

第 5 章 项目领导

要想成为一个领导,就必须依靠他要领导的人。

哈夫洛克·埃利斯

领导的概念同有组织活动的概念一样早。自从有组织的社会开始,组织就受到那些称作“领导者”的人的不同程度的有效的领导。在政治、社会、军事、法律、经济和科技环境中的领导在整个历史已经得到颂扬和研究。今天这些研究仍在继续,试图理解什么既分离了领导者和跟随者又使他们相一致。

我们对于项目领导者的观点是,一个人,他在项目的生命周期中领导项目,在预算内及时实现项目目标。项目领导被定义在一个组织角色内进行的一种存在和过程,这个角色在达到项目结果的过程中,为那些选择跟随他的人的需要和权利承担责任。本章将讲述项目领导的内容。但是在讨论项目领导之前,我们先描绘一下领导的一般特征。

什么是领导

领导有很多定义。费尔德勒举出了差不多一打不同的定义,它们有不同的含义,而且对要素的强调程度不同。他把领导者定义为“在给定了指导和协调任务的团体中的一个人,他在相关的团体活动中分派工作;或者是在缺乏指定的领导人时,承担在团体中履行这些职能的主要责任人。”^①彼得·德鲁克认为,有效的领导主要是基于一致性的^②。亚瑟·加戈把

① 费尔德勒:《领导行为科学理论》,机械工业出版社,1980年。

② 彼得·德鲁克:《管理实践》,机械工业出版社,1987年。

领导定义为一个过程，也是一种财产。他认为领导是使用非强迫性的影响指导组织团体的成员的活动走向团体目标的实现。他在一系列定性或属性的背景下考虑领导，这些属性或特征促进了那些成功地使用了这种影响的人。^①

加戈指出领导不仅是一种属性特征，也是一个人所做的实事。在这种定义下，所有在项目团队中的人都可以承担领导的角色。

汉森·詹姆斯海因(James H. Hansen)教授在其研究中识别出，在三种主要的能力领域内项目管理需要技巧——领导、人际交流、技术和管理。他进一步进行了研究而且提出了一些建议用于实施有效的项目管理所需的项目管理技巧。^②

“领导”这个主题已经得到很多的关注，然而就这个术语还没有一个人们普遍接受的定义。詹姆斯·迈克乔治·波恩(James M. George P. Bown)在《领导》一书中就这个术语的五个定义进行了研究。^③另一本书收集了这个主题的近十个研究调查和论文。该书编者的结论是：没有普遍的因素、特点或过程用以识别有效的领导的特性。^④大多数论著倾向于把领导与一个“英雄人物”等同起来。还有的把领导看作由个人特征如特别的气质、智慧、精力、风格、行为等所区分的一些特性。其他的理论家认为领导依赖于从工作环境到从属的预期的任何事物。^⑤

数以千计的研究已经探索了领导的特性。一些特性是和物理因素相关的，一些是和能力相关的，很多是和个人人格相关的，其他是和社会特性相关的。所有这些已经描绘出的特性中，得到最多支

① 詹姆斯·汉森(James H. Hansen)在其著作《领导》(Leadership)中提出：“领导是一个过程，也是一种财产。它是指使用非强迫性的影响来指导组织成员的活动，以实现组织目标。”

② 詹姆斯·汉森(James H. Hansen)在其著作《领导》(Leadership)中提出：“领导是一个过程，也是一种财产。它是指使用非强迫性的影响来指导组织成员的活动，以实现组织目标。”

③ 詹姆斯·波恩(James M. George P. Bown)在其著作《领导》(Leadership)中提出：“领导是一个过程，也是一种财产。它是指使用非强迫性的影响来指导组织成员的活动，以实现组织目标。”

④ 詹姆斯·波恩(James M. George P. Bown)在其著作《领导》(Leadership)中提出：“领导是一个过程，也是一种财产。它是指使用非强迫性的影响来指导组织成员的活动，以实现组织目标。”

⑤ 詹姆斯·波恩(James M. George P. Bown)在其著作《领导》(Leadership)中提出：“领导是一个过程，也是一种财产。它是指使用非强迫性的影响来指导组织成员的活动，以实现组织目标。”

持的角色是活跃、才智、知识、支配和自信。

参考文献 领导的研究

如图 1.1 所示, 有关领导的研究只是有力的领导特性的一个个别的系列。这种重点从其开始直到 20 世纪 50 年代, 都在研究中占优势。从 50 年代到 70 年代, 研究从孤立的领导者特征向一个全面有效的领导方式的研究发展。更近的一些研究已经改成尝试根据经理的特征和行为识别和匹配不同环境和部属下的特征。

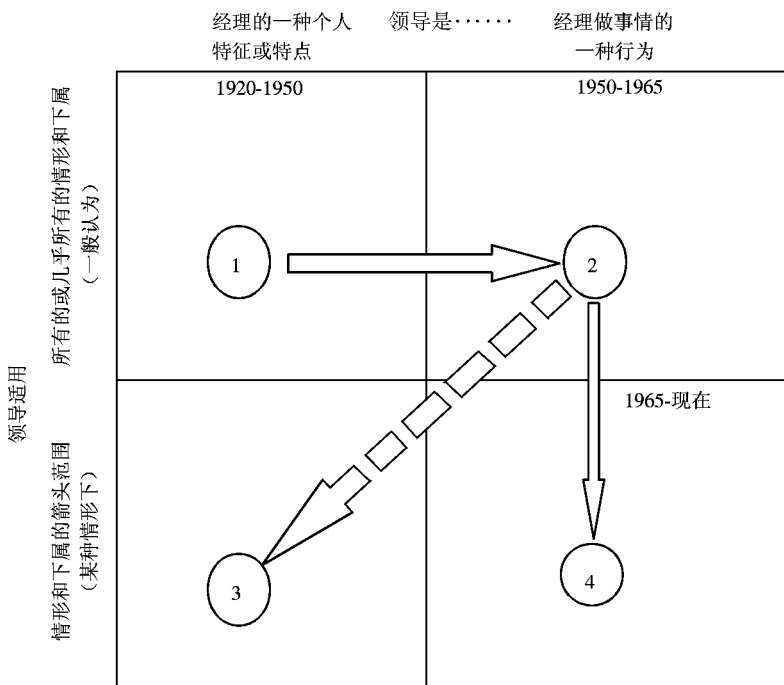


图 15-1 主流领导理论的发展

资料来源：韵雅堂制谱手和悦韵解云阿喀黑勿“粤云吐操控者演其音刺是虎唇居
蕴蓄而民未云喇喉水泽”韵林里翻注谓凤琶音属早春季节，续页。在《粤集》社云
琴瑟均增奏雅乐的许可下复制，版权所有

一些有关领导的研究已经致力于研究专制的和民主方法的效果，把大部分时间花在谁应当制定决策的问题上，是领导者还是跟随者。另外一种关于领导的研究观点是“任务”导向和“关系”导向之间的区别。还有一些研究的领域是对于那些为跟随者“制定框架”但同时也体谅他们的领导者的研究。同时，还不断地提高了对于促进个人、团体和组织变化的能力的关注。这种变化的促进和对于变化抑制的处理已经加强了民主的、参与式的、关系定位的、体谅式的领导。^①

领导的其他观点也有了一个新的方向，它不仅看个人的个性还要看领导者和他所领导的人的行动。迈克乔治从最近有关领导的研究中做了一些概括性的总结，把领导刻划为“作为一种联系的领导”。迈克乔治认为：

现在至少知道有 源个变化包含在领导中：员领导者的特征；圆跟随者的态度、需要和其他个人特征；猿组织的特征，如目的、结构、要执行的任务的性质；源社会、经济和政治环境。作为一个领导者有效实施所需的个人特征正在变化，依赖于其他因素。

迈克乔治的观点很重要，因为“它意味着领导不是一种个人财产，而是这些变化中的复杂的联系。”^①

另一种意见是把领导作为一种类型的行动，例如独裁的、专断的、民主的和放任的。这些类型的领导的行为方式包括通过惧怕（独裁者）完成工作，由领导者集中制定决策（专断者），分散制定决策（民主领导），以及允许团队确立自己的目标并做出自己的决策（放任式的领导）。

还有意见把领导作为特定环境下发生的具体的事情。因此，领导者必须去认知人员(监管者、下属、地位相同的人等)团队，领导者

① 月讀性月弄“蓮華演義表”與性月讀則月讀誠”說其重演性月讀性月弄 辛登則
月讀性月弄“蓮華演義表”與性月讀則月讀誠”說其重演性月讀性月弄 辛登則

[illegible]

同他们以及组织结构、资源、目标和时间变量等是互相关联的。这表明了试图理解领导是什么的真正的复杂性。可以得到一个基本的结论——成功的领导者必须是有适应性的和灵活的，一直要关注所要领导的人的需要和动机。领导者必须注意作为领导，他们是如何工作的，以及他们的行为如何影响那些他们所依靠的人的行为。当领导试图改变他们领导下的人的行为时，在他们自己行为上的变化也是必需的。

对于领导问题的研究还在继续，因为我们的确知道的很少，它是什么，为什么有些时候是有用的，在另外一些时候就失效了呢？有志于提高自己领导能力的项目经理应当在这个领域多读书。

5.2 领导风格

领导的一个重要部分是领导者扮演他们角色的“风格”。关于领导风格有很多著作。而且，成功的领导者的特征也有详细研究。下面只是有关这个主题的众多观点中的一个例子。

约翰·小韦尔奇（John G. Welch），通用电气公司的总裁，一个极好的领导者，他从来不能忍受具有领导职位的专断独裁的经理。在给干系人的信中，小韦尔奇讨论了管理技术和目标。他说，“不能承担压抑和威胁”属下的管理风格。韦尔奇把经理分为几类：

（员）一种领导负起了自己的责任——财务的或其他的——而且共担公司的价值，就有向上向前发展的前景。

（圆）一种经理没有负起责任，但是共担公司的价值，他会有第二次机会，尤其在一个不同的环境中。

（猿）一种经理没有负起责任，也没有共担公司的价值，很快他就要走人了。

（源）第四种类型最难应付。这个人负起了责任，达到了所有的标准但没有共担价值。这种人是典型的强迫人们做出业绩，而不是激发出业绩——的独裁者、大亨、暴君。

在今天的环境中，有必要从组织中每个人那儿获得好的想法，

那些管理风格是压抑性的和强迫性的人是不需要的。马云宣称其高度领先的是关注客户，抑制官僚制度，打破界限，全球化构想，表露出充分的精力，以及能够激励和鼓舞他人。^①

马云已经派出很多经理去调查高度成功的沃尔玛仓储公司，该公司成功的领导因素对于行动的偏好和完全的客户依恋帮助把这个高折扣率的商店推向成功。

总的来说，领导风格有两种类型：以人为中心和以工作为中心。以人为中心的领导风格，其特点是民主、自由、寻求一致性、参与式，定位于跟随者和体谅别人；以工作为中心的领导风格，其特征是有组织的、任务支配的、约束的、指令式的、专制的和社会上疏远的。工作导向的领导风格通常同生产率联系在一起，但是可能会压制跟随者的满足度，而以人为中心的领导往往是加强了团体的凝聚力但不能相应地提高生产率。

领导者，除了像拿破仑、亚历山大、成吉思汗之外的，不论是什么风格，都是他们自己的“上级”，他们必须服从他们的意愿，否则的话，他们和他们的组织就可能会失败。由组织的管理阶层提拔起来的经理（和领导者）都展示了领导他们的跟随者并服从他们的上级领导的能力。不论是在情感上还是理智上，一个领导者必须有这种信念，如果在组织集团的各个阶层没有一定程度的顺从，组织单元就不可能完成自己的任务。一个领导者需要跟随者的顺从和遵从，而他对其上级也是一样。要求跟随者顺从自己而对高层权力者保留这种顺从会导致不协调，就会触犯基本的权力——责任——义务规律，而正是这一点保证了组织的统一。

我们经常看到或听到这样的不同意见者，他们“根据不同的鼓点行军”，按自己的意愿行事，不能在一个有层级制度的组织中发挥作用。除了走入再重新开始一个新的“业务”外，这些不同意见者通常以创造某种形式的领导者——跟随者组织结构结束。

① 马云说：“阿里巴巴的成功，不是因为我们的商业模式，而是因为我们的文化。我们是一个充满活力、充满激情、充满创造力的团队。我们相信，只有当我们的员工感到快乐和满足时，他们才会全力以赴地工作。我们相信，只有当我们的客户感到惊喜和感动时，我们才会真正成功。我们相信，只有当我们的社会感到和谐和进步时，我们才会真正强大。”

有效的领导通常被有效的跟随者超过。一个成功的项目领导者毫无疑问也成功地当好了一个跟随者。这种成功为个人成为成功的领导者的机会提供了基础。跟随者把这种机会和公正提供给了领导角色。在变化的、复杂的项目管理世界中，我们相信，明天的项目经理如果没有学习这种跟随的技巧，发展这种跟随的态度，那么他们不可能成功。

下面的案例有助于强化依赖于不同的领导者和环境的领导风格的不同。

彼得·阿布若斯(李福成译)是1996年奥林匹克的“项目经理”，被认为是有一种管理风格保证了他在任何时刻都能有条不紊。他的自我主义和内心的顽固帮助他促进并成功完成了一个有全球目标的项目。他鼓动干系人的能力在筹集奥林匹克所需的资金时大有帮助。阿布若斯相信，一个领导者的角色是鼓舞人作出更大的努力。他相信权力是给的，责任是自己争取的。如果某个人在项目中胆怯了，他会作出变化，让那些能处理工作的人代替他。^①

吉姆·楚比戈(李福成译)是谭德姆计算机公司的总裁，在硅谷算是一个传奇人物。他对谭德姆的管理是一种“松散”的风格。公司有16个副总经理，但没有组织宪章，没有时间表，没有同下属的常规会议。他在竖立在公司停车场中的天篷里发表煽动性的演讲。他的周五下午的啤酒聚会变成了一种传奇，此时同来自不同部门的人员进行无定式的交流。他常常通过激励管理，相信所有的员工如果欣赏公司的目标和他们在组织中的地位，他们就会做该做的事。楚比戈对公司的控制开始放松。他的自由的、朋友式的管理风格迫使他采用一种新方法。通过鼓舞的管理结束了，通过工作的管理开始了。突然间就有了一个彻底的变化。公司的每一个部门都要进行难以置信地、仔细地检查。有了新的每周的员工会议和季度员工审查以及详细的目标评估，楚比戈变得有权力了。他削减了

① 节选自“配置计划控制程序” 李福成 李福成 李福成

来，有些是活跃的，还有一些是松散的。然而，在那些有记录的领导者中，可以发现几个特征：

- 他们使自己的活动有条理。他们个人的雄心推动他们成功，也推动了他们领导的组织成功。

- 对于他们领导的人来说，他们是切实可见的，他们不是“见不到的老板”。在任何人心目中，他们毫无疑问是负责的而且处于每件事的上方。

- 对于他们领导的人来说，他们会倾听、讨论和收集必要的事实，同时，他们也准备好了说，“我们开始做吧！”

- 他们是果断的，而且在长期中制定被证明是正确的决策。他们知道什么时候终止一个决策输入信息和建议并且说，“好了，去做吧。”

- 他们看到同他们一起工作的人的最好的地方，而不是最坏的。领导者看到成功者而表扬并促进这些成功者达到更高水平的业绩。

- 他们是简单化的并且避免使事情复杂化。好的领导者使事情简单化，根据不同的方法同人们探讨，直到人们相信或人们使他们相信这或那是做事情的方式。

- 他们是公平的和有耐心的，而且通常有幽默感，这会帮助他们和他们的人员克服任何公司都会碰到的难关。谦虚是好领导的一个标志，他们认识到他们是领导仅仅因为跟随者允许他们保留一个领导角色。

- 他们在领导时努力工作，提供给人们工作所需的资源，接下来察看人们是否在做这些工作。

员 项目领导

领导和管理之间有什么区别？“管理”通常被认为是一个有更宽广基础的活动，包括的职能不只是领导。戴维斯认为：

领导是管理的一部分，但不是全部。经理需要计划和组织，但是我们对领导所要求的是他要把别人跟从他……领导是劝服其他人

● 在对干系人领导时，做正确的事情，使他们支持项目的目的。

- 成为项目和其目的的象征。
- 在所有的干系人和其他既得利益者间为项目建立政治支持。
- 在使用项目资源时，考虑有效性。

管理

● 解决设计、开发和实施管理系统的复杂性以支持项目。

● 对项目中使用的资源以及用于支持这些资源的管理系统的效率和有效性保持监督。

● 设计和执行用于支持项目的计划、组织、激励和控制功能的运作。

- 关注项目资源使用的条理性和效率。
- 保持重要的干系人知道项目的进度或缺少的进度。
- 重新配置所需的资源以支持项目团队。
- 监督和评估项目团队中个人的能力和团队本身对项目目的有意义地促进。

● 确保用以支持项目的交流系统的工作令人满意。

● 为发展项目团队的个人和集体能力提供监督、促进、教育和其他方法。

- 把事情做好。

项目经理不仅要管理还要领导，项目领导应当适合于项目的环境，因为领导是一个连续的、灵活的过程。领导没有统一的特征，不可能指出来并断然说：“这就是成为领导者的条件”。坚定果断通常被认为是一个必要的领导特征，然而，如果一个领导作了一个错误的决定，组织可能会受损失。每个领导的条件，包括涉及的人、时间、跟随者的特征、决策的紧迫性等等都会影响领导者和跟随者。

战略领导是一个人际关系和战略的过程，它尝试影响项目的干系人朝着项目目的终止的方向工作。项目领导是通过相互影响发生的，而不是孤立的。

项目经理同现代组织中的大多数经理一样，都既是领导者又是跟随者，都在这样一种文化下工作，非正式的和正式的网络联系不断激增。这样一种关系网络超出了项目经理的正式权力，通常要使用对同等地位的人以及上级的影响来影响项目的结果。

一个项目经理的领导职位包括三个基本的角色：人际关系角色，它包括在沟通职能上塑造领导者；信息角色，承担发布信息以作为一个代言人的角色；决策制定者的角色，在这里，项目经理作为企业家、资源分配者和协商者来行动。^①

项目领导是做正确事的人，项目经理是把事情做对的人。班尼斯认识到两个角色在管理中都很重要，但是也有显著的不同。班尼斯认为，在组织中高级领导职位的人也有做错事的。使人们做错事的部分原因可能在于我们的管理学院教学的不足，因为我们教人们成为好的管理技术人员，但是没有训练他们的领导能力。^②

班尼斯进一步概括了那些在他们证明了的记录中实施了有效领导的人的能力：

- 注意力管理
- 意义管理
- 信任管理
- 自我管理

我们要取得这些能力，并使他们适应项目领导的艺术。

注意力管理

在大多数成功的领导者中，一个明显的特征是他们吸引其他人跟随他们达到一个目的的能力。通常这种目的形式只是一种梦想或一个远见。由于领导者对于他们的梦想的执着追求，他们就传达了一种行为，把人们吸引到这些梦想上来。人们加入了领导者的远见。一个有力的经理通常知道他或她在项目中需要做好什么并把它

① 这些基本的角色在亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）的著作《经理工作的性质》（The Nature of Managerial Work）中进行了详细论述。

② 节选自亨利·明茨伯格前面引用的书《经理工作的性质》。

反映在项目计划中。

第一个领导能力是关于项目目标、具体目标和战略的一系列意图、远见或指导方向。一个制定好项目计划的项目经理在成为项目领导者时就已迈出了一大步。项目领导者的角色不仅仅是陈述项目目标、具体目标和战略，还要为项目创造出一个意义，使项目团队可以集合在它周围。不论项目目标多么伟大，有力的项目领导必须用一个词、一个模型或一条标语让其他人明白这种远见。项目领导者的目标应当超过一个简单的阐述或解释，而且要创造性地指出项目目标在满足客户或所有者时意味着什么。项目经理把客户事实、想法和需要，以及项目团队的能力综合为一种为了项目团队和干系人的项目价值中。有时，领导者最重要的工作可能是向重要的干系人——他们对项目目标的观点可能支持、反对或是冷漠——传达项目的目标。

意义管理

高级经理作为领导者的一个重要责任是在公司任务的战略一致性的范围内交流项目结果的意义。当项目团队成员能感觉到项目是公司战略设计和实施中的组成元件时，就向给出项目意义的方向迈出了重要的一步。

为了让项目的意义对公司的成员很明了，重要的项目经理必须通过会议和谈话传达项目的远见。

信任管理

信任是对某人或某物的品质、能力、实力或诚实的一种确定的依赖。项目领导是一个受到信赖的人。一个信任的环境对于所有的组织都是很重要的。信任的主要决定因素是可靠性和约束性。可靠性用以维护一个稳定的项目管理方法和项目管理文化，它们设定了而且期待着高的性能标准。约束性意味着负责支持团队的项目团队成员和高级经理要保证使项目结果产生。团队成员希望跟随一个他们可以依靠的团队领导，即使他们不同意领导的观点。一个经常变换职位的人肯定会失去人们的信任和信奉。在项目管理中的坚定和专一的重要性怎么说都不过分。

自我管理

我们大多数人面临的第一个挑战就是管理我们自己。如果我们有知识和技能并且得到充分的鼓舞，那么我们就有很好的机会有效地使用这些知识和技能。自我管理是至关重要的。没有自我管理，我们可能在管理职位上造成的危害比贡献还要多。班尼斯指出：

同不胜任的医生一样，不胜任的经理会使生活更糟糕，使人们病情加重，缺乏活力……一些经理使自己得了心脏病和神经崩溃，更要命的是那些“病毒携带者”，导致他们的员工也生病。①

自我管理意味着项目领导和团队成员可能犯错误，但他们可以尽快排除这些错误，作为一种教训来吸取，然后向前进。

项目领导能被外人认识到，被项目团队感觉到。项目领导给了项目努力以力量和重要性。如同班尼斯指出的，在有有力的领导者的组织中，有一个明显的主旋律：

人们受到了尊重。每个人都感到他或她对于组织的成功做出了贡献。这种贡献可能很小——把土豆片送到一个夫妻店或为飞机设计了一个很小但很重要的部件。但是，在他们有权的地方，人们感到他们做的是有意义的和重要的。

学识和能力问题是重要的。领导者认为学识和知识很重要，为领导者工作的人也会这么认为。领导者要让人们清楚，没有失败，只有错误，而且它给了我们回馈并告诉我们下一步做什么。

人们是团体的一部分。只要有领导的地方，就有团队、家族、单位。即使是相互不喜欢的人也能有团体的感觉。当尼尔·阿姆斯壮谈到阿波罗探险时，他描述了团队如何实现了一系列无法想像的复杂的相互独立的任务的。直到有了女性宇航员，男人们一直把这种感觉称作“手足之情”。我建议他们改为“家庭”。

工作是令人激动的。只要有领导者，工作就是令人兴奋的，有挑战性的，迷人的和有趣的。在组织领导中一个重要的因素是把人们拉向而不是推向目标。“拉”的方式的影响吸引并刺激人们参与

① 节选自《项目管理：前面引用的书，马歇尔·班尼斯著》

到对未来的令人激动的展望中。它通过认可激励而不是奖励和惩罚。领导者形成并实现这种组织奋斗的最终目标。^①

在项目领导的任何讨论中，识别出经营项目中的挑战类型是很重要的。这些类型包括：找出要做什么，如何管理那些现在并不存在的事物的创造，不论不确定性、多样性和无数的问题和挑战，以及通过一系列不同的人做好一个管理工作，尽管对他们大多数人没有直接的控制权。

在项目经理第一个月的的工作中，很多时间用在确定项目处在哪个位置和应当确立什么样的计划使项目向前进展。除了制定计划外，有力的项目领导者通常分配很多时间和精力，同那些他们认为必要的、可以把项目带到一个令人满意结果的人建立一个合作关系的网络。当同干系人和在干系人中间建立这种合作关系时，这种沟通工作会占用很多时间。项目领导者可以使用许多同干系人面对面的方法，如：

- 本着互利的想法给他们一些恩惠。
- 强化项目经理的角色。
- 鼓励和确保干系人对他们的认可。
- 培育同其他人的职业声望。
- 使用策略使干系人感到在他们的组织要素中他们对于资源的使用依赖于项目经理。

项目领导者可以号召同等职位的人、公司全体员工或组织任何部门的专业人员，在有必要的时候支持项目。优秀的项目经理请求、鼓励、引诱、表扬、奖励、要求、使用、利用政策，而且一般都努力工作，通过有效的人际关系技能激励他人，赢得他们对项目的支持，并保持对项目的支持。

高级经理应当做些什么以促进他们作为项目经理的领导能力？仅仅因为一个人是个“好经理”就派他做某项工作是有风险的。除非这个项目容易学习，否则，一个人很难很快学习以发展一个合理

① 节选自《项目管理：前面引用的书，马歇尔·

的领导方法，而且也很难迅速地建立起一个项目干系人网络以有效地管理项目。最好的办法可能是“培养”你自己的项目经理。有一些事情高级管理人员可以做：

(员) 识别正在出现的年轻的专业人员，他们表现出了领导和管理的潜能，让他们负责许多小项目中的一个，这些项目在组织中是常有的。这会测试出这些专业人员的潜在性格，把他们暴露在一个缺乏组织的、模糊的组织环境中，而且提供给他们一些沟通经验。

(圆) 把新手送到一个正式的培训班中以开阔视野，然而，领导能力不可能在一个班级环境中全部学到。很多时候，课程处理的是过于简单的人际关系，或者推荐一些工具如时间管理、定量方法、行为科学或“如何进行会议”的方法，这些很少涉及领导一个动态项目的现实性。然而一些正式的课程学习可能会是有用的。一个替代的方法是鼓励未来的领导者开始和持续一个有关领导的专业阅读项目。通过读几本有关领导的好书，至少在读者的心目中会产生一些问题，有关有力的领导通常有哪些知识、技能和观念。

(猿) 高级管理人员可以做的一件最好的事是保持对项目的不断监管，评估绩效，在必要的时候教授项目领导者，以及确保使用了现代的项目管理技术。事实上，高级经理可以做一个杰出的管理的榜样，包括在设计和实施企业战略时项目的整合。

员缘 领导才能

作为一个领导者，项目经理的成功取决于一系列的个人能力。项目经理应当理解包含在项目中的技术。“技术”这个词在这儿用作一种方法，用于实现实际的目的。在这个广泛的定义下，任何用于提供有用的产品和服务的方法都有一个“技术”内容。工程学、科学、计算机、制造和售后服务有明显的技术因素。政府、教育、军事和宗教组织在实现他们的任务和目标时也使用技术因素。工程学院的技术不同于商学院的技术。在组织内开发的项目要求项目经了解解和掌握不同的技术。开发一种新型计算机的项目可能会要求了解同开发一种新飞机不同的技术。

项目经理对于同项目有关的技术要有多深的了解呢？这里有一个风险因素要考虑。如果项目经理花费太多的时间跟上技术细节，就会忽视项目管理的方面。一个重要的规则是这样的：项目经理应当对项目的技术有足够的了解，能够问内行的问题，并知道是否给出了正确的答案。如果有更详细或更深的问题要询问和回答，那么项目经理应当寻找合适的团队成员给予他指导。有些时候，技术问题可能非常重要。那么就应当任命一个特别工作组研究这些问题，给项目经理作出合适的建议。

成功的项目经理的另一个重要能力是能综合各种人际关系技能建立一个项目团队，能同团队和其他干系人共同工作，营造出一个忠诚、负责、尊重、奉献和信任的文化氛围。同他人协作的能力——通过这么做获得他们的支持——对于项目的成功是至关重要的。如同早些时候讨论的，项目经理必须依赖来自项目不同部分的许多人支持项目和勤奋工作，以交出他们所负责的工作包的合格的结果。在一个被人接受的和受到崇拜的人际关系风格下发挥领导者的能力是重要的。当我们同这样一个经理或领导一起工作时，我们尊重他，他也尊重和重视我们，而且他是一个可以融洽共事的人，我们都想做得更好。同样要记住，经理失败的一个简单的重大的原因是缺少人际关系技能，这是一个已经重复很多遍的事实。

了解管理过程是项目经理所需的另一个重要技能。这意味着项目经理必须知道有关计划、组织、激励、领导和控制这些管理职能的基本原理。项目经理以及项目团队的成员必须知道这些基本原理，包括这本书所列出的基本原理。在这方面，对成为项目经理的人以及来自于项目的一个技术方面的人有特别的挑战。例如，一个成功的工程师被任命为一个项目经理，他通常就有一种强烈的倾向，试图全面了解项目中的工程因素。他或她就会倾向于更多关注于项目的工程方面，因为这是最容易理解的部分。所有的这些对工程因素的关注意味着用于监督其他工作包的时间就少了，同样，真正的在项目中履行管理和领导职位的时间就少了。

明白项目系统内容和战略内容的能力是熟练的项目经理的另一