

卓尔不群

28

Soft Skills

to

Make You

the Top

Project

Manager

成为王牌项目经理的
28项软技能

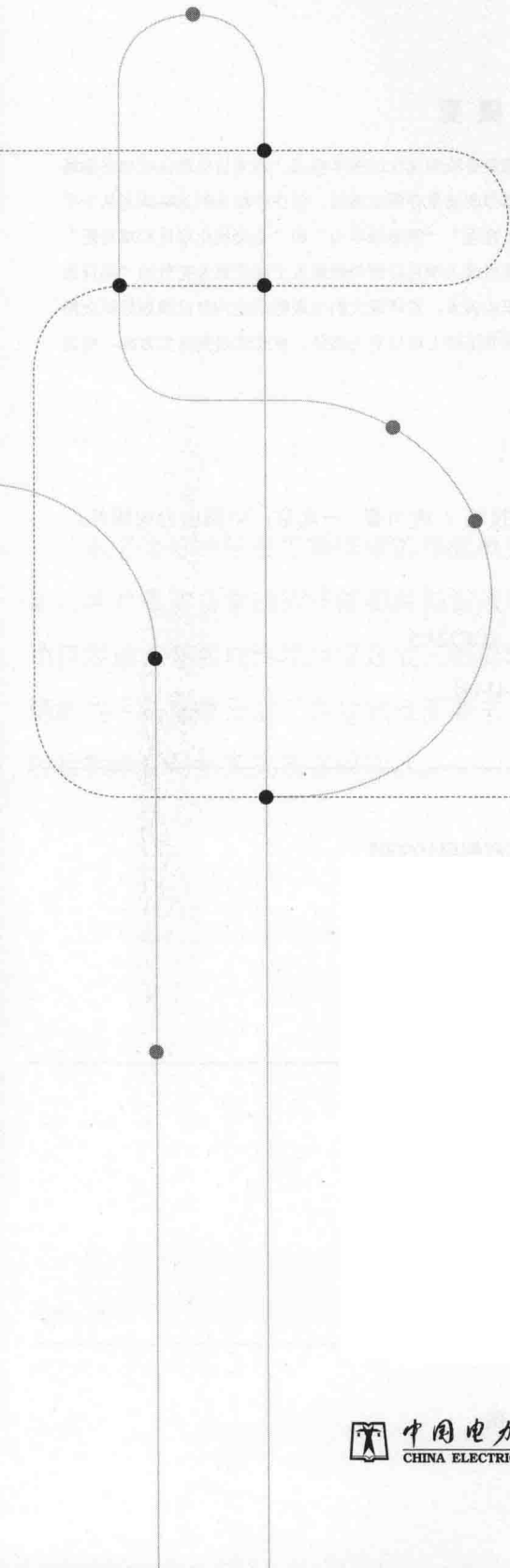
唐川◎著

管清友 李棠 罗守贵 寿涌毅 吉承
——大力推荐——

项目经理通往卓越之路的加速器



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS



28

Soft Skills

to

Make You

the Top

Project

Manager

卓尔不群

成为王牌项目经理的
28项软技能

唐川◎著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

当今市场，项目制已成为各类企业开展业务及内部业务流程优化的基本模式，而项目经理往往也是职场人士通往高级别管理岗位的必经之路。本书以项目管理和职场生存所必需的，但往往被人们忽略或无从下手的“软技能”为讨论核心，以“自我培养”“人际关系管理”“塑造领导力”和“全面优化项目和项目组”四个主题为模块展开内容。本书旨在帮助项目经理及渴望成为项目经理的职场人士树立更为完整的“项目思维”和“职场观”，全面提升职业素养，厘清自身的职业诉求，发挥最大的主观能动性为自己规划好职业路径，发展成为经得起市场检验的顶级项目经理，并在职业道路上可以更为高效、精准地找到努力方向，坚定前行。

图书在版编目（CIP）数据

卓尔不群：成为王牌项目经理的28项软技能 / 唐川著. —北京：中国电力出版社，2019.4

ISBN 978-7-5198-0871-6

I. ①卓… II. ①唐… III. ①项目管理 IV. ①F224.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第041414号

出版发行：中国电力出版社

地 址：北京市东城区北京站西街19号（邮政编码100005）

网 址：<http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑：李 静 1103194425@qq.com

责任校对：黄 蓓 太兴华

装帧设计：九五互通 陈子平

责任印制：钱兴根

印 刷：三河市万龙印装有限公司

版 次：2019年4月第1版

印 次：2019年4月北京第1次印刷

开 本：710毫米×1000毫米 16开本

印 张：11.5

字 数：145千字

定 价：48.00元

版 权 专 有 侵 权 必 究

本书如有印装质量问题，我社营销中心负责退换



唐川 浙江杭州人，浙江大学管理学院项目管理硕士。360金融（北京奇步天下科技有限公司）研究中心总监，360金融投资总监，财政部PPP专家库首批入库专家，国际项目管理协会认证的国际项目经理（IPMA Level C）。

作者长期从事投资项目管理及宏观经济政策研究和PPP研究工作。曾在《中国财经报》《中国经济导报》《中国财政》《中国勘察设计》等报纸、杂志及财政部PPP中心官方网站发文十余篇，并受《中国证券报》《证券日报》《上海证券报》《经济参考报》等金融领域专业纸媒邀请，公开发表宏观经济与PPP行业观点五十余次，所撰写的原创文章和核心观点已被人民网、光明网、中国财经网、中新网、中国政府采购网、中证网、环球网、中国经济网、证券时报网、和讯网、新浪财经、网易财经、凤凰财经、腾讯财经、搜狐财经、东方财富网、天天基金网、同花顺财经、中国证券网等国内一线财经媒体、专业网站及各类政府网站转载千余次。著有《PPP+供给侧改革下城镇化项目的模式创新》。

当今市场，项目制已成为各类企业开展业务及内部业务流程优化的基本模式，而项目经理往往也是职场人士通往高级别管理岗位的必经之路。本书以项目管理和职场生存所必需的，但往往被人们忽略或无从下手的“软技能”为讨论核心，以“自我培养”“人际关系管理”“塑造领导力”和“全面优化项目和项目组”四个主题为模块展开内容。本书旨在帮助项目经理及渴望成为项目经理的职场人士树立更为完整的“项目思维”和“职场观”，全面提升职业素养，厘清自身的职业诉求，发挥最大的主观能动性为自己规划好职业路径，发展成为受人重用且经得起市场检验的顶级项目经理，并在职业道路上可以更为高效、精准地找到努力方向，坚定前行。

推荐语一

本书很好地站在了管理者的角度概括了培养优秀项目经理的原则和标准，并对最难自学的软技能相关知识进行了全面的梳理和细致的解析，让项目经理和想要成为项目经理的人都更明确自己的努力方向。本书以较为精妙的手法完整呈现了各项软技能要求下的思考与实操要点，让人能够轻轻松松地学习到实实在在的知识。

管清友

如是金融研究院院长、首席经济学家

推荐语二

“不想成为将军的士兵不是好士兵。”（拿破仑）在当今快速发展的市场竞争环境中，每一位有志之士都希望干一番大事业，当然，也需要一定的指导。《卓尔不群》这本书不仅适用于项目经理，它对即将步入社会的大学毕业生同样具有实用价值。

本书从诚信、责任心、适应能力、情绪控制、定位自我、尊重他人、自如社交、诉求之满足、非正式场合之互动、最大限度调动积极性等诸多方面给以引导，并在每个章节中传授专家们各自的成长经历和成功经验。在强调专业知识、技能的同时，亦强调了决定一个人能否成功在于其是否能理解人与人交往的重要性——这是一门需要学习的艺术。以善良的心相处，懂得感恩，做事先学做人，事业才有成功的可能，才能成为令团队称赞的领军人物。

李 棠

上海音乐学院教授

音乐戏剧系声乐教研组组长

中国音乐剧协会教学专业委员会委员

推荐语三

随着市场的高速发展，学校教育与社会实际发生了一定程度的脱节，很多学生在就业或创业之初往往会遇到许多令他们无力解决的难题。但综合看来，很多情况下，这些职场新人缺少的并不是专业知识，而是能让他们更好地理解社会，找到自我定位，并努力获得他人认同的软性知识和解决问题的能力。所以他们迫切需要合适的、来自社会视角的方法予以指导。本书很好地归纳了学生除专业知识外必要的社会生存知识，让初出校门的毕业生能够更好地应对来自各方的挑战。

罗守贵

上海交通大学安泰经济与管理学院教授

应用经济系主任

三言诗社

推荐语四

软技能是项目经理通往卓越之路的加速器。本书有助于年轻项目经理更好地理解软技能，因为理解，从而改变，成为出色的领导者。

寿涌毅

浙江大学管理学院教授

推荐语五

在职场内的各项生存要点中，软技能无疑是体系最发散且最难学的应用型知识。但本书做到了化繁为简，在深入思考和实践案例之上，对软技能做了恰到好处的概括与分门别类，让读者可以以很短的时间、很高的效率来学习软技能这项复杂的职场关键知识。

吉 承

JICHENG 品牌创始人、设计总监

自序

本书的创作灵感源自经常被问到的两个问题：第一个问题通常来自我的同龄人或比我再年长一些的人，问题的内容大致是“想不通谁谁谁究竟哪里比我强了，为什么他总是能够得到领导和其他人的重视”；第二个问题一般来自“90后”的同事或合作方代表，问题的大致内容是“我觉得我工作能力不差，但为什么总是被别人当‘小白’看待”。第一个问题透露着无奈，第二个问题透露着不甘。虽然问题诉求不同，但是核心的解却是相似的，那就是怎样用完整的“职场观”去面对职场。

其实职场不复杂，简单地说就是“做事”“做人”，即把事情做完善了，让别人没有过多可挑剔的地方；同时让自己成为受人喜爱、值得信赖的人——做到这些，职业道路很难不一帆风顺。但是要怎么做到上述两点呢？

很多“成功学”的书籍会找到一些“关键点”来教育职场人士抓住支点改变自身的全貌，比如一些深度讲述沟通、时间管理、演讲能力、意志力、创造力的书籍。虽然这些书说得在理，同时在一定程度上也是有效用的，但是在现实中往往不足以全面提升职场人士的综合素质。职场人士按照书中模板研习、实践之后往往难以有切实的改变，以至于让人极易在训练的过程中半途而废——书是好书，但是一两本却不足以满足人们对于成长的需求，而现代人花在自己修行方面的时间往往比较有限，所以一本更

为全面、精练的职场成长类读物或许对现代职场人士更容易起到实际的作用。

为了更好地解决两类职场人士的切实问题，我写就了这本书。全书的主旨就是，帮助职场人士树立更为完整的“职场观”，让希望在职业道路上快速发展的人生积极分子能够更为高效、精准地找到努力的方向。至于为什么着重讲“软技能”，而淡化对硬技能学习范式的讲解，主要还是因为人们通常对硬技能，即专业技能的认识比较充分，知道如何通过教材、培训班给自己充电；但是因为不清楚软技能的构成和作用，而往往忽略软技能的提升，甚至工作十余年后软技能依然空白，以至于不具备合适的综合素质去承担更大的任务、更重的责任，在单位中也难以被提拔晋升至管理层岗位，同时也难以获得足够多的资源以支撑事业的发展。简言之，因看到大部分职场人士无法做到全面发展的主要制约因素还是软技能，所以此书就挑重点来讲了。至于为什么从项目经理的角度切入，一是希望本书教授的知识是直接可用的，所以就需要一个各类企业都通用的岗位作为载体，让知识有切实的应用场景，而项目经理的岗位无疑是最合适的；二是因为受“矩阵”式组织结构的影响，以项目、项目组或项目公司为基本单元的企业业务拓展模式已经成为市场中占比最大的通用方式，所以职场人士以“管好项目”为出发点提升自己，对企业和个人而言是同时有益的，个人价值也能够最大限度地体现出来，从而能在自我能力提升的同时受到领导和合作方的认可，进而摆脱“两个问题”的困扰。所以，这是一本“实用主义”的职场成长教材。

当然，本书既然以“成为王牌项目经理”为目标，所谈知识必定与管理有关——本书的框架和基础内容是我多年工作经验与项目管理经验的总结，包含了我认为比较重要的软技能和部分管理学的知识。书中会将项目经理需要提升的各项软技能与管理能力相关联，以期能够帮助初入职场的新人及具有一定工作经验的项目负责人、职业经理更为完整地打造自身的职场生存知识体系与管理技能。需要指出的是，本书的书名并非基于我本

身的市场地位而起——因为三十出头就称自己为“王牌”未免有些夸张了。其实我是以对“最优秀项目经理人”的认识为基础来构筑本书的，书中的理论不单依附我个人的经验和认识，部分理论的补充与项目经理案例总结、取材于身边的在各项软技能要素下表现最为优秀的项目经理的个人经历与平日所述——有了这些来自其他顶尖项目经理人的真实素材的补充，本书也就能够更好地指引读者走上“王牌项目经理”之路了。

最后，我还想对帮助过我的人表示感谢。首先要感谢我的目标读者人群——我身边的职业经理人、合作方的职业经理人及年轻员工对我的帮助，如果没有你们对于“软技能”知识的需求与配合调研，也不会有本书的诞生。同时，我要感谢浙江大学管理学院寿涌毅老师，上海交通大学安泰经济与管理学院罗守贵老师，上海音乐学院李棠老师，如是金融研究院的管清友老师，JICHENG 品牌创始人吉承老师，多年来给予我的指导与帮助，以及对本书的推荐。其次，我要感谢上海财经大学 SRC 俱乐部的创始人刁孝力、刘畅，遂真投资公司的翁翠，北京市惠诚律师事务所的薛起堂律师，上海东方明珠集团的邵昌浩，上海戏剧学院的刘筠超及夫人石蕾在我写作过程中给予的种种帮助与支持。当然，我必须重点感谢中国电力出版社的编辑们及其他项目管理专业领域内的朋友对我的鼓励与支持，他们的专业意见是我完善作品的必要养分。我希望经过市场的检验，有朝一日这本书能够成为指导职业经理人与职场新人完善自我能力的必读书籍，进而发展成为人们在学习管理学、项目管理，以及职场知识时最“喜闻乐见”的一本书籍，并能被需要它的人视为佳作。

唐 川

360 金融投资总监，360 金融研究中心总监

国际项目管理协会认证的国际项目经理（IPMA Level C）

前言

在当前市场环境中，如何快速占领市场，快速将产品推陈出新以吸引、维护客户，如何合理进行投融资工作以保证企业财务状况的健康，如何合理规划管理体系以确保企业稳中求进等问题已经成为我国各类主体企业共同面临的战略性问题。相应地，能够定向击破这些问题的职业项目经理也就成为当前各家企业争相抢夺的稀缺资源。故而如何成为这种稀缺资源也就成了每个职场人需要用心、花时间去思考的重要问题。

如何去规划自身的职场路径才能让自己稳妥晋升为符合市场与时代需求的职业经理人呢？简单地说，其实就是两方面的成长：第一，是“硬技能”；第二，是“软技能”。“硬技能”即专业领域内的技能，如建筑设计技术、软件编程技术、会计技术、营销文案写作技术、工程监理技术、金融产品设计技术等。从国际项目管理协会所制定的“国际项目管理专业资质认证标准”（ICB）中的“能力要素”角度来看，“硬技能”即“技术能力要素”的部分，以“知识”的掌握为主，借由“经验”加以优化。而“软技能”则是那些缺乏客观标准及考核机制去衡量的技能，往往是个人对自身和他人潜意识中造成影响的那些技能，其具有“说不清、道不明”的特征，但做好了往往能够对项目的推进和自身职业的发展形成正向的影响——当然，要将硬技能做得更好，往往也需融入许多软技能，以将工作做得更为

深入人心。结合 ICB 中的“能力要素”来看，软技能主要是“行为能力要素”和“环境能力要素”的部分，通常发展自“经验”，内化成“个人素质”。正如有经验的管理者所说：在职场中做事，不单是做专业范围内的事情，很多专业范围外的工作也是一个人综合素质的体现。这其中便透露了软技能对于管理工作的重要性。

当然，软技能对于初入职场的青年人来说很难准确地理解其含义，但是对已经认真工作三五年的人而言，即使还未身居管理岗位也能深刻感受到其对职业发展的重要影响，并且也会有意识地培养软技能。当然，即使感觉到了自身在软技能方面的短板也不必慌乱，亦不可急于求成，需要沉住气去感受、去提升。获取适当的指导和思考范式也是必要的，那样可以避免我们摸索范围过大而花费不必要的时间——比如可参考本书给出的知识点进行自我提升。需要说明的是，本书提出了软技能的知识框架，并不是要将软技能做科学体系化的“硬升级”，而仅是对读者进行适当的提示，以帮助读者梳理一下自身在职业发展中的薄弱环节，以便更快地找到要点来完善自我，从而取得更好的职业收入和职场地位——事实上，本书也是以“个人职业发展的辅助教材”为定位而设计的。但之所以以管理学中的项目管理分支作为切入点，一是因为在当前的市场环境下项目的知识体系与一般管理的知识需求较为趋同，且软技能对于两者而言具有较强的通用性；二是因为在一般企业中，职场新人要晋升为企业中高层管理者，“项目经理”的岗位往往是必经之路，在这个岗位上良好的综合表现往往能够让上级领导印象深刻，并且项目管理的高技术性要求对于职场人士自身而言也能使管理技巧变得更为扎实，进而可以有能力去承担更为重大的管理责任。

希望读者读完本书后可以用心思考自身的自我完善方向，以期在职场中可以顺利地获取更多有价值的资源和肯定，将项目管理的工作做得更好，也能将自己的职业路径设计得更为完善。

目录

第一章 无痛成长——项目经理可自我培养的八项特长	1
一、即刻改变 自学成才	2
二、夯实知识 以写提升	7
三、管好时间 平衡各方	13
四、专业态度 重在情绪	18
五、全力以赴 抗压有法	22
六、落差常在 适者生存	28
七、了解自我 合理定位	34
八、内外兼修 打造形象	38
第二章 自如社交——掌握与他人充分互动的七个要点	45
一、人际无常 秉持尊重	46
二、全面理解 诉求为先	52
三、用人不疑 重视专长	57
四、信任无价 取之有法	62
五、职场扶持 换取人心	68
六、闲时互动 重在准备	72
七、诱惑多变 谨防陷阱	77

第三章 成为核心——在组织中塑造领导地位的五项原则	79
一、价值体现 始于建议	80
二、各方满意 视为己任	85
三、善于谈判 笼络资源	90
四、政治永存 谨慎应对	97
五、带动文化 学习为上	100
第四章 突破瓶颈——带领项目组走向成功的八般武艺	105
一、十大领域 融会贯通	106
二、管理工具 得心应手	115
三、事无巨细 文档第一	132
四、整合资源 优化运维	137
五、项目分工 须得章法	143
六、明晰要点 多维营销	146
七、信息共享 明确源头	153
八、有效施策 促进协作	156
参考文献	163
后 记	167