

You Must Know
About Real Project
From Technical Methods to Soft Skills

从硬功夫到软实力

做项目， 不得不这么干



郭致星 © 编著

- ◆ 郭致星教授项目管理经典之作
- ◆ 项目管理人提升自我必读之书
- ◆ 理论知识与实战经验完美结合



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

做项目， 不得不这么干

从硬功夫到软实力

You Must Know
About Real Project

From Technical Methods to Soft Skills

郭致星 ◎ 编著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书根据大量的实践经验,尤其是从失败中得到的经验教训,总结出在不确定和可变的项目管理过程中,造就卓有成效的项目经理所需的关键因素及技巧,读者可以清楚地了解优秀项目经理具备怎样的素质和技能,从而更成功地实施项目。

本书可作为高等院校经济管理类专业本科生的教材、MBA教材,也可以作为从事项目管理工作人员以及参加各类项目管理资格认证考试人员的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

做项目,不得不这么干:从硬功夫到软实力 / 郭致星编著. —北京:中国电力出版社, 2016.10

ISBN 978-7-5123-9758-3

I. ①做… II. ①郭… III. ①项目管理—研究 IV. ①F244.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 216648 号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.Cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑:李 静

责任校对:朱丽芳 责任印制:赵 磊

航远印刷有限公司印刷·各地新华书店经售

2016年10月第1版·2016年10月北京第1次印刷

700mm×1000mm 16开本·23.25印张·278千字

定价:68.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签,刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

谨以此书怀念离开我们十年的父亲。

我在年少时就逝去了母亲，是您用微薄的收入将我们六个孩子养大并有所成。您一直告诉我们“没有近路”。

时至不惑之年，我想我是真理解了您的意思。十分想念您。

This book is for the memory of my father, who had died for ten years.

When I was young, Mother left us. Then you raised all our six brothers and sisters with very slender incomes by yourself. You always told us, "there is no shortcut in life".

At the age of 40, I think I really understand your meaning. Miss you so much.

前言

项目管理“没有近路”

——这是一本写给中国项目管理实践者的书

2009年，我开始写项目管理专栏（<http://blog.sina.com.cn/tgstudio>），到现在已经7个年头了。这期间，我写了600余篇文章，长短不一，讲的都是些项目管理的事。我的博客逐渐成长为备受欢迎的专业博客，如果你百度“项目管理博客”的话，这个博客会在第一页出现。对于一个没有做过任何推广的博客，这完全是千百万读者访问阅读的结果。

我主要关注实践，不是做理论研究的学者，也不用借此评职称，写书、写文章纯属兴趣。2015年6月，我的第一本关于项目实践的书《做项目，就得这么干！》经人民邮电出版社正式出版，得到了读者们的认可，一年内4次印刷。其间，我收到了很多读者的反馈，希望能看到更多关于实践话题的探讨。所以，这本书延续《做项目，就得这么干！》的风格，不想面面俱到，只包含我经历过的、看到的、辅导过的实践。希望读者能把阅读本书看作是跟一个项目实践者对话的过程，我只想写成本自己喜欢的、项目实践者也喜欢的书。

对于这本书，我还有几点要补充：

第一，我不想宣扬大思想。因为大道理好讲，小事情难做。这本书更

多的是分析小案例、讲细节、讲实践，是本小书。宣传大思想的书很多，就如满天下都在讲华为的项目和研发管理体系，但从没听说过哪个公司能够复制一样，问题在落实上、在对行为的管理上。我发现的一个现象是：每当大家都在畅谈某种大思想的时候，这种思想（甚至只是一个词）八成会被整死。

在我读研究生的 20 世纪 90 年代，系统工程是一个很热的专业。“××是一项复杂的系统工程”害死了这个专业！这句话在大小场合出现，“系统工程”泛滥，近乎被神化。系统工程的真正含义、真正价值反而不为人所知了，其结果导致了一个学科的渐衰。尽管系统工程的重要性越来越明显，但人们宁愿去用一些新的词汇去代替它，大家的注意力被转移到这些新词上——当然，我们并不在意这些名词究竟意味着什么——“然并卵”嘛！

“互联网+”概念最近甚为火爆，简直热到了“不要不要的”。特别是国家有意对互联网方面加大支持力度，引爆的不仅是这个概念，而是全民狂欢。不管从事何种行业，都要赶时髦，随便就是“互联网+××”行业。“互联网+”在国内的过度概念化，让我很担心其前景。但愿我在杞人忧天。

第二，这本书不为宣传某种捷径、秘籍。项目问题错综复杂，都用一些常规方法来解决；走捷径的结果往往是原地打转，问题照旧。秘籍是特定情况下的救命药，但不是万能药，不会放之四海皆准。离开了特定环境，秘籍往往没有什么实际意义，误导往往多过帮助，这些秘籍甚至会成为毒药。该出的汗总得出，该付出的总得付出。现实中的最大童话莫过于相信不劳而获，最大悲剧就是相信有点石成金的捷径。一切项目问题都有一个 fix，但很少有一个 quick fix。

人们都知道每天慢跑 50 分钟不仅有助于减肥，更有益于身体健康。但是，大多数人并不这么做，反而会花很多的金钱去买些减肥药物（所谓捷径）。一次次对减肥药物不满意，一次次受到减肥药物副作用的伤害，一次次花钱去换新的减肥药，而慢跑反而被遗忘了。同样，我们一次次对现行

的项目管理办法失望，一次次承受管理失败造成的损失，一次次求助新管理方法，而忘记了我们早已知道的有效方法。

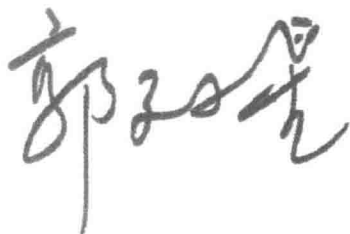
捷径和秘籍如同过热的股票，当满大街的人都在热捧时，这些东西必将走向灭亡。当然，也不应全盘否定最佳实践。他山之石，可以攻玉，仅此而已。

第三，这本书着眼实干，注重解决实践中的常见问题。常见问题解决了，方法落实好了，再配以合适的绩效机制，业务成果自然就有了。这貌似常识，但常识非常行。魔鬼藏在细节中，魔鬼也藏在常识中。该发生的总会发生。你没法忽略细节、忽视常识，否则注定没法建立一流的项目管理。

我不认为项目管理是什么新东西、新思想；有人类的时候就有项目管理。我也不认为项目管理起源于西方，事实上有据可查的项目管理在东方更久远；有人类的地方就有项目管理。看上去西方项目管理做得好，无非是他们更肯总结提炼，在行为上更得力，不比我们更相信有捷径可走而已。

这本书的定位是填补学者（或称为理论研究者）与实践者之间的空白。学者往往缺乏实践经验，写的东西理论有余、实践不足；实践者则要么欠缺理论基础，要么没时间、没兴趣写文章。我接受过系统的项目理论教育，又在严酷的实践中历练十余年，有兴趣，愿花时间……我试图在理论与实践之间搭建一座桥梁，写一本给实践者们看的书。

最后，我还是要感谢我事业有成的太太、天真专注的儿子。他们让我感受到了工作的价值和生命的意义！



2016年6月于中国北京

目 录

前 言

第 1 章 好结果来自对客户及其业务的理解	1
1.1 深入了解你的干系人	2
1.2 以看戏人的身份澄清业务	9
1.3 硬技巧是需求管理的基础	15
第 2 章 生命周期模型是实施项目的工具	20
2.1 正确理解生命周期模型	20
2.2 有效使用生命周期模型	27
2.3 切勿僵化地理解生命周期模型	33
第 3 章 在正式启动前识别项目限制	38
3.1 识别项目限制	39
3.2 达成项目驱动因素优先顺序的一致	41
3.3 名正言顺地启动项目	46

3.4 用好方案赢得干系人支持.....	50
第4章 唯一不变的是变化.....	58
4.1 面对需求管理的现实困难.....	59
4.2 管理和控制变更.....	65
4.3 案例：频繁变更是项目管理的最大难点.....	80
第5章 不确定条件下的项目计划.....	84
5.1 为什么理论不“实用”？.....	85
5.2 不确定条件下的项目计划.....	92
5.3 项目计划应注重实效，估算准确而非精确.....	100
5.4 避免进度游戏.....	108
5.5 干系人是计划的主人.....	113
第6章 项目成功需要称职的职能部门.....	119
6.1 跨部门项目团队协作存在的问题.....	119
6.2 项目成功需要称职的职能部门.....	125
6.3 项目组织是一个复杂的社会技术系统.....	131
第7章 把握问题关键，提升研发项目团队绩效.....	139
7.1 激励技术人员是令管理者头痛的事.....	139
7.2 提高项目团队的执行力.....	144
7.3 让员工获得激励.....	153
7.4 培养和保护员工的成就感.....	160

第 8 章 厘清项目组织与人员管理乱象.....	168
8.1 厘清项目组织与人员管理乱象.....	168
8.2 科学规律与市场规律孰先孰后.....	175
8.3 依赖人才还是依靠体系.....	177
8.4 有效项目治理和知识管理是保证.....	180
第 9 章 干系人管理最体现项目管理者的水平.....	186
9.1 结构决定行为.....	187
9.2 再探组织结构对项目管理的挑战.....	193
9.3 从结构属性看干系人管理.....	202
9.4 管好发起人和客户，远离是非.....	206
9.5 让干系人为项目“付出”.....	211
9.6 管理干系人的关键还是自我修炼.....	215
第 10 章 避免混乱，项目经理是沟通的核心.....	220
10.1 永远不要让发起人从别人那里得知你该给他的信息.....	220
10.2 什么才是团队成员真正想了解的.....	224
10.3 有效沟通规划，优化语言模式.....	226
10.4 管理干扰，降低工作被打断的高昂代价.....	232
第 11 章 跨文化项目团队的冲突管理.....	240
11.1 文化冲突：日渐突出的项目失败因素.....	240
11.2 文化差异面面观.....	244
11.3 管理并化解文化冲突.....	253
11.4 案例：中国铁建沙特麦加轻轨项目的警示.....	259

第 12 章 让理论落地，做知行合一的项目管理者	266
12.1 国人亟待重视理论.....	266
12.2 理论需要定制，组织要建立起自己的理论.....	273
12.3 理论应该是简单的，实践、研究之外更需要传播.....	278
12.4 罗马不是一夜建成的.....	282
第 13 章 项目经理仅靠管理是不行的.....	288
13.1 项目管理过程的科学性和艺术性.....	289
13.2 项目管理者本质是管理自己、影响他人.....	295
13.3 提升能力，让自己真正在“领导”.....	298
13.4 项目管理者压力情绪管控.....	319
第 14 章 切实地总结与传承经验教训	327
14.1 切实总结是提升项目管理水平的正路.....	327
14.2 将经验教训传授给后来者.....	336
后 记.....	349
附 录.....	352
附录 1 项目管理者领导力测试.....	352
附录 2 项目管理者授权能力测试.....	354
附录 3 项目管理者自尊水平测试.....	355
附录 4 项目管理者自我监控测试.....	357
附录 5 项目管理者人格测试.....	358

第 1 章

好结果来自对客户及其业务的理解

如果说有成功秘诀的话，它在于获俘其他人观点的能力，
以及同时从对方的角度和你自己的角度看事情的能力。

——亨利·福特

项目是组织的战略工具，项目向企业提供可交付的成果，可以帮助其实现商业目标。项目需求背后的问题核心往往是其业务问题。糟糕或不良的业务挖掘往往会导致各种问题，在很大程度上会导致项目失败。

Standish Group 已经对项目失败的原因做了 20 年追踪，并定期发布项目失败的十大因素。表 1-1 是该集团 2010 年给出的项目受到挑战的十大因素。

表 1-1 项目受到挑战的十大因素

序 号	项目受到挑战的理由	与需求的关系
1	缺乏用户输入	2

续表

序 号	项目受到挑战的理由	与需求的关系
2	不完整的需求和规范	2
3	需求和规范的变更	2
4	缺乏高级管理者的支持	1
5	欠缺技术	0
6	缺乏资源	0
7	不切实际的期望	2
8	不明确的目的	1
9	不切实际的时间表	0
10	新技术	0

第二列显示了与需求管理有关的因素，2 表示直接的影响；1 表示加强需求管理可能会得到改进的区域。10 项中至少有 4 项可以识别出主要影响，至少有 2 项因素具有一定影响。可见，需求管理问题对于项目的成果和潜在的失败有明确的影响。

糟糕的需求管理成为项目最终失败的潜在因素。统计发现项目的缺陷与返工事件中 41%~56%来自需求问题^①，在需求活动期间纠正错误或不犯错误，产生的影响最大。在改进需求过程上投入精力是一项划算的投入。

1.1 深入了解你的干系人

在沟通中最重要的事情就是听到没有说出来的话。

——彼得·德鲁克

① 美国项目管理协会（PMI）的相关文献也确定了 40%~60%的范围。

德鲁克先生的这句话对国人来说，一点也不陌生。当我第一次听到这句话时，脑海中浮现的疑问是：难道中西文化融会贯通，外国人也是这样认为的？这其实意味着与人沟通、面向人开展工作的难度。

1.1.1 一把小椅子

一个美国老师的项目管理课上，老师扮演一个到家具店购买椅子的客户，一名学生扮演家具店的销售人员。客户告诉销售人员他想买一把小椅子，用于野营和野餐。因为语言不通，其他信息无法交流^①。

学生扮演的“销售人员”为其建议了一个如图 1-1 所示的小马扎——小而轻、方便携带！客户对“销售人员”的建议未予任何评价。



图 1-1 “销售人员”建议的小椅子

两天课程结束后，老师扮演的“客户”演示了自己个人的照片、爱好，展示了他的野营图片并讲述了他对这把“小”椅子的潜在需求。野营时，几个朋友一起开着封闭式房车，带着啤酒、

^① 李华领等人提供了本案例的不同版本，参见其编著的《项目经理修炼之道：从硬功夫到软实力》（电子工业出版社，2014.5）。

帐篷、椅子、食物等，翻过一座大山，到达他们的目的地。补充信息：客户是一名 60 多岁的老人，右膝盖受过伤、做过膝关节置换手术，不能负重。

接下来，学生们看到了客户的最终“业务场景”：坐在“小”椅子上在河边钓鱼，悠闲地靠在或者半躺在“小”椅子上喝着啤酒，眺望着湖对面的雪山，惬意地享受着美好时光。

所以，该客户需求的“小”椅子实际是指重量轻，且相当复杂的多功能椅子（图 1-2）。



图 1-2 客户的真实需求

干系人往往直接受益于这种潜在或隐含的需求。服务和产品的提供者需要理解客户的需求、弄清需求背后的真实业务，否则将不可避免地“跑偏”。重视干系人（特别是客户）潜在或隐含的业务，是项目最终成功的关键因素之一。

每个人都活在自己的世界里，被自己所在的位置赋予了不同的特征。并非干系人们不想说出来其需求的业务特征（有人称其为“挖坑”，我不赞同这个说法），其根本原因在于不同人对项目的认识程度不同。影响其潜在业务显性化的因素既有客观方面的也有主观方面的。作为项目管理者，要

识别这些因素，然后制定出不同的策略来应对。

客观因素通常包括：

- 项目前期，干系人对项目的认识程度通常不足。
- 每个人都活在自己的世界里，不同的职位对项目的认识不同。基层的业务人员对战略相关、管理相关的业务缺少前瞻性和长期眼光。高层管理人员则较易忽视具体业务细节。
- 项目组缺少能够有效与客户沟通的技术或业务人员，挖掘能力不足。
- 客户中真正了解业务的人员给予配合不够。

主观因素通常包括：

- 个体的自我保护意识，说出去的话就意味着责任和义务。
- 话不投机半句多，没有获得信任前，人都是有顾虑的。
- 每个人的表达能力、理解能力各不相同。
- 每个人对知识技能等的掌握程度不同。

1.1.2 找到干系人的痛点

每个人都活在自己的世界里，都在自己的情感世界里面喜怒哀乐。因此，每个人对世界的看法都带有鲜明的个性特征。人的需求一定存在某个“痛点”（Pain Point）令其不舒服，只有找到了痛点，才能明白其所有观点的真正由来。现实中，痛点表现出来就是其最担心的方面，能否找到其痛点（或者说看清其最担心的事）几乎决定了项目的成败。

1. 分析其结构属性

干系人在社会系统中的结构属性是决定其痛点的根源。刚入职的大学生担心就业、升迁、成长，临近退休的人担心职业生涯与养老的顺利过渡。

在信息系统建设项目中，甲方信息中心的人担心业务人员不配合，业务部门担心自己对新系统的适应，管理者担心项目不能实现其战略目标。

李彬是良成系统公司的项目经理，负责某银行信息系统的建设。在给客户的建议书中，他建议采用一个低成本技术方案，并从技术上论证了该方案完全可以满足客户的业务需求。但客户的信息中心主任蒋向阳强烈要求采用成本更高的硬件系统：“成本不是问题，关键是性能要好，要可靠。”

58岁的蒋向阳是一个即将退休的主任，他最大的担心是项目出现任何问题，也就是说，他只是坚持一种对他自己最“安全”的做法。

2. 关注其最近负面消息或最新动态

每个人都有短视的局限性，这是人性的本能。人的决策极可能受新近发生的事所影响。

韩盈是睿士通公司的项目经理，在某电信运营商项目的售前阶段，他了解到客户近期遭遇一件投诉，客户被一个手机用户告上了法庭。

韩盈分析了这件事对客户的影响，在方案中有意识地提到了项目中对用户投诉情况的处理，方案引起了用户的极大重视。在几家竞争单位中，睿士通公司的方案最终胜出。

客户网站主页上的最新动态或者最新政策性发文里，常包含客户高层的最新决策和工作动向，项目经理应该关注这些信息。满足高层的最新要