

MAKING THE WATER ALIVE

把“水”搅活

——项目管理打造优秀思维方式

Project Management Improves Your Way of Thinking



主编 汪小金

云南大学出版社
Yunnan University Press

把“水”搅活

——项目管理打造优秀思维方式

汪小金 主编

 云南大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

把“水”搅活: 项目管理打造优秀思维方式/汪小金

主编. —昆明: 云南大学出版社, 2007. 5

ISBN 978 - 7 - 81112 - 327 - 2

I. 把… II. 汪… III. 项目管理 IV. F224. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 063758 号

把“水”搅活

——项目管理打造优秀思维方式

汪小金 主编

策划编辑: 赵红梅

责任编辑: 宋 武

封面设计: 刘 雨

出版发行: 云南大学出版社

印 装: 昆明理工大学印务有限公司

开 本: 889mm × 1194mm 1/32

印 张: 8.375

字 数: 230 千

版 次: 2007 年 5 月第 1 版

印 次: 2007 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 81112 - 327 - 2

定 价: 25.00 元

社 址: 云南省昆明市翠湖北路 2 号云南大学英华园内
(邮编: 650091)

发行电话: 0871 - 5033244 5031071

网 址: <http://www.ynup.com>

E-mail: market@ynup.com

内容简介:

项目管理早已超出工程与技术领域,成为新的思维方式和工
作方法论。项目管理中的关系人管理、风险管理、全过程管理、
团队多样性、目标具体化、按期完成、独特性等,都对大学生培
养优秀思维方式与行为模式有重要作用。本书是一群大学生对项
目管理的感悟,真实生动,对于不想陷入“应试教育”困境的
大学生有重要借鉴意义。大学生应该知道,如果你自己不选择
“应试教育”,没有任何人能把“应试教育”强加到你身上。

消除神秘感 普及项目管理

主编/指导老师简介:



汪小金,澳大利亚维多利亚大学哲学博
士,墨尔本皇家理工大学项目管理硕士,(美)
项目管理协会(PMI)认证的项目管理专业人
士(PMP®),PMI国际研究生最佳论文奖首
位北美以外地区得主,国际著名项目管理学术
期刊多篇论文的作者,人民出版社《理想的实
现》项目管理著作的作者,电子工业出版社《汪博士解读 PMP
考试》的作者,曾在鲁布革水电工程从事项目管理 10 多年。现
任职云南大学发展研究院系统工程研究中心。

写作团队(以姓氏笔画为序):

孙 雨	许 斌	邢儒民
李秀笑	杨作相	杨绍鹏
杨晓洁	周 杨	罗彩东

指导老师:

云南大学发展研究院系统工程研究中心
汪小金博士

特别致谢:

云南大学中青年骨干教师培养基金

前 言

我是学项目管理的，别人就以为我在国外留学 5 年的最大收获是项目管理。其实不是！我的项目管理知识，只是收获的一个外在表现，容易被人看到。我在国外 5 年，通过项目的学习，得到了思维方式的巨大提升。

国内的教育培养了我的逻辑思维能力，国外的教育培养了我的创新思维能力。逻辑思维，是一种收敛式的思维，强调思维的合理性，不鼓励乱想。创新思维，是一种发散式的思维，强调思维的灵活性，不拘束于逻辑。

国内的教育培养了我吃苦耐劳的精神，国外的教育培养了我系统做事的方法。吃苦耐劳，是一种自我修养，强调勤奋工作；系统做事，是一种高效要求，强调聪明工作。

创新思维加逻辑思维，系统做事加吃苦耐劳，这是中西结合在我身上的体现。

国外的经历使我知道了培养思维方式的重要性，使我知道了项目管理作为一种新的思维方式能对年轻学生有巨大影响。因此，2006 年 3 月，给云南大学本科生开设全校性素质选修课时，我就毫不犹豫地把课程名称定为“项目管理与思维方式培养”。

有人建议取消本科管理类专业（因为本科生没有实践经验），是颇为偏激的。其实根本不在于什么专业，也不在于什么课程，而在于老师怎么教、学生怎么学。大学生不同于小学生，他们已经对世界有了基本认知。只要能够在老师的引导下把自己的思维之水搅活，任何专业都是好专业，任何课程都是好课程。

怎样在学习项目管理知识的同时，把自己的思维之水搅活？依靠项目管理本身的先进理念加上灵活互动的教学形式，就可以较好地做到这一点。

项目管理有哪些先进理念？很多！例如：

- 项目是独特的，做项目一定要做出特色；
- 项目有明确的开始时间与结束时间；
- 项目的目标一定要明确具体，项目工作要细分到可操作的程度；
- 做项目，要满足项目关系人对项目的利益要求与期望；
- 做项目，要有充分的风险意识——如果某个方面可能出错，它就会出错；
- 做项目，要充分发挥团队的力量，而且多样性高的团队更好；
- 项目管理强调横向合作，而不是上级对下级的控制、下级对上级的服从；
- 项目管理强调通过做计划来真正把困难提前；
- 项目管理强调整合，在承认差异、矛盾的基础上，在相关方面之间找到平衡点；
- 项目管理有一整套的方法，帮助人们把事情做成功。

有人认为有不同专业、不同年级学生参加的课程，众口难调。但是，这种多样性正好就是最大的优势，非常有利于激活大家的思维。在云南大学给一、二年级学生上全校性选修课时，我就充分调动了这种优势，学生们也在小组作业和课堂讨论中，充分体会了这种优势。

我产生组织学生写这本书的想法，是在批阅学生期中测验答卷的过程中。学生们的答卷，我从上午9点开始批阅，竟然忘掉了吃中饭，一口气到下午5点。很激动！从许多学生的答卷中，我看到了被搅活的思维之水的微澜。我决定要组织学生来写这本书，使他们的思维之水更活，也可以帮助更多学生培养优秀的思

维方式!

我的决定得到了大部分学生的拥护,许多学生积极响应。虽然由于各种原因,并不是所有拥护与响应的学生都参与了这本书的写作,也并不是所有学生的学习体会都收进了这本书,但我要感谢所有学生!

写这本书,对于一、二年级的大学生来讲,的确是很难的,甚至可以说是“不可能的任务”。好在有一个在杨绍鹏同学组织下的核心团队,坚韧不拔!他们利用一个暑假的时间,做了这件能体现出他们的价值的难事情。

通过这件事,他们又加强了自己的项目管理思维方式,并且都准备参加(美国)项目管理协会的 CAPM (Certified Associate in Project Management, 可译为“助理项目管理师”)资格认证考试,以便进一步学习与应用项目管理方法,他们的选择无疑是明智的。在校大学生,无论毕业后继续攻读研究生还是直接进入职场就业,项目管理都是一个具有广阔、光明前景的领域。国内外许多大学提供项目管理的硕士甚至博士研究生教育,而项目管理所带来的管理革命才刚刚开始。所以,选择项目管理,就是选择与成就未来。

作为老师,能够尽一点力量搅活学生的思维之水,是最大的欣慰!作为学生,能够在大学里开发出思维之活水,是最大的收获!正如云南大学吴松校长所教导的“教为不教、学为创造!”

大学生在大学里应该如鱼得水、得活水!

汪小金

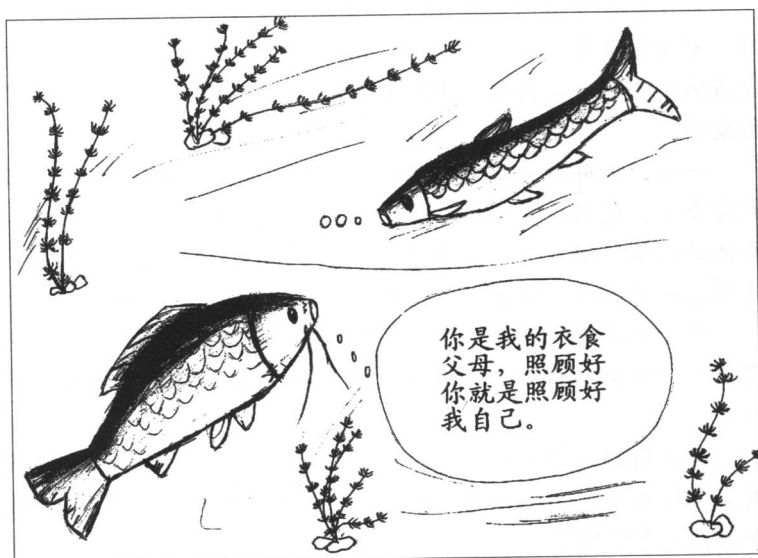
2007年2月

目 录

项目关系人篇	(1)
救世猪	(3)
天子脚下要动土 ——领导管理	(13)
做好自己该做的事情	(18)
我与他沟通了吗	(24)
项目风险篇	(29)
第二届龟兔赛跑	(31)
风险,你考虑了吗?	(40)
迟到的路	(46)
过程篇	(55)
乡村盛宴	(57)
过程一样重要	(72)
使自己的项目成功收尾	(78)
团队篇	(83)
拉拉队之路	(85)
对事不对人	(92)
沟通从心开始	(97)

团队成员的竞争观	(109)
项目团队建设	(116)
目标篇	(123)
不要做一只谈恋爱的猪	(125)
“上大学”范围管理	(130)
别让自己的“列车”晚点	(137)
让我们一路抓质量	(143)
目标具体化	(149)
综合篇	(153)
做独特的自己	(155)
如何做出特色	(160)
把事情当事情做	
——项目启动时的态度	(168)
思考力 决策力 执行力	(174)
专家权力 VS 专业学习	(186)
一缕阳光	(192)
实践篇	(201)
对高校学生机构活动策划的再思考	
——基于项目管理的“1+1”模式	(203)
老板凭什么要你?	
——大学生就业新思维	(229)
大学生 CAPM 项目管理证书简介	(233)
精彩体会片段篇	(235)

项目关系人篇



一群草鱼自由自在地生活在一片水域中。近几年，由于水族们缺乏环保意识导致水域环境出了问题。于是一个主要负责各水域防污治污项目的环境保护协会成立了。

某天，环保协会的负责鱼来到草鱼社区，发现草鱼生活水域的水底到处都是草鱼排出的粪便，他们认为这些粪便严重影响了水域的质量。于是一块警告牌子插在了草鱼社区前面，环保协会责令草鱼们在一个月内清理掉水域内的所有垃圾，让湖水恢复往日清澈。

环保协会安排的任务对于草鱼们来说是一件极为困难的事情，草鱼食量大，粪便排放量也大，清理还比不上排放快，并且没有地方专门存放粪便。他们实在想不出办法，只有整天坐在门前发愁。

一天，一群鲤鱼不小心闯到了草鱼社区，看见了草鱼水底的大量粪便，竟然欣喜若狂。草鱼经过调研，知道鲤鱼看中了草鱼社区的粪便。鲤鱼族在水中素有“再利用机器”的称号，原因是它们善于加工一些食草水族的粪便并将其变成自己的营养品。

于是在草鱼族和鲤鱼族之间达成一个协议：草鱼将粪便的利用权交给鲤鱼，而鲤鱼则负责处理粪便，替草鱼完成水域治污项目。

鲤鱼们的工作进度很快，十多天后治污已颇有成效。草鱼们则庆幸找到了一个好的项目关系人，草鱼们便只需要等着环保协会来撤走警告牌了。

救事猪

“救事猪”是一个人，但他的名字并不是这么叫的，只是他家族的姓在百家姓里排行第17，于杨氏之后，恰为“朱”，与“猪”同音而已。“救事猪”本来是与其他人一样特别忌讳别人叫他“猪”的，但一听就听了将近15年，那忌讳就淡了，反倒多了种温馨舒适的感觉，何况“猪”字之前还有“救事”两个字，那就更不得了了，说明他有本事嘛。

“救事猪”现在已经21岁，读大二，在学校里不能只算小有名气，认识他的人很多，知道他的人就更多了，原因不只在他在学生会工作，关键在于他帮学校做了很多事，帮别人做了很多事。这些事当然不是每个人都能随便做得成的，要不然别人就不会在他温馨舒适的绰号里加上“救事”两个字了。

“救事猪”会做事并不是从大学才开始的，要追根究源，那得说到小时候了。总结一下，就是“救事猪”从小就会做事，从小就有做事的天分，会做事是他一种与生俱来的能力。“救事猪”像身边的很多大学生一样来自农村。农村的背景对于他是一笔宝藏，能锻炼他做事，使他更能做事。“救事猪”对于自己的出身地不能算是一笔宝藏，但也算是一笔可观的现金，因为他曾在当地做了不少对父老乡亲很有好处的事情。

“救事猪”的家乡未傍水，却依山，“救事猪”家村子背后就是很高的大山。俗话说“靠山吃山”，大山附近的农民也可谓靠着山生活。不过农民们对山的利用只限于砍伐一些柴木用于做饭生火，割割山草喂养猪牛，挖挖草药赚点钱，夏秋时节拣拣野

生菌换点生活费用。前几年政策下来了——封山禁伐。“救事猪”是读书人，懂得些生态和环境的知识，认为政府早该实行这样的政策。封山后，村民便不能再上山砍柴割草，他们对于山的利用便只剩下挖草药、拣野生菌和山涧中流出的一股山泉了。其实叫那水为山泉并不合适，因为它比泉水的流量要大得多，它清澈且汹涌，应该叫河。那河养活了附近的所有农民，农民们靠它灌溉，靠它解决饮水问题，但那河，似乎并没有被完全利用。

“救事猪”读高三的时候，一个工程队来到了家乡，开始对大山进行勘测。那时，大山旁边的农民们并不知道工程队的用意，其实他们的目标并不在山，而在于那条“救事猪”认为未被完全利用的河。工程队看中的是河，河里的水，他们觉得那水就那样从山上流下来，然后白白地在农田里消失是一种浪费。那河水是可以用来发电的，而且可以发很多的电。工程队要在山腰修一个水力发电站，在水流进农田前充分利用一下。

“救事猪”家乡离城区较远，他在县城读书，发现家乡的电费要比县城的贵上两倍，家里每月花在上电上的费用要好多钱，如果家乡的农民有个自己的发电站那该多好啊。

修水电站的事宜出来了，水电站是由一个私人老板赞助修建的，意在将发出的电卖往附近缺电严重的州县。工程就要破土动工，工程队似乎不打算和当地农民交涉，他们似乎忽略了农民，而附近的农民也没有什么反应，他们也并没有意识到一个工程正在向他们招手。

“救事猪”立即向村长阐明了自己对电站的想法。村长是明理人，道理一想就通，于是他召集村民开了个村会。在会上“救事猪”又将想法向村民们详细解释了一遍。村民们突然意识到，有人要拿自己的水去发电赚钱，这可不成，这事当然得先经村民们同意了。村长按照“救事猪”的提议将工程队要拿农民的水建电站的事情又通知了附近受到河水恩泽的各村子的村长，

各村分别召开了村会。众村长又在一起开了会，由此一条要求参加修建电站的统一战线便结成了。

工程施工破土动工的当天，受河水恩泽的村子要每村派出代表组成代表队。当时村民们情绪高涨，都积极报名参与。“救事猪”认为人多易坏事，于是只是选了一些相对明事理的人。代表队抵达了施工地，要求见工程负责人。工地负责人以为农民是来闹事的，“救事猪”便将目的向工地负责人说明。



“救事猪”的第一步意在探听工程虚实。工程情况并不算机密，负责人便将一些情况告诉了代表们。工程预计在一年零一个季度内完工，于第二年的春末开始发电。工地负责人指明其只负责工地施工，并无权和村民谈判，他说该事得报工程老板。代表队指出：在谈判没有完成前工程不能继续进行，否则村民们将进行阻止。这话对工地负责人当然奏效，工程无法进行他便无法向老板交代，于是他当天便和老板联系，老

板答应第二天到工地。

谈判在代表队和工程老板之间进行。代表队首先提出了两个谈判解决方案。一个方案是村民负责筹集工程的部分资金参与修建电站，然后免费用电，另一个方案则是村民不做任何资金上的

投入，但老板必须将电以成本价卖于附近村子使用，并给予当地农民一些其他方面的补偿。老板态度甚是生硬，扬言不会接受谈判条件，并声称他已经和县上（政府和县土地管理局）达成协议，有权决定如何处理电站和发出的电。

“救事猪”指出附近农民也是电站工程项目的直接关系人，电站的事县上没有权利完全决定。代表队按“救事猪”的总结提出了两条交涉理由：首先，电站用河水发电，河水经过电站会受到一定污染，影响农民的饮水质量和生活健康；其次，按电站的工程计划，用来发电的那部分河水将会改道，不经原河道流到山脚，因此原河水将被分流为两部分，原河道剩下的部分河水在水量少的情况下会大量流失，有可能无法抵达山脚，这会严重削弱河水流量，影响农民的灌溉。“救事猪”点明上述两方面县上并没有考虑到，也无法替村民们做决定，而需由附近村民自己决定。代表队还指出如果谈判没有结果，村民们将阻止工程实施。

老板深知代表队提出的问题的实质，声称会考虑代表队提出的解决方案，但谈判期间工程必须继续进行。“救事猪”和代表们当然明白老板这一招的用意。拖延是工程老板们惯用的一个战术。谈判当然不能拖延，否则工程一结束，谈判便无望了，因此代表队指出工程在协议达成后方能进行。电站对于老板是个工程，对于附近农民也是一个工程，而谈判则是附近农民的第一工程，是电站工程的先决工程，电站施工只有在这工程完成后才能进行。

时间过了一周多，老板的考虑还没有结果，而施工队却在偷偷施工，于是附近农民不得不结队上山交涉，施工队便只能停工。老板显然看轻了农民，想瞒天过海。

停工后三天，老板再次来到了工地。谈判再次进行，谈判后双方达成协议，老板答应将电站发出的电按成本价卖给附近农民。老板是聪明人，将建成的电站发出的电量很大，而农村的用

电量并不大，附近农民的生活用电对于电站电量可谓九牛一毛。合同中签订的还有一条补偿方案，即老板另外出资 15 万元参与当地小学的扩建，而这条方案的受益者将是整个村公所 20 多个村子的孩子们。

老板和代表们签订的合同中有一条是村民们没想到，那当然便是“救事猪”想到的。这一条可谓至关重要，就是无论电站由谁来经营，合同都生效，也就是只要电站存在，合同便一直有效。

“救事猪”由这事成了地方上小有名气的人，他的这种名气更随着他考入重点大学而提高。大学录取通知书到来后“救事猪”便一下成了地方上人人皆知的好孩子。而“救事猪”的办事能力则在进入大学后表现得更是如鱼得水。

下边便是“救事猪”进入大学后所做的一些事。

把困难提前是“救事猪”做事的理念之一。他认为：如果我们今天知道明天有困难，那么为什么不把明天的困难拿到今天就解决呢。去年学校比较有影响的一件事是学生工作管委会的老主任退休，老主任是一个仁慈和蔼善于为学生着想的教师，他管理学生工作时和学生打成一片，赢得了很好的声望。去年学校的另外一件大事则是学校第一届“校园十五佳歌手”的成功举办，这事发生在老主任退休之后，俗话说万事开头难，第一次举办如此活动，困难应该是很明显的。

老主任是在 5 月份退休的，“校园十五佳歌手”大赛则是在 6 月份举行。类似校园歌手比赛的活动一些大学已经举行过很多届了，而在“救事猪”的大学还没举办过。学生会文艺部在 3 月份就有了举办校园歌手活动的畅想，这种想法很快蔓延到了整个学生会。

举办校园歌手大赛的想法正式成为书面申请是在 4 月中旬。当时学生会很多人都认为 4 月份刚举办过其他活动，不宜再申请