

南开现代项目管理译丛（第二辑） 丛书主编 戚安邦

NANKAI XIANDAI XIANGMU GUANLI YICONG

全球项目管理

跨国界的沟通、合作和管理

Jean Binder

戚安邦 陈海龙 于悦 / 译

杨玉武 / 主审

南开大学出版社

南开现代项目管理译丛第2辑

全球项目管理： 跨国界的沟通、合作和管理

Jean Binder

戚安邦 陈海龙 于悦 译

杨玉武 主审

南开大学出版社

天津

《南开现代项目管理系列教材》编委会名单

总 主 编：戚安邦

编委会成员：于仲鸣 李金海 何红锋

程莉莉 焦媛媛 杨 坤

杜倩颖

总 策 划：胡晓清

总 序

随着全世界的经济逐步向知识经济迈进,创造和运用知识开展创新活动成了全社会人们创造财富和福利的主要手段。由于任何企业或个人的创新活动都具有一次性、独特性和不确定性等现代项目的特性,因此人们的各种创新活动都需要按照项目的模式去完成。任何项目都需要使用现代项目管理的方法去进行有效的管理和控制,因此现代项目管理成了近年来管理学科发展最快的领域之一。近年来甚至有人提出现代管理科学可以分成两大领域,其一是对于周而复始不断重复的日常运营的管理(Routine Management),其二是对于一次性和独特性任务的项目管理(Project Management)。因为实际上人类社会的生产活动就有这两种基本模式,而且至今人类创造的任何成就和物质与文明财富都始于项目,都是先有项目后有日常运营。只是过去人们从事项目的时间很短而从事日常运营的时间很长,然而在信息社会和知识经济中人们从事项目的时间变长,所以现代项目管理就获得了长足的发展。

现代项目管理实际上始于 20 世纪 80 年代,最重要的标志是 1984 年以美洲为主的项目管理协会(PMI)推出了现代项目管理知识体系(PMBOK)的草案,随后在 1996 年他们推出了 PMBOK 的正式版本,国际标准化组织于 1997 年推出了相应的 ISO10006 标准。最近 10 年是现代项目管理发展最快的时期,这主要表现在两个方面。其一是现代项目管理的学术发展十分迅速,不但形成了自己独立的学科,而且学科知识体系建设得到飞速发展,全球数百家大学已经设立了相关系科或研究院所。20 世纪 80 年代以来,管理学界许多新的学术领域的发展都是与现代项目管理有关的,“虚拟组织”、“学习型组织”、“项目导向型组织与社会”都属于此列。其二是现代项目管理的协会和资质认证大发展,全球不但有以美洲为主的项目管理协会(PMI),还有以欧洲为主的国际项目管理协会(IPMA),各国的项目管理协会也相继成立。他们一方面不断组织自己的会员开展现代项目管理的研究,而且分别推出了自己的项目管理知识体系。另一方面,他们在现代项目管理职业教育方面推出了大量的课程和资质认证,这方面既有 PMI 的项目管理专业人员资质认证(PMP),也有 IPMA 的国际项目管理人员资质认证(IPMP)。这些对于推动现代项目管理的发展起到了巨大的作用,从而使得现代项目管理成了近年来发展最快的管理学科专业领域之一。

我国的现代项目管理学科发展最早始于 20 世纪最后几年,国内最早的现代项目管理

译著应该是由南开大学张金成教授于1999年翻译出版的《成功的项目管理》。随后PMI和国家外专局的培训中心以及南开大学商学院于1999年夏天共同在南开大学举办了国内首次引进PMI现代项目管理知识体系(PMBOK)和项目管理专业认证(PMP)的新闻发布会。紧接着在2001年春节南开大学戚安邦教授等受国家外专局委托主持了在中央电视台一台播出的“现代项目管理”讲座,并且以PMBOK的1996年版为蓝本出版了国内最早的《现代项目管理》一书,该书成为国内PMP认证的指定教材。接下来IPMA也在中国开展他们的IPMP认证和推广工作,而且随着这些推广工作的开展,国内现代项目管理教育和培训的热潮空前高涨和迅猛发展。到了2004年国务院学位办和国家教育部全面认识到了中国信息社会与知识经济发展的需要,从而在充分论证的基础上专门开设了(现代)项目管理工程硕士的专业学位教育,并且当年首次就授权72家高校开办这一专业硕士学位的教育,到2005年经国务院学位办和教育部批准的项目管理工程硕士教育主办单位就已经超过了MBA专业学位教育经过15年批准的主办单位的总数。现代项目管理教育的这种快速发展充分说明,在当今信息社会和知识经济中现代项目管理是最为重要和发展最为迅速的管理学专业领域之一。

南开大学是国内最早开展现代项目管理研究和教育的著名高校之一,由此而形成了一个非常强大的研究创新群体和现代项目管理师资队伍。他们不但完成了许多国家和企业委托的科学研究和应用研究的课题,而且由南开大学出版社组织出版了一系列的现代项目管理专著、译著和教科书。最早他们于2001年就出版了《21世纪工程造价管理前沿丛书》一套8本专著;2003年他们出版的《项目管理学》(戚安邦主编)获得了天津市社科成果奖并且是天津市精品课教材(也是天津市2005年推荐申报国家精品课的教材);2004年他们又出版了《南开·现代卓越项目管理普及丛书》一套4本;2005年他们出版了《南开现代项目管理译丛》一套6本,全面介绍了国际上最新的现代项目管理研究成果,为此国际项目管理协会前主席,现任《国际项目管理杂志》(International Journal of Project Management)主编的J. R. Turner教授还专门为他们作了英文序言。本次出版的《南开现代项目管理系列教材》已经是我们第四次出版现代项目管理的系列丛书了,由此可见南开大学和南开大学出版社在现代项目管理的研究和出版事务中具有深厚的积累和很强的实力。因此我们对于本套系列教材的质量和成功都信心十足,因为这是我们多年在现代项目管理领域的研究和教学的积累成果的体现。

本套《南开现代项目管理系列教材》主要是面向现代项目管理工程硕士和现代项目管理本科专业以及现代项目管理高自考本科段教学的,所以它包括三个层次的教材。第一个层面的是现代项目管理的基础课教材,如《项目管理学》、《项目评估学》、《项目设计与计划》、《项目仿真模拟》和《项目管理法律法规及国际惯例》等。第二个层面的是现代项目管理的专业基础课教材,如《项目成本管理》、《项目时间管理》、《项目质量管理》、《项目采购管理》、《项目风险管理》和《项目沟通管理》等。第三个层面的是现代项目管理的专业课教

材,如《建设项目管理》、《IT项目管理》、《研发项目管理》和《金融项目管理》等。本套现代项目管理教材的知识体系框架是按照 PMI 最新发布的 PMBOK2004 版组织的,所以本系列教材是与国际上现代项目管理的最新发展同步的。另外,本系列教材的最大特色是整个系列教材中的基础课和专业基础课都是面向一般项目管理的,即都是针对各种一次性和独特性任务的现代项目管理的,而不是传统以工程项目管理为核心内容的,所以本系列教材具有很强的普遍适用性。

当然,由于编者自身的水平所限和编写时间紧迫,所以本套系列教材难免会存在某些不足之处。我们真诚地希望广大读者和使用本系列教材的教师与学生,能够无保留地指出我们的不足和失误之处。我们会在随后的出版工作中予以纠正,因为本系列教材将不断修订和推出最新的版本,以供广大的现代项目管理工作者使用。我们认为:现代项目管理的学科建设和教育发展是我们中华民族在走向信息社会和知识经济中必须倚重的一个专门的学问,开拓和发展现代项目管理事业既是我们大家的神圣职责,也是为我们伟大祖国贡献聪明才智的最好机遇。因为这是一个我国未来十分需要,而现在又相对较新和发展迅速的领域。我们希望能够与本领域的所有人共同合作,去做好这一份伟大的事业。

《南开现代项目管理系列教材》编委会

致 谢

我想对于下述人们致以谢意,Yannick Jolliet 对本书的各个部分进行了评阅并且给了我珍贵的建议和评审意见;Marie—Paule Scottiaux 给了我很多支持评阅意见、建议和午餐时间的讨论;David Page,Carolyn McKellar,Marion Sachs,Belinda Freaney—Sadouk,Sophie Domine,Jean—Marc Cenier,Jose Gonzalez,Jennifer Hyams,Mark Russell,Reddy Mandala,Viktor Puetzer,Annie Jorden,Patrick Vitzhum,Frank Bondoux,Thierry Sales 和 Paolo Lenti 在面谈中给了我很多反馈意见和最初的头脑风暴;Jone Pelham 给了我他在项目相关利益主体管理与沟通战略的看法以及跨文化管理方面的经验;Karel de Bakker 给了我很好的全球风险方面的建议;Paul Gardiner 和 Jim Ritchie 在我的学术研究中给了我很多支持。

我还需要衷心地感谢 Geert Hofstede,Fons Trompenaars,Charles Hampden—Turner 和 Peter Wooliams 他们答应重新打印他们的文化主轴定义和分类。

我真诚地感谢 Gower 出版社的 Jonathan Norman,Fiona Martin 和 Mike Brooks,他们给了我诸多的信任和支持。

最诚恳的谢意是给陪伴我的猫、我女儿的好主意和我妻子的帮助与永远的耐心。

作者序言

谁需要这本书

随着外取资源的趋势不断发展,离岸和全球化也不断发展,许多组织在充分利用基于地理的分布管理技巧,二十四小时不间断运营和虚拟团队带来的好处。中小企业与大企业的连接组成了供应网络以提供产品和服务,组成了行销者、零售者和最终用户的客户网络。全球项目现在成了能够在跨国界网络中开创连接的操作单元,成了联通不同合作伙伴或项目相关利益主体所依靠的信息流来源。

在这种全球环境下的任何项目都会涉及坐落在不同国家的众多公司。现在,许多公司在挣扎着从全球项目中获得可接受的效率和质量,因为这些组织的结构和项目管理方法论都还没有适应这种多文化的环境,还因为很多项目经理以及项目团队成员对于远距离的沟通尚不适应。许多项目经理还停留在主要依靠所谓的“硬”技能(像项目计划、进度安排以及控制等)去协调和管理项目的情况。但是“软技能”(像沟通、对于不同文化的理解、团队建设等)和非正式项目管理技术(像网络工作、相互影响、持续提高等)才是全球项目成功的关键,这些需要组织给予特别的重视才行。

本书的叙述主题就是这些“软技术”和非正式项目管理技术,以及在全球项目或项目群管理所需的相关领域知识。本书并不是按照“一把钥匙开万把锁”写的,而是按照每章指导人们去自己找到最符合你的公司的管理模式,然后人们可以使用这些模式去开发和完善你自己公司的全球项目管理知识框架。

期望的读者

本书提供了关于全球项目管理方面最佳实践的广义知识框架,以便指导项目经理、项目群经理和项目管理办公室成员参与到项目管理方法论的准备和应用,从而做好有众多坐落于世界各地的公司参与的全球项目的管理。人们可以从他们现有项目和项目群的综合管理与沟通实践入手,然后将这些好的实践经验归入他们自己的公司项目管理方法论之中。他们也可以同时发现何种管理工具和方法能够改善他们在远距离沟通方面的相互理解,并进一步在现有工作环境中开发和改进这些管理工具和方法。

高级管理人员可以使用本书中的信息去理解那些全球项目经理与团队成员所面临的巨大挑战,去认识这些方法和工具的开发对于提升全球项目团队的效率和项目的质量有多大的作用,以及这些对于减少旅行和成本方面的巨大作用。高级管理人员委员会需要

在完善管理工具框架、选择全球项目的人力资源、建立项目管理办公室以及提供组织帮助等方面扮演着重要的角色。本书同时提供各种类型结构的项目以便适应不同的用途,并且本书提供了对散布在不同地点、具有不同文化和语言的项目团队成员进行激励的很多建议。

最后,任何作为团队成员或相关利益主体参与全球项目的人,可以从本书中与所在不同国家、来自不同文化、说着不同语言、工作在不同时区的人们顺利地开展沟通方面的建议。

学术工作者也可以使用本书中提供的框架,去开展新的研究、去调查每章内容对于全球项目团队的效率和效果的影响,并且去完善和开发全球项目管理知识框架©的技术、理论、实践。

本书的结构

本书所有介绍性的各章给出了全球项目管理的独特性,讨论了这些特性如何影响全球项目经理和项目群经理的工作和效率,并且归纳了为全球项目后项目群建设团队的主要好处和挑战。全球项目管理知识框架©可以帮助全球项目后项目群经理们聚焦于因团队成员散布在全球而带来的挑战和压力。

第一部分和第四部分中的各章详细探讨了全球项目管理知识框架©中五个方面的知识:

- 第一到第五章(第一部分)给出了用于管理跨越国界和文化的人们所需的核心原理。

- 第六到第十章(第二部分)讨论了如何通过沟通战略来管理人们,以便能够更好地管理那些来自不同国家的项目团队成员,并且使之更加合作和有效。

- 第十一到第十五章(第三部分)给出了组织结构和实践方面的建议,由此为全球项目的良好合作环境建立相应的基础,并由此推进人员和沟通战略的实施。

- 第十六到第二十五章是对于前面各章中所涉及的沟通媒介与合作工具所需实践的开发指南(第四部分)和应用(第五部分),主要是各种在管理人们和跨国界与跨文化的项目相关利益主体之间的沟通方面所使用的各种技术。

第五部分对本书的内容作了总结,给出了按照组织的文化、标准、方法论和组织需要给出的适于不同情况的各种战略,这些还需要高级管理者、项目经理和项目团队成员进行必要的适用性修订。

如何读这本书

本书的结构使得同行们容易理解对于全球项目团队绩效有影响主要方面,然后是同行们可以将自己的项目管理方法论用于全球项目管理。各章的顺序安排主要是为了提供一种渐进的对于管理需求和最佳实践的理解过程。相反,项目经理和团队成员可以独立阅读各章,并重点关注某些问题从而提高他们全球项目管理的效率和效果。各种检索方

式都给了,这使得人们可以按照任何顺序阅读各章。

信息的主要来源

对于何时开始寻找全球项目管理最佳实践方面的信息,我们可以找到很多不同层面的分类。最重要也是最上面一层信息是来自不同国家的各种全球项目的项目经理、项目团队成员和高级管理者们提供的全球项目管理经验。寻找这些经验信息的一种方法就是参加美国项目管理协会(PMI)和英国计算机协会(BCS)组织的网络活动。

第二层面的信息是项目管理方法、技术、工具和过程方面的基础知识。本书并非要重新定义这些方面的原理,而是偏重于设法在已经存在的相关知识体系上给出更多信息。所以本书最主要的参考文献就是美国项目管理协会(PMI)的项目管理知识体系(PM-BOK®)指南,英国商务部办公室的受控环境下的项目管理(PRINCE2®),国际项目管理协会(IPMA)的项目管理能力基线(ICB)和 Gower 出版社的项目管理手册等。当然,本书也使用了一定层次的抽象概念和摘要,以便允许同行们在使用本书去查找其他的项目管理方法或方法论。

第三层面上的信息来源于虚拟团队和分布项目的管理方面,这给出了那些涉及不同地方的人们所开展项目的需要和建议。这方面信息的主要来源都在各部分的末尾进行了说明。

第四层面的信息是从 Hofstede 和 Trompenaars 所做的“不同文化研究”成果中收集的,这些将在本书的多数章节中给出。

相伴的网站

网站 WWW.GlobalProjectManagement.org 提供工具、平台和一个开放的讨论,以便人们交换与本书所讨论的相关实践方面的信息,同时可以连接不同的硬件、软件和服务方案。

译者序言

我们之所以选择翻译和出版这本书，最主要的原因是这本书完全不同于现在市场上流行的那些项目管理学方面的书籍。这本书有两个十分鲜明的独特性：其一，这是一本面向项目管理中“软逻辑”方法的书。其二，这是一本关于全球项目管理的书。

我们现在市场上销售的多是关于项目管理方面的书籍，多是以项目管理“硬逻辑”为主的，这种书籍多以讨论有关项目范围、进度、成本、质量和资源等方面管理为主，而对于项目冲突、沟通、协调、人员管理和团队建设等方面的内容涉及较少，本书在很大程度上弥补了这方面的空缺。正如本书作者在其序言中所说的那样“许多项目经理还停留在主要依靠所谓的‘硬’技能去协调和管理项目的情况。但是‘软技能’和‘非正式项目管理技术’才是全球项目成功的关键，这些需要组织给予特别的重视才行。”

我们现在市场上销售的项目管理书籍多数是以处于局部地区的项目或项目群管理方法为主的，极少数项目管理书中会提到全球项目管理或国际项目管理。本书则是完全针对全球项目管理知识框架的专业书籍，这对于我国众多不断走向世界的跨国和全球项目公司是十分有用的。正如本书作者所言，“本书提供了关于全球项目管理方面最佳实践的广义知识框架，以便指导项目经理、项目群经理和项目管理办公室成员参与到项目管理方法论的准备和应用，从而做好有众多坐落于世界各地的公司参与的全球项目的管理。”

因此，为了填补这两个方面的空缺，我们翻译了本书。所以本书既可以作为项目管理专业课程的教材，又可以作为项目管理实际工作者的指导书，最起码也可以作为所有参与项目管理方面工作的人们的参考书。这也是为什么我们从国外数量众多的项目管理书中选定这本书进行翻译和出版的根本原因。尤其是未来在我们国家不断崛起和加速全球化的过程中，人们必然需要使用全球项目管理方面的知识。

本书的前言和致谢是由我翻译的，而本书的第一部分、第二部分和第三部分的初稿是由我的学生陈海龙翻译的，本书的第四部分、第五部分和第六部分的初稿是由我的学生于悦翻译的，然后我对全书做了通译工作，我的已经毕业的博士杨玉武做了全书的评审。同时，在此还要感谢胡晓清编审及出版社的同志们所做的各种努力，没有他们的努力本书是

没有办法问世的。我们大家虽然做了多方努力，但是书中的错误和疏漏还是在所难免，希望读者能够指出，以便再版时修订。

戚安邦博士/教授/博士生导师

2010年9月于南开园

引言	(1)
传统项目、分布式项目、跨国项目、虚拟项目	(1)
全球项目	(2)
全球项目案例	(4)
全球项目群	(6)
全球项目和项目群需求	(11)
是否需要采用全球化项目管理?	(13)
组织变革与组织理论	(14)
全球项目与全球项目群框架	(15)
知识框架基础	(18)
知识框架对全球性组织的价值	(19)
接下来的工作	(20)
核心概念	(22)
延伸阅读	(23)
互动环节	(24)
 第一部分 全球项目团队	 (27)
第 1 章 多元文化之间的协作	(29)
文化的定义	(29)
文化与项目管理	(30)
霍夫斯塔德文化要素模型	(32)
琼潘纳斯文化要素模型	(36)
文化维度对全球项目管理的影响	(42)
项目团队的 360 度文化维度分析	(43)
避免滥用	(49)

构建丰富多彩的多元文化项目团队:融会贯通	(51)
开展有效的多元文化项目管理——四步走战略	(54)
第2章 全球项目领导能力	(57)
项目管理与领导能力	(57)
全球领导能力	(58)
承诺	(60)
激励	(62)
成为一名成功的全球领导者	(65)
全球领导能力头脑风暴	(66)
第3章 建立信任	(69)
评估项目所需的信任等级	(70)
信任与沟通渠道	(71)
建立信任	(74)
维持信任	(76)
建立长期信任	(80)
第4章 解决冲突	(81)
冲突的根源	(82)
全球项目中的冲突水平	(83)
冲突的全球视角	(84)
冲突管理的步骤	(85)
第5章 远程教练	(91)
全球项目中的教练	(92)
全球教练准则	(92)
制订全球教练大纲	(94)
建立全球信任与全球目标	(95)
重新审视成果与目标	(96)
组织会议剖析教练培训过程	(96)
结束全球教练过程	(97)
第一部分:核心概念	(100)
第一部分:延伸阅读	(100)
第一部分:互动环节	(102)

第二部分 全球沟通	(103)
第 6 章 项目相关利益主体与沟通渠道	(105)
识别核心全球项目相关利益主体	(106)
了解全球项目相关利益主体	(107)
分析全球项目相关利益主体	(108)
项目相关利益主体投入等级	(109)
制定战略以提升项目相关利益主体的投入水平	(110)
完成全球项目相关利益主体的记录	(112)
全球沟通渠道	(113)
第 7 章 会议规则与模板	(117)
会议类型与沟通媒介	(117)
多元文化会议中需要注意的礼节	(118)
在线会议模板	(119)
可视化信息	(126)
第 8 章 全球沟通战略	(129)
确定项目信息类型	(129)
识别项目相关利益主体需求	(130)
绘制全球项目沟通矩阵	(133)
第 9 章 全球沟通技术	(137)
从全球项目团队成员那里搜集项目信息	(137)
向全球项目相关利益主体发布信息	(139)
交换项目信息	(140)
第 10 章 全球创造力	(147)
项目管理过程与创造力	(147)
在线头脑风暴会议	(148)
在线头脑风暴会议存在的局限性	(155)
异步头脑风暴	(156)
第二部分:核心概念	(159)
第二部分:延伸阅读	(159)
第二部分:互动环节	(160)
第三部分 全球性组织	(161)
第 11 章 全球项目结构	(163)

集中式的项目管理	(163)
配置有当地协调人的分布式项目管理	(164)
配置职能协调人的分布式项目管理	(167)
不间断式项目管理	(169)
项目管理全球网络	(170)
第 12 章 全球人力资源遴选	(173)
全球项目团队成员所需技能	(174)
全球项目和项目群经理技能	(177)
招聘	(178)
选拔	(180)
第 13 章 全球项目和项目群办公室	(191)
定义项目办公室	(191)
项目或者项目群管理办公室(PMO)	(192)
项目或者项目群支持办公室(PSO)	(194)
全球项目办公室特征	(195)
第 14 章 组织保障	(203)
提升情商	(203)
平衡工作与生活	(206)
重视人力资源的价值	(207)
推广协同工具	(208)
开发并推广全球项目管理方法体系	(209)
建立 360 度绩效考核体系	(210)
建立全球薪酬体系	(213)
落实企业培训方案	(214)
第 15 章 全球协作网络	(215)
协作网络:以项目为中心的方法	(215)
理解挑战	(217)
制定协作战略	(218)
开始协作	(218)
监管协作界面	(220)
第三部分:核心概念	(222)
第三部分:延伸阅读	(223)
第三部分:互动环节	(224)

第四部分 使用协同工具	(225)
第 16 章 基础设施	(227)
基础技术	(227)
评估现实状况	(228)
实施变革	(229)
定义文档和程序	(229)
评估执行情况	(231)
第 17 章 交互式音频和视频	(233)
评估现有音频会议的解决方法	(233)
评估新音频会议的解决方法	(234)
实施变革	(235)
为音频会议建立定义程序	(235)
评估执行情况	(236)
视频会议	(236)
评估现有视频会议解决方案	(237)
新视频会议解决方案的执行	(238)
为视频会议的建立定义程序	(238)
评估执行情况	(239)
第 18 章 交互式文本和图像	(241)
评估即时信息技术	(241)
评估现存即时信息方案	(242)
推行新即时信息方案	(243)
为建立即时信息定义程序	(243)
评估执行情况	(244)
评估网络会议技术	(244)
评估现有网络会议方案	(245)
网络会议的执行	(245)
为建立网络会议定义程序	(246)
评估执行情况	(246)
第 19 章 知识共享	(249)
评估知识共享技术	(249)
评估现存的知识共享方案	(251)
执行一个新的知识共享方案	(252)