

# 浅析汽车零部件项目管理中团队建设

文 | 李明丽 · 东风（武汉）实业有限公司

汽车行业产品开发，是一个耗时长、人员复杂、资源集中的项目管理过程；同时，整个汽车供应市场竞争也非常激烈，整体呈现出金字塔形态，塔尖为主机厂，领导整个行业的发展动向；塔身则为模块化的营销团队，拉动整个行业

的供需关系，让行业的整体发展势头不断向前；塔底则为纷繁多样的零部件企业，保证最基本的供应需求，也承担着行业变革带来的重大风险。汽车零部件企业想要改变这一现状，必须不断突破，不仅要争取更大市场份额，更要注重新

形势下的汽车零部件项目管理成效，而在整个项目管理过程当中，团队管理是最为复杂和多样的，某种程度上看，它决定着整个项目的成败与否。因此，如何做好团队管理和团队建设具有很大的现实意义。



## 背景

以中国为代表的新兴国家，正在逐渐成为汽车行业发展的中心，目前我国已成为全球发展最快、份额最大的汽车市场。面对竞争日趋激烈的汽车行业，国内汽车主机厂及汽车零部件企业需要不断的自我创新、自我突破、自我变革。主机厂依靠不断增加新品投放来维持市场份额，零部件企业则通过提高产品研发能力、配合主机厂同步开发等途径来抢占客户，获得更大市场。然而，汽车零部件企业面对新工艺、新材料、新技术的变革趋势，以及越来越严格的性能和质量要求、越来越短的开发周期，自主产品开发能力固然重要，但出色而卓有成效的项目管理能力才是一个企业的核心竞争力，是别的企业和公司难以效仿和抄袭的。

在项目管理过程中，人的因素占据越来越重要的地位，传统管理模式中“以人为本”的理念在新形势现代化的管理模式中得到进一步的发展和深化。团队管理是项目管理的重要组成部分，是企业内部管理的基础。在很多汽车零部件项目开发过程中，成本、质量、进度是管理者关注的焦点，而与此看似不相关的团队管理往往得不到足够的重视，实则团队管理的完善，对于能否加快项目进度、降低开发成本、确保产品质量起着至关重要的作用。同时，随着汽车工业的现代化、革命性的变革，传统的管理模式已不能完全满足企业发展，单一性、模块化的职能型团队模式极大的压抑了团队成员的积极能动性，彼此之间的信息壁垒致使沟通效率低、出错率高，最终造成项目推进困难，目标难以达成。



只有创建一个互相配合、积极向上、健康发展的团队集体，才能更加高效的达成项目目标、创造更多的企业价值。

## 汽车零部件项目开发特点

汽车零部件产品开发项目和其他制造业项目相比较，具有其独特的管理特

点。零部件企业的高层领导和项目负责人应该针对项目特点，因势利导，组建和管理汽车零部件项目开发团队，努力达到项目和企业在质量、成本和时间等多方面的各项目标。

### 时间周期长

汽车零部件开发项目往往有较多类



型：全新车型开发、车身改型设计、共用平台沿用开发、老款车型改款设计、国产化切换等，但不管是哪种开发模式，产品开发都必将经历前期调研、企划、概念提出、设计、试制、验证和上线量产等多个环节，往往一个新项目开发阶段都要经过一年至两年的时间。

#### 专业领域复杂

汽车零部件分为冲压件、焊接件、涂装件、塑料件、黑漆件等，这就对人员投入提出了不同要求，根据技术人员的专业背景进行分类，遵循专业人，做专业事的原则，参与到产品的企划和设计乃至整个开发过程中来。

#### 人员投入众多

正如以上所描述，项目的开发过程涉及的专业领域复杂、时间跨度大，由此对人员的需求数量自然不容小觑，从前期设计、到工装投入、到产品试制、跟踪调试、品质提升、直至最后量产，全部人员投入在 40 ~ 50 人左右，核心小组成员在 10 ~ 15 人左右。一种良好的项目管理模式和团队管理模式成为项目顺利推进的重要保证。

### 项目团队的基本概念

#### 项目团队定义

项目团队不同于一般的群体或组

织，它是为实现项目目标而建设的，一种按照团队模式开展项目工作的组织，是项目人力资源的聚集体。项目团队是指为了实现某一确定目标，通过分工、协作以及不同层次的义务和责任聚集在一起的一群人。根据定义来看，项目团队绝不是指简单分配到某个项目中的一组人，更多的则是指一组相互联系、相互发生作用的人员共同协力完成工作实现同一目标的过程。

#### 项目团队建设意义

团队建设是一个相对长时间的过程，从组建项目团队开始，直到项目结束，解散项目团队为止。项目开发是一

个柔性、多变的过程，汽车零部件项目团队中的人员涉及不同领域、不同文化程度。人的因素占据最大比例，不同的人价值观、人生观不同，为人处世、待人接物的态度和方式也不尽相同，处理问题的思维模式也是各有各的特点，诸如此类的种种差异，造成项目团队中的矛盾也会频频发生，由此人际沟通在团队建设中的重要性就凸显出来了。项目团队的最大效力不在于个人的能力多少，而侧重于整体的合力，团队中优秀人才会有很多，但想让他们协同合作，发挥出最优效果，就需要有一个良好的团队建设管理手段。一个团队的合作与否，将直接决定整个项目的成败。

## 项目团队的类型和特点

项目团队管理是要把来自不同职能部门和从事不同工作的人员组织起来，为实现项目目标而共同奋斗。营造高效能的项目团队是项目经理和项目团队成员共同的职责。

正如项目本身的独特性一样，任何两个项目团队会都不可能一模一样。但是，高效的项目团队主要具备以下五个重要特点：

### 共同目标

项目团队的使命就是完成某项特定的任务，实现项目的既定目标，满足客户的需求。此外项目利益相关者的需求具有多样性的特征，因此项目团队的目标也具有多元性。项目团队必须有一个明确的共同目标，遵循“SMART”原则，为了实现项目目标，团队中的每个成员必须有共同的思考，以明确目标和了解相互关系为前提。共同目标包含个人目

标，充分体现个人意愿与团体意愿的所属关系，也在一定程度上保证了个人利益与集体利益的一致性，同时，共同目标也具有十足的吸引力，能够激发团队成员的热情。

### 合理分工和协作

在确定共同目标的前提下，团队成员应结合自身特点、所属专业，明确自我角色、责任、权利和任务。为实现项目目标，应将项目工作详细分解和细化，利用 WBS 工具，分解成若干工作包，明确团队中每个成员的具体工作内容。同时，个人行为都将对他人造成影响，若团队成员彼此隔绝，只顾埋头干自己的活，则不能称之为团队，所以，在团队成立初期，完成分工后，还应明确成员与成员之间、工作与工作之间、以及项目目标与成员之间的相互关系。

### 高度的凝聚力

团队凝聚力指的是团队对成员的吸引力，成员对团队的向心力，以及成员与成员之间的相互作用力，它不仅是维持团队存在的必要条件，也是激发团队潜能发挥的催化剂。

项目团队的组织形态、共同目标、企业文化等适合团队成员，则凝聚力大，反之则会降低，让团队成员感到厌倦、疲惫，甚至脱离团队。团队中，成员与成员之间的良好关系、互帮互助、互相关心，以及利益的一致性增强团队凝聚力的重要条件。适当的满足团队成员个人的物质和心理需求，也是提高团队凝聚力的重要途径之一。

### 团队成员之间的相互信任

团队成员之间互相信任的程度直接影响团队能力的大小。成员之间能彼此

承认各自的差异、求同存异、相互关心，相信他人所做的事情，这样的团队一定是高效的。任何团队中都会存在意见不统一的情况，同时也鼓励各成员能大胆的发表自己的意见，大胆的提出一些可能产生冲突和矛盾的议题，项目经理应正面引导各成员，通过公开交流、自由交换意见推进彼此之间的信任。

### 有效沟通

团队中的有效沟通必须具备两个条件，第一，信息的发送者需要准确、清楚的将信息发送出去，便于接收者确切的接收到信息；第二，发送者需要关注接收者的反应并及时对信息的传递做修正。其中，信息的发送者应居于主导作用。另外，信息的有效程度决定了沟通的有效程度，然而，信息的透明程度和信息的反馈程度将直接影响信息的有效程度。

## 项目团队建设

项目团队管理建设需要将团队成员按照一定的模式组织起来，协调一致，以实现拟定项目目标而持续不断的过程。项目管理团队建设一般会依次经历组建期、磨合期、规范期、成熟期和解散期等 5 个阶段，与项目的生命周期同步。

项目团队管理是团队成员和项目经理的共同责任，在团队建设中应营造一种开放和自信的气氛，让全体成员有统一感和使命感。诸多项目开发的实例表明，团队成员的社会化将大大促进团队建设，同时团队成员之间了解程度越深，团队建设就越出色，项目开发越优秀。项目经理要引导团队成员之间保持良好

的沟通交流，并为促进团队成员之间的社会化创造有利条件。团队成员也要积极地配合项目经理搞好团队建设。

### 项目经理选择

项目经理是对项目质量、安全、进度、成本管理的第一责任人，是公司全面提高项目管理水平设立的一个重要管理岗位。项目经理是项目团队的领导者，项目经理首要职责是在预算范围内按时优质地领导项目小组成员完成全部项目工作内容，达到预期制定的项目目标，并使客户满意。为此项目经理必须在一系列的项目计划、组织和控制活动中做好领导、沟通、协调、监督等工作，从而实现项目目标。

项目经理的选择首先应考虑其能力表现，主要体现在以下几个方面：

1. 决策能力。项目经理的工作中决策是重要的一环，许多事情必须当机立断，即刻做出决策，没有足够的时间进行讨论、征求意见，同时，应具备承担决策带来的后果，勇于担当。因此，较好的决策能力是项目经理任职所必需的。

2. 领导能力。领导力主要表现在组织、协调、监督、激励等多方面。项目经理是整个团队的核心，需要具备能独立领导团队完成项目任务的能力。项目计划的制定、各项工作的组织及落地、核验、修正等都由项目经理去领导完成，团队成员的积极性也需要项目经理的工作来调动。因此，项目经理在组织、指挥、协调、监督、激励等方面表现出的领导能力就成为项目经理必须具备的能力之一。

3. 社交与谈判能力。项目工作的开

展不仅涉及项目团队内部，团队外部甚至在公司外部都会发生各种业务上的往来和联系，例如打荷、谈判、合作等等。因此，良好的社交与谈判能力也是项目经理应该具备的素养之一。对于汽车零部件项目开发而言，社交与谈判能力的要求显得尤为重要，与客户、与供应商在周期、品控等边界条件的谈判，将直接影响公司在该项目上的投资和资源分配。

4. 应变能力。计划赶不上变化，在项目实际运作中，突发状况是常事，无论计划制定多么细致和周全，由于外部环境、内部情况等因素，都需要对原有计划和方案随时进行调整。另外，突发事件的发生，在没有备选方案的情况下要求项目经理当即做出应对，所有这些都要求项目经理必须具备较强的应变能力。

5. 专业技术能力。项目团队中往往都会有各个领域的专家负责专业技术问题，项目经理无需技术能力特别强，但具备一定的技术能力，拥有一定的技术基础能帮助项目经理在项目管理过程中更得心应手，在工作中更快的作出正确决断。

### 有效沟通

团队沟通是多名成员为了完成预先设定的共同目标，在一定环境中所进行的相互交流的过程。团队成员之间的沟通有利于和谐关系的建立和维持，沟通是将各项管理职能落地的主要方式和途径。沟而不通在实际工作中时有发生，对问题解决和项目推进造成极大的困扰。团队的有效沟通主要体现在以下几个方面：

1. 让倾听者对沟通产生兴趣，给出语言反馈。有效的沟通决不是某一个人滔滔不绝的从头讲到尾，听者没有任何反馈。应让讲述内容与倾听者产生关系，让其产生兴趣，并给出积极反馈，才能达到信息的有效传递。

2. 沟通多变性。仁者见仁、智者见智，同一团队中，团队各成员之间不同的角度、不同出发点，对同一问题同一句话的理解都各不相同，应学会调整状态，适当的改变交流沟通方式，多样性的语言有利于成员间不同的人都能进行对话，深入交流，达到沟通目的。

3. 学会积极倾听，做忠实听众。沟通是一个双向过程，一个善于表达，一个善于倾听，学会倾听有利于信息及时、有效的在双方之间传递。

4. 做好沟通前的准备，明确沟通内容。做好沟通前的准备工作，可节省双方的工作时间、有利于问题的快速解决。明确沟通主线、明确沟通主题，事先拟好提纲，做到心中有数。

5. 沟通过程中减少沟通层级。信息的传递者越多，信息就越容易失真，沟通最好能当面交流，能保证信息及时、有效的在双方传递，达到沟通目的。

### 实施考核与奖励机制

项目团队中有效的激励可以点燃团队成员的激情，促使他们的工作动机更加强烈，让他们产生超越自我和他人的逾期，并将潜在的巨大的内驱力释放出来，为团队奉献自己的热情。因此，不同的激励类型对行为过程会产生程度不同的影响，所以激励类型的选择是做好激励工作的一项先决条件。MFC