

Project Manager



—— 为本土项目经理量身打造的实战宝典 ——

项目经理 魔鬼能力训练

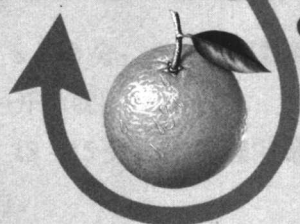
张佩星★著

【中国著名项目管理专家张佩星主打课程】



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

Project Manager



项目经理 魔鬼能力训练

张佩星★著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

项目经理魔鬼能力训练/张佩星著. —北京: 北京大学出版社, 2007. 10

ISBN 978-7-301-12751-3

I. 项… II. 张… III. 项目管理 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 146400 号

书 名: 项目经理魔鬼能力训练

著作责任者: 张佩星 著

责任编辑: 玉晶莹

标准书号: ISBN 978-7-301-12751-3/F · 1714

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印刷者: 北京富生印刷厂

经销者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 19 印张 290 千字

2007 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 48.00 元

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

举报电话: 010 - 62752024; 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

做正确的项目，把项目做正确

在当今的经济大环境中，最为关键的能力是什么？答案是：有效的项目管理！我们生活在一个全球化的经济格局之中，项目利益相关者分布于地球的各个局部，在这个格局中，我们所有的人都成了全球供应链的一个组成部分。进一步看，一些国家，比如中国，已经展现了是如何利用项目来打开变革局面的。中肯地说，在许多场合，变革管理和项目管理已经成为同义词。假如像中国这样的国家打算继续推进他们的进程，那么，他们的领导者一定懂得需要教育和培训更多的项目经理，使之能够有效指导和操控更复杂的项目。

张佩星先生在他的《项目经理魔鬼能力训练》这本著作中，从启动一个项目，到领导这个项目，再到收结这个项目，通过对整个项目生命周期的透彻阐述，探讨了复杂项目的有效管理以及与此相关的、事关成败的相应问题。这本著作将帮助项目经理明确判断哪些领域是他们的努力应该聚焦的方向，而哪些则不是。正如书中所揭示的，一个项目经理最为重要的能力，就是知道自己的精力在何处会得到最佳的利用，自己的领导才干在何处能够得到最佳的发挥。

有无数理由表明，项目管理已经成为一个亟待深入研讨且极端重要的课题。最近这些年来，大多数项目的管理工作，已经变得非常复杂。例如，项目经理必须知道如何选择和管理全球承包商，这些承包商的工作，不仅 24 小时不间断，而且在世界各地进行。从张先生的管理实践中我们可以发现，有经验的项目经理深深懂得，分包以及供应商管理从一个侧面刻画了一个组织的核心能力，被涉及到的所有单位和部门对此都必须予以谨慎考虑，分包商

可能影响一个项目从供应链管理到客户满意度的所有方面。

有效项目管理也是开发一个新产品的关键所在。许多高科技产品只有很短的生命跨度，需要以一个更快的时间推向市场。项目管理工具有助于管理开发过程，从而使新产品能够适时地被引入市场。最近的数据表明，不少公司宣布了新产品的发布日期，到期之时却又拿不出产品，由于延期，这些公司遭受了巨大的损失。

在本书中，张先生还讨论了选择项目的重要性以及如何策略地选择合适的项目。借用一句耳熟能详的说辞来加以演绎：对于项目经理，有两件事情是十分基本的，那就是——做正确的项目，把项目做正确！项目经理必须知道应该发起哪些项目，何时审查项目并做出可能的调整，以及何时克服阻碍项目进展的障碍。

我很荣幸为张先生的这本新书写序。透过他在项目管理领域的丰富经验，尤其是在一个像中国这样快速发展的国度里，他向我们揭示了项目管理技能的多样性和重要性。张先生的著作聚焦于项目经理，阐明了如何立项、如何计划以及如何实施和控制一个项目，同时也阐明了在项目环境中如何领导和激励人员、如何建立项目团队、如何沟通和谈判以及如何创造性地解决问题。我相信，无论你是一个项目业主，还是一个项目承包商，本书将帮助你有效地达成项目目标！

Ted Klasterin

2007年9月，于美国西雅图

训练有素者，方为佼佼者

我和佩星相识于上海交通大学附属中学理科班，那年是文革后交大附中第一次面向全市招考，班里云集了来自全上海的最优秀的学生。佩星在我们班里是一个文理双全的佼佼者。在一个理科班，理科好是当然的，文科好就难得了。佩星的语文尤其出色，为此深受当年上海市特级教师沈衡仲先生的钟爱。大学毕业后，我和佩星有20多年未曾相见，但对佩星的幽默和文采一直印象深刻。附中乃至大学给予我们的训练，用现在的时髦话来说，可谓是一种“魔鬼”训练，但更重要的价值在于，这是一种综合素质的训练，对于日后无论从事技术，还是从事管理工作的人来说，其积极影响是不言而喻的。

去年短期回国，在一次老同学的聚会中终于有机会与佩星相逢交流。现在，他已经是一个在多个领域身经百战的知名项目管理专家了。在为中国的航天、机电、交通等工业部门以及后来为IBM和西门子等跨国公司工作期间，他主持和完成了很多著名的大型项目和重点工程，比如浦东机场、南北高架道路、银行客服中心、九省电信集成等。佩星之所以能在多个领域的项目管理上百战百胜，与他扎实的文理功底、严谨的工科背景、出色的领导才能，以及多年来他对项目实战的亲历亲为和对企业管理的深刻浸润，是密不可分的。

我在微软工作10多年，曾和多个项目经理合作过，有的非常成功，也有无所成事。读了佩星的书稿后，颇有同感。我对这些项目经理，也做了一些总结。我认为，大凡成功的项目经理，都具有扎实的专业知识和较高水平的情商。在微软，每个项目组都由项目经理、软件开发工程师和测试工程师组成，三者之间在行政上是并行的，各隶属于不同的主管。项目经理必须负

责与客户的交流，决定项目的目标和用户方案（goals and user scenarios）并协调项目组内的进程。这就需要项目经理在无特权时领导项目组（lead without authority）。在微软，没有熟练的人际技巧、领导能力和扎实的专业知识是难以成为一个成功的项目经理的。

项目管理在当今世界越来越重要。10多年前，我加入微软时，视窗（Windows）安全团队只有两三个项目经理，许多项目功能都是由软件开发工程师决定的，结果产品功能（feature）很多，用户使用方案（user scenario）却并不多，产品的不少功能无人使用，只是装饰。现在视窗团队的项目经理人数大幅度增加，产品目标和功能其本上由项目经理通过用户需求而定。好的项目经理不但可以保证所开发的功能满足用户所需，而且可以使项目以最低的代价按时完成。

在本书中，佩星对于出色的项目经理有很好的总结，那就是：这种项目经理必然是思维开放、善于分析、善于创新，同时善于沟通、人际技巧相当熟练，并且坚毅执著、对于机会很敏感、能够发现可能性的全才。佩星丰富的经历和阅历，使本书的内容非常充实、生动且有说服力。本书所引用的实例涵盖古今中外，横跨多个领域，涉及各行各业，既体现了行业跨度，又凸现了思想高度，也展现了管理深度。我认为，项目经理读了本书自然会获益匪浅，而同项目经理有工作往来或需要同项目打交道的读者，读了之后，其今后的工作和职业，其所在组织的全面持续发展，也一定会更顺利、更成功！

顾建荣 (Robert Gu)

2007年9月18日，于美国微软总部

别让项目管住你

项目管理是一款宝典。当人们的管理实践不断遭遇瓶颈，对一种更为实用、更易操作的管理方法望眼欲穿时，这款宝典脱颖而出！

掀翻问题的岩石，拂去质疑的尘土，是金子，想让它不闪光都难。项目管理从最初应用于军事系统、工程建设、信息技术等一些特殊领域，到如今发展到制造业、通讯业、运输业、冶炼业、医药业、商贸业、房地产业、石油化工工业等领域的普遍应用，乃至在政府、社会的公共活动以及人们的个人活动中方兴未艾，这种爆炸式的崛起，不过才短短几十年的时间。

有心的人们打开这款宝典，兴奋地拨弄着其中的华彩段落，发现平时手头的许多工作就是一个个典型的项目，于是情不自禁地欢呼起来，感受着项目无所不在的快感，觉得有了方向、有了依靠，也有了底气，要把所有的事情都纳入项目管理流程，要用项目管理的方法来管一切。

开始，工作效率确实随之有了一些起色，但过了一阵，人们又遇到了挫折，发现他们并没有参透项目的真谛，特别是当众多的项目一拥而至时，非但没有管好项目，自己反倒被项目给“管”住了。于是，大家又开始了一连串的发问：

- 客户究竟需要什么样的产品和服务？
- 技术先进，但为什么老是不起作用？
- 管理层给我的时间和预算为什么总是那么捉襟见肘？
- 项目团队成员为什么总是执行不力？
- 对于供应商的貌合神离，我们究竟有无良策？

- 职能部门之间的冲突为何愈演愈烈？
- CEO 为什么要将公司转型为项目型组织？

问得好！这些问题着实问得好！项目之所以富于魅力，就在于项目总是在尝试或解决人们以前没有尝试、没有解决甚至连问也不敢问的问题。而项目管理之所以富于魅力，就在于项目管理让人经历挫折，并让人在挫折之后品味成功；项目管理之所以富于魅力，就在于能够让从事过项目的人员在影响事物进程、谱写管理绩效方面与众不同。

从这个角度来说，项目从业人员要想跻身成功项目经理之列，就必须深刻理解什么是项目，认真把握项目管理的流程，兼修项目管理所必备的各项素质。这样，才能管好项目而不至于被项目“管”住。相对于其他管理方法或手段来说，项目管理更注重实战流程和操作技巧，更讲究规范性和变通性兼备，这也许是项目管理能够在如此短的时间内如此快速地被企业及从业者所认可、学习、应用、拓展的根本原因所在吧。本书正是针对项目从业人员在这些方面所应具备的相关素质，与各位读者倾心探讨，以期启发和共进。

一个出色的项目经理，首先应该懂得如何发起项目，懂得把计划有效地付诸执行，懂得对过程进行缜密的控制，直到最后漂亮地收结项目。我把这些技能归类为项目管理的硬素质，在本书的上篇即第一章至第六章中，对这些技能进行逐项讨论。之所以称其为硬素质，是因为它们具有很强的工具性、技术性，在项目实战中表现得最为直接、最为实用。通过对这些技能的实战运用和反复操练，项目从业人员既可以懂得如何做正确的项目，又能够掌握正确的操作技巧。

然而仅仅具备硬素质是不够的，因为，项目毕竟是人做的。许多问题看似技术的瓶颈、工具的瓶颈、制度的瓶颈、组织的瓶颈，实质上是人的瓶颈、人性的瓶颈。因此，一个出色的项目经理，还应该具备领导力和影响力，懂得如何组建团队和激励人员，善于沟通、谈判，既有风险意识又有创新精神，既能制定合理的决策又能解决复杂的问题。我在本书的下篇即第七章至第十二章中，对这些人际性远远超过工具性的技能进行逐项讨论，并把它们归类为项目管理的软素质。之所以称其为软素质，是因为它们根植于人与人的互

动中，而绝非人与机器、人与技术的交接处，是因为这些素质绝非一朝一夕就能修炼而成的，需要每一个项目从业人员在实践中刻意积累、渐进改善、长期打造。

把硬素质和软素质归纳起来，便形成了项目经理人的12项能力。要做到人管项目，而不是人被项目管住、卡死、累趴下，软硬兼修是必由之路。软硬兼修的结果是内外兼修，内外兼修的结果是修成正果。做一个有规模的项目犹如做一个企业，做一个坎坷的项目则犹如做人。项目管理的最高境界是：做项目成功，做人也很成功！

项目的定义告诉我们，写书出书也是一个典型的项目。一直以来，本书的策划编辑之一、博雅光华的王娟对我的不断鼓励和督促，是本书今天能够杀青付梓的关键，如果把本书的写作和出版看做一个项目，那么，她就是这个项目当之无愧的项目经理。我要特别感谢本书的关键策划人方希的睿智建议、编辑玉晶莹的认真和辛苦。我的感谢还需要追溯到前年，时代光华组织了全国卫星课程，邀请我宣讲“项目经理人10项素质提升”，可以说那次演讲造就了本书的雏形，在此我要感谢当时的组织者韩卫东、毕行之、于进松和主持人曲晴。此外，我还要感谢杨民珺、杨博、张晨骋，感谢他们在本书写作过程中给予的巨大关怀和帮助！项目不仅是由人来做的，更是由团队来做的，写书出书这个项目实践，再次印证了这一点，也再次印证了项目无所不在。

项目既然无所不在，那么，项目经理人的机会当然也无所不在！

张佩星

2007年9月

推荐序一 做正确的项目,把项目做正确 / 1

推荐序二 训练有素者,方为佼佼者 / 3

自 序 别让项目管住你 / 5

上篇

第一章 项目本质把握能力 / 3

不搞项目行不行 / 5

厘清对于项目的含糊认识 / 6

吃透四个要素,把握项目本质 / 8

子项目和群项目在实战中的双向应用 / 9

项目与运营有别 / 10

项目管理定义及实战技能 / 11

项目管理管什么,不管什么 / 14

从 PMO 到 OPM³:混战而至成熟 / 16

第二章 项目发起能力 / 21

项目启动,重点在哪里 / 23

项目目标的权衡和确立 / 25

用 SMART 法则对目标具体化 / 26

用足用好项目章程 / 28

项目策划要讲究层次、分清步骤 / 30

不要把可行性研究搞成可批性研究 / 32

不会选择项目,不是好的项目经理 / 32

第三章 项目计划能力 / 35

一个完整的项目计划应考虑方面 / 37

- 有效洞察客户需求,善于界定工作范围 / 39
- WBS:最基本的往往是最厉害的 / 43
- 如何恰到好处地分解项目工作 / 45
- 制定项目进度的步骤和技巧 / 46
- 用关键路线法确定项目总体工期 / 51
- 优质的进度是紧凑的进度 / 56
- 概算和预算不是一回事 / 57
- 项目预算如何精确到位 / 59
- 质量第一,计划先行 / 61
- 质量规划方法举要 / 62
- 如何获取和安排项目人力资源 / 63
- 组织架构和角色配备 / 65
- 难道沟通也要规划 / 68
- 谁忽略风险计划,风险就爱找谁 / 69
- 自制或外购,如何取舍 / 71
- 从采购计划到合同工作说明书 / 73

第四章 项目执行能力 / 77

- 十大高执行力项目行为 / 79
- 客户导向的市场预测和需求分析 / 81
- 光说不练,再好的流程也没用 / 83
- 成本驱动! / 84
- 借助工具软件,但不唯工具是从 / 87
- QA 是敌人还是朋友 / 88
- 如何让招投标既规范又有实效 / 89
- 招投标“猫腻”的防范技巧 / 95
- 合同计算和合同管理 / 96
- 如何选择和管理供应商 / 102

第五章 项目控制能力 / 107

- 范围、时间、费用折冲平衡 / 109
- 没有数字, 遑论控制 / 111
- 偏差管理和趋势分析 / 112
- 用挣值工具监控项目进展 / 114
- 既要压缩进度, 又要控制成本 / 115
- 掌握质量工具, 改善项目过程和产品 / 117
- 变更, 有人欢喜有人忧 / 120
- 灵活应对工程变更 / 122
- 变更控制过程中的配置管理 / 123
- 客户的需求为什么总是在变 / 125
- 控制范围蔓延的实用手段 / 126
- 当计划不如变化 / 128

第六章 项目收结能力 / 131

- 高屋建瓴, 全盘收尾 / 133
- 成功收结项目的十一种策略 / 135
- 项目验收和审计的学问 / 136
- 重视项目后评价, 方能厚积而薄发 / 137
- 项目失败的八大原因 / 142
- 双赢收尾 / 143

下篇

第七章 领导力和影响力 / 149

- 要领导还是要管理 / 151
- 项目环境下的领导力 / 152
- 项目活动中的七种领导风格 / 153
- 你有哪些权能可以利用 / 155

领导者影响力和人际影响力 / 156

如何对项目干系人施加你的影响 / 157

有效的项目授权 / 159

项目经理人的职业特征 / 160

第八章 风险掌控和决策能力 / 165

项目有哪些风险 / 167

风险并非不可管理 / 169

如何识别和定位项目风险 / 170

风险分析要先定性,再定量 / 171

不利风险与有利风险 / 175

应急和权变 / 178

监控风险衍变,防范风险驻留 / 179

人的风险态度影响着人的决策 / 181

决策制定和决断力 / 182

项目经理常用决策方法 / 183

无效决策行为 / 185

机会提升和威胁消除 / 186

第九章 团队建设和人员激励能力 / 191

团队不是乌合之众 / 193

项目团队的发展阶段 / 194

指挥式管理和支持式管理 / 201

对项目团队实施情景领导 / 202

项目人员获取和班子组建技巧 / 203

利用责任分派矩阵分派项目任务 / 205

团队建设几个注意事项 / 206

巧妙运用虚拟项目团队 / 208

从项目角度看激励 / 210

激励是一个循环 / 211

人的期望决定人的行为强度 / 212

X 管理和 Y 管理,究竟哪个好 / 213

不同的员工,不同的激励 / 215

第十章 项目沟通能力 / 219

人与人是怎样进行沟通的 / 221

把握项目活动中的沟通技巧 / 222

倾听是一种修养,提问是一种艺术 / 225

项目沟通十大不良习惯 / 226

项目沟通管理过程 / 227

信息不是随随便便就能发布的 / 229

项目绩效报告要点 / 231

如何让项目干系人成为你的左膀右臂 / 232

项目需要开什么样的会议 / 233

会议管理技巧 / 234

项目演示与成功演讲 / 236

文化冲击和跨国项目沟通 / 237

第十一章 项目谈判能力 / 243

谈判谈判,既要谈又要判 / 245

零和与双赢 / 246

假如你不是谈判高手 / 247

谈判计划要有可操作性 / 249

从容运筹项目谈判 / 250

如何讨价还价 / 251

项目谈判十大常用策略 / 254

识破恶意谈判伎俩 / 255

以不变应万变:哈佛谈判术 / 257

第十二章 项目创新与问题解决能力 / 261

项目要创新,观念先转变 / 263

职能到矩阵,别患变革恐惧症 / 264

撬动行业增长的战略项目创新 / 265

令人拍案叫绝的营销项目创新 / 267

不拘一格的产品和技术创新 / 269

超越期望的服务创新 / 270

分清问题的轻重缓急 / 272

成功解决问题的六个步骤 / 273

业务部门与项目的冲突问题 / 275

棘手的项目人力资源问题 / 276

管理层有没有问题 / 277

当技术不再万能 / 278

突破思维,突破自我,突破项目 / 279

附录 PM 能力测试点评分析 / 285

上篇

项目发起、项目计划、项目执行与实施、项目监管与控制、项目收尾与终结,以及对项目的整体把握和实战操作能力,是项目从业者不可或缺的硬素质。身经百战的项目经理人在其项目实践中所展示的相关素质或技能,必定是一种职业化的漂亮组合。