

## 版权注意事项：

- 1、书籍版权归作者和出版社所有
- 2、本PDF仅限用于个人获取知识，进行私底下的知识交流
- 3、PDF获得者不得在互联网上以任何目的进行传播
- 4、如觉得书籍内容很赞，请购买正版实体书，支持作者
- 5、请于下载PDF后24小时内删除本PDF。

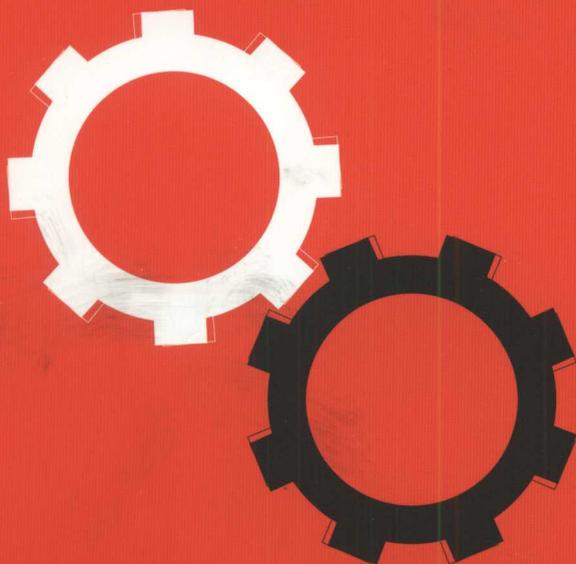
从搜狐，到新浪，再到京东  
十余年项目管理实践经验，历时三年精心提炼

**Broadview**<sup>®</sup>  
www.broadview.com.cn

无人不是项目经理

# 互联网项目管理 实践精粹

杜炎 / 著



中国工信出版集团



电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
http://www.phei.com.cn



## 杜炎

目前就职于京东集团，担任项目管理专家、敏捷教练、敏捷专家委员会成员。

曾先后就职于搜狐集团、新浪集团等中国很受尊敬的互联网企业，主要负责项目管理、总体项目运作管理体系建设等工作。在搜狐集团工作五年多的时间里，曾因帮助公司在项目管理制度体系构建、流程规范落地、项目管理工具链的探索应用及其实施推广、公司战略级重点项目顺利实施及其目标达成，以及在项目管理部部门管理、运作等方面取得的出色业绩，而先后分别荣获搜狐集团年度“最佳贡献奖”、“最佳团队奖”和“最佳敬业奖”等奖项。

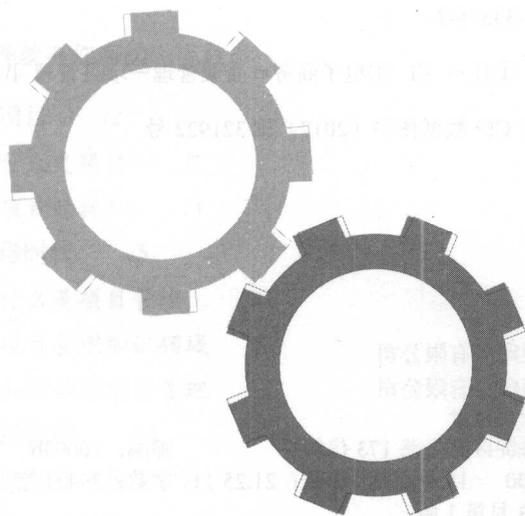
2014年中国互联网企业项目管理发展论坛主题演讲嘉宾、2016年中国IT项目管理大会主题演讲嘉宾。在互联网项目管理、敏捷改进和项目管理工具链的探索应用及其实施推广等方面具有丰富的实践经验，曾在《程序员》杂志发表过多篇具有一定影响力的项目管理实践类文章，例如《项目管理能力提升四要素》和《高效能团队协作的JIRA实践》等。

目前主要专注于互联网领域多团队多项目组合的项目管理实践、组织级敏捷转型和敏捷改进，并希望在推动组织级敏捷转型和敏捷改进等方面有所突破。

杜炎拥有北京大学计算机科学理学学士学位。

# 互联网项目管理 实践精粹

杜炎 / 著



电子工业出版社  
Publishing House of Electronics Industry  
北京·BEIJING

## 内 容 简 介

一家公司想要做好一个项目并不难，难的是能够同时把全部现行项目都做好。做好项目管理，能够让一批项目持续成功。理解项目管理，能够让你的工作更加顺畅。

本书重点突出实践特色，以互联网产品的项目管理实践为主线，全面地讲述了项目的核心知识应用、关键实践做法，以及作者在十多年项目管理实践中的心得体会。每一部分内容都经过作者的精心雕琢，可谓真正的“实践精粹”。主要内容包括但不限于项目管理总体概要、高度延伸、项目经理入行与进阶修炼、PMO 总体概要与实践精髓、项目干系人管理、项目管理过程持续改进、敏捷项目管理探索，以及不一样的项目管理实践等项目管理热门话题。同时，在每一章中都包含了与之相应的真实实践案例，在每个实践案例中重点介绍其关键实践做法，以便于读者能够更好地理解本章中的核心知识应用，并结合自身情况将其融会贯通。

本书的读者对象不仅包括 IT 及互联网行业的项目经理、敏捷教练、产品经理、交互设计师、视觉设计师、开发工程师、测试工程师和运维工程师等各角色人员，还包括各职能经理、项目负责人和公司高层管理者。同时，对于非 IT 及互联网行业的项目管理从业者，或者对项目管理有兴趣并想学习、了解的朋友，或者将来想转型从事项目管理相关工作的朋友来讲，本书的内容及核心思想也同样具有一定的参考意义和借鉴价值。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有，侵权必究。

### 图书在版编目 (CIP) 数据

互联网项目管理实践精粹 / 杜炎著. —北京: 电子工业出版社, 2018.3  
ISBN 978-7-121-33376-7

I. ①互… II. ①杜… III. ①电子商务—企业管理—项目管理 IV. ①F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 321922 号

责任编辑: 董 英

印 刷: 天津嘉恒印务有限公司

装 订: 天津嘉恒印务有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱

邮编: 100036

开 本: 720×1000 1/16

印张: 21.25

字数: 394 千字

版 次: 2018 年 3 月第 1 版

印 次: 2018 年 3 月第 1 次印刷

印 数: 3500 册 定价: 69.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 [zltz@phei.com.cn](mailto:zltz@phei.com.cn)，盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

本书咨询联系方式：010-51260888-819, [faq@phei.com.cn](mailto:faq@phei.com.cn)。

# 目录

专家力荐 /XII

推荐序 1 /XVIII

推荐序 2 /XXII

自序 /XXIV

第 1 章 项目管理就在你身边 /1

1.1 一切皆项目 /2

1.1.1 什么是项目 /2

1.1.2 项目的特征 /3

1.2 项目管理时代 /5

1.2.1 什么是项目管理 /5

1.2.2 项目管理知识领域 /6

1.2.3 如何学习项目管理 /7

1.3 生活项目管理 /11

1.3.1 做营养早餐 /11

1.3.2 第一次约会 /16

1.4 人生项目管理 /21

1.4.1 项目管理人生 /21

1.4.2 管理人生项目 /21

1.5 本章小结 /26

第2章 项目管理高度延伸 /28

- 2.1 互联网项目 /29
  - 2.1.1 什么是互联网项目 /29
  - 2.1.2 互联网项目演进趋势 /30
  - 2.1.3 做项目与做产品的比较 /31
- 2.2 项目集与项目集管理 /32
  - 2.2.1 什么是项目集 /32
  - 2.2.2 什么是项目集管理 /32
  - 2.2.3 项目集管理应用简介 /33
- 2.3 项目组合与项目组合管理 /34
  - 2.3.1 什么是项目组合 /34
  - 2.3.2 什么是项目组合管理 /35
  - 2.3.3 项目组合管理应用简介 /36
  - 2.3.4 项目、项目集与项目组合比较 /39
- 2.4 组织级项目管理简介 /41
  - 2.4.1 什么是组织级项目管理 /41
  - 2.4.2 为什么需要组织级项目管理 /42
  - 2.4.3 组织级项目管理的生活案例 /44
- 2.5 组织对项目管理的影响 /48
  - 2.5.1 组织文化对项目管理的影响 /48
  - 2.5.2 组织结构对项目管理的影响 /49
  - 2.5.3 组织战略与项目管理的关系 /55
- 2.6 本章小结 /55

第3章 带你入行项目经理 /57

- 3.1 我是项目经理 /58
  - 3.1.1 认识项目经理 /58
  - 3.1.2 相伴苦乐年华 /59
- 3.2 项目经理的角色与职责 /61
  - 3.2.1 项目经理角色 /61
  - 3.2.2 项目经理职责 /62
  - 3.2.3 游走于各方之间 /63

|            |                 |            |
|------------|-----------------|------------|
| 3.3        | 项目经理选人用人        | /64        |
| 3.3.1      | 最爱“三合”人才        | /64        |
| 3.3.2      | 选人用人策略          | /67        |
| 3.4        | 招聘广告深度揭秘        | /69        |
| 3.4.1      | 学习研究招聘广告        | /69        |
| 3.4.2      | 工作职责深度揭秘        | /72        |
| 3.4.3      | 任职资格深度揭秘        | /74        |
| 3.5        | 项目经理简历绝招        | /76        |
| 3.5.1      | 简历结构与类型         | /76        |
| 3.5.2      | 点亮简历的诱惑         | /81        |
| 3.6        | 本章小结            | /84        |
| <b>第4章</b> | <b>项目经理进阶修炼</b> | <b>/86</b> |
| 4.1        | 项目经理的领导力        | /87        |
| 4.1.1      | 领悟领导力           | /87        |
| 4.1.2      | 领导力艺术           | /89        |
| 4.2        | 项目经理的影响力        | /96        |
| 4.2.1      | 感悟影响力           | /96        |
| 4.2.2      | 提升影响力           | /97        |
| 4.3        | 威·逼·利·诱组合       | /103       |
| 4.3.1      | 威               | /103       |
| 4.3.2      | 逼               | /104       |
| 4.3.3      | 利               | /105       |
| 4.3.4      | 诱               | /106       |
| 4.4        | 加·减·乘·除组合       | /110       |
| 4.4.1      | 加               | /110       |
| 4.4.2      | 减               | /111       |
| 4.4.3      | 乘               | /112       |
| 4.4.4      | 除               | /113       |
| 4.5        | 本章小结            | /115       |

|              |                     |             |
|--------------|---------------------|-------------|
| <b>第 5 章</b> | <b>PMO, 掀起你的盖头来</b> | <b>/117</b> |
| 5.1          | 我眼中的 PMO            | /118        |
| 5.1.1        | 什么是 PMO             | /118        |
| 5.1.2        | PMO 诞生背景            | /119        |
| 5.1.3        | PMO 成熟度演进           | /121        |
| 5.2          | PMO 使命担当            | /125        |
| 5.2.1        | PMO 价值使命            | /125        |
| 5.2.2        | PMO 责任担当            | /127        |
| 5.3          | PMO 实践精髓            | /128        |
| 5.3.1        | 以组织战略实现为依归          | /128        |
| 5.3.2        | 培养职业项目经理队伍          | /132        |
| 5.3.3        | 先提供价值再收获价值          | /135        |
| 5.3.4        | 建立健全项目管理文化          | /138        |
| 5.4          | 本章小结                | /140        |
| <b>第 6 章</b> | <b>项目干系人管理</b>      | <b>/143</b> |
| 6.1          | 认识干系人               | /144        |
| 6.1.1        | 什么是干系人              | /144        |
| 6.1.2        | 干系人分类               | /145        |
| 6.2          | 干系人管理四步法            | /147        |
| 6.2.1        | 干系人管理四步法概述          | /147        |
| 6.2.2        | 干系人管理四步法实践          | /150        |
| 6.3          | 干系人管理四象限策略          | /155        |
| 6.3.1        | 干系人管理四象限策略概述        | /155        |
| 6.3.2        | 干系人管理四象限策略实践        | /157        |
| 6.4          | 管理干系人期望             | /163        |
| 6.4.1        | 化解干系人冲突             | /163        |
| 6.4.2        | 提升干系人满意度            | /172        |
| 6.5          | 本章小结                | /174        |
| <b>第 7 章</b> | <b>项目管理过程持续改进</b>   | <b>/176</b> |
| 7.1          | 项目管理过程精要            | /177        |

|            |                   |             |
|------------|-------------------|-------------|
| 7.1.1      | 项目过程与结果           | /177        |
| 7.1.2      | 项目管理过程组           | /178        |
| 7.1.3      | 项目管理过程资产          | /183        |
| 7.2        | 过程协作模式改进          | /186        |
| 7.2.1      | 优化项目流程            | /186        |
| 7.2.2      | 追求信息对称            | /192        |
| 7.3        | 过程行为模式改进          | /198        |
| 7.3.1      | 会议管理改进            | /198        |
| 7.3.2      | 切莫贪多求全            | /207        |
| 7.4        | 本章小结              | /208        |
| <b>第8章</b> | <b>敏捷项目管理探索</b>   | <b>/211</b> |
| 8.1        | 敏捷+项目管理           | /212        |
| 8.1.1      | 认识敏捷项目管理          | /212        |
| 8.1.2      | 我是敏捷教练            | /215        |
| 8.2        | Scrum敏捷项目管理基础     | /218        |
| 8.2.1      | Scrum应用简介         | /218        |
| 8.2.2      | Scrum实践的“三三五五”    | /219        |
| 8.3        | 用户故事的故事           | /223        |
| 8.3.1      | 认识用户故事            | /223        |
| 8.3.2      | 用户故事拆分            | /225        |
| 8.3.3      | 用户故事估算            | /228        |
| 8.4        | 走向敏捷项目管理之路        | /233        |
| 8.4.1      | 组织级敏捷(项目管理)导入     | /233        |
| 8.4.2      | 单个特性团队的单项目模式      | /237        |
| 8.4.3      | 多个特性团队组合的多项目模式    | /240        |
| 8.5        | 本章小结              | /241        |
| <b>第9章</b> | <b>不一样的项目管理实践</b> | <b>/243</b> |
| 9.1        | 经典会议实践            | /244        |
| 9.1.1      | 卓有成效的每日站会         | /244        |
| 9.1.2      | 温故而知新的总结会         | /248        |

|       |               |      |
|-------|---------------|------|
| 9.1.3 | 经典会议实践案例      | /252 |
| 9.2   | 项目规划实践        | /261 |
| 9.2.1 | 产品 Backlog 梳理 | /261 |
| 9.2.2 | 版本规划实践精粹      | /264 |
| 9.2.3 | 迭代规划实践精粹      | /266 |
| 9.2.4 | 项目规划实践案例      | /270 |
| 9.3   | 项目管理承载工具      | /278 |
| 9.3.1 | JIRA 因你而变     | /278 |
| 9.3.2 | JIRA 应用实践     | /282 |
| 9.4   | 本章小结          | /288 |
| 附录 A  | 项目管理成熟度诊断方法   | /290 |
| 附录 B  | 项目管理度量方法      | /301 |
| 附录 C  | 项目经理素质修养      | /306 |

## 案例目录

- 【案例 1】做营养早餐过程中的项目管理智慧 /11
- 【案例 2】第一次约会的项目管理智慧 /17
- 【案例 3】人生项目的管理智慧 /22
- 【案例 4】某杂志出版与互联网项目的项目集举例 /32
- 【案例 5】某杂志出版的项目集管理举例 /33
- 【案例 6】互联网项目的项目集管理中内部和外部变更管理举例 /33
- 【案例 7】某大型综合企业集团内部可能设立的项目组合和互联网项目的项目组合举例 /34
- 【案例 8】“成家立业”的项目组合管理举例 /35
- 【案例 9】某互联网社交媒体平台信息流产品的项目组合管理 /37
- 【案例 10】某家庭投资理财规划设计及实施中的组织级项目管理智慧 /45
- 【案例 11】由组织文化所形成的某种制度对项目管理的影响 /49
- 【案例 12】这就是合作的力量 /65
- 【案例 13】国内知名互联网公司项目管理相关职位的招聘广告 /70

- 【案例 14】项目经理求职简历的模板样式结构 /78
- 【案例 15】从“泰坦尼克号”开始领悟领导力 /87
- 【案例 16】跨部门项目资源协调中的项目经理领导力艺术 /93
- 【案例 17】法定权力的时间约束性举例 /98
- 【案例 18】运用参照权力，快速提升项目经理的影响力 /99
- 【案例 19】攻心为上，项目经理化解团队成员工作表现下降的问题 /101
- 【案例 20】“利”字当头，推动跨部门合作项目走向成功 /105
- 【案例 21】运用威·逼·利·诱组合推动即将被中止的项目前行 /107
- 【案例 22】光荣的荆棘路，某知名互联网公司 PMO 成熟度的演进发展 /122
- 【案例 23】以组织战略实现为依归，高效开展 PMO 工作实践 /129
- 【案例 24】PMO 在项目经理知识学习和能力提升方面的培养 /133
- 【案例 25】提供价值，PMO 帮助 UED 制订项目产出物的交付工作行为规范 /135
- 【案例 26】分享与传承，PMO 建立定期分享会机制、创办内部电子杂志 /139
- 【案例 27】干系人管理“四步法”在某大型互联网红包项目中的实践 /151
- 【案例 28】干系人管理策略在项目管理工具推广实施专项中的实践 /157
- 【案例 29】不畏艰辛，巧妙化解项目执行中的干系人冲突 /164
- 【案例 30】某互联网项目从立项到上线，典型的项目管理过程简介 /181
- 【案例 31】某互联网项目从立项到上线，项目管理过程资产的积累 /184
- 【案例 32】某互联网公司项目流程改进，从线性流程到交叉流程的优化 /187
- 【案例 33】讲真话的力量，勇敢做自己 /193

- 【案例 34】由项目过程信息失真、不对称引发的项目失败 /194
- 【案例 35】有效处理会议中的无休止争执，做到“议而决、决必行” /198
- 【案例 36】某知名互联网公司的重点项目评审会改进 /201
- 【案例 37】从烧开一壶水的智慧来感悟敏捷项目管理 /214
- 【案例 38】某社交媒体平台产品“转评带图”项目的用户故事拆分 /227
- 【案例 39】某社交媒体产品“转评带图”项目的用户故事估算 /233
- 【案例 40】多图上传和多图 Feed 展示项目的每日站会 /252
- 【案例 41】多图上传和多图 Feed 展示项目的总结会 /256
- 【案例 42】某社交媒体平台产品客户端版本的项目规划综合实践 /270
- 【案例 43】某互联网项目团队，项目管理成熟度诊断方法的实践 /293

## 专家力荐

项目管理培养正确做事的战略执行力，是有效整合资源、又好又快交付价值的最佳手段。互联网产品的成功背后，项目管理至关重要。本书以互联网产品研发的项目管理实践为核心，全面系统地介绍了作者杜炎在知名互联网企业从事项目管理工作的思路方法、实践做法、遇到的典型问题及其解决方案，这是一本不可多得的项目管理实践精粹，非常值得一读。作者杜炎将自己多年在互联网项目管理实践方面的个人经验、体会和感悟，以写书的形式，系统性地沉淀、总结和提炼，并积极分享给大家，实现价值分享和价值传递，为我们提供了有价值、有意义的项目管理实践参考，慢慢领悟并深入实践，一定有所受益。

北京大学信息科学技术学院教授、博士生导师 陈向群

本书喊出“人人都是项目经理”的口号，这也是本书的一个亮点——本书将项目管理和人们的日常生活紧密联系起来，使读者阅读本书轻松自然，而且容易理解项目的思想和方法。书中将“项目经理”定位于“大服务”的提供者，强调与团队成员抱成一团，帮助团队解决问题、拉通全流程的价值链，这些都体现了现代项目管理的精髓，也符合敏捷项目管理的优秀实践。全书案例丰富、文字生动、风趣又不失精彩，凝聚了作者近三年的辛勤耕耘，值得我们珍惜，慢慢从中体会它所展示的互联网项目管理之道。

同济大学软件学院教授 朱少民

我们很多人都是误打误撞进入项目管理领域的。有的是因为技术能力突出，有的是沟通协调能力强，从而被委以重任。不管是因为什么，初做项目时，我们基本是一头雾水，全靠一张项目计划进度表打天下，很多工作做得不尽如人意，

有的时候能正常交付都难。为了改变这种情况，开始接触和学习系统工程、PMP 这些舶来品。基本一轮学习下来，学的时候好像挺清晰，等到了实践中，又不知道如何下手。只能在实践中不断摸索和总结。这十几年，项目管理相关的书籍越来越丰富，但它们要么是舶来品，要么是学院派的作品，理论与实践结合的书很稀缺。特别是现在互联网行业和敏捷相关实践能够结合进来的项目管理的书，就是我们广大的项目经理所需要的。

放在我们面前的这本书，就是来填补这个空白的。作者杜炎用简洁轻松的笔触，把自己多年对项目管理的理论和实践，娓娓道来，使我们感到耳目一新。从搜狐，到新浪，再到京东，作者杜炎在互联网领域从事项目管理已经有十年的时间，其中有无数值得我们回味的故事和值得我们珍惜的项目管理经验，如今，作者杜炎把它们总结、提炼、整理，并分享出来，让我们可以从中受益。现在，项目管理正在经历着从传统的计划驱动，到价值驱动和风险驱动的变革，从控制变化，到拥抱变化，从传统化，到敏捷化。作者杜炎的这本书，正好给了我们一个样本，让我们可以看到，互联网领域项目管理正在引领整个项目管理行业的发展。我相信，我们每个人都可以从中获得自己的收益。

CODEx 国际创新研究院联合创始人、磁云科技 COO、  
前京东 PMO 总监 蔡德辉

如果你对敏捷开发、用户故事、白板规划等虽时有耳闻，但总是犹抱琵琶半遮面、不识庐山真面目，那么请毫不犹豫地拿起这本干货满满、很“硬”很实在的书。

这本书不仅是从更高的思想层次对项目管理，特别是互联网时代的敏捷项目管理进行总结，更是作者多年来的实践经验和教训的梳理和总结。该书提供了丰富的、实际可操作的实践指导，很多细节之处的建议既接地气，又不乏精微之见，例如关于站立会议和 JIRA 在项目规划中的应用等内容。

推行项目管理，引入敏捷研发的诸多最佳实践，在项目初期是非常困难的，不夸张地说，每一步其实都是在“过地雷阵”。这本书也可看成一部“踩坑记录”，作者娓娓道来，仿佛与良师益友晤谈。夜览书稿，每每想起过往项目中经历的那些波折陷阱，常有恨不早读之叹。今天如果你有幸捧读到此书，请你不要错过，这是一位互联网老兵的肺腑之言！

智联逸程公司产品总监，前搜狐总编室主任、  
搜狐媒体技术产品中心产品负责人 高巍

一个企业的成功离不开两件事：“做正确的事”和“正确地做事”。清晰的战略、匹配的组织都能够帮助企业做更正确的事，而如何正确地做事，就离不开本书所讲到的项目管理。

无休止的项目延期和发布跳票、因技术风险而拖累整个项目难产、一群优秀的人拼搏数月却迟迟达不到项目预期，这些问题，小到几个人的创业团队，大到像 Google、Apple 这样的商业巨头都很难避免。这是这个快速发展的行业给大家带来的必然挑战。

针对项目管理，有些企业提倡员工自觉，有些由部门经理兼任项目管理职责，有些则设立的专门的项目经理岗位，还有些衍生出 PMO 这样的专属部门。不管采取怎样的组织形式，其项目管理的精髓，都在于如何采用最有效的资源配比和计划安排来达成项目目标，以及如何更早更快地发现项目中的风险和隐患，并采取有效应对措施。而想要做好这些，都离不开良好的项目管理过程、方法、实践，以及工作习惯。

作者杜炎是我在工作中遇到的少有的对待事情无比认真、专注的人，非常欣赏他的执着和专注。在工作之余，投入时间和精力，能够把自己的项目管理实践感悟和心得体会都写下来并分享给大家，也非常难得。相信他多年在项目管理实践中积累、沉淀下来的经典案例和实践做法，以及他对待项目、对待项目管理的这份严谨认真的态度，一定可以给那些还在路上的项目管理从业者指点迷津，提供有价值、有意义的实践参考。

搜狗 IoT 事业部产品技术负责人 李健涛

看到本书样稿的时候，惊叹于作者项目管理功底之深厚、著书态度之严谨。全书涵盖了互联网项目管理、项目集管理、项目经理领导力、影响力、敏捷项目管理实践等内容，作者也将宝贵的实践经验进行了生动的总结和提炼，例如项目经理修炼方法的“威·逼·利·诱”组合、“加·减·乘·除”组合等，使读者对这些知识要点融会贯通、过目难忘。我将此书推荐给有志于在项目管理工作中不断提高自我的读者们，我们一起每日精进！

《技术管理之巅》作者、中通快递技术总监 黄哲铿

很欣慰地看到杜炎的大作出版。我和杜炎相识于 2016 年的“中国 IT 项目管理大会”，当时杜炎深入浅出的演讲，在 30 分钟内把敏捷项目管理中的“故事地