

管理文库

项目人力资源 管理与激励

Project Human Resource management
and Incentive

黄桂 付春光◎编著

中山大学出版社

Sun Yat-sen University Press

管理文库

项目人力资源管理 with 激励

黄 桂 付春光 编著

中山大学出版社

· 广州 ·

版权所有 翻印必究

图书在版编目 (CIP) 数据

项目人力资源管理与激励/黄桂, 付春光编著. —广州: 中山大学出版社,
2012. 12

(管理文库)

ISBN 978 - 7 - 306 - 04378 - 8

I. ①项… II. ①黄… ②付… III. ①项目管理—人力资源管理
IV. ①F224. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 281397 号

出 版 人: 祁 军

策划编辑: 章 伟

责任编辑: 章 伟

封面设计: 曾 斌

责任校对: 赵 婷

责任技编: 何雅涛

出版发行: 中山大学出版社

电 话: 编辑部 020 - 84111996, 84113349, 84111997, 84110779

发行部 020 - 84111998, 84111981, 84111160

地 址: 广州市新港西路 135 号

邮 编: 510275 传 真: 020 - 84036565

网 址: <http://www.zsup.com.cn> E-mail: zdcbs@mail.sysu.edu.cn

印 刷 者: 广州中大印刷有限公司

规 格: 787mm × 960mm 1/16 22.25 印张 455 千字

版次印次: 2012 年 12 月第 1 版 2012 年 12 月第 1 次印刷

印 数: 1 ~ 3000 册 定 价: 48.00 元

如发现本书因印装质量影响阅读, 请与出版社发行部联系调换

序

时光如梭。

2006 年接到任务，为本院 MPM 的同学开设《项目激励与绩效管理》课程，当时并没有特别适合该课程的教材，于是就自己动手编写讲义。非常感谢 2004 级、2005 级、2006 级、2007 级、2008 级、2009 级、2010 级及 2011 级的同学们对完善讲义所给予的帮助与支持，不仅在管理实践方面为本书提供了鲜活的案例，而且很多同学自告奋勇地阅读了书稿，并提出了宝贵的建议。

屈指算来，这本书从写作到付梓已有 6 年，从很多意义上说，写作是集体劳动的结果。

我的专长在人力资源管理和管理学激励方面，付春光教授的专长则在经济学方面。希望我们的合作会较好地融合这两方面的管理激励思想。

感谢我的几个研究生为本书做出的贡献。关新华博士补充修改了第一章《项目人力资源配置》、第五章《了解项目组成员》及第六章《激励的艺术与实务》，谈梦洁同学补充修改了第二章《项目绩效管理》，陈静丽同学补充了第四章《经济学激励理论》。关新华博士多次阅读全书，提出很多颇有见地的修改意见与建议。谈梦洁、陈静丽及王潇莉也阅读了全书并提出一些修改意见。

企业界的一些学生也在百忙之中抽空阅读全书并提出很多宝贵的修改意见。他们是邵念荣研究员，申志明副总经理等等。

中山大学出版社章伟老师对本书付出了巨大努力和辛勤的劳动，在此一并致谢！欢迎各位同仁及企业界的朋友们在在使用过程中给予批评指正，沟通交流。

作者

2012 年初冬于康乐园

目 录

导论 项目与项目激励	(1)
第一节 项目	(1)
一、项目与项目团队	(1)
二、项目管理	(9)
第二节 项目人力资源管理	(11)
一、项目人力资源管理的兴起	(11)
二、项目人力资源管理的概念	(12)
三、项目人力资源管理的特点	(12)
四、项目人力资源管理的内容	(13)
五、项目人力资源管理的核心问题	(14)
第三节 激励与项目激励	(14)
一、激励的含义和过程	(14)
二、项目激励的含义	(15)
第四节 本书的内容概要	(17)
 第一章 项目人员配置	(19)
第一节 项目人力资源规划	(20)
一、人力资源规划的定义	(20)
二、人力资源规划的意义	(21)
三、人力资源规划的影响因素	(21)
四、人力资源规划的过程	(22)
五、项目人力资源规划的要点	(24)
第二节 项目人员的招聘甄选	(28)
一、项目核心员工的招聘	(28)
二、项目核心员工的甄选	(30)
第三节 项目人员的使用与调配	(36)
一、项目人员使用的原则	(36)

二、项目人员调配	(38)
第四节 项目人员的遣散	(40)
一、做好人员遣散计划	(40)
二、及时将项目组成员送回所在部门	(41)
本章小结	(42)
本章思考题	(43)
本章案例	(43)
第二章 项目绩效管理	(45)
第一节 绩效的界定	(46)
一、绩效的概念	(46)
二、组织、团队与个人绩效	(48)
三、绩效的特性	(49)
第二节 绩效管理	(52)
一、绩效管理的概念	(52)
二、绩效管理体系	(53)
三、绩效考核体系及实施步骤	(58)
四、绩效管理与绩效考核的联系与区别	(67)
第三节 项目团队的绩效考核	(68)
一、项目团队成员的绩效	(68)
二、项目团队的绩效考核	(71)
第四节 基于绩效的薪酬管理	(74)
一、项目薪酬管理的背景和意义	(74)
二、基于绩效的薪酬体系的建立	(74)
三、模型运用的配套措施及注意的问题	(76)
第五节 绩效的反思	(78)
一、戴明的管理思想	(80)
二、对日本企业绩效管理的反思	(83)
本章小结	(84)
本章思考题	(85)
本章案例	(86)
第三章 管理学激励理论	(91)
第一节 内容型激励理论	(93)
一、需要层次理论	(93)

二、双因素理论	(98)
三、ERG 理论	(101)
四、成就需要理论	(104)
五、四大内容型激励理论的比较	(107)
第二节 过程型激励理论	(108)
一、期望理论	(109)
二、公平理论	(113)
三、目标设置理论	(118)
第三节 行为改造型理论	(122)
一、强化理论	(122)
二、归因理论	(125)
三、挫折理论	(128)
四、三种行为改造型激励理论的比较	(133)
第四节 综合型激励理论	(133)
一、勒温场动力理论	(134)
二、波特—劳勒的激励理论	(135)
三、罗伯特·豪斯的激励理论	(139)
第五节 管理学激励理论的新进展	(142)
一、理论内容	(142)
二、对管理实践的启示	(148)
三、理论思考	(149)
本章小结	(151)
本章思考题	(152)
本章案例	(152)
 第四章 经济学激励理论	 (154)
第一节 古典经济学中的激励思想	(155)
一、最低工资理论	(155)
二、工资基金理论	(156)
三、亚当·斯密的工资理论与激励思想	(157)
四、马克思的工资理论	(161)
五、工资精神价值理论	(163)
第二节 委托代理理论	(167)
一、理论内容	(167)
二、对管理实践的启示	(168)

三、理论思考	(169)
第三节 企业家理论	(170)
一、理论内容	(171)
二、对管理实践的启示	(172)
三、理论思考	(173)
第四节 人力资本理论	(175)
一、理论内容	(175)
二、对管理实践的启示	(176)
三、理论思考	(177)
第五节 延期报酬理论	(178)
一、理论内容	(179)
二、对管理实践的启示	(181)
三、理论思考	(181)
本章小结	(182)
本章思考题	(183)
本章案例	(183)
 第五章 了解项目成员	(185)
第一节 人性假设	(186)
一、中国的人性假设	(186)
二、西方的人性假设	(188)
三、中西方人性假设比较	(194)
第二节 个体认知	(195)
一、知觉	(195)
二、学习	(204)
第三节 个性心理特征	(206)
一、能力	(206)
二、气质	(213)
三、性格	(215)
四、性格与能力、气质的关系	(223)
第四节 个性倾向性	(225)
一、价值观	(225)
二、态度	(228)
三、动机	(233)
四、胜任力	(237)

本章小结	(241)
本章思考题	(242)
本章案例	(242)
第六章 激励艺术与实务	(244)
第一节 个体与团队的激励艺术	(245)
一、员工个体的激励艺术	(245)
二、项目团队的激励艺术	(251)
第二节 激励方法	(256)
一、经典的激励方法	(256)
二、约束	(263)
第三节 变革局势下的激励方式	(264)
一、远程办公	(265)
二、弹性工作时间	(266)
三、职业生涯管理	(267)
四、职业生涯设计的思路	(267)
五、冲突激励	(268)
六、文化激励	(271)
第四节 激励的反思	(273)
一、工作家庭关系：从冲突、平衡到促进	(273)
二、走出高绩效与加班加点的陷阱	(276)
三、奖励的惩罚	(277)
四、从全面关怀到以人为起点	(278)
第五节 激励机制	(280)
一、激励机制的定义和作用	(280)
二、激励机制建立的原则	(282)
三、激励机制的内容	(284)
四、激励机制的诊断	(292)
本章小结	(295)
本章思考题	(296)
本章案例	(296)
附录 A 项目人员配置	(299)
附录 B 卡特尔的 16 种人格特质	(304)

附录 C 工程建筑类项目的激励问题	(309)
第一节 激励合同的构建问题	(309)
一、项目激励合同的意义	(309)
二、项目合同中激励的经济学分析	(310)
第二节 对设计方的激励	(316)
一、设计方的作用和影响	(316)
二、如何激励设计方	(316)
第三节 对乙方 (承担项目建设方) 激励	(318)
第四节 对监理方的激励	(323)
一、问题分析	(323)
二、委托代理模型分析	(324)
三、多任务委托工程监理激励机制的设计	(325)
四、具体激励方案	(326)
第五节 业主如何进行项目建设与监理激励	(327)
一、问题分析	(327)
二、过程激励	(327)
三、激励方法	(328)
第六节 项目质量的控制和激励	(331)
一、项目质量管理激励的分析	(331)
二、项目质量激励的实施	(332)
第七节 项目成本管理中的激励和监督问题	(333)
一、项目成本管理简介	(333)
二、项目成本管理的激励问题	(334)
三、项目成本管理的监督问题	(337)
四、对于项目成本管理的建议	(339)

导论 项目与项目激励

第一节 项目

一、项目与项目团队

(一) 项目的定义和特征

项目一词最早于20世纪50年代在汉语中出现,是指在一定的约束条件下(主要是限定时间、限定资源),具有明确目标的一次性任务。美国项目管理协会(PMI)将项目定义为创造特定产品或服务的一项有时限的任务。其中,“时限”是指每一个项目都有明确的起点和终点;“特定”是指一个项目所形成的产品或服务在关键特性上不同于其他的产品和服务。^①我国学者戚安邦则认为,项目是一个组织为实现既定的目标,在一定的时间、人员和其他资源的约束条件下,所开展的一种有一定独特性的、一次性的工作。^②

从上述定义可以看出,“项目(Project)”不同于一般组织的“运营(Operation)”活动。它是具有特定目标的临时性、一次性的活动;有明确的开始和结束日期,具有明显的生命周期;项目的构成人员来自不同专业、不同组织部门,随项目的开始而集合,随项目的结束而解散;每个项目都是独一无二的。项目的特征包括:

1. 临时性

和一般组织持续性的、某种程度上有重复性的运营活动不同,每个项目都有具体

^① Project Management Institute Standard Committee. *A Guide to The Project Management Body of Knowledge*. PMI, 1996.

^② 戚安邦:《项目管理学》,科学出版社2007年版,第2页。

的开始和结束时间。在项目目标已经实现,或者执行过程中已经确认事先设定的目标部分甚至全部都无法实现而应该放弃时,该项目就到达了它的终点。要注意的是,项目的临时性并不意味着持续时间短。许多项目长达几年、几十年。如北京奥组委成立于2001年12月13日,承担着北京奥运会和残奥会各项筹办任务的组织工作。其成立之初,设立了26个部门,2008年则增加到30多个部门,人数超过4000,其中3000余人为选调人员,1000余人为奥组委聘用人员。该委员会于2009年8月22日正式宣布解散,宣告了长达8年之久的项目的终结。

此外,从事项目和管理项目的集体(团队)也是临时的,成员来自不同地方、组织或部门,项目结束后人员就必须及时遣散。^①北京奥组委的解散便意味着3000余名选调人员要重回原来的工作岗位,而1000余名聘用人员则面临着再就业的难题。为解决这一问题,奥组委主动出面与中国石油化工集团公司、中国海洋石油总公司、国家电网公司以及国家电力发展股份有限公司等9家大型企业以及北京市国资委接触,签署了《赛后人员安置协议》。尽管如此,中石油提供的100多个工作岗位加上中海油的10多个工作岗位,与1000余人的目标相差甚远。2008年10月16日,北京劳动保障职业学院举办了一场特别的公务员选拔考试,为奥组委工作人员提供100个主任科员以下职务的公务员职位,但仍然只能解决小部分人员的就业问题。由此可见,项目的临时性决定了从事项目工作人员的临时性,把握项目的临时性特征对于做好项目管理十分重要。

2. 制约性

项目的制约性是指每个项目在一定程度上受客观条件的制约。这些制约涉及项目的各个方面,其中最主要的是资源的制约,包括人力资源、财力资源、物力资源、时间资源、技术资源以及信息资源等各方面。^②首先,与根据职能专业分割的传统组织不同,项目人力资源的制约一般要求多类专家联合工作。在组织中分属不同经理,在不同办公室工作的工程师、财务分析人员、市场营销专家以及质量控制专家,都要在一个项目经理的引导下一起工作以完成一个项目。^③其次,任何一个项目都有预算限制及时间限制,而且一个项目的技术、信息、设备条件以及工艺水平等也都受到各种条件的制约。

制约性也是决定一个项目成败的关键特性之一。通常,如果一个项目在人力、物力、财力和时间等方面资源宽裕,制约小,那么其成功的可能性就会非常高;反之则非常低。

① 卢有杰:《现代项目管理学》,首都经济贸易大学出版社2007年版,第4页。

② 戚安邦:《项目管理学》,科学出版社2007年版,第3页。

③ (美)克利福德·格雷、埃里克·拉森:《项目管理教程》,黄涛、张会、徐涛、张扬译,人民邮电出版社2003年版,第5页。

3. 独特性

项目的独特性是指项目所生成的产品或服务具有一定的独特之处。独特性是项目与其他重复性的操作、运行工作的最大区别。每个项目必然包含一些以前没有做过的事情,常常没有可以完全照搬的先例,将来也不会有完全相同的重复。即使有意模仿,或是涉及已有常规程序的基本问题,其中也会包含某种程度的定制,从而使项目独特化。^①例如,虽然城市中已经建造了成千上万座办公楼,但每一座都是唯一的——不同的拥有者、不同的设计、不同的地点以及不同的承包商等。项目的执行过程就如同走入一个未知世界,充满了风险及不确定性。^②此外,在竞争日益激烈的市场经济时代,项目创造的产品或提供的服务必须独特,才能取得优势,超越竞争对手。^③

4. 其他特性

除了上述特性,项目还具有其他一些特性,包括:项目的创新性和风险性、项目过程的渐进性、项目成果的不可挽回性以及项目组织的临时性和开放性等。这些特性之间相互关联并相互影响。例如,项目的创新性和风险性并存,因为一个项目的独特之处就是需要进行不同程度的创新,而创新就包含着各种不确定性,从而造成项目风险。而创新性和风险性又是由于项目的独特性、制约性和临时性造成的。另外,项目组织的临时性和项目成果的不可挽回性也主要是由于项目的一次性造成的,因为一次性的项目活动结束后,项目组织就要解散;而项目活动的一次性也决定了项目成果一旦形成,多数是无法改变的。^④

(二) 项目团队的特征和阶段

项目中的人员一般由不同领域、不同层次的员工组成,在需要协同工作的项目中,建立良好的项目团队对保证项目的成功至关重要。

1. 项目团队的定义

团队与普通工作群体不同,它是由为数不多的人根据功能性任务组成的工作单位,其主要特征是团队成员承诺共同的工作目标和方法,并互相承担责任。团队的出现,根本上是组织适应快速变化环境要求的结果。^⑤

① (美)克利福德·格雷、埃里克·拉森:《项目管理教程》,黄涛、张会、徐涛、张扬译,人民邮电出版社2003年版,第5页。

② (英)Dennis Lock主编:《项目管理》(第8版),李金海等译,南开大学出版社2005年版,第3—4页。

③ 卢有杰:《现代项目管理学》,首都经济贸易大学出版社2007年版,第6页。

④ 戚安邦:《项目管理学》,科学出版社2007年版,第3—4页。

⑤ Jon R. Katzenbach & Douglas K. Smith. *The Wisdom of Team-Creating the High-performance Organization*. Harvard Business School Press Boston, Massachusetts, 1993: 25.

项目团队是团队的一种。有关项目团队的定义很多,其角度不同,定义也各不相同,^①主要有基于责任角度的定义和基于过程角度的定义。^②本书认为,项目团队是具体从事项目全部或某项具体工作的组织或群体,是由一组个体成员为实现项目的一个或多个目标而协同工作的群体。项目团队可以由一个或多个职能部门或组织组成。一个跨部门的团队有来自多个部门或组织的成员,并通常涉及组织结构的矩阵管理。

2. 项目团队的特点

项目团队作为团队的一种形式,具有团队的一般特征;同时又具有项目的一些特点,有着与一般团队不同的特点。

(1) 共同的、明确的目标。对项目团队而言,统一明确的目标,以及每个团队成员对目标的共同思考是确保项目有效性的关键。

(2) 临时性的团队。该特点是由项目的临时性决定的。当项目目标完成或无法实现时,团队也随之解散。

(3) 多样性的团队。项目团队成员通常来自于不同的管理层、不同的职能部门、不同的专业领域,甚至是不同的组织,从而组成一个跨部门、跨专业的多样性团队。

(4) 开放性的团队。在项目生命周期的不同阶段,项目团队成员是经常发生变化的,因此项目团队始终处于一种动态的变化之中。^③

(5) 工作界限模糊的团队。组织的扁平化与团队式的工作方式,使得团队成员既有明确的职责分工,又能通力合作、相互依赖、优势互补并共享信息,进而形成密切合作的伙伴关系,愿意对工作负责,更多地承担责任。另外,由于团队成员的频繁变化,其工作内容和职能也需要随人员数量的增减进行变动,彼此间的工作界限变得越来越模糊。^④

此外,高效的项目团队还需要具备合理的角色定位、高度的凝聚力、团队成员相互信任以及有效的沟通等特点。

3. 项目团队的阶段

一般而言,项目团队要经历形成、震荡、规范、执行和解散五个阶段。

① 彭启发、孙亮、刘春、李歆:《CPA 项目管理》,立信会计出版社 2008 年版,第 1 页。

② 基于责任角度的定义,项目团队指项目的中心管理小组,被当做一个组的一群人的集合,他们共同承担项目目标的责任,兼职或者全职地向项目经理汇报。广义的项目团队还包括项目利益相关者,如项目业主、项目发起人以及客户等。基于过程角度的定义,项目团队包括被指派为项目可交付成果和项目目标而工作的全职或兼职人员,他们负责理解、完成的工作;如果需要,对被指派的活动进行更详细的计划;在预算、时间限制和质量标准范围内完成被指派的工作;让项目经理知悉问题、范围变更和有关风险及质量的担心;主动交流项目状态,主动管理预期事件。

③ 根据夏红云、杨林泉、汪小金:《项目团队的特点及其应用问题探讨》,《商业研究》2007 年第 7 期,第 64—65 页整理。

④ 汪小金:《理想的实现:项目管理方法与理念》,人民出版社 2003 年版,第 211—213 页。

(1) 形成阶段 (Forming)。在这一阶段,项目组成员刚刚开始在一起工作,总体上有积极开展工作的愿望,但对自己的职责及其他成员的角色都不是很了解,他们会有很多疑问,并不断摸索以确定何种行为能够被接受。并通过此阶段,建立起团队成员之间、成员与领导之间的关系,以及各项团队标准等。该阶段的人际特点表现为:沉默、自我意识、依赖以及表面性,部分团队成员还有可能表现出不稳定、忧虑的特征。该阶段的首要任务是确保团队成员相互认识并且回答他们提出的问题。如果在这个阶段没有做好充分的工作,以后团队管理可能会陷入困境。

项目经理需要进行团队的指导和构建工作。使每个成员对项目目标有全面深入的了解,建立起共同的愿景。明确每个项目团队成员的角色、主要任务和要求,帮助他们更好地理解所承担的任务。

(2) 震荡阶段 (Storming)。这是团队内激烈冲突的阶段。随着工作的开展,各方面问题会逐渐暴露。成员们可能会发现,现实与理想不一致,任务繁重而且困难重重,成本或进度限制太过紧张,工作中可能与某个成员合作不愉快。这些都会导致冲突产生、士气低落。该阶段的人际特点表现为:冲突、对抗、竞争以及小团体的形成。

项目经理需要创造一个理解和支持的环境:允许成员表达不满或他们所关注的问题,接受及容忍成员的任何不满;做好导向工作,努力解决问题和矛盾;依靠团队成员共同解决问题,共同决策。

(3) 规范阶段 (Norming)。在这一阶段,团队将逐渐趋于规范。团队成员经过震荡阶段逐渐冷静下来,开始表现出相互之间的理解、关心和友爱,亲密的团队关系开始形成,同时,团队开始表现出凝聚力。另外,团队成员开始熟悉工作程序和标准操作方法,对新制度也开始逐步熟悉和适应,新的行为规范得到确立并为团队成员所遵守。该阶段的人际特点表现为:合作、遵从标准与期望、强调人际吸引以及忽视分歧。

在这一阶段,项目经理应尽量减少指导性工作,给予团队成员更多的支持和帮助;在确立团队规范的同时,要鼓励成员的个性发挥;培育团队文化,注重培养成员对团队的认同感、归属感,努力营造出互相协作、互相帮助、互相关爱以及努力奉献的精神氛围。

(4) 执行阶段 (Performing)。在这一阶段,团队的结构完全功能化并得到认可,内部致力于从相互了解和理解到共同完成当前工作上。团队成员一方面积极工作,为实现项目目标而努力,另一方面,成员之间能够开放、坦诚、及时地进行沟通,互相帮助,共同解决工作中遇到的困难和问题,创造出高的工作效率和满意度。该阶段的人际特点表现为:高度的人际信任、对团队无条件的承诺、共同的培训与开发,以及创业精神。

项目经理需要授予团队成员更大的权力,尽量发挥成员的潜力;帮助团队执行项

目计划，集中精力了解掌握有关成本、进度以及工作范围的具体完成情况，以保证项目目标得以实现；做好对团队成员的培训工作，帮助他们获得职业上的成长和发展；对团队成员的工作绩效做出客观的评价，并采取适当的方式给予激励。

(5) 解散阶段 (Adjourning)。在“解散”阶段，项目走向终点，团队成员也开始转向不同的方向。这个阶段的视角在于团队的福利，而不是像其他四个阶段那样在于团队成长。团队领导应确保团队有时间庆祝项目的成功，并为将来总结实践经验 (或是，在项目不成功的情况下，评估原因并总结教训)。这也让团队成员在奔赴下一个目标时有机会相互道别和祝福。任何能达到“执行”阶段的团队，因为已经成为一个密切合作的集体，其成员都可能在今后保持联络。对一个高效的团队而言，当项目结束，配合默契的团队成员即将各奔前程时，难免让人伤感。因此，在这一阶段，项目经理要做好成员的心理过渡工作，安抚情绪，使他们能尽快从解散带来的不安情绪中脱离出来，尽快投入下一阶段的工作中去。

【案例】

一个经历五个阶段的团队

团队成员背景

从某大型服务性机构各部门抽调的成员组成了项目团队，就公司如何管理和支持其客户群开展一个流程改进项目。团队领导是芝加哥办公室的桑德拉，她有 15 年作为项目经理/团队来领导管理流程改进计划的经验。其他的团队成员包括 (括号中为办公室地点)：

彼得：10 年项目工作经验。专长是进度计划安排和预算控制 (圣地亚哥)；

莎拉：5 年项目个人独立贡献经验。深厚的程序员背景，有数据库开发的经验 (芝加哥)；

穆罕默德：8 年项目工作经验，专长是增值管理，干系人分析和问题处理 (纽约)；

唐娜：2 年项目个人独立贡献经验 (纽约)；

艾摩亚：7 年过程改进项目经验，数据库开发背景，专长是增值管理 (圣地亚哥)。

桑德拉同莎拉和穆罕默德一起做过项目，但是从未与其他人一起工作过；唐娜和穆罕默德一起工作过，其他人之间都没有合作经历。桑德拉得到的项目完成期限非常紧迫，因此她决定让团队成员在启动阶段会面，虽然他们工作时会是虚拟团队。她在纽约办公室 (公司总部) 为整个团队安排了一次会面。他们将花两天相互认识并了解项目。

启动会议（阶段一：形成）

在纽约见面会的日子到了。团队成员对见面都很兴奋。他们虽然从未在同一个团队中工作，但是彼此都有所耳闻。他们相信自己能为项目创造价值。团队建设活动进展顺利，每个人都参与其中并享受这个过程。当出现有关角色和责任的讨论时，团队成员为“关键”角色竞争，对应该完成哪些工作和由谁负责项目的哪个部分都达成了一致意见。

现场会议进展顺利。团队成员正相互了解，也讨论了他们工作之外的个人生活：爱好、家庭等。桑德拉认为这是他们友好相处的标志——他们互相了解并真心喜欢对方！

项目工作开始（阶段二：震荡）

团队成员回到他们的办公地点开始展开项目工作。他们开始通过 SharePoint 互动，项目有了一个好的开头。之后争辩开始了。

彼得制定的项目进度计划只是基于同穆罕默德以及艾摩亚的交流。唐娜和莎拉觉得这没有考虑到他们对于进度的参与。他们认为，彼得完全不管他们对于项目时间表的想法是由于自己在团队中资历较浅，因此对彼得的进度计划提出异议，认为该计划不可能完成，将导致团队的失败。

莎拉同艾摩亚争辩谁应主导项目的数据库设计开发。当莎拉得知艾摩亚在数据库开发方面比她多几年经验时，她承认当初自己就是冲着领导的角色才参加项目的，如果她一开始就知道是由艾摩亚来领导，她根本就不会加入项目组。

另外，穆罕默德似乎在脱离团队独自行动。他没有告知他人进展情况，也没有更新他在 SharePoint 上的信息。没人知道他在做什么，或是有多少进展。

桑德拉最初选择旁观的身份，希望团队能靠自己解决这些问题。但是，过去的项目管理经验使她意识到，由自己来掌控并指引团队走出这个困难时期是非常重要的。她召集所有的项目成员开了一次视频会议，重申他们的角色和责任（这是在启动会议上达成一致的），并确保他们明白项目的目的和目标。因为团队无法达成一致，她就做了一些决定：让艾摩亚领导数据库开发和设计，并与莎拉紧密合作；她检查了彼得同团队制定的进度计划，就与唐娜和莎拉有关的部分做了必要的调整。她提醒穆罕默德，这个项目需要团队的努力，他应当与团队的其他成员紧密合作。在视频会议中，桑德拉重提了他们在见面会中制定的基本规则，并与团队一道确认了团队如何决策、谁对决策负责等问题。

接下来的几周，桑德拉注意到争论/异议的发生都很少。一旦发生时，他们可以无需她的参与就快速解决问题。她仍然监视进展并召开例会确保团队前进的方向正确。桑德拉每个月集中团队开见面会。当团队成员的工作关系开始变好时，桑德拉开始看到项目的显著进展。