

项目管理软技术05

项目团队管理

目录

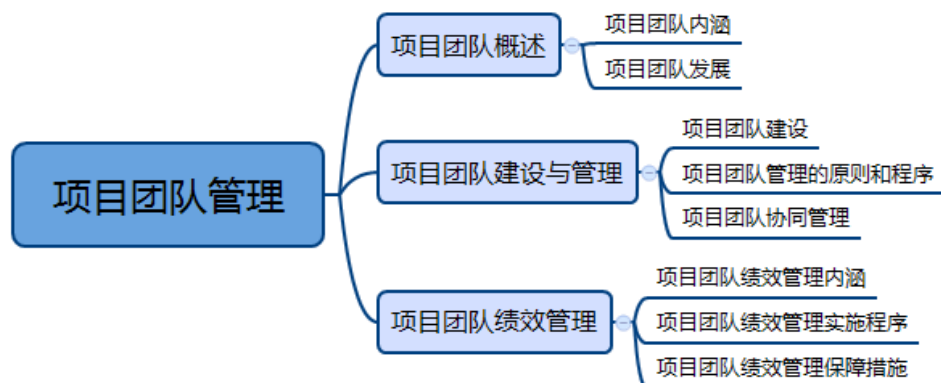
- 一、 教材结构图
- 二、 本章知识点及考频总结
- 三、 配套练习题

一、教材节构图



二、本章知识点及考频总结

第四章：项目团队管理



4.1 项目团队概述

4.1.1 项目团队内涵

项目团队是由一组个体成员，为实现一个具体项目的目标而组建的协同工作队伍。

项目团队的根本使命是在项目经理的直接领导下，为实现具体项目的目标，完成具体项目所确定的各项任务，而共同努力、协调一致和科学高效地工作。

1.项目团队及其特点

(1) 项目团队的目的性。

(2) 项目团队的临时性。

(3) 项目团队的团队性。团队精神与团队合作是项目成功的精神保障。

(4) 项目团队成员的双重领导特性。职能部门负责人+项目团队经理

(5) 项目团队的渐进性和灵活性。

- 初期一般是由较少成员构成的，随着项目的进展和任务的展开项目团队会不断地扩大。
- 项目团队的灵活性是指项目团队人员的多少和具体人选也会随着项目的发展与变化而不断调整。这些特性也是与一般运营管理组织完全不同的。

2.虚拟项目团队

- 虚拟项目团队是指一群**跨越空间、跨越时区和组织边界**的人们通过先进的**通信和信息技术**，为了实现共同的目标而在有限的时间范围内协同工作的团队。
- 虚拟项目团队包括一个项目管理者 and 一定数量的团队成员。
- 虚拟项目团队具有灵活的成员人数、清晰的边界、确定的消费者、技术上必备的条件和输出。
- 虚拟项目团队和传统项目团队具有许多相似之处包括：一般结构、团队管理方法及都是为了完成团队目标而选择的工作类型。

总的来说，根据主体的不同，虚拟项目组织可分为两大类：

(1) 单个组织的虚拟化。

某一组织通过计算机网络和通信技术，将分散在不同地点的研发资源连接起来而形成的虚拟性项目组织。

(2) 多个组织的虚拟化。

多个组织以计算机网络和通信技术为连续手段、以市场目标和关系契约为基础而形成的虚拟项目组织。

这种多主体模式不仅以信息技术来超越地理空间和组织结构的限制，而且通过诸如合同契约、协议、政策等软约束来实现研发资源的共享和集成。

3.项目团队成功关键因素

项目团队成功的关键因素包括：

(1) 均衡的**问题解决能力**。

(2) 均衡的**决策制定能力**。

(3) 均衡的**冲突管理能力**。冲突对项目可能有害，但也有可能成为巨大的动力。

(4) 均衡的**技术描述能力**。

4.1.2 项目团队发展（论述题）

团队从组建到解散，是一个不断成长和变化的过程，

一般可分为五个阶段：

组建阶段

磨合阶段

规范阶段

成效阶段

解散阶段

1.组建阶段

在这一阶段，项目团队成员刚刚开始在一起工作，总体上有积极的愿望，急于开始工作，但对自己的职责及其他成员的角色都不是很了解，有很多疑问，不断摸索以确定何种行为能够被接受。

在这一阶段，项目经理工作的重点是：

- (1) 进行团队的指导和构建工作，明确每个项目团队成员的角色、主要任务和要求，帮助他们更好地理解所承担的任务。
- (2) 向项目团队成员宣传项目目标，并为他们描绘未来的美好前景及项目成功所能带来的效益。
- (3) 公布项目的工作范围、质量标准、预算和进度计划的标准和限制。
- (4) 使每个成员对项目目标有全面深入的了解，建立共同的愿景。

2.磨合阶段

磨合阶段是团队内激烈冲突的阶段。

在这一阶段，项目经理工作的重点是：

- (1) 允许成员表达不满或他们所关注的问题。
- (2) 做好导向工作，努力解决问题和矛盾。
- (3) 依靠团队成员共同解决问题、共同决策

3.规范阶段

在这一阶段，团队将逐渐趋于规范。

在这一阶段，项目经理工作的重点是：

- (1) 尽量减少指导性工作，给予团队成员更多的支持和帮助。
- (2) 在确立团队规范的同时，鼓励成员的个性发挥。
- (3) 培育团队文化，注重培养成员对团队的认同感、归属感，努力营造出相互协作、互相帮助、互相关爱、努力奉献的精神氛围。

4.成效阶段

在这一阶段，团队的结构完全功能化并得到认可，内部致力于从相互了解到充分理解。

成员之间能够开放、坦诚、及时地进行沟通，互相帮助，共同解决工作中遇到的困难和问题，创造出较高的工作效率和满意度。

在这一阶段，项目经理工作的重点是：

- (1) 授予团队成员更大的权力，尽量发挥成员的潜力。
- (2) 帮助团队执行项目计划，集中精力了解并掌握有关成本、进度、工作范围的具体完成情况，以保证项目目标得以实现。
- (3) 做好对团队成员的培训工作，帮助他们获得职业上的成长和发展。
- (4) 对团队成员的工作绩效做出客观评价，并采取适当的方式给予激励。

5.解散阶段

项目团队是一种临时性组织，具有明确的生命周期，随着项目的产生而产生，任务完成即可解散。

通过团队解散，所有成员将进入下一个项目或回到原组织单位，避免进一步消耗资源。
在这一阶段，项目经理的工作重点是：

- (1) 对项目进行总结和评价。
- (2) 为团队解散后的安置工作做好准备。
- (3) 关注团队解散后，团队成员的去向。

4.2 项目团队建设与管理

项目团队建设是指有意识地在组织中努力开发有效的项目工作小组。
项目团队中构造一个和谐的团队氛围，使团队成员为实现一个共同的项目目标而努力。

1.项目团队建设的原则

- ① 根据项目范围和预算确定团队的人数。
- ② 对项目起关键作用的人选，应该优先考虑**内部选拔**。
- ③ 项目生命周期内各阶段具体需要的团队成员数量，在初期难以准确估计，必须随着项目的开展，工作的**进一步细化**，做出比较科学的安排。

2.项目团队建设的过程

- (1) 规定项目章程。
- (2) 定义项目经理的角色、责任和权限。
- (3) 选择项目经理。

实际工作的经验和教训表明，选择合适的项目经理对项目的成功至关重要。
项目经理必须通过项目的实施满足客户或用户的需求，在投资回报上给出资人一个满意的交代，为项目团队创造一个令人振奋的、积极进取的工作环境。

- (4) 招聘项目团队成员。
- 团队成员的选择，主要基于个人的**专业技能和道德品质**。

- (5) 处理好其他关系。

4.2.2 项目团队管理的原则和程序

- (1) 把握公平原则的尺度是制度。
- 只要严格落实公平原则制度，就能满足团队成员渴望公平的心理需求，起到公平的激励作用。

- (2) 实现公平原则的保证是公开和民主。
- 公开程度的提高，团队成员的监督随之加强，公平才有可靠的保证。

- (3) 把握公平原则的前提是公正无私。
- 团队领导要有足够的勇气和魄力，以公正无私的形象，树立项目团队的正气，从而激励大多数员工的工作热情，团结奋进。

2.项目团队管理的程序

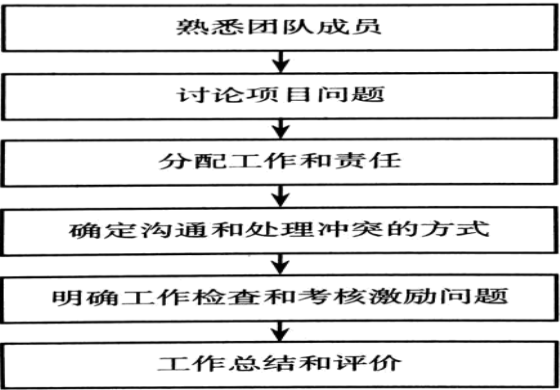


图 4-2 项目团队管理程序

4.2.3 项目团队协同管理

1.项目团队协同内涵

项目团队协同是指一个项目团队整体，以项目为导向，团队内部成员之间的协作、一致及与外部环境协调的状态。

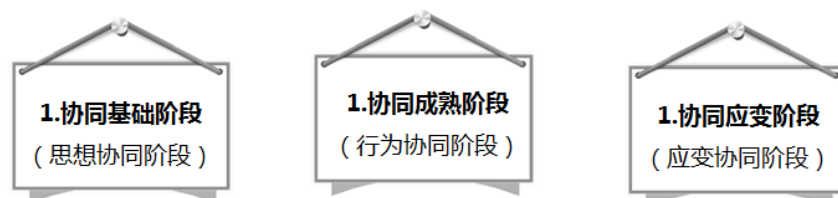
它应包括：

- (1) 项目团队内部各成员对**项目目标任务**的一致理解与认同，以及对自己角色的认定。
- (2) 对**工作方法**的一致认定，在行动流程上的一致与合作。
- (3) 在**环境情况变化**时能够一致地进行变革达到应变的一致。

2.项目团队协同建设

2.项目团队协同建设

项目团队协同建设分为三个阶段



思想协同与行为协同两阶段可能有所重叠和交叉，这是因为在思想协同阶段末期行为协同已经开始，而在行为协同阶段中也会产生更深层次的思想协同，但是两阶段的顺序是不能改变的。

(1) 项目团队协同基础阶段。

本阶段主要是建立以**人物**为导向的**团队框架**，确立项目团队的**共同目标**，建造团队成员合作的基础。

(2) 项目团队协同成熟阶段。

本阶段在思想协同阶段沟通的基础上实施项目团队**行为协同**。

(3) 项目团队协同应变改进阶段。

- ①一方面项目团队工作协同只能保证团队有效地和高效地工作；
 - ②另一方面由于项目目标的不确定性或是新技术的出现，市场、资源的变化都会引起项目变更而导致项目团队原有工作秩序发生变化，使得团队原有协同程度下降。
- 这就要求团队具有整体的协同应变能力，改进自己的工作，使团队协同水平上升。

4.3 项目团队绩效管理

4.3.1 项目团队绩效管理内涵

项目团队绩效管理是对项目团队绩效进行计划、监督、控制、考核评价的过程，是团队目标实现的过程，也是团队中个体能力提升的过程。

项目团队绩效管理不等同于绩效评价。

绩效管理不仅仅是评价方法，而是对工作进行组织，以达到最好结果的过程、思想和方法的总和。

项目团队绩效管理对于项目团队、项目管理者 and 项目团队成员都具有重要价值。

(1) 对于项目团队的价值分析。

项目团队绩效管理的目的之一就是培养项目成员的**忠诚感**。

（2）对于项目管理者的价值分析。

项目管理者承担着团队赋予自己的目标，而每个管理者都是**通过自己的下属或者团队来实现自己的管理目标的**。

（3）对于项目团队成员的价值分析。

绩效评估对项目成员而言着实是一种**压力**，然而，如果能很好地理解项目成员对工作的内在需求之后，就会发现绩效评估与管理对成员来说，有助于他们**成长**。

4.3.2 项目团队绩效管理实施程序

- 1.项目团队绩效目标制定（项目的目标一般围绕着三要素展开，即：**质量、成本、交付时间**）
- 2.制订项目团队绩效计划（团队领导和团队成员一起参与确定项目团队目标.并对目标进行分解。）
- 3.项目团队绩效计划的实施和管理（对成员进行**绩效辅导和动态调整**）
- **4.项目团队绩效考核**
- 5.项目团队绩效反馈和绩效强化

这几大部分是一个整体，形成一个封闭的循环回路，不能人为地把它们分割开来。

问：简述项目团队绩效考核的含义及主要工作。【1810简答】

答：项目团队绩效考核是在绩效考评期结束的时候，依据预先制订好的绩效计划，考核者对被考核者的绩效目标完成情况进行评估。

- （1）将个体考核和团队考核相结合。
- （2）明确项目团队绩效考核的依据。
- （3）确定项目团队绩效考核维度和权重。
- （4）确定项目团队绩效考核时间跨度。
- （5）选择项目团队绩效考核方法，方法有很多种，可结合使用。
- （6）建立项目团队绩效考核指标体系。

4.3.3 项目团队绩效管理保障措施

项目团队绩效是具有互补技能的成员通过相互的沟通、信任、合作和承担责任，产生群体协作效应而获得的。项目团队绩效基于个人绩效而又不同于个人绩效的简单加总。

- 1.沟通是项目团队绩效管理的核心。（助记：沟壑）
- 2.业绩考核与素质评估是项目团队绩效管理的重点。（助记：何姑重）
- 3.绩效强化与绩效发展是项目团队绩效管理的关键。（助记：萧剑）

三、配套练习题

- 1.【单选题】（ ）团队的结构完全功能化并得到认可，内部致力于从相互了解到充分理解。
 - A.组建阶段
 - B.磨合阶段
 - C.规范阶段
 - D.成效阶段

2.【多选题】 项目团队建设对于项目目标的顺利实现起着至关重要的作用。项目团队建设应遵循的基本原则包括（ ）。

- A. 根据项目范围和预算确定团队的人数
- B. 对项目起关键作用的人选，应该优先考虑内部选拔
- C. 对项目起关键作用的人选，应该优先考虑外部推荐
- D. 各阶段具体需要的人员数量需要逐步细化

3.【多选题】在项目团队管理过程中必须坚持的基本原则包括（ ）。

- A. 把握公平的尺度是制度
- B. 实现公平的保证是公开和民主
- C. 把握公平原则的前提是公正无私
- D. 严格遵照项目章程规定

4.【多选题】项目团队协同建设分作（ ）

- A. 协同作用的基础阶段
- B. 协同的成熟阶段
- C. 协同应变改进阶段
- D. 协同的结束阶段

5.【单选题】（ ）主要是建立以人物为导向的团队框架，确立项目团队的目标，建造团队成员合作的基础。

- A. 协同作用的基础阶段
- B. 协同的成熟阶段
- C. 协同应变改进阶段
- D. 协同的结束阶段

6.【单选题】（ ）是项目团队绩效管理的核心。

- A. 沟通
- B. 业绩考核
- C. 素质评估
- D. 绩效强化与绩效发展

答案：1.D 2.ABD 3.ABC 4.ABC 5.A 6.A