

# 项目管理的基础

## 前言

相对于其他文档主要在“产品”二字上给出指导，这篇文档主要帮助产品经理在“经理”这个层面提升素质，也就是规划、沟通、管理等能力。此处给出的是精炼的基础知识干货，主讲概念，涉及实际操作的给链接和参考资料，结合一点和产品相关的实例（本文的“引用”均为该用途）帮助理解，看完希望有收获。

## 定义

**一切皆项目。**

推广做一次品牌活动是项目，视频出一个军训视频是项目，产品做Mobile是项目。

**项目的定义：为创造独特的产品、服务或成果而进行的临时性工作，具有一次性、独特性的特点。**

每年都有网节，一次性体现在今年的网节做得不好不能重来，重来也不是“那个网节”；独特性体现在每年办网节面临的内部外部条件、资源、机遇、挑战等等都不一样。

**项目思维：分解工作，分配责任。**

**项目管理既是行为管理、目的管理，又是过程管理、资本管理。**

做Mobile为例：行为管理，谁做什么；目的管理，做成什么样；过程管理，执行、监督机制；资本管理，人力、财力等资源调配。

**项目类型：研发、交付、变革。**

不具体解释，互联网的所有产品几乎都属于交付项目，提供一种服务。

**项目的成本、时间、质量是三个基本目标**

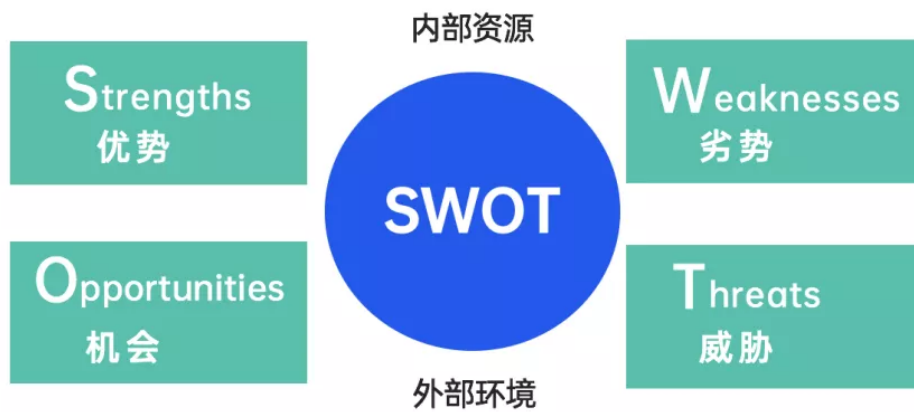
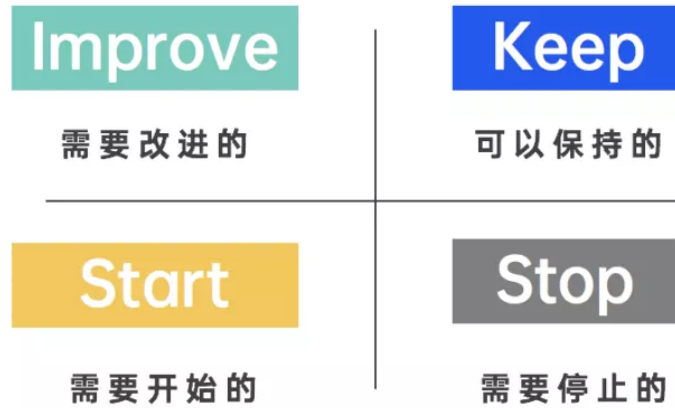
成本、时间、质量相互制约，需要合理调配。简而言之就是在以时间为轴的微笑曲线上，在合理的范围内完成项目能最好地平衡质量、时间、成本的关系。具体怎么测算合理的范围不赘述，就是要参考预算、计算直接成本和间接成本、开发能力等等。

以Mobile为例，工期太短质量不能得到保证，工期太长会导致产品交付超期（商业项目的话就是成本超预算）。

**由此得项目管理目标：在规定时间内，在批准的预算内，完成时限确定的工作范围内的工作，并且达到预期的质量性能要求。（多快好省）**

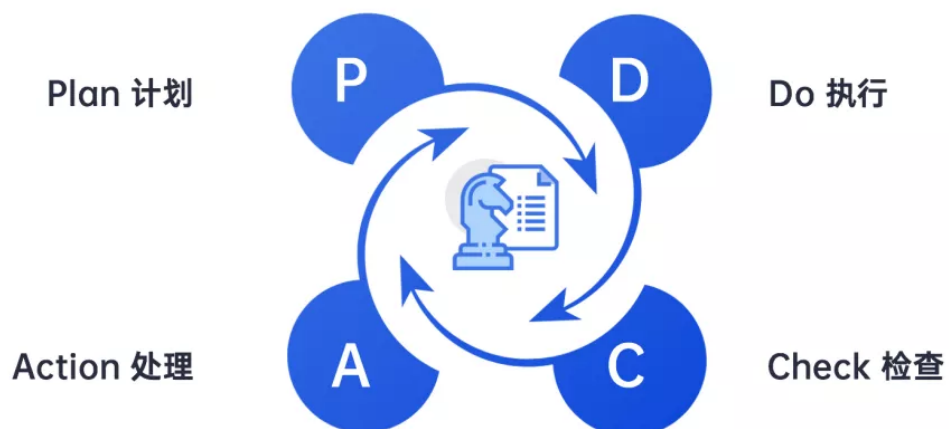
## 分析模型

这节主要给出常用的分析模型。分析是项目管理的前置条件，只有理性客观认识当下的条件才能做出合理的规划和管理。





### PDCA循环



相信大家都能理解怎么运用这些模型，也可以自己去搜索看详细的介绍和应用，不赘述。  
这是一个很多很多模型的介绍，不管是广告人，所有角色都可以学习：

[2021年广告人必备的42个营销模型](#)

### STACEY矩阵

单独介绍这个概念，是针对产品经理应该如何针对自己的产品确定合适的开发方式。



产品如果是这五种情况，如何选择开发模式？

- 简单型（需求明确，技术明确）：预测型（瀑布开发）
- 棘手型（需求明确，技术不明确）：迭代型（不断改进技术以实现需求）（例如无人驾驶）
- 烧脑型（需求不明确，技术明确）：增量型（技术先做确认部分，然后需求方想需求）
- 混乱型（需求不明确，技术不明确）：建议不要碰
- 模糊型（剩余范围）：敏捷开发

例如Mobile 4刚开始的情况类似于需求不明确（应该创新哪些功能点？哪些功能删哪些加？我们要遵循原来Mobile的定位还是做成能替代其他日历产品的工具？），而技术明确（技术和设计上没有障碍），那么属于“烧脑型”，应该做增量型开发，即技术方先做确定的内容，比如数据库之类的都先做起来。

## 沟通

这一节我认为是我们最需要注意的，所以内容会详细一点。

什么是有效沟通？用正确的形式，在正确的时间，给正确的受众，施以正确的影响。

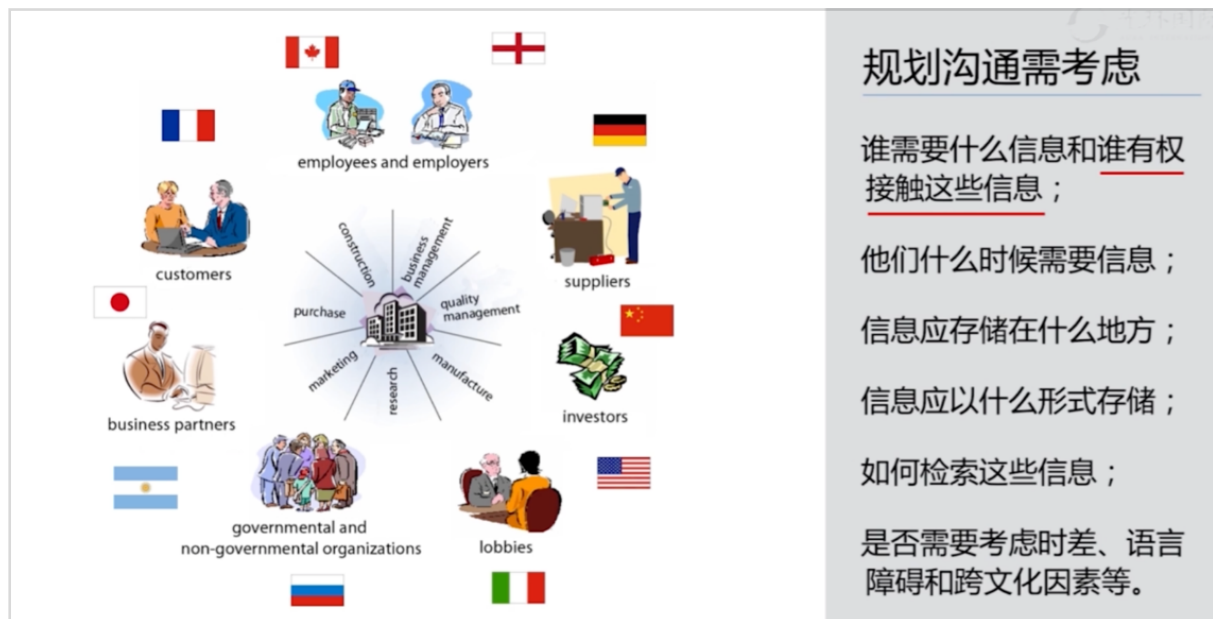
## 规划、管理和监督

### 规划沟通

输入：章程 计划 文件 环境 资产

工具技术：需求分析 技术 模型 方法 数据 会议

输出：沟通计划 计划更新 文件更新



### 管理沟通

后面再说

### 监督沟通

确保项目信息及时恰当地规划、收集、生成、发布、储存、管理、控制、监督、处置

### 乔哈里窗

透视沟通双方的信息差



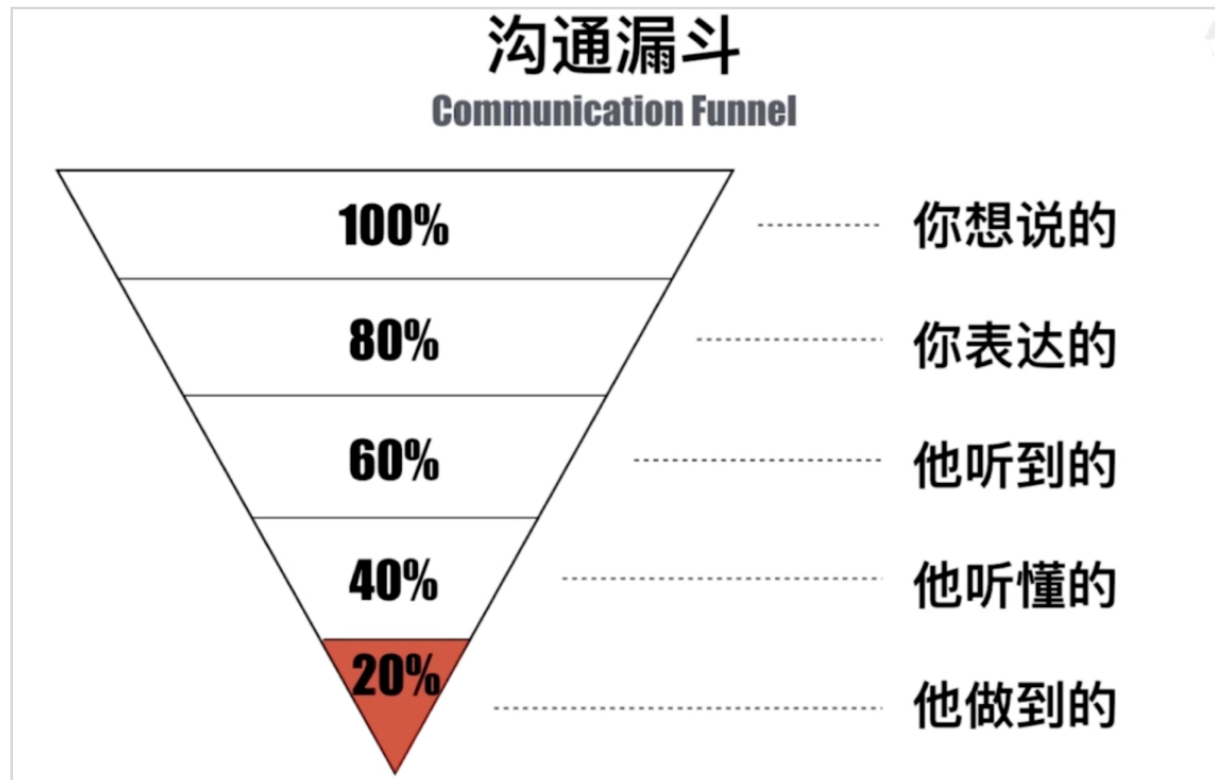
## 书面沟通的5C原则



## 沟通漏斗

漏斗这个概念会伴着产品经理整个职业生涯，产品经理要学会在埋点中建立漏斗模型，通过分

析每一层漏斗的数据来推导业务是哪里出了问题，怎么改进。沟通中的漏斗模型也很好理解：



提升沟通质量和效率的根本之道就在于把每一层漏斗的损耗尽量降低。拿图中的100%-80%这个阶段举例就是，要提升自己的语言表达能力，尽量把自己想说的准确、完整说出来，80%-60%则是考验你的表达技巧，例如可以借助图文结合、简练表达等方式来优化，有时候也受到环境的影响。

### 沟通中常见的障碍

下面列举一些导致漏斗效率低下的常见原因。

- 信息过载：一次讲太多
- 知识缺乏：说话者或者接收者知识水平不够
- 文化差异：受文化影响的理解差异
- 环境影响：在茶水间上、工位上、会议室里等环境条件会造成影响
- 有害态度：认为对方在说谎、不居好心、不如自己等情况
- 情绪：比如愤怒
- 不懂术语：例如产品和别人沟通的时候别人不懂ROI、MRR之类的术语，或者产品和技术沟通的时候不懂技术说的一些术语；此处强调，产品不一定需要懂技术，但是要通过学习知道技术在做什么、能做什么
- 渠道复杂：信息传递链节太多，或者使用的沟通平台不统一等
- 选择性认知：比如只听别人夸自己的，不听别人批评的

## 沟通方式

- 交互式沟通（比如面聊）
- 推式沟通（比如群发消息、邮件等）
- 拉式沟通（把信息放在云端、共享空间、信息流等，接收者主动获得）

## 沟通障碍的原因

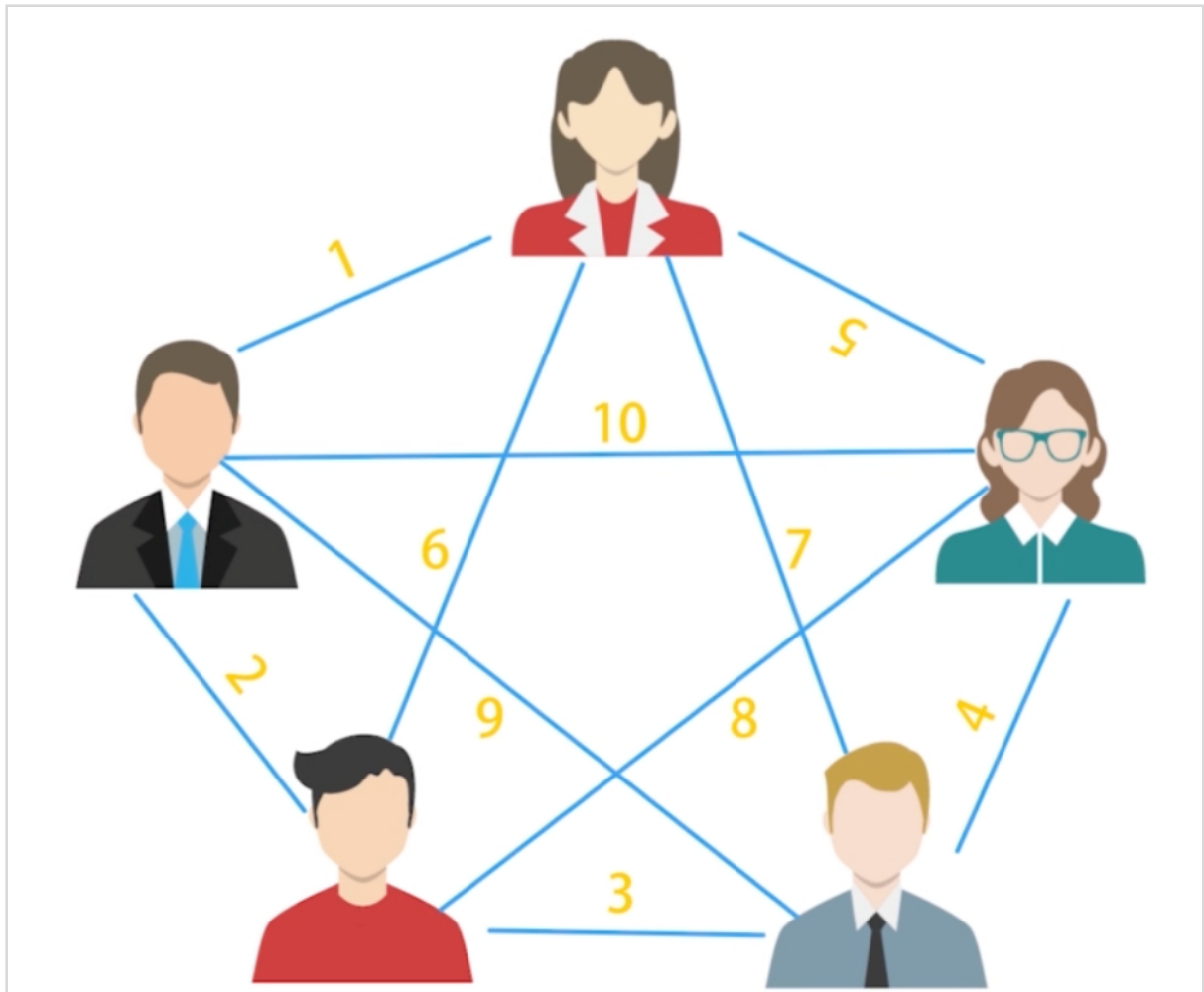
- 不同干系人对项目目标的理解不同
- 资源的有限及分配
- 人员之间的个人冲突
- 对变化的抵制（对新技术、新流程）

## 沟通技术

- 简化运用语言
- 视觉辅助手段（图文结合、PPT等）
- 积极倾听
- 有效反馈
- 情绪控制

## 信息链路





非常好理解，正常情况下，有多少人就有多少个组合出来的链路，如何处理和优化是提升效率的重要问题。

存在很多层级的管理比较传统，这样会减少链路，但我们说了存在漏斗这个问题，每一层传递都会丢失信息；扁平管理能提高漏斗，但链路比较多。目前比较年轻的互联网公司都会采用较扁平的方式，例如用团队的方式管理，每个团队一个Team Leader，这个团队里如何工作都由团队自己决定，团队内部一般不设层级。一些大公司会采用团队+小微组织的方式管理，把层级控制在较少的程度。

## 会议管理

### 会议

- 提前准备并发布会议议程\*（包含会议目标）、主持人
- 在规定的开始和结束时间
- 确保适当参与者受邀并出席（发言的人、决策的人、对会议承担责任的人）

\*除此之外，对于偏重汇报和同步的会议，可以提前准备会议文档，邀请相关人共同编写，把自己要说的先提前写上去，其他人会前看了之后在文档中评论，提前解决一些疑问，就可以节省下很多会议时间，减少不必要的发言和争论，会议的重心放在需要大家决策的地方。

## 管理

- 切题
- 处理会议中的期望、问题和冲突
- 记录所有行动及其责任人（让任务形成闭环，会议的结论必须得到落实：每个决议都要有明确的考核的指标，有明确的完成的时间限制，有明确的负责人）

## 建议

- 每次会议要回顾上一次会议的成果和结论的执行情况
- 每个决议都要有明确的考核的指标

## 总结

这篇文档的意义不在于指导大家在具体工作中怎么进行，甚至没有设计到“项目管理”最直接的项目甘特图之类的实际工具，大家在学校乃至工作前几年都不会接触到。最重要的是项目管理涉及的一些意识，希望大家能在潮的工作中运用起来，如果有幸帮助大家在日后的工作中也有一些微薄的益处就再好不过了。

credit 伏特加