

软件企业项目管理的5项原则(3) PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/64/2021\\_2022\\_\\_E8\\_BD\\_AF\\_E4\\_BB\\_B6\\_E4\\_BC\\_81\\_E4\\_c41\\_64831.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/64/2021_2022__E8_BD_AF_E4_BB_B6_E4_BC_81_E4_c41_64831.htm) 基于专业分工的项目资源动态调度 在软件项目失败的原因中，项目组织和人员的问题占到40%以上。因此，对项目资源的有效组织和调度是十分重要的。对于软件企业来说，最重要的资源莫过于人力资源，要在项目中充分组织和调度人力资源，需要做好以下两点：1. 实现人力资源的“分类分级”管理 由于没有对人力资源做到专业分工基础上的动态调度，大量企业的人力成本难以降低，项目组织运行的效果也难以保证。由于软件行业竞争的加剧，降低项目成本成了当务之急，而降低项目所占用的人力资源成本更是重中之重。目前，许多软件企业对项目人力资源的使用可以用“5个人干3个人的活，拿5个人的钱”来概括。要想改变这一点，做到“3个人干5个人的活，拿4个人的钱”这种理想状态，有效的办法是实现人力资源的“分类分级”管理。中创软件采取的“分类分级”是指将企业员工划分为需求分析员、系统分析员、设计人员、编码人员、测试人员和QA等，并界定其不同的等级，能够做到可以测量出不同类型、不同层次的人员的小时价格。这种价格是制定项目人力资源预算和成本控制的基础。目前，很多企业强调“复合型人才”，这容易产生一个误区。在许多软件企业的项目中，有相当多的人既做设计又做编码还做测试，这不仅使项目的运行效率低、出错率高，也使项目的人力成本提高、人员还不满意。合理的方式是在专业分工、“分类分级”的基础上，通过有效的项目团队组织机制将各类人员集

成起来。2. 实现人力资源的动态调度 众所周知，有多种项目的组织方式。只有既能聚集于项目目标的实现，又能充分、有效调度企业资源的项目组织方式才是合理的。项目组织是一种临时性的、动态的组织，由于它不应该有冗余人员，因此，资源调度的有效性基于资源调度的动态性，理想的状态是“需要的时候，需要的人能来；不需要的时候，不需要的人能走”。企业能做到这一点，必须要有两个条件：人员已经“分类分级”，以及企业的各职能部门成为“资源库”。中创软件采用的项目组织形式为矩阵结构，因为它既能聚集于项目目标，又能充分发挥资源的作用。但这种结构在实践中存在两个问题：一是资源常被固化而使矩阵结构变成了项目制结构，从而形成资源浪费；二是职能部门和项目组争相使用人力资源，使项目组成员面临“一仆多主”的难题。中创软件解决这两个问题的办法是改变了职能部门的职能定义，使其变成培育和提供专业资源的中心，即“商业任务由动态的项目团队完成，职能部门作为资源的提供者而存在”，职能部门与项目组之间通过“资源使用契约”而建立联系。实践表明，“分类分级”和动态调度将能使软件企业在项目实施过程中提高效率、降低人力资源的结构性成本和提高员工的整体满意度。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](http://www.100test.com)