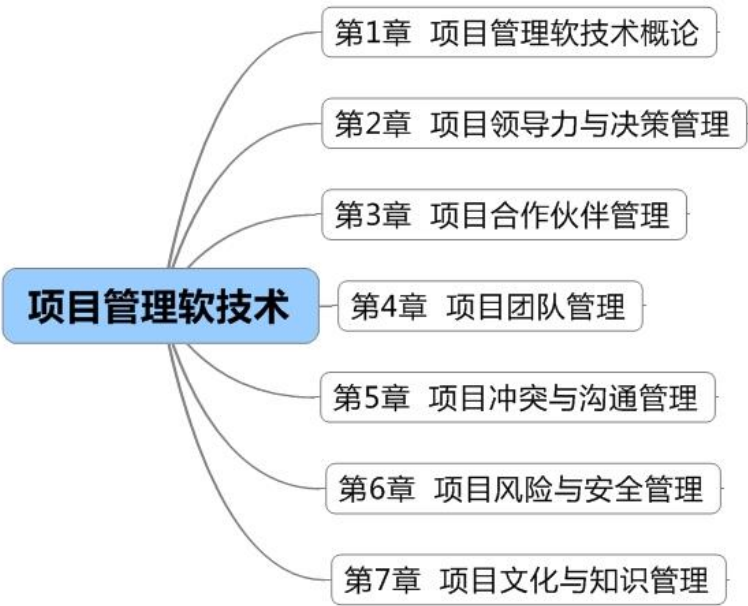


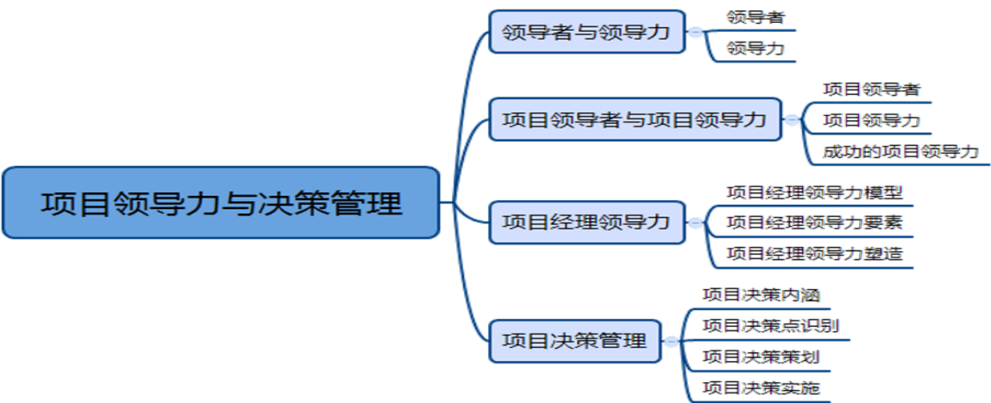
目录

- 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



第二章：项目领导力与决策管理



2.3 项目经理领导力

- 2.3.1 项目经理领导力模型
- 2.3.2 项目经理领导力要素
- 2.3.3 项目经理领导力塑造

### 2.3.1 项目经理领导力模型

项目经理领导力是动态的，会随着情景的变化而变化，会对某个关键的决定或行动起领导作用，也会在某个时刻变成其他项目干系人的跟随者。

1.从**下属**的角度看，项目经理扮演着**激励者**和**调解者**的双重角色。 **口诀：属激调**

（1）作为激励者，项目经理鼓励成员不断完善他们的流程，并保持住团队的重点；

（2）作为调解者，项目经理携手团队成员来解决设计和施工阶段出现的问题。

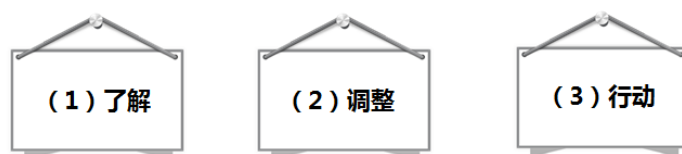
2.从**管理**角度而言，项目经理又扮演着**沟通者**和**问题解决者**的双重角色。 **口诀：管沟问**

（1）作为沟通者，项目经理传递团队成员和管理者之间的想法；

（2）作为问题解决者，项目经理要处理超出项目范畴的人事问题。

情景领导模型有助于项目经理针对每位项目干系人采用最适用的领导方法。

情景领导模型3步骤。



### 2.3.2 项目经理领导力要素

简答

项目团队发展五个阶段



项目团队发展五个阶段凝聚力水平

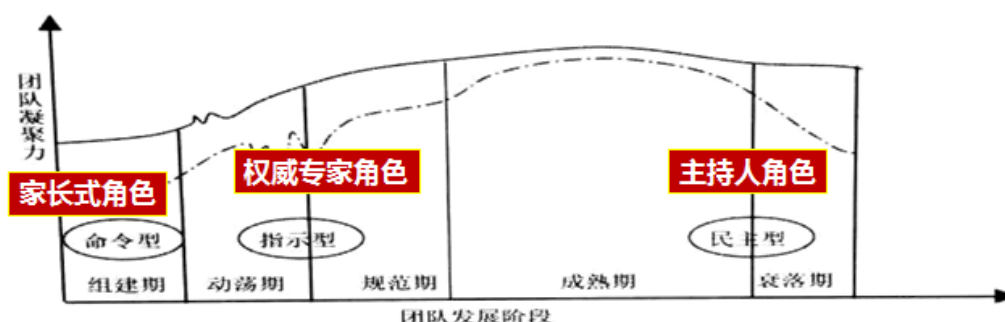


图 2-4 团队不同阶段凝聚力水平

1.针对不同时期所出现的情况，项目经理要不断调整自己的领导策略。

（1）在**组建期**，项目经理多采取命令风格，以行政命令的方式规划项目的组织结构，赋予职权和分派任务，做到权责相宜。**命令式**领导风格，扮演的是**家长式角色**。

(2) 在**动荡期和规范期**，学会**适当放权**，而将注意力转移到规范组织行为上，塑造良好的项目文化，调和各种冲突和矛盾，引导成员走向成熟。**指示型领导**，扮演的是**权威专家角色**。

(3) 当各项工作步入正轨之后，项目经理应该鼓励成员参与领导工作，提高团队决策能力，相信下属，发动下属，调动员工的热情和积极性。**民主风格**，朋友伙伴式的关系，扮演的是**主持人角色**。

2.纵观整个项目周期，项目经理的领导力主要体现为以下几个方面，

(1) 制定目标能力。

(2) 有效沟通能力。

(3) 激励能力。

(4) 授权能力。

(5) 人才培养的能力

(6) 冲突解决能力。

图不重要，看字



授人沟 冲激目

瘦人沟 冲击目

### 2.3.3 项目经理领导力塑造

领导力已经成为项目管理中的基本要素，如何塑造项目经理领导力？【简答】

(1) 项目经理**自身品德**的塑造。

(2) 项目经理要具备**选人用人能力**。

(3) 项目经理要具备**决策能力**。

(4) 项目经理要具备**沟通能力**。

(5) 项目经理要具备**协调能力**。

(6) 项目经理要具备**运用权力的能力**。

## 2.4 项目决策管理

### 2.4.1 项目决策内涵

#### 1.项目决策

(1) “决策”这个的语由来已久，Decision

①广义理解认为，决策是一个包括提出问题、确立目标、设计和选择方案的过程；

②狭义理解认为，决策是从几种备选的行动方案中做出最终抉择，是决策者的拍板定案。

(2) 决策过程主要有**针对性、目标性、实施性、选择性和预测性**的特点。

(3) 项目决策主要包括**项目投资决策、项目行为决策和项目多属性决策**等。

#### 2.项目投资决策

(1) 项目投资决策的核心就是为了达到预期的目标，以一定的科学方法手段，做出合理的选择。

(2) 对投资方案进行评估、甄选，最后确定较优方案，明确是否投资、何时投资、采取何种方式投资等。

(3) 项目投资决策具有**确定性、科学性、方案多样性、实用性、风险性和多阶段性**的特点。

#### 3.项目行为决策 How & Why

➤ 探讨“**人们实际中是怎样决策**”以及“**为什么会这样决策**”的描述性和解释性研究相结合的理论。

➤ 项目行为决策主要分为**个人行为决策、群体行为决策和组织行为决策**。

包括：1) 个人行为决策。2) 群体行为决策。3) 组织行为决策。

### 2.4.2 项目决策点识别

准确地识别决策节点是成功进行项目决策的前提。

- (1) **提议**是指生成资源使用的方案或计划。
- (2) **审批**是指在生成的若干方案中做出选择或对生成的计划是否可以执行进行判断。
- (3) **执行**是指将选定的方案或计划付诸实践。
- (4) **监督**是对执行过程的跟踪和执行结果的评价。

### 2.4.3 项目决策策划

其最主要的任务是定义开发或者建设什么，及其效益和意义如何。



图 2-7 项目决策策划内容

### 2.4.4 项目决策实施

- 1.项目环境调查分析
- 2.项目定义
- 3.项目经济策划
- 4.项目组织与管理总体方案
- 5.项目设计要求文件

## 配套练习题

1.领导力实质上就是指领导者的影响力，是领导者用以影响被领导者的能力。具体包括（ ）

- A.人际关系能力
- B.组织领导能力
- C.商业管理能力
- D.团队管理能力

2.（ ）是有外界赋予的，而非权力性领导力是由领导者自身因素产生的。

- A.变革型领导
- B.交易型领导
- C.权力性领导力
- D.非权力性领导力

3.项目领导力的发展大致经历了特质论阶段、行为论阶段和权变论阶段。其中（ ）包括考虑周到型、个人魅力型、咨询型领导三种领导风格。

- A.特质论阶段
- B.行为论阶段
- C.权变论阶段
- D.以上均正确

4.成功项目领导力可以归纳为三种层次，不包括什么（ ）

- A.领导超强决策力
- B.成员自主决策执行力
- C.项目组织适应力
- D.项目组织凝聚力

5.从下属的角度看，项目经理扮演着（ ）双重角色。【多选】

- A.激励着
- B.调解人
- C.沟通者
- D.问题解决者

6.在项目动荡期和规范期，项目经理应扮演（ ）角色。

- A.家长式
- B.权威专家
- C.主持人
- D.法官

7.决策过程主要有（ ）的特点。

- A.针对性
- B.目标性
- C.预测性
- D.以上均正确

8.（ ）就是为充分发挥集体的智慧，由多人共同参与决策分析并制定决策的整体过程的一切活动或动作。

- A.个人决策行为
- B.群体决策行为
- C.组织决策行为
- D.以上均正确

**答案：1.ABC 2.C 3.B 4.A 5.AB 6.B 7.D 8.B**