

## Modules

- Module 1: 项目管理基本概念
- Module 2: 项目管理流程
- Module 3: 信息技术战略方法
- Module 4: 业务流程方法
- Module 5: 里程碑目标计划
- Module 6: 职责
- Module 7: 综合项目计划
- Module 8: 七个要素
- Module 9: Team 介绍

1

PWC CONSULTING

# 项目团队

项目管理基础研讨

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

## 目标

通过增进项目团队精神提高项目队伍的工作效率



3

PWC CONSULTING

## 内容

项目队伍状况评估

项目成员角色确认

团队建设的各个阶段

4

PWC CONSULTING

## 方法论

以问卷的方式组织团队评估和自我评估

试验活动

通报与小组讨论

5

PWC CONSULTING

## 试验活动:纸塔练习

将班级分为每组五人的若干小组。

每一小组有10分钟时间计划一个纸塔，纸塔  
的评估标准有三条：高度、稳定性、美观  
度。在计划期间不允许有任何物理性的工  
作。

每一小组有20分钟时间实际建造纸塔。

裁判组将检查所有纸塔并评出优胜者。



6

PWC CONSULTING

## 讨论

在计划与建塔的过程中，你觉得哪些行为对团队建设有帮助？

在计划与建塔的过程中，你觉得哪些行为对团队建设有害？

在计划与建塔的过程中，各种角色的定义？(如促成者, 澄清者, 设计者, 挑战者)

7

PWC CONSULTING

## 团队协作状况评估

### 目标

该练习用来评估团队协作状况，并确认阻碍团队协作有效性的因素

该诊断工具根据Scott and Walker instrument (1992)工具而设计。  
该评估被称为团队协作状况评估。

8

PWC CONSULTING

## 评估标准

### 总分200分

- 高度75分
- 稳定性75分
- 美观度50分

## 评估结果

### 140-200分

你有可能拥有一个团队，协作状况良好。参见评估表上所列明显的弱点

### 100-140分

该团队可能在一些方面胜任，但在其它方面不太好。参见低分评分表，看一看低分的地方是否有相关性。在这些方面的团队协作情况需要进一步的检讨。

### 低于100分

该团队可能在关键领域未能发挥作用。若团队欲完成一定任务，则需下大力气来评估与改进其制订目标的方法、团队成员间的人际关系、融洽度以及团队领导如何协调任务需求、团队与个人之间的协作。

## 好团队的特征

团队中充满创造精神与创新活动.

尽管团队队员背景不同,但充满平等的气氛.

向优秀与高质量努力.

不同性格的人的良好组合.

鼓励团队参与

11

PWC CONSULTING

## 需要改进之处

目标与目的的澄清

- 个人需要对团队做贡献的理解
- 会议有效性需要提高: 议程与结果
- 对团队目标的理解

对成功几乎不庆祝

缺乏有效沟通

领导能力

不鼓励冒险

缺乏个人对运作系统/流程的有效性的评估---没有畅所欲言

12

PWC CONSULTING

## 小组讨论

你的团队的优势在哪里？

---

---

---

需要改进的地方？

---

---

---

为改进你的团队有效性，制订三个行动计划：

---

---

---

13

PWC CONSULTING

## 团队角色确认

### 目标

该练习所用团队角色由Meredith Belbin博士(1981)设计。

本练习的目的是为你提供下列机会：

理解自己偏好的角色；

理解如何利用这些角色偏好，为团队建设服务；

发展你的角色偏好，使你在团队中更加有效。

14

PWC CONSULTING

## Belbin的团队角色描述



15

PWC CONSULTING

## 公司工人/实施者

### 个性:

- 稳定/受控制
- 诚恳
- 信任他人
- 需要稳定的组织
- 高效/系统化



### 角色:

- 实际组织者
- 设计可管理的任务
- 定义角色
- 提供逻辑性强的工作方法

### 特征:

- “给我们一些时间，我们就能够....”
- “我们开始做吧....”
- “在实际工作中这意味着什么....”

16

PWC CONSULTING



## 主席/协调人

### 个性:

- ★ 稳定/控制欲强/外向
- ★ 信任他人
- ★ 有性格



### 角色:

- ★ 监督各小组
- ★ 协调/设定目标/有限排序
- ★ 社交明星
- ★ 利用个人技巧
- ★ 听/指导
- ★ 制定角色/工作范围

### 特征:

- ★ “我们的任务是....”
- ★ “你可能可以这样.... 然后....”
- ★ “欲回到主要问题....”
- ★ “总结一下....”

17

PWC CONSULTING

## 塑造者

### 个性:

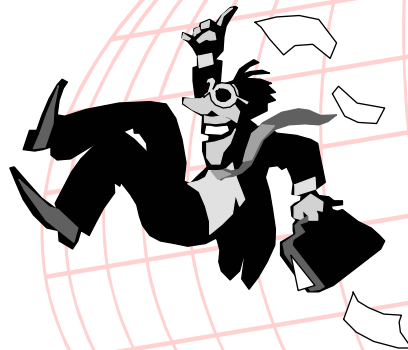
- 急躁/控制欲强/外向
- 紧张型
- 冲动型/不耐烦
- 思维清晰, 逻辑性强
- 竞争意识强

### 角色:

- 小组领导
- 塑造小组行为
- 寻找规律
- 统一思想/目标

### 特征:

- “我们需要做的是....”
- “不.... 最重要的问题是....”
- “若把这些建议进行归纳的话....”



18

PWC CONSULTING

## 种植者

### 个性:

- 个性强/智商/内向
- 想象力丰富
- 关心大问题
- 信任他人/随性
- 对批评无动于衷

### 特征:

- “如果....”
- “让我们再深入探讨一下....”
- “这件事应该是这样....”
- “我们为什么不....”

### 角色:

- 原创思想者
- 激进方法者
- 批评性的但正面的



19

PWC CONSULTING

## 资源兼容者

### 个性:

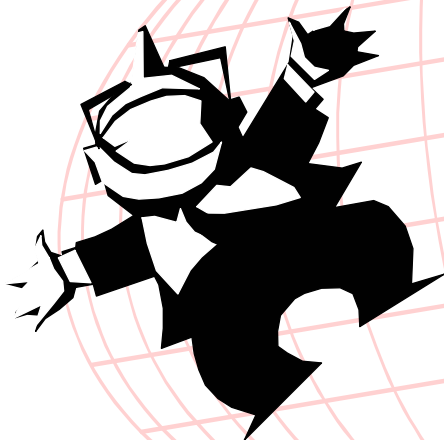
- 稳定/个性强/外向
- 放松/善于社交/合群
- 正面/热情

### 角色:

- 听取他人意见, 获取信息
- 推销/协调
- 推动想法
- 临场发挥

### 特征:

- “我知道某某人会....”
- “我能够说服 ... 做....”
- “这是个好主意....”



20

PWC CONSULTING

## 监控与评估者

### 个性:

- ★ 智商高/稳定/内向
- ★ 冷漠
- ★ 严肃
- ★ 一板一眼
- ★ 挑剔

### 角色:

- ★ 一板一眼/不带感情的分析
- ★ 兼容/解释/评估
- ★ 提供良好判断

### 特征:

- ★ “这件事情的问题在于....”
- ★ “我们必须考虑....”
- ★ “我们不能忽略....”



21

PWC CONSULTING

## 团队协作者

### 个性:

- ★ 稳定, 外向
- ★ 对他人敏感
- ★ 善解人意
- ★ 具有同情心/讲义气

### 角色:

- ★ 内部沟通者
- ★ 鼓动士气
- ★ 支持/建立/用心
- ★ 好听众
- ★ 同塑造者/评估者是好搭档

### 特征:

- ★ “让我们给Frank一个机会....”
- ★ “根本没必要争....”
- ★ “再说一遍, Tom....”



22

PWC CONSULTING

## 扫尾者

### 个性:

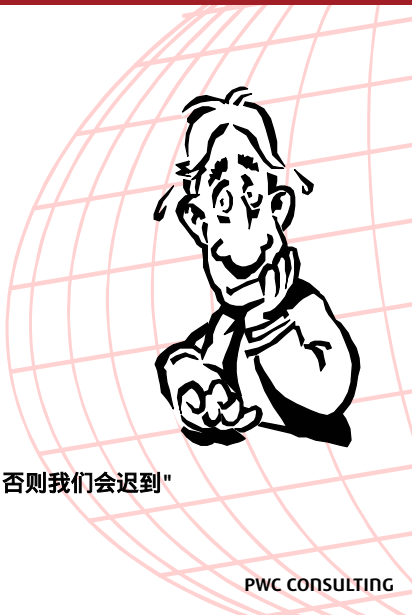
- \* 急躁/内向
- \* 杞人忧天
- \* 紧迫感强

### 角色:

- \* 维护秩序
- \* 完成期限者
- \* 按时完成者
- \* 关心细节

### 特征:

- \* “让我查一查....”
- \* “这会怎么样....”
- \* “你不能那么做.... 否则我们会迟到”



## 个人想法与共享

你个人的角色偏好？

---

你的角色偏好是如何支持你所处团队的有效性的？它又是如何起妨碍作用的？

---

---

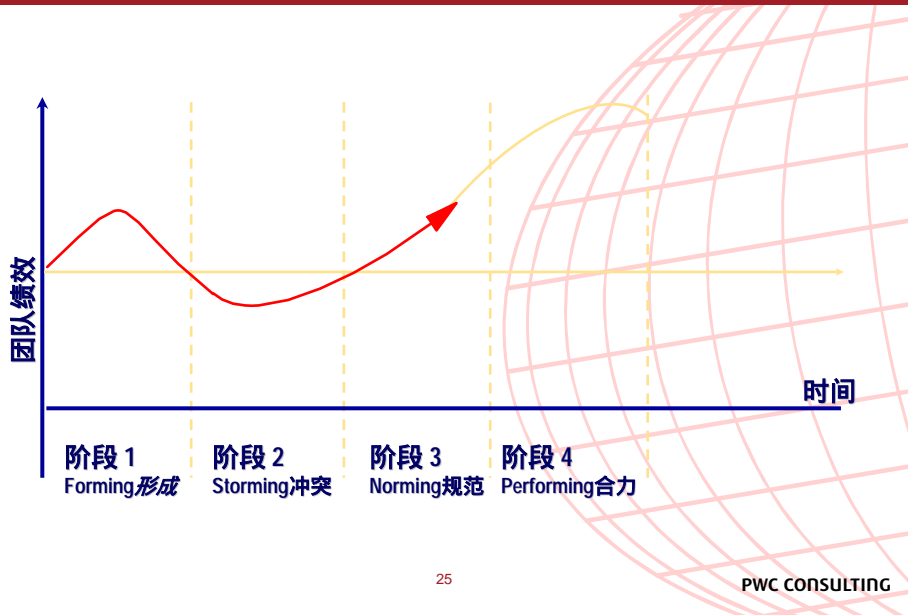
请制定三个步骤，通过发展你的角色偏好，改善你在你的团队的有效性:

---

---

---

## 团队建设的各个阶段



## 小组讨论

你的团队发展处于那个阶段？

---

---

---

有哪些挑战？

---

---

---

请拟定3个行动计划，应对这些挑战：

---

---

---

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Your worlds  Our people