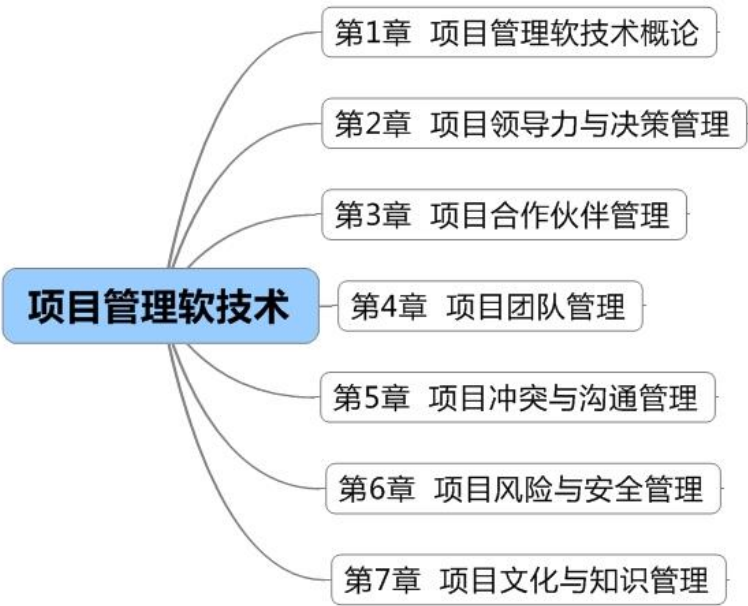


# 项目管理软技术01-项目管理软技术内涵

## 目录

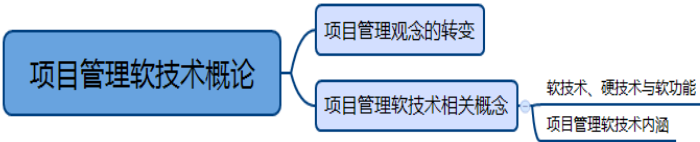
- 一、 教材结构图
- 二、 本章知识点及考频总结
- 三、 配套练习题

### 一、教材节构图

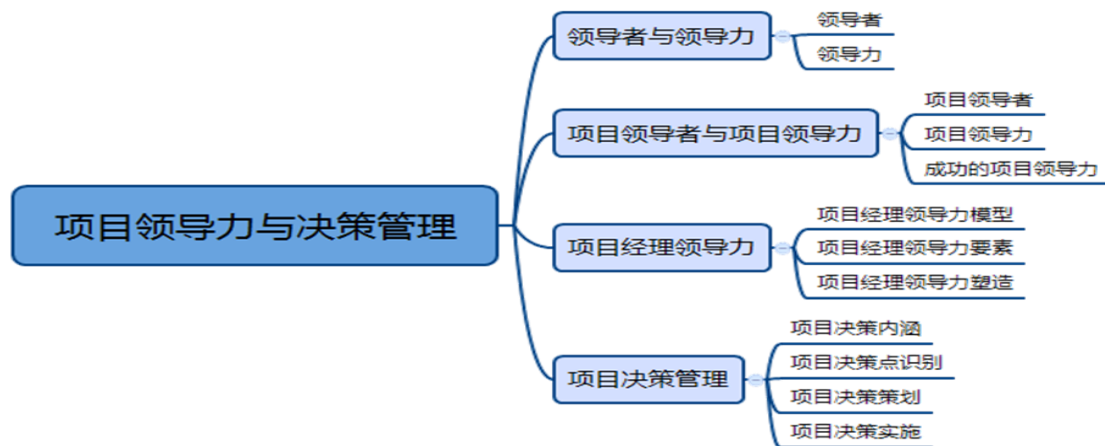


### 二、本章知识点及考频总结

#### 第一章：项目管理软技术概论



## 第二章：项目领导力与决策管理



### 2.1 领导者与领导力

#### 2.1.1 领导者 (leader)

所谓领导者，是指居于某一领导职位、拥有一定领导职权、承担一定领导责任、实施一定领导职能的人。

沃顿商学院通过对两万多名管理者进行研究，发现领导者具备了以下**6项技能**：

**(1) 预见**

**(2) 挑战**

**(3) 阐释**

**(4) 决策**

**(5) 协调**

**(6) 学习**

#### 2.1.2 领导力 (leadership) **口诀：我际组商**

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。

1. 领导力主要包括以下四个方面的能力：

- (1) 自我管理能力，包括自我管理和自我控制等。
- (2) 人际关系能力，包括沟通、协调和团队运作等。
- (3) 组织领导能力，包括团队建设、团队激励、团队管理与控制等。
- (4) 商业管理能力，包括管理规划、工作计划、绩效评估、成本管理和创新思维。

2. 领导力一般包括**权力性领导力**和**非权力性领导力**。

##### (1) 权力性领导力

由组织赋予的、在领导者实行之前就获得了的要被领导者服从的影响力，其核心就是权力。

##### (2) 非权力性领导力

领导者通过自身良好的综合素质和行为的体现，建立领导威信，从情理上影响下属，使下属团结在自己周围的一种凝聚力。

对领导来讲，权力性领导力和非权力性领导力相辅相成、不可或缺。

- (1) 权力性领导力是由外界赋予的，而非权力性领导力是由领导者自身因素产生的。
- (2) 非权力性领导力更加持久，常常能发挥权力性领导力所不能达到的作用。

同时，非权力性领导力越大越有助于权力性领导力的发挥。

3. 20世纪80年代，Burns在对政治领导研究的基础上提出了变革型领导和交易型领导两种领导风格。

(1) 变革型领导主要通过让员工感知工作的重要意义，激发员工高层次的需求，激励员工为组织或团队牺牲。(2) 交易型领导通过外在奖励和纪律约束来激励员工。

**【选择，简答】**变革型领导理论主要具有以下三个特点：

①变革型领导的存在离不开强烈的个人认同和共享的愿景，领导者和追随者之间不是简单的交易关系，是高度信赖的亲密关系。领导者清晰地界定出有吸引力的可行的愿景，是变革型领导的核心要素。

②领导者具有高度的个人魅力，这是领导者人格、能力、行为的集成，会产生重要的影响力、凝聚力和感召力。

③变革型领导鼓励创新，善于运用具有挑战性的任务和建议去激励追随者。

## 2.2 项目领导者与项目领导力

### 2.2.1项目领导者

**项目管理是一门以任务为导向的学问。**

二者的这种区别也不是绝对的。

一个成功的项目管理者在管理的过程中也必然会涉及对项目的领导。

同样，倘若一个人连管理工作人员以及项目过程的能力都不具备，那么他也不可能成为称职的项目领导者。

2.实现从管理者向领导者的跨越，应该从以下几个方面努力：

(1) 树立清晰的团队目标。目标是一个团队前进的旗帜，如果没有清晰的目标，团队的发展就会迷失方向。

(2) 建立便捷的沟通平台。

团队应定期或不定期地组织一些活动，增进团队成员之间的友谊。团队之间应该形成良好的气氛，不论从工作上还是在生活上，产生一种“一人有难多人帮”的氛围。

(3) 重视提升团队智慧。

“一个人的能力永远也超越不了一个团队的智慧。”可以通过定期工作总结、建立团队信息库、各种形式的信息交流、培训、革新等方式，对团队的经验进行总结，提升团队智慧。

(4) 授权。授权必须针对清晰的、具体的、成员能力能达到的任务。

### 2.2.2 项目领导力

在项目的背景下，领导力可以定义为：项目领导者为实现项目目标而寻求个体参与的能力。

项目领导力是项目的领导者承担协调、满足利益相关者的需要，以及保证其权利得以实现的责任，使其认同项目愿景、选择追随自己，以实现项目目标的一种影响过程。

**1.项目领导力的内涵包括三个层次：**

(1) 首先，项目领导力是在项目背景下的一种**集体现象**，是一种群体过程，不是领导者个人的事情，而是**领导者——情境——被领导者**之间的互动影响和说服过程。

(2) 其次，被领导者一定是**认同并承诺实现项目愿景**而选择追随领导者，不是简单地依照项目领导者意愿行事，以获得有价值收入的一种易型现象。

(3) 最后，通过各种**领导技巧**（如谈判、协商及说服等），使得利益相关者的需求和权利与项目愿景协同一致，以获得必要的**承诺和资源性支持**，这是项目领导力的核心要素。

## 2.项目领导力的发展大致经历了三个阶段：

- 特质论阶段
- 行为论阶段
- 权变论阶段

## 2.项目领导力的发展大致经历了三个阶段：

- 特质论阶段
- 行为论阶段
- 权变论阶段

主要集中在研究个体领导的**特质构成**，旨在探究什么样的特质使其成为领导，人格魅力、知识技能、人际能力等因素被相继强调，不同的研究者在各自不同的角度强调了不同的特质因素，使得特质论研究一度成为“丛林”状态。

## 2.项目领导力的发展大致经历了三个阶段：

- 特质论阶段
- 行为论阶段
- 权变论阶段

主要强调了可以观察到的**领导行为**，不再致力于判断谁是有效的领导者。

Lewin结合项目团队领导，提出了三种领导风格：★

- ①第一种是“**考虑周到型**”，以人为本，良好的工作环境，激励团队。
- ②第二种是“**个人魅力型**”，为团队所信赖、所吸引的特殊能力。
- ③第三种是“**咨询型领导**”，看重集体讨论，但对最终决策仍保留有决定权。

## 2.项目领导力的发展大致经历了三个阶段：

- 特质论阶段
- 行为论阶段
- 权变论阶段

权变论，强调**情境**的作用。

只考虑领导者本身因素的**简单模型**，向包含权变因素的**复杂模式转变**。

McGregor把领导视为一种复杂的相互依赖的关系，他界定了领导力的四个主要变量：

- ①**首先，领导者的特质。**
- ②**其次，追随者的态度、需要和其他个人特质。**
- ③**再者，所在组织的特征，例如组织目标、组织结构和即将被执行的任务性质等。**
- ④**最后，外部的社会、经济和政治环境。**

领导具有高度的**复杂性、关联性和动态性**。

## 3. 权变领导理论对项目领导力进行了很好的解释，该理论认为：

- (1) 项目是**临时性、一次性的任务**。
- (2) 在新的环境下，项目活动逐渐增多，复杂程度也在增加。
- (3) 不同的项目的外部环境和内在属性是不一样的，即便是同一个项目，**在不同的时间维度上所具有的特点也不一样**，因而对项目领导者的特质要求也不一样。

### 2.2.3 成功的项目领导力

成功项目领导力可以归纳为三个层次：

- **成员自主决策执行力**
- **项目组织适应力**
- **项目组织凝聚力**。

## 2.成功项目领导力的培育

- (1) **实行多样性的激励**。激励具有差异性，主要指外部激励差异性和内部激励差异性。
- (2) **转变领导方式**。从“**命令-服从**”统御式 ➡ 领导者将组织成员当成服务对象
- (3) **项目文化**。

- 项目文化的关键在于以项目的价值观、共同使命和共同愿景为基础，形成一种专业的、能动高效和充满活力的文化氛围。

项目是具有生命周期的活动，很快见效，需做到以下方面：

- ①**第一，制定和执行相关制度**（招聘、培训和奖惩制度），充分利用各种会议，强化项目的宗旨、管理理念、精神信仰。
- ②**第二，创建相互尊重、相互包容、相互负责的和谐人文氛围。**
- ③**第三，实施人性化管理**，重视沟通，增加成员的业余交往，让成员相互熟悉、相互交流进而相识相知，增进项目组织成员的团结与合作，产生凝聚力，提升项目领导力。

### 配套练习

1. 【2018.10】沃顿商学院通过研究发现领导者如果具备挑战、阐释、预见、学习、（ ）等六项技能，就能战略性地思考，并有效地驾驭未知状况，成为一名战略性领导者。  
A:权变和决策  
B:协调和授权  
C:控制和权变  
D:决策和协调
2. 【2015.10/2018.10】1.沟通、协调和团队运作体现的是（ ）的领导力  
A:自我管理能力  
B:人际关系能力  
C:组织领导能力  
D:商业管理能力
3. 【2016.10】（ ）是领导者通过自身良好的综合素质和行为的体现，建立领导威信，从情理上影响下属，使下属团结在自己周围的一种凝聚力。  
A:权力性领导力  
B:非权力性领导力  
C:人际关系能力  
D:以上均不正确
4. Burns在对政治领导研究的基础上提出了变革型和（ ）两种领导风格。  
A:权变型领导  
B:交易型领导  
C:权力性领导力  
D:非权力性领导力
5. 【2014.10】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

**答案：DBBBB**