

么。你必须接受他人的工作成果，而不用重复进行他们的工作。许多人在以这种方式共同控制软件开发时感到有困难。

控制也是管理项目中的一个问题。有的人擅长于指导其他人工作。人员交互的这一方面也与人们对他们负责的工作感到的舒适程度有关。有的人对要求他同事按进度工作、记录他们的代码或者与顾客会面这些事情感到很不舒服，这些人并不适合从事管理他人开发的工作。

因此，一名员工背景的许多方面都可能影响项目小组的质量。项目经理在选择哪些人一起工作时，应该了解每个人的兴趣和能力。附注3.1解释了会议及其组织怎么样推动或阻碍项目进展。我们将在本章的后面部分了解到，雇员背景和交流也能对项目成本和进度产生很大的影响。

附注3.1 让会议推动项目进展

软件项目的一些交流发生在会议中，会议可以是面对面的会议、电话会议或者电子交谈。不过，会议可能花了很多时间却一无所获。Dressler (1995) 告诉我们，“开糟糕的会议的代价可能是昂贵的……如果一个8人会议中每人每年挣4万美元，这个会议每小时会耗费320美元，包括了薪水和津贴成本。也就是一分钟约6美元。”对会议的常见抱怨包括：

- 会议的目的不清楚
- 与会者无准备
- 主要人员缺席或迟到
- 谈话内容跑题
- 有的会议参与者没有讨论到实质问题，而是争论、控制谈话，或者根本没有参与谈话
- 会上做出的决策以后从来没有施行过

好的项目管理会计划所有的软件开发活动，包括会议在内。有几种方法能确保一个会议的生产率。首先，项目经理应该让项目小组的其他人清楚谁应该参加会议、会议的开始和结束时间、会议将完成什么工作。其次，每次会议都应该有一个写在纸上的会议议程，如果可能的话事先分发到人们手中。第三，应该有一个人专门负责保持讨论不跑题、解决冲突。第四，应该有一个人负责保证会上的每一项决议事后都真正投入实施。最重要的是，尽量减少会议次数以及必须参加会议的人数。

工作方式

不同的人在与工作中的其他人交互时，以及在理解他们工作过程中出现的问题时，倾向于采用不同的方式。例如，你可能在决策之前倾向于对所有可能的信息进行详细的分析，而你的同事可能对他的大多数重要决策只依赖内心的直觉。你可以分两部分来考虑你偏爱的工作方式：交流你的想法和收集思路的方式，以及你的感情影响决策的程度。当交流思

想时,有的人告诉别人他们的想法,而有的人在进行选择之前征求他人的意见。Jung(1959)称前者为外向型的人,而后者是内向型的人。显然,你的交流方式影响着你与项目中其他人交互的方式。同样,感性的人根据他们对一个问题的感觉和感性的反应来做出他们的决定。而另外一些人是理性的,他们做决定时主要根据对事实的仔细研究、谨慎地考虑所有选择。

我们可以根据图3.10来描述不同的工作方式,其中交流方式形成了水平轴,而决策方式形成了垂直轴。如果你越外向,你的工作方式在图中的落点就越偏向右方。同样地,在你的决策中感情的地位越重要,你的落点就越高。因此,我们可以定义四种基本工作方式,对应于图中的四个象限。理性的外向者倾向于宣扬他们的主意,不让“内心直觉”影响他们的决策。他们告诉他们的同事他们希望同事们知道什么,但是他们这样做之前很少寻求更多的信息。当推理时,他们依靠逻辑,而不是感觉。理性的内向者也避免做出感性的决策,但是他们愿意花时间来考虑所有可能的活动。理性的内向者是信息收集者;他们在确信掌握了所有信息之前,是不会对进行决策感到满意的。

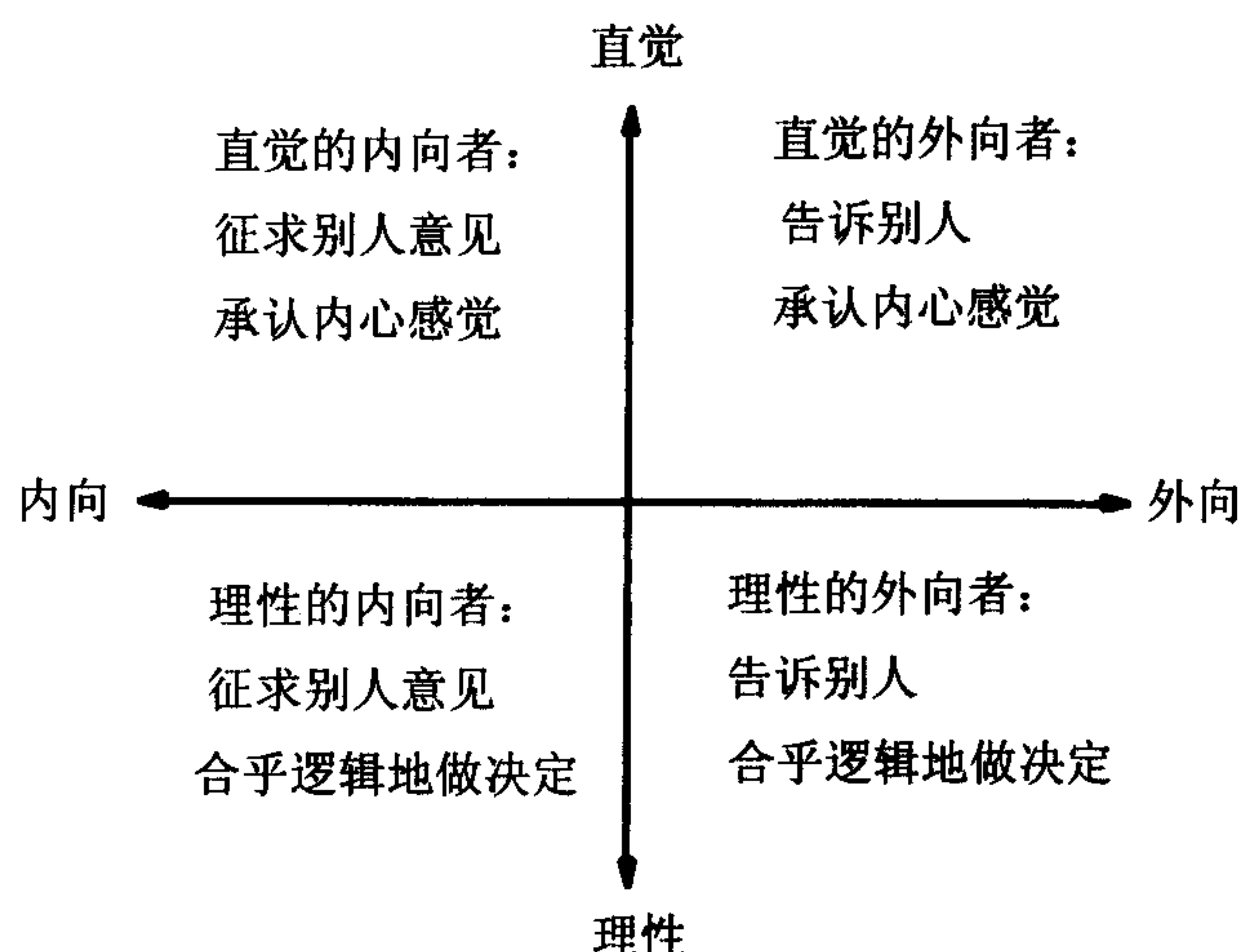


图 3.10 工作方式

与之形成对比的是,直觉的外向者做出各种决策时是根据感性的反应,倾向于告诉其他人这些决策,而不是寻求输入。他们用他们的直觉创造式地工作,在解决问题时他们通常会提出一种不寻常的方法。直觉的内向者也是富有创造性的,但是他们只有在收集了决策所依据的足够信息之后才应用他们的创造性。Winston Churchill是一名直觉的内向者;当他要了解一个问题时,他阅读与该问题有关的每一份材料。他通常根据他对所了解的事物的感觉,来进行他的决策(Manchester 1983)。

为了了解工作方式怎样影响项目中的交互,考虑几种典型的职员情况。Kai是一名理性的外向者,她根据同事们产生的结果来判断她的同事们。在进行决策时,她的最高优先级是效率。因此,她只希望知道底线。她检查她的选择和它们可能的效果,但是她不必查看文档或听取支持每种选择的解释。如果某种方式浪费了她的时间或阻碍了她的效率,她会维护她的权威以重新获得对局面的控制。因此,Kai擅长于快速做出好的决策。

Marcel是一名理性的内向者，他不同于他的同事Kai。他根据同事们有多忙来判断他的同事，而他对那些看起来不是时刻都在努力工作的同事缺乏宽容。他是一名很好的员工，全心投入到工作中的态度令人钦佩。他对自己是一名好员工这个头衔很在意，并对自己工作的准确和一丝不苟感到骄傲。他不喜欢在没有充分信息时做出决策。当要求他做一个陈述时，Marcel只有在收集了这个主题的所有相关信息之后才会开始他的陈述。

Marcel与David在同一个办公室，David是一个直觉的外向者。Marcel在不知道情况的所有信息时不会做决定，而David却倾向于遵循他的感觉。通常，他会相信他对一个问题的直觉，根据经验判断来做决定，而不是根据对手边信息缓慢的、仔细的分析。他是富有创造性的人，并且他乐于让别人承认他的想法。David喜欢在职员有大量交互的环境中工作。

Ying是一名直觉的内向者，其成功也依赖于同事的注意。她清楚地了解她对他人和问题的感性反应，并且对此很敏感；她认为被她的同事喜欢这一点很重要。由于Ying是一名很好的倾听者，她是人们乐于对之表述其感触的项目成员。Ying做决定时要花很长的时间，这不仅是因为她需要完整的信息，而且还由于她希望做出正确的决定。她对其他人怎样看待她的能力和想法很敏感。她分析情况时的方式与Marcel相似，但是重点不同，Marcel看的是所有的事实和数据，而Ying考虑了依赖关系和情感因素。

显然，并非每一个人都正好属于这四类中的某一类。不同的人有不同的倾向，而我们可以用图3.10的框架来描述这些倾向和偏好。

交流对于项目的成功至关重要，而工作方式决定了交流方式。例如，如果你负责项目中落后于进度的那部分工作，Kai和David可能会告诉你你的工作必须何时准备就绪。David可能会提出一些主意让工作重新返回正常轨道，而Kai将让你遵循一个新进度。不过，Marcel和Ying可能会问你何时产生结果。Marcel在分析他的意见时，将希望知道还没有准备好的原因；Ying将问你是否她能帮你做些什么。

了解工作方式将帮助你更灵活地处理与其他项目小组成员、顾客和用户的洽谈。特别是，工作方式会给你提供其他人优先级的信息。如果一名同事的优先级和兴趣与你的不同，你可以把她认为重要的信息提供给她。例如，假设Claude是你的顾客，而你准备就项目状况向他做一个陈述。如果Claude是一个内向者，你知道他喜欢收集信息。因此，你可以在组织陈述时使陈述能告诉他有关项目的组织结构怎样、项目进展情况怎样等大量信息。然而，如果Claude是一名外向者，你可以在陈述中加入一些问题，使他能告诉你他期望什么或需要什么。同样地，如果Claude是一个凭直觉的人，你可以利用他的创造性来获得他的新思想；如果他是一个理性的人，你的陈述中可以包含事实或数字，而不是判断或感觉。因此，工作方式影响着顾客、开发人员和用户之间的交互。

工作方式也涉及员工对一个给定任务的选择。例如，直觉型的雇员可能更愿意进行设计和开发（需要新思想），而不是维护编程和设计（需要注意细节、分析复杂的结果）。

项目组织

软件开发和维护项目小组不是由独立工作或没有协调的人员组成的。实际上，小组成员是以能使优质产品快速完成的方式组织起来的。为项目选择适当的结构，取决于下面几件事：