

人人 都是项目经理

孫社長の締め切りをすべて守った 最速! 「プロマネ」仕事術

[日] 三木雄信——著 朱悦玮——译

内含21个棘手问题的答案

AI时代 项目管理新思维

只要具备品质、成本、期限三要素的工作
都可以成为项目

优秀的项目经理不浪费别人时间，不畏惧权威之声
能够打破横向壁垒，整合内外资源，然后超预期完成工作

图书在版编目(CIP)数据

人人都是项目经理 / (日) 三木雄信著 ; 朱悦玮译. — 北京 :
北京时代华文书局, 2020.9
ISBN 978-7-5699-3897-5

I. ①人… II. ①三… ②朱… III. ①项目管理
IV. ①F224.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2020)第175281号
北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2020-1207

SAISOKU ! “PUROMANE” SHIGOTOJUTSU

Copyright © 2018 by Takenobu MIKI

All rights reserved.

First original Japanese edition published by PHP Institute, Inc., Japan.

Chinese translation rights arranged with PHP Institute, Inc., Japan.
through CREEK & RIVER CO., LTD. and CREEK & RIVER SHANGHAI CO., Ltd.

人人都是项目经理

RENREN DOUSHI XIANGMU JINGLI

著 者 | [日]三木雄信
译 者 | 朱悦玮

出版人 | 陈 涛
选题策划 | 张超峰
责任编辑 | 张超峰
编辑协助 | [日]塚田有香
图版制作 | [日]樱井胜志
责任校对 | 陈冬梅
装帧设计 | 颜森设计 孙丽莉
责任印制 | 营 敬

出版发行 | 北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>
北京市东城区安定门外大街138号皇城国际大厦A座8楼
邮编: 100011 电话: 010-64267955 64267677

印 刷 | 三河市兴博印务有限公司 电话: 0316-5166530
(如发现印装质量问题, 请与印刷厂联系调换)

开 本 | 787mm×1092mm 1/32 印 张 | 7.5 字 数 | 160千字
版 次 | 2020年12月第1版 印 次 | 2020年12月第1次印刷
书 号 | ISBN 978-7-5699-3897-5
定 价 | 48.00元

版权所有, 侵权必究

作者简介

〔日〕三木雄信

1972年出生于日本福冈县。东京大学经济学部经营学科毕业后进入三菱地所工作，后入职软银集团，27岁就任软银社长室室长。以项目经理的身份参与了开设纳斯达克日本市场、收购日本债券信用银行、成立ADSL事业“Yahoo! BB”等项目。2006年成立日本旗舰项目株式会社，担任董事长，同年成立子公司Tryon。2013年进军英语学校事业。2015年推出英语学习项目TORAIZ，以彻底改变日本的英语教育为目标。在经营自身企业的同时，兼任多家上市企业的董事和监事。还担任过日本厚生劳动省年金记录问题咨询委员等职务。



内 容 简 介

AI时代，工作越来越项目化，人人都需要像项目经理一样去工作。为此作者分享了马上可以用的“项目管理工作术”。

第1章到第4章为方法篇，讲述了优秀项目经理的标准，以及每个阶段需要完成的7个步骤。比如，立项阶段怎样全面把握项目的利益相关者，计划阶段怎样消除工作任务之间多余的依赖关系，执行阶段怎样让所有人都能共享最新的信息等。

第5章、第6章为实践篇，总结了项目推进中最常遇到的21个棘手问题，并做了精彩回答。比如，无法避免“权威之声”怎么办，相关部门不配合工作怎么办，项目必须调整方向给成员增加负担怎么办等。还介绍了孙正义创立“新事业”的案例和心得。

学会项目管理工作术，普通的员工可以更加轻松愉快地工作；中层管理者可以更好整合资源，提高运营效率；创业者可以更好推进项目，减少决策失误。

出 版 人：陈 涛

策划编辑：张超峰

责任编辑：张超峰

责任校对：陈冬梅

装帧设计：颜森 BOOK DESIGN 设计 · 13910562516 孙丽莉

责任印制：訾 敬

前言

通过完成孙社长下达的“不可能完成的任务”而掌握的“项目管理技术”

“10月12日纳斯达克日本将召开成立大会。邀请2000名创业企业家到场，请电视台进行大规模的报道！”

“我们要进军ADSL事业。宣布从6月19日开始接受全国（日本）预定，一口气获得100万名用户！”

如果上司突然下达了这样的指示，应该怎么做？

如果这位上司是软银集团的孙正义社长，又该怎么办？

对我来说，这样的事情没有“如果”。

因为我在25岁跳槽到软银之后，立刻就跟着孙社长参与了许多项目。

软银以擅长宣传著称。每当开始新事业或者进行收购与合作的时候，都会通过媒体进行大规模报道，以吸引世人的关注。

毫无疑问，这种方法对于迅速提高新商品和服务的认知度非常有效。

但对参与其中的人来说，就非常痛苦了。

因为孙社长对效率的要求近乎苛刻。

他每次给出的期限都让人感觉“根本来不及”。

可是既然已经公布出去，无论如何都必须在截止日期之前准备完毕。

而担当这些“不可能完成任务”的项目经理，就是身为社长室室长的我。

社长室室长听起来好像是个挺不得了的职位，但实际上就是“将孙社长提出的所有要求都迅速处理好的管家”。而且当时的软银并不是像现在这样庞大的企业，人员和预算等经营资源都非常有限。

所以我虽然被任命为项目经理，但整个项目团队其实只有我一个正式成员，所有的工作都需要委托其他有本职工作的员工在闲暇时间协助我完成。

不仅如此，我还没有任何官方的权限。

项目组临时成员的人事权都在他们自己所属部门的上司手里。我不能随心所欲地使唤他们。

可想而知，我刚开始担任项目经理时遭遇了接二连三的失败。每天我都备感压力 and 不安，夜不能寐。

即便如此，我仍然以项目经理的身份完成了“开设纳斯达克

日本市场”“收购日本债券信用银行（现在的青空银行）”“成立 ADSL 事业‘Yahoo！BB’”等“不可能完成的任务”。

通过这些经验，我总结出了一套最快实现目标的“项目管理工作术”。

本书，就将为大家介绍这套工作术。

普通员工也需要掌握“项目管理能力”

“那这本书跟我就没什么关系了。就算我可能被招进项目组，也不可能成为项目经理。”

有这种想法的朋友请别急着合上本书。

因为我要介绍的“项目管理工作术”，并不是只有在参与什么特别项目的时候才能派上用场的技能，而是在日常工作中也必不可少的技能。

现在几乎所有的工作都已经项目化。

不管是制作资料、营业活动，还是更新网站，都已经成为“项目性的工作”。

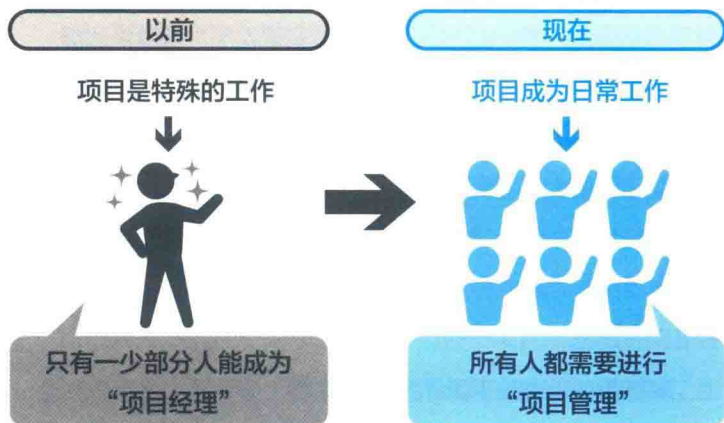
就算没有被称为“××项目”，实际上也是以项目的形式在运作。

或许有人认为“项目”是只有系统开发部门和建筑业等特定的行业才使用的术语，但实际上并非如此。

只要组建团队，设定目标，并且具备“品质 = 取得怎样的成果”“期限 = 多长的工作时间”“成本 = 投入多少资金和人员”这三个要素，那么不管任何种类的工作都可以成为“项目”。

为了能够在规定的时间内取得理想的成果，并且尽量节省成本，就都需要“项目管理”。

■ 所有人都需要进行“项目管理”的时代



团队的领导者和从事管理岗位的人，可能觉得这些就是自己日常的工作。

而即便是普通员工，在日常的工作中也少不了这些内容。

以前初入职场的年轻人大多只是给上司和前辈打打下手。但现在很多企业都面临着人手不足的问题，所以即便是初入职的新

人也必须具备独当一面的战斗力。

现在很多年轻人刚一入职就被委以重任。比如，协调客户与自己企业相关部门之间的关系、在紧迫的时间内推动项目进展等。

没有项目管理的能力，不管是工作还是生活都难以顺利

前不久，我一位大学时的后辈来找我商谈。他现在在某大型IT企业的子公司里负责制作工序说明书和预算书。

他才工作没几年，从事的却完全是项目经理的工作。

由于业务量过于庞大，而且他对时间管理也没什么经验，所以每天他都要加班到深夜。即便如此，他仍然无法在规定时间内完成工作，导致上司和客户都很不满意。

因为时间紧迫，他甚至周六、周日也在家工作，根本没时间休息，更别说与家人和朋友相聚了。

就算难得休息一天，也因为想着下周的工作，精神上一点也放松不下来。

结果不仅工作上磕磕绊绊，就连私人生活也变得越来越不顺利。

受影响的不只有自己。

如果自己工作进度缓慢，和自己一起工作的同事、客户都会受影响。总是连累同事加班，就会失去他人的信任，导致没有人

■ “项目管理”能力的重要性



没有“项目管理”能力

✕ 连续加班导致身心俱疲

✕ 给同事和家人造成困扰

✕ 工作和生活都不顺利



拥有“项目管理”能力

○ 不加班，有充足的私人时间

○ 即便在 AI 时代，工作也没有困扰

○ 想做的事情都能实现



愿意帮助你，使自己更加走投无路。

这位后辈现在就处于这样的糟糕境地，精神也濒临崩溃。

虽然他可以选择停职一段时间，让自己的身心得以恢复，但毫无疑问这样做对他的人生和职业发展都会造成非常负面的影响。

这位后辈的情况并非个例，而且每个身处这种状况的人都希

望能够从中解脱。

所以，不管是职场新人还是商务精英，每个人都应该具备项目管理的能力。

提高“团队工作”效率的方法

虽然书店里有很多关于提高个人工作效率的书籍，但就我所知，关于如何提高“团队工作”效率的项目管理类书籍却几乎没有。因此，本书从项目管理的基础到现场实践的方法都做了通俗易懂的解说。

本书具有极强的实用性，只要按照本书介绍的方法，所有人都能够将其落实到具体的行动上。

在第一章，我对“项目管理工作术”为什么是所有商务人士都必须掌握的技能进行了说明。只要读完这一章，大家就会明白在今后的 AI 时代，项目管理技能的必要性。

在第二章，我针对项目“立项”阶段需要完成的工作做了说明。为了避免在后续流程中出现返工等不利情况，这个阶段非常重要。

在第三章，我针对项目“计划”阶段需要注意的事项做了说明。为了最高效地取得成果，在这一阶段对作业和时间进行安排非常重要。

在第四章，我将分享使项目“执行”顺利进行的方法。只要把握进程管理的技巧并充分发挥会议的作用，就能在规定的时间内完成工作。

在第五章，我将针对项目管理现场经常出现的问题进行解答。不管遇到什么问题，都一定有解决的办法，请大家放心。

在第六章，我将对“项目管理工作术”进行总结，同时为大家介绍孙社长项目管理的成功案例。

项目管理人才稀缺，正是提高自身价值的好时机

在当今的日本，掌握“项目管理工作术”的人非常少。

但这也正是一个提高自身价值的好时机。

如果能够尽快掌握这项技术，必将成为今后各大企业争相追求的人才。

事实上，当我离开软银独自创业之后，就连续接到“请帮助我们进行项目管理”“请将项目管理的经验传授给我们的员工”等委托。

当时软银远没有现在这么大的影响力，但我仍然能够接到这么多的委托，足以证明当时日本社会非常缺乏拥有项目管理技能和经验的人才。

而这一情况直到如今也没有改变。

今后许多工作都将被 AI 所取代，但项目管理是只有人类才能胜任的工作。为了在今后的 AI 时代生存下去，项目管理的能力和经验的将成为你强有力的武器。

此外，如果你有想要实现的理想和目标，仅凭一己之力恐怕也很难办到。

但只要你掌握了项目管理的能力，就可以得到他人的帮助，顺利地实现理想和目标。

与独自一个人艰苦奋斗相比，组建团队并充分发挥每一名成员的个性和优势，更容易达成目标。

以我自己为例，我在 2015 年从零开始成立了“一年时间掌握英语会话能力”的英语学习支援事业 TORAIZ，只过了短短 3 年的时间，TORAIZ 就在东京、神奈川、大阪等 9 个地区开设了学习中心，学生数量增加到 1500 人。

通过“项目管理工作术”将加班时间减少到零

虽然掌握项目管理能力的人非常少，但这并非因为项目管理是难以掌握的特殊能力，只是因为一直以来没有系统地学习相关经验的机会。事实上，项目管理是任何人只要认真学习后都能掌握的能力。

本书的内容在我自己的公司中实践之后就取得了非常明显的成果，全公司的加班时间几乎被消灭为零（准确地说是每个月平均4小时）。

前文中提到的那位来找我商谈的后辈，在得到我传授的经验后，也立刻从加班“地狱”中解脱了出来，而且迅速在公司中出人头地。

因为休息日不用加班，他终于可以培养自己的兴趣爱好，也可以与朋友一起度过悠闲时光，生活变得非常充实。

现在的他和来找我商谈的时候简直判若两人，脸上充满了幸福的表情。

只要掌握“项目管理工作术”，不但能让工作变得更加顺利，生活会更加充实，人也会变得更加幸福。

希望本书能够帮助更多的人掌握“项目管理工作术”，让自己和亲人都拥有幸福的人生。

目 录

CONTENTS

第1章 “项目管理工作术”是所有商务人士的必备技能

“项目化的工作”在日常业务中越来越多	003
导致“项目化的工作”增加的四个关键词	005
即便 AI 和 RPA 普及，“项目化的工作”也不会减少	008
项目经理就是“横向交流”的协调者	011
如何掌握项目管理的工作方法？	015
日本职场频繁出现的“死亡冲锋”现象	017
“擅长项目管理的人才”在任何行业都很抢手	021
“优秀的项目经理”不会浪费成员的时间	024
能够将“工作方法改革”导向正确方向的只有项目经理	028

第2章 团队工作的效率取决于“立项”阶段的完成度

“通常业务”与“项目”的区别	035
立项① 决定项目经理的人选	038

立项②	明确项目负责人	042
立项③	以最快的速度掌握必要的知识	048
立项④	全面把握项目的利益相关者	054
立项⑤	制作“项目章程”	057
立项⑥	将项目章程拿给项目负责人审阅并获得认可	060
立项⑦	召集所有的利益相关者参与启动会议	064

第3章 “计划”出最快抵达目标的路线

计划①	将工作全部整理出来，制作 WBS	069
计划②	用“名词”明确定义各个工作任务的成果	075
计划③	决定各项工作任务的责任人（姓名），与负责人一起制定 计划时间表	077
计划④	把握工作任务之间的依赖关系，消除多余的依赖关系	079
计划⑤	制定项目的整体时间表（项目管理表）	086
计划⑥	与成员共同决定各项工作的“截止时间”	091
计划⑦	设定每周一的例会	094

第4章 保证项目按期完成的“执行”方法

执行①	每周召开由全体利益相关者参与的“例会”	099
执行②	确认项目管理表与各成员取得的成果之间的差异	102
执行③	出现“延迟”问题的时候，要采取应对措施	104

执行④	确认下一周的工作任务	109
执行⑤	应对项目经理权限内无法解决的问题（“能够立即展开行动的会议”的5个技巧）	110
执行⑥	充分利用各种各样的工具让项目顺利进行	117
执行⑦	将成果交给负责人，对项目进行评价	122

第5章 解决“意料之外问题”的实战经验

Q1	不管怎么提防，都无法避免“权威之声”，这个时候应该怎么办呢？	127
Q2	在人手明显不足的情况下，负责人却说“到处都人手不足，你们自己想想办法”，这个时候还应该坚持要求增派人手吗？	130
Q3	向身为项目负责人的社长提交了项目章程，但最初分配的预算和人手都不够，项目经理的提议又被驳回，应该怎么办？ ...	132
Q4	上司让自己去做明显不会成功的项目，应该怎么办？ ...	134
Q5	项目负责人的背后还有“垂帘听政”的上司，无法与真正的负责人进行直接交流的情况下，应该怎么办？	136
Q6	存在多个项目负责人的情况下，应该如何应对？	137
Q7	选择项目成员有哪些注意事项？	138
Q8	成员分属于不同的部门或在企业外部，导致交流不畅时，应该怎么办？	142
Q9	年纪轻轻就成为项目经理，但项目组里有年纪比自己大的成员，有什么需要注意的地方吗？	144