

王秀河 陈洪安 童艮宝 韩圣华 编著

现代项目 人力资源管理

——动态环境下项目竞争优势的获取与维持

XIANDAI
XIANGMU
RENLI ZIYUAN
GUANLI

现代项目人力资源管理

——动态环境下项目竞争优势的获取与维持

王秀河 陈洪安 童良宝 韩圣华 编著

图书在版编目(CIP)数据

现代项目人力资源管理:动态环境下项目竞争优势的获取与维持/王秀河等编著. —合肥:安徽科学技术出版社,2007.5

ISBN 978-7-5337-3788-7

I. 现… II. 王… 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(2007)第 068531 号

现代项目人力资源管理——动态环境下项目竞争优势的获取与维持

王秀河等 编著

出版人:朱智润

责任编辑:徐浩瀚 邵梅 陈军

封面设计:武迪

出版发行:安徽科学技术出版社(合肥市跃进路1号,邮编:230063)

电话:(0551)2833431

网址:www.ahstp.com.cn

E-mail: yougoubu@sina.com

经销:新华书店

排版:安徽事达科技贸易有限公司

印刷:合肥华云印务有限公司

开本:787×960 1/16

印张:20.75 插页:2

字数:460千

版次:2007年5月第1版 2007年5月第1次印刷

定价:58.00元

(本书如有印装质量问题,影响阅读,请向本社市场营销部调换)

王秀河, 1976年毕业于淮南矿业学院矿建专业, 2001年获中国科技大学工商管理硕士学位。现任淮南矿业集团公司顾桥煤矿矿长, 兼任安徽省煤矿学会常务理事、淮南政协委员、淮南矿业集团公司煤炭学会副理事长、矿建专业副主任、高级工程师。撰写的论文“学习运用科学发展观指导企业生产建设发展”被人民日报转载, 并被编入《学习与实践》一书。曾被授予安徽省“青年科技带头人”称号。

王秀河主持新建的张集煤矿, 坚持全面管理创新和技术创新, 投资省、速度快、质量优, 五年建成设计年产400万吨煤炭的现代化大型煤矿, 投产后, 当年投产当年达标, 并超产107万吨, 获得“全国科技先导企业”“特级高产高效矿井”“全国环保百佳工程”“国家金桥工程一等奖”等多项荣誉称号。之后, 他又用三年多的时间主持建成国内领先、国际一流的设计年产500万吨、系统建设发展规模为年产1000万吨煤炭的高度现代化特大型煤矿。他和陈洪安教授等共同撰写的企业管理新论《倍数管理论》一书(40万字)已正式出版发行。



陈洪安, 华东理工大学商学院教授。近年来, 在《数量经济技术经济研究》《经济管理》《高校理论战线》等刊物上发表经济管理方面论文50余篇, 出版多部理论著作和教材。现从事管理创新、人力资源管理 and 战略管理等方面的教学、科研与咨询工作。



童良宝，1983年毕业于淮南矿业学院（现为安徽理工大学）矿建专业，毕业后一直从事煤矿生产建设高层管理工作。曾主编煤炭企业管理规范、技术规程、技术标准、生产建设规划、施工管理规范 and 工程安全质量标准等近 300 万字。在煤炭企业生产建设的管理和实践方面有着丰富的经验，公开发表《谈工程建设成本的关系》等论文多篇。现为淮南矿业集团顾桥煤矿副矿长、高级工程师。

韩圣华，1963 年 7 月毕业于安徽大学中文系，经济师、高级政工师。长期从事企业管理与思想政治工作，业余时间坚持文学创作和企业管理理论的写作，作品曾在《安徽日报》《新华日报》《淮南日报》《清明》《安徽文学》等报纸杂志上发表。曾与王秀河等同志合作撰写《倍数管理理论》一书，并正式出版发行。现为中国煤炭学会会员、安徽省报告文学学会理事、淮南市政协会员。





顾桥矿办公大楼



顾桥矿办公大楼远景



顾桥矿工业广场



顾桥矿办公大楼夜景之一



顾桥矿办公大楼夜景之二

前 言

项目源于人类有组织活动的分化。随着人类社会的发展,有组织的活动逐步分化为两类:一类是在一定时间内,连续不断、周而复始的活动,称为“作业或运作”(operations),如工厂日常生产产品的活动;另一类是临时的、一次性的活动,称为“项目”(projects)。所谓项目,简单地说,就是在既定的资源和要求的约束下,为实现某个目标而相互联系的一次性工作任务。大到动用成千上万人的三峡工程,小到建一幢楼房、开发一种新产品都可以称为一个项目。

传统的项目管理因其在二战中的成功应用(如曼哈顿计划)而受到重视,战后在民用项目的广泛应用中迅速发展起来。从 20 世纪 90 年代开始,项目管理扩展到其他行业,如电讯业、IT 业、金融业、能源和制造业。这与项目运作的特点是息息相关的。由于项目的一次性等特点,不能适应传统制造业连续重复的特点,所以 20 世纪 80 年代以前项目管理没有应用于制造业。进入 20 世纪 90 年代后,在信息经济环境中,事物的独特性取代了重复性过程,信息的动态性使灵活性成了制造业新秩序代名词,而项目管理是实现灵活性的关键。在这种形势下项目管理扩展到了其他领域,并得到了广泛应用。

从 20 世纪 90 年代开始,随着全球经济一体化的不断推进,生产资源的跨国流动开始加快,市场进入壁垒大大降低;科学技术的迅速发展使企业之间学习、模仿和创新变得更加容易,提高了企业之间相互超越的可能性;信息技术的发展减少了企业与消费者之间的信息不对称状态,但消费者的需求日趋差异化和个性化,越来越难以满足。在这个科技飞速发展和消费者偏好复杂多变的环境中,项目的竞争优势的获取变得越来越困难,所能保持的时间也越来越短。想凭借已有优势地位保持竞争优势的项目组织,很快就会被更富创新精神的竞争对手所取代。项目、企业间的竞争越来越激烈,项目正处在一个动态竞争的时代。在这种环境下项目如何建立、维持竞争优势呢?

1939 年,张伯伦最早提出了“竞争优势”的概念。随后,霍弗和申德尔将之引入战略管理领域。波特自 20 世纪 80 年代中期开始对企业竞争优势进行系统与深入的研究。竞争优势理论是竞争战略理论发展至今的重要理论,也是核心竞争力理论的

重要基础。关于竞争优势形成的理论主要有定位论、资源论和能力论。定位论的主要代表人物是迈克尔·波特。该理论侧重于从企业外部产业市场结构进行分析,认为产业市场结构对企业竞争优势的建立起主要作用。资源论把企业看成是一组资源的集合体,侧重于从企业资源及其差异性出发来分析企业的竞争优势。能力论倾向于将企业看成是能力体系,侧重于从资源之间动态联系的角度来理解企业竞争力,强调资源之间的结合与整合对竞争优势的关键意义。能力论的提出是竞争优势理论研究的一个里程碑,是动态环境下应对竞争的必然产物。普拉哈拉德和哈默尔提出的基于技术和技能的核心能力论将这一研究又向前推进了一步,明确指出核心竞争力是获取竞争优势的源泉,强调内因是一切变化的基础。

那么在动态环境下怎样来打造项目的核心竞争力呢?

项目核心竞争力是一个以项目技术创新能力为核心,包括项目的反应能力、生产制造能力、连带服务能力和项目管理能力在内的复杂系统。而技术创新能力等诸项能力的状况与增强又取决于项目人力资源的现状、开发及利用情况。因此,项目人力资源是项目核心竞争力的源泉。离开了项目人力资源,项目核心竞争力便会成为无本之木,无源之水。

项目人力资源是项目核心竞争力的源泉,那么,如何利用项目人力资源管理培育、提升项目的核心竞争力?我们认为,项目人力资源转化为项目核心竞争力的关键在于不断开发项目人力资源,将人力资源转化为人力资本,形成以人力资本为核心的项目竞争力。进入知识经济时代,知识和技能已成为项目可持续竞争力的根本源泉。项目的能力根源于项目所拥有的知识,这些知识和能力的组合就构成了项目的核心竞争力。项目现有的人力资本存量决定了项目配置和利用资源的能力,项目资源的效率和效能的发挥也与项目拥有的人力资本密切相关。可以说,人力资本是项目在知识经济社会中应对复杂环境的关键性资源,是构建项目核心竞争力的基石。

项目人力资本是项目核心竞争力的根源,项目人力资源如何转化为项目人力资本,以及项目人力资本如何转化为项目核心竞争力是打造项目核心竞争力的两个关键因素。人力资源实践是人力资本转化为项目核心竞争力的重要途径,另一方面,人力资源实践也是人力资源转化为人力资本的必由之路。人力资源实践作用于项目人力资本使项目人力资本积累、增值,也是项目核心竞争力培育的过程。

那么在动态竞争的环境下项目是如何维持竞争优势的呢?

动态竞争是组织间高强度的激烈竞争,竞争优势的来源正以逐步加快的速度被创造出来和被侵蚀掉。因此,项目对已获得的竞争优势的全神贯注可能是致命的。项目的主要战略目标是破坏产业中已存在的优势来源(包括自己的),并创造新的优势来源。在动态竞争环境中,项目保持长期成功的道路不是试图维持长期优势,而是追求获得一系列暂时的优势,使得项目不断地比其他竞争者领先一步。这样,作为在动态环境下赢得竞争优势的工具,项目人力资源管理不得不依靠不断的创新、迅速的

进攻与反应,毁掉原有的竞争优势,不断建立新的竞争优势,运用动态的战略管理模式保持竞争中的战略优势。

另一方面,项目人力资源的创新只是项目核心竞争力的萌芽或来源。项目人力资源创新能不能转化为项目的核心竞争力最终取决于项目人力资源的实践——即能不能在项目原有的人力资本的基础上借助人力资源创新催生、沉淀更多的人力资本,能不能使项目人力资本更好地得到运作、增值。只有以上过程的顺利进行,项目人力资源创新才能顺利转化为项目的核心竞争力。因此,项目人力资源创新顺利转化为项目核心竞争力的关键是必须持续地改进项目的人力资源管理活动,即项目人力资源的持续改进。总之,动态环境下项目核心竞争力的持续,一方面需要项目人力资源管理的不断创新,另一方面需要加强项目人力资源管理的持续改进。这两个方面是相互联系,相辅相成的,它们的有机结合使项目的竞争优势能够延续。

以上从理论上论述了动态环境下项目核心竞争力建立与维持的可能性,那么在具体实践中项目人力资源是怎样在动态的环境下为项目建立和维持竞争优势的呢?项目人力资源可以运用三大工具来完成这一使命,那就是:学习型项目组织、项目冲突管理和项目知识管理。它们是相互联系,相互促进的,共同服务于项目核心竞争力的建立与维持,是项目组织在动态环境下建立、维持竞争优势的三大工具。同时,这三大工具特别是学习型项目组织和项目知识管理也架起了项目核心竞争力通向项目所属企业竞争力的桥梁,对于项目所属企业核心竞争力的建立和维持意义深远。

本书写作过程中参考了大量国内外专家、学者的著作和研究成果,在此对原著作者表示衷心的感谢。在写作中我们尽可能对参考或引用的内容及观点加了注释,并列出了参考文献。当然由于篇幅等方面的原因,做得不周到的地方请大家多多原谅。

由于作者的水平、时间和所掌握的资料有限,书中肯定存在许多缺点和不足,恳请广大读者批评指正。

编著者

2006年12月

目 录

理 论 篇

第一章 现代项目人力资源管理的兴起	1
第一节 传统组织形式面临的挑战	1
第二节 现代项目管理的兴起	4
第三节 项目人力资源管理的兴起	9
第四节 项目人力资源管理的定义	11
第五节 项目人力资源管理的内容	12
第六节 项目人力资源管理的作用	17
第二章 项目的核心竞争力	21
第一节 核心竞争力的定义和特征	22
第二节 项目人力资源管理是项目核心竞争力的源泉	23
第三节 项目核心竞争力的培育	24
第四节 打造项目的核心竞争力	33
第五节 延续项目的核心竞争力	45
第三章 学习型项目组织	54
第一节 传统项目组织面临的挑战	55
第二节 学习型组织的地位和价值	56
第三节 打造学习型项目的意义	58
第四节 学习型项目的“五项修炼”	59
第四章 项目冲突管理	72
第一节 项目冲突管理概述	72
第二节 项目人力资源与冲突管理	76
第三节 项目冲突的管理与利用	78
第四节 文化差异与跨文化冲突	84

第五节 跨文化冲突的管理思路	90
第五章 项目知识管理	94
第一节 项目知识管理的定义	95
第二节 项目知识管理的职能	99
第三节 项目知识管理的特殊性	104
第四节 项目知识共享	106
第五节 项目知识转移	110
第六节 项目知识存储	118
第七节 项目知识管理评估	121
实 战 篇	
第六章 项目人力资源规划	125
第一节 项目人力资源规划的逻辑	129
第二节 项目人力资源规划的内容	133
第三节 项目人力资源规划的工具和方法	143
第四节 项目人力资源规划的实施与评估	148
第七章 项目人力资源制度	150
第一节 项目人力资源制度的目的和意义	150
第二节 项目经理管理制度	155
第三节 项目团队管理制度	161
第四节 项目沟通管理制度	169
第八章 项目人力资源招聘	175
第一节 项目人力资源招聘的目的及意义	175
第二节 项目人力资源招聘的内容	178
第三节 项目人力资源招聘的实施	184
第四节 项目人力资源招聘的评估	196
第九章 项目人力资源培训	200
第一节 项目人力资源培训的目的及意义	200
第二节 项目人力资源培训的内容	204
第三节 项目人力资源培训的方法	206
第四节 项目人力资源培训的实施与评估	210

第十章 项目人力资源考评	220
第一节 项目人力资源考评的目的和意义	220
第二节 项目人力资源考评的内容	224
第三节 项目人力资源考评的实施及评估	232
第十一章 项目人力资源薪酬	248
第一节 项目人力资源薪酬的构成	248
第二节 项目人力资源薪酬的意义	251
第三节 项目人力资源薪酬的体系设计	254
第十二章 项目人力资源福利	270
第一节 项目人力资源福利的概念及功能	270
第二节 项目人力资源福利的主要形式	272
第三节 项目人力资源福利的设计与实施	277
第十三章 项目人力资源储备	282
第一节 项目人力资源储备的目的和意义	282
第二节 项目人力资源储备的内容	284
第三节 项目人力资源储备的实施	290
第十四章 项目人力资源开发	294
第一节 项目人力资源开发的目的和意义	294
第二节 项目人力资源开发的过程	298
第十五章 项目外部人力资源开发与管理	304
第一节 项目外部人力资源的概念	304
第二节 外部人力资源的开发	306
第三节 外部人力资源的管理	308
第四节 项目对外委托施工队伍人力资源管理	310
后记	321

理论篇

第一章 现代项目人力资源管理的兴起

第一节 传统组织形式面临的挑战

近年来,项目得到越来越广泛的应用,项目这种组织形式开始得到大家的普遍重视。项目的兴起和得到重视是现实中组织与环境相互作用反映到组织形式上的产物,与传统的组织形式在现实中遭遇的困境息息相关。组织与环境之间的关系是理解项目为什么得到重视和项目人力资源必然兴起的重要线索,我们将从组织与环境作用的角度来探讨项目及项目人力资源兴起和受到重视的原因。

人类对组织与环境之间关系的认识经历了一个漫长、曲折的过程。最早,人们将组织看成是一个高度结构化的、机械的、封闭的系统,很少考虑甚至不考虑外界环境的变化与影响。这种看法的形成一方面受当时人们认识能力的限制,另一方面也是当时的市场环境造成的。西方工业革命后,社会化机器生产刚刚出现,人们对商品需求量大,形成了典型的卖方市场。后来随着市场环境和顾客需求的变化,企业面临越来越激烈的竞争和剧烈变化的经营环境,企业环境对企业的经营决策的影响作用越来越大,这就迫使人们重新思考组织与环境的关系。于是,组织与环境之间的关系开始得到大家的重视,人们对组织与环境的认识也开始发生变化。

回顾历史上对组织与环境关系的讨论,可以清晰地看到不同学派留下的足迹,主

要有以下几个学派^①：①开放系统理论(open system theory)：开放系统理论认为组织要满足自身的各种需要，生存和发展下去，就必须与其所处的环境进行物质、能量和信息等方面的交换，否则就会死亡。因此，组织必须像生物体那样与环境发生相互作用，与周周环境建立一种和谐的关系。②权变理论(contingency theory)：权变理论认为组织除了要对环境开放，有紧密的联系外，还必须考虑如何适应环境的问题，认为不同的环境需要不同的组织类型。③种群生态学(population ecology)：种群生态学将达尔文的自然选择学说移植到组织分析中，认为组织与自然界中的生物一样，其生存依赖于它们获得资源的能力。由于面临其他组织的竞争及资源的稀缺性，只有“最适应”环境的组织才能够生存。④组织生态学(organizational ecology)：组织生态学认为，组织与环境是互动的，不仅环境会选择组织，组织也会主动构造自己的未来，尤其当组织联合起来时环境就会变得可协商，而不是独立的、影响组织的外在力量。组织生态学强调的是合作，即一个相互联系的群体之间通过相互适应实现整个群体生存，这是个动态的过程。⑤合作竞争理论(co-competition)：合作竞争理论强调合作与竞争的同时性。⑥商业生态系统理论(business ecosystem theory)：商业生态系统理论强调任何一个企业都应与其所处环境(即商业生态系统)“共同进化”，而不只是竞争或合作、或单个企业的进化。

以上各种理论在各具特色的同时，在以下方面依然存在着一定的共识^②：①组织与环境之间存在紧密的联系。无论以上各种观点是怎样来认识和描述组织与环境的作用，但非常明显它们都已意识到组织与环境之间存在着紧密的联系，并且把环境看做是影响组织成败的一种重要因素。②组织必须适应环境。权变理论认为最好的组织方式有赖于环境的性质，并追求组织内在特征与环境要求的最佳匹配，以适应环境的需要；种群生态学将环境选择作为最高法则，适者生存、优胜劣汰；在商业生态系统理论中，企业所处的商业生态系统的兴衰直接影响和制约了个别企业的发展，企业需要根据所处的商业生态系统的状况及其自身在该商业生态系统中的定位选择恰当的发展战略。可见，大部分理论学派都认同外部环境对组织的制约，并强调应对这种约束对组织生存和发展的重要意义，所不同的只是这种压力因素的具体来源和作用方式。③组织寻求外部环境的稳定和可预测性。复杂性和动态性是组织环境的基本特征，并给组织运行带来了不确定性和风险，如何寻求外部环境的稳定和可预测性，以降低组织运行的风险，也就成为不同理论学派共同关注的焦点之一。权变理论提出，组织应通过组织结构的分化和整合来被动地适应环境的需要；在商业生态系统理论中，生态系统的管理者在生命周期的不同阶段，要不断地从环境中加强合作的力量，并抗拒竞争性的力量，将商业生态系统推向成熟与完善。对此，其他理论中也有相关

① 陈国权. 组织与环境的关系及组织学习[J]. 管理科学学报, 2001(10).

② 费显政. 组织与环境的关系[J]. 国外社会科学, 2006(3).

的论述。

从以上的论述可以看出组织与环境的密切关系。由于企业生命的短暂性和力量的有限性以及企业之间联合的困难性(企业之间本身存在竞争关系,相关法律对企业联合也有限制),对很多企业来说外部环境如经济、技术环境是相对难以改变的,企业寻求更多的是适应环境。在适应环境的基础上寻求长期竞争优势,并在一定程度上影响甚至改变企业生存的环境。传统科层组织的出现适应了相对静止的外部环境,提高了生产效率,因此在一段很长的时间里是主流的组织形式。当然没有永远适应环境的企业组织形式,随着企业外部环境的变化企业的组织结构也会发生相应变化。21世纪是一个动态竞争的时代,企业外部环境发生了巨大变化。在环境变化的巨大冲击下,在经济中占据主导地位的传统的企业组织形式正在丧失其竞争优势。传统组织形式在动态竞争时代面临的挑战主要表现为以下几个方面^①。

1. 竞争的全球化使科层式的组织受到严峻挑战

进入20世纪90年代以后,日新月异的技术变革与经济发展使世界发生了深刻的变化,信息和通信技术的迅猛发展,拉近了各国的空间距离,增加了各国之间的贸易往来,加速了全球经济一体化的进程,使企业可以在全球范围内更加有效地协调它们的战略行动和经营行为。竞争手段的现代化又使国际和国内两个市场上竞争与反应的速度明显加快,企业需要不断地根据变化的环境进行战略转换才能保持生存,而战略的转换就需要新的组织结构与之适应。在稳定的市场环境 with 静态竞争条件下建立起来的金字塔式的组织结构,随着日趋激烈的国际化的市场竞争、个性化的顾客需求以及环境变化的难以预测性,其容错性差、反应迟钝、学习效率低、应变能力弱、管理协调成本高等缺陷也越来越突出。因此,面对日益复杂和动荡的竞争环境,需要一种可塑性强、反应迅速的组织形式来代替传统科层的组织形式。

2. 市场竞争规则的改变对传统的组织结构产生强烈的冲击

随着网络技术和电子商务的迅猛发展,技术变革的不连续性、技术诀窍和知识的快速扩散与交叉渗透、产业边界与企业边界的日益模糊,使得产品生命周期日益缩短、市场利益不断细分、企业竞争不断激化。由此从根本上改变了市场竞争规则,也给企业内外的经营环境带来了根本性的变化。另外,环境的剧烈变化也在很大程度上改变了企业传统的竞争方式,弱化了企业传统的竞争优势得以建立的基础。传统的刚性组织结构虽然在稳定的环境里非常适用,但是在新的竞争条件下,不但不能适应企业战略动态化的需要,甚至成了企业发展的桎梏。美国的一些研究机构发现曾经辉煌一时的大企业迅速衰败的原因,在很大程度上是因为其组织结构跟不上环境变化的需要。因此,企业要在激烈变化中求得生存和发展,必须有灵活和快速反应能

^① 张守凤,徐伟. 柔性组织:面对动态竞争环境下企业的理性选择[J]. 山东理工大学学报, 2005(5).

力的组织结构。

3. 高度不确定的竞争环境对传统的组织模式提出了挑战

技术创新速度加快,网络对社会生活方式以及商业活动产生巨大冲击,国际竞争激烈,顾客需求日益多样化。顾客在变,市场在变,竞争在变,而且变化本身的性质也在变——变化的周期越来越短,速度越来越快。变化带来的是更高层次的不确定性,未来局势越来越复杂,企业经营前景也越来越难以预测。建立在亚当·斯密分工理论基础之上的传统金字塔式的组织结构,各部门之间分工明确但缺乏快速统一的沟通协调机制,森严的等级制度极大地压抑了员工的主动性和创新精神,信息沟通渠道过长使决策者无法对顾客的需求和市场的变化做出快速反应。因此,这种组织形式在高度不确定性的竞争环境下受到的挑战越来越大。

4. 传统的刚性组织结构无法满足动态环境下竞争互动的要求

在现代企业竞争中,由于技术创新速度加快和竞争手段的现代化,使企业间信息的传递加快,信息更加透明与公开,企业间的沟通更加便捷。先动者和跟进者间行动的时间间隔越来越短,从而使竞争互动包括环境变化引起的众多关联因素间的互动、竞争对手之间的互动、企业利益相关者之间的互动速度明显加快。任何一个先动企业的竞争优势都只是暂时的,都会很快被竞争对手的反击所击败。成功的竞争战略方案无法长期有效,围绕战略而设计的组织所带来的优势很快被后来者居上的竞争对手仿效甚至超过。面对竞争的强烈互动性,传统的垂直结构,由于组织层级多,反应速度慢,沟通困难,使信息传递的速度慢、效率低、强度衰减且信号失真,这势必会导致企业痛失市场良机。因此,管理层次减少,委托—代理链缩短的扁平化的柔性组织将成为动态竞争条件下企业的必然选择。

传统组织形式在现实中面临的挑战意味着我们需要一种更为柔性、扁平化,具有快速反应能力的组织结构。项目组织的出现很好地回应了传统组织形式在动态环境下面临的挑战,适应了动态环境下竞争对组织结构的要求。因此,项目这种组织形式正在得到越来越多的应用。

第二节 现代项目管理的兴起

项目管理有着悠久的历史。人类自文明伊始,就在规划和管理着项目。文明所到之处,小至建造房屋、修路架桥,大至举世闻名的中国万里长城、埃及金字塔的修筑、罗马供水渠的开凿,都离不开规划和管理。项目和项目管理起源于工程和工程管理。传统的项目和项目管理是从建筑业发展起来的,项目管理在现代得到大家的重视与项目管理在大型国防工业的成功应用和展示出来的巨大优势有关。