



TURING



New
Riders

[美] Nancy Lyons Meghan Wilker◎著
刘云赞 金从军◎译

项目管理新思维

交互产业启示录

Interactive Project Management:
Pixels, People, and Process

技术、营销、广告三位一体的交互项目管理新实践
互联网思维的项目经理必读



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



TURING

项目管理新思维 交互产业启示录

Interactive Project Management:
Pixels, People, and Process

[美] Nancy Lyons Meghan Wilker◎著
刘云赞 金从军◎译

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

项目管理新思维 : 交互产业启示录 / (美) 莱昂斯 (Lyons, N.), (美) 威尔克 (Wilker, M.) 著 ; 刘云赞, 金从军译. — 北京 : 人民邮电出版社, 2015. 1

ISBN 978-7-115-37787-6

I. ①项… II. ①莱… ②威… ③刘… ④金… III. ①项目管理 IV. ①F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 277924 号

内 容 提 要

本书专注于技术、人与流程三个要素,大致分两部分全面介绍交互式项目管理。前半部分侧重于人的一面,强调协作与沟通,概括交互式项目经理的作用和项目管理方法,让你一步步成为优秀的项目经理,学会引领团队从项目启动到发布一路上披荆斩棘。后半部分是作为交互产品公司总裁的两位作者多年实践的集中体现,举例阐明了如何实际发挥项目经理的作用,如何实践项目管理方法。另外,书中详细介绍了如何把她们面对新产业、新时代的思考付诸行动,描述了相关的各个阶段和最终交付物。

本书不仅适合互联网行业的项目/产品经理参考阅读,也是数码、广告、营销公司或团队开拓工作思路的实践指南。

◆ 著 [美] Nancy Lyons Meghan Wilker

译 刘云赞 金从军

责任编辑 李松峰 毛倩倩

执行编辑 魏之婷

责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路1号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 720×960 1/16

印张: 12.75

字数: 258千字

2015年1月第1版

印数: 1-3 000册

2015年1月北京第1次印刷

著作权合同登记号 图字: 01-2012-5227 号

定价: 49.00元

读者服务热线: (010)51095186转600 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315



版权声明

Authorized translation from the English language edition, entitled *Interactive Project Management: Pixels, People, and Process* by Nancy Lyons, Meghan Wilker, published by Pearson Education, Inc., publishing as New Riders. Copyright © 2012 by Geek Girls Guide, LLC.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

Simplified Chinese-language edition copyright © 2015 by Posts & Telecom Press. All rights reserved.

本书中文简体字版由 Pearson Education Inc. 授权人民邮电出版社独家出版。未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有，侵权必究。

译者序

项目管理，特别是与 IT 相关的项目管理，是一个丰富而庞杂的主题。但是关于这一主题的讨论，却是一直良莠不齐。要么坐而论道，纸上谈兵；要么面面俱到，当项目管理是个筐，什么都能往里装。市面上对于项目管理有针对性、可操作性的书籍不可多得。而本书所涉及的交互性产业，处在广告与 IT 的交叉口，其项目管理的总结与论述，更实属珍贵。

所以在最初拿到本书的时候，第一感觉是惊讶于其篇幅，对于这样一个主题来说，应该算很“苗条”。然而细细读后，紧接着第二个感觉，就是“接地气”。本书作者在自家公司中对交互式项目管理的过程经验总结归纳，并一一指出要点难点，更穿插大量实例与最佳实践进行佐证。最终，读者看到的是在一套完整自治的项目管理思路下，一系列鲜活的场景。

译者从事 IT 研发工作，也有过一定的项目管理经验，虽然并不身在交互式这个细分行业，但就项目管理来说大多都是相通的。书中不少场景相信可以引起广大从业人员的共鸣，从而适用到自身的工作中。

特别值得一提的是，本书的作者是两位女将，自称“极客女孩”。在本书阅读过程中，我们也能隐隐感受到女性管理者特有的细腻情感与风趣幽默。国内的 IT 行业对女性时不时

有一些奇怪的成见，身处其中的女性从业者需要付出更多隐性的努力，我认为应该向她们致意。

由于译者自身水平有限，加上工作繁忙，给图灵社区的编辑们带来了不少麻烦。在此十分感谢图灵编辑和无法列举全面地对我翻译本书有直接帮助的人，感谢你们对译者的谅解与包容，也感谢图灵社区这个优秀的平台带给各位译者的帮助与机会。特别要感谢我的妻子田壬彦，她优异的外语水平对本书一些文字的翻译有直接贡献。

以前看各个译著的译者序，最后总要写由于水平有限错误难免，以为这总是八股客套话。但只有自己翻译过后，才知道这确实是对原著的一份敬畏之心，翻译者花少于原作者多少倍的时间，要将原作者精心构思的文字与思想重新表达精确，这确实是一件让人惶恐敬畏的事。但愿这本书能够对从事项目管理工作的朋友有所启发。

刘云赞

2014.11.9 于上海

致谢

在众人的竭力参与下，本书历时多年，终得付梓。能与这些优秀的同事、搭档以及客户共事多年，我们倍感荣幸。和你们做的每一个项目都帮我们理清了思路，坚定了决心。

首先，在这里我们必须感谢 Chuck Hermes、Kurt Koppelman 与 Michael Koppelman。他们和 Nancy 一起创立了 Clockwork Active Media 公司，正是在那里我们形成了共同的愿景，改进了工作思路与方法。本书的存在，就是对他们的洞察力、信赖度和奉献精神的最好证明。

我们还要感谢为本书做出直接贡献的 Clockwork 员工，他们分别是：Selah Ben-Haim、Ben Beuchler、Telari Bohrsen、Mollie Clancy、Lloyd Dalton、Justin ‘Dez’ Dessonville、Dave Dohmeier、Ryan Evans、Matt Gray、Eric Hanson、Kjrsten Holt、Julie Horton、Matt ‘Hank’ Kiedrowski、Andrew Leaf、Ryan Loomis、Rett Martin、Kevin O’Brien、Eryn O’Neil、Michael Opperman、Ruth Rosengren、Whitney Shaw 及 Luke Vestrum。特别感谢 Micah Spieler，他为本书设计了精美绝伦的图表。

回顾过去，我们要向 Bitstream Underground 公司的客户、合伙人与同事道谢，那里是我们最初一起工作的地方，也是

在那里我们有了编写本书的构想。

感谢 Amanda Costello 和 MinneWebCon 董事会邀请我们在 2011 年研讨会上发言，也要谢谢 Kris Layon 对本书的撰写提出建议、给予指导，并在我们不知晓的情况下特意邀请他的图书编辑停下手中的工作来听我们演讲。感谢这位编辑，Michael Nolan，谢谢他抽空前来并喜欢我们的演讲，谢谢他邀请我们进行本书的创作。感谢 Peachpit 的外围团队：Margaret Anderson、Glenn Bisignani、Cory Borman、Gretchen Dykstra、Danielle Foster、Joy Dean Lee、Jan Seymour 和 Charlene Will，在他们精心呵护下，本书才得以完成并出版。

感谢 Julie Allinson 及 eyebobs 品牌，Julie 居然以我们的名字命名了一副眼镜（!!!），并让我们将这副眼镜放上了本书英文版的封面。

向本书的早期读者 Jamie Jacobsen、Margaret McInerny 和 Mahtab Rezaei 致意。你们批判性的反馈至关重要，十分感谢你们的鼓励。还要谢谢 Tiger Beaudoin 允许我们借用他的照片来作客户代表，真精神！非常感谢 Jesse James Garrett 允许我们在书中改编他有创意的插图。

谢谢充满生气的明尼阿波利斯交互社区。我们很高兴成为其中一员。

没被管理过，就写不出一本项目管理的书。说真的，唯一能够管理我们的人就只有 Lyz Nagan。谢谢她温柔的好言相劝（有时候也不那么温柔）、半夜的电子邮件、全天的车轮会。更别提跟我们一块在小屋里关了两天了。

Nancy：你是否介意让我表达一下个人谢意？

Meghan：除非也让我那样做。

Nancy：当然，但你不能感谢《吸血鬼日记》。

Meghan：为什么不呢？有几章写得太痛苦了，靠它我才又活过来。

Nancy : 工作常使我们疏远了最爱的人，撰写本书也不例外。怀着无法言表的爱恋和感激之情，我要对我的爱人 Laura 和儿子 Merrick 说声谢谢。

Meghan : 是的，感谢我丈夫 Jeremy 的支持与鼓励。我很庆幸自己能嫁给他，还有我的孩子 Trixie 和 Theo，他们要忍受我这么久不在其身边，只能在我回家时才能紧紧拥抱我。

Nancy : 还有，我知道这也许不言而喻，但还是要说，我要谢谢你，Meghan。

Meghan : 乖乖，这是要煽情了吗？

Nancy : 是滴，这就开始了。每天的工作紧张又有压力，我们经常忙碌一天，到头来身心都精疲力竭。但是工作中能够让包括我在内的所有人最最高兴的是，我们有朋友相伴。Meghan，你就是那个让我能轻松享受工作的人。

Meghan : 彼此啦，好姐妹！

前言

身处交互产业多年，我们眼睁睁看着脱轨的项目不在少数。大大小小的广告公司、软件公司以及数字产品代理公司等都存在这种现象。其实，大多数失败本都可以避免。

几乎每个案例的问题都在于团队缺乏凝聚力，而最终导致项目干系人间的冲突。我们见过相对独立的客户端项目经理试图管理市场和 IT 两个部门。有时候，IT 部认为自己也应该像市场部一样拥有主动权或能对主动权产生显著影响，而市场部认为 IT 部不应该控制产品的交付，两个部门相互抱怨，这就是瓶颈所在。

我们常常见到这样的情况：创意专家压倒技术人员，技术人员忽视战略方案，而战略专家又勒住创意专家的脖子，制约其创意的发挥。

我们见过许多公司专门雇用自由职业者负责交互方面的技术，但又不让他们指导那些急需帮助的内部团队。多年以来，我们时常碰到这样的领导者，他们不懂数字产品，也不懂其产品专有媒介的需求，这使得他们的团队只能闭门造车。

在上述情况中，没有人愿意承认“我不清楚发生了什么或应该发生什么”，但这却是一个不争的事实。只要发生任何一

种情况（更别说多种情况同时出现了），工作就很难达到尽善尽美的程度。

到底遗漏了哪个环节？那就是清晰的流程与有效的项目管理。

一个好的流程能将客户、领导者、团队与项目经理都团结起来。它能让每个人都达成共识，这正是工作顺利进行的必备条件。本书其实应该叫《拯救客户、领导、团队和项目经理指南》，但是我们的出版商出于他们的考虑没有采用这个书名。

转机：流程与项目管理

项目失败，是因为没有达到项目干系人的预期，或承诺没有兑现。但这个问题很好解决。一个好的流程能够使人们通力合作，从而提高工作效率。有效的项目管理意味着做出预期和承诺并实现它们。

一个全公司范围内清晰的流程意味着要将创意、战略和技术这三种思维成功融合在一起，一个全行业内标准的流程是指所有项目干系人都要了解自己的预期和要求。

你将学到什么

本书能够帮助你理解并开展成功的交互式项目。比起如何操作，本书更注重如何思考。实用的提示与建议贯穿全书，其中最基本的课程还是如何处理项目中的人员、任务、步骤以及阶段。

本书前半部分概括了交互式项目经理的作用和我们的项目管理方法。这两个话题都侧重于人的一面。我们将讨论如何成为一名得力的项目经理，以及如何引领团队从项目启动到发布一路上披荆斩棘。在这几章中，你会经常看到协作、沟通这样的字眼。

在本书后半部分，你会了解我们在数字产品代理公司 Clockwork Active Media 工作中使用的项目管理方法。我们举例阐明了如何将前半部分讨论的项目经理的作用与项目管理方法应用到实际项目中，同时讲述了把这些思考付诸行动的各个阶段和最终产物。

不论你身处什么环境——数字产品代理公司、广告公司还是公司的营销团队——你都可以综合运用我们的方法。用什么样的工具和软件都无关紧要，重要的是你有怎样的工作思路以及如何处理项目与人员。

一路走来

我们探讨的流程是从工作的方方面面中不断摸索总结而成的。我们着眼于过去项目成败的经验教训，观察各种环境下工作的完成情况并且采访了我们自己公司与其他公司的员工。我们从项目管理现有的范例中抽丝剥茧，从与工作、文化以及人员息息相关的主流思潮中提炼精华。

我们曾提出这样的问题：客户、技术人员、创意团队究竟有怎样的需求？项目的哪些部分会对客户及公司的内部团队构成挑战？我们如何尽可能高效地将工作做到最好（既为客户也为我们自己）？诸多现存方法的价值在哪里，它们之间又有哪些差异？

实际上，我们反复思考这些问题，为的就是确保工作流程始终能很好地为我们服务。而我们的最终目标就是使工作在质量与效率之间达到完美的平衡。

共同的出发点

在进入正题之前，请确保我们能够达成共识。

我们相信一个好的流程：

■ 服务于人，而不是从中作梗；

■ 鼓励创新，而不是扼杀创意；

■ 会不断与时俱进；

■ 不会替代思考。

好，让我们开始阅读之旅吧。

第一章

共同出现的危机

引言

交互式项目的处理方式与众不同，而且要有针对行业的流程。我们所面临的挑战是极其复杂的：交互式项目本来就很混乱，而我们还要强加给它一种有序感。其中的关键就是要有一个好的流程，以人为本的好流程。

不管从哪个角度看，交互式项目都与人——那些委托、设计、开发、调配以及使用最终产品的人有关。

项目与人有关，这就要求团队精诚合作，有效沟通。项目本身要求有深思熟虑的计划，以及许许多多概括每项特性的列表。所有这些，看似是劳动密集型工作，但实际上节省了时间与精力，提升了质量、成功率以及团队成员与客户的满意度。

下面奉上驾驭交互式项目的隽语箴言。它会给出一个基本框架，帮助你思考和处理工作，使你的后续行动事半功倍。

交互式项目管理

- 项目经理要学会思考、分析、沟通和激励。
- 交互式项目管理是个培养领导力的任务。

- 优秀的项目经理要能够前瞻性地制订计划、恰如其分地做出回应、积极主动地开展沟通、机警敏锐地进行观察。
- 交互式项目经理应当风度翩翩、注重细节、自然随和、保持活跃。

技术发展

- 交互产业创造鲜活的产品供人使用，而不是让人消费。
- 对变化有所计划，因为技术一直在与时俱进地发展。
- 交互式产品是创新型技术与技术型创新的统一。
- 用户体验是衡量产品成功与否的标准。

人员

- 认识到人都是有情绪的，要因势利导，而不要对立。
- 关心你的团队、你的客户以及你的工作。
- 做到协作、开放、清晰、周密。
- 有效沟通是根本：认真考虑究竟要沟通什么信息，以及传达那些信息最佳的方式是什么。

流程

- 流程促进工作，而不是阻碍工作。
- 流程不仅对项目经理有用，而且对每个人都有用。
- 制订计划意味着寻求正确解决方案的空间更大。
- 明确你在做什么和为什么做：建立参数与需求，设定目标与策略。

目录

第1章 交互产业..... 1

它关乎人员，关乎技术，无处不在。

1.1	交互产业.....	2
1.1.1	“交互”的含义.....	2
1.1.2	项目角色.....	4
1.2	衍生于软件与广告业.....	7
1.3	声明.....	10
1.3.1	尊敬的领导.....	11
1.3.2	敬爱的客户.....	11
1.3.3	亲爱的团队成员.....	12
1.3.4	后续内容.....	13

第2章 浅谈交互式项目管理..... 15

独特行业的新型工作。

2.1	交互式项目管理的定义.....	16
2.1.1	交互式项目管理为何物.....	16
2.1.2	交互式项目管理在何处运作.....	17
2.2	交互式项目管理是一系列关键技能的集合.....	18
2.3	交互式项目管理也是一系列关键任务的集合.....	19

2.3.1	预先计划：预测路线、资源和实际情况	20
2.3.2	适当应对：解决问题，做出调整	20
2.3.3	积极沟通：全面把握，避免陷阱	21
2.3.4	留心观察：眼观六路，耳听八方	22
2.4	完美的项目经理	23
2.4.1	富有人格魅力	24
2.4.2	注重细节	25
2.4.3	天生善于沟通	25
2.4.4	乐于上网	26
2.5	收获	26

第3章 情商

不是技术驱动项目，而是人员驱动项目。

3.1	什么是情商	29
3.2	新职业精神	30
3.3	为什么情商很重要	31
3.4	情商的实际作用	32
3.4.1	不要采取防御姿态：要理解他人的感受	32
3.4.2	管理会议：敏锐感知身边发生的事	33
3.4.3	建立预期：让工作更加富有成效	34
3.4.4	做值得信赖的人：分享价值观，恪守承诺	35
3.4.5	认可专长：在工作中发挥他人优势， 规避其劣势	35
3.4.6	洞悉一切：从言行举止中发现弦外之音	36
3.4.7	帮助他人：联系团队，倾听心声	38
3.5	为人冷漠，难达卓越	38
3.6	收获	39

第4章 沟通

正确的信息，正确的媒介，正确的时机。

4.1	良好的沟通是什么样子的	42
4.2	沟通的类型	44
4.2.1	事务型与关系型	44