

项目经理的领导力要素分析

吕文学, 宋俊

(天津大学 管理学院, 天津 300072)

摘要:项目经理作为项目团队的领导者,就要具备很高的能力和素质才能带领好整个团队。本文重点对项目经理的领导力进行研究,全面分析领导力的内在要求和外在表现,并基于分析提出领导力模型和评价要素,为项目经理的领导力研究提供了一种新的思维方法。

关键词:项目经理;领导力;领导力要素;领导力模型

中图分类号:F272.9

文献标识码:A

文章编号:1008-472X(2007)03-0035-05

收稿日期:2006-10-09

作者简介:吕文学(1963—),男,河北石家庄人,管理学博士,天津大学管理学院教师,副教授,主要从事项目管理、招投标、合同管理、建筑企业发展战略和国际承包工程市场管理方面的教学与科研工作。
宋俊(1984—),男,安徽阜阳人,天津大学管理学院硕士研究生。

美国领导力发展中心创始人赫塞博士强调:领导力是对他人产生影响的过程,影响他人做他可能不会做的事情。义波恩斯对领导力的定义是:领袖劝导追随者为某些目标而奋斗。而这些目标体现了领导者及其追随者共同的价值观和动机、愿望和需求、抱负和理想^[1]。本文主要就建筑企业的承包商项目经理的领导力展开分析。

一、项目经理的双重角色

项目经理既是执行者,也是领导者。项目经理必须正确理解和执行企业的政策和策略,在执行过程中,他带领一个团队成功完成企业的预期战略目标。项目经理作为团队的领导者必须有执行公司战略的能力,这个执行力包括计划、执行、控制等。项目经理的领导力是指在一定的项目环境中,项目经理通过自己的领导行为影响团队成员以实现项目目标的能力。

项目团队是一个项目的中坚力量,项目经理的想法和指令都是通过项目团队的努力实现的。项目计划和执行很大程度取决于项目团队的综合能力,所以,项目经理的领导力其实就是对项目团队的领导能力。项目团队中,除了项目经理外,还包括核心团队(公司总部人员,主要包括总工程师,经理助理和估价师等)以及合同团队(通过签订劳务合同受聘到项目中的人员),而项目经理是这个团队的核心。项目经理是通过哪些领导行为体现出来领导力的呢?又是什么要素支撑领导者发出领导行为呢?下面将围绕这两个问题进行分析。

二、项目经理领导力的关键要素

一般说来,项目团队发展经历五个阶段:组建期、动荡期、规范期、成熟期和衰落期。在不同的项目阶段,由于团队成员的了解程度不断变化,所以团队的凝聚力会呈现如图1种虚曲线所示的变化趋势。

然而,项目经理不能受制于这种趋势,他应该采取措施改变团队凝聚力水平不高并且变化幅度过大的现状。因此就需要项目经理充分发挥领导者的作用,就要根据团队在不同阶段的特征,采取不同的领导风格,使得团队能够保持很高的凝聚力(图1中的实曲线部分)。

在团队组建时,成员或是接受上级的指派和命令、或是通过招聘而加入团队(组建期)。团队成员大都来自不同的部门和单位、甚至不同的国家。因而在项目之初,各种利益和文化就会产生冲突,使得组织要经历一段时期的动荡(动荡期)。作为项目经理,对这种现象不能坐视不理,应该和核心团队人员一道,制定项目运作的机制和纪律,规范团队成员的行为(规范期)。实施项目的过程中,大家通过情感上的交流以及业务上的互相帮助,逐渐形成了默契的配合,团队成员关系融洽,工作效率也最高,项目经理不需要过多干预成员的工作,要做的仅仅是支持和鼓励(成熟期)。当项目接近尾声时,很多人对项目完成后的担心日益严重,害怕自己会失去归属,往往会出现怠工情绪(衰落期)。

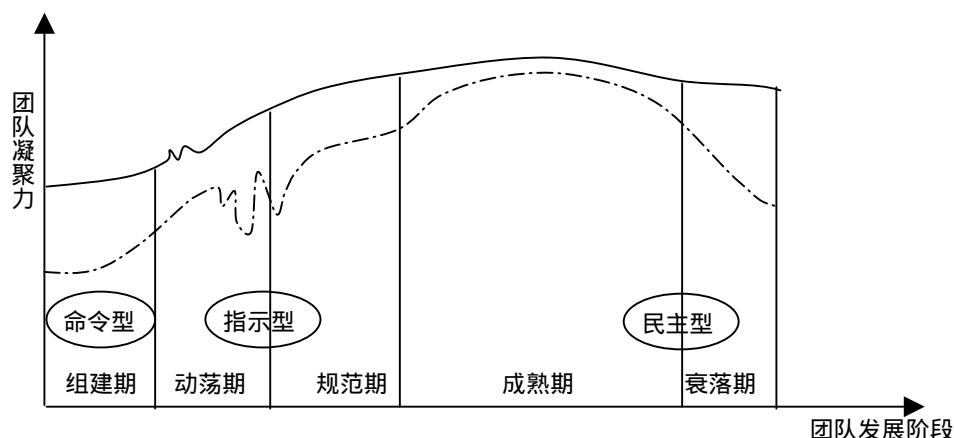


图 1：团队发展的不同阶段下团队的凝聚力水平

针对不同时期的所出现的情况，项目经理要不断调整自己的领导策略。在组建期，项目经理多采取命令风格，扮演家长式的角色，以行政命令的方式规划项目的组织结构，赋予职权和分派任务，做到权责相宜。在动荡期和规范期，项目经理应该学会适当的放权，而将注意力转移到规范组织行为上，塑造良好的项目文化，调和各种冲突和矛盾，引导成员走向成熟。此时，项目经理采取的是指示型领导，扮演的是权威专家的角色。当各项工作步入正轨之后，项目经理应该鼓励成员参与领导工作，提高团队决策能力，相信下属，发动下属，调动员工的热情和积极性。领导风格上要有所转变，更多是民主风格，扮演的是主持人的角色，和团队成员应该是朋友伙伴式的关系。

纵观整个项目周期，项目经理的领导力主要体现在为：制定目标的能力、有效沟通的能力、激励能力、授权能力、冲突解决能力以及人才培养能力等。

（一）制定目标的能力

众所周知，每一个项目都是独特的和惟一的，所以每个项目都有一个独特的目标。就建设工程项目来说，目标有三个主要的维度：费用、工期和质量。那么建筑工程项目团队的基本目标就是在合同规定的工期和费用预算下，建成符合质量要求的建筑物。当然了，有的公司为了打入某一

国家或地区的市场，可能会牺牲暂时的利润，而追求长远的发展。那么，项目经理就应该深刻理解公司的发展战略，合理提高人力和资金的投入，以获得优质工程，进而得到业主和政府的好评，这样才能有利于拓展新市场。

项目经理作为项目的领导者，他考虑的不仅仅是团队的目标，因为每一个项目都会牵涉到很多人的利益。业主、承包商和政府都有各自的目标和对项目的期望。项目经理应该综合各个方面的利益，结合工程实际，对各参与方的目标进行整合，制定一个全面的目标体系。在这目标体系下，细化和优化目标因素，分清主要目标和次要目标以及短期目标和长期目标。真正做到使目标体系、工程任务和组织结构三者对应起来，让每个项目成员在完成一项任务时都觉得：自己的努力促进了整个目标的实现。如此以来，项目经理将极大的调动员工的工作积极性和成就感，使团队成员形成以项目目标为核心的强大凝聚力。

项目经理在制定目标时一定要切合实际，对目标的描述简明扼要，便于理解。另外要强调的是，目标一旦制定之后并不是一成不变的，要根据项目的进展情况不断的进行修正。

（二）有效沟通的能力

项目经理要用通俗易懂的语言将项目目标的核心意图解释给团队成员，让下属能够很好的理解并且鼎力支持，这需要有效的沟通能力。沟通是信

息的传递与理解。沟通的目的是为了交换信息、拓宽思路和统一认识。作为领导者,如果想要有人跟随你,就不可以低估人际关系所产生的力量。带领自己用头脑就够了,带领他人用心才行。

信任是项目经理和成员彼此良好沟通和良好合作的基础,是发挥领导力的前提。在许多研究中,信任被认为是成功的重要因素。项目经理应与员工建立良好的人际关系,使双方相互了解,从感情上有紧密的联系,这就需要项目经理有足够的诚意。既然要与员工沟通,就应给员工创造一种轻松、和谐的气氛,让员工觉得这是上司征询我的意见,相信我能做好。在交谈时,尽量给员工创造展示自己的机会,使员工的积极性和创造性能充分的发挥。提高双方的信任度,接纳部属内心各种真实的想法,让员工感到什么话都敢跟你说。一旦员工对项目经理在某一方面的不信任,可能会波及到其他方面的不信任。因而项目经理尽量在各方面得到员工的信任,这才有利于相互之间的有效沟通。

与团队成员建立广泛的联系,通过面谈、电子邮件、会议等多种手段进行沟通,构筑良好的人际关系网络。为了保证有效和顺畅的信息流动,就必须建立长期良好的沟通机制,使信息的上传下达快捷而不失真。在计算机技术高度发达的今天,领导者可以利用构建项目管理信息系统来进行大项目的沟通管理^[2]。

(三) 激励能力

激励理论学者马斯洛认为每个人都有五个不同层次的需要:生理需求、安全需求、社会需求、尊重需求以及自我实现需求^[3]。

可以说,个人的需求是逐层上升的,当一种需求得到满足后,另一种更高层次的需求就会占据主导地位。因此,作为领导者,就必须理解下属所处的需要层次,采取相应的激励措施满足其这一层次或更高层次的需要。当然了,生理需求是人的最低需求,各个项目提供给成员的工资都能达到。对于更高层次的需求可采用授权、荣誉和晋升等手段达到。

工作团队的任何行动都是服务于公司的整体战略目标,工作团队的每一步行动都要与公司的决策一致,所以在项目之初,项目经理必须和员工充分分享公司的战略和目标任务,使团队的任务与公司的目标相匹配,使团队的每一步行动都收到实效。

对项目经理来说,给员工分配一项工作比简单地告诉员工把工作做好更为有效。因为这样他可以体验到驾御一项工作的感觉,可以在项目实现的过程中获得更多的自我满足感和超越感。面对具体的项目,员工更愿意主动地工作,积极地寻求领导支持和资源配备。当员工获得了关于项目的全部信息以后,他就会主动给自己一个压力,他会时时提醒自己圆满完成工作以获得项目经理的认可。经理应时刻关注员工项目的进展,及时引导员工正确地工作,真诚地对员工在实施项目的进程中所表现出来的正面行为进行表扬,表扬必须及时,不要等待整个项目都结束了才想起来要表扬员工,那个时候可能员工本人都忘了自己曾经做过什么事了。当项目结束时或取得阶段性成果时,采用科学的绩效评估体系对团队成员进行综合评价。根据评价的结果对先进成员进行物质和精神上的奖励,如奖金和职位晋升等。

(四) 授权能力

最好的项目经理懂得找到人才来做好计划中的工作,而且又能克制自己在过程中不要横加干涉,使所有的人都有机会负起领导的责任。项目经理对员工的权力主要来源于两个方面:职位权力和个人权力^[4]。职位权力是组织结构所赋予的,而个人权力是自身努力获得并且是不断发展的。

要成为有效的领导者,项目经理必须懂得建立信任关系的最佳途径是通过持续的授权。授权不是控制或权力问题,而是让他人有机会参与。如果项目经理试图自己解决所有问题,可能会在短期内取得比较好的结果,但是不可能从他人那里获得持续的承诺和合作。经验不足的项目经理可能会避免使用授权,因为他们不愿意放弃自己对工作和项目的控制。然而,没有人能具备项目

所需要全部技能和投入量，随着项目的不断展开，事务会不断增多，技术要求越来越高，项目经理精力将十分有限，最终必然需要他人完成部分工作。因此，项目经理并不是事必躬亲，而应该在团队中物色合适的人选授予合适的权力，借用他人的能力弥补自己的不足。另一方面，通过授权，追随者得到参与的机会并获得成功的经验，对自己的能力树立了信心，而这两种素质都会使他们工作效率更高从而推进团队绩效的提高。

（五）培养人才的能力

接班人决定未来，项目经理应该将培养手下作为自己业绩的一部分。像一些长期的大型项目，工期长达数年，项目经理就要考虑：当自己离开时有没有成员能够接替自己的位置？谁来接替自己的位置？所以，项目经理作为领导者，就应该有意识的让有能力的团队成员参与团队的决策和各项管理工作，然后给他们提供指导，使他们有能力承担更高的职责。而另一方面，如果你培养不出来接班人，那你就只好一直待在这个位置上，因为这是一个水涨船高的过程，你手下的人越好，你的位置才会越高^[5]。只有你不断得到晋升，你的下属才会觉得跟着你有希望。

接班人计划是一个完整的人才培养和储备的管理系统。一般说来，领导者可以考虑确定20%的优秀成员作为培养对象，为他们寻找良师益友或者进行工作上的轮换。此外，还可以请专门的咨询公司和高校的专业人员对他们进行培训，培养员工的专业技能和领导能力。启动了20%的人员，其他的80%也会慢慢地动起来。另外就是让老员工帮带新员工，把他们数十年的经验知识传承下来，使公司的知识财富得到很好的积累和延续。

（六）冲突解决能力

项目团队成员由于来自不同的部门或者是不同的公司，成员间的兴趣爱好、利益需求以及价值观念上都有很大的差异。各个利益群体之间往往会产生冲突，如果项目经理不能很好化解矛盾，将会导致团队运作失去控制。特别是一些国际工程项目，如果冲突处理的不当，甚至会引起国际

纷争。

大多情况下，冲突产生有以下几个原因：（1）团队目标和公司战略不一致；（2）项目核心成员与公司领导意见相左；（3）个人追求与团队目标发生了偏离；（4）在多项目系统下，各个项目部的资源调配发生了矛盾。

项目经理如何避免和解决项目实施中的各种冲突呢？首先就是需要沟通，项目经理要将公司战略清楚地表述给团队成员，让他们真正理解公司的目标。同时，项目经理还要将团队成员的需求以及项目的进展情况及时向公司汇报，进而取得上级的支持。其次就是要调动员工的热情，让他们真正参与到项目中来，把项目上的事当作自己的事情看待。为了团队的长远发展，项目经理应该领导全队塑造一种良好的团队文化。文化是团队的灵魂，项目经理要不断促进团队文化建设，改进项目的行为规范，提倡奉献精神。

三、项目经理领导力的支撑要素

项目经理要想发挥其领导力，必须有一定的素质和能力作为基础，那么项目经理要想成功领导一个项目团队，需要哪些支撑要素呢？笔者以为，至少需要较好的技能、较高的情商、高尚的个人品格和对项目的热情四个方面。

领导者具备的技能主要有三个层面：技术知识、管理技能和经验。项目经理一般都会具备技术技能或管理技能。只有具有技术背景的项目经理才能真正了解技术人员的所想所需并提供指导。管理技能一般是指计划、组织、执行和控制方面的能力。经验是在实践中形成的，只有通过实际工作和培训逐渐积累。

情商是和我们通常所说的智商相对应的，用来衡量我们的情感水平。情商包括五个方面：自我感知、自我规范、激励、移情能力和交际能力。

个人品格包括诚实、宽容、正直和乐于奉献。俗话说：物以类聚，鸟以群飞。怎样的领导者就会吸引怎样的追随者。领导者要加强自身的修养，培养良好的品德，才能以高尚的人格魅力带领下属走向成功。

很多有能力的经理却没有使项目取得成功,很大程度上是缺乏热情。项目经理应该散发出富有感召力的热情,描绘出一幅令人振奋的未来图景,表现出对技术潜力的理解和对解决方案的兴奋感。

根据我们以上的分析,可以知道:技能、情商、品格和热情是项目经理领导力的基础要素,而目标制定能力、沟通能力、激励能力、授权能力、人才培养能力和冲突解决能力是项目经理领导力体现的重要方面。于是,我们建造如下图所示

的领导力模型。由于模型中重点考虑的是领导力的基础因素和体现因素,我们称之为“领导力的双因素模型”(见图2)。

四、结语

总之,项目经理的领导力是一个动态的概念,它随着不同的时间、不同的文化而改变其不同的内涵。领导者应该建立终身学习的理念,不断提高自己的能力,改善自己的行为,使自己成长为高绩效的领导者。

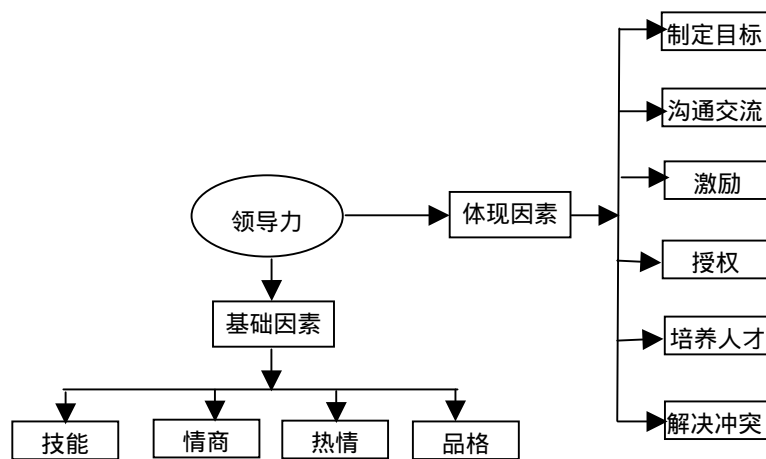


图2：领导力的双因素模型

参考文献：

- | | |
|--|---|
| [1] 李林,童新波.基于项目绩效的领导力模型[J].现代管理科学,2005(9):65-67. | [5] 王峻松 .IBM 如何打造领导力 [J]. 中外管理,2004(4):40-42. |
| [2] 冯俊文.企业项目管理的管理问题[J].项目管理技术,2004(12):60-64. | [6] (美)格雷厄姆·温特.高绩效领导力[M].范保群,译.北京:机械工业出版社,2004. |
| [3] 孙炳堃,周刚.管理学基础[M].天津:天津大学出版社,2001:102. | [7] (美)约翰·C·马克斯韦尔.领导力 21 法则[M].萧欣忠,林静仪,译.北京:新华出版社,2003. |
| [4] 赵曙明,宗骞.高绩效组织领导力转型初探[J].南京大学学报(社会科学版),2004.41(1):54-59. | |

Analysis of Leadership Factors of Project Manager

LV Wen-xue, SONG Jun

(School of Management, Tianjin University, Tianjin, 300072, China)

Abstract: As a team leader, project manager must have capabilities and skills to lead the whole team. This paper focuses on the study of leadership factors of a project manager. On the basis of analyzing internal requirements and external behaviors of leadership, the model and its assessing factors are offered. The paper provides a new thinking style to studying leadership of a project manager.

Keywords: Project manager; Leadership; Leadership factors; Leadership model