

# 晋升

从项目经理到年薪百万的  
职场精英

肖杨 / 编著

当前行之有效的  
具有中国特色的项目经理成长路径

作者通过亲身实践，提炼出项目经理成长为职场精英的六个阶段：

起步，  
成为项目管理的  
追随者

实践，  
成为项目管理的  
实践者

知行合一，  
成为理性的  
管理者

进阶，  
成为激情的  
领导者

转型，  
成为运筹帷幄  
的经营者

觉悟，  
成为具有使命感  
的布道者



机械工业出版社  
China Machine Press

# 晋升

从项目经理到年薪百万的职场精英

肖杨◎编著



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

晋升：从项目经理到年薪百万的职场精英 / 肖杨编著. —北京：机械工业出版社，2018.1

ISBN 978-7-111-58581-7

I. 晋… II. 肖… III. 企业管理 IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 295744 号

# 晋升

## 从项目经理到年薪百万的职场精英

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：余洁 罗丹琪

责任校对：殷虹

印刷：北京瑞德印刷有限公司

版次：2018 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本：170mm×242mm 1/16

印张：15.25

书号：ISBN 978-7-111-58581-7

定价：49.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379426 88361066

投稿热线：(010) 88379604

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzit@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

## 推荐序一

肖杨老师是我在项目管理领域非常欣赏的一位志同道合者。第一次与肖老师结识是在 PMI 中国大会上，有幸聆听了肖老师关于组织级项目管理的分享，其内容既理论结构严谨，又特别接地气，有一种从企业中来、到企业中去真实感受，这让我印象非常深刻。后来机缘巧合，我俩在项目管理培训服务方面有了进一步的交集，并有机会在项目管理专业领域进行更深入的交流探讨。

肖老师在项目管理的传播写作方面也让我心生敬意，从他写的上一本书《微权力下的项目管理》到这本书，肖老师对于项目经理在组织环境中的胜任能力与职业发展问题都非常关注，并提出了自己的独到见解。本书结合肖老师自身的成长经历以及职场发展的普遍规律，探讨了中国环境下项目经理职业发展过程中的六个阶段：从初入职场的追随者，到学以致用用的实践者和理性的管理者，再到激情的领导者和运筹帷幄的经营者，直到传播项目管理使命的布道者。一步一个阶梯，为广大的项目管理从业者指明了一条职业发展的途径。

在 PMI 的组织模型中，项目和运营构成组织的两大支柱，

高管层则肩负起总揽全局、制定战略、实现企业愿景使命的责任。而员工的职业发展过程，是个从组织的基层向组织的高层不断进发的过程，也是不断克服“彼得原理”作用的过程。或许只有少数人能够最终达到令人仰慕的顶点，但是无论身处哪个阶段，我们每个人对于知识的学习和能力的提升都是必不可少的。学习是贯穿职业发展始终的行为，也是精彩人生的有机组成部分。

相信本书会让中国广大的项目管理从业者有所启发，能够帮助大家明确自身的定位，树立自身的职业发展目标，找准自身的职业发展路径，成功实现成为职场精英的理想。

傅永康

上海清晖项目管理培训中心创始人

PMI《项目集管理标准（第3版）》中文版译者之一

《敏捷项目管理》《项目管理2.0》中文版译者之一

2017年8月26日

于上海清晖

## 推荐序二

本书作者几十年一直耕耘于项目管理体系的构建与推行，有多年高层项目管理经验，也有许多非常成功的实践，对项目管理在中国如何更好地落地、企业如何构建项目管理体系、如何提升项目管理能力等都有深入的研究。作者通过自己多年的实践和成功的项目经理成长过程，总结提炼出项目经理成长的六个阶段，不仅能指导项目经理成长，为他们指明方向和标准，对企业建立项目经理职业体系也有非常现实的指导意义。

我国企业经历三十多年高速发展，面临着正规化和规范化挑战，要逐步从依赖个人转变到依靠团队能力提升，从仅重视业务能力转变到业务、管理并重。过去，企业可以靠负责人英雄式的管理带动发展，由于市场需求足够大，企业基本上只要重点做好业务主线（品牌、研发、生产、营销），就能通过跑马圈地的方式发展壮大。企业快速发展时期一般都是以业务为重，很难关注各项管理协同能力的提升与建设，但随着市场供给趋于饱和、消费者习惯发生变化，企业必须从圈地转变到圈人，现代企业必须提升最核心团队的能力，必须向管理要效益。另外，改革开放以来，我国企业经历了三十多年的发展，

第一代企业家功成名就，基本都面临着交接班的问题，特别是大量的民营企业。企业交接班时，不可能像武侠小说中师傅传授武功给徒弟一样，头对头、手对手内功瞬间转移，徒弟从此就成为武功高手。企业家无法把创业的经验和能力快速转移给下一代企业家，唯有通过规范化管理，才能把个人经验固化成企业能力，通过项目管理激发企业创新活力，把企业的能力短板补齐，个人英雄转变成集体协同，由人治转变到法制。这也是中国近十几年项目管理在各企业如火如荼地开展起来的原因之一。

项目管理之所以重要，是因为项目管理本身就是基于战略、创新和团队协同的能力。中国企业家经历了长期商战的历练，其战略方向与目标是明确的，战略眼光是独到的。但战略无法落地的情况也普遍存在，核心问题是战略分解为具体的项目和目标不到位，无法按项目化的管理方式把目标分解为每年、每季、每月、每周应该完成的工作。有的虽然进行了分解细化，但执行跟踪与调整没有形成PDCA循环的机制，整个企业不具备协同作战的项目化管理能力。战略实施的过程本身就是组织企业内外部人、财、物所有资源达成目标的项目化过程，企业家本身就是企业的最高层项目经理。项目管理就是组织进攻的能力，是企业组织创新的突破能力，企业经营需要项目化思想和方式。不管企业家是否具备项目管理知识与能力，他已经在这个位置了，像作者所讲的，企业家天生就应该是项目管理者。但是很多企业家不具备项目管理能力，只能依靠自己的悟性来进行管理，这是出现问题的根源。

项目管理能力建设是企业必须要建立的核心能力，企业建立项目管理思维和能力不是一蹴而就的。对项目经理的培养需要系统化和体系化，建立起岗位成长阶梯、标准和能力测评系统，这样才能真正把公司的协同作战能力建立起来。作者从中国优秀的项目管理精英的成长经历出发，并结合自身经验创新性地总结与提炼出项目经理成长的六个阶段，规划出项目

管理的追随者、实践者、管理者、领导者、经营者和布道者六个阶段的具体特征、职业模型与能力成长路径，不仅对项目经理培养有指导意义，对项目管理体系建设也有借鉴作用。企业也可以参考本书的内容建立起项目经理能力体系，培养适合自己的项目管理专业人才梯队。向有志于在企业  
管理变革创新领域有所建树的伙伴和企业真诚地推荐此书！

袁智勇

浙江卓诗尼控股有限公司集团副总裁

2017年9月1日夜于日本东京



## 前 言

近些年来，国内越来越多的企业纷纷进入转型变革的阶段，企业内属于创新或变革性质的工作所占的比重越来越大，企业对战略落地的期盼也越来越迫切，而这一部分工作的载体恰恰是项目，因而与项目经理或项目管理相关的岗位需求和从业人员大幅增多。

虽然与项目管理相关的岗位多了，被称为项目经理的人也多了，但大部分项目经理的实际工作能力却并未达到企业的期望。其实，这也很正常，来自西方发达国家的项目管理方式，无论是观念、看问题的视角还是工作方式，与国内原有的职能管理模式有较大的差异，而且由于国内企业项目管理涉及较多的人际关系协调和平衡因素，对从业者的个人能力素质和经验均有很高且不同于以往的要求，因此培养周期较长。然而，国内绝大部分企业又普遍缺少对项目管理人员的选拔和培养经验，经常会按照选拔专业技术骨干的方式来选拔和培养项目经理，从而导致了项目经理普遍不太称职的现象。

在笔者看来，项目管理首先应该是管理者必备的一项技能，是工作中的一种管理角色，然后才有可能在企业里成为一

个专职的岗位，才有可能在社会上成为一个受人尊重的职业。因此，企业中的每一个管理者，无论是企业一把手、高层管理者、中层管理者还是基层管理者，首先都要是一个合格的项目经理，需要系统化地学习项目管理，然后才有可能用更科学、更简单的方式管理自己名下的项目，才有可能做到支撑企业战略落地，才有可能选拔和培养更多合格的项目经理，也才有可能做到指导项目经理按照项目管理的理念和方法来开展工作。

目前国内的项目经理大都是从技术或专业岗位转型过来做专职或兼职项目经理的，由于以前一直接受的是传统的职能管理理念，脑子里装的大多是专业技术知识，观念上以技术为导向，不善处理复杂的人际关系。总而言之，许多项目经理还是采用职能管理的理念、技术工作的思维和生搬硬套的西方项目管理方法或工具来尝试管理自己的项目团队和实现项目的目标，与此同时，在企业里又很难遇到能正确引导自己的老师或教练，因此普遍会遇到资源不足、时间不够、团队成员不配合、领导支持力度不够等问题，不但项目过程艰辛和坎坷，而且项目结果也不一定能获得领导和使用方的认可。

从职业发展上来看，现在建立了项目经理职业发展通道或项目管理岗位序列的企业仍非常少，尤其在国内这样的企业更是微乎其微，这就导致国内大多数项目经理对自己的职业发展非常迷茫，因此也就无法一心一意地专注在项目经理的道路上修炼，总要思考是不是应该转型的问题。

目前国内并没有一套成熟的项目经理培养方法和路径，更多的是项目管理培训课程或专业领域的项目经理培训方案。而从国内绝大多数企业得到的反馈来看，当前项目管理培训普遍存在落地效果差的现象和项目经理能力提升速度慢的问题，这也成了当前令企业负责人和人力资源部门非常头疼的问题。如果企业内合格的项目经理数量不够，会直接影响企业的发展速度或战略落地的进程。

为了帮助更多的项目管理从业者和企业更快地摸索出一套适合自己的项目经理成长或培养路径，笔者基于个人的成长历程及在从事企业管理咨询和培训过程中观察到的实际情况，总结、提炼、归纳出了一条相对符合中国企业特点的项目经理职业发展路径，希望对所有有志于在项目管理道路上成长和修炼的同路人及正在大力选拔和培养项目经理队伍的企业有所启发和帮助。

需要特别提示的一点是，本书提到的项目经理成长和修炼的六个阶段并不是照搬或想象出来的，而是笔者归纳和提炼亲身实践以及许多在国内企业做项目管理游刃有余的项目管理精英的成长过程得出的，可以称之为国内企业项目经理成长路径的一种最佳实践。

## 目 录

推荐序一

推荐序二

前言

<b>  第 1 章  </b>	<b>充满机遇与挑战的项目管理道路</b>	001
	国内企业中的项目经理是一个“神”一样的职位	002
	国内现状：人人都是“名不副实”的项目经理	013
	本章小结	017
<b>  第 2 章  </b>	<b>项目经理的角色和使命</b>	019
	为什么项目经理必须是有责无权的	020
	项目经理的角色是什么	021
	领导与管理手段并用	024
	项目经理的定位	025
	项目经理真正的职责	027
	本章小结	028
<b>  第 3 章  </b>	<b>什么样的人适合当项目经理</b>	029
	项目经理的五个必备能力特质	030
	项目经理修炼的四条主线	036

	本章小结	039
<b>  第 4 章  </b>	<b>项目经理修炼之路的六个阶段</b>	041
	项目经理成长过程中的“量变”与“质变”	042
	转变看问题的视角是关键中的关键	043
	项目经理成长路径的六个阶段	045
	本章小结	052
<b>  第 5 章  </b>	<b>第一阶段：起步，成为项目管理的追随者</b>	055
	项目管理的范畴	056
	项目管理的三个层次	056
	项目管理的三大流派	060
	行业级项目管理方法论	061
	企业级项目管理方法论	061
	组织级项目管理	065
	项目管理的学习应该从哪儿下手	066
	本章小结	067
<b>  第 6 章  </b>	<b>第二阶段：实践，成为项目管理的实践者</b>	069
	你入门了吗	070
	项目管理知识体系与方法论的差异	070
	PMP 造就了三种截然不同的项目经理	072
	为什么 PMP 在企业落地这么难	074
	学会剪裁，从一个小点上开始实践	081

	用正确的方式争取领导的支持	083
	在合适的时间做合适的事	084
	修行路上的第一次突破：技术到协调的瓶颈	085
	本章小结	094
<b>第 7 章</b>	<b>第三阶段：知行合一，成为理性的管理者</b>	095
	资深项目经理与一般项目经理的区别	096
	定义自己作为项目经理的角色和使命	096
	关注人和组织，学会换位思考	098
	梳理属于自己的项目管理“套路”	099
	项目管理“套路”的三个核心要素	103
	修行路上的第二次突破：协调到管理的瓶颈	111
	本章小结	118
<b>第 8 章</b>	<b>第四阶段：进阶，成为激情的领导者</b>	121
	管理模式与领导模式的区别	122
	新解：重新解读项目环境下的“仆人式”领导	126
	借力：集体决策机制才是项目经理的靠山	128
	向上管理：以“仆人”的身份“领导”你的领导	130
	领导力的体现：把项目成员变成你的追随者	135
	成为“太极高手”：不要把矛盾都集中在自己身上	138
	以德服人：项目经理的最高境界	140
	修行路上的第三次突破：管理到领导的瓶颈	141
	本章小结	147

<b>第 9 章</b>	<b>第五阶段：转型，成为运筹帷幄的经营者</b>	149
	站在经营者的角度思考企业级项目管理	150
	学会处理组织级项目管理体系建设中的中国特色	158
	推动项目管理办公室由立足走向成熟	161
	修行路上的第四次突破：领导到经营的瓶颈	185
	本章小结	191
<b>第 10 章</b>	<b>第六阶段：觉悟，成为具有使命感的布道者</b>	193
	什么样的项目经理可以拿到百万年薪	194
	找到自己的使命感，才有机会走到项目管理的巅峰	196
	本章小结	199
<b>第 11 章</b>	<b>影响跨文化项目管理的主要因素与对策</b>	201
<b>附录 A</b>	<b>项目经理的常见困惑及建议</b>	208
<b>附录 B</b>	<b>项目经理能力测评试题</b>	219
<b>附录 C</b>	<b>项目经理职业发展路径图</b>	227
<b>附录 D</b>	<b>组织级项目管理全景框架图</b>	228
<b>参考文献</b>		230

## 充满机遇与挑战的项目管理道路

---

在项目管理这个领域，自身管理成熟度越高的企业，对项目经理个人能力素质的要求可能越低，而自身管理成熟度较低的企业，对项目经理个人能力素质的要求可能较高。因此，在管理成熟度很高、企业级项目管理机制完善的行业龙头的企业里担任项目经理相对容易胜任，而在那些缺少健全的企业级项目管理机制、项目管理文化或意识非常淡薄的企业担任项目经理则明显不轻松。



## 国内企业中的项目经理是一个“神”一样的职位

与西方项目管理成熟的企业中的项目经理岗位不同，笔者一直都觉得国内企业中的项目经理职位几乎是一个“神”一样的职位。

笔者从大学时期就开始担任科技项目的负责人，只不过那时候没有“项目经理”这个称谓，而是称为科技项目带头人或科技项目第一作者。进入职场后笔者就在外企参与项目管理工作，在很多不同国家文化下的企业都担任过不同类型和规模的项目经理，后来又在民营企业作为项目管理部的领导管理多个战略项目，再之后从事咨询培训工作，开始帮助各类企业完善企业的项目管理机制并培养各类项目经理，总之在不同行业从不同的角度以不同的角色一直在观察项目管理在我国的发展和演变。其中最大的体会就是，在国内企业当项目经理比在外企当项目经理更不容易。

笔者曾担任飞思卡尔半导体公司（原摩托罗拉半导体事业部）的项目经理，更准确地说应该是技术项目集（群）经理（Technical Program Manager），代表产品事业部的全球项目管理办公室即 PMO 管理亚太区的新产品从构思到规模化生产阶段的项目过程。由于飞思卡尔传承的是摩托罗拉成熟的项目管理机制，因此，项目经理的挑战更多在于是否熟悉自己企业的项目管理流程和工具，是否熟悉自己企业的产品特征及在生命周期各个阶段的特点，是否熟悉项目各相关部门的工作内容以及相关负责人的性格特点。由于当时的新产品项目的各个阶段要在不同国家完成，项目团队成员由各个国家的同事组成，因此还要熟悉不同国家的文化特点和工作习惯。虽然要学习的内容很多，但是笔者更多的是认识到项目管理的范围之广以及这个领域的专业性和复杂性。

后来笔者“空降”到一家管理成熟度较低的国内企业帮助建立规范化的管理机制并且亲自管理企业级战略转型项目，在那个时候感觉就像是“从温室”里跳到了“荒野”，深刻地体会到在一个管理不规范的企业