

第 19 章 项目管理中的文化因素[⊖]

当一个公司的文化同其战略相一致时，就会成为其重要的力量。

在本书的其他章节里，我们已经讲述了项目管理的内容。本章发展了组织文化的内容，把它作为一种项目管理生存其中的环境。

文化是人们在及其社会中拥有的并且朝它奋斗的一系列高雅的行为。根据人类学家 E. B. 泰勒(E. B. Taylor)的看法，文化包括知识、信仰、艺术、道德、法律、风俗和其他个人作为一个社会成员所获得的能力和习惯。[⊙]

人类学家很久以来就使用文化的概念描述原始社会。现在的社会学家已经扩展了这种人类学家的文化概念，用它描述人们的生活方式。在这里，这个词用以描述同组织中生活方式相联系的一系列相互作用的共享的观点和信念。

在杜邦公司进行的努力充分说明了一种公司文化的益处。杜邦尝试着要创造一种利润驱动的而不只是研究技能驱动的新文化。新主席埃德加·S·小乌拉德(Edgar S. Woolard, Jr.)认识到公司把从研究转化到能使客户受益的产品这个过程花费的时间太长了。公司尝试改组“庞大的官僚机构”。大约 30% 的研究预算或者每年超过 4 亿美元的经费被转用作加速新产品到达客户的速度。杜邦的几个部门尝试使用了“臭鼬游戏(skunk works)”对策加速新产品的研发过

⊖ 本章包含有作者一篇论文中的重要材料，“The Cultural Ambience of Project Management-Another Look,” Project Management Journal, June 1988, pp.49-56.

⊙ 节选自 E. B. Taylor, The Origins of Culture (New York : Harper & Row , 1958) 1st ed. Published in 1871).

程。这些部门创建了小型的、跨部门的项目团队，研究所有的新产品想法。这些团队包括研究、制造和销售代表。杜邦同客户的合作也更密切了。

杜邦解决的另一个问题是如何在产品推出后减少新产品的故障。跨部门的团队工作来考虑如何在产品发送后防止这类故障。

重点由单独的产品开发转移到了用于制造新产品的过程。全世界来自杜邦的超过 100 家工厂的改进制造的潜在节约——和作为结果产生的产品——是巨大的。在聚合物部门，60% 的研究预算用在提高生产过程上，只有 40% 的预算用于新产品开发。几年前，70% 的预算用于产品，而只有 30% 用于生产过程。

在特拉华州威尔明顿的一个杜邦工厂，已经获得了生产率的提高，其中的一些提高来自于生产过程中的有关工人。为了鼓励工人积极考虑提高生产率，工厂经理把任何操作中的成本数据给予了维持团队中的新来的工人。更多的方法以项目审批的方式出现。研究经理们说，在批准项目前他们辛苦地想了很多，却没有明显的报酬。

但是公司的高级管理层仍给予基础研究强大的支持。^①

19.1 组织文化的特性

组织文化是一种信仰、风俗习惯、知识、实践和一个特定的社会团体的习惯性的行为环境。每个组织、每个公司都有其独特的特征。人们使组织运作，而公司的文化把人们联系在一起，给他们生活和据以工作的方法以及一系列的原理和标准。阿诺德(Arnold)和卡佩拉(Capella)提醒我们，获得合适的公司文化是至关重要的，而商业是人类机构。^②一位学者把组织文化定义为：

^① Scott McMurray, "Changing a Culture: DuPont Tries to Make Its Research Wizardry Serve the Bottom Line," The Wall Street Journal, March 27, 1992.

^② D. R. Arnold and L. M. Capella, "Corporate Culture and the Marketing Concept: A Diagnostic Instrument for Utilities," Public Utilities Fortnightly, October 17, 1985, pp. 32-38.

基本的假设方式，是一个给定的团体在学习处理外部适应性和内部一致性的问题时发明、发现或发展的，这些假设运作得很好，可认为是有效的，因此可以教给新成员作为与这些问题相关的正确的理解、思考和感知方式。^①

一个给定的团体被描述为一组在一起工作足够久的人员，他们共享典型问题，解决这些问题，观察解决方法的效果以及招募新成员。^②在一个项目生命周期中的项目团队满足了一个“给定的团体”的定义，因此可以看作发展了一种具体的文化，并受到团队所属的组织文化影响的一个给定的团体。

公司文化可以在组织所提出的口号中反映出来，例如通用电气的“进展是我们最重要的产品”，杜邦的“更好生活的更好事物来自化学”，IBM的“IBM就是服务”，3M公司的“从不扼杀新产品的想法”。这些口号为整个公司定下了基调。一个公司的文化可以根据组织中结构的变化而改变。在一些组织中，如惠普、通用电气或3M公司，组织的重要部门规模都比较小，这鼓励了人员在一个活泼的合作环境中交际。文化是把公司凝聚到一起的有力方式。文化是一种共性。

公司的文化通常根据组织的价值和信仰以及公司成员的行为解释。在公司的环境中，高级经理树立的价值定位和领导榜样会极大地影响员工的行为。

斯坦福的两个教授认为一种强烈的、差不多是宗教式的文化是创新的，在其他事情中，它支持了试验和抛弃任何没有作用的事物的意愿。在这种组织中的人员共享一种如此强烈的远见，以至他们知道在他们心中什么对他们的公司是正确的。^③

① Reprinted from Edgar H. Schein, "Coming to a New Awareness of Organizational culture," Sloan Management Review, Winter 1984, p.3, by permission of the publisher. Copyright 1984 by the Sloan Management Review Association. All rights reserved.

② 同上, p.5

③ James C. Collins and Jerry I. Porras, "Why Great Companies Last," Fortune, January 16, 1995, p.129.

但是一种文化模式有许多种亚文化：公司、工作团队和项目团队。总的来说，这些也有助于决定个人行为。管理行为受到经理在其中工作的文化的影响。这种文化转而又反映在组织的附属要素中。文化影响管理理念，这种理念转而又会影响组织理念。公司的文化会受到缺少管理理念的影响，对组织的发展和生存重要的计划、政策、程序、指导方针、规章和基本的价值观是基于这些管理理念的。

一个企业的文化和该企业中项目的文化是相互依赖的，当两个组织协同工作时会相互影响。事实上，为企业设计和开发新产品、服务或组织过程的项目的建立会影响现有的文化。为企业创造先前并不存在的事物的项目管理，在某些方面改变了组织现有的文化。因此，可以说文化的变化是受到需要用以成功地开发、生产和把项目结果提供给客户的变化的推动力导致的变化在组织中的反应。一个寻求学习竞争对手和“行业中最好的”业绩实施者的标高项目可能会引起同当地文化有关的问题。一个导致了规模减小、重组和组织过程管理方式重新调整的改造项目会影响当地的文化，并且可能以一种负面的方式进行影响，如人们重新委派、失去工作或不得不学会管理组织过程的新的职责。当成立一个项目用于发展和使用制造中的自主生产团队时，在企业中的汇报关系、管理风格、管理过程和权力与责任的关系上会有重大的变化。经理们会发现，在企业中管理变化的项目使用的特性会对当地的文化有显著的影响。面对项目经理和组织经理的真实挑战是评估项目可能会对组织文化造成的影响，并为高级经理做好准备以评估其是如何影响人们的思考方式和在整个公司内反应的。因此项目经理就要理解他们的项目如何和为什么会影响项目团队和当地组织的文化，并同企业中的专家和经理们合作以确保进行了适当的计划，以了解文化是如何受到影响的和人们是否需要指导和培训，来决定对当地文化会有什么总体影响。

文化能够被分析，通过检查组织的技术、方式、可见的或可听到的行为模式以及文件如章程、计划、政策和程序，还有组织结

构、领导风格以及在组织中所扮演的个人和集体角色。

19.2 公司文化的案例

价值观，在一个公司的文件中经常反映为组织的基本概念和信仰，构成了公司文化的核心。例如，在哈尼斯弗格设计(Harnischfeger Engineers)公司，对于项目的态度就表述在一个项目管理任务说明中：

通过杰出的合格的人员，使用艺术性的项目管理技术，对项目进行专业的管理——达到客户的满意并且完成哈尼斯弗格设计的利润目标。

任务被印在一种业务-规模卡上，背面是公司项目管理战略的说明：

- 确保为项目制定了实际的可以完成的进度计划和成本估算。
- 确保同 HEI 管理公司及公司内部和外部的与项目相关的团体有效的沟通和联系。
- 协调技术支持团队以确保项目系统和组成部分最优的安装顺序和接受测验。
- 按时在预算内完成项目，使之同技术和其他规格相一致。

这样一张卡片和其传达的明确信息，在影响公司的文化和同项目干系人交流公司理念时有显著的价值。

摩托罗拉公司，一个大型的组织，比其他大公司更加灵敏。摩托罗拉的灵敏性一部分来自于其改变的能力，营造一个参与的文化能力和使用团队作为组织工人和专业人员进行有用的、质量驱动的工作方式的能力。它有一种复杂的公司文化，它激起了分歧而阻止了冲突和争议，发现了有希望的但被忽视了的项目，而且产生了一个固定的信息流和创新，它来自于可以度量目标的数以千计的团队。

摩托罗拉的情报收集是通过一个部门做的，该部门的任务是汇报最新的技术发展情况，这些信息是从会议、报刊、传闻等中收集的。多种渠道获得的情报帮助制定了“技术路标”，用于评估在哪

些地方会发生重大突破以及这些突破如何才能融合到新产品和过程中。冲突文化帮助快速识别和解决错误，暴露和消除了薄弱或不合理的工作，并使高级经理跟上市场中的问题和机遇。但有时，冲突会导致错失良机。如同在《华尔街日报》中所描述的：

1986年，在德克萨斯，奥斯丁的一个芯片团队设计了一个新的工作站微处理器，叫作88000，它比起摩托罗拉现在成功的68000线要强大许多倍。但是68000项目团队游说反对这种新芯片，并努力说服客户忽视它。冲突导致了延误，一个潜在的客户，Sun微系统公司作出了一个至关重要的决策，在开始知道88000后设计了自己的芯片。Sun设计的芯片现在是其领导市场的工作站的控制中心。摩托罗拉的官员承认88000上市太晚了，“妒忌”是一个原因。^①

传统的经理——官僚主义者——可能更多争斗的是他们的地盘而不是对公司来说是正确的事情。这种争斗延迟了决策制定，妨碍了人们试用新的东西。这种地盘的斗争导致了IBM失去了膝上机、笔记本和工作站的早期市场。IBM在竞争对手开发了个人电脑邮购送货业务后还坐在后面拖延。即使在更加成熟的产品线，IBM上市也会迟几个月——不能利用并行工程的优点使产品更快的商业化。IBM现在的问题部分来自于他们在20世纪80年代的早期成功，当时公司有如此多的成功以至于同竞争的现实失去了联系。随着20世纪80年代的成功，IBM的文化变得自满了，而且“成功的衡量标准变成一个人能在公司内升到多高的职位。有些人对不断提升的名星最大的恭维是：‘他的失败也是好的。’——这在所有的IBM会议中用在幻灯机中的幻灯片上面。失败成了文化的一部分，高级管理人员开始把幻灯机建在他们漂亮的花梨木办公桌上。”^②

^① G. Christian Hill and Ken Yamada, “Staying Power,” *The Wall Street Journal*, December 12, 1992.

^② Paul B. Carroll, “The Failures of Central Planning at IBM,” *The Wall Street Journal*, January 28, 1993.

麦当劳·道格拉斯公司同波音公司的合并，提供了另外一个有趣的例子，说明了高级管理人员是如何影响组织文化的。在那里，高级管理人员鼓励工人和经理做一个表格设立他们自己的生产目标，有些经理甚至把他们的办公室移到工厂车间以加强他们作为核心成员的角色。这些表格用于促进参与式管理。参与管理是作为公司集体文化的重点的5个座右铭之一。其他4个座右铭是战略管理、人力资源管理、伦理决策和质量/生产率。[⊖]

杜克电力公司已经有效地管理了其核电站项目并避免了许多其他机构所经历的建筑成本超支问题。成功归功于完美的战略和项目
管理过程与一个支持的公司文化的紧密连接，以及在这种文化中的实施，这种公司文化有以下明确的特征：

- 严格地控制建筑，不依赖于外人
- 一个公司内的工程和建筑人员
- 大多数是通过子公司采购
- 明确问题的责任——没有外部的工程公司、咨询公司或承包商共担责任
- 由有实践经验的工程师进行公司的运作
- 在工会力量薄弱的地方雇佣和提拔同当地社区有联系的当地有能力的人
- 为了灵活的工作分配，利用计算机跟踪明显的懒惰
- 工厂和部门内的竞争反对任何平庸的趋势[⊖]

莫蒂·莱弗克(Morty Lefkoe)是一个专门帮助公司再造其文化的咨询公司的总经理，认为合并失败的最普遍的原因是“公司文化的撞击”。[⊖]他进一步认为：

- 组织中的行为更多的是由其文化决定，而不是来自经理或任

⊖ Colin Leinster, "The Odd couple at McDonnell Douglas," Fortune, June 22, 1987, pp. 120-126.

⊖ Ed bean, "Going It Alone," The Wall Street Journal, October 17, 1984.

⊖ Fortune, July 20, 1987, p. 113.

何其他因素的指示。

- 几乎不可能实施任何同组织文化不相一致的战略。
- 文化对公司成功造成的影响比任何管理所能做到的都要大。

一个组织的文化会影响组织的有效性。两个研究者发现文化和长期经济业绩间有一种联系。这两个研究者也引证了成功的公司共有的文化特征。[⊖]

19.3 文化特征

一个组织的文化包括组织成员间共同的明确的或暗示的协议，是关于在行为上和由价值观、信仰、标准和社会与管理实践所表达的态度中什么是重要的事物。发展起来并变成一个组织特征的文化会影响战略计划和实施、项目管理以及所有其他的事物。

识别正面和负面影响组织中管理实践和技术事务行为的文化特征是可能的。这些文化特征是由以下内容发展而来并受其影响：

- 主要经理和专业人员实行的管理的领导—和—跟随风格。
- 由组织的领导者树立的榜样。
- 主要经理在他们对组织的管理中展示和传达的态度。
- 管理能力和专业能力。
- 主要经理和专业人员所持的假设。
- 组织计划、政策、手续、规则和战略。
- 组织成员相互联接的政治、法律、社会、技术和经济系统。
- 感觉到的和/或实际的组织特征。
- 在追求组织的任务、目标、具体目标和战略中消耗的资源（人力和非人力）的数量和质量。
 - 组织成员的知识、技能和经验。
 - 沟通方式。
 - 正式的和非正式的角色。

[⊖] John P. Kotter and James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992).

组织的政策反映了其总体的文化氛围。这种氛围如何正面地影响项目的两个案例在佛罗里达电力和照明公司以及亚马逊电力服务公司在其各自的核电站中采取的方法中见到了。佛罗里达电力和照明公司在马里兰州的柏士大，临近 NRC 总部的地方成立了一个特别的办公室，职员都是工程师，目的是在圣路易斯 2 号核电站核发执照过程中促进同 NRC 的信息交换。亚马逊电力服务公司确立了如下有关 NRC 的政策：

不要把 NRC 当作敌人，NRC 在这儿不是麻烦我们的——他们比申请执照的人看到了更多的电站，告诉 NRC 我们(APS)正在做什么，并使每件事情都向前发展，核电站的安全比进度更重要。[⊖]

这种公司态度促使了 NRC 得到了下面的结论：

这个没有遇到质量问题的项目的一个特征是同 NRC 建设性的工作联系以及对 NRC 的理解。[⊖]

在 NRC 研究的项目中，表现出了项目的成功和机构对 NRC 要求的看法之间的直接相关关系。更多的公用事业机构往往把 NRC 的要求看作是最低性能标准，而不是最高，而且他们努力达到不断改进的、更高的、自我加强的目标。这种态度涵盖了项目的各个方面，包括质量和质量保证。

19.4 项目文化

每个项目都有一个具体的文化，它部分地反映了在所有项目中发现的普遍的文化。这种普遍文化的一些见解在下面可以看到。

项目团队是一个组织实体，致力于专业知识的整合，为了一个普遍的目的：项目结果在预算内及时交付以支持组织的战略。项目团队必须为了创造性和创新的产生和发展进行组织。在企业定位

⊖ Improving Quality and the Assurance of Quality in the Design and Construction of Nuclear Power Plants, NUREG1-055, U. S. Nuclear Regulatory commission, Washington, D. C., May 1984, pp. 3-21.

⊖ 同上

时，团队也必须组织作为一种连续改进和不断变化的力量，处理在一个不断变化的全球市场中其变化的产品/服务和过程。项目团队的委任和授权是对下面观点的一个明确的认可，即引起产品/服务和组织过程变化的创造和创新对于组织的生存既是可能的也是必要的。

在一次对几个高度成功的团队文化的回顾中发现，这些杰出的团队一直在谈合作，他们在实施中几乎没有个人的自我主义。共享利益、没有个人自我主义和团队信任及绝对忠诚的力量区分出了高效执行的团队，如在海湾战争中扑灭了科威特着火油井的团队。团队作为一个整体行动，没有人指挥周围的任何人，合作是在一个很高的水平上——一组人作为一个人在行动。^①

每个组织都要提供方法保持对其环境中的真实的和可能的变化进行监督——然后它还要为组织设计方法用以管理为了保持竞争优势所需的变化。这意味着组织应当有规则地放弃那些现在成功的产品、服务和过程，为一个有序的、有规律的和系统的战略提供一个方法，在提供给客户的这些产品和服务中，以及在那些优先权得于产生的组织过程内，开发新的组织优先权。需要几个战略把项目的重点带到企业中变化的管理上：首先，加强组织的文化，使各个层次和各种专业的人员得到鼓励，在他们的责任领域提出改进的观点；第二，发展一种组织文化，尝试放弃通过对已存在的产品/服务和过程的连续改进已经获得成功的事物；第三，成为一个“学习”的组织，明确认识到所有的组织成员为了避免过时必须重新培训和重新学习新的技术；第四，组织企业的资源，使有明确的机会把组织的重心(项目重心)带到能够产生新产品/服务和过程的新的组织优先权的开发和实施上；第五，提供一种战略管理能力，据此组织领导在提供资源、远见和方法，通过产品和过程项目的使用战略性管理未来时是积极的。

^① Kenneth Labach, "Elite Teams Get the Job Done," *Fortune*, February 19, 1996, pp.

致力于创造当前在企业中并不存在的事物的项目团队——一个“同事的实体”——提供了一种方法，分散用于处理变化的资源的组织。团队成员描述了这些需要用于创造满足在产品、服务和过程中所需要的变化的价值。用于引起变化所需的工作的性质决定了在“同事的实体”中的组织的会员身份。组织的会员身份转而影响了项目团队的文化——而且，在某种程度上，也影响了参与的干系人的文化。既然项目团队的每个成员都来自企业的专业领域，而且代表了专门技术的特定的领域，因此，项目团队的目标、具体目标和战略对于所有的项目干系人必须是明了的——非常清楚的。只有集中的项目目标、具体目标和战略才会把团队保持在一起，才能使团队以一种高效率和有效的方式创造出现在并不存在的事物。

项目团队的文化是一种有力的推动力，它在项目的生命周期中把团队保持在一起，而且在新的人员加入团队，老的人员离开，以及同项目干系人的关系摇摆不定时，在这些不可避免的阻碍团队的压力下把团队联合在一起。项目团队的文化是一种社交活动，一种社会相互影响的方式，它源于共享的利益、共同的义务、合作、友谊和工作挑战。

项目经理可以做些什么改善项目团队的文化？当然，没有神奇的解决办法——但是有几个建议可以帮助加强团队的文化：

- 让项目团队成员定期知道项目的状况，包括好的消息和坏的消息。这应当在定期的项目团队工作的评审中做。
- 在团队成员间，尤其是新来到团队中的团队成员之间，促进观点、问题、机遇和利益的共享。在最早的时间给这些新项目成员一种归属感。
- 为团队举行社会活动，如非正式的午餐、咖啡休息、晚餐和到建造商工厂或竞争对手项目中的参观。不要做得太过分——不要干涉在团队成员的“休息”时间。
- 鼓励在团队中使用名字(不用姓)或绰号。
- 限制使用把层级的标签贴到团队或其工作上的语言和举止。
- 作为一个团队领导，尽可能地建议、训练、教授、鼓励和促

使一种团队环境，这种环境被接受作为一种人们被支持、鼓励、奖励和得到工作和社会影响的挑战的环境。

- 让人们知道竞争对手在做什么以及他们的竞争威胁对项目团队意味着什么。

- 营造一种项目及其工作很重要和很紧迫的感觉。充分利用高级管理人员对项目团队的参观，并且让团队成员简述他们正在做的工作。

- 减少处理团队成员的手续。

项目经理应当经常注意他或她必须在团队文化中保持一种平衡，这种团队文化能创造成功的结果，保持人们受到的激励和适度的愉悦，允许人们满足他们的个人目标、欲望，以及项目的目标和具体目标。项目和文化是变化的，但是有时人们不愿意变化。

19.5 为什么变化

在组织中，个人和团体的活动受到组织文化中人们的基本关系以及其他任何事情的支配。它包括组织的政策和规范，以及洞察力、规则和预期的行为是如何实施的。

业务被组织起来以开发其产品和服务的盈利的可能性。创新的过程可以帮助提高这种盈利性。但是创新的一个更大的方面——抛弃旧的方法，创造出新的产品、服务和需要用于给客户带来新的事物的组织过程。创新意味着挑战现存的秩序、占上锋的观点以及承担风险、不确定性和那些希望维持现状的人的仇视——这些人鼓励传统的观点，推迟评估现有的战略，甘于忍受平庸甚至是失败，因为害怕变化可能带来的东西。我们有冗长的老教条，用以保护我们并使现状合理化：

- 不要破坏现在安逸的现状。
- 相处的方法是走开。
- 为什么要改变？
- 离退休只有两年了。
- 我们所做的已经足够好了。

- 我喜欢事情的现状。
- 昔日是最好的时光。

创新不能通过用促进组织效率提高的同样方式来达到。这是很多经理犯的一个错误。经理必须经营一个有效的业务。创造出利润，同时提供新产品、服务和组织过程的共同开发。在经理尝试维持他们的竞争优势时的反应包括下面的多样战略：

- 什么都不做，希望提供传统的产品和服务是充分的。
- 保守性的战略反应，如削减成本，减少产品数量甚至是产品线，加强最赢利的产品和服务。

- 使创新成为组织的生活方式，激励和授权给企业的每个成员，寻找新的和更好的做事方法——在为内部客户做事和为外部客户提供产品和服务这两个方面。

- 营造一种文化，从组织的最高层到最低层鼓励和奖励创造和创新。

- 让高级管理人员提供一个鼓励创造和创新的领导模式，调整组织的管理和文化系统使创新成为一种生活方式——得到企业中各个层次的每个人的接受。组织中的每个人都受到保护，不因为头脑风暴和不断探索工作和服务组织的新方式受到任何形式的批评。

19.6 变化的永恒性

公司和其他类型的组织正在目睹用传统的“命令和控制”的管理风格进行商业活动的终结的开始。有着明确的指挥链的组织层级制度正在重新设计和重新调整。组织中的经理现在正目睹他们传统的角色受到挑战。《财富》杂志中的一篇文章把一些影响经理和他们角色的变化当作重点。根据《财富》，把这些新的非经理称作“……倡导者、促进者——任何事物但不是M字。他们正通过把老的管理实践搞得乱七八糟来帮助他们的公司，提高他们的职位。”^①

组织干系人——包括客户、供应商、工人、工会、当地社团以

① “The Non-Manager Managers,” Fortune, February 22, 1993, pp.80-83.

及此类既得利益团体——迅速的变化和需要已经促使改变了经理的角色，成为一个能够提供一种组织背景，基于此，决策通过一种“一致同意和赞同”的管理风格而不是传统、古老的命令和控制式管理风格得以制定和实施。

表 19-1 总结了在旧领域的“命令和控制”以及新的“一致同意和赞同”领域的管理和领导方面的变化。组织结构变得更扁平化了，许多“中层经理”发现他们在收集、处理和传送信息上的工作和监管角色变得多余了。部分是因为计算机和更成熟的信息系统的出现。来自干系人团体，如机构投资者的挑战已经启动了一种外部董事更多的参与的趋势。这些董事想让公司经理对干系人更负责任而对一些内部的、管理公司的传统的命令少负一些责任。未来的经理会看到他们角色在不断变化，受到董事会中主要的干系人以及可能一而且会一企业的管理做出促进的工人的压力的驱动。

表 19-1 管理和领导理念的变化

旧领域： 命令和控制	新领域： 一致同意和赞同
认为“我负责”	认为“我促进”
认为“我制定决策”	信仰最大的决策分散
委派权力	授权于人
实施管理职能	认为团队执行管理职能
认为领导应当是阶级制的	认为领导应当广泛分散
信仰“X”理论	信仰“Y”理论
实行理论法定权力	实行实际的(影响的)权力
信仰层级制结构	信仰团队和矩阵组织
认为企业应当围绕职能组织	认为企业应当围绕过程组织
采用专制的管理模式	采用参与式的管理模式
强化个人的管理角色	强化集体的角色
认为经理激励人员	信仰自我激励
稳定性	变化
信仰单一技巧的工作	信仰多技能的工作
认为“我命令”	认为经理指导，而不是命令
不相信人	相信人

新的正在产生的非经理会被称作同经理不同的某些内容。新的头衔正在产生,如领导者、促进者、教练、倡导者、顾问、咨询者——一些暗示了同现在正在变得过时的传统的命令与控制模式相比完全不同的角色头衔。

项目管理的进化理论和实践在说明一致同意和赞同的管理理念是有用的,更适合人们在现代的组织所需要的事物方面发挥了重要的作用。已经使用项目管理很多年的组织已经看到了在有关经理应当为什么负责以及他们采取什么形式实施他们的权力的态度上有一个微妙的变化。在矩阵组织设计背景下运作的项目经理要发展实施他们实际权力的力量,因为很多时候,他们理论上的或法定的授权权力对于做好工作是不够的。

19.7 项目管理活动

在这个词更真实的意义上,项目经理应当是变化经理,并且同时和其他经理一起参与设计和促进一种能使人们做得最好的文化。

19.8 项目战略

能够同母组织的其他经理(领导者)一起发挥作为一个项目领导者作用的项目经理,负责筹备有益于支持项目合作的创造性的和有效的文化环境。一些活动可以帮助发展和维持这种活动。

首先,在计划、组织和控制项目管理系统时,设计和实施一个连续的有规律的方法。这首先是一个基础,据此团队成员有了一个模型用以管理项目。这是一个最初的与工作相关的活动,让人们知道了他们处于什么位置以及在项目团队中希望他们做到什么?

尽可能多地为项目团队成员提供活动的余地,让他们能尝试各种把工作做好的新方法,这包括鼓励实验而不必担心如果犯了错误会受到惩罚。

通过项目审查、战略会议和定期检查事情的进展给予团队成员适当的关注。太多的关注可能会是反效果的,并且可能被认为是干涉。太少的关注可能被认为对项目经理的工作不感兴趣。确保团队

的成员明确理解他们的权力、义务和责任，这样他们才会知道在他们的工作包中希望自己做些什么。如果项目团队成员知道了他们所分配的工作包，那么他们因为工作的微小细节而负担过重的可能性就比较小。创造性需要反映所做工作的总体的机遇。如果成员对细节疲于奔命，那么他很容易错过整体的内容。

给项目团队成员部分在影响项目的决策中的所有权。当团队成员知道他们的观点对于项目问题是有价值时，他们的自信就会受到鼓舞，创造性思考的机会就会加强。通过鼓励参与项目的决策制定，项目团队的总体文化会得到提高。当团队成员看到他们在项目工作包中的工作具有挑战性，目标具有现实性时，他们就更能展示出创造性的行为，而且在他们的工作中会更愉悦。

对项目保持适当的监督。项目经理通过监督和指导团队的主要活动和过程保持对项目的监督。大多数已经极大发挥自己创造性潜能的团队成员宁愿项目经理进行低水平的监督。监督的能力应当集中到最能直接地达到项目结果的那些活动上。

鼓励使用创造性的头脑风暴方法解决在项目周期中产生的许多开放的问题，需要许多不同类型的开放的解决方法来解决这些问题。一个单纯的常规的解决问题的方法的使用可能是不合适的，因为这种方法很多时候都假设有一个“最好的和正确的”解决方法。项目创造新的事物，创新和创造对于处理这样新的事物是必须的。

为项目团队提供及时的反馈。通过这种方法，项目经理会鼓励项目文化中的公开交流。如果团队成员感觉到重要的信息被扣留或者项目领导对他们不够坦率，可能会导致不满意和不再投入，因此会对项目文化有不利影响。如果反馈太晚，团队成员来不及作调整，那么项目会受到损害，而个人也可能会泄气。

提供资源和支持把工作做好。这是另一个基本的和正面的贡献，这是项目经理能够也必须对项目文化作出的贡献。需要充分的资源开展工作并促进一个创造性的和创新的文化。资源的短缺可以让人们使用他们的创新和创造技能，但在长期内，需要充分的资源以确保有一个支持性的文化。

最后，认识到“与人有关”的这些重要的文化因素并利用它们。这些与人相关的因素包括：

- 奖励有用的观点
- 鼓励观点的坦率表达
- 迅速地弄清楚团队和成员的关注点
- 支持观点的发展
- 接受不同的观点——听取“踩不同鼓点”的团队成员的想法
- 鼓励承担风险
- 为在项目上的专业发展和经验拓展提供机会
- 鼓励同项目干系人的相互作用，使团队成员理解项目的广度和深度。

项目管理不断增长的制度化意味着这种规律性的内容、程序和方法被接受并在企业中用作重要的战略行为。项目管理只是一种生活方式，处理在组织产品、服务和过程中所需的变化。在项目生命周期的不同阶段有一个项目流经整个企业，利用资源为企业在其市场中的生存和增长做准备。在第4章中所描述的项目管理系统的使用得到了明确的接受。组织的文化接受并支持了项目管理的使用，并展示出下述特征：

(1) 当现代的项目管理内容、程序和技术正应用于整个组织中时，人们对项目管理作为一种处理变化的方法感到兴奋。

(2) 产品和服务商业化的速度更快了，成本也更低了，而且质量也更高了，使得客户对用在他们组织中的产品和服务有高的满意度。

(3) 合适的组织战略、政策、程序和组织设计优先权已经由组织的成员发展、交流和理解了。

(4) 已经尽了极大努力澄清了同矩阵组织相关的权力、责任和义务。澄清矩阵组织中的个人和集体角色的工作组被认为是新的项目团队，这些团队被任命并开始在企业中开展它们的工作。

(5) 企业的高级经理和其他经理认识到了项目团队在处理组织所面临的交叉职能和交叉组织的机遇时的价值。这种经理通过合适

的资源分配全力支持这种团队。另外，这种经理还定期检查团队所实现的成果。

(6) 经理、团队成员和专业人员在交流企业中项目流所实现的战略和成果时努力工作。人们可以自由地表达他们对有关项目的观点和关心。在项目审查会议上，很少有“隐藏议项”——而且这种会议的气氛是非正式的、舒适的和放松的。

(7) 在一个连续的基础上进行一个积极的教育和培训项目，以更新人们在项目管理理论和实践中的知识、技能、态度以及在变化的管理中可选择的团队的使用。

(8) 有合适的业绩评估系统，它在组织中识别和奖励个人或团队在项目的设计和发展中的业绩。

(9) 项目管理在企业文化中无所不在，以至于它只被认为是“我们做这些事的方法”。

(10) 作为项目团队中的项目经理和/或经历的杰出业绩被认为是从专业人员向管理层提升的一个重要步骤。

19.9 信任因素

项目领导者的一个重大挑战是管理团队和其他项目干系人，所以在团队文化中一个重要的因素是信任——人们感到的一种安全感，它涉及与项目相关的人的正直、能力和品性。信任就是团队的能力和人格的自信。信任团队就是认为团队成员在制定和实施影响团队、项目和其他干系人的决策时会是敏感的和负责任的。信任必须在团队和更高层管理人员之间存在，而且这些管理人员要有远见，知道项目如何融入到企业更大的具体目标和目标中去。

信任是相互关系中的一种情况，它需要数年去发展，而且可能会因为一个不谨慎的行为就受到伤害和破坏。信任很容易受到破坏，它要求项目团队的每个成员都相互“开诚布公”而且让其他人知道“他们的立场”。信任对于发展和维护项目团队尤其具有挑战性，因而来自不同部门的人需要为了共同的项目目标和项目群汇集在一起。杰克·韦尔奇，通用电气的 CEO，在 GE 1991 年的年报中

说公司会建设在相互信任和尊重的基础上，并且说“信任和尊重要花数年去建设而且绝对不能被破坏。”信任的基础是一个人所说的话是其约束。

高性能的团队有意识地发展一个强大的职业信任的基础，他们相互信任；

相互依赖；

依靠一贯的高质量的约束；

只承诺他们能交付的事物。[⊖]

通过对信任的重要性变得敏感，项目经理能够加强文化的积极方面。

19.10 文化和项目的夸大

有时项目被夸大了，甚至在它们应当被放弃的时候。这些不明智的夸大行为常常是由在母组织和项目团队中的文化因素引起的。遵循成功纪录的经理会坚持直到一个失败的或毁灭性的项目，仅仅因为他们习惯了胜利，不愿意让项目失败。有这样一种态度，为了使项目成功，资源就会大量流向项目。同时，人们往往看到支持他们信仰的事物，甚至是用倾斜的成本和进度估算来支持他们的观点。在项目上投入更多的资源被认为是承认失败的一个更可取的替代选择。失败会是向其他人承认项目不能处理。在一大堆项目损失面前终止项目看起来更有道理。当一个人成为了项目冠军后，就很容易使其对项目的辩护合理化，而不管不断增加的有关项目可行性和可能的结果的问题。社会和文化压力也往往鼓励经理坚持不懈的“维持状况”和“固执己见”——借此展示坚强的领导。

当项目的取消和接下来资源的剥夺被认为是政治威胁时，管理的惯性也可能发生。项目在组织战略中的制度化可能会是继续的另一个有力的劝说者。事实上，组织如此迷恋项目以至于它所需要的终止

[⊖] Jaclyn Kostner and Christy Strbiak, “How to Get Breakthrough Performance with Teamwork,” PM Network, May 1993, pp. 24-26.

成本比起坚持不懈地继续成本还要大得多, 尽管项目同组织战略目的联系已经变成虚假的了。当项目应该终止时, 关心项目的经理应当了解影响其观点和妨碍其合理判断的心理、社会和文化压力。^㉑

19.11 影响团队的文化

项目经理可以通过团队组建过程帮助团队发展一种支持性的文化。团队组建的目的是发展团队的工作能力, 例如满足目标、具体目标和进度。团队组建的其他重要方面是发展团队解决冲突、同干系人建立信任关系以及有效交流的能力。一个支持的团队文化有助于成员施展他们的能力, 因而加强了团队的技能。

文化可以为项目团队做些什么? 几位学者提出了如下内容:

- 文化创造了社会理想, 这帮助指导行为。^㉒
- 文化向局内人和局外人传达了有关组织立场的信息。^㉓
- 文化帮助调整了个人和组织的目标和价值观。^㉔
- 文化用于控制、监督和处处理组织中的信仰和行为。^㉕

19.12 成功团队的文化

在表 19-2 中, 图曼识别出了成功团队的主要特征。项目团队

㉑ 本节的部分材料选自 Barry M. Staw and Jerry Ross, "Knowing When to Pull the Plug," *Harvard Business Review*, March-April 1987, pp.68-74.

㉒ M. R. Louis, "Organization as cultural Bearing Milieux," in L. R. Pandy et al. (eds.), *Organizational Symbolism*, vol. 1 of *Monographs in Organizational behavior and Industrial Relations* (Greenwich, Conn: Jai Press, 1983), pp. 39-54.

㉓ T. C. Dandridge, "Symbols Function and Use," in L. R. Pandy et al. (eds.), *Organizational Symbolism*, vol. 1 of *Monographs in Organizational behavior and Industrial Relations* (Greenwich, Conn: Jai Press, 1983), pp. 69-79.

㉔ R. Harrison, "Strategies for a New Age," *Human Resource Management*, vol. 22, no. 3, Fall 1983, pp. 209-235.

㉕ A. L. Wilking, "Organizational Stories as Symbols," in L. R. Pandy et al. (eds.), *Organizational Symbolism*, vol. 1 of *Monographs in Organizational behavior and Industrial Relations* (Greenwich, Conn: Jai Press, 1983), pp. 81-92.

在其中运作的文化对于一个敏锐的、老练的局外人来说是可以辨别出来的。图曼举例说明了这种老练的项目经理的经验：

我能走到在世界任何地方的任何一个项目地点，在很短的时间内告诉你这个项目是否会成功。这很容易，我只要观察人，他们在做什么以及他们是如何做的，如果项目人员看上去坚定、自信、热情和忙碌，那么就有很大的把握认为你有一个胜利的团队。如果人们互相尊重，互相帮助，而且事情似乎是以最少的困惑完成的，那么，你可以相当肯定地认为他们把自己的活动综合起来了，而且他们不需要太多强迫就会放弃这些活动。[⊖]

表 19-2 成功的项目团队的特征

团队的特征	团队领导的特征	团队成员的特征
<ul style="list-style-type: none"> ● 高性能——团队成员一贯努力工作，而且对项目、项目成员和目标中展示出很高程度的兴趣、贡献和意愿。 ● 很好的组织——角色、责任、权力和信息流明确地定义并被所有的人所理解；另外，关于项目手续和管理没有或很少有冲突。 ● 很好的计划——项目有明确定义的目标和很好确立的计划、进度、预算和监督与汇报系统。 ● 好的团队相互依赖关系——团队成员致力于项目具体目标和目标，展示出高度的信任，而且培育一种环境，提供了好的沟通和信息流。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 在一个很不确定的环境中应当是感到舒适的。 ● 应当是问题导向的(技术、管理、进度和成本)，在解决问题中获得满足感。 ● 应当有一个积极的看法，而且有能力展示热情、活力和一种“可以做”的态度。 ● 应当有同项目相关的组织、行业、技术、管理原理和方法、系统和程序的经验和知识。 ● 应当有技能把知识和经验应用于项目需要和问题上。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 有能力根据变化的环境，迅速加速和调整。 ● 有耐力和动力，高度的活力。 ● 平和的性情和一贯的性能。 ● 个人有效的组织。 ● 对事情乐观的看法。 ● 保持对个人发展和增长的兴趣。 ● 个人生活的稳定。

资料来源：J. Tuman, Jr., Success Modeling: A Technique for Building a Winning Project Team, 1986年，加拿大，蒙特利尔项目管理协会研讨会/讨论会上宣读的论文。

⊖ J. Tuman, Jr., Success Modeling: A Technique for Building a Winning Project Team, paper presented at the Project Management Institute Seminar/Symposium, Montreal, Canada, September 1986, p.97.

另外一个阅历很深的项目经理是这样说的：

真实的检验是第一个主要的问题或麻烦。观察团队是如何反应的，如果他们像专家一样一起追踪问题，每个人都努力工作并贡献出他们所拥有的最好的东西，那么就有了一个无法打败的团队。然而，如果他们站在一边，寻找傻瓜，担心承担责备，那么你就有很多事情要做了。利害关系越大，我们工作的环境压力也越大，我们要么一起胜利，要么一起失败。不可能有超级明星，也不可能有特别的意外。⊖

梅雷迪斯·维尔森(Meredith Willson)的“音乐人”讲述了一个中西部推销员的故事，他从小城镇到另一个小城镇，推销少年乐队的必需品——最终是与此相联系的音乐器材和制服。由于没有音乐知识的障碍，音乐人支持瑞弗城(River City)社区的远见，成功地完成了销售。传统的推销员不能理解他的成功，坚持认为成功的原因在于“你熟悉这个地方！”

但是在某种意义上，哈罗德·希尔(Harold Hill)教授的确知道这个地方，他理解孩子、市民的骄傲、游泳池的危险和玛丽亚图书馆馆长的心意。而且，毕竟“教授”卖出的不是产品或服务，而是梦想。⊖

有时，项目经理不得不推销梦想——项目的目标——给项目团队，通过这么做帮助促进一个支持性的、成功的项目管理文化。

19.13 冲突

当人们在一起工作，团队成员在实施他们在团队中的个人和集体角色时，就准备好了争议、争论、反对和智力斗争的环境。如何处理这种不可避免的冲突会影响项目和组织文化。

⊖ J. Tuman, Jr., Success Modeling :A Technique for Building a Winning Project Team , paper presented at the Project Management Institute Seminar/Symposium, Montreal, Canada, September 1986, p.97.

⊖ 改编自 N. R. Horton, “ You Gotta Know the Territory ,” Journal of the American Management Association , April 1987 , p.3.

冲突是一种不可避免的力量，它同组织的努力斗争。在一个由不同专业技能的人员组成的团队中，冲突的机会是现成的。在对项目职能投入的使用上，会产生争论。一个职能专业熟练的人可能同其他职能专家——他们有自己的职能偏好和信仰——沟通时会有问题。人际冲突——人们由于偏见、伦理、道德、价值体系不愿意好好相处——可能是不断冲突的一个基础。

经理和专业人员在这样一种环境下工作，当外部和内部的干系人寻求投入到项目中的资源支持时，冲突是可以预料的。一个研究估计，一般的经理花费 20% 以上的时间用于处理冲突。[⊖]

在项目团队管理中固有的冲突可以转化为一种优势，通过解决引起冲突的争议讨论和辩论进行微妙地推动。在讨论之外就有机会评论在解决冲突中可以选择的方案和学会如何更好地作为一个有效的团队共同工作。冲突的其他一般的益处包括发展一种团队文化，基于此，在寻求解决冲突和管理项目资源的一致同意时就有一种激励，促使一齐工作。其他益处包括更好地理解项目团队和其他干系人在组织中个人和集体角色。而且，冲突的解决能帮助使人们适应项目和需求的动态特性，这些需求是可选择的干系人对项目提出的——他们有时会相互矛盾。

在项目的管理中可以预料的一些典型的冲突原因，有正面的，也有负面的，包括：

- 对资源的竞争。
- 不了解个人和集体角色。
- 在目标、具体目标和战略上的争论。
- 违反了社会规则和条约。
- 对自豪、工作安全和工作关系感觉到的威胁。
- 可能破坏人际关系质量的个人偏见、伦理、道德或态度。
- 缺少对用作项目的指导理念的项目管理系统的理解。

⊖ K. W. Thomas and W. H. Schmidt, "A Survey of Managerial Interests with Respect to Conflict," *Academy of Management Journal*, 10, 1976, pp. 315-318.

- 奖励和提拔体系。
- 缺乏对矩阵组织特征的理解。
- 项目团队成员的工资发放和业绩评估。
- 不好的、模糊的或有缺陷的交流——导致了缺乏制定决策的信息。

- 人们之间由于个人忌妒和偏见——在工作环境中可以见到——引起的不可避免的人际冲突。

当冲突升起时，它们通常遵循一种相当清晰的形式，例如：

- 挫折感或一种很深的不安全和不满足感，源于一个或几个项目团队成员未解决的问题或未实现的需要，这种挫折感可能来自于对状况可以感觉到的轻视、提升机会或印象，或者来自于对项目工作正在进行的方式的不满。

- 概念化和定位——由此问题根据可能的冲突来源定义。定位是指当一个冲突情节持续升高时所采用的展望。

- 相互影响——它处理不断升级的冲突——和不同的沟通开始在冲突当事人之间产生。

- 结果——冲突当事人在冲突的解决中达成某种协议的这段时间。尽管达成了某种协议，甚至是解决问题的严肃的协议，在冲突当事人中保留的情绪仍会发生。人们只是不会原谅和忘记冲突问题，尤其当冲突卷入相关当事人的情绪化的行为时。[⊖]

冲突应当怎样解决？一个过于简单化的方法可能会说冲突应当这样解决：使冲突的当事人有一个双赢的结果。但是这样一种简单化是天真的——而且很难达到的。在一个更加实用的基础上，品特(Pinto)和哈尔本德(Kharbanda)认为可能的冲突解决方式有如下的分类：

(1) 逃避——项目经理忽视冲突的起因，并允许它在可以控制的环境下继续，采取的行动如不注意冲突中的问题、物理分离以及

⊖ 节选自 Jeffrey K. Pinto and Om P. Kharbanda, "Project Management and conflict Resolution," Project Management Journal, December 1995, pp.45-54.

限制冲突中问题的相互影响。

(2) 平息——这种策略基于需要赢取一些时间直到冲突的当事人都有机会冷静下来，然后用一个更理智的方法解决冲突。平息可以通过平滑的方式加以解决，它包括项目经理抚平冲突中的差异，加强目的或态度的共同之处。另一种平息的方法是折中，冲突的当事人接受每一方必须制订和实施一个“互让”的过程，以解决冲突，这样双方都有机会赢得一些东西。

(3) 对质——这最好在问题解决会议中使用。

学者指出关于解决冲突的特性必须记住的重要的一点是，上面的每一种方法可能在不同的环境中都是合适的。[⊖]

在项目团队的形成阶段，一个重要的问题应当提出来：我们如何对付和解决团队中的冲突？通过让团队成员讨论他们可能如何处理不可避免的冲突，冲突被合适地管理和解决的机会就更大。冲突在团队的更低层次上成功解决通常是要走的道路。高级管理人员不应当经常参与，部分原因是高级经理不熟悉冲突的细节。只有当团队不能解决冲突或者冲突在组织中有更高的牵连时，高级管理人员才应当参与。

小结

本章的主要内容包括：

- 文化是一系列高雅的行为，是人们在其所属的圈子内——一个民族、一个家庭、一个企业或一个项目团队——所有的。
- 更具体地，组织文化是信仰、风俗习惯、知识、实践和一个特殊的社会团体的习惯性的行为环境。
- 组织的文化表示为口号、计划、政策、手续、伦理、道德和信仰等，以及领导者和跟随者在组织中实行的风格。
- 一个企业的文化和在这个企业中项目团队的文化通常是相互支持的。

[⊖] 节选自 Jeffrey K. Pinto and Om P. Kharbanda, "Project Management and conflict Resolution," Project Management Journal, December 1995, pp. 45-54.

- 给出了几个组织文化的案例，向读者展示了一些组织领导如何进行深思熟虑的努力，设计和加强他们的企业文化的。

- 给出了从企业的战略中发展出来的一系列代表性的文化特征。

- 杰出的项目团队反映了一种明确的文化，得到了某种行为的强化，它营造了团队的凝聚力、统一、信任和忠诚。

- 提供了几条建议帮助项目经理提高项目团队的文化，同时也指出这些建议不是神奇的解决方法。但是如果遵循了这些建议，能够帮助加强项目团队的正面的文化。

- 在企业中，对产品、服务和组织过程变化的态度受到经理管理风格的影响。

- 给出了管理和领导理念在“命令和控制”与“一致同意和赞同”模式上的变化的比较。

- 组织中项目管理不断增加的制度化影响了组织的文化。

- 信任——依赖于某个人或事物的忠诚、能力和品性的能力——是项目团队一个非常需要的特征。

- 高性能的团队会有意识地发展一个强大的职业信任的基础。

- 在表 19-2 中，给出了一个成功的团队文化属性的重要特征。

- 冲突在任何团队的运作中都是可以预料到的，应当用一种直率的和感情投入的方式处理，以达到所有的相关者“双赢”的解决方案。

- 项目团队的社会和理性特征是团队把信任、信念、责任和忠诚更好地融入到团队的工作方式中的基础。

- 本杰明·迪斯雷利(Benjamin Disraeli)认为“所有的权力都是信任，我们对它的运用负有责任。”这在项目团队上也是一样的。

本章可进一步参考《项目管理指南》(Field Guide to Project Management, New York, Van Nostrand Reinhold 出版社, 1997), 由戴维·I·克利兰编写。和本章相关的是第 18 章“组建高效的项目团队”，由吉姆·L·维斯特(Jimmie L. West)编写。

适用于本章的项目管理案例的讨论材料，选自《项目管理案例》

(The Project Management Casbook, 项目管理协会出版), 由戴维·I·克利兰、卡伦·M·波斯克、理查德·J·波而兹和艾伯特·Y·维拉塞克编写; B. 贝克(B. Baker)和 R. 梅顿(R. Menon)“政治的影响力: 管理大型公共项目的第四尺度”, PMI 研讨会/讨论会论文集, 加拿大范库弗峰, 1994年10月, 第830~833页; W.B. 德瑞克森(W. B. Derrickson)“圣路斯2号——一个按时完成的核电站”, PMI 研讨会/讨论会论文集, 加拿大, 1983年, V-E-1-V-E-14页; 迈克尔·S·莱恩斯(Michael S. Lines)“吸取阿波罗的教训”, PM Network, 1996年5月, 第25~27页。

下一章将讨论在现代组织中可选择的项目团队的使用。

讨论题

1. 根据文化在描述组织时的作用定义文化。
2. 组织的信仰和价值观是如何影响公司文化的? 高级经理的价值观和信仰是如何影响员工行为的?
3. 哪种公司文件可以帮助理解组织的文化? 如何帮助的?
4. 从你的工作或学习生活中描述一个组织, 其文化像什么? 为什么?
5. 项目管理文化是如何在组织中展示的? 试解释。
6. 讨论影响文化特征的一些因素, 每个因素在定义文化时发挥了什么作用?
7. 讨论影响合作的一些文化因素。管理者是如何发展一个有效的团队的? 哪些与人有关的因素必须考虑?
8. 除了项目团队的文化, 项目团队还需要关注哪些其他的文化? 为什么?
9. 在满足个人以及组织目标时, 文化可以为项目团队做些什么? 为什么?
10. 成功的团队有哪些文化特征?
11. 项目团队重大问题的管理是如何促进项目经理评估团队的潜能的? 为什么?
12. 讨论项目文化在项目的总体有效性中的角色的重要性。

思考题

1. 定义你所在组织的文化。

2. 在你所在的组织中，高级经理的哪些价值观和信仰影响了文化的定义？如何影响？
3. 你所在的组织有什么样的公司文件来影响组织文化的？试解释。
4. 定义你所在组织中不同项目的文化，项目文化同总体的组织文化不同吗？为什么？
5. 什么特征（如领导—追随者风格）影响了你的组织的文化？如何影响的？
6. 项目经理充分地注意了项目团队中的个人成员了吗？这如何影响了经营文化？
7. 在你所在的组织中，什么因素在有效的合作的产生中发挥了作用？什么妨碍了合作？
8. 项目经理必须了解什么样的其他文化？你的组织的项目经理同他们遇到的不同文化有效地相互作用了吗？为什么？
9. 你所在组织中的项目文化结合了个人和组织目标了吗？为什么？
10. 比较你所在的组织中成功的和不怎么成功的项目。这些项目有什么文化特征？为什么？
11. 项目团队成员是如何处理项目中的冲突的？对于项目团队的有效性，这暗示着什么？为什么？
12. 你所在组织的项目经理和高级经理理解在项目的全面成功中文化角色的重要性吗？为什么？