



项目管理工程硕士规划教材

MASTER OF PROJECT MANAGEMENT MASTER OF PROJECT MANAGEMENT
MANAGEMENT MASTER OF PROJECT MANAGEMENT MASTER OF PROJECT MANAGEMENT
ENT MASTER OF PROJECT MANAGEMENT MASTER OF PROJECT MANAGEMENT
ENT MASTER OF PROJECT MANAGEMENT MASTER OF PROJECT MANAGEMENT
T MANAGEMENT MASTER OF PROJECT MANAGEMENT MASTER OF PROJECT MANAGEMENT
NAGEMENT MASTER OF PROJECT MANAGEMENT MASTER OF PROJECT MANAGEMENT
CT MANAGEMENT MASTER OF PROJECT MANAGEMENT MASTER OF PROJECT MANAGEMENT
OF PROJECT MANAGEMENT MASTER OF PROJECT MANAGEMENT
STER OF PROJECT MANAGEMENT MASTER OF PROJECT MANAGEMENT



项目人力资源管理

T MANAGEMENT
TER OF PROJECT MANAGEMENT
ROJECT MANAGEMENT
ROJECT MANAGEMENT
STER OF PROJECT MANAGEMENT
OF PROJECT MANAGEMENT
ASTER OF PROJECT MANAGEMENT
EMENT
MANAGEMENT

蒋国瑞 主编 黄梯云 主审

中国建筑工业出版社

项目管理工程硕士规划教材

项目人力资源管理

蒋国瑞	主 编
赵晓霞	副主编
黄梯云	主 审

中国建筑工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

项目人力资源管理/蒋国瑞主编. —北京: 中国建筑工业出版社, 2009

(项目管理工程硕士规划教材)

ISBN 978-7-112-10799-5

I. 项… II. 蒋… III. 项目管理: 人事管理—研究生—教材 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 038871 号

本书依据项目人力资源管理操作实际, 结合工程项目人力资源管理成功案例, 吸收国内外相关研究前沿发展信息、最新思想与理念, 沿着项目生命周期过程, 主要介绍了项目相干人员、人员选择、责任落实、激励机制、领导与控制、绩效评价等内容; 围绕项目导向型组织的可持续发展, 重点介绍了人员培训、团队建设、薪酬管理、管理沟通、冲突管理等理论、方法和实践经验。本书每章从相关的微型案例开始, 引起学生深思; 通过案例分析, 增强学生创新意识; 通过思考题练习, 帮助学生提高解决工程实际问题的能力; 通过参考读物, 为学生自主学习提供丰富的资料来源。

本书不仅适合于项目管理工程硕士作为教材, 而且适合于工商管理硕士(MBA)、高层管理人员工商管理硕士(EMBA)、国际工商管理硕士(IMBA)或实战工商管理硕士(PMBA)等课程学习或培训, 也适合于企业项目管理专业人员与学者学习参考。

* * *

责任编辑: 牛 松 张 晶

责任设计: 赵明霞

责任校对: 兰曼利 孟 楠

项目管理工程硕士规划教材

项目人力资源管理

蒋国瑞 主 编

赵晓霞 副主编

黄梯云 主 审

*

中国建筑工业出版社出版、发行(北京西郊百万庄)

各地新华书店、建筑书店经销

北京天成排版公司制版

北京同文印刷有限责任公司印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 22¼ 字数: 560 千字

2009 年 8 月第一版 2009 年 8 月第一次印刷

定价: 45.00 元

ISBN 978-7-112-10799-5

(18062)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题, 可寄本社退换

(邮政编码 100037)

项目管理工程硕士规划教材编审委员会

主任:

李京文 中国工程院院士 中国社会科学院学部委员
北京工业大学教授

何继善 中国工程院院士 中南大学教授

副主任:

丁士昭 全国高校工程管理专业评估委员会主任
同济大学教授

王守清 全国项目管理领域工程硕士教育协作组组长
清华大学教授

任宏 全国高校工程管理专业指导委员会主任
重庆大学教授

委员: (按姓氏笔画排序)

丁烈云 华中师范大学教授

王孟钧 中南大学教授

王要武 哈尔滨工业大学教授

王雪青 天津大学教授

乐云 同济大学教授

田金信 哈尔滨工业大学教授

成虎 东南大学教授

朱宏亮 清华大学教授

刘长滨 北京建筑工程学院教授

刘伊生 北京交通大学教授

刘贵文 重庆大学副教授

刘晓君 西安建筑科技大学教授

李启明 东南大学教授

何佰洲 北京建筑工程学院教授

何清华 同济大学副教授

张仕廉 重庆大学教授

张连营 天津大学教授

陈健 哈尔滨工业大学副教授

陈建国 同济大学教授

陈起俊 山东建筑大学教授

赵世强 北京建筑工程学院教授

骆汉宾 华中科技大学副教授

陶萍 哈尔滨工业大学副教授

黄梯云 哈尔滨工业大学教授

曹吉鸣 同济大学教授

蒋国瑞 北京工业大学教授

序一

近年来,随着经济的快速发展和新型工业化进程的加快,我国各级各类建设项目迅速增加,建设项目资金投入不断增长,近几年我国年固定资产投资额已均在10 万亿以上。但在建设行业蓬勃发展的今天,由于种种原因,有些项目并不成功,在质量、成本或进度上不能完全实现建设目标,造成了一定的资源浪费和经济损失。据调查,造成项目失败的主要原因之一是管理工作跟不上形势要求,特别是项目管理工作不到位。为了提高管理水平,建设领域迫切需要大量既精通专业知识又具备管理能力的项目管理人才。因此,为建设行业培养一大批专业基础扎实、专业技能强、综合素质高、具备现代项目管理能力的复合型、创新型、开拓型人才是高等院校和企业培训部门所面临的艰巨且迫切的任务。

为满足社会对项目管理人才的需求,从2003 年开始,我国相继有100 多所高校开设了项目管理工程硕士专业学位教育。该项目主要培养对象是具有某一领域的工程技术背景且在实践中从事项目管理工作的工程人员,期望他们通过对项目管理知识的系统学习、结合自身的工作经验,针对工程项目管理中存在的重大问题、重点问题或热点问题作为自己的毕业设计进行研究,这不仅很好地提高学员的项目管理能力,也为有效解决工程项目实际中的问题奠定了基础,因此受到了社会的广泛欢迎。本专业学位教育的快速发展,为工程领域培养高层次项目管理人才拓宽了有效的途径。

项目管理工程硕士教育作为一个新兴的领域,开展的时间比较短,各方面经验不足,因此,到目前为止,国内还没有一套能很好满足教学需要的教材。大家知道,项目本身是一个内涵十分广泛的概念,不同类型的项目不仅技术背景截然不同,其管理的内外环境也有很大差异,因此试图满足所有类型项目管理教学需要的教材往往达不到预期效果。同时有些教材在编写的过程中忽视了工程硕士教育的工程背景及实践特征,常常重理论、轻实践,案例针对性差、内容更新缓慢,用于实际教学,效果往往不尽如人意。

鉴于此,中国建筑工业出版社在充分调研的基础上,组织了国内高校及企业界数十位从事项目管理教学、研究及实际工作的专家,历时近两年,编写了这套项目管理工程硕士规划教材。在教材规划及编写过程中,既强调了项目管理知识的系统性,又特别考虑了教材本身的建设工程背景。同时针对工程硕士教育的特点,教材在保持理论体系完整的同时,结合工程项目管理成功案例,增加国内外项目管理前沿发展信息、最新项目管理的思想与理念,着重加大实践及案例讨论的内容。相信这套教材的出版会为本领域的人才培养工作提供有力的支撑。

我国正处在加速实现信息化、工业化和城市化的进程之中，今后相当长一段时期内，国家的各项建设事业仍将维持高速发展。真诚希望这套规划教材的出版，能够为项目管理工程硕士培养质量的提高，为越来越多的创新型项目管理人才的培养，为国家和社会的进步与发展作出应有的贡献。

同时，真诚欢迎各位专家、领导和广大读者对这套教材提出修改补充与更新完善的意见。

李毅

2008.10.6.

李毅
8.1.8.2008

序二

工程科学技术在推动人类文明的进步中一直起着发动机的作用，是经济发展和
社会进步的强大动力。自 20 世纪下半叶以来，工程科技以前所未有的速度和规模
迅速发展，其重要作用日益凸显，并越来越受到人们的重视。

当前，我国正处于经济建设快速发展时期，全国各地都在进行类型多样的工程
建设，特别是大量的重大工程的建设，标志着我国已经进入工程时代，更凸显了工
程科学技术的重要地位和工程管理的巨大作用。

在这一大背景下，2007 年 4 月 6 日，首届中国工程管理论坛在广州召开。这
次论坛是由中国工程院发起和组织的第一次全国性的工程管理论坛，是我国工程管
理界的盛大聚会，吸引了 20 余位院士、350 余名代表齐聚广州。论坛以“我国工
程管理发展现状及关键问题”为主题，共同探讨了我国工程管理的现状、成就和未
来，提高了工程管理的社会认知度和影响力，促进了我国工程管理学科的发展。

一次大会就像播种机，播撒下的种子会默默地发芽、成长，会取得令人意想不
到的收获。让人欣慰的是，中国建筑工业出版社以这次会议为契机，组织部分与会
专家和代表编写了一套培养“项目管理工程硕士”的教材。这套教材融会了项目
管理领域学者们的最新研究和教学成果，它的出版为高水平工程项目管理人才的培养
提供了有力保障；对项目管理模式在工程建设领域的普及会产生积极的推动作用。

在人类文明的进程中，在中国经济发展和进步的潮涌中，需要具有创新思
想的人才，需要掌握工程科学技术和先进项目管理思想的人才。日月之行，若出其
中；星汉灿烂，若出其里。愿志存高远的青年朋友们，沉志于心、博览群书、勇于
实践，以真才实学报效国家和民族，不负时代的期望。

何建善识
2008.9.18.

序三

2007年初,当中国建筑工业出版社提出要规划出版一套项目管理工程硕士教材而向我征求意见时,我当即表示支持,并借2007年4月参加“工程管理论坛”之际参加了出版社在广州组织召开的教材编写工作会议,会上确立了强化工程背景的编写特色,教材编写工作正式启动。如今,在10余所高校数十位专家及中国建筑工业出版社的共同努力下,“项目管理工程硕士规划教材”终于面世了,这套教材的出版,必将进一步丰富我国项目管理工程硕士的特色教育资源,对提高我国项目管理工程硕士教育质量也将起到积极的促进作用。

现代项目管理学科起源于20世纪50年代,我国的项目管理则源于华罗庚教授在1965年开始从事的统筹法和优选法的研究和推广工作,而具有里程碑意义的项目管理在我国工程中的应用则始于20世纪80年代的鲁布革水电站引水隧洞工程。国家有关部门1987年总结了“鲁布革经验”,在工程建设领域提出了“项目法”施工的改革思路,推动了建筑业生产方式的改革和建筑企业组织结构的调整。考虑到社会对项目管理人才培养的迫切需求,有关行业协会制定了项目经理职业培训和资格认证体制,开展了数十万项目经理的职业培训和资格认证,培养了一支职业化、专业化的现代项目经理队伍。但随着经济的发展和竞争的加剧,各行业领域越来越需要以项目为单元进行精细的管理,而项目管理的国际化、信息化和集成化趋势日益明显,对高层次项目管理人才的需求越来越大。在这种情况下,我国的项目管理工程硕士教育一经推出就受到广泛欢迎并得到了迅猛的发展。

我国的项目管理工程硕士教育于2003年启动,经过近几年的发展,目前具有项目管理工程硕士学位授予权的高校已达到103所,项目管理工程硕士的报名人数及招生人数自2005年起一直居40个工程硕士领域之首。为促进工程硕士教育与国际接轨,在全国项目管理领域工程硕士教育协作组的积极努力下,促成了项目管理工程硕士与国际两大权威专业团体(IPMA和PMI)的实质性合作。与项目管理工程硕士教育的快速发展相比,适用于项目管理工程硕士培养的教材尤其是具有鲜明工程背景的特色教材还十分匮乏,制约了项目管理工程硕士教育的发展和质量的提高。因此,“项目管理工程硕士规划教材”的出版,是非常必要和及时的。

这套教材在确定各分册内容时充分考虑了项目管理知识体系的完整性和相对独立性,各分册自成体系又相互依托,力求全面覆盖项目管理工程硕士的培养要求。在编写过程中始终强调理论联系实际,强调培养学生的实际操作能力和解决问题的能力,全面满足项目管理工程硕士教学的需要。

这套教材最大的特点是具有鲜明的工程背景,这与全国工程硕士专业学位教育

指导委员会一贯倡导的工程硕士教育要强调工程特性的指导思想完全一致。出版社在作者遴选阶段、编写启动阶段及编写过程中,都很好地落实了这一思想,全套教材以土木工程、水利工程、交通工程、电力工程及石油石化工程等为背景,做到了管理科学体系和工程科学体系的紧密结合。另外值得一提的是,这套教材的编写秉承了中国建筑工业出版社 50 余年来的严谨作风,实行了教材主审制度,每个分册书稿完成后都有一名业内专家进行审阅,进一步保证了本套教材的工程性和权威性。

这套教材除适用于高等学校项目管理工程硕士教育外,也可供管理类及技术类相关专业工程硕士、硕士、博士及工程管理本科生使用,还可作为社会相关专业人员的参考资料。

我衷心祝贺本套教材的出版,也衷心希望我国的项目管理工程硕士教育事业能够健康持续地发展!



(王守清)

清华大学建设管理系 教授

全国项目管理领域工程硕士教育协作组 组长

PMI 全球项目管理认证中心 理事

2008 年 7 月 16 日

前言

Preface

“当今社会，一切都是项目，一切也都将成为项目”，这种发展趋势正逐渐改变着组织的管理方式，使项目管理逐渐渗透到各行各业，现代项目导向型企业与组织正在全球范围内逐渐浮现出来。项目管理运用系统的观点、方法和理论，采用规范化的管理流程，改善了对各种人力和资源利用的计划、组织、执行和控制的方法，成为在规定的时间内、预算和质量目标范围内成功管理实践的结晶。众所周知，项目是由项目团队完成的，成功项目的决定因素在于人。因此，在传统组织或企业向项目型组织或企业项目化管理转型过程中以及在项目型企业运作环境里，如何做好项目人力资源管理是企业领导者或项目经理面临的新挑战。

《项目人力资源管理》一书是项目管理诸多问题中涉及组织系统与人力资源开展的规划编制、人员配备、领导与控制、绩效评估、团队合作等方面的管理实践与思考的积累。项目人力资源管理的核心是强调解决实际问题，充分调动所有项目利益相关者的积极性，协调项目承担方的内部和外部关系，建立卓有成效的工作机制与良好的工作环境。《项目人力资源管理》一书与一般企业人力资源管理的区别在于：它是从项目的全过程中给出人力资源管理的理论、方法和理念，更加强调项目经理的领导艺术、沟通技巧和项目激励机制、项目团队精神和项目合作意识。为项目经理人员获得与配备、项目组成员的开发以及项目的团队建设方面提供了理论依据和实践指导，以保障项目的顺利实施和项目目标的顺利完成。

本书围绕着项目生命周期的过程，依据项目人力资源管理操作实际，结合工程项目人力资源管理成功案例，吸收了当前国内外相关研究前沿成果，全面介绍项目相干人员、人员选择、责任落实、激励机制、领导与控制、绩效评估、人员培训、团队建设、薪酬管理、管理沟通、冲突管理等理论、方法和实践经验。本书每章从相关的微型案例开始，引起深思；通过案例分析，帮助学习者建立创新与思维的能力；使其通过思考题和练习题，帮助进一步深入领会，熟练掌握所学知识并提高解决工程实际问题的能力；通过参考读物，为学生自主学习提供更广阔的活动空间。

本书不仅是中国建筑工业出版社为全国项目管理工程硕士组织编写的系列规划教材之一，而且也是为工商管理硕士(MBA)以及高层管理人员工商管理硕士(EMBA)、国际工商管理硕士(IMBA)或实战工商管理硕士(PMBA)等专业培训学习提供了全面的专业理论知识与成功的操作案例，还为全国高等院校项目管理或人力资源相关专业的学生提供教材，为企业项目管理专业人员与学者提供参考。

本书是集体劳动的成果，北京工业大学经济与管理学院是主编单位，北京科技

大学经济管理学院、北京科技大学经济管理学院、山东建筑大学管理学院、香港亿豪投资有限公司、烟台凯恩达经济发展有限公司等单位参加了编写工作。全书共包括十二章，第1章、第2章、第5章和第10章由蒋国瑞撰写；第3章和第4章由赵晓霞撰写；第6章和第9章由殷焕武编写；第7章和第8章由解本政撰写；第11章由刘云枫撰写；第12章由赵慧勇撰写。蒋国瑞负责全书的大纲确定和总撰定稿，赵晓霞负责本书组织落实和初稿审阅，哈尔滨工业大学黄梯云教授负责全书主审。袁永科参与了本书大纲讨论，刘云枫参与了初稿修改。谢凤玲、张鸽、司学峰、高丽霞、徐春霞、孔海洋、刘雪川等参与了相关资料收集和编写工作。

应该说明，本书凝聚着许多专家和高级项目经理的知识和智慧。在本书的写作过程中，针对编写中存在的实际问题，我们走访了北京城建集团、河南华都建设发展集团等知名企业，他们给予了很有价值的帮助，在此向他们表示真诚的谢意。另外，编写组感谢施工企业质量专家、原北京市委城建工委李建国同志，感谢河南华都建设发展集团董事长周国允同志，感谢北京城建集团国家体育场工程总承包部副总经理周杰高级工程师，感谢北京城建集团国家体育场工程总承包部办公室主任于跃民高级政工师，感谢第29届奥运会鸟巢主体育场项目有关负责人何广涛等同志，他们为本书的编写提供了大量的资料、信息、成功的案例和很有价值的建议。

衷心感谢全国项目管理领域工程硕士教育协作组组长、清华大学王守清教授，感谢全国项目管理领域工程硕士教育协作组副组长、北京航空航天大学魏法杰教授，他们怀着发展项目管理学科的热情和提高项目管理工程硕士专业教学水平的愿望，为本书编写提供了大力支持。特别感谢中国建筑工业出版社牛松编辑为本书的出版发行提供了热情帮助。非常感谢北京工业大学研究生部对本书编写给予支持和帮助。

由于工作忙、时间紧，能力和水平有限，书中的错误和疏漏之处在所难免，诚恳希望广大读者提出批评，予以指正，以便再版时修改，我们将不胜感激。

作者

2008年12月

目 录

Contents

第1章 项目人力资源管理概述

[本章概述与学习目标]	1
[微型案例]	1
1.1 项目人力资源管理概述	2
1.2 项目经理	9
1.3 项目高层管理者	16
1.4 项目客户	19
1.5 项目办公室	22
本章小结	26
[案例分析]	27
思考题	27
参考文献	27

第2章 项目人员选择

[本章概述和学习目标]	29
[微型案例]	29
2.1 项目人力资源管理体系构成	30
2.2 项目参建方人力资源管理	39
2.3 项目施工方人力资源管理	41
2.4 项目人员流动管理	43
本章小结	46
[案例分析]	47
思考题	51
参考文献	52

第3章 项目责任落实

[本章概述和学习目标]	55
-------------	----

[微型案例]	55
3.1 项目任务需求分析	56
3.2 项目人员工作分析	63
3.3 项目工作责任落实	70
3.4 项目人力资源和项目组织	75
本章小结	78
[案例分析]	78
思考题	81
参考文献	82

第4章 项目激励

[本章概述和学习目标]	83
[微型案例]	83
4.1 项目激励概论	84
4.2 项目激励类型	91
4.3 项目激励性薪酬设计	97
4.4 项目激励模式选择	100
本章小结	102
[案例分析]	102
思考题	104
参考文献	104

第5章 项目领导与控制

[本章概述和学习目标]	107
[微型案例]	107
5.1 项目领导力	108
5.2 项目领导决策力	115
5.3 项目安全管理	120
5.4 项目人力资源控制	127
本章小结	133
[案例分析]	134
思考题	134
参考文献	135

第6章 项目绩效管理考核

[本章概述和学习目标]	137
-------------	-----

[微型案例]	137
6.1 项目绩效管理概念	139
6.2 项目绩效考核体系	148
6.3 项目绩效考核指标权重	154
6.4 项目绩效考核方法	156
6.5 项目绩效考核的问题与对策	162
本章小结	165
[案例分析]	165
思考题	166
参考文献	167
第7章 项目人员培训	
[本章概述和学习目标]	169
[微型案例]	169
7.1 项目人员培训需求分析	170
7.2 项目人员培训方案设计	173
7.3 项目人员培训方案落实	184
7.4 项目人员培训评估	190
本章小结	196
[案例分析]	196
思考题	197
参考文献	198
第8章 项目团队建设	
[本章概述和学习目标]	199
[微型案例]	199
8.1 项目团队概念	200
8.2 项目团队建设	204
8.3 项目团队建设与组织文化融合	211
8.4 学习型项目团队建设	217
本章小结	222
[案例分析]	223
思考题	224
参考文献	224

第9章 项目薪酬管理

[本章概述和学习目标]	227
[微型案例]	227
9.1 项目薪酬设计原则	228
9.2 项目经理薪酬设计	234
9.3 项目参与人员薪酬设计	237
9.4 项目薪酬激励	244
9.5 项目岗位评价	252
本章小结	260
[案例分析]	260
思考题	263
参考文献	264

第10章 项目管理沟通

[本章概述和学习目标]	265
[微型案例]	265
10.1 项目管理沟通概述	266
10.2 项目管理沟通技巧和方法	271
10.3 通过沟通进行有效管理	279
10.4 项目管理沟通中障碍及排除	286
本章小结	288
[案例分析]	288
思考题	290
参考文献	291

第11章 项目冲突管理

[本章概述和学习目标]	293
[微型案例]	293
11.1 项目冲突与冲突管理概念	294
11.2 项目冲突起因和影响	299
11.3 项目冲突管理策略	305
11.4 项目冲突管理流程	309
本章小结	313
[案例分析]	313

思考题	314
参考文献	314

第12章 项目人力资源管理应用实践

案例一：工程施工企业项目人力资源管理应用实践	315
12.1 项目经理部设立流程	315
12.2 项目团队组织与管理	316
12.3 项目实施过程中人员负荷变化	324
12.4 项目完成和项目经理部解体	324
案例讨论和思考题	325
案例二：工程监理企业项目人力资源管理应用实践	326
12.5 项目投标期监理人力资源管理	326
12.6 项目中标后监理人力资源管理	328
12.7 项目运行中监理人力资源管理	331
12.8 监理人力资源管理特色工作	332
案例讨论和思考题	340

〔本章概述与学习目标〕

项目管理是项目的管理者，在有限的资源约束下，运用系统的观点、方法和理论，对项目涉及的全部工作进行有效的管理，即从项目开始投资决策到项目完成的全过程进行计划、组织、指挥、协调、控制和评价，以实现项目的目标。在项目的实施过程中，项目参与人员发挥着重要的作用，他们担负着项目整个过程的全部实施任务。

本章首先介绍项目人力资源管理的基本概念，接着讨论项目各种人员，包括他们的角色、职责、素质等，然后讨论客户关系；最后讨论项目办公室的职能、职责。学习本章，应该重点注意下面问题的学习、理解和掌握。

- 1) 什么是项目人力资源管理？
- 2) 哪些是项目利益的相关者？
- 3) 项目经理的职责有哪些方面？
- 4) 什么是项目客户关系管理？有哪些特点？
- 5) 什么是项目办公室？项目办公室有哪些职能？

〔微型案例〕

北京工业大学体育馆是2008北京奥运会羽毛球、艺术体操赛事的举办场地，体育馆于2005年6月开工建设，2007年8月全面竣工。在体育馆筹建过程中，北京工业大学成立了项目组，由校领导牵头担任项目负责人。2005年初北京工业大学体育馆可行性研究报告上报北京市发改委获批后，北京奥组委对场馆进行审查。项目申请的同时向交通、消防、园林等主管部门申报相关材料，另外场馆所在地涉及居民、市场拆迁工作，其间项目组多方协调，使各项前期准备工作有序进行。