

(1) **职位权力(Legitimate Power)**。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**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(Coercive Power)**。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(Reward Power)**。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。**优秀的管理者擅长使用奖励权力激励员工高水平完成工作**。

(4) **专家权力(Expert Power)**。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**。

(5) **参照权力(Referent Power)**。由于成为别人学习和参照榜样所拥有的力量。这是一种个人魅力。具有优秀品质的领导者的参照权力会很大。

职位权力、惩罚权力、奖励权力来自于**组织的授权**, 专家权力和参照权力来自于**管理者自身**。

## 6. 冲突(Conflict)和竞争(Competition)

**冲突并不一定是有害的**, “一团和气”的集体不一定是一个高效率的集体。项目经理对于**有害**的冲突要设法加以**解决或减少**; 对**有益**的冲突要**加以利用**, 要**鼓励**团队成员**良性竞争**。

## 7. 团队发展阶段

优秀团队的建设 5 个阶段:

(1) **形成阶段(Forming)**。一个个的个体转变为团队成员, 逐渐相互认识并了解项目情况及他们在项目中的角色与职责, 开始形成共同目标。团队成员倾向于**相互独立**, 不怎么开诚布公。在本阶段, 团队往往**对未来有美好的期待**。

(2) **震荡阶段(Storming)**。团队成员**开始执行分配的任务**, 一般会遇到超出预想的困难, 希望被现实打破。**个体之间开始争执, 互相指责, 并且怀疑项目经理的能力**。

(3) **规范阶段(Norming)**。经过一定时间磨合, 团队成员**开始协同工作**, 并调整各自的工作习惯和行为来支持团队, **团队成员开始相互信任, 项目经理能得到团队的认可**。

(4) **发挥阶段(Performing)**。随着相互之间的**配合默契**和对项目经理的信任加强, 团队就像一个组织有序的单位那样工作。团队成员之间相互依靠, **平稳高效地解决问题**。这时团队成员的**集体荣誉感会非常强**。

(5) **解散阶段(Adjourning)**。所有工作完成后, **项目结束, 团队解散**。

上述这些阶段通常**按顺序**进行, 然而, 团队**停滞**在某个阶段或**退回**到较早阶段的情况也并非罕见。如果团队成员曾经共事过, 项目团队建设也可**跳过**某些阶段。

## 8. 激励理论

现代项目管理在激励方面的理论基础主要是: **马斯洛需求层次理论、赫茨伯格的双因素理论、麦格雷戈的 X 理论和 Y 理论、期望理论**。

(1) 马斯洛需求层次理论。

①**生理需求(Physiological needs)**: 对衣食住行等需求都是生理需求, **常见的激励措施: 员工宿舍、工作餐、工作服、班车、工资、补贴、奖金等**。

②**安全需求(Safety needs)**: 包括对人身安全、生活稳定、不致失业以及免遭痛苦、威胁或疾病等的需求。**常见的激励措施: 养老保险、医疗保障、长期劳动合同、意外保险、失业保险等**。

③**社会交往的需求(Love and belonging needs)**: 包括对友谊、爱情以及隶属关系的需求。**常见的激励措施: 定期员工活动、聚会、比赛、俱乐部等**。

④**受尊重的需求(Esteem needs)**: 包括自尊心和荣誉感。荣誉来自别人, 自尊来自自己。**常见的激励措施: 荣誉性的奖励、形象、地位提升, 颁发奖章, 作为导师培训别人等**。