

项目管理核心资源库——实践类



发“14662”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)。

建立高效 项目管理团队

提升绩效与改进结果的实践

(美) 莉萨·迪图里奥(Lisa DiTullio) 著

李金海 等译



P

Project Team Dynamics

Enhancing Performance, Improving Results



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

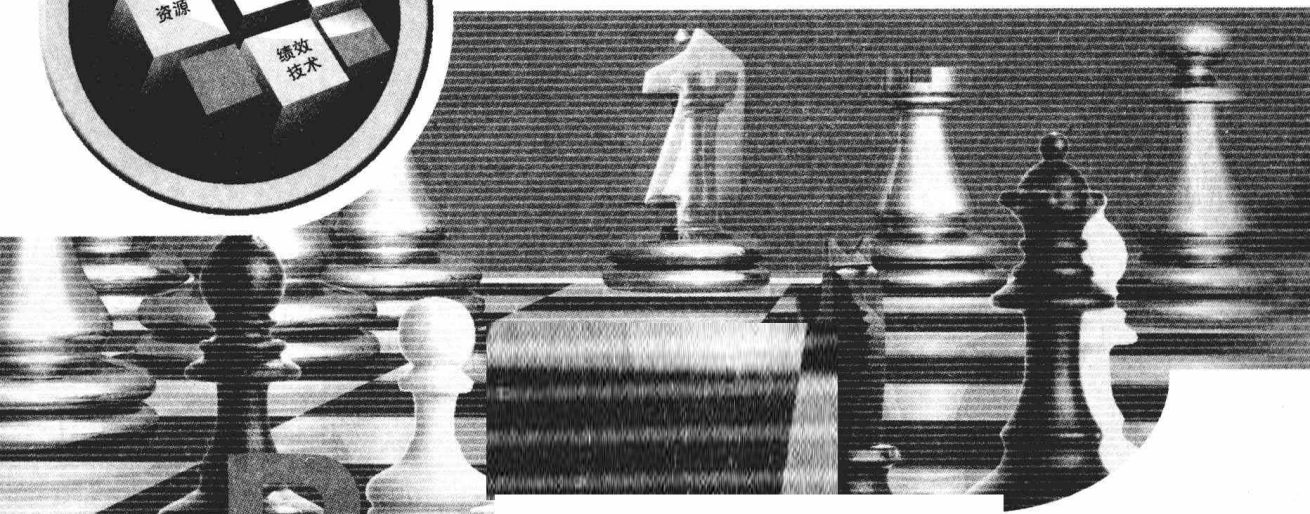
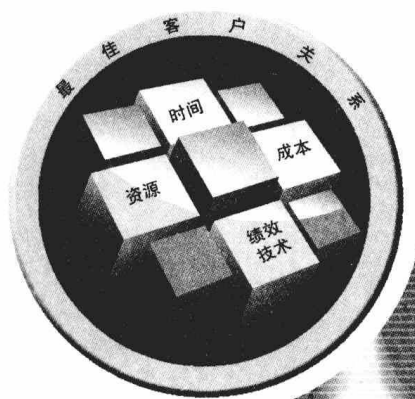
项目管理核心资源库——实践类

建立高效 项目管理团队

提升绩效与改进结果的实践

(美) 莉萨·迪图里奥(Lisa DiTullio) 著

李金海 等译



P

Project Team Dynamics

Enhancing Performance, Improving Results

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Lisa DiTullio: Project Team Dynamics: Enhancing Performance, Improving Results

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: 01-2011-3382

图书在版编目(CIP)数据

建立高效项目管理团队: 提升绩效与改进结果的实践 / (美) 迪图里奥 (DiTullio, L.) 著;
李金海等译. —北京: 电子工业出版社, 2011.11

(项目管理核心资源库——实践类)

书名原文: Project Team Dynamics: Enhancing Performance, Improving Results

ISBN 978-7-121-14662-6

I. ①建… II. ①迪… ②李… III. ①项目管理IV. ①F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 194729 号

责任编辑: 袁桂春

印刷: 北京市顺义兴华印刷厂

装订: 三河市双峰印刷装订有限公司

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: 12.5 字数: 124 千字

印次: 2011 年 11 月第 1 次印刷

定价: 29.00 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 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。



译者序

团队、团队活力、团队绩效与企业成功之间的关系不言而喻，但如何构建良好的团队，如何激发团队活力，如何增加团队绩效，这就不那么简单了，本书很好地诠释了这些问题并提供了非常实用的技法、工具和模板等。

本书分为上下两篇，上篇重点讲述建立项目团队，提出建立项目团队的4个步骤，即界定项目团队、明确团队目标、履行团队行为、构建团队责任。下篇重点讲述开展团队工作，主要包括管理团队冲突、制定有效决策、主动共享信息、主持高效会议，并总结出多数项目团队面临的通病，针对这些通病给出了一些直截了当的解决办法，包括简便易行的各种技法、工具和模板。

本书篇幅不长，但简明扼要、实用性强；书中提出的观点、方法、

技巧和模板等是作者多年成功实施项目管理的经验总结和提炼。莉萨本人拥有 PMI 注册的项目管理培训和项目管理业务咨询机构——“你的项目办公室”，负责项目管理方面的培训与咨询，莉萨还担任项目管理领域权威季刊《最佳项目实践》的主编，“硅谷项目管理与项目链接博客”的定期撰稿人，“项目管理网络”的撰稿人，等等。本书内容特别适合即将成为或刚刚成为项目经理、团队负责人的人，以及从事实际项目管理工作的业内人士，还可以作为项目管理专业的本科生、研究生的学习参考。

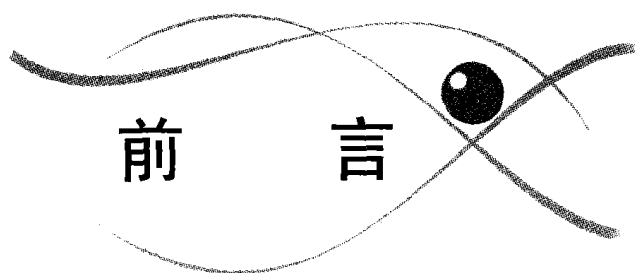
本书的翻译工作是由河北工业大学从事项目管理的几名师生共同完成的，具体分工如下：李金海（河北工业大学教授，博士）翻译引言、第 1 章、第 2 章，并负责译稿审核与组织工作；尹广娜（河北工业大学讲师）负责第 3 章、第 4 章翻译审核工作；张金霞（河北工业大学硕士生）负责第 6 章、第 7 章、第 8 章的翻译工作；陈志贤（辽宁工业大学管理学硕士）负责第 3 章、第 4 章、第 5 章的翻译工作。

全部书稿的审校工作由李金海教授完成。

译者们在翻译本书的过程中参阅了一些权威的专业词典和词汇手册，对专业术语在仔细斟酌和推敲的基础上尽量追求译文的准确，但由于译者水平有限，难免会有翻译不妥之处，欢迎读者赐教。

李金海 教授，博士

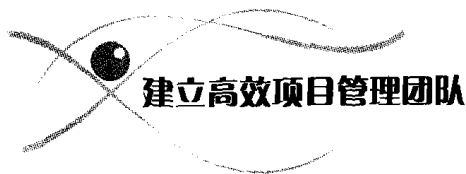
2011.8 于河北工业大学 北辰教师公寓



在当今激烈竞争的环境下，从事任何商业活动都需要跨组织的协作参与。项目团队是由来自不同组织的成员组成的，可能涉及来自外部机构的合作方，如咨询商或供应商。在当今的市场经济条件下，不可能保证你需要的人力资源应有尽有，这就迫使你必须充分利用团队的力量，达到事半功倍的效果。不管项目团队由多少人员组成，不管他们是谁，都需要以高效的团队模式运营，才能够既满足工期要求又能提供令客户满意的项目可交付物。

不管你的团队属于什么类型，最大的挑战是让每位成员做到既主动又高效，尤其对项目团队更是如此。成功激发团队活力的秘诀在于简便易行地去实施。

我喜欢简单直率，在我的个人和专业生涯中，总是尽量去寻求最简



便的途径去实现想要的答案或完成各项任务。当和其他人员沟通时，我总是试图用简短、生动的语言去表达我的意图，而避免那些冗长、抽象的表达。我教书的时候常常以便于学生接受的方式引出概念，要求他们与我互动，从而让他们体验这些知识，而不仅仅是听听而已；在公众场合演讲时，我在 PPT 中尽量少用文字，多用图画，这有助于激起听众的思考与记忆。

我们的工作方式越简单，越可能得到实施。简便易行的做法得到越多人的认可，越有可能演变为公司文化——最终体现为简便、高效、成功的工作模式。

激发团队活力、改善团队绩效不必弄得那么复杂、耗时。实际上，基于团队的做法越简单，越能够一如既往地坚持下去。

苹果公司取得的卓越成功提示我们追求简便易行的工作方式。从个人计算机的微型化到软件的人性化，从 iPod 的精巧到 iPad 的时尚，苹果公司不断界定要进入的每个市场，从而开发出便捷易用、受客户欢迎的电子产品。

有些人习惯把事情弄得更为复杂。现实中有这样的情况，由于项目经理在项目前期提出了不正确的假设，使事情错综复杂而又毫无头绪，然而经理们还徒劳地在项目成员之间解释他们是正确的。

当事情变得过于复杂，这时应该改变你的假设来做些尝试，保持简便易行意味着成功。

本书将有助你理解团队工作的价值及团队工作与项目结果的必然联系，你将领会到在项目团队活力方面如此小的投入却能换取大的回

报,你将会学到支持有效项目团队工作的一套正确的行为,并掌握一些简便易行的方法,以便激发团队活力,减少团队冲突。

本书中给出的概念和做法来自我多年管理企业级项目管理办公室(波士顿地区哈佛朝圣者健康保险公司)的经验。该组织取得了重大改观,从1999年破产被政府接管到现在连续5年被《美国新闻与世界报道》杂志评为美国健康计划第一名,在此期间我作为团队的核心成员积累了丰富的团队协同工作经验。

2008年年初我离开哈佛朝圣者健康保险公司,开始从事针对企业项目管理的培训与咨询工作,这使我有机会接触各行各业的各类组织,本书是我与客户、同事、项目管理专家交往过程中常用的方法、工具和技法的汇集,对健康的团队活力有很好的支持作用。

你会发现贯穿本书的许多工具和模板都是为特定团队的需要设计的,各种工具、方法与技法的电子模板都可以从网站(www.yourprojectoffice.com)上下载,为了获得这些资源,可以单击“Client Login”,输入用户名“Reader”和密码“Team1”。所有模板都是Word或Excel形式,不需要任何专门的软件,如果登录该网站有问题,请联系 support@yourprojectoffice.com。

本书以项目团队为主题,从团队绩效出发,书中介绍的所有概念、方法和工具都可以应用到公司各种类型的团队当中。事实上,当你在公司不同类型的团队中不断地运用这些工具时,你会发现公司文化正在悄然发生变化,了解团队工作的价值又真正实施团队工作的公司将会更加出色。因此,你可以大胆地与其他团队共享本书的内容,这些团队会因

此而受益。

在团队建设早期引入这些实用的方法将是组建有效团队的关键。定期评估团队的状态同样非常重要，能够快速诊断出团队的毛病并及时处理也是培养健康团队的关键。本书的内容涉及团队建设和团队运营，对实现高效团队产出同样重要。

熟悉项目管理的人都知道，项目失败的最大原因是缺乏良好的项目计划。对一些标杆公司的调查显示，当一个项目计划不周，又没有明晰的责权划分，同时又缺乏足够的工具与技术，该项目注定要失败；相反，当一个项目拥有最终用户的高度参与、符合现实的预期、责权清晰、目标明确，该项目一定会取得成功。

当你选择了优秀的团队成员且职责明确，那就为团队成功打下了坚实的基础，否则，将一事无成。有了好的项目计划，项目团队活力就成了项目成功的关键。本书的第1篇重点讲述建立项目团队，指导你在项目团队建立初期借助4个步骤为团队建立打下坚实的基础，即界定项目团队、明确团队目标、履行团队行为、构建团队责任。

在许多公司，项目经理发现在一些新项目上常常遇到一些熟悉的情况，遗憾的是，这种情况往往会导致项目经理忽略一些团队建设的关键步骤。一种虚假的安全感应运而生：“我们以前干得不错！”在团队建立方面忽略关键步骤的团队往往在项目中及后期出现大的麻烦。要记住，每个项目都是独特的，因此，每个团队必须要界定自己的团队目标、规范预期行为并制定管理规则。建立项目团队作为本书的上篇用来指导项目团队借助4个步骤实现立竿见影的效果，这也是现实做法和实践

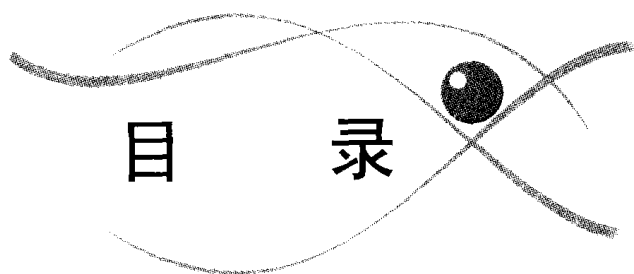
的总结。

团队一旦建立并开始工作了，都会不可避免地面临团队成员之间的紧张不安的局面，本书的下篇讲述开展团队工作，重点介绍多数项目团队面临的通病，并针对这些通病给出一些直截了当的解决办法，包括简便易行的各种技法、工具和模板。针对团队活力不佳的情况，要做好4方面的工作：管理团队冲突、制定有效决策、主动共享信息、主持高效会议。

由于团队活力对项目成功的关键影响，我们可以从管理和沟通两方面寻求好的方法来改进团队内部活力和团队绩效。合理建立项目团队并快速发现团队问题是提高绩效、改进结果的法宝。

莉萨·迪图里奥

马萨诸塞州 科哈塞特



引言	1
团队现实	2
群体还是团队	3
公司文化如何影响行为	4
随机文化	6
开放文化	7
封闭文化	9
同步文化	11
寻求文化平衡	12

第 1 篇 建立项目团队

第 1 章 界定项目团队	19
启动	21
选择团队成员	23
通知团队候选人	29
第 2 章 明确团队目标	31
项目目的和目标	33
项目发起与规划	34
项目机会描述	41
项目规划工作	44
项目团队章程	47
第 3 章 履行团队行为	54
团队工作的预期行为	56
团队合作的价值	59
实施和改进预期行为	60
制定准则	76

第4章 构建团队责任	85
责任矩阵	87
责任因素	89
识别能力	91

第2篇 开展团队工作

第5章 管理团队冲突	103
分析冲突	104
当日规则	108
第6章 制定有效决策	113
发现问题	114
识别选择	115
进行决策	118
实施方案	121
第7章 主动共享信息	123
评价个人行为	124
主动提出与接受反馈	128



创造共享信息的团队文化	144
第 8 章 主持高效会议	146
团队会议场景	147
开会之前	152
会议当中	158
会议收尾	162
评价会议	162
会议之后	163
虚拟会议	166
代沟	175
职能分工的弥补	177
结束语	179
作者简介	181

引言

总能看到这样一种人，带领着由一群个性张扬的人组成的团队在行业中取得了不可思议的成功。这是一类特殊的领导者，他们能高效地管理一支完全由陌生人组成的团队，并能发现最好的方式使这个团队表现得更强。

——唐纳德·特朗普



在过去的 10 年中，越来越多的公司意识到跨部门协作的力量，团队工作越发引起高度重视。许多公司试图打破职能堡垒并限制个人主义的做法。业务变得越来越复杂，以至于不可能依靠某一个人来完成。善于通力协作的公司意识到多数业务问题都是由来自不同专业和技能的一个团队共同解决的。

当今，许多业务过程都打破了部门边界，以便更多部门和人员的参与交流。实际上，各种各样的团队在公司中随处可见——项目团队、职能团队、跨部门的工作组及指导委员会等，似乎每种业务都需要相应的团队。



团队现实

你看过《飞黄腾达》吗？它是一套美国 NBC 电视台播放的真人秀节目，节目是在一群壮志雄心的商界男士与商界女强人中选拔一个为特朗普集团效力、年薪 25 万美元的人。

每周候选人都会被分成两个团队，每个团队指派一位新的项目经理，项目经理领导团队完成项目任务。新的团队成员一起完成任务、迎接挑战时，他们要忍受加班加点、精神压力、个性冲突及检查监督等。该节目的第九季在 2010 年春季播出，其英文版可在世界 20 多个国家收看到。

虽然节目注重娱乐价值，特别强调戏剧性，但节目中设置的场景与

我们的现实情况也非常接近。不管你是否喜欢该节目，节目中设置的错综复杂、高度紧张的场景是当今团队面临的现实；不管你是否喜欢唐纳德，他是正确的——团队工作要常抓不懈。



群体还是团队

以前我们介绍过激发团队活力的一些方法，理解团队与群体的区别是非常重要的，你所在的群体是真正意义上的团队还是一个工作组，又或介于两者之间？建立团队还是群体有很大的区别，这主要取决于团队的性质、项目的工期、项目范围及要实现的项目目标。

不要把群体和团队混淆，所有的团队都可以称为一个群体，但在企业中不是所有的群体都是团队。

团队与群体的区别在于团队成员为实现总体绩效而相互依赖，换句话说，当成员们为了共同的目的和绩效目标而努力奋斗时，团队也就应运而生了；相反，只为了追求个人目标而奋斗，那只能算是一个群体。

在当今的国际舞台上，团队合作是不可或缺的，为了实现总体绩效的最大化，不能一味地追求个人完美；只有当一个群体为了实现组织的目标相互支持、密切合作，才能称得上是一个合格的团队。

在当今快速变革的商业环境下，为了立于不败之地，各种各样的项目团队浮现在我们面前，按照项目规模与类型不同，团队的大小也随