

震荡阶段: 能用合作和开放的态度对待不同观点和意见

规范阶段: 磨合, 团队成员之间相互熟悉和了解, 矛盾基本解决, 项目经理能够得到团队的认可

发挥阶段: 组织有序的单位, 集体荣誉感非常强

结束阶段: 随着项目的结束, 团队也被遣散了

(21) 你是如何做好冲突管理的、冲突解决的办法有哪些? 【管理项目团队】

解决团队成员之间的冲突, 提高团队的效率。首先要通过观察与交谈来掌握团队的士气, 很多冲突就是可以通过沟通将其扼杀在襁褓之中。冲突还是发生了, 怎么办? 有项目团队成员分派就知道发生冲突的人是谁和谁了, 有团队融洽程度(团队绩效评价)和问题日志, 就知道了冲突的事情。有冲突自然要管理, 冲突管理就提供了 5 种方式, 在具体的项目团队中就需要根据不同的项目选择不同的方式。问题日志中的问题, 总需要对应, 发现问题就该提出变更请求。通过以上的团队管理方式, 组织过程资产和事业环境因素都在不自觉中得到了更新。

范例: 在团队合作的过程, 需要时刻关心项目团队成员的状况, 为了更好的进行项目团队的管理, 我将项目组成员按功能模块进行划分, 并为每个功能小组选派了负责人。负责人不仅需要关心小组的工作进展, 还要关心组内成员的状况, 及时发现问题, 并报告给我, 而我作为项目经理, 也会不定期地找项目成员进行谈话, 了解他们的周边情况, 及时发现问题并找到相应的解决方案。例如有一次, 我通过非正式的谈话了解到, 信息中心管理模块的程序员对药品管理模块的嵌入式工程师有些抱怨, 因为, 信息中心管理需要接入药品管理模块的相应数据, 但药品管理模块的通信模块经常出问题, 有时候会耽误信息中心管理模块的进度, 但那些嵌入式工程师也表示十分委屈, 因为硬件的问题千奇百怪, 调试十分麻烦。于是, 我组织两个功能小组的成员进行技术交流茶会, 大家心平气和进行交流, 缓解双方矛盾, 除此之外, 我还邀请了一名经验丰富的嵌入式工程师一起参加茶会, 在大家的商议讨论下, 问题很快得到了解决。双方同心协力, 完成了剩下的工作, 并顺利进入下一个阶段。

(22) 疫情期间你是如何管理项目团队成员的 【管理项目团队】

参考第 10 条

(23) 简述如何应用项目经理的 5 种权利? 【管理项目团队】

项目经理有五种权利的来源。职位权力, 惩罚权力, 奖励权力, 专家权力, 参照权力(成为别人参照榜样所拥有的力量)。其中专家权利, 参照权力来自项目经理自身, 职位权力, 惩罚权力, 奖励权力来源于组织的授权。

(1) 职位权力: 来源于管理者在组织中的职位和职权。在高级管理层对项目经理的正式授权的基础上, 项目经理让员工进行工作的权力。

(2) 惩罚权力: 使用降职、扣薪、惩罚、批评、威胁等负面手段的能力。惩罚权力很有力, 但会对团队气氛造成破坏。

滥用惩罚权力会导致项目失败, 应谨慎使用。

(3) 奖励权力: 给予下属奖励的能力。奖励包括加薪、升职、福利、休假、礼物、口头表扬、认可度、特殊的任务以及其他的奖励员工满意行为的手段。

(4) 专家权力: 来源于个人的专业技能。如果项目经理让员工感到他是某些领域的专业权威, 那么员工就会在这些领域

域内遵从项目经理的意见。来自一线的中层管理者经常具有很大的专家权力。

(4) 参照权力: 由于成为别人学习参照榜样所拥有的力量

(24) 实物资源和人力资源在资源获取和管理控制的不同 【获取资源、管理项目团队】

参考范文

(25) 如果及时释放资源, 请结合实践给出处理办法(如何做好控制资源)。 【控制资源】

参考范文