

项目管理过程之项目团队 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/65/2021\\_2022\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_c41\\_65670.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_65670.htm) 对于以项目为基本运作单位的公司来说，“项目组”具有相当的独立性，是典型意义上的团队。团队有两个鲜明的特点：第一是个体成员有共同的工作目标；第二是成员需要协同工作，也就是说某个成员工作需要依赖于另一成员的结果。举个简单的例子，如果用照相机拍完一张照片，你无法说清拍这张照片是镜头的功劳，还是暗箱、快门、胶卷的功劳，其实，这些部件的工作能力必须通过一个整体表现出来，这个整体就像是团队。另外需要注意的是，这种协同工作产生的整体效力无法通过数量的叠加形成。在IT项目中，团队建设的意义重大。虽然一个企业可以通过各种方式获得各种优秀人才，但能否让他们协同工作就难说了。正所谓“获得优秀的球员容易，但让他们一起打球就很难了（Casey Stengel）”。在失败的项目中，团队分裂因素占相当的比例。团队工作的方式有明显的特点，就像驾船向目标远航的过程：首先，帆船每次出航都有明确的目的；其次，一艘船只能装载一定的资源，续航能力有限，必须在限定的约束内完成目标；第三，一艘船上的船员分工明确、专人专岗，岗位难以相互替换；第四，在大海中航行的帆船要独立应对各种情况，独立分析判断并做出决策；第五，如果能到达目的地，是所有船员的功劳，而一旦航行失败，没有一个船员会单独获得荣誉。成功团队会具有一些共同的特点：首先是团队的目标明确，成员清楚自己工作对目标的贡献；第二，团队的组织结构清晰，岗位明确；

第三，有成文或习惯的工作流程和方法，而且流程简明有效；第四，项目经理对团队成员有明确的考核和评价标准，工作结果公正公开、赏罚分明；第五，组织纪律性，这点往往容易被忽略。违反纪律往往会牺牲多数人的利益，因此“以人为本”绝不是“以个人为本”；第六，相互信任，善于总结和学习。优秀团队的建设并非一蹴而就，要经历几个阶段。第一个阶段称为形成期（Forming），团队中的个体成员转变为团队成员，开始形成共同目标；团队往往会沉浸在对未来的美好期待中。第二个阶段称为震荡期（Storming），团队成员开始执行分配的任务，一般会遇到超出预想的困难，希望被现实打破，个体之间开始争执，互相指责，并且开始怀疑项目经理的能力。第三个阶段称为正规期（Norming），经过一定时间的磨合，团队成员之间相互熟悉和了解，矛盾基本解决，项目经理能够确立正确的关系。第四个阶段称为表现期（Performing），随着相互之间的配合默契和对项目经理信任，成员积极工作，努力实现目标。这时集体荣誉感非常强，常将团队换成第一称谓，如“我们那个组”“我们部门”等，并会努力捍卫团队声誉。在建设团队的各个阶段中，一些必要的团队建设方法非常重要。这里介绍一些实用方法：挑选骨干“一个好汉三个帮”，如果没有几个核心骨干，一个项目经理难以管理众多人员。骨干成员与基本成员的重要区别是：基本成员要求合理物质回报和良好文化氛围，而骨干成员往往认识到机会的重要性，认为成功比金钱重要。

沟通渠道 一个团队不仅需要工作上的沟通，还需要一些“生活”上的沟通，这可以帮助大家建立信任和友情，在工作中能起促进作用。可以采用的方法包括每天与不同的人吃工作

午餐；还可以在周末组织大家一起吃晚餐，逐步建立开诚布公的良好文化氛围。地理集中在相对集中的环境下一起工作对团队建设的作用决不可忽视。大家可以经常交流工作和个人情况，避免“我们”对“他们”以及团队的分裂成小团体的情况发生。注意心理疲劳 项目团队的工作强度一般都比较 大，为了进度往往连续加班，在这种情况下，更要注意工作的阶段性和节奏性。可以在取得阶段性目标的情况下举行庆祝活动，并让每个人参加，让大家适度放松并建立信心。团队会议 团队会议不同于工作会议，一种是讨论团队工作中存在哪些问题以及如何改进，项目经理不是下结论的人，而是寻求答案的人。另一种是帮助某个成员进行改进。第二种会议可以先让被讨论的对象回避，自己写评语，同时大家写对他的评语。然后对比双方的差异，找出问题所在以求不断改进。评价成员 一个团队成员在完成委派的任务后都非常期待着评价。评价可以是正向的也可以是负面的。一般都可以表扬、提醒、批评和处罚。表扬和批评最好公开公正，否则达不到鼓励先进、鞭策后进的作用。对工作中出现的过失、或因事先没有约定造成的问题，应该考虑先提醒。提醒要隐蔽，让成员知道错误和后果，并承诺不再犯错。处罚是万不得已的措施，处罚不是惩罚：惩罚是报复性措施，有感情色彩和“摆平”的意思，而处罚是中性的处理措施，不涉及人身攻击，且被处罚的人事先知道这是自己行为的结果。解决冲突好的团队是“打出来的，不是练出来的！”，在巨大的工作压力下冲突在所难免。冲突的益处是暴露问题，激起讨论，澄清思想或寻求新的方案；坏处是控制不好就会破坏沟通、破坏团结、降低信任。正确解决冲突首先要营造氛围，控制

情绪，建立友善信任的环境；其次要正视问题，换位思考，愿意倾听别人的意见；第三，要积极沟通，交换意见，寻找分歧；第四，要肯放弃原来观点并重新考虑问题；第五，力争达成一致，尽力得到最好和最全面的方案。总之，团队建设非常重要。但这不仅仅是一个团队的事，还与企业文化密切相关，而企业文化则需要一定时间进行积累和沉淀 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)