



卓越 项目领导 与团队精神

领导起作用的过程

就是形成团队精神的过程

(美) 弗兰克·托尼 (Frank Toney) 著
戚安邦 等译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



作者简介

弗兰克·托尼 (Frank Toney) 博士是项目管理领域的专家，著有《确保项目财务成功》、《超级项目经理》、《超级项目组织》、《项目财务和会计》和《大型职能组织中的项目管理小组的最佳实践》等作品。弗兰克·托尼博士在NOVA大学获得工商管理博士学位。他是获得美国项目管理协会 (PMP) 认证的职业项目管理专业人员。他一直是美国项目管理协会 (PMI) 各项活动的核心参与者，也是其标准和学术研究委员会的主席。弗兰克·托尼博士是美国管理技术大学的教授和凤凰城大学的领导标杆博士评审委员会的主席。他曾任美国菲尼克斯大学金融和会计研究生院院长，并分别在乔治华盛顿大学、克鲁兹大学、贝克大学等院校任教。他还担任过美国飞行器公司 (American Aircraft) 首席运营官、TECO有限公司总裁等重要职务。



主要译者简介

戚安邦博士现为南开大学国际商学院教授和博士生导师，兼任南开大学项目管理工程硕士中心主任和南开大学现代项目管理研究中心主任。同时，他还是中国项目管理研究会常务理事、中国系统工程学会信息系统研究会常务理事和天津市技术经济与管理现代化研究会副主席。他在南开大学获得博士学位，曾先后在英国（1990-1992年在LEEDS大学）和美国（1998-1999年在UNC Charlotte大学）留学。

戚安邦博士从1999年开始协助国家外专局引进美国项目管理协会的现代项目管理知识体系（PMBOK®）和项目管理专业人员认证项目（PMP），是国内现代项目管理方面最早的专家和教授之一。他于2001年1月出版的《现代项目管理》一书是国家外专局最早指定的PMP认证培训教材，并于2001年2月在中央电视台一套主讲了面向全国播出的《现代项目管理》讲座。多年来，他一直从事项目管理方面的教学和研究工作，先后出版了《工程项目全面成本管理》、《现代项目管理》、《项目管理学》、《项目十大风险管理》、《项目评估学》和《项目成本管理》等专著或教材，翻译有《项目的组织与人员管理》、《项目中的合同管理》、《独特性任务的项目和项目群规律方法》和《投资预算：项目财务评估》等一系列著作。戚安邦博士还先后主持了国家社科基金和教育部人文社科基金等多项现代项目管理方面的研究课题。

责任编辑：郎世溟

出版咨询：mie-lang@vip.sina.com
010-88379707

封面设计：任燕飞设计室

译者序

在翻译完《卓越项目领导与团队精神》全书之后，我们又经过反复修订，并细致深入地品味这本书中的精髓，最后得出一个完全一致的结论：这的确是一本好书，是一本领导学和项目团队建设方面的好书。这本书主要好在以下几个方面：一是本书不但说明了什么是卓越的项目领导和团队精神，而且阐述了如何去培养和建设卓越的项目领导和团队精神，这就使得本书能够直接用来指导项目领导和项目管理的实践；二是书中给出了大量的实例，特别是有关孙中山和林肯的案例分析占到很大篇幅，这就使得人们可以以这些成功领导者为榜样和学习的对象；三是书中结合了许多中西方的观念和思想，甚至大量引用了孙子和孔子等人的经典著述，因而，虽然本书是一本外国人著作，但其实质性的内涵还是源于伟大的中华文化。实际上，从领导学和管理学的角度出发，某些中国古典管理哲学思想至今仍然是非常先进和适用的，本书作者弗兰克·托尼（Frank Toney）竟能够自如地运用中国古典管理哲学思想去诠释现代的卓越领导与团队精神这一命题，实在是难能可贵。

按照国际上最新的研究结论，领导学这门学问仍然没有统一的理论和学科范围界定，而且领导能力似乎是无法在课堂上学习到的。2005年

夏天我有幸参加了哈佛大学商学院专门为中国最好的几所大学的主讲教授组织的“以参加者为中心的学习和案例教学”的暑期培训班，在课堂上中美两国的顶尖教授交换了有关如何培养卓越领导者的经验和体会。哈佛商学院的顶尖教授告诉我们，他们在培养 MBA 学员（有资料报道说，多数哈佛商学院的 MBA 毕业生在工作一段时间以后都会成为卓越的领导者，不是企业的董事长就是 CEO）的过程中使用了大量的案例和案例教学的方法，他们甚至根本就不使用关于领导和领导学的教科书。这在很大程度上动摇了我决定翻译本书的信心，但是在翻译完毕之后我们感到，即使是哈佛商学院的学生也应该读一下这本书，因为本书的内容和写作方式的确能够帮助学生更快地掌握和提高他们的领导能力以及更好地建设他们的项目团队。

本书作者在前言中已全面介绍了这本书的核心内容与为什么要讨论这些内容，这里我不再过多地重复。但是为了能使读者认识这本书的全貌，我还是简单介绍一下，这本书从四个方面讨论了最为古老的管理主题——领导学的内容。第一部分告诉人们有关卓越领导的实践和技巧，第二部分阐述卓越领导如何应用领导方法和技巧去领导项目团队，第三部分分析如何使用卓越领导去更好地实现项目目标，而第四部分既论述项目团队精神又论述个体精神的相关理论和概念。我非常同意本书作者的“领导起作用的过程就是形成团队精神的过程”和“精神可以提高团队活力和增强团队生命力”等观点，因为这种团队精神的确能转化为更好的项目团队绩效和更高的项目质量。希望我们这个翻译团队所完成的这本书也能成为以上观点的例证，希望广大读者能够喜欢这本优秀的项目管理方面的新书。

南开大学教授 戚安邦

前 言

卓越的项目领导全面支持了领导方法和技巧的科学性，正是这些方法和技巧的应用最大程度地增加项目目标实现的可能性，更好地优化了项目团队的绩效，并且由此增加了销售量和降低了成本，最终实现了更高的利润。这种领导实践的外在表现是可观察的、可度量的，而且其作用很大。人们可以使用某种标杆或某种科学的研究方法，甚至使用现场应用效果对它们进行评价。每一种项目领导实践都可以根据它们对项目的团队效率、进展速度和效果的影响进行检验。

本书主要由四部分内容组成。第一部分是向个人灌输有关卓越领导实践和技巧的领导艺术，从而为培养卓越的项目领导人服务。

第二部分阐述了卓越领导者如何应用自己的领导方法和技巧来领导项目团队。通过运用这些卓越的领导能力，项目团队可以创造出任何团队成员都意想不到的优良绩效。

第三部分集中分析和讨论了那些可以取得最好项目目标成果的领导艺术和项目团队管理实践。这部分内容包括把高超的领导方法与项目团队行为结合起来，以及由此带来的实际结果或成果。它采取了基于进度的项目管理形式，这样获得的可度量结果使项目可以显著领先市场、有

更低的项目成本以及获得稳定的高质量的标准。

第四部分自始至终是围绕着团队精神这个主题展开的，它既论述了项目团队精神又论述了个体精神的概念。领导起作用的过程就是形成团队精神的过程，即是突出项目领导者精神的过程。从当前的研究成果和实践结果来看，大家都认为精神是可以提高团队活力和增强团队生命力的，而且这是其他任何途径都不可能做到的。本书详细介绍了项目领导如何去建立能影响项目团队活动的精神氛围，以及这种团队精神意识如何能转化为更好的财务绩效、更高的项目质量和更出色的项目团队绩效。

弗兰克·托尼(Frank Toney)

目 录

CONTENTS

译者序

前言

绪论与概要

一、本书的主要目的	4
二、基本假设、前提、方法和目标	5
三、领导学的基本理论	12
四、本书概要	15
参考文献	19

第一篇 培养卓越的领导者

第一章 品质和精神：领导的基础和氛围	27
一、描绘鼓舞人心的愿景	29

二、富有热情的领导是有感染力的	31
三、积极态度能提高领导者的精神境界	36
四、诚信是领导者成功的基石	47
五、谦逊是积极绩效的影响因素	62
六、智慧是知识、精神和品质的聚合体	75
参考文献	80
第二章 卓有成效的职业素养	85
一、掌握如何领导成功的项目团队的知识	87
二、目标和战略犹如大海中的灯塔	89
三、决策能力造就正确的行动	94
参考文献	108
第三章 有助于实现项目目标的特定项目技能	110
一、领导者的全过程参与	111
二、为实现目标的速度、效率和效果领导项目	112
三、结构化方法和程序可预见未来	120
四、关注约束条件的瓶颈管理	121
五、通过评价绩效来提高责任感	123
参考文献	124

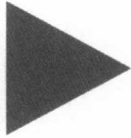
第二篇 运用领导艺术去建设 卓越团队和团队精神

一、婚姻中的爱情般的项目团队精神	130
二、项目团队精神是古老的概念	131
三、领导是建设项目团队精神的关键因素	131

四、精神与项目团队文化相互交融	133
五、精神可以传授	133
六、精神可以改进项目团队和个人绩效	136
参考文献	137
第四章 用牢固的关系纽带带来建设项目团队精神	140
一、增强关系纽带的强度	142
二、领导风格决定了关系的基调	162
三、卓越领导者重视人际关系建设	186
四、领导者与项目团队的关系	192
五、政治是精神的破坏者	203
参考文献	210
第五章 通过共同价值观和经历建设项目团队精神	214
一、共同的敌人使项目团队更加团结	216
二、共享领导和项目团队的愿景	217
三、以精神建设的方式对待他人	221
四、通过共同经历构建项目团队精神	224
五、构建传奇故事、树立英雄人物	227
六、庆典和传统的精神	228
参考文献	232
第六章 在稳固的项目团队结构和高素质的人群中蕴育精神	234
一、精神力量源自高素质人群	235
二、指导项目团队走向成功的绩效标准与行为	240
三、有效地运用纪律	247
四、可以改进项目团队绩效的项目团队结构	258

五、项目团队精神改进了在地理上分散的团队以及	
虚拟办公室的绩效	267
参考文献	270

卓越项目领导 与团队精神



领导起作用的过程

就是形成团队精神的过程

(美) 弗兰克·托尼 (Frank Toney) 著

戚安邦 盛峰 项志芬 姜卉 徐澄 译

罗燕江 杨玉武 审



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

绪论与概要

本书的主要目的

基本假设、前提、方法和目标

领导学的基本理论

本书概要

在拉开领导艺术这部大戏第一场的大幕之前，有必要先布置一下舞台场景。对本书主题的基本假设、前提、方法和目标就是这部大戏的背景，基本的领导理论则为本书揭开了序幕。

一、本书的主要目的

对卓越的领导能力、方法和技巧的研究是为了培养胸怀远大抱负的领导人，同时也是为他们的企业服务的。最重要的目标是提高他们发现各种潜在事业机会的能力。实现这一目标的基础就是：实践证明领导是项目成功最重要的因素。

与这一目标紧密相连的交付物就是要造就企业中促进项目成功的领导者。为了实现这些基本目标，领导者们有必要对自己的领导技巧进行自我评价，并理解构成卓越领导的要素。在此基础上，卓越的领导者们可以制订出克服自己弱点并强化优势的改进计划。

再进一步，卓越的项目领导者们应该运用他们的领导技巧和实践能力来建设项目团队精神和提升项目团队绩效。最终的结果就是领导者们运用项目所需的专门领导技巧去最大限度地增加项目成功的可能性。

对于领导者所在的组织来说，从项目的卓越领导中能够获得的潜在收益将是巨大的。首先就是他们提高了项目成功的可能性以及由此带来更大的销售量和更低的成本。卓越领导者还可以有效改善组织、客户和其他相关利益者的关系。这种卓越的项目管理方法也表现得更专业、更富有成效和更有预见性。

项目组织能像孵化器一样培育和留住积极有为的领导者，这些领导者拥有成为未来执行经理和组织领导者的宝贵的企业家潜质。越来越多的研究成果表明，领导及一个创业型企业所需的最佳实践和技能在本质上同领导多功能项目所需要的技能是一致的。

二、基本假设、前提、方法和目标

卓越领导艺术的神秘感使人着迷。项目领导者是影响项目团队实现目标能力最主要的因素。自古以来，卓越领导艺术的重要性就是人们调查研究的主题之一。从最早的记述中可以看出，人类一直在试图应对领导能力方面的挑战。幸运的是对大多数人来说，领导能力都是与生俱来的。其实每个人都是某个方面的领导，如家庭、团队和工作中的领导者。要把天生的领导才能提升到更高的水平，并成为卓越的领导者，就需要有领导的实践，掌握领导的方法和技能。这些领导才能多数要通过研究和标杆方法去获得。卓越项目领导者要在项目领导和项目管理技能方面有更高的水平。

5

最后要说明的一点是，本书设定了这样一个前提：在项目管理世界中，卓越的项目领导者一定是卓越的项目经理，反之亦然。

（一）卓越项目领导者是成功的关键因素

现有的实践和研究都已反复证明，项目的成败与项目领导者的技能和努力程度直接相关。卓越的项目领导者应该主动地表现出主人翁精神和责任感，并将这些特质直接反映在项目团队的成果上。

当面临挑战时，卓越项目领导者们总能克服它们，甚至把这些挑战转变为有利条件，因此就减弱了项目风险和不确定性的影响。卓越项目领导者能够战胜人事和工作环境的挑战和困难。他们也就成了项目团队的守护人，保护着项目团队不受外部环境影响。卓越领导者积极探索和掌握必要的领导技能，在各种问题影响项目目标的实现之前就能识别和解决它们。结果他们就赢得了项目相关利益者更多的尊重，吸引来更高素质的项目团队成员，使项目团队保持凝聚力并不断得到激励。

数千年来的文献证明，项目团队的领导者和他对项目团队的影响是成功的重要保障。早在公元前 500 年，孙子就已总结了领导的重要性，他在著作中提出：整个军队的价值在于军队的领导者。

自孙子时代的 2500 年来的文献基本上都支持这一观点，即领导者是团队实现目标能力的决定性因素。经过 19 年的跟踪研究，列伯森 (Lieberson) 和奥康纳 (O'Connor) 对 167 家公司的领导者变更进行观察和分析，结论是领导者们影响了组织目标实现的总差异为 47% (用利润率指标计量)。维纳 (Wiener) 和马奥尼 (Mahoney) 的研究显示领导者的工作占到无法解释的目标成果影响因素的 44% (按利润计算)。阿弗利奥 (Avolio) 和豪威尔 (Howell) 则在 1994 年认定，领导者行为的直接影响占到每单位绩效变化的 34%。克雷奇 (Krech) 和克拉奇菲尔德 (Crutchfield) 观察到，领导者依靠其在团队中的特殊地位，对团队的结构、氛围、目标、意识形态和活动起决定作用。这些分析的共同发现是：领导者的技能和实践通常是团队执行能力的核心，是团队变革、活动和流程的关键所在。

当项目陷入麻烦时，这种理论的作用就更加显现出来了。此时，许多组织采取的行动是立即任命一个卓越项目领导者。一些公司通常以特殊的名字，如“空降灭火员”来称呼这些人。

在明确了卓越项目领导者对实现项目团队目标的重要性后，我们来介绍谦逊这一主题。即使项目领导者对项目成功负有绝大部分责任，但也存在着许多同等重要的，有时甚至是更重要的因素。例如在 500 年前，意大利著名政治家马基雅维里 (Machiavelli) 通过对意大利政治人物特征的研究分析了领导的影响因素，他得出的结论是，领导者工作绩效的一半是靠运气，剩下的一半 (或接近一半) 则归他们自己支配。(马基雅维里《君主论》，1520 年)

林肯总统在回答是什么使他成为美国总统的提问时，表达了与上述相同的观点。根据卡尔·桑德博格 (Carl Sandburg) 所著《林肯传记》所述，