

[美] 科丽·科歌昂 Kory Kogon 叙泽特·布莱克莫尔 Suzette Blakemore 詹姆士·伍德 James Wood

PROJECT
MANAGEMENT

项目管理精华

给非职业项目经理人的项目管理书

FOR THE
UNOFFICIAL

PROJECT MANAGER

全球顶级管理咨询机构

/ 富兰克林柯维公司经典培训产品 /

被誉为项目管理标杆

历时 30 年科学研究，被全球 150 多个国家证明是**最具成效**的**项目管理精华**

人生中的**每一项工作**都是一个**项目**，如何快速调动全部资源全力以赴是**决胜关键**



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS



中青文传媒

图书在版编目（CIP）数据

项目管理精华：给非职业项目经理人的项目管理书 / （美）科歌昂，（美）布莱克莫尔，（美）伍德著；张月佳译.

—北京：中国青年出版社，2016.6

书名原文：Project Management for the Unofficial Project Manager

ISBN 978-7-5153-4113-2

I. ①项... II. ①科... ②布... ③伍... ④张... III. ①项目管理 IV. ①F224.5

中国版本图书馆CIP数据核字（2016）第057113号

Project Management for the Unofficial Project Manager

Copyright © 2015 by Franklin Covey Co.

Franklin Covey and the FC Logo and trademarks are trade-marks of FranklinCovey Co. and their use is by permission.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2016 by CHINA YOUTH PRESS

项目管理精华：给非职业项目经理人的项目管理书

作者：（美）科丽·科歌昂 叙泽特·布莱克莫尔 詹姆士·伍德

译者：张月佳

责任编辑：肖妮妮

美术编辑：张燕楠

出版：中国青年出版社

发行：北京中青文文化传媒有限公司

电话：010-65511270/65516873

公司网址：www.cyb.com.cn

购书网址：www.z.cn

版次：2016年6月第1版

开本：880×1230 1/32

字数：130千字

京权图字：01-2015-5670

书号：ISBN 978-7-5153-4113-2

定价：19.80元

中青版图书，版权所有，盗版必究

目录

赞誉之辞

前言 如何利用项目管理让工作更简单、出色、可控

第一章 项目管理需要正确的思维方式、技能和工具

第二章 最有效的项目管理：人+流程=成功

第三章 发起项目：将预期量化，让团队成员达成共识

第四章 项目规划：设计清晰的路线图，确保做出明智的决定

第五章 执行项目：确保团队发挥最好水平，全力以赴完成任务

第六章 项目监管与控制：及时了解项目进展，应对风险与变化

第七章 结束项目：衡量成功，持续改进

结语 杰出项目经理的高效管理技巧

附录：《项目管理精华》学习指南

赞誉之辞

在本书中，科丽、叙泽特和詹姆士为“非职业”项目经理们描绘了一幅终极蓝图，短短七章的阅读就能让你从一个外行变成业内老手。

——杰伊·威尔金森， Firespring创始人及首席执行官

本书带你直面众多白领工作中的最大挑战——如何在不需要培训的前提下有效地管理项目，并带领公司步入崭新的未来。这是一本了不起的书——非常实用、简单易读、行文流畅、重点突出——读者能够迅速掌握本书的要点。

——朱莉·摩根斯坦，畅销书《由内而外的时间管理》作者

本书是我读过最好的职场技能类图书，我会运用书中的内容指导未来所有的项目。詹姆士·伍德在公司内开展的课堂学习已经卓有成效，而本书将把我们取得的成果提升到一个新的台阶，只要听从作者的建议，一定会给你的职业生涯带来巨大的积极影响。

——蒂姆·兰考特，北方工具设备公司工程制造部总裁

这本项目管理书的问世，意味着终于有人意识到项目中“人”的作用，并解答了相关疑惑，大多数时候我们只关注工作内容，而忽略了人和团队的关系才是决定项目成功的关键，运用书中的“四个基本行为准则”能够帮助所有的“非职业”项目经理管理好自己的团队。

——狄安娜·卡雷拉， First Things First公司领导力及培训总监

在当今这个精减员工的时代，企业需要所有级别的员工都能胜任项目经理的角色，本书囊括了职业项目经理成功所需的全部核心领域。此外，富

兰克林柯维公司的课堂学习也非常简单、直观、易于实践。本书还可以作为课堂学习的巩固学习教材，两者相辅相成可以作为任何公司提高效率和业绩的宝贵资源。

——罗伯特·菲特，博通公司人力资源总监

在本书中，富兰克林柯维公司让每一位管理者能够掌握项目管理的精髓，通过实用、直接的方法教会你如何打造团队共同的价值观，设计实际可靠的时间轴，以及成功地完成目标。无论你本人管理的项目或大或小，为了你自己和整个团队的成功，本书绝对值得一读。

——肯尼斯·约翰逊，科罗拉多州培训及发展负责人

通常在人们的印象里，大宗的资本运作才被称作项目，但其实我们做的每项工作都可以称为项目，或项目管理，只是我们经常会觉得自己欠缺成功的必要手段。本书提供了适用于公司各个阶层的项目管理方法。本书中值得学习的一点是：“管理项目的过程中必须制定可以分工并可以衡量的一系列目标，没有做到这一点，项目很难成功，因为项目的关键在于人以及人的目标。”

——邦妮·斯通，亚利桑那中心项目培训及发展经理

在当今的环境下，管理者需要利用有限的资源领导并完成各种充满挑战的项目，作者科丽、叙泽特和詹姆士列举了许多当下最实用的例子和技巧。

——迈克尔·冯，美国沃尔玛前任财务总监

在这个注重合作的时代，每个人都有自己的“分工”，在扮演好自己在项目中的角色外，本书不仅能解答日常工作中的疑惑，还有助于自我提升，

使项目经理在千头万绪中找到方向，组织好自己的团队，树立权威和信誉，为公司带来佳绩、创造财富。

——凯文·K. 库欣，爱快彩图印刷公司前任首席执行官

本书为真正高效的项目管理树立了一个新标杆，绝对值得一读……

——盖瑞·阿基诺，奥索美洲公司组织发展与学习部成员

前言 如何利用项目管理让工作更简单、出色、可控

本书的三位作者中，叙泽特和科丽就是“非职业”项目经理出身，在我们的职业生涯中曾参与无数个项目，也算是久经沙场。虽然早年间我们的营销项目、培训项目甚至包括ISO9000的全球推广项目都做得有声有色，小有成就，但现在回想起来如果当年有人指导，工作上更加得法，也许能够少走很多弯路。所幸在我们的摸爬滚打中，项目运作得还算成功，可还是免不了偶尔要承受巨大的压力、犯一些不必要的错误，还可能未按时完成任务、返工重来，再加上这一路洒下的泪水——其实如果我们了解项目管理的基本知识，这些问题绝大多数都是可以避免的。

今天，在研究21世纪职场效率的过程中，我们发现“非职业”经理人所需要的方法和体系其实可以覆盖很大的受众群体，因为几乎所有的脑力劳动者都在默默承担着“非职业”项目经理的工作——从毫不起眼的小项目到超级大项目——而且个个都是半路出家，摸着石头过河。脑力劳动者们本身就比较自律，也很聪明，尽管缺乏项目管理技能，还是可以推动项目前进，当然可能也会像我们一样免不了光荣地负点小伤。幸运的是，商务专家和项目管理专家詹姆斯·伍德将他的项目管理专业知识带入我们的研究中，从中提取了适用于所有“非职业”的精华部分。

我们将和你一起分享这些我们培训了数以千计非职业项目经理取得项目成功的基本方法。

富兰克林柯维公司的一位客户是其公司的项目管理部总监，对我们的项目和管理工具给出了如下评论：“去年一年，我们公司的项目费用超出预算250万美元，而其原因并不在于那些大项目，因为大项目往往受到很好的

监管并能够及时地纠正，最大的问题来自于小项目，虽然规模小，但数量大，并且没有得到重视，我从富兰克林柯维公司的‘项目管理精华’中得到的最大收获不是让好的项目锦上添花，而是如何从我们内部的开支中节省出上百万美元！”

为什么选择本书

本书是为那些被聘来思考、创新和创造的人准备的，是为那些解决问题的人准备的，也是为那些行动派和改革派准备的，他们是说到做到，不畏困难的一群人。因此，本书准备了许多工具和实例帮助读者理解材料，这既不是一本冗长的教科书，也不是一本参考指南，而是教会你如何实战，通过真实的事例向你讲述那些和你一样的非职业项目经理如何应用这些知识使工作变得更简单、出色、可控。

有趣的是，我们发现这种非职业项目管理方法带来了奇妙的正面影响，它补充了在飞速发展、信息爆炸的21世纪人们所需的管理时间和生活的重要技能，将这种方法应用到你的工作和生活中，并持之以恒，你会发现自己有着惊人的潜力。

从本书中可以获得什么

每章的开头是一个运用该方法必须遵守的态度准则，随后是相应的技巧和工具。如果你认同我们讲述的故事和原则，就会从心底接受这些技巧，将其变为你和团队能力的一部分，仔细消化和诵读“项目管理精华”，最后通过每章末尾的“提问时间”来巩固学习的内容。

本书将引领你的工作和生活步入一个新的阶段，教会你如何完美地做好每件事——从圆满完成一项重要任务，到规划一场完美的婚礼。只要不断

地使用本书教授的方法，你就会发现自己一次次地得到成功的眷顾，并能够避开项目经理们曾经走的弯路，从此一片坦途。

第一章 项目管理需要正确的思维方式、技能和工具

THE NEW WORLD OF “UNOFFICIAL” PROJECT MANAGEMENT

你是一名非职业项目经理吗？

在回答这个问题之前，请先思考一下什么是项目。

项目：为了创造某一特殊的产品、提供某个特殊的服务或实现某个特殊的目标而产生的临时任务，其特点是有开始，也有结束。

在我们为遍布全球的客户提供咨询服务的过程中，曾经向上千个人提出同样的问题：你们的职业生涯中有多少时间花在项目上？绝大多数客户给出的答案是他们工作中有60%到80%的时间与项目有关，但当被问及他们的职务是不是“项目经理”时，几乎所有人都立刻大声否定：“当然不是！”他们的职务五花八门，但都和项目经理不沾边。接着，我们又提出了一个问题：既然在工作中花这么长时间做项目管理，是否接受过相关的培训？这时也鲜有人举手回应，多数人的回答是他们从未接受过哪怕一天的项目管理培训，我们将这些人称为非职业项目经理。

如果你的大多数工作时间都花在项目上，却从未接受过任何正式的项目管理方面的培训，那么你就是一名非职业项目经理。

因此，如果你每天的主要精力都用在做项目上，那么你也是众多非职业项目经理中的一员。我们当中许多人在不知不觉间就承担起了项目管理的角色，每天拼死拼活地按时间结点推进项目、节省预算、防止组员（或者我们自己）把每件事都搞砸，就是为了不让项目功亏一篑。

事实上，不是我们做的每个项目都能成功。美国宾夕法尼亚州牛顿广

场的项目管理学院（PMI）是世界上最大的专业机构之一，该学院为项目的管理制定了如下行业标准：

- ◎ 在项目管理领域仅有8%的组织或机构能够被冠以“高效”的称号。
- ◎ 45%的项目要么超期未完成，要么面临被撤销的命运。
- ◎ 仅有45%的项目实现了最初设定的目标。
- ◎ 在全世界范围内每投入项目的100美元中，就有13.5美元的净损失——而且是“永远无法追回的损失”。

每个人都能成为成功的项目管理者

如果你失败过，如果你对项目的过程不满意，如果你觉得自己还可以将项目做得更好，你也许会觉得自己只要“再努力一点”就能够成功。但你的问题不是出在不够努力，没有正确的思维方式、必要的技能和恰当的工具，再怎么努力也无法实现真正的成功。

那么如何去获取这些元素呢？也许你要做的（或许你已经尝试过的）第一件事就是拾起一本项目管理的书寻求解答。

市面上大概有上百本关于项目管理的教科书，但这些书绝大多数都是从一个职业、正规，或者说是“真正”的项目经理的角度来写的，剩下的那些书则充斥着极其复杂、吓人的程序或术语。

所以，当你捧起一本项目管理的书，读上几章，假装自己已经“学会”那些公式和定义，再接着读几章之后，就会开始吃不消，甚至到最后变得抓狂。这时，你会开始怀疑自己是不是不够聪明或者不够耐心，以至于无法掌握这些内容，于是，你合上书本，把它放到架子上，然后对自己说：“既然一直以来我都做得很好，那么我肯定可以继续保持”。与此同时，你的非职

业项目经理的工作量则有增无减，为了让项目更高效地运转，你的压力也会越来越大。

而这本书之所以与众不同，就在于它奉行的两个理念：

1. 项目管理是21世纪独有的工作，在这个新的时代，每个人都是一个项目经理。

2. 项目管理不仅仅限于管理一个流程、一件事，最重要的是带领团队——而且是21世纪的团队。这是一次思维方式的重大转变，要发掘每个团队成员的潜力，让他们能够参与到项目中，激励他们在项目中展现出自己最好的一面。

这本书不仅理念新颖，而且提供了可靠、有效的公式，帮助你管理项目，教你如何领导21世纪的团队——这是有头脑、有思想的一群人，被称为知识型员工，因此不要企图控制他们，毕竟你又不是他们的老板，但只要能让他们心悦诚服，这些人就会心甘情愿为你付出。

从失败中学习

在开始之前，让我们来分析为什么有的项目会以失败告终。PMI的研究结果表明，缺少正规项目管理流程（PMI称之为低成熟度）的公司往往比流程健全的公司更容易遭受失败，但即便是高成熟度的公司也经常面临挫折，下面列举了我们听到过的最普遍的失败原因：

- ◎ 缺少支持或保障。
- ◎ 时间规划不切实际。
- ◎ 需要与很多项目同时抢夺资源。
- ◎ 预期或目标不明确。
- ◎ 资源不充足。

- ◎ 团队成员被抢走。
- ◎ 政策或立法。
- ◎ 团队成员缺乏大局观。
- ◎ 规划不当。
- ◎ 缺乏领导力。
- ◎ 标准不固定。
- ◎ 缺乏预算管理或管理不当。

这些问题是不是眼熟呢？全世界的人都在面临同样的问题，而每个问题都代表着相应的损失，同样的，PMI的研究表明，失败的项目往往要比最初的项目预算超支三分之一，无论你负责的是几百万美元的大项目，还是几千美元的小项目，失败的代价都是惨痛的。

然而预算的损失并不是最严重的，与此同时，谁来挽回错过的机会？谁来解决客户的不满，弥补项目的倒退？谁来提高员工受挫的士气呢？往往在项目结束时，有人会怀疑自己到底为项目付出了什么。而当项目失败时，不论是职业或非职业的项目经理都会被打上能力不足的标签，这时其他员工的士气就会下降，参与感也随之降低，长此以往，许多公司连最简单的项目都不能出色地完成。

据PMI统计，在低成熟度的企业中，仅有：

- 39%的项目能够按时完成。
- 44%的项目能够在既定预算内完成。
- 53%的项目能够达到最初的意图或商业目标。

从成功中学习

分析过项目失败的原因后，让我们仔细看看项目为什么能够成功，一个成功的项目：

- ◎ 达到或超出预期。
- ◎ 优化资源。
- ◎ 为后续的项目建立团队信心和士气。

当你的项目能够在时间节点内完成并且不超出预算，很多人都会觉得你已经成功了。但你是否实现了项目成功的首要指标——达到或超出预期了吗？你是否实现了经营目标，是否达到了质量要求，又是否实现了衡量成功的第二个标准——优化资源？许多项目经理能够按时按量地完成项目，但他们自己也承认，最后在项目的质量、完整性或目标上会存在一定漏洞，而衡量项目成功的第三大要素——士气，则常常被人们抛到脑后。但是有什么比一个摩拳擦掌、迫不及待想要开始下一个项目的团队更宝贵的呢？

当你的项目能够在时间节点内完成并且不超出预算，很多人都会觉得你已经成功了。但是你实现了项目成功的首要指标——达到或超出预期？你是否实现了经营目标？……是否真的实现了衡量成功的第二个标准——优化资源？

在当今这个弱肉强食、不择手段的全球竞争时代，公司期望你具备优化资源的能力，用更少的资源来完成更多的事，保质保量地按时完成交付，

不论你是不是职业的项目经理，都不得不想尽办法最大程度地利用现有的人力、技术和预算资源。

管理项目，带领团队

在本书中，我们会不时在“项目管理者”和“项目领导者”两个词中转换，如果想要提高效率，两方面都要做到。当你负责一个项目时，首先要管理事务——目标、时间节点、日程安排和范围，但你也同时充当领导者的角色，包括——团队成员、客户、咨询公司，甚至你的“上司”。在带领团队的过程中，你的角色就是要引导他们心甘情愿地跟着你履行项目的流程。

对项目管理来说，高效地带好团队和娴熟地完成管理流程同样重要。想必你们都听过一则寓言——下金蛋的鹅，故事里那个贪心的农夫为了拿到所有金蛋把鹅杀死最终一无所获，如果从项目管理的角度来看，目标就好比金蛋，团队就相当于那只鹅，因此项目的必胜秘诀就是人+流程=成功。

我也可以成为项目领导者吗

“但我只是一个普通职员，一个小角色。”你也许会有这样的疑惑。曾经有一个小伙子，也有和你一样的想法，直到有一天他被指派负责一个项目。

在著名的营销领袖赛斯·戈丁年轻时，领导曾让他负责一个项目，当时他全身心地投入这个项目，但他担心他当时所在的那个业绩堪忧的小公司并不能给予这个项目足够的重视，而派给他的三个帮手也并不能像他一样全力以赴。

于是他创立了一个公司内部刊物，赛斯回忆道：“突出宣传了团队中每个人的付出，包括他们取得的进展，以及介绍他们正在开拓的新领域，我印了很多份，分发给公司的每个人。这个刊物每两周出一次，我会在上面提出

我们的需求，记录这个小团队取得的出色成绩……一个月之内，就有6名工程师来投奔我……很快这个团队就扩大到了20人。”最终，30个人加班加点地为赛斯的团队效力，不出几个月他们的产品成功发货，拯救了公司。

他补充道：“为了这个项目大家马力全开，因为他们希望能做一些有意义的事……20年后，当时团队的成员还会谈论起他们创造的奇迹。而当时年仅24岁，没有经验、没有帮手的我，从此人生步入了一个新的阶段。”

为什么赛斯能够吸引这么多优秀的人？因为他赋予了这些人价值。每个人都希望自己的存在有价值，更想做一些有价值的事。

能够描述出项目管理的流程，不代表你可以成功地带领团队完成这些流程。你是不是经常期望其他人都像你一样投入，这样就可以推着他们往前走了呢？当今是知识型员工的时代，你不能“推着”别人前进，只能调动和激励他们的积极性。

我也可以成为项目经理吗

有些人担心自己带不好团队，而有些人则正好相反——善于处理人际关系，却对流程部分缺乏自信。如果是这种情况，你大可放心。项目管理不是什么尖端科学，尽管项目管理专家们搜罗了大量的相关知识并设计了许多复杂的电脑应用程序，你会发现基本原则很容易把握。一位专家评论道：“无论是5万美元的调研项目，还是300亿美元的大项目，基本原理都是一样的。”

因此，你也不需要把这份工作想得太复杂。一位项目管理专家解释道，只要保证基本原则正确，就不会出什么大问题，他说：“大多数复杂的项目之所以会失败，主要因为项目经理们把眼光都放在复杂的程序上，而忘记了最简单也最重要的事。”

简单就好。事实上，即使没有项目管理专业人士使用的工具，你也能很好地完成工作，正如之前介绍过的，PMI定义了一套非常简洁明了的项目管理流程。本书中引用了PMI的《项目管理知识体系指导手册》的部分内容，以便让读者了解书中一些原则的出处。

项目管理学院（PMI）成立于1969年，设立了项目管理相关的专业标准，拥有来自180个国家的454000名成员。

我们汲取了PMI经典项目管理流程的精华，并加入了自己对于项目成功的观点。根据PMI的理论，项目管理分为五大体系，虽然从技术层面不能简单地将其视为5个步骤或阶段，但把它们当成5个步骤较容易理解，这5个步骤分别为：

1. 发起。
2. 规划。
3. 执行。
4. 监管与控制。
5. 结束。

在后续的章节中，我们会对这几个步骤及其相关的思考方式、技巧及工具进行详细讲解，同时你也会学到如何带领及鼓励团队成员齐心协力，共同取得项目的成功。下一章将主要探讨如何使用“人+流程=成功”的公式来实现目标。

总结

项目已经成为21世纪工作的主要内容，与此同时知识型员工们不知不觉地扮演起“非职业项目经理”的角色，让他们完全凭借以往的经验 and 智慧实

现成功，就好比让新手开飞机一样，其结果就是项目的失败，并将给公司和个人带来长期而巨大的损失。

人+流程，这个理念将是21世纪项目管理的转折点，通过掌握一些非正式权力，并经过几次实践，你将变成一个“非职业”但所向披靡的项目经理。

提问时间

- 非职业及职业的项目经理有哪些区别？
- 为什么超过一半的项目都未能达成目标？
- 项目成功的标志有哪些？
- “管理项目”和“带来团队”的含义是什么？
- “无论是5万美元的调研项目，还是300亿美元的大项目，基本原理都是一样的。”这个观点是否正确？

第二章 最有效的项目管理：人+流程=成功

PEOPLE + PROCESS = SUCCESS

你是否在和别人聊天时提过，“我是一个善于管理流程的人”或者“我是一个善于与人打交道的人”？有些人天生就喜欢做事，而另一些则喜欢鼓励、调动和带领别人。

我们的一位咨询师戴夫举了一个例子来证明这一点，他曾经问一组人，觉得自己更倾向于管理流程还是带领团队，他让喜欢管理流程的人站在房间的一侧，让喜欢带领团队的人站在另一侧。最开始，几乎没有人走到带领团队的那一侧，但几分钟后，零星的几个人慢慢走了过去。

“好的，‘管理过程’的人，看看你们对面，”戴夫说，“这群人认为自己擅长‘带领团队’，他们重视团队合作、参与和士气，你们谁能举例说明流程的重要性？”

一位男士不假思索地说：“流程是最重要的。”紧接着，他又很坚定地说道：“按照流程走准没错！”

另一个人补充说：“当一切尝试都失败时，还是回归流程吧。”

这时戴夫插了一句：“我能看出来你是深有感触啊。”其他人会心地笑了。

然后戴夫走到另一侧说：“一开始根本没有人选择这一侧，而且最后选择的人很少，为什么呢？”

这边的队伍显得很安静，过了一会儿，一位级别较高的管理者开口了：“在工程师占大多数的公司里，做一个‘善于与人打交道’的人并不受人待见。”他笑了笑，紧张地瞥了一眼房间另一侧的那群人，接着看向戴夫。

“我理解，”戴夫说，“那么如果让你来说服这些认为任务、数据和记录最重要的‘善于管理流程的人’——人对于项目的意义，你会怎么说呢？”

这时，带着和另一侧发言的人同样的自信，刚才那位管理者回答道：“如果没有人愿意为你干活，再好的流程都是纸上谈兵。”

当这位管理者说完后，大家似乎恍然大悟，其余的人纷纷放下先前的戒备和偏见，开始接受对方的观点。

人 + 流程

如果那天你也在那个房间里，你会选择哪一边？如果你“善于与人打交道”，那么你也许并不喜欢遵守流程；如果你是一个流程型的人，你也许会发现不知道自己怎么管理团队。意识到自己的偏科其实是一个好的开始，让你能够解放思想迎接新的可能。同时，这也是提高你在人和流程上管理效率的第一步——因为这两方面都是项目成功的必要因素。

在专业的项目管理领域，太多人都仅仅关注项目的流程，不幸的是，非职业经理们也依葫芦画瓢，他们两者都存在一个盲区，那就是通过调动人的积极性来获得成功，他们脑子里的思路就是这个公式：

$$\text{流程} = \text{成功}$$

一个好的流程对于项目来说至关重要，但仅仅是成功的一半，成功公司的另一半——和第一点同样重要——就是带领团队。

$$\text{人} + \text{流程} = \text{成功}$$

非职业项目经理只要掌握了“人 + 流程”这个原则，就等于掌握了项目成功的秘诀，并且能够一次次旗开得胜。

带领团队

曾经，人们并没有意识到项目管理中人的作用，但研究则充分显示目前的事实：“20世纪80年代，人们认为项目的失败主要是定量的失败，是规划、时间、预测、成本控制和目标不明确等导致的。”项目管理行业的顶尖学者哈罗德·科茨纳说道：“从20世纪90年代起，我们的想法发生了变化，认为项目失败不是定量的，而是定性的。”而现在人们认为项目失败的原因是“团队士气不高，成员动力不足，团队的关系不够和谐，效率低下，不够投入”。

管理好流程固然重要，但做一个好的领导者则是最核心的。无论使用什么技巧，都比不上激励和调动每个人的积极性来得有效。如果你希望团队成员能够帮助你，而不是和你对着干，如果你渴望持续的成功，那么就要意识到必须鼓励成员们去遵守流程。

为什么？因为效率和控制从来都是成反比的——特别是从长远的角度来看。如果你是一名职业的项目经理或老板，也许能通过引导的方式让大家为你效力，但不能通过强迫的手段让他们发挥出自己最好的创造力去完成一个项目。作为一个非职业的项目经理，你也许缺乏一个正式的头衔和权威对别人发号施令。举个例子，你的项目团队成员向你汇报吗？大多数情况都不是吧；你可以命令他们好好表现吗？恐怕不能吧；为了项目的成功，你需要所谓的“非正式权力”。

非正式权力能够使人们自愿留在你的团队，为你效力。

权威 VS. 非正式权力

权威往往来自于一个人的职位或头衔，但有了头衔并不代表能成为好的领导者。作为名义上的领导者，你有权力命令别人执行规定，以及在成员

不遵守规定时给予惩罚，但这种权威并不能保证所有人对你心悦诚服，心甘情愿地为你付出。

相反，非正式权力来自于领导者的性格和能力。例如，圣雄甘地从未拥有过任何正式头衔，他却带领印度人民争取独立，并唤起了全世界的民权及自由运动。纳尔逊·曼德拉、马丁·路德金即使在狱中，在没有任何官方领袖头衔的情况下，依然能成功地激励和领导群众。

这些领袖因其独特的个性及品质赢得了信任，这就是他们的非正式权力，而非正式权力往往比权威更有效。

只有在重压下人们才能展现出自己真实的性格。

——瑞图·佳图瑞

打个比方，请你回想过去一同共事的一个人——同事、朋友、教师或长辈，任何一个曾经激励你发挥出潜力的人，你认为他/她拥有非正式权力吗？是这个人身上的什么特点触动了你？他/她是如何激励你的？他/她是以身作则、做一个好的倾听者还是对你和他人表示尊重？他/她是如何让你坚定信念为之付出的？

你也许不会像甘地或曼德拉一样领导社会运动，但作为项目经理，你需要吸引人们心甘情愿、全力以赴地为你工作，出色地完成任务。其实无论你是否被授予了正式的职务，只要你能够履行好一个领导者的职责，在别人心中你就是一个领袖。正如之前提到的几位领袖人物一样，你需要坚强的性格和良好的品德，尊重你的团队，倾听他们的心声。因为他们每个人的需求、个性、工作风格、能力都各不相同，在满足他们的需求以及推动项目的

进程中，你要做到始终如一。

四个基本行为准则

经过多年来与客户的接触，我们总结了四个基本行为准则，来帮助你培养非正式权力，吸引同伴们全力以赴地为你拼杀以取得项目的成功。我们发现，在我们总结出的数十条行为中，这四条是最关键的，掌握了它们，你就掌握了主动权：

1. 展现尊重。
2. 先聆听。
3. 明确期望。
4. 承担责任。



这里我们先对每一点做简单的解释，但接下来我们还会反复提到这一点，因为它们对项目管理的方方面面都至关重要。

展现尊重

一位工程师这样评价他的项目经理：“即使我们处在这样一个浮躁的时代，珍妮弗还是会尽力给我们留出充足的时间好好地做成一件事，而且她什

么事都想在前面，每当时间紧任务重的时候，她会提前给大家准备好午餐；有时她也会给我们一些几乎不可能完成的任务，但她会花时间给我们解释这样做的原因，了解前因后果对我们完成这些‘不可能’的任务还是有帮助的。这些点滴的小事让我们和珍妮弗一起共事变得很愉快，每次到了关键时刻，大家都开始抓狂，珍妮弗反而对我们表现出更多的尊重，包括提前考虑可能出现的问题，满足团队的需求，当大家得到尊重和理解时，即珍妮弗直接指出问题，大家也会更加卖力地干活。”

尊重别人并不意味着放弃尊严，你可以像珍妮弗一样直言不讳，让每个人明确自己的责任，同时也能意识到存在的问题。事实上，当你对待领导和普通同事都能够一视同仁时，直言不讳就是一种尊重。

你是否也有过类似的经历，当你尊重的一个人很直接地指出了你的问题，当下你可能会有点小失落，但过后你还是会听从他的意见做出调整。

尊重是相互的，如果你能够坦诚地对待自己和他人，坚持做自己，那么无论结果如何，你已经成功一大半了。当你尊重他人时，他人也会报之以尊重，这必然会带来好的结果。

先聆听

也许在你的印象里，项目经理应该无所不知，毕竟你是整个项目的负责人，理应知道所有问题的答案，比如时刻了解项目是否在按时、按预算或按预期进行，不是吗？因为如果项目进行得不好，你要承担所有的后果。

这种压力会促使你说的比听的多，因为你担心如果你不知道答案，特别是不知道正确答案时，人们会发现你其实知之甚少；或者如果你倾听别人的抱怨时你也许会发现一些原本想要逃避的问题，这种恐惧迫使你不停地“说，说，说”。这些表现虽是情理之中，但也可能是致命的。