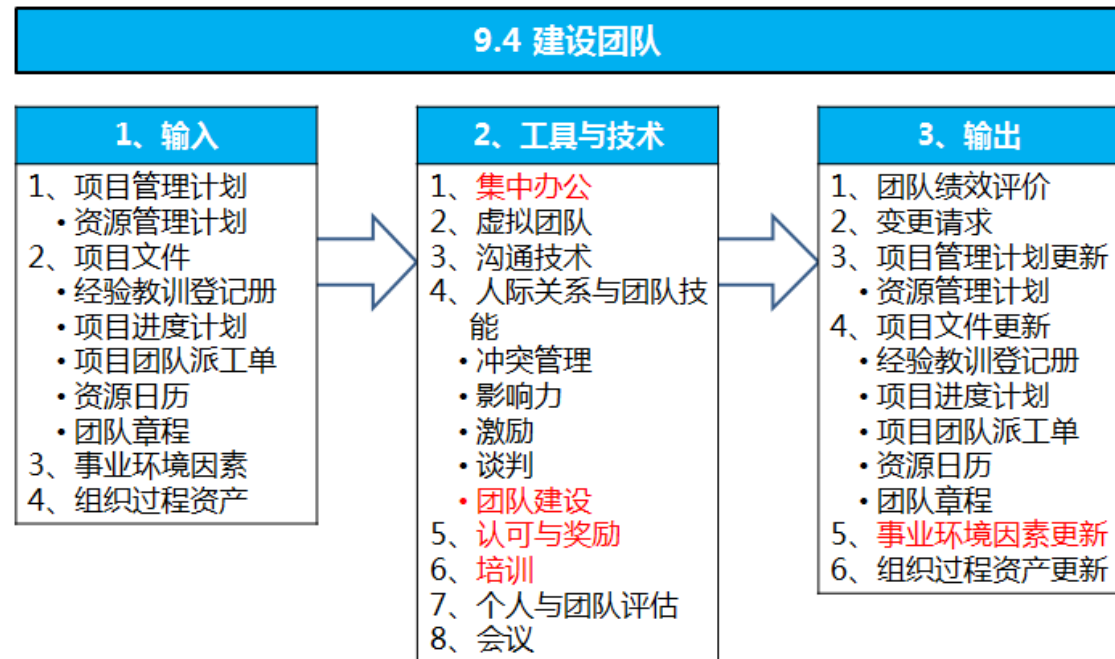


9.4 建设团队 Develop Team:

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。

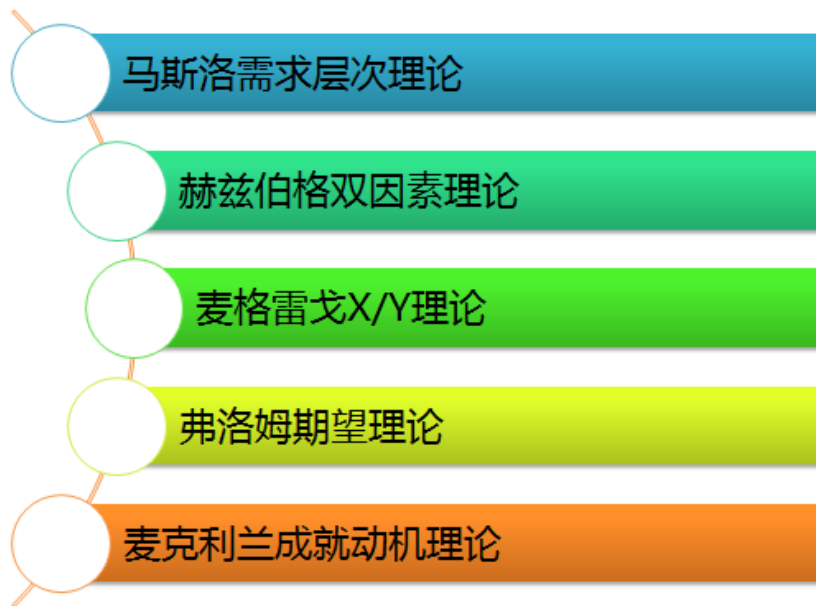


2、塔克曼团队发展阶段理论：

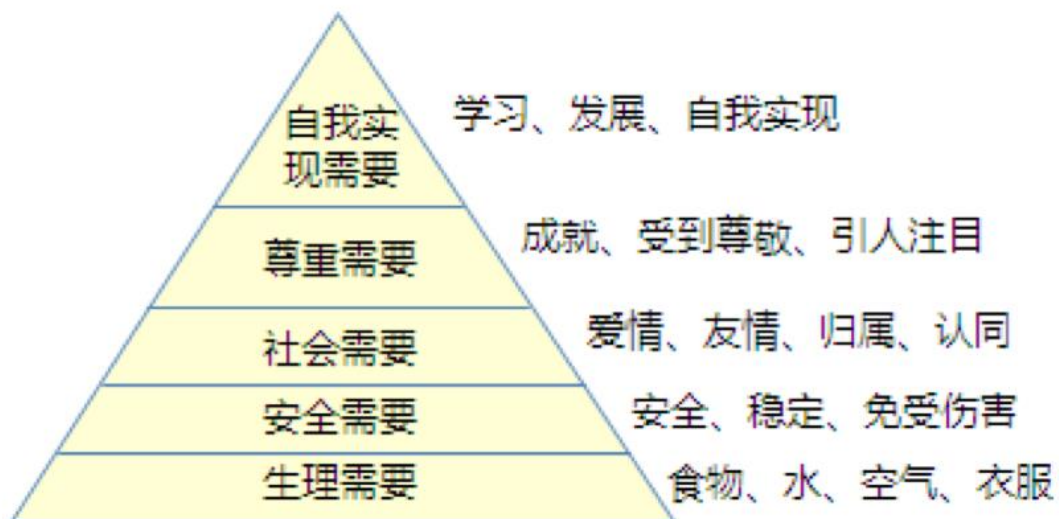
- A、形成 forming—相互认识，了解项目情况与职责；相互独立，不开诚布公；
- B、震荡 storming—相对独立，开始从事项目工作，对不同的观点和意见不能采取合作和开放的态度；
- C、规范 norming—协同工作，按团队需要调整各自的工作习惯和行为，相互信任。
- D、成熟 performing—有序工作；相互依靠，平衡高效地解决问题；
- E、解散 adjourning—完成所有工作，团队成员离开项目。

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个物理地点工作，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”。

◇ 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。

6、项目经理为客户管理一个重要项目。项目进度和成本都在控制当中，一名关键团队成员离开，项目经理无法找到具有相当技能和经验的替代人选。项目经理首先应执行下列哪一项？

- A. 继续张贴招聘广告，直到招到合格资源
- B. 使用技能较低的资源继续项目执行
- C. 获得客户的授权终止该项目
- D. 获得项目管理办公室的协助

答案 B。如因制约因素(如经济因素或其他项目对资源的占用)而无法获得所需团队资源,项目经理或项目团队可能不得不使用也许能力和成本不同的替代资源。在不违反法律、规章、强制性规定或其他具体标准的前提下可以使用替代资源。

7、随着竞争的加剧，某公司不得调整其项目总体实施。项目经理必须激励团队达到较高的绩效水平。项目经理接下来应该怎么做？

- A. 实施奖励制度以提高生产率
- B. 审查影响团队绩效的企业环境因素
- C. 考虑、招募和变更团队成员以组建一支优秀的项目团队
- D. 定期针对成员个人实施绩效评估

答案 :A 。PM 要激励项目团队提高绩效，应该使用建设项目团队的工具 —— 认可与奖励。