

HZ BOOKS
华章经管



项目管理译丛

项目中的人力资源管理

The People Side of Project Management

(美) 拉尔夫·L·克利姆 欧文·S·卢丁 著

石力 李可 译



机械工业出版社
China Machine Press

北京现代卓越管理技术交流中心推荐

项目管理译丛

The People Side of Project Management

项目中的人力资源管理

(美) 拉尔夫·L·克利姆 欧文·S·卢丁 著

石力 李可 译



机械工业出版社
China Machine Press

Ralph L. Kliem, Irwin S. Ludin : The People Side of Project Management
ISBN: 0-566-07668-3 (英文书号)

Copyright © Ralph L. Kliem, Irwin S. Ludin 1992. All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic, chemical or mechanical, including photocopying, any information storage and retrieval system, without a licence or other permission, in writing form the copyright owners.

This edition published under licence from Gower Publishing Ltd.

本书中文简体字版由Gower公司授权机械工业出版社在中国大陆独家出版发行, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2001-4160

图书在版编目 (CIP) 数据

项目中的人力资源管理/ (美) 克利姆 (Kliem, R.L.), (英) 卢丁 (Ludin, I.S.) 著; 石力, 李可译. -北京: 机械工业出版社, 2002.4
(项目管理译丛)

书名原文: The People Side of Project Management

ISBN 7-111-10104-9

I. 项… II. ①克… ②卢… ③石… ④李… III. 项目管理: 人事管理 IV. F241

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第016846号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 魏 杰 版式设计: 赵俊斌

北京牛山世兴印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

2002年4月第1版第1次印刷

850mm × 1168mm 1/32 · 7.875印张

定 价: 16.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

专家委员会(按姓氏笔画排列)

丁士昭(同济大学工程管理研究所所长,教授,博士生导师)

张新民(对外经济贸易大学国际工商管理学院院长,教授)

杨逢华(对外经济贸易大学研究生处主任,教授)

时梆(中国惠普有限公司IT资源运营部中国区经理)

金英勋(Mr. Young Hoon Kim, 韩国项目管理技术学会执行主任, PMP, PE)

Alan L. Brumagim(美国Scranton大学教授,博士, PMP, CPA)

Ali Jaafari(澳大利亚悉尼大学教授,博士)

Charles L. Arnao(美国Villanova大学和Temple大学客座教授, PMP, MBA)

Daniel Lewis Fay(III高级顾问, Thunderbird大学客座教授, PMP)

Jay D. Gassaway(美国Villanova大学客座教授, PMP, MBA)

唐小我(电子科技大学副校长,教授,博士生导师)

曾勇(电子科技大学管理学院院长,教授,博士生导师)

胡新渝(中国国际人才交流基金会主任,高级工程师)

程延军(原国家外国专家局培训中心副主任,副教授)

李世其(华中科技大学机械学院副院长,教授)

徐长乐(华东师范大学长江流域发展研究院常务副院长,教授)

张浩(华东师范大学长江流域发展研究院院长助理)

编委会

主任: 杨 磊

执行副主任: 王增东

委员: 王金玉 孔慧杰 刘贵明 任平均 姚梅 韩燕 蔡蓉



译者序

项目中的人力资源管理

项目管理进入中国是近几年的事情，在短短的时间里，它以其独特的魅力受到了社会各界的广泛青睐。

作为项目管理中最具活力的因素——人是本书深入探讨项目管理的切入点。人力资源的管理在项目管理中与进度、成本和质量一样重要，是其他三要素有机协调的枢纽，在以低成本、快速度和高质量完成项目的过程中发挥着重要的整合作用。同时，对于这一问题的研究可以避免项目管理的机械化、程式化，使项目管理变得丰富多彩，富于变换。

本书的最大特点是对项目中的人力资源管理的丰富实践的高度提炼，具有很强的实践指导意义。它披露了许多人力资源管理中困扰项目管理人士良久的现实焦点问题，并做了探讨，给出了对策。此外，文章章节布局清晰，语言深入浅出。

拾起笔为这本书写序的时候已经是我与李可开始翻译这本书一年之后的事情了，其间的体味种种只有自己明了。多少个秉烛鏖战的夜晚，多少回行文推敲，错过了多次休闲聚会，只望能为中国项目管理的推进尽微薄之力。提及到此，我感动于身边一群正在为此项事业鞠

躬尽瘁的朋友们，他们当中有知名的教授学者，有资深的专家，有中国第一批PMP……从知识的传播、项目的策划、学术的探讨和专业的咨询，无处不见他们忙碌的身影。

在本书策划、选题、翻译以及出版的过程中，我与李可得到了北京现代卓越管理技术交流中心王增东副主任的大力支持，还有本书的编辑和我的朋友何金芯，在此一并致谢，感谢他们为本书出版所付出的努力。

石 力

2002年3月于北京

序 言

纵观项目管理的发展史，项目经理在管理他们的项目时一贯参照三条标准：成本、进度和质量（见图0-1）。他们认为其他的考虑都是次要的。

令人啼笑皆非的是，实践证明：无论用上述三条标准中的哪条标准去衡量，这种项目管理方法都不是很成功。大多数行业中的项目经常延期几个月，甚至几年的时间，而且预算超支几千，甚至几百万美元。

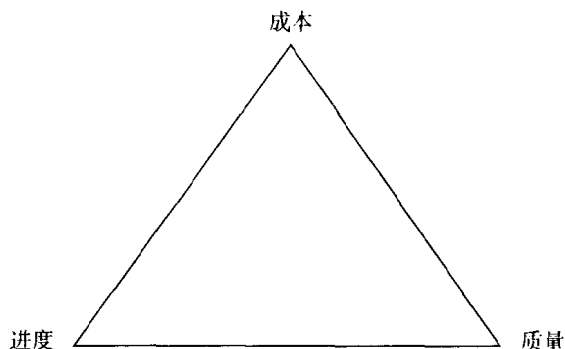


图0-1 传统的三条项目管理标准

另外，各条标准之间似乎也无法协同一致。满足项目进度计划要求常常意味着放弃成本预算和质量要求。严格执行成本预算则经常要以牺牲项目的质量和进度计划为代价。而确保项目质量会导致预算严重超支和拖期。

尽管项目经理们拥有一整套由他们支配的项目管理的工具和技术，但以上所有这些问题还是发生了。有许多项目经理通过编制工作分解结构、时间估算表和网络图来制定项目计划。也有许多项目经理通过编制组织结构图和资源分配表来组织项目实施。还有许多项目经理通过跟踪项目进程以及编制应对预期可能出现问题的应急计划来实施项目控制。另外，这些工具和技术已经变得愈发复杂，并且自动化程度越来越高。

那么，至少用上述三条标准来衡量，为什么结果并不令人满意？

问题的答案在于，只有进度、成本和质量三条标准是不够的。另外一条很重要的标准被忽略了，那就是人力因素。

许多项目经理正是忽略了这样一个问题：他们如何组织人力资源会直接影响项目的最终成果。事实上，他们对人力因素的忽略或错误管理会直接影响项目的进度、成本和质量。

因此，人力资源管理在项目管理中与进度、成本预算和质量一样重要。事实上，人力因素可以在项目管理中的其他三条标准之间架起协同一致的桥梁（见图0-2）。

成功的项目经理能够认识到人力因素在顺利完成项目的过程中所具有的重要地位。他们知道，离开了人力因素，任何项目根本就不会存在。他们也认识到人力因素在保证低成本、快速度和高质量地完成项目的过程中发挥着重要的整合作用。

项目管理中的人力资源管理把人力当做完成项目的一个核心因

素，同时管理人力因素不能采用机械的、程式化的方式。

与此相反，项目管理中的“硬件”要求：通过编制工作分解结构、网络图和成本预算来制定项目计划；通过编制组织结构图和资源分配表来组织项目实施；以及通过跟踪项目进程及编制应对预期可能出现问题的应急计划来实施项目控制。

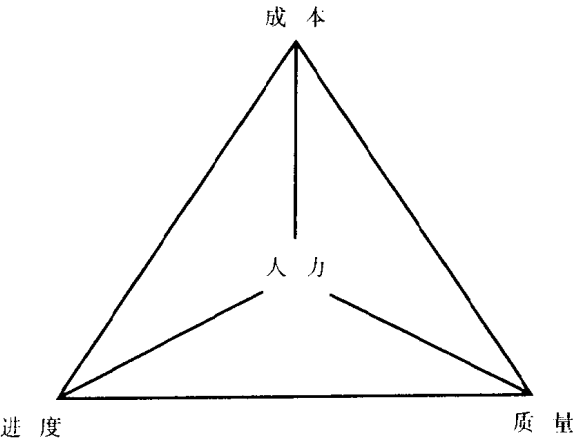


图0-2 当前的四条项目管理标准

反之亦然，人力因素并不比项目管理中的硬件更重要。项目经理必须认识到二者的同等重要性。这就要求在项目管理传统的成本、进度和质量三条标准之中增加一条：人力。

在提倡“以人为本”的今天，拉尔夫·L·克利姆与欧文·S·卢丁的这本《项目中的人力资源管理》轻松独具时代性。在本书中，作者在肯定以往项目管理理论将成本、质量和进度作为三个基本的衡量标准的基础上，指出人力因素也是决定一个项目成功与否的主要因素。本书介绍了项目的主要参与者及其在项目中扮演的不同角色。作为项目经理，只有懂得如何和其他项目参与者做好沟通，团结协作，才能取得项目的最大成功。

面对一个资源有限的项目，为了取得好的项目成果，如何将其资源合理配置是一个重要的问题。人力资源作为资源中可变性最大的因素，如何对其进行管理无疑是项目管理的重要内容。《项目中的人力资源管理》将使项目中有关人力的问题变得轻松易解。

* * * * *

北京现代卓越管理技术交流中心是经美国项目管理协会(PMI)审核注册认可的中国首家权威的专业项目管理教育培训机构。

现代卓越正在与机械工业出版社华章公司合作出版项目管理系列图书。该系列图书中，除了继续引进翻译国外图书外，相当一部分将由现代卓越专家组编写。



ISBN 7-111-09313-5/F · 1131
定价: 30.00元



ISBN 7-111-09319-4/F · 1134
定价: 38.00元



ISBN 7-111-09543-X/F · 1167
定价: 48.00元



ISBN 7-111-09419-0/F · 1148
定价: 45.00元



ISBN 7-111-09898-6/F · 1228
定价: 32.00元



ISBN 7-111-07433-5/F · 912
定价: 32.00元

目录

项目中的人力资源管理

译者序 序言

第一部分 项目管理概论

第1章 主要参与者	3
1.1 项目经理	5
1.2 高级管理层	7
1.3 客户	8
1.4 项目组	9
第2章 忽略人力因素带来的后果	11
2.1 系统组成内容	13
2.2 失衡现象释义	17
2.3 系统范例	18
2.4 一切并不如想象中容易	19
第3章 从人力因素角度看动态的项目世界	21
3.1 项目生命时期	23
3.1.1 酝酿期	23
3.1.2 成长期	24
3.1.3 成熟期	26

3.1.4 衰退期	27
3.1.5 消亡期	29
3.2 项目阶段	31
3.2.1 可行性阶段	31
3.2.2 确定阶段	32
3.2.3 完成阶段	32
3.2.4 试用阶段	33
3.2.5 加强阶段	34
3.2.6 快速跟进	35
3.3 项目阶段和时期混合	36

第二部分 人力资源管理与项目

第4章 项目计划中的人力资源管理	41
4.1 理解计划过程	44
4.2 工作说明中的人力因素	45
4.3 工作分解结构中的人力因素	50
4.4 估算中的人力因素	55
4.5 项目进度计划中的人力因素	66
4.6 人力资源管理决定项目基础	70
第5章 项目预算中的人力资源管理	71
5.1 预算过程概况	73
5.2 客户的观点	75
5.3 高级管理层的观点	77
5.4 项目组的观点	78

5.5 项目经理的观点	79
5.5.1 不同的观点	79
5.5.2 现实的期望值	80
5.5.3 消减成本	80
5.5.4 预兆性预算	81
5.5.5 诚实	82
5.5.6 联合参与	82
5.6 人力资源是硬件	83
第6章 变更管理中的人力资源管理	85
6.1 什么是变更管理	87
6.2 变更管理的方法	87
第7章 计划跟踪	93
7.1 查明计划差异	95
7.2 沟通系统	97
7.3 通过会议收集数据	99
7.4 多种会议	101
7.5 会议有效，但依然存在问题	105
第8章 权术之争	107
8.1 什么是“权术”	109
8.2 识别权术环境	110

8.3 需要遵守的有关权术的原则	113
8.4 生存的策略	114
8.4.1 分而治之	115
8.4.2 利益共存	116
8.4.3 同盟建设	117
8.4.4 权力捐客	118
8.4.5 分散责任	118
8.4.6 替罪羊	119
8.4.7 合作	120
8.4.8 拖延	121
8.4.9 牺牲长远利益以救现有局面	122
8.5 权术是现实	122
第9章 质量保证中的人力资源管理	125
9.1 质量保证流程	127
9.2 质量保证的实现	128
9.2.1 客户观点	130
9.2.2 高级管理层观点	131
9.2.3 项目组观点	131
9.2.4 质量保证观点	132
9.2.5 项目经理观点	132
9.3 质量管理的策略	133

9.4 团队合作	134
----------------	-----

第三部分 与各方协作

第10章 协作精神的培养	137
--------------------	-----

10.1 构建组织结构	140
10.2 选择负责人	143
10.3 扫除沟通障碍	149
10.4 项目经理的重要地位	155

第11章 领导个性化团队成员	157
----------------------	-----

11.1 选择合适的人员	159
11.2 知道使用何种激励手段	162
11.3 对付问题人员	164
11.4 鼓励个性化团队成员的创造	166
11.5 有效授权	170
11.6 从培训中受益	171
11.7 建立一个有效的团队	173

第12章 激发整个团队	175
-------------------	-----

12.1 识别项目组分歧的根源	177
12.2 缺乏士气的现象	182
12.3 团队精神的特征	183
12.4 团队精神	184

12.5 约束和责任	187
12.6 项目经理在团队表现中的影响力	189
12.7 现实工作环境	190
12.8 有效的团队建设	192
第13章 处理与客户的关系	193
13.1 项目经理的期望	195
13.1.1 乐于需求沟通	195
13.1.2 理解工作	196
13.1.3 避免观念定型	196
13.1.4 没有替罪羊	197
13.1.5 时间和资源	197
13.1.6 指明关键	198
13.1.7 参加会议	198
13.1.8 愿意实验	199
13.1.9 有主人翁意识	199
13.2 客户的期望	200
13.2.1 诚实	201
13.2.2 精通业务	201
13.2.3 跟上时代	201
13.2.4 愿意合作	202
13.2.5 乐于沟通	202
13.2.6 提供最好的项目成果	203