

21 世纪项目管理系列规划教材

ORGANIZATION & TEAM

项目组织与团队

主编 丁荣贵 杨乃定

主审 王瑶琪



Project
Organization & Team



机械工业出版社
China Machine Press

21 世纪项目管理系列规划教材

项目组织与团队

主 编	山 东 大 学	丁荣贵	
	西北工业大学	杨乃定	
副主编	山 东 大 学	赵树宽	李明生
参 编	西北工业大学	郭云涛	邹 艳
		张亚莉	王艳平
	山西经济管理		
	干部学院	高素春	杜志平
	山东经济学院	李国锋	
主 审	中央财经大学	王瑶琪	



机 械 工 业 出 版 社

本书内容共分三大部分：第一部分主要介绍项目及项目管理的基本概况，阐述项目组织与团队的概念、特点和职能，是全书的总纲和基础；第二部分围绕项目组织的概念、特征、项目组织理论与方法、项目组织的类型以及项目组织运行机制等进行具体而系统地介绍；第三部分介绍了项目团队的概念、组成与发展过程，以此归纳总结出项目团队管理的规律，同时还对项目团队管理的一些技巧问题，如项目沟通与协调、项目冲突管理、项目团队文化建设等进行了介绍。

本书反映了最新的相关研究成果，既具有理论性，又具有可操作性，适合项目管理、工程管理等相关专业的本科生和研究生使用（其中带“*”号的章节适合研究生阅读），也可作为项目管理人员的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

项目组织与团队/丁荣贵，杨乃定主编—北京：机械工业出版社，2004.10

(21世纪项目管理系列规划教材)

ISBN 7-111-15320-0

I. 项… II. ①丁… ②杨… III. 项目管理—教材
IV. F224.5

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑：常淑茶 版式设计：霍永明 责任校对：肖新民

封面设计：刘清水 责任印制：施红

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005年1月第1版·第1次印刷

1000mm×1400mm B5·10.375印张·2插页·299千字

0 001—4 000册

定价：28.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68993821、88379646

封面无防伪标均为盗版

21 世纪项目管理系列规划教材

编审委员会

编委会主任：钱福培 中国项目管理研究委员会常务副主任委员
西北工业大学教授

编委会副主任：(按姓氏拼音排序)

白思俊 西北工业大学教授
成 虎 东南大学教授
戴大双 大连理工大学教授
丁荣贵 山东大学教授
刘荔娟 上海财经大学教授

卢向南 浙江大学教授
欧立雄 西北工业大学副教授
戚安邦 南开大学教授
邱苑华 北京航空航天大学教授
朱 熾 清华大学教授

编委会委员：(按姓氏拼音排序)

毕 星 天津大学副教授
陈立文 河北工业大学教授
陈 劲 浙江大学教授
陈起俊 山东建筑工程学院教授
董肇君 天津城市建筑学院教授
高丽峰 沈阳工业大学副教授
郭 波 国防科技大学教授
郭 平 青岛建筑工程学院副教授
雷书华 石家庄铁道学院副教授
李孟军 国防科技大学副教授
刘长滨 北京建筑工程学院教授
刘 冷 北京机械工业学院副教授
沈建明 空军装备部参谋
史本山 西南交通大学教授
孙 慧 天津大学副教授
谭术魁 湖北大学教授

王汉功 第二炮兵工程学院教授
王瑶琪 中央财经大学副教授
王祖和 山东科技大学教授
吴守荣 山东科技大学教授
武心莹 江西财经大学教授
向 刚 昆明理工大学教授
肖田元 清华大学教授
薛四新 清华大学高级工程师
闫植林 北京民航管理干部学院副教授
杨爱华 北京航空航天大学教授
易 涛 华北电力大学副教授
张铁山 北方工业大学副教授
赵道致 天津大学教授
郑东良 空军工程大学副教授
郑润梅 山西财经大学教授
朱 彬 哈尔滨工业大学副教授



序

近年来，项目与项目管理已经成为我国各行各业的一个热门话题，这并不是因为项目和项目管理是什么新生事物，项目和项目管理几乎是与人类共同发展成长的实践性活动，只不过人们从来没有像今天这样更深切地关注它，将它作为一门学科来研究。当今世界项目管理的发展有三大特点，即全球化的发展、多元化的发展和专业化的发展。正是由于这三大特点，使项目管理受到了各国和各行各业的广泛关注。

在我国，目前已有 170 多所院校建立了工程管理专业，该专业的英文名称就是项目管理 (Project Managenent)，它分布在许多不同类型的院校中。按照当代广义的概念，项目管理已不仅仅局限于工程领域了。因此，我们在编写这套教材前，曾经广泛地征求了各方面的意见，得到了积极的响应。这次参加编写的同志们来自不同的院校和不同的学科领域，我们希望该教材的适应领域能尽量广泛些。本套教材以共性的知识体系为主，同时也初步选择了少量的应用领域，我们也希望以后在应用领域方面能够逐步扩充，以适应各方面的需求。

近几年来，项目管理领域的出版物增长极快，一年的出版物可以等于或超过过去十几年的总量。这些出版物多以翻译书籍为多，而具有广泛适用性的教材还很少。特别是像这类系列教材还是第一



次，对我们来说这也是一次尝试。

项目管理是一门发展很快的学科，参加编写的人员都是在繁忙的教学、科研工作中抽暇完成的。时间匆忙，加之我们的专业局限性，面世的系列丛书肯定会有不尽如人意和错误的地方，我们衷心地希望专家和读者提出宝贵的意见。

中国(双法)项目管理研究委员会

钱海境

前 言

项目组织及项目团队对项目的成功完成起着十分重要的作用。项目组织明确了项目资源（特别是人力资源）的来源和使用方式，而项目团队建设和管理则解决如何将项目的人力资源凝聚成有战斗力队伍的问题。由于项目的临时性、独特性等特点，项目的组织构成、组织运行机制以及项目团队的建设和管理将面临许多挑战。

目前，大量的项目管理书籍侧重于介绍项目管理技术与方法这些“刚性”的管理内容，而忽视了项目组织与团队建设这些“柔性”的内容。这是与管理学科理论发展趋势不相吻合的。本书试图在这方面能够有所突破，通过全面、系统而深入地研究，使读者能够对项目组织与团队的内涵、特点、管理思想和方法等方面有较全面的了解。

本书将围绕项目组织管理与项目团队建设这两条主线进行系统地论述，其中参阅了大量的相关文献资料，并结合了编者自身的科研成果。

本书由丁荣贵和杨乃定担任主编，由赵树宽和李明生担任副主编。丁荣贵、杨乃定负责本书的内容筹划、编写任务分工和统稿。第1章、第4章由赵树宽编写，第2章、第3章由郭云涛编写，第5章由邹艳编写，第6章由李国锋、丁荣贵编写，第7章由张亚莉编写，第8章、第14章由李明生编写，第9章、第10章由王艳平编写，第11章、第12章、第13章由高素春、杜志平编写。赵树宽、



李明生负责本书初稿、二稿的统稿工作，丁荣贵、杨乃定负责本书的最后统稿。本书由王瑶琪担任主审。

在本书编写过程中，参阅了大量的相关文献，编者对这些参考文献的作者深表谢意。由于编者水平限制，本书中一定有不少有待完善之处，欢迎读者批评指正。

编 者

2004 年 7 月

目 录

序

前言

第1篇 绪论篇

第1章 绪论

1.1 项目与项目管理概述	4
1.1.1 项目的定义	5
1.1.2 项目的特征	5
1.1.3 项目管理的定义	6
1.1.4 项目管理的产生与发展	7
1.1.5 项目管理在中国的发展	8
1.1.6 项目管理的特点及基本职能	9
1.1.7 项目管理知识体系	11
1.2 项目组织在项目管理中的作用	14
1.2.1 项目组织的含义及特征	14
1.2.2 项目组织的作用	15
1.2.3 项目组织的发展	16
1.3 项目团队在项目管理中的作用	17
1.3.1 项目团队及形成与发展	17
1.3.2 项目团队的作用	19
1.4 本书的特点与结构	19



小结	21
复习思考题	21

第2篇 项目组织篇

第2章 项目组织的概念

2.1 组织的概念与形成过程	26
2.1.1 组织的定义及形成过程	26
2.1.2 组织的类型	27
2.1.3 组织的特征	29
2.2 项目组织的概念及特征	30
2.2.1 项目组织的概念	30
2.2.2 项目组织的特征	30
2.3 项目组织设计的一般原则	32
2.3.1 项目组织设计的原则	32
2.3.2 项目组织中的非正式组织	35
小结	39
复习思考题	39

第3章 项目组织的类型

3.1 职能式项目组织	42
3.1.1 职能式项目组织的形式	42
3.1.2 职能式项目组织的特点	42
3.2 项目式项目组织	44
3.2.1 项目式项目组织的形式	44
3.2.2 项目式项目组织的特点	45
3.3 矩阵式项目组织	46
3.3.1 矩阵式项目组织的几种形式	46
3.3.2 矩阵式项目组织的特点	50
3.4 网络式项目组织	51
3.5 混合式项目组织	53
3.6 项目组织形式的选择	55
小结	58



复习思考题	58
第4章 项目组织的运行机制	
4.1 项目组织的运行机制	60
4.1.1 项目组织的结构形式	60
4.1.2 项目组织运行机制的特征	61
4.2 基于职权驱动的项目组织的运行机制	63
4.2.1 职权与权力	64
4.2.2 以职权为驱动力的项目组织的特点	64
4.2.3 以职权为驱动力的项目组织运行机制的优缺点	66
4.2.4 以职权为驱动力的职能式项目组织的结构形式及其表现	67
4.2.5 以职权为驱动力的矩阵式项目组织的结构形式及其表现	69
4.3 基于契约驱动的项目组织的运行机制	72
4.3.1 契约驱动的表现形式——合同	72
4.3.2 以契约为驱动力的项目组织运行机制的特征	73
4.3.3 项目组织运行机制中的契约关系	74
4.3.4 以契约为驱动力的项目式组织形式及运行机制	76
4.3.5 以契约为驱动力的项目式组织形式运行机制的关键	77
小结	78
复习思考题	78
第5章 企业项目管理	
5.1 企业项目管理概述	80
5.1.1 企业项目管理的产生	80
5.1.2 项目与企业发展	82
5.1.3 企业项目管理	84
5.2 按项目进行管理	87
5.2.1 按项目进行管理概述	87
5.2.2 按项目进行管理的核心内容	89
5.2.3 按项目进行管理的主要问题与对策	93
5.3 多项目管理	96
5.3.1 多项目管理的概念及分类	96
5.3.2 项目成组管理	97





5.3.3 项目组合管理	100
5.4 项目管理办公室	102
5.4.1 项目管理办公室的内涵	102
5.4.2 项目管理办公室的职责	102
5.4.3 项目管理办公室的构建	103
小结	104
复习思考题	104
第6章 项目利益相关者	
6.1 项目利益相关者的概念	106
6.1.1 利益相关者的基本定义	106
6.1.2 项目利益相关者的概念	108
6.2 项目利益相关者的类型与职责	109
6.2.1 项目经理及其职责	109
6.2.2 项目发起人及其职责	112
6.2.3 项目组成员及其职责	113
6.2.4 质量保证小组及其职责	114
6.2.5 内外部客户及其职责	116
6.2.6 高层管理者（总经理）及其职责	117
6.2.7 政府组织机构及其职责	118
6.2.8 其他利益相关者	119
6.3 项目利益相关者之间的关联关系	120
6.4 项目管理中的政治学	121
6.4.1 项目管理中的政治蔓延	122
6.4.2 项目管理的政治学方法	124
小结	128
复习思考题	128
第7章 项目沟通与协调	
7.1 项目沟通与协调的概念	130
7.1.1 沟通与协调的概念	130
7.1.2 项目沟通的概念	133
7.1.3 项目协调的概念	139



7.2 项目沟通的形式与内容	140
7.2.1 口头沟通和书面沟通	140
7.2.2 非语言沟通	143
7.2.3 上行沟通、下行沟通与平行沟通	145
7.3 项目协调的形式与内容	147
7.3.1 内部协调与外部协调	147
7.3.2 与上级关系的协调、与同级关系的协调、与下级关系的 协调	148
7.3.3 项目目标与项目计划	149
小结	150
复习思考题	150
第8章 项目冲突管理	
8.1 项目冲突的概念	152
8.1.1 冲突的概念	152
8.1.2 项目冲突的概念	154
8.2 项目冲突的类型及由来	155
8.2.1 人际冲突	156
8.2.2 群体或部门冲突	158
8.2.3 个人与群体或部门之间的冲突	160
8.2.4 项目与外部环境的冲突	161
8.3 项目冲突管理的方式	161
8.3.1 项目冲突管理的阶段	161
8.3.2 回避	162
8.3.3 强制	163
8.3.4 仲裁或裁决	163
8.3.5 沟通和协调	164
8.3.6 发泄	165
小结	165
复习思考题	165



第3篇 项目团队篇

第9章 项目团队管理

9.1 项目团队的概念	170
9.1.1 项目团队的定义	170
9.1.2 项目团队的特点	171
9.1.3 项目团队的构成	173
9.2 项目团队的运行	177
9.2.1 团队运行过程中需要注意的几个方面	177
9.2.2 团队陷阱	179
9.2.3 团队操作规程	184
9.3 项目团队的学习	187
9.3.1 什么是优胜基准	187
9.3.2 项目团队为何要用“优胜基准”	188
9.3.3 “优胜基准”的类型	189
9.3.4 “优胜基准”的步骤或程序	190
9.3.5 “优胜基准”的阻力与成功因素	191
9.4 项目团队的决策	193
9.4.1 项目团队决策的基本步骤	193
9.4.2 常用的项目团队决策方法	194
小结	198
复习思考题	198

第10章 项目团队的发展阶段

10.1 项目团队的形成期	200
10.1.1 项目团队形成期的特点	200
10.1.2 项目经理在形成期的工作及领导风格	201
10.1.3 项目团队组建第一次项目团队会议	202
10.2 项目团队的风暴期	204
10.2.1 项目团队风暴期的特点	204
10.2.2 项目经理在风暴期的工作及领导风格	204
10.2.3 建立基本规则	205



10.2.4 解决冲突	207
10.3 项目团队的规范期	210
10.3.1 项目团队规范期的特点	210
10.3.2 项目经理在规范期的工作及领导风格	210
10.3.3 建立并管理项目奖励系统	211
10.4 项目团队的成果期	212
10.4.1 项目团队成果期的特点	212
10.4.2 项目经理在成果期的工作及领导风格	213
10.4.3 对项目团队成员充分合理的授权	213
10.5 项目团队的解散期	215
10.5.1 项目团队解散期的特点	215
10.5.2 项目经理在解散期的主要工作	216
小结	216
复习思考题	216
第 11 章 项目经理	
11.1 项目经理的职责	218
11.1.1 项目经理	218
11.1.2 项目经理的责任	218
11.1.3 项目经理职位的描述	220
11.2 项目经理的素质和能力要求	222
11.2.1 良好的道德素质	222
11.2.2 健康的身体素质	224
11.2.3 全面的理论知识素质	224
11.2.4 系统的思维能力	225
11.2.5 娴熟的管理能力	226
11.2.6 积极的创新能力	227
11.2.7 丰富的项目管理经验	227
11.2.8 卓越的领导能力	228
11.3 项目经理的领导风格	228
11.3.1 领导的含义	228
11.3.2 领导的权力	230



11.3.3 项目经理的领导风格：以员工为中心的参与式领导	233
11.3.4 成功的项目经理：以身作则的领导	235
小结	237
复习思考题	237
第12章 项目团队的绩效管理	
12.1 项目团队绩效管理概述	240
12.1.1 项目团队绩效管理的主要内容	240
12.1.2 项目团队绩效管理的必要性	243
12.1.3 项目团队绩效管理流程	244
12.1.4 项目绩效评估的方法	245
12.1.5 有效绩效评估系统的标准	248
12.2 项目绩效管理的目标设定	250
12.2.1 在目标设计过程中应注意的问题	250
12.2.2 建立项目团队的绩效契约	251
12.3 项目团队绩效评价	253
12.3.1 项目团队绩效的综合判断指标	254
12.3.2 项目团队绩效评价的综合计分法	256
12.3.3 项目团队的绩效测评维度	257
12.3.4 不同类型项目团队的绩效评估手段	260
12.4 项目团队的激励	262
12.4.1 项目团队的激励	262
12.4.2 团队成员激励的协调关系	264
小结	270
复习思考题	270
第13章 项目团队文化	
13.1 项目团队文化概述	272
13.1.1 项目团队文化的定义	272
13.1.2 项目团队文化的作用	274
13.1.3 项目团队文化的内容	276
13.2 项目团队文化建设	277
13.2.1 培养项目团队精神	277



13.2.2 建立共同愿景	281
13.2.3 搞好项目团队学习	284
13.2.4 项目团队文化建设中的领导艺术	291
小结	294
复习思考题	295
* 第14章 虚拟项目组织	
14.1 虚拟项目组织概述	298
14.1.1 虚拟项目组织的产生	298
14.1.2 虚拟项目组织的体系结构	301
14.1.3 虚拟项目组织的类型	302
14.2 虚拟项目组织的组建	304
14.2.1 虚拟项目组织成功要素	304
14.2.2 虚拟项目组织的组建原则	306
14.2.3 虚拟项目组织合作伙伴的选择	307
14.3 虚拟项目组织的运行	308
14.3.1 虚拟项目组织的沟通	308
14.3.2 虚拟项目组织的协调	309
14.3.3 虚拟项目组织的冲突	310
14.3.4 虚拟项目组织的领导	311
14.3.5 虚拟项目组织需要解决的几个问题	312
小结	313
复习思考题	314
参考文献	315