

走向管理，必须从管理思维开始

# 项目管理 的 框架思维

一部为景观人量身订做的项目管理指南  
一本项目管理从业人员的思想手册  
一套效能管理的实战锦囊

王 岩 著

这本书，或许不能够告诉你怎么去管理一个项目，  
但是，它可以告诉你怎么样管理好一个项目。



中国林业出版社

China Forestry Publishing House

走向管理，必须从管理思维开始

# 项目管理 的 框架思维

一部为景观人量身订做的项目管理指南  
一本项目管理从业人员的思想手册  
一套效能管理的实战锦囊

王岩 著

这本书，或许不能够告诉你怎么去管理一个项目，  
但是，它可以告诉你怎么样管理好一个项目。

项目是一个有开始时间和结束时间的临时性工作。大到一个人的人生，小到沏一杯茶都可以被称为一个项目。项目式思维不仅仅是工作所需要的，更是生活不能离开的。



中国林业出版社  
China Forestry Publishing House

## 图书在版编目 (CIP) 数据

项目管理的框架思维 / 王岩著. -- 北京: 中国林业出版社, 2017.9

ISBN 978-7-5038-9299-8

I. ①项… II. ①王… III. ①项目管理 IV. ① F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 236804 号

中国林业出版社

责任编辑: 李 顺 袁绯玘

出版咨询: (010) 83143569

---

出版: 中国林业出版社 (100009 北京西城区德内大街刘海胡同 7 号)

网 站: <http://lycb.forestry.gov.cn/>

印刷: 北京卡乐富印刷有限公司

发行: 中国林业出版社

电话: (010) 83143500

版次: 2017 年 10 月第 1 版

印次: 2017 年 10 月第 1 次

开本: 889mm × 1194mm 1 / 32

印张: 8.25

字数: 300 千字

定价: 48.00 元

# 作者小记

读书的方式不应该是固定和乏味的。它应该是那种随意地翻开纸张，都能够找到自己的兴趣和对生活的想法的过程。于是，读书就会变成一件极其具有吸引力的事情。

我们希望读这本书的过程成为一次不经意的旅行。如果有兴趣的话还可以做做笔记，写下自己当时的想法或者是不同的意见。

看书能够帮助我们把似乎本来不相干的一件事情与另一件事情串联起来。当事件慢慢多起来的时候，我们或许才能够真正地看到事物的全貌。那时的感知才是更贴近真实的。我们不喜欢用故事来改变任何人的想法，因为，过度的情境会把人带入到一种催眠的状态，迫使读者不得不去被动地接受可能错误的观念。因此，我们不想通过故事告诉你任何东

西。我们希望通过语言的交流和描述，让作者自己回忆起过去的种种经历和经验，然后，产生判断和共识。只要你愿意去拥抱过去，拥抱创新的想法，读完这本书和完成对过去的反思将会是一个同步的过程。

真理本身就是一个矛盾体，它本身没有正确和错误的区别，你要想了解它就必须站在当时的场景里，那样的感知才是最真实的。就像我们对一枚硬币的理解：它不应该是正面的，也不应该是反面的。当正面和反面融入到一个概念中的时候，它才能被称作硬币。

我们并不想通过这本书来表达任何想法。我们只是试图通过自身的经历和经验，与大家分享一个思考的过程。如果读完这本书能够给大家带来一点点的冲动，萌生一种反思过去和探索未来的意愿，我们的目的就达到了。

# 序 言

P R E F A C E

写这本书的想法，来自于2015年初的一次学术交流，在那次交流会中，我应邀给大家做了一次演讲。演讲之后，写这本书的想法就开始有了一点点的萌芽了。但是，由于时间有限，一直搁置了很长时间。

这个活动的发起者是一个对景观行业充满激情、致力于推动行业交流的倡导者。第一次找到我的时候，我们还不认识。但是，谈起行业的现状和行业存在的困境的时候，我们在很多方面都有相同的看法，我们都是做地产景观的地产工作人。在过去的十几年中，我们亲历了整个行业进入一个大规模膨胀的阶段。在那段时间里，求大于供的局面直接把整个景观行业的建造水平拉下了无数个百分点。在很长一段时间里，只要有关系，什么样的人员都能够进入这个行业。房

子不愁卖，只要能够做完，什么样的景观都能够被业主接受。在这样的环境下，景观的专业性似乎变得可有可无了。以至于，很多人都不认为景观是一个行业、一门技术，而简简单单地把景观行业变成“种树”的行业，是一个放下锄头就可以从事的行业。事实上，景观行业真的不是像很多人想的那么简单。

景观是一个制造生活场景的行业。只要你在社会中生存，就不可能离开室外的场景交流，就不可能离开空间转换路径中的景观体验。我们说，“文化”指的就是固定下来的生活方式，景观场景就是直接影响生活方式的重要因素。因此，我们可以说“景观”就是文化的“代言词”，是可以融入到我们血液里面的东西。我们必须重新认识景观，重新认识它的价值和地位。

可喜的是，整个行业在经历了一段时间的无序状态之后，开始慢慢回归理性。思想的转变有时候是很有意思的事情，行业里突然出现几个惊艳的项目，就可以瞬间打破过去所有的判断。当出现一群好的项目的时候，划时代的那一刻就出现了：财富直接改变了人的眼界和诉求。

发达国家经过几百年的进化，文化慢慢地被固定下来。现在，全球化的视野突然间就要被直接植入到我们当下的场景，那种改变是巨大的。

“景观”这个传统行业还在被人“驱使”地位中熟睡着，“可



有可无的状态”代表着随性和无所谓的态度。“叫我怎么做，我就怎么做”几乎成为整合行业的上下游的通病。这种状态是可以不用头脑的，甚至是可以不用心，可以不用担起任何责任的。这就是我们长久以来的状态，也是一直以来被人忽视的重要原因。

在这样的状态下，我们这些景观从业人员处于行业的下端，几乎没有发言权。这种状态已经成为了一种习惯，要去改变它将会是一件非常不容易的事情。但是，时代给了我们重新建立自信的机会，我们要去改变错误的观念。星星之火可以燎原，我们有责任、有义务去树立起行业的自信心。

我们谈得非常投机。行业必须建立起一个交流的平台，通过不断的交流和碰撞，让失去的十几年的时光重新显现。王澍老师曾经有过这样一句话，深深地影响了我，大概意思是“在过去的十几年，建筑成为一种产品，他们不需要我们这些建筑师，所以，我们只能藏起来。现在，他开始需要我们出现了，我们就应该出来了”。王澍老师的作品一经面世，就开始引领了行业。

景观这个行业也从来不缺少大师，只是在不合适的时代里，他们把自己沉寂下去了，他们在修炼内功。当下，文化的回归需要大家站出来，在一起交流。行业重新兴盛，我们这些景观人才能够得到社会的认可和尊重，这样的生活才是有意义的，才是有价值的。



这次交流深深地打动了我。人生在世，不一定能够立言立行，但是，如果能够通过自己的人生经验给予别人帮助，能够给予行业、给予社会些许经验，也不失为乐事。

于是，我欣喜地答应了这次演讲。但是具体该讲些什么，起初，心理没有一个明确的想法。

回去之后，我认真思考这十多年来的种种经历：在过去的十几年中，我做过设计、干过工程，之后在地产圈里也做了十多年的项目管理工作。在这些年的经历中，我亲眼目睹了时代给这个行业带来的种种变化。

在我们那个年代，认真做事还是我们生存的基本功。如果，因为我们的过失没有把事情做好，我们都会内疚很长时间。这种做事的态度是时代赋予我们的基因，它非常稳定和持久。因此，在那个年代里，我们的项目运作也没有什么太多的管理可言，靠的都是一股热情和认真做事的心态。虽然笨了点，还好，工作量都不算太大，还算都能够得到不错的结果。

随着地产行业的迅速膨胀，我们那个年代的年轻人也都步入了管理角色，新一代的年轻人开始成为这个行业的领跑者。可以想象：一帮没有管理经验，但是还有一腔热情的人带领一批在蜜罐里长大的新青年，去面临市场的迅速膨胀而建造标准要求极低的时代的时候，它的建造结果会是什么样子的。整个行业在这种极其低效的管理水平的环境下运行了

十几年的时间，现在突然要改变，确实不是一件容易的事情。

我记得有一个设计院的朋友跟我讲起他的困惑：“我们辛辛苦苦地做设计，我们都非常有信心能够实现一个梦幻般的效果。但是，施工单位做完之后，和我们的初衷大相径庭，非常失望。”这是大多数人员对行业现状的一种无奈。在无奈的背后，“施工人员的工艺水平差”成为这场口水战的牺牲品。但是，当我们再次回到管理的层面上去看待这些问题的时候，这种结果似乎和我们想象的完全不一样了。在科学的项目管理中，项目的成功与失败，管理者占到 80% 的责任，团队成员占到 20% 的责任，具体到施工人员而言，在这个体系里，他们几乎没有任何的责任。管理问题才是困扰行业现状的根本原因。

回想自己经历过的一些项目，其结果表现在行业内还算有些认可度。很多朋友找我索取成功经验，询问是哪个设计院做的、哪个施工单位施工的，甚至问道是哪个团队完成的。我回答道“你问的是哪个项目？哪个标段？第几期？……”

对于项目管理而言，项目的成功不是某个人或某几个人能够完成的，它是一个系统的工程。通过一系列的管理手段进行管理，最终的目的是保证按照施工计划进行施工。越有计划性的东西越是可以掌控的。尤其是景观工程，它是做空

间、做生活场景的行业，能够确保思维的连续性才是结果呈现的最有力的保障。它是管理出来的，不是简单地做出来的。

在过去的很多年里，我有机会参加过一些项目管理的课程和交流活动。在这些活动中，我发现参加管理培训的人员大部分来自于 IT、金融、制造业等行业，很少见到景观行业的从业人员。我想，这也许就是景观行业存在问题的真正原因——整个项目管理行业的基础资源都在改变，但是，我们的管理水平仍然停留在工匠自律的管理水平中。要想改变，必须从思想中发生改变才能带来真正的变革。

想到这些，我就把这次交流的题目定义为“项目管理的框架思维”。希望通过自己十几年的思考和实践的经验，给大家带来新的思路。哪怕只是一点点的思想启迪，也知足了。

那次分享很成功。课后交流的时候，有人就提出“听得意犹未尽，尤其是内容太多，刚有些共鸣的想法又被新的知识遮盖住了”。后来就提出能不能把这些想法写成书籍，让更多的人接触到这些知识。

那次交流应该是第一次提出写书的想法。但是，由于工作繁忙，一直没有时间落笔。后来，一些朋友和企业也来找我做过几次分享，甚至一些景观行业之外的企业也加入到交流的行列。由于时间有限，也没有时间全部答应。但是，这

些经历给我一个非常大的感受：项目管理是不分行业的，它真正的是一个管理思维逻辑。要想做好项目管理，就不要把学习管理的眼界局限在一个小小的专业里，需要以更平和的心态去接受新的观念，才能跟上时代的步伐，管理科学就是具有时代性的。这些新的想法，进一步推动了我花费更多的精力去思考项目管理的问题，并在实践中去反复验证新的管理思路的可行性。

转眼间，又过去一年多。一些朋友再次提起此事，才真正萌生写书的想法。

准备开始着笔的时候，才发现要一个理科生去写一些文科的东西，确实不太容易。工作仍然很忙，实在无法抽出一个完整时间下笔。为了能够兑现朋友的承诺，只好利用零碎时间下笔，凭着一股热情坚持下来。现在，终于算是写完了，也算了却了一份心愿。由于没有写作的经验，不敢确保书籍的可读性到底能有多少。就当一次分享课的交流稿吧，写得不好，请大家多担待。

# 引言<sup>1</sup>

## 思维层面上、知识层面上和执行层面上的管理知识

项目是一个有开始时间和结束时间的临时性的工作。如何确保项目能够按照预期完成是项目管理工作的核心内容。

在我们的项目管理的思维模型当中，项目管理大体上分为三个层面：思维层面、知识层面和执行层面。思维是方向，方向不正确，再努力都没用。知识是方法，我们讲知识就是力量，讲管理是一门科学，科学是第一生产力，就是在告诉我们学习是非常重要的。执行层面就是知识落地的过程，由知识到见识到胆识是质的飞跃，但是前提不能丢掉。

以前，我们会经常跟别人灌输管理思维模型的重要作用，后来发现存在一个非常重要的问题：很多人并不知道管理是一个什么样的概念，直接讲解思维模型对他们来说是非常困难的。虽然，在我的内心世界里，强烈地认为“掌握了

思维模型以后，管理知识是完全可以抛弃的”，但是，没有管理知识作为基础，思维模型不能成立的事实确实是存在的。因此，为了更好地进行交流，不得不从管理知识的概念入手，以便降低沟通成本。

管理知识是思维模式中的点状的概念，当把所有的概念串联起来就成为线状的思维逻辑，线状的思维逻辑互相搭接起来，就形成了思维框架模型，它是空间性的，它是更立体的、更全面的。

这个过程听起来似乎是一个非常有意思的过程。但是，它一定是非常漫长的。如果大家对我的想法感兴趣，可以跟着我的思路往下走，相信这是一个有意思的旅程。这个过程或许无法告诉你该怎么去项目管理，但是，只要你看完以下内容，你一定会知道怎样去把一个项目管理好。

我们大概从以下八个方面作为开篇，给大家介绍一下管理的基本概念。在之后的篇幅，我们再展开来分析这些概念。

### 管理的框架思维

我们相信，做任何事情一定是有逻辑的，有思维模型的。在自然界中，三角形是最稳定的，三角体是最牢固的，它们都代表着一定的规律性。在管理体系里，也一定存在着



内部规律，那就是比较完整的思维模型。依靠一个比较完整的思维方式去做事情，确保整个思考过程的完整性，就能够把事情的本身分析得足够全面，从而避免出现思维的盲区，导致风险的出现。

为了能够锻炼出比较全面的管理思维方式，我们提出了框架思维模型的概念——就是一个多问一些为什么的思维方式。为什么会这么想？为什么会这么做？而不是简单的去把事情做完。

在传统文化里，“亦学艺，先学礼”是贯穿整个时代的一个重要概念。古人对于技艺层面上的东西是不太关注的，士、农、工、商的排序本身就是描述这种重视的态度。表面上看，这个过程并没有足够的强调技术层面上的事情。但是，我们不可否认，传统的观念却造就了很长一段时间的繁荣。其背后隐藏的原因是通过教化完成了做事方法的传递。有了做事态度的确定，做事情本身就会成为一个顺理成章的过程了。因此，我们强调项目管理，学习如何掌握管理的思维模型是学习项目的核心内容。

项目管理是一件相对复杂的事情，如果真正的想把一个项目做好，需要处理的事情是一个接连不断的过程。因此，一旦你想把项目做好，就需要考虑足够的东西。你需要考虑的东西越多、越细、你就会越觉得有干不完的事情。一旦你进入了这个怪圈，新的问题就不可避免的涌现出来：你对一

件事情关注的足够多的时候，就会花费大部分精力投入到这件事情上来，于是，就会不可避免地放弃另外一些事情的关注。那些不被关注的东西有可能就是真正的风险。当风险爆发的时候，或许不会再有人真正地去关注你在做的事情，失败的经验就会成为管理能力的代名词。

我们希望把所有的思维体系做成一个框架，它是立体的，是有空间结构的。这些空间里所容纳的是管理的逻辑、思维的逻辑。这个框架就像建起来的大厦，做事的过程就如同大厦里的灯光，当过程被打开的时候，远远地站在外面就能够看到灯光的情况：哪些开灯了，哪些没开灯，这个过程就是在描述管理的问题所在，那些没被关注到的就可能成为管理的风险。因此，框架思维是一个风险规避的工具，更是一个项目管理的工具。有了这样的思维模型，就能够保障一个项目的管理更加简单、更加有效。

框架思维有时候是需要自己搭建的，有些时候是可以借鉴别人的成果。在之后的介绍里，我们会介绍一下我们的思维框架，希望能够给予大家一些新的思路。

## 管理的几个概念

管理的方法是一个庞大的体系。只要你想去学习，就会有浩如烟海的知识供你选择。事实上，在这个行业里，从来

没有一个绝对的大师能够了解到所有的知识，每个人对知识的学习都是渐进明确的过程。在这个体系里，只要寻找到自己适合的方法就足够了。只要你能够用到极致，都能够成为行业的专家，做出优秀的项目。

管理的方法是多种多样的，我们无法给予更多的经验。但是，管理背后的逻辑却并没有想象的那么复杂。我们从经验中寻找一些可以借鉴的思路，只要你能够细心的品味，一定能够品味出不同的味道。对于管理思维的探索、挖掘和研究，都会起到非常重要的作用。

## 1. 创造利润永远不是项目管理者的第一责任，项目管理的唯一目的就是要做好项目

项目的利润是在签订合同那一刻就已经基本确定下来了。项目团队的价值就是把项目做好，为公司创造很好的口碑和行业认可度；另一个价值就是通过管理水平减少管理成本的浪费，为公司节约成本。

## 2. 借力是一个重要的方法

我们在管理项目的时候，需要跟多方干系人产生联系，这种关系是复杂多变的，有时候甚至是不可控的。面对沟通困难的时候，一定不要忘记寻找一个可以依靠的中间人的力量去解决这种困境。其实就是借助别人的力量把事情推进，