

浅谈项目管理中的团队建设

The Team Building of the Project Management

何丹健

He Danjian

(广西软件管理中心,广西南宁 530022)

(Software Administrative Center of Guangxi, Nanning, Guangxi, 530022, China)

摘要:在项目管理过程中,团队形成有利于企业管理的灵活性,可以激励员工积极性和创造性,可以提高企业的绩效,可以增强企业内部协调能力,有利于员工的本能发挥。在项目管理过程中,要注重团队精神建设,把握好团队建设的方法,用沟通、协调和组织与激励的方法建设好团队,才能产生合力,达成目标,最终把项目工作做好。

关键词:项目管理 团队建设 沟通 协调 组织 激励

中图分类号: F203 文献标识码: A 文章编号: 1002-7378(2005)S0-0041-03

Abstract In the course of project management, which is favorable to the flexibility of business administration to make team building easy, to encourage staff's enthusiasm and making, to improve the performances of enterprises, to strengthen and coordinate ability inside enterprises, and help the staff's instinct to work. In the course of project management, attention should be paid to team spirit construction, hold of team building, the method to coordinate and organizing and encouraging the group well, who produce with joint efforts, reach the goal, finish the project.

Key words project management, team building, communicate, coordinate, organize, encouragement

在项目管理过程中,人是贯穿整个项目过程中的主要因素,然而要把一个个项目组成员组成一个团队,并且建设好团队则是项目管理课程中的重要环节之一。

对于以单列式组织结构来运作项目的公司来说,“项目组”具有相当的独立性,是典型意义上的团队。项目组成员的工作能力必须通过一个整体表现出来,这个整体就是团队。在一个大型系统集成项目中,项目组成员之间的知识层面不同,人与人之间所体现出来的性格也存在很大的差异,然而你怎样才能把他们拢在一起,朝着一个方向走,这时团队建设显得尤为重要。只有一个健康发展,积极向上的、配合良好的集体,才能创造出更高效的价值。本文结合作者的工作经验,浅谈在项目管理中如何把握好团队建设,与同行们切磋商讨。

1 团队建设的重要性

团队是以团结为主,与人为善;真诚待人、坦率、负责任、有实效的沟通;相互理解,相互支持,共同进步。

1.1 团队形成有利于提高企业管理的灵活性

当今社会经济的不断变化要求企业组织通常采用团队工作形式,任何企业要想在激烈的竞争环境下生存、发展都必须改变过去对外界变化的应变能力和较差的传统管理模式,使企业具备较强的组织管理能力,更好地应付外部环境的变化和适应企业内部的改革、重组,使企业更具活力。

1.2 团队形成可以激励员工积极性和创造性

团队建立使员工拥有一个更大的活动空间,宽松、自主的环境,极大地激励团队成员的工作积极性和创造性。在团队工作的条件下,由于最终产出是一个共同努力的结果,团队的气氛也会促进成员为团队的绩效、集体荣誉感而努力工作。

收稿日期: 2005-09-12

作者简介: 何丹健(1976-),男,广西马山人,主要从事系统集成和软件评测工作。

1.3 团队形成可以提高企业的绩效

团队的的形成,使以往的组织模式结构大大简化,领导和团队、团队和团队以及团队内部成员之间的关系变成伙伴式相互信任和合作的关系,使企业决策层能腾出更多的时间和精力,制定另外的经营发展战略,寻找更好的市场机会,从而产生了比以往一锅端式的工作模式相加高得多的业绩

1.4 团队形成可以增强企业内部协调能力

团队强调通过沟通协调,提高员工归属感和荣誉感,增强企业内部的凝聚力。同时,团队的工作形式要求其参加者要相互默契的配合才能很好地完成工作,促使他们在工作中有更多的沟通、理解和相互帮助,共同应付工作遇到的困难。

1.5 团队形成有利于员工的本能发挥

团队的工作模式鼓励成员一专多能,并对员工进行多方面的训练,要求成员积极参与组织决策。团队工作形式培养了员工的技术能力、决策和人际处理等方面的能力,从而使员工素质和技能得到极大的提高。

2 项目管理中的团队建设

2.1 注重团队精神建设

协作精神是团队精神的精髓。团队成员共同完成目标任务的保证就在于才能互补,发挥每个人的特长,并注重流程,使之产生协同效应。于是,团队的所有工作成效最终会在一个点上得到检验,这就是协作精神。

凸现个性团队精神的基础。团队精神不是在员工间求同的结果,而是在成员间求和的结果。在此我们追求的是“和而不同”。如果与之相反的话,那么整个团队会出现一片死气沉沉的样子。没有了团队的个性,也少了团队的竞争力,团队表面上的团结和实质上的一盘散沙,这样的团队是失败的团队。团队精神的形成,其基础是尊重个人的兴趣爱好和特长。设置不同的岗位,选拔不同的人才,给予不同的待遇、培养和肯定,让每一个成员都拥有特长,都能表现特长,然后把所有的特长聚集在一起,此时产生的作用不可忽视。

2.2 把握好团队建设的方法

2.2.1 沟通

沟通是队员们通过磋商,交换和适应相互的思维模式,达到对所讨论的有关项目的意见有一个共同的认识的目的。团队中团队成员间的性格各不相同,思想差异大,需要进行有效的沟通才能达成共

识。通过沟通善加利用,并通过合理的组合,减少冲突,增强合力,达到有效管理项目的目的。沟通的方式多种多样,言谈是最直接、最重要和最常见的一种途径。最容易实现的言谈方式最初为闲聊,闲聊有时也是工作。因为闲聊可以拉近距离,融洽气氛,了解情况。言谈还有可以在娱乐中实现,比如一起去打球、打牌、喝茶等活动,通过这种方式能体现人的性格,也容易实现言谈。还有就是学会记录,一定要让团队成员养成做记录(的习惯,这对团队做好工作,完成任务非常重要。而且,团队建设的目的,也是为了最终把工作做得更好。

2.2.2 协调和组织

把合适的人放在合适的位置上,充分发挥各项目组成员的特长,然后把他们的成果会聚在一起,最终达到我们的目标。协调组织一是要注意实际情况,因人就势;二是要注意尽可能多地、合理地授权,管得越少越好。做好协调和组织工作,首先是团队的目标明确,成员清楚自己的工作职责以及对工作目标的贡献;第二,团队的组织结构清晰,岗位明确;第三,有一定的工作流程和方法;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,严格遵守组织纪律;第六,相互信任,善于总结和学习,取长补短。比如在一个典型的IT系统集成项目中,项目组的成员一般包括了销售人员、网络工程师、布线工程师、软件工程师、维护人员以及财务、商务人员等,以平面的管理方式,由项目经理对每个人进行全面管理,由于个人精力、知识水平究竟有限,将会造成效率低下、管理混乱的局面,可适当根据项目分工挑选核心骨干,由他们管理各自相关人员,项目经理则负责统筹规划,使各个小组能协调运作,才能使项目按部就班的进行,最终达成目标。

2.2.3 激励

在员工在工作上有特殊贡献时,物质奖励必不可少,但一定要使用得当。因为,不适应的奖励会把好事变成坏事,尤其相对当今市场经济的社会而言,不但起不到激励的作用,反而造成不必要的麻烦,增加攀比、猜忌等矛盾,破坏气氛,影响团队的协作精神。如果单单依靠物质刺激来激励,说明组织、薪酬体系有问题。激励更多的应该是精神层面的,最有效的激励就是对人真诚的尊重和信任。对成绩及时有效的肯定。做好激励,首先要表扬,也就是要肯定他人的劳动。其次,要尊重和乐于听取他人的建议。第三,要帮助,当团队成员有困难时,要帮助他们去疏

通关节;当缺乏资金、资源、人力时,要设法争取。第四,要分享。经过一番艰辛劳动,团队取得收获,此时,要尽力去争取活动经费,召集大家,开展娱乐活动,加强相互沟通及友爱的氛围,融洽关系,从而激励大家身心愉悦地投入下一次工作。激励是真正重视团队成员的意见并给予适当的授权,完成任务时给予及时的肯定,失败时给予真诚的帮助和鼓励,这样产生的激励作用更加强烈和持久,每个人都希望自己的工作获得认可和赞扬,在关键时刻能够及时、公开的表扬就显得很重要了,那代表着员工的劳动得到领导的认知、肯定和认同。真正的管理更多的是正面的激励,这样才能产生合力,达成目标,最

终把项目工作做好。

3 结束语

总之,团队建设的关键在于项目管理者能充分认识团队建设的重要性,掌握并运用好团队建设的方法,就能让团队成员诚诚恳恳做人,认认真真做事,乐于助人,同事间打成一片,团结一切可以团结的力量,有难同当,有福同享,引导团队朝着共同的目标前进。

(责任编辑: 邓大玉)

(上接第 40页)

操作中,公司将扩大到更广的范围,以更大力度地进行系统正规的人力资源规划与管理

参考文献:

- [1] 程社明.你的职业[M].北京:改革出版社,1999.
- [2] 王绍玉.现代企业资源开发与管理[M].北京:企业管

理出版社,1997.

- [3] 圣丁主.哈佛商学院MBA教程[M].北京:经济日报出版社,1997.

(责任编辑: 邓大玉)