**团队建立指南**

**天津三源电力智能科技有限公司**

**变更记录**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **版本号** | **修改点说明** | **变更日期** | **变更人** | **审批人** |
| V1.0 | 创建 | 2021.3.2 | 张婕 |  |
| V2.0 | 按CMMI2.0标准修改目的为意图和价值 | 2021.9.21 | 张婕 |  |
| V2.1 | 裁剪说明中增加编写项目初期计划和评审项目立项报告的裁剪条件 | 2021.9.26 | 张婕 |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

修改点说明的内容有如下几种：创建、修改（+修改说明）、删除（+删

目录

[1前言 4](#_Toc293354926)

[1.1目的 4](#_Toc293354927)

[1.2适用范围 4](#_Toc293354928)

[1.3术语和缩略语 4](#_Toc293354929)

[1.4参考文献 4](#_Toc293354930)

[2角色和职责 4](#_Toc293354931)

[3 团队建立指南内容 4](#_Toc293354932)

[3.1团队结构 4](#_Toc293354933)

[3.2团队运作 5](#_Toc293354934)

[3.3团队授权 6](#_Toc293354935)

[3.4选择项目经理的准则 6](#_Toc293354936)

# 1前言

## 1.1目的

本文档规定了组织团队建立指南，项目在组建团队时可根据本身特点，对组织团队建立指南进行适当裁剪。

## 1.2适用范围

本文档适合于组织所有项目

## 1.3术语和缩略语

无

## 1.4参考文献

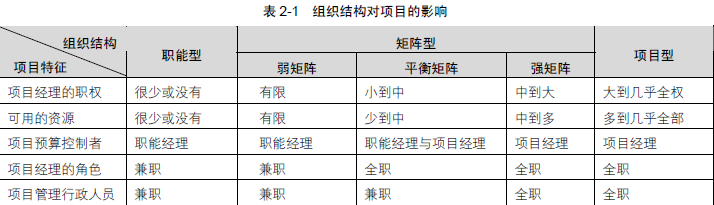
# 2角色和职责

|  |  |
| --- | --- |
| **角色** | **职责** |
| 高层经理 | 需要时参与组织团队建立指南的建立、维护的评审活动 |
| EPG | 1）批准组织团队建立指南的建立和维护；  2）建立、维护和日常管理组织团队建立指南；  3）确保组织团队建立指南适合模型和组织的实际需要 |
| 项目经理 | 1）提供项目团队建设的信息  2）使用组织团队建立指南的内容，建立项目团队 |

# 3 团队建立指南内容

## 3.1团队结构

从组织结构的角度团队结构的类型包括职能型、项目型以及位于这两者之间的各种矩阵型结构，表2-1 列出了几种主要组织结构及其与项目有关的重要特征。



1）职能型

典型的职能型组织是一种层级结构，每名雇员都有一位明确的上级。人员按专业分组

2）项目型

项目型组织中，团队成员通常集中办公，组织的大部分资源都用于项目工作，项目经理拥有很大的自主性和职权

3）矩阵型

矩阵型组织兼具职能型组织和项目型组织的特征。弱矩阵型组织保留了职能型组织的大部分特征，其项目经理的角色更像是协调员或联络员，而非真正的项目经理。强矩阵型组织则具有项目型组织的许多特征，拥有掌握较大职权的全职项目经理和全职的项目行政人员。平衡矩阵型组织虽然承认全职项目经理的必要性，但并未授权其全权管理项目和项目资金

项目成立时根据情况，可从以上几种组织结构中选择一种，原则上应该选择强矩阵型，也可以采用以上几种类型的汇合类型

## 3.2团队运作

1）团队组建

团队成员一般由项目经理来申请或者上级指派，项目经理需要了解团队成员来自于哪个部门，第一次见面的时候，需要进行熟悉，这个熟悉的过程是一个互相认识的过程，作为项目经理要了解每个人的脾气禀性、特长和工作方式，并且还要注意大家之间有无个性冲突的问题，防患于未然。

人员确定并且熟悉之后，项目经理要告诉各位从今以后都在这个项目组里工作，希望大家能够同心协力，精诚合作，大家要保持一个团结的心态，要让每一个人明白，项目成败和每一个人都有关系，责任是大家的，荣誉也是大家的，所以适当的鼓动还是需要的。

2）团队熟悉

大家互相熟悉之后，就需要把项目的内容拿出来讨论，包括项目的背景，目标，难度，目前可用的资源等等，要求大家统统发言，根据每个人的经验和观点的不同对项目进行分析，要让每个人对这个项目有一个比较全面的了解，而不要直接到了第三步骤工作分配，一般的项目经理容易犯的错误就在这里，根据自己对项目情况的了解给项目成员安排工作，而且要求他对工作的认识和你对工作的认识是一致的，但是这是不现实的，因为项目组成员和你之间对项目目信息的了解是不对称的，所以只有项目组成员对项目了解的越清楚，越能够全面的去看待自己的工作，看到自己的工作对于上游和下游的影响，才能更好的处理自己的工作任务。

3）工作和责任分配

在项目的基本情况和意义明确以后，需要进行项目工作的分解和分配，以及责任分配的问题。这个步骤要根据前面了解到的每个人的特长以及项目工作本身的情况进行分配，尽量能够量力分配，并且大家最好不要有异议，如果有的话也要提前说出来。

4）沟通方式和冲突处理方式

在项目正式开始实施之前，需要把沟通的方式和冲突处理的方式规定下来，而且如果定下来后就是团队的章程，大家都要按照这个去执行。

因为如果项目周期比较长，并且人员都是临时抽调组成的，在这个过程中，可能由于工作的不顺利或者个性的冲突或者其他的原因，造成成员间冲突，所以要根据不同的问题事先规定一些处理方式，分别对待。

对于工作问题要公开讨论，不要私下里表示不满，即使有不满，也不要压抑着，因为你虽然很生气，但是别人不知道为什么，你只能自己生闷气，这种工作状态是非常不好的，作为项目经理你要及时把握这些心态。

5）工作检查和考核激励

项目经理应该具有人事和奖金分配的权利。 关于工作检查：工作任务分配之后，项目经理要对项目的工作负责，要对每个人的工作进行检查和考核，结果要及时通知到每个人，可能每个人做项目的时候的方式不同，但是进度报告，问题汇总，会议记录，备忘录，需求变更，验收报告等还是必须的，这些文档需要及时整理和检查，检查点要细致，不要太粗，并且检查完毕后，对于出现的问题要及时处理，处理意见反馈给相关各方。

关于激励，激励的方式有很多，奖金是一方面，另外及时的结果通知到个人也是一种方式，还有就是把考核结果当然最好是比较好的通知到相应部门的负责人，也是一种好的激励方式；还有就是可以在娱乐中进行激励，可以选择他们最擅长的某项活动邀请他们去参加，这些都有助于改善做项目过程中的疲惫，给予他们以激励。

## 3.3团队授权

1）在复杂的组织中，权力可以授予最低层级的人，这样他们就不必事事都向上级请示。

2）团队授权不仅包括分配项目团队人员具体的活动，还包括给予他们完成活动的责任、实施具体活动的决策权以及对他们取得预定目标的信任。

3）有效的授权对于项目经理来说是非常必要的，借助于授权机制，项目经理需要使项目团队人员明确了解其具体执行的活动的目标，而且可以使他们充分意识到自己被授予的权力和所负的责任。项目团队成员被赋予权力和责任的条件包括：

a项目团队成员首先必须明确其负责活动的目标，并说明理由。

b项目团队成员必须对其负责的活动具有可行的计划。

c项目团队成员必须拥有对其负责的活动相关的技术和资源。

d项目团队成员具有衡量其负责的活动成果的方法。

e项目团队成员要明确其被赋予的权力，以便在工作出现偏差时及时采取措施。

## 3.4选择项目经理的准则

1）项目经理的基本要求

良好的职业道德；知识和经验；综合的管理和决策能力；系统的思维能力；创新能力；身体健康；

2）项目经理的基本素质

较强的技术背景；成熟的人格；讲求实际；和高层主管有良好的关系；在几个不同的部门工作过；把完成任务放在第一位。

3）项目经理应具备的能力

领导能力和组建团队的能力；创业家和商业人的敏锐；技术水平和商务水平兼顾（多面手）；计划能力、组织能力和管理能力。

4）资质要求

鼓励员工获得PMP认证或信息系统项目管理师认证，项目经理选择时，将首先从获得认证的人员中选择