

TURING

图灵原创

51CTO  
(www.51cto.com)

eeo  
全球最大中文  
Android开发者社区  
(www.eeandroid.com)

联袂  
推荐

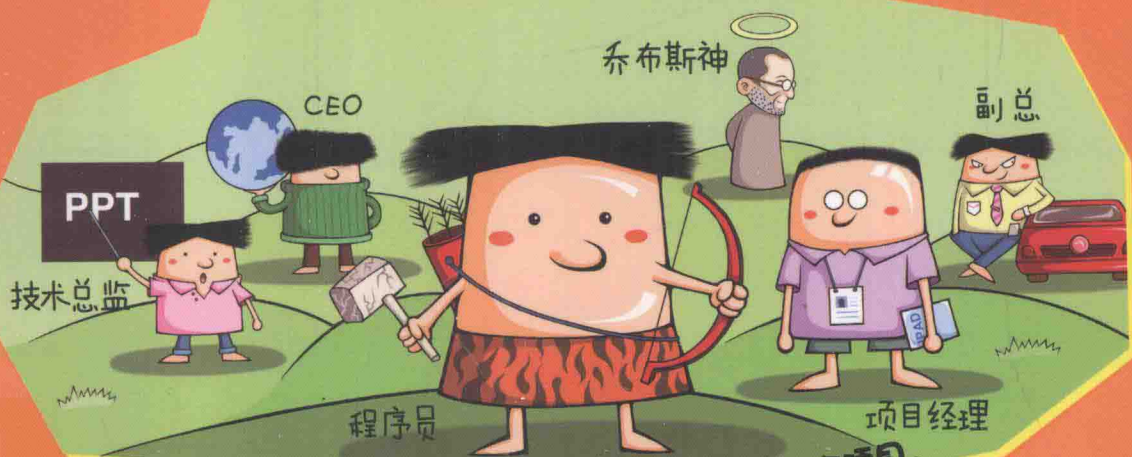
每个人都是为了成就你而来到你的身边。

# 程序员 第二步

尹华山 著

## 从程序员到项目经理

看IT食物链底层来的人，  
如何迈出最大的一小步！



程序员到了30岁，  
怎样提高自己的不可替代性？

如果转不动一个项目，  
何以转动一个公司。



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

原创经典

TURING

图灵原创

每个人都是为了成就你而来到你的身边。

# 程序员 第二步

尹华山 著

## 从程序员到项目经理

看IT食物链底层来的人，  
如何迈出最大的一小步！



人民邮电出版社  
北京

## 图书在版编目 ( C I P ) 数据

程序员第二步：从程序员到项目经理 / 尹华山著.  
— 北京：人民邮电出版社，2013.12  
(图灵原创)  
ISBN 978-7-115-33467-1

I. ①程… II. ①尹… III. ①IT产业—项目管理  
IV. ①F49

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第253650号

## 内 容 提 要

这本书是写给程序员和项目经理的。作者结合自身的丰富成长历程，通俗易懂地讲述了一名程序员如何才能成为一名优秀的项目经理。内容涉及职业规划、学习方法、自我修炼、团队建设、项目管理等，书中理清了项目管理领域中典型的误区及具有迷惑性的观点，并对项目中的难点问题提出了针对性的解决方法。

全书行文流畅，严谨中带着活泼，理性中透着情感，给读者带来轻松愉快的阅读感受。书中诸多富有创见的观点，让人耳目一新，引导读者以不同的视角来看待工作、生活，审视自己，在诙谐幽默中共鸣，在低头沉思中理解，在会心一笑中顿悟。

◆ 著 尹华山

策划编辑 陈 冰

责任编辑 朱 巍

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11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：700×1000 1/16

印张：21

字数：300千字

印数：1—4 000册

2013年12月第1版

2013年12月北京第1次印刷

定价：45.00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

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

## 前言

写完最后一节“飞得更高”，我禁不住有些激动，想象着这部书稿出版后的样子。

全书的内容是我多年 IT 项目管理的经验总结和亲身感悟。每一章、每一节都印着我成长的足迹。想当初我半路出家、骄傲地成为一名程序员的时候，豪情万丈，攻克一个又一个难题，也许是因为我比别人努力一点，受到了老板的器重，把我放到了项目经理的位置上。几年的学习、磨砺和思考，让我逐渐对项目管理有了一个整体的、清醒的认识，项目管理与其说是管理，不如说是一种内在的修炼。项目执行的成败、乃至人生的幸福，都取决于一个人修炼的境界。

光阴荏苒，十几年过去，我从一名新手慢慢成长为 IT 老鸟，时代也在发生着巨变。看到身边很多程序员着急、浮躁、失去方向，许多人想转项目管理却不得其门而入；与此同时，很多项目经理又像我当初一样彷徨、苦闷，或者说像书中的老张一样，虽然有多年经验，仍然陷入“忙、盲、茫”的境地，在项目的泥潭中挣扎，于是我便有了写作的想法，希望将自己的亲身经历、所想所感，传达给需要的人，帮助他们少走一点弯路。

最终促成我动笔的（应该说是动键盘了），就是老张，他是公司的资深项目经理，我的老同事，时常与我争辩项目管理方面的问题。有一次在我们争辩之后，他说：“你真应该把你的想法写成书！”这挑战让我决意把自己多年的领悟写出来。随着以“从程序员到项目经理”系列文章在博客园的连载发表，

我收到大量网友的评价，这些评价证实了我的观点，也坚定了我将其成书的信心。

这本书得以完成，除了要感谢老张之外，还要感谢我所有的同事、领导和家人，是他们给了我启迪、教给我人生的智慧。当然还要特别感谢陈冰老师，在他的指导下，我学会了更多结构目录和润色文章的技巧，他细致的审校、修改更是让本书增色。

写完这本书，我心中如一块大石落地，多年压箱底的积累，已尽归于此。我已对这十几年的项目管理经验和心得做了尽可能系统地梳理和总结，了无遗憾。

有人曾说过：“一本书，哪怕只有一页纸是有用的，它所产生的潜在价值，也远远超过书本身的价格。”我希望每个读者都能从中这本书中找到对自己有所启发的内容，这就是我最大的心愿。

尹华山

2013年8月27日

## 网友评价

本人作为一个有九年博客园龄的老程序员，出路在哪里？写一辈子程序？不符合国情。走管理势在必行！正常情况下，就算不是一个大的团队，公司也会塞几个新人给你带着，麻烦事这就来了，推都推不掉，但怎么做呢？本人也看过《人月神话》、《人件》这些舶来品，说的都对，但具体如何运用却是个大问题。直到看到西西吹雪的《从程序员到项目经理》，才发现这就是我想要的，里面的很多细节、具体的操作，就是拿过来就可以用得上的，就好象是一份管理的 API，全都是在具体的开发项目里实战总结提炼出来的，两个字“实用”！如果你不打算以后回老家卖水果，那就应该读读这本《从程序员到项目经理》。

——量子计算机

要做好项目经理确要具有实实在在的技巧和能力，这些技巧和能力不仅对这个职位很重要，对为人处事也是必不可少的。感谢西西吹雪对这个系列的坚持，文章写得很好，字字珠玑，结构清晰，用有趣的故事表达简单而深刻的道理，一步步引人入胜。

——Chester.Y.Zhang

学习编程 20 年，深深地明白程序员是一个非常辛苦的职业。国内对程序员的主流看法是 30 岁后会跟不上技术潮流，需要改行。码农老矣，尚能码否？本文作者给大家揭示了大龄

程序员的其中一种出路——项目经理。程序员的工作不仅仅是编写代码，项目不论大小，都需要良好的项目管理。优秀的项目经理可以保证项目进度和产品质量，能够在程序员和客户之间起到桥梁的作用。项目开发过程遇到的各种问题，你可以在本书中找到答案。

——博客园名博 灵感之源 解决方案架构师

西西吹雪的书帮我们从技术人员的视角脱离出来，以更广阔的视野来审视职场规则。如果您正从事技术工作，希望扩展视野，这本书正适合您。

——博客园名博 微软 MVP 宋运剑 (CareySon)

这本书从程序员和项目经理两个不同的角度，阐述了同一件事情——如何做好一个项目。围绕如何做好一个项目，阐述了种种观点，跳出了程序员的思维，不仅可以了解如何当好项目经理，也能让程序员的视野更开阔。

——博客园名博 金色海洋 (jyk) 阳光男孩

从大学毕业那天起，给自己的五年规划是成为项目经理。今天，我实现了当时的规划，成为了一名项目经理，但自认还不是一名优秀的项目经理。在从程序员向项目经理岗位转变的过程中，发现一路走的并不是很顺利。一个偶然的的机会读到西西吹雪的《从程序员到项目经理》的博文连载，感同身受，受益匪浅。

——阿书

从程序员转岗担任公司项目经理也有一段时间了，其间也带过几个不大不小的项目，经常为一些人或事而感到困惑与烦恼。参加过一些培训，也翻阅了不少书籍，实践时却总感觉隔靴搔痒，效果不佳。最近读了西西吹雪的《从程序员到项目经理》系列，再联想到自己工作中的方方面面，有强烈的共鸣。没有长时间的管理实践与反思总结，是很难讲出这些经验之谈的。

——永远的阿哲



# 目录

## CONTENTS

第 1 章 下一步是卖水果、烙烧饼，还是干项目经理	1
1.1 这是一个浮躁的时代	2
1.1.1 “大家都有病”	2
1.1.2 程序员的浮躁症	3
1.1.3 倾听内心的声音	4
1.2 程序员，你也该为自己想想未来	5
1.2.1 伤不起的三十岁	5
1.2.2 IT 食物链——你在第几层	6
1.2.3 程序员的出路	9
1.2.4 另一片天地	12
1.3 不要抱怨生活	13
1.3.1 职场没有天花板	13
1.3.2 彼得定律的启发	14
1.3.3 屁股决定脑袋——认识项目经理	15

1.3.4 加装“隐形的翅膀” .....	21
<b>第2章 程序员你可以更优秀</b> .....	<b>23</b>
2.1 学习要讲方法 .....	24
2.1.1 学习是一种厉害的能力 .....	24
2.1.2 买书是最划算的投资 .....	25
2.1.3 经典书，你读过几本 .....	26
2.1.4 不要在上班时看书 .....	27
2.1.5 只学习与工作相关的东西 .....	28
2.1.6 织网式学习 .....	29
2.1.7 去学着弄一下 .....	30
2.1.8 经常思考总结 .....	31
2.1.9 克服“高原现象” .....	31
2.1.10 学习要有好心态——保持饥饿，保持愚蠢 .....	32
2.2 保持正常 .....	33
2.2.1 警惕成为“电脑呆子” .....	34
2.2.2 懂电脑更要懂人脑 .....	36
2.3 直率不一定是美德 .....	38
2.3.1 直率是关于说话的问题 .....	38
2.3.2 直率的悖论 .....	40
2.3.3 直来直去伤人害己 .....	42
2.3.4 避免巴甫洛夫 .....	43
2.3.5 守住真我 .....	46
2.4 要执着但不要固执 .....	47
2.4.1 程序员需要一点执着精神 .....	48

2.4.2	自省消除固执	49
2.5	再牛也要合群	50
2.5.1	好汉也要三个帮	50
2.5.2	合群谁都可以做得到	51
2.6	每个人都是管理者	53
2.6.1	管理是职能而不是职位	53
2.6.2	自我管理是一切管理的基础	54
2.6.3	每个开发任务都是一个微型项目	55
<b>第3章 程序员到项目经理的蜕变——入门心法</b>		<b>57</b>
3.1	告别“忙、茫、盲”	58
3.1.1	农夫的一天	58
3.1.2	改变自己找方法	60
3.2	我的时间我做主	63
3.2.1	谁动了我的时间	63
3.2.2	时间管理的本质是对工作的梳理	65
3.2.3	做事要分轻重缓急时间管理四象限法	66
3.2.4	管理者无需事必躬亲	69
3.2.5	返工与帕金森魔咒	71
3.3	项目经理必须懂一点“章法”	74
3.3.1	项目经理成长的五个阶段	75
3.3.2	把项目管理大卸九块	77
3.3.3	项目有三大目标	79
3.3.4	懂章法还要懂点心法	81
3.4	原来一切问题都是可以解决的	84

3.4.1 问题总有解决方法	84
3.4.2 生活就是不断解决问题	87
<b>第4章 你不是一个人在战斗——管人的艺术</b>	<b>89</b>
4.1 释放人的巨大潜力	90
4.1.1 从单干到群干	90
4.1.2 为什么软件企业人难管	91
4.1.3 转换思维提升领导力	95
4.1.4 项目经理也是人事经理	98
4.1.5 打造“凝胶型”团队	99
4.2 不要试图和下属做朋友	101
4.2.1 得不偿失的朋友关系	102
4.2.2 公司不是家——正确认识员工与公司的关系	104
4.2.3 怎样对待所倚重的员工	106
4.3 想改变任何人都是徒劳的	109
4.3.1 每个人只能由内而外的改变	110
4.3.2 怎样培养员工	111
4.3.3 每个人都有用武之地	113
4.4 让员工为目标干活	115
4.4.1 把员工团结在目标下面	115
4.4.2 弗洛姆“期望理论”的启发	117
4.4.3 目标是一种承诺	119
4.5 谁都需要成就感	119
4.5.1 成就是人的基本需求	119
4.5.2 怎样培养员工的成就感	121

4.6	以德服人才能口服心服	125
4.6.1	慎用职位权力	125
4.6.2	欲要服人必先修己	127
4.6.3	永远传递正能量	131
4.7	让员工快乐工作的秘密	133
4.7.1	管人的三重境界	133
4.7.2	理解管人的艺术性	139
4.7.3	企业环境对项目经理领导力的影响	142
<b>第5章</b>	<b>赢在执行——理事的原则</b>	<b>145</b>
5.1	执行力是项目的生命线	146
5.1.1	项目执行的常见误区	146
5.1.2	执行就要“快干好”	150
5.1.3	项目经理执行力的素质要求	151
5.2	既能看到整个森林，也能照顾到每棵树	154
5.2.1	以终为始方能成事	154
5.2.2	成大事也要拘小节——上帝在细节中	158
5.3	你真的尽力了吗	164
5.3.1	尽力是一种假象	164
5.3.2	把梳子卖给和尚	166
5.4	项目执行唯快不破	170
5.4.1	抓住重点的20%	170
5.4.2	立即而不是马上去做	173
5.4.3	把信送给加西亚	177
5.4.4	思虑过多阻碍行动	181

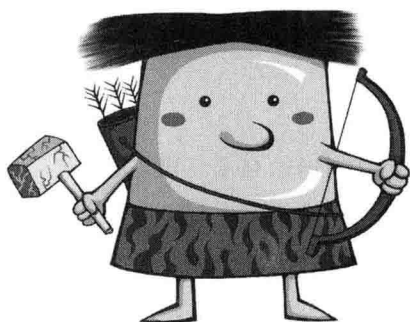
5.5 打造团队执行力 .....	183
5.5.1 有效沟通是团队执行力的保证 .....	183
5.5.2 利用承诺的力量 .....	193
5.5.3 平衡产出与产能 .....	198
<b>第6章 第三只看项目管理——简约不简单 .....</b>	<b>201</b>
6.1 项目经理就要胸有成竹 .....	202
6.1.1 胸有成竹是项目经理胜任的标志 .....	202
6.1.2 怎样做到胸有成竹 .....	204
6.2 不白花一分钱才是成功的项目 .....	206
6.2.1 评价项目的两种导向之争 .....	207
6.2.2 不白花一分钱的背后 .....	210
6.3 受控是项目健康的标志 .....	214
6.3.1 从如何向领导汇报工作说起 .....	214
6.3.2 欲要受控先防失控 .....	216
6.3.3 让项目保持受控 .....	220
6.4 内外满意是项目成功的保证 .....	223
6.4.1 谁是最重要的人 .....	223
6.4.2 怎样让“上帝”满意 .....	225
6.4.3 用好领导和客户 .....	227
<b>第7章 拨开项目管理中的迷雾——看透而升华 .....</b>	<b>231</b>
7.1 计划真的赶不上变化吗 .....	232
7.1.1 变化也是计划的一部分 .....	232
7.1.2 滚动计划以适应变化 .....	235
7.2 资源受限的抱怨 .....	238

7.2.1	在现有的资源下做出成绩	238
7.2.2	每个新员工都是一座宝藏	242
7.2.3	如何看待测试人员——质量不是测试出来的	244
7.3	桀骜不驯的灵魂	246
7.3.1	个性员工让项目经理很受伤	246
7.3.2	怎样搞定个性员工	247
7.4	文档其实很简单	253
7.4.1	编写文档的常见问题	253
7.4.2	怎样写好文档	255
7.5	需求确认原来只是个童话	258
7.5.1	需求确认是我们给客户设的陷阱	259
7.5.2	怎样对待需求变更	262
<b>第8章 做一个心智成熟的人——从优秀到卓越</b>		<b>265</b>
8.1	心智决定高度	266
8.1.1	心智是项目经理的必修课	266
8.1.2	心智就是心态加智慧	268
8.1.3	培养成熟心智，提升人生高度	270
8.2	感恩是好心态的第一步	270
8.2.1	懂得感恩才能做自己真正的主人	271
8.2.2	用行动来感恩	272
8.3	谦逊更显卓越	275
8.3.1	要客观评价别人	276
8.3.2	你不会因谦逊而失色半分	277
8.3.3	谦逊是怎样炼成的	278

8.4 学会“一分为三”来看问题.....	281
8.4.1 人的问题要立体地看.....	281
8.4.2 不得不说的中庸.....	282
8.5 敏感的心.....	286
8.5.1 不要让问题从眼皮底下溜掉.....	286
8.5.2 做个有心人的五点建议.....	288
<b>第9章 做更好的自己.....</b>	<b>293</b>
9.1 谁动了“老油条”的奶酪.....	294
9.1.1 时间是把杀猪刀.....	294
9.1.2 当项目经理遇上“老油条”.....	297
9.1.3 再出发人生无悔.....	298
9.2 永葆程序员的心和项目经理的脑.....	300
9.2.1 用程序员的心来生活.....	300
9.2.2 用项目经理的脑去做事.....	303
9.3 人生是一场修炼.....	308
9.3.1 追寻生命的意义.....	308
9.3.2 “361度”修炼之道.....	312
9.3.3 翅膀卷起风暴，我要飞得更高.....	317



# 第1章



下一步是卖水果、烙烧饼，  
还是干项目经理

在当今社会中，一切都是项目，一切也将成为项目。

——美国项目管理专业资质认证委员会主席 保罗·格瑞斯

今天如果你不生活在未来，明天你就将生活在过去。

——澳大利亚未来学家 彼得·伊利亚德