

项目管理/工程管理“十三五”系列规划教材

项目组织与团队

Project
Organization&Team

《第3版》

丁荣贵 孙 涛◎主编

项目团队从组建到解散全流程助力

详解项目组织、团队、成员和利益相关方



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

项目管理/工程管理“十三五”系列规划教材

项目组织与团队

第3版

主 编	丁荣贵	孙 涛		
副主编	杨乃定	赵树宽	李明生	李霄鹏
参 编	郭云涛	邹 艳	李国锋	张亚莉
	王艳平	高素春	杜志平	



机械工业出版社

本书共分为三篇。第1篇是绪论篇,主要介绍项目组织的概念和特征,以及项目组织与团队的作用和发展过程。第2篇是项目组织篇,主要阐述项目组织的类型与运行机制、未来项目组织发展的方向、项目利益相关方在项目组织运行中的角色和彼此之间的关联关系,以及企业项目管理的组织特点。第3篇是项目团队篇,主要介绍项目团队的概念、组建及发展过程和阶段,讨论项目团队建设和管理的规律;同时对项目团队建设,诸如项目团队学习和项目团队文化建设等进行论述;最后对管理的一些内容与技巧,如对项目沟通与协调、项目冲突管理、项目团队激励与绩效管理等进行介绍。书中穿插了小案例或小管理故事,以方便读者更好地理解相关内容。为了使读者对内容有更进一步的理解和思考,在每章结尾处提供了项目案例与思考题。

图书在版编目(CIP)数据

项目组织与团队/丁荣贵,孙涛主编.—3版.—北京:机械工业出版社,2019.1

项目管理/工程管理“十三五”系列规划教材

ISBN 978-7-111-61563-7

I. ①项… II. ①丁… ②孙… III. ①项目管理—高等学校—教材
IV. ①F224.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第283340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:廖岩 责任编辑:廖岩

责任校对:李伟 责任印制:孙炜

北京中兴印刷有限公司印刷

2019年1月第3版第1次印刷

169mm×239mm·21.75印张·379千字

标准书号:ISBN 978-7-111-61563-7

定价:65.00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

服务咨询热线:010-88379833

机工官网:www.cmpbook.com

读者购书热线:010-88379649

机工官博:weibo.com/cmp1952

教育服务网:www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网:www.golden-book.com

项目管理/工程管理“十三五”系列规划教材 编委会

名誉主任：钱福培（西北工业大学教授，PMRC 创立者、名誉主任）

主任：白思俊（西北工业大学教授，PMRC 副主任委员）

委员：（按姓氏笔画排序）

丁荣贵（山东大学教授，PMRC 副主任委员）

王祖和（山东科技大学教授，PMRC 常委、副秘书长）

卢向南（浙江大学教授，PMRC 副主任委员）

孙慧（天津大学教授）

吴守荣（山东科技大学教授，PMRC 委员）

沈建明（国防项目管理培训认证中心主任，PMRC 副秘书长）

骆珣（北京理工大学教授）

薛四新（清华大学档案馆研究馆员）

戚安邦（南开大学教授，PMRC 副主任委员）

谭术魁（华中科技大学教授）

戴大双（大连理工大学教授，PMRC 副主任委员）

丛书序一

这是一套作为项目管理教材使用的系列丛书，是一套历经 15 年，经过三版修订的丛书。第一版是 2003 年出版的，时隔 5 年于 2008 年出版第二版修订本，现在时隔 10 年又出版第三版修订本。

一套教材出现被出版、使用、修订再版的情况至少说明两点，一是市场的需求，二是作者和出版者的执着。市场需求是一定条件下时代发展情况的反映；作者和出版者的执着是行业内专业人员和出版机构成熟度的反映。

我国项目管理的发展是有目共睹的，特别是自 20 世纪 70 年代的改革开放以及 20 世纪 90 年代引进国际现代项目管理理论和工具方法以来，在实践和理论层面上都有了极大的提高。在项目管理领域国内外信息日益频繁交流的同时，也向教育、培训、出版业提出了需求。2003 年 14 本“21 世纪项目管理系列规划教材”的出版正是我国项目管理发展状态的反映，系列教材的及时出版很好地满足了市场的需求。

2003 年第一版系列丛书的出版虽然很好地满足了市场的需求，但由于国际现代项目管理的迅速发展，以及在第一版丛书中发现的问题，在征得作者同意后，出版社于 2008 年对原版丛书进行了修订。2003 年和 2008 年出版的丛书获得了市场的认可，有三本书列选为国家“十一五”“十二五”规划教材，在使用期间，诸多书籍还一再重印，有几本更是重印达 10 余次之多。根据国内外项目管理的最新发展情况，机械工业出版社再次决定于 2018 年修订出版第三版，这一决定得到了作者们的一致赞同，我想这是英明的决定。只有跟随时代的发展和学科专业的发展，在实践中不断努力，及时修订的教材，才能反映我们的水平，使之成为高质量的精品之作，也才能赢得业界的认同。据了解，我国引进并翻译出版的英国项目管理专家丹尼斯·洛克出版的《项目管理》，已经出版了第 10 版，被各国项目管理领域广泛选用就是一个很好的例子。

第三版的修订，除了在丛书的书目上有所变化外，鉴于项目管理和工程管理的专业设置现状，我们将丛书名修改为“项目管理/工程管理‘十三五’系列规划教材”，以便使本套教材更适合学科的发展。在章节内容上也做了一些横向的延伸，拓展到工程管理专业。在内容方面，增强了框架性知识结

构的展示，强调并突出概念性的知识体系，具体知识点详略得当，适量减少了理论性知识的阐述，增加了案例的比重，以提高学生理论联系实际的能力。此外，为充分利用现代电子化条件，本套教材的配套课件比较完整、全面并且多样化，增加了教材使用的便利性。

为适应市场多元化的需求，继机械工业出版社出版的这套项目管理系列教材之后，适用于项目管理工程硕士的系列教材和适用于项目管理自考的系列教材也相继出版。这不仅是我国项目管理蓬勃发展的表现，也是我国出版界蓬勃发展的表现。这应该感谢中国项目管理专家们的努力，感谢出版界同仁们的努力！

随着 VUCA 时代的发展，丛书在实践应用中还会有新的变化，希望作者、读者、出版界同仁以及广大项目管理专业研究人员及专家们继续关注本套系列教材的使用，关注国内外项目学科的新发展、新变化。丛书集 15 年的使用经验以及后续的使用情况，在实践中将不断改进，不断完善。

祝愿这套丛书成为我国项目管理领域的一套精品教材！

钱福培

西北工业大学 教授

PMRC 名誉主任

中国优选法统筹法与经济数学研究会 终身会员

IPMA Honorary Fellow

IPMA 首席评估师

2017 年 12 月 15 日

丛书序二

“项目管理/工程管理‘十三五’系列规划教材”是2003年陆续出版的“21世纪项目管理系列规划教材”整体上的第三次再版，这套系列丛书也是我国最早出版的一套项目管理系列规划教材。机械工业出版社作为开拓者，让这套教材得到了众多高等院校师生的认可，并有两本教材被列入“普通高等教育‘十一五’国家级规划教材”、一本教材被列入“‘十二五’普通高等教育本科国家级规划教材”。

作为一种教给人们系统做事的方法，项目管理使人们做事的目标更加明确、工作更有条理性、过程管理更为科学。项目管理在越来越多的行业、企业及各种组织中得到了极为广泛的认可和应用，“项目化管理”和“按项目进行管理”逐渐成为组织管理的一种变革模式，“工作项目化，执行团队化”已经成为人们工作的基本范式。“当今社会，一切都是项目，一切也都将成为项目”，这种泛项目化的发展趋势正逐渐改变着组织的管理方式，使项目管理成为各行各业的热门话题，受到前所未有的关注。项目管理学科的发展，无论是在国内还是国外，都达到了一个超乎寻常的发展速度。

特别值得一提的是我国项目管理/工程管理学位教育的发展。目前，我国已经有200余所院校设立了工程管理本科专业，160多所高校具有项目管理领域工程硕士培养权，100多所高校具有工程管理专业硕士学位授予权。项目管理/工程管理教育的发展成了最为热门的人才培养专业之一，项目管理/工程管理的专业硕士招生成了招生与报名人数最多的领域。这一方面表明了社会和市场对项目管理人才的需求旺盛，另一方面也说明了项目管理学科的价值，同时也给相关培养单位和教育工作者提出了更高的要求，即如何在社会需求旺盛的情况下提高教学质量，以保持项目管理/工程管理学位教育的稳定和可持续发展。

提高教学质量，教材要先行。一套优秀的教材需要经历许多年的积累，国内项目管理领域的出版物增长极快，但真正适用于项目管理/工程管理学位教育的教材还不丰富。机械工业出版社策划和组织的本系列教材能够不断更新，目的就是打造一套项目管理/工程管理学位教育的精品教材。第三版系列

教材在组织编写之前还广泛征求了各方面的意见，并得到了积极的响应。参加本系列教材编写的专家来自不同的院校和不同的学科领域，提高了教材在不同院校、不同领域和不同培养方向上的广泛适用性。在系列教材课程体系的设计上既有反映项目管理共性知识的专业主干课程，也有面向不同培养方向的专业应用课程。

本系列教材最突出的特点是与国际项目管理知识体系的融合性，体现了国际上两大项目管理组织——国际项目管理协会和美国项目管理协会的项目管理最新知识内容的发展。本系列教材的内容能体现 IPMP/PMP 培训与认证思想和知识体系，也能够在与国际接轨的同时呈现有我国项目管理特色的内容。

编写一套优秀的项目管理学位教育系列教材是一项艰巨的任务，虽然编委会和机械工业出版社做出了很大的努力，但项目管理是一门快速发展的学科，其理论、方法、体系和实践应用还在不断发展和完善之中，加之专业局限性和受写作时间的限制，本系列教材肯定会有不尽如人意之处，衷心希望全国高等院校项目管理/工程管理专业师生在教学实践中积极提出意见和建议，以便对已经出版的教材不断修订、完善，让我们共同提高教材质量，完善教材体系，为社会奉献更好、更新、更切合我国项目管理/工程管理教育的高品质教材。

白思俊

西北工业大学管理学院教授、博导

中国（双法）项目管理研究委员会副主任委员

陕西省项目管理协会会长

中国优选法统筹法与经济数学研究会理事

中国建筑业协会理事兼工程项目管理委员会理事、专家

中国宇航学会理事兼系统工程与项目管理专业委员会副主任委员

前言

近年来，VUCA 这个组合词越来越受到人们的关注。所谓 VUCA，是 Volatility（易变性）、Uncertainty（不确定性）、Complexity（复杂性）、Ambiguity（模糊性）的缩写。随着信息技术的发展，各种思想的碰撞变得更容易，社会发展的 VUCA 状况也更明显，以整合动态资源、需要以高效率 and 高质量完成特定任务为特征的项目管理的重要性也更加凸显。

尽管在若干主流的定义中，项目是以其临时性和独特性的任务为重点的，但从管理角度看，对于来自不同知识领域、文化领域、制度领域等的动态资源的整合才是成功管理项目的难点。环境的 VUCA 大多是由技术变化带来的，技术的日新月异令人眼花缭乱，但是技术本身并不能被管理，能够管理的对象是技术的载体，其中尤以人最有自主性也最难管理。这也就是在管理中常将人与人之间的关系作为管理的核心内容的原因。换句话说，项目的组织与团队是项目管理中最具有挑战性的内容。

“以人为本”是人们的共识，从国家到企业，对引进人才、尊重人才、培育人才等工作都很看重，尤其在当今中国，对人才的重视和渴求更是越来越热切。然而，仅靠“人才”这个生产力本身并不能发挥其最大效能，生产力需要与生产关系相配合，生产力决定生产关系、生产关系反过来又对生产力的发挥产生重要影响，这种对立统一关系是符合辩证唯物主义认识论的，也是本书价值的立足点。要成功完成项目，忽视对项目组织和项目团队这些生产关系的建设和管理，仅靠对项目相关方个体的管理是不够的，而仅对包括项目经理在内的项目组成员的个体奖罚尤为不够。

在项目失败的原因中，项目组织方面的原因是最常见、最难办的，无论是依靠项目经理还是依靠若干部门经理都难以解决由于组织不妥造成的问题。翻开众多关于“项目”的定义，无非在强调项目这项“任务”的特点。从这个特点看，洗一次碗、写一篇短文都是“项目”，这也是人们常拿“一切都是项目”说事的缘由。但是，只有呈现出一个临时性组织的特征时，项目才能成为真正意义上的项目。换句话说，临时性组织是项目的载体，项目是“需要采用临时性组织方式来完成任务”。众所周知，项目具有临时性和独特性这两大特点，独特性主要针对任务而言，临时性则主要针对组织而言。

完成项目有多种组织方式，每一种方式都有其优缺点，都有其适应性，

没有十全十美、放之四海而皆准的方式。但是，由于项目本身的临时性和独特性，项目团队的建设不同于常年在一起的稳定团队。稳定团队成员长期在一起，彼此之间对性格、习惯等业已熟悉，而权力结构也已相对稳定，对这类团队来说，技术或任务的挑战性会大于管理的挑战性。对于相对稳定的企业来说，“岗位”是常见的用以界定员工职责的载体，但对于临时性的项目来说，“角色”这个词比“岗位”更值得我们关注。项目需要跨部门、基于流程和活动进行工作分工，这种分工是通过角色而不是岗位形成的。有效的项目人力资源管理本质上是一种基于项目角色的管理。一个岗位的行动要根据其上级的指令进行，而一个角色的行动则是根据它的服务对象（客户）的需求进行。

组织管理的一项重要目的是理顺权利和责任关系，如果项目团队成员来自不同的专业领域，则团队成员之间更容易发生矛盾和冲突，对这类团队来说，管理的挑战性相对较大。无论是职能制组织结构、项目制组织结构还是矩阵式组织结构，都存在不同的优缺点，因而也有不同的适用条件。同样，项目团队因其目的不同，团队成员的选择原则、选择条件和团队建设中需要解决的问题也不同。项目的利益相关方是项目的人力资源。但是，项目人力资源的特点和企业以及稳定组织的人力资源的特点是不一样的。这些人力资源不隶属于项目，他们彼此之间是靠各自的利益约定走到一起的，这种人力资源与组织人力资源相比有以下特点：其责任范围边界更具体、明确，其被调用程序更受限制，其参与过程更片段化、更有时效性等。换言之，项目利益相关方的角色性要远远强于企业或其他稳定性组织中的人力资源。基于角色的利益相关方组织管理对项目来讲是符合其特点的，也是必需的。无论是万科的“以流程调用资源”还是华为的“让听得见炮声的人来指挥”，都是由“员工”转变为“利益相关方”、由相对固定的“岗位”转变为更加动态的“岗位”、由事后的“绩效考核”转变为基于里程碑管控的“绩效管理”。

在项目组织与团队的组建和运行过程中，因项目经理职务的临时性和专业权威的不充分，项目团队的建设和管理问题更加艰巨，如何选择和培养项目经理也面临更多的挑战。依靠行政权力来管理项目的难度越来越大，因为项目利益相关方来自不同组织、不同知识领域，他们专业的不可或缺性和行政隶属关系的独立性决定了项目经理不能靠命令指挥的方式来开展所谓的管理。项目经理经常是头衔上的“经理”，他们依靠权力和权威的作用程度在减弱，而作为协调人、行政事务服务员和思想工作者的作用程度在加大。在此趋势下，人品、职业道德、个人魅力、影响力和能够主动承担责任的意识、勇气和能力将变成判断项目班子成员能否胜任的重要判断指标。

本书在修订过程中在以下几个方面进行了调整和补充：

1. 为更好地阐明思想和引导读者对每章内容进行系统思考总结，在适当地方增加了小案例和章末案例。
2. 对项目组织结构部分进行了补充与完善。
3. 对项目团队发展阶段、绩效评价和激励部分进行了修改与补充。
4. 对项目利益相关方角色与责任部分进行了修改与补充。
5. 对其他章节的部分内容和文字也做了调整和修改，使其更为精炼和流畅。

本书由丁荣贵和孙涛担任主编，由杨乃定、赵树宽、李明生和李霄鹏担任副主编。丁荣贵、孙涛负责本书的内容策划、编写任务分工和统稿。第1章由赵树宽编写，第2章和第3章由郭云涛编写，第4章和第14章由李明生编写，第5章由李霄鹏编写，第6章由丁荣贵编写，第7章由李国锋编写，第8章由邹艳编写，第9章和第12章由高素春、杜志平编写，第10章和第11章由王艳平编写，第13章由张亚莉编写，第15章由葛勇智编写，第16章由孙涛编写。

在本书编写过程中，参阅了大量的相关文献，编者对这些文献的作者深表谢意。由于编者水平所限，书中一定存在有待完善或错漏之处，欢迎读者批评指正。

编者

2018年10月

目 录

丛书序一

丛书序二

前 言

第1篇 绪 论 篇

第1章 项目组织与团队管理概述	2
1.1 项目与项目管理	3
1.1.1 项目的定义	4
1.1.2 项目的特征	4
1.1.3 项目管理的定义	5
1.1.4 项目管理的产生与发展	6
1.1.5 项目管理在中国的发展	6
1.1.6 项目管理的特点及基本职能	7
1.2 项目组织及其发展	10
1.2.1 项目组织的含义及特征	10
1.2.2 项目组织的作用	11
1.3 项目团队及其发展	12
1.3.1 项目团队及形成	12
1.3.2 项目团队的作用	13
1.3.3 项目团队的发展	13

第2篇 项目组织篇

第2章 项目组织与设计	18
2.1 组织的概念与特点	19
2.1.1 组织的概念及形成过程	19
2.1.2 组织的特征	20
2.2 项目组织的概念及特征	21
2.2.1 项目组织的概念	21
2.2.2 项目组织的特征	21

2.3 项目组织的设计	23
2.3.1 项目组织设计的原则	23
2.3.2 项目组织结构设计的过程	25
2.3.3 项目组织结构设计的结果	26
2.4 项目组织中的非正式组织	26
2.4.1 正式组织与非正式组织	26
2.4.2 非正式组织的积极作用	27
2.4.3 非正式组织可能造成的危害	28
2.4.4 正确对待非正式组织	29
第3章 项目组织的类型	31
3.1 职能式项目组织结构及其特点	32
3.1.1 职能式项目组织结构	32
3.1.2 职能式项目组织结构的特点	33
3.2 项目式项目组织结构及其特点	34
3.2.1 项目式项目组织结构	34
3.2.2 项目式项目组织结构的特点	35
3.3 矩阵式项目组织结构及其特点	36
3.3.1 矩阵式项目组织结构的几种形式	36
3.3.2 矩阵式项目组织结构的特点	39
3.4 网络式项目组织结构及其特点	40
3.5 混合式项目组织结构及其特点	42
3.6 项目组织结构的选择	45
第4章 虚拟项目组织	51
4.1 虚拟项目组织概述	52
4.1.1 虚拟项目组织的产生	52
4.1.2 虚拟项目组织的体系结构	54
4.1.3 虚拟项目组织的类型	55
4.2 虚拟项目组织的组建	57
4.2.1 虚拟项目的成功要素	57
4.2.2 虚拟项目组织的组建原则	58
4.2.3 虚拟项目组织合作伙伴的选择	59
4.3 虚拟项目组织的运行	60
4.3.1 虚拟项目组织的沟通	60
4.3.2 虚拟项目组织的协调	61

4.3.3 虚拟项目组织的冲突	62
4.3.4 虚拟项目组织的领导	63
4.3.5 虚拟项目组织需要解决的问题	64
第5章 项目组织的运行机制	68
5.1 项目组织的运行机制	69
5.1.1 项目组织的结构形式	69
5.1.2 项目组织运行机制的特征	70
5.2 基于职权驱动的项目组织的运行机制	71
5.2.1 职权与权力	72
5.2.2 以职权为驱动力的项目组织的特点	73
5.2.3 以职权为驱动力的项目组织运行机制的优缺点	74
5.2.4 以职权为驱动力的职能式项目组织结构及其特点	75
5.2.5 以职权为驱动力的矩阵式项目组织结构及其特点	77
5.3 基于契约驱动的项目组织运行机制	79
5.3.1 契约驱动的表现形式——合同	79
5.3.2 以契约为驱动力的项目组织运行机制的特征	80
5.3.3 项目组织运行机制中的契约关系	81
5.3.4 以契约为驱动力的项目式项目组织形式及优缺点	82
5.3.5 以契约为驱动力的项目式项目组织运行机制的实现关键	83
第6章 项目治理	86
6.1 项目治理的概念	87
6.1.1 治理的概念	87
6.1.2 项目治理的概念	88
6.2 项目治理的产生及发展	89
6.2.1 项目治理产生的原因	89
6.2.2 项目治理研究的发展现状	91
6.3 项目治理的基本思想	92
6.3.1 项目治理中利益相关方之间是协同的工作伙伴关系	93
6.3.2 项目治理结构是由项目利益相关方构成的动态角色网络	94
6.3.3 项目治理的统一过程	94
6.4 项目治理迭代过程模型	94
6.4.1 项目利益相关方的需求	95
6.4.2 项目利益相关方的治理角色	96
6.4.3 项目治理角色风险	97

6.4.4 项目治理角色之间的关联关系	99
第7章 项目利益相关方管理	102
7.1 项目利益相关方的定义和概念	103
7.1.1 利益相关方的定义	103
7.1.2 项目利益相关方的概念	105
7.2 项目利益相关方的类型与责任	106
7.2.1 项目经理及其责任	107
7.2.2 项目发起人及其责任	108
7.2.3 项目小组成员及其责任	109
7.2.4 质量保证小组及其责任	110
7.2.5 客户及其责任	111
7.2.6 政府组织机构及其责任	112
7.2.8 其他利益相关方	113
7.3 项目利益相关方之间的关联关系	114
7.3.1 项目利益相关方之间的价值体系关联关系	114
7.3.2 项目利益相关方之间的契约体系关联关系	115
7.4 项目管理中的政治学	116
7.4.1 项目管理中的政治蔓延	116
7.4.2 项目管理的政治学方法	119
第8章 企业项目管理	124
8.1 企业项目管理概述	125
8.1.1 企业项目管理的产生	125
8.1.2 项目与企业发展	127
8.1.3 企业项目管理的作用	129
8.2 企业项目管理的内容和对策	132
8.2.1 企业项目的思想	132
8.2.2 企业项目的核心内容	133
8.2.3 企业项目的主要问题与对策	137
8.3 企业多项目管理	140
8.3.1 企业多项目的概念及分类	140
8.3.2 项目群管理	141
8.3.3 项目组合管理	143
8.4 项目管理办公室	145
8.4.1 项目管理办公室的内涵	145

8.4.2	项目管理办公室的职责	145
8.4.3	项目管理办公室的构建	146

第3篇 项目团队篇

第9章	项目经理	150
9.1	项目经理的职责	151
9.1.1	项目经理的定位	151
9.1.2	项目经理的责任	152
9.1.3	项目经理职位的描述	153
9.2	项目经理的素质和能力要求	154
9.2.1	项目经理应具备的素质	155
9.2.2	项目经理的能力要求	155
9.3	项目经理的领导风格	159
9.3.1	领导的含义	159
9.3.2	领导的权力	161
9.3.3	项目经理的领导风格	164
9.3.4	项目经理的领导技巧	168
第10章	项目团队的构成与运行	172
10.1	项目团队的概念	173
10.1.1	项目团队的本质	173
10.1.2	项目团队的特点	174
10.1.3	项目团队的构成	176
10.2	项目团队的运行	180
10.2.1	团队运行的管理要点	180
10.2.2	团队陷阱	182
10.2.3	团队操作规程	187
10.3	项目团队的学习	188
10.3.1	优胜基准	189
10.3.2	优胜基准的作用	190
10.3.3	优胜基准的类型	190
10.3.4	实施优胜基准的步骤	191
10.3.5	优胜基准的阻力与成功因素	192
10.4	项目团队的决策	194
10.4.1	项目团队决策的基本步骤	194

10.4.2 项目团队决策的方法	195
第11章 项目团队的发展阶段	200
11.1 项目团队的形成期	201
11.1.1 项目团队形成期的特点	201
11.1.2 项目经理在形成期的工作及领导风格	202
11.1.3 项目团队第一次会议	203
11.2 项目团队的风暴期	204
11.2.1 项目团队风暴期的特点	204
11.2.2 项目经理在风暴期的工作及领导风格	205
11.2.3 建立基本规则和程序	205
11.2.4 解决冲突	207
11.3 项目团队的规范期	209
11.3.1 项目团队规范期的特点	209
11.3.2 项目经理在规范期的工作及领导风格	209
11.3.3 建立并管理项目奖励体系	209
11.4 项目团队的成果期	211
11.4.1 项目团队成果期的特点	211
11.4.2 项目经理在成果期的工作及领导风格	211
11.4.3 对项目团队成员的授权	211
11.5 项目团队的解散期	213
11.5.1 项目团队解散期的特点	213
11.5.2 项目经理在解散期的主要工作	213
第12章 项目团队文化	216
12.1 项目团队文化概述	217
12.1.1 项目团队文化的定义	217
12.1.2 项目团队文化的作用	219
12.1.3 项目团队文化的内容	220
12.2 项目团队文化建设	221
12.2.1 培养项目团队精神	222
12.2.2 建立共同愿景	225
12.2.3 搞好项目团队学习	228
12.2.4 项目团队文化建设中的领导艺术	233
第13章 项目团队沟通和协调	238
13.1 项目团队沟通与协调的概念	239