

Review-软件项目管理--团队计划

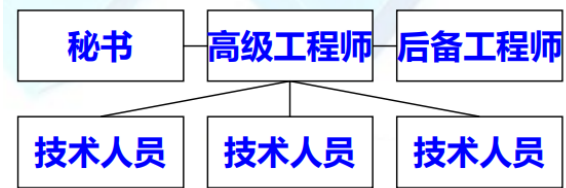
by: 2022211928 gwc

软件项目的参与人员

- 高级管理者
- 项目（技术）管理者 （以上二者如产品经理、项目经理）
- 开发人员
- 客户
- 业务专家
- 最终用户

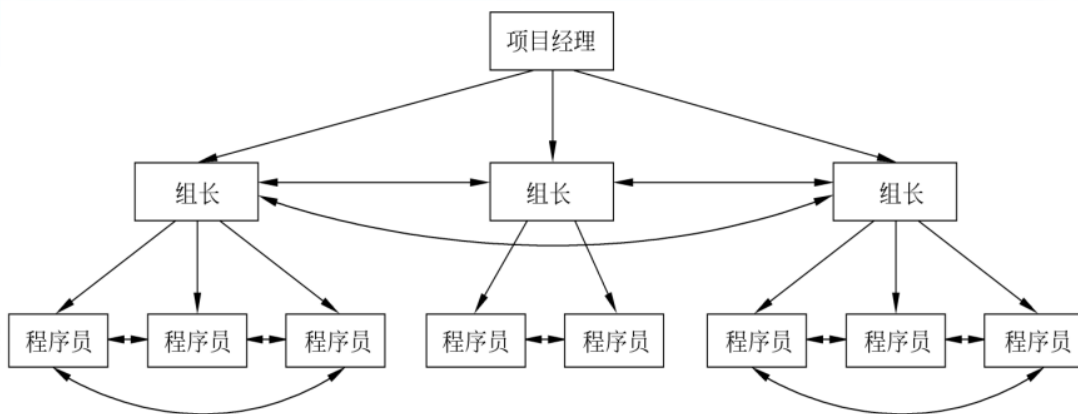
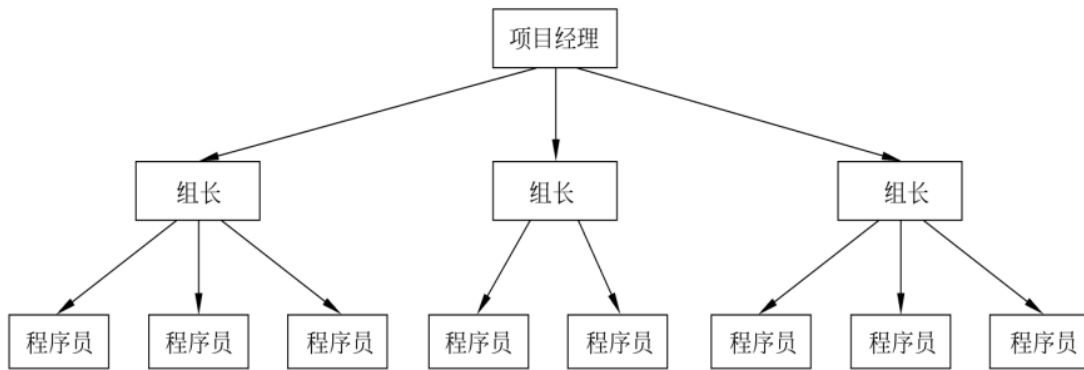
软件开发团队的组织方式

1. 蜂窝模式
没有明确分工，存活的时间一般都不长
2. 主治医师模式
有“首席程序员”
3. 明星模式



4. 社区模式
“志愿者”
PS：“社区”不意味着“随意”
5. 交响乐团模式
严格遵循预定的生产流程，“规格严格”
6. 爵士乐模式
类似于一群天才构成的敏捷团队，“功夫到家”，率性而为
7. 功能团队模式
具备不同能力的同事平等协作
8. 官僚模式
领导和被领导关系

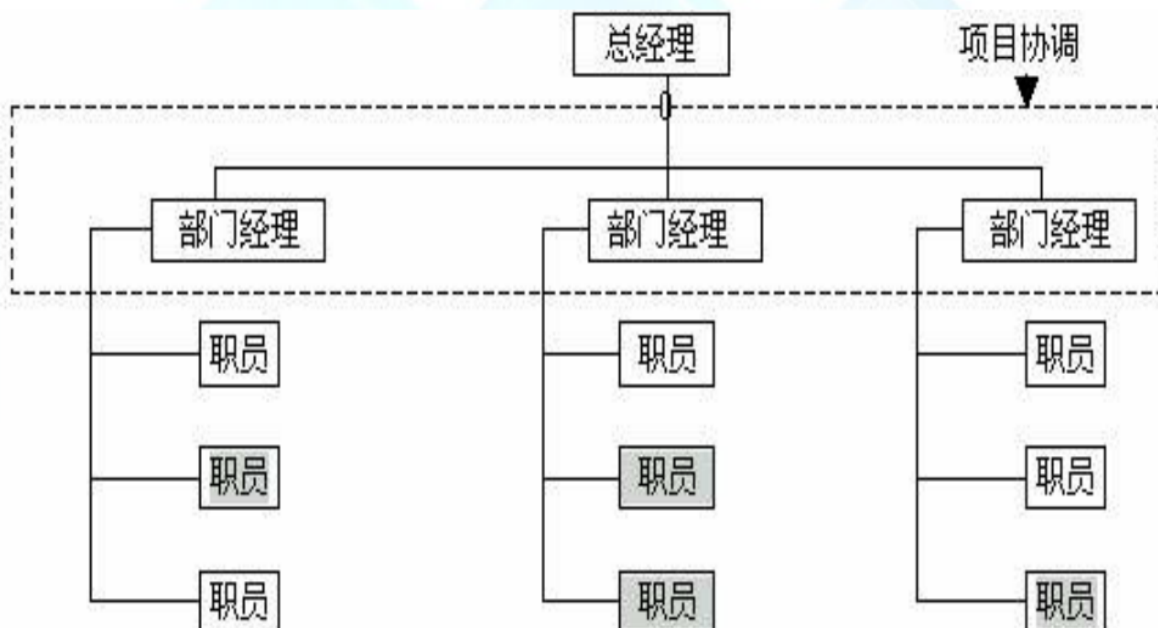
大型项目的技术管理组织结构



组织结构的主要类型

职能型、项目型、矩阵型

组织结构的主要类型 – 职能型



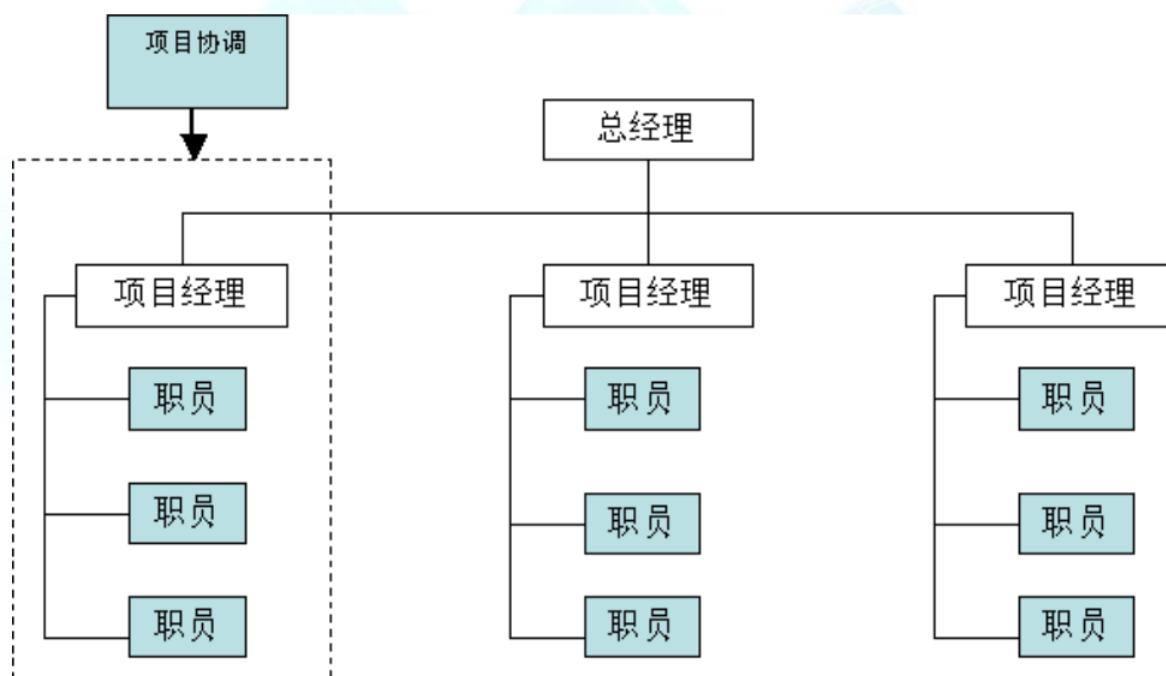
优点:

- 以职能部门为主体承担项目，可充分发挥职能部门的人力优势
- 职能部门内部技术专家可以被多个项目共享，节约人力资源
- 同一职能部门内部专业人员便于交流、支援
- 项目成员有调离时，容易在部门内部增员，保持项目技术连续性
- 项目成员将项目工作与本职能部门工作融合，减少因项目临时性带来的不确定性

缺点:

- 客户利益与职能部门利益发生冲突，项目及客户利益往往不优先考虑
- 当项目需要多个职能部门共同完成，或者部门内部承担多个项目时，资源的平衡就会出现
- 当项目需要多个职能部门共同完成，由于权力分割不利于各部门沟通，项目经理没有足够权力控制项目进展
- 项目成员在行政上隶属于各职能部门的领导，项目经理对项目成员没有足够的控制权力，沟通成本高

组织结构的主要类型 – 项目型



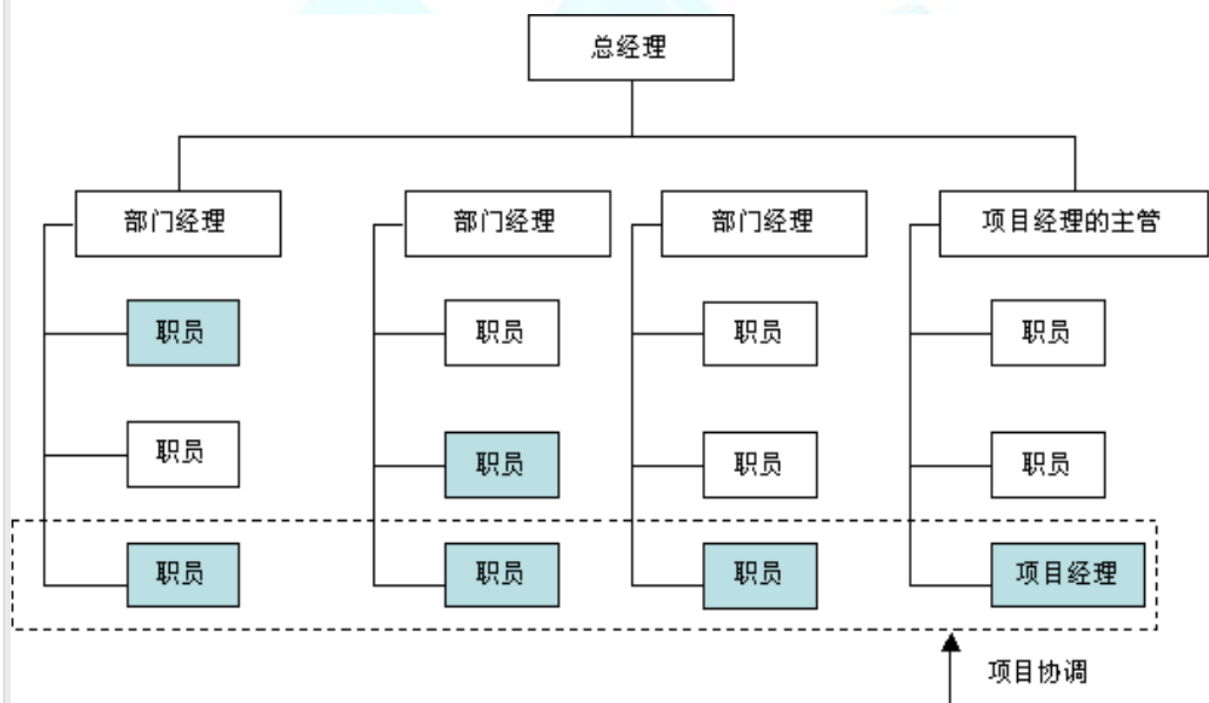
优点:

- 项目经理全权对项目负责，有权根据项目需要调配组织内部资源
- 项目型组织的目标单一，完全以项目为工作中心，有利于项目完成
- 项目经理对项目成员有全部权力，项目成员只需对项目负责，避免多重领导、无所是从的局面
- 组织结构简单，易于操作，沟通简洁、快速，提高工作效率

缺点:

- 不同项目团队的资源不能共享
- 各个项目组之间无沟通机制，影响公司长远发展
- 项目开发完成后，项目团队即解散，对于成员来说，缺乏事业上的连续性和安全感
- 项目团队之间缺乏信息交流，跨组共享经验和技能较难

组织结构的主要类型 – 矩阵型



组织结构的主要类型 – 矩阵型

优点:

- 专职的项目经理负责整个项目，以项目为中心，能迅速解决问题，在最短的时间内调配人员组成团队，将不同职能的人集中在一起
- 多个项目可以共享各个职能部门的资源
- 既有利于项目目标的实现，也有利于公司长远目标方针的贯彻
- 项目结束后可以回到原来部门，项目成员顾虑减少了

缺点:

- 容易引起职能部门经理与项目经理权力的冲突
- 资源共享可能会引起项目组之间的冲突
- 项目成员有项目经理和原职能部门领导等多重领导，会有一定的焦虑和压力

项目人员职责计划

项目开发团队确定后，要制定人员职责计划：

- 责任分配矩阵(RAM, Responsibility Assignment Matrix)
- 组织分解结构(OBS, Organization Breakdown Structure)
- 文本描述(表格等)

项目沟通计划

沟通计划是确定谁需要信息，需要什么信息，何时需要信息，以及如何将信息分发给他们

项目沟通方式：

- 内部沟通与外部沟通
- 正式沟通与非正式沟通
- 官方沟通与非官方沟通

沟通内容：

- 向上沟通：针对高层次相关方
- 向下沟通：针对承担项目工作的团队和其他人员
- 横向沟通：针对项目经理或团队的同级别人员