

项目综合管理：从登山领队中学习项目管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/260/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_BB_BC_E5_c41_260121.htm 领队的角色 领队的目标，是在尽可能维持高山环境原貌的原则下，帮助大家完成一次安全、愉快、成功的登山之旅。领队需要有足以胜任此次登山的经验与专业技巧，但不一定必须是队伍中最富经验或最出色的登山者。领队的体能要能跟得上大家的脚步，不过不一定要是队伍中最强健的一个。不过，领队一定要有极好的判断力与丰富的常识，真心为整个团队着想。领队在沿路上可能还会同时扮演多种角色，诸如：计划者：如果队伍希望带着正确的装备、在正确的时间到达正确的地方而完成一次成功的登山，就需要注意许多细节。领队虽然不必亲自拟订所有的计划，但他必须负责监督，确定所有的必要准备工作都有人执行妥当。（领队的目标就是带领团队成功登顶，而这个目标将被分解为多个里程碑，每到达一个里程碑就向顶峰迈进坚实的一步，而这需要详尽的计划做保证，否则你的成功将控制在运气和机遇手里）专家：在有人提出疑问或是需要建议时给予意见，这是领队必须扮演的角色。训练、经验与判断力，都是扮演好这个角色的先决条件。并非只有队伍中技巧最好的人才能当个好领队，不过，的确需要先具备足够的经验，才能培养出“山野常识”。除了登山的专业知识外，领队还需要许多其他技巧。领队必须了解装备、导航、急救、救难与气象事实上，就是对本书所介绍的诸多主题都有所认识。（领队了解的越多则应对和解决危机和突发事件的能力就越强。项目经理不需要是各方面的专家也不可能

是各方面的专家，但却需要了解足够多的与项目管理，技术，软件生命周期，沟通等相关的知识) 老师：如果随行的队员经验不足，教授登山技巧便会成为领队角色的一部分。通常这不过是偶尔为之的建议或示范。然而，如果有些队员欠缺安全行进所需的技巧，或许暂时停止前进，立即为他们上课才是明智之举。很多登山老手发现，当他们传授自己得来不易的知识时会很有成就感。不过，在教导他人时应该谨慎，新手或许会因自己技术欠佳而感到难堪，或是被危险吓得却步不前。此时可不是吹牛皮的时候，最好不要直接指责他做错了；你应该说：“让我示范给你看我觉觉得可行的方式。”除非是有人做出危险的举动，此时直截了当地导正是必要的。(这里涉及到授业和解惑，既要传授知识又要解答问题。领队职责不是过多的谴责发生的问题或人，而是去协助他们解决问题) 教练：这个角色和老师稍有不同。教练除了传授知识外，还要加上鼓励和打气，以协助大家克服困难。真正的困难往往是缺乏信心。协助同伴克服困难，不但是帮他个人的忙，也可让整个队伍顺利前进。担任教练时要得法，在帮助他人发挥最大力量后看他们露出笑容，这是领导过程中一种很特别的喜悦。(这里涉及到传道，这里的道我理解为更多的是思维方式和方法论的传授。教练的职责已经比老师更进一步了，因为教练关注的点不仅仅是当前问题如何解决，更多的是教会成员以后遇到类似问题如何解决，最高境界是遇到从未遇到的问题的时候也知道遵循什么样的方法去解决) 首先提议者：登山的行进过程就是一连串的决定：该在哪里扎营？要选择哪条路线？应该什么时候起床？什么时候该组绳队？这些决定本身往往并不难下，但必须及时做出。领队并不

需要给予这些问题专断的答案，而是要在适当的时机将这些问题提出来公开讨论。（领队有责任和义务在第一时间发现和抛出问题，但并不需要领队自身一定要解决问题，问题的解决需要发挥集体的智慧）仲裁者：讨论一旦开始，分歧的意见就会出笼。集思广益、公开讨论所有的意见固然很好，但也可能导致犹豫不决（“到底要选哪条路走？”）或是引起争辩（“你错了！”）。无论是否为正式指派，任何担任领队的人都有一定的分量，可以在这种情况下发挥作用。如果登山队所做的决定似乎犯了技术上的错误或是很危险，如果大家火气上升，或是讨论始终漫无重心，领队意见的分量往往能解决争端而继续行进攀登。（权力更多时候意味着责任，一个很小的错误的绝对都可能导致团队走向失败）这里领队很多角色跟项目经理相似，其中关于老师教练等角色都可以看出领队关注团队中个体的成长，只有个体成长了团队才可能强大才可能真正登顶。另外唯一有出入的是专家的角色，项目经理不需要是各方面的专家，但却需要各方面的知识都懂一些。

危机中的领导(风险管理) 每个人都希望差错永远不会发生，但事情有时候就是会出错：也许是情况变得很危险，也许是有人受了伤。这时大家的注意力就会从休闲娱乐转移到安全和生存的问题上，而领队的角色也随之改变。如果这支队伍有个指定的领队，这时他的领导风格就该变得明快果决。非正式的小型登山队或许也会自然出现领导者；由于显然有协调的需要，大家很自然地就会指望最有经验的队友，或是不知道为何总是最能激发大家信心的人出来领导。在意外发生时，没有时间进行冗长的辩论，需要的是迅速而有效的行动，而这种行动应该由一位经过训练且饶富经验的人来指

挥责成。不过，领队应该尽量谨守“不亲为”原则，只负责指挥他人、保持全盘观察和思考接下来的行动。避免麻烦的最佳方法就是未雨绸缪。领队应该永远保持前瞻，提出“如果这样，该怎么办？”的问题。在营地里，他想到攀登的情形；在上坡途中，他预想下坡的状况；在行程顺利时，他想到撤退折返的问题。他会观察队友是否出现疲态、心里默记露宿的地点、注意时间，以及留意任何天候的改变。旅途种，他总是还未到达桥梁就在心里就先跨越一次，等于是“预支”麻烦。为了避免问题发生，或是在问题演变为重大危机前防微杜渐，他凡事都尽量先众人一步。（这是风险管理的真实写照，未雨绸缪就是最好的风险管理策略，只有严重的危机有发生的可能我们就需要有充足的准备，预防和应急的措施）100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com