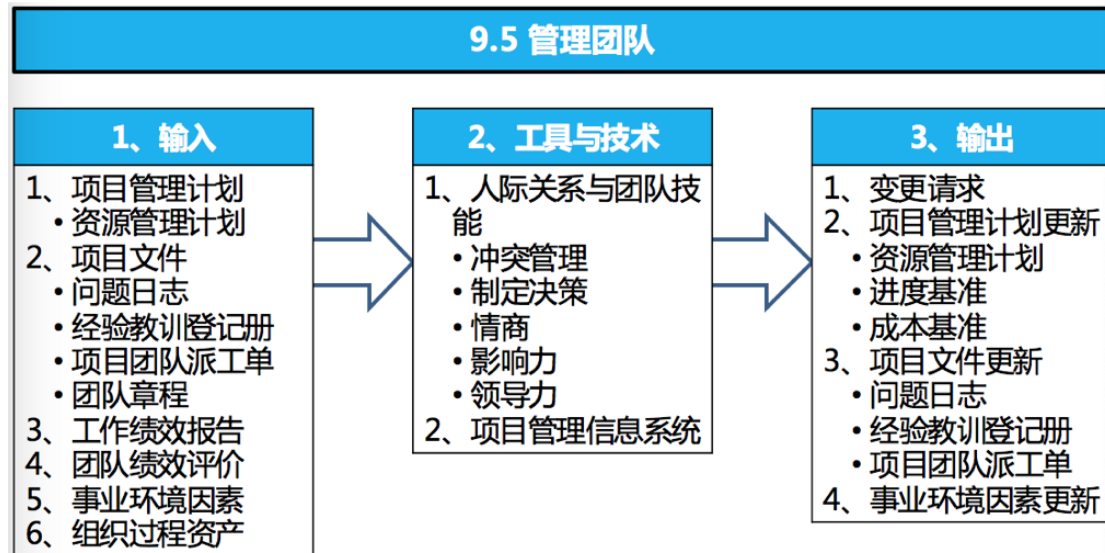


9.5 管理团队：

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

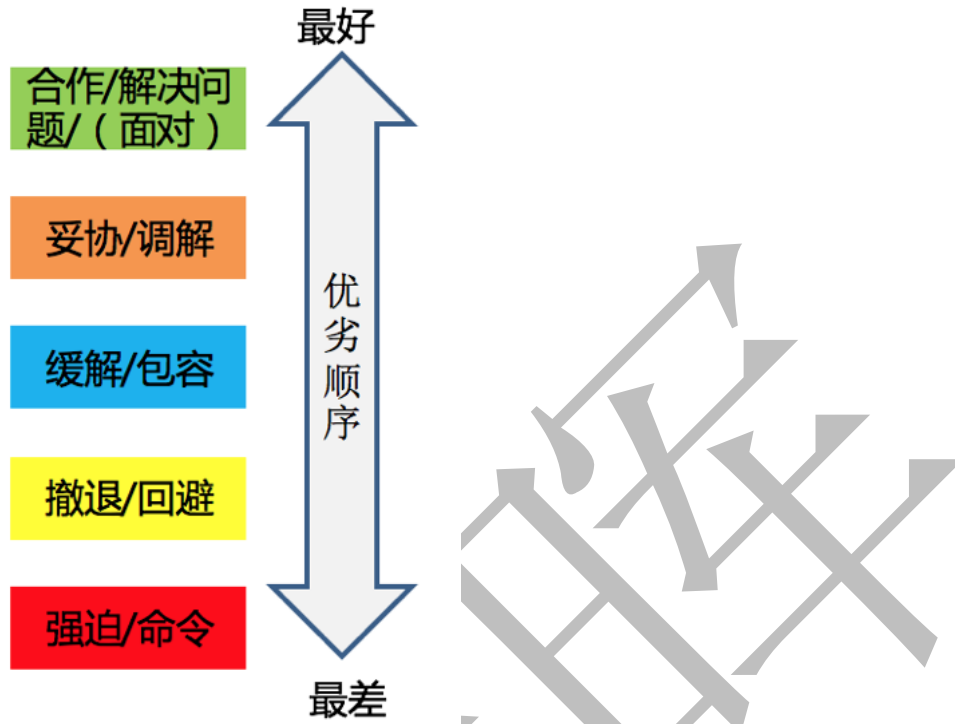
1) 冲突处理顺序：

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；双赢

3) 缓和/包容 Smooth/Accommodate: 强调一直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。

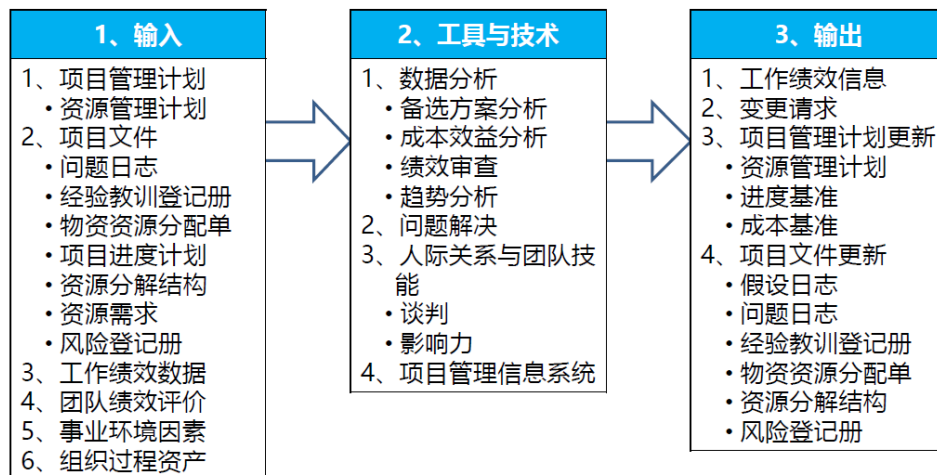
9.6 控制资源

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。

9.6 控制资源



要注意的是控制资源，只针对实物资源。

◇ 练习题

1、在某历时几年的项目的实施阶段，项目经理发现已指派的资源之一将因日程冲突而不可得。项目经理在查阅资源管理计划后，发现了一个对满足项目要求的替代资源。

项目经理执行的是哪一过程？

- A. 建设项目团队
- B. 获取资源
- C. 管理项目团队
- D. 制定资源管理计划

答案:C。解决问题，并协调各种变动，以便优化项目绩效。

2、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。

3、销售经理称项目可交付成果之一未能满足所需规范。销售经理与项目经理通过会谈消除了分歧并检查了备选方案。

项目经理采用的是哪种冲突解决方法？

- A. 强制
- B. 面对/解决问题
- C. 回避
- D. 安抚

答案：B。合作解决问题

4、项目团队遵循过程改进计划中说明的步骤来识别必须的改进。该任务应在哪一个过程组中执行？

- A. 执行
- B. 计划
- C. 监控
- D. 收尾

答案：A。管理质量属于执行过程组。

5、团队成员 A 希望离开团队，不断抱怨团队成员 B 的个性。项目经理应该怎么办？

- A. 告知团队成员 A 会把团队成员 B 从项目中开除
- B. 解决团队会议上的冲突，并促进解决方案
- C. 与二名团队成员分别谈话，了解他们当前关系的真实情况
- D. 让团队成员尝试合作到项目结束为止

答案：C。与团队成员沟通，了解情况后再来寻找解决方案。

6、一个关键项目接近主要里程碑，但是多个关键可交付成果都面临严重困难。其中一个原因是由于一名项目团队成员以及合同团队中多名资源的休假所造成。若要防止这个问题，项目经理应该怎么做？

- A. 确保所有资源的可用性都已记录在资源日历中
- B. 获得承包商经理的最终承诺
- C. 在项目执行阶段引入一个“无假期”政策
- D. 项目计划获得所有项目资源的批准

答案 A。确保在资源日历里记录

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。

8、在组建一支跨职能项目团队时，项目经理没有获得选择团队成员的直接控制权。



项目经理应该怎么办？

- A. 与已获任命的团队成员一起开展团队建设活动
- B. 与职能经理协商，确保项目能获得可胜任工作的员工
- C. 让项目团队集中办公，提高项目绩效
- D. 制定基本规则，提出对可接受的团队行为的明确期望

答案:B。PM 没有获得招人的权力，只能与职能经理谈判、协商。考获取资源的工具：谈判。

9、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。

10、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。

11、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。