

项目管理系列教材

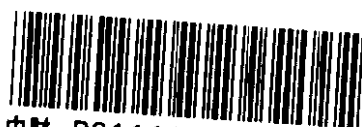
项目人力资源与沟通管理

刘新梅 赵西萍 孙卫 编著

清华大学出版社

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>

项目管理系列教材



中财 B0111172

项目人力资源 与沟通管理

刘新梅 赵西萍 孙 卫 编著

CD158/01

中央财经大学图书馆藏书章

登录号 173835

分类号 F240/530

清华大学出版社

(京)新登字 158 号

内 容 简 介

项目管理涉及人、财、物和信息。本书主要介绍了项目管理中人力资源和沟通管理的原则、方法和技术。全书共 6 章,分为两大部分:第一部分论述了人力资源管理的概念、形成和发展,以及其模式和实践,项目的组织、规划,项目经理的作用及对其素质的要求,项目班子的重要性等。第二部分论述了项目沟通管理的概念、内容,以及信息管理的基本种类、形式等。

本书内容简明、可操作性强,可作为大、中专院校教学及培训教材,也可供广大管理工作及政府有关人员自学参考。

书 名: 项目人力资源与沟通管理

作 者: 刘新梅^{*} 赵西萍 孙 卫

出版者: 清华大学出版社(北京清华大学校内,邮编 100084)

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>

印刷者: 北京市人民文学印刷厂

发行者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 850×1168 1/32 **印张:** 5.25 **字数:** 137 千字

版 次: 1999 年 6 月第 1 版 1999 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-03584-9/F·230

印 数: 0001~5000

定 价: 8.80 元

序

在国民经济微观活动中,有很大一部分是属于有事先设定结束日期的一次性项目,如工程建设、农业技术推广、软件开发、科学研究、技术培训、影视创作、设立新服务、研制新产品、处理突发事件等。国民经济各部门都有大量的项目活动。有些组织,其业务活动主要采取项目的形式,如工程设计和施工、软件开发等。

一个项目,从选定、可行性研究、规划、评估、审核、准备、组织、实施,直到完成是一个整体过程。大型项目对于一个国家的经济增长和发展有重要的影响,例如京九铁路、三峡水利枢纽工程等;而大量的中小型项目更是与国民经济和人民生活休戚相关。

为了实施有效的项目管理,单凭人们一般的办事经验是不行的。关于项目管理,国内外已经在实践中总结出了一套系统的理论、原则、方法和技术。

项目管理就全世界而言不但已发展成为一门独立的学科,而且在一些发达国家和地区还成了一种职业。项目管理人员,特别是项目经理可以像教师、建筑师、工程师、医生、会计师、律师等一样以自己的项目管理知识、技能和经验立足于社会,服务于社会。

我国自 1980 年 5 月恢复在世界银行的合法席位以来,同世界银行发展了良好的合作关系。到目前为止,我国从世界银行的贷款总额已经累计 281 亿美元,平均每年 30 亿美元。贷款项目总数已

达185个。如何管好这些项目,成了我国政府和世界银行双方关注的问题。

1994年财政部世界银行司和世界银行协议委托清华大学和世界银行经济发展学院举办项目管理师资培训班。在此基础上,1995年12月成立了项目管理培训网。该网包括清华大学、天津大学、同济大学、上海财经大学和西安交通大学,清华大学为负责单位。

项目管理培训网是利用世界银行机构建设基金(IDF)赠款及相应的国内配套资金而创立的。其宗旨是结合我国实际对项目骨干管理人员进行现代项目管理知识和能力的培训,提高我国项目管理的水平。

为使培训工作步入正轨、提高质量,项目管理培训网决定编写项目管理系列教材。在财政部世界银行司技术援助处的主持下,于1996年末组织了编写组,主编:卢谦,副主编:吴之明、夏健明,编委:卢有杰、王雪青、陈建国、刘新梅、李淑红、曹淑贞。编写组讨论、确定了教材书目和内容提纲,并组织了对书稿的审定。

这套系列教材从项目业主对项目全过程进行管理的角度编写,不同于针对建设项目承包商的项目经理和监理工程师的培训教材。编写时力求联系我国现实,符合国际惯例,反映项目管理领域最新发展,使之有较广的应用范围。我们希望,这套教材不仅能够提高我国项目管理水平方面发挥重要作用,而且也能够引起其他各方面人士的兴趣。

本书能与读者见面,特别要感谢财政部世界银行司提供的指导和帮助,感谢世界银行的资助,也要感谢世界银行经济发展学院的大力支持。

项目管理系列教材编写组

1998年3月

• I •

前 言

项目人力资源与沟通管理同项目范围、时间、费用、质量、采购、风险等方面的管理一样,都是项目管理必不可少的基本职能。其内容涉及行为科学、人力资源、组织理论、团体动力学、公共关系学和信息技术等多个方面。

本书从阐述人力资源基本特征出发,系统地介绍组织理论、动机行为论、激励理论、团体、团体动力学等基本理论。在此基础上,较为深入地介绍了上述基本理论在项目组织、项目组织规划、项目经理和项目班子建设等方面的应用。其中涉及了项目经理的作用、责任、素质及有效领导,建立高效率项目班子,项目班子沟通方式、方法和渠道以及项目沟通管理,并结合项目实施过程中项目信息管理的实际问题,简要阐述了项目信息管理方式、项目进度报告的编写依据、编写方法和分类。

作者力求从系统论的观点,务实的态度,对项目人力资源与沟通管理工作做深入浅出的介绍,便于读者阅读、理解和掌握。

本书可供从事各种项目的业主单位、项目经理、其他项目管理人员以及对此有兴趣的人们学习、应用和参考。希望本书对提高读者项目管理理论水平和实际管理能力,保证项目顺利完成会有所帮助。

本书有两个部分,分6章。第1、2章,第3、4、5章和第6章分

别由西安交通大学管理学院赵西萍、刘新梅和孙卫编写。全书由刘新梅统稿。初稿完成后,由中国人民大学陆国泰教授和清华大学吴之明教授进行审查。最后,清华大学卢有杰副教授补充、改写了第一部分个别章节,并对全书文字、内容、编排再次加工和进行了总纂。

由于编者缺乏经验,水平有限,书中定有不妥及待商讨之处,敬请读者批评指正。

编 者

1998 年 7 月于西安交大

目 录



第一部分 人力资源管理和项目班子建设

第 1 章 人力资源管理引论	3
1.1 人力资源概述	3
1.1.1 人力资源是管理的核心	3
1.1.2 人力资源的概念	4
1.1.3 人力资源的特征	5
1.1.4 人力资源管理和开发	7
1.2 人力资源管理的形成与发展	8
1.2.1 科学管理阶段的人事管理	8
1.2.2 行为科学及人事管理	9
1.2.3 从人事管理到人力资源管理	10
1.3 人力资源管理的模式	12
1.3.1 人力资源管理的外部环境	13
1.3.2 人力资源管理的内部环境	14
1.3.3 人力资源管理活动	16
1.3.4 人力资源管理的结果	18
1.3.5 项目人力资源管理	18
1.4 中国人力资源管理实践	20

1.4.1	中国人力资源的特点	20
1.4.2	中国人力资源管理实践	22
第2章	项目组织与规划	25
2.1	项目组织规划的依据	25
2.1.1	项目组织	25
2.1.2	项目组织规划	28
2.2	组织理论	31
2.2.1	传统组织理论	31
2.2.2	行为科学组织理论	33
2.2.3	现代组织结构设计理论	34
2.2.4	三种组织理论比较	37
2.2.5	组织结构最新发展	38
2.3	组织规划	39
2.3.1	组织规划依据	39
2.3.2	组织规划理论、工具和方法	40
2.3.3	组织规划工作成果	41
2.4	团体	42
2.4.1	团体概述	42
2.4.2	团体的结构	45
2.4.3	团体结构与士气	47
2.4.4	建立有效的团体	48
2.5	团体动力学	50
2.5.1	团体动力学的启示	50
2.5.2	影响团体行为的因素	51
2.5.3	团体的凝聚力	54
第3章	项目经理	57

3.1	项目经理的作用及地位·····	57
3.2	项目经理的任务、责任和权限·····	58
3.2.1	项目经理的任务·····	58
3.2.2	项目经理的责任·····	60
3.2.3	项目经理的权限·····	61
3.3	项目经理的素质、选拔与培养·····	62
3.3.1	项目经理的基本素质·····	63
3.3.2	项目经理的选拔和培养·····	67
3.4	项目经理的有效领导·····	71
3.4.1	项目成败与项目经理·····	71
3.4.2	有效领导因素和方式·····	72
第4章	项目班子建设·····	84
4.1	项目班子建设·····	85
4.1.1	组建项目班子·····	85
4.1.2	项目班子成功的标志·····	86
4.1.3	项目班子成长阶段·····	88
4.1.4	项目班子建设活动·····	93
4.2	需要和动机·····	94
4.2.1	需要和动机概念·····	94
4.2.2	几种需要理论·····	97
4.3	激励方式和措施·····	102
4.3.1	有关的激励理论·····	102
4.3.2	激励方式和措施·····	108
4.3.3	需要与行为改造·····	109

第二部分 项目沟通与信息管

第5章	项目沟通管理概述·····	113
------------	----------------------	------------

5.1	沟通的含义	113
5.1.1	沟通的概念	113
5.1.2	沟通的重要性	115
5.2	沟通方式、方法和渠道	116
5.2.1	沟通方式和方法	116
5.2.2	沟通渠道	118
5.2.3	提高有效沟通的方法及途径	123
5.3	项目沟通管理	127
5.3.1	项目沟通管理定义及特征	127
5.3.2	沟通规划	128
5.3.3	信息分发	130
第6章	项目信息管理与项目进度报告	134
6.1	项目信息管理	134
6.1.1	项目信息种类	134
6.1.2	项目信息特点和表现形式	137
6.1.3	项目信息管理	138
6.2	项目进度报告	148
6.2.1	项目进度报告的目的	148
6.2.2	编写项目进度报告的依据	149
6.2.3	项目进度报告的编写方法	150
	参考文献	158

第一部分

人 力 资 源 管 理 和 项 目 班 子 建 设

第 1 章

人力资源管理引论

1.1 人力资源概述

人力资源一词从 20 世纪 70 年代才开始广泛使用。其中“资源”二字反映了把人力当作财富的价值观。组织(企业、事业、政府机关、学校、军队等)人力资源管理是管理的一项基本职能,是通过不断地吸收和选拔人员,并将其融合到组织之中,激励、并保持其对本组织的忠诚和热情,开发其潜能,以实现组织目标的一系列过程。

1.1.1 人力资源是管理的核心

美国管理学权威彼德·杜拉克说:“企业或事业唯一的真正资源是人。管理就是充分开发人力资源以做好工作。”马克思主义认为:人是生产力中最活跃的因素。正是基于这一认识,世界上一些有识之士把人力资源称为“第一资源”。人们普遍认识到当今世界上组织间的竞争,是产品的竞争,是技术与管理的竞争,归根到底是人才的竞争。

在企业或其他组织管理中使用“人力资源”这个概念虽然时间

不长,但将人力视作财富的思想,却是古今中外早已有之。我国古代就有很多伟大的思想家,对于人力资源做过非常精辟的论述。

现代管理非常重视人的因素,对人的管理已成为组织管理的核心。人力费用是大多数组织提供产品或服务的主要成本。另外,人力资源的优劣直接影响到工作的成绩和效果。机器由人操纵,新产品由人设计,新服务由人提供,是人制定战略,确定组织目标。管理就是通过人的活动达成组织的目标。管理对象诸要素和管理过程诸环节,都需要人掌握和推动。“财”、“物”、“信息”等资源要靠人正确、合理地运用;计划、组织、指挥、协调、控制和决策等管理环节也要靠人去实现。所以,一切管理均应以发挥人的积极性和创造性为根本。任何一个组织,若无有效的人力资源管理,要实现战略目标是不可能。对于现代企业和其他组织,怎样的组织结构才能够最有效地保证组织目标的实现? 怎样的分工与协作才能够保证组织高效率运转? 如何看待组织员工的追求与需要以及增强组织成员的“认同感”,并为实现组织目标而发挥其潜在能力?这些都是人力资源管理研究的问题。

1.1.2 人力资源的概念

资源是一经济学术语,泛指社会财富的源泉,即能给人类带来新的使用价值的客观存在物。迄今为止,地球上的资源可分四大类:人力、自然资源、资金和信息。还可把资源分为两类:一是物质资源,一是人力资源。管理中通常所说的“人、财、物”,“人”即人力资源,“财”和“物”均属物质资源。

什么是人力资源,学术界尚存在不同的认识和看法。我们认为,人力资源就是能够推动经济和社会发展的体力和脑力劳动者的能力,即处于劳动年龄的已经和尚未投入,直接、间接参加生产和其他社会有益活动的人的能力。在认识和使用人力资源时,要区别以下几个不同的概念:

1. 人力资源

存在于人体的经济资源,也称人类资源、劳动资源、劳动力资源。它反映一个国家或地区人口总体所拥有的劳动能力。人力资源包括数量与质量两个方面。

2. 劳动人口

一国或地区具有劳动能力者的数量。包括就业人口,劳动年龄人口(我国男性 16~60 岁,女性 16~55 岁),家务劳动人口,正在谋求职业的人口等。

3. 人力资源开发

人力资源开发指通过教育、培训和其他活动,提高组织成员的工作能力和工作成效使其满足组织需要的管理活动。人力资源开发的基本内容有:

① 分析组织对人员能力发展的需求;

② 为满足这些需求而开展教育、训练、组织发展、提高工作生活质量等活动。简单地说,就是使事得其人,人尽其才,才尽其用,这就是人力资源开发的基本含义。

1.1.3 人力资源的特征

研究人力资源还需弄清人力资源的特征。马克思说过,人本身单纯地作为劳动力存在,也是自然对象,是物,不过是活的、有意识的物。正因为如此,人力资源才具有区别于其他物质资源的鲜明特征。

1. 形成过程的时代性

一国的人力资源,其形成过程受到时代的制约。在社会上同时发挥作用的几代人,生下来就置身于既定的生产力和生产关系之中。当时的社会发展水平从整体上决定了他们的素质。他们只能在时代条件下,努力发挥自己的作用。

2. 开发对象的能动性

自然资源在开发过程中,完全处于被动地位。人力资源则不同,在开发过程中人有意识、有目的的活动,可主动适应外部环境,人具有能动性。其能动性调动如何,直接决定着开发的效果。这就要求开发项目人力资源时,不能把开发对象当作消极的接受者,要靠政策以及其他措施调动其积极性。

3. 使用过程的时效性

矿产资源一般可以长期储存,不采不用,品位不会降低。人力资源则不然,储而不用,才能就会荒废、退化。无论哪类人,其才能发挥都有最佳期、最佳年龄段。当然,人的类别不同,发挥才能的最佳期也不同。一般而论,25岁到45岁是科技工作者的黄金年龄,37岁达到高峰。医生最佳年龄一般较晚,这是其业务性质决定的。所以,人才开发与使用必须及时。开发使用时间不一样,效果也不同。

4. 开发过程的持续性

物质资源一般只有一次开发,二次开发,形成产品之后,一般就不继续开发了。人力资源不同,使用过程同时也是开发过程,具有持续性。传统的观念和做法是,人从学校毕业之后就进入工作阶段,开发过程结束。这种“干电池”理论已被“蓄电池”理论代替。后者认为,人在工作之后,还需要不断学习,继续充实和提高自己。

5. 闲置过程的消耗性

人力资源若不使用,闲置时也必须消耗一定数量其他自然资源,如粮食、织物、水、能源等等,才能维持本身的存在。我们在使用这种资源时,必须重视这个特点。

6. 组织过程的社会性

在社会化大生产条件下,个体要通过团体发挥作用。合理的团体组织结构有助于个体的成长及发挥作用。不合理的团体组织结