今天开始分享工作所得。到了我们这个年纪，工作就是生活，生活就是工作。终身学习就是工作学习。一位领导对我有句感慨：干不动了就不学了，年轻还是要多多的学习的。是呀，干活就是工作，工作就是学习。趁着年轻，有精力，要多学习。今天我来分享项目管理，过去的一年我学习两门有关项目管理的课程。

为什么这么多程序员要学习项目管理呢？从前年开始，我就思考自己的职业发展方向。

一般的运维工程师大概有两条：一条是走个人能力成为技术专家；另一条是技术管理者或业务管理者。我出于自己的个人特质，偏向于项目管理。学会更多的项目管理技能和方法，以项目整体目标为己任，主动操心和解决项目团队的问题，帮助团队做得更好就可以了。

项目管理是新一代“进化型”运维工作者的重要底层能力。

说到底，项目管理是一种组织整合能力。当下时代会让项目管理这种组织能力，逐渐迁移到每一个个体身上，成为个体底层能力中全新的扩展接口。

优秀的工程师都很擅长与机器和代码打交道，但是，当场景扩展到需要通过团队去拿到项目结果时，对技术的高度关注，缺乏专业的方法和工具，以及不擅长沟通协作等，会让程序员遭遇到各种团队问题，很难发挥各个角色的协同整合作用，以实现真正的闭环。

想要让子的成果真正转化为对用户或客户有价值的产出，这是一个复杂的系统工程。而项目管理的思维和方法，构建出了一套多人协同的底层操作系统，是你从个体走向团队，必须具备的底层能力升级包。如果不能比总结更早地意识到这一点，职业前途堪危。

今天分享的是“得到”马强的《项目管理训练营》。内容共12讲，加上导论13讲。

著名的管理学大师彼得德鲁克也曾经说过：“管理的本质就是要激发善意，管理的全部努力都是使人不断向好。”那我们作为项目经理。就是要心存善意，帮助团队当中的每一个人一心向善。让团队的行进过程当中充满正能量。

01讲 三原则：怎么让项目破局而出

第一，我们所认为的项目的约束条件：人、资源、目标，从来都不是有边界的棋盘。你要看破它，彻底拆掉思维里的墙。这是破解一切项目管理难题的底层方法。

第二，看破它之后，你会发现，人也好，资源也好，目标也好，都有它自己的运行规律。

不要用“角色”套在人上去看人。打破角色，把人视为人。想获取别人的支持，你首先需要成为对方的社会支持网络的一部分；资源，不是你求来的，do something before you ask for it. 想获得资源，你必须迈出那一步，你做初一，他做十五。资源是滚雪球式的涌现出来的。

目标，从来就不是一个铁板钉钉的约定，并非是牢不可破的，目标随时可以重建。

第三，我们这个《项目管理训练营》有一个隐藏属性，我在之后的课里会反复提及。那就是，你可能关心项目成不成，但我们更关心你成不成。

02讲 定目标：怎么和各方对齐目标

第一，SMART原则.帮你把目标具体化。

第二，目标提问清单，帮你用条件"勒"出领导的目标。第三，相对位置表，帮你找准项目在领导心目中的位置。第四，情景问题清单，这是一种提前清晰的方式，帮领导想清楚目标。

第五，代价清单，另一种提前清晰的方式，给领导看实现目标的代价。

第六，一套开共识会的材料，包括最重要的三个要素，帮你通过开共识会重建目标。

好，这就是核心认知和工具：

第一，再强调一下，我们训练营有个隐藏属性，永远不会在外面招生的时候提，但是既然到这了，我一定要跟大家说一句。来，我们把它打在屏幕上："你关心项目，而我们关心你。"传统的项目管理，都只关心事能不能成，但我们更关心的，是你能不能成。

第二，能按规范自动执行的事，它不是项目，有挑战的才叫项目。项目管理就是创造性解决挑战的能力。

第三，别被人、资源和目标三堵墙骗了，都是假象，都要推倒。你记住：人外可以有人，资源可以化虚为实，目标可以重建。记好了，未来我们会一直用到。

03讲 做计划：怎么拆解可执行的计划

第一个，信息是死的，人是活的。

这里讲的是什么？就是模糊的项目里边怎么做计划，你要给自己找一个私教。

第二个，就是口诀。

大家一定要记住，我们面对的是各种各样杂七杂八的项目，在做项目计划之前，你要判断和识别这个项目是什么。口诀就是简单的项目你就拆时间，复杂的项目你就拆模块，棘手的项目拆交付物。

第三个就是风险识别。

你一定要去填那个风险识别表，填表不是重要的，填表是背后的那个本质才是重要的，不怕风险，就怕你看不见风险。

最后我们利用规矩变实、行动变实和承诺变实这个三部曲。

将我们的开工会从务虚变成务实的会议，让大家真正的行动起来，重视起来。

04讲 需求变了：怎么接住频繁变化的需求

第一，就是不要满足或者拒绝客户的需求，不要和他硬杠，买卖还是要谈的嘛，而是要通过一些方法，帮助客户想明白，让他不要过分地提需求。运用了两个方法：第一个，在成本可见、可以达到共识的情况下，让对方看到成本，管控需求；

第二，如果这个成本，难以达成共识，就让自己变得更加的权威，让对方对你产生敬畏之心，不敢瞎变需求。

还有一个就是，任何需求的背后，都藏着一个更大的机会，你要拥抱变化，积累自己的能力，实现扩权的机会，给自己创造一个蹬鼻子上脸的机会。这个方法就是资源的置换。

这节课给大家的工具都有哪些呢？

第一个工具，是传统项目管理里一个非常经典的管控需求的流程图，叫做"需求变更流程"，大家拿去运用；

第二个，就是怎么样通过挖掘对方的需求，来管控对方的需求。有这样的一个"需求挖掘四种方法表"，大家拿走；

还有就是职场小白怎么样让自己变得更加的权威，利用好"开会的六个关键点”，另外就是大家把这个开会的“凡事、必有”口诀背诵下来；

最后，给大家提供了一个"资源置换清单"，大家遇到对方突然临近变更需求的时候，以资源置换的方式，来让这个事情朝着对自己有利的方向发展。

05讲 进度迟了：怎么管住3类关键人不拖延

那对于我们来说，其实就要做三件事：

第一，除草，给客户减少麻烦，让他觉得不难用。

第二，施肥，给客户提供价值，让他觉得好用。

第三，晒太阳，给客户创造荣耀，让他觉得骄傲自豪。。一位包容性极强的项目经理，面对下属，能够积极响应需求，面对甲方，能够满足各方需求，保证内外达成共识，

06讲 成本超了：怎么减少隐形浪费

以上，就是我们今天的所有的内容。老规矩，我们总结一下这节课的核心认知。

第一，陌生的项目怎么做预算，我们可以用"体检法"，就是你提前用“想当然”的方式，做一个方案出来，请教专家的时候，让他给你体检。

第二，勿增实体。它解决的是隐藏成本的问题。

第三，置换。当你手头的钱不多，但还想做更多事情的时候，你不妨考虑考虑置换的方法

我们再看一下这节课的工具，有三类。

第一，隐形成本清单。这里面有两个隐形清单，包括童曜老师总结的“七大隐形成本清单”，还有“五大产品质量要素”的隐形成本清单。大家拿去使用。

第二，成本置换清单。你可以套用它，化腐朽为神奇。

第三，申请预算的材料。这是从我们隔壁职场写作训练营借来的，如果你的预算不够了，想再向领导申请，就可以套用这个模板。好，以上就是我们今天所有的内容。

07讲 支持撤了：怎么争取重要支持？

怎么样获取他人的支持？在获取支持的时候，不是求援，而是要帮助对方清除障碍。核心要清的障碍是哪些呢？三种：利益、成本和风险。

所谓利益，就一定要让利益可视化，让它能够真真切切地反映出来。

利益无非就是那四种：奖金；部门的绩效目标是否一致；团队成员是否能够获得能力和经验上的提升；我的工作成就，能不能被大家看到，能不能被领导和高层看到？

解决了利益问题之后，我们再看成本。

千万不要想当然的认为，对方支持你，一点成本都不付出，不是这样的。任何的决策背后，都有大量的”隐形成本“，你要用建设性的眼光和建设性的行为，帮助对方扫清成本的障碍。

最后是风险，领导在支持你的时候，他需要考虑决策背后的很多风险。

所以我们要做的，不是事前给领导表忠心，而是大胆地去做，玩命地做，做出成果之后，你才能抵消领导心中的那四重风险的障碍。这就是所谓“不是事前铺垫，而是事后盖章.

我们再看一下，这节课交付给你的工具都是什么？三个工具：

“利益检查清单”，帮助你厘清这些利益都是什么。

“决策成本检查清单”，让你事先看到，对方做出决策来支持你都有哪些成本需要支出。 “风险检查清单”，领导在支持你的时候，有哪四类风险他需要考虑。

08 冲突起了，怎么调节人际冲突

第一，互相讲课。项目里的成员因为分工不清，产生矛盾了，怎么办？让他们互相讲课，这样他们就能够自证，就能够主动地承揽更多的责任。

第二，意愿=资源+能力。也就是在项目当中，如果项目成员和项目经理产生了矛盾，不配合你，你该怎么办？你一定不要认为，他主观上就是故意的，大概率不是，要么就是他资源不够，要么就是他本人能力不够。按照“人外有人”的原则，你要给他提供支

持，你要让他长出这种能力来，他就能够很好地支持你的项目。

1. 我们在一个陌生的领域里做项目，如果和当地产生了矛盾该怎么办？记住我刚刚说过的那句话，尊重原生秩序。

这就是我们的核心认知。

第一，就是传统项目管理里解决冲突的理论模型，TK 模型。

第二，给大家提供一些处理冲突的书单，大家去选择自己喜欢看的。

最后，就是十一学校为我们提供的，如何通过制度建构，来帮助。

09 士气垒了，怎么重振团队士气

第一个，团队临时打工心态，怎么办？你要塑造行为模式：调空间，调规矩，调语言；

第二个，团队成员付出和回报不成正比，士气颓了，怎么办？那就设计一套荣誉体系。

第三个，难度升级了。项目连连受挫，成员丧失信心，怎么办？那就传捷报。传递一个好消息或者制造一个好的结果，让团队恢复信心。我们今天也给大家提供了三个非常有价值的工具，含金量十足。

第一个，就是咱们士气激励的作战表。这是一个大表，大家拿回去看一看，看军队怎么做，我们在项目管理上怎么借鉴。

第二个，就是激励的维度清单。一共有十个维度。

第三个，就是你光激励不行，你要把团队成员的荣誉展示出来。我们提供了十种展示方式，大家拿去结合自己的工作用一下。

10讲 交付：如何顺利交付

这节课我们讲的是“交付”。在交付这件事上，我们总结了一个金字塔模型：

最下面一层，是信息。就是凡事要向前看，不要认为交付就是完成项目成果的移交，而是把它理解为，从项目一开始就要把项目的掌控权，交付给客户，要充分拉齐信息；

第二层，是体验。我们要在交付现场，管理好客户的体验和预期，从而在现场收获鲜花与掌声；

最顶层，是机会。我们要把项目管理，升级为项目的经营，妥善地、认真地对待客户的要求，把它变成你下一笔生意的机会。

这一讲的核心认知，总结了三句话：

第一，交付不是最后环节的事，而是从项目启动阶段就发生了；第二，交付不仅关注交付物本身，更要塑造客户的体验；第三，珍惜客户的“无理”要求，通过“重建目标”，为个人和组织拓宽更大的空间。

这一讲，我们给到了你四个工具：

第一，"四点对齐法"。我们要在项目之初，就把项目掌控权交付给客户。要在项目的起点、赛点、卡点和终点和客户充分对齐信息；

第二，"验收现场泄压表"，塑造客户在验收现场的体验，我们要向前、向上、向未来疏解他的压力；

第三，"项目交付检查清单"，这是传统项目管理为我们总结的表、

11讲 复盘：怎么沉淀经验，避免受二茬罪

我们说一个项目的价值，不仅有项目成果，更应该有项目经验。交付是把项目成果交给客户或领导。复盘则是把项目经验交给组织，变成整个组织的能力。

我们回应了跟复盘相关的三类高频问题：

第一个问题，不知道怎么写复盘报告，怎么办？我们结合成熟企业的经验，划了重点。通过“复盘四步法”，做出一份有料、有效的复盘报告。哪四步？回顾目标、对比结果、分析原因、总结规律。

我们还需要把复盘动作落实到具体的 todo 上，包括三个维度：开始做什么？继续做什么？停止做什么？

第二个问题，复盘会变成了夸夸会、批斗会，怎么办？

项目复盘会之所以质量不高，因为它涉及到了对人的评价。我们给了你两个方案：

第一、课题分离。改变复盘的姿势，用“给继任者写信”的方式开复盘会。复盘不是对“已经结束”的总结，而是对“即将开始”的忠告；

第二、在桌上摆一个小手办，所有人把它想象成传授经验的对象。

第三个问题，组织里没有复盘文化，怎么办？

组织里没有复盘文化，是因为有价值的复盘还没出现。你可以通过“5why 追问法”和“5 层组织复盘法”的方法，推动组织在机制、

流程、结构上发生改变。你的职场声望，是靠这些推动组织进化的复盘积累出来的。

这三个问题，是成为复盘高手的三级台阶。拾级而上，你就可以跨越时间经营你的影响力。

12讲 进阶：怎么让项目成活，成就客户和自己

那对于我们来说，其实就要做三件事：

第一，除草，给客户减少麻烦，让他觉得不难用。

第二，施肥，给客户提供价值，让他觉得好用。

第三，晒太阳，给客户创造荣耀，让他觉得骄傲自豪。。一位包容性极强的项目经理，面对下属，能够积极响应需求，面对甲方，能够满足各方需求，保证内外达成共识。

课程全部相关内容都上传GitHUb。明天我在分享另外一门项目管理的课程。专注长期价值，让我们一起努力。明天见