

从“三个和尚”论什么是团队工作 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E4_BB_8E_E2_80_9C_E4_B8_89_E4_c41_65551.htm 要明白什么是团队工作，首先要明白什么是团队。软件/IT活动需要团队合作，同时也需要创新。管理它很复杂，不仅因为它是团队管理和创新管理的混合，而且不同的团队及创新程度要配合不同的解决或管理方法，并没有一个、甚至十个放之四海皆准的管理模式，稔熟之后便可执行。有效的软件/IT管理，需对形势有好的判断以及能相应地调整管理方法；越是依靠死记管理方法，往往越不肯动脑筋去评判不同的情况，结果当然是不甚理想。当然，如果团队是相同的且工作的原理也非常相似，把以前用过的可行的管理办法抄过来用，也是可行的。为什么有很多人在某些组织中管理项目可以，而离开后却不行？关键是那些人只是以模仿的形式学习项目管理，停留在形式的模仿阶段（死的），却没有升华到能判别不同情况并用其所适合的方法的阶段（活的）。当情况不一样的时候，死的方法便不能活用。要明白什么是团队工作，首先要明白什么是团队。团队（team）最基本的定义是一群人有共同目标，如果一班人只是偶然走在一起乘电梯，那只不过是一群人在一起，并不是一个通过共同合作来达到共同目标的团队。如果电梯突然坏了，而这班人要尽快逃离电梯，这一班人由于有了共同目标而变成团队，很多团队动态的理论也开始适用。虽然本质上团队围绕共同目标而建立，但并不等于有了共同目标成员便能够自动朝着目标来工作。首先，在极简单的环境中结合而成的团队往往容易找到共同和清晰的目标，但在

略为复杂一点的情况下，目标的明确性已可以很不同，比如“两个和尚抬水吃、三个和尚没水吃”的故事。两个和尚的目标明确，就是找水并生存下去，换到三个和尚则大家怀有私心、互相推诿责任，无法达到目标明确。其实在大型公司和团队中，也由于太多个人或小组的利益冲突，成员表面上说有共同目标，内里却各怀鬼胎，团队往往面临更多危机。虽然一个有共同目标的团队不会由于其成员人数增多而不再称作团队，但往往成员人数增多可严重地影响到团队目标的一致性、沟通能力及凝聚力。在简单情况下，如5个人在公路旁帮忙扶正一辆已侧翻的车辆，后来又多了5个帮手，人多好办事，这个团队由5人变成10人不会有多大问题；因为共同目标清晰，帮忙也是出于自愿，无动机管理问题，工作简单及时间短，发生冲突的机率不高。但如果情况略为复杂一点，车主原本对起初五个推车的帮手说事成之后，他会拿500元奖金给5人，后来又来了5人，增加人数会令这个团队的合作复杂起来。上述只不过是人数影响团队的一个极简单的例子，在智力工作环境，成果可见性低，输出连带性高，人数增多会令沟通和协调的复杂程度大增。有最大分别的，还是在激励体制的设计。有效的激励制度难以设计，一个原因是信息和知识的缺乏，人们的所知有限。在一个小型团体里，人们只需通过日复一日的沟通、往来便可熟知。然而，在大型的团体里，人们要达到在小型团体里的熟知程度，则需付出时间和精力。在资讯/智力工作者时代，智力工作者之间的默契配合息息相关，但应该怎样互相协调及配合才能取得成果，他们则知之不多。一个有效的激励体制，可以提供人们达到合作无间所需的重要信息，然后鼓励人们根据信息做出决定。

然而，并非所有的激励体制都能一劳永逸达到预期目的。另外，团队成员还要能够很好地沟通和协调，有共同的词汇表达，有共同方式去解决工作上的问题（如延期）。共同词汇并不是指沟通所用的是英语还是中文，而是当一人说以下与工作有关的词汇：需求已交递、设计已完成、集成可开始和测试已成功，其他团队成员会清晰地明白且理解为同一个意思。我不会轻看语言及文化对人与人之间沟通能力的影响，但我见过两个缺乏共同语言，靠别人来翻译的团队，但由于两队人有共同目标且早已定义了清晰易明的共同词汇，结果合作得非常好的真实例子。在美国也常见同是讲英文，有人说编码完成，团队成员以为已集成及系统测试了，有成员则以为是已单位测试了，结果是连编译器也过不了。团队需要团队精神，这是一种文化及感情，能产生信任和凝聚力。每个团队都期望寻找具有合作精神的成员，但不能保证可以找到。所以，我不强调去控制人的精神灵魂，关键是要教成员学会去进行自我评判和承诺，也就是促使成员学会自我管理。只有做好自我能力的判断，才能在团队成员间建立一种信任，让人知道你不会开空头支票。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com