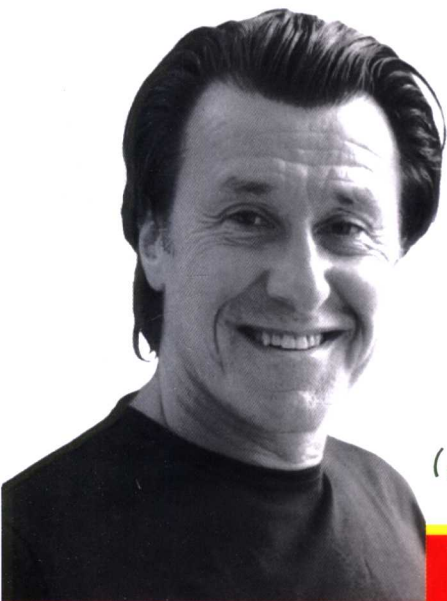


宜普咨询文库



(奥) 罗兰德·伽赖斯 (ROLAND GAREIS) 著
肖艳颖 译

项目快乐

*Happy
Projects*

- 项目 and 大型项目管理
- 项目组合管理
- 项目导向型组织管理
- 项目导向型社团管理



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS





宜普咨询文库

项目快乐

Happy Projects

(奥) 罗兰德·伽赖斯 (ROLAND GAREIS) 著
肖艳颖 译

项目和大型项目管理
项目组合管理
项目导向型组织管理
项目导向型社团管理



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书填补了相关领域内的一项空白,它结合各方面的实例,全面地介绍了项目、大型项目、项目导向型企业、项目导向型社会等知识,并将“项目快乐”的思想和方法贯通全书。本书适合项目经理、大型项目经理、项目管理培训师、项目管理专业的师生阅读。

Happy Projects by Roland Gareis. Copyright © 2004 by Manz'sche Verlags and Universitäts buch handlu.

All right reserved.

版权所有,侵权必究。

本书版权登记号:图字:01-2005-4141

图书在版编目(CIP)数据

项目快乐/(奥)伽赖斯(Gareis,R.)著;肖艳颖

译. —北京:机械工业出版社,2006.7

书名原文:Happy Projects

ISBN 7-111-19711-9

I. 项... II. ①伽... ②肖... III. 项目管理

IV. F224.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第089753号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑:郎世溟 责任校对:侯 灵

封面设计:任燕飞 责任印制:李 妍

北京铭成印刷有限公司印刷

2006年9月第1版第1次印刷

213mm×273mm·24.25印张·1插页·726千字

0 001—5 000册

定价:58.00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)68326294

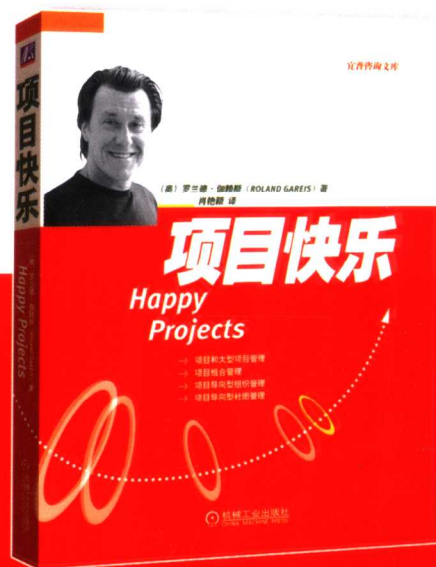
编辑热线电话(010)88379707

封面无防伪标均为盗版

与其他传统的“项目管理”学术性作品不同，伽赖斯博士的《项目快乐》一书没有将其重点放在高深的理论和数学符号上，而是将项目管理理论应用于生活中的各个活动，并以经营项目为快乐之本，这是将项目管理理论应用于实践的典范作品，所以非常具有实用价值和指导价值。

*Happy
Projects*





责任编辑：郎世溟
 出版咨询：mie-lang@vip.sina.com
 010-88379707
 封面设计：任燕飞设计室

译者序

在“项目管理”概念迅速普及并风靡全球的过程中，其内涵也在不断地丰富和扩大。从最初的国防领域，到后来的建筑工程、IT 领域，再到现在的各行各业，以至于团队、社区、公司甚至家庭。如果说有人因为在使用项目管理或者在经营项目中受益了，那说明他们掌握了项目管理的精髓；如果说有人的项目失败了，那可能是他们对项目风险没有足够的意识。与其他传统的“项目管理”学术性作品不同，伽赖斯博士的《项目快乐》一书没有将其重点放在高深的理论和数学符号上，而是将项目管理理论应用于生活中的各个活动，并以经营项目为快乐之本，这是将项目管理理论应用于实践的典范作品，所以非常具有实用价值和指导价值。

在当今社会中，一切都是项目，一切也都成为项目。那么在日常生活中，我们该如何运用项目管理的理论指导实践，使其实现时间、质量、成本的优化呢？伽赖斯博士的《项目快乐》一书为我们给出了答案，本书各章用例子和实证研究作为例证说明了“用项目进行管理”的现实情况。在第 2 章中介绍了项目概念的组织定义。主要通过区别项目和业务流程、大型项目和业务流程、大型项目、项目组合等来进行说明。第 3 章和第 4 章告诉我们项目组织设计在项目中的成功的关键因素。第 5 章把项目管理作为项目导向型组织的业务流程进行描述。第 6 章中详细介绍了项目和大型项目管理的具体方法。第 7 章的“大型项目管理”对这些业务流程以及大型项目管理中使用这些方法的特点进行了介绍。接下来的第 8 章介绍了在项目导向型组织中引入相对新的业务流程的问题，即项目和大型项目的管理咨询和管理审计问题。第 9、10、11 章中介绍了项目导向型组织中项目组合管理的专门业务流程，同时阐述了专家组、项目组合小组和项目管理办公室的含义，并给出建立项目管理职业生涯的建议。第 12 章和第 13 章介绍了项目导向型公司的管理模式以及在新业务领域中进行项目安排的案例研究。

非常高兴，本人在德国留学期间有幸翻译并将此书介绍给中国的广大读者。在翻译此书期间正值炎热的夏季，所以我非常清晰地记得自己辛勤劳作的日子。今天能看到此书在机械工业出版社出版发行，能够让中国的“项目管理”爱好者了解和见识奥地利学者对“项目管理”的诠释和理解以及应用是我的荣幸，如果说我的劳动能使中国的读者多少受益或者让不知道或不了解“项目管理”的人对其产生兴趣，那么我也是劳有所得，我的辛苦也没有白费，甚感欣慰。

当然，在翻译此书过程中也得到了德国 MANNHEIM 大学我的多位同事尤其是 Iris、

IV

Christoph 和 Carsten 在语言方面的大力支持和指导，在此特表示衷心感谢。

另外，还要感谢西北工业大学钱福培教授和北京航空航天大学杨爱华教授的大力推荐，让我有机会拜读并翻译了此书。

由于作者是奥地利人，虽然也使用德语，但同德国的本土语言还有一定的差别，加之译者德语水平的局限性，所以在翻译过程中难免有些不当之处，欢迎广大读者批评指正。

最后，谨以此书作为我儿子的出生礼物，愿他成长快乐！

肖艳颖

前言

“项目快乐”是一种愿望。

“项目快乐”是我对所有思考和从事项目管理工作的人的一种愿望，而不是允诺。通过使用本书介绍的模型和方法，您经历“项目快乐”的可能性将会骤然提高。所以快来阅读本书吧！

本书所面向的目标群

“项目快乐”的目标群就是您，因为“项目快乐”就是适用于下列人群的手册：

- 项目委托人、项目经理和大型项目经理。
- 项目导向型组织的经理，比如：项目组合小组成员，专家组成员以及项目管理办公室的工作人员。

同时它也是一本适合下列人群的教科书：

- 管理培训师和咨询师。
- 综合性大学、高等专业技术大学和高等院校的老师。
- 项目管理专业的大学生。
- 准备参加项目管理资质认证的人。

本书也适合对以下人群进行指导：

- 小型社区、教堂和协会的组织者。
- 在其项目中使用项目管理的中小学组织者以及家庭的领导者。

基础

“项目快乐”以下列材料为基础：

- 罗兰德·伽赖斯(ROLAND GAREIS)项目和大型项目管理[®]，
- 项目导向型企业中 ROLAND GAREIS 的管理[®]，
- 项目导向型公司中 ROLAND GAREIS 的管理[®]。

这些管理方法都通过对未来具有导向性的管理范例来加以说明。

内容

项目定位不仅对组织而且对公司来说都是一种管理战略。对项目、大型项目和项目组合的专业化管理能力会成为组织和公司的竞争优势。第1章将介绍“按项目进行管理”的现实情况。接下来的各章将用例子和实证研究作为例证加以说明。

同时，我将在第2章向您介绍项目的组织定义。主要通过区别项目和业务流程，大型项目和业务流程，大型项目，项目组合等来进行说明。对我来说，重要的是对项目 and 大型项目管理的自己独特的理解和阐述。比较着急的、马上就需要进行项目组织设计的项目经理，当然可以跳过前两章，直接看第3章和第4章。在那两章，你可以很清楚地看到，“授权”不是项目管理中的关键词，项目组织设计在项目中是核心的成功因素。

我们将在第5章把项目管理作为项目导向型组织的业务流程进行描述。其中所用到的项目和大型项目管理的具体方法将在第6章中详细介绍。并且用“可实现的电子应用”项目做范例对这些方法加以解释说明。在第7章的“大型项目管理”中，将对这些业务流程以及大型项目管理中使用这些方法时的特点加以介绍。大型项目管理是近十年来兴起的一种整合工具！

在接下来的第8章中，将介绍在项目导向型组织中引入相对新的业务流程的问题，即项目和大型项目的管理咨询和管理审计问题。

第9~11章中将介绍项目导向型组织中项目组合管理的专门业务流程。同时将阐述专家组、项目组合小组和项目管理办公室的含义，并给出建立项目管理职业生涯的建议。

第12章和第13章将介绍项目导向型公司的管理模式以及在新业务领域中进行项目安排的案例研究。令我特别高兴的是，届时将向大家展示伽赖斯(Gareis)家族的几个“项目快乐”的范例。

本书没有涉及的内容有：对项目委托人或项目经理无关紧要的方法，比如资源优化方法。还有在项目管理中应该用到的一般性领导方法，比如创新性技术和主持技术等也没有介绍。还有，其他有关项目管理的内容，比如Prince 2、PROPS、PMBOK®、ICB等也没有介绍。其实我对这些方法也是很感兴趣的，也许在再版中会有补充吧。当然我非常愿意考虑各位读者提出的各种反馈意见。

本书的由来和致谢

本人于1990年在Manz出版社出版了《按照项目进行管理》一书，并于1991年在该出版社出版了《项目管理在机械和设施建筑中的应用》一书。由于项目管理图书非常畅销，所以Manz出版社于1993年又同我签订了出版修订本的合同。有关项目和项目导向型组织中的危机管理，以及项目导向型公司的管理的详细研究工作已经拖延了多年没能及时出版。甚至连项目管理的投入使用和许多新项目的启动也没能加速该发表的进程。所以，在此要对出版社的耐心和信任表示诚挚的谢意。

还要感谢维也纳经济大学项目管理专业的学生们，他们尖锐的问题和富有创新性的学术论文对项目管理作为一种“学科”的发展起到了很大的推进作用。还要感谢我的咨询当事人，感谢同他们在实践解决方案中的共同进步和发展，以及为本书提供了案例研究的素材。

同时，我要感谢维也纳经济大学以及ROLAND GAREIS咨询公司的项目管理小组和我的同事们，一方面感谢他们从没有放弃对“项目快乐”的追求，另一方面感谢他们在激烈的讨论中给予我很多灵感和动力。

尤其要感谢本书单章的合作者，管理学博士玛蒂娜·胡曼 (Martina Huemann) 和经理密歇尔·史杜模 (Michael Stummer)，以及书籍项目经理丹尼尔·道勃林西克 (Daniela Dobrincic)。

最后要万分感谢的是我的家人，感谢他们对我十足的耐心和我对工作热情的大力支持。

项目快乐! [⊖]

Roland Gareis



[⊖] “项目快乐”没有商标，也就是说，这里所说的问候、希望和“命令”都是免费的，任何人都可以用。

作者及合作人员简介

作者：Roland Gareis



Roland Gareis, 1948 年生于维也纳。同妻子哈尔迪斯 (Haldis) 有两个孩子：Luisa 和 Lorenz。他以前是专业足球运动员，现在擅长打网球和滑雪。业余时间非常喜欢在 Rax 的 Reichenau 度过。

他大学时在维也纳学习世界贸易专业，并住在维也纳技术大学。曾经是亚特兰大佐治亚州技术学会的教授，苏黎世技术大学、亚特兰大佐治亚州立大学和蒙特利尔魁北克的客座教授。他是大学里项目管理专业的教授，教授“国际项目管理”课程，并是维也纳经济大学的项目管理小组的负责人。

1986 ~ 2002 年他担任了澳大利亚项目管理协会理事长。1990 年在维也纳组织了关于“澳大利亚项目管理”的 IPMA 国际会议。他以前是 IPMA 的研究主任。

其从事的主要研究活动包括：

- 1988 ~ 1991 年：研究项目“按照项目进行管理”。
- 1992 ~ 1993 年：研究项目“危机管理”。
- 1995 ~ 1998 年：研究项目“项目管理——项目导向型公司的业务流程”。
- 1999 ~ 2002 年：研究项目“项目导向型社会”和“澳大利亚项目 I”。
- 2003 ~ 2006 年：研究项目“项目和流程[定位]”。

其咨询方面的成果包括：

- 1982 年成立了 ROLAND GAREIS 咨询公司；为国际和国内的项目导向型企业提供有关全球竞争力方面的咨询。
- 2001 年获得了 ROLAND GAREIS 项目和大型项目管理®以及项目导向型企业的 ROLAND GAREIS 管理®的执照。
- 2002 年完成“项目导向型组织的成熟模型”。

单章的合作者：Martina Huemann

Martina Huemann 于 1969 年出生于维也纳。她对儿子 Daniel 的生活和成长付出很大精力和时间。以前她喜欢遍游世界的每个角落，现在则把项目管理放在了最重要的位



置。她在维也纳经济大学、捷克的 Prag 大学以及瑞典的 Lund 大学学习了经济管理专业。自 1995 年起她进入了项目管理小组攻读博士学位。其博士论文是关于“项目导向型企业中单个项目管理的竞争”。她是“国际项目管理”课程的培训人员。自 2003 年起她成为澳大利亚技术大学的研究人员。她具有研究、市场和组织发展项目方面的经验，并且是已获得认证的项目经理。她是澳大利亚项目管理董事会成员、IPMA 奖的评估人员以及 ROLAND GAREIS 咨询公司的网络合作人员。

IS 咨询公司的网络合作人员。

单章的合作者：Michael Stummer



Michael Stummer 1974 年出生于奥地利南部的 Neunkirchen，他有两个儿子：Alexander 和 Benjamin。他擅长跑步、足球和网球。他完成了“国际项目管理”课程的学习，其专业是企业经济学。他曾经从事 IT、组织发展研究以及产品开发等方面的项目管理工作，是已获得认证的项目经理。1999 年他成为“国际项目管理”大学课程的培训人员。他是澳大利亚项目管理董事会成员，并在 PM 办公室网络中担任职务。自 1998 年成为 ROLAND GAREIS 咨询公

司的培训师和咨询师。2003 年成为代理人。

项目经理：Daniela Dobrincic



Daniela Dobrincic 于 1976 年出生于维也纳。业余时间喜欢同家人和朋友一起度过。她在维也纳经济大学读完了企业经济学专业以及“国际项目管理”课程。曾任管理和产品开发项目的经理。她曾经担任 2003 年 PM 日：项目和情绪管理的项目经理。自 2001 年起在 ROLAND GAREIS 咨询公司任事件项目经理。

献给我的“女神” Haldis，以及使我生活充满意义的
路易萨 (Luisa) 和洛伦兹 (Lorenz)。

目 录

译者序 前言

第 1 章 将项目导向作为管理战略

1.1 项目和大型项目、项目管理 和大型项目管理	1
1.1.1 项目管理和大型项目的历史	1
1.1.2 项目和大型项目的效果	2
1.1.3 项目管理和大型项目管理的好处	3
1.2 项目导向型组织	4
1.2.1 “项目导向型组织”的结构	4
1.2.2 将按照项目进行管理 作为组织战略	4
1.2.3 项目导向型组织的结构	5
1.2.4 项目导向型组织过程	6
1.2.5 项目导向型组织的文化	7
1.3 项目导向型社会	7
1.3.1 项目导向是一种国民经济现象	8
1.3.2 “项目导向型社会”的结构	8

第 2 章 “项目”和“项目管理方法”

2.1 “项目”	9
2.1.1 对项目的认识	9
2.1.2 “项目”定义	11
2.1.3 项目和小型项目的差别	11
2.1.4 不使用项目实施业务流程的组织	12
2.1.5 项目、业务流程投资和对象	

之间的联系	14
2.1.6 项目和大型项目的连续和 不连续开发	15
2.2 项目管理方法	17
2.2.1 传统的项目管理	17
2.2.2 ROLAND GAREIS 项目和大型 项目管理®	18
2.2.3 定义：项目管理	20
2.2.4 国际项目管理方法	20
2.3 不同项目种类的管理	21

第 3 章 项目组织和项目角色模型

3.1 概述：项目组织	24
3.2 传统的项目组织模型	24
3.2.1 影响型项目组织	25
3.2.2 纯项目组织	25
3.2.3 矩阵项目组织	26
3.2.4 实践中传统的项目组织模式	26
3.3 项目角色和项目组织图	27
3.3.1 项目中的个人角色和团队角色	27
3.3.2 角色：项目委托人团队	28
3.3.3 角色：项目经理	30
3.3.4 角色：项目团队成员和项目 工作人员	33
3.3.5 角色：项目团队和分团队	36
3.3.6 项目导向型组织中的 角色冲突和角色潜能	39
3.3.7 项目组织图	40
3.4 ROLAND GAREIS 项目和大型项目	

管理 [®] 的项目组织模式	41
3.4.1 设计元素“授权”	41
3.4.2 设计元素“整合”	42
3.4.3 设计元素“结伴”	45
3.4.4 设计元素“虚拟项目组织”	46
3.4.5 ROLAND GAREIS 项目和大型项目 管理 [®] 项目组织模式设计 元素的组合	49

第4章 项目和项目文化中的团队和领导

4.1 项目中的团队和团队工作	50
4.1.1 项目中的团队	50
4.1.2 项目中的团队生命期	52
4.2 项目中的领导	52
4.2.1 项目中的领导任务和领导角色	52
4.2.2 项目中的领导方式	53
4.2.3 项目中的事件导向型领导	54
4.2.4 “情绪”项目管理	54
4.2.5 项目中的领导方法	57
4.3 项目文化	59
4.3.1 项目特有文化的建立	59
4.3.2 象征项目管理的目标	60
4.3.3 象征项目管理的方法	60

第5章 项目管理

5.1 项目管理及其背景	64
5.1.1 概述：项目管理	64
5.1.2 项目管理的背景	66
5.1.3 项目启动流程的介绍	66
5.1.4 项目协调流程的介绍	70
5.1.5 项目控制流程的介绍	71
5.1.6 克服项目不连续性的流程介绍	74
5.1.7 项目收尾流程的介绍	80
5.1.8 项目市场化	84
5.1.9 项目行政管理	92
5.2 业务流程的建立：项目管理	92

5.2.1 项目管理方法的使用	92
5.2.2 标准项目计划的使用	95
5.2.3 适当项目沟通形式的使用	95
5.2.4 建立项目基础设施	97
5.2.5 项目管理咨询和项目管理培训的 使用	97
5.2.6 项目管理检查清单的使用	98

第6章 项目和大型项目管理的方法

6.1 项目和大型项目启动的方法	100
6.1.1 项目和大型项目启动方法概述	100
6.1.2 观察对象规划和目标规划	101
6.1.3 绩效规划	105
6.1.4 时间规划	110
6.1.5 预算规划	116
6.1.6 资源规划	121
6.1.7 环境关系的建立	124
6.1.8 组织设计	130
6.1.9 文化发展	139
6.1.10 风险管理	141
6.1.11 避免、促进和预防不连续性	153
6.2 项目和大型项目的协调方法	161
6.2.1 协调方法概述	161
6.2.2 会议记录	161
6.2.3 需要做的工作清单	162
6.2.4 工作包验收记录	163
6.3 项目和大型项目控制方法	163
6.3.1 项目和大型项目控制方法概述	163
6.3.2 控制和新规划的方法	164
6.3.3 引导方法	180
6.3.4 报告	181
6.4 克服项目和大型项目不连续性的 方法	184
6.4.1 克服项目和大型项目不连续性的 方法的概述	184
6.4.2 不连续性的定义	185
6.4.3 克服项目不连续性的应急措施和 附带措施的计划	186

6.4.4	分析不连续性的原因	187
6.4.5	替代克服战略的计划	187
6.4.6	终止不连续性	188
6.4.7	克服不连续性的组织和沟通	189
6.5	项目和大型项目收尾的方法	189
6.5.1	项目和大型项目收尾方法概述	189
6.5.2	措施计划	190
6.5.3	技术转移	192
6.5.4	绩效评价	193
6.5.5	收尾时的象征性活动	195

第7章 大型项目管理

7.1	“大型项目”结构和“大型 项目管理流程”	197
7.1.1	“大型项目”结构	197
7.1.2	大型项目管理流程	198
7.1.3	大型项目管理的分流程	199
7.1.4	建立大型项目管理流程	206
7.1.5	大型项目管理能力	208
7.2	大型项目管理的案例研究	209
7.2.1	大型项目：LKS 2000	209
7.2.2	大型项目：基础设施攻势	211
7.3	大型项目管理的特点	215
7.3.1	概念项目是大型项目的基础	215
7.3.2	大型项目目标的定义	215
7.3.3	大型项目组织图和大型项目 角色	216
7.3.4	大型项目结构计划	220
7.3.5	大型项目中的风险管理	222
7.3.6	大型项目标准	223
7.3.7	大型项目市场	223
7.3.8	欧盟(EU)大型 项目管理的特点	224

第8章 项目和大型项目的质量保证

8.1	项目和大型项目咨询	228
-----	-----------------	-----

8.2	项目和大型项目的管理咨询	231
8.2.1	项目和大型项目管理咨询的 目标和绩效	231
8.2.2	管理咨询流程和方法的使用	231
8.2.3	项目和大型项目管理咨询中的 角色	233
8.3	项目和大型项目的管理审计	235
8.3.1	项目和大型项目管理审计的 目标和绩效	235
8.3.2	管理审计流程和方法的使用	235
8.3.3	项目和大型项目管理审计中的 角色	243
8.4	项目和大型项目的管理咨询 和管理审计方法	245
8.4.1	文件分析	246
8.4.2	面访	246
8.4.3	会议观察	247
8.4.4	报告	248
8.4.5	作报告和研讨会	248
8.5	项目导向型组织中项目和大型项目 管理咨询和管理审计的机构化	248

第9章 项目组合管理

9.1	项目组合管理的项目群和业务 流程	250
9.1.1	项目群：项目组合、项目网络 和项目链	250
9.1.2	项目组合管理的目标	250
9.1.3	项目组合管理的业务流程 和方法	251
9.2	项目和大型项目的委托	251
9.2.1	项目和大型项目业务流程 委托的介绍	251
9.2.2	投资申请和投资组合计分卡	254
9.2.3	业务状况分析	256
9.2.4	项目申请	262
9.2.5	项目委托	264
9.3	项目组合协调	265

9.3.1 业务流程描述：项目组合协调	265
9.3.2 项目组合数据库	268
9.3.3 项目组合分析和项目组合报告	268
9.4 项目网络	275
9.4.1 项目网络业务流程的描述	275
9.4.2 组建项目网络的方法	277
9.4.3 项目链管理	280
9.5 投资控制	280
9.5.1 业务流程描述：投资控制	280
9.5.2 投资控制方法	282
9.6 项目组合管理的组织和人事管理	282

第 10 章 项目导向型组织的组织设计

10.1 项目导向型组织的结构组织	284
10.1.1 项目导向型组织的组织战略	284
10.1.2 项目导向型组织的组织图	284
10.1.3 专家组	285
10.1.4 项目组合小组	287
10.1.5 PM 办公室	288
10.2 项目导向型组织的过程组织	293
10.2.1 项目导向型组织的专门 业务流程	293
10.2.2 项目导向型组织的总体 业务流程	294
10.2.3 项目导向型组织的方针、 表格和标准	294
10.2.4 标准项目计划	296
10.3 项目导向型组织的基础设施	296
10.3.1 项目导向型组织的 IT 基础设施	296
10.3.2 项目导向型组织的 电信基础设施	297
10.3.3 项目导向型组织的空间 基础设施	298
10.4 项目导向型组织的文化	298
10.4.1 项目导向型组织的文化	298
10.4.2 项目导向型组织的分文化	300
10.5 项目导向型组织中的	

不连续性管理	301
10.5.1 组织的连续和不连续发展	301
10.5.2 管理不连续性的项目 和大型项目	302
10.5.3 克服不连续性时对 项目管理的要求	302
10.5.4 避免危机、促进机会和预防 不连续性的项目	305
10.6 项目导向型组织的发展	306
10.6.1 项目导向型组织发展的 目标和观察对象	306
10.6.2 建立项目导向型组织	307
10.6.3 项目导向型组织的进一步发展	308
10.6.4 非项目导向型组织中 引入项目管理	312

第 11 章 项目导向型组织中的人事管理

11.1 项目导向型组织中的角色和职业	313
11.1.1 项目导向型组织的角色	313
11.1.2 项目导向型组织中的职业生涯	314
11.1.3 项目经理的能力	316
11.1.4 “项目经理”的工作范畴	316
11.1.5 项目管理认证	318
11.2 项目导向型组织中人事管理的 业务流程	319
11.2.1 业务流程：项目经理的招聘	319
11.2.2 业务流程：项目经理的发展	320
11.2.3 业务流程：项目经理的 自由职位安排	321
11.3 项目导向型组织中人事管理方法	321
11.3.1 判断项目管理能力的方法	321
11.3.2 项目管理的教育和再教育	324
11.3.3 项目经理的培训和指导	324
11.4 项目导向型组织中的奖励方式	324
11.4.1 奖励方式的建立	324
11.4.2 项目工作本身作为奖励	326
11.4.3 项目奖金	326
11.4.4 其他奖励	326