

第 14 章 与项目团队合作^①

1987年 8月，彭安卫星公司(Ansat)同墨西哥卫星公司(Satcom)达成了联盟，竞标另一个战略卫星位置。其他的竞标者包括首席卫星公司和回声卫星公司。在经度 90度的墨西哥狭缝处，可能是最后一个地方，只要发射一个卫星，就可以覆盖美国和墨西哥。卫星将由直播电视公司使用，直播电视是休斯(Hughes)电子公司的子公司，提供电视、广播和其他面向美国南部、中部和北部的通讯服务。发射直播卫星(Hughes)的冒险行为是世界上最复杂但也是发展最快的商业行为之一。现在直播电视 休斯通过彭安卫星公司推销其服务，将近有 1000万用户，年收入超过 2亿美元。对于休斯电子公司——通用汽车的一个子公司，这个新业务开始于 1980年前，当时联邦通讯委员会(FCC)为 业余节目留下了部分无线电频谱。但是，那时数字压缩还没有发明，卫星也很初级。然而竞争对手，如欧洲的陆珀特默多克天空广播公司和向亚洲广播的香港的哈钦森·威姆珀公司(Hughes)早在 1980年就开始了他们的经营。

今天，休斯电子是通讯革命一个成功的部分。公司经由彭安卫星公司推销 直播服务，提供 100个频道的电影、有线电视节目和体育节目，能直接传送给美国、加拿大和南美部分地区的任何人。其卫星工厂，座落在临近洛杉矶国际机场的伊尔·赛刚都的高湾(Hughes)通过传统的制造标准显示与众不同。没有集装箱线，没有传送带，没有研磨机器工具。工人聚集在 100个发光物

① 本章是由曼彻斯特沃尔瑟姆(Walther)大学的管理学教授 与 所写。他在 通用电气、西屋和 担任过工程和项目管理的职位。 也以在项目管理领域的研究和著作闻名。他经常在大型会议上演讲，在项目管理的所有阶段作咨询，而且在项目和工程管理领域发表了 多篇文章以及 专业指导书。

体的周围，创造出一种“星球大战”的氛围。高湾是休斯完成卫星并发射升空的地方。许多卫星是传统的中继设备，可以处理国际呼叫。但是高湾的卫星是身体稳定的 阅读模式，它们由填充物塞满：能量增幅器、电波传播器、钛燃料箱、航行装置、负责太阳窗格的爆破物、天蓝色玻璃太阳电池、推进器、天线和太阳面板。虽然休斯希望这个产品能改变电视业，但是对这个工厂的期望是可以察觉到的。大量的金钱、国外技术和辛勤团队努力的结合，在一个简单的事件上达到高峰，它可以带来即刻发送的成功，也能带来发送失败的灾难，使得卫星制造成为世界上竞争最激烈的商业。

为了解决无数的挑战，休斯不得不组建一个复杂的交叉职能团队，它能够穿过公司界限和国际界线，综合充分的科技、市场和法规问题，使公司成功地开办 阅读业务。在世界上第一个电视数字压缩技术的重大使用中，休斯至少使卫星异频雷达收发机的容量扩大了四倍，异频雷达收发机是用于从地面站接收电波信号，然后按指示的频率转播。既然信号是数字的，电视顶部的译码器盒能够把它们转化为几乎无瑕的声音和图像，只要信号到达地球时是可辨别的，即使它们很微弱。在休斯系统中的很多情报会生存在每个用户电视的顶部。在译码器盒中的是一个特殊的芯片，它把信号解压并编译成声音和图像。盒子在一个内嵌式的芯片上有一个插槽，可以插入一个包含有用户信息的“智能卡”，还有一个接口可以插入电话线。

尽管达到了这个巨大的目标，休斯仍旧必须继续想在前头。休斯的 悦韵麦克尔·阿姆斯特壮（配 霍霍霍霍霍霍霍霍霍霍）知道，有线电视和电话巨人的建造使 另个频道看起来就像喂小鸡一样的强大系统，只是一个时间问题。①

① 这个案例摘自 与 电子公司的公司摘要，公布在 年 月 日的网站上： ；新的报告在： 和 。 这些网站也会定期更新一些有关公司和业务的信息。

发生在霍桑后的数十年内的许多人类关系的变动是基于一种团队概念的。例如，迈克·乔治（Michael George）的理论提出了一个有效的工作团队的标准。莱科特（Lewin）称其管理的最高形式为参与式团队或第Ⅲ系统。然而，团队的组建变得非常复杂，随着官僚层级组织的没落和横向的适应性团队和工作单元的发展，要求更专业的管理技能。

- 把有能力的人员正确地组合到一起，形成一个团队。
- 在工作团队、支持组织、上层管理人员和客户团体间建立沟通渠道。
- 建立项目团队所需的特殊的技能和组织支持系统。
- 协调多职能的工作团队和它们的活动并把它们综合到一个完整的系统中去。
- 在保持项目重点和团队统一时，改变技术要求和优势。
- 处理焦虑、权力斗争和冲突。
- 处理支持部门，协商、协调和综合。
- 解决技术的复杂性。
- 为项目团队界定和协商获得合适的人力资源。
- 在不使基本的项目目标有风险的情况下，鼓励创新的风险尝试。
- 促进团队的决策。
- 培育一个职业激励工作环境，人们被鼓励朝着确立的项目目标有效地工作。
- 把具有不同技能和态度的个人融合到一个具有共同焦点的单一的工作团队中去。
- 保持上层管理人员参与、感兴趣、支持。
- 不管通常的复杂的组织结构和控制系统，领导多职能的工作团队向整合的结果前进。

- 在不妨碍创新和创造的前提下，保持对项目指导和控制。
- 为使团队一致提供一个组织框架。
- 提高或影响单个团队成员的公正和公平的奖励。
- 维持高度的个人努力和对确立的目标负责。

图 5-1 项目团队领导者的责任和挑战

在今天更加复杂的多国和技术成熟的环境中，有重要意义的团队作为项目团队已经重新出现了（莱科特和辛顿）。尤其是随着现代组织（如矩阵）的发展，传统的官僚层级组织已经衰落，横向的适应性团队和工作单元对于有效的项目管理变得越来越重要。（莱科特和辛顿）

杂、混乱和脱节，这些团队成了通过职能线迅速的、可预测的并且在给定的资源约束内传达信息、技术和工作观念的管道。

一个实用的定义：团队组建可以描述为这样一个过程，聚集具有不同需要、背景和专业的个人，把他们变成一个整体的、有效的工作单元。

在这个转变过程中，个体贡献者的目标和精力融合到一起，聚集到特定的目标上。团队组建是一个连续的过程，需要领导技能和对组织、组织界面、权力、权力结构和诱发因素的了解。在复杂的跨部门的或跨国界的活动中，需要具有不同的组织文化、价值和复杂性的许多职能专家和支持团体熟练地统一到这种环境下，这个过程尤其重要。这种为了成功的整合要求统一的合作的跨部门活动的典型例子有：

- 确立一个新项目
- 传递技术
- 改善项目顾客关系
- 组织一个投标计划
- 整合新的项目人员
- 解决职能间的问题
- 向一个重要的里程碑事件工作
- 重组合并和收购
- 使项目过渡到一个新的活动阶段
- 使组织复兴

由于他们可能产生经济优势，工作团队和其发展得到了许多人的研究。从 20 世纪 50 年代，正式的项目管理产生开始，在不同的组织背景中的经理已经表达了对跨部门团队组建的内容和实践的日益增多的关注和兴趣。因此，进行了许多领域的研究，考虑了组建有效的、高性能的项目团队的工作团队的动态和标准。这些研究促进了对团队组建理论和实践的理解，形成了本章要讨论的基本内容。1950 年前，大多数研究只关注团队成员的活动，对组织环境和团队领导的关注有限。但是，当个人的能力和它们在团队中的相

具有权力和资源共享、多重义务、对支持服务、预算和进度计划的有限控制的特征。

给定这些事实，许多商业领导者和项目经理非常关注他们的组织作为一个统一的工作团队有效运行的能力，这就不值得惊奇了（在控制与资源管理、协调和计划上）。主要的挑战是把分配了具体任务的一帮人转变为一个有凝聚力的、统一的工作团队。

图 10-1 高效项目团队的特征

今天的项目环境不断增加的复杂性，包括内部的和外部的，对管理、协调和控制合作提出了许多管理挑战。尤其是随着自主团队应用的扩张，要求使用更多的管理工具和技术处理快速增长的动态和基础设施。在这样一个环境中，商业业绩通常直接取决于团队的性能。公司必须能度量他们的团队，通过确定的性能参数，为团队性能和领导的有效性提供一个基准。^①

近来，由谢哈（杂和）和山姆海因（以及山姆海因（进行的现场研究提出了一个简单的框架，把一系列复杂的同团队及其领导有关的性能变量组织分成四个具体的类别：

与工作有关的变量是工作性能的直接量度，例如在预算内按时生产合格产品的能力、创新的性能以及变化的能力。

与人相关的变量影响团队的内部运转，包括良好的沟通、高度的参与、解决冲突的能力、相互信任和对项目目标的责任。

领导变量和项目团队内不同的领导职位相联。这些职位可以正式地设立，如任命项目经理和工作领导者，或者在工作过程中作为个人发展了的权力基础的结果动态地产生，如专业技术、信任、尊敬、可靠性、友谊和投入。典型的领导特征包括组织和管理任务的

① 项目团队的特征和它的最终性能取决于许多同人员和结构问题有关的因素。很明显，每个组织都有自己的度量和表述项目性能的方式。但是，不管现存的文化和理念有什么差别，在成员之间，就包含在成功的项目团队中的一定的特征有一个一般的认可。

能力、促进团队决策制定的能力、激励的能力、促进冲突和问题解决的能力，以及培育一种工作环境以满足团队成员的专业和个人需要的能力。

组织变量包括整体的组织氛围，命令—控制—权力结构、政策、程序、法规和地区文化、价值和经济条件。所有的这些变量可能会以一个错综复杂的形式相互影响。

有趣的是，描述有效的、高性能的项目团队特征的经理们不仅关注在预算内按时生产出技术成果的相关技能，还特别强调了人员和与领导相关的品性。这将在后面的自主团队的主题下讨论，并综合在了图 5-1 中。

团队性能变量分组或分类的重要性表现在三个方面：

(员 它提供了一个模型以决定在一个具体的项目环境中对高性能团队比较关键的因素。

(圖 它为判断和刺激团队组建活动提供了一个框架。

(猿 团队性能变量为高性能团队的“规范”特征确定基准是有用的，因此，为自我评估和连续提高提供了基础。

总的说来，在一个统一的团队中，成员喜欢他们的团队联系，从与他们团队成员的整合中获得了他们个人行业上的满足。特别地，这样一个真诚统一的团队的一些更重要的特征是：

- 个人需要的满足
- 共享的利益
- 强烈的归属感
- 在团队活动中感到骄傲和愉悦
- 致力于团队目标
- 高信任，低冲突
- 容易相互依赖
- 高度的团队相互影响和有效的沟通
- 鼓励团队成员发展的能力
- 同其他组织交涉的能力

由于上面所有的因素同高性能团队强烈相关(表 5-1 和 表 5-2)

重要的。营造这样一个对高质量合作有益的氛围和文化包括多方面的管理挑战，提高了项目及其组织环境的复杂性。单独的技术知识和好的领导将不再是足够的，而是需要跨越广泛的技能和成熟的组织支持系统的杰出才能用于有效地管理这些项目团队。

现在，许多管理实践者和研究者都认为，在那些决定跨行业工作的性能和成功的特征之中，团队组建是一个最重要的领导特征，同时也是一种组织能力，为了未来的发展从自身的经验和职位中学习（陈国权，2000）。这些项目的结果极大地依赖于精心组织的团队努力，需要在一个具有复杂的组织界面的动态工作环境中的许多工作专家的协调和整合。因此，在今天的经理中，发现对合作和团队组织实践的强烈重视并不意外，这是一种趋势，在未来的几年内会继续下去，并且极有可能会加强。

图 1 一个简单的模型

项目团队的特征和其最终的性能取决于许多因素。使用一个系统的方法，图 1 提供了一个组织和分析这些因素的简单模型。它定义了两组组织变量，除了公司的外部环境外，它们影响团队的特征和最终的性能：①对于高的团队性能的推动力和阻碍，这将在本章后面定义；②管理领导模式，包括权力、激励、自治权、信任、尊重、可靠性和友谊这些成分；③组织环境，如工作环境、工作内容、资源和组织支持因素；④公司商业环境的社会、政治和经济因素。所有这四类变量相互影响并影响公司的特征及其最终性能。然而，使用系统的方法允许研究者和管理实践者打破过程的复杂性，分析其成分。它能进一步帮助识别：①高的团队性能的推动力和障碍；②把资源转化为所需结果的管理战略。

图 2 项目团队的绩效测量

很明显，每个组织都有其自己的方法度量和表示项目团队及其结果的性能。然而，尽管存在这些文化和哲学上的差别，但经理们

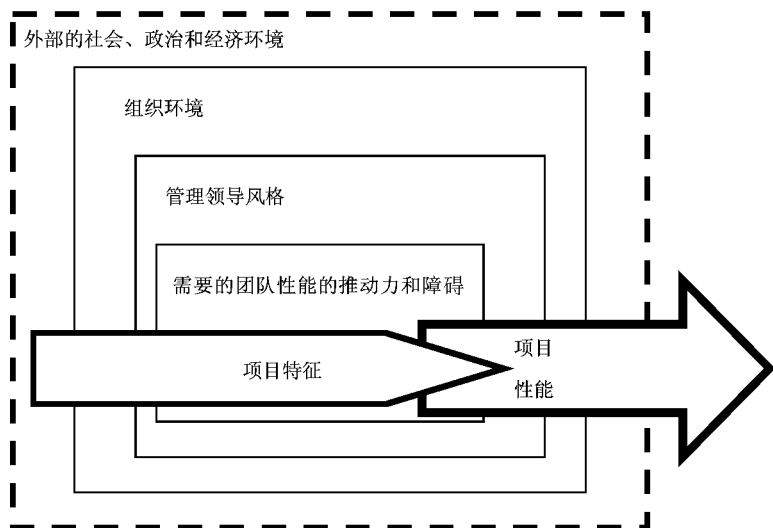


图 4.1 分析项目团队性能的一个简单模型

之间似乎就包含在成功的项目团队的特征中的某些因素^①达成了共识：

(员 根据拟定计划的技术性项目成功。

(圆 准时地实施。

(猿 实施满足预算。

大约 怨缘%的项目经理包含这三个最重要的项目成功度量标准中的因素。大多数项目经理按上面所显示的顺序排列这些因素。另外，其他经常提到的对项目成功的重要因素还有：

(源 对客户需求 and 变化的敏感性和灵活性。

(缘 项目在未来商业中的战略位置。

(远 延伸计划目标的能力。

(苑 使未来项目受益的组织学习。

^① 事实上，在一个调查中(猿缘%的项目经理认为，前三个因素是团队性能标准的最重要的因素。

当描绘一个有效率的项目团队时,经理们一致强调高性能,尽管最终会由所需结果、准时性和不超过预算反映,是许多因素的衍生物,这些因素可归类于与人相关的两个广泛的类别,如图 15-1 所示。统计显著性在现场研究中已经得到检验,它证明,当置信度为 95% 或更高时,这些团队特性和团队性能之间存在高度相关性。^①

决定项目性能特征的意义存在两个领域:首先,它提供了一些线索,关于有效的项目环境是怎么样的。这可以刺激有效的团队组建的管理思想和活动。第二,结果使我们可以定义有效的团队环境的度量标准,为组织发展努力打下基础并促进进一步的研究,如定义项目性能的推动力和障碍。

团队高性能的推动力和障碍

通过调查高性能推动力和障碍,已经获得了更多的管理认识。推动力是同项目环境相联系的正面因素,如令人感兴趣的工作和好的项目方向。这些因素被认为是加强了团队的有效性,它们和团队性能是正相关的。障碍是负面因素,例如不明确的目标和不充分的资源,被认为妨碍了团队性能,在统计上同性能是负相关的。

由纽瑞克(纽瑞克和山姆海因)、山姆海因和维尔姆(辛德曼)进行的关于工作团队动态的研究明确表明了在工作环境因素和团队性能之间的显著相关性和相互依赖性。这些研究表明团队的高性能包括 5 个主要因素:管理者的领导能力、工作满意度、个人具体目标和目的以及工作环境和组织支持。项目团队特征和性能的 10 个影响因素中的实际相关研究情况提供了对这些因素的力量和影响的有趣认识。一个重要的发现是 10 个影响因素中只有 5 个发现在统计上是显著的。^②其他的因素看起来对于团队的

① 更详细的讨论,见 纽瑞克和山姆海因。具体地,使用了 10 个有序秩顺序相关系数模型。这些度量方法得到了一个平均的相关系数 0.70。另外,在经理和项目团队成员间就这些特征的重要性表现出了强烈的一致,如同在置信度为 95% 的 10 个有序秩顺序方差分析的结果一样。

② 10 个有序秩顺序相关系数用于度量这些变量之间的关联性。统计显著性定义在置信度为 95% 或更高的水平上。

高的团队性能的推动力和障碍

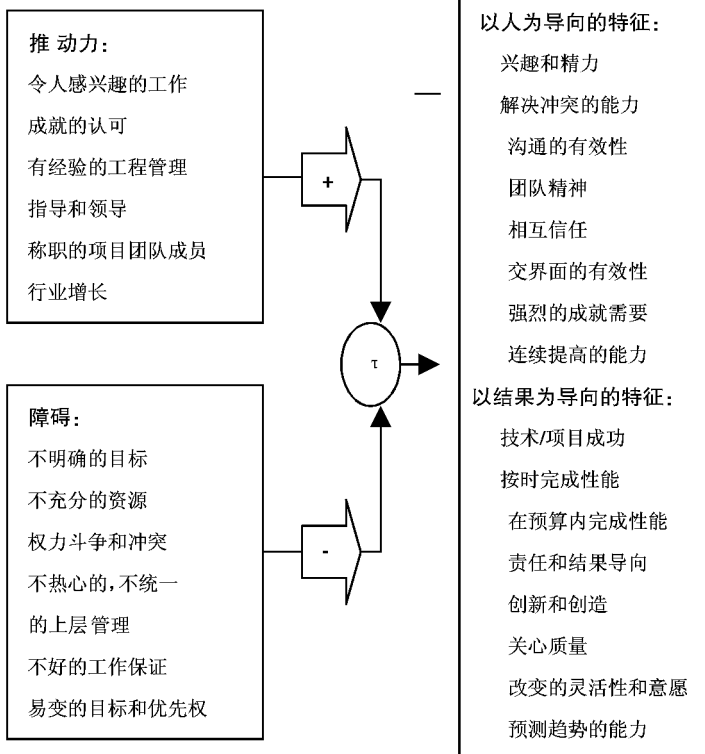


图 4-1 项目团队性能的主要推动力和障碍

高性能不是那么重要。值得注意的是,同项目团队性能有最强的正相关的远个推动力是:

- (员 专业上令人感兴趣和使人兴奋的工作
- (圆 成就的认可
- (猿 有经验的工程管理人员
- (源 正确的技术指导和领导
- (缘 称职的项目团队成员
- (选 行业增长的可能性

团队高性能的最大障碍是：

(员 不明确的目标和方向

(圆 不充分的资源

(猿 权力斗争和冲突

(源 不热心的、不统一的上层管理

(缘 不好的工作保证

(远 易变的目标和优先权

有趣的是 远个推动力不仅同项目团队的高性能的直接度量标准很好地相关，例如技术成功、准时、不超过预算，而且同团队性能的 员个间接度量标准相关，例如责任、有效的沟通、改变定位以及成就的需要。远个性能度量标准的完整列表如图 员圆所示。六个障碍有绝对的负面影响。这些发现为本章讨论更广泛的现场研究观察^①提供了焦点，也为下面有效的项目管理提供了标准。

有效的团队管理的三个建议

管理研究者一致发现的是成功的组织关注人性的一面。它们在培育一个有利于革新、创造性的工作环境方面是有力的，在这种环境下，人们发现了任务的挑战性，促进了认可和行业增长。这样一个行业刺激环境好像也降低了沟通障碍和冲突，加强了全体人员对成功的渴望。另外，这好像提高了组织对改变项目需求的警惕并且提高了对其反应的能力。一个成功的团队也表现出有好的领导，也就是，管理者理解对成功重要的因素。经理是行动导向的，他们提供所需的资源，正确地指导项目计划的实施，帮助识别和解决早期阶段的问题。总之，这些发现支持三个方面：

关于推动力和障碍。项目成功的程度主要是由同领导、工作满意度、个人需要和总体工作环境有关的 远个推动力和 远个障碍的影响决定。

关于团队的环境。项目成功最大的一个推动力是行业激励团队环境，特征是有趣的和挑战性的工作、成就的可见性和认可、增长

① 关于这个领域的更详细的讨论，参见 裁特和 宰德曼(员圆)。

的可能性和好的项目领导。

关于团队环境的衍生物。专业的激励团队环境也促进了低冲突、高责任、人员的高度参与、良好的沟通、变化的意愿、创新和准时按预算执行。

要想有效地组织和指导一个项目团队，领导者不仅要认识到可能的推动力和障碍，还要知道它们在项目生命周期的什么时候可能发生。有力的项目领导人在项目生命周期早期采取预防行动，培育一个有利于团队组建的工作环境作为一种持续的过程。

有力的团队领导是一个社交建设者，他了解组织变量和行为变量的相互影响，能够培育一种积极参与的、功能失调冲突最小的氛围。这要求仔细地发展在领导、管理和组织方面的技能和技术专业知识。它进一步要求项目领导者有能力使高层管理者加入，在其生命周期内，确保组织的可见性、资源的有效性以及对新项目的全面支持。

也正是这种组织文化增加了项目团队管理的另一个挑战。由于新的团队成员通常选自层级组织的职能资源部门，团队领导需要处理他们的团队成员的双重义务。他们也要解决资源的现实性和权力共享，和那种可能促进内部竞争而不是合作的组织环境。事实上，即使是在贡献者一级，许多高度创新和具有创造性的人员是个人导向的，通常承认他们不喜欢团队的约束和合作。对项目经理的挑战是把这些个人融入到他们的团队中，使创新的结果以一种系统的、合作的和统一的方式产生。发生在新的项目团队形成中或其生命周期中的许多问题是正常的。可以预测的。然而，它们为有效的团队性能设置了障碍。这些问题必须迅速地被识别和解决。^①

5.2 组织新的项目团队

很多时候，项目经理在压力下开始工作，没有确立合适的组织框架和基础就匆匆地组建了团队。但是开始时的首要焦点是配备人员，项目经理却不能有效地吸引和留住高素质的人员直到一定的组

① 关于团队特征的研究和推动力以及障碍的研究基于 裁察素和 宰素社 (员院)。

织支柱形成。最起码，在招募工作开始前，基本的项目组织和不同的工作必须限定。

这些组织支柱不但对于同团队成员沟通项目的要求、责任和关系是重要的，而且对于管理经常在组织形成过程中出现的焦虑也是重要的。这种焦虑是正常的，也是可以预测的。但是，它是使团队迅速集中到工作上的障碍。

这种焦虑可能来自于许多方面。例如，如果团队成员从来没有同项目经理合作过，他们就会关心领导者的风格和这种风格对自己的影响，换个角度来说，团队成员可能关心项目的性质，以及它是否适合他们的职业兴趣和能力，还有就是是否有助于他们的职业抱负。另外，团队成员可能会担心生活或工作风格的破坏。如同一个项目经理评述的，“把一个团队成员的桌子从房间的一边移到另一边所造成的精神创伤，有时可能同把某个人从芝加哥派到马尼拉进行一个圆年的工作造成的精神创伤一样。”如同引语所说的，看起来很小的变化可能导致人们察觉到剧烈的暗示，迅速增加团队成员间的焦虑。

在新形成的团队成员中另一个普遍的焦虑是否公平地分配了工作量，以及每个成员是否能推动他或她自己的工作。在一些新形成的团队中，成员不仅要去做他们自己的工作，还必须培训别人。这些因素在一个新的项目团队形成中可能是不可避免的和普遍的，而且团队成员甚至要帮助他们的领导者处理相关的问题。然而，当这些感觉到的不确定性风险和压力达到个人的承受界限时，团队成员就会把他们的合作努力转化为焦虑、无效的冲突、串通甚至是寻求替代性的任务。

因此，项目团队领导注意那些引起他们的人员焦虑的因素并有效地、迅速地解决它们是非常重要的。下面是创建一个新的项目团队的几点建议。

为有效的团队组织营造一种氛围。一个项目团队的成功形成需要基础结构的计划和系统建造。团队领导者必须确保团队在新的项目环境下感到职业的舒适，这包括相互信任、尊重以及感觉到新任务是可操作的，得到了管理层的支持。认为团队成员同职能组织的

强大的联系对于有效的项目管理是不好的，这种观点是错误的，应当消除。相反，对于项目和职能组织的忠诚是项目成功自然需要的，通常是非常必要的条件。例如，在所有的项目组织中最普遍的矩阵式组织，项目办公室对项目人员给予行动上的指导，而且负责预算和进度计划，而职能组织提供技术指导和人事管理。项目经理和职能经理都必须了解这个过程并共担权力和责任，否则就会发生严重的权限冲突。

界定项目组织、交界面和汇报关系。成功创建一个新的项目组织的关键是明确地界定和沟通责任与组织关系。系统地描绘项目组织的工具来自传统的管理实践，包括：①大项目或项目组织的章程；②项目组织图，它定义了主要的汇报和权力关系；③责任矩阵或工作单；④工作说明。⑤

界定项目范围和关键参数。界定项目的技术成分很少会成为问题。项目成员通常在他们的技术领域非常胜任。然而，工作只是项目参数四个系列中的一个——工作、时间安排、资源、责任——这些在招募人员开始之前是必须界定的，至少在原则上。不管多么模糊和初步，项目计划在开始的时候，这些部分的初始描述会帮助招募到合适的人员，引出已确立的技术能力目标、进度和预算的责任。理想的是，在最终完成项目计划和达到合同商定之前，应当形成核心团队。这会为项目管理团队提供机会参与权衡讨论和客户谈判，影响参与各方的技术信心和责任。

为项目挑选人员和组织团队。挑选项目组织的人员在项目形成阶段是一个主要的活动。由于对项目经理施加的压力，人员的挑选通常很草率而且没有明确地界定要执行的基本项目工作。结果是，人员常常同工作要求不相匹配，有冲突，士气低，不是最佳的决策制定，最后导致不好的项目性能。对于草率进行挑选人员活动的项

⑤ 工作说明应当为所有关键的项目人员制定，例如大项目经理、系统项目经理、硬件项目经理、任务经理、项目工程师、计划协调者等。它们应当包括汇报关系、责任、职责和典型的条件。工作说明通常是普遍的，因此从一个项目到下一个是经常的。工作说明是模型化的组成元件，它为项目组织挑选人员提供了一个框架。

目部门领导者的评价暗示了这些可能的问题：如果你不能告诉他们要做什么工作以及他们的责任是什么，还有如何同项目的其他部门联系，你如何对工作经理进行面试？因此，只有在项目组织和任务原则上定义后，项目领导者才应当开始面试候选人。这些面试应该总是一对一地进行。对这些面试的一些建议总结在图 15.1 中。

告诉候选人有关的任务

- 项目的目标是什么？
- 谁会参与和为什么？
- 项目组织及其交界处的结构是什么？
- 项目对于总体组织或工作单元的重要性，包括短期和长期影响是什么？
- 为什么选择团队成员并分配到项目中？
- 他或她履行什么角色？
- 团队成员的具体责任和期望是什么？
- 如果项目成功地完成了，可能会有什么奖励？
- 坦率地，可能会遇到哪些问题和限制？
- 在项目管理中，需要遵守哪些“路规”，如常规的状况审查会议？
- 项目可能提出哪些挑战 and 认识？
- 为什么团队的概念对成功重要，它应当如何运作？

决定技术和专业知识

- 调查相关的经验，从简历扩展。
- 调查候选人与项目环境相关的资质：相关的技术、工程工具和技术、市场和客户参与、产品应用。
- 调查所需的项目管理技能。用当前的项目例子：“你如何处理这种情况……”调查领导能力、技术专业知识、计划和控制、管理技能等。

决定兴趣和团队的相容性

- 候选人有什么职业兴趣和目标？
- 候选人如何管理和同他人合作的？
- 候选人如何看待共担权力，为两个老板工作或处理有很少或没有正式权力的跨职能界限的人事的？
- 候选人对于获得成功有什么建议？

劝说加入项目团队

- 解释加入团队的具体奖励，如财务、行业增长、认可、可见性、工作挑战以及升职的可能。

协商事项和责任

- 审核候选人加入团队的意愿
- 协商加入的条件：工资、雇佣、签约或调职、业绩评审和准则
- 引出候选人对建立项目目标和工作方式的责任
- 确保最终同意

图 15.1 面试未来的项目团队成员