

# 项目领导力对决策机制的影响分析

饶永辉

(浙江树人大学 管理学院, 浙江 杭州 310015)

[摘要]项目领导力对决策机制的影响,主要是涉及到决策过程中的一些相关因素,包括项目领导者本身的领导能力与项目团队的具体情况以及项目在开展过程中的各种具体环境与条件等。这些影响以及模型与因素共同所形成的一系列机制,需要领导者在具体的协调过程中形成真正科学的分析能力,包括对多种元素的综合运用,才能够顺利推进项目的实现,真正符合组织长远发展的战略要求。

[关键词]项目领导力;决策机制;项目管理

[中图分类号]F272.91 [文献标志码]A [文章编号]1672-934X(2020)02-0122-05

DOI:10.16573/j.cnki.1672-934x.2020.02.016

## The Influence of Project Leadership on Decision-Making Mechanism

RAO Yong-hui

(School of Management, Zhejiang Shuren University, Hangzhou, Zhejiang 310015, China)

**Abstract:** The influence of project leadership on the decision-making mechanism mainly involves some relevant factors in the decision-making process, including the leadership ability of the project leader and the specific situation of the project team, as well as various specific environments and conditions in the project development process. These influences and a series of mechanisms formed by models and factors together need leaders to form real scientific analysis ability in the specific coordination process, including the comprehensive application of multiple elements, so as to smoothly promote the realization of the project and truly meet the strategic requirements of the long-term development of the organization.

**Key words:** project leadership; decision-making mechanism; project management

项目是组织为了进一步实现自我发展目标,运用各项资源在特定的时间段之内创造出特定的产品或者服务,以及围绕这一项目开发出相应成果而开展的某种特定性活动。项目对于组织而言有着极大的价值,因此组织的管理者针对项目,必须要运用各种相关技术以及管

理方式,必须协调各种资源和围绕项目开发各种特定的管理策略,这种相对应的管理活动对于项目而言十分重要。项目的管理者往往称为项目经理,带领的是整个项目团队,而项目团队在实施项目的过程中,需要考虑到如何运用管理和控制的手段帮助项目顺利开展,因此项

收稿日期:2019-11-25

作者简介:饶永辉(1981-),男,福建建瓯人,讲师,管理学博士,主要从事组织行为与领导力研究。

目团队对于项目的管理必须要充分了解,但是在这种项目协调的过程中,传统的项目管理研究往往忽视了领导者的作用,即领导者如何通过运用自身的领导能力共同创造项目的成果,这就需要协调领导能力及促进项目管理之间的合作,从而推动项目顺利开展。针对项目领导力对决策机制的影响,要考虑到项目的领导力本身的核心内涵及项目领导力在项目的决策机制中所产生的作用,特别是领导者如何在管理过程中赢得项目成员的认同与支持,激励项目团队更出色完成相关目标,这一点是否能够实现,特别是运用何种领导能力或行为模式来达到这一目标,这是研究的重点之一<sup>[1]</sup>。

## 一、项目领导力的基本内涵和运用框架

### (一)项目领导力的内涵

项目领导力的内涵,从本质上看主要包括两个层面:

第一个层面是项目领导力对于项目的把控。这一点主要是领导者对项目的本身特质以及项目团队的特质进行综合分析,对于项目本身所应具备的策略以及在推动项目过程中所形成的某种既定的思维。领导者在遇到项目推进困境时,要能够运用全面的手段,着眼于整个项目与组织发展的大局,对项目实施的细节进行充分考量,从而根据项目特定的场景做出相对应的决策行为。在这一过程中,协调项目的具体业务和组织的长远发展战略要保持一致,项目领导力在特定场景中的重要决策机制,要按照项目推进的实际状况,对各项细化的任务进行优先级排序,有层次性地推进项目的发展。

第二个层面是项目领导力在人际关系干预程度上以及对项目团队的领导能力上,领导者应该能够管理自我与管理团队,这是一种管理能力的要求。在项目推进的过程中,管理者首先需要约束自我,同时对于关键角色的安排以及整个项目团队人际关系的领导,是领导者是

否能运用项目领导力对决策进行推动的重要体现,其重点是领导者运用其人际交往的能力,与项目关键人进行有效的沟通,从而保障团队在发展的过程中形成更为科学的思维模式和行为模式<sup>[2]</sup>。在这一基础上,领导者需要更加灵活地协调各种资源,并且以更高效的方式进行自我沟通。

### (二)项目领导力的运用框架

项目领导力在运用的过程中形成一定的运用框架,这种运用框架是基于项目团队的领导者以及在管控项目的过程中所体现的一些基本特点与规律所构成。

第一,项目领导力其所具备的能力基本模型包括了策略与商业管理以及项目与领导力等多个维度。从严格的意义上来看,项目管理与项目领导力是两个不同的能力维度,在对复杂的项目进行管理与实践的过程中,项目领导力往往具备硬与软两个不同的能力维度,这对于项目领导力的内核而言,是增进项目领导者对于项目的把控,也就是更有效地去体会项目本身所具备的特质,并且围绕项目实施的过程进一步提升项目的领导力<sup>[3]</sup>。

第二,在项目领导力其核心的实施应用框架中,包含对项目所存在的风险进行管理,也就是项目关键人的管理,在项目日常工作和推进过程中所形成的沟通,以及项目在推进过程中对团队进行把控。因此,项目领导力的重点不是在顺利推进过程中所形成的一些具体场景,而是对项目可能存在的一些风险或挑战富有应对策略。在复杂的管理场景中,项目的领导者运用其思维对行为进行的调整,需要充分运用创新思维和批判性思维,对项目团队实施的各种行动设置出合理周到的方案<sup>[4]</sup>。

第三,项目领导力的风格应该是灵活多变的,即项目领导者必须充分考虑和运用心理学以及相关沟通理论的成果,对项目团队以及项目推进过程中所出现的问题进行解决。也就是

项目领导者在运用其项目领导能力的时候,应该打破传统的思维习惯,在思维定势的框架内要找到突破的方向,并在进一步推进项目过程中构建起自我思维的框架,对于他人的思维习惯进行综合分析,从而让项目领导者能够在沟通的过程中保持高效,这样才能够让整个项目团队真正实现合作共赢<sup>[5]</sup>。这也意味着项目领导者的核心技能往往是软技能,其必须着眼于整个项目团队的运作效率,运用自己各个层面的能力,对项目团队的推进以及项目最终的实现进行进一步的协调。

## 二、项目领导力在决策机制实现过程中的模型

对于项目领导力的有效影响因素进行分析,有助于构建项目领导者的项目领导力在实现过程中的模型,这种模型其实包括了多个方面,其重点是研究领导者的特性以及其行为<sup>[6]</sup>。从项目领导力的行为模式来看,项目的领导者在推进工作过程中,其本身的工作模式以及工作行为对于项目的有效性影响,主要也是通过管理模式或者任务的结构等各个方面来影响的。而对于项目的领导力构成的模型中,其主要的要素包括三个层面。

第一层面是领导力与领导者的能力之间的联系。项目领导力与项目领导者的能力息息相关,项目领导者本身具备的团队与项目管理能力,所掌握的各项知识以及其管理推进项目的各项经验,其在工作过程中的价值理念等,共同影响了项目领导力的推进,对于项目领导力的顺利实现以及在具体的场景中进行应用都有着重要影响。

第二层面是项目领导力所面对的各种环境。在构成项目领导力的实施模型过程中,具体项目所面对的具体环境,将对项目领导力产生重要的影响,也就是“项目所处的经济与社会环境以及项目在开展过程中所可能遇到的各种

风险,都是项目领导力是否实施全面的一个重要因素”<sup>[7]</sup>。项目领导者在面对各种环境时,需要运用其各种领导能力与管理方式,协调团队内的各种领导资源与管理资源等进一步实现项目的顺利开展。

第三层面是整个项目团队中被领导者,也就是项目团队中成员所掌握的各种知识与能力,包括这些团队成员的责任心与经验等,这些也将对项目领导力的发挥产生重要影响。从这点看,项目在实施过程中还受到被领导者的具体影响,被领导者能否配合领导者实施项目的管理,这是项目有效性理论在实施的过程中重要的能力要点,也是在综合考虑项目要素的过程中不可避免的核心部分之一。

如果从上述这三个层面去分析项目领导力的实施模型,将对具体的项目产生影响,不能生搬硬套,而是应该根据项目的特点以及团队的特点去实施,这取决于项目团队的素质以及项目所处的具体条件与环境。而且,通过分析也能够得出一个重要的理念,即项目领导力并不是项目领导者一人之事,而是与项目整个团队密切相关,所以项目领导力要得到实施,重点是对整个团队的管理机制以及对具体人员的配置,包括项目团队中人员的分工与负责等方面进行具体和科学的安排,才能够实现项目的顺利开展<sup>[8]</sup>。

项目领导者与项目领导力二者之间也有着非常密切的联系。从主体的角度分析,对于项目领导力模型是否能够真正符合项目推进的主要要求,是要体现在项目核心领导者是否能够发挥好具体的领导能力,也就是在决策的过程中具有指挥权限的管理人员,其在管理的过程中,其管理对象也囊括了整个项目所涉及到的人力资源以及各项财政资源等,其领导的过程需要涉及到方方面面<sup>[9]</sup>。因此,如何让领导力在项目的管理过程中发挥决策机制影响,需要强调理性控制,特别是对人力资源和各项相关

的财政资源的合理运用。

### 三、项目领导力对决策机制影响模型分析

项目领导力在不同的条件下会对决策产生不同影响,项目是否顺利开展,也与领导者的决策息息相关,因此项目的领导者应该审慎的采取各种决策框架,并且结合项目所面对的具体环境以及项目团队的特质,做出有利于项目推进的一系列决策,真正实现项目能够落地并且最终实现高效发展。

#### (一)概念性的决策机制与项目领导力

概念性的决策主要是针对项目的一些大方向进行拟定,这要求项目的领导者需要根据项目在推进过程中的具体数据以及领导与管理的一些具体理论做出一些相对应的分析。

领导者在面对项目推进的过程中要做出决策,主要是解决项目在推进过程中所遇到的一些问题,协调相关的资源,共同实现项目的顺利推动,因此领导者在发挥项目领导力进行决策的过程中,需要明确项目推进的持续发展方向,这应该基于对项目的数据性分析,才能真正意义上把整个项目推动,并且高效完成整个任务。在这一过程中,项目的领导者所应该担忧的主要层面应该是能否通过数据对整个项目的发展有着全面并科学的了解,这也是基于事实与数据考量的领导力决策模式,但是领导者也不能够完全忽视团队协作的作用。因此,基于团队协作与项目具体事实的综合决策分析,是这一类型决策过程中的重点,也是项目领导力在实施过程中的着力点<sup>[10]</sup>。

#### (二)具有想象力的决策与项目领导力

想象力其实是一个项目领导者应该具备的一项重要决策能力,这种决策机制主要是对项目未来的发展前景,包括组织的发展与项目之间的联系进行展望,这也要求项目的领导者需要具备敢于冒险且客观理性分析等多种不同的能力。项目领导者在发挥项目领导力的过程

中,推动项目的决策机制形成,不仅仅要着眼于当下的发展,还应该考虑到是否具备潜在的可能性,比如项目在推进过程中是否有更加先进的生产方式或服务方法来提升项目的运作效率,这里面就可能有平时在项目管理或领导过程中被忽略的细节,这些操作与运作的机制应该是具备一些可操作的细节,特别是领导者在综合决策的过程中,要考虑到多种可能性,从多元的角度出发考虑如何用多种不同的方式,特别是尝试用新的管理方法和工作方法帮助项目进一步发展,这也是项目领导力在决策机制中所产生的一种积极影响。

#### (三)具有组织性的决策机制与项目领导力的联系

组织性的决策在整个决策模型中呈现出保守的特征及强调对于项目团队的组织纪律约束,特别是出台相关的管理规定,对项目的顺利开展起到兜底保障作用。因此在合乎项目推动程序的过程中,整个领导团队对于项目的实施与影响,应该是基于是否能够有效控制整个局面,以及对整个项目团队的有效运作进行综合决策考虑。领导者在发挥项目领导力的过程中,应该考虑到整个管控过程可能存在的风险和各种危险因素,包括无法顺利实施项目或者无法按期完成项目等。面对这一类问题项目领导力在实施过程中就必须大胆地进行构想,基于整个项目推进的大格局,想出一些替代解决方案,这是决策过程中的一个重点,由于在项目具体运作过程中可能存在各种不可抗力,而这些不可抗力在项目领导力的影响下,应该有一些备用方案从而保障项目,即便在可能存在的一些危险因素下也能够顺利实施。

#### (四)基于人际互动决策的项目领导力

在人际互动的框架下,项目领导者在发挥项目领导力时,需要考虑到如何与项目团队进行良性互动,也就是领导者不能够只用强制性的规章制度约束团队,而是应该注重人际之间

的沟通,同时与项目团队之间也要保持一种良性的互动,这也意味着领导者在实施项目领导力的过程中,必须要采取影响机制,帮助团队形成更加科学的协调机制<sup>[11]</sup>。这就决定着项目的领导者必须考虑当前项目推进的事实以及结合项目推进的计划,建立更有利于项目发展的沟通决策机制。

#### 四、结束语

在进行项目的决策机制与运作的过程中,项目的领导力运算是基于项目的生命周期及考虑到项目领导者的行为模式。在不同的行为模式和具体的项目实施阶段中,项目的领导者在运用其领导能力,对于决策机制产生影响的模式里,都应考虑到自身的管理条件及整个项目团队的发展现状。因此,项目的领导力在实施影响的过程中,应该基于项目领导者与被管理者之间的互动关系及项目在开展过程中可能存在的风险要素,对于各项影响机制进行有效决策。这也意味着项目的领导者对整个项目必须具备全局性考虑,对项目在开展过程中可能存在的风险要素也应该一并在决策中进行考虑,这样才能够运用好项目领导力对决策机制的影响,对整个项目的顺利开展进行保障。

#### 参考文献

- [1] 张大鹏,孙新波,刘鹏程,等.整合型领导力对组织创新绩效的影响研究[J].管理学报,2017(3):389—399.
- [2] 丁焕明,魏凤.基于扎根理论的商业模式创新生成机理研究[J].西安电子科技大学学报(社会科学版),2015(5):13—19.
- [3] 佟林杰.京津冀区域科技创新协同机制构建研究[J].河北地质大学学报,2017(4):95—99.
- [4] 李博,钟彬.京津冀科技创新协调机制构建的三重维度[J].石家庄学院学报,2017(2):28—32.
- [5] 刘永锋.物流项目经理的领导力双因素模型论析[J].阜阳职业技术学院学报,2014(2):76—78.
- [6] 蒋丰伟.领导者如何巧用下属间的争功邀宠[J].领导科学,2019(1):68—70.
- [7] 何泽邦.管理者行为能力极限发挥的偏好研究[J].长沙理工大学学报(社会科学版),2018(3):124—127.
- [8] 张兰霞,张靓婷,朱坦.领导—员工认知风格匹配对员工创造力与创新绩效的影响[J].南开管理评论,2019(2):165—175.
- [9] 张宁俊,张露,王国瑞.关系强度对团队创造力的作用机理研究[J].管理科学,2019(1):101—113.
- [10] 陈超,刘新梅.领导—领导交换对团队创造力的影响机理研究[J].管理学报,2019(2):193—201.
- [11] 王健黄,群慧.组织遗忘与知识刚性:创业导向和环境动态性的调节效应[J].经济与管理研究,2018(12):120—129.