

黄玉清 / 著

创建高绩效 的项目团队

*Building
High Performance
Project Teams*



华东理工大学出版社
EAST CHINA UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS

· 黄玉清 / 著 ·

创建高绩效 的项目团队

*Building
High Performance
Project Team*



华东理工大学出版社
EAST CHINA UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

创建高绩效的项目团队/黄玉清著. —上海: 华东理工大学出版社, 2008. 6

ISBN 978-7-5628-2301-8

I. 创... II. 黄... III. 项目管理-组织管理学-研究
IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 061673 号

创建高绩效的项目团队

Building High Performance Project Teams

黄玉清 著

责任编辑/严国珍

责任校对/徐 群

封面设计/王晓迪

出版发行/华东理工大学出版社

地址: 上海市梅陇路 130 号, 200237

电话: (021)64250306(营销部)

传真: (021)64252707

网址: www.hdlgpress.com.cn

印 刷/上海崇明裕安印刷厂

开 本/890 mm×1 240 mm 1/32

印 张/6.875

字 数/197 千字

版 次/2008 年 6 月第 1 版

印 次/2008 年 6 月第 1 次

印 数/1-3 050 册

书 号/ISBN 978-7-5628-2301-8/F·190

定 价/22.00 元

(本书如有印装质量问题,请到出版社营销部调换。)

前言 | Foreword

随着项目管理在中国的发展,IPMP、PMP等资质认证成为了当前新一轮的认证热潮,各种项目管理培训辅导班应运而生,有关项目管理著作和译作在书店随处可见。当项目管理热潮席卷中华大地时,项目团队也在各个领域得到了广泛的应用。

项目管理实践和项目团队运作在各个领域和企业中已经非常普遍了。但如何在项目管理中更加有效地使用人力资源,有效地运作项目团队,却很少看到这方面比较系统的研究。到底是哪些因素影响了项目团队的绩效?如何使项目团队运作得更加高效呢?这些决定了项目团队研究的理论意义和现实意义。项目团队研究的理论意义在于,它将为项目中的人力资源管理和项目团队的高效运作提供有用的理论基础,为后来的团队研究者提供思路。项目团队研究的现实意义在于,它将为企业中项目人力资源的有效管理和项目团队的高效运作提供理论支持和实践指导,同时也为企业中其他类型团队的运作提供理论借鉴和实践指导。本研究采用规范研究方法,从管理学、组织行为学、人力资源管理 and 项目管理等多个角度,对如何创建高绩效的项目团队进行了系统的分析。

首先,本书在已有研究的基础上,详细分析了影响团队绩效的外部因素和综合因素;其次,通过对高绩效项目团队模型的构建,进一步从输入阶段、过程阶段和输出阶段分析了高绩效项目团队的创建问题。本书的具体框架如下:

在第一章中,分析了选题的背景,回顾了相关的研究情况,并在第二章中对项目团队研究的一些基本问题进行了阐述,比如,团队的含

义、项目团队的含义和特征,以及项目团队的结构等。

在第三、第四章中,对影响团队绩效的外部因素进行了分析,同时对团队满意度和团队凝聚力进行了综合分析,以寻求创建高绩效项目团队的途径。第三章,主要针对团队间合作、组织支持、管理支持、客户和外部环境等影响团队绩效的外部要素进行系统的分析;第四章,主要针对对团队满意度和团队凝聚力进行综合分析。

在第五至第八章中,主要围绕“如何创建高绩效项目团队”的主题进行讨论。第五章,构建了高绩效项目团队的模型;第六章,针对项目团队的输入阶段,讨论了高绩效项目团队的角色和文化;第七章,针对项目团队的过程阶段,围绕着项目团队的信任、沟通、授权和冲突等方面问题论述了高绩效项目团队的授权与协调,并对多样化和学习型组织两个前瞻性研究进行了探讨;第八章,针对项目团队的输出阶段,强调了高绩效项目团队的管理,主要从项目团队的绩效考核、薪酬设计、激励和成员的职业生涯规划等四个方面进行了分析阐述。

本书的创新点主要在于:提出了如何创建高绩效项目团队的系统性模型,这在国内尚未出现类似的系统研究;而且,项目团队的有效性模型与国外一些经典的团队有效性模型存在很大的差异,该模型紧密结合团队的项目特征,使之能切合项目团队的实际,这在以前的许多模型中难以得到实现。当然,对项目团队的授权、信任、冲突、多样化和职业生涯等方面的讨论在目前国内的研究中还较为缺乏,因此本书的许多观点和看法体现出笔者对相关问题的深入思考和理论创新。本书的主要不足之处在于缺乏各种因素对项目团队绩效影响效度的实证调查研究,缺乏对各种类型的项目团队的具体讨论,这也将成为今后进一步研究的重点。

目 录 | Contents

第一章 研究的背景及其理论基础 / 1

第一节 研究的背景和意义 / 1

一、项目团队研究的背景 / 1

二、项目团队研究的意义 / 3

第二节 项目团队管理理论及相关理论 / 3

一、团队管理理论 / 4

二、项目管理理论 / 7

三、人力资源管理理论 / 8

四、团队研究的现状和发展 / 9

五、项目团队的研究现状 / 16

第二章 研究的基本问题 / 19

第一节 团队的含义 / 19

一、团队的定义 / 19

二、团队的类型 / 20

三、团队与群体的区别 / 21

第二节 项目团队的含义和特征 / 22

一、项目的含义 / 22

二、项目团队的含义 / 23

三、项目团队的特征 / 24

第三节 项目团队的结构 / 27

一、职能型组织 / 27



二、纯项目组织 / 28

三、矩阵型组织 / 30

第三章 影响团队绩效的外部因素 / 32

第一节 影响团队绩效的组织要素 / 32

一、团队间合作 / 32

二、组织支持 / 35

三、管理支持 / 36

第二节 影响团队绩效的组织外部要素 / 36

一、客户 / 36

二、外部环境 / 40

第四章 影响团队绩效的综合因素 / 42

第一节 团队满意度 / 42

一、团队满意度的内涵 / 42

二、团队满意度的评判标准设计 / 43

第二节 团队凝聚力 / 46

一、团队凝聚力的含义 / 46

二、凝聚力与团队绩效影响因素的关系 / 48

三、团队凝聚力的评估 / 51

第五章 高绩效项目团队模型的创建 / 54

第一节 影响项目成功与失败的要素 / 54

一、与项目团队相关的要素 / 55

二、与项目相关的要素 / 57

三、与组织相关的要素 / 57

四、与外部环境相关的要素 / 57

第二节 团队有效性模型的比较 / 57

一、成功团队与失败团队的比较 / 57

二、几种典型的团队有效性模型 / 59

第三节 高绩效项目团队模型的创建 / 67

一、影响团队有效性的因素 / 67

二、高绩效项目团队模型的创建 / 69

第六章 输入阶段:高绩效项目团队的角色与文化 / 72

第一节 项目团队的成员及角色 / 72

一、团队成员的选择 / 72

二、项目经理的确定 / 80

三、团队规模 / 85

四、团队培训 / 88

五、团队动态 / 90

六、团队角色 / 94

第二节 项目团队文化的形成 / 98

一、团队文化的内涵 / 98

二、团队精神的培育 / 100

三、团队规范 / 103

第三节 项目团队文化的发展 / 106

一、“以人为本”理念的落实 / 106

二、团队目标的管理 / 107

三、群体思维及其避免 / 108

第七章 过程阶段:高绩效项目团队的授权与协调 / 113

第一节 构建项目团队的信任 / 113

一、项目团队信任的基本问题 / 113

二、影响项目团队信任的因素 / 117

三、构建项目团队的信任 / 118

四、团队信任的替代性和补充性机制 / 121

第二节 构建项目团队顺畅的沟通 / 122

一、团队沟通在项目中的作用 / 122

二、团队沟通的障碍 / 123



三、如何实现有效的团队沟通 / 123

四、团队沟通中的倾听技巧 / 127

第三节 创建项目团队的授权体系 / 130

一、团队授权的基本问题 / 130

二、成功授权的关键及其障碍 / 133

三、授权计划的实施 / 135

四、授权的控制 / 139

第四节 项目团队的冲突与协调 / 141

一、冲突的含义和类型 / 141

二、冲突的原因 / 143

三、冲突对项目团队有效性的影响 / 146

四、团队冲突的处理 / 149

第五节 项目团队的多样化与学习管理 / 151

一、多样化的含义 / 151

二、多样化程度的测量 / 153

三、同质型团队与异质型团队的比较 / 155

四、项目团队如何面对多样化的挑战 / 156

五、多样化与团队有效性关系 / 160

六、团队学习的重要性 / 162

七、如何促进团队学习 / 163

八、团队学习障碍及其克服 / 166

第八章 输出阶段:高绩效项目团队的管理 / 168

第一节 项目团队的绩效考核 / 168

一、传统绩效考核与基于团队的绩效考核比较 / 168

二、团队绩效考核的目的 / 168

三、团队绩效考核的具体方式 / 169

四、项目团队绩效考核方案设计 / 170

五、绩效考核中应注意的问题 / 179

六、报酬与考核结果挂钩 / 180

第二节 项目团队的薪酬设计 / 181

- 一、团队薪酬的结构 / 181
- 二、基于个人绩效的薪酬计划和基于团队绩效的薪酬计划比较 / 182
- 三、基于团队绩效的薪酬计划 / 184
- 四、团队薪酬设计原则 / 185
- 五、团队薪酬设计 / 186

第三节 项目团队的激励研究 / 191

- 一、团队激励原则 / 191
- 二、团队激励方式 / 192
- 三、个人激励和团队激励比较 / 193
- 四、如何避免团队中的“搭便车”行为 / 195

第四节 项目团队成员的职业生涯规划 / 196

- 一、职业生涯规划在项目团队中的重要性 / 196
- 二、项目团队成员的职业生涯规划 / 197
- 三、团队职业生涯管理中应注意的问题 / 200

参考文献 / 201

- 一、中文资料 / 201
- 二、外文资料 / 203

第一章 研究的背景及其理论基础

第一节 研究的背景和意义

一、项目团队研究的背景

当前,团队已经成为企业成功的法宝,建立基于团队的组织结构成为企业发展的一种趋势。30年前,哪个企业若是采用了基于团队的组织结构,那必然会成为新闻;而如今企业界采用团队则成为一种流行和趋势,哪个企业若不采用团队反而会成为新闻。对于团队的研究,其热度仅次于全面质量管理(TQM)的讨论。在中国,对团队的研究最早是从经济学的角度来讨论的,时间开始于20世纪90年代中期;从管理学的角度来分析、研究组织中的团队则是从20世纪末21世纪初开始,这个热潮现在还在持续。

对于团队类型的选择,不同的企业是不一样的。比如,服务型企业,一般采用服务团队;生产型企业,则可能包含管理团队、新产品开发团队(项目团队)、质量提高团队、销售团队,以及售后服务团队;高新企业则可能包含新产品开发团队、项目团队、虚拟团队。这时,企业面临的问题就是创建不同类型的高绩效团队,从而更加有效地实现组织目标。本书讨论如何创建高绩效的团队,研究对象是项目团队。

本书选择项目团队作为研究对象是基于下述三方面的情况。

1. 项目管理的热潮

项目管理,已经日益受到企业界和学术界的重视。世界著名杂志《财富》断言:“在未来的十年中,项目管理将有巨大的发展,它将成为一种潮流”。在我国,项目管理已成为就业的新热点,项目管理人员和技



术人员的招聘随处可见。

随着项目管理专业与国际接轨,IPMP、PMP等资质认证成为新一轮的认证热潮,各种项目管理培训辅导班应运而生,各种项目管理著作频频出现在人们视野中,尤其是近三年,国内翻译出版的大量的国外项目管理著作更是层出不穷。

项目管理的热潮也席卷了高校。为了满足社会对项目管理知识的需求和项目管理人员的需求,高校已经把项目管理纳入大学的专业设置中,使之成为一门重要学科。

2. 项目团队的广泛使用

项目团队在各个领域中已经得到广泛的应用。例如,在知识型企业,通过创新团队实现知识创新和高附加值产品创造,来提高企业的市场竞争力;在生产型和服务型企业,通过产品开发团队,为企业开发出具有市场竞争力的产品和服务新项目,为企业创造新的利润增长点;在项目咨询企业,通过咨询项目团队,帮助客户实现管理目标,满足客户的各种需求;在工程施工单位,通过工程项目团队,使工程项目按期完成,实现成本、质量和技术目标;在计算机软件开发方面,通过软件开发团队,实现客户的接口和功能要求,开发出具有市场应用前景的大型集成软件。

3. 项目团队的特性和复杂性

项目团队,通常是一个短期的、临时性的团队。当项目团队完成任务使命后,可能就会被永远解散,项目成员重新回到原来的职能部门或重新组建新的项目团队。而其他类型的团队,如质量提高团队、服务团队、生产团队、营销团队、管理团队等,则相对是比较稳定的和长期的。

在项目团队中,一方面,团队成员可能参与项目的不同阶段,在阶段性任务完成后又将离开项目团队去参加下一个新项目;另一方面,有的项目成员同时兼顾几个项目,有的成员则可能是全职投入到项目中。这些无疑增加了团队管理的复杂性。同时,市场竞争的白热化导致了企业之间建立战略联盟,组建项目团队来共同研究和开发,这时的项目团队趋向于跨(组织)边界和虚拟化,而且来自不同企业文化背景

的人组成的项目团队呈现出多样化特征,它们对团队的沟通、信任和信息共享提出了很大的挑战。

因此,项目团队与销售团队、服务团队、生产团队等相比来说,存在明显的差异,而差异可以从项目团队本身的独特性和复杂性得到体现。

二、项目团队研究的意义

项目管理实践和项目团队运作在企业中已经是非常普遍了。但如何在项目管理中更加有效地使用人力资源、如何更加有效地运作项目团队,却很难看到一个比较系统的研究理论。另一个方面,团队真正在中国企业内的应用也只是近几年才开始的,以前都是以一个部门或群体作为一个自然团队,它与许多研究所指的团队之间存在着明显的差异,即所谓的群体与团队之间的差异。因此,对于如何有效地使用项目团队还需要进行必要的探索。那么,到底是哪些因素影响了项目团队的绩效?如何使项目团队运作得更加高效?企业在其中充当什么角色?这些决定了本书研究的理论意义和现实意义。

本书主要从影响项目团队绩效的组织要素、组织外部要素、团队输入阶段要素、过程阶段要素,以及输出阶段要素进行系统和综合的分析,以探求如何使项目团队高效运作、如何使项目团队的绩效得到有效提高。它将为项目人力资源管理和项目团队研究提供理论基础,为后来团队的研究提供思路。

本研究的现实意义在于,它将为企业中项目人力资源的有效管理和项目团队的高效运作提供理论支持和实践指导,同时也为企业中其他类型团队的运作提供理论借鉴和实践依据。

第二节 项目团队管理理论 及相关理论

项目团队的研究,主要涉及团队管理、项目管理、人力资源管理三



方面的研究。

一、团队管理理论

1. 团队角色理论

团队角色理论是团队研究中非常有影响的一个理论。它最早是英国剑桥大学的贝尔宾(R. Meredith Belbin)于1981年在《管理团队》(*Management Teams*)中提出的,当时他提出团队角色一共有八个:公司工人(company worker)、主席(chairman)、塑造者(shaper)、楔子(plant)、资源调研者(resource investigator)、监听评价者(monitor evaluator)、团队工人(team worker)和完成者(completer)。而在1993年出版的《团队角色》(*Team Roles at Work*)中,贝尔宾又对团队角色理论进行了修改,由原来的八个角色变成九个角色,其中把“公司工人”换成“执行者(implementor)”、把“主席”换成“协作者(coordinator)”,但角色本身的意义基本没变,同时增加了“专家(specialist)”角色。

不过,角色理论毕竟存在着一定的缺陷:第一,当团队面临特殊情况时,团队成员通常会放弃原来的固定角色,清楚划分的每个团队成员的角色界线一下子全没了;第二,每个人并非只扮演一种角色,而是多种角色的混合体;第三,重个人、轻团队(在实际工作中我们应该把整个团队视为一体,而不是一群各自不相干的个人);第四,角色充其量只是个标签,对团队如何成功达成目标没有太大帮助。尽管对团队角色理论的批评不断,不过亨利和史蒂文斯(Henry & Stevens, 1999)的研究对贝尔宾的团队角色理论却给予了大力的支持,而且不少研究仍然沿用他的成果。

2. 虚拟团队管理理论

虚拟团队管理,利普耐克(Jessica Lipnack)和斯坦普斯(Jeffrey Stamps)在《虚拟团队管理》一书中有非常详细的介绍。他们认为,虚拟团队模型主要是由人员、目标和联系三个方面构成的,因此他们对虚拟团队的讨论主要是从上述三个方面进行的,同时为我们展示了虚拟团队的生命周期、虚拟团队的组建和维系、团队信任等

内容。

3. 团队业绩曲线

卡曾巴赫(Jon R. Katzenbach)和史密斯(Douglas K. Smith)在《团队的智慧》中提出了团队的定义和团队的业绩曲线。团队定义在许多的研究中经常被提到,他们提出的团队业绩曲线把工作组、伪团队、潜在团队、真正团队、绩优团队明确加以区分,因为工作组与团队的根本区别就在于业绩。因此,业绩是区分工作组和团队的关键。

4. 团队的生命周期理论

对于团队的生命周期,塔克曼(B. W. Tuckman)在1965年提出了有名的“四阶段说”,即形成期(forming)、震荡期(storming)、规范期(norming)和表现期(performing);1977年,塔克曼等提出了团队发展的五阶段,即形成阶段(forming)、磨合阶段(storming)、正常化阶段(norming)、运行阶段(performing)和延续阶段(adjourning)^①。至1980年,拉库西尔(R. B. LaCoursiere)对“四阶段说”加以修正并提出“团队发展阶段理论”,它包括导向期、不满意期、解决期、产出期、终结期^②。曼兹和安格尔(Manz & Angle)在1986年也提出了“五阶段说”,它是在塔克曼的“四阶段说”基础上再加上“调整期(adjusting)”构成的^③。我们比较赞同五阶段团队生命周期的说法,文中的分析将采用构造期、震荡期、规范期、表现期和休整期等五个阶段。团队的生命周期理论,为我们展示了团队绩效在整个生命周期的变化情况,它对创建高绩效团队有着理论的指导价值;而且,团队的生命周期与团队项目任务的生命周期紧密相关,如果我们在对项目团队进行管理时能很好把握团队和项目任务的生命周期,无疑会很好地促进项目团队的高绩效运作。

① [美]黑尔里格尔,斯洛克姆,伍德曼. 组织行为学. 中国社会科学出版社,2001,第362-365页.

② [台]蔡树培. 人群关系和组织管理. 九州出版社,2001,第183页.

③ Stewart, G. L., Manz, C. C. & Sims, H. P. 1999. Team Work and Group Dynamics. John Wiley & Sons, INC, PP. 81-108.



5. 团队招聘理论

在团队成员招聘方面,史蒂文斯和坎皮恩(Stevens & Campion, 1999)提出了基于知识技巧和能力(Knowledge, Skill and Abilities, KSAs)的团队成员甄选测试,KSAs反应了冲突解决能力、协作解决问题能力、沟通能力、目标设定能力、绩效管理能力,以及计划与任务协调能力,他们的研究实践表明了测试比较合乎实际情况。对于团队招聘,有的是从“大五”人格特质出发进行研究的(Kichuk & Wiesner, 1997)^①。对于成员的挑选,韦斯特和艾伦(West & Allen, 1997)认为有四种挑选方法:一是根据个人对团队和群体工作的偏好来选择;二是基于一般的团队能力(包括沟通技巧、领导能力、团队的合作和冲突解决能力)和特殊的团队能力(它依赖于团队其他成员的团队特征知识、凝聚力)来选择;三是依据史蒂文斯和坎皮恩所提出的 KSAs 来选择;四是通过录像测试来选择。

6. 团队建设理论

斯图尔特(Stewart, 1999)等把团队建设理解为团队输入(inputs to teams)、团队过程(team processes)、团队输出(team outputs)三个方面。其中,团队输入主要由任务应用、相互依赖、自我领导、团队目标、团队构成等组成;团队过程包括团队开发、社会化、权力与影响、冲突和领导等组成;团队输出包括团队有效性(team effectiveness,由产出的产品或服务、团队能力、团队成员的满意度构成)、团队有效性潜力(team effectiveness potential)、团队的协作、团队有效性的提高等组成。斯图尔特等的思路为我们提供了一个很好的借鉴,即可以从不同的团队阶段分析项目团队绩效的影响因素。

7. 球论

“球论”是廖泉文教授在新出版的《人力资源管理》一书中提出的优秀团队建设理论。该理论指出,团队建设过程中常常会遇到“出现内耗,能力抵消”、“出现价值观差异,难以形成合力”、“被挖墙角”、“缺少

^① “大五”人格特质,指责任心(conscientiousness)、外倾性(extraversion)、情绪稳定性(emotional stability)、随和性(agreeableness)和经验的开放性(openness to experience)。

领袖,群龙无首”等困境。该理论的主要内容有:强迫性选择、主动性协调、整体性决策和再一次的系统优化。强迫性选择是指在特定的条件和环境中,可供选择的对象是有限的,人们只能在有限的对象中作出一个选择,这种选择并非完全符合选择者的全部意愿,选择者必须也只能作出不完全符合个人意愿的选择;主动性协调是指在团队建设过程中,由于环境和条件的制约,只能对合作对象作出强迫性选择后,人们采取各种主动的方式,改进强迫性选择给团队组织者带来的心理压力和行为阻力,减少彼此间的不协调因素,主动沟通、理解和合作;整体性决策,即对团队成员及其角色、团队的任务和目标、团队文化、团队规范及成员的个人职业生涯等通盘考虑,进行系统优化,对影响团队和个人发展的因素进行综合分析,慎重评价,从整体性和全局性的角度对团队或个人的发展进行重新设计;由于团队是一个动态的开发整体,团队必须要与外部环境不断进行能量、信息、人才的交换与互动,因此,团队的再一次系统优化也是团队和成员经常面临的又一次强迫性选择后的再一次协调合作。

二、项目管理理论

根据美国项目管理协会对项目管理的界定,项目管理是由九大知识领域构成的:① 综合管理;② 范围管理;③ 时间管理;④ 成本管理;⑤ 风险管理;⑥ 质量管理;⑦ 沟通管理;⑧ 人力资源管理;⑨ 采购管理。

项目管理理论是项目团队管理的一个重要理论支撑点。

第一,项目管理所采用的组织结构,将直接影响项目团队的运作过程并最终影响其绩效。目前项目管理一般采用职能型组织、纯项目组织或矩阵组织,不同的组织结构导致了项目团队职权的相应变化。

第二,项目管理的各项内容,实际上是项目团队职责的体现,它在一定程度上规范了项目经理和团队成员的职责和权力。

第三,项目中的人力资源管理,涉及团队成员的挑选、项目团队的建设、团队人员的管理、项目的沟通和冲突管理,它与项目团队的绩效