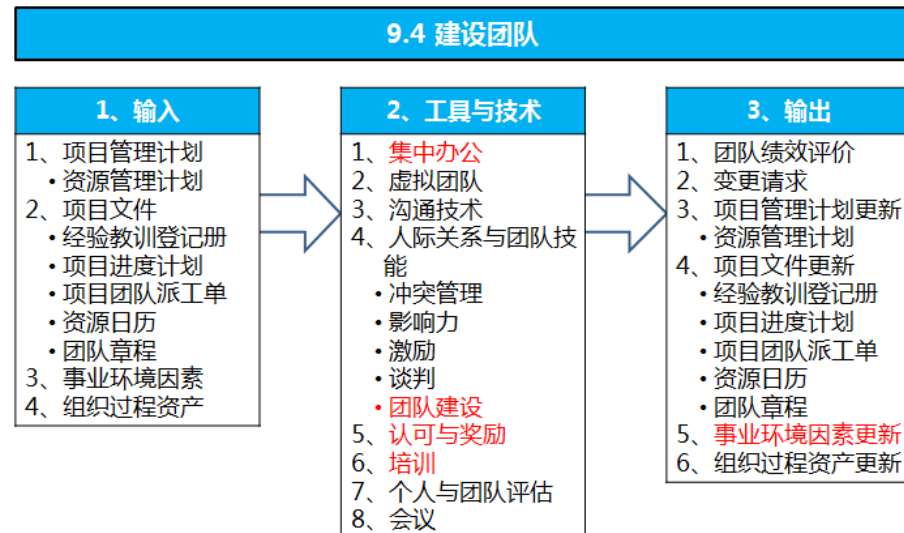


## 9.4 建设团队 Develop Team:

1、定义：提高工作能力，促进团队成员互动，改善团队整体氛围，以提高项目绩效。

目标：个人能力的提高，提高团队凝聚力。建设团队是为了让团队成员更加有活力、更加有氛围凝聚力。

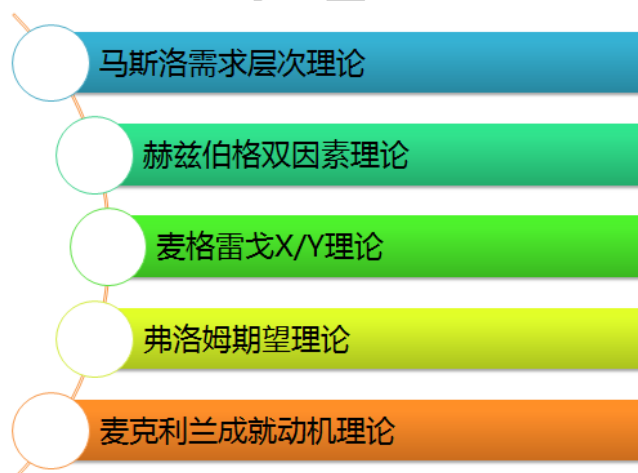


2、塔克曼团队发展阶段理论：

- A、形成 forming—相互认识，了解项目情况与职责；相互独立，不开诚布公；
- B、震荡 storming—相对独立，开始从事项目工作，对不同的观点和意见不能采取合作和开放的态度；
- C、规范 norming—协同工作，按团队需要调整各自的工作习惯和行为，相互信任。
- D、成熟 performing—有序工作；相互依靠，平衡高效地解决问题；
- E、解散 adjourning—完成所有工作，团队成员离开项目。

由于项目是临时的，有开始、有结束，所以团队也是临时的，有形成、有解散。所以大部分团队也会经历这五个阶段，阶段一般按顺序进行，但有时也会发生逆转或跳跃。

3、激励理论：



## 1) 马斯洛的需求层次理论:



低层次：生理需要、安全需要、社会需要；

高层次：尊重需要、自我实现需要；

某一层次的需要相对满足了，就会向高一层次发展。追求更高一层次的需要成为驱使行为的动力。

## 2) 赫兹伯格双因素理论:

保健因素	激励因素
工作条件	工作中的成就感
上下级关系	工作中得到的认可与奖励
同事关系	工作本身的挑战与乐趣
工资	工作职务的责任感
职位	工作的发展前途
安全	个人成长晋升的机会

引起员工工作动机的因素主要有两个：一是保健因素，二是激励因素。

保健因素是必要条件；激励因素是充分条件。

保健因素只能消除员工的不满，但不会带来满意感；只有激励因素才能够给员工带来满意感。

激励因素：有了就会“满意”，没有就“没有满意”。对应马斯洛需求层次理论的高层次（尊重、自我实现）。

保健因素：没有就会“不满意”，有了就“没有不满意”。对应马斯洛需求层次理论的低层次需要（生理、安全、社会）；

## 3) 麦格雷戈的 X/Y 理论：基于对人性的不同判断来而采取不同的管理



	X理论	Y理论
基本论点	人之初，性本惰 缺乏进取心 每个人都是好逸恶劳	人之初，性本勤 勇于承担责任 每个人都希望创造价值
企业特点	等级森严 气氛紧张 管理者是监工	环境宽松 气氛和谐 管理者是服务者
管理手段	命令与服从、严厉的惩罚、末位淘汰	启发与引导、目标导向、激励与奖励
背景场景	工业化时代，对蓝领进行管理	知识经济时代，对白领进行管理

X 理论：人之初、性本恶。大多数人逃避工作、没有进取心、不愿意承担责任，每个人都需要被监督。

Y 理论：人之初、性本善。大多数人具有创造力、勇于承担责任、每个人都希望创造价值。

4) 弗洛姆的期望理论：只要努力工作就能提高他们的绩效，并且也能得到相应的回报。

期望公式： $M = V * E$

M=激励

V=效价

E=期望值

5) 麦克利兰的成就动机理论：

个人在工作环境中三种重要的需要：

A、成就需要：争取成功，希望做得最好的需求；

B、权力需要：影响或控制他人，且不受他人控制的需求；

C、亲密关系需要：建立友好亲密的人际关系的需求。

4、建设团队的工具：集中办公 Colocation

把项目团队成员安排在同一物理地点工作，也称为紧密矩阵、作战室 War Room。张贴进度计划，增强团队工作能力、加强沟通、培养集体感。

5、建设团队的工具：团队建设（Team Building）

旨在帮助各团队成员更加有效地协同工作。

通过举办各种活动，强化团队的社交关系，打造积极合作的工作环境

状态审查会上的 5 分钟议程事项

工作场合以外举办的人际关系提升活动

非正式的沟通和活动有助于建立信任和良好的工作关系

6、建设团队的工具：培训



培训包括旨在提高项目团队成员能力的全部活动，可以是正式的或非正式的，可以是计划内也可以是计划外。

1) 计划内培训：项目团队缺乏必要的管理和技术技能，应该按人力资源管理计划中的安排来实施预定的培训；

2) 计划外培训：根据管理项目团队过程中的观察、交谈和项目绩效评估的结果，来开展必要的计划外培训。

## 7、建设项目团队的输出：团队绩效评价

随着项目团队建设的开展，项目管理团队应对项目团队的有效性进行评价。

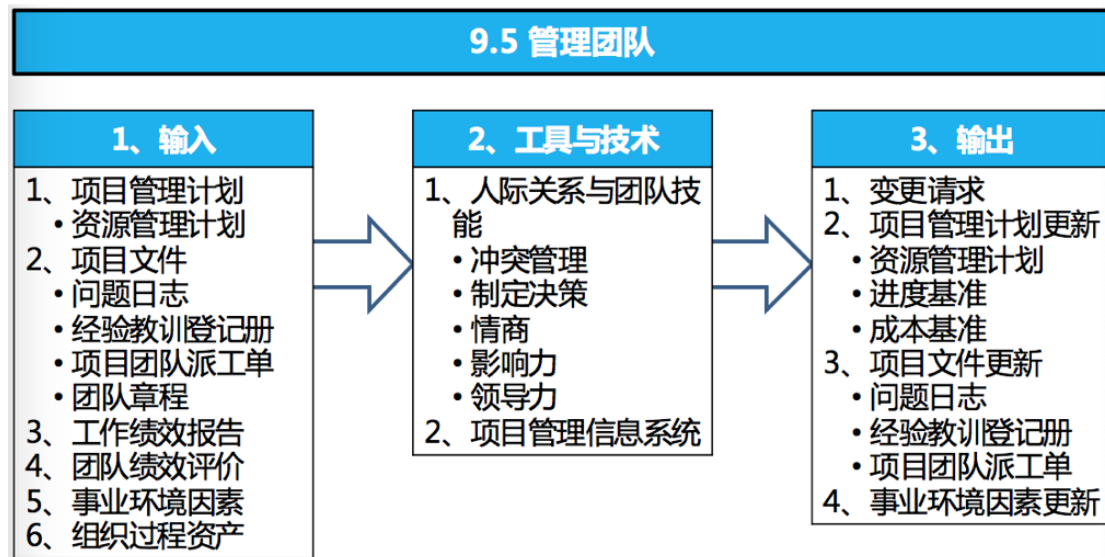
评价指标可包括：

- 个人技能的改进
- 团队能力的改进
- 团队成员离职率的降低
- 团队凝聚力的加强

注意：建设项目团队的输出里有“事业环境因素更新”。

## 9.5 管理团队：

1、定义：跟踪团队成员表现，提供反馈、解决问题，并协调各种变动，以便优化项目绩效。



## 2、管理团队的工具：冲突管理

在项目环境中，冲突不可避免。冲突的来源很多，不一致的需求、对资源的竞争、技术意见、个性等等。

成员之间对需求的不一致意见引发冲突；

对资源的竞争引发冲突；

个性不同引发冲突

新观念
合理的冲突是有益的
只要有接口，冲突就不可避免
要通过找到问题的根源，依靠冲突的当事人自己解决
必要时，可以通过冲突者的直接领导协调解决

1) 冲突处理顺序:

首先依靠冲突者自己解决问题  
自己解决不了，依靠 PM 去解决  
如果 PM 解决不了，只能再找他的直接领导协调解决

2) 冲突解决优劣顺序排列:



1) 合作/解决问题（面对）Collaborate/Problem Solve/Confronting: 直面问题、引导各方达成共识，双方都满意；双赢



- 2) 妥协/调解 Compromise/Reconcile: 各退一步、双方一定程度上满意, 比如去买东西时讨价还价, 你说 100, 我说 80, 最后各退一步 90 成交; 双输
- 3) 缓和/包容 Smooth/Accommodate: 强调一致而非差异即求同存异、寻找共同点; 双输
- 4) 撤退/回避 Withdraw/Avoid: 从实际问题和冲突中退出, 问题先不谈; 双输
- 5) 强迫/命令 Force/Direct: 利用权力来强行解决问题。(一般紧急情况使用)。赢输

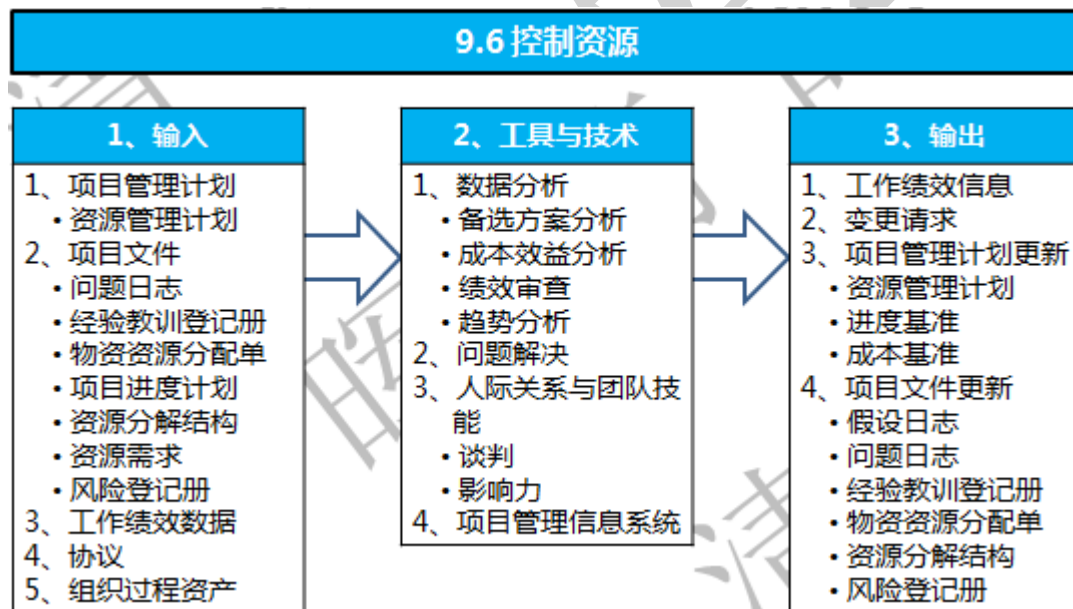
五种冲突管理方法, 虽然写的是双方, 但其实可以用于三方、四方、多方。

## 9.6 控制资源

1、定义: 确保按计划为项目分配实物资源, 以及根据资源使用计划监督资源实际使用情况, 并采取必要纠正措施的过程。

确保所分配的资源适时适地可用于项目。

与管理团队过程关注团队成员不同, 控制资源过程关注实物资源。



要注意的是控制资源, 只针对实物资源。

### ◇ 练习题

1、一个矩阵式组织中的项目经理正在为一个新项目配备人员, 并在组织的人员库中确定了一关键资源。该资源目前隶属于职能经理, 并被分配到另外一个项目上工作。项目经理应该使用什么技术?

- A. 招募
- B. 事先分派
- C. 谈判
- D. 虚拟化

答案: C。与职能经理谈判获得资源。





2、团队目前士气低落。团队成员之间存在严重冲突，多名团队成员同时发言，造成项目会议没有成效。团队处于下列哪一个发展阶段？

- A. 解散阶段
- B. 震荡阶段
- C. 成熟阶段
- D. 形成阶段

答案:B。震荡 storming—相互对立，开始从事项目工作，对不同的观点和意见不能采取合作和开放的态度。

3、项目经理目前负责的项目需要召开多次长时间的电话会议。项目成员抱怨，他们需要耳机以提高会议的舒适度。项目经理通过与项目赞助人协商并购买耳机解决了该问题。

项目经理在该过程满足了下列哪项需要？

- A. 保健因素
- B. 认可
- C. 归属
- D. 尊重

答案：A。佩戴耳机是基本工作条件，赫兹伯格双因素理论中的保健因素，没有就会“不满意”，所以成员抱怨。

4、某项目经理受命负责一个处于规划阶段的咨询项目，并应开始制定资源计划。但项目经理在阅读项目章程和项目的成本效益分析后发现，已任命了三名资深分析师。

该例属于下列哪一项？

- A. 项目人员分配
- B. 预分派
- C. 组织分解结构
- D. 团队列表

答案 B。已经分配好的资源，不由 PM 决定，这是人员的预分派。

5、项目经理观察到某些项目团队成员开始一起工作并调整工作习惯，但是，他们彼此不互相信任。

项目经理可以得出下列哪一项关于团队的结论？

- A. 团队处于发展的规范阶段，很有可能倒退回震荡阶段
- B. 团队处于发展的规范阶段，很有可能前进到执行阶段
- C. 团队处于发展的震荡阶段，很有可能前进到规范阶段
- D. 团队处于发展的震荡阶段，很有可能倒退回形成阶段

答案:A。阶段逆转或阶段跳跃也是可能发生的。