

[美]鲁道夫·梅利克 (Rudolf Melik) 著  
李萌 译

# 项目人力资源

扁平世界的工作与管理变革

**THE RISE  
OF THE PROJECT WORKFORCE**  
Managing People and Projects in a Flat World



东方出版社



# 项目人力资源

## 扁平世界的工作与管理变革

[美]鲁道夫·梅利克 (Rudolf Melik) 著  
李萌 译

东方出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

项目人力资源：扁平世界的工作与管理变革/[美]鲁道夫·梅利克 著·李萌 译·  
—北京：东方出版社，2009.4

ISBN 978-7-5060-3471-5

I. 项… II. ①梅… ②李… III. 项目管理：人事管理—研究 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 038485 号

The Rise of the Project Workforce: Managing People and Projects in a Flat World.

Copyright © 2007 Rudolf Melik.

Originally published by John Wiley & Sons International Inc.

Simplified Chinese translation copyright © 2009 by Oriental Press.

All rights reserved.

本书由约翰威立国际出版公司授权出版

中文简体字版权属东方出版社所有

著作权合同登记号 图字：01-2008-0996 号

**项目人力资源：扁平世界的工作与管理变革**

作 者：[美]鲁道夫·梅利克

译 者：李 萌

责任编辑：姬 利 燕霜玉

出 版：东方出版社

发 行：东方出版社 东方音像电子出版社

地 址：北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码：100706

印 刷：北京智力达印刷有限公司

版 次：2009 年 4 月第 1 版

印 次：2009 年 4 月第 1 次印刷

开 本：710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张：20.25

字 数：383 千字

书 号：ISBN 978-7-5060-3471-5

定 价：48.00 元

发行电话：(010) 65257256 65245857 65276861

团购电话：(010) 65230553

版权所有，违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题，请拨打电话：(010) 65266204

# 序

“不要扰乱我的滑雪计划，伙计。”这是一个工科毕业生对某业内领先的建筑/工程公司给予的工作机会的轻率回答，“你讲到了你们常规的每周二项目会议，每周四下午的更新会议，以及你们的‘朝九晚五’文化。而我一直坐在这里想，山上可能已经有新的积雪了，你扰乱了我的滑雪安排。”

某公司的 CEO 向我讲述了这个故事。当时，我们正在讨论全球化趋势，这也是我接下来要给他们公司员工演讲的内容。

“这些孩子怎么了？”他问。

这个问题的答案其实并不难理解。只用设想一下诸如当今主流的工作和生活态度这样的背景，你就能意识到，通过阅读这本书你所能学到的一切有多重要。

我们现在处于现代企业的重大变革时期。我们受到快速的市场变化、定期和持续的产品及服务创新、全球化增强、竞争加剧，以及由于加速的知识增长而引起的持续增加的专门化技能的冲击。

众多企业已经认识到，前进的方法并不是依赖于 20 世纪固化、没有弹性、反应缓慢的组织结构。它们开始意识到，要应对高速发展的未来，企业必须能够迅速地集合和分解团队，以聚焦于特定的项目。它们需要在短期内为这些项目配置工作人员。然后，企业会快速地分解项目和工作团队，以便能继续进行下一个项目。它们会同时做几十甚至几百个这类项目。

它们知道其管理人力资源的能力将成为关键的领导力技能，这项能力有时是临时性的，也总是很短暂，而且实质上是兼职且拥有多技能的背景。但是，它们也知道，项目和技能管理可能并不是它们拥有的核心技能。

这就是为什么它们——你——在阅读这本书的原因。

这与滑雪板有什么关系？项目导向的经济导致了很多复杂事物的产生，例如：

- 为恰当的目的，在恰当的时间，以恰当的价格，发现恰当的人才；

- 根据合作伙伴和人才的情况，管理跨越全球的复杂、实时的项目；
- 学习如何根据快速的市场变化，将项目转向一个新的，无法预料的目标；
- 当然，还有一点也引起了项目团队的注意，那就是当今这一代人对工作理念有完全不同的定义。

7年前，身为有两个非常忙碌的年轻儿子的父母，我和我的妻子决定将滑雪作为一项家庭活动。第一年，我们只敢在山脚滑雪。现在，在我写这本书时，我们正准备去一个高山滑雪胜地待一周。在那里，我们可以穿越许多很有难度的山脉。这可不是什么休闲，而是充满激情的体验！

下坡是滑雪中速度最快的部分。这项运动的社交部分当然是滑雪后的休息时间，但是，这同样也发生在爬上山的时候。在缆车上，你可以见到来自不同背景的有魅力的人们——不同的年龄、地方和职业类型。每个人都会与他们缆车上的搭档交谈，这是运动文化的一部分。

经过这些年，我得到了关于这些对话的一个离奇但是有意思的结论：不同的年龄段的人对其生命和职业有着非常不同的态度。例如，第二次世界大战后的婴儿潮时期出生的人们必然会问我这样的问题：“你以什么为生？”从我40多岁开始，我可以理解，在很多时候，我们如何界定自己是基于我们在职业上的成就。

另一方面，使用滑雪板的人几乎必然是25岁以下的（当然啦，我知道有很多30岁、40岁和50岁的人也会去滑雪），他们总是倾向于问我一个不同的问题：“你喜欢做什么？”

这恰好涉及了刚才那位CEO提问的核心：“这些孩子怎么了？”如果他们发现职业在他们对什么感兴趣（滑雪）和他们以什么为生（建筑设计）之间没有提供足够的一致性时，他们就会转向其他机会。

我在给该公司做的报告中用了两个有趣的统计：超过50%的美国孩子现在相信自我雇用比全职工作更可靠；而对工科学生的调查表明，大多数人认为全职工作也就能从事2~5年的时间。

这说明了什么？人们对工作、组织结构和职业世界的态度发生了极大的转变。这只是众多趋势中的一个，它们集中起来引导我们转向基于项目的经济。很简单，这里有一整代人：他们偏好短期的职业、项目导向的任务，而不是长期的、非常乏味的职业路径。

婴儿潮一代是世界上最后一代以其职业来界定自己的人。他们去学校，获得一系列的技能，然后将这些技能应用于职业中，并期望这就是他们的营生。但是，这种期望忽然幻灭，猛然的觉醒终结了为生活而工作，以及终身

职业的概念，甚至终结了“工作”的概念。

婴儿潮一代是 20 世纪组织结构和职业概念的先锋——关注雇用的概念和职业的概念。

另外，代际连接者（我现在开始这么称呼他们）有这样一种精神状态，与新世纪的项目导向经济和职业结构完全合拍——一种基于持续不断的短期、项目导向的任务。

这些分析明确地表明，更年轻的一代在谈到职业时的心意是非常不同的。这很容易理解，他们看到了其父母被裁员、外包、重组以及改造。他们开始明白，没有什么是一定的，没有什么是长期的，他们的成功大多来源于其对自己即时改头换面的能力。

他们很快就感到非常无聊了。他们是成长在全球化数据云下的第一代，他们是被 Xbox、MSN，以及 YouTube 养大的。他们从诞生到这个世界上起就开始沉迷，在这个世界中，他们可以立即做很多事情，他们的思想总是非常活跃。

他们开始期待在工作场所有同样高度的刺激性，他们期待有许多不同的职业，并且想要获得经常性的新项目，以及多种多样的任务和责任。他们非常期待一个在其整个一生中允许多种不同职业和工作的职业路径，而这仅仅是为了避免重复的日常事务所带来的厌倦和烦躁。

他们对自己的界定标准不是他们以什么为生，而是他们喜欢做什么。后者包括了运动、社交、闲逛、在线聊天，以及一些用这种方式去做的职业、工作、项目和事情。

他们是非常合作和极具团队导向的一代。当他们年长的婴儿潮时期出生的父母在现有的组织结构中讨论变革管理工作坊和对“团队合作”的需求时，他们已经开始这样做了。他们可以立即参与项目中最复杂的部分，用将许许多多的人才团结到一起的方式来工作。

他们的独特性在于，他们是下个阶段现代商业组织大量重组的先锋。很简单，他们不会去描述合作哲学的概念，这一概念主张个体必需每天到某个地点去做事。他们发现这个概念非常可笑，结果那些采纳了这种工作场所文化（把不相关的地点当作基础）的企业，将无法吸引人才。

换句话说，如果你打乱了他们的滑雪安排，你可能就无法让他们感兴趣。在人才竞争将成为未来成功的决定因素的经济中，这可能是一个非常大的问题。

我将大量的时间花费在成为一个未来信徒、趋势和创新专家上，为一些世界上最大的组织提供深刻的洞察。

我帮助他们了解到，为了适应前所未有的快速变革的经济、扁平的产品

生命周期、更激烈的市场竞争、新竞争者的快速进入、挑战性的新员工态度，他们必须做些什么，更不必说获得更专门的技术技能所必需的了。在这种情况下，我开始认识到，许多我们这个时代的主要思想家真正无法接受的，恰恰正是这个世界的变化速度有多快。

例如，我经常讲一个虚构的“GoogleCar”的故事。我让听众想象，我们生活在一个 Google 可以选择成为汽车公司的时代——如果它愿意，它可以很快进入这个行业。它所需要做的是为这个项目召集合适的合伙人；今天的经济赢家通过汇集快速、全球化、先进、知识渊博的合伙人而胜出。

在当今的全球化经济中，商业组织一旦需要就可以马上获得设计、构造和交付一个先进的新汽车所需要的能力。事实上，这可能没那么容易，但是学习如何管理这个范围和等级的项目将会是未来所有组织的关键成功因素之一。

你可能需要学习如何组织快速、全球的、先进的项目合伙人——这正是本书提供的见解——比你想象的要更快！

在讲述了 GoogleCar 的故事之后，我加以说明，Google 的创始人现在是新加利福尼亚汽车公司 Tesla Motors——一个非常迅速地将一种有吸引力的新型电子交通工具带入市场的公司——的重要参股人。它通过将许多合伙人聚集到这个项目中而实现了这一目标，每一个合伙人都带来了自己独有的专业和技能。

我们生活在一个事情发生如此快速的时代，预言从幻想到现实也就需要几个月的时间。

现在，我们可以看到，持续的增长依赖于基于项目的“人力资源雇用”。企业比过去任何时候都更专注于成为学习者，它们继续围绕以小型、核心成员担负维持企业运营的责任来重组，并致力于通过持续进行和发展的短期、合同制方式来获得其他所需的专家。知识的不断专门化、快速的职业革命、无情的市场和企业变革以及全球化，引导企业进入一个人才使用是关键的世界：一切都是关于为了恰当的目的，在恰当的时间，获得恰当的人才。

在未来，我们将继续看到企业坚持不懈地致力于得到他们能获得的最佳人才，而无论他们在哪里。在高度创新的全球经济中，唯一有价值的东西是知识。如果知识可以在任何地方获得，那么企业就将发现它们处于能够从全球化、熟练的专家团队中选择完成特定工作所需的最佳人才和专家的位置。

这就是本书为什么如此重要的原因了。它为你提供了洞察力、知识和最佳实践来使用、管理、配置在全球经济中竞争和兴旺所需的关键技能——这是未来成功企业的确定特征之一。

它也可能有助于你理解“你以什么为生”被“你喜欢做什么”所取代这

个简单的问题，已成为现在发生在我们周围的一个基本变革。这个问题在项目和人力资源管理的前景中有着决定性的重要地位。

——吉姆·卡罗尔<sup>①</sup>

---

<sup>①</sup> 吉姆·卡罗尔 (Jim Carroll) 是一位战略思想家和思想导师，他对趋势、未来、创造力和革新有深刻的见解。他被《商业周刊》列为对革新和创造有突破性贡献的四个主要发起者之一。作为作者、专栏作家、媒体评论员和顾问，他有包括迪士尼、雀巢、Monster.com、摩托罗拉、克莱斯勒、BBC 和瑞士创新论坛 (Swiss Innovation Forum) 等著名企业和组织在内的客户基础。他对许多的公司、协会、职业、企业和个体作了关键创新成功因素的研究，是一个有高度定制化报告演说、经常做主题报告的演说家。他在 40 岁的时候开始学习滑雪，现在围绕着他们在冬天的滑雪计划组织自己专业的职业活动。欢迎您将意见和建议发送至他的电子邮箱：[jcarroll@jimcarroll.com](mailto:jcarroll@jimcarroll.com)。



## 前言

本书是对项目主管、人力资源主管、财务和薪酬专家、合规主管、执行者、系统实施者，以及顾问在项目人力资源管理上的实践指南。它也为学生和初学者对该主题做了很好的介绍。

这本书介绍了与会计、薪酬、人力资源和客户关系管理应用软件集成的概念、工具和技术，这些带来了生产率的改进，并极大地减少了一般管理费用成本，使得企业利润和收入增加。

第一部分对出现在项目人力资源中的市场现实、竞争压力、项目执行和服务交付挑战进行了介绍。

第二部分是关于促进项目主管和运营执行者感兴趣的项目管理、人力资源管理和工作流程的概念、技术和工具，以及对它们的深度讨论。

第三部分为顾问、行政主管、系统集成者以及实施者提供了阶段的实施路线图，不同企业系统之间的基本集成点，预设置的计划清单，以及行政管理的手册。它也展示了如何构建一个完整的企划方案，以及如何为项目人力资源管理计划可能面临的采用挑战做准备。



# 目 录

序	/ 1
前言	/ 7

## 第一部分 在扁平的世界中工作

### 第一章 项目人力资源的崛起

第一节	世界是平的——再一次	/ 003
第二节	挑战传统项目管理的市场动态	/ 005
第三节	扁平世界需要合作与协作	/ 006
第四节	工作的新本质	/ 007
第五节	传统系统阻碍了扁平世界中的发展	/ 008
第六节	项目人力资源管理——扁平世界的新系统	/ 009
第七节	项目人力资源管理确定的相互依赖元素	/ 010
第八节	工作流程——将项目和人员与业务流程相连	/ 010
第九节	项目人力资源管理系统的功能	/ 011
第十节	项目人力资源——一个扁平世界中所有探索者的起点	/ 012

### 第二章 项目/服务生命周期管理

第一节	交付项目和服务	/ 015
第二节	用户参与项目/服务生命周期的好处	/ 016

### 第三章 项目管理

第一节	成本会计	/ 024
第二节	组合和项目过程	/ 030
第三节	公司治理	/ 036

## 第四章 为什么项目主管需要了解萨班斯-奥克斯利法案

- 第一节 萨班斯-奥克斯利法案如何影响项目主管 / 042
- 第二节 项目主管如何遵从内部控制规则 / 043
- 第三节 项目人力资源管理为萨班斯-奥克斯利法案做了些什么 / 044
- 第四节 管理不善的风险——三个简单的案例研究 / 046

## 第五章 遵守劳动法和会计准则

- 第一节 自动化、合规和复杂性 / 049
- 第二节 美国联邦和地方劳动法 / 050
- 第三节 GAAP 和软件投资 / 052
- 第四节 政府和国防合同 / 054
- 第五节 科学研究和探索开发 / 057
- 第六节 项目人力资源管理如何简化合规 / 060

# 第二部分 项目人力资源管理

## 第六章 组织和工作分解结构

- 第一节 战略 / 067
- 第二节 组织分解结构 / 067
- 第三节 工作分解结构 / 069
- 第四节 集成 / 070

## 第七章 工作流程基础

- 第一节 过程驱动的项目管理 / 073
- 第二节 什么是工作流程 / 074
- 第三节 工作流程、人事业务流程管理和企业应用集成过程管理 / 075
- 第四节 什么工作过程需要工作流程 / 076
- 第五节 其他工作流程及其适用性 / 080
- 第六节 工作流程系统的主要组成 / 081
- 第七节 过程风险管理 / 085
- 第八节 工作流程驱动的项目人力资源管理 / 086
- 第九节 工作流程报告 / 087

## 第八章 启动项目

- 第一节 自动化项目启动过程 / 090
- 第二节 项目启动工作流程 / 090
- 第三节 项目启动的角色 / 094

## 第九章 人力资源计划

- 第一节 什么时候你需要人力资源计划 / 097
- 第二节 人力资源计划的好处 / 097
- 第三节 对人力资源计划的需求 / 099
- 第四节 人力资源计划循环 / 100
- 第五节 配置人力资源计划的思考 / 100
- 第六节 管理资源申请 / 103
- 第七节 协作人力资源计划的力量 / 104

## 第十章 项目计划编制

- 第一节 什么构成了项目计划编制 / 107
- 第二节 甘特工具 / 110
- 第三节 资源分解结构图 / 111
- 第四节 项目团队 / 112
- 第五节 资源分配 / 112
- 第六节 挣值 / 112
- 第七节 挣值的好处 / 114
- 第八节 预算和状态报告 / 118
- 第九节 进度管理技术 / 121

## 第十一章 企业工时表管理

- 第一节 什么是企业工时表管理 / 122
- 第二节 工时表管理要求 / 123
- 第三节 可配置的薪酬规则和费率 / 128
- 第四节 企业工时表管理周期 / 130
- 第五节 当今的人力资源 / 132
- 第六节 工时表管理工作流程 / 133

## 第十二章 出差、交际和开支管理

第一节	自动化的好处	/ 137
第二节	开支管理周期	/ 139
第三节	开支管理工作流程	/ 141
第四节	多种流通货币和税收管辖	/ 143
第五节	遵守企业政策	/ 143
第六节	与会计系统集成	/ 144
第七节	离线开支报告	/ 144

## 第十三章 预算和成本会计

第一节	成本分摊是什么	/ 146
第二节	成本规则和费率工具	/ 147
第三节	直接和间接成本	/ 148
第四节	资本化成本 vs 列支	/ 149
第五节	预算和基线	/ 149
第六节	限制和通知	/ 150
第七节	预算上调	/ 150

## 第十四章 结算、内部计价和开票

第一节	结算需求	/ 154
第二节	工作和组织分解结构计算规则	/ 158
第三节	内部计价	/ 163
第四节	开票	/ 163
第五节	发票生成	/ 165

## 第十五章 在产品 and 预测

第一节	在产品	/ 168
第二节	预测	/ 171

## 第十六章 风险、范围和问题追踪

第一节	项目风险管理	/ 175
第二节	项目范围管理	/ 178

第三节	作业流程	/ 181
第四节	项目问题追踪	/ 185

## 第十七章 采购工作流程

第一节	自动化采购	/ 188
第二节	采购工作流程	/ 192
第三节	用户角色	/ 195
第四节	集成	/ 195
第五节	趋势分析	/ 195

## 第十八章 项目优先和选择

第一节	项目优先和选择的步骤	/ 199
第二节	新项目选择	/ 204
第三节	实施	/ 205

## 第十九章 报告和显示板

第一节	实时分析	/ 211
第二节	数据入库	/ 212
第三节	决策	/ 212
第四节	报告实例	/ 216

# 第三部分 实 施

## 第二十章 集成

第一节	为什么集成	/ 228
第二节	企业软件战略	/ 228
第三节	项目和人力资源管理之间的联系	/ 230

## 第二十一章 配置路线图

第一节	分阶段部署	/ 241
第二节	与你的客户和搭档合作	/ 245

<b>第二十二章</b>	<b>实施和运作</b>	
第一节	实施和运营团队	/ 247
第二节	客户项目团队	/ 248
第三节	项目人力资源管理的管理者	/ 250
第四节	实施路线图	/ 253
第五节	开发沙盒	/ 256
<b>第二十三章</b>	<b>用户采用</b>	
第一节	项目人力资源管理的阻碍	/ 257
第二节	采用挑战 1：执行赞助者	/ 258
第三节	采用挑战 2：财务承诺	/ 259
第四节	采用挑战 3：内部策略	/ 260
第五节	采用挑战 4：流程成熟度	/ 260
第六节	采用挑战 5：人性	/ 260
第七节	企业倡议	/ 261
<b>第二十四章</b>	<b>托管和预置</b>	
第一节	SAS 70 证书	/ 264
第二节	订购和按需定制比较	/ 265
第三节	什么时候选择按需定制或预置	/ 266
第四节	其他交付模型	/ 268
<b>第二十五章</b>	<b>构建企划案</b>	
第一节	确定干系人	/ 271
第二节	界定所需结果	/ 271
第三节	构建一个基于角色的价值矩阵	/ 272
第四节	开发关键痛楚指标	/ 273
第五节	构建问题和投资回报计算	/ 284
第六节	构建投资回报财务显示板	/ 284
第七节	你是否*已经为项目人力资源管理做好了准备	/ 291
第八节	测试 1：时间和开支追踪以及成本和收入会计模块	/ 291
第九节	测试 2：人力资源计划	/ 295
第十节	测试 3：项目过程管理	/ 296

第十一节 总结

/ 298

## 总 结

界定项目人力资源

/ 303

致谢

/ 305





## 第一部分

### 在扁平的世界中工作