



# 项目思维与管理关键

Project Thinking and The Key of Management

主讲：赖化宇



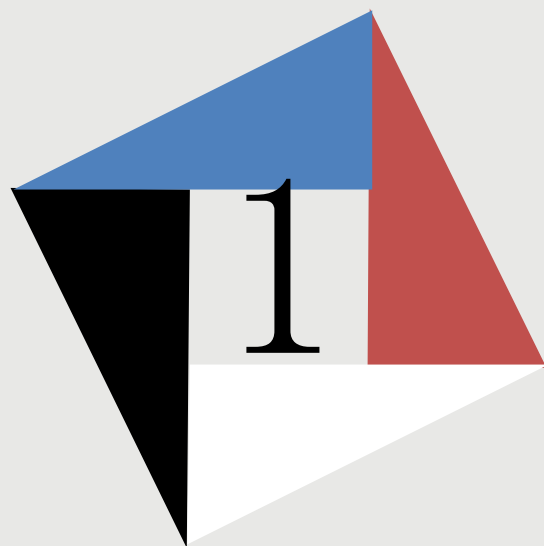
2017年3月17日

# 赖化宇

## —项目管理与人才工程实践专家

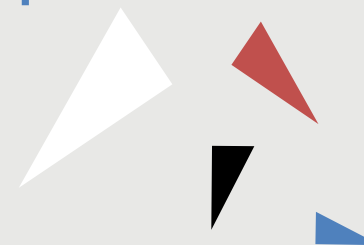
- & IPMP A级认证的国际特级项目经理
- & 高级工程师
- & 国家信息系统项目管理师
- & 国家一级建造师
- & 第十一届中国十佳杰出国际项目经理
- & 中国人才工程理论的奠基人
- & 国内人才工程与人力技术理论与实践的倡导者
- & 广东省教育厅特聘“技能大师”讲师
- & 中国（双法）项目管理研究委员会(PMRC) 常委
- & IPMA中国认证委员会 评估师
- & 中山大学岭南学院EMBA硕士
- & 中山大学计算机科学与技术专业理学士
- & 国内知名上市通信公司的原副总经理、广东公司总经理

- ----技术和业务骨干如何面对管理的重重困境？
- ----如何完成技术到管理的成功转型？
- ----如何成功用项目管理思维完成角色转化，走向卓越？
- ----怎样培养各级管理人员养成良好的思维习惯？
- ----怎样掌握一定的方法主动处理问题？



# PART ONE

## 项目思维与人才工程



# 项目管理体系的发展

## PMBOK体系结构:

项目管理框架  
项目管理标准  
项目管理知识领域

### 美国PMBOK

美国项目管理协会PMI提出  
项目管理知识体系PMBOK

1984年

1989年

### 英国PRINCE

中央计算机与电信局CCTA建立  
受控环境中的项目方法PRINCE

## PRINCE2过程模型:

项目准备、项目指导、项目启动  
、阶段边界管理、阶段控制、产  
品交付管理、项目收尾、计划

ISO 10006强调项目两  
个重要要素: 过程的高  
质量和产品的高质量

### ISO 10006

从PMI编写的PMBOK发展的  
国际标准化组织的ISO 10006

1996年

### 欧州ICB

国际项目管理协会IPMA提出国  
际项目管理专业资质基准ICB

## ICB的体系结构:

20个技术能力要素  
15个行为能力要素  
11个环境能力要素

## OPM3模型基本构成要素:

最佳实践、能力组成、路径、  
可见的结果、主要绩效指标、  
模型的范畴

### 美国OPM3

PMI开始启动OPM3计划 (组  
织项目管理成熟度模型)

1998年

2001年

### 中国C-PMBOK

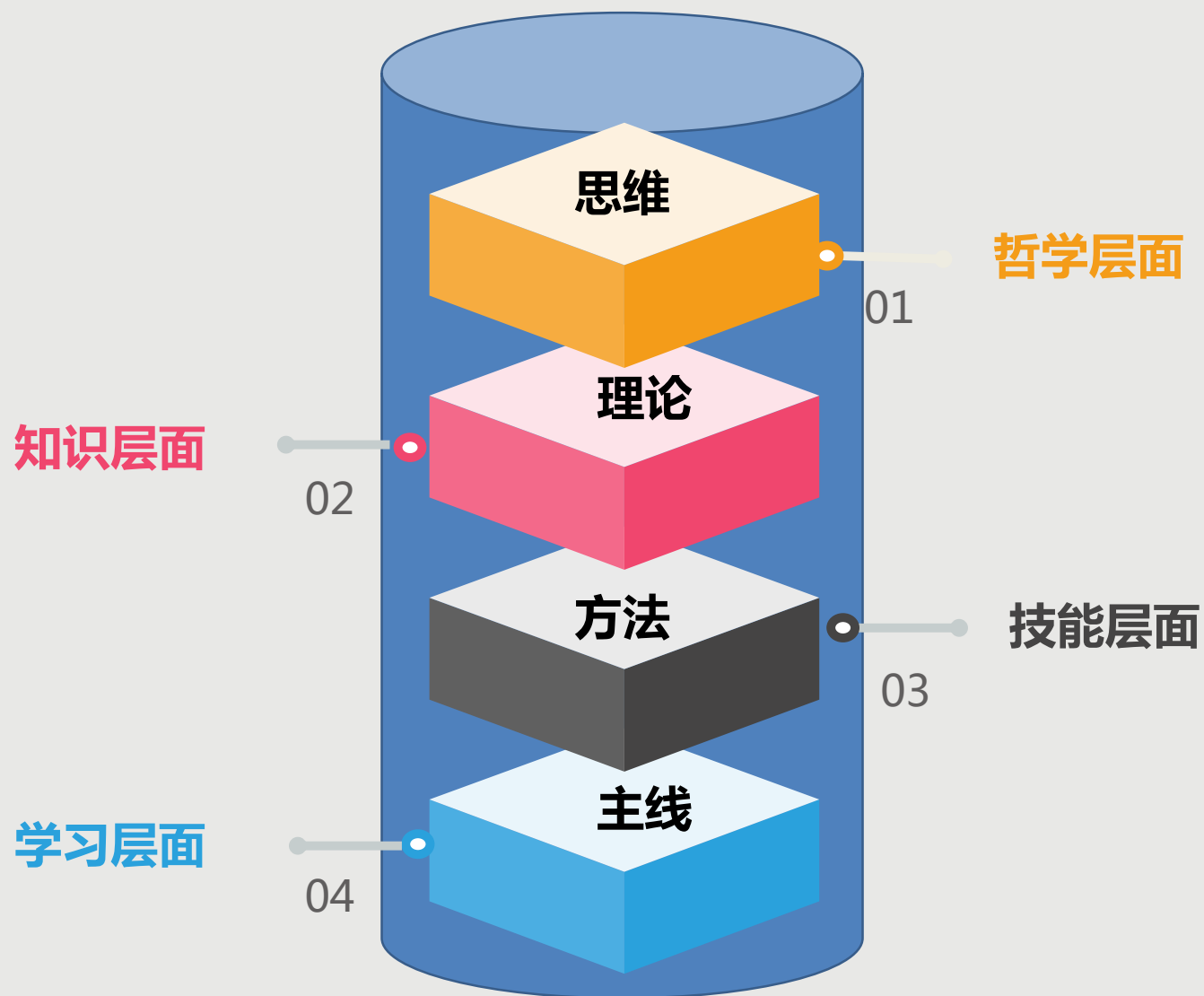
中国项目管理研究委员会PMRC  
发起并组织实施的中国项目管理  
知识体系C-PMBOK

C-PMBOK的体系结构: 概念阶段、  
规划阶段、实施阶段及收尾阶段

**中国项目管理知识体系（C-PMBOK）**  
**是由中国（双法）项目管理研究委员会**  
**（PMRC）发起并组织实施的，2001年7**  
**月推出第1版，2006年10月推出其第2版。**

项目管理基础								
概念阶段		开发阶段		实施阶段			结束阶段	
跨生命周期阶段知识								
范围管理	时间管理	费用管理	质量管理	人力资源管理	信息管理	风险管理	采购管理	综合管理
方法与工具								
项目化管理理念								
项目化管理方法		项目化管理组织		项目化管理机制			项目化管理流程	

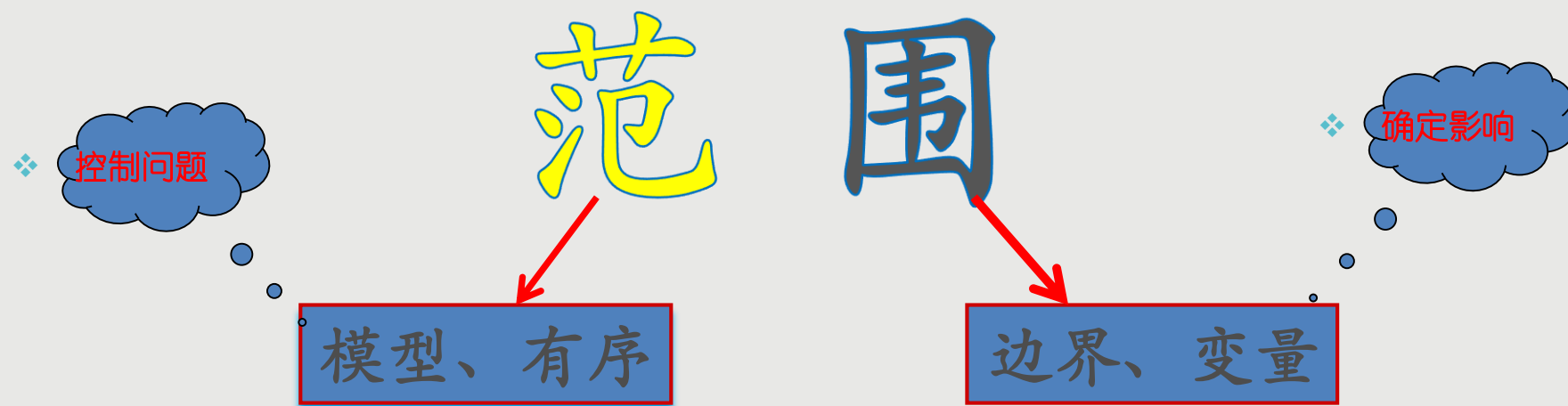
# 我对项目管理的理解：



©赖化宇2017

帮助更多的人建立项目思维，让成功成为必然！

掌握一个核心概念，建立思维基础：



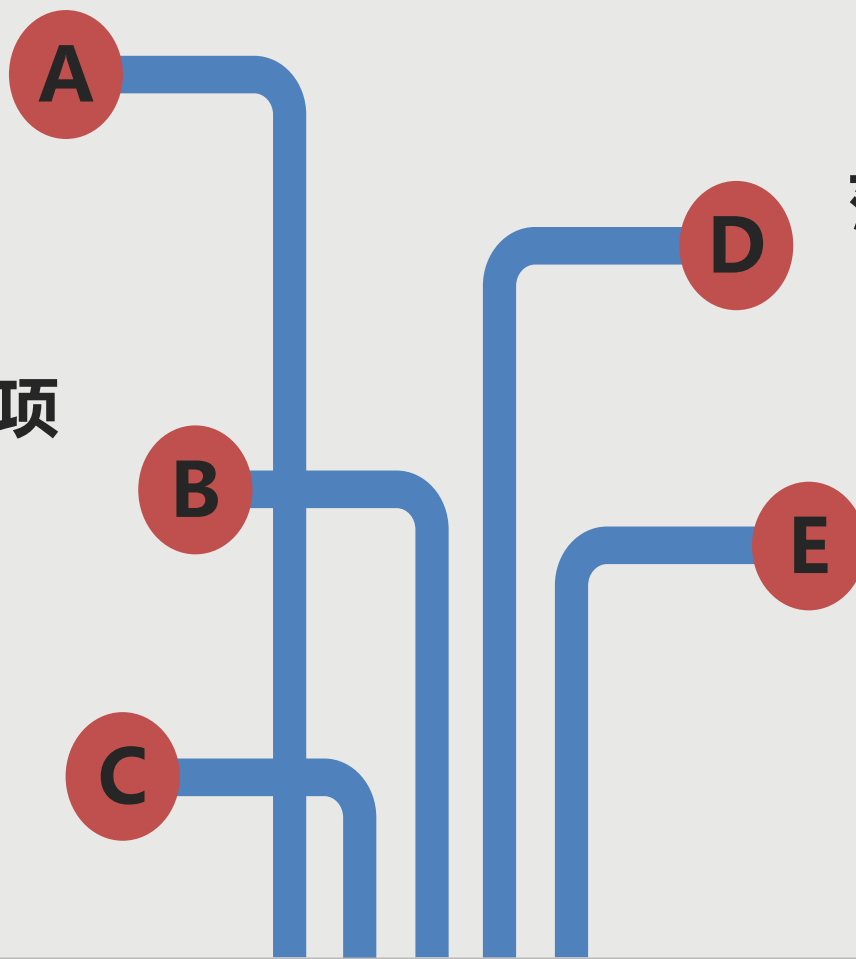
**列宁说过,真理只要向前一步,哪怕是一小步,就会成为谬误。**  
**真理的绝对性与相对性。**



范围是问题正确与  
否的先决条件

确定问题所在范围是项  
目思维的核心

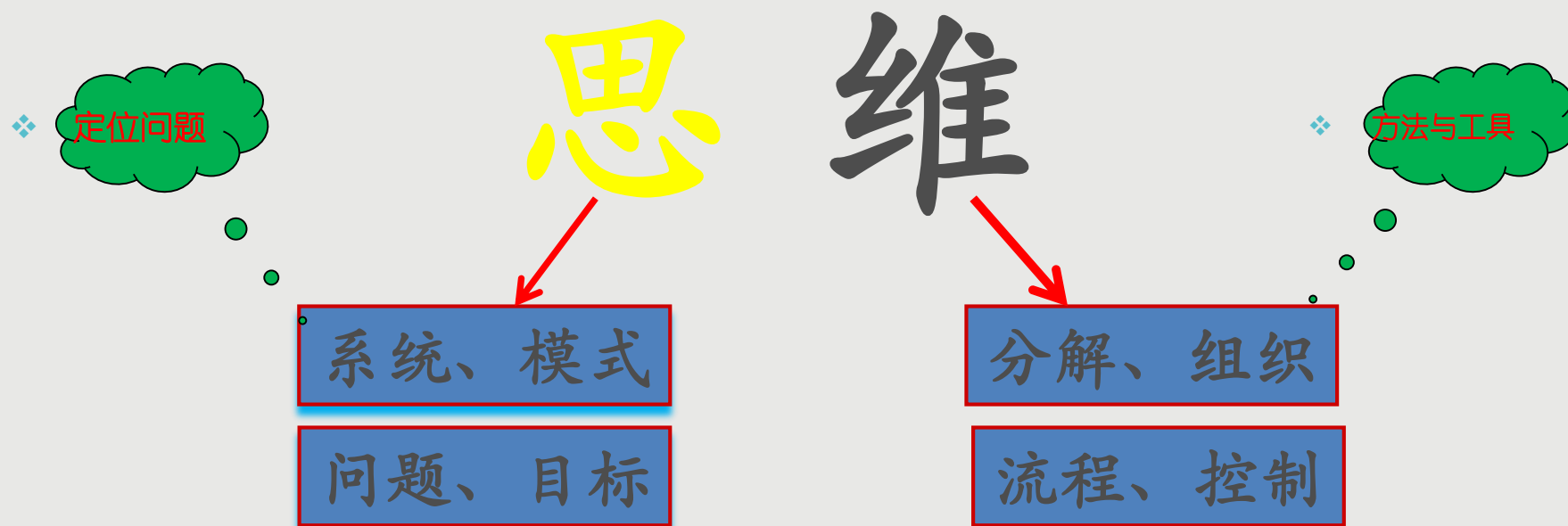
辩证理解范围概念是解  
决问题的信心基础



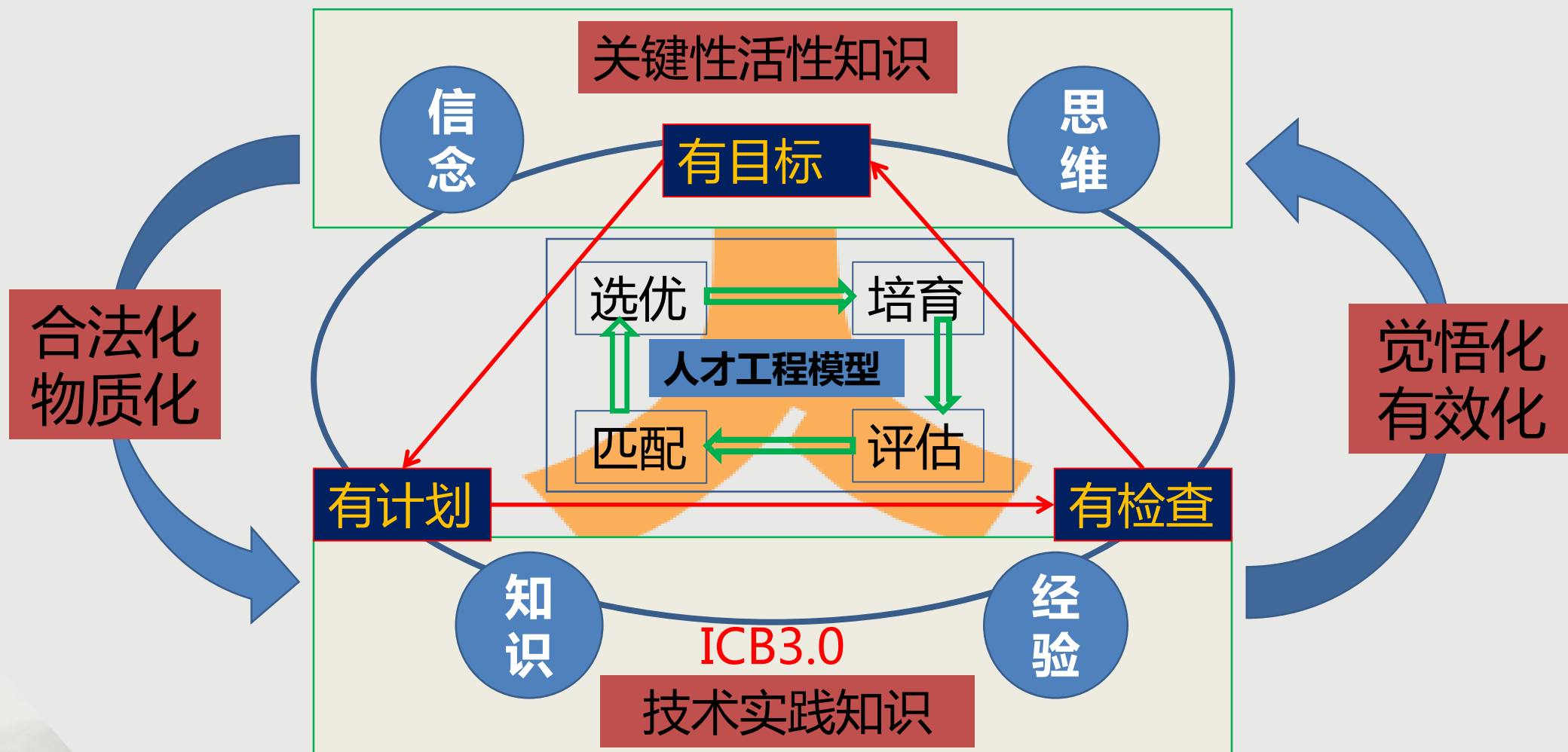
范围是实现系统化思考  
与管理的前提条件

范围是项目精益管  
理的具体条件

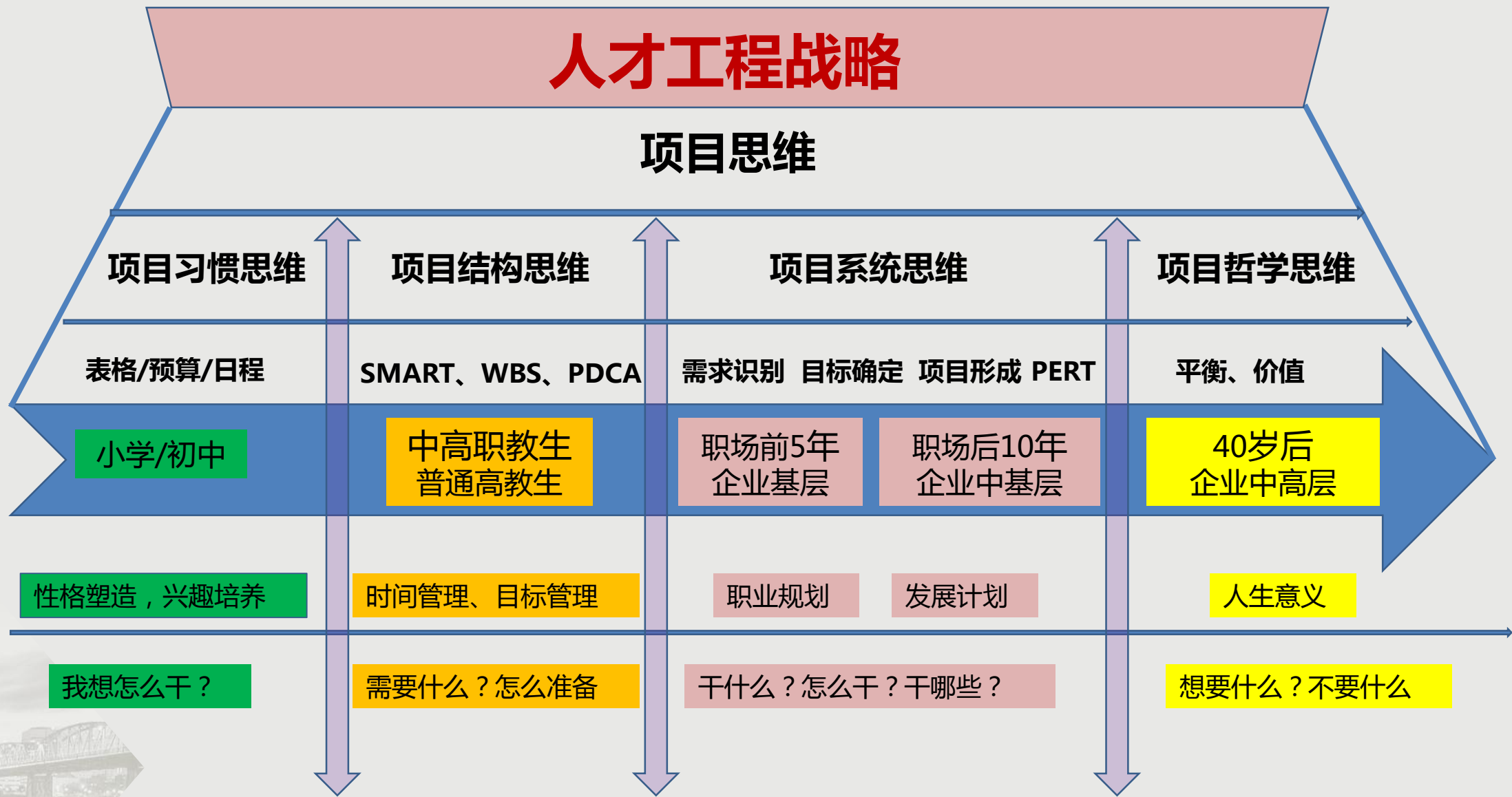
正确和深入认识思维的含义：



大道至简，执简驭繁



**人生·工作结果 = 思维方式 × 热情 × 能力**

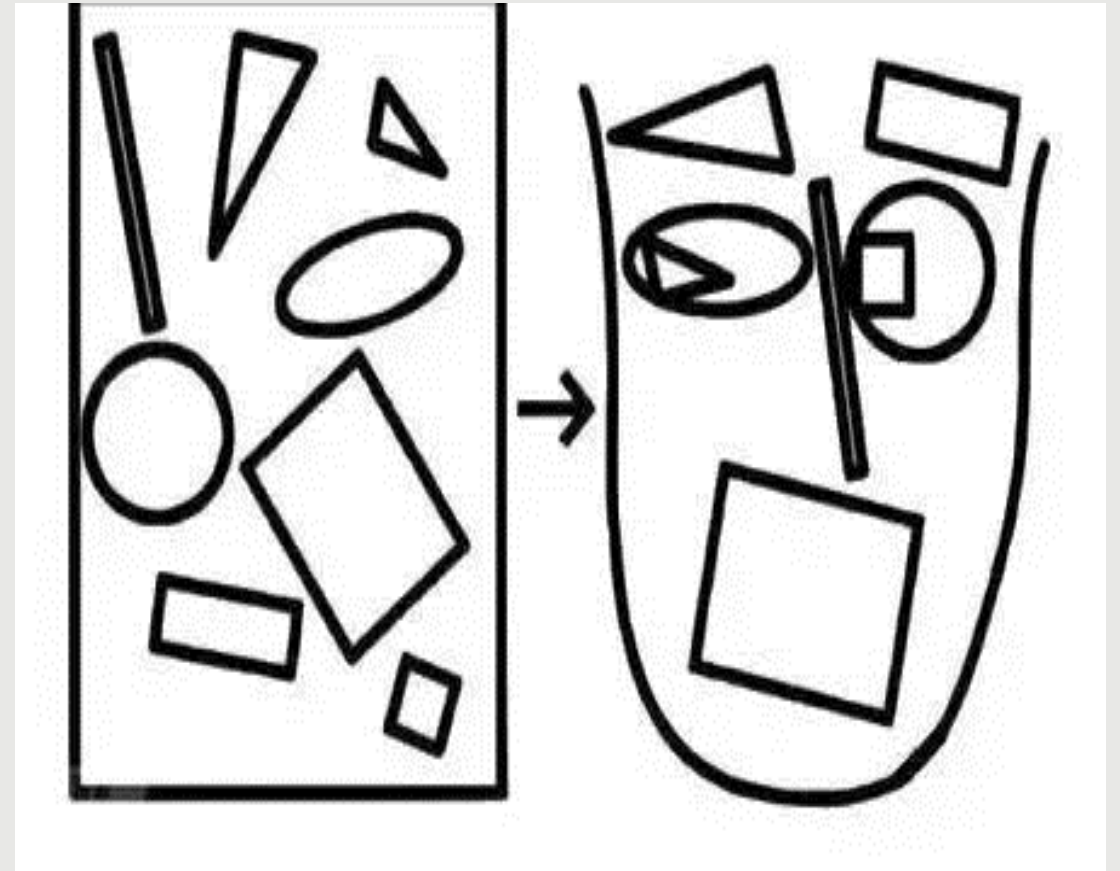
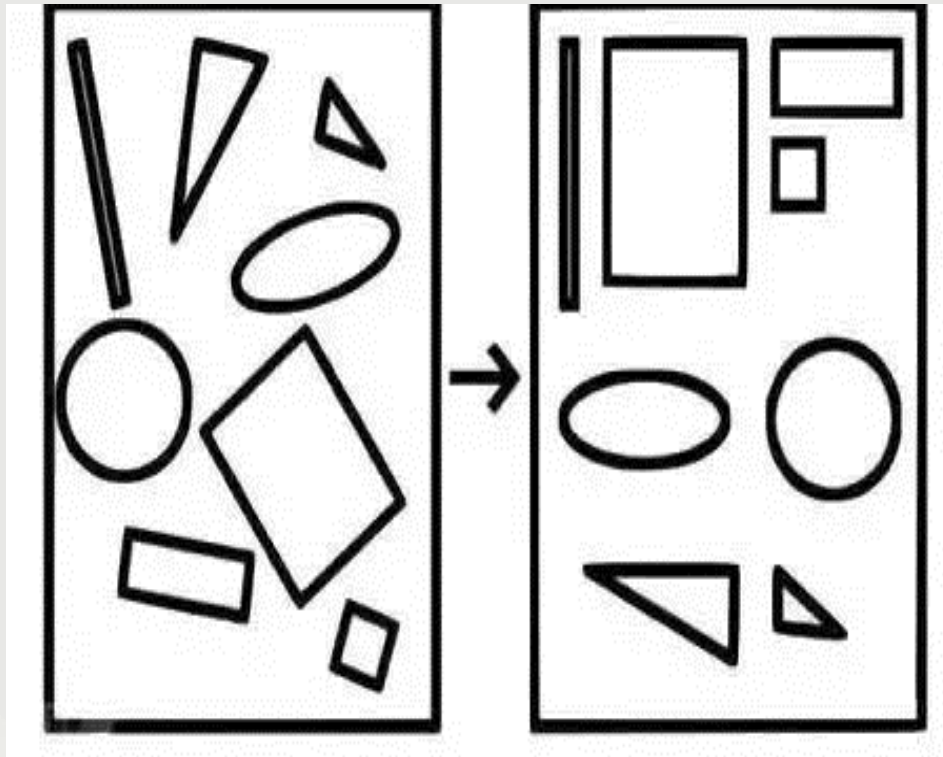


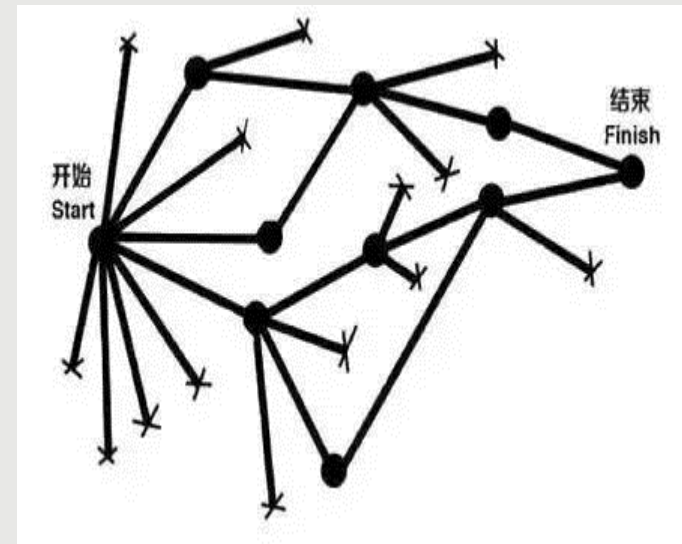
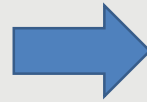
# 项目思维？

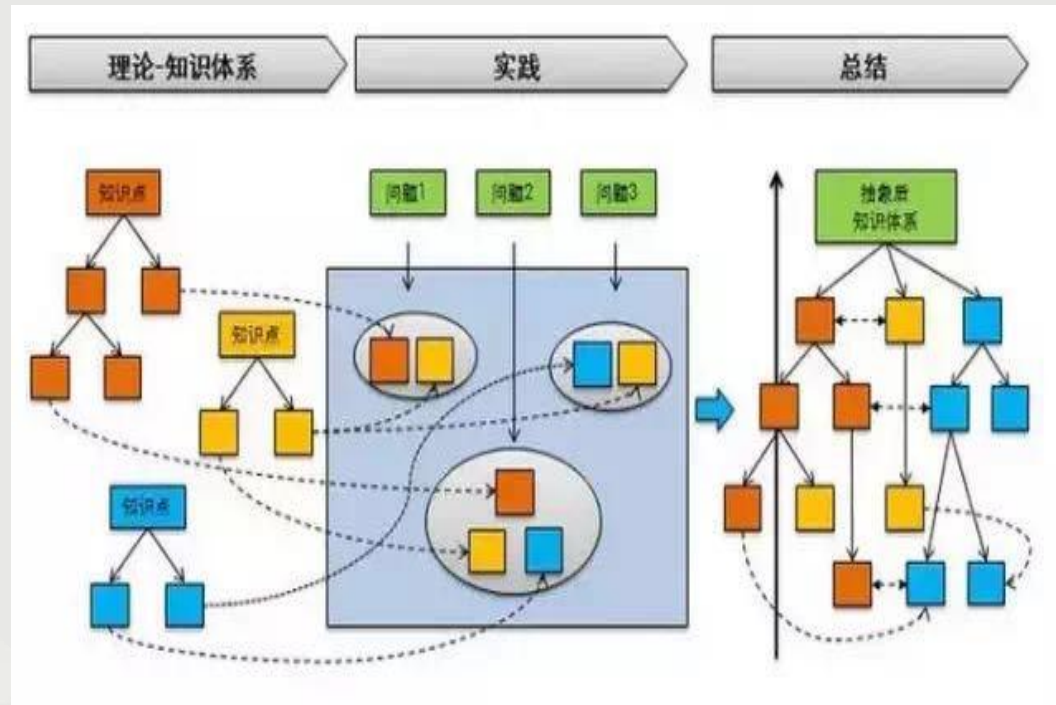
是一种面向项目（对象）的思考方式，融合了系统思维与权变理念。应用上一般通过系统分析与科学的分解，把期望、问题转化为明确的目标，通过一个或多个项目的完成来达成目标。

用项目思维统领知行合一，促进自我成长。

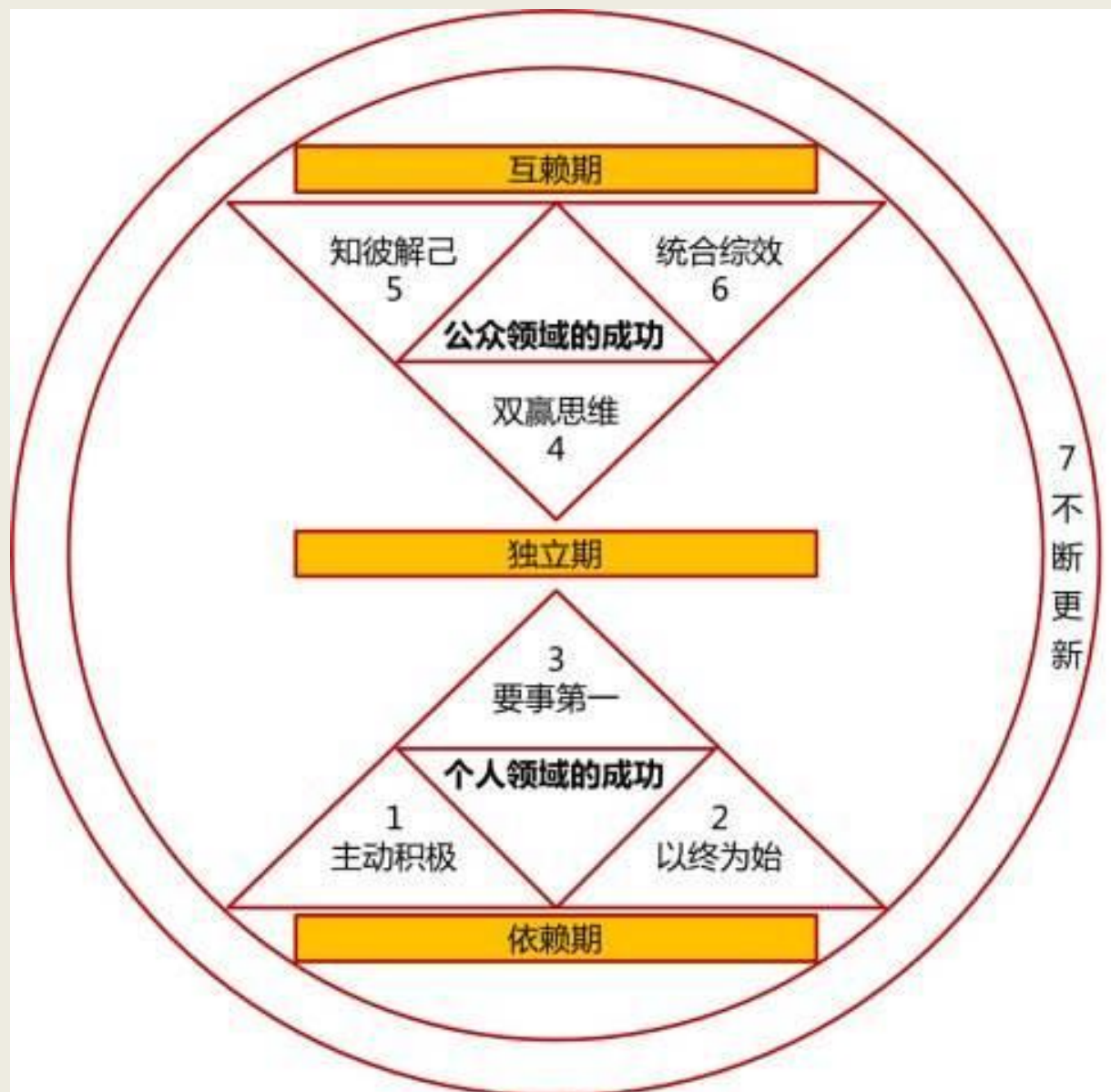
Project?

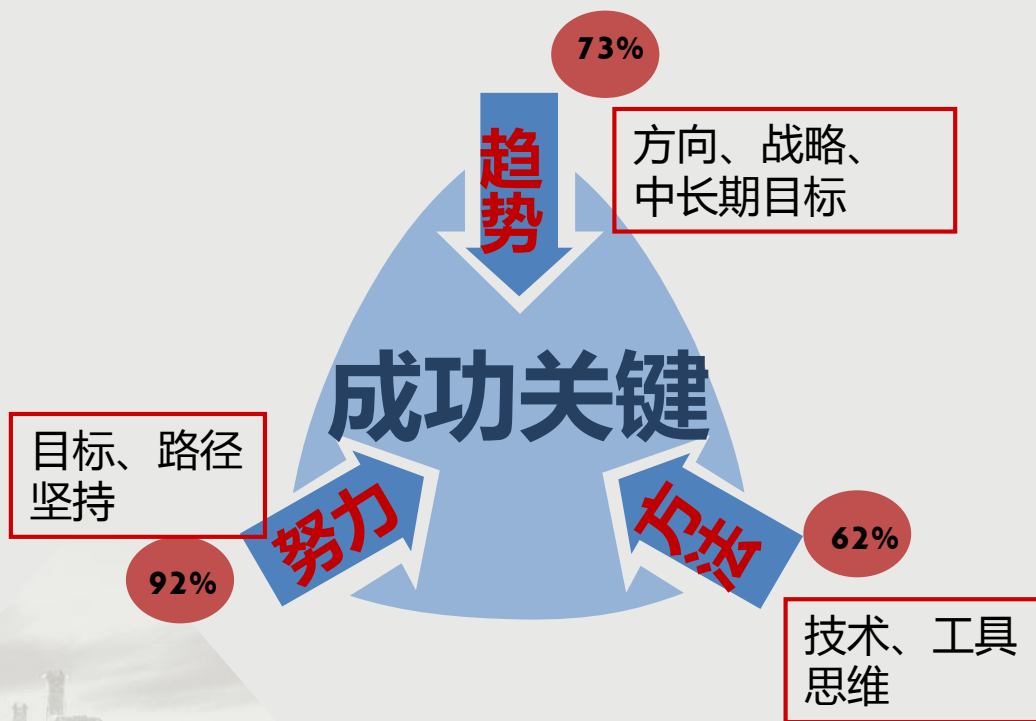












一切皆有可能！

## 人才工程概念

**人才工程**：依据项目管理知识体系，用系统化、结构化工程思想，培养具有项目思维的能够分析问题、解决问题的普适性的管理、创新人才。

## 项目思维

**项目思维**：是一种面向项目（对象）的思考方式，融合了系统思维与权变理念。应用上一般通过系统分析与科学的分解，把期望、问题转化为明确的目标，通过一个或多个项目的完成来达成目标。

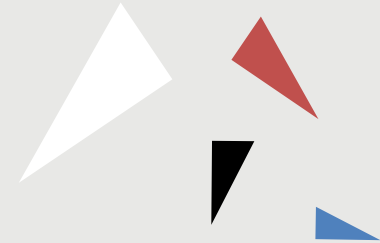
## 人才工程宗旨

- 1、用人才工程思想建立人生管理学，以个人水平的提高促进企业、社会整体管理水平的提高；
- 2、为移动互联网时代的个体激活打开源泉，为大众创业、万众创新打下能力基础；
- 3、用项目思维建立知行合一的知识统一体，促进自我成长。



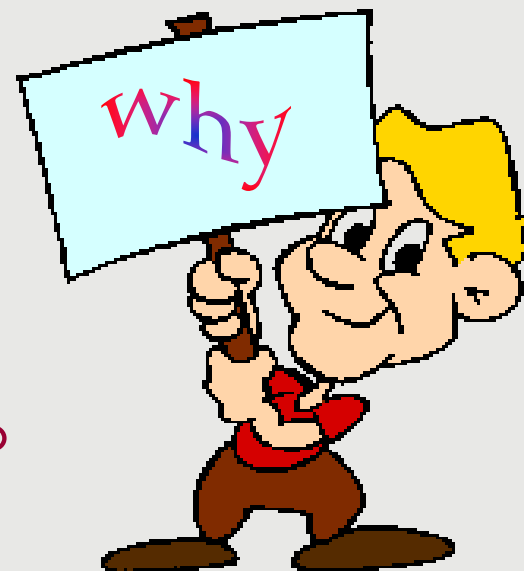
# PART TWO

## 项目管理与企业管理



## 项目管理的发展趋势：

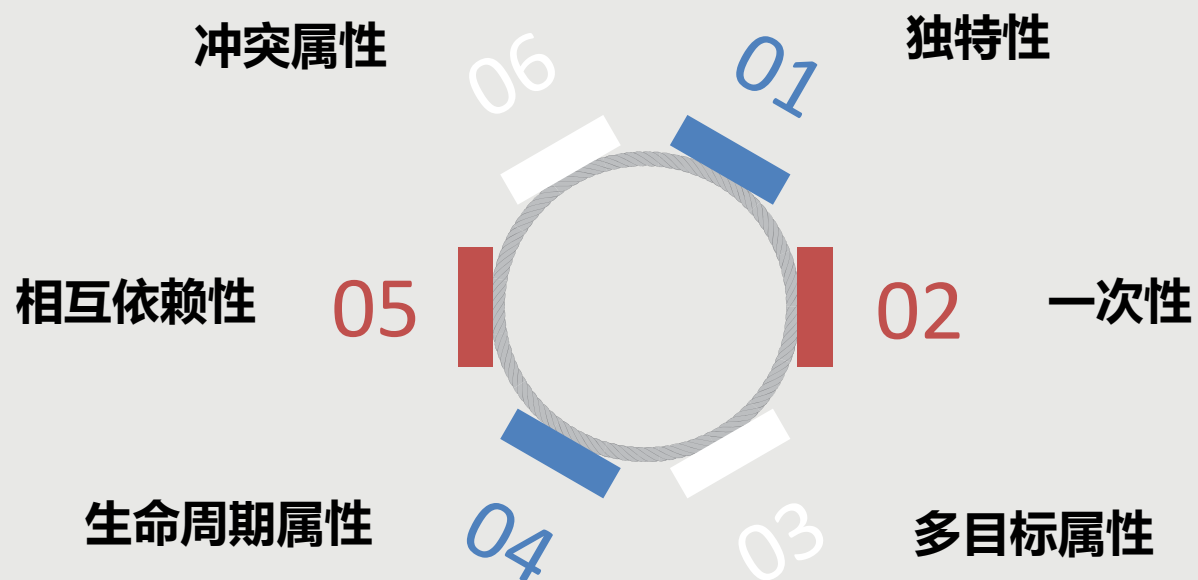
- 在当今社会中，  
一切都是项目，  
一切也将成为项目。



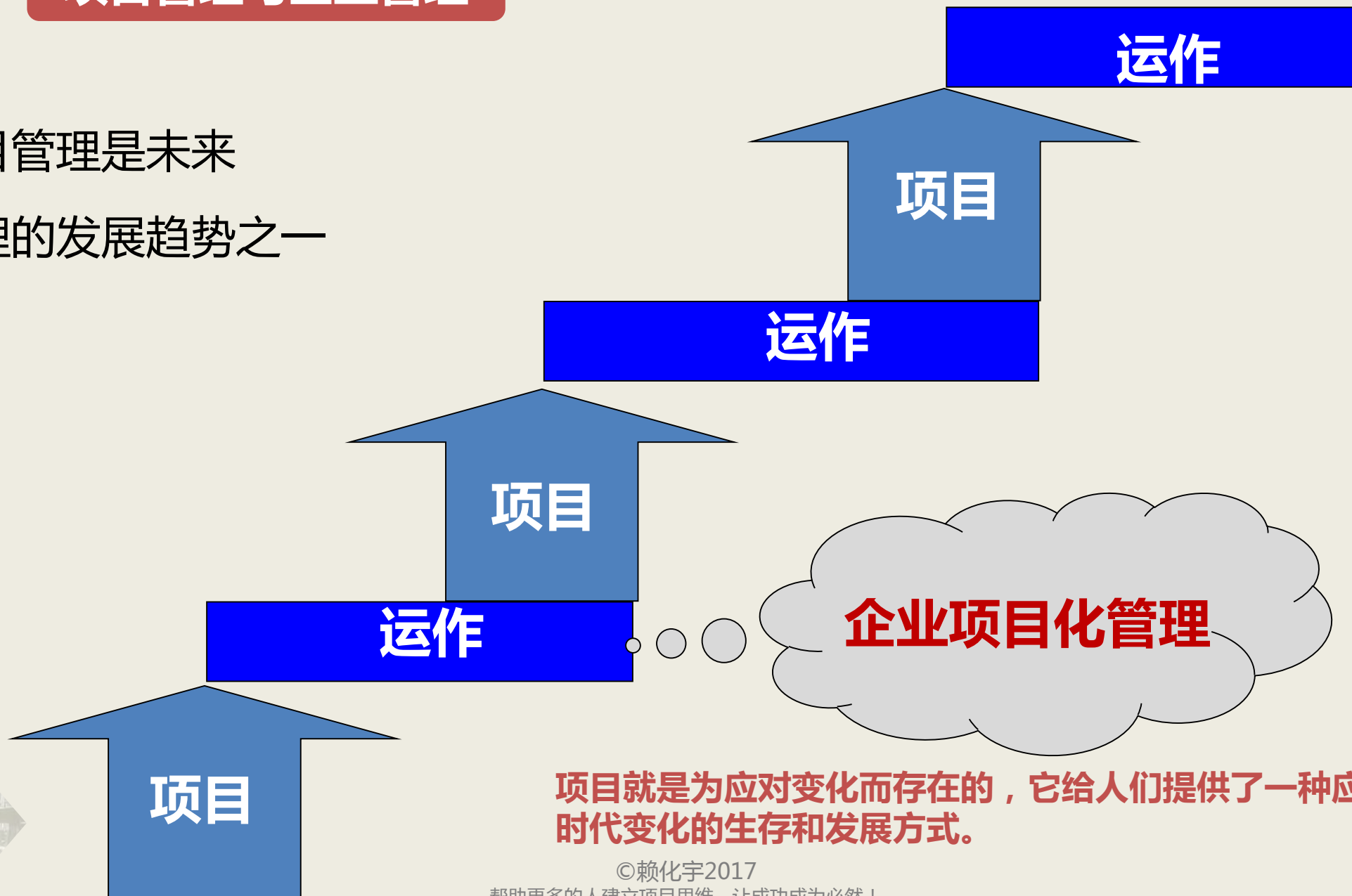
问题转化，目标驱动



# 项目的主要属性



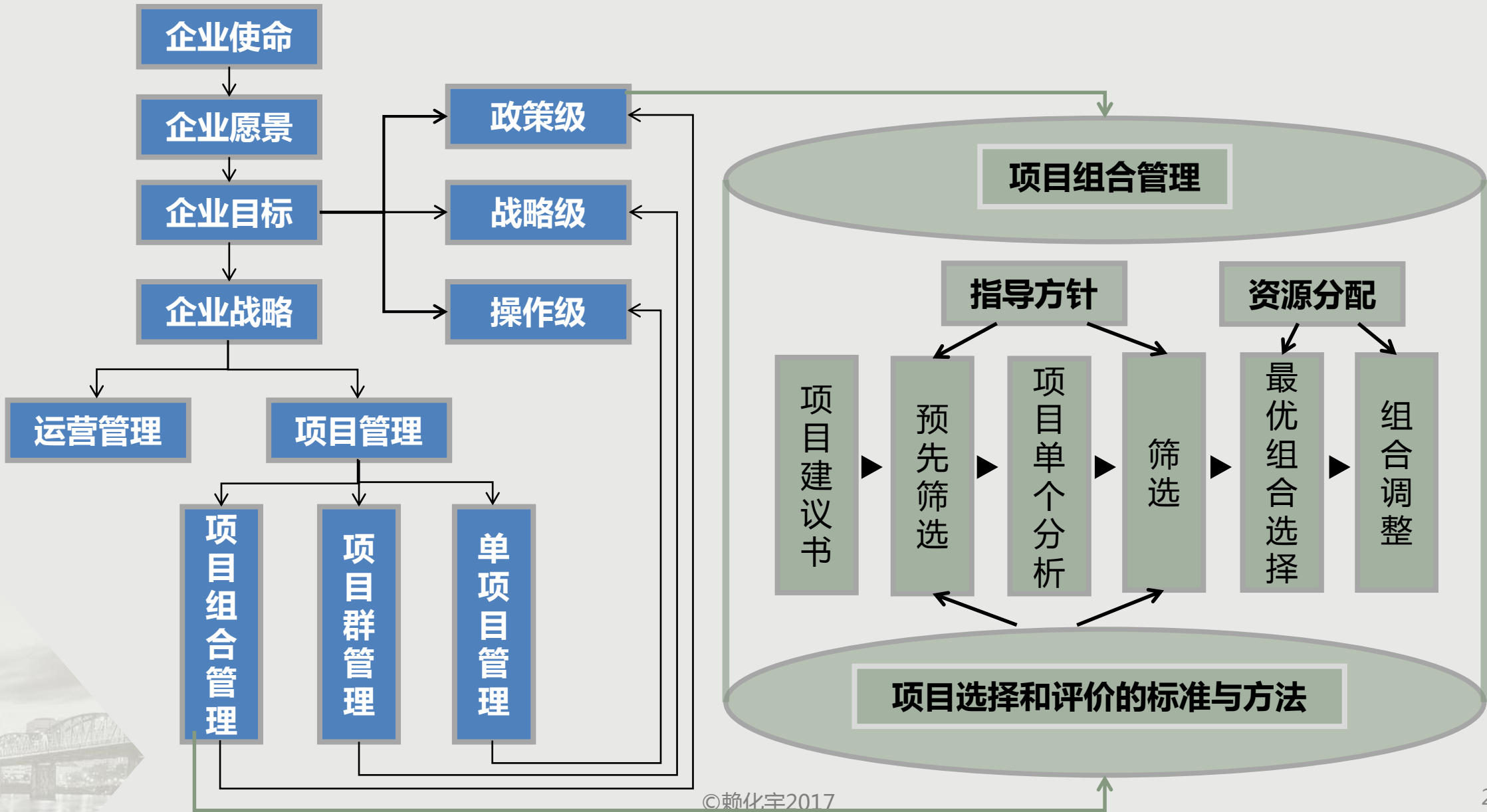
企业项目管理是未来  
企业管理的发展趋势之一



项目就是为应对变化而存在的，它给人们提供了一种应对时代变化的生存和发展方式。

©赖化宇2017

帮助更多的人建立项目思维，让成功成为必然！

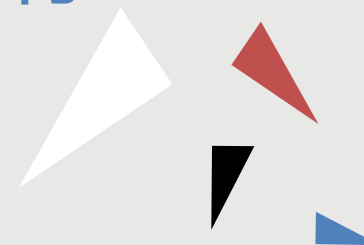






# PART THREE

## 项目需求与项目目标



## 现象:

根据调查，50%的本科以上学历的职场人，在退休前，都可以混到一个manager的头衔，问题是有的人用5年，有的人用10年，有的人用30年的时间。



- 现象：
- 人类大脑到底还有多少潜力没有开发？
- -----有专家曾估计，普通人仅仅使用了大脑能力的4%，有高达 96%的潜力还没有开发，就算像爱因斯坦一样的天才也只用了大脑能力的10%。
- -----大脑可贮存的的信息量相当于5亿本书，那么，人类可以轻松地掌握四十多种语言，拿二十多个博士学位！
- 结论：“你的大脑就像一个沉睡的巨人。”

## 什么影响了我们的执行力？

---自身原因：我们的人性特点中有几个不利于执行的致命弱点

- 1、懦弱：不敢自己尽责处理责任边界模糊的问题。
- 2、懈怠：对执行偏差没有感觉，得过且过。
- 3、懒惰：太多人愿意把目标说出来却不愿意付出辛苦分解实施步骤。

小事做好绝不容易，小事背后是坚持，是态度！  
用态度和坚持积累沉淀的小事，往往具有难于复制性！

当我年轻的时候，我的想象力从没有受到过限制，我梦想改变这个世界。

当我成熟以后，我发现我不能改变这个世界，我将目光缩短了，决定只改变我的国家。

当我进入暮年后，我发现我不能改变我的国家，我的最后愿望仅仅是改变一下我的家庭。但是，这也不可能。

当我躺在床上，行将就木时，我突然意识到：如果一开始我仅仅去改变我自己，然后作为一个榜样，我可能改变我的家庭；在家人的帮助和鼓励下，我可能为国家做一些事情。

然后谁知道呢？我甚至可能改变这个世界。

英国最古老的建筑物威斯敏斯特教堂  
(Westminster Abbey) 墓志铭

改变世界，从改变自己做起



怎样改变自己？

改变自己，就是要树立目标

为什么要有目标？

世上没有懒惰的人，  
只有缺乏目标的人，  
如果缺乏目标就会懒惰。

为什么大多数人没有成功：  
舍弃了自己的目标；沦为缺乏行动的空想。



# “等、靠、要”

## ---实质就是无目标的典型表现

实际工作中，大部分人员只是被动地执行上级下达的任务，条件不完全具备或资源有些许冲突时，就不会积极设法解决，而是耗到要交任务或上级检查到时，就会心安理得的提出不能完成的“客观”理由，这是“等、靠、要”思想的另一典型表现。

不知道问题在哪儿？

没有目标

需求  
不能  
有效  
识别

# 没有目标



需求不能转换成目标

# 目标不能通过项目来实现

## 目标作用：

- 能量聚焦
- 提高敏感度
- 捕捉、挖掘机会

- 1、把握轻重缓急。
- 2、发挥潜能。
- 3、把握现在
- 4、评估进展。
- 5、自我评估。



# 怎样制定目标？

## 目标与动机的区别

---树立目标是人的本能，在心理学有个词能说明这种本能，叫“动机”。

---要擅于把动机转为目标

# 目标确定

- 目标是预期的结果或最终产品，应明确具体，并尽量定量化，主要涉及：
    - 时间 约束性目标
    - 费用 约束性目标
    - 技术 Product requirements specification
    - 产品 满足特定需求、个性化的可交付性成果
  - 目标通常是根据
    - 工作范围
    - 进度计划
    - 成本
- 确定，它要求在一定期限和预算内完成预定任务。



## SMART原则制定目标？

实际工作中，目标无处不在，不能说没有目标，为什么目标总不能实现，为什么下属总对目标不满，为什么计划永远赶不上变化？

-----这首先与我们是否科学制订目标相关。在接受和确定自己目标时，可以按照SMART原则，去度量和检视目标的科学性，SMART原则非常适用于目标的科学确定，要学会并擅于利用这一工具去制定目标。

## SMART 原则：

- **S(specific)**：是指目标制订要符合“明确的，具体的”原则，让人一眼就能明白要做什么事，而不是空洞、虚无的目标。
- **M(measure)**：是指目标制订要符合“可测量、可衡量”原则，目标能否清楚判断是否实现，是这一原则的关键。
- **A(acceptable)**：是指目标制订要符合“可接受的”原则，目标制订者与目标实施者对目标要有共识。
- **R(realistic)**：是指目标制订要符合“现实可行的”原则，目标要符合实际，并能通过努力能够实现的，并不是那种可望不可及的。
- **T(time)**：是指目标要符合“有时间限制的”原则，不是那种遥遥无期，可不了了之的目标。

上述原则中，“A”和“R”最容易出问题。

# 目标分析与定位

## ---解决A和R的问题

- 跳蚤人生
  - 不要在心里为自己能够跳跃的高度设限
- 画好自己底线
  - 凡事要量力而行

**目标的合理性与必要性!**

# 目标制订中的干扰问题

这里提几个问题：

1. 你知道自己的兴趣在哪里吗？
2. 为什么你对做A有兴趣？

头脑风暴法+抽丝剥茧法

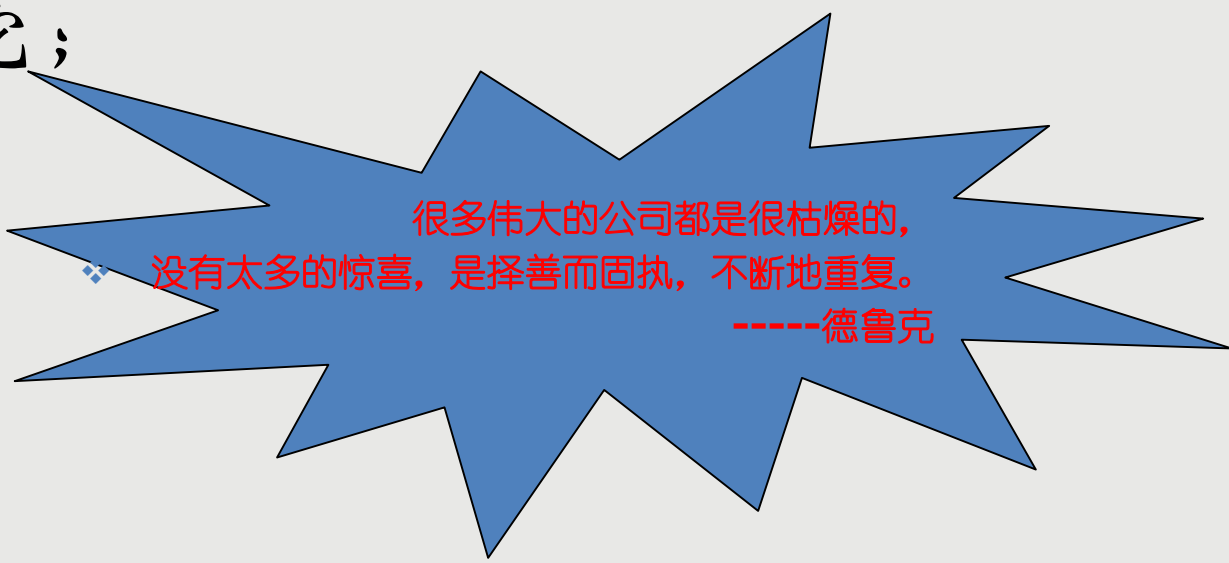
## 案例2:

请在黑板上写出:

- 1、你目前最感兴趣并想从事的工作?
- 2、为什么你对这项工作有兴趣?



- 想知道自己的兴趣并不容易；
- 对某个行业感兴趣，往往不是因为我们了解它，而是因为我们不了解它；



很多伟大的公司都是很枯燥的，  
没有太多的惊喜，是择善而固执，不断地重复。  
-----德鲁克

现象：

- “天天做维护，怎么办啊？”
- “……出路在哪里？”
- “……会不会有前途？”
- “我现在很迷茫，我不知道以后的路该怎走”
- “心有余而力不足”



# 不懂分解



## 如何分解



### 方法一

W B S ( 工作结构分解 )

### 方法二

头脑风暴法+抽丝剥茧法  
麦肯锡MECE法则



## 目标转移

- -----心理学称为“执着”。这个现象导致了多少人不能释怀，不能快乐，而又有多少人似乎还沉在其中不知道原委。
- 为什么要立下这个目标？目的是什么？有动机才会有动力。记住：人云亦云的目标是非常容易失败的。
- 让目标进入潜意识
- 发现不可逾越的障碍时，要及时调整目标。

## 故事：

有三只猎狗追赶着一只土拨鼠，土拨鼠突然钻进了一个树洞，这个树洞只有一个出口，几秒钟后，从树洞里跳出一只兔子，兔子飞快地向前跑，后来爬上了一棵大树，在树枝上，兔子仓惶中没站稳，摔了下来，砸晕了正仰头看的三只猎狗，最后，兔子终于脱离了危险。

---这个故事有什么问题吗？

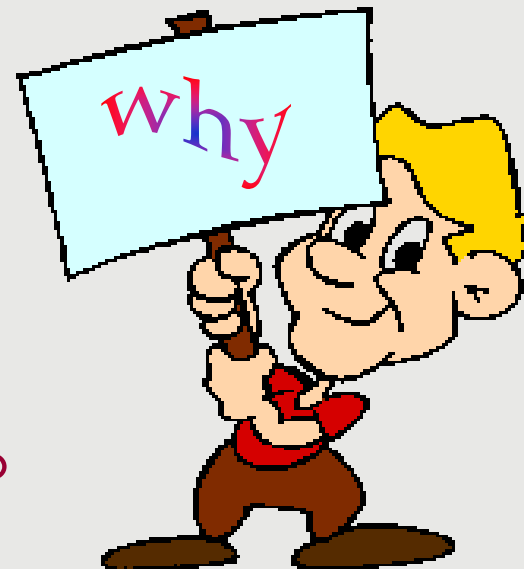
## 目标迷失

当工作越来越没劲时、当英雄无用武之地时、当努力付出却收入欠佳时、当到处碰壁而每况愈下时、当成功的表面掩饰不住疲惫的内心时－有人选择逃避；有人选择放弃；更多的人感到迷茫而趋于麻木。难道人生就这样下去？

# 怎样实现目标？

问题转化，目标驱动：

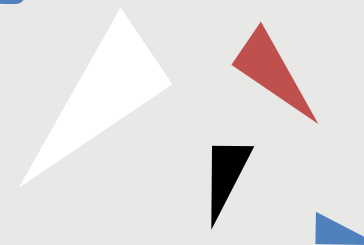
在当今社会中，  
一切都是项目，  
一切也将成为项目。





# PART FOUR

## WBS的实践与运用



案例3:

请在黑板上写出:

你认为怎样就算实现了目标?  
(通过事件或标志说明)



# 工作分解结构 (WBS)

**WBS**(Work Breakdown Structure)

将一个项目分解成易于管理的几个部分或几个细目，以便确保找出完成项目工作范围所需的所有**工作要素**。它是一种在项目全范围内分解和定义各层次工作包的方法，WBS按照项目发展的规律，依据一定的原则和规定，进行系统化的、相互关联和协调的**层次分解**。结构层次越往下层则项目组成部分的定义越详细，WBS最后构成一份层次清晰，可以具体作为组织项目实施的工作依据。

WBS通常是一种面向**“成果”的“树”**，其最底层是细化后的“可交付成果”，该树组织确定了项目的整个范围。但WBS的形式并不限于“树”状，还有多种形式。



# WBS的潜在哲理

- 把项目分解成若干个可以单独分配和可以单独承担责任的工作包；
- WBS最基本目的：将项目的产品、项目的过程和项目的组织——这三种不同的结构，艺术性地综合为项目分解结构的成果。
- 项目规模大、复杂、难控时——分解，直到使其分解后的低级子项目易于实施和控制为止。

# WBS分解类型

- 基于可交付成果的划分
  - 上层一般为可交付成果为导向
  - 下层一般为可交付成果的**工作内容**

# WBS分解类型

- 基于工作过程的划分
  - 上层按照工作的**流程**分解
  - 下层按照工作的**内容**划分

# WBS工作分解的原则

- **功能或技术**的原则：考虑到每一阶段到底需要什么样的技术或专家
- **组织结构**：考虑项目的分解应适应组织管理的需要
- **地理位置**：主要是考虑处于不同地区的子项目
- **系统或子系统**原则：根据项目在某些方面的特点或差异将项目分为几个不同的子项目

## WBS分解注意事项

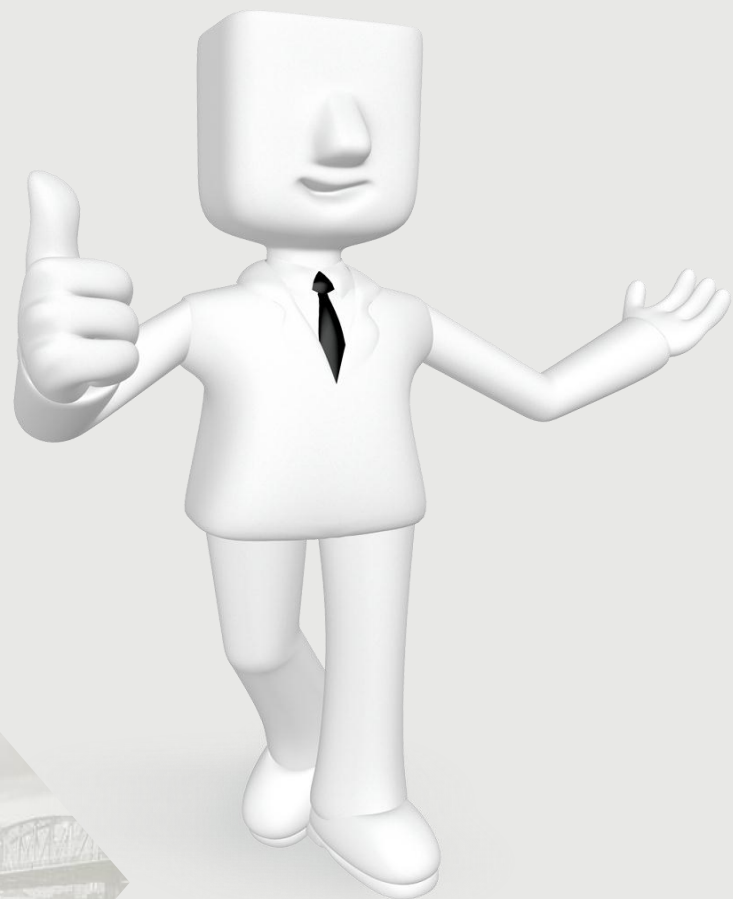
- 分解后的任务应该是：  
*可管理的、可定量检查的、可分配任务的、独立的*
- 复杂工作至少应分解成二项任务
- 表示出任务间的联系
- 不表示顺序关系
- 最低层的工作应具有可比性
- 与任务描述表一起进行
- 包括管理活动
- 包括次承包商的活动

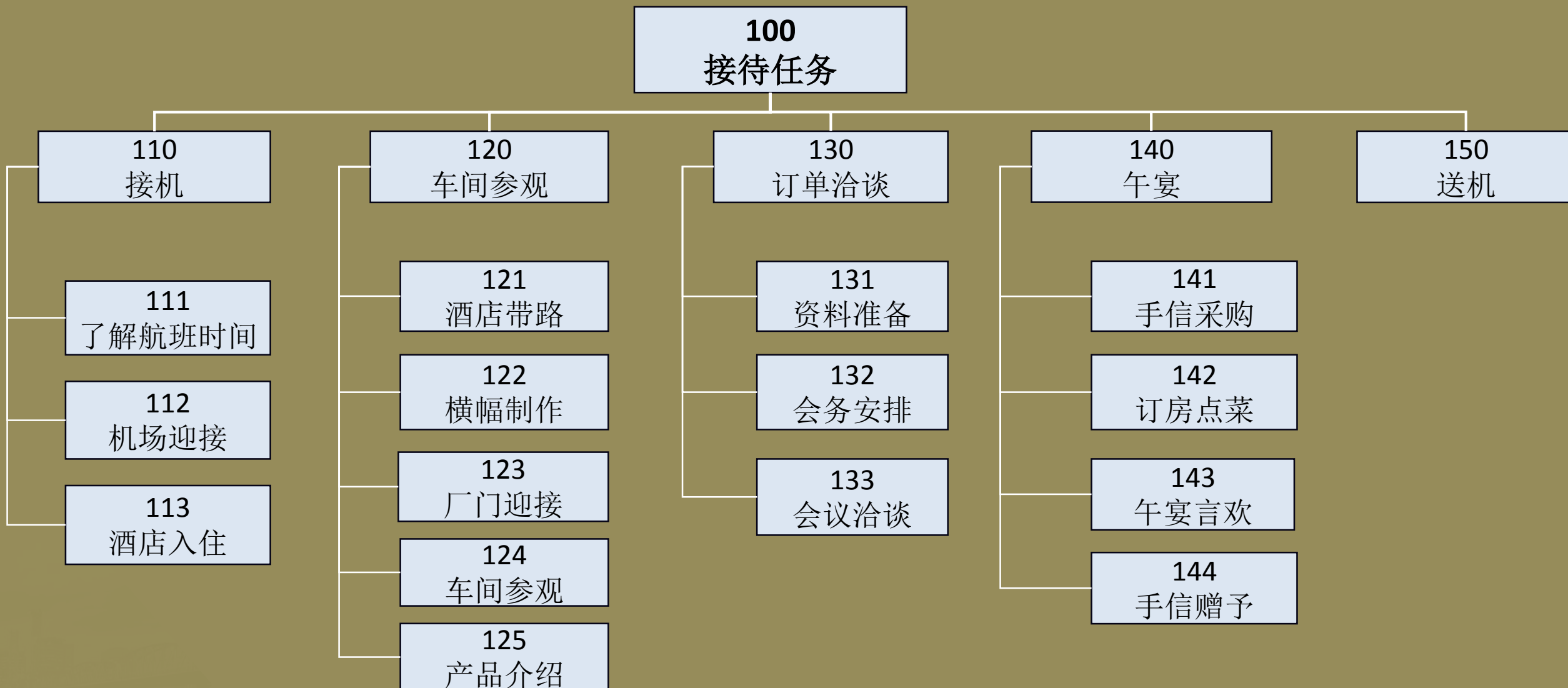
# 问题解决

## 案例

### 接待工作

陈总坐今晚7点的飞机来广州，明天早上预计9点到车间，预计11点到李总您的办公室进行业务洽谈，下午四点的飞机回杭州。



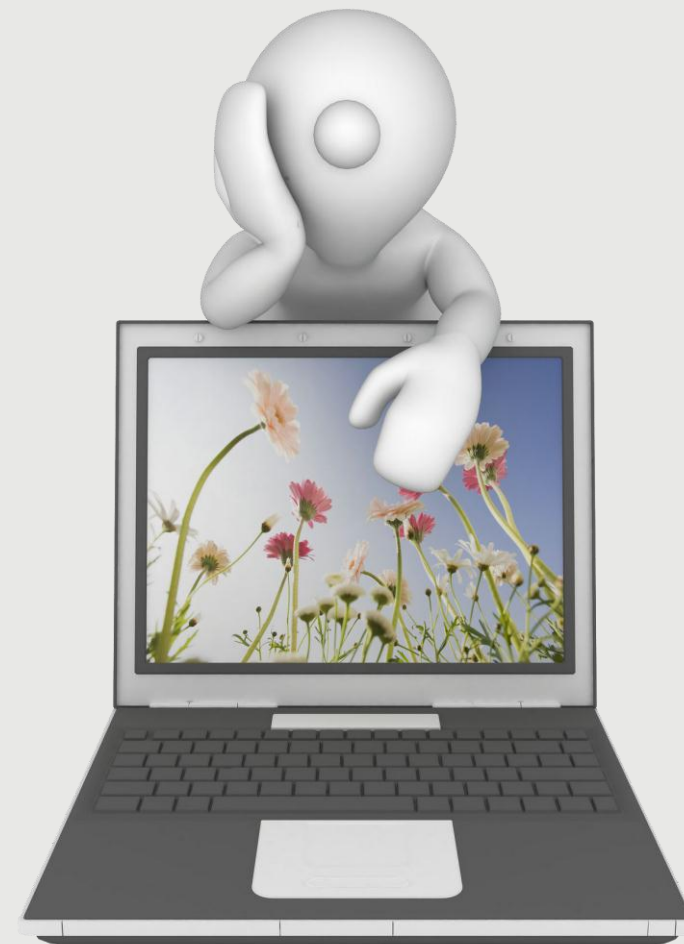


# 问题分析

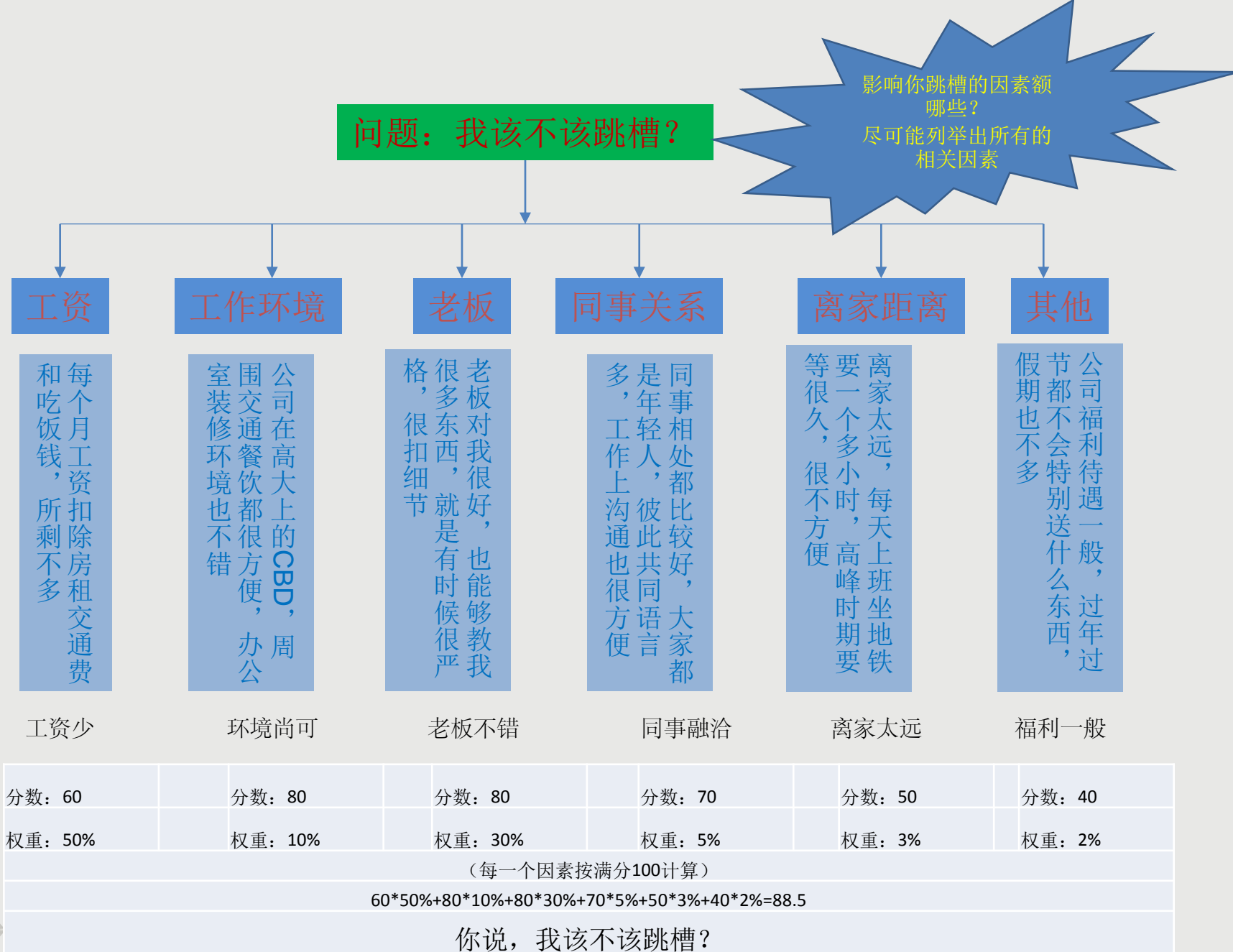
头脑风暴法+抽丝剥茧法

应用案例：

问题：我该不该跳槽？







案例4:

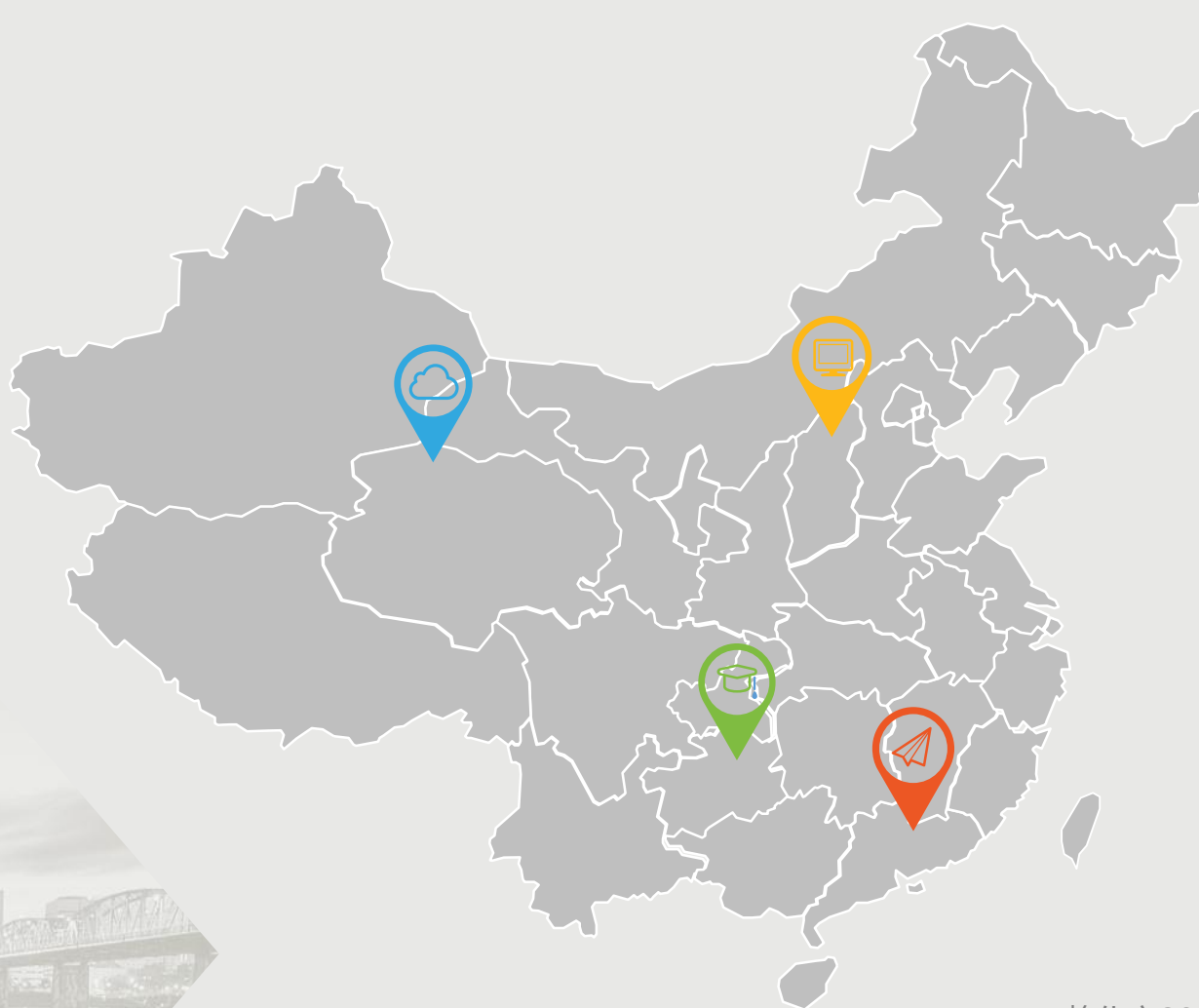
请在黑板上进行:

对你的人生目标进行WBS?

- 1、总目标
- 2、实现总目标需完成的各子目标
- 3、每个子目标下写出所需要的行动（工作任务）

（子目标或行动可能是完成目标所需要但是目前又不具备的资源，如：学历、专业、财务、技能、职位、能力等等）





时间

质量

成本

范围



项目  
统筹

# 统筹与组织



拖地需要30分钟  
只有一个拖把



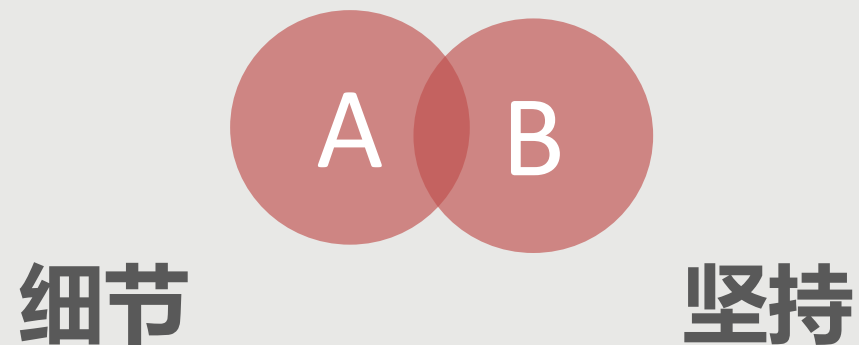
擦窗户需要30分钟  
只有一块抹布

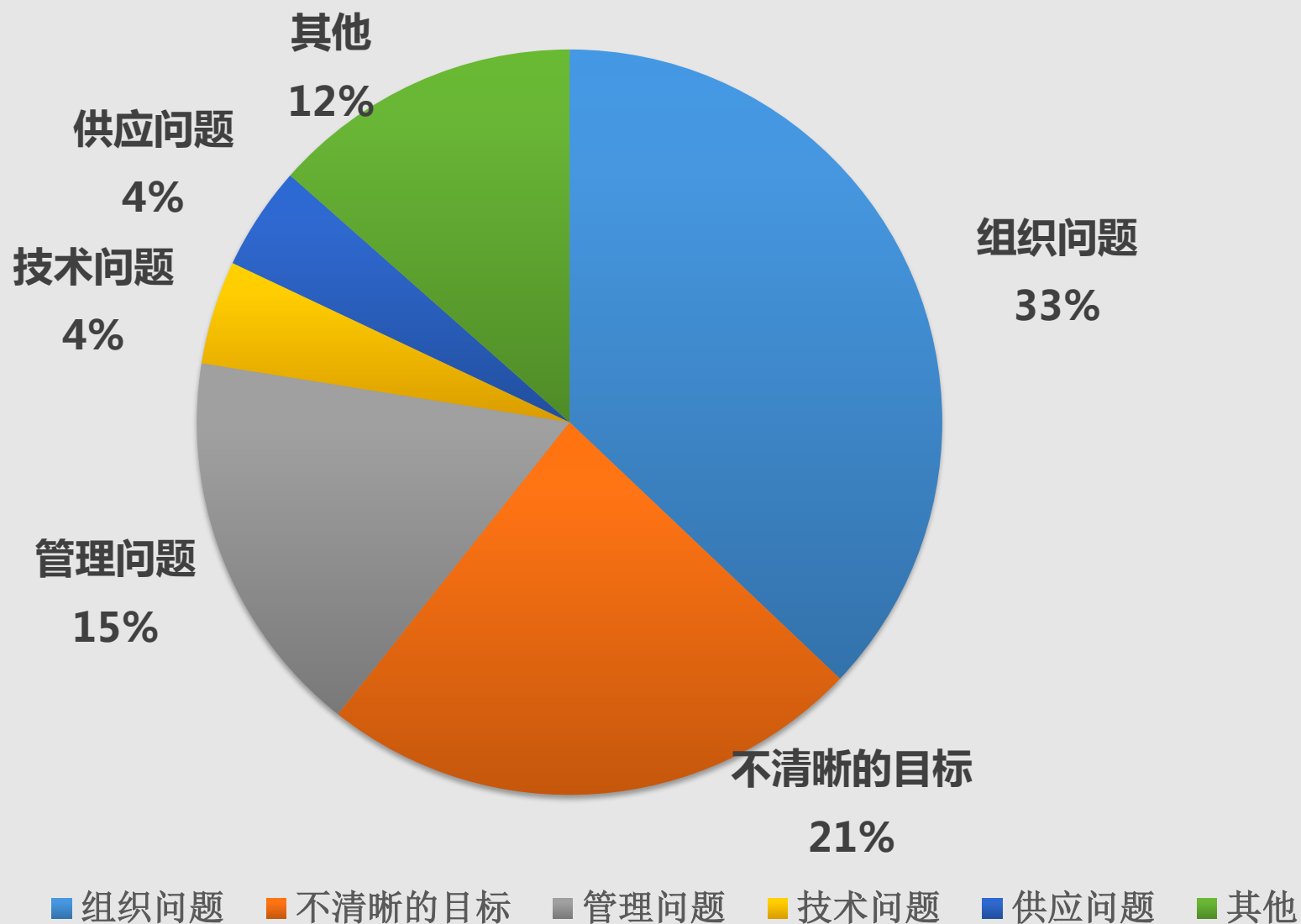


切菜需要30分钟  
只有一把菜刀

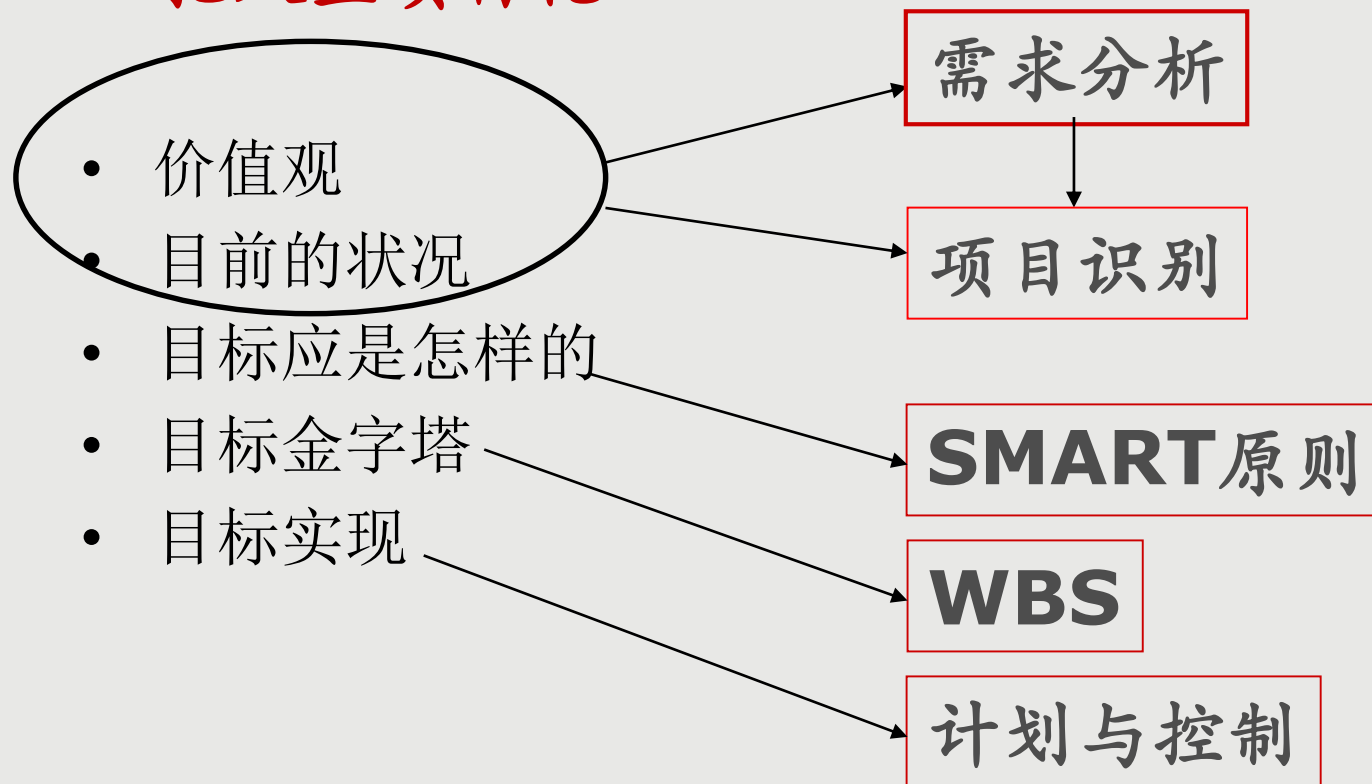
假如只有以上工具各一件，两个人共需多少时间才能完成这三件工作。

小事做好绝不容易，小事背后是坚持，是态度！  
用态度和坚持积累沉淀的小事，往往具有难于复制性！





## 把人生项目化



成功成为必然

树立目标

确定问题



善用分解

系统思维与结构思维



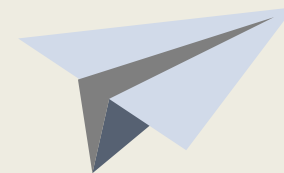
学会统筹

掌握工具与方法



小事做好

细节与坚持





# THANKYOU