

项目管理经典译丛③

项目管理能力

PROJECT MANAGEMENT COMPETENCE

培养个人、团队、组织的关键技能

[美] J.D. 弗雷姆 著

郭宝柱 译

世界图书出版公司

F224.5

117

2005

项目管理经典译丛

项目管理能力

培养个人、团队、组织的关键技能

[美] J. D. 弗雷姆 著

郭宝柱 译

世界图书出版公司

北京·广州·上海·西安

图书在版编目(CIP)数据

项目管理能力/(美)弗雷姆著;郭宝柱译.-北京:世界图书出版公司北京公司,2005.1

(项目管理经典译丛)

ISBN 7-5062-6674-1

I. 项… II. ①弗… ②郭… III. 项目管理
IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 120110 号

书 名: 项目管理能力

著 者: [美] J. D. 弗雷姆

译 者: 郭宝柱

责任编辑: 赵大新 安君杨

装帧设计: 董 利

出 版: 世界图书出版公司北京公司

发 行: 世界图书出版公司北京公司

(地址:北京朝内大街 137 号 邮编:100010 电话:64077922)

销 售: 各地新华书店和外文书店

排 版: 北京中文天地文化艺术有限公司

印 刷: 北京世界图书出版公司印刷厂

开 本: 787×1092 1/16 印张:15

字 数: 165 千

版 次: 2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

版权登记: 图字 01-2001-4865

ISBN 7-5062-6674-1/F·127

定价:28.00 元

项目管理已经成为在任何商业领域促成事务运作的主要途径，因为它给予公司所必须的调控人力和资源的能力，尽快调整导向的适应力，以及更精密地检测成本和流程的方法。项目管理能力是提高项目管理效率最好的途径，因为它给读者在任何层次的组织中构筑和衡量与项目有关的力量能力。

成功的项目管理不仅仅需要有经验的人员，还需要个人、团队和组织的协作来实现卓越。弗雷姆领导了世界上第一个项目管理组织PMI的项目管理测试计划，并在这本极富创造力的书中，描述了在所有机构中个人、团队和组织所必须的能力。他提供了在所有领域用任何工具提高这些技能的方法，去帮助企业评估他们是否达到要求。

项目管理者们需要学习那些能够在自己的领域胜出的关键特性。他们需要学习能够加强他们的技能的最好的途径，这些学习可以通过各种渠道，包括正规教育、职业训练和自修。他们将运用建立在PMI项目管理知识体系上的多项选择考试，去评估自己在八个至关重要的领域是否掌握了这些能力。这一体系被称作项目管理领域的权威。

总经理、董事和CEO们需要知道为什么那些不同类型的团队对于今天的商业如此重要，以及怎样去测量效力。他们需要发现在那些以项目为基础的组织中七个最重要的特征。他们也将通过成绩单检测他们的组织在多大程度上激励员工和团队进行工作。

项目管理经典译丛已出版图书：

- | | |
|---------------|-----------|
| ①《组织机构中的项目管理》 | 定价：20.00元 |
| ②《新项目管理》 | 定价：25.00元 |

责任编辑：赵大新 安君杨



作者介绍:

J.D. 弗雷姆 (J.Davidson Frame) 博士, 世界著名的项目管理及管理科学专家。曾任美国项目管理协会PMP资格认证委员会主任; 现任美国管理技术大学 (UMT) 学术校长、教授; 美国扬科利普集团 (YCG) 副总裁; 美国项目管理协会 (PMI) 董事会董事等职。

作为一名职业的项目管理专家, 弗雷姆博士创建了项目管理企业、项目办公室、项目管理资格水平评估。他的工作使商业、政府工作以至个人都得以按照高标准来管理项目。

作为美国项目管理协会前PMP资格认证委员会主任, 弗雷姆博士参与建立了考试标准和重建了PMP资格考试。

弗雷姆博士也是开创项目管理教育项目的先驱之一。他在乔治华盛顿大学开设了项目管理学位教育, 并在美国管理技术大学开设了项目管理的博士课程。

弗雷姆博士先后著有6本关于项目管理科学的著作, 在国际知名的学术刊物上发表了50篇论文。他所领导的项目管理工作已经推广到包括中国在内的许多国家, 世界上超过2万名学员 (包括著名公司的高级管理人员和政府官员) 参加了他的培训课程。

前言

从 1990 年到 1995 年，我领导了美国项目管理协会（PMI）的项目管理认证工作。开始承担这项工作时，我并没有预料到它会占据我以后 6 年中每周七天和一年 52 周的全部时间。

这期间，我全身心地投入到这项工作中。最初，我的使命看起来相当简单：在 PMI 与同事们共同开发一项用来评价项目人员专业能力的测试。PMI 的《项目管理知识体系指南（PMBOK）》提供了对这些能力的指导，是职业项目人员所应当掌握的知识的“圣经”。我所要做的是提出如何测试这些能力。工作的主要挑战是编写好的考试题目并能够设计出适当的多义选择答案。

随着时间流逝，我意识到事情远非那么简单。项目管理能力本身的复杂性开始暴露出来了。我每周 7 天，每天接到 5 ~ 20 个电话，这些电话来自各种各样的人：项目工作人员、培训导师、PMI



的官员、PMI 分会会员、公司副总裁和总裁、新闻记者、杂志撰稿人、国际项目组织的代表和贸易组织的成员。他们来自各种学科和产业领域：土木工程、金融、信息技术、教育和培训、电信、石油开采、环境保护、制药、学校管理、设备管理、运输、国防、以及中央和地方政府。当我与所有这些人交谈时，我发现大家对于项目管理能力的内涵有许多不同的观点。一些人狭义地看待这种能力，对他们来说，项目管理能力意味着掌握项目进度、预算和资源分配的基本技能；另一些人则是广义地看待，他们认为，除了掌握与项目管理相关的基础知识技能外，还要综合掌握有关社会的和商业的大量技能。

在负责 PMI 认证计划的同时，我还讲授关于组织管理方面的大学课程，指导项目管理类课题的研究，并与很多的公司和政府机构合作，包括 AT&T、NCR、朗讯科技、IBM、GTE Internetworking (BBN)、摩托罗拉、EDS、华旗银行、菲利普·莫里斯、Perot Systems、诺基亚、ABB、联邦法院、联邦税务局、中国船舶总公司、总统办公室和防务系统管理学院。通过这些工作，我清楚地认识到，即使世界上最出色的人，如果他所在的工作团队平庸一般，如果他不能从所属的组织中获得所需要的物质和精神上的支持，那么对他而言，实现项目目标也将是一个艰苦的历程。所以，提高项目管理能力不只是培养有资格的项目管理人员（这是 PMI 认证努力追求的基本目标）。

本书的主题所论及的项目管理能力是指个人能力、团队能力和组织能力的同步开发。本书论述了上述每种能力的含义，并提供了对这些能力的评价方法。



读者对象

本书的读者对象是那些在未来几十年内打算在以知识管理型组织中工作的人，因为很清楚，以项目为主线，有组织的知识性工作已经成为在任何领域从事商业活动的主要方式。尽管我认为这样的描述是明确而适当的，但编辑还是要求我进行一下更清晰的阐述。

本书主要写给两类读者：那些期望加强他们项目管理能力的人和那些希望评估个人、团队和组织的项目管理能力的人。让我们依次来看这两类读者。

期望加强项目管理能力的人是指在项目管理起着关键作用的广泛领域里工作的职业人士。这些领域包括传统上就以项目工作为主的领域，如建筑业和国防部门；最近刚刚崭露头角的高技术领域，如信息技术、通信和研究开发；也包括那些刚刚采用项目管理的领域，如金融、市场营销、房地产开发和培训等。

在这些领域工作的人们赞成《财富》杂志 1995 年刊登的观点，即项目管理已经成为一种可选择的职业（Stewart, 1995）。这些人认识到，在组织扁平化、再造、授权和外部采办的时代，项目管理给人们的职业发展提供了一个为数不多的机会。

希望评估个人、团队和组织的项目管理能力的人，是那些希望项目管理能够在其组织机构中发挥作用的人们。他们认为项目的高效运作取决于个人、团队和整个组织各层次的能力。他们会从本书中获益，因为本书提供了进行这种能力评估的基本方法。本书不仅描述了个人、团队和组织各层次上项目管理能力的含义，而且提供了评估不同层次能力的诊断工具。



本书内容

本书分为四个部分。第一部分由三章组成，分别探讨了项目管理能力方面的各种问题。第一章分析了项目管理能力问题在今天为什么这么重要，提出了必须从三个相互交叉的视角来看待项目能力：个人、团队和组织机构。这也导致了一种“能力两难局面”，这种矛盾的局面产生的原因是，理论上认为如果给予适当的激励，人人都能够胜任工作，而在现实里，个体的能力却又是千差万别的。第二章讨论了能力和回报之间的关系。对能力的经济学研究表明，最有能力的项目实施者所创造的价值远远大于那些能力平平或更低的实施者。相应地，有能力的实施者获得的回报也高。本章还强调了这样的观点，在今天竞争残酷的世界里，能力就是我们的利剑和坚盾，使我们能够战胜小型化、扁平化和再造带来的磨难。第三章提出了在病态的组织中能力不可能得到培养的观点。当出现诸如自私自利、组织系统呆板、文化机能失调和腐败流行的现象时，能力就要枯竭了。本章对常遇到的各种组织病态都进行了分析。

第二部分由五章组成，分别讨论了个体在项目运作中所体现出的项目胜任能力的不同方面。第四章评述了有成效的职业项目人员应具备的主要特征，还列举了《项目管理知识体系指南》所定义的各种能力，提出了合格的职业项目人员应该掌握的项目管理工具的清单。第五章探讨了人们通过哪些途径才能增强项目管理的知识基础，包括从正规教育、在岗培训到自学。本章在最后的分析中强调，对项目管理知识的掌握不是源自书本，而是来自持续的实践。第六章考察了所谓的个人技能在项目管理中扮演的角色。项目很少由于



计划评审技术体系垮掉而失败，却常常毁于主要团队成员缺乏良好的个人技能。特别是，本章强调有成效的项目经理必须培育强烈的感知他人和自我认知的能力。同时也考察了其他方面的软技能，包括政治技能、团队建设技能、学习技能和沟通技能等。

第七章突出强调了项目经理既要拥有良好商业意识，又要掌握业务知识的必要性。项目管理已经摆脱了项目经理仅仅是项目技术方案执行者的定位。今天人们期望项目经理有更广泛的商业观念，并以这些观念去运作项目。他们还应当用这种观念与用户进行有效的沟通，因为这些用户中的大多数所期待的都是问题的商业解决方案。本章包括了一份有成效的项目人员应掌握的业务技能清单。第八章向读者提供了一个多元选择的评价工具，该工具大体是在 PMI 的认证考试之后形成的。所提问题涉及项目管理知识体系的八大知识领域，使得读者能够逐个领域地对他们项目管理知识的掌握情况进行评价。

第三部分由两章组成。第九章讨论了团队是什么、做什么和在今天这个复杂的竞争世界里它们为什么那么重要。本章详细介绍了各种各样的团队结构，包括基于矩阵的团队、自我管理团队和共同责任团队。第十章明确了建设有成效的团队的标准，并基于此标准开发了评价团队能力的方法。同时，本章还提供了一种团队能力的评价工具。

第四部分也由两章组成。第十一章提供了一个用于界定在以项目为基础的组织中，识别组织能力关键特征的七要素框架。本章强调能力最强的组织区别于其他组织的主要特征是，它能够有效的向其团队和个人提供开展工作所需要的支持。第十二章提供了一个打分表，读者可以用它对组织提供的团队和个人工作环境的有效程度

进行评价。本章也描述了两种常用的评价组织能力的�方法的主要特点：ISO9000 和软件工程研究所的能力成熟模型（CMM）。

结论部分总结了本书最重要的主题。

致 谢

本书是我与数千人书面交流的结果。这些人的大多数曾经是我的学生：或是在我组织的项目开发研讨会上，或是在我从 1979 年至 1998 年任教的乔治华盛顿大学的教室里，或是曾在我位于管理与技术大学的新家里。这些学生向我提供了他们在自己组织中所经历过的有价值的见识。他们还容忍了我在他们身上测试新的思想。他们对我的“测试”的反应，使我在哪种思想行得通及哪种思想行不通上面获得了良好的思路。

通过与许多组织中的培训主管和高级项目经理打交道，我也接受了许多有价值的观点，包括 SITA 的查尔斯·乔治胡奥（Charles Geoghiou）；朗讯科技公司的谢丽·希金斯（Sherry Higgins）；澳大利亚管理研究所的欧奈·沃德斯顿（Ernie Waldstein）；Fannie Mae 的格斯·克罗斯特（Gus Crosetto）和大卫·苏（David Suh）；管理和技术大学的托马斯·布鲁克（Thomas Block）；诺基亚的西蒙·英杜拉（Simon Indola）；Hoffman - LaRoche 的路易斯·赫里拉（Luis Herrera）；花旗银行的肯尼思·富勒（Kenneth Fuller）和乔治·皮科（George Pico）；阿尔卡特海上网络公司的里查德·霍沃斯（Richard Howarth）；ESI 的尼古拉斯·舒克特（Nicholas Schacht）、利罗伊·沃德（Leroy Ward）和卡尔·普里特查德（Carl Pritchard）；摩根·斯坦利的托马斯·塔诺（Thomas Tarnow）；西屋公司的理查德·汉





弗莱 (Richard Humphrey); Procter 和 Gamble 的王丽丽 (Lele Wang); 防务系统管理学院的威廉姆·巴恩迈尔 (William Bahnmaier)。这只是帮助我发展自己思想的一部分人的名单。每当想起曾和我毫无保留地、广泛地分享观点的所有的人时,我几乎不知道如何表达自己的感谢。

特别感谢我在 Jossey-Bass 的编辑塞德里克·克鲁克 (Cedric Crocker), 他多次精准的核对确保了我不偏离写作轨道。有时我的写作刚刚稍有偏差,他就帮助我回到正确的方向。他的建议对本书的写作方向产生了切实的影响,而且我坚信本书的完善应归功于他的有力支持。

特别的感谢也献给我的妻子陈燕平 (Yanping Chen), 我能诚实地说,她是我遇见过的一位最有成效的业务经理——除此之外,她还是一位项目经理。在我写作这本书的四年中,她宽容地待我(而且在写作前面两书时体恤我的心绪),并提供了许多我将之吸收的观点。我将这本书献给她。

最后,我感谢我的女儿,凯瑟琳 (Katherine), 当她只有 3 岁时,我就第一次在以前的 5 本书中对她的支持表示感谢。我感谢她在那时没有拔掉我文字处理机上的插头,而对任何 3 岁的孩子来说这都是一个诱人的愿望。如今,她已经 8 岁了并有了自己的文字处理机,她的聪颖、无忧无虑、动人的歌声,以及极其特别的顽皮的幽默感给我带来了快乐。

J. D. 弗雷姆

弗基尼亚州阿林顿



目 录



前 言

第一部分 成功组织机构的项目管理能力

第一章	开发组织机构的项目管理能力	3
第二章	为什么能力有所回报	20
第三章	机构病理学分析	34

第二部分 胜任的项目管理专业人员

第四章	职业项目人员的知识基础	49
第五章	拓展项目管理的知识基础	66
第六章	培养项目人员的社交能力：项目管理的“软”能力	84



第七章 培养综合商务能力	103
第八章 个人能力评估	121

第三部分 优秀的项目管理团队

第九章 项目团队的能力	147
第十章 团队能力的评估	168

第四部分 有项目能力的组织机构

第十一章 组织机构的项目能力	193
第十二章 评估组织的能力	215
第十三章 结论：具备能力	230



第一部分 成功组织机构的项目管理能力

第一章

开发组织机构的项目管理能力

子曰：不患人之不己知，患其不能也。

——孔子《论语·宪问篇》

越来越多的企业、政府部门和非营利机构开始有意识地按照项目的的方式来组织他们的各项活动。当然，除了项目的提出和实施更加审慎外，如今组织机构多接项目工作并不是什么新的东西。任何对此有疑问的人只需参观一下安第斯山脉的马丘比丘、中国的京杭大运河或罗马的圆形竞技场就会明白了。在许多组织中，项目已成为管理活动的中心，而不久以前它们仍然处在核心工作的外围。

项目已站到了人类活动的前沿，与此同时，认识和开发组织机构的项目管理能力也受到了人们的关注。管理者和工作人员越来越多地问到下面的问题：为了完成工作任务我们应当具备什么样的技能？我们已经具备了这样的技能吗？如何才能具备这样的技能？像项目管理这样对能力的关注并不新鲜。军事指挥官们对其重要性的

