



如意基金会

广阔天地大有作为 345名硕士博士为全球 56个企业奉献义务劳动精神

■ 我们的使命是提高企业组织机构和运营管理系统 ■

如何领导项目团队

如何领导项目团队 ..... 1

  成功团队的特点 ..... 2

    优秀团队的建设经历的四个阶段。 ..... 2

      第一个阶段称为形成期 (Forming) ..... 2

      第二个阶段称为震荡期 (Storming) ..... 2

      第三个阶段称为正规期 (Norming) ..... 2

      第四个阶段称为表现期 (Performing), ..... 2

  挑选骨干 ..... 2

  沟通渠道 ..... 2

  地理集中 ..... 3

  注意心理疲劳 ..... 3

  团队会议 ..... 3

  评价成员 ..... 3

  学习如何解决冲突 ..... 3



## ■ 我们的使命是提高企业组织机构和运营管理系统 ■

对于以项目为基本运作单位的公司来说，“项目组”具有相当的独立性，是典型意义上的团队。团队有两个鲜明的特点：第一是个体成员有共同的工作目标；第二是成员需要协同工作，也就是说某个成员工作需要依赖于另一成员的结果。举个简单的例子，如果用照相机拍完一张照片，你无法说清拍这张照片是镜头的功劳，还是暗箱、快门、胶卷的功劳，其实，这些部件的工作能力必须通过一个整体表现出来，这个整体就像是团队。另外需要注意的是，这种协同工作产生的整体效力无法通过数量的叠加形成。

在 IT 项目中，团队建设的意义重大。虽然一个企业可以通过各种方式获得各种优秀人才，但能否让他们协同工作就难说了。正所谓“获得优秀的球员容易，但让他们一起打球就很难了 (Casey Stengel)”。在失败的项目中，团队分裂因素占相当的比例。

团队工作的方式有明显的特点，就像驾船向目标远航的过程：首先，帆船每次出航都有明确的目的；其次，一艘船只能装载一定的资源，续航能力有限，必须在限定的约束内完成目标；第三，一艘船上的船员分工明确、专人专岗，岗位难以相互替换；第四，在大海中航行的帆船要独立应对各种情况，独立分析判断并做出决策；第五，如果能到达目的地，是所有船员的功劳，而一旦航行失败，没有一个船员会单独获得荣誉。

### 成功团队的特点

- 第一：首先是团队的目标明确，成员清楚自己工作对目标的贡献；
  - 第二团队的组织结构清晰，岗位明确；
  - 第三，有成文或习惯的工作流程和方法，而且流程简明有效；
  - 第四，项目经理对团队成员有明确的考核和评价标准，工作结果公正公开、赏罚分明；
  - 第五，组织纪律性，
- 这点往往容易被忽略。违反纪律往往会牺牲多数人的利益，因此“以人为本”绝不是“以个人为本”；第六，相互信任，善于总结和学习。

优秀团队的建设经历的四个阶段。

第一个阶段称为形成期 (Forming)

团队中的个体成员转变为团队成员，开始形成共同目标；团队往往会沉浸在对未来的美好期待中。

第二个阶段称为震荡期 (Storming)

团队成员开始执行分配的任务，一般会遇到超出预想的困难，希望被现实打破，个体之间开始争执，互相指责，并且开始怀疑项目经理的能力。

第三个阶段称为正规期 (Norming)

经过一定时间的磨合团队成员之间相互熟悉和了解，矛盾基本解决，项目经理能够确立正确的关系。

第四个阶段称为表现期 (Performing)

随着相互之间的配合默契和对项目经理信任，成员积极工作，努力实现目标。这时集体荣誉感非常强，常将团队换成第一称谓，如“我们那个组”“我们部门”等，并会努力捍卫团队声誉。在建设团队的各个阶段中，一些必要的团队建设方法非常重要。这里介绍一些实用方法：

### 挑选骨干

“一个好汉三个帮”，如果没有几个核心骨干，一个项目经理难以管理众多人员。骨干成员与基本成员的重要区别是：基本成员要求合理物质回报和良好文化氛围，而骨干成员往往认识到机会的重要性，认为成功比金钱重要。

### 沟通渠道

一个团队不仅需要工作上的沟通，还需要一些“生活”上的沟通，这可以帮助大家建立信任和友情，在工作中能起促进作用。可以采用的方法包括每天与不同的人吃工作午餐；还可以在周末组织大家一起吃晚餐，逐步建立开诚布公的良好文化氛围。



## ■ 我们的使命是提高企业组织机构和运营管理系统 ■

围。

### 地理集中

中的环境下一起工作对团队建设的作用决不可忽视。大家可以经常交流工作和个人情况，避免“我们”对“他们”以及团队的分裂成小团体的情况发生。

### 注意心理疲劳

的工作强度一般都比较大大，为了进度往往连续加班，在这种情况下，更要注意工作的阶段性和节奏性。可以在取得阶段性目标的情况下举行庆祝活动，并让每个人参加，让大家适度放松并建立信心。

### 团队会议

不同于工作会议，一种是讨论团队工作中存在哪些问题以及如何改进，项目经理不是下结论的人，而是寻求答案的人。另一种是帮助某个成员进行改进。第二种会议可以先让被讨论的对象回避，自己写评语，同时大家写对他的评语。然后对比双方的差异，找出问题所在以求不断改进。

### 评价成员

成员在完成委派的任务后都非常期待着评价。评价可以是正向的也可以是负面的。一般都可以表扬、提醒、批评和处罚。表扬和批评最好公开公正，否则达不到鼓励先进、鞭策后进的作用。对工作中出现的过失、或因事先没有约定造成的问题，应该考虑先提醒。提醒要隐蔽，让成员知道错误和后果，并承诺不再犯错。处罚是万不得已的措施，处罚不是惩罚：惩罚是报复性措施，有感情色彩和“摆平”的意思，而处罚是中性处理措施，不涉及人身攻击，且被处罚的人事先知道这是自己行为的结果。

### 学习如何解决冲突

好的团队是“打出来的，不是练出来的！”，在巨大的工作压力下冲突在所难免。冲突的益处是暴露问题，激起讨论，澄清思想或寻求新的方案；坏处是控制不好就会破坏沟通、破坏团结、降低信任。正确解决冲突首先要营造氛围，控制情绪，建立友善信任的环境；其次要正视问题，换位思考，愿意倾听别人的意见；第三，要积极沟通，交换意见，寻找分歧；第四，要肯放弃原来观点并重新考虑问题；第五，力争达成一致，尽力得到最好和最全面的方案。总之，团队建设非常重要。但这不仅仅是一个团队的事，还与企业文化密切相关，而企业文化则需要一定时间进行积累和沉淀。