



THE 18 GUIDELINES
FOR PROJECT MANAGERS

项目经理的 教战守则

成功PM的18项修炼

本书中的18条守则、24幅漫画、60个案例/小故事、42个图表，
帮您领悟出项目管理知识中所蕴含的智慧，萃取到其理论中所强调的实践，
并协助您修炼出能使自己生涯成功、人生美满的一身好功夫！

清华大学出版社

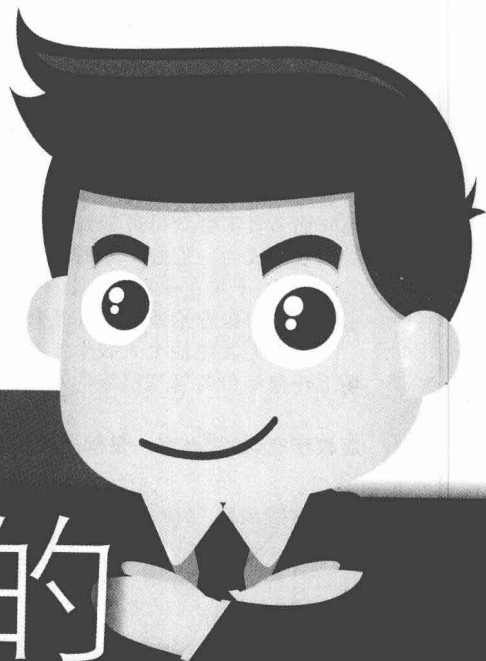
熊培霖/著

●熊培霖著

THE 18 GUIDELINES
FOR PROJECT MANAGERS

项目经理的 教战守则

成功PM的18项修炼



清华大学出版社
北京

内 容 简 介

如何能成一位称职甚至优秀的项目经理(PM)一直是目前在高度竞争商业环境下工作的职场精英们所最想获得的知识与吸收的宝贵经验。项目管理现几乎已是各行各业专业人士所必修的一门“显学”,其相关证书之取得已被视为是职场必备且亦已蔚为风气,而已不知凡几。为使许多上过项目管理课程或考取证书者不会觉得虽学到项目管理知识但仍乏实战的能力与成功达成项目的信心,且能领悟到该如何修炼自己成一位好PM的方法,本书作者熊培霖博士乃根据他过去累积超过二十年主持及参与项目的实战经验、十年在业界与知名大学EMBA的教学心得、个人对人际关系的反省与丰富的职涯阅历而完成了这本值得推荐给所有PM及其主管参考运用且极具价值的书。

作者尤其把他个人数十年所体验出的人生智慧与哲理充分地展现在该书。本书浅显易懂,适合职场上任何年龄与管理层级的知识工作者阅读,且适用于产(所有产业)官学研各界所有不同的行业。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

项目经理的教战守则:成功PM的18项修炼/熊培霖著. --北京:清华大学出版社,2012.1
ISBN 978-7-302-27224-3

I. ①项… II. ①熊… III. ①项目管理—研究 IV. ①F224.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第225620号

责任编辑:张占奎 赵从棉

责任校对:赵丽敏

责任印制:张雪娇

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京密云胶印厂

装 订 者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×230mm

印 张:14.5

字 数:188千字

版 次:2012年1月第1版

印 次:2012年1月第1次印刷

印 数:1~3000

定 价:39.80元

产品编号:044522-01

推荐序

实现从必然王国走向自由王国的飞跃

上周末熊培霖博士应 PMI 中国邀请在北京清华大学紫光国际交流中心为大陆 PMP 们做了一场以“态度可能是您最大的问题”为题的演讲。早在几周前我的一些学生和学员就已慕名抢着注册参加。会后学生告诉我这次学习可谓醍醐灌顶,感到“以前的项目管理课程中学习的是知识,而这次熊博士教给人的是项目管理的‘灵魂’”。在演讲中,熊博士运用他一贯的幽默语言启发学生自我反思与互动,并不时穿插工作实例作为佐证,使理念与案例在交融中得到强化、共鸣;然后再适时地给出正确做法的“白名单”和容易犯忌的“黑名单”,使得“软技术”不软,易掌握,易执行。

上述演讲的内容正是本书中的【守则 14】。学生的体会验证了【开宗明义篇】所述:“您可以借本书作为‘启蒙’,并可从‘心’开始学习,并希望能彻底的有所领悟。”演讲会后本人在餐桌上讨教到熊博士所著《项目经理的教战守则——成功 PM 的 18 项修炼》的初稿,随后周末花了近乎 48 小时边读边思,近三十年来的项目管理教育、研究、咨询和实战案例历历在目,浮想联翩,夜不能寐,深感项目管理的软技术是何等重要,但现实中又偏偏被实践者所忽略,下面略举几例。

项目型企业可以分为两类:一类是拥有项目的企业,如项目业主;一类是为项目提供服务的企业,如咨询方、贷款方、设计方、施工方、监理方、设备提供方等。以后者这些为数众多的企业为例,其参与项目后的成果(output)是什么呢?在项目管理理论中答案是明确的两条:一是将项目产品交给客户;二是将“组织

过程资产(organizational process assets)”留给自己(组织)。但现实中,大部分企业仅重复着“做项目、交产品”的“忙于赚钱”流程,而忽略了沉淀“组织过程资产”的过程。可谓仅给他人完成产品,而从不增值自己资产的低层次打拼——仅为生存。这正是【守则 18】要解决的问题。

在我的《项目管理案例》中有一个国外公路建设项目投标案例,参与竞标的是由 64 家国际顶级承包企业组成的 7 家联营体,在项目初次踏勘后多家联营体呈交给项目业主的建议书几乎都在重点描述公路建设所需的材料、设备如何保证的问题,而唯有 C 公司突出论述公路项目运行的需求问题,并在赢得业主响应后,组织国内种子专家给该国发展了农业,组织医疗单位给该国发展了医疗机构。经过约一年的历程,C 公司以高于其他各家的报价中标该公路建设项目,原因很简单,用当时业主评价的话:“仅有 C 公司想着我们的需求,而其他公司仅想着自己(建设公路所需要的材料、设备等)的事。”这又是【守则 5】和【守则 6】要教给读者的真谛。

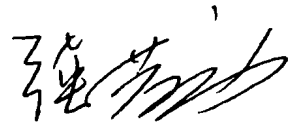
本书的各个守则中,首先是思想及理念解读,教人以思考视角和思路;其次给出应该遵循的守则,即行动抉择的“黑白名单”,它是引导读者走向“正果”的“航标”;最后给出案例,以发人领悟,使人自省,协助读者实现从必然王国走向自由王国的飞跃。

我结识熊博士始于 2004 年联合大陆、台湾、香港项目管理专业人士成立大中华项目管理促进会(Greater China Project Management Advancement Committee,GPAC),其后作为 GPAC 主要活动的国际项目管理论坛(IPMF)每年海峡两岸和中国香港地区轮流举行,所以我也三次赴宝岛参会、旅行。台湾项目管理界同仁的与人为善、与人为伴、分享共赢、谦逊低调、严谨谋事、踏实成事等优秀品质给我留下了深刻的印象,也丰富了我在教育、培训、咨询中“布道”的案例。这其中,仁兄培霖博士的品格和为人,他在台湾项目管理及 GPAC 发

展中无私、执著的践行历程也构成了这本《项目经理的教战守则——成功 PM 的 18 项修炼》的活案例。

总之,这是本值得细细品味、学习、传承的好书。

清华大学国际工程项目管理研究院副院长
大中华项目管理促进会(GPAC)大陆委员会主席

A handwritten signature in black ink, appearing to read '张强' (Zhang Qiang), written in a cursive style.

于清华园

2011年6月20日

专家推荐

项目经理是项目成功的灵魂人物。此次,熊培霖博士殚精竭虑,将其在企业执行项目、授课与互动的经验,写成本《项目经理的教战守则——成功 PM 的 18 项修炼》。其中多为熊博士个人的亲身经历,不仅言之有物,又佐以实例为证,殊为难得;尤其,书中强调,项目管理百分之八十都在沟通,更一语道出长久以来,工程或科技背景出身的项目经理最弱的一环。本书也对项目经理所需的内外特质,颇多着墨,加以用词浅显易懂,读来轻松,相信对读者而言,亦受益匪浅。本书最后的守则,强调经验教训报告,即项目管理的结案报告保存与承袭整个项目的灵魂,显见此书是结合现况、理想、理论与实务的经典之作。

许秀影博士

OPM3® Certified Professional

中华项目管理学会理事长

培霖兄这次执笔出版的新书,无疑是对项目管理的另一贡献。本书以简明生动的手法,列出十八条“守则”,以图画配合说明,辅以案例,为广大读者打开项目管理的神秘大门,一窥其貌;更为从事项目管理的人员,提供一个锻炼自己的方向,从根本的观念和态度说起,一步步引导他们成为优秀人员。培霖兄在书中,无私分享他多年以来的项目管理经验,以及从中总结出来的独特见解,使得此书更加难能可贵。我相信读者一定能从书中获得一些对项目管理的启发。

刘嘉敏(Stephen Lau)太平绅士

Hong Kong Computer Society(香港计算机学会)会长

熊 培霖博士的新作终于出台,其内容深入浅出,好精彩;我真心地为他高兴并恭贺!熊博士是我十多年来在PM专业领域的知音,是提升内地、香港、台湾PM标准的伙伴。这本“守则”正是我们PM的“秘籍”,说的只是简单的道理,却是身体力行的终身学习。经过熊博士精心撰写的案例,更印证了PM的“玄”与“机”,书中强调PM的执行力及人际互动力的配合,也就是熊博士的“道”、“技”、“力”三合一的实践。我佩服熊博士写这些“守则”的用心良苦;我再三恭喜他这项艰辛任务的圆满完成。PM们!我不说客套话,只诚心地建议您好好享用这份用心良苦的精华!

黄宴平(Patty Wong)

PMI®项目管理学会香港分会创会会长

大中华项目管理促进会(GPAC)香港委员会主席

项 目管理是实用的知识,其价值在于持续学习、效率与团队的合作,而项目经理在工作岗位上需要不断的磨练精进,甚至能应用在生活上建立良好习惯。欣闻熊博士本书的出版,其所积累他多年实际执行项目与教学的经验,所融合出的18条教战守则,弥足珍贵;除反映出他对项目经理人的期许,并化PMBOK® Guide许多生涩理论、名词与程序于行动建议外,更有助于项目经理人面对项目的各项挑战。本人要感谢熊博士过去十余年对推广项目管理知识所尽的努力,也期望本书的所有读者能够体认熊博士坚持的项目管理与学会的价值,冀望各界给予支持。

傅旭升博士

PMP®

PMI®项目管理学会台湾分会理事长

自序

回顾、检讨、分享与期盼

不知道是不是因为自己到了一定的年纪了,总是会时不时地回想过去,更经常性地检讨在专业领域发展上是否有哪些缺失,并提醒自己是否还有哪些该做却还没做的事?因为我在项目管理的课堂上常将回顾过去执行项目的经历当做教学的案例,因为常借此检讨自己亲身或别人案例的功过得失来丰富我教学的内容,以及因为常提醒自己在这个专业领域里虽耕耘了十来年,但距实现我的理想却还有一段落差,所以我又“莫名其妙”地告诉自己应为这个领域的发展再尽一份心力。其中,写一系列与项目管理相关的书就是我目前最想做的事,一方面它可以满足我对过去项目生涯的回顾与检讨,又让自己想做一些事情的心愿可以落实;这又与过去翻译及校审连续四个繁体版本的 *PMBOK® Guide*,以及与其他专家合编教科书是完全不同的尝试与目的。

从1998年自美国返回台湾起,我开始在若干大学研究所、许多产业界、专业社团组织等讲授项目管理(从2002年延伸到内地与香港),迄今已13个年头,教过的学生超过万人,参加国际研讨会、公开或到产官学界近300场的演讲所接触到的各界精英还未曾算过有多少。每次无论是长到整整一学期的课,还是短到一小时的演讲,都常会遗憾地觉得我只能传授学生或听众们1%到最多30%的“功力”。这并不是因为项目管理多么博大精深以致难以讲授,而是它所需要的那种实践的力量确实对多数人而言是“知易行难”的。讲项目管理知识体其实不是件困难的事,但教学生如何身体力行则非易事。形而下的硬道理可以说得天花乱坠,但要谈形而上的软技能却绝对不能“天马行空”。我可以用数个生活化的案例在一场演讲中使95%以上的人在那当下知道项目管理是多么

容易理解的技能,但却难以使他们立即知道如何上手。为了解决这样的问题,通过写博客(blog)、写书把我的许多实践的想法传授给我的学生、粉丝或任何有缘人就是一种能让大家持续学习的最好方法。

近年来,欣见项目管理在两岸三地掀起了一股学习及应用的风潮,也对当年在台湾创立两个专业学会来推动项目管理的憧憬,能靠许多人共同的努力,得以逐渐实现而感到高兴。只是,若项目的学习给人的印象仍停留在证书而看不到学习者实战力的展现,使越来越多的企业认为它只是“纸上谈兵”却无法体验出其真实价值的话,那绝非有识者所乐见。个人从讲授项目管理以来,常觉得在课堂上,既要能兼顾理论与实务,又要能使学员透过演练来充分体验项目管理之“道”(艺术、哲学、待人方法)、“技”(科学、技术、处世逻辑)与“力(实战能力)”这三合一的价值,在时间安排及内容搭配上着实是一种挑战。所以一直想寻找一些辅助教材或课外读物来弥补无法在课堂上面面俱到之憾。只是若干年后,当我发觉要找到那些能完全满足我期望的素材亦很困难时,自己来写乃成为我唯一的选择。这也是这一年多来我每周一定要在博客上写一篇专栏文章的主要原因。当我在课堂上对某一项主题无法详尽的说明或阐释的时候,我会请我的学生上我的博客去阅读那几篇与该主题相关的文章(甚至可能是考试的内容)。上学期我在研究所的课首次用这样的方式弥补了一些上述的缺憾,且要求学生将理论延伸至实务运用及案例研讨,增加了学习效果。

仅有博客现已将近 15 万字的文章仍不能满足我一直想要编写辅助教材之事,所以本《项目经理的教战守则——成功 PM 的 18 项修炼》就是因此应运而生的第一本书。为不使该书让人觉得它“老生常谈”,或使许多人一听到项目管理就感到艰涩难学且与现实脱节的刻板印象,所以我将过去职场生涯的经验、长期的生活体验,以及对生命意义的探讨的综合心得渗透在字里行间,希望使所有未学过项目管理的人都会理解。因此我把该书定位于适合职场上任何年龄与管理层级的知识工作者阅读。希望本书提供给 PM 及项目团队成员一系列

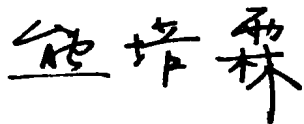
的行事准则、指导他们如何建立“软技能”与“硬方法”兼具的能耐与“趋吉避凶”的意识；更借此告诉他们应如何发展项目经理的职能，以确保 PM 们能有效完成项目任务。

当我从 2009 年年底起开始计划编写“PM 软技能学习的十二堂课”演讲教材，并将“如何能成为一名称职甚至优秀的项目经理”为写作主题时，认为自己过去在职场上、带领项目团队上，以及在待人接物上虽然还算完成大部分的目标，但仍有许多失败的经验应该是使别人引以为戒。当然，观察到上司、同事与我周遭朋友们一些处世典范或某些错误示范所累积超过 30 年的“觉悟”亦为该主题写作最好的参考之一。重要的是，个人因缘际会地进入了“项目管理教学及顾问咨询”的这个领域，使我享有了在 PMI® 国际社群、两岸三地与各不同产业的接触及在学校、业界教学的特权 (privilege)，而增长了自己许多在此方面的见闻，强化了个人阅历，并搜集到许多值得作为企业“标杆学习”的范例或改正错误的经验教训 (lessons learned)。因此，希借本书能恰如其分地去分享这些心得，就变成是自己责无旁贷的事了。

我原只是想写一本约五六万字的“小品”，但当我从今年春节过后开始动笔，却发现要能满足既兼顾基本人生哲理与实务运用，又能融入丰富的案例与实践技巧，还非得“小题大作”不可。因此，不得不增加本书的范围与内容。而在断断续续“闭关”并专心著作四个月后，最后所产出的可交付成果 (deliverable) 却是一本超过十二万字、希望能得以“藏诸名山”的“实战录”。本书共分为三大篇，诠释了共十八条的“守则”，特别请专人按每一守则所代表的意义画一幅诙谐的漫画，使读者更易看图说故事；另外，每一条守则除说明道理、启迪观念外，并辅以 1~2 个 (全书共 30 个) 案例/小故事作为举证，便于读者真实经验的学习与吸收。其实，这十八条守则基本上所谈的几乎都是“软技能” (因坊间讨论项目管理硬技能的著作与翻译书已汗牛充栋)，而它并无什么大道理，相信每一个人都能理解，您可能所缺的只是修炼的功夫罢了。希望本

书能引导您一条“应如何使自己成为好PM”的清楚方向,而对您的职业生涯发展会有具体的帮助。

我衷心期盼本书所适用的对象,能扩及产官学各界所有不同的层面。特别希望已有 PMP® /CAPM® 等项目管理相关证书者能把本书作为您在实战及领导团队中一个可持续学习的重要参考,而它更应该是所有现在身为或即将成为项目经理或领导者以及团队成员所必读的贴身宝典。另外,我会建议各大学、研究所讲授项目管理的老师们,把此书当做是一本理想的辅助教材,让您的学生学到一般项目管理教科书所欠缺的软技能。至于目前正从事项目管理培训的讲师们,我更希望这本书是为您写的,以补足您可能在软技能教学素材上的不足,或更加充实您教学上的内涵。让我们一起来改善长久以来我们项目管理教学始终停滞在“为考证书”而学习的情结,希望本书能帮您领悟到知识中所蕴涵的智慧、淬取到理论中所强调的实践,并协助您修炼出能使自己职业生涯取得成功、人生美满的一身好功夫!



2011年7月4日于台北

目 录

推荐序——实现从必然王国走向自由王国的飞跃/强茂山	1
专家推荐(按姓氏笔划排序)/许秀影、刘嘉敏、黄宴平、傅旭升	5
自序——回顾、检讨、分享与期盼/熊培霖	7

开宗明义篇

什么是 PM?	3
您为什么会成为 PM? 想要成为 PM 吗?	6
什么是 PM 应有的职能(competence)?	10
硬技能、软技能与 3Qs	13
所谓的“领导力”	17

教战守则篇

【守则 1】 千万不要只是一位“意外专业者”	23
1.1 “意外专业”的时代已过去了	24
1.2 拥有项目的知识已是 MUST 而不是 PLUS	25
1.3 项目管理虽只算是“半专业”但已被普遍认同	26
案例 1-1 供货商教客户不再是“意外专业”	27
案例 1-2 被客户强制学习项目管理的代工厂商	27
【守则 2】 唯有发挥实战力才能证明您的能力	29
2.1 不要让自己顶着 PM 头衔时还会感到心虚	30

2.2	要知道“如何做”才是真本事	31
2.3	要有持续学习、不断积累经验的“功力”	32
2.4	必须打破“项目管理知识体系”的框框	33
2.5	不要一招半式闯江湖	34
案例 2-1	企业征才是要看实战力	35
案例 2-2	理想与现实间的距离	36
【守则 3】	打造好的沟通环境并排除沟通障碍	39
3.1	建立良好的沟通环境乃 PM 第一要务	40
3.2	与每一位项目干系人都能有效沟通是一种挑战	42
3.3	辨识哪些是必须排除的沟通障碍	42
案例 3-1	跨国制造商的沟通障碍	44
案例 3-2	不写文件的沟通障碍	46
【守则 4】	要用 80% 以上的时间来做好沟通	49
4.1	沟通力是软技能之首,亦是领导力的基础	50
4.2	充分了解您要沟通的对象	51
4.3	学习好基本的沟通技术与表达艺术	52
4.4	善用促成顺利沟通的五要素	53
4.5	没有什么比人际关系更能强化您的沟通力	54
案例 4-1	成为“沟通达人”的宅男工程师	55
案例 4-2	面对无理客户因缺乏沟通力而阵亡的 PM	56
【守则 5】	资源不是天上掉下而是靠谈判/协商来的	59
5.1	认知到谈判/协商是工作及生活的一部分	60
5.2	了解项目环境通常是充满复杂性与冲突性的	61
5.3	谈判/协商是为解决问题而不是制造问题	63
5.4	面对不同干系人采用不一样的谈判/协商方式	64

案例 5-1 自以为拿到“尚方宝剑”的 PM	65
案例 5-2 身为协商高手的项目集经理	66
【守则 6】 知道谁是干系人并设法平衡他们的期望	69
6.1 能管理干系人期望是最好的护身符	70
6.2 特别要注意负面及隐性的干系人	71
6.3 必须分清不同类型的干系人	73
6.4 不会平衡干系人的期望也要知道先要满足谁	74
案例 6-1 忽略员工是隐性干系人的错误	75
案例 6-2 造福乡里的电力公司	76
【守则 7】 不要逃避政治并勇敢地面对冲突	79
7.1 对政治可以不喜欢,却不可不了解	80
7.2 应以正确的政治意识与方法来化解冲突	81
7.3 项目赞助人应提醒涉世未深的 PM 勿掉入“政治漩涡”	83
7.4 尽量避免自己陷入“政治风暴”	85
案例 7-1 欠缺政治考虑致失败收场的 PMO	85
案例 7-2 安然度过政治风暴的天真无邪美少女	86
【守则 8】 既是领导者就要无怨无悔地爱自己的团队	89
8.1 PM 已不再是独自个体而是团队工作者	90
8.2 清楚认知到好团队具有的特质	92
8.3 除爱自己的团队外别无选择	93
8.4 好团队首先要有好领导并以建立凝聚力为重	94
8.5 要以成为高效能团队为目标	96
案例 8-1 “臭皮匠”的团队变成了“诸葛亮”	97
案例 8-2 勤奋努力却不会带团队 PM 的叹息	98

【守则 9】 好团队是靠建设与激励而不是自然形成的	101
9.1 团队建设没有要不要做,只有怎样做的问题	102
9.2 不要让您的团队始终在“风暴阶段”	103
9.3 要相信团队建设并没有您想象中那么困难	105
9.4 千万不要忽略个人奖励与团队激励的重要性	107
案例 9 无懈可击的团队建设	110
【守则 10】 即使认为自己是英雄仍要谦和低调	113
10.1 认清“多数团队成员是被迫来参加项目”的事实	114
10.2 保持谦和,不管您认为自己有多么伟大	116
10.3 不要再迷信英雄主义并去除高傲,展现谦和	117
10.4 不把人际关系视为捷径而是人生大道	119
案例 10-1 要改善自己亲和力的“铁娘子”	120
案例 10-2 生死与共的团体与领导者	121
【守则 11】 要能抗压并始终可以控制自己的情绪	123
11.1 抗压不是要把压力直接转给别人	124
11.2 随时要控制好自己的情绪	125
11.3 笑是舒压与控制情绪的最好方法	128
案例 11 工读生倩茹与“微笑老秦”	130
【守则 12】 时时清楚如何下决策并会有效解决问题	133
12.1 不要把造成问题的原因与解决的方法混淆	134
12.2 先解决自己的问题才能解决团队的问题	136
12.3 要不断学习成为一位有效的决策者	139
案例 12 “大小双雄”的典范	140
【守则 13】 习惯 7-11 式的工作,并把“救火”视为常态	143
13.1 不要期待还能“朝九晚五”	144

13.2	更不要期待还可领加班费	145
13.3	把“救火式”的工作视为正常	147
13.4	要“身先士卒”，站在第一线	149
案例 13-1	每天只能看到熟睡中儿子的戡宇	150
案例 13-2	始终在状况外的 Paul	151
【守则 14】	永远以正面积极的态度接受挑战	153
14.1	要相信“态度能决定一切”的真理	154
14.2	态度是一种选择	155
14.3	要知道如何改变自己的态度	156
14.4	只有正面与乐观才是面对挑战的唯一态度	157
14.5	正面态度从能自省开始	159
14.6	学习改善态度的功夫	160
案例 14	浴火重生的 Selina	161
【守则 15】	在一定的原则下始终保持弹性	163
15.1	项目唯一不变的法则就是——项目一定会变	164
15.2	弹性不仅重要而且必要	165
15.3	尝试各种可行的替代方案就是弹性	166
15.4	在一定原则下仍然可以有弹性	168
案例 15	弹性乎？原则乎？	170
【守则 16】	以人为导向而不要技术挂帅	173
16.1	项目的问题多来自于人而非技术	174
16.2	“问题解决”远胜于“故障排除”的重要	176
16.3	唯有以人为导向才能使项目成功	177
案例 16-1	以柔克刚的女豪杰	178
案例 16-2	施予小惠就是考虑人性	180