

成功的团队管理是项目成功的基础 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E6_88_90_E5_8A_9F_E7_9A_84_E5_c41_65515.htm 对于许多项目经理而言，项目团队管理恐怕是他们所面临的最头疼的问题之一，而团队管理恰恰又是项目管理过程中最重要的部分之一：尽管成功的团队管理不一定能保证项目的成功，但失败的团队管理必然导致项目的失败。在一个项目团队中，有各种不同的人员，他们具有不同的背景，有着不同的特长，也具有不同的性格特征。如何充分发挥每一位团队成员的积极性和特长，并保证这些积极性和特长的发挥能够与项目目标保持一致，是每位项目经理在团队管理中所必须处理好的问题。有趣的是，我们在中国的古典小说《西游记》中找到了这样一个非常生动、非常成功的案例。让我们来看看《西游记》中的“项目团队管理”。在《西游记》中，唐僧师徒四人历经千难万险，从“东土大唐”出发，最终完成“西天取经”的任务。从项目管理的眼光来看，这本身就是一个项目的实施过程，也符合项目的一般特征，即“特定性”（项目任务为“西天取经”，项目交付物为“佛经”）和“过程性”（完成取经任务，提交项目交付物“佛经”之后，该项目即宣告结束）。任务完成过程中的其他要素也很齐全：包括项目交付物的“受益人”（唐朝皇帝）、项目的“资助人”（如来佛祖）、项目实施过程中的支持保障体系（各位神仙）等。《西游记》中的“项目团队”也很符合项目团队的一般特征：唐僧师徒四人构成了项目实施团队，其团队成员有着不同背景、能力和性格特征；而唐僧这位团队领导人也面临着许多项目经理在团队

管理中所面临的一般问题：项目团队成员并不是他自己挑选的，而是项目实施组织的管理机构指派给他的。唐僧的三个徒弟，甚至包括白龙马，都是“上级领导”观音菩萨在他出发前确定的；换句话说，他没有“选人权”。项目团队成员的技术能力都强于他(至少都能腾云驾雾，论武功更是个个比他强)，都有一定的来头(原来都是天宫中大将以上职位)，个别人还有一定的管理经验(如猪八戒曾是水军元帅)。团队成员业务能力和工作态度各异，有业务能力强但心高气傲的(如孙悟空)，有业务能力中等但工作态度不认真、不积极，“推一下动一下”的(如猪八戒)，也有尽管勤勤恳恳、任劳任怨但业务水平较差的(如沙僧)，如何将这些人组成一个具有战斗力的团队是一个大难题。尽管名义上有一定的“行政权力”，如“惩罚权”(念“紧箍咒”)、“解聘权”(将徒弟撵走)等，但自己也知道缺了这些人(尤其是业务能力强但心高气傲的那位)项目就无法完成；况且“绩效考核权”和“奖励权”都在上级领导手中(取经完成后的封赏工作都是如来佛祖负责的，唐僧连“建议权”都没有)。但就是这位缺乏“行政权力”，“技术能力”也不强的唐僧，带着这个团队完成了常人看起来难以完成的任务。由此看来，作为“项目经理”，唐僧确实有许多值得学习之处。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