

基于中国传统的项目管理研究

周红, 成虎

(东南大学土木工程学院项目管理研究所, 南京 210018)

[摘要] 项目一次性和中西方文化差异是中国项目管理问题根源所在。项目组织文化和企业文化不同, 具有特殊性。讨论了中国儒道释一体的传统文化对项目管理中“软问题”和PMBOK中的“软模块”有深刻的影响。论述了基于中国文化的项目管理应当在沟通、人力资源、合同、管理道德等方面推动理论创新和实践。

[关键词] 项目管理; 中国传统文化; 理论体系

[中图分类号] TU723 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1009-1742(2006)02-0085-05

1 前言

任何一个项目都处于一定的文化环境中。项目管理中出现的问题, 不仅与技术相关, 还和项目管理的文化环境相关, 尤其是中国的社会文化环境。研究文化对项目的影响, 从狭义的角度可以解决我国项目管理的“人”的管理问题; 管理的职能与任务都由人来实现, 管理的知识由人来掌握和发展。事实上, 研究管理中的“人”的问题已经成为研究热点^[1]。从广义的角度可以解决项目管理的本土化问题。经济全球化的宏观趋势导致全球趋同的压力, 文化价值观的冲突将重于新技术的采用^[2]。文化影响着甚至在某种程度上决定着管理理论和管理实践模式。在世界经济日益趋向全球化的时候, 研究对象的本土化是应对经济国际化乃至全球化的基本对策^[3]。从中国的心理学、社会学角度重建“基于传统和现实状态”的“管理行为说辞”, 应该是未来管理研究的一个重要方向^[4]。

2 工程项目组织文化问题的特殊性

项目组织是指为完成特定的项目任务而建立起来的, 从事项目具体工作的组织。它是项目所有者、项目任务的承担者、合作者按一定的规则或规

律构成的整体, 是项目的行为主体构成系统。在项目生命期内临时组建, 是一次性的暂时的组织^[5]。

为了实现项目目标, 使人们在项目中高效率地工作, 必须设计项目组织, 并对项目组织的运作进行有效的管理。项目组织的基本形式见图1。项目组织中每一层的组织成员都有原来组织的组织文化和行为方式, 由成员带到项目组织中, 形成项目组织创建时组织文化非常混沌的状态。在这些文化层面上, 社会文化背景对于每个组织成员的价值观、行为方式产生固有的影响。

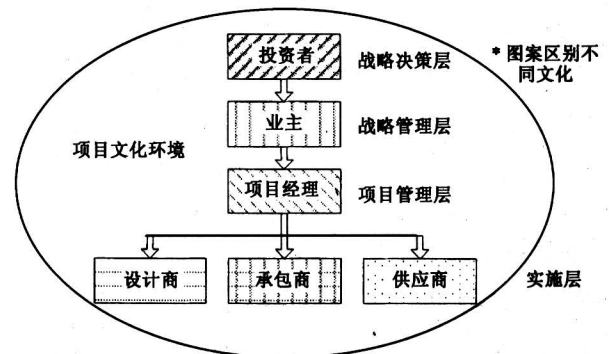


图1 项目管理中项目组织文化特殊性分析
Fig.1 The analysis of particularity of project organization culture in project management

[收稿日期] 2005-03-01; **[修回日期]** 2005-06-20

[作者简介] 周红(1973-), 女, 安徽寿县人, 东南大学土木工程学院项目管理研究所管理科学与工程博士研究生, 研究方向工程项目管理

项目组织中文化的碰撞和冲突比企业组织中的文化冲突更为激烈和突出。这是由于企业组织相对稳定,即使是没有明确的企业文化,一个3~5年的企业组织也有约定俗成的组织文化和行为惯性^[6]。而在高度动态的项目组织中,合作是短暂的,合作期间有组织成员的进入和退出,很难或者不能建立项目组织的组织文化。在这个前提下,项目组织的管理必须处理好组织成员的文化边界,包括成员自身的文化、成员所属企业的文化、项目组织所处的外部环境的文化。

完整的项目生命周期分为前期策划、设计与计划、实施与控制及运营4个阶段。文化对项目管理影响主要在投资、管理战略决策阶段,表现为计划、控制目标的制定、风险的规避等。到了实施阶段,在质量目标、成本目标、进度目标刚性化时,这种文化的影响开始弱化。到了运营阶段,工程项目由相应的企业接收,这时候就应该是文化对企业的影响,而不是对项目层面上的影响。项目组织分为三个层次:项目管理组织、工程项目组织和企业中的项目组织管理^[5]。

3 中国项目管理文化问题的产生根源

3.1 文化对项目管理的影响分析

文化是一个复杂的整体,包括知识、信仰、艺术、道德、法律、风俗以及作为社会一员所应有的能力和习惯(泰罗, Talor)。亚文化、组织文化是外显的文化;文化基础和特定社会人群的基本假设,指导着人们的思想和行为。在工程项目管理实践中,导致文化问题的是中国人特有的价值观、行为准则等,是迥异于西方价值观念的中国传统文化内核。图2描述了文化对项目管理的影响过程,个人组成群体,在群体中形成亚文化;组织中有各个群体的亚文化;亚文化和组织文化相互影响。信息化和经济全球化使不同的社会文化相互作用加剧,然而特定社会的文化基本假定渗透在组织细胞——个人的行为与价值观中,就从最深的层次上决定了组织、社会的文化和行为定式。

从中国人的成长教育历程来看,虽然由于“泛商品”观念的影响,外显的文化已经发生了很大的变化,但是儒道一体的中国管理哲学思想融汇在诗词歌赋、通俗俚语之中,成为冰山底部的文化内核,对中国人的影响仍然是深刻的和不可忽视的,尤其是对管理的影响。

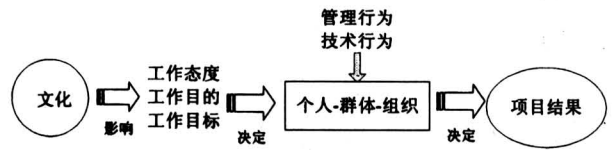


图2 文化对项目管理影响过程分析

Fig.2 The analysis of influence procession of culture to project management

3.2 中国管理哲学述评

3.2.1 儒家 道家 释家的主要管理哲学观点 中国传统文化主要是儒道释三家,以儒家为主,“三教合一”成为后来中国文化发展的本质特征。主要观点归纳如下^[7,8]:

1) 整体和谐与柔性。儒家文化追求和谐,注重处理世界上的各种关系。万物并育而不相害,道并行而不相悖。(《礼记·中庸》)与外在世界融为一体,在平等基础上解决问题。

在追求“和谐”上,儒道释是同一的。道家的《道德经》中关于“管理”哲学的精髓就是道家的中心概念——“道”。道家强调“人法地,地法天,天法道,道法自然”。在回归自然的基础上,人、社会及自然界就会建立和谐关系。

佛教的理论基础是缘起论。缘起论认为万物是因缘和合而成;人、自然、社会是一个有机联系的整体,保持三者的均衡与和谐。

在管理方法论上,中国的诸子百家中道家和兵家都提出如鱼得水,以柔克刚,先礼后兵;《孙子·虚实篇》:“夫兵象水。水之形,形避高而趋下;兵之形,避实而击虚。”中国传统管理文化处处体现了柔性管理的思想。

2) 民本思想。儒家管理哲学思想的一个最大的特点,即民本思想,“仁者人也”、“仁者爱人”、“以人为本”是儒家管理理论的核心。“因民之所利而利之”,“民悦则取之,民不悦则不取”(《孟子·梁惠王下》)。民本观念就是把人看作是管理活动的中心,达到“仁者无敌”(《论语·为政》)的境界。

3) 义为利根。儒家要求人要“见利思义”、“义然后取”(《论语·宪问》)。儒家思想主张重义轻利,但也不是不要利,孔子主张“先富后教”(《论语·子路》);孟子主张“制民之产”(《孟子·梁惠王上》)。从公利和私利的角度来说,儒家重视公利胜过私利。

4) 仁和忠恕。儒家重视整体利益和精神价值,

主张人从一己之私和物质利益之中解脱出来，具有整体观念。儒家要实施人道原则，一是要知礼守礼，二是要爱护他人，克己复礼。仁是道德本性，礼是仁的外在表现。礼之用，和为贵。

3.2.2 儒家工作哲学 受传统文化的稳定、和谐、统一的影响，中国人工作观念和西方截然不同，这就是与中国传统文化相关的儒家工作哲学^[2]。根据最新大学生就业选择调查，近一成的大学生选择报考公务员，首要原因就是工作相当稳定。中国传统的儒家成人成圣的观点仍根植于中国人的价值观念之中，中国传统道德规范的激励功能和凝聚功能远远胜于工具性的吸引力（占德干、张炳林，1996）。

4 基于中国传统文化的项目管理

4.1 项目的本质特征及组织行为问题

由项目组织的定义可以看出项目管理的本质特点是项目的一次性，由此决定了项目组织的一次性、临时组合性、高度动态性及其组织行为^[5]。

4.1.1 组织角色双重性 项目成员倾向于归属稳定的企业组织 项目组织成员通常有两个角色，既是本项目组织成员，又是原所属企业或部门中的一个成员。组织成员角色的双重性使得这些成员在工作时既要照顾项目的利益，又要兼顾原企业或部门的利益，在项目结束后，所有的成员最终的归宿仍然是企业或部门。在项目利益和部门利益发生冲突时，他们首先的选择是放弃项目利益，这是导致项目失败的主要原因之一。

4.1.2 合同定义组织关系 缺乏统一的行为准则 项目组织内部各参加者之间主要是通过合同建立起来的关系，没有严格的行政隶属关系。合同作为项目组织的纽带，是各参加者的最高行为准则，但项目相关的合同有几十份，上百份，通常一份合同仅对两个签约者（如业主与某一承包商）之间有约束力，缺少一个统一的有约束力的行为准则。

4.2 PMBOK 和项目管理过程

项目管理知识体系（PMBOK）与管理过程如图3所示，表明现代项目管理的9个知识领域和项目管理的5个过程。国内很多学者研究了中国文化背景对我国管理的影响，并总结了文化对组织、管理、计划、协调、职工需要等的影响^[9]。随着现代管理知识的普及和计算机技术、通信技术的发展，对于全球的项目管理，在质量、进度、成本、合同管理、信息管理等方面的技术和规则是相似的。所

不同的是，根据不同的文化环境，而调整的项目管理相对“软”的领域，也就是沟通管理、人力资源管理、整体管理、合同管理。因此，不同文化背景下，项目管理过程呈现不同的特征。必须根据中国文化特征来研究和设计中国的项目管理。



图3 项目管理知识体系（PMBOK）与管理过程

Fig.3 Project management body of knowledge and management process of management

4.3 柔性管理——中国特征的整体管理方法论

中国善于用系统、整体的观点看待问题。“万物并育而不相害”，追求整体利益最大化；“一叶障目，不见森林”、“千里之堤，溃于蚁穴”，都是科学系统观的具体表现。

项目管理是适应经济快速发展应运而生的。各行各业都可以运用项目管理的思想和方法，摆脱固有企业组织刚度太大、适应能力弱、灵活性不够的弊端，对市场做出灵敏的反应。从寄生式项目组织、直线式项目组织、职能式项目组织、矩阵式项目组织、规则的网状组织、变化的网状组织到全球网络组织（见图4），项目组织形式不断地柔性化、虚拟化。这种柔性化的组织形式有发达的信息技术为支撑，更能适应经济全球化的步伐，也必然要求增加管理的弹性。加之项目本身就有一次性、临时性的特征，也需要用灵活的形式和动态的方法和更为弹性的契约（从内容到形式）来适应时代的变化。然而西方的管理是固化的、制度化的刚性管理，项目管理虽然具有一定的灵活性，但仍然承袭了西方管理模式的模式。为了解决实践中的问题，权变管理、模糊管理一时风靡。不管是西方管理学界吸取了中国传统文化的精髓与否，这种方法上的转变都证实了中国传统管理文化中体现的柔性管理的思想，天然能够解决现代项目管理的“刚性过度，柔性不足”的问题，“人用刚，吾以柔胜之”。

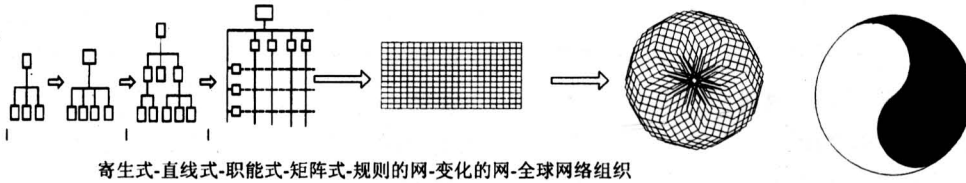


图 4 项目组织形式的演进与发展

Fig.4 The development and evolvement of project organization format

4.4 沟通管理

沟通是意义的传递与理解^[10]。投资者、业主、项目经理、承包商之间需要完美的沟通与合作。项目经理的主要工作不是技术指导而是沟通的桥梁。据说项目经理有 90% 的工作时间用于沟通^[11]。项目管理在中国背景下，应当采用符合中国习惯的方式，强调沟通的作用、加强沟通管理。

孔子《论语·雍也》中“夫仁者，己欲立而立人，己欲达而达人。非人人共立、共达此地位，则我决无从独立、独达。”所以项目要完成计划的成本、质量和工期，就要在项目经理部内部明确这些目标；实施过程中出现信息流、工作流、资金流不通畅时，要加强沟通和协调。其中，首先要求项目成员与他人建立交互关系。儒家思想把人放在社群中去辩证地认识自己的身份，再通过“近取譬”、“恕”等方式认识到别人也有与自己同样的要求和愿望。儒家非常讲究信息沟通及其方式。就硬件来看，全世界的管理都差不多。但是从软件分析，如美、日、中各有不同的做法。其中最大的差异，在于沟通、领导、激励^[6]。中国项目经理的沟通管理更多地注重非正式方式，在正式沟通之前顾及接受者得到有关信息的感受，用符合中国人习惯的形式达成最终的一致意见。图 5 表示了沟通过程中中国和美国的区别。

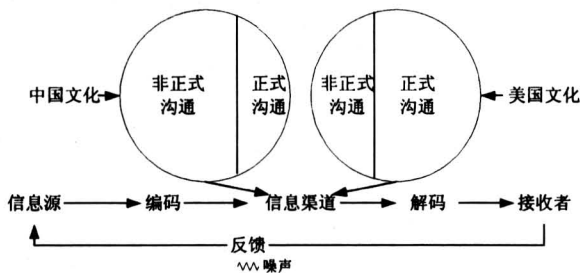


图 5 沟通过程模型分析

Fig.5 Analysis of communication process model

4.5 人力资源管理

项目管理中尤其是项目经理的选择，项目经理的人力资源计划和管理对于项目最终目标——相关者满意，是非常关键的。对于基于项目的企业和项目管理组织都存在人力资源管理问题。

人力资源管理首先要知人、识人。儒家的知人论对项目管理中的人才考察和评估有非常大的借鉴意义。“听其言、观其行、观于友、询于众、试以事”（孔子《论语·先进》）。

其次，是人的考核与激励。实践证明，美国式的完全刚性的绩效考核不适应中国的社会环境。儒家工作哲学的长期取向，使中国人更加注重工作的稳定性和职业的长期发展。“格物、致知、诚意、正心、修身、齐家、治国、平天下”（《大学》）描述了中国人个人追求与理想实现的各个阶段。成功的人力资源管理还应该满足员工个人发展和积累工作经验的需要，给员工以“致知”、“修身”的条件和环境，加强员工的继续教育和职业培训，增强员工工作满意度，满足中国人的“活到老学到老”的治学准则和追求人身目标的需要，用儒家的民本哲学来关心组织中的“人”。在动态的项目管理中，保持中国人儒家工作哲学的需要，促进和保证“修齐治平”价值观的实现。

4.6 合同管理

项目管理中，项目参加者是用合同来定义的，合同文件是双方权利与义务的根据。如果合同双方最终采取仲裁或诉讼的方式解决索赔事件，那么双方以后的合作将是不可能的，这无疑影响双方的利益。“天时不如地利，地利不如人和”，用友好、协商、折衷的途径解决合同争执问题，是保证业主和承包商共同利益的有效手段。和谐、合作、和为贵的思想贯穿于儒道一体的中国传统文化之中，并影响中国人的行为方式。《中庸》曰：执其两端，用其中与民。中庸既是用中之常道，又是人情与道理的协调。NEC（new engineering contract，英国新施工合同条件）和新 FIDIC（Federation internationale des

ingeneurs-conseils, 国际咨询工程师联合会 1999 年版) 合同条件中争议解决方式的变化, 也表明中国传统文化中“情理和法理的调和”成为合同管理模式和精神的新趋势。

NEC 合同以促进良好的工程管理作为合同的重要目标, 建立起了一种合作即收益, 不合作即受罚的约束机制, 使业主和承包商在问题产生伊始即为找出解决问题的路径而积极协作, 而非互相指责对方的错误, 期望通过索赔要额外付款而获利^[12]。新 FIDIC 并且隐含了业主接收有缺陷的工程等条款, 体现了释家的精神。这些都表明合作、友好协商的方式定义合同文件、解决合同争议, 是国际合同管理方向。

4.7 项目管理道德

项目管理道德建设是项目成功和项目管理规范化的保证。无论是从克服项目一次性的角度、同一项目中合同的多样性的角度和目前推行和发展总承包的新形势, 都需要业内业外对项目管理行业和从业人士的职业道德的认同。此外, 工程师的独立性、公正性无法保证是 FIDIC 在新合同条件中采用 DAB (dispute adjudication board, 争端裁决委员会) 的基本原因^[12]。加之计算机技术和通信技术的发展, 跨国网络合作——虚拟建设、虚拟组织建设等, 以上问题都需要项目相关者高度的自律和管理道德的建设。

西方管理学是以“经济人”假设为前提的, 不符合中国“道德人”的基本定义, 儒家的管理哲学的核心是强调义利合一论。《大学》强调“富润屋, 德润身”, 非常重视道德建设。按照儒家观点, “道德”是社会行为的规范, 也是社会管理的规范。一方面, 儒家心目中理想的领导者应当“修己而安人”, 即遵从社会的道德规范; 另一方面, 儒家心目中理想的领导方式是“道之以德”, 即强调管理者要重视道德价值的精神指导作用, 对下属进行道德教化, 身体力行。在此基础上, 孔子把“齐之以礼”和“道之以德”结合, 道德精神指导和礼义制度规范并重。要克服“项目一次性”这一先天的弊端, 必须用儒家管理道德的“义以生利”的价值论, 进行项目管理道德建设, 才能克服项目一次性带来的机会主义。

成功的项目管理不仅从项目本身的经济利益最大化来衡量, 而且要从行业、社会的角度来衡量。从事项目管理的人员(包括业主、承包商、项目咨

询公司) 不仅肩负一己私利, 还应当承担社会责任, 如行业的诚信、环保责任、税收义务等。中国传统文化有助于项目管理道德的建设, 以行业自律为准绳, 评价从业人员的职业生涯, 克服项目组织没有统一的规范约束的弊端。要使项目管理得到社会的认可, 树立建筑业企业的“诚信”, 必须建立项目管理的行业道德, 约束从业人员的行为, 这样才能说是现代的“可持续的项目管理”。

5 结语

现代项目管理根植于西方管理学, 有很多管理理论值得学习, 但是东西方文化属于不同的体系, 有不同的价值观念。因此, 项目管理要进行本土化的提炼。中国传统文化的思想精华蕴涵着深刻的管理思想。以上探讨还只是理论框架, 基于中国传统文化的项目管理还有待于进一步系统的研究。

参考文献

- [1] S El-Sabaa. The skills and career path of an effective project manager [J]. International Journal of Project Management, 2001, 19: 1~7
- [2] 弗朗西斯科. 国际组织行为学[M]. 顾宝炎译. 北京: 中国人民大学出版社, 2002. 18~21
- [3] 成思危. 中国管理科学的学科结构与发展重点选择[J]. 管理科学学报, 2000, 3(1): 1~6
- [4] 席西民, 韩 巍. 管理研究的系统性再剖析[J]. 管理科学学报, 2002, 5(6): 1~8
- [5] 成 虎. 工程项目管理[M]. 北京: 高等教育出版社, 2004. 143~189
- [6] 曾仕强著. 中国式的管理[M]. 北京: 中国社会科学出版社, 2003. 219~249, 287~319
- [7] 周立升, 颜炳正编. 儒家文化与当代社会[M]. 济南: 山东大学出版社, 2002. 281~335
- [8] 陈启智主编. 儒学与全球化[M]. 济南: 齐鲁书社, 2004. 168~195, 140~167, 196~218, 219~225
- [9] 严文华, 宋继文, 石文典编著. 跨文化企业管理心理学[M]. 大连: 东北财经大学出版社, 2000. 79~82
- [10] 斯蒂芬·P·罗宾斯. 管理学[M]. 孙健敏译. 北京: 中国人民大学出版社, 1996. 295~296
- [11] 戴维·I·克利兰著. 项目管理战略设计与实施[M]. 杨爱华译. 北京: 机械工业出版社, 2002. 385~400
- [12] 胥善林, 傅鸿源. NEC 与 FIDIC 合同条件的几点比较[J]. 重庆建筑大学学报, 2002, 24(6): 68~71

(下转第 94 页)

参考文献

- [1] 国家安全生产监督管理总局. 2005 中国化学品物流安全国际研讨会圆满闭幕 [EB/OL]. www.chinasafety.gov.cn, 2005 - 03 - 31
- [2] 郝 洪, 吴 焰. 危险品泄漏频频, 拷问大化工时代安全 [N]. 国际金融报, 2005 - 04 - 13
- [3] 黄 凯. 危险品空运之危 [EB/OL]. 中国航贸网, 2005 - 03 - 05
- [4] 福建省农资集团公司. 我国农药企业物流管理的现状及其对策 [EB/OL]. 中国航贸网, 2004 - 11 - 17

Discussion on Security Management of Dangerous Goods Logistics in China

Luo Yixin

(*Department of Industry and Commerce Management, Hunan University of Finance and Economics, Changsha 410205, China*)

[Abstract] China's logistics industry is still in the initial development stage, and many problems are to be solved. Security management of dangerous goods transportation is one of the issues that worth full concern. The author analyzes the major difficulties and problems existing in the security management of dangerous goods transportation, and brings forward corresponding measures against these problems.

[Key words] dangerous goods; logistics; security; measures

(cont. from p.89)

Research of Project Management Based on Chinese Traditional Culture

Zhou Hong, Cheng Hu

(*Institute of Project Management Civil Engineering of Southeast University, Nanjing 210018, China*)

[Abstract] Projects one-off nature and the difference between Chinese and Western cultures are the root of project management problem in China. Project organization culture is particular and not the same as corporation culture. Integration of Confucianism, Daoism and Buddhism imposed profoundly on the "soft problem" and PMBOK "soft module" in project management. More theoretic inovation and practice on communication, human resource, contract management and morality of management, etc., should be developed.

[Key words] project management; Chinese traditional culture; theory system