

 新世纪高等学校教材

成思危

编写指导委员会主任

教育部直属 16 所全国重点院校教授根据全国 MBA 教学大纲 主编主审

工商管理硕士 (MBA) 系列教材

项目团队管理

中国情境下提升团队凝聚力的五步阶梯

Project Team Management
in the Chinese Context

刘平青 刘维政 等著



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

 新世纪高等学校教材

工商管理硕士 (MBA) 系列教材

项目团队管理

中国情境下提升团队凝聚力的五步阶梯

Project Team Management
in the Chinese Context

刘平青 刘维政 等著



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

项目团队管理：中国情境下提升团队凝聚力的五步阶梯 /
刘平青，刘维政等著. —北京：北京师范大学出版社，2013.9
（新世纪高等学校教材.工商管理硕士（MBA）系列教材）
ISBN 978-7-303-16691-6

I. ①项… II. ①刘…②刘… III. ①项目管理-组织管理
学-研究生-教材 IV. ①F224.5

中国版本图书馆CIP数据核字（2013）第151112号

营销中心电话 010-58802181 58805532
北师大出版社高等教育分社网 <http://gaojiao.bnup.com>
电子信箱 gaojiao@bnupg.com

LINGDAO LI KAIFA

出版发行：北京师范大学出版社 www.bnup.com
北京新街口外大街19号
邮政编码：100875

印 刷：北京中印联印务有限公司
经 销：全国新华书店
开 本：170 mm × 230 mm
印 张：17
字 数：310千字
版 次：2013年9月第1版
印 次：2013年9月第1次印刷
定 价：39.00元

策划编辑：马洪立 责任编辑：戴 轶 李怀瑞
美术编辑：毛 佳 装帧设计：毛 佳
责任校对：李 菡 责任印制：孙文凯

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话：010—58800697

北京读者服务部电话：010—58808104

外埠邮购电话：010—58808083

本书如有印装质量问题，请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话：010—58800825

**新世纪高等学校教材
工商管理硕士(MBA)系列教材
编写指导委员会**

主 任 成思危

副主任 席酉民 赵曙明 王方华

李维安 钱颖一 吴世农

委 员 (以姓氏笔画为序)

王方华 上海交通大学安泰经济与管理学院原院长 教授 博士生导师

王重鸣 浙江大学管理学院原常务副院长 教授 博士生导师

尤建新 同济大学经济与管理学院原院长 教授 博士生导师

李 垣 上海交通大学安泰经济与管理学院执行院长 教授 博士生导师

李维安 东北财经大学校长 教授 博士生导师

李廉水 南京信息工程大学校长 教授 博士生导师

吴世农 厦门大学副校长 教授 博士生导师

张维迎 北京大学光华管理学院原院长 教授 博士生导师

陈荣秋 华中科技大学管理学院原院长 教授 博士生导师

席酉民 西安交通大学原副校长 教授 博士生导师

荆 新 中国人民大学商学院副院长 教授 博士生导师

赵曙明 南京大学商学院原院长 教授 博士生导师

唐任伍 北京师范大学政府管理学院院长 教授 博士生导师

袁志刚 复旦大学经济学院院长 教授 博士生导师

徐康宁 东南大学经济管理学院院长 教授 博士生导师

钱颖一 清华大学经济管理学院院长 教授 博士生导师

赖德胜 北京师范大学经济管理学院院长 教授 博士生导师

新世纪高等学校教材
工商管理硕士(MBA)系列教材
编写委员会

主任 徐康宁 尤建新 赖德胜

副主任 仇向洋 马新建 陈良华 苏 勇

委员 (以姓氏笔画为序)

达庆利 朱志坚 任荣明 刘平青 李 东 李廉水

吴广谋 吴应宇 时巨涛 陈荣秋 余珊萍 周 勤

赵春明 黄 凯 梅姝娥

总

序

工商管理硕士(MBA)的培养在中国已经 20 余年。从 1991 年国内几所大学首批 MBA 招生不足百人,到现在全国有 200 多所高等院校拥有 MBA 专业,这反映了中国高等教育管理专业顺应市场经济对人才的实际需要,适应经济全球化的发展历程,也折射出中国经济、社会和教育所处的一个巨大变革和深刻转型的背景。目前,除了大学里有正式学历教育的 MBA 专业外,社会上还有以技能培训为主要特征的工商管理教育。在中国大地上迅速兴起的 MBA 教育热潮,总的来看,是因为计划经济体制向市场经济体制急速转变引起实用经营型人才需求的激增所产生的,也是中国不断对外开放、经济活动采用更多国际规例、管理教育逐渐国际化的一个缩影。尽管如此,中国现有的 MBA 规模还远远不能满足中国经济发展的需要。

世界上最早的正规 MBA 教育出现于 1908 年。当年,哈佛大学成立商学院(这也是世界上最早的大学商学院),专门招收已经拥有学士学位的年轻人,经过两年的专业学习,获得工商管理硕士学位。哈佛大学开办 MBA 专业,不仅是哈佛大学历史上的一件大事,而且也是美国大学教育乃至世界大学教育和企业管理发展史上的一个重要事例。哈佛大学首届 MBA 学生虽然只有 20 多人,但是,这些人作为美国职业经理的先驱,改变了美国管理阶层的内部结构。作为一种人才教育的开端,它引发了影响美国企业管理 100 年的经理革命和管理的职业化。哈佛商学院聘任了一批对实际管理问题卓有研究的教授和企业家来担任一些课程的讲授。例如,当时给哈佛大学 MBA 学生讲授产业组织课程的,就是创立泰罗式科学管理制度的效能工程师——弗里迪瑞克·泰罗,在此之前,他担任美国机械工程师协会的会长。一批批知名的教授和优秀的企业家集中在哈佛校园里,使哈佛商学院

成为培养 MBA 的圣地,直到现在它仍然是世界上最优秀的商学院之一。哈佛开创了管理教育的新模式,也使美国 100 年来始终在世界上处于工商管理教育与研究的领先地位。

西方发达国家的 MBA 教育已经走过了 100 余年的时间,与之相比,中国的 MBA 教育才刚刚开始,正处在一个不断规范发展的时期。目前的大学 MBA 教育与中国市场经济的发展对人才的要求总体上是相适应的,MBA 人才培养在一定程度上弥补了中国高学历经营管理型人才的数量不足和结构上的缺陷。但是,与其他专业相比,中国的 MBA 教育还显得比较年轻,还有很长的路要走,只有在学校和学生的共同努力之下,在教学内容和教材不断完善、创新的情况下,才能培养出更多更好的 MBA 优秀人才。

MBA 教育的特点,在于这种教育的目的并不是以学术化为主要标准(但这并不排斥 MBA 教育也有学术化的内容),而是以专业性、职业化培养为主。MBA 优秀毕业生,不在于其能否写出高水平的研究型论文,而在于其是否把握管理基本理论,是否熟悉市场的实际运作和企业经营管理的过程,尤其是在工商管理的某一领域,如生产管理、市场营销、战略管理、国际商务、财务分析等方面,有超越一般人的专长和实际操作能力,同时还要目光远大,擅长与人沟通,富有团队精神,并有良好的商业伦理精神。

由于 MBA 教育的特点,实施 MBA 教学与其他专业也有很大的不同。这种不同既表现在课堂的教学中,如大量的案例教学法,又表现在适用的教材上。MBA 教材有如下特点:一是突出理论联系实际,教材内容中有大量的案例和环境设计,使学生感受到是在经营管理的情境之中;二是思辨性、启发性强,许多问题都没有绝对正确的答案,其目的在于启发学生和读者开动脑筋,寻找相对合理或较佳的答案;三是语言生动,许多内容读起来引人入胜。国外优秀的 MBA 教材不像其他专业教材,一般没有大量深奥的数学公式和严格的逻辑证明,但仍然充满了科学性和理论性。从这个意义上讲,中国的 MBA 教材要向国外优秀的 MBA 教材学习。在当前经济全球化的背景下,MBA 教学中商业情境的设计也要考虑到国际化的因素,力求让学生具有全球观,把握大的发展趋势。

另一方面,中国的经济毕竟是处于转型时期,中国企业在许多方面又不同于外国的企业,尤其是中国企业所处的文化背景与国外相比有很大的差异。如果中国 MBA 的课堂教学全部使用国外的教材,案例全部是 ABC 公司和 XYZ 产品的情况,又难免会使学生产生距离感和陌生感。因此,中国 MBA 教育也有一个本土化的问题,包括把这种本土化的内容体现在针对中国 MBA 学生所编写的教材上。

在连续多年使用国外 MBA 教材(原版或者翻译版)的基础上,经过较长时间的积累,我们感到有必要编撰一套面向中国 MBA 学生的教材。本套教材主要是依据全国

工商管理硕士(MBA)教学大纲编写的,同时也参考和汲取了国外知名商学院同类教材的精华,所选案例力争做到经典和最新。作为一个体系,这套教材基本上涵盖了 MBA 教学的主干课程和部分选修课程。教材的编写队伍主要是东南大学经济管理学院、同济大学经济与管理学院、复旦大学管理学院和北京师范大学经济管理学院教授,他们都是多年来承担 MBA 教学的骨干教师。各门教材初稿完成后,我们约请了清华大学、复旦大学、南京大学、浙江大学、中国人民大学、西安交通大学、上海交通大学、南开大学、同济大学、北京师范大学、华中科技大学等院校的专家教授进行了审稿工作。

热欢迎各位专家和读者提出批评建议,以便重印和再版时日臻完善。

工商管理硕士(MBA)系列教材编委会

前

言

在当今企业组织扁平化、“不懂项目管理难以拼职场”的时代，企业人力资源管理越来越被项目人力资源管理所取代。传统的非人力资源部门的人力资源管理，主要源于企业人力资源管理的基本模块。在实践中，这些工具化的模块并未被非人力资源部门的管理者或者是项目管理者接受或青睐。据笔者的长期调研发现，项目从业者大多毕业于理工科专业，且不少人是从技术岗位转到管理岗位上的，他们往往具备在“点上”做事的某方面能力，对技术颇为拿手，但在工作流程“线上”、项目或公司“面上”的程序和规则方面，则缺少系统的掌握和娴熟的应用，而且他们大多不擅长与人打交道，对于处理人与人、人与团队、人与组织、人与环境之间的关系更是摸不着“门道”，导致个体在项目或组织中角色定位模糊，职业生涯困难重重，进而项目管理难以切中关键，组织竞争优势不明显。

而迄今已出版的《项目人力资源管理》或《非人力资源部门的人力资源管理》，要么是从人力资源管理的几大模块展开的，主要针对人力资源部门的从业者，但项目从业者不会具体从事人力资源管理的模块化工作；要么是从项目的筹资、投资、评价等项目管理的几大模块论述的，但对于项目从业者，他们在掌握了这些知识后，在现实中仍面临着管理好项目团队中的“人力资源”、处理好项目团队方方面面关系的困境，因此，研究中国情境下非人力资源部门的项目团队管理极具现实价值。作为理工科大学专门从事组织行为和人力资源管理的学者，非常有必要针对上述相关问题，展开系统性和可操作化的

研究工作，以飨读者。

在市场经济条件下，企业为应对日趋激烈的竞争，将传统的作业日趋项目化；另外，从广义上看，凡事皆可视作项目，而项目运作的第一步就是搭建团队。本书为非人力资源部门的人力资源管理者量身定做，旨在帮助他们提升项目团队管理的水平。第1章是导论：每个人都是项目经理。之后是五步阶梯，包括项目经理的自我管理（第2章）；项目经理的关系管理（第3章）；项目经理的团队管理（第4章）；项目经理的组织管理（第5章）；项目经理的环境管理（第6章）。项目团队不同于其他类别的团队，笔者以项目为载体，尝试解决项目从业者在项目团队的建设和管理中的种种关系，引导项目从业者动态平衡好自我、组织和环境三者之间的关系。本书关注项目团队中的关系管理，从自我、关系、团队、组织和环境五个层面探讨项目团队与关系管理，为员工构建了成长为项目经理的途径。本书是在中国情境下调研和写作的成果，笔者尝试跳出人力资源管理 and 项目管理教科书程式化的框架，将自我、组织和环境三者互动起来进行系统思考。本书针对中国情境下项目团队管理的一般规律、特点和难点展开，强调思想性、可操作性和可读性。全书逻辑明晰，内容丰富，案例翔实，语言流畅。

本书雅俗共赏，一方面可用作项目管理硕士、工商管理硕士（MBA）、公共管理硕士（MPA）、工程硕士及其他管理类本科生、研究生和培训人员的教材；另一方面也可作为同行专家、业内管理者研究与工作中的读物。

本书由作者提出初步的整体架构，经与团队成员多次讨论和反复修改后，具体章节及执笔人如下：前言（刘平青、史俊熙）；第1章导论：每个人都是项目经理（刘平青、王雪）；第2章：项目经理的自我管理（刘平青、刘冉）；第3章：项目经理的关系管理（刘平青、苏雪琴）；第4章：项目经理的团队管理（刘平青、刘维政）；第5章：项目经理的组织管理（刘平青、董立兴）；第6章：项目经理的环境管理（刘平青、任昆）。最后由刘平青统稿，董立兴、任昆、刘维政、史俊熙、刘甜甜、张翩翩、陆晓蒙协助完成，匡振兴、贾宁、温浩、符咏咏、杨静怡、吴雪等参与了有价值的讨论。北京理工大学产业发展与人力资源开发研究中心的同事们也参与了部分工作。笔者每年为工程硕士开设《项目人力资源管理》，为公共管理硕士（MPA）开设《领导科学与艺术》以及为有关机构开设《领导力与团队建设》等课程，学员课程的讨论与分享也为本书的写作提供了智慧。本书是两项国家自然科学基金项目（项目编号依次为：71172173，

70872011)^①的部分研究成果。笔者对诸位同行专家和政府部门、企业界的领导和朋友一直以来给予团队的指导和帮助表示感谢!

我们对《项目团队管理：中国情境下提升团队凝聚力的五步阶梯》的框架和内容做了初步的探索，这种尝试和探索，是建立在前人大量的理论与实践基础之上的。作者在参阅前人的研究成果和职业经历分享的过程中受益匪浅，既受到思想上的启迪，亦获得方法上的指引，并在书中引用他们的观点和部分的案例。虽然书中已有脚注和文献注解，但在这里仍对于他们的工作表示敬意和感谢!笔者水平和精力都十分有限，因而本书中还存在着诸多不足或缺陷，恳请同行专家和读者朋友批评、指正!我们愿意并期待与国内外同行共同推动这一领域的发展(电子邮箱地址:liupingqing@bit.edu.cn)。

刘平青

^① 项目名称分别为：国家自然科学基金面上项目《“竞次”背景下中小企业员工关系：数据库、形成机理及心理援助机制研究》(2012—2015)；国家自然科学基金面上项目《全球价值链上中小企业劳动关系研究：从“违规”到合规的组织社会化研究》(2009—2011)。项目主持人为刘平青。

目 录

第 1 章 导论:每个人都是项目经理	(1)
【本章结构安排】	(1)
【本章关键点】	(1)
1.1 凡事皆可以视作项目	(2)
1.1.1 人生关键项目:婚礼	(2)
1.1.2 从 G 项目到 G 核集团	(4)
1.2 项目成员面临的“困惑”	(7)
1.2.1 项目新人的困惑	(7)
【案例 1-1】你了解自己吗	(8)
1.2.2 项目成员的困惑	(9)
1.2.3 项目经理的困惑	(10)
1.2.4 组织高管的困惑	(10)
1.3 成长为项目经理的途径	(11)
1.3.1 自我—组织—环境互动的分析框架	(11)
1.3.2 成长为项目经理的途径	(15)
第 2 章 项目经理的自我管理	(17)
【本章结构安排】	(17)
【本章关键点】	(17)
【案例 2-1】由王安石看中层自我管理	(17)
2.1 项目经理的自我认知	(22)
2.1.1 自我认知的重要性	(22)

【案例 2-2】三国职场——刘备是自我期盼的 NLP 大师	(22)
【案例 2-3】朱元璋的人格分裂猜想	(26)
2.1.2 自我认知的复杂性	(28)
【案例 2-4】掌 控	(30)
2.1.3 自我认知的可行性	(36)
2.2 项目经理的自我准备	(50)
2.2.1 项目经理的五种思维	(50)
2.2.2 项目经理的团队意识	(52)
2.2.3 项目经理的软技能	(55)
2.2.4 项目经理的知识面	(66)
2.3 项目经理的自我超越	(69)
2.3.1 项目经理的处世哲学	(69)
【案例 2-5】什么样的选择决定什么样的生活	(69)
【案例 2-6】秀才解梦	(70)
【案例 2-7】“我只要跑得比你快就好了”	(70)
【案例 2-8】最有价值的金人	(71)
【案例 2-9】鸚鵡老板	(72)
2.3.2 项目经理易犯的错误	(72)
2.3.3 五类人不宜做项目经理	(75)
第 3 章 项目经理的关系管理	(79)
【本章结构安排】	(79)
【本章关键点】	(79)
3.1 关系的实质与构建	(79)
3.1.1 关系即关心与心系	(79)
3.1.2 关系构建的四阶段	(83)
【案例 3-1】独特的袖手旁观	(84)
3.1.3 关系构建的四要素	(85)
【案例 3-2】意外的欢乐	(85)
3.1.4 关系构建的四原则	(86)
3.2 项目的关系维度	(91)
3.2.1 项目新人的关系维度	(91)
【案例 3-3】细节就是机会	(92)

【案例 3-4】我是专业的	(95)
3.2.2 项目成员的关系维度	(97)
3.2.3 项目经理的关系维度	(99)
3.3 项目的关系沟通	(101)
3.3.1 项目沟通的主要形式	(101)
3.3.2 项目沟通的主要原则	(105)
3.3.3 项目过程的会议管理	(107)
3.4 项目的关系冲突	(111)
3.4.1 冲突的表现	(111)
【案例 3-5】冲突的收益	(113)
3.4.2 冲突的原因	(114)
3.4.3 冲突的处理	(117)
第 4 章 项目经理的团队管理	(124)
【本章结构安排】	(124)
【本章关键点】	(124)
4.1 中西团队的对比	(125)
【案例 4-1】从《魔戒》和《西游记》看中西方团队的差异	(125)
4.2 项目团队的基本构成	(129)
4.2.1 项目经理在团队中的职责	(129)
4.2.2 项目成员在团队中的职责	(130)
【案例 4-2】从动物身上看到的	(130)
4.2.3 项目专家和顾问相关职责	(132)
4.3 项目经理的团队投入	(132)
4.3.1 项目经理的个人权威	(132)
4.3.2 项目经理的投入方式	(134)
【案例 4-3】一个榜样故事带来的转变	(135)
【案例 4-4】破釜沉舟	(136)
4.4 项目团队的制度建设	(137)
4.4.1 制度建设的意义	(137)
4.4.2 不断完善制度	(137)
4.4.3 避免制度怪圈	(138)

4.5 项目团队的文化建设	(139)
4.5.1 团队文化的内容	(139)
4.5.2 团队文化的功能	(140)
4.5.3 塑造“家文化”	(140)
4.6 失败项目团队的特征	(141)
【案例 4-5】三个和尚没水喝	(141)

第 5 章 项目经理的组织管理

(145)

【本章结构安排】	(145)
----------------	-------

【本章关键点】	(145)
---------------	-------

5.1 项目内部的人员管理	(145)
5.1.1 人员类型	(146)
【案例 5-1】意外	(152)
【案例 5-2】如何代替“前任”	(154)
5.1.2 项目中的管理重点	(157)
【案例 5-3】松下幸之助对厨师的尊重	(158)
5.1.3 主要困难	(165)
5.2 企业层面的项目管理	(174)
5.2.1 企业项目运行	(174)
5.2.2 人力资源管理	(177)
5.2.3 项目组织架构	(189)
5.3 跨组织的项目管理	(195)
5.3.1 项目管理办公室	(195)
5.3.2 项目的分解体系	(197)
5.3.3 项目的领导和控制	(199)
5.3.4 项目的完成和解散	(200)

第 6 章 项目经理的环境管理

(205)

【本章结构安排】	(205)
----------------	-------

【本章关键点】	(205)
---------------	-------

6.1 项目经理的向上管理	(205)
6.1.1 项目经理向上管理的必要性	(206)
6.1.2 营造良好的项目工作环境	(209)

【案例 6-1】赫尔勃的沟通技巧	(215)
【案例 6-2】海尔“贴心”的售后	(216)
6.1.3 主动构建职业生涯的通道	(216)
6.2 项目经理的客户管理	(220)
6.2.1 目标客户	(220)
【案例 6-3】主动预防是好事	(227)
6.2.2 “心”营销	(228)
【案例 6-4】王永庆卖大米	(228)
【案例 6-5】关心客户	(231)
6.2.3 沟通要领	(232)
【案例 6-6】老太太与小贩	(235)
6.2.4 动态管理	(238)
6.3 项目经理的宏观管理	(240)
6.3.1 竞争合作中推进行业发展	(240)
6.3.2 小步是创新,大步是冒险	(241)
【案例 6-7】跟上变化,适应环境	(243)
【案例 6-8】IBM	(244)
6.3.3 善于把握政府政策的变化	(245)
6.3.4 积极顺应并引导传媒报道	(245)
6.4 项目经理的平衡管理	(246)
6.4.1 理想与现实的均衡	(246)
6.4.2 工作与家庭的均衡	(248)
【案例 6-9】妻子的工作	(248)
6.4.3 身、心与灵的均衡	(249)
参考文献	(250)

第1章 导论：每个人都是项目经理

【本章结构安排】

- 1.1 凡事皆可以视作项目
- 1.2 项目成员面临的“困惑”
- 1.3 成长为项目经理的途径

【本章关键点】

●在现代市场环境下，企业传统的作业日趋项目化。本章从案例入手，通过系统剖析两个案例，帮助读者了解项目管理的一般流程和特点，进而为项目团队中的关系管理提供帮助。

●项目成员在工作的过程中，常常遇到各种各样的“困惑”。无论是项目新人、项目经理、项目中层还是组织高管，都会遇到不同的困惑。深入剖析这些困惑的内容，寻找其产生的来源，能够帮助项目成员超越这些困惑，顺利开展项目工作。

●要顺利成长为一个成功的项目经理，就需要动态平衡自我、组织和环境三者之间的关系，将自我、组织和环境三者互动起来进行思考。本书从自我、关系、团队、组织和环境五个层面探讨项目团队与关系管理，为员工提供了成长为项目经理的有效途径。

人类从开始生产活动到现在，就一直从事着各种规模的项目。古埃及的金字塔、古罗马的尼古水道、中国的万里长城和都江堰，这些辉煌的工程建设项目反映了古代劳动人民在大型项目组织管理方面的卓越成就。尽管人类的项目实践可以追溯到几千年前，但是将项目管理作为一门科学来进行分析研究，其历史并不长。

在新的市场环境下，企业往往以项目的形式开展作业，许多项目是跨专业、跨部门甚至是跨地区的。项目成员构成也较为复杂，当有新的项目时，组织将从项目人力资源池或各职能部门临时抽调来组成项目团队。伴随着项目的实施和运作，项目成员的工作内容和职责也不断发生变化，有时还要对项目人力资源进行