

TURING

图灵计算机科学丛书

Addison
Wesley

TSP

领导开发团队

TSP—Leading a Development Team

[美] Watts S. Humphrey 著
张家才 江 贺 车皓阳 译



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

TURING

图灵计算机科学丛书

TSP

领导开发团队

TSP—Leading a Development Team

[美] Watts S. Humphrey 著
张家才 江 贺 车皓阳 译



人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

TSP: 领导开发团队 / (美) 汉弗莱 (Humphrey, W.S.) 著; 张家才, 江贺, 车皓阳译.

—北京: 人民邮电出版社, 2007.1

(图灵计算机科学丛书)

ISBN 978-7-115-13919-1

I. T... II. ①汉...②张...③江...④车... III. 组织管理学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 132106 号

内 容 提 要

TSP是由“软件质量之父”Watts S. Humphrey提出的一种采用广泛的团队过程。在本书中,作者以深厚的专业功底,准确地向团队领导人员展示了如何领导接受过个体软件过程(PSP)培训的软件工程师团队。书中探索了高效领导和团队协作的各个方面,包括构建合适的团队、TSP启动过程、制造高质量产品的过程、项目评审、有效使用领导者和团队的职能等,书中还讲述了项目负责人的职责范围、领导能力的基本要素以及可能会面对的许多问题。

本书实用性与可读性强,可供软件开发项目负责人、程序员和一般编程爱好者在开发软件时参考,也可作为高等院校计算机软件工程课程的教材。

图灵计算机科学丛书

TSP: 领导开发团队

-
- ◆ 著 [美] Watts S. Humphrey
 - 译 张家才 江 贺 车皓阳
 - 责任编辑 杨海玲
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
 - 邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
 - 网址 <http://www.ptpress.com.cn>
 - 北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - 新华书店总店北京发行所经销
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
 - 印张: 13.75
 - 字数: 340千字 2007年1月第1版
 - 印数: 1—4000册 2007年1月北京第1次印刷

著作权合同登记号 图字: 01-2006-0318 号

ISBN 978-7-115-13919-1/TP·4906

定价: 35.00 元

读者服务热线: (010)88593802 印装质量热线: (010)67129223

版 权 声 明

Authorized translation from the English language edition, entitled *TSPSM—Leading a Development Team, First Edition*, 0321349628 by Watts S. Humphrey, published by Pearson Education, Inc, publishing as Addison Wesley Professional, Copyright © 2006 Pearson Education, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD. and POSTS & TELECOM PRESS Copyright © 2006.

本书中文简体字版由Pearson Education Asia Ltd.授权人民邮电出版社独家出版。未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

本书封面贴有Pearson Education（培生教育出版集团）激光防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。

献给多年来一直与我患难与共的所有团队。

你们让我知道，团队是人类迄今为止
发明出来的最强大的完成创造性工作的工具。

与大家一起共事是我这一生当中最快乐的人生经历。

我从事开发工作已经有50多年，曾经参加、领导、管理、指挥、评估或培训过百余支创造性的开发团队。在这段经历中，我获得了许多的经验教训，其中，令我印象最深的是领导力在这个过程中至关重要。真正具有创造性的工作无一例外都是由非常能干的领导者与其团队完成的。然而，最有趣的是，这些卓越的领导者通常都是像你我一样的普通开发人员，只不过他们被放在领导者的位置上，便做出了杰出的工作。

这件事的另外一面同样有趣。开发项目的失败，恰恰也是由于领导者的领导能力不足造成的。在本书里，我描述了无能的领导者与杰出的领导者之间的具体差异，目的在于帮助你理解、预见和修正那些最常见的领导失误，以免它们造成不良的后果。我之所以创作本书是因为我曾见过太多聪明而勤奋的开发人员犯下低级的领导错误。这使他们极为难堪，因为那些错误完全是不应该出现的。其实领导并不是一个很复杂的问题，每一个人都有可能成为卓越的领导者。

我第一次成为领导者时，刚刚加入一个开发小组不久，这是我的第一份工作，当时我谁也不认识，对团队每一位成员的工作进展以及工作细节也一无所知。我甚至对组织机构及其相关技术也是不甚了解。但最后事情却进展得很顺利，而这并不是因为我拥有什么特殊的洞察力和技能，更多的是因为组员具有非凡的能力。

但是，我发现这种情形并非罕见。即使你是一位新老板，而且组员对工作的了解比你多，只要给他们机会，他们对你也会非常有帮助。尽管偶尔也会有例外的情况，但人们一般都希望喜欢并尊敬你，希望你获得成功。只要你愿意承认自己的失误，自嘲所犯下的错误，他们还是可以容忍你的愚蠢问题和低级错误的。诚实一些，知之为知之，不知为不知，要知道，管理层让你当上领导当然有他们的道理。

在我工作了几年后，我被调往另一个部门去领导一个更大的小组。我不仅非常了解这些组员，而且很清楚我要做的工作。但是这一次，我接管这个小组的过程却不顺利。这个组里面有一位比我年长的组员更有经验，他和不少组员都认为他应该是合适的团队领导人选。理清这种状况花的时间比较长，但最后我们还是达成了一致，他们接受了我新的角色，这样我们就建起了一种良好而高效的工作关系。

团队的工作在很大程度上取决于团队和团队领导的关系。但是，我还发现你和你所领导的团队之间的关系依赖于许多因素，其中大部分因素你可以施加影响，但有些因素你却无法对其产生影响。我在本书中描述了这些因素，并就处理它们的方法提出了个人建议。这些准则对我很有帮助，我同样希望它们对你有所帮助。

本书面向的读者

本书是专门为那些现在已是团队领导或者今后有可能成为团队领导的人编写的。书中讲述了团队领导的职责范围、领导能力的基本要素以及可能会面对的许多问题。我并不认为自己知道所有问题的答案，但我确实有许多领导团队的经验，我也曾与许多团队和团队

领导一起工作过。因为每一支团队都不同，大多数团队都会随着时间成长、发展，所以成为高效的领导者并没有什么万能良方。但是，原则和指导方针却还是有的。

无论你是经验丰富的项目负责人还是新任命的领导，你可能会面临的许多问题本书都会加以讨论，并给出解决这些问题的准则和建议。同时，本书也融合了我的观察结果和经验总结，有助于你驾驭各种类型的团队，处理各种领导任务。

团队类型

团队有许多种，本书关注的是开发团队。有许多资料讲述过体育运动、军事和生产的团队，但鲜见开发团队的材料，而如何领导这种团队的材料就更少见了。因为我所工作过的许多团队都有领导问题，我就断定创作这本书是有意义的。我想讲讲领导任意类型开发团队的经验，但最近我的大部分工作集中在开发软件密集型系统的团队上。因此，我给出的例子以及大部分过程讨论关注的都是这类团队。

当我在卡内基—梅隆大学软件工程研究所（SEI）工作的时候，我们提出了团队软件过程（TSP）这个概念。顾名思义，这个过程被设计用以指导软件开发团队。有许多团队使用过TSP，包括硬件、软件、系统、需求和测试团队，以及其他专业团队。它还曾被一些没有或很少有软件开发任务的团队所采纳。因此，尽管本书在很多地方提到了TSP，你会发现其概念和指导方针同样也适用于其他类型的开发团队。但是，有价值的东西不可能不付出代价，如果要使用TSP，团队成员还需要掌握一些新的技能。这些技能在个体软件过程（PSP）的培训当中可以学到。

本书如何组织

本书分为5个部分，讲述了团队和团队领导能力的主要方面。第一部分讨论了管理层和团队对领导者的期望。然后描述了团队成功的必要条件，以及完成开发工作需要的团队类型。在第一部分讨论了做什么和为什么要这么做之后，从第二部分到第五部分以及附录中讲述了该如何做：要如何做才能成为一名好的领导者。

第二部分先简要讲述了团队开发过程的概念，以及它如何帮助你构建所需要的团队，即使这个团队不做软件开发工作或根本不做开发工作。然后，描述了如何组建团队以及TSP启动过程。第三部分讨论了团队协作。它讲述的重点是遵循计划、维持关注点、遵循过程以生产出优质产品。第四部分讨论了管理层报告、项目评审以及支持和保护团队的职责。第五部分是本书的结束部分，它描述了如何培养团队和组员，如何更好地利用你的能力和团队的能力。本书的附录提供了更为详细的TSP团队角色及对角色的利用。其中还讨论了单位内部的沟通和指令网络，以及如何利用它们来完成团队的目标。

致谢

本书源自我在开发团队中获得的经验。团队多种多样，团队工作和领导能力的知识永远也学不完，这一点一直让我惊诧不已。在与开发团队一起工作的这些年当中，我从每一个人的身上都学到了不少东西。因此，我要把本书献给我曾经领导过、培训过或考察过的团队。我感谢他们当中的每一个人，感谢他们对工作的热爱，感谢他们与我相处时表现出

的宽容和幽默感。但在这里，我无法一一答谢，如果你曾经领导过我所在的团队，或者曾是我的团队的成员，我在这里谢谢你。

在本书的创作过程中，我曾经得到过SEI的一个特别团队的支持：TSP开发团队。这些团队的成员都曾经以各种各样的方式对我的著作做出过贡献。我要感谢Dan Burton、Anita Carleton、Noopur Davis、Caroline Graettinger、Jim McHale、Julia Mullaney、Jim Over、Marsha Pomeroy-Huff、Mark Sebern、Dan Wall和Alan Willett的帮助和支持。我还要感谢Bob Cannon、Carol Grojean和Don McAndrews，感谢他们对本书的评价和建议。

第一部分 简介

第1章 团队领导者	3
1.1 管理层的期望	3
1.2 团队的期望	3
1.3 管理层优先级与团队的兴趣	4
1.4 团队的目标	4
1.5 树立榜样	5
1.6 标准	5
1.7 领导态度	6
1.8 承担责任	6
1.9 团队领导者的工作	6
1.10 小结	7
参考文献	7
第2章 领导能力	8
2.1 领导能力的问题	8
2.2 领导能力差的表现	8
2.3 基本领导能力的问题	9
2.4 领导与管理	9
2.5 领导会有追随者	10
2.6 领导者的远见和承诺	10
2.7 领导态度	10
2.8 变革型领导和交易型领导	11
2.9 成为领导者	11
2.10 领导者的举止	11
2.11 自下而上开始领导	12
2.12 小结	12
参考文献	13
第3章 团队	14
3.1 什么是团队	14
3.2 团队的力量	15
3.3 为什么需要团队	15
3.4 自主型团队的实质	16
3.5 成员感和归属感	16
3.6 对共同目标的承诺	17

3.7 过程和计划的自主权	17
3.8 技能和纪律	18
3.9 致力卓越	18
3.10 领导能力的需要	18
3.11 小结	18
参考文献	19

第4章 团队动机	20
4.1 什么是动机	20
4.2 目标和动机	21
4.3 反馈	21
4.4 维持动机	21
4.5 动机和工作	22
4.6 动机的类型	22
4.7 承诺	24
4.8 建立动机	24
4.9 维持动机	25
4.10 小结	26
参考文献	26

第二部分 组建团队

第5章 TSP概述	29
5.1 团队领导者的目标	29
5.2 达到团队领导者的目标	30
5.3 组建团队	30
5.4 启动团队	31
5.5 团队协作	34
5.6 培训	36
5.7 团队自主权	37
5.8 小结	37
参考文献	37

第6章 团队形成	38
6.1 挑选过程	38
6.2 接管成形团队	39
6.3 挑选标准	39
6.4 培训	41

6.5 团队成员	42	10.4 遵循过程为什么困难	73
6.6 潜在领导者	42	10.5 开始使用过程	73
6.7 小结	43	10.6 收集和记录数据	76
参考文献	43	10.7 处理过程问题	76
第7章 TSP团队启动	44	10.8 数据相关问题	79
7.1 启动目标	44	10.9 激励团队遵循其定义的过程	79
7.2 团队组建	45	10.10 遵循过程的好处	80
7.3 TSP启动概述	46	10.11 小结	82
7.4 启动支持	49	参考文献	82
7.5 启动准备	49	第11章 管理质量	83
7.6 领导TSP启动过程	52	11.1 什么是质量	83
7.7 小结	57	11.2 为什么质量很重要	83
第三部分 团队协作			
第8章 依据计划管理	60	11.3 为什么要管理质量	86
8.1 遵循计划	60	11.4 质量管理的原则	87
8.2 首次危机	60	11.5 质量之旅	88
8.3 动态规划	61	11.6 TSP质量策略	89
8.4 变更需求	62	11.7 收集质量数据	90
8.5 维护计划	62	11.8 开发人员的质量职责	90
8.6 工作量平衡	63	11.9 团队的质量职责	91
8.7 跟踪进度	64	11.10 质量管理方法	91
8.8 评估状态	64	11.11 质量报告考虑事项	93
8.9 寻求帮助	65	11.12 质量评审	94
8.10 小结	66	11.13 小结	94
第9章 维持产品关注点	67	参考文献	95
9.1 定义成功	67	第四部分 管理层相关事务	
9.2 设置和维护优先级	68	第12章 管理层支持	98
9.3 建立短期目标	68	12.1 管理层抵制	98
9.4 克服困难	69	12.2 项目控制	98
9.5 改变方向	69	12.3 不充分的资源	99
9.6 关注客户	70	12.4 PSP培训	100
9.7 小结	70	12.5 建立关系网	105
参考文献	70	12.6 定义团队目标	105
第10章 遵循过程	71	12.7 团队计划	106
10.1 遵循过程为什么重要	71	12.8 小结	106
10.2 PSP的逻辑	71	参考文献	107
10.3 TSP的逻辑	72	第13章 向管理层汇报	108
		13.1 汇报的逻辑	108

13.2 要汇报什么	109	16.3 任务和关系成熟度	130
13.3 报告内容	109	16.4 度量和评估人员	131
13.4 何时汇报	111	16.5 对付棘手的团队成员	132
13.5 报告示例	111	16.6 对付绩效不佳的员工	134
13.6 寻求帮助	114	16.7 小结	135
13.7 小结	114	参考文献	136
参考文献	114	第17章 改进团队绩效	137
第14章 保护团队	115	17.1 激励改进	137
14.1 管理者的工作	115	17.2 改进目标	138
14.2 处理请求	116	17.3 改进策略和过程	138
14.3 频繁变更	116	17.4 改进计划和资源	139
14.4 人员安置	117	17.5 改进度量和反馈	139
14.5 培训	117	17.6 基准点设置的元素	140
14.6 工作场所	119	17.7 基准点度量	141
14.7 数据保密	119	17.8 动态基准点设置	142
14.8 平衡优先级	120	17.9 自己设定基准点	143
14.9 小结	120	17.10 小结	144
参考文献	120	参考文献	145
第五部分 维护团队			
第15章 培养团队	123	第18章 成为团队领导者	146
15.1 评估团队	123	18.1 什么是领导力	146
15.2 团队成员感	123	18.2 成为领导者或管理者	148
15.3 团队目标	125	18.3 领导角色	150
15.4 团队自主权	126	18.4 在领导的同时进行训练	155
15.5 团队计划	126	18.5 前路挑战	157
15.6 团队质量承诺	127	18.6 小结	159
15.7 小结	127	参考文献	160
第16章 培养团队成员	128	附录A 团队角色	161
16.1 兴趣、能力和动机	128	附录B 建立关系网	176
16.2 挑战性工作	129	索引	183

第一部分 简介

1968年5月21日，3500吨级的核攻击潜艇蝎子号在北大西洋完成任务返航时，报告了它当时的方位（Sontag 1999）。那份报告便成了来自这艘潜艇和99名船员的最后消息。5月27日，蝎子号并没有按照预定时间返回诺福克港，因此人们知道它已经失事。所有人对蝎子号的了解都仅限于那最后一次报告的时间和地点，以及它将开往诺福克港。残骸可能会沉落在深海1295 km²的区域中。在陆地上找到残骸就已经是非常困难的了，何况是在8 km深的海底，这简直就是不可能完成的任务。

John Craven接到了这项任务，寻找失事的潜艇残骸。John在5年前就搜索过长尾鲨号，他成功地在西班牙附近的大西洋海域找到过丢失的氢弹。他召集了海洋学家和潜艇设计专家，并联系了潜艇舰长和鱼雷专家，他还咨询了建模专家、核能工程师以及任何可能了解一些有用信息的人员。他与美国海军水文办公室进行了交谈，查看在最后一次报告的时候，在蝎子号的附近区域是否曾经检测到任何爆炸事故。他检测了蝎子号使用的设备曾经出现过的问题。然后他制作了一个模拟潜艇会如何下沉的模型。但是，要运行这个模型，他必须知道蝎子号何时下沉，它的深度、前进方向和速度，以及下沉的速度。要确定这些内容，他必须要推演出究竟是什么造成潜艇下沉。

1

做了这些准备工作之后，John便与他的非正式专家团队一起找寻答案。他们排除了其他因素，并得出结论，问题缘于电池爆炸，引发了所谓的“热”鱼雷。船长说，如果引发了热鱼雷，他们需要马上完成180°的回转，解除鱼雷弹头。因此潜艇下沉的时候朝向是东不是西。他们还判断了潜艇速度、游弋深度以及造成蝎子号下沉的起火和爆炸的时间。当他们运行模型并放下深水潜水器到大西洋底8 km深的时候，发现潜艇残骸就在201 m开外的地方。

团队经常可以取得这类惊人的成绩。组织良好、拥有必备技能以及受到良好激励的团队经常可以完成比个人更好的成果（Surowiecki 2004）。团队领导的挑战就是创造条件、展现领导能力和实施激励，促成这种结果。本书展示如何迎接这些挑战。

第一部分中的4章提供了所有后续内容的基础。从描述团队领导的工作职责开始，这些章讲述了领导能力、团队性质和动机。这些章还描述了要做哪些事情来形成和维持有创造力和高效的团队。本书其余部分讲述如何来做这些事情。

第1章描述你作为团队领导的工作范围、管理层对你的期望、团队对你的期望。这一章还总结了团队领导者的主要职责。

第2章描述领导能力、领导者和管理者区别，领导者的责任。

第3章讲述开发工作所需的团队类型。这一章还介绍自主型团队，描述为什么这样的团队是有创造力的，回顾了形成、启动和领导这种团队中你的职责。

第4章探讨了构建和维持自主型团队的需要和原则。这一章还讲述了沟通、承诺和反馈会如何影响团队的动机。

参考文献

Sontag, Sherry, and Christopher Drew. *Blind Man's Bluff*. New York: Harper Paperbacks. 1999.

2

Surowiecki, James. *The Wisdom of Crowds*. New York: Doubleday. 2004.

团队领导者

作为团队领导者，你要对项目负责，你的职责是利用你的团队完成工作。虽然你是团队中所有其他成员的领导，但你并不是他们的管理者。领导者经常要领导那些不会向他们汇报的小组。对于优秀的领导者来讲，这几乎不会成为什么问题：人们乐于被领导；他们不喜欢被管理。本章描述管理层和团队对你的期望，团队领导者必须要做的事情，团队领导者的行为方式，以及团队领导者的主要工作。

1.1 管理层的期望

作为团队领导者，你也是管理层的一分子。虽然这并不意味着你肯定会有自己的办公室和助理，也不意味着你可以控制薪金以及升职机会，但它确实把你和团队成员分离开来。这当中最本质的不同是：大家期望通过你给其他人分配工作而不是你自己完成工作任务。多数新上任的管理者在接受下面这个事实的时候都会感到困惑：他们的工作是领导他人来完成任

3

务，而不是自己来做工作。大多数曾经是开发人员的团队领导认为自己完成大量工作没有什么不妥，可这确实不是好主意，甚至会妨碍你成为高效的领导者。即使你是团队里技术最好的设计人员，你的工作也只是领导团队，而不是成为资深设计师。在为设计工作提供详尽指导的同时，最好的领导者会向团队成员展示如何完成工作，而不是自己插手来完成工作。

在小规模团队里，你可能要承担团队中的一些其他角色，自己完成一部分工作。但那永远也不应该是你关心的重点，它不能干扰你的主要工作：领导、指导、支持和保护你的团队。就管理层而言，你的工作是使用团队的所有资源来完成任务，其他任何一件事都是次要的。

管理层期望你做的其他一些事情如下：

- 要使用给定的资源按期完成任务。
- 生产出可以满足已陈述需求和隐含需求的产品。
- 要使管理层了解团队的进度。
- 要及时通知管理层所有的问题，以便他们能采取纠正措施。
- 与组织内部其他单位一起紧密合作。
- 要遵守组织内部的所有规章、制度和准则。

1.2 团队的期望

管理层的期望很好理解，但团队成员的期望就不见得那么明确，经常是相互矛盾的。最初，团队成员会有一系列个人期望，尽管这些期望各式各样，但对领导者的一些期望都是相同的。

第一，就像其他人一样，有创造力的人都会希望有基本的职业安全感。他们要保住工作，会非常关心管理层对自己绩效的看法。然而，专业人员对工作的兴趣点和自我满足感与管理层的看法经常会有出入。

第二，让管理层吃惊的是，多数专业开发人员最先考虑的并不是产品和进度安排，他们首先看重的是团队的凝聚力和高度协作。事实上，即便最终结果是业务上的失败，但只要团队可以为个人提供有益的经历，团队成员还是会认为项目是成功的（Linberg 1999）。

第三，团队成员也期望成功。尽管这种期望在不同成员之间有着很大差异，但多数成员还是乐于按时完成任务，生产出成功的产品。

第四，许多组员都乐意做饶有趣味、可以实现个人目标和抱负的技术工作，而且他们把这看得比按时完成任务更重要。但这种期望很难得到满足，因为它变化太快。开发人员可能会对解决新的挑战抱有兴趣，但是一旦他成功地完成了一两次相似的任务，这种挑战也就不再有那么强烈的吸引力了。事实上，每一项工程带来的挑战都像是神秘的故事。一旦知道了结局，就失去了很多乐趣。

1.3 管理层优先级与团队的兴趣

在许多方面，管理层优先考虑的事会与团队的基本兴趣保持高度的一致。他们需要技巧娴熟、令人满意的员工，以及稳定而可靠的劳动力。但是，对于建设有凝聚力和高回报的团队环境，大家的重视程度却是不同的。尽管管理层基本不会反对建设这样的环境，但他们一般也不会过多地或优先地考虑。

弥合这些优先级的差异，是你的工作的一个主要组成部分，恰恰也正是由于这一点才使得团队的领导工作变得如此有趣，回报如此丰富。许多团队领导者在领导过几个项目之后，才开始理解这一点：当团队有凝聚力且高度协作时，当他们发现工作回报最多且富有趣味时，他们同时也完成了杰出的工作。到了那个时候，他们也最能够兑现承诺，交付高质量的产品。让管理层和团队相信这一事实，是更有趣味的一项挑战。本书的主要目标之一就是向你展示如何来应对这些挑战。

对领导能力的要求很高，对于开发工作而言尤为如此，但拥有技能突出、热情高涨的团队的支持和拥戴，这也是激动人心的。你会发现，一旦建立起有凝聚力的和精神饱满的团队，你就可以享受工作的点点滴滴。但是，要构建这种团队，对于团队的目标，你必须要保持清晰而一致的关注，为你想要的那类绩效树立榜样，维持高标准，并负责团队的所有工作。

1.4 团队的目标

拿体育运动做个比喻，参赛队伍要努力赢得每一场比赛。这意味着一定要得到比对手更高的得分。每一个队员都知道这个目标，要努力得分，并阻止对手得分。促使比赛成功有许多策略，但是目标始终清晰，这是团队一切事物的中心。

在开发工作中，目标同样很重要，但它们很少会如此清晰。虽然最终目标通常会被所有的人理解，但就短期目标而言，还存在相当大的混淆。领导工作的一个重要组成部分就是保持团队的目标清晰明确，并且确保每一个组员都了解他目前的任务对达到这一目标有

多大贡献。不仅如此，所有的组员都要努力工作，以达成目标。当达到一个目标时，要帮助团队转向下一个阶段目标，这个过程会一直持续下去，直到完成最终目标。因此，目标是很重要的。它们提供关注的焦点、动机和活力，这些要素可以帮助团队获得成功。

尽管设定目标看上去很简单，但我曾经工作过的一个小组用三个多小时才达成了一致的目标。问题在于这个团队有三名开发人员、两名测试人员、一名来自支持小组的需求分析人员和团队领导，他们的兴趣和目标有着非常大的差异。但目标的讨论帮助他们理解了各自的目标，在重要内容上达成了一致。

1.5 树立榜样

作为一名领导者，你的行为大家都会看到，而且你的举止会被团队奉为榜样。Lee Iacocca曾经说过：“老板的速度就是团队的速度。”（Iacocca 1984）你不能期望团队成员更加尽职尽责，工作更加努力，更加仔细。要想让团队成员完整地工作一整天，你自己也要辛苦一整天。如果你自己都不关心进度的拖延，你也不能期望自己的团队成员努力工作，将落后的进度弥补回来。如果你自己都不关心质量、可用性、计划或者工作中其他关键性的因素，就不能期望团队成员来关心这些事情。你的活力、热情和纪律性都会树立榜样；当你走捷径、忘掉了整个过程或者忽视了质量，那么你自己的团队也会那样做。因此，一定要记住，领导不仅靠语言，更要身体力行。

6

1.6 标准

目标界定了团队应该完成任务，但还必须要对工作的质量负责。这是一个标准问题。标准（standard）是绩效的需求水平、质量的比较对象或者说是可接受程度的度量准则。在工程当中，有许多测量和评估工作的方法，但你是唯一能够督导团队绩效并确保绩效满足相关标准的人。

在工程界有一句老话：“如果要做不能用的东西，我们就能相当快地完成。”工程的本质是质量。劣质工程耗资巨大，生产出的产品无法使用，不能令人满意。劣质工程浪费了你和团队的时间，也浪费了投资。多数开发人员可以理解质量的重要性，许多人甚至还知道如何开发高质量的产品。但是，他们却常常在技能、动机和纪律性方面有不足之处，不具备必要的领导力来保证一直生产高质量的产品。

对于开发团队的领导者来讲，关键的衡量标准之一是有能力从其团队里获取高质量的产品。激励你的人员正确地完成工作，如果他们第一次做得不好，要让他们一直做到正确为止。如果你满足于拖沓、不完善、不准确的工作，那么这种拖沓、懒散的情绪将会影响到团队所做的每一件事。

比质量标准更重要的是团队合作和相互支持的标准。尽管这种标准很少得到阐述或者阐述不清，但正是团队成员的协作和相互支持才使得工作环境回报和生产效率都很高，让人愉悦。正如前面所说，领导最先要做的是提供凝聚力高且协作性好的工作环境。做到这一点完全是行为问题：你的行为、管理层的行为和每一个团队成员的行为。因此，要为你自己、团队成员和管理层设定并使其达到行为标准，这一点必须最先考虑。

1.7 领导态度

7 你的行为举止、感受甚至私人观点都会影响团队。举例来说，如果你怀疑团队是否能够成功地完成任务，即使没有表达出想法，这种观念也会微妙地影响到你的行为。团队会感受到你的疑虑。当团队成员感到你不再信任他们的时候，他们肯定无法胜任工作。

如果你不相信团队会成功，那么你就要和整个团队坐在一起讨论清楚你的担心。不要告诉他们你觉得他们会失败，要把风险和问题放在桌面上讨论，看是否有人和你有同样的担忧。随后，和团队一起弄清楚要完成哪些工作才能成功。接下来，再和团队一起完成需要进行的变化。

你的角色是鼓励团队做到最好。要做到这一点，你必须相信团队当中的所有成员，相信他们可以克服困难，相信他们可以完成惊人的成果。最成功的团队都会拥有精力充沛的、有激情的、自信而踏实肯干的领导。如果没有足够的活力和动力，那你就要想清楚怎样改变自己才能做到这一点。如果你不明白要如何做，那么你的团队要么是接受了一项毫无希望的工作，要么需要一个新的领导。

1.8 承担责任

最后，你是老板。你的工作是完成项目，使用所有的资源来做到这一点。但是，身为老板，你必须要为团队所做的每一件事承担责任。你会因为开发人员的成绩而得到好评，同样也会因为他们的过失而受到指责。简而言之，对于管理层来说，你就是团队。这意味着你最好能够保证工作的顺利完成。

如果团队在摸黑前进，在无效的任务上浪费时间，或者工作质量不高，那么你迟早会为此负责。因此，你最好能够保证工作按照要求进行。以能够构建和维护团队激励的方式做好这件事，这并不容易，万能良方是不存在的。但是，有许多原则可以帮助你开出良方。本书描述了这些原则，并告诉你要如何应用它们。

1.9 团队领导者的工作

作为团队领导者，你同时会有好几项相关工作，它们必须全部都是高优先级的。也就是说，没有哪项工作是你能够忽视的；如果你忽视了任何一项工作，你和你的团队都会因此而面临失败。最优先的任务如下：

8 (1) 按期、按预算交付高质量的产品。正如第9章所述，如果不那样做的话，你就会失败。

(2) 你和团队的第二项任务是完成高质量的工作。第11章解释了为什么团队工作的质量决定着产品的质量，为什么产品质量决定着实际开发进度。因此，如果没有完成高质量的工作，那你就没有履行应尽的义务，即按承诺的进度交付产品。

(3) 第三项任务是高效的团队协作。这一主题将会在第7章、第15章、第16章和第17章中讨论。团队协作很重要，因为它驱动着团队的绩效，反过来也决定着团队的工作质量。简言之，如果没有很高的凝聚力、受到良好激励和顺利运作的团队，就无法得到高质量的工作，也就不能按时交付高质量的产品。