#### 常识篇3讲

#### 01 | 角色转换：程序员做项目管理的三大误区

你好，我是雷蓓蓓，今天是专栏的第 1 讲，主题是从程序员到项目管理的角色转换。我会结合自己的经历，跟你聊一聊在这条赛道切换之路上，容易进入的三个误区。

在成为一名专业的项目经理之前，我曾做过四年的“程序媛”。在那时的我看来，程序员是个很有意思的职业，一个人敲代码的日子，现在回想起来，我依然觉得有很多乐趣。我喜欢用代码尝试各种效果，折腾新的技术和语言，从图书馆背回来厚厚的《设计模式》，一边学，一边在我的项目上应用实践。

那时的我，不怎么需要跟人交流，一天到晚对着屏幕，只要跟我的代码在一起，就觉得自己可以上天入地，玩得不亦乐乎，真当是“代码在我手，天地任我游”！

尽管当一个很牛的程序员是一件很酷的事情，但是我却很早就意识到，做技术大概不是我一生的饭碗和追求。当我开始成为这个岗位上的“熟练工”之后，我发现自己开始有了更多的渴望。

直到有一天，摆在我面前的路，出现了新的转折。那时，组织中成立了新的项目管理部，于是，我通过内部转岗，顺利地成为了第一名全职的项目经理。从此，项目管理的世界向我敞开大门，带领我走上了一条完全不同的人生轨道。

美国电影中经常有句话说，Great power means great responsibility（能力越强，责任就越大）。项目管理这个岗位，让我从管好自己的事，到开始操心别人的事，责任范围一下子扩展开来。这种责任范围的扩大，极大地锻炼了我的全局分析能力、统筹规划能力、以及沟通协调能力。

但由于并非天生适合跟人打交道，刚开始时，我丝毫体会不到什么 power，反倒经常感觉有劲儿使不出来，被新的责任压得喘不过气来。正是这段经历，让我对想要从程序员转做项目管理的同学，有了更多的同理心和体谅。

**结合我的经历，我把这个转换过程中常见的问题，归纳为以下三大误区：**

**误区 1：凡事恨不得事必躬亲**

当我做程序员时，我的工作是高度可控的，我可以把每天的工作安排得井井有条。但在做项目管理之后，我发现自己的产出全部依赖别人的工作，于是我会经常性地陷入一种抓狂的状态，着起急来，甚至会忍不住冲上去，替别人做好人家本该做好的事情。但是，后来我慢慢地意识到，对于团队长期的发展而言，这种行为的效率是最低的。可当时的我，跟自己直接去做相比**，想办法影响他人去把事情做好，要难得多。**

那么，如何影响他人去做好一件事呢？在不断地反思之后，我总结出了**成功施加影响的三个层次，分别是让人知道要做（Awareness）、有动力做（Desire）和有能力做（Ability）。**

我曾经跟一位产品总监合作，他交待工作非常言简意赅，团队只知道最终输出的指令和结论，但完全不清楚背景，更不用说明白他的思考过程是什么，以及为什么要这样做了。有一次，他的下属跟我说：“老大昨天晚上突然给我打电话，让我马上把就要上线的活动停掉，不要再做了。”他非常困惑，因为团队已经投入了一个月的精力，马上就要见到成果了，但没等他问为什么，老大就直接把电话挂了。

这样的团队，听上去应该执行力不错，老大的指令都会被立马执行，可事实却并非如此。我发现他们完全谈不上有做事的动力，很多时候都只是照章办事，出了问题也不敢去问，结果往往导致执行效果与预期相差甚远。

对照刚刚我们所讲的三个层次，这应该只是第一个层次。**单方面的工作交待和告知，停留在浅层次的信息传达上，只是让人知道要做，但并不足以让人产生动力，去促成有效的行动。**

事后我了解到，这位总监之所以着急叫停，是为了规避短期的政策风险。在我和他沟通之后，他主动找来这位下属，讲明了自己的意图。随后，他们一起制定了一种合理的策略，经过调整之后，这个活动还是如期上线了。

这个例子告诉我，在把工作授权给别人时，对于动力（Desire）的关注尤为重要。讲清楚为什么要做，为什么要现在做，获取理解及认同，激发团队的动力是项目经理成功授权工作的关键。

在动力的基础上，你还要确保你所选择的人有相应的能力来做到这件事情。如果现阶段的团队都没有对应的能力，该怎么办呢？项目成功关键路径上的核心能力缺失，是你作为项目管理人员，要当作最高优先级的风险管理的事项。

从外部引入相应的人才，是最直接有效的方式。除此之外，你还可以去积极争取短期借调、内部转岗等。从长期来看，你还需要有意识地发现和投资那些团队中最有潜力的人，给他们安排相应的工作辅导，开展有针对性的培训等，帮助项目组成员发展相应能力，让事情真正落地。

以上，就是授权工作时，成功施加影响的三个层次，从让人知道要做、到有动力做，再到有能力做。

**误区 2：追在别人屁股后面做监工**

在我做项目管理的第一年，经常会有种“赶鸭子上架”的无奈。通常情况下，我会在心里设定一个目标，然后费尽心力地把大家往一处赶，但往往我赶得越是卖力，鸭子们就越是跑得到处都是。

其实，项目经理最该做的，不是每天逐个人逐条事项的监督，而是**要明确目标，建立机制，并让这个机制运转起来，最终在项目组形成一种良性的秩序。**

比如，项目经理要带大家一起开启动会，清晰愿景目标，定义阶段里程碑和完成标准，接着制定分段执行的计划，把事情的所有环节从头到尾捋顺了；项目经理要建立上下游协同的流程规则，明确各个角色在整个过程中的职责，获得大家的认同和共识；项目经理还要建立站会、周会等制度和模版，让进展和风险通过这些良好设计的信息渠道汇聚，借助规则和工具来达到监控的目的。

我会在接下来的内容中，把我的经验系统化、分步骤地传递给你。这里你需要记住的是，项目管理并非要让你成为监工，**要始终依靠流程和规则来约束大家的行为。**当成熟的秩序在团队中形成之后，从日常琐事中解放出来的项目经理，就可以集中精力去做愿景驱动、激励团队等更高层面的工作，真正做到变“赶”为“引”。

**误区 3：拿着锤子，看哪里都是钉子**

我曾经见过一位新官上任的项目经理，可能是因为终于得到施展的空间了，一上来就左突右攻，恨不得把十八般武艺全都套上去，结果激起了许多不必要的麻烦。开站会也好，电子看板也罢，本来都是好工具，但是如果引入过程不当或时机不对，会让团队产生抵触心理，最终拿不到好的效果。

看到项目中的问题，哪里都很想修理一下，这种心情我非常能理解。但是，你要知道的是，每个项目的现有执行方式，都有它本身的背景和成因，不管现有方法是否先进，都是更加适应本土环境的。

在这个课程中，我会跟你分享很多新的方法和工具。但我担心的是，越是好学生，越有马上上手实践的冲动：“看到好的东西，我就想马上在自己的实践中尝试一下。”

如果你也是这样，那么，我要提醒你，先不要急，你要与项目中的重要干系人加强沟通，理清前因后果，多想想自己的项目现阶段到底最需要什么，这对项目管理方法的成功推进至关重要。每个项目都有它独特的情境。你可以试着问自己几个问题：

* 1. 在你的项目组中，时间、成本、质量、范围这几个因素，到底哪个更重要？哪些是允许有一定调整空间的？
  2. 各个角色目前的痛点在哪儿？哪些是最先需要解决的？这些问题背后潜在的原因是什么？
  3. 团队对于这个痛点的改进是否有真实需要？需求的迫切程度如何？
  4. 你的老板或项目发起人对于项目管理以及你本人的定位是怎样的？关于这些问题与可能的改进，你是否与其沟通过并达成了一致？
  5. 如果你打算引入新方法或工具，更适合用怎样的路径进行，是自上而下地全面推广，还是自下而上地一步步优化呢？

最有可能从哪个问题切入？这些问题能够帮助你理清思路，从项目和团队当前的真实痛点出发，找到真正解决问题的方法和步骤。

回到刚刚说到的那位新官上任的项目经理，在我和他对照着以上这五个问题分析完之后，他终于明白了问题到底在哪儿。在他的项目中，时间绝对是第一要素，拖延一天交付都是直接损失。在这样的情景下，团队对变更的容忍度很低，最头疼的就是客户的需求变更又很频繁……实际上，变更的背后是对客户需求管理的失控，大家对这个痛点的改进要求非常迫切，项目发起人也很是头疼。

之前他看哪儿都是问题，眉毛胡子一把抓，现在经过梳理之后，他意识到自己应该找准变更这个切入口，让大家看到切实的效果，其他的改进一步一步来。说干就干！他和发起人沟通了自己改善变更的思路和方法，很快就得到了认可，而通过这些有效的改进，团队对他的信任也与日俱增了。

**总结**

最后，我们来小结一下。从程序员走向项目管理，是从“左手习惯”到“右手习惯”的转变。其中，思维模式和行为习惯的转变，远比学会使用那些工具方法要有挑战得多。从管好自己的事，到管好别人的事，你需要有意识地避免 3 个误区。

第 1 个误区是凡事都要亲力亲为。遇到事情时，你不要自己直接去做，而是要想办法驱动他人去做好事情。在授权工作时，有三个层次，从让人知道要做，到让人有动力做，再到有能力做。你需要**讲清楚为什么要做，为什么要现在做，获取理解及认同，激发团队的动力，同时为每个任务选择能力匹配的授权对象。**

第 2 个误区是追着别人做监工。做项目管理，不是要你变成监工，而是要你带领团队明确目标，建立机制，并让这个机制运转起来**，要始终依靠流程和规则来约束大家的行为。**

第 3 个误区是拿着锤子看哪里都是钉子。每个项目的现有执行方式，都有它本身的背景和成因，你要与项目中的重要干系人加强沟通，理解前因后果，**从项目和团队当前的真实痛点出发，找到真正解决问题的方法和步骤。**

如果你已经走上了项目管理之路，在开始系统学习之前，你最好整体梳理一下自己所在项目组的背景情况，这将会为你之后的学习和实践找到方向。

**畅所欲言**

现在，请你对照自己的日常行为，结合以上三个误区完成一个自检。了解自己的行为倾向，并结合你的项目情境，回答误区 3 中的五个问题。

你可以在留言区写下你的回答，我们一起讨论。同时，我也会在后续的课程中，尽可能结合你的项目情景来组织讲解，期望能为你带来最大的帮助。