



适与势——项目救火的艺术

陈欣炜 (KC)

2017年3月13日 for IT管理精英圈



作者简介



姓名：陈欣炜

英文名：karl.chen (KC)

目前供职：

上海观安-高级咨询顾问

专业领域：顶层规划、Infra、信息安全

专业技能：

- 工信部认证数据中心设计师
- Prince2
- ITIL V3 foundation
- Cobit 5 foundation.....

17+工作经验，创业2次、曾任某知名咨询公司合伙人、某港资公司VP、在一家上市公司咨询部工作4年。

从2000年接手第一个项目开始，基本就沉没于各种救火。历经一线、二线、管理人员、顾问、VP、合伙人。擅长顶层规划、infra咨询和信息安全咨询，包括多年机房弱电与数据中心的规划、设计、建设施工、运维经验；多年的系统集成经验，在政府机关、大型外企、机场、地铁、医疗、电信运营商等多个行业有成功项目管理经验与顾问经验。

他参与的IT咨询项目包括为某大部委进行海量数据存储规划与优化项目，几何级数提升该部委核心系统IOPS；为某交易所进行infra咨询，包括网络及网络安全、服务器、存储、灾备、高频交易、数据脱敏、国密sm选型，为该交易所升级系统提供基础保障；为某核电公司定义信息安全体系、建立包括规章制度、技术能力、人员组织等规范要求。

前言

这是一个IT从业老兵的不成熟想法

这是一个常年致力于救火之人留下的笔记

这是一个成天跳坑的悲伤之作



本PPT所有图片来自度娘，如有侵权，敬请告知

本PPT为KC原创，如有巧合，那一定是救火的同命人

本PPT制作时间有限，如有碍观瞻，请见谅

什么是救火？

救火的定义

救火的产生原因

救火的基本原则

救火之道

当有一天，正在忙碌的你接到老板邮件，把你派去一个听上去就不靠谱的项目；
你惊讶的听同事说，这个项目谁去谁死；
进了项目你更惊讶，进度不到一半，但钱用的差不多了，而人，基本处于无序状态；
客户直接投诉给大老板，销售说搞不定就影响其他项目，老板用亲切（？）的目光注视着你；
当你看到一堆连垃圾都称不上的交付成果，心中默念着Edward Yourdon定义的死亡之旅；
恭喜你，这就是救火了，而你是否愿意，都是一名**救火队员**。



救火项目的矛盾

救火的定义

救火的产生原因

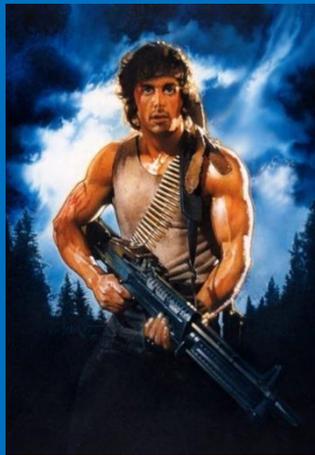
救火的基本原则

救火之道

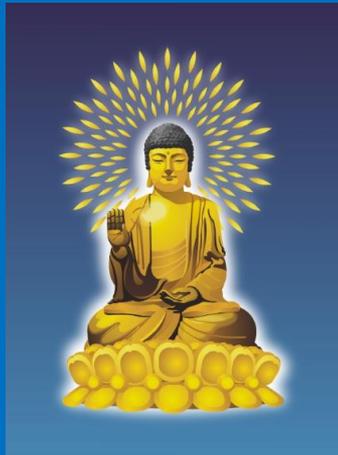
客户觉得你应该是这样的



公司觉得你应该是这样的



项目成员觉得你应该是这样的



而你可能是这样的



多方的要求决定了救火不是做100分项目（没资源），也不是做60分项目（下个项目还想做什么），而是力求平均65分（基本满足客户要求，部分做到80分，部分可以不及格）

小故事：扁鹊的两个哥哥（伪）

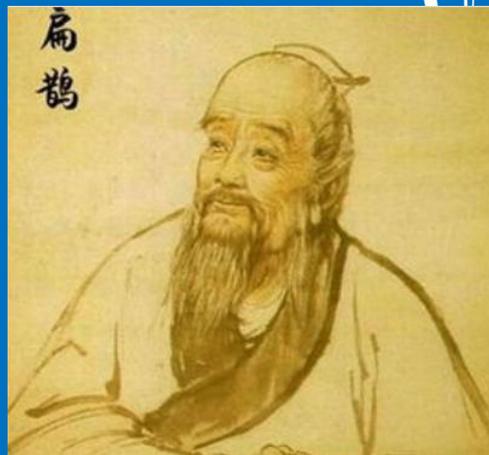
救火的定义

救火的产生原因

救火的基本原则

救火之道

有一次，齐国的国君要封扁鹊为“天下第一神医”。然而扁鹊却坚决不受，说自己并不是天下第一，自己的两个哥哥医术都比他高明。国王闻之稍感不解，问道：既然你的两个哥哥的医术都在你之上，为何此二人名不见经传？扁鹊答道：“我二哥扁雁能够**治大病于小恙**，还在那些重大疾病只出现微小症状之时，就能加以诊断并及时根治。所以他只是在家乡的村里小有名气，村里人知道有小毛病可以去找二哥。而大哥扁鸿的医术更加出神入化，能够**防病于未然**，只要看人一眼就可以判断出这个人可能得什么毛病，然后在其得病之前就及时治疗。所以只有家里人知道大哥的医术高明，连村里人都不知道大哥的水平。只有我扁鹊，既不能治大病于小恙，又不能防病于未然，等到我妙手回春时，病人已经病入膏肓了，所以我的两个没有名气的哥哥才是神医，而我只是名满天下的名医。



救火的位格

救火的定义

救火的产生原因

救火的基本原则

救火之道



火未起，但已有火种



火已起，但还未烧大



熊熊大火



救火项目的风险级别

救火的定义

救火的产生原因

救火的基本原则

救火之道

针对救火而言项目大小并非是决定性因素，因为每个大项目都是由小项目组成的

名称	预算	人员	时限	救火难度	推荐解决方案
时间富裕型	低	少	正常以上	低	加班，加班
人员富裕型	低	正常以上	少	高	看人员质量
预算富裕型	正常以上	少	少	低	直接堆正确的人
死亡之旅型	低	少	少	高	寻求突破口

救火项目的死亡之旅状态

救火的定义

救火的产生原因

救火的基本原则

救火之道



1. 与用合理估算方法得出的数值相比，进度被压缩了一半以上
2. 与正常情况下这种规模项目所需人员的数目相比，员工数被压缩了一半以上
3. 预算及相关资源被削减了一半以上

救火项目如何产生？

救火的定义

救火的产生原因

救火的基本原则

救火之道

政治，你讨厌的政治

项目成员没有休息权利

年轻人的乐观精神

项目相关人员的幼稚承诺

市场竞争

新公司的创业探路

政策变更或客户干系人变更

新技术

出乎意料的事件

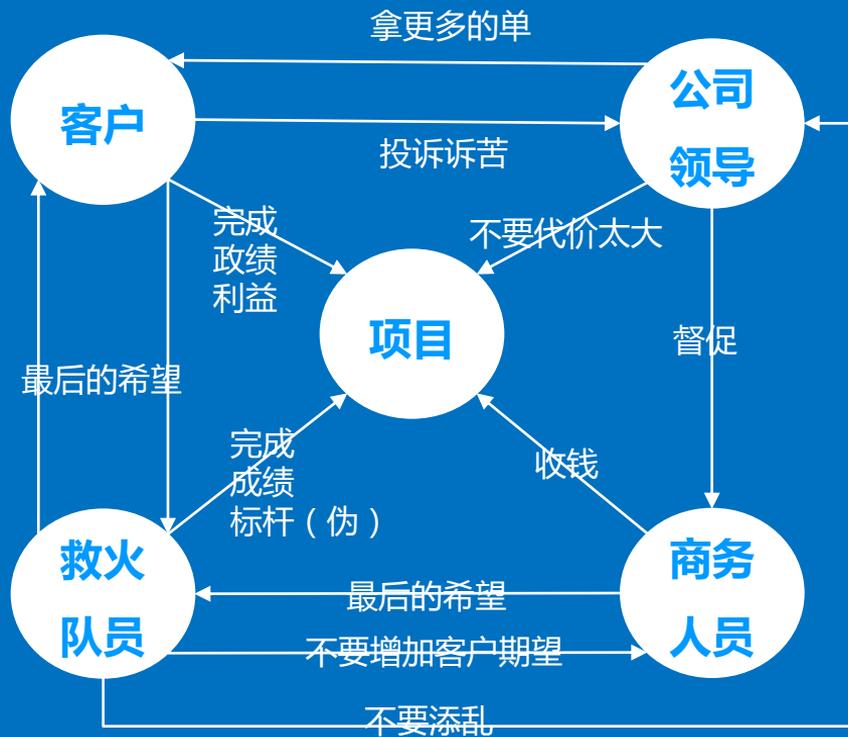
救火项目之关系图

救火的定义

救火的产生原因

救火的基本原则

救火之道



了解客户的真正需求和救火的7原则

救火的定义

救火的产生原因

救火的基本原则

救火之道



7条原则

客户和自己是一条船的战友

不要尝试触碰客户底线

不要盲目承诺

不要轻易的强硬对待客户

不要指望曾经的经验管用

销售永远在自己身后

救火失败，太阳照常升起

救火之道——势与适的引入

救火的定义

救火的产生原因

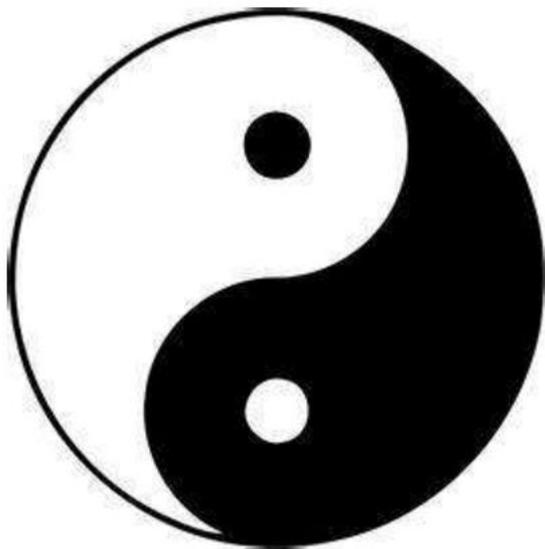
救火的基本原则

救火之道

顺四大势而生

客户之主观势
环境之客观势
项目之外在势
资源之内部势

势



适

集四大适而活

适宜的态度给客户
适合的人员留下来
适量的资源投下去
适当的操作向前进

救火之道——了解几个数字

救火的定义

救火的产生原因

救火的基本原则

救火之道

2

两个关系
客户和你的关系
项目和你的关系

1

一个定位
你在项目的位置

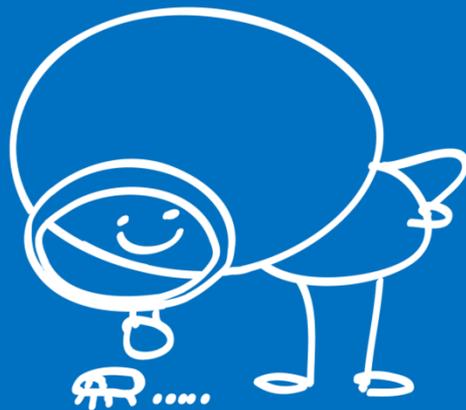
4

四大资源
项目的残存资源
客户的容忍资源
可追加的资源
自己可以投入的资源

4

四个影响项目的推进期望
客户的期望
公司的期望
项目团队的期望
自己的期望

- 1 适与势——救火的根源
- 2 救火的故事总是从悲伤开始
- 3
- 4



第一个故事

一次救火

恶劣的背景

筹码永远都不够

1个人 VS 客户+领导

客户：某运营商

工作内容：信息安全咨询

计划进度：130%

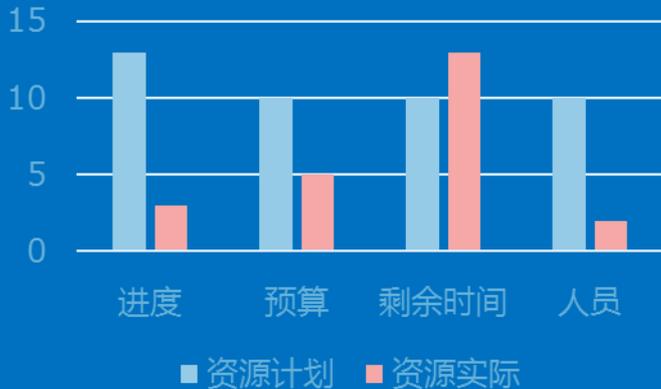
实际进度：30%

客户状态：已投诉

人员情况：换过4拨人，现场没有人

合同情况：付款50%，结项支付剩余

难度：★★★★★



典型的三少项目“预算少，时间少，人员少”，进度严重滞后，客户已经投诉。

资源耗尽，偏偏自己也不行

一次救火

恶劣的背景

筹码永远都不够

1个人 VS 客户+领导

最大的几个问题

客户在领导面前把我们吹上天，但东西根本做的不能看

项目人天已经超出，客户认为做了3成都不到

内忧外患，项目没有人，还被说成本

缺乏满足客户条件的人，包括自己



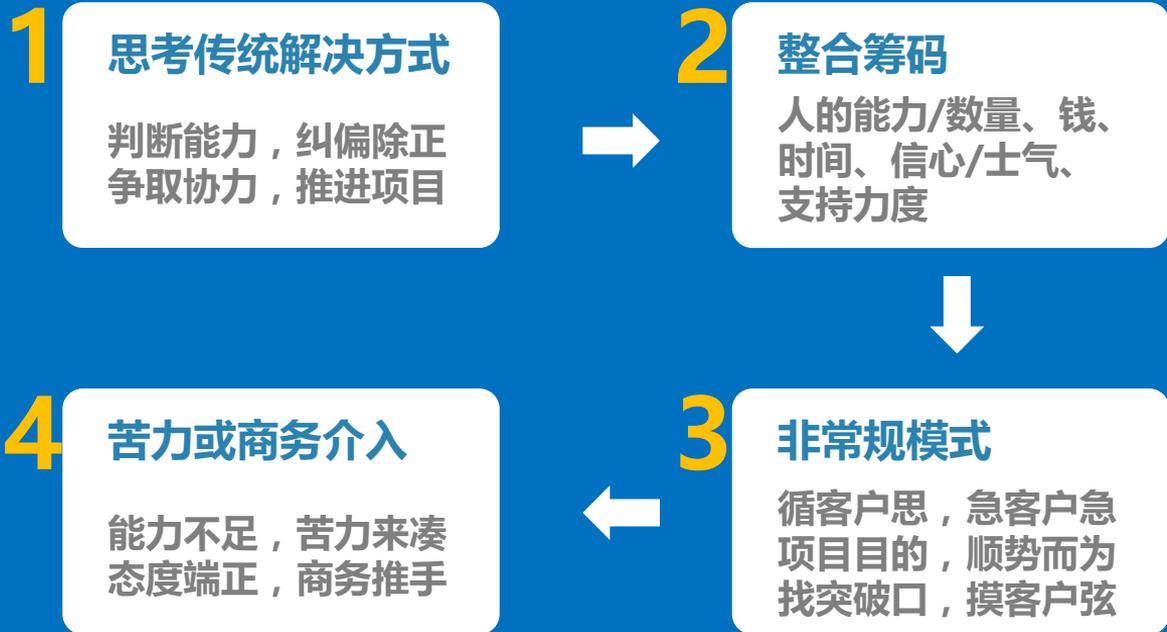
救火的开始一定是方法

一次救火

恶劣的背景

筹码永远都不够

1个人 VS 客户+领导



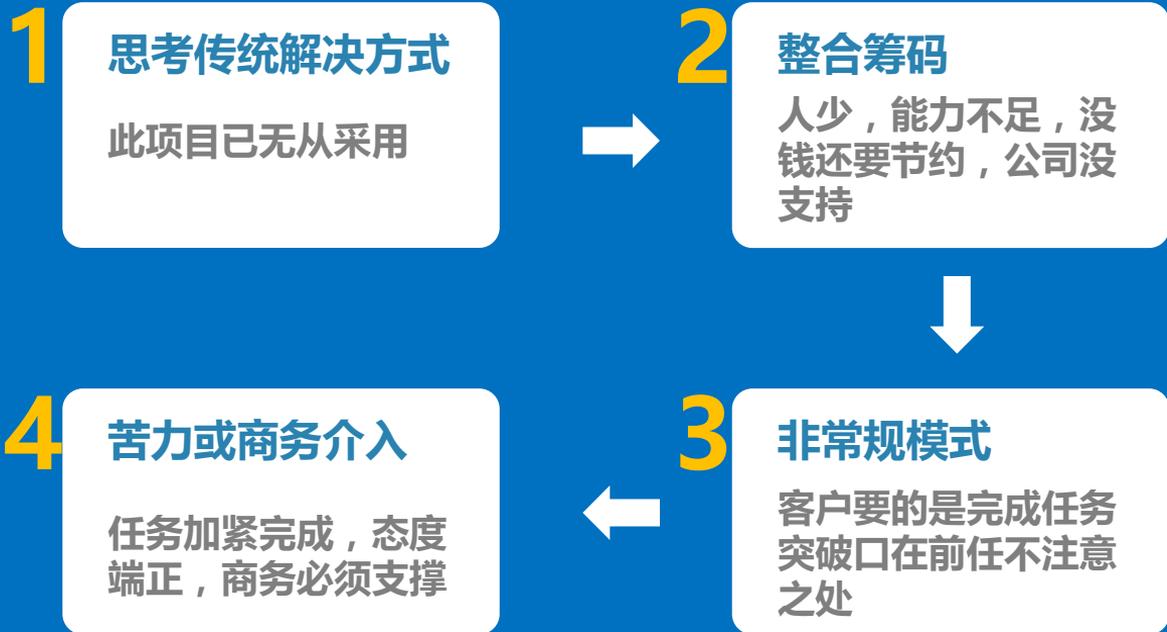
救火的方法一定不止一种，筹码就...

一次救火

恶劣的背景

筹码永远都不够

1个人 VS 客户+领导



看看之前的交付

一次救火

恶劣的背景

筹码永远都不够

1个人 VS 客户+领导

安全制度梳理

安全策略评估工作内容

1、管理制度收集梳理

•1、收集国际国内、工信部、集团等制度规范，移动现有信息安全管理制度情况进行收集梳理

2、现有信息安全制度纵向、横向的差距分析

•1、对标ISO27001，对现有信息安全管理制度情况进行纵向对比分析
•2、对部门间的安全管理制度进行比对，分析其重叠、矛盾和缺失等问题
•3、汇总调研分析结果，对现有安全管理制度进行差距分析，提交安全管理制度差距分析报告

3、安全策略体系优化

•1、设计相应的顶层设计，提交详细的安全策略体系优化方案

4、部分制度新增修订

1、对关键重要的安全管理制度进行新增修订，如制订公司级信息安全管理办法

客户的目的：
回收权力，由信安部主管制度制定、发布和检查

客户的第二目的：
摸清有多少现有制度，现有冗余严重如何在不影响全局下轻量化

客户的最大问题：
参考坐标不准确，如何轻量化毫无办法

救火的应对——寻找突破口

一次救火

恶劣的背景

筹码永远都不够

1个人 VS 客户+领导

应对方式

你感觉任何前任没有做的，都是你应该去尝试的

你感觉任何前任做不到的，都是你应该去努力的

工作需要做深做细，因此首先熟悉制度，并且要仔细的一个字一个字的看完

最终目的是实现制度数量减少，规范命名和权力回收，那对于权责定义必须明确

制度的梳理需要分域，但不能仅参考一种标准，需要和客户反复讨论适合客户现状的

分域之后，需要静下心来把安全功能点都定义，寻找制度中重复定义部分，这部分工作量非常大

救火的结果

一次救火

恶劣的背景

筹码永远都不够

1个人 VS 客户+领导

制度梳理方法

- 1.数据收集
- 2.定义制度体系结构
- 3.定义安全域
- 4.初步梳理
- 5.定义功能点
- 6.深入梳理
- 7.梳理结论

1 收集省移动公司制度33个，集团公司制度70个。

2 定义四级文件体系结构，制度名称定义及规范。

名称	数量
细则	15
标准	2
办法	11
规范	4
流程	1

当前文件命名混乱，
缺乏结构化体系。

3 定义8个安全域，35个控制范围



制度梳理方法

- 1.数据收集
- 2.定义制度体系结构
- 3.定义安全域
- 4.初步梳理
- 5.定义功能点
- 6.深入梳理
- 7.梳理结论

4 初步梳理相关制度

制度所属	制度数量
XX公司	33
集团公司	17

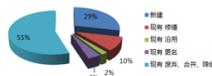
5 梳理出当前制度包含的174个要点



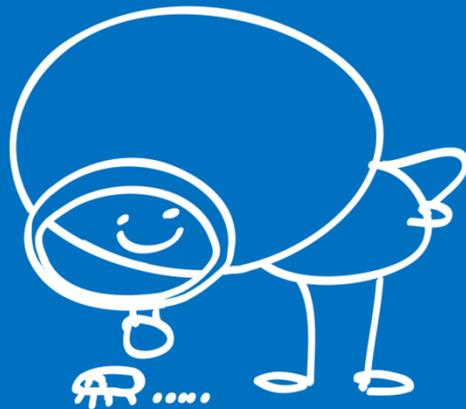
6

名称	梳理后	梳理前
安全制度数量	20	33
安全制度控制点	253	174

信息安全制度（梳理后）处置分布



- 1 适与势——救火的根源
- 2 救火的故事总是从悲伤开始
- 3 救火总是需要付出些什么
- 4



第二个故事

又一次救火

付出的魄力

付出的结局

客户：某部委

工作内容：infra咨询

计划进度：30%

实际进度：10%

客户状态：不满意，轮番虐

人员情况：换过2拨人，现场云集数十名专家

十名专家

合同情况：走流程

难度：★★★★★

这个项目问题不在于进度，主要在于人

下包为总包救火的难度更大

人员富裕并不能带来效率的提高，而是各种推诿和效率低下

第二个问题在于项目中定位，救火队员并非掌控全局的项目经理

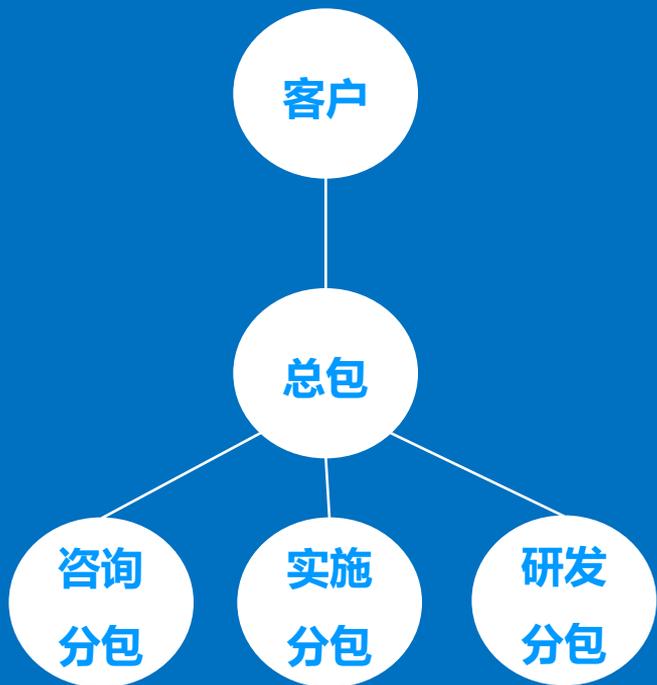
混乱的人事关系

又一次救火

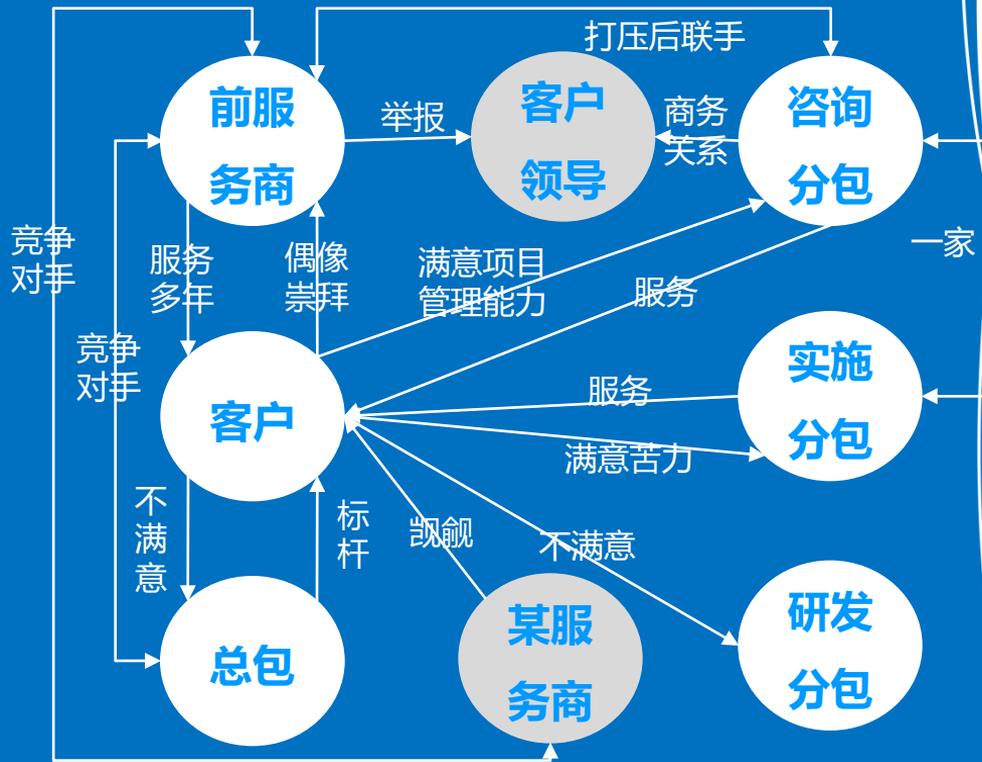
付出的魄力

付出的结局

给客户看的组织架构



真实的组织架构



混乱的人事关系

又一次救火

付出的魄力

付出的结局

客户

原PM已被双规，项目组5人分属不同处室，谁说了都算，谁说了都不算

总包

派了1个PM在现场统筹，客户不满意

咨询

分包

主力部队均在现场，客户要求分包PM行使总包PM工作，公司停止报销

实施

分包

数十位工程师在现场忙碌，但是苦无进度，人员开始流失，公司停止报销

研发

分包

总包花小钱雇来的，完全不知道要做什么

混乱的人事关系

又一次救火

付出的魄力

付出的结局

客户

原PM已被双规，项目组5人分属不同处室，谁说了都算，谁说了都不算

总包

派了1个PM在现场统筹，客户不满意

咨询

分包

主力部队均在现场，客户要求分包PM行使总包PM工作，公司停止报销

实施

分包

数十位工程师在现场忙碌，但是苦无进度，人员开始流失，公司停止报销

研发

分包

总包花小钱雇来的，完全不知道要做什么



付出之前先确定自己的位置

又一次救火

付出的魄力

付出的结局

“

定位

在项目中的位置：顾问
在项目中扛的责任：把infra部分咨询完成
受制于部分：客户、总包PM，咨询PM

”

知道自己在这个位置应该做什么

又一次救火

付出的魄力

付出的结局

1. 谨言慎行
2. 统合客户、总包PM和咨询PM的意见，以客户意见为准
3. 时间充分，可以多次向客户讨论
4. 发动其他团队成员给自己资料
5. 发挥死士精神，保护咨询PM，尽量将无知的部分聚给自己
让客户挑战，从客户处获取最大限度的资料和思路

謹言慎行
戒急用忍

制衡人际关系有时也是救火的办法

又一次救火

付出的魄力

付出的结局

本来原服务商不但举报，而且双规了客户关系

本来原服务商利用客户的偶像崇拜，对项目进行了层层围剿

本来原服务商无时无刻利用各种关系离间项目团队

本来公司内斗相当严重

本来总包和我们内斗更加厉害

因为某服务商的介入

原服务商被迫与我方联合，总包方消停了，公司内斗结束

鲶鱼效应？项目得以顺利结局

这也行？



- 1 适与势——救火的根源
- 2 救火的故事总是从悲伤开始
- 3 救火总是需要付出些什么
- 4 救火的技巧，说了很累，不做更累



内部有内部的救法

救火的内部技巧

救火的外部技巧

一定要救火么？

明确自己在项目组内部的定位

内部要资源

整合内部资源

保持和直属上级和项目干系人沟通

养成日报甚至时报的习惯，避免时间浪费的同时，可以告诉整个团队自己在做什么

汇报工作注意保护自己

外部有外部的救法

救火的内部技巧

救火的外部技巧

一定要救火么？

问客户要资源

冷处理/拆屋效应

保持和客户沟通，不能想当然，更不要去频繁尝试客户的耐心

一定条件下，满足客户所有要求

任何的沟通均需要记录，以免客户的多变性

尽量利用前任的资料和信息，甚至人脉

将大目标拆分，一项一项救，切勿全面铺开

以了结项目为最优先，一旦势遂人愿，就要坚决投入资源

无端努力，不如方向正确

救火的内部技巧

救火的外部技巧

一定要救火么？

客户之间是否存在政治？

项目的目的是否是为了干掉客户某个领导，亦或是干掉公司某个领导？

客户的期望值还能降低么？

合同是否有变更可能？

商务需要我做什么？

结语

正如1000个人有1000本《哈姆雷特》，救火之道虽在于适和势，但更重要的是揣摩客户的心思，在他的预想范围内完成项目，因为客户本就不同，每个项目的资源环境更是千差万别，不存在一种万能的救火方式。

谨以此文，和大家探讨下救火的神韵。

——KC于2017年3月13日1点

温馨提示

- ITIL先锋论坛专家直播讲堂，每周四晚上8:30指定QQ大群
- 专家讲堂视频&PPT合集，请猛击[链接](#)
- 看预告&PPT更新，请关注右边二维码
- 找培训，请看下图：



咨询QQ群

119205977



电话咨询

400 8060 230

基础 - 实战 - 专家



打基础 迎实战 成专家

ITIL先锋为您一站达成

ITIL Expert

¥ 2.4 万元/人

Prince2 双证

¥ 7.5 千元/人

ITSS 项目经理

¥ 4.2 千元/人

ITIL 流程实操及 iTOP 软件实施

¥ 2.5 千元/人

云安全 C-CCSK

¥ 5880 元/人

ISO20000 Auditor

¥ 5.4 千元/人

ITIL Foundation

¥ 2.7 千元/人

ISO27001 Foundation

¥ 3.2 千元/人

PMP 精品班

¥ 1380~4980 元/人

感谢您的耐心阅读！

