么的 | 404 |
| III 人人都是项目经理 | 405 |
| IV 项目经理需要什么 | 406 |
| V 项目管理者本质是管理自己、影响他人 | 409 |
| VI 结语 | 412 |
| 附录 研发项目的风险源清单（按阶段） | 413 |
| 案例来源（部分） | 417 |

第 1 章

决战项目，举起制胜武器



项目将站到 21 世纪管理舞台的中央。

——汤姆·彼得斯

这是一个大变革的时代。变化给我们带来了新的产品、新的体验和新的成就，同时让我们感到陌生和焦虑。趋势就像一匹奔马，如果在马后面追，你永远都追不上；你只有骑上马背，才能获得和马一样的速度，也许这就叫“马上成功”！



1.1 这是一个大变革的时代

1990年，GE公司CEO杰克·韦尔奇曾预言：“与20世纪90年代的发展速度相比，80年代就像在公园里野炊和散步。”1999年，微软公司CEO比尔·盖茨提出预言：“数字信息速度的加快，使企业在未来的10年中的变化，将超过过去50年变化的总和。”

十几年前微软曾时常告诫自己：离破产永远只有18个月。现在，这个时间正变得更短。根据普华永道在《2011年中国企业长期激励调研报告》中的数据，中国中小企业的平均寿命仅有2.5年。

任正非说：“华为最基本的使命就是活下去。”

这是一个终结者时代。

1.1.1 老革命遇到了新问题

一头驴子帮主人驼盐（图1-1），过河时摔倒在水中，起来时发现货物变轻了。驴子得到了经验：货物从水中出来就会变轻，在河中摔倒可以减轻负重。第二天，驴子帮主人驼棉花，过河时故意摔倒在水中，货物变重，驴子淹死在水中！

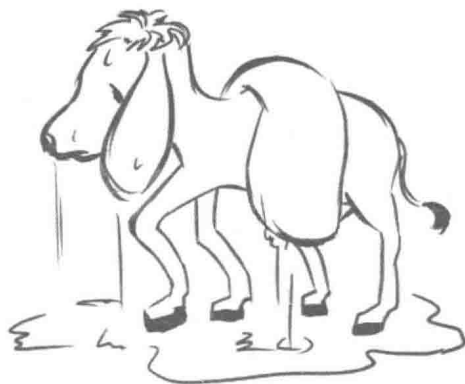


图 1-1 驴子淹死在“经验之河”

试想，如果第一次跌倒时驴子驼的是棉花，当摔倒在水中时，在主人的帮助下费尽周折终于站起，相信这头驴子一定会得到一个教训：过河时，无论如何都要小心翼翼，谨防跌倒！

可见，教训或许比经验可靠得多；换言之，对一个成功的组织或人士来说，过去的成功经验不能作为指导今后工作的唯一准则。

经验仅代表过去，对新形势未必有效，老革命经常会遇到新问题，不要被淹死在“经验之河”中。换言之，唯一不变的就是变化，而且变化的速度越来越快。

在商业环境瞬息万变的今天，如果组织或者个人仍然墨守以前成功的经验，把它们当做包打天下的常识，其结果必然是自取灭亡。我们正处在一个不断变革的环境中，对一个成功组织而言，过去的成功经验也许是最可怕的禁锢。

经济形势在变化、商业环境在变化、客户需求在变化、一切都在变化，而且变化越来越快……为了应对变化，比尔·盖茨出版了著作《未来时速：数字时代的商务新思维》。但是，尽管他意识到变化的加剧，却没有意识到“数字时代的商务新思维”依然不足以应对“未来时速”。

1.1.2 应对快速变化的环境

圣雄甘地说：“人的伟大在于改变自己。”



环境无法改变，能改变的只有我们自己；变化不是我们的问题，我们的问题是必须调整行为以适应变化。做力所能及的事，除了顺势而为别无他途，明白这一点很重要。

时下，很多国人习惯把面临的环境混同于问题、习惯归罪于外部。在我讲学的过程中，经常听到诸如“要是我们老总来听听这节课就好了”“要是我们不是国有企业就好了”“改不了，这就是咱们的国情”“没办法，体制不同”等说法。这都是混淆了环境和自身问题，本质是为自己推卸责任而寻找借口。试问说这些话的人：“你自己做了啥？”

组织无法改变环境变化，只能适应环境变化。因此，管理者需要考虑的最重要问题是如何应对变化。

应对环境变化的方法主要有3种：学习、创新和整合。

◆ 学习

变化速度越发加快，市场竞争越发激烈，当你还没有学会时，你想学的东西可能已经过时了，如图1-2^①所示。尽管我们提倡“活到老、学到老”，但必须接受的事实是随着年龄的增加，人们学习能力在逐步衰退、需要花费的时间越来越长。然而变化却不等人，而且越来越快。

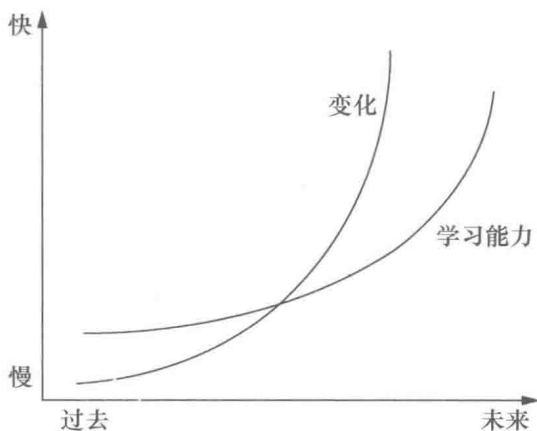


图 1-2 变化与学习能力曲线

^①丁荣贵. 项目管理：项目思维与管理关键 [M]. 2版. 北京：中国电力出版社，2013.

既然新产品、新事物、新思想、新模式出现了，我们就需要学习新理论、新技术、新工具和新方法，这样才能掌握和运用这些新产品、新事物、新思想和新模式。

组织和个人的学习情况如何呢？也许不容乐观！从对项目完成后的总结可见一斑。大家知道，总结经验的目的在于：**避免在未来的项目上犯同样的错误，增加项目成功的概率**。然而，这个过程经常被国人忽视，我们是“做得多而总结得少”。正如一句格言所说“不知道历史的人注定会犯相同的错误”。以至于就在你所在的企业或身边的企业中，同一个问题反复发生！

培训是学习别人经验教训的捷径，培训也越来越受到重视，越来越多的企业大学就是一个明证。组织将员工送出去参加公开课或实施内训，某种意义上确实为企业带来了新思路；但问题也不容忽视，一个常见现象是接受培训时学员们“听的时候激动，听完了不动”。更有甚者，不培训还好，一培训反而产生了预想不到的后果：员工不仅没有像管理者们期望的那样勇于担当、省视自我、提升管理意识和能力，反而通过培训找到了批评、指责公司问题的突破口，找到了背后嘲笑管理层的理论根据！有人说，国人之所以难管是因为人们太聪明了，培训会使他们更聪明，因此也就更难管理。

可见，一方面学习的速度时常无法适应快速变化的环境，另一方面学习也往往无法实现组织期望的效果。当然，我不是说“学习无用”，恰恰相反，即便学习都无法保证跟上时代的步伐，不学习的结果可想而知；换言之，学习可以减缓被快速变化环境淘汰的速度。

◆ 创新

学习总是跟在人后面，总是在追随（我称其为“尾随”）。哪怕是跟得再近，也无法领先。创新才是实现领先的应对策略。

用一家国内著名的以稳健而著称的高科技上市企业为例，观察现代企业的一些发展特点。审视这家企业近年来的主营收入（图1-3），其业绩表现为稳健而且具有持续的增长性，这就是大多数现代企业所遵循的持续发展模式。