




团队组织与管理

清华大学软件学院 刘强





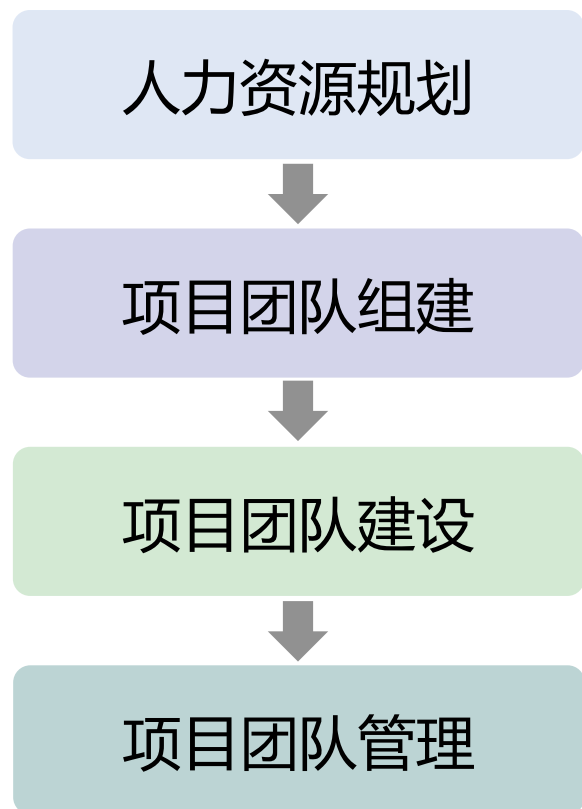
《西游记》：唐僧师徒四人跋山涉水、不畏艰难，
历经九九八十一难，终于到达西天取得了真经。

软件团队的重要性



T	Together	众
E	Everyone	志
A	Achieve	成
M	Mission	城

团队组织与管理



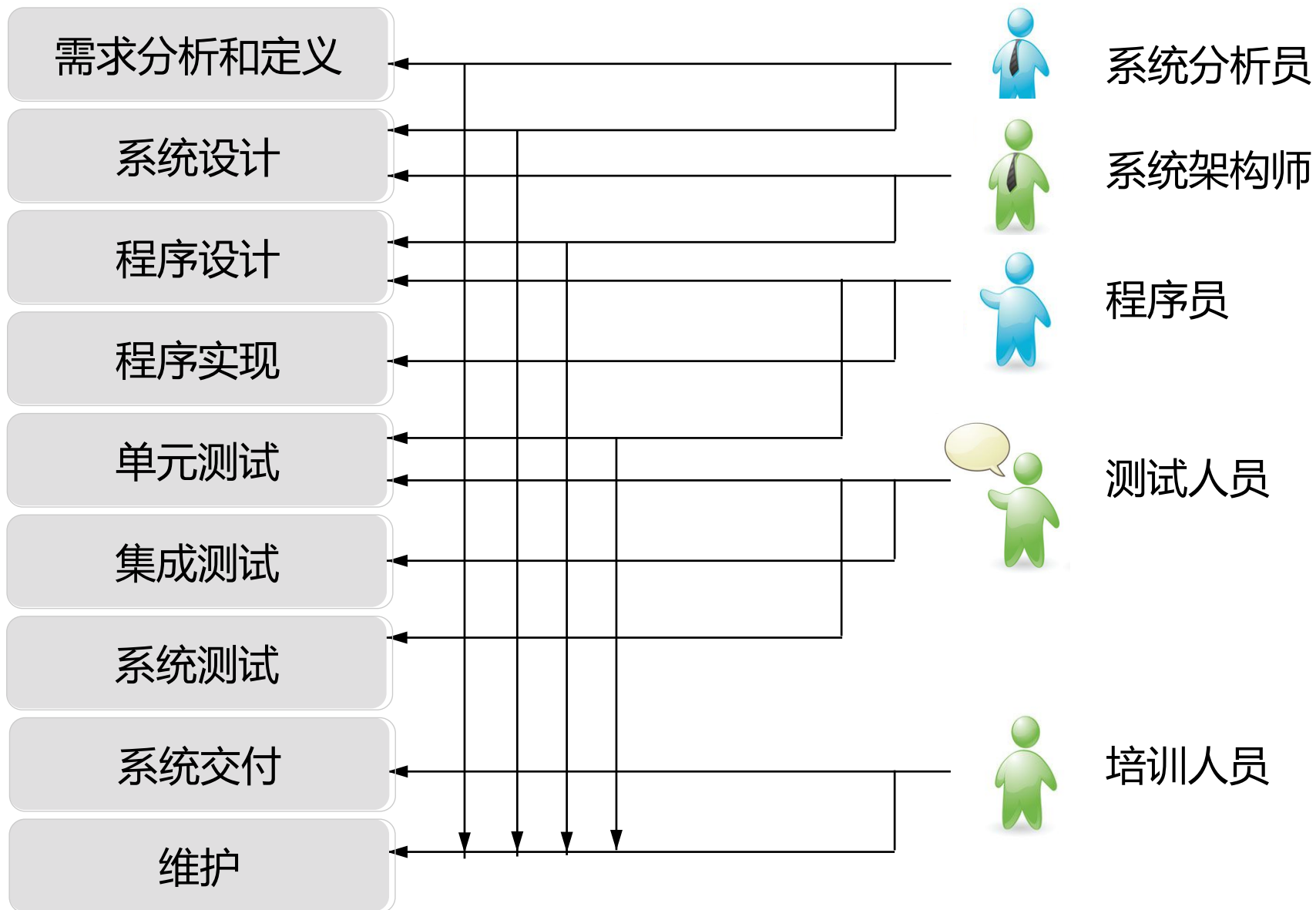
识别和记录项目角色、职责、所需技能以及报告关系，并编制人员配备管理计划的过程。

根据项目人力资源规划，通过有效手段获得项目所需人员，组建项目团队的过程。

提高工作能力、促进团队互动和改善团队氛围，以提高项目绩效的过程。

跟踪团队成员的表现，提供反馈，解决问题并管理变更，以优化项目绩效的过程。

软件开发活动



开发人员角色

序号	人员类型	数量	到位时间要求	退出时间安排	技能要求	如何获取
1	需求分析	2	2009.1	2009.6	1. 熟悉ERP业务理念 2. 熟悉公司的研发业务流程	外部招聘 1人
2	架构设计	1	2009.1	2009.6	1. 熟悉架构设计 2. 熟悉权限模型和工作流原理	
3	设计人员	5	2009.1	2009.6	1. 熟悉JAVA技术 2. 熟悉UML设计工具	部门协调
4	编程人员	10	2009.3	2009.6	1. 须使用过Oracle数据库，熟练掌握常用的PL/SQL语法和语句，熟悉Oracle包和存储过程的使用 2. 熟悉UML基础知识，能够根据设计人员的设计模型进行编码 3. 掌握面向对象基础知识，对面向对象设计有一定程度的理解	外协3人
5	测试人员	3	2009.3	2009.6	1. 熟悉ERP业务理念，具备测试基础知识	

人员的选择

案例描述

假设你是一个报警系统开发公司的项目经理，该公司希望进入帮助独立生活的老年人和残疾人的技术服务市场。你需要组建一个开发团队，基于公司现有的报警处理技术开发一个新产品。

显然，你的首要任务是从公司内部或者外部选择合适的团队成员。

你如何选择团队成员？这样选择的理由是什么？

人员的选择



应用领域经验

平台经验

编程语言经验

教育背景

解决问题能力

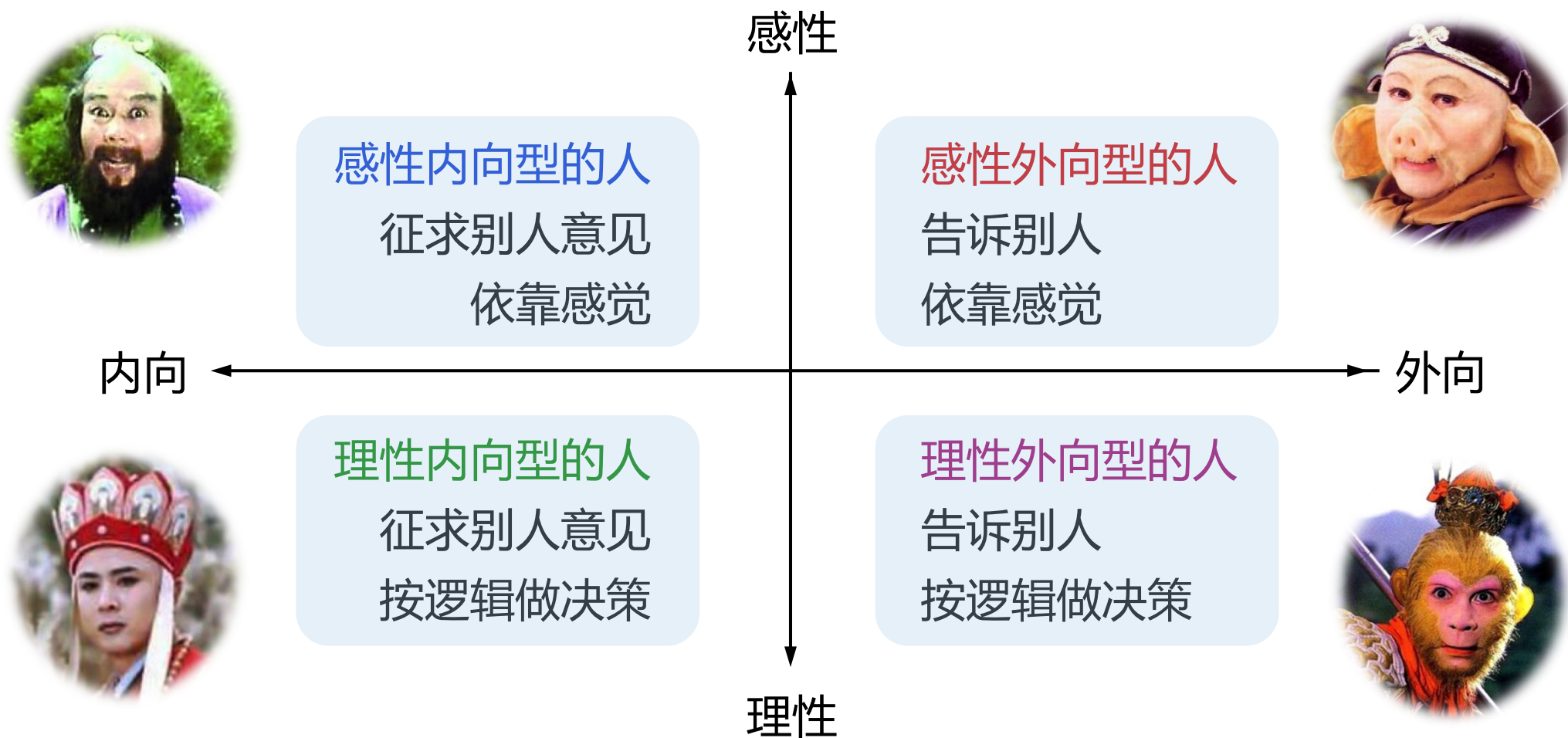
沟通能力

适应性

工作态度

个性

人员的选择



人员的选择



- 应该考虑团队中的技术、经验和个性是否整体均衡。
- 选择性格互补的成员组成的团队可能比仅仅根据技术能力选择成员的团队更有效率。
- 团队的领导力来自于成员的尊重，而不是名义上的头衔。

团队的概念

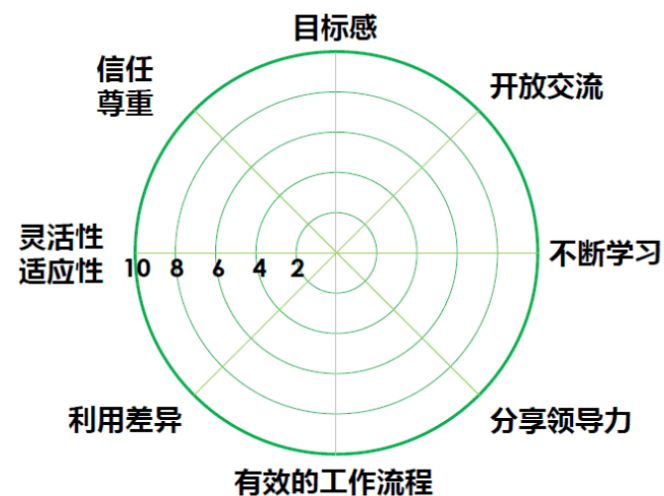
团队是由若干人组成的一个群体，他们具有互补的技能，对一个共同目的、绩效目标及方法做出承诺并彼此负责。



团队的概念

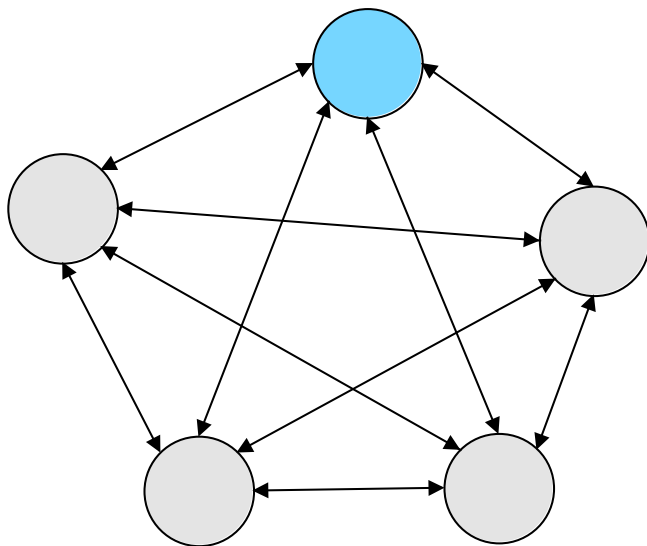
团队是由若干人组成的一个群体，他们具有互补的技能，对一个共同目的、绩效目标及方法做出承诺并彼此负责。

- 设定具有挑战性的团队目标
- 营造一种支持性的环境（沟通交流，团队学习）
- 团队成员的自豪感
- 让每一位成员的才能与角色相匹配
- 正确的绩效评估



开发团队组织模式

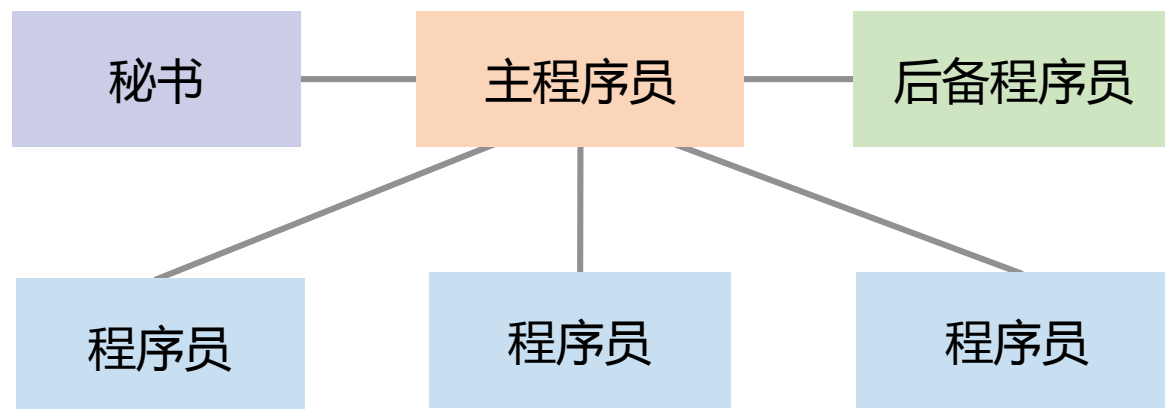
民主式结构：团队成员完全平等，享有充分民主，成员之间通过协商做出决策。



- 小组成员完全平等，名义上的组长与其他成员没有任何区别。
- 项目工作由全体讨论协商决定，并根据每个人的能力和经验进行分配。
- 特别适合于规模小、能力强、习惯于共同工作的软件开发组。

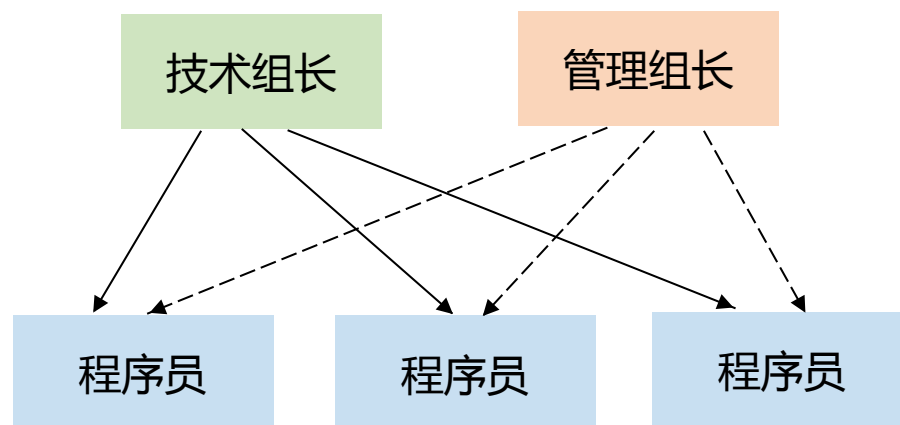
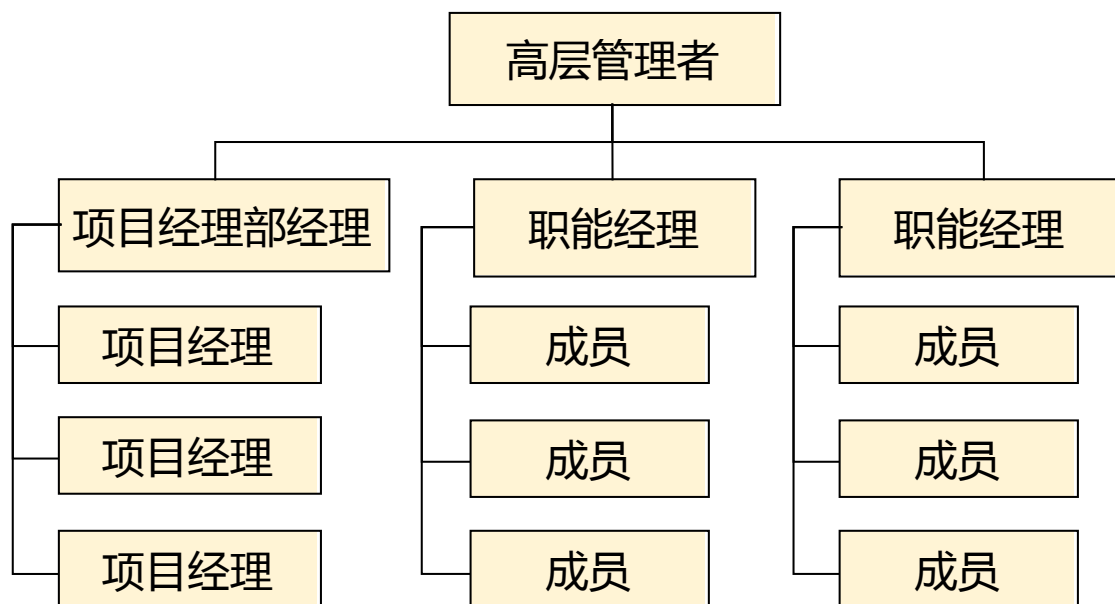
开发团队组织模式

主程序员式结构：以主程序员为核心，主程序员既是项目管理者也是技术负责人，团队其他人员的职能进行专业化分工。



开发团队组织模式

矩阵式结构：将技术与管理工作进行分离，技术负责人负责技术上的决策，管理负责人负责非技术性事务的管理决策和绩效评价。



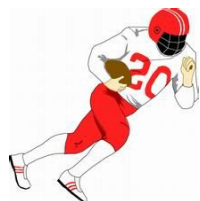
建立高效的项目团队



召开项目会议
确立团队身份
创建共同的目标
管理决策制定
建立奖励体系
管理冲突
激发项目团队活动



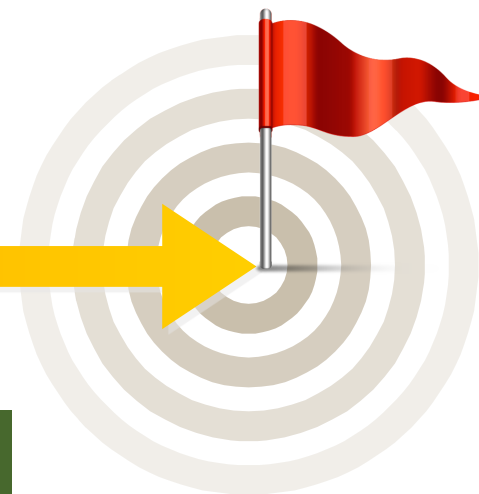
团队建设活动



项目启动会



团队作战室



团队章程

兴趣小组

阶段活动



阶段活动



庆典活动

奖励表彰

表扬激励



绩效沟通

绩效评估

绩效评估是通过对团队成员工作绩效的考察与评价，反映团队成员的实际能力和业绩以及对某种工作职位的适应度。



个人工作量?

个人工作时间?

团队平均主义?

绩效评估



		团队贡献维度		
		前20%	中间70%	后10%
完成任务维度	好			
	中			
	差			



谢谢大家！

THANKS

