

# 一小时教你学会项目管理的精髓

## 前言

所谓的一小时系列，从来不是灌输与传授所谓的不可操作性内容，更不是神奇系列，而是通过经过实践检验的科学的方法论与真实的职场历练所得出的提高效率的总结，换言之，把一年的时间变为半年，这叫做捷径，把一年的时间变为一小时，这就忽悠。做任何事情都有方法和经验可循，这就是真正意义上的捷径。对于项目管理来说，就是把握好三个点，战略、战术、实战。未来仍然属于我们当中那些人仍然愿意弄脏双手的少数分子。

而从职场上能力模型的构建来说，大抵就是“懂人”懂业务“懂项目管理”，这句话有三层意思，第一，对项目的管理能力属于成长之中必不可少的拼图，第二，项目管理属于我们再进阶之路上能力的最高层级，第三，大部分时候，我们需要在懂人，懂业务的基础之上才能做好项目管理。我自身对于知识与经验的分享总会有一种担心，就是陷入傲慢与偏见的漩涡之中，所以在码字之前与网易杭研院的一些朋友们进行了充分地讨论，充分整理了一套行之有效的项目管理能力模型塑造。

## 管理能力之上的战略构建

所谓的项目，是指为提供某项独特的产品、服务或成果所做的临时性努力，其中临时性是指有明确的开始和结束，亦即要有很强的时间节点概念，独特性是指所提供的产品、服务和成果是独特的，也就是说我们需要提供的是针对性、要求更高的投入，项目的突出特征在于它是渐进明细的一项活动，即目标逐渐清晰，活动逐渐细化的活动，简单来说就像MMO游戏里一个复杂的任务，收集够了任务必需品，当然每一个任务必需品又会被细分为更小的人物，当你完成这些组合式的任务集合，整个任务就完成了。



## 项目

1. 临时的
2. 独特的
3. 明确目标

虚拟组织

## 日常运作

1. 重复进行
2. 持续不断
3. 目标渐进

实际组织



人、计划、执行、控制

## 项目管理三大特点

我们从公司的宏观角度来看，项目就是公司战略的基础性单位，所谓的战略就是由若干个项目组成的项目群来完成，也就是说做完一个项目并不是终点，而往往是另一个项目的起点。项目管理往往具有三大特点。

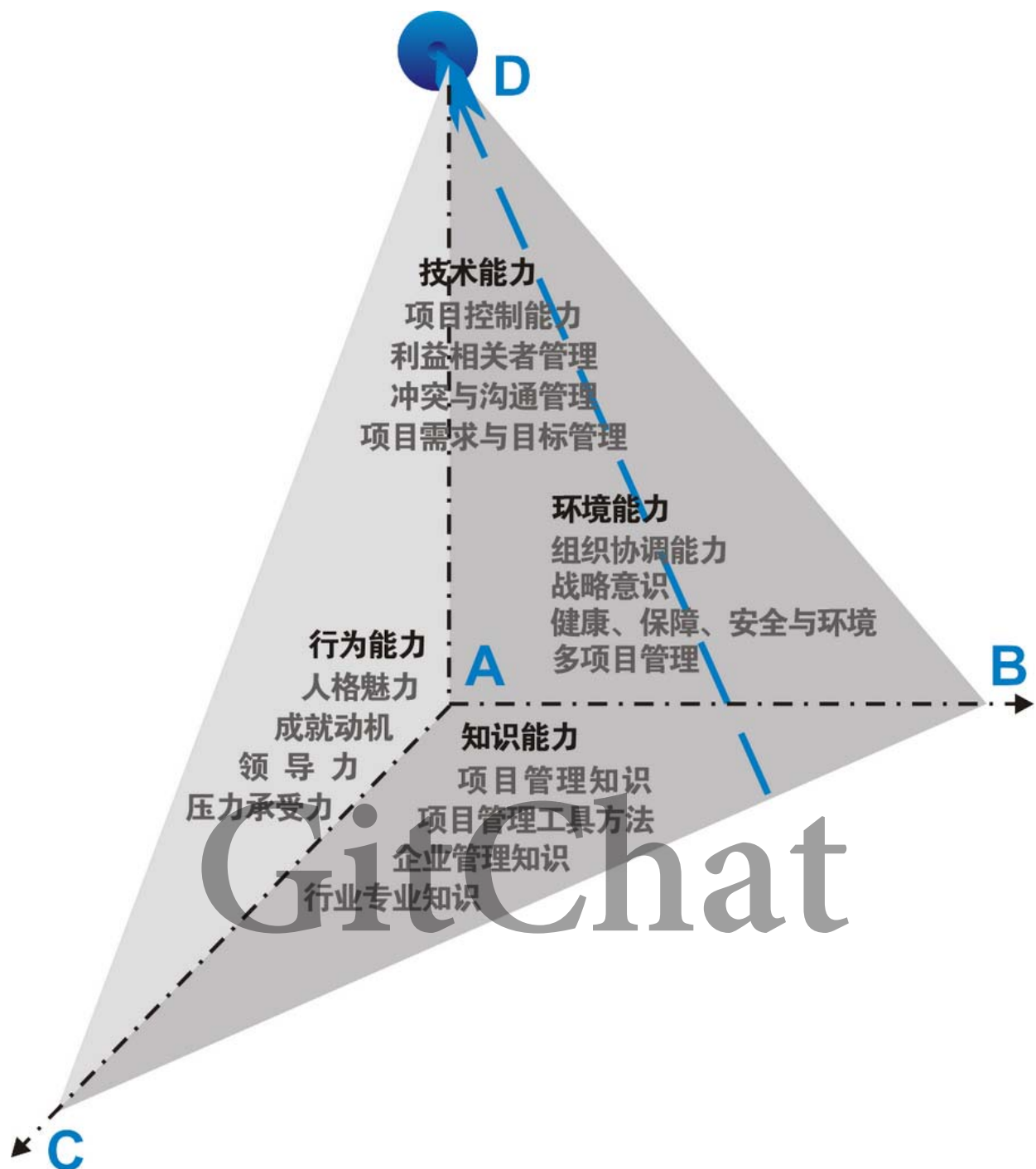
一是小步快跑，时间节点会被切割地越来越细，很多时候都要做到以小时为单位，而在这其中，我们要忙而不乱地在项目里添加各自大大小小，轻重缓急的需求。

二是弱矩阵，参与项目的人，多半不是在公司实际组织架构下的人员集合，而多半是从各个部门抽调的精兵悍将组成的临时特种兵团，所以这是一个弱矩阵架构下的虚拟小组组合，一定要充分发挥个人软实力对团队潜移默化的影响，管理即服务，要有很强的服务意识。

三是最大的不变就是变化。互联网的项目往往不是独立的个体，而是杂糅在多个战略集群下的承上启下的定位，所以要同时兼顾到上下游的产品对接。同时，对于内部来说，也要同时兼顾好上游的产品与下游的市场、运营、销售以及客服，另外产品的不同时期，各种需求也是完全不同的，种子期，发展期，稳定期，衰退期，运营策略也完全不同，需要用到不同的方法来应对多方位多角度下的项目管理。一言以蔽之，无招式，重在精神，只要能制敌即可。

## 项目管理的能力模型与核心竞争力构建

修身齐家治国平天下，从来都是正向的完美推进。所以第一步是完成自我能力模型的构建，我们先看一张通行的项目经理能力模型图。



- 技术能力
- 环境能力
- 行为能力
- 知识能力

我们不可能把所有的每一项细分能力用所谓的知识打磨好再去做项目管理，人永远不可能通过思考而养成一种新的实践习惯，而只能通过实践来学会一种新的思考方式。所以最快的方式就是学一点项目的核心能力对应的知识储备，然后快速在实战中讲理论进行推演，从而找到最适合自己的方法。从这个角度来说，项目管理符合互联网思维里常用的最小可行和小步快跑的两大原则。那么我们所说的项目管理核心知识储备，它主要是指我们在关于管理上的知识模块化，简要说来，就是规划能力，沟通能力，工具使用能力。

## 规划能力

项目管理从来都不是一个众多事情的无序集合，而是精细化运作的一个大工程，既有轻重缓急，又有瞻前顾后的精密考量。规划能力我认为是一个在很多事情里价值量都极高的能力，就是如何把一件大的事情合理拆分为若干个可逐级执行、可模块化的不同阶段事宜，同时要结合时间线和当下的总体变化来考量，同时不要忘记，让所有人明白你这一套规则和方法论。比方说CEO其实只需要做好三件事情即可，找人，找钱，定战略方向，项目经理其实很多时候跟CEO是同理的，你的价值在于建立做事情的方法论和管理上的规范规则，而非代替每一个人做事情。

这里第二个层级就是规划，艾森豪威尔将军说，没有任何战争是根据计划来取得胜利的，但是没有计划，战争也无法取得胜利，这个就是计划对于项目管理的重要性的精炼阐述，它告诉我们，即便是计划赶不上变化，但是计划里所做的全面准备，也足以让你能够有余力来应对突如其来的各种变故和事故。

那么具体来说，如何做好项目的进度规划呢，其实就是一个如庖丁解牛般地不断深入、精确、细化的过程。

第一，在项目立项前，必须要在有经验的专家沟通好之后快速切割成若干个可以完成的目标体系，比方说1万日活，1万营收，并且给出你的预期以及你提出此预期的工具

第二，项目立项之后，要能进一步如解剖麻雀般将每一个目标切割成若干个需求，并与所有的成员推导出需求确认，设计，技术方面的衔接工作，这里面特别要注意对接时候需求点和时间节点的把控。

第三，需求确认后，要将需求内的工作，进一步明确细致入微的时间节点，例如设计确认，功能完成，零BUG及崩溃，发布前代码冻结以及版本内部上线时间。

这里不得不提一个很容易出现的问题，就是对于同一个目标完成度的不同理解，也是经常容易触发矛盾的点，所以建议在双方分工干活之前，务必确认好标准的指标与尺度以及对接人想要的结果，而这个工作是衡量项目经理能力的重要评判依据之一。

## 沟通能力

沟通能力则是一个每时每刻都会在锻炼，但是被多数人用地很糟糕的一个能力。实际上所谓的管理能力，就是你的沟通能力和说服能力，易到专车周航这里分享给大家几个要点吧，第一，沟通不是说，沟通是先听后说，所以要学会要极短时间内，抓住对方的要点，迅速给出解决建议，第二，沟通里最有价值的行为是问出好问题，好问题主要是设计底层逻辑和机制的问题，以及如何将浅层面的事情推进到更深的层面的问题。第三，任何一次沟通必须提前准备，即便是在心里提前想好也可以，千万不要闲聊。第四，不要在线上展开大战，不要打微信战，邮件战，IM战，最差也要语音沟通，最有效的沟通方式永远是当面的沟通。

## 工欲善其事

工欲善其事，必先利其器。工具的价值在于极大去提升我们的效率，我们不需要知道计算器是如何工作的，我们只需要用它快速得出计算的结果。项目管理里涉及到的工具往往非常之多，推荐养成随时记录灵感的良好习惯，个人价值的高低，其实很多时候就在于细节优化的累积程度，用好云笔记系列的工具还有云协作系列工具，保证信息的充分与畅通性。

除了线上常规的工具，重点推荐几个物理性的常规武器吧，首先就是极度建议站着开会，这么做的好处非常之多，会有很好的仪式感，像在做演讲，这个能力在日常里就该得到磨练。还能让人养成聚精会神的习惯，增强团队成员的凝聚力，从心理学的角度来说，站着没有座次之分，会有一种更加开放的感觉。其次是如何艺术化地使用好白板和便签，简要说来，合理运用好不同颜色的白板做好线下的沟通，然后及时用线上白板做好沟通后的同步与记录，对项目进度帮助无限，第三就是周会和周报，这里的建议就是多开小会，少开大会，会议比日常工作价值量甚至高的多的多，多开小会是指尽可能专注于管理和服务好你的直接面对对象，少开大会是指必要的信息只同步给相关同事即可，不需要全面扩散。

## 最浓缩有效的五条TIPS

从网易杭研院的同事沟通交谈后，他们给出了关于项目经理的五大浓缩建议，这里我总结提炼之后分享给大家。

第一，多做雪中送炭的事情，每天深度去思考，去推演到底项目最需要的是什么，而非开会与更换生产力工具

第二，不要凡事恨不得事必躬亲，千万不要尝试想着去替代团队内成员本来属于他们自己工作的事情，比起自己去做一件事情，通过施加影响，然后让其他人来完成工作从来都是一件更具挑战的事情，而你要做的，只是建立方法论和管理的机制

第三，不要充当一个追在屁股后的监工角色，你要做的在管理的流程、细则和机制之外，建立和梳理奖惩机制，去引导成员来做到合力完成一致的目标

第四，言必信，行必果，所谓的项目经理，必须在专业上做到最好，也就是如果项目内单一模块的工作交给你时，你是要能够做到最好的，否则你没有理由去指责他人做的不够好

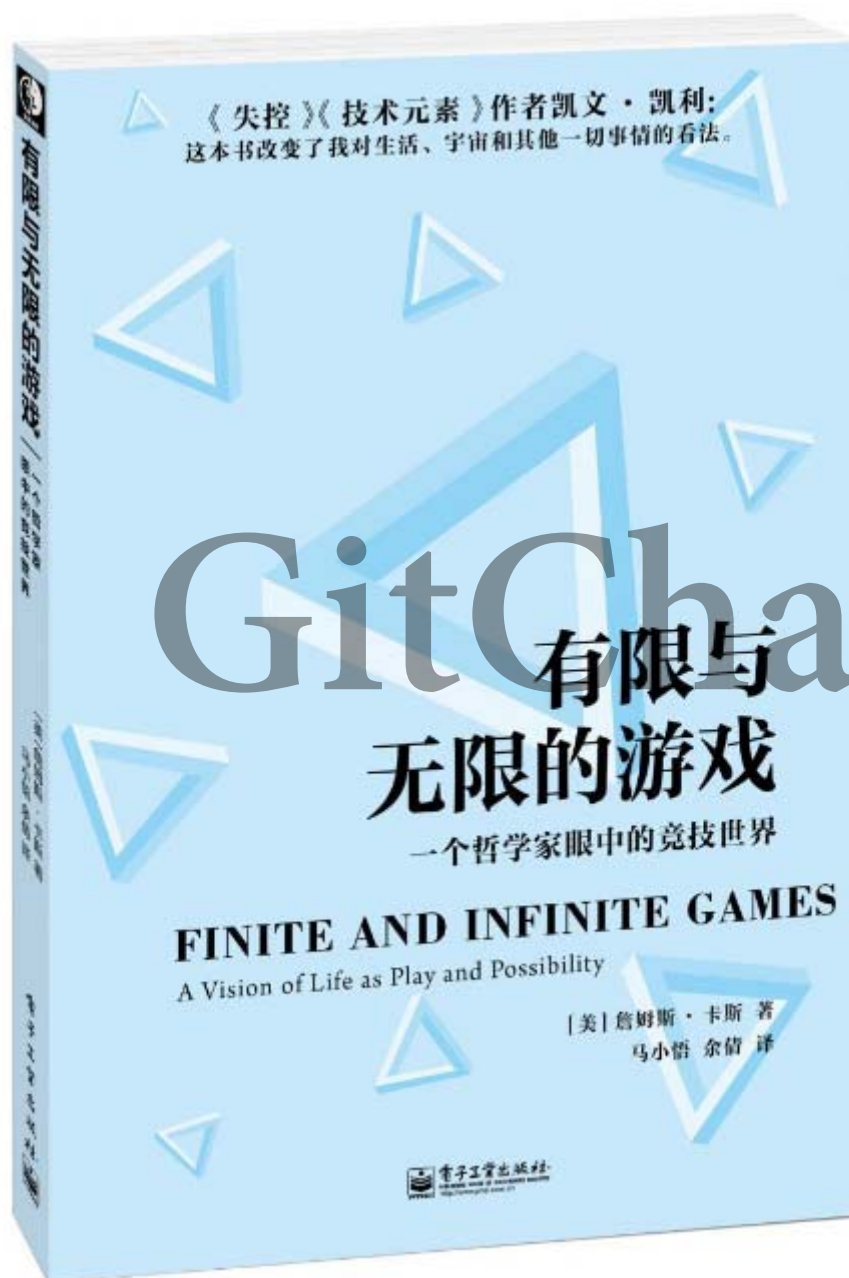
第五，不一定要强势去施加压力，而是要兼容并包。项目经理不是将自己的个人意志强行施加给团队成员，而是在项目和公司的框架内，大家一起达到一个好的结果，永远树立求同存异，和而不同的想法，同时保留自己的核心原则，不可以违背。

## 人生即项目

从互联网的角度来考虑，我们自身都是一个产品，我们日常做的事情就是最自己这个产品的管理和运营，其实我们从一出生起，就在做自我这个大项目的管理。不妨用游戏来做比方吧，美国的一位哲学家指出，全世界的游戏只有两种，一种叫有限游戏，即在大

家都认可的规则范围内进行，并且一定会有结果的，同时参加项目的三方，运动方，裁判方，观众都对结果无异议，这就是指的有限游戏。

那么还有一种叫做无限游戏，无限游戏是指这个游戏没有结果，他是按照一些人的约定俗成推动一直往前走，有一点像有些游戏的无尽模式，或者说开放式的沙盒世界，而无限的游戏里可以包含若干个有限游戏，有限游戏里不能包含无限游戏，同时大的有限游戏里可以包含小的无限游戏。这句话刷新了我对我们自身这个项目管理的认知。而在这个世界上，只有一种无限游戏，那就是你的人生，这就是所谓的无边界。



我们每天要思考的是，自己应当如何在千变万化的世界里，朝着一个最合理的方向去进化、去迭代，你的下一个版本到底该是怎样的，怎样是最大满足了你日常生活里的人对你的需求，怎样最好、最高效的满足了你的工作对你的需求，怎样满足了大多数情况下的需求，如是观之，这才是一个最重要的项目管理，也就是学习的最高境界——学以致用。