

项目管理核心资源库——个人能力类

世纪畅优 发“13681”到  
106900292251  
成为世纪畅优会员，可阅读更多图书，  
获得增值在线课程(教学资源)

# 项目组合、项目集、项目经理 人际关系技巧

(美) 金格·莱文 著  
周琦 译



Interpersonal Skills for Portfolio,  
Program, and Project Managers



电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

项目管理核心资源库——个人能力类

# 项目组合、项目集、项目经理 人际关系技巧

(美) 金格·莱文 著

周琦 译



**Interpersonal Skills for Portfolio,  
Program, and Project Managers**

电子工业出版社·

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Ginger Levin: Interpersonal Skills for Portfolio, Program, and Project Managers

Copyright © 2010 by Management Concepts, Inc.

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by Management Concepts, Inc.

No part of this book may be reproduced or utilized in any form or by any means, electronic or mechanical, including mechanical, photocopying, recording, or by an information storage and in a retrieval system, without permission in writing from the publisher.

本书中文简体字版由 Management Concepts, Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2011-1334

#### 图书在版编目 (CIP) 数据

项目组合、项目集、项目经理人际关系技巧 / (美) 莱文 (Levin, G.) 著; 周琦译. —北京: 电子工业出版社, 2011.7

(项目管理核心资源库. 个人能力类)

书名原文: Interpersonal Skills for Portfolio, Program, and Project Managers

ISBN 978-7-121-13681-8

I. ①项… II. ①莱… ②周… III. ①项目管理 IV. ①F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 101225 号

责任编辑: 刘露明

文字编辑: 王 璐

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订:

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 18 字数: 240 千字

印 次: 2011 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 38.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 [zlt@phei.com.cn](mailto:zlt@phei.com.cn), 盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

服务热线: (010) 88258888。

# 前言

人际关系问题已逐渐成为项目组合、项目集和项目经理开展工作的最大障碍。对项目经理而言，人际关系问题会阻碍项目的成功，尤其是面对项目进度和预算时；还会危害客户对项目范围和质量需求的满意度。对项目集管理而言，人际关系问题不仅会妨碍组成项目集的单个项目收益的交付，更会影响整个项目集收益的交付，甚至还会妨碍管理审批及满足和管理干系人期望的能力，项目集可交付成果的总体价值将会减少。对项目组合管理而言，人际关系问题会阻碍组合管理流程在组织中的持续进行，并延误甚至阻碍项目集、项目及在对它们进行优先排序时的沟通。

本书致力于给项目专业人士（无论是项目组合、项目集还是单个项目层面）以专业的、切实的、经过验证的人际关系技巧，这些技巧能帮助你处理在工作或团队中遇到的诸多人际问题，同时也能帮助你管理自己的职业方向。书中重点强调了在项目组合、项目集和项目这三个不同层面上人际关系问题的差异，同时也指出了在虚拟团队和集中办公团队中工作的异同点。本书呈现了一系列详细、精确、实用的技能，帮助管理者解决工作中经常遇到的各种各样的人际关系问题，并把挑战和问题转化成机会。

本书呈现的人际关系技巧包括：

- 拥有卓越领导力的方法，以及履行四项关键领导职能的方法；
- 建设高效和高执行力团队（无论是虚拟团队还是集中办公团队）的不同策略；



- 有效激励团队和了解自身激励风格的行之有效的方法；
- 沟通的最佳实践，重点强调开发实用的沟通技巧和明确不当行为；
- 建立和维护与各层面干系人的关系的方法，包括内部和外部的干系人；
- 制定决策的方法，管理与有资源支配权的人员之间的关系；
- 管理压力和应对突发性危机事件的经过验证的方法；
- 冲突管理和一致性管理的最佳实践；
- 先进的职业管理技能和方法，以适应工作环境中固有的复杂性。

为什么人际关系技巧如此关键？因为我们的压力很大——要更快地完成项目集和项目，更好地达到客户满意度。在选择组织中真正紧要的项目集和项目时也压力重重，因为受到有限的资源和必需的技能限制。如今，人们的工作日益复杂，在依赖全新的、未知的技术的同时，还不得不与诸多干系人互动，其中某些干系人我们从来没见过。此外，我们常会在全世界范围内执行工作时与某些从未谋面的人共事。只在单个项目中执行任务的人越来越少，因此有效的时间管理就成为必要。

本书不仅囊括了项目经理的人际关系技巧的关键思想，更扩展到项目组合和项目集经理的范畴，并探讨了在虚拟团队中如何工作。本书能使项目组合、项目集和项目经理快速获取所需知识，直接应用于工作中。书中前9章的“问题讨论”部分可用于大学或组织中对人际关系技巧的研讨。

本书阐述的部分内容曾发表在美国、加拿大、欧洲、南美洲、新西兰、澳大利亚的各种重要机构交流会议、项目管理协会大会和国际项目管理协会研讨会中。全球各界在项目组合、项目集和项目中工作的专业人士也把更多的目光投向对人际关系技巧的关注，这与项目管理协会标准中对这三类管理人员强调的要求相一致。

金格·莱文

# 目 录

导 论	1
第 1 章 领导力	25
领导力在项目集及项目管理中的重要性	26
项目集或项目经理的四项关键领导职能	35
总结	49
问题讨论	50
第 2 章 团队建设策略	52
什么是团队建设	53
虚拟团队的发展	54
虚拟环境的特征	58
团队建设方法	64
总结	70
问题讨论	73
第 3 章 激励艺术	75
影响激励的趋势	76
激励团队成员的策略	80
麦克莱兰的成就、亲和和权力理论	91
激励团队的系统性方法	94



错误的激励方法 .....	101
项目集或项目经理的激励清单 .....	103
总结 .....	103
问题讨论 .....	104
<b>第 4 章 人际关系沟通工具 .....</b>	<b>105</b>
沟通在项目组合、项目集和项目管理中的重要性 .....	105
虚拟团队中的沟通 .....	109
培养具体的沟通技巧 .....	110
在沟通中识别并重视个体差异 .....	116
注意沟通的语气和思路 .....	124
认识沟通障碍 .....	132
总结 .....	137
问题讨论 .....	138
<b>第 5 章 建立与管理干系人关系 .....</b>	<b>139</b>
识别干系人 .....	140
与干系人沟通 .....	142
建立与干系人的关系 .....	152
组织团队 .....	153
解释决策 .....	155
总结 .....	155
问题讨论 .....	156
<b>第 6 章 决策 .....</b>	<b>158</b>
团队凝聚力在决策中的重要性 .....	160
决策过程 .....	161

权力基础	164
决策过程	173
决策制定清单	177
问题讨论	179
<b>第7章 压力管理</b>	<b>180</b>
项目管理中固有的压力源	181
项目集管理中固有的压力源	188
项目组合管理中的固有压力源	197
功能失调组织带来的压力	202
经理的个性和习惯带来的压力	204
项目组合、项目集或项目经理的压力管理技巧	208
总结	209
问题讨论	210
<b>第8章 冲突管理</b>	<b>212</b>
冲突的类型	214
冲突产生的个人原因	215
项目团队和项目团队的冲突	215
项目组合管理中的冲突	217
项目生命周期中的冲突	218
托马斯-基尔曼冲突模型	224
建设冲突解决文化	232
冲突解决分析表	234
一致性管理	235
总结	237
问题讨论	238





<b>第 9 章 危机管理</b> .....	<b>240</b>
对受害者的影响 .....	241
帮助受害者 .....	242
对项目团队的影响 .....	243
对项目集团队的影响.....	245
危机事件晤谈 .....	247
恢复计划 .....	249
项目恢复经理的职责.....	252
项目失败及项目收尾.....	255
给项目经理的建议 .....	255
总结 .....	256
问题讨论 .....	257
<b>第 10 章 未来之路</b> .....	<b>258</b>
项目组合、项目集和项目管理的未来和挑战.....	258
改善你作为项目组合、项目集或项目经理的绩效.....	260
改善团队成员的绩效.....	264
项目专业人士的职业生涯管理.....	265
数字化时代的人际关系问题.....	273
改善你的人际关系技巧.....	273
探求人生的意义 .....	274
应对孤独问题 .....	275
启动和收尾管理 .....	276
总结 .....	277

# 导论

在项目、项目集和项目组合管理中，错综复杂的人际问题令人倍感烦恼。人际关系问题可能会成为项目成功的绊脚石，使项目难以符合预期进度和预算，还可能降低客户对项目范围和质量要求的满意度，因此对项目经理来说，处理好人际关系的意义更为重要。在项目集管理中，如不能妥善处理人际关系问题，项目集中的各项目乃至整个项目集的预期收益会难以实现。人际关系问题还会影响治理方案的正式批准及满足和管理干系人期望的能力，项目集可交付成果的整体价值可能随之降低。在项目组合管理中，人际关系问题可妨碍组织内部人员一贯遵从的项目组合管理过程的制定，造成计划延迟甚至无法传达给组织内的成员。

作为项目、项目集或项目组合经理，你可培养和提高自己的人际技巧，这样，当人际关系问题在团队中浮现时，便可将其成功解决。拥有了这些技巧，你不仅可以为你的组织带来附加价值，而且能够主动管理自己的事业，在工作中获得更多乐趣和成就感。

## 项目：含有人为因素的技术问题

项目是含有重要人为因素的技术问题。克莱兰（Cleland）和爱尔兰



(Ireland) (2007年)指出,组织中的大多数问题的根源在于人。他们强调了沟通技巧的重要性,并指出,人们必须跨越许多个人障碍才能实现良好沟通。管理顾问皮特斯(Peters)认为,当今人际技巧至关重要并日益成为关乎组织成功的决定性因素。他还指出,“从长远来看,无论身处顺境还是逆境,只有以人为本方能胜出”(2008年)。

遗憾的是,许多项目管理专业人士未接受过获得成功和事业发展所必需的人际技巧方面的培训,他们必须在事业发展中非正式地培养这些技巧。

## 人际技巧的重要性

人际技巧的重要性主要体现在以下几个方面。

- 我们承受着以更快的速度完成项目和项目集的压力。当今世界充满了竞争,我们必须更快完成工作以确保使客户的满意度超越其预期。
- 我们在全球化的环境中工作,团队成员集中办公的情况已经很鲜见。即使我们有幸在一个集中办公的团队中工作,我们的干系人和客户也可能身处异地。我们可能没有机会与团队成员、干系人和客户谋面。
- 项目和项目集更加复杂,常常使用未经证实的技术,在项目集生命周期的早期阶段,我们可能无法认识到项目和项目集的复杂因素。
- 由于每个项目和项目集中涉及的利益越来越多,我们必须面对的干系人数量也不断增加。换言之,与以往相比,项目和项目集也必须反映更多干系人的利益。
- 越来越多的组织在矩阵式环境中运作,这种环境所带来的挑战不仅会影响项目和项目集经理,还会影响团队成员和职能经理。
- 更多的项目采用离岸和外包形式来降低成本,这导致完成项目所需时间增加。

- 我们很少仅为一个项目工作，这意味着与以往相比，我们必须接触更多人。
- 许多组织未清晰界定项目集和项目经理的角色和职责，也可能没有项目组合管理重心。

## 项目集和项目生命周期

无论项目和项目集的规模大小、复杂程度，也无论其由虚拟团队还是集中办公团队实施，都具备生命周期。生命周期是有顺序的，并显示了需要执行的主要阶段。通常，特定生命周期是组织中应用的项目集和项目管理方法论的一个组成部分。根据生命周期开展工作的一群个人形成团队。每个阶段需要项目或项目集经理及其团队成员拥有良好的人际技巧以取得最大成功。

表 0-1 显示了塔克曼（Tuckman）团队发展模型是如何与 PMI 阐述的项目和项目集五个生命周期阶段及项目组合子过程相对应的。

我们将从优势方面考虑这些阶段，来研究项目、项目集和项目组合中的工作人员如何成为有效团队，介绍并讨论一些特殊的人际技巧，这些技巧在后续章节中也有论述。在任何项目或项目集的执行过程中及项目组合管理的各个阶段，需要同时应用本书中讨论的所有人际技巧，也许在各个阶段对某些技巧的依赖各有侧重，而且某些技巧对集中办公或虚拟团队来说更加必要。

### 形成阶段

最初，团队只是一个拥有各不相同的动机和期望的若干个人的集合。除非团队成员之前曾成功合作过，否则他们之间并未形成信任感。某些成



员甚至并不想成为团队的一分子，因为以前在其他项目集、项目中的工作或当前所做的工作使他们具有竞争优势。每位团队成员对项目目的都有自己的想法和观点，各自承担特定的角色和职责。团队尚未拥有能够实现有效运作的特定过程。

表 0-1 塔克曼团队发展模型及项目、项目集和项目组合管理

塔克曼模型 (1965 年, 1977 年)	项目管理 (PMI, 2008 年)	项目集管理 (PMI, 2008 年)	项目组合管理 (PMI, 2008 年)
形成阶段	启动	项目集启动前准备	识别组成部分 分类组成部分 确定组成部分等级 识别项目组合风险
震荡阶段	规划	项目集启动 项目集建立	评估组成部分 选择组成部分 分析项目组合风险
规范阶段	执行	项目集收益交付	组成部分优先级排序 授权组成部分 制定项目组合风险应对 项目组合绩效评估及报告 商业战略变更监督
成熟阶段	监控	项目集收益交付	项目组合平衡 沟通项目组合调整 监督和控制项目组合风险
解散阶段	收尾	项目集收尾	

在这一阶段，团队成员之间开始互相了解。有些人会带着自己固有的

成见来看待其队友，这种成见可能来源于文化差异，也可能是根据对某类工作职能的固有印象（如将队友归为“审计员”、“工程师”或“IT人”）将队友想象成具有某种个性特质的人。

其他与人相关的问题也会对项目集产生影响。首先，团队成员可能不理解他们的项目为什么会成为项目集的一个组成部分。其次，团队成员也不理解为什么要在项目集结构中管理。他们也许并未认识到采用项目集管理方法所能带来的利益，也不清楚他们的项目与项目集中其他项目之间的关系。他们可能想知道自己是否会与项目集经理互动及这种互动发生的频率。但是，由于该阶段处于过程的早期阶段，因此冲突通常并不会成为主要问题。

项目组合管理是一个持续进行的过程，新的项目集和项目被选出并融合到项目组合中来，另一些项目集和项目被终止或成功完成。识别将组成项目组合的特定组成部分（项目集、项目及其他工作）并确定其最佳分类方式仍然是形成阶段的关注点。项目组合评估委员会或类似组织的成员可能会反对将某一组成部分纳入项目组合中，也许他们认为商业形势和需求的变化使得项目组合中的某类组件不再具有相关性。他们可能会担心项目组合管理过程未能在整个组织内得到贯彻。（如果事实的确如此，他们便可能会质疑履行委员会成员的要求，试图指出使项目组合管理过程更加有效的方法。）新的委员会成员可能对委员会的运作程序、特定角色和职责及组织的项目组合管理过程不甚明晰。

在形成阶段，项目、项目集和项目组合的领导者必须防止自己对每位团队成员的个性、价值、动机来源、兴趣及应做的事项等做出假设性的推测。作为管理人员，对个体差异的感知和重视能力是一项基本的人际技巧，这点将在第4章详细论述。形成阶段是领导者真正了解和熟悉其团队成员的时期。



团队领导必须向其团队成员清晰地说明每个项目集或项目的愿景或最终状态，以便得到每位团队成员的认同和支持。愿景说明了项目集或项目为组织带来的附加值、项目集或项目的期望最终状态及其成为组织的项目组合组成部分的原因。关注愿景，不是强调具体的可交付成果、技术规格及需要实施的工作详情，而是显示项目集或项目对组织的整体目的和目标的意义。

为对愿景进行构思和沟通，经理应掌握的人际技巧包括以下几种。

- 能够轻松担任四个不同的领导角色的能力，即领导者、管理者、引导者和导师。经理在实施愿景的沟通时担任的是领导角色（见第 1 章）。
- 有效的沟通技巧（如积极倾听并询问开放式问题）（见第 4 章）。
- 有效的行政技巧，这使得经理能够与不同的干系人群体合作，使其明确愿景并确保得到他们的支持（见第 5 章）。

## ■ 震荡阶段

塔克曼（1965 年）和詹森（Jensen）（1977 年）将第二阶段描述为震荡阶段。在该阶段，团队成员之间及其与项目集和项目经理之间会发生意见分歧和碰撞。某些人可能不喜欢分配给自己的角色和职责而更青睐其他团队成员分配到的任务。他们可能会与同事竞争以获得在项目中的特殊地位和身份。许多人可能会对新项目或项目集感到忧虑。分配意味着改变，自我怀疑或宿怨此时可能浮现出来，带有这种情绪的团队成员可能试图抗拒这种改变。

在虚拟团队中，冲突可能更加普遍，这是由于一些人的动机类型决定了他们可能会对任务分配情况感到不满。可能会发生一些小的碰撞。例如，

如果某人喜欢与他人紧密联系和交往，那么他可能对自己被分配到虚拟团队感到不满，因为在虚拟团队中无法每日与其他团队成员进行接触。又如，某人是权力需求驱动型的，他也会不喜欢在虚拟团队中工作，因为他无法参与到多个项目活动中并了解分配给他人的工作。

这类冲突一部分可由项目经理解决，其他则不得不上报至项目发起人。在项目集层级，项目经理可将问题提交至项目集经理解决，他常常可能需要求助于项目集治理委员会或督导委员会。

如果组织引进了项目组合管理，那么在项目组合层级更易发生分歧。委员会成员可能会质疑项目组合组成部分的识别方法，而选择过程常常会充满了激烈的讨论和争辩，特别是当项目组合评估委员会的某位关键成员支持某个并未被选择纳入项目组合的项目时。公司员工可能不了解项目组合管理引进的计划，当他们了解情况以后，可能会对这种正规的方式感到不安。

具有自信和乐于助人风格的项目、项目集和项目组合经理不仅能够帮助团队解决个体冲突，还能够找到一种可帮助团队直接解决冲突的过程。

为解决冲突并树立积极解决冲突的行为榜样，经理须具备下列五种不同的人际关系技巧。

- 识别团队成员动机类型的能力（详见第3章）。
- 使用最适当的沟通技巧的能力（详见第4章）。
- 适时应用六种不同的冲突解决策略的能力（详见第8章）。
- 在团队组建之初引导团队并应用各种团队建设方法的能力（详见第2章）。
- 承担起作为四个基本领导能力之一的管理者的职责，帮助团队制定团队章程，并在章程中确定将采用的冲突解决方法的能力（详见第2章和第3章）。

团队章程可帮助经理及团队成员确定应对危机情况（如当某团队成员





遭遇诸如重病、死亡或自然灾害之类的重大事故)的方法。在项目组合层级,发生重大商业变更,如合并和收购、首次使用离岸外包或需要裁员等事件,都可成为危机事件。

为有效应对危机事件,项目组合、项目集或项目经理应具备以下能力。

- 根据危机事件的性质评估是否有必要召开危机事件晤谈——一种具有推进作用的团队会议,旨在使团队成员能够深入谈论危机事件。晤谈可在同地或虚拟环境中召开。
- 对团队成员表现出的面对事件的个人反应表示同情,同时仍然保持以业务为导向,以完成任务为重心。
- 决定何时需要执行项目或项目集恢复计划,并确定理想的项目恢复经理应具备的素质。在项目组合层级,经理应能够决定是否需要从外部引进人员作为组织的恢复经理。

在决策过程中,一个团队可能会显示出一致、服从或群体思维现象,这是通过团队章程或一组运作程序来创建团队标准和规范过程中的潜在不利因素。群体思维是哈维(1974年)定义的,也称一致性管理,是项目组合、项目或项目集运作不畅的主要原因之一。在一个受群体思维影响的团队中,如果人们认为某决策是团队中大多数人的意见,他们便会随声附和,但实际上并没有人支持这一决策。群体思维发生的原因在于许多人不愿表达他们真实的想法。当事实证明团体的决策无效或错误时,团队成员便会互相埋怨,这便是震荡阶段的典型反应。显然,这种情况会损害团队凝聚力。

为降低出现群体思维的风险或实施一致性管理,项目、项目集或项目组合经理需要在凝聚力和反对意见之间取得平衡。解决一致性管理所需的人际技巧包括第8章中探讨的五个冲突解决技巧和影响技巧。