

软件项目管理过程中管理手段在组织模式中的运用 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/149/2021_2022__E8_BD_AF_E4_BB_B6_E9_A1_B9_E7_c41_149685.htm

摘要：本文从软件项目管理过程的实际出发，在目前比较成熟的职能型、项目型、矩阵型三大组织模式基础上，结合公共管理学中的管理手段理论，提出了组织模式管理手段的综合管理概念，并介绍了一个简单的管理效果评估体系。关键词：软件项目管理 组织模式 管理手段

一、引言 软件项目管理是为了使软件项目能够按照预定的成本、进度、质量顺利完成，而对成本、人员、进度、质量、风险等进行分析和管理的活动。毋庸置疑，组织是管理过程中不可替代的角色。在软件工程中，组织为项目提供长期的保证和资源，协调项目管理过程中的各种矛盾。因此，采用何种组织模式进行管理对软件项目管理过程的成败至关重要。下面，本文将结合管理学中的管理手段理论，浅要分析组织模式在软件项目管理过程中的作用。

二、管理手段 管理手段是指保证在管理活动中实现管理功能、顺利达到管理目标的具体方法。现代管理理论认为，作为基本的管理手段，主要有：

- 1).行政手段 行政手段是指依靠行政组织的权威，运用命令、指示等强制性的方式，对下属施加直接影响的管理手段，具有快速、灵活、有效的特点。行政手段的运用，有利于在组织内部实现统一目标、统一意志、统一行动，获得系统整体的功能，实现对全局活动的有效控制。
- 2).经济手段 经济手段是一种通过调节各方面利益关系，如通过工资、奖金、罚款、福利等手段，刺激组织行为动力的管理手段。经济手段的运用，有利于处理物质利益关系、调

动各方面积极性、主动性和创造性。3).法律手段 法律手段是一种运用法律规范和具有法律规范性质的各种行为规则进行管理的方法，具有强制性、规范性、概括性、稳定性和可预测性。法律手段的运用，有利于稳定管理秩序、规范管理活动，并使之制度化。4).思想工作手段 思想工作手段是一种旨在提高人的素质的管理方法，具有目的性、科学性、启发性、艺术性、长期性。

三、管理手段在组织模式中的应用

根据组织结构、所有资源和外部环境的差异，最常见的组织模式有三种：职能型模式(Functional Format)，项目型模式(Project Format)，矩阵型模式(Matrix Format)。

1).职能型模式中的管理手段

职能型模式体现严格的等级制度，每个成员都有明确的上级，各成员的权力和职责十分明晰。组织的运转主要依靠行政命令的上传下达，当软件项目开发过程有问题产生时，问题按等级逐级传递，直至对该问题拥有决策权的等级，即使该等级成员对软件项目开发过程一无所知。可见，行政手段是职能型模式最常用的管理手段。这样做，能使软件项目管理这个由众多复杂因素构成的过程达到高度的集中统一。实践证明，软件项目管理过程中重大决策的制定、执行，职能型模式组织是最有效的。因为每一个重大决策的制定，都不可避免的要牺牲一部分人的利益，必将受到这部分人的抵制。在这种情况下，只有通过行政手段的强制性，才能快刀斩乱麻，以最小的代价达到组织目标。但职能型模式在管理过程中也有很大的不足之处。由于同级的各子系统（部门）（如：生产部，销售部，财会部，工程部等）都有完整的组织结构，独享其所有资源，相互之间不直接发生关系，而是由它们共同的上级部门来协调、沟通（而通常这个过程是

十分缓慢的)，容易产生各自为政、争夺资源的弊端。对此，我们的建议是运用法律手段，通过制定详细的规章制度形成对子系统的约束，以确保子系统的发展方向都有利于整个组织目标的实现。此外，我们认为，在未触动职能型模式组织权威的前提下，将经济手段和思想工作手段引入软件项目管理过程，采用适当的奖惩措施激励软件开发人员，尊重、理解、支持软件开发人员的工作，是十分有必要的。

2).项目型模式中的管理手段 在项目型模式中，绝大多数资源参与项目工作，项目组人员是从各个部门抽调过来被组织在一起专门从事某个软件项目工作的。项目经理负责产品的定位与发展方向，有很大的独立性和权威，在软件产品的发展过程中起着至关重要的作用。在项目型组织中也有称为部门的职能单位，但这些职能单位要么直接向项目经理负责，要么为各个项目提供各种支持服务。可见，项目型模式中行政手段也是必不可少的，这主要体现在项目经理的权威上。同时，由于项目组的生命周期与软件项目同在，成员来自各个职能部门，有其各自的部门领导和专职工作，虽然其眼前利益取决于项目，但长远利益仍取决于所属部门。因此项目经理要能巧妙地运用思想工作手段来管理部下，使整个项目组成为一个凝聚的战斗整体，把各自的利益建立在高质量地完成项目这个共同目标的基础上。此外，采用项目型模式的组织必须通过法律手段，制订严格的人员、设备、资金保障体系，坚决杜绝在项目管理过程中出现因人员流失、设备缺乏、资金不足而影响组织整体目标的情况。

3).矩阵型模式中的管理手段 矩阵型模式混合了职能型模式和项目型模式的特点。在矩阵型模式组织中，项目组通常有全职的项目经理，项目组的

其他人员来自各个职能部门，他们在必要时可以为项目兼职或全职工作一段时间，因此项目组的成员具有“临时性”，但作为项目组整体来说，具有“专职性”。因此，与项目型模式一样，在矩阵型模式中，管理仍然依靠行政手段和思想工作手段。所不同的是，在项目型模式中，以行政手段为主，思想工作手段为辅；而在矩阵型模式中，以思想工作手段为主，行政手段为辅。特别地，在矩阵型模式中运用行政手段和思想工作手段（包括经济手段和法律手段），都要切合组织自身的结构特点。根据项目经理的独立性和权威的强弱以及项目组内全职人员的多少，分为强矩阵型和弱矩阵型。无论强矩阵型或是弱矩阵型，都存在一个如何平衡项目经理和职能经理的问题，项目组成员一方面向项目经理负责和报告工作，另一方面向职能经理负责和报告工作，这种双向汇报关系，需要平衡权利。好的管理手段应立足于这个平衡点，最大限度的利用资源，保证软件项目顺利进行。另外，由于软件项目开发是一个客户与开发商共同参与的互动过程，因此我们在谈论组织模式时，不仅仅指开发商一方，也包括客户一方。同样要从客户的组织模式的角度来分析管理手段在其中的应用和影响。这里就不再赘述。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