

项目一

团队认知与建设

项目内容

本项目结合团队认知与建设相关理论知识分析,让学生在理解团队理论知识的基础上,掌握团队及团队建设的基本技能,同时以学生团队作为活动单位,通过实训将项目内容进一步深化和提升。



任务一 团队及角色认知



微课：团队及角色
认知

知识目标

- 领会团队的概念。
- 熟悉团队的构成要素。
- 掌握不同类型团队的特征。

技能目标

- 能正确认识团队的作用及团队中角色的定位。
- 能根据企业实际情况,运用所学知识组建有效团队。

素养目标

- 能发扬舍弃“小我”,成全“大我”精神。
- 能换位思考团队成员中的角色,发挥团队协作精神。



热身游戏

人椅游戏

活动目标：通过游戏体验团队的相互配合,培养团队成员之间的默契。

形式：全体学生共同参与完成。

时间：10 分钟。

场地：教室内。

**游戏方法：**

- (1) 全体学生围成一圈。
- (2) 每位学员将双手放在前面一位同学的双肩上。
- (3) 听从教师的指令,缓缓地坐在身后同学的大腿上。
- (4) 坐下后,教师再给指令,让学生喊口号“齐心协力,勇往直前”。
- (5) 最好以小组竞争的形式进行,看看哪个组可以坚持最长的时间不松垮。

讨论：

- (1) 在游戏过程中,自己的精神状态是否发生变化? 身体和声音是否也相继出现变化?
- (2) 要想在竞争中取胜,最重要的是什么?

**案例导入****天马公司的问题**

天马公司成立快3年了,在公司成立之初,许多事情都是老总马黎明一个人说了算。前两年形势不错,公司的经营业绩也好,所以去年公司规模几乎扩大了1倍。人多了,管理的问题就来了。公司最近业务繁忙,因此许多部门的员工不时需要加班。按照惯例,公司不鼓励加班,而且也没有加班费。如果确实有人需要加班,可以把加班的时间换成倒休。公司虽然对于加班没有特别的规定,但却有严格的工资制度。天马公司实行员工打卡制度,要求员工在上下班的时候打卡。如果迟到10分钟以上,要被扣除部分工资。另外,对于员工因事假或病假而不上班的情况,也有相应的规定,会被扣掉相应工资。对于无偿加班和一旦请假就扣工资的规定,许多员工非常有意见。有的员工认为努力工作完成自己的职责和任务就可以了,没必要去白白加班,再者,既然公司那么在乎有效的上班时,迟到几分钟都扣工资,那么加班就没有理由不付加班费。而公司却认为员工没有严格要求自己,没有表现出真正的付出和奉献精神,矛盾便由此产生。有人认为不是自己工作职责中的任务强加给自己;也有人认为以后再也不用过分对工作付出,得过且过罢了。大家之间的合作气氛越来越差,一些鸡毛蒜皮的小事也往往引起轩然大波。

思考：从团队的角度分析天马公司出现的问题,为了缓和员工与管理者之间的矛盾,天马公司应该设置什么样的团队角色?

当今市场竞争日趋激烈,信息技术、经济高速发展,企业组织的管理模式发生诸多深远的变化,传统的思维方式及工作方法,已不再适应今天组织的变革与发展;团队管理思想正在成为一个焦点,越来越多的企业发现,以团队为基础的管理改革,对企业的成长和发展产生了深远的影响和积极的推动作用,团队不仅成为组织运作的基本活动单位,也是组织创造、改进业绩的关键;同时大量的事实案例也证明,团队的分工、合作与协同,使组织任务、目标执行与达成,都变得更加顺利和高效。

一、团队概述

1. 团队的含义

团队(team)是由员工和管理层组成的一个共同体,它合理利用每一个成员的知识和技能协同工作,解决问题,达到共同的目标。

1994年,美国管理学教授斯蒂芬·P.罗宾斯首次提出了团队的概念。他认为:团队就是由两个或者两个以上的、相互作用、相互依赖的个体,为了特定目标而按照一定规则结合在一起的组织。随后,团队合作的理念被广泛运用于生产、生活、营销、管理等方面。而在《现代汉语词典》里关于“团”一词的解释,已经点出了团队的要旨,其中与本书相关的有:①会合在一起,如团聚、团结。②工作或活动的集体组织,如团体。③用于成团的东西或抽象的事物,如一团和气。

从文字构成来看,团有才字,队有人字。优秀团队聚集人才,也就是说,团队是人才聚集之地。

工作团队是为完成同一目标共同分担责任、有组织地在一起工作的一组人。这个定义有以下3个要素:①组织人们一同工作。这些员工要像左右手一样可以完美配合,天衣无缝。②有完全共同的目标。团队成员一同工作就是为了达到同一个终极目的。③分担责任。这意味着在完成团队使命的过程中,团队中的每一个成员将分担责任。

即兴思考

生活中,你见到过哪些团队?

2. 团队的特点

为正确理解团队的含义,需要明确团队的几个特点,具体如下。

(1) 共同的目标。每个组织都有自己的目标,团队也不例外,正是在这一目标的感召下,团队成员凝聚在一起,并为之共同奋斗。为使团队工作有成效,团队必须要有明确的目标,每个团队成员对于要实现的目标及其带来的收益有共同的认知。成员在团队中扮演多种角色、做多种工作、完成多项任务,工作任务的确定要以明确的目标和成员之间良好关系为基础。

项目团队有一个共同的憧憬,这是团队得以存在的主观原因。团队的共同目标是共同憧憬在客观环境中的具体化,并随着环境的变化作出相应的调整。每个团队成员了解它、认同它,认为共同目标是实现共同憧憬的最有效途径,是激发团队成员激情的根本所在。

(2) 合理分工与协作。每个团队成员都应该明确自己的角色、权力、任务和职责,在目标明确后,必须明确各个成员之间的相互关系。如果每个成员彼此隔绝,大家都埋头做自己的事情,就不会形成一个真正的团队。每个成员的行动都会影响他人的工作,因此,团队成员需要了解为实现目标而必须做的工作以及相互之间的关系。

(3) 高度的凝聚力。凝聚力是维持团队正常运转,团队成员之间的相互吸引力。团队对成员的吸引力越强,成员遵守规范的可能性越大。一个卓有成效的团队,一定是一个有高度凝聚力的团队,凝聚力能使团队成员积极热情地为达成项目成功付出必要的时间和努力。



影响团队凝聚力的因素有团队成员的共同利益、团队规模的大小、团队内部的相互交往和合作。团队凝聚力的大小随着团队成员需求的满足而加强；团队规模越小，彼此交往和合作的机会就越多，就越容易产生凝聚力；经常性的沟通可以提高团队的凝聚力；团队目标的压力越大，越可以增强团队的凝聚力。

(4) 团队成员相互信任。成功团队的另一个重要特征就是信任，一个团队能力的大小受到团队内部成员相互信任程度的影响。在一个有效的团队里，成员会相互关心，承认彼此存在的差异，信任其他人所做和所要做的事情。在任何团队工作，都有不同的意义，要鼓励团队成员将其自由地表达出来，大胆地提出一些可能产生争议或冲突的问题。团队在建立之初就应当建立信任，通过委任、公开交流、自由交换意义来推进彼此之间的信任。

(5) 有效的沟通。团队还需要具有高效沟通的能力，团队需要装备先进的信息技术系统和通信网络，以满足团队高效沟通的需要。团队拥有全方位的、各种各样的、正式的和非正式的信息沟通渠道，能保证沟通直接和高效。沟通不仅是信息的沟通，更重要的是情感上的沟通，每个团队成员不仅要具有良好的交际能力，还要拥有较高的情商，团队内要充满同情心、情感融洽、沟通氛围坦诚，成员要倾听、接纳其他成员的意见，并能经常得到有效的反馈。

3. 团队和群体的区别

团队一词脱胎于群体，又高于群体。所谓群体，是指为了实现某个特定目标，由两个或两个以上相互作用、相互依赖的个体组合而成。在优秀的工作群体中，成员之间有着一种相互作用的机制，他们共享信息、做出决策、帮助其他成员更好地承担责任、完成任务。这其实已经蕴含着一些团队的精神。但是，在工作群体中的成员，不存在成员之间积极的协同机制，因而群体是不能够使群体的总体绩效水平大于个人绩效之和的。



即兴思考

古人云“物以类聚，人以群分”。日常生活中，同一个电影院中的观众、同一架飞机上的乘客构成一个群体吗？一群具有共同目标且一致遵守的个体是否就是群体？

团队和群体经常容易被混为一谈，但它们之间有着根本的区别，汇总为以下几个方面。

(1) 个体与集体目标层面。无论是群体还是团队，都可以定义为一个集体，而它们的组成单位则是构成集体的个体。作为集体中的个体，个人目标往往与集体目标是不完全一致的。当然，这种不完全一致不可避免地会发生在群体和团队的成员身上。所不同的是，当这种情况发生时，群体成员会将个体目标放于集体目标之上，而团队成员则会将个体目标置于集体目标之下。

(2) 成员身份认同层面。团队和群体的成员在参与、贡献、合作和支持方面具有不同的期望值。而导致这些不同期望的最主要的原因之一，就是个体成员对自己身份的认同。在这方面的最大不同是个体相对于集体的主观意愿上的区别：团队中的个体成员具有强烈的组织归属感和使命感，而一般群体中的成员则仅将自己定位为一名普通的成员。

(3) 成员技能组合层面。群体最初组建时所考虑的各方面的因素与组建团队所考虑的是不同的。通常，群体中成员的技能组合是随机产生的，且在其后的工作中也往往处于相对静止的状态；而团队在组建时就已经充分利用了成员之间的互补性，而在其后的磨合与运营

的过程中,成员的技能组合更是呈现多元并且互为补充的状态。

(4) 领导权力和作用层面。这一层面主要是讨论集体中的领导和领导人的作用。通常,为了更好地达到组织的管理和运营目标,群体的领导权力更多集中在少数的个体成员身上,他们的领导作用也因为其重要性而显得格外突出。团队这种情况则是反方向的,即越是高效的团队,其组织内的领导权力越是呈下放的趋势,并且领导权力的作用逐步降低和弱化。

(5) 成员之间关系层面。这一层面包括具体的交流方式、成员之间的信任度,以及发表意见的多少等。在群体中,成员之间的交流往往是非正式的和不完全的,彼此之间不够了解,也缺乏信任,沟通的渠道少且不畅;而团队成员之间的沟通却是多样而充分的,并且越是高效的团队,其成员之间的互相信任程度越高,因此更鼓励发表不同的意见和建议。

(6) 成员工作主动性层面。这一层面和前面提到的成员身份的认同与相互之间的期望有很大的关系。群体中成员往往比较被动地接受领导安排的任务,且在创研方面不会有更多的想法,或者即使有也不愿意去实施。团队中个体的工作态度是积极主动的,在工作过程中,成员们愿意进行不同的尝试来提高工作效率。

(7) 集体行动方式层面。这一层面主要讨论集体活动中呈现出的状态。群体的集体行动通常是由领导统一安排的全部个体行为的简单组合,行为没有或很少能够产生协作;但是,团队的集体行动是具有严密分工与合作的集体协作,每个成员的行动都是集体行动重要的有机成分,集体力量的发挥高度依赖于个体的相互支持和配合。

(8) 个体对集体决定层面。在一般的群体中,个体成员往往极少有机会参与整个集体的决策,每一个单独的个体所扮演的角色并不是很重要;但是,团队的每一分子都可以参与任何影响团队的决定,并在各种决定中扮演重要角色。

(9) 集体工作结果。群体集体工作的结果通常小于个体成绩的总和。在进行集体工作的过程中,往往有大量的个体成绩要在组织内部耗掉,所以集体成绩最多也不过是个体结果的累积。但是,团队集体工作的结果大于全部个体成绩的总和。因为个体成员扮演的角色和起到的作用与原来单独的个体角色和作用有了本质的区别,高效的团队产生出的效果通常可以数倍,甚至是数十倍地高于单个个体工作结果的总和。

二、团队的构成要素及角色

(一) 团队的构成要素

团队的构成要素有目标、人、定位、极限及计划,总结为 5P。

1. 目标

团队应该有一个既定的目标(purpose),为团队成员导航,知道要向何处去,没有目标,这个团队就没有存在的价值。

2. 人

人(people)是构成团队最核心的力量,2个(含2个)以上的人就可以构成团队。目标是通过人员具体实现的,所以人员的选择是团队中非常重要的部分。在一个团队中,可能需要有人出主意,有人订计划,有人实施,有人协调,不同的人一起工作,还有人监督团队工作的进展,评价团队最终的贡献。不同的人通过分工来共同完成团队的目标,在人员选择方面,



要考虑人员的能力大小,技能是否互补,人员的经验是否丰富。

《西游记》中的唐僧团队,最大的特征就是互补性,领导有权威、有目标、有坚定的毅力。这个团队是非常成功的团队,虽然历经九九八十一难,但最后修成了正果。一个坚强的团队,基本上要有4种人:德者、能者、智者、劳者。德者领导团队,能者攻克难关,智者出谋划策,劳者执行有力。唐僧团队取得成功主要有以下因素。

(1) 目标明确。唐僧起到了团队的核心和凝聚力的作用,依靠领导位置和虔诚取经之心确保团队一直向目标迈进。当有人危及他的价值观时,哪怕把取经团队解散,他也要惩罚此人,确保贯彻他的个人意志。

(2) 利益一致。师徒四人,虽时有矛盾,但大家都知道,只有到达西天取得真经,方能修得正果。因此尽管想法、思路不同,但大家的目标明确,利益一致。

(3) 规则清楚。制度明确,等级分明。师父就是师父,徒弟有天大的本事,也不能超越法规,不能以下犯上。

(4) 结构合理。就唐僧的能力和水平来说,他只能领导这一个团队,人太多,他就当不成师父了;悟空这样能干的人也不能太多,否则,唐僧就不能驾驭和控制住局面;八戒喜欢溜须拍马,这种人就更不能太多;沙僧和小白龙这样的多些倒无妨,既有些本事,又默默奉献。

(5) 素质尚可。唐僧师徒4人皆因怀才不遇或犯点小错被罚,整个团队素质较高,人才结构也合理,尽管有种种矛盾和冲突,但团队总体上还是能形成合力。

(6) 上级支持。唐僧之所以能当这个团队的领导,与上级领导的关心、支持是分不开的。每当这个团队即将分崩离散时,上级领导部门就会派人来调解。

3. 定位

团队的定位(place)是指团队在组织中处于什么位置,由谁选择和决定团队的成员,团队最终应对谁负责,团队采取什么方式激励下属;个体的定位,作为成员在团队中扮演什么角色,是制订计划,还是具体实施或评估。

4. 权限

团队中领导者的权力大小与团队的发展阶段有关,一般来说,团队越成熟,领导者所拥有的权力越小,在团队发展的初期阶段,领导权相对比较集中。团队权限(power)表现在以下两个方面。

(1) 整个团队在组织中拥有什么样的决定权?如财务决定权、人事决定权、信息决定权等。

(2) 组织的基本特征,如组织规模的大小,团队的数量是否足够多,组织对于团队的授权有多大,它的业务是什么类型。

5. 计划

(1) 目标最终的实现,需要一系列具体的行动方案,可以把计划(plan)理解成目标的具体工作程序。

(2) 按计划进行可以保证团队的进度。只有在计划的操作下,团队才会一步一步地贴近目标,从而最终实现目标。

（二）团队角色

1. 9 种团队角色

团队角色是指一个人在团队中某一职位上应该有的行为模式。在成功的团队中应当有 9 种角色,有些团队成员会扮演两种以上的角色。

剑桥产业培训研究部前主任贝尔宾博士和他的同事们经过多年在澳大利亚和英国的研究与实践,提出了著名的贝尔宾团队角色理论,即一支结构合理的团队应该由 8 种角色组成,后来修订为 9 种角色。贝尔宾团队角色理论的核心是高效的团队工作有赖于默契协作,团队成员必须清楚其他人所扮演的角色,了解如何相互弥补不足,发挥优势。成功的团队协作可以提高生产力,鼓舞士气,激励创新。这 9 种团队角色如下。

(1) 智多星 PL(plant)。智多星创造力强,充当创新者和发明者的角色,他们为团队的发展和完善出谋划策。通常他们更倾向于与团队其他成员保持距离,运用自己的想象力独立完成任务,标新立异,他们对于外界的批判和赞扬反应强烈,持保守态度。他们的想法总是很激进,并且可能忽视实施的可能性。他们是独立的、聪明的、充满原创思想,但是他们可能不善于与那些气场不同的人交流。

(2) 外交家 RI(resource investigator)。外交家是热情的、行动力强的、外向的人。无论团队内外,他们都善于和人打交道。他们与生俱来是谈判高手,并且善于挖掘新的机遇、发展人际关系。虽然他们并没有很多原创想法,但是在听取和发展别人的想法时,外交家的效率极高。就像他们的名字一样,他们善于发掘那些可以获得并利用的资源。由于他们性格开朗外向,所以无论到哪里都会受到热烈欢迎。

通常外交家为人随和,好奇心强,乐于在任何新事物中寻找潜在的可能性。然而,如果没有他人的持续激励,他们的热情会很快消退。

(3) 审议员 ME(monitor evaluator)。审议员是态度严肃的、谨慎理智的人,对过分的热情有着与生俱来的免疫力。他们倾向于三思而后行,善于在考虑周全之后做出明智的决定,做决定较慢。通常他们非常具有批判性思维。具有审议员特征的人所做出的决定,基本上是不会错的。

(4) 协调者 CO(co-ordinator)。协调者最突出的特征是他们能够凝聚团队的力量向共同的目标努力。成熟、值得信赖并且自信,都是他们的代名词。在人际交往中,他们能够很快识别对方的长处所在,并且通过知人善任来达成团队目标。虽然协调者并不是团队中最聪明的成员,但是他们拥有远见卓识,并且能够获得团队成员的尊重。

(5) 鞭策者 SH(shaper)。鞭策者是充满干劲的、精力充沛的、渴望成功的人。通常,他们非常有进取心,性格外向,拥有强大的驱动力。他们勇于挑战他人,并且关心最终是否获得胜利。他们喜欢领导并激励他人采取行动。在行动中如遇困难,他们会积极找出解决办法。他们顽强又自信,在面对任何失败和挫折时,他们倾向于显示出强烈的情绪反应。

鞭策者对人际关系不敏感,好争辩,缺少对人际交往的理解。这些特征决定了他们是团队中最具竞争性的角色。

(6) 凝聚者 TW(team worker)。凝聚者是在团队中给予最大支持的成员,性格温和,擅长人际交往并关心他人。他们灵活性强,适应不同环境的能力非常强。凝聚者观察力强,善于交际。作为最佳倾听者,他们通常在团队中倍受欢迎。他们在工作上非常敏感,但是在



面对危机时,往往优柔寡断。

(7) 执行者 IMP(implementer)。执行者是实用主义者,有强烈的自我控制力及纪律意识。他们偏好努力工作,并系统化地解决问题。简言之,执行者是典型的将自身利益、忠诚与团队紧密相连,但较少关注个人诉求的角色。但是,执行者或许会因缺乏主动而显得一板一眼。

(8) 完成者 CF(completer finisher)。完成者是坚持不懈的、注重细节的。他们由内部焦虑所激励,但表面看起来很从容。一般来说,大多数完成者性格内向,不太需要外部的激励或推动。他们无法容忍那些态度随意的人。完成者并不喜欢委派他人,而是更偏好自己来完成所有任务。

(9) 专家 SP(specialist)。专家是专业的,会为自己获得专业技能和知识而感到骄傲。他们首先专注于维持自己的专业性并对专业知识不断探究。然而,由于专家们将主要的注意力集中在自己熟悉的领域,因此他们对其他领域所知甚少,最终,他们成为只在某专一领域有贡献的专家。

2. 组建高绩效团队

要组建一支成功的、高绩效的团队,作为组织领导者,需要注意以下问题。

(1) 角色齐。唯有角色齐全,才能实现功能齐全。正如贝尔宾博士所说的那样,用我的理论不能断言某个群体一定会成功,但可以预测某个群体一定会失败。因此,一个成功的团队首先应该是实干家、信息者、协调者、监督者、推动者、凝聚者、创新者和完美主义者这8种角色的综合平衡。

(2) 用人之长,容人之短。知人善任是每一个管理者都应具备的基本素质。管理者在组建团队时,应充分认识到各个角色的基本特征,容人短处,用人所长。在实践中,真正成功的管理者,对下属人员的秉性特征的了解都是很透彻的,而且只有在此基础上组建的团队,才能真正实现气质结构上的优化,成为高绩效的团队。

(3) 尊重差异,实现互补。对于一份给定的工作,完全合乎标准的理想人选几乎不存在,即没有一个人能满足所有要求。但是,一个由个人组成的团队却可以做到完美无缺,它并非是单个人的简单罗列组合,而是在团队角色上,即团队的气质结构上实现了互补。也正是这种在系统上的异质性、多样性,才使整个团队生机勃勃,充满活力。

(4) 增强弹性,主动补位。要组建一支成功的团队,必须在团队成员中形成集体决策、相互负责、民主管理、自我督导的氛围,这是团队区别于传统组织及一般群体的关键所在。除此之外,从团队角色理论的角度出发,还应特别注重培养团队成员的主动补位意识,即当一个团队在上述9种团队角色出现欠缺时,其成员应在条件许可的情况下,灵活应对,主动实现团队角色的转换,使团队的气质结构从整体上趋于合理,以便更好地达成团队共同的绩效目标。事实上,由于多数人在个性、禀赋上存在着双重甚至多重性,使团队角色的转换成为可能。

三、团队类型

根据团队存在的目的和拥有自主权的大小,可以将团队分成4种类型。

(1) 问题解决型团队(图1-1)。问题解决型团队一般由同一部门的员工组成,围绕工作

中的某一个问题,每周花一定的时间聚集在一起,对问题进行调查、分析并提出意见和建议,一般没有权力或足够的权力付诸行动。

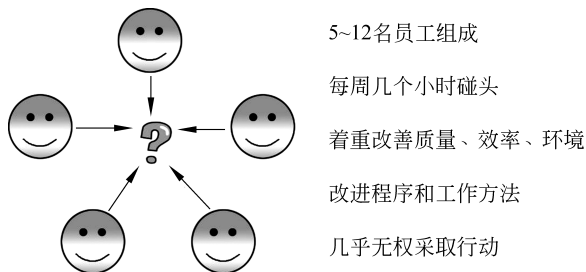


图 1-1 问题解决型团队

(2) 多功能型团队(图 1-2)。多功能型团队也叫跨职能团队,由来自同一等级、不同工作领域的员工组成,他们走到一起的目的就是完成某项任务。多功能型团队是一种有效的团队管理方式,它能使组织内,甚至组织间不同领域员工之间交换信息,激发产生新的观点,解决面临的问题,协调复杂的项目。但是,多功能型团队在形成的早期阶段需要耗费大量的时间,因为团队成员需要学会处理复杂多样的工作任务。在成员之间,尤其是那些背景、经历和观点不同的成员之间,建立起信任并能真正的合作需要一定的时间。

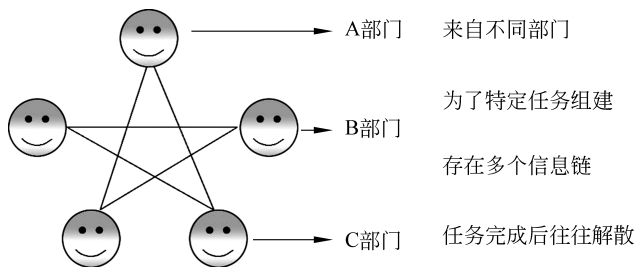


图 1-2 多功能型团队

(3) 自我管理型团队(图 1-3)。自我管理型团队具有更强的纵向一体化特征,拥有更大的自主权。给自我管理型团队确定了要完成的目标以后,它就有权自主地决定工作分派、工间休息和质量检验方法等。这些团队甚至常常可以挑选自己的成员,并让成员相互评价工作成绩,其结果是团队主管的职位变得很不重要,甚至有时被取消。

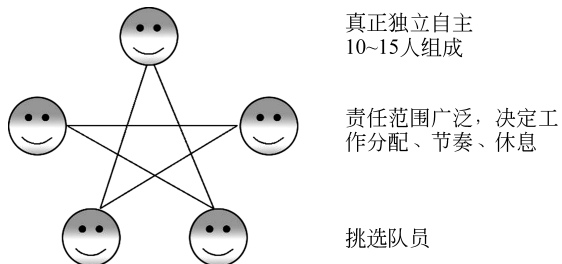


图 1-3 自我管理型团队

(4) 虚拟工作团队。虚拟工作团队是一个人员群体,他们分散于不同的时间、空间和组织边界,一起工作完成任务。虚拟团队由跨地区、跨组织,通过通信和信息技术连接以完成共同任务的成员组成。虚拟团队可视为以下几方面的结合体:①现代通信技术;②有效的信任和协同教育;③雇佣最合适的人选。人员是虚拟团队最重要的因素。

 同步实训

团队角色认知

1. 任务要求

- (1) 在教师引导下完成教师预设的案例任务。
- (2) 完成任务后进行讨论及理论学习。
- (3) 小组内分工协作完成任务。

2. 任务分析

在一个团队中,需要有不同的角色,每个角色的任务不同、分工不同,但都有一个共同的目标,即完成整个团队的任务。那么一个成功的团队到底需要什么样的角色,应该怎样进行角色的定位,才能让团队发挥高效率。

3. 实施准备

- (1) 材料准备:模拟案例及问题,每组各1份。
- (2) 场地准备:能分组讨论演练的实训室。
- (3) 学生约6人1组,确定组长1名,分工协作。

4. 实施步骤

- (1) 布置任务:教师向学生讲解模拟案例。

阮经理的软件开发部共9人,他手下的8人,除小王外,都是软件工程师。阮经理想把这个部门建成一个完美的团队,首先,他把手下的这几个人进行了定位。不同的定位会出现不同的结果,见表1-1。

表 1-1 人员定位

现有成员	组织角色	可能的团队角色	团队职责	组织职责
小王	秘书	?	?	行政
小李	工程师	?	?	软件设计
老孙	工程师	?	?	软件设计
大李	工程师	?	?	软件设计
小赵	工程师	?	?	软件设计
小钱	工程师	?	?	软件设计
小朱	工程师	?	?	软件设计
小杨	工程师	?	?	软件设计

在软件开发部发展团队角色,会出现以下良好结果。
结果一:可能同一件事由两个或两个以上的人合作完成。