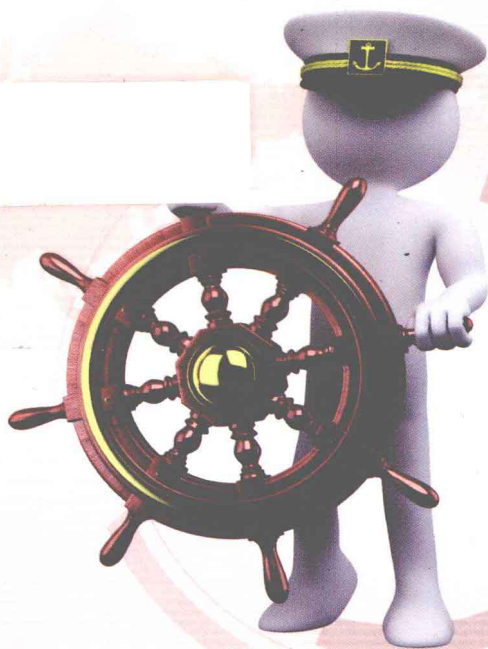


普通高等教育“十二五”规划教材

# 领导力与 项目人力资源管理

——中国职场的工作技能与领导力自我开发

刘平青◎等著



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

普通高等教育“十二五”规划教材

# 领导力与项目人力资源管理

## ——中国职场的工作技能与领导力自我开发

刘平青 等著



机械工业出版社

本书旨在帮助项目从业者及众多职场人士,提升自身的领导力水平和相关的工作技能。全书共五个部分。导论阐述领导力的实质,即引领、传导与效力。一个人的领导力水平,很大程度上取决于自我、组织和环境三个维度中关系的熟练掌握程度。第一篇包括自我认知、自我准备与自我超越,这是领导力自我开发的前提。任何人工作技能的提升和领导力的开发往往都离不开组织平台。而组织绩效包括关系绩效和财务绩效,前者是后者持续获得的基础。第二篇对关系的实质、内容及构建过程进行了阐释。第三篇从组织层面系统地介绍了项目人力资源管理、组织内的项目管理及项目动态管理与创业等内容。第四篇阐述了个体与组织如何融入环境,实现自我、组织和环境的动态平衡。本书针对中国情境中领导力与项目人力资源管理的程序与难点展开,强调思想性、可操作性和可读性。全书逻辑明晰,内容丰富,案例翔实,语言流畅。

本书以自我、组织和环境三者的互动体系贯穿始终,既向读者介绍领导力和项目人力资源管理的理论,又提供丰富、鲜活的案例和操作性强的方法与技巧,因而可用做工程硕士、工商管理硕士(MBA)、公共管理硕士(MPA)及其他管理类本科生、研究生和培训人员的领导力及团队建设、项目人力资源管理、人力资源管理、非人力资源部门的人力资源管理等课程的教材,亦是帮助众多职场人士提高领导力水平和工作技能而精心准备的通俗读物。

## 图书在版编目(CIP)数据

领导力与项目人力资源管理:中国职场的工作技能与领导力自我开发/刘平青等著. —北京:机械工业出版社, 2013. 1

普通高等教育“十二五”规划教材

ISBN 978-7-111-40346-3

I. ①领… II. ①刘… III. ①领导学—高等学校—教材②项目管理—人力资源管理—高等学校—教材 IV. ①C933②F224. 5

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第265569号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:曹俊玲 责任编辑:曹俊玲 何洋 卢若薇

版式设计:霍永明 责任校对:薛娜

封面设计:张静 责任印制:乔宇

三河市国英印务有限公司印刷

2013年1月第1版 第1次印刷

184mm×260mm·25.75印张·636千字

标准书号:ISBN 978-7-111-40346-3

定价:49.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066 教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售一部:(010) 68326294 机工官网:<http://www.cmpbook.com>

销售二部:(010) 88379649 机工官博:<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线:(010) 88379203 封面无防伪标均为盗版



## 前言

我们生活在一个“含蓄文化”浓厚的氛围中，新员工进入组织，较少有细致入微的工作技能方面的辅导；中层经理获得提拔后，更多的是怀着一种感恩的心态，独自揣摩如何拓展新的工作内容。而时间一久，感恩的心态慢慢被疑惑和力不从心所取代。表面上看，这好像是由组织内人际关系极为复杂所致，实质上则是因为个体工作技能匮乏，相应的规则和程序不够清晰，各层次员工的领导力水平尚未有效开发出来。

笔者在长期的调查研究过程中，广泛接触到的项目从业者及众多的职场人士，尤其是理工科专业背景的人，一般多具备在“点上”做事的某方面能力，对技术颇为拿手，但在工作流程“线上”、项目或公司“面上”的程序和规则方面，则缺少系统掌握和娴熟应用，导致个体在项目或组织中角色定位模糊、职业生涯困难重重，进而项目管理难以切中关键，组织竞争优势不明显。由此，现实中针对中国情境中工作技能提升与领导力开发的读物极有实际价值。作为理工科大学的组织与人力资源管理从业者，有必要针对上述相关问题，展开具有系统性和可操作性的研究和开发工作，以满足读者之需。

本书是笔者及团队成员长期教学和研究工作的延续与拓展，其与《员工关系管理：中国职场的人际技能与自我成长》（机械工业出版社，2012）形成姊妹篇。并且，该书与我们写给大学生和研究生的《职业生涯规划》（高等教育出版社，2011）、职场新人的《职业生涯与自我管理》（清华大学出版社，2011）、职场中层的《职场360度：职场中层的自我管理》（中国发展出版社，2011）等系列图书，共同强调自我管理的基础性地位及实现途径，并在自我、组织与环境“互动论”框架上形成学科特色。我们力求在为广大读者提供实用读物的同时，也在学科建设方面进行有益的探索。

一般来说，每个人首先要感恩的是父母，是他们创建的原生家庭为我们提供了成长的可能和初始的条件。个体走出原生家庭，便开始了社会化和职业化的旅程。一方面，我们一步一步地长大成人，成为一个自己肯定、父母欣赏、组织需要、适应环境的合格人才；另一方面，我们逐渐学会了完成一项工作的基本流程，知晓了规划、执行、反馈与总结的要点，加深了对协调、沟通、协作等方面的深刻理解。简言之，每个人都是在自我、组织和环境三个层面不断提升工作技能和开发领导力水平的。

个体社会化与职业化的过程，既有其必然性和复杂性，也有其偶然性与灵活性。具体表现为个性化的千姿百态、丰富多彩，与群体性和组织层面的秩序与规律并存。从自我的角度，大体上可以把人生分为三个阶段，即“自我形成期”、“自我稳定期”和“自我升华期”，每个阶段自我的“按钮”由不同的人或机制所掌握。

“自我形成期”是人生的早期阶段。个人在这一阶段的自我“按钮”无疑掌握在父母及相关人的手中，原生家庭对自我形成的影响是潜移默化、不可低估的，正如俗语所

说的“三岁看老”。“自我升华期”是人生的后期阶段，个体自我逐步淡出历史舞台的中心，获得人生的感悟和超越，上升到更高的层次和境界。但无论是历史上明代开国皇帝朱元璋晚年一副“暴君”形象、清朝乾隆皇帝65岁时“破格”提拔和珅<sup>①</sup>，还是当今各种组织中“晚节不保”的事件时有发生，都可以看出一个人即使到了人生的后期阶段，自我“按钮”也难以由个体自己所掌控。一生推崇自由主义的哈耶克晚年求诸法律<sup>②</sup>，著名科学家牛顿、华人经济学家杨小凯<sup>③</sup>晚年热衷于宗教，便不难理解了。水滴只有汇入大海，才会永不干枯。个体是渺小的，尤其是置身于历史长河的社会演变过程中，在对真理的虔诚诉求之下，放弃对自我的绝对控制，不失为一种洒脱与明智。

只有在“自我稳定期”，人生才是真正属于自我意义上的舞台。这是个体从原生家庭走向职场，以开放的心态主动投入，在与社会接触和互动的过程中“干中学”，通过自我认知、自我呈现、自我选择和自我强化，成为一个具有独特性与社会性的社会人的过程。这也是个体逐步融入团队、融入组织和融入社会，使自己逐步变得不可替代，实现自身价值并作出应有的社会贡献的过程。这个过程也就是领导力自我开发，自我“按钮”获得、使用到最后放弃的过程。

由此观之，领导力不是领导干部的专利，而是项目从业者及职场人士都具备的潜力。其关键在于从原生家庭中获得自我“按钮”之后，能够在组织和社会中发挥引领、传导和效力的作用，实现自我、组织和环境三者关系的动态平衡。

本书框架的形成，始于笔者2012年寒假在美国密歇根州立大学访学期间，与夫人韦善君博士和四岁女儿刘偲畅的互动、沟通过程，其后又与团队成员反复、充分讨论确定。具体章节及执笔人如下：前言（刘平青）；导论（刘平青、刘维政）；第一篇自我：认知、准备与超越（刘平青、刘冉）；第二篇关系：从亲密关系到团队关系（刘平青、苏雪琴）；第三篇组织：项目、企业与变革（刘平青、董立兴）；第四篇环境：变革与创新（刘平青、任昆）。最后由刘平青统稿，符咏咏、董立兴等协助完成，吴晓磊、陈东、

① 乾隆在65岁时，垂青一位年仅25岁、英俊潇洒的御前侍卫和珅（1750—1799）。一年之内，和珅被连连擢升为户部侍郎，两个月后升任军机大臣，一个月后更荣升内务府大臣（资料来源：徐中约：《中国近代史》，香港：中文大学出版社，2002）。

② 哈耶克（1889—1992），奥地利裔英国经济学家、思想家，新自由主义的代表人物。哈耶克早期以研究货币和经济周期理论成名，提出货币投资过度理论。他把20世纪70年代资本主义滞胀的出现归咎于凯恩斯主义的理论和政策。哈耶克一直反对社会主义，反对计划经济，认为社会目标是个人目标的总和，社会目标不能抑制个人目标。而社会主义贬低人的个人目标，而遵从于社会的目标，限制了利己的动力，计划经济中的集中决策没有市场经济中的分散决策灵活，所以社会主义不可能有高效率；而且社会主义违背人性，计划经济导致政府集权，是“通向奴役的道路”。他的自由主义思想在西方国家学术界有重要影响。1974年他与瑞典经济学家缪达尔共同获得诺贝尔经济学奖。其著作主要有《货币理论和经济周期理论》、《物价与生产》、《资本纯理论》、《个人主义与经济秩序》、《自由秩序原理》、《通向奴役的道路》、《致命的自负——社会主义的谬误》、《法律、立法与自由》、《货币的非国家化：共存货币理论与实践的分析》等。

③ 杨小凯（1948—2004），澳大利亚华人经济学家。他最突出的贡献是提出新兴古典经济学与超边际分析方法和理论。他已出版的中英文专著包括：《专业化与经济组织》、《经济学：新兴古典与新古典框架》、《发展经济学：超边际与边际分析》，使他获得了世界级的成就和同行的推崇。杨小凯曾经被两次提名诺贝尔经济学奖（2002年和2003年）。2004年在澳大利亚去世，享年56岁。

王雪、刘梦甜等参与了有价值的讨论。北京理工大学产业发展与人力资源开发研究中心的同事们，包括王成全、纪新华、李艳、杨觉英、王奋、艾凤义、蓝天、张建卫、陈振娇、汪本聪、刘存福、金军、邹锐等也参与了部分工作。笔者每年为工程硕士开设项目人力资源管理、为公共管理硕士（MPA）开设领导科学与艺术及为有关机构开设领导力与团队建设等课程，学员的课程讨论与分享也为本书的写作提供了智慧。

本书是两项国家自然科学基金项目（项目编号依次为：71172173、70872011）<sup>①</sup>的部分研究成果，感谢国家自然科学基金委员会管理学部冯芷艳处长和相关评审专家，以及调研企业管理者和员工的大力支持！感谢清华大学经济管理学院杨百寅教授、陈国权教授、郑晓明副教授、曲庆副教授、张进副教授，心理系彭凯平教授，北京大学光华管理学院梁治平教授、王辉教授、孔繁敏副教授、张建君副教授、张一驰教授，中国人民大学劳动人事学院孙健敏教授、石伟教授、唐镛教授、周文霞教授、程延园教授、张丽华教授、易定红教授，商学院章凯教授，公共管理学院刘昕教授，农发院朱信凯教授、陈传波副教授，北京师范大学心理学院刘儒德教授、张西超副教授，管理学院李永瑞副教授，经济与工商管理学院李宝元教授，暨南大学凌文铨教授，中山大学李新春教授、储小平教授、吴培冠教授，南开大学崔勋教授，首都经贸大学杨河清教授、冯喜良教授、蒋泽中教授、徐斌教授、王硕博士，对外经贸大学林汉川教授，中国社科院陈劲松副研究员、陈光金研究员，国家发改委宏观院姜长云研究员，北京理工大学李志祥教授、李国光教授，北京电影学院侯光明书记，自然科学基金委郑永和副局长，国家行政学院龚维斌教授，中国传媒大学王雪野副教授，美国宾州州立大学雷震助理教授，美国加州大学戴维斯分校杨晓伟助理教授，丹麦哥本哈根商学院曹仰锋博士等人给予的指导和帮助！

在项目调研与创作过程中，得到了顾强、吴义国、李毅、姚君、卢毅、韩东、张振伟、关成宜、惠少平、张登洲、蔡宝国、李方旺、李辉、文友华、胡兴良、周敬成、李显峰、谢育华、姚发明、张剑飞、张显龙、伍修琼、毛德智、孙福全、张书涛、丰正、陈霖、沈景茂、蔡本睿、张国政、王建红、陶志红、王洪、魏星、赵伟、陈彬、刘玉光、邱磊、王凯、梁雄军、王国恩、李晓一、黄琨、杨长军、隋华杰等人的大力支持和帮助，在此一并感谢！

笔者的博士生导师陈文科研究员和博士后导师张厚义研究员、张晓山研究员，也十分关心笔者的研究与教学工作。北京理工大学管理与经济学院魏一鸣院长和李金林书记及学院同事、学校人文学院李健院长及众多朋友，为本书的顺利完成提供了直接的指导和支持！本书如期出版，得益于机械工业出版社领导和编辑卓有成效的工作，尤其是曹俊玲老师及其同事的辛勤付出，在此一并致以诚挚的谢意！

我们虽对《领导力与项目人力资源管理：中国职场的工作技能与领导力自我开发》作了初步的探索，但也面临着诸多挑战，尤其是笔者的水平和精力有限，因而本书中还

① 项目名称分别为：国家自然科学基金面上项目《“竞次”背景下中小企业员工关系：数据库、形成机理及心理援助机制研究》（2012—2015）；国家自然科学基金面上项目《全球价值链上中小企业劳动关系研究：从“违规”到合规的组织社会化研究》（2009—2011）。项目主持人为刘平青。

存在诸多不足和缺陷，恳请同行专家和读者朋友批评、指正！我们愿意并期待与国内外同行共同推动这一领域的发展（邮箱地址：liupingqing@bit.edu.cn）。

刘平青

# 目 录

## 前言

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 导论 领导力即引领、传导与效力 ..... | 1  |
| 第一节 凡事皆可视做项目 .....    | 2  |
| 一、人生的关键项目：婚礼 .....    | 2  |
| 二、从G项目到G集团 .....      | 3  |
| 第二节 职场人士理当都是项目经理 ...  | 6  |
| 一、职场人士的困惑与迷茫 .....    | 6  |
| 二、已有读物的价值与不足 .....    | 9  |
| 三、本书的基本逻辑与分析框架 .....  | 11 |
| 第三节 本书的概念及理论基础 .....  | 17 |
| 一、领导力 .....           | 18 |
| 二、项目管理 .....          | 26 |
| 三、人力资源管理 .....        | 33 |

## 第一篇 自我：认知、准备与超越

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 第一章 自我认知：知己方能知彼 .....      | 42 |
| 第一节 从历史角度看自我认知 .....       | 42 |
| 一、中国古代的自我认知 .....          | 42 |
| 二、中国今天的自我认知 .....          | 49 |
| 三、西方古代的自我认知 .....          | 51 |
| 四、西方今天的自我认知 .....          | 53 |
| 第二节 中西方关于自我认知的<br>差异 ..... | 56 |
| 一、中国人自我认知的时代背景 .....       | 56 |
| 二、中西方经理人行为模式的差异 .....      | 56 |
| 三、中西方关于自我认知的异同 .....       | 59 |
| 第三节 原生家庭对自我的影响 .....       | 60 |
| 一、原生家庭及家庭系统 .....          | 60 |
| 二、原生家庭的正负影响 .....          | 64 |
| 三、难以选择但可以切断 .....          | 69 |
| 第四节 自我认知的理念与方法 .....       | 70 |
| 一、自我、本我和超我 .....           | 70 |
| 二、“自我”的构成 .....            | 71 |

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 三、“儿童我”“父母我”和<br>“成人我” ..... | 73 |
| 四、从九型人格看自我认识 .....           | 77 |
| 五、通过乔哈里窗认识自我 .....           | 79 |

## 第二章 自我准备：空杯快乐成长 .....

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 第一节 拓宽胸怀、视野与人脉 ..... | 82  |
| 一、拓宽胸怀 .....         | 82  |
| 二、拓宽视野 .....         | 83  |
| 三、拓宽人脉 .....         | 85  |
| 第二节 调整心态、思维与习惯 ..... | 86  |
| 一、调整心态 .....         | 86  |
| 二、调整思维 .....         | 87  |
| 三、调整习惯 .....         | 91  |
| 第三节 储备知识、技能与方法 ..... | 96  |
| 一、项目人员的关键能力 .....    | 96  |
| 二、项目经理的软技能 .....     | 100 |
| 三、项目经理的知识面 .....     | 109 |

## 第三章 自我超越：适者智慧生存 .....

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 第一节 领导力自我提升 .....  | 112 |
| 一、项目经理的十条准则 .....  | 112 |
| 二、项目经理的处世哲学 .....  | 115 |
| 三、项目经理易犯的错误 .....  | 117 |
| 四、五类人不宜做项目经理 ..... | 119 |
| 第二节 组织中的自我呈现 ..... | 121 |
| 一、得体的呈现 .....      | 121 |
| 二、欠佳的呈现 .....      | 123 |
| 三、项目经理的团队意识 .....  | 123 |
| 四、项目经理在磨砺中成长 ..... | 125 |
| 第三节 适应复杂的环境 .....  | 126 |
| 一、项目的不确定性 .....    | 126 |
| 二、职场的复杂性 .....     | 127 |
| 三、社会剧烈转型 .....     | 131 |

|                |     |
|----------------|-----|
| 四、跨文化的差异 ..... | 133 |
|----------------|-----|

## 第二篇 关系：从亲密关系到团队关系

### 第四章 关系规则：用心连接我与他 ... 136

#### 第一节 关系的实质及构建过程 ..... 137

|                  |     |
|------------------|-----|
| 一、关系即关心与心系 ..... | 137 |
|------------------|-----|

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 二、关系构建的四个阶段 ..... | 140 |
|-------------------|-----|

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 三、关系构建的四个要素 ..... | 141 |
|-------------------|-----|

#### 第二节 关系维系的基本原则 ..... 142

|              |     |
|--------------|-----|
| 一、顺应需求 ..... | 142 |
|--------------|-----|

|              |     |
|--------------|-----|
| 二、把握距离 ..... | 142 |
|--------------|-----|

|              |     |
|--------------|-----|
| 三、闭环管理 ..... | 144 |
|--------------|-----|

|              |     |
|--------------|-----|
| 四、合作共赢 ..... | 145 |
|--------------|-----|

#### 第三节 关系互动与情绪管理 ..... 146

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 一、从讲理到讲情绪 ..... | 146 |
|-----------------|-----|

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 二、管理自己的情绪 ..... | 147 |
|-----------------|-----|

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 三、管理他人的情绪 ..... | 152 |
|-----------------|-----|

### 第五章 亲密关系：爱已延伸至爱人 ... 160

#### 第一节 个体间的差异与冲突 ..... 161

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 一、人与人之间的主要差异 ..... | 161 |
|--------------------|-----|

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 二、由于差异而导致冲突 ..... | 164 |
|-------------------|-----|

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 三、有效处理冲突的秘诀 ..... | 165 |
|-------------------|-----|

#### 第二节 成人之间的依附关系 ..... 166

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 一、第一种形态：安全型 ..... | 167 |
|-------------------|-----|

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 二、第二种形态：逃避型 ..... | 167 |
|-------------------|-----|

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 三、第三种形态：焦虑型 ..... | 168 |
|-------------------|-----|

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 四、第四种形态：紊乱型 ..... | 168 |
|-------------------|-----|

#### 第三节 建立亲密关系的银行 ..... 169

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 一、将爱的心态存入银行 ..... | 169 |
|-------------------|-----|

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 二、将爱的语言存入银行 ..... | 172 |
|-------------------|-----|

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 三、将爱的行动存入银行 ..... | 173 |
|-------------------|-----|

### 第六章 团队关系：项目凝聚力的

|          |     |
|----------|-----|
| 源泉 ..... | 176 |
|----------|-----|

#### 第一节 项目的关系维度 ..... 176

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 一、项目新人的关系维度 ..... | 176 |
|-------------------|-----|

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 二、项目成员的关系维度 ..... | 181 |
|-------------------|-----|

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 三、项目经理的关系维度 ..... | 182 |
|-------------------|-----|

#### 第二节 项目需用“心”沟通 ..... 184

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 一、项目经理的沟通技能 ..... | 184 |
|-------------------|-----|

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 二、项目沟通的主要形式与技巧 ..... | 186 |
|----------------------|-----|

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 三、项目沟通的主要原则 ..... | 189 |
|-------------------|-----|

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 四、项目过程的会议管理 ..... | 190 |
|-------------------|-----|

### 第三节 项目的冲突管理 ..... 193

|               |     |
|---------------|-----|
| 一、冲突的类型 ..... | 193 |
|---------------|-----|

|               |     |
|---------------|-----|
| 二、冲突的原因 ..... | 195 |
|---------------|-----|

|               |     |
|---------------|-----|
| 三、冲突的处理 ..... | 197 |
|---------------|-----|

## 第三篇 组织：项目、企业与变革

### 第七章 团队与项目：项目内部管理 ... 204

#### 第一节 项目实施流程 ..... 205

|               |     |
|---------------|-----|
| 一、五阶段流程 ..... | 205 |
|---------------|-----|

|                |     |
|----------------|-----|
| 二、五种管理思维 ..... | 212 |
|----------------|-----|

|                |     |
|----------------|-----|
| 三、五类关键问题 ..... | 216 |
|----------------|-----|

#### 第二节 项目的人员管理 ..... 222

|              |     |
|--------------|-----|
| 一、人员类型 ..... | 222 |
|--------------|-----|

|              |     |
|--------------|-----|
| 二、管理重点 ..... | 233 |
|--------------|-----|

|              |     |
|--------------|-----|
| 三、主要困难 ..... | 244 |
|--------------|-----|

#### 第三节 建设“心”团队 ..... 251

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 一、项目团队的基本构成 ..... | 251 |
|-------------------|-----|

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 二、项目经理的个人权威 ..... | 252 |
|-------------------|-----|

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 三、项目经理的团队投入 ..... | 253 |
|-------------------|-----|

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 四、项目成员的团队参与 ..... | 255 |
|-------------------|-----|

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 五、项目团队的制度建设 ..... | 258 |
|-------------------|-----|

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 六、项目团队的文化建设 ..... | 259 |
|-------------------|-----|

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 七、失败项目团队的特征 ..... | 261 |
|-------------------|-----|

### 第八章 企业与项目：企业项目管理 ... 263

#### 第一节 项目经理的向上管理 ..... 264

|              |     |
|--------------|-----|
| 一、向上管理 ..... | 264 |
|--------------|-----|

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 二、营造良好的项目环境 ..... | 266 |
|-------------------|-----|

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 三、主动构建职业生涯的通道 ..... | 272 |
|---------------------|-----|

#### 第二节 企业层面的项目管理 ..... 274

|                |     |
|----------------|-----|
| 一、企业项目运行 ..... | 275 |
|----------------|-----|

|                  |     |
|------------------|-----|
| 二、项目人力资源管理 ..... | 277 |
|------------------|-----|

|                |     |
|----------------|-----|
| 三、项目组织结构 ..... | 284 |
|----------------|-----|

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 四、企业的沟通体系 ..... | 290 |
|-----------------|-----|

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 五、企业的文化建设 ..... | 295 |
|-----------------|-----|

#### 第三节 跨组织项目的管理 ..... 297

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 一、项目管理办公室 ..... | 297 |
|-----------------|-----|

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 二、项目的分解体系 ..... | 299 |
|-----------------|-----|

|                                  |     |                                  |     |
|----------------------------------|-----|----------------------------------|-----|
| 三、项目的领导和控制 .....                 | 300 | 一、小心自恋型领导者 .....                 | 362 |
| 四、项目的完成和解散 .....                 | 301 | 二、当心产业链上的“独食主义者” .....           | 363 |
| <b>第九章 创业与项目：项目动态管理</b> ..       | 305 | <b>第二节 滴水入海，永不干枯</b> .....       | 364 |
| <b>第一节 创业团队</b> .....            | 306 | 一、个人成功不等于企业成功 .....              | 364 |
| 一、核心专长 .....                     | 306 | 二、要带好团队先得管好自己 .....              | 365 |
| 二、领导风格 .....                     | 307 | 三、合作竞争推进行业发展 .....               | 368 |
| 三、人才吸引 .....                     | 311 | 四、企业使命不能不关注国情 .....              | 369 |
| 四、自我管理型团队建设 .....                | 315 | <b>第三节 道德商数，人生境界</b> .....       | 369 |
| <b>第二节 客户管理</b> .....            | 318 | 一、尊重 .....                       | 370 |
| 一、目标客户 .....                     | 318 | 二、同理心 .....                      | 372 |
| 二、“心”营销 .....                    | 324 | 三、包容 .....                       | 374 |
| 三、沟通要领 .....                     | 327 | 四、自律 .....                       | 377 |
| <b>第三节 企业成长</b> .....            | 332 | 五、良知与仁慈 .....                    | 379 |
| 一、提前预防“大企业病” .....               | 332 | <b>第四节 均衡思维，快乐人生</b> .....       | 381 |
| 二、激发员工积极性与组织活力 .....             | 333 | 一、身、心与灵的均衡 .....                 | 381 |
| 三、推进创业者和员工的职业化 .....             | 336 | 二、工作与家庭的均衡 .....                 | 381 |
| 四、掌控创业型企业的成长阶段 .....             | 338 | 三、理想与现实的均衡 .....                 | 382 |
| <br><b>第四篇 环境：变革与创新</b>          |     | <br><b>第十二章 变革：快半步而非一步</b> ..... | 384 |
| <b>第十章 适应：复杂环境的法则</b> .....      | 343 | <b>第一节 小步是创新，大步是冒险</b> .....     | 384 |
| <b>第一节 适应动态的市场格局</b> .....       | 346 | 一、动态环境对人提出挑战 .....               | 385 |
| 一、市场评估与主动权 .....                 | 346 | 二、学会用新眼光看待事物 .....               | 386 |
| 二、确定目标消费者 .....                  | 349 | 三、平衡秩序同时向前迈进 .....               | 386 |
| 三、跳出“红海”的准备 .....                | 350 | <b>第二节 成功的规则就是打破规则</b> .....     | 388 |
| <b>第二节 适应多变的外部环境</b> .....       | 351 | 一、依赖规则最终会败于规则之下 .....            | 388 |
| 一、观察全球化趋势 .....                  | 351 | 二、最重要的规则是打破规则 .....              | 388 |
| 二、认识气候变化 .....                   | 353 | 三、创新才能赢得企业持久生命力 .....            | 389 |
| 三、了解数字变革 .....                   | 354 | <b>第三节 变革创新需要适时的规划</b> .....     | 390 |
| <b>第三节 适应日渐挑剔的员工</b> .....       | 354 | 一、确定变革目标 .....                   | 390 |
| 一、学会理解挑剔者 .....                  | 354 | 二、合理安排变革时限 .....                 | 391 |
| 二、最好是调整自己 .....                  | 356 | 三、制订变革行动计划 .....                 | 392 |
| 三、搭建共同成长平台 .....                 | 357 | 四、预计变革效果和检验变革计划 .....            | 392 |
| <b>第四节 适应企业的生存空间</b> .....       | 358 | <b>第四节 变革创新需要有效地实施</b> .....     | 393 |
| 一、把握政府政策的变化 .....                | 358 | 一、沟通变革 .....                     | 393 |
| 二、顺应并引导传媒报道 .....                | 358 | 二、职责分配与激励参与 .....                | 394 |
| 三、领会传统文化的精髓 .....                | 359 | 三、构建支持变革的文化 .....                | 395 |
| <br><b>第十一章 思维：自大者蒙蔽心眼</b> ..... | 360 | 四、减小变革阻力 .....                   | 396 |
| <b>第一节 自我中心，自食其果</b> .....       | 362 | <br><b>参考文献</b> .....            | 398 |

## 领导力即引领、传导与效力

### 【本章结构】

第一节 凡事皆可视做项目

第二节 职场人士理当都是项目经理

第三节 本书概念及理论基础

### 【本章关键点】

1. 领导力不是领导干部的专利。领导力即引领、传导和效力，是每一位项目从业者都应具备的能力，是自我成长和组织发展的推动力，更是处理自我、组织和环境三者关系的关键所在。

2. 领导力的开发过程也就是一个人的自我不断开放、不断成长的过程。这是个体从原生家庭走向职场，以开放的心态，主动投入，在与社会接触和互动的过程中“干中学”，通过自我认知、自我呈现、自我选择和自我强化，逐步从以己为中心变成以非己为中心，融入团队、融入组织和融入社会，寻找自己的不可替代性，实现自身价值并作出应有的社会贡献，最终成为一个具有独特性与社会性的社会人的过程。

3. 在动态复杂的环境中，个体需要对自我、组织和环境有清晰的认知，在特定目标的引领下，只有用“心”沟通，用“心”营销，建立“心”团队，才能在组织中成长，才能应对不断变化的环境，最终实现自我、组织和环境的动态平衡发展。

4. 本节从案例分析入手，系统阐述了职场人士的困惑与迷茫，分析了现有相关读物的优势与不足、本书的基本逻辑、分析框架和创新要点，最后对本书涉及的领导力、项目管理和人力资源管理理论作了简要的介绍。

领导力不是领导干部的专利。领导力即引领、传导和效力，是每一位项目从业者都应具备的能力。领导力的开发过程也就是一个人的自我不断开放、不断成长的过程，是个体从原生家庭走向职场，通过自我认知、自我呈现、自我选择和自我强化，逐步融入团队、融入组织和融入社会，成为一个具有独特性与社会性的社会人的过程。

然而，在动态复杂的环境中，个体需要对自我、组织和环境有清晰的认知，个体在与组织和环境互动的过程中，逐步从以己为中心变成非己为中心，进而使自己变得不可替代，且

能给他人的发展带来收益。个体只有用“心”沟通，用“心”营销，建立“心”团队，才能在组织中成长，才能应对不断变化的环境。

## 第一节 凡事皆可视做项目

家事、国事、天下事，凡事皆可视做项目。回顾人类的历史，古今中外的各种活动大多是通过项目的形式开展的，可以说自从人类开始进行有组织的活动，就一直在执行各种层次和规模的项目。我们为了帮助大家了解项目管理一般流程和特点，特意选取了婚礼、从G项目到G集团的项目管理两个案例，以帮助读者认识到熟练掌握项目管理技能的重要性。如果读者已具备一定项目管理知识和经验，也可以越过本节两个案例，直接从第二节开始阅读。

### 一、人生的关键项目：婚礼

每个人都有自己的生活与事业，如果把个人成长作为一个工程来看，那么婚姻便是人生中最关键的项目之一。两个人从相识、相恋到喜结良缘，一般要经过提亲、订婚、领取证书到举行结婚仪式等一系列的活动。从一个管理学者的眼光来看，上述活动就是一个典型的项目管理活动。在经营婚姻的项目中，男女双方都是这个项目的管理者和执行者。该项目具体包括以下内容：

**项目名称：**两颗心结合

**项目时间：**恋爱至结婚

**项目成员：**男方、女方

**项目经理：**恋爱追求方

#### 1. 项目启动——恋爱

人们为了能和自己心爱的人携手走入婚姻殿堂，往往要动用自己的资源，去谈恋爱，甚至要经历多次恋爱的经验积累。将恋爱作为一个项目来说，其目标就是感情生活的满足或结婚，一般来说应以结婚为目标。

项目发起人（恋爱追求方）其实就是项目经理，恋爱的项目干系人包括恋爱双方、双方的父母和亲戚朋友等。恋爱的关键里程碑包括第一次约会、牵手、接吻、拥抱、结婚等，视具体情况而定。作为项目经理，要及时跟知心朋友和父母汇报项目进展情况。朋友可以出谋划策，推动项目的发展；在中国情境下，父母对项目有知情权，有些情况下还需要父母对项目的进一步发展作出决定。

一个高效的项目经理一般应具有以下特征：有魅力、洞察力、决断力，善于沟通等。谈恋爱时要能够及时洞察到对方的目的和想法，审时度势地作出适当的决断，甜言蜜语是双方良好沟通的关键因素之一。项目经理人应根据项目的进展和对方的要求，采用适当的方式及手段推进项目，直到恋爱关系确定。此时，恋爱项目就告一段落，谈婚论嫁即将提上议事日程。

#### 2. 项目推进——谈婚论嫁

青年男女相恋到一定程度，双方就开始谈婚论嫁了，这一阶段是整个项目的关键时期。双方经过介绍人的有效沟通，男方父母到女方家提亲（签订项目合同），按照当地习俗和双

方意愿，经过商议后确定项目合同。该合同一般包括确定订婚与结婚的日期、彩礼等相关事宜。

双方签订合同（提亲）之后，双方就有了口头上的协议，下一个项目就是订婚了。订婚在我国大多数地方的婚礼项目中，是一个较为隆重的日子，是双方走向婚礼殿堂的一个重要环节。我们也可以将订婚视做一个独立的项目进行运作。订婚之后，双方为了构筑自己的爱巢，这一阶段有许多要准备的事情，而这些事多数又与双方的喜好、审美与经济能力等有关。某种意义上讲，这一阶段是双方磨合的关键阶段。比如以购买家具来说，不同人审美不一样，为了能达成一致，双方必须进行有效的沟通与协调。总之，在现实当中，项目在这一阶段时常会遇到许多矛盾，因此，为了能使项目顺利实施，双方良好的沟通与协调是必不可少的。

### 3. 项目高潮——婚礼

双方经过一段时间的准备之后，就到结婚典礼了。而结婚典礼更可看做是一个独立的项目活动。结婚典礼一般包括邀请乐队、组建婚礼车队、迎娶新人、进行结婚仪式和婚宴等。如同所有项目活动一样，会涉及时间管理、成本管理、质量管理和人力资源管理等。一个完美的婚礼需要有专业的策划和良好的执行。婚礼过程虽然只有几个小时，但筹划、准备与落实往往需要几个月或更长的时间。为了能使婚礼仪式完美，都需要事先充分准备，关键环节甚至还需要预演和排练。只有充分考虑并协调到位，婚礼才能顺利进行。

如今，在举行婚礼仪式时，新人会邀请专业的婚庆公司。婚庆公司就像一个项目管理团队，在项目主管的领导下，按照双方事先的约定，在婚礼仪式上为新人提供温馨浪漫的服务。同时，在结婚当天，新人往往无暇照顾全场、张罗各种大小事情，一般都会事先聘请一位“总管”来协调婚礼各项仪式的相关事宜。而总管一般会组织相关人员，成立团队，这一非正式、临时性的组织也是一个典型的项目团队。该团队目标明确、结构完整且职责具体，在总管的带领下，提前做到分工明确，每件大小事宜都要落实到人，为新人结婚当日提供周到细致的服务。

总之，人的一生真可谓一个项目接着一个项目，是不断处理各种项目的过程。恋爱结婚只是人生的子项目，而从恋爱到结婚的过程中又由一系列项目构成。我们每一个人从恋爱到结婚过程中，所伴随的每一件事情，都可以将其项目化运作。它涉及项目管理的多数职能，是需要由多部门、多行业、多人共同参与完成的一项系统工程。这一过程也是每个人领导力开发的重要环节。所以，具备一定的项目管理能力和领导力，无论是对自身的生活安排，还是工作的推进与执行都有相应的帮助。

（资料来源：笔者根据资料整理而得）

## 二、从 G 项目到 G 集团

G 核集团是由 20 多家主要成员公司组成的国家特大型企业集团，拥有总资产约上千亿元人民币，净资产上百亿元人民币。G 核集团坚持“安全第一，质量第一”，在成功建设 DYW 核电站的基础上，通过将已投产核电站产生的效益作为资本金投入，开发新的核电项目，形成了“以核养核，滚动发展”的良性循环机制，培养了一支专业化的核电工程建设和运营管理队伍，建立了与国际接轨的核电工程建设和生产运营管理体系。该项目具体包括以下内容：

**项目名称：**G 核集团

**项目时间：**距今 30 多年前

**项目地点：**南方某城市

**项目经理：**老总及相关负责人

### 1. G 核集团发展历程

G 核集团是伴随我国改革开放和核电事业发展逐步成长壮大起来的企业。从 1978 年中央决定引进外国技术建设 DYW 核电站开始，G 核集团走出了一条适合我国国情的“引进、消化、吸收、再创新”的核电发展之路，加速了我国核电事业从起步到发展的进程。

第一阶段（1978 ~ 1994 年）高标准建成 DYW 核电站，成功实现了我国大陆大型商用核电站的起步。1978 年，国家主要领导人在会见法国外贸部长后宣布中国决定向法国购买两座核电站设备，后定点南方某城市，迈出了 DYW 核电站筹建的步伐。1994 年，DYW 核电站投入商业运行。

第二阶段（1995 ~ 2004 年）建成 LA 核电站一期，达到国际同类核电站的先进水平。按照国际标准，推进我国核电自主化、国产化进程。1995 年，国家批准 LA 核电站一期项目建议书。2004 年，国家批准建设 LA 核电站二期。

第三阶段（2004 年至今）以全球化的视野谋划新的发展，积极推进节能减排与清洁能源利用，向建设国际一流的清洁能源集团迈进。2005 年，G 核集团核电学院正式成立并举行开学典礼。

### 2. G 核集团核电的项目管理

在这个资产密集型和技术密集型、拥有多个子公司的大型的集团企业里，处处可以感受到项目管理思想带来的影响。

（1）引进项目管理思想。G 核集团是按现代企业制度组建运作的大型股份制企业集团，主要负责 G 核的建设与生产运营，建成投产和在建的核电工业项目均是数百亿元的大型项目，项目管理的任务十分繁重。从成立集团公司以来，G 核集团就注意学习和借鉴国内外项目管理的先进经验，创造了一套具有 G 核特色并符合现代化要求的项目管理模式。

G 核集团曾经的老总在回忆 G 核集团起步时，这样说道：“我从国家机关受命来参加 G 核的筹建工作，起初阶段，我们几个人住一间房，一个单元两间小房住两家人。大家只要能吃饱、能睡好，就能精神十足地去干活。”如今，可以说 G 核的起步阶段就是一个项目团队小组的集体作战，按照项目目标，充分发挥自己工作积极性和主动性，是一个典型的项目化运作团队。

G 核集团从创业之初，就在引进先进技术、设备、人才的同时，全方位引进先进的经营理念、企业制度、运行机制、管理模式，特别是项目管理思想。并在引进的基础上结合我国和企业的具体实践，大胆创新，使之具有中国式管理模式特色。G 核集团的全体员工牢记使命，对自己肩负的责任和企业的发展有着清晰的认知。G 核集团的管理者们在面对组织创新与发展的问题上，始终坚持“安全第一、质量第一”，每一次决策都充分考虑员工、企业和环境的协调统一。可以从 G 核的发展走过的历程清晰地看到，G 核的项目管理是建立在“自我、组织和环境”充分互动之上的，也感知到项目管理对 G 核的发展所起到的重要作用。

（2）工程项目管理。G 核集团遵循管理有效性、经济性和效率性原则，借鉴了国内外

企业集团的分权控制的经验,围绕投资、进度与质量目标,实施了分级授权、内部监控的管理制度,制定了企业不同职级的负责人对不同类型的资金和费用支出项目的审批权限的规定。

在工程管理方面,G核摒弃了过去“大会战”模式,采用国际先进的施工管理模式,全面实行项目法人责任制、招投标制和合同制。通过国际公开招标,择优选择设计、设备供应、施工和安装等承包商。

从工程质量控制来看,G核集团建立了包括工程技术质量的标准与法规、工程技术质量审查验证制度、工程技术质量的监控制度在内的一系列控制保障制度,以控制工程设计、设备安装、施工、生产运营各阶段符合工程技术质量标准要求。由于G核集团公司狠抓工程技术质量的监控,避免了工程因质量问题而返工的损失,从而有效地促进了投资预算的平衡。

(3) 项目人力资源管理。随着G核集团由单项目、单一技术路线向多项目、多种技术路线的转变,集团需要一支素质高、能力强的人力资源队伍。集团启动了“高级项目经理”和“设计总工程师”培养项目、“师徒制”培养项目、“后备干部”培养项目、“应届大学生”培养专项和“青年科技人才”培养项目等人才培养项目,以满足公司的发展战略要求。

第一,“高级项目经理”和“设计总工程师”培养项目。以“导师制”为基础,以理论学习、挂职锻炼、团队学习及对外交流为主要培养方式,通过1.5年的培养时间,使培养对象具备“高级项目经理”或“设计总工程师”所必备的管理技能、知识和素质要求,为今后独立承担岗位工作打好坚实基础。

第二,“后备干部”培养项目。按照后备干部培养实施办法(“导师制”),为后备干部指定导师,在导师的指导下,后备干部通过部分授权、在岗具体任务培养、特色课程培训及资格认证等多种方式,全方位提升后备干部综合能力。

第三,“师徒制”人才培养项目。“师徒制”是一种技术人才在本职岗位上为其指定“师傅”,进行一对一、传帮带的方式进行培养。企业技术岗位在一定层级以下的人员的晋升必须经过“师徒制”培养,而达到一定层级以上的人员的晋升必须有培养他人的经历。企业通过推行“师徒制”,营造了良好的人才培养氛围,促进了和谐员工关系的形成。

第四,应届大学生培养项目。企业高度重视应届大学生培养工作,制订应届大学生培养方案,用一年的时间对应届大学生进行全面培养。项目实施以规定工作任务为基础,充分与应届毕业生的岗位分配相结合,以“六个一”(一场讲座、一本好书、一项竞赛、一部电视剧、一次讲座、一个项目)计划为核心,加速应届大学生角色转变,参与培养的应届大学生通过系统的培养,综合能力得到了提升,更快地融入了岗位工作和企业文化。

第五,青年科技人才培养项目。企业以青年员工组成项目课题组的方式,确定小型科技项目创新课题,共同对课题进行研究。参与培养的青年员工,通过参与课题研究的具体过程,快速提升个人专业知识与技能。同时,结合项目课题进行过程中的专家指导,全面培养参与培养青年员工的综合能力。

G核集团高效运作的项目化管理和完善的项目人力资源管理体系向人们表明,在特定的环境下,无论是项目管理者对自身的定位和对组织发展的思考,还是项目成员对自己的认知和对未来发展的规划,个体领导力的开发和运用都是必不可少的环节。个体只有对自身有一个清晰的认知,不断融入组织、融入环境,主动学习,开发和运用自己的领导力,才能最终

实现自我、组织和环境的协调发展。

(资料来源:笔者根据调研资料整理而得)

综上所述,可以看出古今中外对项目的应用已经相当普遍,其重要性显而易见。任何一个成功的项目都是自我、组织与环境互动的结果。即一群人在特定的时空范围内,按照既定的目标和环境的约束条件,进行资源有效配置,尤其是人力资源的合理开发,从而实现自我、组织和环境的均衡与发展。

然而,从古今中外的各种项目中还可以看出,人们日常生活中的项目与组织中的项目虽有联系,但也有一定的区别。一个项目的目标在最初可能是模糊的,因此,需要领导力嵌入项目的整个流程,将领导力的引领、传导和效力有效结合,通过每一个环节的运转,不断向前推进,呈现整体活力,才能达到最终的目的。本书的目的也正是为了使项目成员、项目经理和项目高层管理者等相关人士能够熟练掌握职场的工作技能,提升自身领导力的开发与运用水平,为促进自我成长和组织发展贡献力量。

## 第二节 职场人士理当都是项目经理

在凡事皆可视做项目的时代,职场人士在不同环境中时常扮演着项目经理的角色。然而,在一个快速发展、急剧变迁的时代,并不是每一位项目管理者都具备项目管理的能力,都能够把项目做得很好。加之职场人士整天忙于事务性工作,时常陷入“只见树木不见森林”的困惑和迷茫,感到不知所措。

### 一、职场人士的困惑与迷茫

职场人士虽然每日勤勤恳恳,任劳任怨,忙于家庭、工作和事业,但又常面临着种种困惑和迷茫。本节主要针对项目新人、项目成员、项目经理和组织高级管理员四个群体所面临的问题进行分析,以期为大家的困惑与迷茫提供一剂解决良方。

#### (一) 项目新人

项目新人一般可以分为两种:一种是刚刚毕业,没有工作经验的毕业生;另一种是之前没有接触过此类项目,但已经具有一些工作经验的人。所谓“新”,是指对即将参与的项目工作比较陌生,没有经验,对于从事某个特定项目来说,他们是“新面孔”。

项目新人是企业员工中的一个特殊群体,其主要面临着以下四个方面的问题:第一,工作技能相对欠缺。由于大学的课程教育与社会的实际需求存在部分脱节,造成项目新人所具备的工作技能不能完全满足工作的要求。第二,融入团队过程中的主动性不够。由于项目新人在入职前的人际交往和沟通技能欠缺,导致其在融入团队过程中往往主动性不够。第三,急于获得认同与表现,不能很好地沉下心来做事,缺乏自我积累和自我准备的理念。第四,由于现实和理想的差距,加之工作、生活环境的变化,项目新人在工作、角色方面的转换较为缓慢。

总之,由于个体能力的差异,项目新人遇到的困惑和迷茫也有所不同,有些是学校、组织等外界因素所致,而更多则是自身能力的欠缺。因此,项目新人应尽早调整心态,把自己归零,重新开始,在做事的过程中,不断积累和提升。

## 案例 0-1:

### 你了解自己吗?

做人,需要了解自我之“短”。知其不足而后改之,乃是一种公认的美德。但是常有一些人,做人或则只知其长,不知其短;或则虽知其短,但却自谅,而不知其短之害;或则视“短”为“长”,甚至孤芳自赏。项羽力能扛鼎,才气过人,少有大志。他的叔父项梁要他读书,不成;又学剑术,仍不成。遭到叔父怒斥后,项羽说:“书足以记名姓而已,剑一人敌,不足学,学万人敌。”意谓自己将来要指挥千军万马,驰骋疆场,名垂竹帛,不学书、剑又何妨?项羽不知其短,尚有可谅,而不知其短之害,甚至视“短”为“长”,则是一个大错误!这也正是他后来虽有雄心,而无雄才,终至事败的重要原因之一。

做人了解自己的短处不容易,了解自己的长处也很难。虽然有不少人自恃其长,炫耀于众,但也确有不少人不知其长,只知其短,有的甚至因其短而对自己全盘否定,悲观失望。金庸在《射雕英雄传》中写道,二次华山论剑,西毒欧阳锋气血逆行,武术倒练,结果二手着地,成为战无不胜的武林邪士。然而,欧阳锋武功虽强,神志却不甚清醒,根本不知己长。刚好黄蓉抓住这点,开口便问:“谁说你是天下第一?有一个人你就打不过。”欧阳锋大怒,连问是谁。黄蓉道:“他名叫欧阳锋。”欧阳锋不觉迟疑,不禁又问。黄蓉又说:“不错,你武功虽好,却打不过欧阳锋。”欧阳锋心中愈是糊涂,只觉“欧阳锋”这名字好熟,定是自己最亲近的人,可是自己是谁呢?黄蓉冷笑道:“你就是你,你自己却不知道,怎来问我?”欧阳锋心中一寒,便神魂颠倒,狼狈而去。此节描写虽近乎离奇,但也说明一个问题,即:一个不知己之所长的人,也等于不认识他自己,更不能发挥其长,甚至视“长”为“短”,落得个狼狈而去的结局。

你所表现的行为,都和你对自己的了解有关系。如果你认为自己有表演的才能,你就会找机会在人前显露一下;如果你觉得自己没有领导的才干,你就会乐于接受别人的指挥。对自己的了解越明确,你所表现的行为将越适合自身的情况,你的表现也会越自然,越能给予旁人一个正确的印象。同时旁人根据那些印象来与你交往时,将不致引起什么困难。就你自己来说,对自身有一个明确的了解时,你等于也有了一根做人的准绳;尽管在不同的情况之下,你也能表现出颇为一致的姿态与行为模式,别人也知道该怎样与你来维持适当的关系。

(资料来源:欣畅:《做人、做事、好性格》,湖南:湖南人民出版社,2007)

### (二) 项目成员

项目新人度过了初期的不适应,逐步融入项目团队,成为团队中的一员。然而,项目成员在现实中又遇到了新的困惑和迷茫,一般主要有下面四个问题:第一,疲于工作,忙于救火,对工作缺少及时总结和提炼;第二,对与领导和同事正常关系的建立,并不是十分擅长;第三,对自身缺乏清楚的认识,对未来的职业发展往往感到迷茫;第四,自己知识结构、技能结构和人际网络等方面,还需要进一步的调整和提升。

项目成员的困惑和迷茫来源于自我、项目团队和组织等多方面的原因,但关键是由于我们“不识庐山真面目”的认知障碍。我们能看清楚别人,但却时常认识不清楚自我。“自我认知”是做人、做事的基点。我们不能祈求组织和环境的变化来适应我们的要求,而应先将自己认识清楚了,积极地进行自我储备和实践的历练,才会在自我的成长过程少一些困惑和迷茫,才能超越自我,适应组织和环境的变化。