

深圳龙视传媒有限公司	文 档 编 号	LVM_ORG_G_001
	版本号	V1.0
文档名称	团队管理指南	

团队管理指南

拟制	王慧敏	日期	2012-8-15
审核	何萍	日期	2012-8-20
批准	易睿	日期	2012-8-30

修订记录

日期	修订版本	修改描述	作者	评审成员
2012-8-15	V1.0	新建	王慧敏	EPG

目录

1	目的.....	4
2	使用范围.....	4
3	关键词.....	4
4	缩略语.....	4
5	主要活动描述.....	4
5.1.	团队创建准备.....	4
5.1.1.	项目经理选择.....	4
5.1.2.	团队成员选择.....	4
5.1.3.	组建团队.....	5
5.1.4.	团队协作.....	6
5.2.	团队运作.....	8
5.2.1.	团队运作指南.....	8
5.2.2.	成功团队的特征.....	8
5.2.3.	运作团队的关键.....	8

1 目的

为团队的结构、组成和运作建立并维护组织级的规则和指南。

2 使用范围

本文档适用于公司中的所有软件项目团队的建立

3 关键词

无

4 缩略语

无

5 主要活动描述

5.1. 团队创建准备

5.1.1. 项目经理选择

项目立项时，立项负责人负责指定项目经理，选择项目经理时，需考虑如下原则：

- 要公正无私
- 要有良好的职业道德
- 要具有管理的基本技能与知识
- 要具有很好的沟通与表达能力
- 要有很强的分析问题解决问题的能力
- 要懂技术，不要求精通，但是要全面
- 要谦虚，不能不懂装懂
- 要平易近人，不要摆架子

5.1.2. 团队成员选择

项目经理负责组建项目团队，对于团队成员的选择上，需要考虑如下因素：

5.1.2.1. 角色定位

- 进行项目工作分析。该项工作可以通过工作分解结构（WBS）及其工作说明得到。
- 在工作分析的基础上，了解和定义完成项目各项工作都需要何种角色，这些角色都需要具备哪些技能、何时需要这些角色

5.1.2.2. 知识技能

- 根据商业目标、项目需求、业务领域、管理要求识别团队成员所需的知识和技能
- 结合公司的岗位技能信息，按照项目的知识、技能要求，预选适合的成员
- 了解预选团队成员的项目经历，曾经做成过哪些、哪种项目，在这些项目中承担过何种责任、扮演过何种角色
- 团队成员的选择需要平衡成本因素，对于知识和技能有提升空间的人员，可考虑通过后续的培训 and 实践进行知识和技能的提升

5.1.2.3. 成员配置

- 要挑选核心成员，核心成员是团队成功的保障
- 与核心的优秀人员一起工作会激发彼此的潜能，提升工作效率
- 应该考虑到每个人的优势与劣势，从而达到有效的互补

5.1.2.4. 价值取向

- 了解预选成员在目前阶段最看重的、最需要的激励方式

5.1.2.5. 性格差异

- 对预选出的成员进行性格、团队角色和谐性分析。团队成员之间性格和角色分配上的和谐性能够弥补许多激励方面的不足。
- 如果有人明显与其角色分工不和谐或在性格方面与其他团队成员有冲突，则需要重新选择

5.1.2.6. 文化差异

- 需要考虑业务领域是否影响到不同团队成员的宗教信仰
- 考虑是否存在不同团队成员的文化背景的异同对协同工作的影响

5.1.3. 组建团队

项目团队的组建和划分，需要考虑以下因素：

5.1.3.1. 团队数量

- 原则上每个团队人数控制在 7-9 人，超出 7-9 人时需要划分小组，以便于管理的实施

5.1.3.2. 团队角色

对于 7-9 人的中等团队，通常包含如下角色：

- 管理类角色：项目经理/PL
- 技术类角色：系统分析员、设计人员、编码人员、测试人员（独立于项目组之外的测试组）
- 支持类角色：配置管理人员、度量分析员（可由项目组成员兼任）、质量保证人员

对于超出 7-9 人划分了小组的项目，管理及支持类角色可以横向兼任。

5.1.3.3. 团队类型

按职能划分：

- 特征

按团队成员的角色和职能划分小组，例如：需求开发小组、设计小组、编码小组、测试组，各小组相对独立，并任命了小组长，小组长负责小组工作详细计划的制定及进展的跟踪。

- 优点

- a. 强调了各小组在职能上的专业深度
- b. 强调了阶段评审的重要性
- c. 适用于增量式开发

- 缺点

- a. 缺乏灵活性，开发任务的分配属于纯瀑布模型，很多任务无法并行开展

- b. 任务分配不均，容易导致一头重，一头轻，有人忙，有人闲的情况
- c. 需要明确定义出小组间的接口

按功能划分：

➤ 特征

按项目分解的子系统或功能模块划分团队，例如：监听系统、数据处理模块、检索功能、存储功能等，各小组相对独立，并任命了小组长，小组长负责小组工作详细计划的制定及进展的跟踪。

➤ 优点

- a. 可以做到多任务并行开发
- b. 有效缩短工期，工作量分配均匀

➤ 缺点

- a. 需要识别任务及资源间的关键依赖关系
- b. 任务之间耦合度要低，接口的定义要清晰
- c. 开发过程中持续集成

5.1.3.4. 团队章程

➤ 团队精神

- a. 设立共同目标，例如：“完成**系统的研发，并按期交付”
- b. 设立共同的宗旨，例如：“团队工作，共同进步”，激发团队责任感
- c. 设立团队精神，例如：“奉献、交流、卓越” 激发团队使命感

➤ 团队基本义务

- a. 遵守项目章程
- b. 维护项目组声誉
- c. 勤奋工作，完成项目组交付和委托的各项责任

5.1.3.5. 团队基本权利

- 有对项目组工作提出建议、质询和批评的权利
- 有参加项目组举行的各种活动的权利
- 有讨论、决策项目组事务的权利

5.1.4. 团队协作

5.1.4.1. 团队沟通的技巧

➤ 避免冲突

- a. 开会前对敏感问题应先个别沟通。（因为会中要拿决策）
- b. 不同的想法或意见可以交互发送参考，但须说明事实依据
- c. 凡是可以改善绩效的冲突都应该接受

➤ 处理冲突

- a. 有争议的问题先搁置
- b. 通过让步、剥离、交易解决矛盾冲突
- c. 对主要冲突要寻找可以松动的第一步，把握节奏，逐步展开，关键是找到一个切入点

5.1.4.2. 沟通方法

➤ 正式沟通

正式沟通是指通过组织明文规定的原则、渠道所进行的信息传递和交流。正式沟通的优点是沟通效果较好，比较正式、严肃，有较强的约束力。一般情况下，重要的信息沟通通常采用这种形式。其缺点是沟通的速度较慢，刻板，缺乏弹性。

➤ 非正式沟通

非正式沟通是指正式沟通渠道以外的信息交流和传递，它不受组织监控，自由选择沟通渠道。非正式沟通具有迅速、灵活、程序简便的特点；并且往往能够提供大量的、通过正式渠道难以获得的信息；非正式沟通的信息往往反映了组织中成员较真实的思想、态度、动机。其缺点是难以控制，信息易于失真，意见易被歪曲，各种小道消息及流言蜚语易于传播，容易导致小集团意识，如不加以有效的诱导和控制，则可能影响人际关系，瓦解组织的内聚力。

➤ 单向沟通

单向沟通指在沟通时，一方只发送信息，另一方只接受信息，双方无论在语言和情感上都不要信息的反馈。

➤ 双向沟通

双向沟通是指信息的发讯者以协商、会谈、讨论的方式对受讯者发出信息之后，及时听取反馈意见，发送和反馈可进行多次，直到双方共同了解为止。

单向沟通和双向沟通各有利弊，具体表现在：

- 单向沟通比双向沟通速度快、迅速；双向沟通需要不断听取反馈意见，故信息传递的速度比较缓慢
- 单向沟通的效果较差，而双向沟通比较准确，沟通效果较好。
- 单向沟通比较严肃、呆板，由于往往采取下命令的方式，因此，在受讯者不愿意接受意见时，易产生抗拒心理，影响沟通效果；双向沟通比较灵活、自由，受讯者有反馈意见的机会，使受讯者有参与感，能增强其自信心，有助于建立和巩固双方的情感，建立融洽的人际关系。

➤ 下行沟通、上行沟通与平行沟通

- 下行沟通指自上而下的信息传递和沟通。
- 上行沟通是指组织中的成员、群体通过一定的渠道与决策层进行的信息交流。
- 平行沟通，又称横向沟通。指在组织系统中处于相同层次的人、群体、职能部门之间进行的信息传递和交流。

➤ 书面沟通与口头沟通

- 书面沟通是指以书面文字为媒介进行的信息传递与交流。
- 口头沟通是指以口头语言媒介进行的信息传递与交流。
- 在组织管理中，口头沟通和书面沟通都是不可缺少的沟通方式，并且各有其优缺点。在组织沟通中，究竟选用何种沟通形式，必须根据信息的特点和接受者的情况而定。根据现代管理心理学研究，以书面沟通与口头沟通相结合方式进行的沟通效果最佳。

➤ 直接沟通与间接沟通

从沟通是否需要第三者中介传递，将沟通可分为直接沟通与间接沟通。

- 直接沟通是指传讯者和受讯者双方直接沟通，无需第三者传递。
- 间接沟通是指经过第三者进行的信息传递和交流。

5.1.4.3. 沟通形式

➤ 会议沟通

会议沟通是一种成本较高的沟通方式，沟通的时间一般比较长，因此常用于解决较重大、较复杂的问题。

➤ E-Mail 或书面沟通

E-Mail（或书面）沟通是一种比较经济的沟通方式，沟通的时间一般不长，沟通成本也比较低。可通过邮件或者会议记录、周报、月报等形式进行沟通。

➤ 电话沟通

当彼此之间的办公距离较远、但问题比较简单时可采用电话沟通的方式，对于重要问题及需要书

面记录的，优先选择 E-Mail 或书面沟通，或在电话沟通后记录重要信息取得彼此的确认。

5.1.4.4. 沟通渠道

- 组长负责制
 - a. 小组内部问题首先在小组内协调解决
 - b. 组内无法协调解决的问题，可以上报项目经理协调处理
- 设置技术组长
 - a. 项目设立技术组长，负责协调、处理小组内的技术难题
 - b. 技术难题艰难处理时，组织技术人员成立临时调研组，负责开发技术难题解决方案
- 建立沟通平台
 - a. 创建可供团队成员实时沟通的环境，如 notes，电话等
 - b. 使用系统管理工具，对项目中的问题进行管理跟踪。如：禅道。
 - c. 使用自动提醒功能，提示任务的计划完成日期及任务间的依赖。如：禅道。

5.1.4.5. 沟通频率

- 定期沟通

规律性确定沟通的时机，例如：每天晨会、每周、每月等
- 不定期沟通

以里程碑点为节点的沟通及事件驱动的沟通
针对某一问题，进行沟通

5.2. 团队运作

5.2.1. 团队运作指南

- 所有团队必须建立团队指南，包含团队的组织结构和运作指南
- 所有团队必须明确团队工作的跟踪检查频率并识别参与人员
- 所有团队必须明确工作产品是如何被评审、审批和交付的
- 所有团队必须明确成员的汇报对象，汇报内容，以及哪些数据需要汇报
- 所有团队必须使用经批准的适用于项目的组织级标准用于管理项目。（如果没有组织级的标准，需要考虑建立适用于项目的管理要求）
- 所有团队必须考虑是否需要针对特定工作制定专门的指南，用于建立一个高效的工作环境。

5.2.2. 成功团队的特征

- 团队中所有成员明确团队目标，并能全身心投入
- 团队成员具有强烈的归属感和责任感
- 团队成员注重沟通，肝胆相照，共同努力
- 团队成员积极参与决策，为提供解决问题的方案献计献策
- 团队成员坦然接受批评，欢迎不同声音
- 一旦做出决策，团队成员会全力以赴加以落实
- 团队的人员构成具有灵活性，根据任务的需要可随时增减
- 团队成员关注客户，注重与外界有效沟通

5.2.3. 运作团队的关键

- 保持骨干成员的稳定

骨干成员可以定义为掌握重要技术、市场、产品或其它重要资源的人。骨干是构成躯体（团队）的重要支柱，是项目成功的决定性因素。
- 注意组成结构的调整

项目的特点是周期和成本，所以项目组里高、中、初级人员不但要各司其职，还要进行科学的搭

配。国外有专家通过研究认为项目组里三类人员的比例应为 1：6：10 比较恰当，效率最高。

➤ 注意后备人才的使用和培养

当前的骨干人员决定企业的现在，后备人才决定团队的未来。对于核心技术需要培养后备力量。