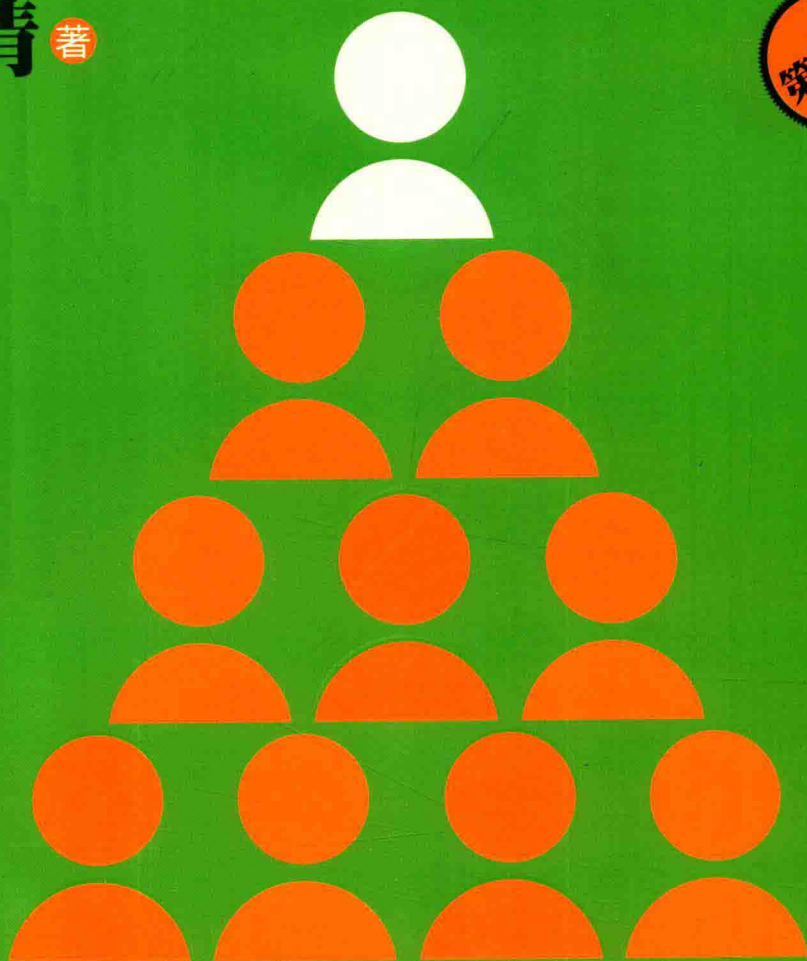


# 人人都是 项目经理

读起来像故事书，  
分享的都是干货，  
通过看故事，学习项目管理，  
人人都学得会，人人都用得上。

云倩 著

第2版



项目管理可以有趣又有效

北京联合出版公司  
Beijing United Publishing Co., Ltd.

# 人人都是 项目经理

第2版

云倩  
著



北京联合出版公司  
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 ( CIP ) 数据

人人都是项目经理 / 云倩著. --2 版. -- 北京:  
北京联合出版公司, 2017.7

ISBN 978-7-5596-0615-0

I . ①人… II . ①云… III . ①项目管理 IV .  
① F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 159677 号

人人都是项目经理 (第 2 版)

作 者: 云 倩

选题策划: 北京时代光华图书有限公司

责任编辑: 管 文

特约编辑: 任红波

封面设计: 零创意文化

版式设计: 王杨帆

---

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京雁林吉兆印刷有限公司印刷 新华书店经销

字数 211 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 17.5 印张

2017 年 7 月第 1 版 2017 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5596-0615-0

定价: 49.00 元

---

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本社图书销售中心联系调换。电话: 010-82894445

## 推荐序

Recomendation

### 项目管理，越简单越好用

认识小友云倩，是缘于一个咨询项目。2010年春夏之交，在美丽的南海之滨，那紧张、艰苦却不失愉快的三个月至今仍令人回味。尤其是在为客户赢得了国际声誉后，项目组的所有组员都很有成就感。也正是通过这个项目，我了解了这样一个看起来身材娇小、面容年轻，但项目管理功力深厚、文字水平颇高的年轻同行（其实两三年前我还听过她的讲座，可能由于听众较多，她已经完全不记得我了）。在整个项目期间，她跟我们几个男人一起早出晚归、加班熬夜，不但毫无怨言，反而主动承担了很多工作，让我这个项目组组长非常感动。后来我又找她合作过几次，成为不常联系的忘年交。

当接到云倩邀请我为这本书写推荐序时，我确实有过一丝犹豫：一来手头事情比较繁杂，怕不能及时交付；二来许久不动笔，多少有些生疏了……坦率地讲，犹豫的最主要原因还是觉得两人的经历、背景和知识结构差别比较大，担心说不到点子上。但在她的一再坚持下，我也就勉为其难地接受了。

一口气读完全书，多少有些出乎我的意料：书中没有多么优雅

隽永的词汇（云倩的文字我已经见识过了，不愧是中文系科班出身），也没有讲出多么深奥的理论、提出多么新鲜的见解；恰恰相反，这是一本真正意义上的项目管理“普及书”！为了满足这个目标，她放弃了目前市场上项目管理专著普遍采用的讲求系统、全面、专业、引经据典的写作手法，而是以相对简单的“年会项目”为纲，串联了项目管理最基本的概念、理念和工具、技术，并联了若干人物，有知识、有范例、有故事、有感想，甚至有人物性格！真是很有意思！

合上书稿后，深感获益匪浅。以学院派的观点看，这本书也许不够“专业”，讲得实在很浅！但既然本书的定位在于向职场新人普及项目管理相关知识，我觉得这种架构和文风既别出心裁，又引人入胜，更合乎目前在年轻人中盛行的“快餐式消费”。更何况，由浅入深易、深入浅出难，能把项目管理这么复杂的学科讲得如此清晰而简洁，本身就需要很深厚的知识功底，这，也是一种不可多得创新！

现在，一闭上眼睛，朱笑笑、伏龙腾、李鄂生等人物就一个个浮现在我的脑海中，若干经典场景如电视剧情节般历历在目。甚至，本书的开放式结尾还让我有点儿牵肠挂肚：朱笑笑接受新邀约了吗，梅胜男真会离开吗，安为善和张丽娜又将何去何从……但眼下，我决定不管他们了，先去吃我最爱的红烧肉，饱餐一顿！

首信公司名誉董事长，北京项目管理协会副会长兼秘书长，  
世界创新研究院常务副院长  
陈信祥

## 项目管理像做红烧肉一样简单

这本书一立项，我就给自己定下了“四不”原则：

第一，这不是一本学术著作。

读书是件快乐的事，它不仅能带给人们发现和顿悟的惊喜，也能通过或典雅、或清新、或朴素的文字，传递情感、思想甚至生活态度。我不想坐而论道，而是希望本书能让你在轻松的氛围里，体验到快乐。

第二，这不是一本模板集。

一谈到要落地、实用，我们马上就会想到模板、表单一类的东西。然而，如果没有科学有效的流程、灵活机变的团队，这些看似实用的工具只能束缚我们的思路！所以，我只会在必要的时候描述一个轮廓，不会提供具体细节。

第三，这不是一本小说。

虽然本书很大篇幅都像小说，有故事情节、有人物塑造，甚至还有一些职场规则方面的内容，然而，它的定位依然不是一部文学作品。

第四，这也不是一个关于成功的励志故事。

成功是由多种因素共同缔造的，所以大多数成功无法复制，而失

败却有其必然规律。本书无意记录难以再现的成功经验，而是通过一个虚构的、勉勉强强完成的项目，向大家展示若干教训，希望能够帮助大家在工作中少走些弯路。

那么，这本书是什么？

它是一本以故事为线索的项目管理说明书。

为了避免陷入业务和技术细节，我选取“年会”这个通用型项目作为主线，从一个一线员工的视角，系统地讲解一个完整项目中各个阶段的管理重点、相关术语概念及需要注意的风险与问题。

本书为什么把项目管理比作做红烧肉呢？很简单，因为项目管理就像炖锅红烧肉一样简单：

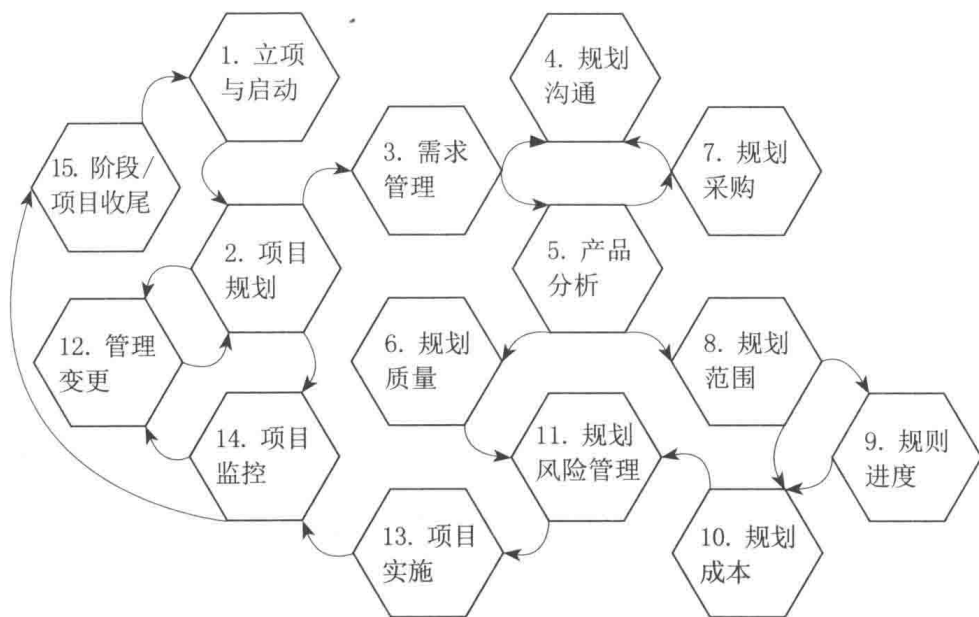
首先，越是复杂的系统越要用简单的方式来阐释，“深入浅出”才是“专业能力”的表现嘛！

其次，一切皆项目，炖红烧肉也不例外。我特意为大家画了一些红烧肉项目的图表，帮助大家理解。

最后，也是最最重要的，红烧肉是美味的代表，衷心希望大家在阅读本书的时候，能有大快朵颐的快感！

如果大家看完之后说“这个故事真有趣”，我会觉得很遗憾；但如果大家说“这个故事教会了我如何管理项目”，我会大大地张开双臂——庆祝本书的目的达到了！

特别需要说明的是，项目管理不是一条线，而是一张纵横交错、循序渐进的网。在写作的时候，我只能以串联的方式来表达，那些并联的东西怎么办？这里特意提供了一张“地图”（见右图），帮助大家对本书结构有个全面的了解。



项目管理流程图

在阅读过程中，大家可能会有疑问，请把它记下来。我相信，很多问题都能在本书其他地方找到答案。如果没有的话，请大家反馈给我，这可是我学习、提高的大好机会哦！

最后，让我来俗一把：

感谢我的好友孟春燕，若不是她，我不会有勇气承担这个项目！

感谢我的学员们，是他们提供了许多案例和想法！

感谢我的老公 Nicole，在他的全力支持下，我才能有毅力坚持下来！

好啦，请准备好零食和饮料，故事马上就要开始啦——

云倩

## 第1章 立项与启动——年会也是一个项目 / 1

「 “Julia，年会的草案交给你来做。”

什么？我？！朱笑笑的眼珠子差点儿掉到地上。没等她缓过神儿来，梅胜男又加了句：“这个项目比较简单，一个工作日应该足够了。下周一下午五点前发给我看！”

下周一下午五点！下周一下午五点！！梅胜男的身影化作一大群乌鸦，一遍遍在朱笑笑耳边聒噪。 」

01 项目立项——又是一年年会时 / 1

02 项目启动——怎么还是我 / 7

03 项目章程——梅总的邮件 / 10

04 项目经理的职责——为什么要负这么多责任 / 15

05 可交付成果——什么叫项目成功 / 19

06 项目目标——拿数据说话 / 23

## 第2章 项目规划——做红烧肉也要有计划 / 28

「 眼看着朱笑笑又来抓自己的手，张驰赶紧说：“我不是跟你耍贫嘴，我的意思是，做项目就像炖锅红烧肉！”

朱笑笑一下子怔住了：“什么意思？”

张驰拉着她的手坐下来：“你想啊，红烧肉不知道是谁发明创造的，但大家都在享用它的美味，而且每次做的时候多多少少都会根据自己的口味做些调整，这不正和项目的特点类似吗？既要传承过去，又要有所创新！”

01 管理经验与项目环境——做项目就像炖锅红烧肉 / 28

02 项目生命周期——做红烧肉也得提前规划 / 34

03 项目计划的逻辑——红烧肉项目计划就是5W1H / 37

04 项目计划的结构——项目之法也是一整套 / 42

### 第3章 需求管理——筛选干系人的需求 / 45

“大家？！谁是大家？”

听完朱笑笑的提问，安为善不禁一愣——这是什么问题？等搞明白了事情的来龙去脉，他忍不住点了点朱笑笑的额头：“你呀！我给你的培训资料白看了，‘大家’就是‘干系人’哪！”

干系人？什么意思？朱笑笑根本想不起来这个概念了。

安为善轻叹了一口气：“项目是人做的，也是为人做的，所以人对项目的影响非常巨大。在项目管理学科中有个术语——干系人（Stakeholder，也译为相关方、利害关系者等），即和项目相关的人。”

01 什么是干系人——谁是“大家” / 45

02 发起人 VS 项目负责人——谁是真正的老板 / 49

03 客户 VS 用户——二者有啥区别 / 51

04 识别干系人——一个项目竟牵涉这么多人 / 55

05 什么是需求——没说出来的更重要 / 59

06 干系人排序——不可能让所有人都满意 / 63

07 需求分析——把相同的需求合并 / 68

## 第4章 规划沟通——沟通也要提前计划 / 73

「 “你把年会的需求发给我，是想让我来取舍吗？”

“没有，我只是想汇报一下这项工作的进展。”

“可是你在邮件里并没有表达这个意思。你看，你写的原文是‘梅总，这是我收集的需求，请审批’，按我的理解，就是让我来取舍！”

“我不是这个意思！我的本意是年会项目已经形成了这个文件，请您先看一下，计划我还在编写中，等写好了再发。”

“可是你的邮件里并没有表达这层意思，而且使用了‘审批’这个词。”

」

01 什么是沟通——不仅要沟，还要通 / 73

02 项目沟通计划——老总只做选择题 / 76

03 干系人的信息需求——不是问得越详细越好 / 78

04 项目状态报告——要及时更新 / 82

## 第5章 产品分析——明确项目各环节的工作 / 86

「 “其实，人家海底捞根本不需要搞清楚你的预算和口味，它只需要抓住一点就行了，就是让你觉得快乐！因为它相信，任何人都想要快乐，为了得到快乐，钱花得多点儿少点儿其实是无所谓的，当然不能超出普通老百姓吃火锅的合理价格区间。”

“是啊！和其他火锅店比，他们家并不便宜，可我就是觉得挺值的！”

“和你有同样感受的人很多，所以他们家才会有不分平时还是假期，都甘心排着长队等着消费的客户。”

“也就是说，快乐远比花多少钱，甚至比火锅本身的味道是否出类拔萃要重要得多？”

01 产品分解图——管项目和做项目是两码事 / 86

02 产品流程图——理顺各环节 / 91

## 第6章 规划质量——有计划才有质量 / 95

安为善摇摇头：“你不了解。ISO 9000 为什么能成为国际标准？那是因为它本来是来源于制造行业多年实践的最佳惯例！它看起来烦琐，早期你可能会不习惯，但如果能严格按照它的要求来做，你就会慢慢发现它的好处了。”

“能有什么好处呢？”

“你想啊，它明确了质量的产生过程，详细到了每个环节、岗位，以及文档、信息。如果真能做到它要求的‘写所需、做所写、记所做’这九个字，出现质量问题的概率是不是会大幅降低？即便出现，也能找到根源并杜绝下次再发生啊！”

01 什么是质量——为何宁可排长队也要吃海底捞 / 95

02 质量指标——质量的本质是适用 / 98

03 质量成本——天下没有免费的午餐 / 101

04 质量计划——质量是计划出来的 / 104

## 第7章 规划采购——弄清楚想要什么 / 108

“采购清单就是采购计划！”朱笑笑一副恍然大悟的神情。梅胜男一下子被她雷倒了：“哪有那么简单？采购清单

只是《采购管理计划》的一部分！”见朱笑笑还不明白，她干脆从书架上拿出公司的ISO 9000文件，翻到《采购控制程序》部分，递给朱笑笑：“你自己看看吧！”

朱笑笑接过来一看，脸红到了脖子根儿，文件上写得明明白白的。

01 项目采购管理计划——让专业的人做专业的事 / 108

02 明确采购需求——大主意还得自己拿 / 113

## 第8章 规划范围——先划定一个范围标准 / 117

张丽娜笑了：“从来就没有简单的项目！你这个清单只分析清楚了哪些工作可以外购、哪些需要自己动手，可是仍然不具有可操作性。”

“为什么？”朱笑笑嘟着嘴问。

“因为你根本没有清晰地界定项目范围！”

“项目范围？”朱笑笑一下子愣住了。

01 什么是范围——明确要做哪些工作 / 117

02 工作分解结构——项目是一棵树 / 121

03 任务编码——什么都需要有个“身份证” / 127

04 责任分配矩阵——让责任人各负其责 / 130

## 第9章 规划进度——项目进度由什么决定 / 136

梅胜男点了点朱笑笑的鼻子：“对牛弹琴！李总这么重视年会，能不抄送给他吗？他能出面帮你说话，你省多少事儿！记得，做项目要善用资源！”

“李总也是资源吗？”

“高管的支持，是项目的最大资源！而时间，是最最稀缺的资源！下周你务必要拿出个时间计划来。”

- 01 项目进度——领导的支持是最大的资源 / 136
- 02 网络图——做事要有清晰的逻辑 / 139
- 03 资源日历——信任是双向的，要懂得授权 / 148
- 04 关键路径——抓住项目时间管理的重点 / 151

## 第 10 章 规划成本——每个项目都有成本的基线 / 158

安为善一招手，朱笑笑颠儿颠儿地跑到他桌前，看着他在纸上一边画一边讲：“成本有很多种，除了我们为某件事付出的金钱之外，时间是不是最大的成本？除此之外，我们还可能为此错失某些机会、得罪某些人，这些都是成本！”

朱笑笑从来没想过，原来成本不单单是钱哪！她好奇地问道：“那该怎么计算这些成本呢？”

安为善挨个儿解释道：“时间可以折算为相关人员的工资，机会可以用合同额或利润额算，而与他人的关系嘛，恐怕就很难用数字说清楚了！”

- 01 全生命周期成本——换个人的隐性成本竟然这么高 / 158
- 02 主要成本类别——到底该不该留学 / 162
- 03 成本基线——要清楚在什么时间、花多少钱 / 172

## 第 11 章 规划风险管理——无论做什么事，总伴随风险 / 176

张驰宽容地笑了：“不管他人如何，我们都必须做好自己该做的事！风险是项目的常态，而人，是项目的最大风险哪！”

咦？又是风险！“到底什么是风险呢？”朱笑笑问道。

“在许多人的心目中，风险是个带有较强消极含义的词，一提到这个词，第一反应就是逃跑。但在项目管理学科中，它是个中性词，其定义特别强调两点：风险是不确定的；这种不确定因素对项目有影响。”

01 风险和风险管理计划——可以刺激，但不要惊险 / 176

02 风险识别与评估——向唐太宗借三面镜子 / 186

03 风险应对计划——大事化小，小事化了 / 191

## 第 12 章 管理变更——计划不是一成不变的 / 197

“不变就不叫项目了。”梅胜男淡淡地说，“而是否能灵活有效地应对变更，才是对项目经理能力的真正考验！”

“可这、这、这变得也太快太突然了！一下子提前了两周时间！谁说的啊，咋能想变就变呢？”朱笑笑使劲咬着嘴唇，才把“坑爹啊！我可怎么办啊”这句话生生咽了回去。

梅胜男直视着朱笑笑的眼睛：“不管是谁说的，你已经得到了正式通知。你现在要做的，不是坐在这儿惊慌失措、怨天尤人，而是马上制定措施，并立即去做！立刻，现在，马上！”

01 变更时机与流程——变更是项目的常态 / 197

02 基线与允差——目标值要模糊一点儿 / 200

03 项目约束条件——多快好省要不得 / 203

04 项目优化——时间是海绵里的水 / 207

05 配置管理——更新要及时 / 212

## 第 13 章 项目实施——意外在所难免 / 219

「 “小朱啊，你这些合同的问题可真不少啊！就拿这份来说吧，这压根儿就是个无效合同！”

啊？朱笑笑头皮发麻：合同怎么会无效呢？她拿过来一看，是订购商务礼品的合同，里面型号、数量、价格等一应俱全，怎么会是无效合同呢？

见她不明所以的样子，汤树人宽容地笑了：“也难为你，你毕竟没有任何商务工作经验。合同是否有效，关键不是看条款怎么签——不是是否合理的问题，而是看是否符合法律要求。你这份合同之所以无效，原因在这里……”

01 项目辞典——项目的牵扯面儿真大 / 219

02 合同管理——这个合同是无效的 / 221

03 质量保证——当一回神秘顾客 / 226

## 第 14 章 项目监控——自己要监控自己 / 232

「 “搞什么啊？！把我们公司的口号都印错了！我一再跟你们强调，是‘敏捷’的‘敏’字左边儿加上‘流动’的‘流’字右边儿的‘毓’，怎么还是印成了‘教育’的‘育’？上过学没有啊！不识字儿就说嘛……”

送货的人起初还想笑着解释解释，结果被朱笑笑一顿唇枪舌剑，根本插不上嘴，干脆走开打电话去了。朱笑笑一看这情形，更是气不打一处来，抄起手机就找印刷公司的业务员，居然关机！

01 闭环管理——PDCA 循环为质量管理导航 / 232

02 风险监控——须臾不可懈怠 / 235

## 第 15 章 阶段/项目收尾——一件事做完了，总要有个说法 / 241

「 “至于我……”梅胜男低头想了想，像是下定了很大决心似的，抬起头来，一字一句地说，“我可能要离开公司了。”

“啊？”朱笑笑往前一蹿，差点儿把椅子碰倒了，引来一片诧异的目光。

“近一年来，我常常不在公司，我知道你们有许多怨言。”梅胜男摇了摇手，示意朱笑笑不必否认，“其实，是我家里出了点儿事——我父亲患上了绝症，我一直在想尽办法为他医治。”

」

01 阶段审核——没时间永远是借口 / 241

02 阶段验收——做项目要有结果 / 246

03 项目总结——成败自有公论 / 252

04 项目后评估——故事远未结束 / 256