



项目管理

自动化学院（人工智能学院）

周贤锋

zhouxianfeng@hdu.edu.cn

项目组织与团队管理



PART 02

- 项目组织
- 项目经理
- 项目团队



项目组织

■ 概述

- 项目在一个或几个组织中开展；
- 项目隶属于组织，所以不可避免地受到组织结构的影响。
- 项目的组织结构：项目运作所具有的组织结构形式，反映项目与所在组织的关系。
- 运行项目时需要应对组织结项目与所在组织的关系构和治理框架带来的制约因素。



项目组织

■ 概述



- 组织中的高级管理层负责组织系统建设，以便主要用系统而不是靠个人去管人管事。



项目组织

■ 概述

- 管理要素是组织中的关键职能或一般管理原则；
- 组织根据其选择的治理框架和组织结构类型来确定一般的管理要素；
- 组织治理框架是组织中的重要决策制定框架，即在组织中，谁有权在什么时候用什么方法做出并推行什么重要决策，如董事长、总经理、财务总监、PMO主任分别有权做出什么决策。
- 以公司为例，公司建立董事会来开展公司治理。董事会将根据一系列决策规则来处理公司与股东及其他相关方的关系，确保公正、透明和责任落实。
- 公司董事会做公司治理，公司总经理做公司管理。



项目组织

■ 项目治理与项目

- 项目治理是组织为项目建立的高级别的指导、支持、监督与控制框架。
- 项目治理是联系组织治理与项目管理的桥梁。
- 越是大型复杂的项目，就越需要项目治理。项目治理旨在把项目经理无法有效处理的项目政治问题（如协调相关方的重大利益矛盾）剥离出去，交给项目治理委员会处理，以便项目经理能专注于对项目本身的管理。
- 项目治理对项目经理来说，既是紧箍咒，又是保护伞。
 - 作为紧箍咒，它会决定项目经理在管理项目时能够做出什么决策，不能够做出什么决策。
 - 作为保护伞，它会给项目经理提供方向保障（保证项目的大方向和大目标是正确的）、环境保障（为项目提供良好的组织内部和外部环境）、资源保障（保证项目获取所需资源）和权力保障（保证项目经理有权力管理项目）。

项目经理在接手某个项目之前，必须了解有关的项目治理框架，争取更好的保障。



项目组织

■ 组织结构类型

- 组织需要权衡两个关键变量之后才可确定合适的组织结构类型：
 - 可以采用的组织结构类型
 - 针对特定组织如何优化组织结构类型的方式
- 不存在一种结构适用于任何特定组织。



项目组织

■ 常见类型

- 政府

>> 浙江省人民政府办公厅

- | | | |
|-----------------|----------------|-------------|
| → 浙江省发展和改革委员会 | → 浙江省经济和信息化厅 | → 浙江省教育厅 |
| → 浙江省科学技术厅 | → 浙江省民族宗教事务委员会 | → 浙江省公安厅 |
| → 浙江省民政厅 | → 浙江省司法厅 | → 浙江省财政厅 |
| → 浙江省人力资源和社会保障厅 | → 浙江省自然资源厅 | → 浙江省生态环境厅 |
| → 浙江省住房和城乡建设厅 | → 浙江省交通运输厅 | → 浙江省水利厅 |
| → 浙江省农业农村厅 | → 浙江省商务厅 | → 浙江省文化和旅游厅 |
| → 浙江省卫生健康委员会 | → 浙江省退役军人事务厅 | → 浙江省应急管理厅 |
| → 浙江省审计厅 | → 浙江省人民政府外事办公室 | |

>> 省政府直属特设机构

- | |
|----------------------|
| → 浙江省人民政府国有资产监督管理委员会 |
|----------------------|

>> 省政府直属机构

- | | | |
|--------------|----------------|---------------|
| → 浙江省市场监督管理局 | → 浙江省地方金融监督管理局 | → 浙江省广播电视局 |
| → 浙江省体育局 | → 浙江省统计局 | → 浙江省粮食和物资储备局 |
| → 浙江省医疗保障局 | → 浙江省机关事务管理局 | → 浙江省人民防空办公室 |

>> 部门管理机构

- | | | |
|---------------|----------|--------------|
| → 浙江省大数据发展管理局 | → 浙江省能源局 | → 浙江省监狱管理局 |
| → 浙江省林业局 | → 浙江省文物局 | → 浙江省药品监督管理局 |

>> 其他省级单位

- | |
|---------------|
| → 浙江省供销合作社联合社 |
|---------------|



项目组织

■ 常见类型

- 高校

党政管理机构直属服务单位和群团组织

教学科研单位

直属企业

独立学院

序号	名称	
1	学校办公室	
2	党委组织部、党委统战部	
3	党委宣传部、党委教师工作部	
4	纪委办公室	
5	机关党委	
6	学科建设与发展规划处（重点高校建设办公室）	
7	教务处	
8	教学质量监测与评估中心（教师教学发展中心）	
9	科学技术研究院	
		科学技术处
		产学研合作处（产学研协同创新中心）
		人文社科处
		军工处（先进技术研究院、国防科技学院）
10	党委学生工作部、人民武装部	
		学生处
		招生就业处（创业学院）
11	研究生院、党委研究生工作部	
12	人力资源部、党委人才办公室	



项目组织

■ 常见类型

- 企业

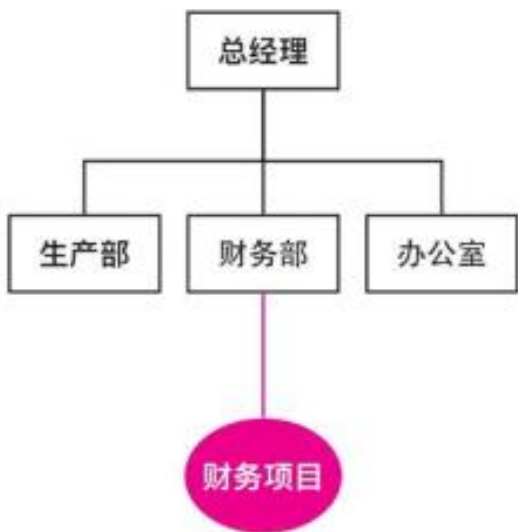




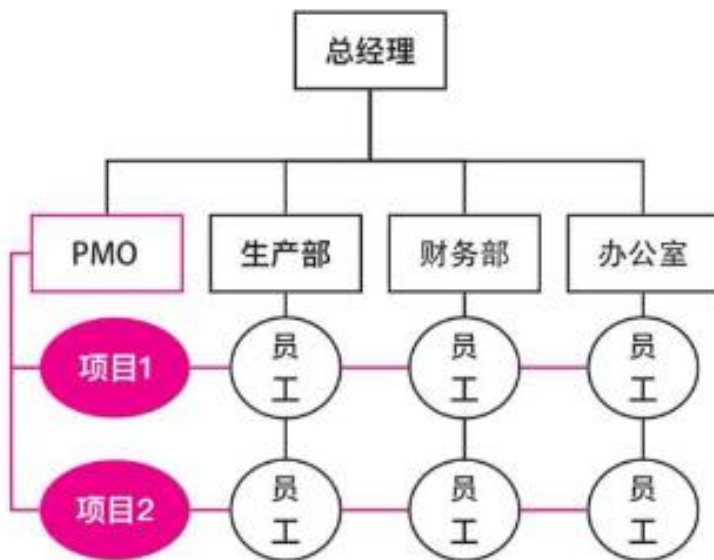
项目组织

■ 常见类型

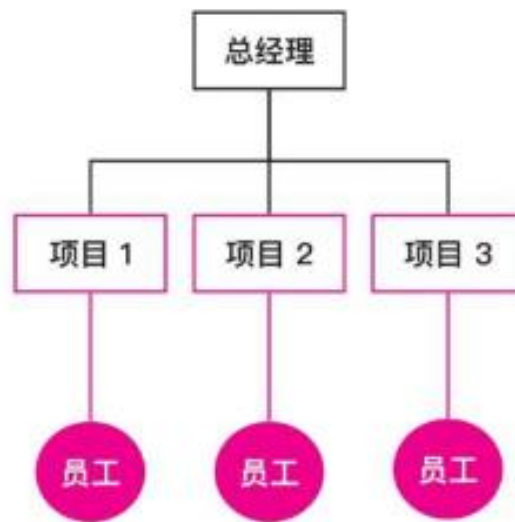
- 职能型组织结构：层级结构、每人都有一个明确的上级、按专业分组
- 项目型组织结构：团队集体办公、组织大部分资源用于项目、项目经理有很大的自主权
- 矩阵型组织结构：兼具项目型和职能型的特征



职能型组织



矩阵型组织



项目型组织



项目组织

■ 常见类型

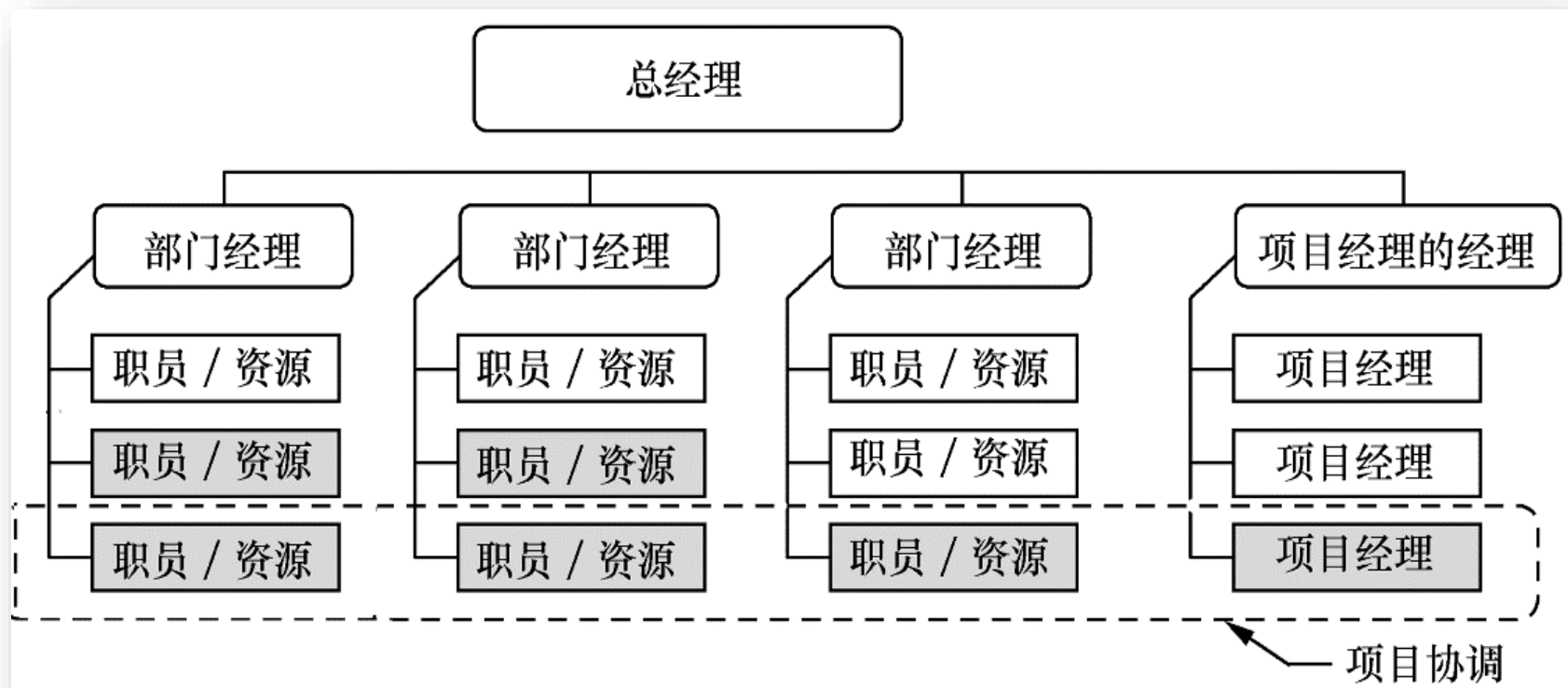
比较项	职能型组织	矩阵型组织	项目型组织
专门项目部	无	有	有
项目经理	兼职，无职权	全职或兼职，职权或大或小，没有管理项目的全权	全职，有管理项目的全权
控制项目预算者	职能经理	项目经理或职能经理	项目经理
员工全职或兼职	全部兼职	部分兼职，部分全职	全部全职
适用项目	小型单一专业项目	中等跨专业项目	大型跨专业项目，工期很紧的项目
主要优点	员工可兼顾项目工作与职能工作	各职能部门参与，有利于取得他们对项目的支持	项目经理权力大，对项目资源有控制权
主要缺点	兼职员工易轻视项目工作	沟通和管理工作复杂	各项目重复配置资源，降低资源使用效率



项目组织

■ 常见类型

- 矩阵型组织
 - 强矩阵组织

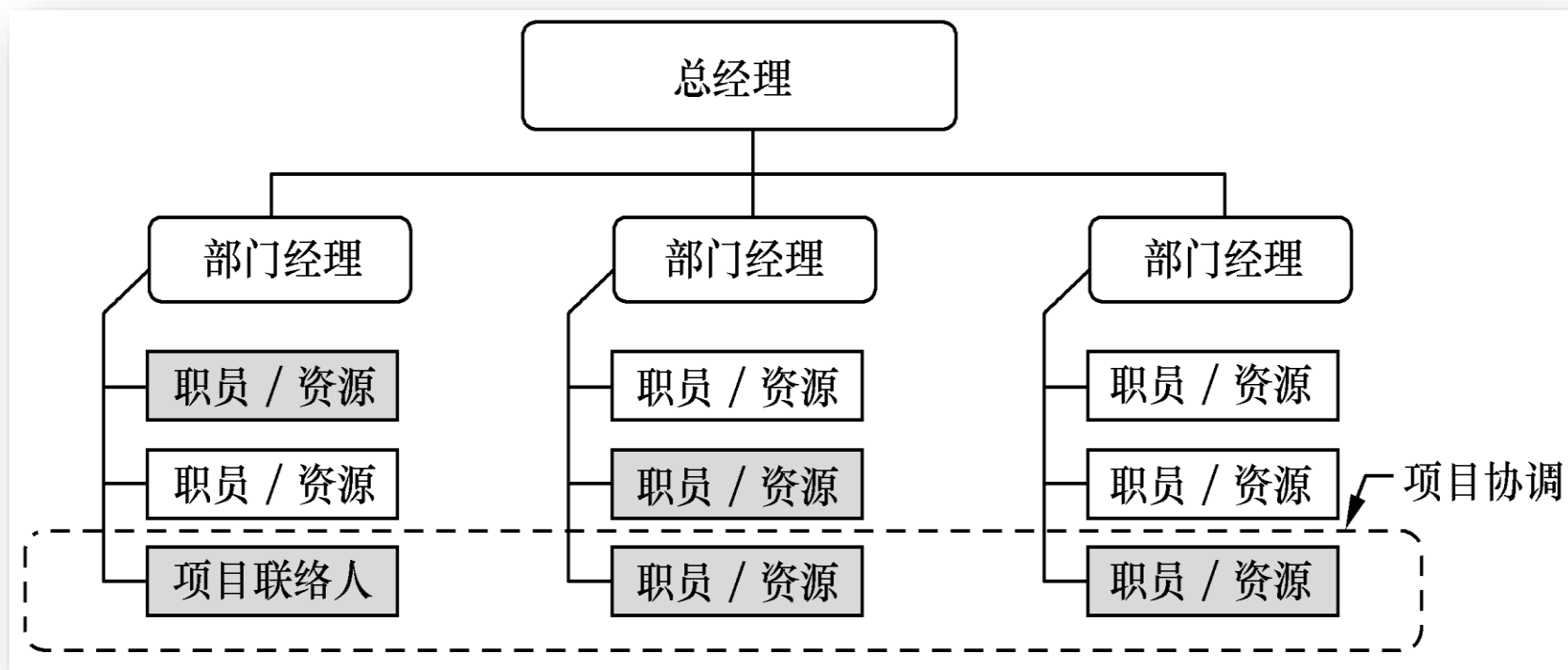




项目组织

■ 常见类型

- 矩阵型组织
 - 弱矩阵组织

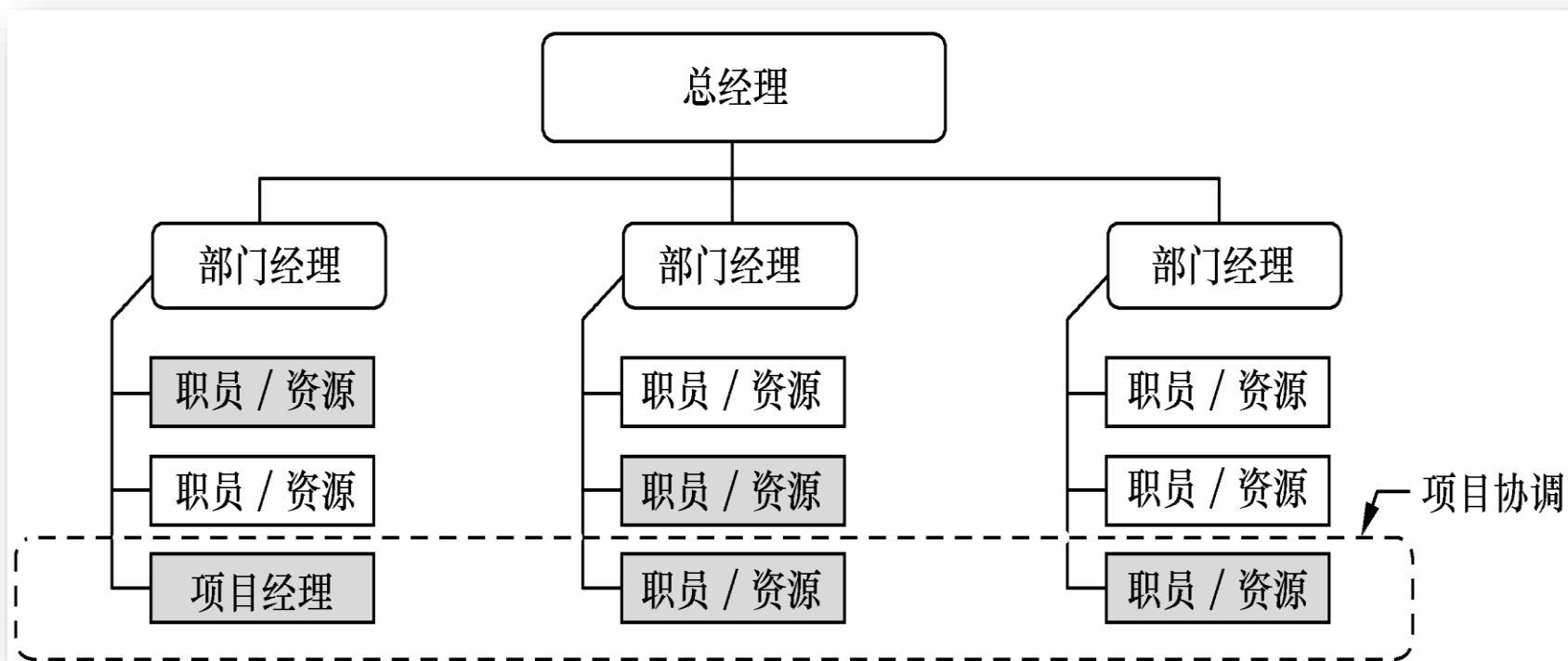




项目组织

■ 常见类型

- 矩阵型组织
 - 平衡矩阵组织





项目组织

■ 其他类型

- **有机型或简约型**：一个老板带领一小群员工。没有其他层级划分，没有职能部门划分，没有固定的分工。书面规章制度很少，大家商量着办。在简约型组织中，决策权高度集中于老板。在有机型组织中，老板把决策权授予全体员工。
- **事业部型**：按地区、业务线、客户类型等设立不同的事业部。每个事业部内部又可采用所需的组织结构，如职能型。各事业部可能重复设置同一个职能部门。
- **虚拟型**：绝大多数成员平时通过互联网远程办公，而不是面对面集中办公。
- **混合型**：在不同的时间针对不同的工作灵活采用上述某种或某几种最适用的组织结构，即组织结构并非一成不变。
- **项目管理办公室（PMO）型**：在这种组织中，PMO的作用巨大，是最核心的职能部门，其他部门甚至老板都要围着PMO转。有PMO的组织，不一定是PMO型组织。



项目组织

■ 项目组织形式的选择

项目特点 \ 组织类型	职能型组织	矩阵型组织			项目型组织
		弱矩阵型	平衡矩阵	强矩阵型	
项目经理的权威	很少或没有	有限	小到中等	中等到大	大到几乎全权
项目全时人员%	几乎没有	0-25%	15-60%	50-95%	85-100%
项目经理	部分时间	部分时间	全时	全时	全时
项目经理的头衔	PM协调员/ 项目主管	PM协调员/ 项目主管	项目经理/ 项目主任	项目经理/ 计划经理	项目经理/ 计划经理
项目管理行政人员	部分时间	部分时间	部分时间	全时	全时



项目组织

■ 项目组织形

组织结构类型	项目特征					
	工作组安排方式:	项目经理的职权	项目经理的角色	资源可用性	项目预算管理者是谁?	项目管理人员
有机型或简约型	灵活;人员并肩工作	极少或无	兼职;工作角色(如协调员)指定与否不限	极少或无	负责人或操作员	极少或无
职能(集中式)	所需开展的工作(如工程、制造)	极少或无	兼职;工作角色(如协调员)指定与否不限	极少或无	职能经理	兼职
多部门(各部门的职能可交叉,仅有很低程度的集中管控)	其中之一:产品;生产过程;项目组合;项目集;地理区域;客户类型	极少或无	兼职;工作角色(如协调员)指定与否不限	极少或无	职能经理	兼职
矩阵-强	按工作职能,项目经理作为一个职能	中到高	全职;指定工作角色	中到高	项目经理	全职
矩阵-弱	工作职能	低	兼职;作为另一项工作的组成部分,并非指定工作角色,如协调员	低	职能经理	兼职
矩阵-均衡	工作职能	低到中	兼职;作为一种技能嵌入相关职能,也许不是指定的工作角色,如协调员	低到中	混合	兼职
项目导向(复合、混合)	项目	高到几乎全权	全职;指定的工作角色	高到几乎全部	项目经理	全职
虚拟	网络架构,带有与他人联系的节点	低到中	全职或兼职	低到中	混合	可为全职或兼职
混合型	其他类型的混合	混合	混合	混合	混合	混合
PMO*	其他类型的混合	高到几乎全权	全职;指定的工作角色	高到几乎全部	项目经理	全职



项目组织

■ 敏捷，扁平化

- 组织的结构、文化和工作方式将影响项目的成功。
- 传统的自上而下的组织将在项目经济中苦苦挣扎。
- 管理层减少到少数几层；
- 围绕项目组建自主的、资源充足的且被授权的团队
- 如需快速获取知识或决策，则绕过其他层级结构



项目组织

■ 小米

永远相信美好的事情即将发生

小米公司正式成立于2010年4月，是一家以智能手机、智能硬件和 IoT 平台为核心的消费电子及智能制造公司。创业仅7年时间，小米的年收入就突破了千亿元人民币。截止2018年，小米的业务遍及全球80多个国家和地区。

小米的使命是，始终坚持做“感动人心、价格厚道”的好产品，让全球每个人都能享受科技带来的美好生活。

- 核心竞争力是项目驱动的组织结构，商业模式、营销、推广和设计都是以客户交互为中心。

项目组织

■ 小米

- 结构组织扁平
- 7位联合创始人与工程师、销售团队仅隔一级管理层。
- 销售和工程师构成员工群体的最大部分。
- 联合创始人必须直接参与项目和新产品的开发，参与用户交互（比如，在小米公司自己的平台上），并及时了解产品和项目。





项目组织

■ 小米

- 产品开发和客户驱动项目的迭代
 - 以足够优秀的品质尽快将原型推向市场
 - 积极让用户参与技术和设计的微调及更新
 - 每个产品都是由社区通过一个高效的研发过程共同开发，使产品尽可能满足市场需求。
- 利用外部资源生态系统加速项目执行
 - 发现空气净化器市场需求巨大，但找不到合适的生产商。
 - 联系原北方工业大学工业设计系副教授苏峻，建议他开发一款空气净化器（小米公司将投资浙江初创公司），9个月内，该产品完成研发并上市，其零售价为当时空气净化器市场平均价的1/3。



项目组织





项目组织

■ 海尔

- 自1998年以来，海尔集团一直在尝试自组织工作单元和内部劳动力市场，以减少层级和控制，增加自主权。
- 2010年，海尔集团在全集团建立了一个独特的项目组织结构。
- 集团重组为三类项目单元：
 - 第一类项目单元专注于新产品的研发、营销和生产。这个单元离用户最近。
 - 第二类项目单元由企业支持部门管理，如人力资源、会计和法务。
 - 第三类项目单元是高管团队。这是最小的单元，位于倒金字塔的底部。
- 海尔集团现在有上千个工作单元，其中年收入过亿元的单元有上百个。



项目组织

■ 海尔

- 海尔借鉴国外先进的管理方法，创造了 OEC(Overall Every Control and Clear)模式，即目标系统、日清系统和激励机制共同组成的管理模式，称之为海尔的管理模。
- 目标系统是指产品的目标层层分解，量化到人，做到人人都管事，事事有人管。
- 从每个岗位的各个环节到车间的每一项细小工作都落实到责任者，当日事当日毕，同时要找出差距，提出改进目标。
- OEC管理法中的“一核心”、“三原则”、“四阶段”。
- 一个核心：市场不变的法则是永远在变，根据变化的市场不断提高目标；三个基本原则：闭环原则——凡事要善始善终，都必须有PDCA循环原则，而且要螺旋上升。比较分析原则——纵向与自己的过去比，横向与同行业比，没有比较就没有发展。不断优化的原则——根据木桶理论，找出薄弱项，并及时整改，提高全系统水平。



项目组织

■ 海尔

Haier® 海 尔

海尔企业文化

真诚到永远

海尔 这个在中国乃至全球



项目与项目管理



PART 02

- 项目组织
- 项目经理
- 项目团队



项目经理

■ 项目经理是谁

- **项目经理**是为了完成独特性、一次性的任务，以目标为导向，调动协调各项资源，把不同专业技术人员在合适的时间、地点场合进行合适的整合，确保项目工作在项目预算范围内按时、优质地完成的**管理者**。
 - 项目经理是委派其实现项目目标的人
 - 项目经理是对一次性事件负责的人



项目经理

■ 什么是权力

- 权力（Power）是指一个人影响他人、使他人按自己的意愿去行动或不行动的能力。
- 注意：在英文中，Power与Authority（职权）是有区别的，前者的外延比后者广得多，后者只是前者的来源之一。



项目经理

■ 项目经理

来 源	权 力	含 义	举 例
人身	参照权力	别人信任你、欣赏你,以你为榜样(参照物)	明星对追星族的权力
	专家权力	拥有相关专业知识和经验	医生对病人的权力
	魅力权力	拥有个人魅力,能够吸引别人,可归并到参照权力	漂亮的外貌
职位	正式权力	处于某职位的人有权做出相关决定	财务部主任审批费用报销
	奖励权力	处于某职位的人有权奖励下属	财务部主任给下属发奖金
	处罚权力	处于某职位的人有权处罚下属	财务部主任扣发下属的工资
	加压权力	处于某职位的人有权限制下属的活动自由	财务部主任要求下属周末加班
人际互动	关系权力	所处的人际圈,特别是能直接联系权威人士	一个孩子炫耀他爸爸的身份或成就
	迎合权力	相互奉承,或者寻找共同背景	老乡见老乡,两眼泪汪汪
	愧疚权力	用特殊言行促使对方产生某种愧疚感	带头捐款,促使别人跟着捐款
	说服权力	正面说服别人做或不做某事	告诉别人捐款是行善积德
	回避权力	通过拒绝参与某件事,促使别人改变行动	如果某人参会,我就不参会
复合(上述三种)	信息权力	通过获取、掌握和分发信息,来影响他人	如果你这么做,我就告诉你相关情况
	情景权力	在特别紧急的情况下,先站出来的人很容易影响他人	在事故发生时,某人站出来号召大家不要乱



项目经理

■ 项目经理的非正式权力

- 经验或学识方面的权威
- 交情权威
- 人格权威
- 信誉权威



项目经理

■ 项目经理的正式权力

- 直接管辖权
- 职权
- 金钱支配权
- 指令性权威
- 工作鉴定评定权

来自人身的权力是长久有效的权力，是每个人都应该尽力追求的。正式权力不足的项目经理，就更应该注重自己的参照权力、专家权力和魅力权力。



项目经理

■ 项目经理的权力使用

- 专家权力：个人权力；知识的力量、技术、判断或展示能力；全方向可用（尽量使用）
- 奖励权力：多方向适用，有时对高级管理层也适用（希望别人支持时，士气低落时）
- 正式权力：合法的、职位的、官方的（刚接手项目时，与职能部门打交道时）
- 参照权：提及权力更高人的权力、特点、过去的业绩、身份地位等
- 强制权力：雇佣/解雇、惩罚（别人有恶意时）



项目经理

■ 项目经理具体做什么

- 通过项目管理活动使项目目标实现，使项目利益相关者满意。
- 对于所属上级的责任
 - 保证项目目标符合组织目标、合理管用项目资源、沟通项目情况；
- 对所管项目的责任
 - 对项目成功负责、保证项目完整性；
- 对项目小组的责任
 - 提供良好的工作环境与氛围、绩效考核、团队成员的发展；



项目经理

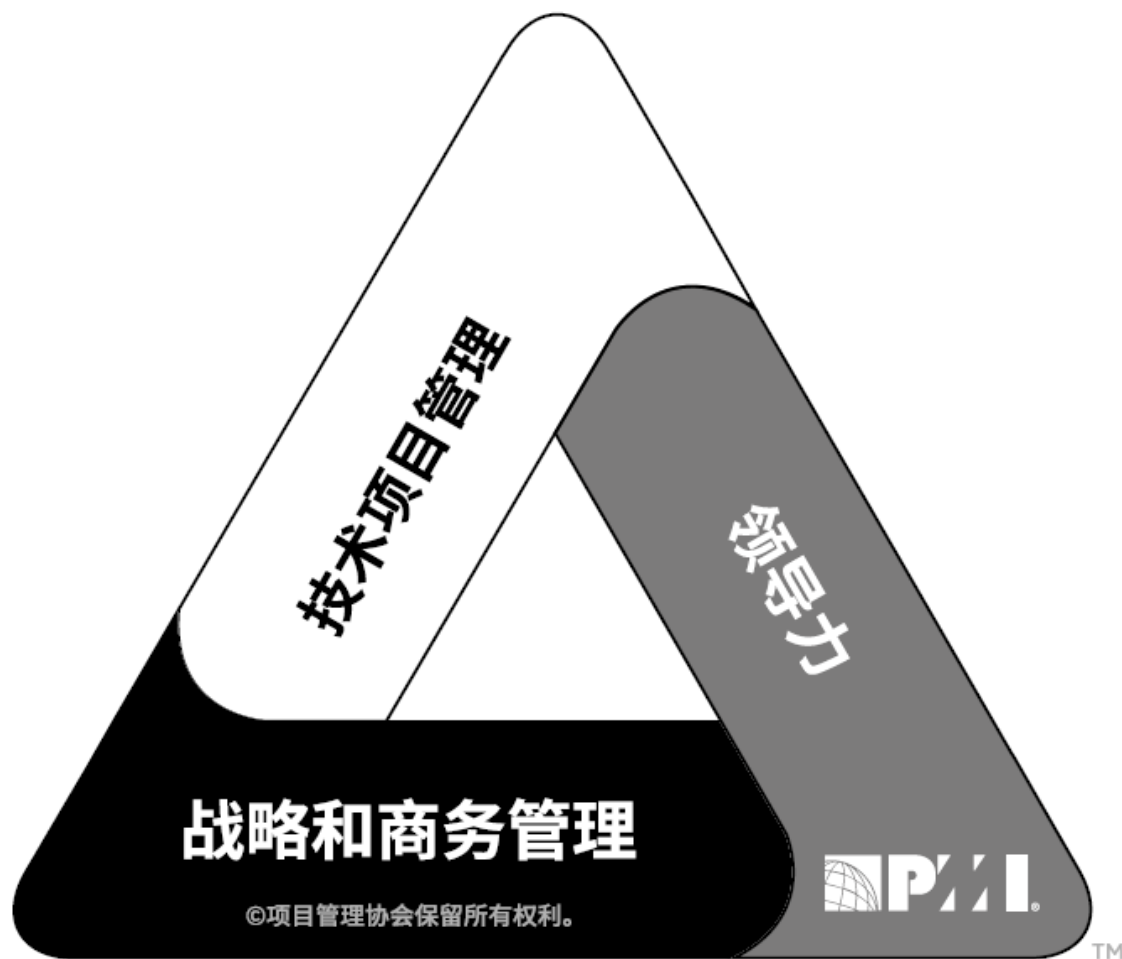
■ 项目经理具体做什么

- 项目计划
- 项目把控
- 项目协调
- 项目流程
- 项目总结
- 项目结款



项目经理

■ 项目经理素质和能力要求





项目经理

■ 项目经理素质和能力要求

- 良好的道德素质
- 健康的身体素质
- 全面的技术素质
- 系统的思维能力
- 扎实的管理能力
- 积极的创新能力
- 极强的沟通能力及政治技巧



项目经理

■ 领导风格

- **放任型领导**
 - 例如，允许团队自主决策和设定目标，又被称为“甩手型”；
- **交易型领导**
 - 例如，根据目标、反馈和成就给予奖励，例外管理；
- **服务型领导**
 - 例如，做出服务承诺，处处先为他人着想；关注他人的成长、学习、发展、自主性和福祉；关注人际关系、社区与合作；服务优先于领导；
- **变革型领导**
 - 例如，通过理想化特质和行为、鼓舞性激励、促进创新和创造，以及个人关怀提高追随者的能力；
- **魅力型领导**
 - 例如，能够激励他人；精神饱满、热情洋溢、充满自信；说服力强；
- **交互型领导**
 - 例如，结合了交易型、变革型和魅力型领导的特点。



项目经理

■ 领导风格

- 项目经理既是领导者，又是管理者。
- 作为**领导者**，他应该通过启发和激励团队成员来领导项目团队去实现项目目标；作为**管理者**，他应该通过约束和控制团队成员来确保规章制度得到遵守，以便实现项目目标
- 优秀的领导者不一定是优秀的管理者，反之亦然。
- 一位将军虽然用激情演讲和个人魅力，使士兵很愿意跟随他；但是他糟糕的战术安排却使士兵伤亡惨重。他是优秀的领导者，但并不是优秀的管理者。

项目经理应该用源自职位的权力做好管理，用源自人身的权力做好领导。



项目经理

■ 作为整合者

- 项目经理就像一个交响乐队的指挥。指挥虽然不亲自演奏任何一种乐器，但是他以自己的指挥行为把所有乐手的行为协调在一起。他是指挥整个乐队的人，是组织所有技术专家协调做事的人。
- 项目的复杂性：
 - 1.**系统行为**。项目是一个开放且动态的系统，其组件之间以及组件与整个系统之间的关系会不断变化。
 - 2.**人类行为**。个人或小组的行为是不断变化的，他们之间的关系也是不断变化的。
 - 3. 事物的模糊性。对事物缺乏认知，未来充满了不确定性，如可能发生突发事件。



项目经理

■ 作为整合者

- 项目经理必须基于项目的复杂性，从两个角度着眼，从三个层面入手，运用四大技能，处理好项目内外的五大关系。
- 两个角度：
 - 1.**项目外部角度**。使项目符合所在组织的需要。项目经理必须与项目发起人、高级管理层、项目集经理、项目组合经理、PMO经理及职能经理合作，保持项目与战略目标的一致性，保持项目与运营目标的一致性，保证项目可交付成果能够顺利融入日常运营，从而保证项目能够为组织创造商业价值。
 - 2.**项目内部角度**。使项目团队中的每个人都朝着同一个方向努力。作为领导项目团队去实现项目目标的个人，项目经理必须带领全部成员朝项目目标前进。



项目经理

■ 作为整合者

- 三个层面：
 1. **过程层面**。必须把项目管理的各个过程整合起来开展。不仅要协调开展同一过程组内或同一知识领域中的过程，而且要协调开展不同过程组或不同知识领域的过程。
 2. **认知层面**。首先，必须提高自己在每个知识领域的知识水平，深入了解项目的各种特点；然后，综合利用这些知识，考虑这些特点，选择最适合项目的管理方法。
 3. **背景层面**。必须动态了解与项目有关的大背景，如新技术的出现、社交网络的发展、虚拟团队的普及和新型价值观的涌现，并加以综合利用。



项目经理

■ 作为整合者

- 四大技能：
 - 1. 掌握项目管理的**主要技术**，能够自己亲自做事。
 - 2. 具备强大的**领导力**，能够激励和领导别人做事。
 - 3. 掌握一些**商务管理**知识，能够取得职能经理的支持，并使项目更好地服务于组织经营。
 - 4. 掌握一些**战略管理**知识，能够有效地与高层管理人员对话，并使项目更好地服务于组织的战略目标。



项目经理

■ 作为整合者

- 五大关系：

- 1. **项目内部的关系**。项目经理必须平衡项目中的相互竞争的要素，必须引导项目内部的相关方就项目事宜达成一致，或者在保留意见的前提下全力支持项目决定。
- 2. **项目与所在组织的关系**，包括与其他项目、职能部门、项目管理办公室等的关系。
- 3. **项目与所在行业的关系**。项目经理必须了解所在行业（如IT开发）的发展现状和趋势，并在本项目中加以体现，如使本项目符合最新的行业标准。
- 4. **项目与项目管理职业的关系**。项目经理必须活跃于项目管理职业，既要从中吸取知识，服务于项目，又要从项目中提炼知识，贡献给项目管理职业。
- 5. **项目与其他职业的关系**。项目经理必须适当向其他职业工作者（如工程师）宣传项目管理，并且适当学习其他职业的知识。



项目经理

■ 不要成为呐喊专员

- 项目经理很重要的职责之一是**指导**，如果无法很好地理解和掌握项目内各专业领、组织业务流程的知识，指导就变成空谈了。

项目团队成员遇到问题请教项目经理。

项目团队成员：项目经理，这个问题是怎么回事？

项目经理：这个我不太清楚，你自己再想想吧。

项目团队成员：经理，这个流程该怎么走？

项目经理：这个不了解，要不你再咨询下其他人。

项目团队成员：经理，这个工作好难，我都不知道怎么下手。

经理：加油！你可以的！



项目经理

■ 不要什么事情都自己做

- 一个项目团队要布置**合理的人才梯队**才能形成良性循环。
- 要充分识别团队成员的能力特点，通过合适的分解，承担子任务，使得人人都是项目经理，具备项目经理的意识、眼光和能力。

项目经理给项目团队成员布置工作。

项目经理：这个工作你们这样做就可以了。

项目团队成员：好的

项目经理：这次项目汇报我去就可以了。

项目团队成员：好的

项目经理：这个工序是产品的关键，让我亲自来设计！

项目团队成员：好的

项目经理：等一下！那个联调很重要，你们不用管，让我来。



项目经理

■ 不要什么事情都自己做

- 一个项目团队要布置合理的人才梯队才能形成良性循环。
- 要充分识别团队成员的能力特点，通过合适的分解，承担子任务，使得人人都是项目经理，具备项目经理的意识、眼光和能力。

项目开展一天天过去了

项目经理：阶段评审了，但我要去参加甲方的一次现场工程说明会，你们谁协助主持一下这个阶段评审会？

全体项目团队成员：我们不知道该怎么做哦，以前都是您在负责的。

项目进入模拟生产阶段

项目推进专员：这个工序产出有问题啊，根本没考虑怎么衔接！

项目团队成员：这个工序都是项目经理一个人做的，我们也不清楚。

项目与项目管理



PART 02

- 项目组织
- 项目经理
- **项目团队**



项目团队

■ 团队特点

- 成员有共同的工作目标
- 成员需要协同工作
- 有不同层次的权力与责任

■ 项目团队

- 为适应项目的实施及有效运作而建立的团队

■ 项目团队建设的目标

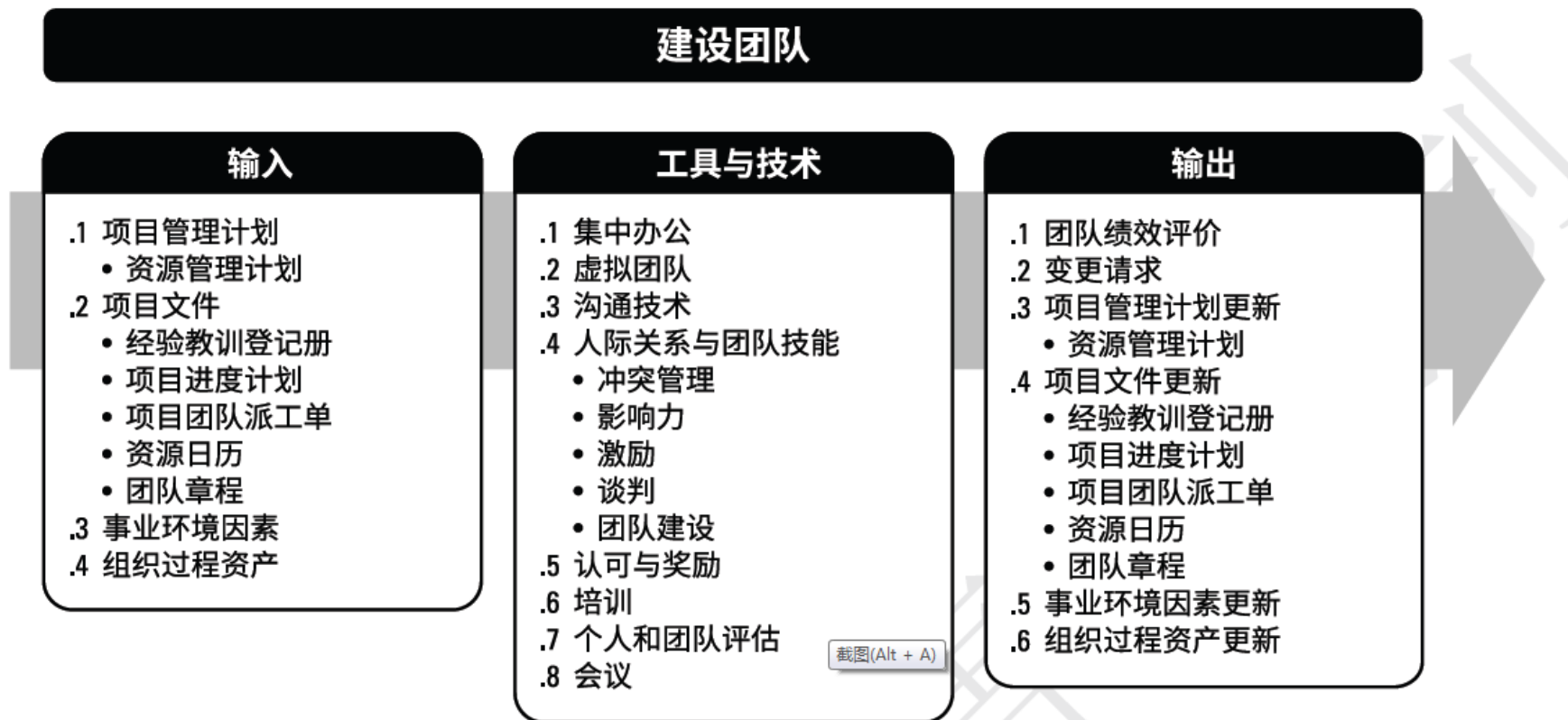
- 提高团队成员的个人技能，以提高他们完成项目活动的能力
- 提高项目团队成员之间的信任感和凝聚力，以通过更好的团队合作提高工作效率
- 项目经理应该提高相互之间的信任和凝聚力
- 项目经理应该将团队建设融入到项目活动中
- 应该从项目早起开始没在整个项目生命周期中持续进行



项目团队

■ 建设团队

- 定义：提高工作能力，改善团队整体氛围，以提高项目绩效的过程。
- 作用：改进团队协作，增强人际关系技能和胜任力，激励员工，减小摩擦以提升整体项目绩效



项目团队

■ 建设团队的工具

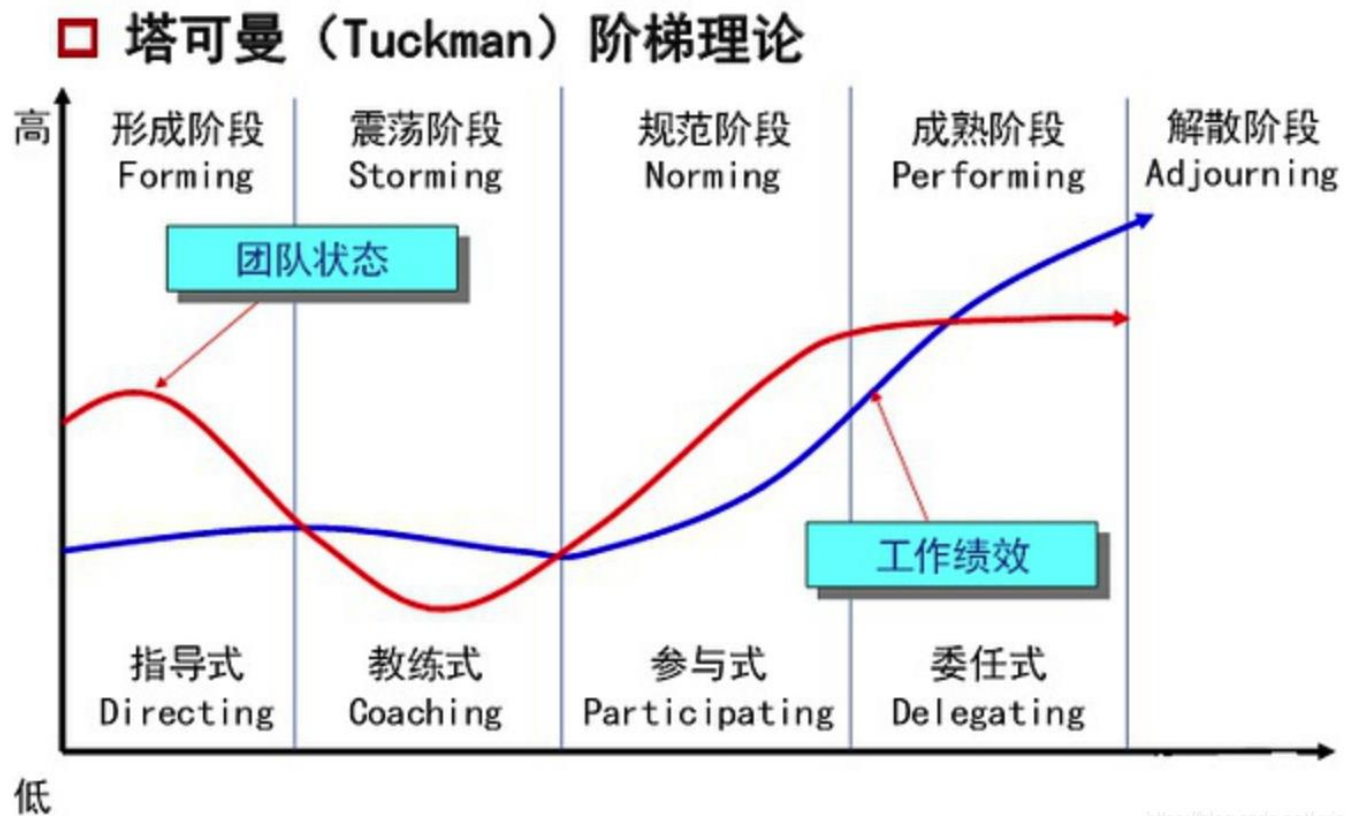
- 集中办公
 - 把许多或全部最活跃的项目团队成员安排在同一物理地点工作，以增强团队工作能力
- 沟通技术
 - 共享门户、视频会议、音频会议、电子邮件/聊天软件
- 认可和奖励
 - 通过绩效考核，做出正式或非正式的认可或奖励
- 培训
 - 旨在提高团队成员能力的全部活动
 - 计划内/外，正式培训/交叉培训，以老带新
- 个人和团队评估
 - 让项目经理和项目团队洞察成员的优势和劣势



项目团队

■ 塔克曼阶梯理论

- 布鲁斯·塔克曼(Bruce Tuckman)
- 用来辨识团队构建与发展的关键性因素，并对团队的历史发展给以解释。



项目团队

■ 小测试

- 一位经验丰富的主题专家非常擅长工作，但缺乏与其他团队成员分享其想法的沟通技能，这造成了沟通落差，延误任务。项目经理应该怎么做？
 - A. 确保项目会议提供重要的信息，可用于讨论；
 - B. 与该主题专家会面，以获得重要信息，然后传达给其他成员；
 - C. 安排该主题专家参与沟通课程来提高其技能，有助于积极的支付团队；
 - D. 寻找能够更好地将其想法传达给团队的另一位经验丰富的资源。

项目团队

■ 小测试

- 一位项目经理作为项目的一个替代项目经理人选加入一个项目。在最初的会议中，项目经理发现关于如何解决技术决策存在不同的意见。团队成员不尊重彼此的意见，这种环境起到反作用。请问该团队处于团队建设的哪个阶段？
 - A. 震荡阶段
 - B. 形成阶段
 - C. 规范阶段
 - D. 成熟阶段

项目团队

■ 管理团队

- 跟踪团队成员工作表现，提供反馈，解决问题并管理团队变更，以优化项目绩效的过程。





项目团队

■ 管理团队



项目团队

■ 冲突管理

- 冲突的来源
 - 资源稀缺
 - 进度优先级排序
 - 个人工作风格差异
- 减少团队冲突方法
 - 采用团队基本规则
 - 团队规范
 - 成熟的项目管理实践。如沟通规划和角色定义，可以减少冲突的数量

项目团队

■ 冲突管理

- 冲突与冲突管理的特征
 - 冲突是正常的
 - 因团队而存在
 - 开诚布公有利于解决冲突
 - 对事不对人，着眼于现在而非过去
 - 项目经理解决冲突的能力，影响项目成败
- 影响冲突解决的因素
 - 重要性与激烈程度
 - 紧迫性
 - 各方立场
 - 永久或暂时解决冲突的动机



项目团队

■ 冲突管理

- 解决冲突的方法
 - **撤退/回避**：从实际或潜在冲突中退出，将问题推迟到准备充分的时候，或者将问题推给其他人员解决。
 - **缓和/包容**：强调一致而非差异；为维持和谐与关系而退让一步，考虑其他方的需要。
 - **妥协/调解**：为了暂时或部分解决冲突，寻找能让各方都在一定程度上满意的方案，但这种方法有时会导致“双输”局面。
 - **强迫/命令**：使用权利他的权力来指导解决方案（尽量不要使用，但危急关头时用）。
 - **合作/解决问题**：综合考虑不同的观点和意见，采用合作的态度和开放式对话引导各方达成共识和承诺，这种方法可以带来双赢局面。



项目团队

■ 冲突管理

- 解决冲突的方法

解决方式	结果	关注个人目标	关注人际关系	解决程度	好坏
撤退	输-输	低	低	0%	
缓解/包容/圆滑/安抚	输-输	低	高	20%	
妥协	输-赢	中	中	40%	
强迫	输-输	中	低	60%	
合作	赢-赢	高	高	100%	



项目团队

■ 团队激励

- 内容型激励
 - 马斯洛需求层次理论
 - 双因素理论
 - 成就动机理论
- 过程型激励
 - 期望理论
 - 公平理论
 - 目标设置理论
- 行为改造型激励
 - 强化理论
 - 归因理论
- 综合激励



项目团队

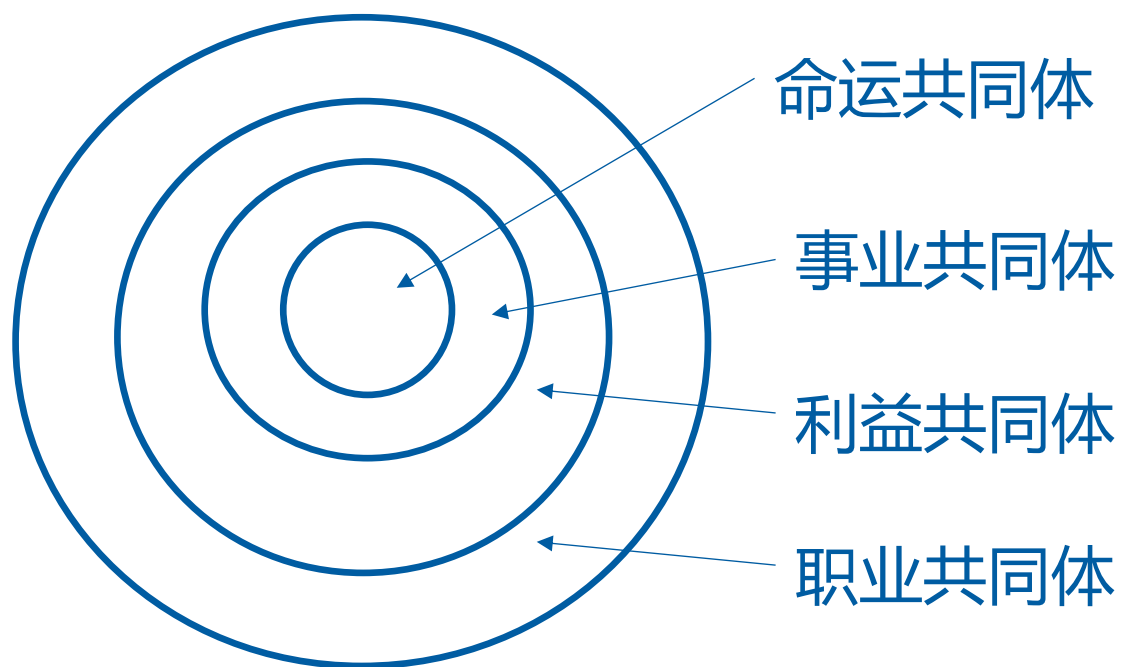
■ Maslow





项目团队

■ 团队与团伙





项目团队

■ 双因素理论

因素	定义	性质	内容	处理状况	员工表现
保健因素	指和工作环境或条件相关的因素	预防	工资报酬；工作安全性；公司政策和行政管理；与上、下级的关系；工作环境；	有	没有不满意
				没有	感到不满意
激励因素	指和工作内容紧紧联系在一起的因素	激励	工作表现机会和工作带来的愉快；成就感；责任感；工作成绩而得到的奖励；对未来发展的期望；提升	有	感到满意
				没有	没有满意



项目团队

■ 成就动机理论

成就需求	权力需求	合群需求
<ul style="list-style-type: none">• 争取成功，希望做得最好的需要• 具有强烈的成就需要的人渴望将事情做得更为完美，提高工作效率，获得更大的成功。	<ul style="list-style-type: none">• 影响或控制他人且不受他人控制的需要• 不同人对权力的渴望程度也有所不同。权力需要较高的人喜欢支配、影响他人，注重争取地位和影响力。	<ul style="list-style-type: none">• 建立友好亲密的人际关系的需要• 高归属需要动机的人更倾向于与他人进行交往，至少是为他人着想，这种交往会给他带来愉快。

项目团队

■ 期望理论

- 某项活动的激励力量取决于该活动的结果给此人带来的价值以及实现这一结果的困难性。

$$\text{激励力量 (F)} = \text{效价 (V)} \times \text{期望值 (E)}$$

- V——活动的结果对个人的价值大小的主观估计；
- E——一个人对实现这一结果的可能性判断；



项目团队

■ 公平理论

- 人类社会个人的工作动机不仅受绝对报酬的影响还受到相对报酬的影响

$$\frac{\text{产出}}{\text{投入}} \quad < = > \quad \frac{\text{产出}}{\text{投入}}$$

?

- 自己与别人比
- 现在与过去比



项目团队

■ 目标设置理论

- 目标具有激励作用；达到目标是一种强有力的激励，是完成工作的最直接的动机，也是提高激励水平的重要过程。
- 目标能把人的需求转变成动机，使人们的行为朝着一定的方向努力，并将自己的行为结果与既定的目标相对照，及时进行调整和修正，从而实现目标。
- 人类社会目标是人们行为的最终目的，是人们预先规定的、合乎自己需要的“诱因”，是激励人们的有形的、可以测量的成功标准。
- 成长、成就和责任感的需要都要通过目标的达成来满足。



项目团队

■ 目标设置理论

- 目标设置的SMART原则：

Specific	目标必须是具体的
Measurable	目标必须是可测量的
Attitude	目标必须是可实现的
Relevant	目标与总体目标之间具有相关性
Time-based	目标必须是有明确的截止期限

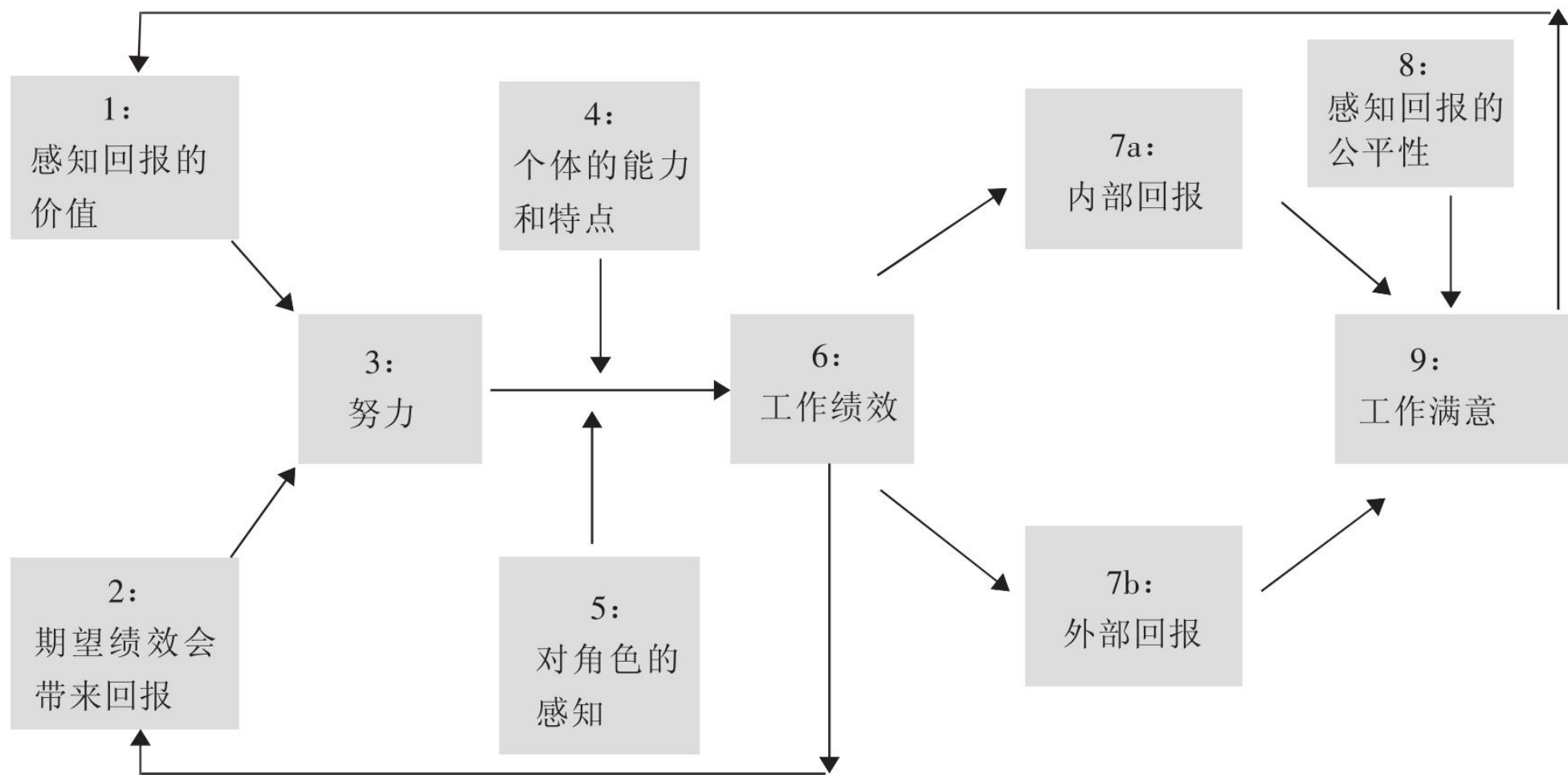
请问你的目标设置满足SMART理论吗？



项目团队

■ 综合激励理论

- 在期望理论、公平理论和强化理论的基础上形成的

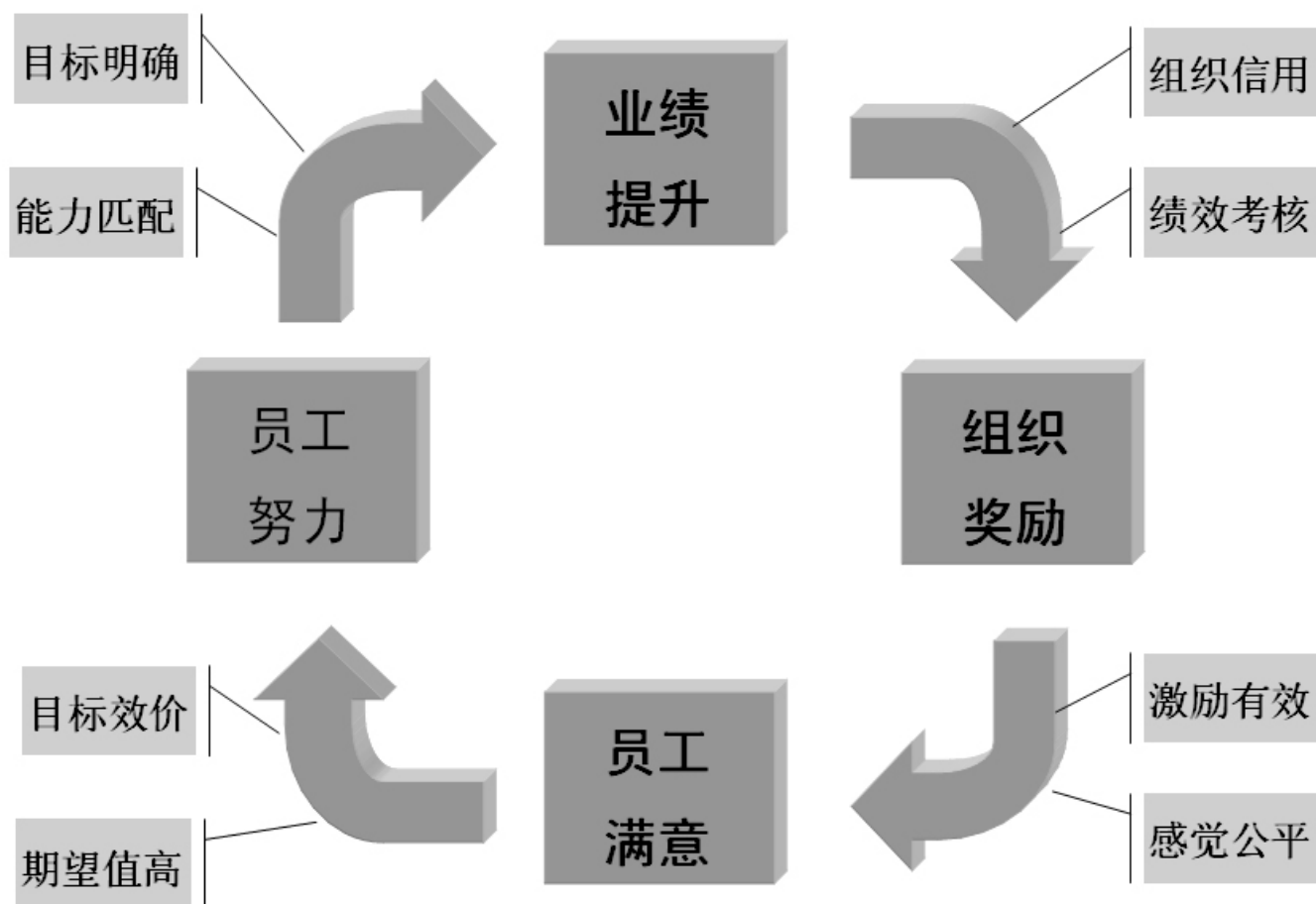




项目团队

■ 综合激励理论

- 在期望理论、公平理论和强化理论的基础上形成的





项目团队

■ 激励实践的基本原则

- 物质激励与精神激励相结合原则
- 正激励与负激励相结合原则
- 内在激励与外在激励相结合原则
- 组织目标与个人目标相结合原则



项目团队

■ 激励实践的基本原则





项目团队

■ 激励实践的基本原则

看鉴



草船借箭





草船借箭

“草船借箭” 学会

项目管理

换个视角看工作