

项目管理实践三法

管法

从硬功夫到软实力

郭致星 著

一本写给中国项目管理人的书



SYSTEM
IMPROVEMENT

FROM TECHNICAL METHODS TO SOFT SKILLS



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

项目管理实践三法

管法

从硬功夫到软实力

郭致星 著

SYSTEM
IMPROVEMENT

FROM TECHNICAL METHODS TO SOFT SKILLS



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

这套书的定位是填补项目管理学者（或称为理论研究者）与实践者之间的空白。

这套书共三本，其关注点也各不相同：

《技法》主要关注项目的需求、进度、成本、质量、风险以及过程管控方面，这是提升绩效与改进过程的硬功夫。

《管法》主要着眼于项目的团队、沟通以及干系人管理的主题，这是项目思维与实践的软实力。

《心法》主要关注项目管理者的职业生涯和领导力提升，这是迈向顶级项目经理的修炼路径。

图书在版编目（CIP）数据

项目管理实践三法. 管法：从硬功夫到软实力 / 郭致星著. —北京：中国电力出版社，2018.11（2019.1重印）

ISBN 978-7-5198-2513-3

I. ①项… II. ①郭… III. ①项目管理 IV. ①F224.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第232089号

出版发行：中国电力出版社

地 址：北京市东城区北京站西街19号（邮政编码100005）

网 址：<http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑：李 静 1103194425@qq.com

责任校对：黄 蓓 李 楠

装帧设计：九五互通 陈子平

责任印制：钱兴根

印 刷：三河市万龙印装有限公司

版 次：2018年11月第1版

印 次：2019年1月北京第2次印刷

开 本：710毫米×1000毫米 16开本

印 张：20.75

字 数：326千字

定 价：86.00元

版 权 专 有 侵 权 必 究

本书如有印装质量问题，我社营销中心负责退换

代 序

一个实践者的角度

本套书的前身基础是《做项目，就得这么干》（人民邮电出版社，2015年）和《做项目，不得不这么干》（中国电力出版社，2016年）。这两本书出版后，得到了很多朋友的支持与鼓励，承蒙读者厚爱，这两本书多次印刷。其间，我收到了很多读者的反馈，希望能看到更多关于实践话题的探讨。

近年来，我陆续为数百家企事业单位各层次人员进行过项目管理实践和思维的培训与咨询，并将项目思维应用于个人研究、咨询与其他实际工作，既积累了相关素材，有了很多第一手的实践经验和心得，又接触到大量的初学者，了解了他们的实际困难、困惑和问题以及需求。我慢慢觉得这两本书仍有许多不足之处，比如很多主题看待问题的深度、广度还不够，有些内容也不够全面。于是我就开始策划，整合成一套系列书籍。

我主要在研究院（所）和工商业界做事，不是做理论研究的学者，当然，做学者既不是我的特长也不是我的兴趣点——尽管也给高校学生上课。本套书的定位是填补学者（或称为理论研究者）与实践者之间的空白。学者往往缺乏实践经验，写的东西理论有余、实践不足；实践者则要么欠缺理论基础，要么没时间、没兴趣写文章。我接受过系统的项目理论教育，又在严酷的实践中历练十余年，有兴趣，愿花时间……我试图在理论与实践之间搭建一座桥梁，写成一套项目实践者喜欢的书。本套书纳入了更多的本土案例，更加接地气，这也是我最近几年实践、培训和咨询众多本土企业的结果。

在所有的书评和反馈中，让我最感动和欣慰的一句是“这是一本干活的人写的书”。

对于本书，我还有几点要补充。

第一，我不想宣扬大思想。因为大道理好讲，小事情难做。这本书更多的是分析小案例、讲细节、讲实践，是本小书。宣传大思想的书很多，就如满天下都在讲华为的项目和研发管理体系，但从没听说过哪个公司能够复制一样，问题在落实上、在对行为的管理上。我发现的一个现象是：每当大家都在畅谈某种大思想的时候，这种思想（甚至只是一个词）八成会被整死。

20世纪90年代，我还在读研究生，系统工程在当时是一个很热的专业。“××是一项复杂的系统工程”害死了这个专业！这句话在大小场合的出现，“系统工程”泛滥，近乎被神化。系统工程的真正含义、真正价值反而不为人所知道了，其结果导致了一个学科的渐衰。尽管系统工程的重要性越来越明显，但人们宁愿用一些新的词汇去代替它，大家的注意力被转移到这些新词上——当然，我们并不在意这些名词究竟意味着什么。

“互联网+”概念近几年甚为火爆，简直热到了“不要不要的”。特别是国家有意对互联网方面加大支持力度，引爆的不仅是这个概念，更是全民狂欢。不管从事何种行业，都要赶时髦，随便就是“互联网+××”行业。“互联网+”在国内的过度概念化，让我很担心其前景。但愿我在杞人忧天。

第二，本书不为宣传某种捷径、秘籍。项目问题错综复杂，都用一些常规方法来解决；走捷径的结果往往是原地打转，问题照旧。秘籍是特定情况下的救命药，但不是万能药，不会放之四海皆准。离开了特定环境，秘籍往往没有什么实际意义，误导往往多过帮助，这些秘籍甚至会成为毒药。该出的汗总得出，该付出的总得付出。现实中的最大童话莫过于相信不劳而获，最大的悲剧就是相信有点石成金的捷径。一切项目问题都有一个解决方案，但很少有一个捷径。

人们都知道每天慢跑50分钟不仅有助于减肥，更有益于身体健康。但是，大多数人并不这么做，反而会花很多的金钱去买些减肥药物（所谓捷径）。一次次对减肥药物不满意，一次次受到减肥药物副作用的伤害，一次次花钱去换新的减肥药，而慢跑反而被遗忘了。同样，我们一次次对现行的项目管理办法失

望，一次次承受管理失败造成的损失，一次次求助新管理方法，而忘记了我们早已知道的有效方法。

捷径和秘籍如同过热的股票，当满大街的人都在热捧时，这些事物必将走向灭亡。当然，也不应全盘否定最佳实践。他山之石，可以攻玉，仅此而已。

第三，本书着眼实干，注重解决实践中的常见问题。常见问题解决了，方法落实好了，再配以合适的绩效机制，业务成果自然就有了。这貌似常识，但常识非常行。魔鬼不仅藏在细节中，也藏在常识中。该发生的总会发生。你没法忽略细节、忽视常识，否则注定无法建立一流的项目管理。

我不认为项目管理是什么新事物、新思想；有人类的时候就有项目管理。我也不认为项目管理起源于西方，事实上有据可查的项目管理在东方更久远；有人类的地方就有项目管理。看上去西方项目管理做得好，无非是他们更肯总结提炼，在行为上更得力，不比我们更相信有捷径可走而已。

第四，这本书主要关注于项目管理者的软实力提升，是一本关注管法的书。要成为一名成功的项目管理者，软技能和硬功夫都不可缺少，就如同一个人的两只手，需要相互协同，共同提高，只有硬功夫配上软实力，才能在面对项目管理过程中的种种困境和挑战时，做到游刃有余地处理和解决这些难题。

本套书的写作方式主要包括以下 4 个方面：

- 以通俗易懂的方式，让读者了解项目思维的基本原理、原则和精髓。
- 介绍并帮助读者学习、掌握项目管理的基本方法与工具。
- 通过一些论述和具体的案例分析，使读者了解如何将项目思维应用于项目工作、个人生活甚至社会事务的诸多方面，并希望“抛砖引玉”，引导读者“举一反三”，以便在实际工作和生活中更好地应用。
- 与读者分享我二十余年学习与应用项目管理方法和系统思维的心得、实践经验，给予有价值的学习建议和行动指南，帮助其快速入门和提升。

为帮助读者们更乐于阅读并引发思考，本书延续我所钟情的朴实、真实（我认为说真话是一种可贵的品质）、务实的表达方式，在我对项目经理培训时，这种表达方式是很多人真心喜爱的。总的来说，本套书的特点有如下 4 个方面：

第一，框架重组。3 本书共 38 章，近 70 万字；增补了近年来的一些最新实践经验总结。

第二，案例更新。结合项目管理在国内发展的实际状况，补充、更新了一些案例，尤其是结合场景化原则，以便项目管理者更好地学习、借鉴和应用。

第三，突出实战。本着突出实用性的原则，结合心理学应用，增加、更新了一些方法、工具的操作指引和使用心得。

第四，加强互动。要想掌握项目管理的技能，就要进行持续的练习。阅读本套书的同时，读者可以扫描“项升”（ID：PM-ecology）微信公众号二维码，通过微信与我互动。

这套书共3本，其关注点也各不相同：

（1）《技法》主要关注项目的需求、进度、成本、质量、风险以及过程管控方面，这是提升绩效与改进过程的硬功夫。

（2）《管法》主要着眼于项目的团队、沟通以及干系人管理的主题，这是项目思维与实践的软实力。

（3）《心法》主要关注项目管理者职业生涯和领导力提升，这是迈向顶级项目经理的修炼路径。

我希望你不仅是阅读一本书，获得一些启发或了解到一些所谓的“知识”，还能真正地学以致用。

本套书看上去是我写的，其实是我们大家共同智慧和经历的结晶。事实上，本套书中更多的观点来自广大的项目管理者、企业家和研究人员。近年来，我接触了许多项目经理，他们的很多经验、教训都给了我很大启发。在此，我要感谢他们。如果本书中有些观点甚至表达方式让你感同身受，这绝不是巧合。当然，如果其中一些观点与您的观点不吻合，也不要感到意外。我希望您有选择地采纳，也可以边批评边采纳，或只批评不采纳，我想在批评过程中激发您的思想火花也是一种收获。

伴随着移动互联网的发展，我的团队开通了微信公众号“项升”（ID：PM-ecology），他们每天向读者推送与项目管理有关的文章，其中的很多原创文字出自我本人之手。这个微信公众号很快聚集了数万粉丝，逐渐成长为备受欢迎的专业公众号。每天通过微信公众号与大家互动是件很有趣的事，我从大家身上学到的，恐怕要远比大家从我这里学到的多。

项升团队是一个务实而积极的团队，令人骄傲。在这里，我要感谢项升团队的陈利海先生、祁彬女士和我的助手章湘袭女士，他们为这套书的面世做出了富有成效的努力！

最后，我还是要感谢我事业有成的太太、天真专注的儿子。他们让我感受到了工作的价值和生命的意义！



A handwritten signature in black ink, appearing to read '高震' (Gao Zhen).

2018年2月于中国香港

目 录

代序 一个实践者的角度

第 1 章 厘清项目成败的标准	1
1.1 项目成功是有层次的	1
1.1.1 项目成功标准的演进	2
1.1.2 项目交付成果、结果和干系人期望	4
1.1.3 项目成功的层次	7
1.2 项目成功常取决于干系人的感知	8
1.2.1 干系人满意，你就成功了	9
1.2.2 提升感知是核心竞争力	10
1.2.3 项目的成功必须是可以复制的	12
1.3 项目管理的现状和项目失败的原因	14
1.3.1 失败项目分析	15
1.3.2 未正确定义问题	17
1.3.3 治理缺失导致的项目经理责权利不对等	18
1.3.4 项目计划制订过程不佳	19
1.3.5 项目组织和项目团队无效	20
1.3.6 没有按照计划对项目进行跟踪	21
1.3.7 过分关注于技术的项目经理	22

第 2 章 好结果来自对客户及其业务的理解	24
2.1 深入了解你的干系人	25
2.1.1 一把小椅子	26
2.1.2 找到干系人的痛点	28
2.1.3 给关键干系人建立档案卡	30
2.2 以看戏人的身份澄清业务	31
2.2.1 别人以你看待自己的方式看待你	31
2.2.2 避免选择性知觉	32
2.2.3 警惕反移情效应, 看戏不入戏	33
2.2.4 切忌“鸵鸟心态”	34
2.2.5 需求调研的核心是澄清而非说服	35
2.3 硬技巧是需求管理的基础	36
2.3.1 确保理解了业务	37
2.3.2 良好需求的标准	38
2.3.3 书写有效的需求	39
2.4 用好方案赢得干系人支持	40
2.4.1 解决方案的常见问题	40
2.4.2 套用知名公司的文件格式	42
2.4.3 篇幅要足够多但更要突出重点	43
2.4.4 脉络清晰以体现结构化	44
2.4.5 用关键词直指痛点	45
2.4.6 定一个打动人心的主题	45
第 3 章 让计划在不确定的现实条件下取得实效	47
3.1 为什么理论不“实用”	48
3.1.1 计划的常见问题	49
3.1.2 现实工作的条件限制	50
3.1.3 局部偏差对项目整体的影响	50
3.1.4 CPM 和 PERT 在实践中的问题	53

3.2	不确定条件下的项目计划	54
3.2.1	不确定才是项目计划的常态	55
3.2.2	判断项目计划有效性的标准	56
3.3	项目计划应注重实效，估算准确而非精确	61
3.3.1	估算是一个逐步求精的过程	61
3.3.2	避免注入水分，警惕估算陷阱.....	64
3.3.3	面对乐观干系人	64
3.3.4	用里程碑切分项目	65
3.3.5	让估算更容易的实践	66
3.4	避免进度游戏	67
3.4.1	再短一点	67
3.4.2	计划等于承诺	68
3.4.3	行百里路半九十	69
3.4.4	管理并克服拖延	70
3.5	干系人是计划的主人	71
3.5.1	给“牛人”分配任务要“留空间”	72
3.5.2	让团队成员觉得值得	73
3.5.3	让团队成员自己提出来	73
第4章	组织结构对项目管理的挑战.....	76
4.1	组织结构对项目的影晌	77
4.1.1	职能型组织	77
4.1.2	矩阵型组织	80
4.1.3	项目型组织	82
4.2	结构决定行为	83
4.2.1	系统的意志	83
4.2.2	无关人品，系统使然	85
4.3	组织结构对项目管理的挑战	88
4.3.1	职能型组织下的矛盾常表现为对成员个性的攻击.....	89

4.3.2	矩阵型组织下的项目经理最需要的是领导力	91
4.3.3	项目型组织下的项目经理要树立权威	95
4.4	影响项目的治理与人际因素	96
4.4.1	项目之间的冲突：“牛人”争夺战	96
4.4.2	组织政治因素与人际关系的影响	100
4.4.3	影响项目实施的组织与人际因素	102
第5章	选择合适的项目团队组织方式，让项目高效运转	104
5.1	项目团队的组织方式	105
5.1.1	外科手术式项目团队	105
5.1.2	交响乐队式项目团队	106
5.1.3	爵士乐队式项目团队	107
5.1.4	足球队式项目团队	108
5.1.5	最适合的就是最好的	108
5.2	组建项目团队，明确各人责任	111
5.2.1	选择合适的团队成员	111
5.2.2	使用 RAM 明确每个人的责任	112
5.3	顺利走过团队的生命期	115
5.3.1	塔克曼团队发展模型	115
5.3.2	强烈建议经常搞团队建设	118
5.4	让团队成员发挥各自优势	120
5.4.1	理解团队成员的类型	120
5.4.2	识别项目团队成员的性格	121
5.4.3	面对团队中的“刺头”	125
第6章	项目成功需要称职的职能部门	129
6.1	跨部门项目团队协作存在的问题	129
6.1.1	项目是一个目标集中的组织单元	129
6.1.2	项目团队跨部门协作的常见问题	130

6.1.3	沟通不足以解决跨部门协作的问题.....	134
6.2	职能部门的有效支撑不可或缺.....	135
6.2.1	项目驱动型组织中的职能部门为何常挨骂.....	135
6.2.2	关注项目问题本质，为高层提供真实、全面的信息.....	135
6.2.3	把握项目问题脉搏，帮助高层提升工作效率.....	137
6.2.4	在更高层面上帮助项目团队解决项目问题.....	138
6.3	项目组织是一个复杂的社会技术系统.....	140
6.3.1	提升效率的关键在于综合优化.....	141
6.3.2	寻找复杂系统的平衡.....	142
6.3.3	短期高效与体系效率孰重孰轻.....	146
第7章	把握问题关键，提升研发项目团队绩效.....	147
7.1	激励技术人员是老总们头痛的事.....	147
7.1.1	气儿不顺的研发人员让管理者无奈.....	149
7.1.2	好的研发人员是宝贝.....	149
7.1.3	激励是比惩罚更有效的措施.....	150
7.2	让员工获得激励.....	151
7.2.1	没有钱是万万不能的.....	152
7.2.2	金钱不是万能的.....	155
7.2.3	让他感觉到你对他的态度.....	157
7.2.4	提升研发人员的成就感.....	158
7.3	培养和保护员工的成就感.....	158
7.3.1	让员工深信工作的价值.....	159
7.3.2	及时表扬、真诚激励.....	160
7.3.3	让员工参与项目管理.....	161
7.3.4	拓展晋升途径，帮助研发人员成功.....	162
第8章	切实提高项目的执行力.....	165
8.1	提高执行力，请从老板开始.....	165

8.1.1	执行力背后的管理错位.....	166
8.1.2	执行力不应成为管理水平低下的方便借口.....	168
8.1.3	执行力的根本保障在于顶层设计.....	170
8.2	确保和提高执行力.....	173
8.2.1	下发指令的最小化可执行原则.....	174
8.2.2	规则是天,是不可碰触的线.....	175
8.2.3	小心过度理由效应.....	177
8.2.4	利用好安慰剂效应.....	178
8.3	警惕影响执行力的陷阱.....	180
8.3.1	颇具迷惑性的“首问负责制”.....	180
8.3.2	知识个人化严重伤害项目的执行效率.....	182
8.3.3	急于量化管理是一剂毒药.....	183
第9章	领导互联网时代的创新型团队.....	185
9.1	互联网时代的创新型团队.....	185
9.1.1	实现创新更应关注团队.....	186
9.1.2	认识创新型团队.....	187
9.2	创新型团队成员的素养.....	189
9.2.1	创新型团队成员的性格特质.....	189
9.2.2	创新型团队成员的能力素质.....	191
9.3	建设和倡导创新型团队文化.....	192
9.3.1	信任—责任矩阵.....	193
9.3.2	走向活力与创新象限.....	196
9.4	领导创新型团队.....	198
9.4.1	如何领导创新型团队.....	199
9.4.2	创新型团队引入项目管理需要循序渐进.....	200
9.4.3	让创新型团队弱关联项目临时性.....	204

第 10 章 厘清项目组织与人员管理乱象	207
10.1 项目组织与人员管理乱象令人担忧	207
10.1.1 “高素质复合型人才”是难以自拔的陷阱.....	208
10.1.2 “技术问题”成挡箭神器	209
10.1.3 经验主义愈来愈像“圣牛”	210
10.1.4 “企业文化”是一只无底的桶.....	211
10.2 科学规律与市场规律孰先孰后	213
10.2.1 研发项目是以客户为导向的.....	213
10.2.2 建立评价研发项目进展的合理方法.....	214
10.3 依赖人才还是依靠体系	215
10.3.1 尊重人才不是依赖“牛人”	215
10.3.2 以人为本不是知识个人化的借口.....	215
10.3.3 研发项目的根本是开发出目标产品.....	217
10.4 有效项目治理和知识管理是保证	217
10.4.1 实现人力资源的“分类分级”管理.....	218
10.4.2 人员“来得了、干得好、走得成”是项目治理的责任.....	219
10.4.3 研发项目成功需要组织体系的保障.....	219
10.4.4 切实做好着眼于组织长远发展的知识管理.....	221
第 11 章 对人的管理最能体现项目管理者的水平	223
11.1 “领导”你的领导	223
11.1.1 做仆人式领导.....	224
11.1.2 用好你的发起人.....	225
11.1.3 站在领导角度找到其痛点.....	226
11.1.4 尝试管理领导的期望和兴趣.....	228
11.2 远离是非，管好你的客户	228
11.2.1 从结构属性看信息系统项目中的干系人管理.....	229
11.2.2 客户的签字不是挡箭牌.....	230
11.2.3 远离是非	232

11.3 让干系人参与项目很重要.....	233
11.3.1 你麻烦过的领导最有可能帮助你.....	233
11.3.2 让干系人为项目“付出”.....	234
11.4 管理干系人的关键还是自我修炼.....	236
11.4.1 害惨你的可能是你一直自豪的.....	237
11.4.2 正视自己的弱点.....	238
第 12 章 必须在沟通上下功夫.....	241
12.1 理解沟通模型突破沟通障碍.....	242
12.1.1 梅拉比安沟通信息模型.....	242
12.1.2 沟通模型与信息漏斗.....	243
12.2 使用正确的沟通方式.....	246
12.2.1 使用结构化方法规划沟通.....	247
12.2.2 理解沟通方式.....	250
12.2.3 发挥效用，避免邮件战争.....	251
12.2.4 微信这样用让人生厌.....	254
12.3 提高沟通能力是有方法的.....	257
12.3.1 实施有效的自我表露.....	257
12.3.2 积极有效地倾听.....	259
12.3.3 信息表达要简明规范.....	262
12.3.4 先处理情绪再处理问题.....	264
10.3.5 选择合适的语言模式.....	269
第 13 章 避免混乱，项目经理是沟通的核心.....	271
13.1 向上沟通要胆更要得法.....	271
13.1.1 永远不要让发起人从别人那里得知你该给的信息.....	273
13.1.2 引用合适的理论和依据来支持自己的观点.....	275
13.1.3 结论先行，消灭上司的“不耐烦”.....	276
13.2 与职能部门沟通要互惠.....	280

13.2.1	流程与制度是框架，人际关系是润滑剂.....	281
13.2.2	不要把矛盾都集中在自己身上.....	282
13.2.3	让干系人提起对你和项目的兴趣.....	283
13.3	与团队成员沟通要用心.....	285
13.3.1	什么才是团队成员真正想了解的.....	286
13.3.2	用积极心态与团队沟通.....	287
13.4	管理干扰，降低工作被打断的高昂代价.....	289
13.4.1	3 种常见的干扰.....	290
13.4.2	控制好项目会议.....	291
13.4.3	向陪会说不，拒绝不必要的会议.....	293
第 14 章	项目管理实践专题.....	298
14.1	组织客户对典型客户考察是个关键点.....	298
14.1.1	做好典型客户管理是现场考察成功的前提.....	298
14.1.2	客户现场考察应如何组织.....	300
14.1.3	让典型客户代言，学会讲故事.....	303
14.1.4	饭桌上“烧一把火”.....	304
14.2	如何做项目或产品演讲/演示.....	304
14.2.1	演讲/演示效果为什么不好.....	305
14.2.2	演讲/演示的策划与准备.....	306
14.2.3	演讲/演示八段锦.....	307
14.2.4	演讲/演示的后续工作.....	313
代后记	成为专家是我认真思考后的选择.....	314