

项目管理核心资源库

让困惑无助的项目经理
在中国特色下的项目管理情境中脱颖而出

Project Management with
Limited Authority


微权力下 的项目管理

如何在有责无权的状况下
带领项目团队获取项目成功

肖杨 编著



 中国工信出版集团

 电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

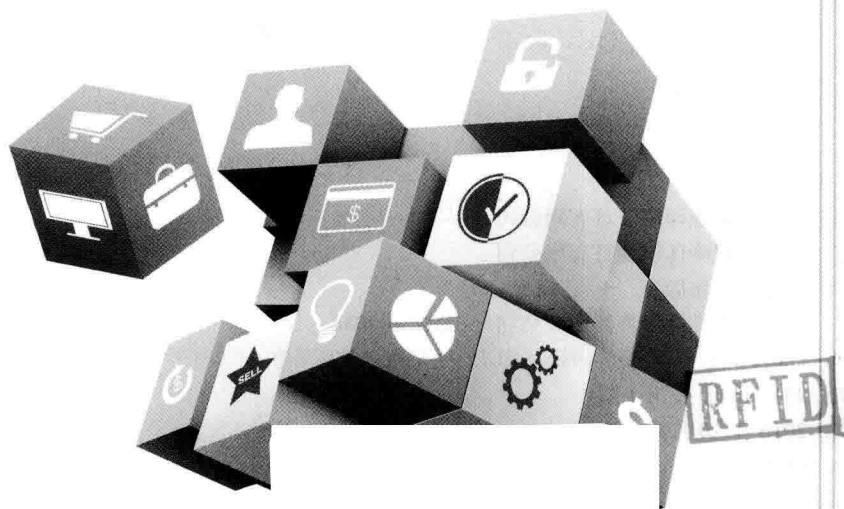
项目管理核心资源库

Project Man
Limited Autl

微权力下的 项目管理

如何在有责无权的状况下
带领项目团队获取项目成功

肖杨 编著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING



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

微权力下的项目管理：如何在有责无权的状况下带领项目团队获取项目成功 / 肖杨编著. —北京：电子工业出版社，2016.10

（项目管理核心资源库）

ISBN 978-7-121-30009-7

I. ①微… II. ①肖… III. ①项目管理 IV. ①F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 236333 号

责任编辑：刘露明

印 刷：三河市双峰印刷装订有限公司

装 订：三河市双峰印刷装订有限公司

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：720×1000 1/16 印张：19.75 字数：270 千字

版 次：2016 年 10 月第 1 版

印 次：2016 年 10 月第 1 次印刷

定 价：48.00 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）88254888，88258888。

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

本书咨询联系方式：（010）88254199，sjb@phei.com.cn。

推荐序一

初识肖杨老师是在北京的一个研讨会上，肖老师在会上分享了组织级项目管理的一些概念和知识。笔者之前接触过一些领域的项目管理培训和辅导，都是基于单个项目的项目管理和部分项目集的入门级管理。而对于一个企业和组织如何在复杂多变的环境下有效推动变革是我思考的重要关注点，肖老师分享的内容恰恰给了我很多有价值的启发，并后续促成了相应的合作，帮助我们在企业内部有效推动整个组织的项目管理能力提升。

由于内外部环境的不不断变化，企业除了日常的经营，还需要不断突破和创新。而项目管理正是相应的载体，通过项目管理型的落地新产品/新服务/新系统/新商业模式，项目经理带领团队达到项目预期目标。

而对于企业的很多员工，很多时候都会牵头实施和参与项目中，但是什么是项目的定义，如何有效进行项目管理，项目经理的责权利如何界定和获取，项目经理如何修炼升级等很多问题，他们都是带着疑惑边做边摸索的。更不要说解决企业级和各类型的 PMO 到底应如何结合企业和部门所处的环境、如何定位等更高层面的问题了。

企业在推动整体项目管理标准和能力提升时，除了要关注单个项目的项目管理以外，还需要关注各种项目的分类分级管理标准、项目管理流程以及配套的项目管理各阶段的模板；关注项目管理过程中的立项、变更、沟通、

风险、审批等各项活动有效受控和可视化管理；关注项目经理如何在有责无权的组织环境下有效推动项目；关注项目中各利益相关方的角色和职责；关注项目管理人员的能力提升和知识内化等多个方面。

在这种背景之下，由肖老师撰写的《微权力下的项目管理》有着非常积极的现实意义。肖老师结合多年企业的项目管理实战经验及做咨询顾问期间对各类型企业项目管理的理解和认知所撰写的本书非常接地气，介绍的项目管理情境和方法也非常符合国内企业的实际特点，对企业提升整体项目管理能力以及项目经理如何在实际项目的情境中更好地实施项目都非常有指导意义，同时对于企业负责建立和从事 PMO 工作的人士也非常有帮助。我也非常敬佩肖杨老师，他能在长期高负荷工作的状态下，坚持把多年心得整理成本书分享给国内接触项目管理的人士，因此，我欣然为本书作序，向读者推荐这本实践性强的书籍。

马 雷

广发银行信用卡中心流程管理部副总经理，

PRINCE2，PMP，六西格玛黑带大师

推荐序二

类似于西医与中医的差异，西方管理注重来源于实践的知识体系和方法论的总结，中国文化下的管理更注重人的经验和智慧，所以西方公认的成熟管理方法在我们的环境下往往变成了形式主义。

针对西方的最佳实践方法和管理工具，“无用论”和“万能论”常常成为专业人士最容易争论的话题。毋庸置疑，降低变革的失败率，提升决策效率一直是管理者探索和寻求突破的方向，特别是针对唯一性和独特性的项目管理，由于其临时性的组织特点、挑战性的变革特征，如何能快速适应地域商业环境，充分善用组织的治理环境，借鉴别人的最佳实践，分析自己的个性情境，搭建有效的项目管控环境，实现项目受控与灵活敏捷的平衡要求，从而达成项目的预期目标，这是项目经理们最大的共同诉求。

作为少有的既有理论高度，又有跨国公司、国企、民企的项目和项目群管理从业经验，同时作为专业的咨询顾问和培训讲师，作者肖杨在大量亲身实践的不同案例的基础上，通过一一复盘，总结经验教训，结合全球公认的项目管理知识体系和方法论，融汇贯通地把项目管理原理、方法和企业实践有机结合起来，形成了《微权力下的项目管理》这本书的核心内容。

阅读本书，你很容易发现自己的影子，因为本书就是来源于一线项目经理的困惑、问题和挑战的实战场景。如果你对项目的知识体系和方法论

有兴趣，你也会有相当不错的收获，因为这本书非常智慧地把国际通用的项目管理知识体系及方法论，用大家熟悉的工作场景和沟通语言非常结构化地融合起来，形成符合中国项目管理特征的实践方法——微权力下的项目管理方法。当然，如果你熟悉来自美国的 PMBOK 或英国的 PRINCE2，阅读本书后你的收获也许会更大。

本书中的一些观点也独特新颖，如“中国已经进入一个人人都是项目经理的时代”，这符合激变商业环境下组织转型变革的现状，也昭示着项目经理职业生涯黄金期的到来；“项目就是团队”的观点让项目经理们茅塞顿开，需要秉承以事为先与以人为本并重的思维方式管理项目；“管理项目与项目管理之不同”的观点让项目经理能充分理解自己的工作范围边界，发挥影响力，充分利用项目各种角色资源的力量来推动项目。

本书也可以作为项目经理日常工作的工具书和培训教材、参考书，其中的方法论和工具模板稍加改造就可以用于实际项目。

符合中国商业环境的项目管理方法，一定是来自中国的项目管理实践的。通过总结、提炼、再实践，以一种开放的态度求同存异、迭代试错、升级更新，让更多的人参与进来，我想这也就达到了本书预期的结果了！

王二乐

标准梦工场创始人，原英国标准协会(BSI)中国区副总裁

听他们如是说

在大型企业工作的人，一般都从做具体业务或技术开始，资历积累到一定时候才有机会领头做项目。根据我亲身经验和观察，只有极少数佼佼者能够凭着踏实苦干和超常情商、智商把项目做好。大型企业里失败的项目比成功的项目多得多。我亲手经历的项目有成功的也有失败的，但我以前都没有办法从方法论上厘清项目成功和失败的根本原因到底是什么。我有幸参加了肖杨老师的培训课，肖杨老师渊博的学识、丰富的项目管理经验、生动活泼的教学方式，为我打开了如何做好项目管理的一扇门，有相见恨晚之意。近日，我又有幸先拜读了肖老师的新作《微权力下的项目管理》，内容博大精深，帮我解开了20多年项目管理中苦苦不得其解的一些疑难问题。我认为，这本书是一部对做好中国文化下各类企业项目管理具有重大指导意义的佳作。

如今项目管理的机遇和挑战无处不在。外国的一些项目管理思想相对成熟，但是并不符合中国的实情。生搬硬套外国管理模式和方法必然水土不服，问题百出。项目经理在微权力下，如何打赢缺兵少粮的攻坚战，是我们项目管理人员乃至企业管理者关注和思考的问题。

陈道斌

中国工商银行总行电子银行部副总经理，总行融e联中心总经理
中央财经大学客座教授

作者提炼多年管理咨询和项目管控经验，整理出一整套适合中国环境和复杂人际关系的管理体系。从痛点入手，拨云见日，快速提升项目管理者们的能力。本书中讲述的六步法全面介绍了现阶段完善的过程管理和结果论证，能很好地指导项目管理执行，是一本引领大家快速领悟项目管理精髓并走向成功的好书。

——王超 金砖财富信息科技有限公司项目综合管理部部门总监

从关注“事”到关注“人”，从重视“工具”到重视“视角”，肖老师的这本书让我从另一个层面观察变革项目中遇到的矛盾与问题，原来的不解瞬间清晰。“环境的制约因素”让我看到了西方与东方的不同，接地气的管理思路更利于实现目标，统一思想，管理问题迎刃而解；分析“负”收益，让自己变坚韧；小步快跑，能更有效地达成“正”收益。

——毛婧 金风科技研发中心能力管理中心 PMO 主管

舶来的西方主流项目管理方法论一直在中国水土不服，举步维艰。面对如此尴尬之局面，作者发出“走自己的路”的呐喊。这是一本关于如何突破传统模式，在中国国情土壤里培养具有本土特色的项目管理方法的好书，为项目管理者开展项目工作提供了创新、务实、落地的思维方式、知识和实践参考。

——罗伟 北京顺景园林有限公司运营管理部运营总监

多数企业引入项目管理，是认为这是一套能把工作做好的工具、方法，但实际中往往乘兴而来，败兴而归。项目首先是种组织形式，是人力资源管理上的创新，能否拥抱这种有别于传统职能化架构的组织，是成功的第一步。本书以独特的视角切入，系统化地提出了一套适配中国企业文化的项目管理

体系，论述深入浅出，引人入胜。

——龙世滔 招商蛇口集团创新发展中心 IT 首席架构师，招商局(深圳)
进口商品有限公司总经理

肖杨老师在书中结合自己多年的项目实战经验，生动、形象地描述了 PRINCE2 和 PMBOK 的区别和相通之处；融合多门项目管理相关学科，阐述了中国项目管理的实践和落地方法。我在工作过程中，基于肖杨老师的项目管理理念，深刻体会和理解了项目管理各个环节的科学性和合理性，受益匪浅。

——孙白 北京天源科创风电技术有限公司总工办项目管理工程师

我是肖杨老师的忠实粉丝。我个人是从台资企业转到民营企业做项目管理的，刚开始时，由于不了解民营企业的文化，犯了很多错误，工作开展举步维艰。很幸运结识了肖老师，跟着肖老师学习了“微权利下的项目管理”。他帮我厘清了思路，并成功解决了很多实际工作中的困难，使我少走了许多弯路。在这本书中，肖老师淡化了理论知识，更多地阐述了项目管理方法论在中国的应用和实践，对于中国文化下的项目经理有很大的帮助和指导意义。

——张新爽 北京雷格讯电子股份有限公司 PMO 项目管理办公室经理

近年来，国有科研院所沿袭的经验管理被各种经典项目管理理论所冲击，兼具不同管理理念的项目管理方法和体系应运而生且不断更迭，令人眼花缭乱。本书可以帮助我们看清项目管理的本质和精髓，有力地支持我们开展管理框架设计和项目管理体系建设工作。

——王川 中国人民银行印制科学技术研究所科研管理室主任

前 言

当前我们国家不缺外来的管理方法，包括项目管理方法，从 20 世纪 90 年代开始，以美国为首的各类管理方法出于商业目的而争先恐后地涌入我国，导致了现在市面上大家可以看到各种流派的外来项目管理方法书籍和认证考试，而且这些外来方法论是在西方国家发展的不同历史时期产生的，却在同一时期涌入我国。所以现在对想学习项目管理的人来说，最大的问题不在于缺少项目管理方法，而是方法太多，不知道学谁家的好！与此同时，我们发现绝大多数学习了西方一些知名项目管理方法并取得了相关专业资质的项目经理们，仍然发现在实际工作中无从下手，无法将学到的先进项目管理方法应用到实际工作中，造成了更大的困惑。

目前市面上主流的西方项目管理的方法主要有三种：第一种是美国项目管理协会 PMI 及其知名的个人认证 PMP。第二种是英国内阁办公室所拥有的项目管理产品及其知名认证 PRINCE2。它们一个代表典型的美国项目管理流派，一个代表典型的英国项目管理流派。第三种是来自瑞士的国际项目管理协会 (IPMA) 及其知名认证 IPMP。IPMP 代表典型的偏欧洲的项目管理流派。这三大流派基本上代表了目前世界上比较主流的三种文化思想，当然三种流派背后的起因也不太一样。PMP 产生的原因来源于军工，特别适合装备制造、军工生产，它是由这类工作衍生出来的，特点是大而全，比较像大百科全书，

囊括了全球所有与项目管理相关的概念、方法、工具和技术，所以它的名称也叫 Project Management Body of Knowledge (PMBOK)，即项目管理知识体系。PRINCE2 最早是英国政府为了管理 IT 项目而打造出来的项目管理方法论，是从 IT 项目管理中衍变出来的一套项目管理方法。它的全称是 Project in Controlled Environment Second Version，翻译过来为“受控环境下的项目管理第 2 版”。由于这个方法论是英国政府提出的，所以特别侧重建立受控机制，尤其是对项目相关人员的管控和协同。IPMP 的拥有者是 IPMA，IPMA 是世界上第一个成立的项目管理协会，比较注重欧洲的人文文化，特别关注人和组织的能力问题，最大的贡献是提出了对项目管理能力和项目经理能力评定的模型和指标库，尤其是侧重帮助组织界定什么样的人适合什么样的项目岗位。其实 IPMP 有一个项目管理人员能力评定基准，把项目经理进行了等级划分，以界定不同等级的项目经理所需的不同能力。这三种不同的方法之所以能在世界上一直存在下去，而且能各树一帜大旗，主要的原因就是因为它们各有各的特色。当然，除了这三大主流项目管理方法之外，大家还可以看到一些专业领域的项目管理方法论，比较知名的有软件开发项目管理的 CMMI 和敏捷开发模式，以及新产品开发领域的 NPD 等。

虽然，我们可以看到或学习到各种流派的项目管理方法论，却很难把它们照搬到自己的组织里。为什么呢？因为大家没搞清楚这些方法论是在企业发展到什么样的阶段才适合用的，也没搞清楚适合这些方法论的西方企业本身的文化与我们自己的组织文化的差异，这些差异对企业能否顺利移植西方方法论是至关重要的。

在我培训或演讲的时候，经常有人问我哪种项目管理方法论更好，我通常的回答是：“所有在中国能看到的外来方法论一定都是非常好的，否则也很难被传播到咱们国家来，但是在我不了解你的企业文化之前，我没办法判断哪种方法论更适合你的企业现状。”

我本身既做管理咨询顾问，也做培训讲师，各家流派的资质证书很齐全，熟悉各种流派和不同国家的方法论，后来很多知识融会贯通，发现项目管理的本质都是一样的，只是不同流派的侧重点不一样，究其原因是因为每种方法论来源的国家不同，产生的时期不同，造成了不同的管理侧重。因此，我认为学习任何一种方法，一定要关注它背后的文化和产生的时期。作为有5000年以上历史的中国其实是一个特别具有思想的国家 and 民族，尤其在春秋战国和汉代的时候，我们有诸子百家，其实也是我们国家自己多种不同流派的思想体系和方法。当然这其中有很大一部分现在逐渐失传了，这是一个比较大的问题。这也是为什么目前我们国家一直在学别的国家的方法，而把自己的方法论给丢了。其实在项目管理领域也是一样的。项目管理不只有一套方法，每个不同的国家都有自己的一套项目管理方法，主要的问题是现在我国没有一套特别拿得出手的方法论。这就是为什么我们一直去学其他国家的方法，用着却又总是很别扭的原因。

一直以来我都希望可以为中国的项目管理从业者们写一本适用于我们国家当前特点的项目管理图书。作为一个多年一直在国内外企业一线摸爬滚打、总结提炼的项目经理、管理咨询顾问和培训讲师，我尝试在实践中不断地消化和吸收各种西方项目管理方法论并逐步形成了一套自己的项目管理套路，经过很多家国内行业龙头企业的实际应用，证明它在中国文化的企业里行之有效，我们可以将这套具有中国特色的项目管理方法论称为微权力下的项目管理方法论。我觉得自己有责任将这个方法论分享给大家，帮助更多的企业、项目经理及有志于在项目管理道路上发展和奋斗的同人们少走弯路，更快地认识到项目管理的本质和精髓，尤其是学到如何能在中国的文化下把项目管理做成功的套路。

在我写这本书的过程中,得到了我的家人、学员、客户和朋友们的有力支持和帮助,也希望借此机会,表达我对大家发自内心的感谢。另外,特别感谢我的同事蓝秋红和彭玮麟两位老师在我写书过程中的积极参与和充分协助。

反侵权盗版声明

电子工业出版社依法对本作品享有专有出版权。任何未经权利人书面许可，复制、销售或通过信息网络传播本作品的行为；歪曲、篡改、剽窃本作品的行为，均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人应承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。

为了维护市场秩序，保护权利人的合法权益，我社将依法查处和打击侵权盗版的单位和个人。欢迎社会各界人士积极举报侵权盗版行为，本社将奖励举报有功人员，并保证举报人的信息不被泄露。

举报电话：（010）88254396；（010）88258888

传 真：（010）88254397

E-mail: dbqq@phei.com.cn

通信地址：北京市万寿路 173 信箱

电子工业出版社总编办公室

邮 编：100036

目 录

第 1 章 项目的五个特点是一切挑战的根源 / 1

- 1.1 为打破部门墙而诞生的项目 / 2
- 1.2 项目到底是什么 / 4
- 1.3 项目的五个典型特点 / 7
- 1.4 项目管理和项目不是一回事 / 14
- 1.5 PMBOK 与 PRINCE2 的差异 / 15

本章小结 / 17

第 2 章 什么样的企业环境才是适合项目管理的土壤 / 19

- 2.1 项目管理所处的环境——敏捷组织环境 / 20
- 2.2 企业由野蛮生长走向敏捷的路径 / 26

本章小结 / 36

篇外篇 某研究所在项目管理上的痛 / 37

第 3 章 为什么项目经理普遍有责无权 / 41

- 3.1 项目经理——有责无权的所谓“领导” / 42
- 3.2 项目经理到底是干什么的 / 43
- 3.3 游走于领导与管理之间的项目管理模式 / 46
- 3.4 项目经理必备的素质 / 50
- 3.5 项目经理能力修炼的途径 / 55
- 3.6 跨界：只懂技术，不懂业务的项目经理
永远不能成为最优秀的 PM / 58
- 3.7 路径：从项目经理到企业 CEO 之路 / 63

本章小结 / 66

第 4 章 六步法则第一步：认清领导的意图， 确保项目的价值 / 67

- 4.1 论证项目是否具备投资价值的三个维度 / 68
- 4.2 梳理从项目产出到成果到收益的路线图 / 71
- 4.3 编写项目业务可行性分析报告 / 77
- 4.4 项目业务价值论证的生命周期 / 79
- 4.5 常用的投资评估技术 / 82

本章小结 / 83

第 5 章 六步法则第二步：以终为始，根据项目 终点反推项目路径 / 84

- 5.1 项目任务书 / 86