

*Light up the team fire:
Social competence—The success factor
in project management*

点燃团队之火

社交能力 —— 铸就成功项目管理的关键要素

〔奥〕克里斯汀·马杰尔 (Christian Majer)

〔奥〕布里吉特·沙登 (Brigitte Schaden) ◎著

〔奥〕路易斯·斯特巴尔 (Luis Stabauer)

孙志斌 白伟 等◎译



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

*Light up the team fire:
Social competence—The success factor
in project management*

点燃团队之火

社交能力 —— 铸就成功项目管理的关键要素

〔美〕 克里斯汀·马杰尔 (Christian Majer)

〔美〕 布里吉特·沙登 (Brigitte Schaden) ◎著

〔美〕 路易斯·斯特巴尔 (Luis Stabauer)

孙志斌 白伟 等◎译



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

点燃团队之火: 社交能力: 铸就成功项目管理的关键要素/(美)克里斯汀·马杰尔(Christian Majer); (美)布里吉特·沙登(Brigitte Schaden), (美)路易斯·斯特巴尔(Luis Stabauer)著; 孙志斌等译. —北京: 中国电力出版社, 2017.2

(项目管理经典译丛)

书名原文: Light up the team fire: Social competence—The success factor in project management

ISBN 978-7-5198-0298-1

I. ①点… II. ①克… ②布… ③路… ④孙… III. ①项目管理—通俗读物 IV. ①F224.5-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第009521号

This book was first published in Austria, copyright ©2014, by Christian Majer, Brigitte Schaden, Luis Stabauer. Translated by permission.

京权图字: 01-2016-0074

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 田丽娜

责任校对: 常燕昆 责任印制: 邹树群

航远印刷有限公司印刷·各地新华书店经售

2017年2月第1版·2017年2月北京第1次印刷

700mm×1000mm 16开本·20.5印张·249千字

定价: 59.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签, 刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究



译者序

我们从象牙塔走向社会，从学生转变为工作者，拥有一份工作，而这份工作往往是基于我们所学的专业，说通俗点，就是一项技术，一门手艺。

而当技术积累到一定程度后，我们又面临着是继续走技术路线还是改变方向的选择。有些人选择了从事管理工作。当然，项目管理也是管理的一种，实际上也更适合于年轻的有一定技术背景的朋友们。

那么，我会问大家：“在你看来，技术人员和管理人员的最大区别是什么？”

很多朋友会这样回答：“技术人员追求完美，管理者追求合理”，“技术人员自己做事，管理者派人做事”，“技术人员外方内方，管理者外圆内方”等等。

以上的答案，我都或多或少地认同，但在我看来，技术人员和管理者最大的区别是：管理者拥有团队。一个没有带过团队的项目经理，不是一个全面的项目管理者，也不是一个称职的项目管理者。在我招聘项目经理的时候，要求项目经理必须会做并善于做两件事：一是解决问题（做事）；二是带领团队（带人）。

对于工作 10 年甚至 20 年的朋友们来说，管理工作已经驾轻就熟，这个时候就面临着再一次的升级：从管理者到领导者。那么管理者和领导者又有什么本质区别呢？在我看来，管理者和领导者最大的区别是：管理者拥有团队成员，而领导者拥有跟随者（Followers）。扪心自问：如果我认为我是个领导者，我拥有真正的追随者么？我又凭什么让大家成为我的追随者呢？

至此，我必须提出 3 个问题：

- 从获得项目管理职业认证到实践落地，你需要做些什么呢？
- 从技术人员到管理者，你如何带领团队呢？
- 从管理者到领导者，你如何拥有自己的追随者，如何“点燃团队之火”呢？

我们将在这本书里找到答案！

我认为本书的两个亮点在于：

1. 讲故事。本书讲述了项目集经理沃尔特·波恩特是如何在顾问凯瑟琳娜·伯格霍夫的谆谆教导下，管理好项目集与项目、点燃项目团队之火和自我成长的故事。本书涉及的全部理论和实战建议，都基于这个精彩的故事，让读者可以深入故事情节，与男女主人公感同身受的同时，学习到如何实施项目集和项目，如何带领团队。当然，故事里面不乏些许的感情波动与微妙情感。相信你一定会被深深吸引的。

2. 教理论。本书通过实战案例故事，引申出来的软技能理论极度丰富。本书分为 12 个部分，共 60 个理论点。它就像一棵大树，主干是如何“点燃”项目“团队之火”，枝枝蔓蔓向外延伸而又紧紧围绕着主干，每一个分枝都可以扩展阅读和深入学习。

本书是一本很好的项目管理实战书籍，案例与理论相辅相成。然而，

读书不是为了读而读，而是为了用，用是为了产生价值。“学”后要“思”，“思”后再做（习），做（习）完再“思”，然后再不断地挑战自己、提高自己（考）。

本书涉及了大量的软技能，相关资料我会通过我的微信公众号（老孙说思路，sunsaid60）逐步推送给大家。有关项目管理和项目集管理的内容，请参看美国项目管理协会的《PMBOK®指南》（第5版）和《项目集管理标准》（第3版）。

感谢白伟老师，感谢吕阳、陈莉、王明睿、黄岩、冯玲玲、陆启明、李杰、张晟珠、段岩、陈婧、王科、王敬霞、徐晓玲、郭辉和 Elina Chen 在翻译和审校工作中的大力支持和帮助。

让我们一起点燃团队之火吧！

孙志斌

PMP®, PRINCE2 Practitioner, PMI-ACP®, PMI-PBA®, P3O, NPDP



序

项目无处不在：各种公司、机构、协会和公共行政部门通常会以项目的形式来实现自己的部分职能。然而，专业的项目管理却不多见。人们时常会“忘了”项目管理成功因素之一在于团队合作。团队合作基础是——沟通、领导力、激励、团队精神和冲突管理——本书将采用各种办法，让你更加熟悉、更好地理解这些词语。

由于我们拥有项目经理、管理者、调解者、培训师、咨询师和教练的丰富经验，我们相信，只有当项目经理拥有相应的社交能力时，项目才能成功执行。

教科书、参考书，还是小说？

都可以算是。你手上的这本书是三合一的。

关于项目管理的故事其实是实际案例学习，它们既提供了信息，也增加了娱乐性。在章节目录旁，我们将用讲故事的方式阐述与社交能力相关的话题，同时将两种国际项目管理机构，即国际项目管理协会（IPMA）和

项目管理协会（PMI）的标准结合在内。

在我们的故事中，凯瑟琳娜·伯格霍夫是咨询师、教练，她帮助经验丰富的项目经理沃尔特·波恩特为担任新的项目集经理岗位以及考取项目管理认证而做准备。得益于辅导课程和凯瑟琳娜·伯格霍夫的辅导教材——教材分布在本书的各个章节中，沃尔特·波恩特从一个对社交能力充满怨言的人转变成了一个敏感而善于反思的项目经理。

沃尔特的经验和洞察力体现在每一章凝练的贴士和技巧中，这赋予了本书参考书的性质。指数则促进了相关社交能力模型和方法的研究，因此，本书也是一本极其有用、脉络分明的教科书。

沃尔特和凯瑟琳娜的故事探讨了与社交能力及运用社交能力过程中的持续亮点问题相关的一些基本问题。如果只是将本书作为参考书或者只是为了项目管理认证考试做准备，那么这些故事是可以被略过不看的。

我们的方法

我们采用系统、建设性的方法，是因为我们是以实际问题为导向的，并且是为了解决项目和项目集工作过程中的日常问题。当然，并不是书中给出的每个方法都适用于所有的场景。如果你试图一口气将尽量多的方法派上用场，你就很有可能面临团队成员和主管的不理解和抵触。在使用本书给出的方法时，根据团队的知识水平和发展阶段，有智慧地选择方法并且适当使用才能成功。在将社交能力运用到实践和认证中时，必须拥有关于这些方法的大量专业技术和深度知识。通过这本名为“点燃团队之火——社交能力：铸就成功项目管理的关键要素”的书，我们希望在项目管理者的工具箱中增加一把有用的工具，但绝对不想让他们增加更多的信息负担。

致谢

没有一本书是仅由一个人或三个人就能完成的。许多人都曾直接或间接地参与进来，没有他们，就没有这本书的存在。我们身边的朋友、亲人以及同事作为外部的校对员和读者给予了我们热切的反馈，从而极大地改善了本书的质量。

我们想特别感谢：

沃尔夫冈·艾莫——感谢他所画的漫画，让我们得以用幽默的方式呈现我们的话题。

托马斯·博罗赛克——感谢他帮助我们修订图表。

斯蒂芬·库森伯格——感谢他从文学的角度让我们的故事变得感人而丰满。

布里吉特·斯特拉卡——感谢她在校对的过程中发现了一些不连贯的地方，我们很高兴地采用了她的建议。

科斯蒂·奥利文特——感谢她细致而敏感的翻译。

你可以按照自己的方式来阅读此书。你可以把它当作一本用于巩固知识和参照思考的非文学类书籍，当作一本与实际问题相关的参考书，项目领导者可以通过小贴士来进行快速定位，你还可以在激动人心的辅导过程中把它当作一本故事书。如果只想阅读书中的故事，你可以只读其中的几个章节，但是这样做就失去了情节的连贯性。

运用社交能力意味着要将性别角色考虑在内。因此，有时在指代个人的时候，我们也用了“他们”“他们自己”这样的中立称呼，以避免造成对某一性别的特别优待。

在我们的作品中，我们还时刻注意到项目管理越来越国际化，并且注意到人们有了新的阅读习惯。因此，我们还出版了这本书的英文和德文电

子版。

本书特色：你可以从以下地址下载所有的图片以供自己使用：

http://majer-rejam.com/wpcontent/uploads/2014/12/Graphics_Teamfire_english.version.pdf。

克里斯汀·马杰尔，布里吉特·沙登，路易斯·斯特巴尔



目录

引言	1
A 社交能力	4
B 项目教练式辅导	18
C 感知与沟通	32
1. 感知	37
2. 项目中的沟通	41
3. 沟通公理	48
4. 四只耳朵的沟通模型	51
D 管理	55
5. 作为领导者的项目经理	62
6. 有效管理的六项基本原则	65
7. 管理或领导项目	66

8. 管理风格	67
9. 领导模式	72
10. 人的形象	77
11. 项目团队横向领导的困难	78
12. 领导的困境	79
13. 由……管理——项目管理中的实用方法	81
E 团队建设和团队发展	96
14. 群体—团队—项目团队—高绩效团队	103
15. 团队发展阶段	108
16. 虚拟团队	111
17. 核查表——项目开始之前项目经理应该 澄清	119
18. 虚拟项目团队的沟通	120
19. 虚拟世界	122
20. 团队成功完成任务	123
21. 项目中的多样性	125
22. TCI——主题型互动	130
23. 交往分析	133
24. 反馈	136
F 激励	147
25. 激励	151
26. 激励理论概述	155

G 建构主义和系统理论.....	169
27. 两个理论—一个应用	175
28. 我们经历的现实并非现实本身	176
29. 人并不是系统的焦点	178
30. 社交系统不是面向所有人开放的	179
31. 不只系统组件是重要的	181
32. 社交系统不能被直接管理	182
H 冲突.....	186
33. 冲突的概念、类型和阶段	192
34. 文化冲突	197
35. 从系统的角度看冲突	198
36. 冲突特征：热冲突与冷冲突	199
37. 冲突行为与策略	200
38. 戏剧三角形作为冲突模型	207
39. 冲突解决	209
40. 如何考虑项目中的人际关系	213
41. 冲突降级	214
42. 冲突解决方案的目标定义清单	215
43. 冲突解决的谈判建议	216
44. 识别项目冲突的原因并找到解决方案	218
I 调解	223
45. 调解的意义和目的	223

46. 调解项目，项目调解231

J 干预.....235

47. 整体定义237

48. 管理环境的定义238

49. 团队建设干预238

50. 个体干预241

51. 提问技巧242

52. 特殊的干预方法244

K 学习能力.....258

53. 在项目学习中263

54. 行动学习与学习型组织265

55. 变革管理267

L 其他社交能力相关话题272

56. 自我管理277

57. 管理会议279

58. 疲倦280

59. 敏捷项目管理方法281

60. 道德规范290

M 后来.....293

缩写表.....296

参考文献.....298

注释.....305

引言

沃尔特·波恩特发现年轻人富有创造力是很好，但为什么儿子学校里的那些奇怪的学生圣诞剧会持续那么久呢？他走了出来，漫无目的地逛着，妻子则留在普尔克斯多夫的家里，希望完成悬挂圣诞节装饰品的工作。

当他最终到达维也纳博物馆区的列奥波多博物馆时，偌大的大厅几乎是空荡荡的了。参观维也纳青年风格艺术的导游观光已经开始，这是今年圣诞庆祝活动的第一个部分。并不是这个活动对沃尔特·波恩特来说有多么重要，只不过他很讨厌迟到。25年来他都很在意他所管理的项目的约定截止时间。在他53岁生日那天，他的一位同事甚至充满感情地向他祝贺道：“生日快乐，沃尔特，准时先生。”

在大厅里，灯光昏暗，只点着几盏圣诞灯，一家餐饮公司正在准备自助晚餐。在吧台的旁边站着一位漂亮的女侍者，她在翻阅博物馆的手册。或许她是学艺术的学生吧，波恩特想着。“图片不错吧？”他向她搭讪道，

以此来打发等待别人游览结束归来的时间。那女孩抬起头，友好地笑了笑。“是的，非常棒。我来过这儿好几次了。这家博物馆是全世界收藏埃贡·席勒作品数量最多的。”沃尔特·伯恩特点点头，关于席勒的话题他不知道再说些什么了。“以前我从没来过这儿，”他坦白道，然后将话题继续下去，“所有的导游都已经走了。”“艺术辅导员，”那位学生纠正他的说法。伯恩特带着疑问看向她。“博物馆里不再有导游了，”她解释说，“由于历史关系。”伯恩特再次点了点头——我明白的，总之她不想再应付一位白痴了。“艺术应该是一种传递，而不是带领一群人在博物馆里逛来逛去。这样更好，不是吗？”她继续说道。沃尔特·伯恩特除了再次点头之外别无他法。

女侍者继续翻阅手册，但是伯恩特想跟她聊聊。“请问你能为我倒一杯气泡酒吗？”他问道。她似乎有点疑惑地看着他。“我不知道自己是否能这样做。”她回答。沃尔特摆出一副屈尊俯就的样子朝她笑了笑。“当然你可以的，小甜心。我允许你这么做的。”那女孩耸了耸她那美丽的、裸露在外的肩膀，走到柜台后面，倒了一杯气泡酒递给他，同时脸上带着一个妩媚而又有点讽刺的笑容。似乎她想说，“我真的只是一个学艺术的学生，而非女侍者。”伯恩特心想着，也笑了。他举起杯，再次眨了一下眼睛——他并不经常这么做。他啜了一口气泡酒，这马上让他空空的胃感觉很舒服，但是那女孩没有再注意他，而是又开始阅读手册。沃尔特本想再多聊几句，可突然发现他找不到任何话语。但是沉默似乎并没有影响她。艺术馆里的人渐渐又多了起来，很显然导游观光快要结束了。施莫尔茨面带着一个大大的笑容向伯恩特走来：“原来你在这里，待在吧台旁。这很适合你。艺术不是你的菜吧？”这位年轻的施莫尔茨想对他干什么呢？施莫尔茨到公司不过几个月的时间，很快就当上了部门主管，他看起来是那么咄咄逼人，随时准备进行毫无意义的嘲弄。伯恩特决意不理他，事情如他所愿，因为这时

汉斯·福尔纳赫走进了艺术馆。

汉斯，是十五年前他从学校招到公司做实习生的，汉斯现在是项目管理办公室的总监，他的上司。汉斯超越他这件事通常不会让他觉得不舒服，因为汉斯确实在工作上表现出色。并且汉斯对他一贯很公平、很友好。但有时候他还是会觉得不舒服：为何是他而不是我？为何是他这个年轻的毕业生而不是更加年长、更加有经验的自己？“嗨，沃尔特，很高兴在这儿碰到你，”汉斯热情地跟他打招呼，“我看你已经跟伯格霍夫认识了。”波恩特疑惑不解地看了看周围。那个侍者放下册子，顽皮地冲汉斯笑了笑，然后在他脸颊上亲了一下。“你好，汉斯。”她说道。“凯瑟琳娜。”他这么说着，爱慕地望着她。波恩特惊呆了女侍者和汉斯？她显然不是女侍者也不是学生，现在他不得不承认了。或许他应该更加认真地看看她的脸，而不是她柔软、裸露的肩膀。在昏暗的圣诞灯光中，凯瑟琳娜·伯格霍夫确实看起来非常年轻。但是，再仔细一看，波恩特发现她年纪大了许多，气质很雀跃、年轻，但不再是年轻的学生了，甚至有可能三十好几岁了，也许与汉斯的年纪相仿。好尴尬啊！他真的叫她“亲爱的”了吗？他恨不得找个地缝钻进去。刚才那些不是他一贯的作风。当时脑袋里在想什么呢？“沃尔特，来这边，”汉斯叫他，“我想正式地向你介绍伯格霍夫博士。很有可能明年你们就能够结伴做更多的事情了。”沃尔特试图回避伯格霍夫女士戏谑的笑脸。汉斯说这番话是什么意思？他想不明白，但肯定与吃喝无关。没等他开口或尴尬地找到个地缝钻进去，他就听见员工代表汉内斯·如斯用话筒说道：“哈喽，哈喽？女士们、先生们，请注意……”