#### 开篇词 | 为什么说项目管理是每个人的底层能力？

你好，我是雷蓓蓓，一名程序员出身的项目经理，现在是网易杭研项目管理部总监。我所负责的网易杭研项目管理部，从 2011 年成立以来，就一直在互联网项目管理领域深耕，现在我们已经有 30 多名专业的项目经理，为网易云音乐、网易严选、云计算、智慧企业等产品提供专业的项目管理服务。这八年来，我们做微专业视频课，经营公众号，还合写过一本介绍网易项目管理实战经验的《网易一千零一夜》，帮助更多人掌握项目管理技能。

我始终认为，项目管理这项技能，可不仅仅是项目经理才需要掌握的。当代项目管理发展之快已经超过了我们的想象，美国《财富》杂志就曾经预言，项目管理将是下一个世纪的首选职业。事实上，项目管理能力，已经成为一项职场人士的必备技能。

**为什么要学习项目管理？**

当极客时间的总编邀请我来写项目管理专栏时，我不禁感叹：“一个程序员的项目管理化时代，已经来临了！”

仔细想想，近一年来，在网易内部，程序员学习项目管理的热情也是水涨船高。为此我们专门开设了一个项目管理实战训练营，帮助程序员在实战中操练。这个训练营在网易内部拥有很好的口碑，深受广大程序员的喜爱。

那么，为什么这么多程序员要学习项目管理呢？

通常来讲，程序员精进的道路大概有两条：一条是走个人能力线，成为技术专家；另一条是借助团队能力往前走，成为技术管理者或业务管理者，只是这条路上的管理岗位是需要时机和坑位的，可遇不可求。

但是，项目管理则很不同，只要你在一个多人协作的团队，就一定会有项目管理的需求和机会。蓬勃兴起的项目管理学习热潮，为程序员开辟出第三条精进之路。

而且，不同于技术管理，这条路线走起来，几乎不需要任何外界依赖因素。一开始你甚至并不需要有组织的明确授权，你只需要在做好自己的基础上，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。如果你这么做了，你的 leader 一定会很开心，你的技术之路也会越走越宽广。

实际上，我身边的很多技术管理者，都非常希望自己团队的程序员能够具备项目管理的 sense 和能力。在网易，已经有越来越多的主程开始承担项目管理职责，在他们的绩效考核中，也会明确写入一定比例的项目管理责任，这种类型的项目负责人已经逐渐成为组织中的中流砥柱。**具备项目管理能力的程序员，无疑会在这个程序员严重同质化的局面下，拥有更多的竞争优势。**

**除此之外，我认为，项目管理是新一代“进化型”程序员的重要底层能力。**

因为说到底，项目管理是一种组织整合能力。在传统的组织模式下，作为程序员，你只需要做好组织中的“螺丝钉”就好了。但超级个体时代的来临，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。

优秀的程序员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。

想要让你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。如果你能比别人更早地意识到这一点，你就已经走在了很多人的前面。

**如何有效地学习项目管理？**

那么，如果你真的想要学习项目管理，该从哪里开始呢？

项目管理作为一门学科，经过多年发展已经呈现出庞大的知识体系，光国际标准就有三套。就拿国内普及度最高的 PMI 标准体系来说，它将项目管理分为十大知识领域和五大过程组，共有 49 个子过程，600 多页内容。对于很多初学者来说，实战经验缺乏，书本知识会显得愈发晦涩难懂。

不是所有人都可以很幸运，能在关键成长期遇到师傅的引导。如果你完全依靠自己去摸索，要么在实践中撞得“头破血流”，要么迷失在大部头理论的海洋中，无法快速找到真正有效的解决之道。

八年的互联网项目管理实践下来，我越来越觉得，项目管理是科学、艺术的结合体，同时也是一门手艺。只有经过实践操作的磨砺，你才能真正掌握使用所有框架、方法和工具的正确时机和火候。

我们借用“体机用”的模型来看，“体”是本体，对应于项目管理的知识体系，比如《项目管理知识体系指南》；“用”是效用，对应于各种纷繁复杂的项目管理实践，比如某某公司的项目管理做法。这些都是可描述、可传授的，市面上你很容易可以找到相应的资料。

但是，这些内容都无法真正满足实战中多样化的学习需求。项目管理作为一门实践科学，最难掌握的，其实是“体机用”的这个“机”。这里说的“机”不光指时机，同时还意味着环境和条件，也就是说将知识技能和具体的“场景”相结合，才能发挥出真正的效用。

作为在项目管理领域磨砺了八年的“手艺人”，**我深知，对“机”的把握是一种非常稀缺且不可替代的能力，这也是我非常想要在专栏里传递给你的核心能力。**在网易长期对程序员进行项目管理实战培训的经历，让我积累出了一套真正着眼于实战“场景”的有效训练方法。

为了让你快速地掌握项目管理这门手艺，我为你梳理了一条项目管理的最佳学习路径。

**专栏主要由 3 大模块组成：**

在第 1 模块“常识篇”，我会为你介绍一套最简易的项目管理知识框架，避免你在庞大的知识体系中迷失方向。另外，我还会给你介绍初做项目管理时的误区，以免你走弯路。在

第 2 模块“硬技能篇”，我会给你展示一个项目的完整流程，结合网易互联网项目中的实战案例场景，详细介绍计划、变更、进展汇报、复盘收尾等过程中最高效的方法，分享给你一些项目管理的实用工具，让你能够迅速上手实践。

在第 3 模块“软实力篇”，我会聊聊常见的多维度沟通和跨部门协作问题，基于非职权领导力的六力模型，让你学会快速汇集信息数据，定位底层

**如果我可以，你也一定行！**

很多人跟我说，希望在这个实战专栏中，多听听我在实践中走过的“坑”。我真的很想对这些朋友说：“那你真的是找对人了！”

打从一开始，我就知道，自己并不是天生适合做项目经理的人。我内心敏感，胆子小，脸皮薄，不喜欢勉强别人，更不擅长当众发言。我自己也完全不敢想象，我会在项目经理这个岗位上，一干就是八年。

刚刚从程序员转做项目经理时，每一天我都觉得自己来错了地方。我本来好好的写代码，什么都行的一个人，怎么突然变成了“说的话也没人听，推的事也没人做，哪哪都不行”的人了呢？

现在回头去看时，我发现，这 8 八年时光，真的是宇宙给我的绝佳馈赠。我不仅学会了如此多样的“爬坑”技能，还学会了在各种充满限制的条件下，创造一切可能的条件，团结所有可以团结的力量，把每一个飘在空中的理想变成现实。

虽然我是项目经理，但我却坚定地认为，**在一个组织中，项目经理并不是越多越好，而具备项目管理能力的人，却真的是越多越好。**人人都可以成为优秀的项目经理，**如果我可以，那么你也一定行！**

最后，我想请你来聊一聊。如果你是刚刚接触项目管理，是什么让你对这个话题感兴趣呢？你对这个专栏会有什么样的期望？对于已经开始进行项目管理实践的同学，你最常遇到的问题或困惑是什么，想要自己在哪些方面有所加强？欢迎你畅所欲言，我在留言区等你！