

温又田 中国式 项目管理

读完此书，突然明白了，
在中国职场，如何成为
老板头脑中的能人，
同事心里有分量的大哥，
客户眼里没你不行的专家。

蒋昕炜 著




人民东方出版传媒
东方出版社



漫田
中国式
项目管理

蒋昕炜
著

人民东方出版传媒
 东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

漫画中国式项目管理 / 蒋昕炜 著; 苏凝 绘. —北京: 东方出版社, 2013. 6
ISBN 978-7-5060-6435-4

I. ①漫… II. ①蒋… ②苏… III. ①项目管理-中国-通俗读物
IV. ①F224. 5-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 122876 号

漫画中国式项目管理

(MANHUA ZHONGGUOSHI XIANGMU GUANLI)

作 者: 蒋昕炜

责任编辑: 崔雁行 王思扬

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京中科印刷有限公司

版 次: 2013 年 8 月第 1 版

印 次: 2013 年 8 月第 1 次印刷

印 数: 1—8000 册

开 本: 880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张: 6.5

字 数: 70 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-6435-4

定 价: 38.00 元

发行电话: (010) 65210056 65210060 65210062 65210063

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65210012

项目管理，简而言之，实为“做事”与“做人”的规律方法。相对于“中国式项目管理”，这更是一本传授“真实的项目管理”的书。所谓“真实”，是指本书直面项目管理典型场景与困境，分享应对方案、建议或者说经验。故而读来，让人备感“真实”，深感认同。

同时我深信，这是一本可以“改变项目经理”的书。刚性的企业项目管理制度和理论化的项目管理标准，只能让项目经理机械地遵守和僵硬地执行。只有真正直击项目与问题的本质，从而让项目经理内心认同的项目管理之道，才会让项目经理主动改变与提升。

漫画仅仅是一种形式，但此书确实是一本言简意赅，却引人思考的项目管理好书。本书可以让你在三个小时内一口气读完，完全不会觉得枯燥。同时，本书每个章节提炼的“项目管理警句”，让人印象深刻，相信值得让你重新翻看、阅读并深深回味。

读完本书，如果你觉得有收获，请记住本书的作者：蒋昕炜。

作为朋友，我见证了他对于本书投入的巨大精力与极其认真的态度。掩书沉思，我们共同感谢作者的努力与付出，大家均为之受益。

宣晓锋

项目管理者联盟 总经理

自序

想写这样一本书，已经有几年的时间了，但一直没有付诸行动，主要是写书对作者来讲，并没有太多的现实意义。今年年初，自己突然有一点小感慨，觉得人生中自己有能力做、喜欢做，同时又对别人多少能有些帮助的事并不是很多，所以决定把这本书写出来，只是为了实现自己一个小小的愿望。

我从 2005 年开始从事项目管理的咨询与培训，接触过非常多的企业，非常多的项目经理，对企业项目实践中碰到的各种问题，多少有一些自己的理解。但是在这本书中，没有涉及任何与“方法论”或者“组织项目过程”相关的话题，更多的是从项目管理者的角度，讨论在中国的市场环境与企业文化下，如何解决一些具体和现实的问题。

严格地说，这本书中所讨论的 50 多个主题，包括一些重要的场景、故事、问题，都属于“小道理”，但对项目经理来讲有非常重要的现实意义。在中国，很多项目出现问题，并不是因为管

理者缺乏知识，而是缺乏如何“应用”的经验，也就是如何将西方的管理方法论，在中国的文化环境下“落地”的问题。

项目经理并不是老板，而是属于弱势管理者，实际权力比较小，但要对项目的成败负责，所以更多的需要软性技能，通过沟通解决项目中的各种实际问题。这本书也是试图从这个角度来进行讨论，一定意义上，这里谈的话题是项目经理的“生存技能”。

项目经理一定不是一个容易做的工作，但对个人而言是一个重要的积累过程。当你感觉困难重重，非常辛苦的时候，请你相信，总有一天，这些点点滴滴的努力都是会有回报的。

蒋昕炜

2012年5月15日

引子

- 0.1 什么样的项目是成功的? ————— 003
- 0.2 项目的成功必须是可以“复制”的 ————— 007
- 0.3 面对严重的技术问题,你应该怎么做 ————— 010

第1章 项目需求篇

- 1.1 项目需求分析是“业务导向”的 ————— 017
 - 1.2 老板说的话一定靠谱吗? ————— 020
 - 1.3 需求是需要确认的 ————— 026
 - 1.4 谁是真正的 Sponsor? ————— 029
 - 1.5 需求阶段的争吵和争论 ————— 032
 - 1.6 关于项目合同的“敞口协议” ————— 037
 - 1.7 表面原因与深层次原因 ————— 040

第2章 项目计划篇

- 2.1 项目的渐进明晰性 —— 045
- 2.2 里程碑节点比验收节点更重要 —— 048
- 2.3 项目规划应该是非常现实的 —— 051
- 2.4 项目计划中的资源冲突 —— 054
- 2.5 资源是要去争取的 —— 057
- 2.6 你认为正确，还是大家认为正确 —— 060
- 2.7 计划要简洁 —— 063
- 2.8 风险控制一定要落实到计划中 —— 066

第3章 项目控制篇

- 3.1 风险控制是一个持续的过程 —— 071
- 3.2 项目启动阶段项目经理的工作 —— 074
- 3.3 项目计划阶段项目经理的工作 —— 077
- 3.4 项目执行阶段项目经理的工作 —— 080
- 3.5 基于项目汇报周期的风险控制 —— 083
- 3.6 收尾阶段项目经理的工作 —— 086
- 3.7 关于项目文档 —— 089

3.8	项目中部门间的沟通	092
3.9	项目成员的跨部门管理	095
3.10	项目变更真的不可控吗?	098
3.11	做狼还是做羊——项目管理的规范化	101

第4章 项目团队与沟通

4.1	项目经理的一天	107
4.2	项目经理的沟通模式	111
4.3	经验重要, 还是工作热情重要	115
4.4	项目经理在沟通中的角色	118
4.5	项目团队的多样性	121
4.6	项目中的沟通是因人而异的	124
4.7	客户什么时候会满意	127
4.8	老板为什么会反对你?	130
4.9	计划与变化	133
4.10	画大饼是不是有用	136
4.11	项目汇报时, 需要大量细节吗	139
4.12	适应而不是改变他人	142

4.13	动之以情还是晓之以理	145
4.14	让步了，问题就能解决吗？	148
4.15	别人为什么要听你的？	151
4.16	项目经理的人缘	155
4.17	当你的想法被否定时	158
4.18	讨价还价是否有效	161

第5章 项目经理职业规划篇

5.1	考个证书有用吗	171
5.2	政治敏感	174
5.3	自信	177
5.4	如何对待不可能完成的任务	180
5.5	从技术头脑到业务头脑	184
5.6	项目经理的价值是什么？	188

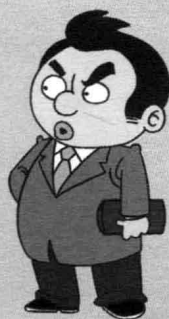
第6章 后记

6.1	项目管理方法能指导生活吗	193
6.2	为什么选择做项目经理	196

引子



作者 蒋听炜



老板



部门经理



项目经理

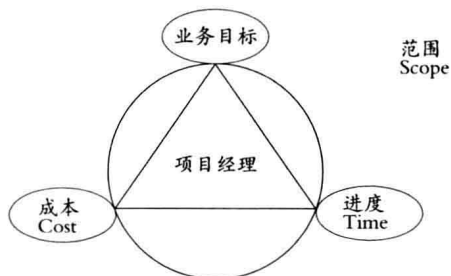
0.1 什么样的项目是成功的？

我们先来谈一个最基本的话题：什么样的项目是成功的呢？

这个问题和项目“验收”没有关系，在中国这个市场里，要是你的项目连验收都过不去，我建议你就改行吧。但是，当项目做完的时候，做到什么程度，你可以在心里对自己说，“哇，这个项目真的很成功啊！”

成功的标准是什么，盈利？客户满意？实现了既定的目标？……

我们先来看一个“理论上的”成功标准（我强调是理论上的），下面这张图叫做项目管理“铁三角”，一个项目



做完了，只要完成了既定目标，没有超出预算，并且按照进度要求做完，项目就应该算是成功的，至少你不用担心老板骂你了。

但真的是这样吗？

有多少项目的成本、进度、目标都能够严格按照计划完成？


如果成本大幅超支了，项目就一定是失败的吗？

答案显然是不一定的，很多项目即使超支、延误，也依然是非常成功的，因为它实现了企业的“业务目标”。

当项目经理开始一个项目的时候，不论客户说什么，需求文档是怎么写的，甚至不管合同是怎么签的，你心里必须把一件事情想得非常清楚，那就是

客户（老板）到底为什么要花钱做这件事？

项目经理必须学会从“业务”
的角度去思考问题，而不仅
是技术实现。





当项目经理开始做一个项目时，心里必须清楚一件事。



理解“业务动机”是项目成功的关键。

成本超支了，但拓展了新的市场；

进度延误了，但为公司带来了新的业务机会……

真正成功的项目，重要的并不是你希望我做什么，而是“你为什么要做”！