软件项目团队管理——建设项目团队

杨文静，ZY1321222， 20131213

（北京航空航天大学 软件学院，北京 100191）

**摘要：**在项目推进过程中，项目团队管理是保证项目进度和软件质量的一个重要因素。本文详细分析了建设项目团队的概念、问题和策略，并以实际项目经历为案例进行分析，采用明确角色、任务导向、价值观导向的途径建立团队。

**关键字：**团队建设，案例分析，角色确定，任务导向，价值观途径

# 1.引言

项目管理团队建设是项目管理活动能否成功开展的重要前提。在经济全球化，日趋激烈的国际竞争环境下，如何提高企业项目管理团队建设的科学性、实效性、全面性，是摆在广大理论工作者和实践工作者面前的一个比较新的课题。加强项目管理团队建设是。以人为本。的具体体现，也是促进企业和谐发展，持续发展重要途径[1]。

本文首先明确了团队的概念及团队建设的概念，以及在团队建设中可能遇到的问题及对策。然后结合实际工作中的问题，分析对相关对策的应用。由案例分析可知，团队建设策略中角色确定，任务导向，以及价值观途径对本团队的建设起到了很好的作用。

# 2.相关理论研究

## 2.1.团队概念

根据桑德斯特伦(Sundstrom)，德姆斯(DeMeuse)与福特雷尔(Futell)的理论，团队是一个由若干人组成的相互依赖的组织，这些人共同负责为本组织提供一定的成果[2]。1994年，斯蒂芬·罗宾斯提出，团队是指一种。为了实现某一目标而由相互协作的个体所组成的正式群体[3]。

目前学界普遍认为，团队是由一些具有共同目标的人为达到共同目的而组织起来的工作群体，各成员通过沟通交流与支持合作以保持目标、方法、手段的高度一致，从而将团队成员的主观能动性充分释放，产生集体智慧与力量，使团队的人力、物力、财力集中于目标方向，形成比原组织具有更强执行力和更高效的工作群体。

利.汤普森(LeighL. ThemPson)在《创建团队》[4]中定义了团队的五大特征:

1. 团队的存在是为了达到共同的目标；
2. 团队成员为了共同的目标而相互依赖；
3. 团队有约束力而且在一定时期内保持稳定；
4. 团队成员有权管理自己的工作和内部流程；
5. 团队是在一定社会体制背景下运作的。

斯蒂芬·罗宾斯按照团队成员的来源、团队成员自主权的大小和团队建立的不同目的，把团队分成了三种类型：

1. 问题解决型团队；
2. 自我管理型团队；
3. 跨功能型团队。

## 2.1.团队建设概念

Hayes(1997)[5]认为团队建设就是使团队成员形成共同的目标，通过共同工作以确保团队目标得以实现。张国才(2008)[6]定义团队建设的三大任务为：创建团队；养成团队品质；保持和增强团队优秀品质。

关于团队建设概念的研究，学界形成了比较一致的看法，即团队建设就是有计划有组织地增强团队成员之间的沟通交流与合作，增进彼此的认同与信任，提高团队工作中分工合作的默契和协调程度，围绕更加明确统一的团队目标来开展一系列更为高效快捷的团队工作活动的总称。

团队建设是一个系统的过程，但关于团队建设的很多相关的文献，都是从不同角度和局部方面开展研究的。其中主要涉及到项目生命周期理论、协同作用、团队管理、团队高效性、团队文化这几个方面。

综上，学界对于团队建设的五个要素己达成基本共识，即:目标(Purpose)、定位(Place)、权限(Power)、计划(plan)和人员(people)。项目管理团队建设是一个内容丰富，持续发展的过程，但是对于团队建设体系和相关要素运行机制尚缺少统一和权威的理论。

## 2.1.团队建设问题和解决方案

关于企业项目管理中团队建设存在的主要问题，学界认为主要有以下几点:

第一、企业项目管理团队中缺乏某些专职人员和机构，项目成员对自己的任务各行其是，整个团队工作缺乏协调性、系统性、全局性。更有一些企业及部门缺乏项目和项目管理的意识以及团队建设的理念。

第二、把对技术问题研究作为项目管理工作的重点，而对于人的因素关注不够TerryCooke,Davies(2003)认为项目中最重要的是人，而不是过程、系统或者其他什么东西[7]。如果对人的因素不够重视，无论什么样的项目都无法有效开展，只有发挥好人的因素，才能释放团队的合力，培养企业的核心文化。

第三、团队目标不够具体和明确。模糊不清的目标使团队成员缺乏集体行动

指南，不能激励和促进团队成员按期完成任务。

第四、绩效管理机制不够合理，运行不畅。绩效管理是项目团队的一套反馈

机制，是项目主管与员工建立绩效伙伴关系的关键，缺乏良好的绩效管理机制，

将大大降低团队协同能力，一对高效的团队合作产生负面的影响。

第五，个人发展与组织发展缺乏有效结合，企业发展后劲不足。

第六，项目管理的个人能力和组织能力有待提高，同时处理好个人需要和集

体需要的矛盾。Gido.J.和Clements.J.P也在《成功的项目管理》一书中提到项目团队建设的主要障碍有：1、目标不明确；2、角色和职责不明确；3、项目结构不健全；4、缺乏工作投入；5、缺乏沟通；6、领导不力；7、项目团队成员的流动；8、不良行为[8]。

综上，人的因素和技术因素在项目管理中同等重要，长期忽视人的激励和发展是企业项目管理中团队建设的主要问题。

国外研究团队管理文献中，团队建设对策，主要基于四个途径：

1. 角色界定，角色界定途径对团队建设对策研究提供了强大的理论依据和基础。通过研究团队内部的角色和规范问题，能够科学界定团队功能和任务，分析团队成员在项目团队中承担的职责和作用，找出有助于发挥团队和团队成员的优势的途径，产生1+1>2的效果。
2. 价值观途径，价值观途径把形成团队成员的共同价值观和达成共识作为建设团队的主要任务，在团队建设方式中产生了非常重要的影响。
3. 任务导向途径，以任务为导向是项目管理的特点之一，强调项目团队所要完成的明确任务。通过采用任务导向途径的团队建设方法，有助于团队清楚地认识到任务的挑战性，拓展所需的技能，调整具体的目标和工作程序，以保证任务的完成。
4. 人际关系途径，人际关系途径提倡在成员间形成较高的社会及个人意识，树立相互理解与尊重的观念来推动团队的工作。

# 3. 案例分析

本节针对实际项目中的问题，采用以上理论进行案例分析。

**案例1：**了解团队成员&明确项目目标.

在实验室日常事务，采用小组形式分配和完成任务。与企业中的软件项目不同，在完成实验室的项目中，更注重对团队成员的培养和成长。例如，本小组中共三个成员。我(研一)，Student1(大四), Student2(大三). 我的有点是踏实，缺点是缺乏沟通管理能力。Student1热衷于事物工作，代码能力和学习能力较弱。Student2擅长编码，但是规范意识和团队参与感弱。

如果为了达到高效率完成任务的目的，我们组的人员分配应是，Student1作为项目经理，负责组织分配任务以及与其他小组沟通。Student2负责编码实现，我负责文档规范。但是为了让我们了解和克服我们的不足，现有的组织结构是我作为组长，负责组织安排任务。Student1和Student2共同负责文档和编码实现。由此，对我们的能力都有提升。作为组长，我克服了以前对事务工作的厌恶，和组员增加沟通，学习如何细化任务。Student1也逐渐擅长编码。Student2逐步了解和遵循实验室规范，写出符合规范的文档。

**案例2：**价值观途径

在进入实验室之初，我们都需要接受新生培训。不仅要培养新成员的规范意识，还要求读老三篇《把信带给加西亚》、《军委“一号台”女兵传奇》和《赠与今年的大学毕业生》。并组织大家讨论。

其中，《把信带给加西亚》教给我们对待任务的态度。接受任务不推脱，全力以赴去完成，不问愚蠢的问题。《军委“一号台”女兵传奇》交给我们如何提高完成任务的质量。需要做到勤奋多练，和注意任务的细节。《赠与今年的大学毕业生》则是交给我们如何保持自己的求知，求真的心态，培养自己的爱好。在脚踏实地的时候，不忘仰望星空。

我的学长们给我做了很好的榜样。把任务交给他们，任务都会保质保量的完成。我们遇到问题，他们也会提供建议和帮助。我们共同建立了实验室学长制度，实验室FTP,SVN,实验室规范。大家的价值观比较统一，都会赞赏勤奋，能把信带给加西亚的人，因此实验室像个大家庭，具有很好的团队氛围。

# 4. 结论

由案例分析可知，团队建设策略中角色确定，任务导向，以及价值观途径对本团队的建设起到了很好的作用。

综上,在变化的环境中保持稳定不变的核心价值观和基本目标,并根据目标指定相应的团队组织结构，是形成团队规范有序的推进机制是保持团队长期健康发展的关键。