



您为此书添加的 KINDLE 笔记：

华为项目管理法

作者：任卓巨

免费 Kindle 极速预览：<http://z.cn/8EFigPZ>

49 条标注

标注（黄） | 位置 148

要区分真正的需求和机会主义的

标注（黄） | 位置 153

在收集好客户需求信息后，再用项目管理的专业化表述将客户需求和客户的关键利益诉求，转化为与之相匹配的分解任务。由此可见，任务分析是建立在客户需求分析的基础上进

标注（黄） | 位置 175

有效的客户需求分析是项目需求分析的首要环节，其关键在于明确、清晰地表达核心利益需求

标注（黄） | 位置 206

洞察客户需要，深入分析客户面临的真正问题，进而准确定义并改进客户需求，站在为对方解决问题的角度上匹配对应的分解任务，从而在需求与任务的一致性匹配中构建起华为在市场中的

标注（黄） | 位置 210

当出现问题时是试图掩盖还是向客户坦陈项目中出现的错误和瑕疵，是否提出有效的解决方案，是考验项目经理功力的重要方面。坦诚面对问题可以让客户看到你是在真诚地为客户着想，有解决问题的决心和

标注（黄） | 位置 222

真正解决客户的问题，才能赢得客户的信任，而解决问题的关键在于对问题进行梳理和分析。客户的问题往往表现为当前的现实情况与期望的目标状态之间存在差距。要缩小这种差距，必须知道客户面临的问题究竟是什么，问题发生的地点、时间情况如何，问题发生在哪些流程中或哪个关键人身上，问题出现的频率、当前状态与期望目标到底存在多大的差距

标注（黄） | 位置 228

表1-1 客户问题描述和

标注（黄） | 位置 229

对客户的问题进行清晰的界定，要求项目团队具有系统思考、统揽全局的思维。在项目执行的过程中，要将以往处理独立模块问题的思维习惯，转变为关注各问题模块之间关联性的思维方式。应从全局视角把握问题，明确实际状态与未来期望之间的

标注（黄） | 位置 258

表1-2 客户商业机会描述和

标注（黄） | 位置 262

做事要有方法，对问题进行系统思考，对解决方案进行战略性

标注（黄） | 位置 277

项目目标阐述了整个项目将要完成什么。对于项目目标，要根据项目团队和项目的实际情况进行

标注（黄） | 位置 284

来源：《项目管理：基于团队的

标注（黄） | 位置 292

通常项目目标的特征表现为：（1）篇幅简短、表述清晰；（2）无术语或缩略语、不过度复杂；（3）可量化、可验证、切实可行；（4）规定时限；（5）在资源

标注（黄） | 位置 313

表1-3 项目策划或任务书

标注（黄） | 位置 329

一般而言，项目风险包含两个因素：一是不确定性因素发生的可能性；二是不确定性因素发生所带来的后果，即风险

标注（黄） | 位置 334

来源：《项目管理：计划进度和控制的

标注（黄） | 位置 338

风险管理并不意味着一味规避风险，而是要对风险进行合理的控制，通过项目风险控制工具降低风险带来的损失，找到风险与机会之间的平衡

标注（黄） | 位置 381

项目范围的不合理通常有两种表现形式：一是对范围描述不完整，对项目涉及的所有要求只进行部分描述，势必会造成部分应交付项的缺漏；二是对范围描述超过了要求部分，会出现一些不在计划和预算内的应交付项，势必会造成组织成本的浪费，存在工期延迟的风险。

标注（黄） | 位置 400

项目范围说明书是对项目范围、主要可交付产品和服务及其他形式成果、项目蕴藏的假设条件和制约因素的描述。项目范围说明书记录了项目范围和产品范围，并详细描述了创建这些项目成果必须开展的工作。

标注（黄） | 位置 429

项目团队与客户进行沟通时，要积极响应客户的要求；站在客户长远发展的角度，以专业的思维描述项目合作的远景，获取客户的信任，强化客户的合作意愿。

标注（黄） | 位置 607

项目经理首先要做好团队建设和管理，然后才是发挥好其专业技能，面向项目进行交付。不同区域、业务和团队的特征可以存在差异，但从项目交付的整体上来看，项目团队的成功应该是项目经理要努力的

标注（黄） | 位置 623

项目经理在项目进行过程中扮演着3种角色（见图2-2），分别是协调者、推动者和管理者。对应承担的具体职责分别是：组织和管理项目的全过程，管理项目团队，协调客户和其他干系人的关系。

标注（黄） | 位置 665

华为组织架构经过几年时间的调整，逐步由原来的以功能为主的弱矩阵式组织架构转变为以功能为辅、项目为主的组织架构。

标注（黄） | 位置 1099

根据项目生命周期可以将涉及不同组织、不同专业技能的项目划分为启动、计划、执行、监控与收尾这五个阶段，有助于整个项目的管理和

标注（黄） | 位置 1101

点。（1）启动阶段意味着一个新项目或原有项目的新阶段就此开始。在这一阶段的关键点，首先是要明确需求和支持，其次是要明确项目目标和定位，最后是要在项目启动会议上就关键问题达成共识，统一认识，在此基础上形成项目任务书。（2）计划阶段的关键控制点在于要明确项目范围，全面识别潜在的风险因素，根据各关键干系人的特征和利益诉求设置沟通计划。（3）执行与监控阶段的关键控制点在于首先要与项目干系人进行良好的沟通，其次要严格监控进度，及时协调各方关系、解决问题，重点监控高风险任务，提前采取防范措施。（4）收尾阶段的关键控制点是要尽可能顺利完成项目评估与验收，项目结束后要及时总结经验，做好相关信息的整理归档。图3-3 项目阶段及关键控制点

标注（黄） | 位置 1124

项目里程碑计划的制订和实施大致分为四个步骤。（1）分析项目步骤。通过缜密思考项目的执行过程，使里程碑计划的可操作性更强，避免因不清楚具体的项目流程环节而导致的反复修改、浪费资源等问题。（2）确定关键步骤。在项目执行过程中从上一阶段分析出的所有项目步骤中，提取关键环节和步骤。（3）分配执行时间。明确每个步骤和环节的起始时间和持续时间，确保各阶段任务及总目标能够按计划完成。（4）绘制里程碑计划。根据前面几个步骤确定项目的关键环节和时间后，选取符合项目特征的模板，绘制里程碑

标注（黄） | 位置 1245

项目进度计划是将分解后的任务反映到具体的时间安排上，对项目整体的起止时间进行了明确规定，同时项目中涉及的所有活动的开始时间、持续时间、结束时间都会清晰地反映在进度计划中。表

标注（黄） | 位置 1263

在安排进度计划时，要重点考虑以下因素。首先，对于较为复杂、时间波动较大的活动，不一定越早开始越好，因此要科学确定开始时间。其次，要关注分配到各个活动上的资源是否合理，是否存在资源重叠配置或资源与活动不匹配的情况。表

标注（黄） | 位置 1270

资料来源：华为项目管理——T客户考察公司项目进度

标注（黄） | 位置 1297

项目管理的沟通要遵循四个原则，即要在适当的时间、通过适当的渠道、将适当的利益干系人传递给适当的项目干系人，并确保项目干系人正确理解所传递的信息。表

标注（黄） | 位置 1301

资料来源：华为项目管理——项目沟通

标注（黄） | 位置 1319

项目经理在制订沟通计划时需要明确几个问题：与谁沟通？为什么要沟通？沟通双方期望获得或知晓哪些信息？沟通的频率是怎样的？沟通的目标是什么？用什么方式完成沟通？

标注（黄） | 位置 1344

在制定项目行动规划的过程中，项目经理适度向团队成员传递一定的压力，能够引起团队成员对项目整体的重视，从而起到一定的激励作用。

标注（黄） | 位置 1371

项目经理在进行时间管理时，要明确几个问题：现在做的事情是否有必要？现在做的事情由小组成员完成是否会取得更好的效果？是否为各项任务活动确定了优先级？应做事项表和日常工作日程表可以帮助项目经理开展有效的时间管理，也有利于优先考虑重要的事情。

标注（黄） | 位置 1398

任何项目都需要进行不确定性分析，而不确定性因素也伴随着项目的开展出现在各个阶段。

标注（黄） | 位置 1405

项目不确定性评估

标注（黄） | 位置 1422

资料来源：《项目管理：基于团队的方法》。选自D.Hillson，“Extending the Risk Process to

标注（黄） | 位置 1436

关注交付结果是以结果导向要求项目，这是工作的基本原则。在项目执行过程中给予适当的指导和辅助也是保证交付成果的一种必要手段，今后

标注（黄） | 位置 1438

对于专业岗位较多的综合性部门，项目主管难以对每个部门和每个项目团队给予充分的指导和反馈。术业有专攻，有些业务甚至是项目主管所不熟悉的，在这种情况下，项目主管往往承担着把握战略方向和整体进度的角色，而不是对细节进行全方位把控，因此让项目主管给出专业的指导很难。

标注（黄） | 位置 1505

协调管理项目的利益相关方，要在项目生命周期中，与项目干系人进行协作和资源共享。

标注（黄） | 位置 1532

通过对项目相关干系人的协同管理，要确保实现项目相关干系人明确项目目的、收益和风险的目标，让每一个项目利益相关者扮演好在项目中的角色，并积极提供项目所需资源，匹配项目

标注（黄） | 位置 1552

如何协调两个项目同时运作的资源需求、提高资源利用率成为项目团队思考的关键。

标注（黄） | 位置 1562

表4-3 项目资源

标注（黄） | 位置 1857

项目标准是确保项目作业规范进行的指导准则。项目标准在样板工程建设阶段就要根据客户的需求和期望确定好。通常样板工程是以最高标准的技术路径呈现给客户的方案，反映了一个产品的优势和特点，作为项目后期要参照的实例模型，必须在这个阶段确定好客户期望的标准。每个样板点的建设要求和技术方案应该是与客户充分沟通、现场演示后才开始实施的。因此，完整清晰的项目标准一方面能够指导项目进行过程中各个环节的操作不至于偏离轨道，另一方面在项目的验收阶段为交付成果提供了评价标准。鲍

标注（黄） | 位置 1960

信息的有效传递，能够帮助团队成员从困境中解脱出来，及时的反馈也会让员工感受到自己在项目运作中的价值和作用。尤其是当项目到了缓冲期，项目发生了新的变化，涉及的新信息需要及时向团队成员和其他相关干系人进行沟通反馈，使他们清晰地了解项目的进展和变化，提供优质可行的意见。图

标注（黄） | 位置 2029

完善明确的项目作业标准是保证项目质量和进度的准绳，要针对不同的项目类别和等级，建立与各环节作业对应的项目标准体系。在优化和升级标准的过程中，可以借鉴以往项目中形成的成熟标准，按照项目复杂程度、技术要求、关键路径和控制点适时调整作业的标准体系。

标注（黄） | 位置 2431

项目经理管理冲突的过程要经过3个阶段。项目经理在缓解冲突时，首先要与冲突主体建立信任关系、营造氛围，使他们主动参与到解决冲突的过程中，并保持平等的姿态听取各方意见。其次通过获取到的信息思考冲突产生的根源和动机，界定冲突属性，根据冲突的性质成立问题解决小组，制订行动计划。最后，项目经理与各方要保持联系，推进冲突顺利解决。因此在冲突管理方面，有效率的项目经理应该对项目团队和项目特征充分了解，在听取各方意见的过程中，要带着理解而非评价的姿态去

标注（黄） | 位置 2459

表6-5 项目变更管理

标注（黄） | 位置 2605

项目团队在任何时候都要营造好的团队氛围，不仅是指从物质上对团队成员进行激励，更重要的是从精神层面让成员团队喜欢自己的工作，认为大家一起完成的交付成果是有价值和意义的。
