

项目管理核心资源库

The Power of Project Leadership

7 Keys to Help You Transform from Project Manager
to Project Leader

项目管理中的领导力

从项目管理者到领导者 成功转型的七要素

[英] 苏珊娜·马德森 (Susanne Madsen) 著
沈小滨 李延尹 巍 汪晖 译
沈小滨 审校



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

The Power of Project Leadership

7 Keys to Help You Transform from Project Manager
to Project Leader

项目管理中的领导力

从项目管理者到领导者 成功转型的七要素

[英] 苏珊娜·马德森 (Susanne Madsen) 著
沈小滨 李延尹 巍 汪晖 译
沈小滨 审校



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

ISBN: 978-0749472344

Copyright © Susanne Madsen 2015

This translation of *The Power of Project Leadership: 7 Keys to Help You Transform from Project Manager to Project Leader* is published by arrangement with Kogan Page.

Simplified Chinese edition copyright © 2016 by Publishing House of Electronics Industry.

All rights reserved.

本书中文简体字版经由 Kogan Page 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2016-0903

图书在版编目 (CIP) 数据

项目管理中的领导力：从项目管理者到领导者成功转型的七要素 / (英) 苏珊娜·马德森 (Susanne Madsen) 著；沈小滨等译. —北京：电子工业出版社，2016.10

书名原文：The Power of Project Leadership: 7 Keys to Help You Transform from Project Manager to Project Leader

ISBN 978-7-121-30036-3

I. ①项… II. ①苏… ②沈… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 240282 号

策划编辑：刘露明

责任编辑：刘淑敏

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：17.75 字数：265 千字

版次：2016 年 10 月第 1 版

印次：2016 年 10 月第 1 次印刷

定价：49.00 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。

好评如潮

苏珊娜·马德森的新书是项目经理们如何从被动的执行者转型为积极的领导者的一本指导手册。每翻一页，你都能找到有关项目领导力的故事、自我评测，以及富有启发性的提问，帮助读者强化学习成果，帮助我们把崭新的、强有力的领导力技能应用到自己的项目中。本书重点强调的是心态改变，这是所有项目经理在工作中都应该努力学习和改进的地方。

——戴夫·韦克曼，韦克曼管理咨询公司首席顾问

本书是项目管理世界中每一个人的必读书，帮助人们提升项目管理的能力，减轻项目的交付压力。苏珊娜在书中构建了领导力的框架，提供了众多领导力反思案例和众多来自项目管理一线战场上的实战家们的故事，帮助人们改进自己的项目管理工作。要勇敢，要敢于承担风险。找到榜样的力量，去改变你的生活吧！

——卡罗尔·奥斯特韦尔，OMQ 变革咨询公司的变革专家

苏珊娜的书展现出了深刻的思想和众多专业的工具，帮助人们不仅成为一名聪明的项目经理，而且还要成为一名激励人心的项目领导者。项目团队期望他们的领导者不仅要应用项目的流程与规范聪明地管理项目，还要能充分地激励团队与团队中的每一人。不管你是一名有经验的项目经理想要做一



些自我反省，进一步提升自己的能力，还是你想为自己制定一个目标，期待成为一名激励人心的优秀领导者，本书都提供了足够的信息，非常值得一读。我强烈推荐此书。我所有的团队成员都买了这本书。我坚信，团队通过此书的学习必将会对公司的业务发展产生重大的影响。

——保罗·丹尼尔斯，领导力与管理咨询公司总经理

读苏珊娜的这本书，就像经历一次私人教练课程，一点一点地引导你做转型，从项目管理走向项目领导。苏珊娜的教练技巧纯熟，其设计的学习内容由浅入深，随着阅读的深入，你会越发感觉书中练习的价值。对于毕业后的学生和项目专业人士而言，这是一本必读书。我希望我的学生们读一读这本书。

——尼古拉斯·兰布鲁博士，威斯敏斯特大学高级讲师

这是一部优秀的、激励人心的著作。苏珊娜提出了项目领导力的七大核心要素，帮助人们掌握项目领导力的核心思想。本书不仅是为项目经理服务的，同时也是为处于领导职位的人和想提升领导力的人服务的。与她的第一本书类似，书中提供了大量的教练提问，帮助你向内检视自己和评估自己的实际情况，激发你成为一名你所期望的项目领导者。这本书应该成为你今年的个人发展方面的有效指导工具。

——博格·柯泰克，德国 Barclaycard 公司副总裁，高级变革经理

本书的第一个核心要素是“做真实的自我”。苏珊娜通过给读者提供故事、理论思想、工具、实际活动，以及愿景目标——你想成为一名什么样的项目领导者，阐述了什么叫“真我”。推荐所有的项目经理都要读本书。

——彼得·泰勒，《懒惰的项目经理》作者

苏珊娜为项目领导力提供了一套崭新的方法论。她提供的这套思想与实践方法让我们有机会去为自己照一照镜子，并促使自己做出一些改变。本书不是各种理论的条款，而是一本工作手册。我要是早一点能读到这本书该有多好，它一定会帮助我减少很多的麻烦和错误！

——朱利安·布伦，克拉克森咨询公司项目总监

这是一本优秀的著作，它将帮助你在项目管理职业生涯中走向关键的一步，即从项目经理走向项目领导。苏珊娜在书中提供了缜密的思想 and 极具实战意义的指导意见，帮助你克服“不要让项目失控”的恐惧感，帮助你学习如何去“激发而不要蛮干”。我要特别推荐此书。

——史蒂芬·卡弗，克莱菲尔德管理学院

苏珊娜为如何从项目管理转型为项目领导提供了实践指南。她在书中既阐述了大量的理论，同时也应用了大量富有启发性的、来自实践一线的、易于理解的案例与故事，二者相得益彰。她还帮助读者反思自己的行为，思考面临的障碍和内在的动机与驱动因素，其手法之精妙，让人不但不反感，还会深思。这本书将会帮助全世界的项目领导者成长和发展，不仅会帮助更多的项目成功交付，而且还会培养出更多的项目领导者。我认为这本书应该成为每位项目经理的必读书，不管你的项目是何种类型。这本书不仅有益于你的现在，还将有益于你的未来。

——黛博拉·海因，复杂项目管理国际中心 CEO

苏珊娜的书是一幅蓝图，帮助我们从小项目走向项目领导，而且毫无疑问，它必将成为那些想提升自己的领导力的人士的一本必备参考书。本书每一章节中提供的实用方法与原则，你总是可以立即复制和应用到你的实际专业工作中。本书提供了大量的职业发展建议，以及如何规避常见的陷阱、



如何激发团队、如何与干系人打交道。苏珊娜通过手把手的方式，为项目经理提供了他们所需的一切。让我们停止管理，开始领导吧！

——凯撒·阿贝德，PMP，Masses Podcast 公司创始人

我非常高兴地看到，苏珊娜的新书专注于探讨领导力和沟通的问题。这本书引发人们注意到了企业家精神及其重要性，它特别强调了“人的因素”，阐述了在领导力发展中的心理和生理学方面的问题。恭喜苏珊娜，你的新书为未来的领导力发展提供了方向，必将对全球复杂项目管理领域做出重要贡献。

——史蒂芬·海因斯，ICCPM 国际协会主席
复杂解决方案中心总经理

管理项目既有趣，也令人激动。但对每位项目经理来说，有时总会意识到做项目不仅仅是完成项目任务。这时你在思考的事情，就是如何从一名项目经理成长为一名项目的领导者，这时也便是你应该读本书的时刻。苏珊娜的书很有深度，为我们提供了一个清晰的路线图，告诉你如何重新投资自己，从任务级的项目管理者转型为一名通过愿景和授权来领导团队的项目领导者。

——科尼利厄斯·菲希特纳，PMP，项目管理博客主

中文版序

非常荣幸地看到，我的第 2 本书被翻译成中文，这可是世界上使用人数最多的语言。我注意到，项目领导力正在全球兴起。英国项目管理协会（APM）在不断谈论项目领导力的重要性，全球项目管理机构 PMI 认为，基于流程的项目管理的技术已经远远不够。用它们的话说，除了项目管理的技术，我们还需要领导力，需要战略，需要商业意识，以支持战略目标的达成，这是项目的根本目标。世界各地对项目领导力的兴趣日益高涨，这本书能被翻译成中文，就是这方面的进一步例证。

我第一次到中国是在 2014 年。我被这片土地上的活跃景象震惊了。我曾经被荣幸地邀请到上海，做了一系列项目领导力方面的专题培训。我不仅对这个城市的巨大规模和活力充满惊奇，而且也被参加我的教练和培训课程的学员们的专业和敬业精神所感动。我发现中国的学员们对持续改进、个人发展，以及如何向过去学习和反思，表现出强烈的意愿。他们迫切地想提升自己的能力，想搞清楚如何才能确保项目的成功，如何才能为客户提供更多的客户价值，他们的表现实在是令人兴奋。他们的这种强烈的学习欲望给予了我巨大的信心，我坚信项目领导力的原则与思想，一定会发展和普及开来。

在中国的时候，我还发现，中国项目经理们面临的最常见的问题与挑战，与我在世界各地观察到的几乎一模一样。项目团队需要交付产品和服务的要求越来越高，时间越来越紧，资源也越来越少。如何应对各方面的压力，许



多项目经理的做法是，工作更加努力，工作中更加关注细节，不要让任何任务出错，同时也把压力进一步传递给团队。然而，今天的项目正变得越来越复杂，不能简单地通过有力的控制和压力的传递就能让工作得以完成。与之相反，我们不能给团队施加更多的压力，而是要学会如何更好地领导团队、激发团队去迎接来自各方面的挑战。为了更好地交付项目成果，为了避免项目失败，我们必须思考得更广、更深、更远，而不是简单地跑得更快。

我非常高兴地看到这本书在中国的出版，期待它能在这个伟大的国家，帮助成千上万的人从项目经理转型为项目领导者。

苏珊娜·马德森

项目领导力教练

www.susannemadsen.com

译者序

项目和项目管理，在中国还处在一个萌芽和发展的阶段。对于项目领导力，特别是项目领导力在实践中的研究和应用，基本上还处于一片空白。在新常态下，企业转型也好，创新也好，升级也好，最终都会以项目的形式出现。项目的执行与落地，意味着战略的达成与实现。因此，在这种意义上，项目和项目管理中的领导力，无论怎么强调，都不过分。

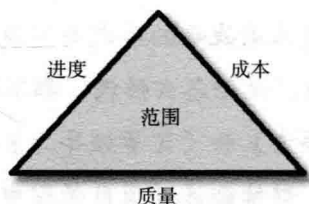
在翻译完《战略型领导力》和《变革领导力》后，我非常荣幸地得到电子工业出版社刘总的邀请，继续翻译《项目管理中的领导力》一书。我原来在摩托罗拉工作的时候，就是从事项目管理方面的工作，如今从事企业领导力和项目管理的咨询与培训工作，左手领导力，右手项目管理，是我的特色和定位。一般来讲，项目管理是基于事的一套流程体系，而领导力则是基于人的一套非流程化的体系。关于事的流程是“硬”的，而关于人的思想则是“软”的。如何管理好事？如何领导好人？我们发现，项目管理与领导力相结合，最能帮助形成一套有效的企业管理方式。一味强调狠性执行太硬，强调国学文化领导又太软。这是中国企业管理中的两个极端。我们在多年咨询与培训的实践中，发现一个规律，在企业管理中最好的方法是软硬兼施，即“软”的要做“硬”，而“硬”的要做“软”。“软”和“硬”相结合，既对立，又统一，是企业管理的最有效方式，也是领导力的成功秘籍。当年从摩托罗拉辞职创建第一领导力中心时，心中就曾立志，要致力于中国优秀企业管理的正



规化、持续化和职业化。而项目管理和领导力相结合，则成为我们的独特定位。

项目经理如何转型？项目经理如何从管理到领导？这是本书的核心内容。在回答项目经理如何转型之前，让我们来探讨一下下面的这些问题。事实上，企业中很少有人回答正确。

什么情况下，我们可以说，一个项目成功了？进一步，什么情况下，我们可以说，一个项目管理成功了？再进一步，什么情况下，我们可以说，一名项目经理成功了？这不是容易回答的问题。在企业管理咨询和培训的实践中，我得到的最经典的教科书式的回答是：按时、按质、按量交付项目成果，即意味着成功。这也就是《项目管理知识体系指南》中所说的金三角，或说项目的三维限制。



真的是这样吗？如果一个项目按时、按质、按量交付，客户就一定会满意吗？再进一步，如果一个项目按时、按质、按量交付，项目的发起人就一定满意吗？如果一个项目按时、按质、按量交付，团队就一定满意吗？还有，项目经理人自己呢？答案是，不一定。为什么会这样呢？因为项目的按时、按质、按量交付，充其量只是项目的最终结果。项目和项目管理的一个重要属性是，它不仅是关于结果的，还是关于过程的。一个项目，可能最后可以按合同要求，按时、按质、按量交付了，但项目干系人可能对项目的过程管理不满意，甚至很不满意。干系人从自己的根本利益出发，他们不仅要求项目的结果，还期待项目的过程，一要规范，二要受控。没有过程的规范和受控，项目干系人怎么会满意？

但干系人如何才会满意呢？它们是客观的还是主观的？应该说，既有客观的成分，也有主观的部分，而且主观的部分恐怕还要占更大的比例。不同的干系人，利益诉求不同、专业背景不同、性格不同、偏好不同，管理方式更是千差万别，如何确保干系人的满意？项目经理不仅要有较强的专业技术背景与能力，能够管理好项目的过程，能够按时、按质、按量交付项目结果，同时还需要对人有深刻的把握，对干系人需求有深刻的洞察，对人的心理和情绪有相当的了解。但理想很美好，现实很骨感。项目经理，作为专业人士，大多是工程技术方面的专家，在对人的研究方面，往往是短板。搞技术、搞工程的人，其特点往往是思维理性、态度严谨和逻辑性强，他们大多是左脑型人才。但如果回到人的层面，回到人的领导与激发，我们需要的更多的是另一面，思维要更感性一些，对人要敏感一些，凡事不仅要讲逻辑，还要讲情感和情绪。这时我们更需要右脑型人才。

项目经理是项目管理和项目成功交付的核心。在工作中，项目经理最常见的、抱怨最多的一项工作，是关于项目经理缺乏职位的权力，或说硬权力。一方面，项目经理要对交付成果负责；另一方面，项目经理对项目团队成员，并没有直接的行政领导关系。项目经理既不能给下属发工资，也不能发奖金，往往也不对项目团队成员的绩效做评价。因为这些权力，往往都掌握在职能部门经理的手上。那么，项目经理凭什么指挥他人？项目成员凭什么听项目经理的？项目经理凭什么赢得干系人的满意？项目经理应该具备哪些思想、行为与技能去实施领导？项目经理的管理权威从何而来？项目经理到底应该具备什么样的领导力？这便是项目管理的典型难题。

本书的作者，自己曾经是一个大项目经理，针对项目管理中的难题，根据自己的亲身经历，为项目管理中的领导力写出了一本专著。她的结论是，项目经理要成功交付项目，要赢得项目干系人的满意，需要从传统的管控方式，转型为现代的领导方式。项目经理如何转型？苏珊娜提出了颇有见地的项目经理转型七步曲，涉及项目领导的七大核心要素。这七个核心要素更像



一部实践指导手册，个个读来耐人寻味，对想转型的有心人、想从优秀到卓越的项目经理、想从项目经理到项目领导者，具有极大的实践指导意义。

没有翻译过书的人，不知道翻译工作的艰辛。翻译首先是一种态度，一种认真、一种探索、一种负责、一种愿意投入时间和精力态度，只有这样才能把翻译工作做好；翻译其次是一种技巧，光有英文好不够，还必须中文好；翻译中常常碰到的痛苦是，英文读懂了，但就是找不到适合的中文来表达；再进一步，翻译不仅要解决语言问题，还必须懂专业、懂行业、懂历史、懂文化。一个词、一个句子、一个人名、一句俗语、一个专业词汇、一句名人名言、一个比喻，每一个背后，都凝聚着心血。我有幸找到了一个翻译项目团队，一起完成这项有意义的工作。一方面，我们志同道合；另一方面，我们学以致用，因为书中的内容与我们的工作密切相关。参加翻译的几位同人都是来自世界 500 强的精英人士，感谢他们在百忙之中、在周末、在节假日，参与到“爬格子”的过程中，参与到冥思苦想之列。微软的李延承担了第 3 章的核心要素 1~3 的翻译；文思海辉的尹巍承担了第 3 章的核心要素 4 和 5 的翻译；施耐德的汪晖承担了第 3 章的核心要素 6、7 和第 4 章的翻译。我翻译了前言、第 1、2 章。我要特别感谢的是，微软的李延女士，当我邀请她帮助做一些额外的文稿校对工作时，她毫不犹豫地答应了，毫无怨言地、出色地完成了核心要素 7 和第 4 章的校对工作，让我能够在端午节承诺交稿的日期前，按时交付项目。“患难之际”见真情呀！

我尽了最大的努力，对全书做了统校，包括名词、术语的统一等。由于水平有限，一些错误仍然在所难免。恳请读者批评和指正，期待你们的宝贵反馈意见。我们的联系邮箱：customer@beijingonline.com.cn。

沈小滨

第一领导力中心·北京知行韬略管理咨询有限责任公司首席顾问

序一

这本书不是关于项目管理的，大多数人都知道什么是项目管理。这本书是关于如何在组织中快速成长为一名全新的、具有领导力的项目领导者的。项目管理的世界正延着两个方向快速演变。首先，项目管理正从项目计划与控制——被看作确保项目成功的关键工具，走向项目人员和绩效的管理。其次，项目管理正从大型、复杂的建筑项目走向更加广泛的应用，在企业内部如雨后春笋般涌现。

这是伯运纳、格迪斯和黑斯廷斯（Briner, Geddes and Hastings）在《项目管理中的领导力》一书的开篇前言中所描述的。从建筑行业发展到 IT 行业，中间跨越了几十年的时间，这本书是为零零后而非“90后”所写。对“90后”而言，他们是不会重视这本书的。我记得我在第一次读 PMBOK（项目管理知识体系），发现只在最后有几页是关于人的，而且那时参考书目指向的都是 HR 人力资源方面，而非项目领导力。然而，这些早期的开创者，博迪、布坎兰和贾瑞斯（Boddy, Buchannan, Gareis），他们在项目的“软技能”部分，开启了一场似乎看来永无止境的运动。

项目管理这门学科的演化与发展是缓慢的，在硬技能/工具层面和软技能/人的层面，其发展一直落后于商业与组织环境，赶不上它们的发展速度，不能满足其复杂与变化的需要。当世界变得越来越不确定，其变化的速度超过了我们的认知能力，越来越多的项目发生了变化，用我的语言，从让我们能



够清晰地描绘走向了如同穿行在云雾中一样。

项目的不确定性意味着人要改变。人类在面对重大的变革，或者在被变革推动时，他们并未能表现出最好的自己。现在，与以往任何时候相比，我们都更需要得到指导，帮助我们应对领导力方面的挑战。

我非常有幸在从伦敦飞往芝加哥的航班上，坐在公务舱的单人座里，读完了苏珊娜的《项目管理中的领导力》。我读书的时候，常常会用绿色的荧光笔在空白处做笔记、会折叠书角，以便我能返回来，重读那些有趣的部分。最后，我发现书上画得乱七八糟，书角叠起的很多。当然，这是一件好事。

苏珊娜·马德森在她的《项目管理中的领导力》一书中，把她在几十年中积累起来的在项目和项目集管理中的那些软技能，用一种清晰的结构呈现了出来。她用诙谐、有趣的语言和清晰的框架写完全书。作为读者，你穿梭于精彩的案例故事中，探索重要的理论，开发具体的行动措施，提供的工具可以现学现用。她的七步曲项目领导力框架，能够帮助读者找到自己的位置，完成自己的学习与转型之旅。

当我们展望未来的20年，项目领导力将会是什么样子？本书在这个方面做出了很多回应，包括聚焦创新、从层级结构到关系网络的影响力提升，以及从流程的重要性到APP的应用，等等。

今天，我们许多人都共享一个愿景——让每个项目都成功。这本书，就是在把愿景转化为现实过程中的一个重大的贡献。

埃迪·奥本

Pentacle 虚拟商学院创始人和教授

序二

不久以前，我听一位同事告诉我他正在做一场有关“领导力”的演讲。他告诉我们他在搜索引擎上搜索“领导力”时，竟然发现有100多万个词条。他然后继续说：“他们说的，我一点也不信。”如果他今天做这件事，我期望他能搜索到苏珊娜的这本书。这本书与其他领导力的书不同。如果要充分利用这本书的话，你需要激发自己的思考，把它当作一个工具，帮助用于个人发展。这本书里的话，你可以相信！

与其他已出版的项目管理的书不同，这本书没有给出什么成功项目管理的秘诀，它给出的是一些有趣的项目管理案例和一些建议，聪明的读书人会自己思考、自己寻找答案。当我第一次读完全书时，我有一点担心书中无数的清单，我担心这些检查清单会阻碍读者自己思考。我们确实在项目管理书籍中看到过这样的书，对一些问题进行对错选择是一件不需要充分思考就能容易做到的事情。我感到苏珊娜的这本书不是这样的，她会帮助读者思考，创建出自己的检查清单。

作为项目经理，我们的脑子里充满了各种业务工具和技巧，对许多人来说，这就是他们相信的所谓的项目管理。我个人的观点是，一名有效的项目经理必须是一位好的领导者，因为人是项目成功的关键因素，理解他们至关重要。这本书之所以好，还在于它坚持了一个观点，而且清晰地表明要了解别人，首先必须了解自己。读完这本书，将会帮助你更好地认识自己。



苏珊娜对项目管理这门学科做出了非常有价值的贡献。这本书对那些处于复杂环境的项目经理来说特别有用，它会帮助项目经理提升领导力的素质与能力，促进项目的成功。项目领导力确实很强大，需要充分开发和利用。

我向所有期待自己能成为一名项目管理中的领导者的人们，真诚推荐苏珊娜的这本书。

玛丽·麦金雷

APM 项目管理协会理事会成员、

国际项目管理协会副总裁、

法国国际商学院项目管理教授