

第5章 电子商务项目的人力资源与沟通

- **5.1** 电子商务项目人员的职责和管理流程
- **5.2** 电子商务项目的组织结构与职责分配
- **5.3** 电子商务项目团队的建设
- **5.4** 电子商务项目团队的激励和考核

5.1 电子商务项目人员的职责和管理流程

- **5.1.1 电子商务项目人力资源管理流程**
- **5.1.2 电子商务项目常见成员的职责**
- **5.1.3 电子商务项目成员的职业发展**
- **5.1.4 电子商务项目经理的能力分析**

5.1.1 电子商务项目人力资源管理流程

- 电子商务项目人力资源管理流程有以下几个环节：
- **1. 岗位分析**
 - 是项目规划阶段所需要完成的环节，对项目所涉及的各种岗位进行分析，确定每个岗位设定的作用，所承担的职责，与其他职位的领导、从属或同级关系，需要的人员数量和学历、技能等条件，以及每个岗位的设定时间和未来变动情况。
- **2. 人员选聘与培训**
 - 寻找和培养满足岗位条件的人员。与岗位的设定时间相对应，项目所需人员的招聘和培训并不是一次性完成的。
- **3. 团队组建与人员责任分配**
 - 项目的运作和人员的管理都需要通过对团队的管理实现，团队组建完成后，需要对人员进行责任分配。

5.1.1 电子商务项目人力资源管理流程

- **4. 人员授权与沟通管理**
 - 通过对团队直至个人恰当的授权，增加了决策的灵活性和适应性，通过建立有效的沟通机制，可以帮助知识和信息在组织内的传播和积累，提高合作效率，降低风险。
- **5. 考核与激励**
 - 在项目每个阶段的结束，依据岗位职责和任务目标，对团队和个人进行考核，并在此基础上采取相应的激励或惩罚措施，是保证项目顺利进行，促进员工积极性的重要手段。
- 五个环节中，前两个方面是电子商务项目生命期的规划和启动阶段中人力资源管理的重点，而后面提到的团队组织、职责分配、授权、沟通、考核、以及激励，是项目建设和运营过程中人力资源管理的主要方面。

5.1.2 电子商务项目常见成员的职责

- 通常需要两类背景的人员，组成技术和管理团队，分别负责系统网络平台建设和维护以及产品营销和物流管理。
- 1. 技术团队成员的职责
 - 1) 平台功能小组：在了解用户需求的基础上，对电子商务平台所实现的功能进行分析，确定基本的功能模块与架构。
 - 2) 网页小组：设计人员需要对页面风格、布局、动画等内容进行设计，网页实现人员借助相应的软件工具完成设计要求。网页开发人员需要了解用户的审美需求和操作习惯，并具备一定的美学基础知识。
 - 3) 数据库小组。设计实现人员完成数据库设计与建设，在数据库运行阶段，由维护人员对数据更新、安全、一致性等方面进行管理。
 - 4) 后台管理小组。设计人员将经营者作为主要用户进行需求分析，帮助其实现对用户注册、交易等重要信息的管理。
 - 5) 文档编制小组。对不同阶段产生的可行性分析、需求分析、功能设计、编码开发、测试等文档进行管理。

5.1.2 项目成员的数量、质量和结构

• 2. 管理团队成员的职责

- 1) 网络营销小组。具体工作包括网站推广、网络品牌、信息发布和顾客服务等。
- 2) 物流运作小组。保障商品顺利完成从原材料入库、加工到产成品出库至消费者的整个流程。
- 3) **CI**及策划小组。负责企业的标识、名称等形象设计；各项制度、行为规范等企业行为设计；以及企业理念、企业文化等理念设计。
- 4) 消费者行为调研小组。完成对消费者浏览、注册、查询、交易等各种数据的分析，实现销售预测，个性化顾客服务等。
- 5) 项目管理小组。他们的主要职责是确保所负责的项目按照既定的时间和预算完成，合理配置资源，同时与团队外的项目相关人员进行沟通交涉。

5.1.3 电子商务项目成员的职业发展

- 一般来讲，电子商务项目成员的职业发展有如下几个方向：
- **1. 技术专家**
 - 一般来自电子商务平台系统的设计开发维护领域，对某种技术有特别的偏好，有很好的创新能力和问题解决能力。
- **2. 产品（品牌）运作经理**
 - 发展为专注于特定产品的运作经理，对于产品从销售预期、组织货源、仓储配送、后续服务等整个流程管理，具备丰富经验和创新管理能力。

5.1.3 电子商务项目成员的职业发展

- **3. 营销咨询师**
 - 具有很强的市场意识、创意思维、具备建设融洽客户关系的能力，能够帮助企业较快的拓展市场，策划产品推广方案。
- **4. 人力资源管理专家**
 - 具备突出人力资源管理能力的人员，逐渐成长为专门从事人力资源管理的专家。
- **5. 项目管理专家**
 - 掌握人力资源、项目管理，特别是电子商务项目管理方面的知识，成长为项目经理。

5.1.4 电子商务项目经理的能力分析

- 1. 领导能力
 - 项目经理明确项目的目标任务，组织项目包括人力在内的各项资源，协调项目成员思想，激励项目成员共同努力实现项目总体目标，保障项目按计划、有组织、有效率的完成。
- 2. 沟通能力
 - 沟通能力是项目经理进行团队人力资源管理的重要能力。一般而言，项目经理的时间有**70%—90%**投入在沟通工作中，对于突发事件的处理，也是项目经理工作的主要内容
- 3. 平衡能力
 - 平衡能力是指项目经理对资源的协调能力、与其他团队或干系人的谈判能力。

5.2 电子商务项目的组织结构与职责分配

- **5.2.1** 电子商务项目人力资源特点
- **5.2.2** 电子商务项目的组织结构
- **5.2.3** 案例：校园二手用品跳蚤市场网站项目团队的组织结构
- **5.2.4** 电子商务项目团队的知识地图与职责分配
- **5.2.5** 案例：校园二手用品跳蚤市场网站团队知识地图与职责分配矩阵

5.2.1 电子商务项目人力资源特点

- 电子商务项目人力资源特点包括以下几个方面：
- **1. 人员质量需求多样化**
 - 在电子商务团队中，除了技术人员，还需要具备市场营销、调研、服务等具有商务知识的专业人员，才能保证项目顺利实施。
- **2. 人员构成需要合理的质量结构**
 - 团队的高质量并不一定需要团队中每个成员的高质量，而是指团队中人员质量结构对应于项目任务的合理搭配。
- **3. 人员构成需要合理的数量结构。**
 - 临时扩大团队数量，或让成员加班工作，通常并不能带来效率的提高。

5.2.1 电子商务项目人力资源特点

- **4. 人员之间沟通管理作用明显。**
 - 电子商务项目团队需要技术人员和管理人员的共同参与才能完成，由于两类人员的知识背景和工作要求存在较大差异，经常属于不同部门或小组，甚至不同地理位置，对比其他信息系统项目，成员彼此之间的沟通管理更加重要。
- **5. 项目不同阶段人员需求会发生变化。**
 - 一般而言，随着项目所处阶段的不同，团队人员的数量并不是固定不变的。

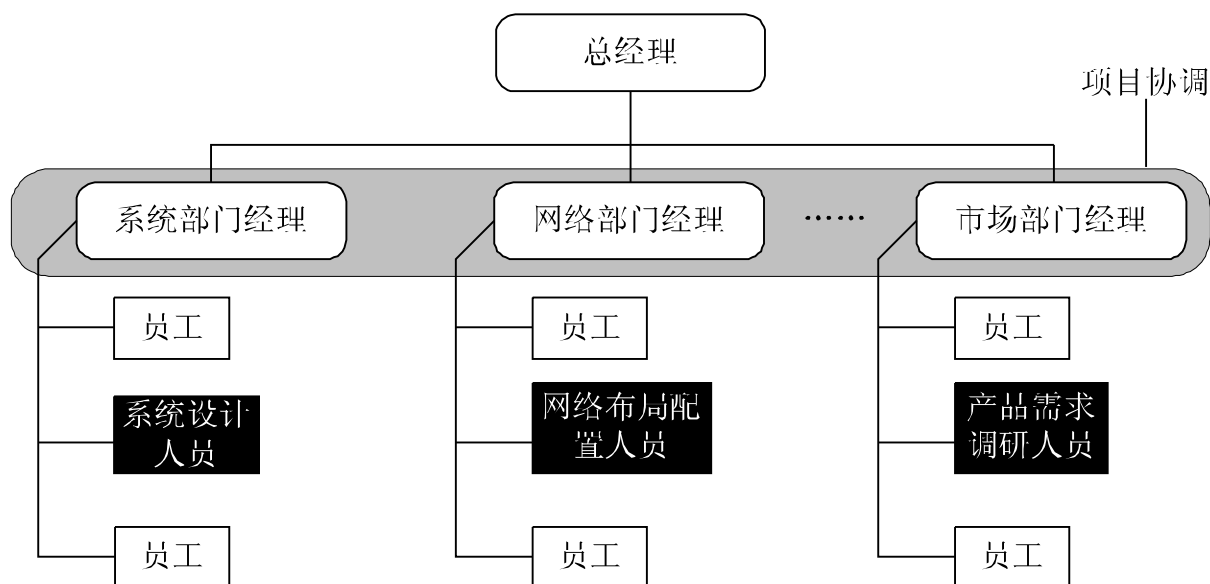
5.2.2 电子商务项目的组织结构

• 1. 职能型组织

- 当需要组建一个电子商务项目时，成员来自于各个职能部门，分别由所属的职能部门领导人管理。
- 优点包括：（1）人员使用具备较高灵活性；（2）每个员工可以在所属部门中获得知识和技能的更新、分享和支持；（3）成员事业稳定性和连续性较高。
- 不足包括：（1）没有明确的项目经理，不能保证项目的全面控制管理；（2）成员的工作局限于所属的部门和专业，缺乏从项目整体的角度审视自身作用的能力；（3）由于每个人都将职能部门的工作放在优先的位置，客户的利益有时无法得到保障。

5.2.2 电子商务项目的组织结构

1. 职能型组织



(黑框代表了参与项目活动的员工)

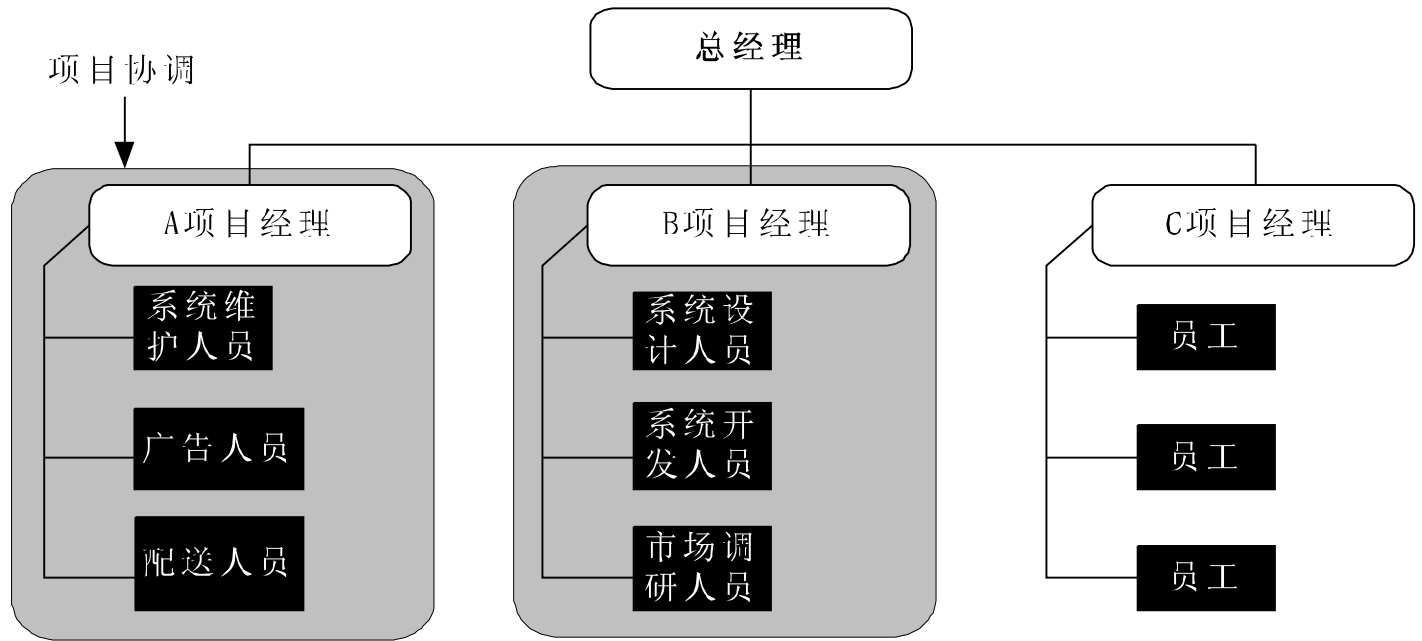
5.2.2 电子商务项目的组织结构

• 2. 项目型组织

- 按照不同的电子商务项目组成不同的团队，并由指定的项目经理来协调和管理项目的运作。
- 优点在于：（1）提高了项目的运作效率；（2）项目团队精神得到充分发挥；（3）客户的利益更容易得到保障；（4）宜于评估管理。
- 缺点包括：（1）不同项目中同种职能人员、同种资源设备之间的交流、共享及技术积累比较难开展；（2）专业性人员的利用效率比较低；（3）不利于整体激励；（4）成员缺乏事业发展的稳定性和安全性。

5.2.2 电子商务项目的组织结构

• 2. 项目型组织



(黑框代表了参与项目活动的员工)

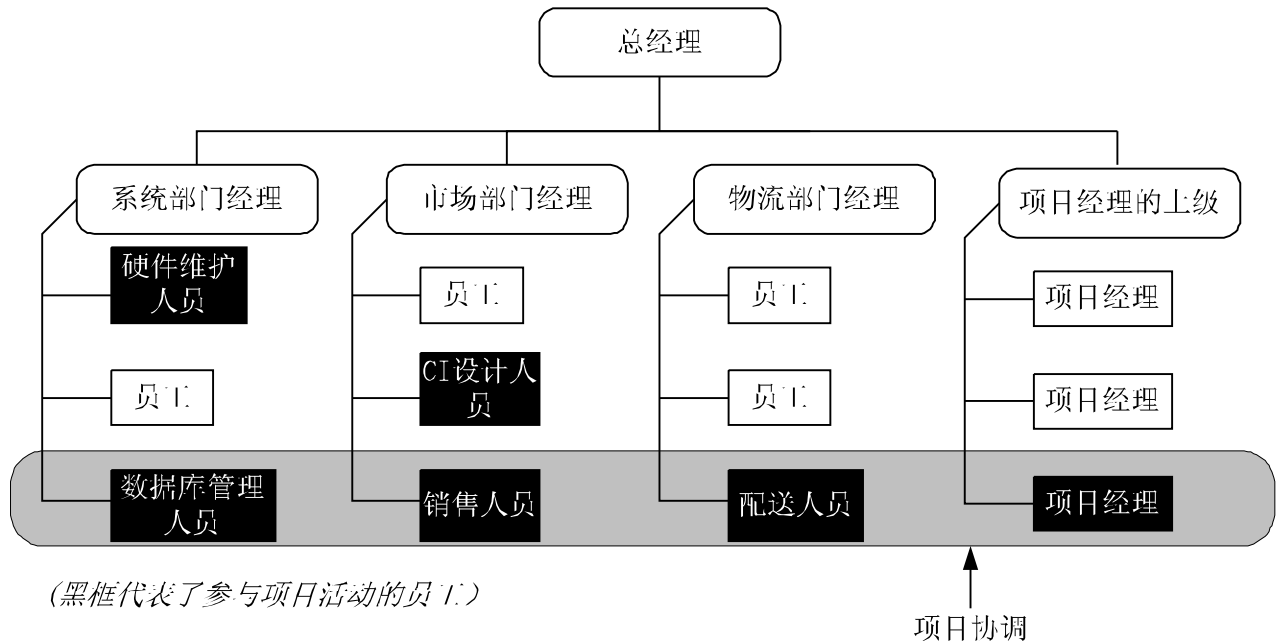
5.2.2 电子商务项目的组织结构

• 3. 矩阵型组织

- 综合了职能型和项目型特点的一种模式，成员属于某个职能部门，同时也属于某个项目组。
- 优点包括：（1）项目经理和职能部门经理可以发挥各自优势；（2）各种资源利用率达到最高；（3）成员具有较高的事业稳定性和安全感。
- 缺点包括：（1）项目组成员具有两个甚至两个以上的领导，造成责任不清；（2）需要共享的稀缺资源，容易引起项目组间的争斗，不利于企业的整体利益。

5.2.2 电子商务项目的组织结构

• 3. 矩阵型组织

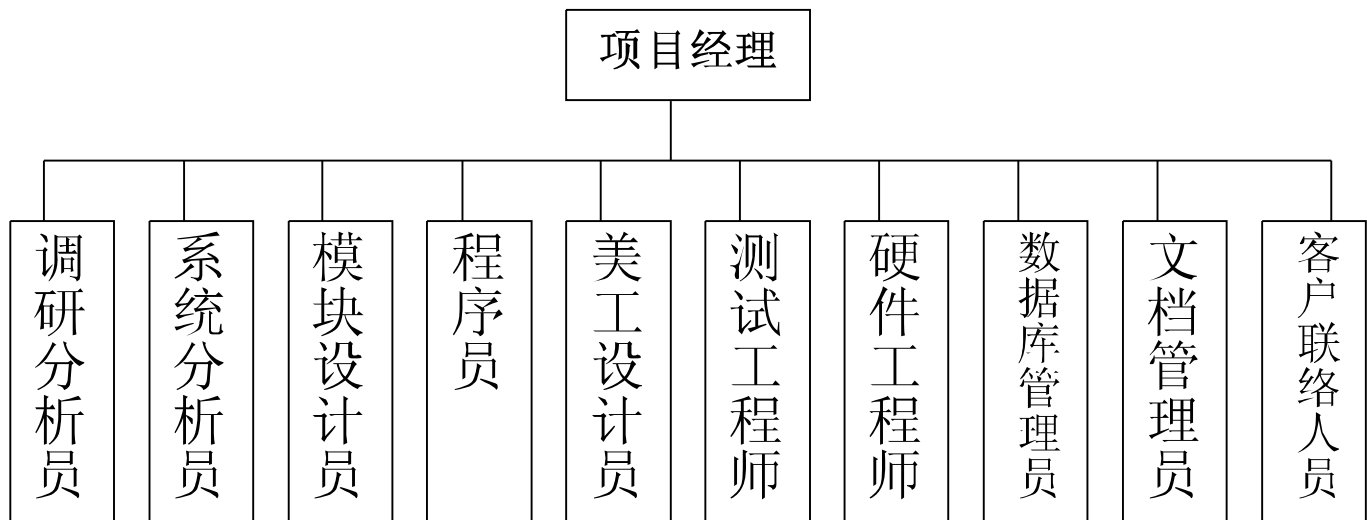


5.2.2 电子商务项目的组织结构

- 4. 三种组织结构的适用条件
 - (1) 对于项目成员大多来自同一个部门的情况，职能型组织更容易协调；对于技术比较成熟的项目，风险较小，并且可充分利用已有的经验、知识、最佳实践，也适合职能型组织架构。
 - (2) 对于属于技术开拓前沿性的项目，或者没有经验借鉴，需要应对可能出现的各种状况，项目型组织更加适用；如果某些项目对进度、成本、资源、质量等指标有严格要求，即对项目管理提出很高要求，也适合项目型组织发挥其优势。
 - (3) 如果矩阵型组织的优势要得以发挥，必须要克服人员多重管理的问题，因此适合于管理规范、分工明确的公司。
- 总之，如同本节开始时所述，没有最好的组织结构，只有根据项目的特点和企业的条件来选择最合适的组织结构。

5.2.3 案例：校园二手用品跳蚤市场网站 项目团队的组织结构

- 此团队采用项目型组织结构，主要角色划分为：项目经理、文档管理员、调研分析员、系统分析员、模块设计员、程序员、美工设计员、测试工程师、硬件工程师、数据库管理员和客户联络人员。



5.2.4 电子商务项目团队的知识地图与职责分配

• 1. 电子商务项目团队的知识地图

- 知识地图（**Knowledge Map, KM**）是描述企业所拥有知识资产的指南，刻画了不同类别的各项知识在企业中所在位置或来源。其功能在于当需要某项专业知识时，协助使用者快速而正确地找到所欲寻找的知识。
- 一个典型的知识地图结构由项目知识点和项目成员两个坐标刻画。
- 电子商务项目中常见的知识点包括：市场调研、需求分析、系统分析设计、美工设计、开发测试、网络构架、数据管理、市场营销、仓储运作、配送规划、车辆管理、线路设计、系统维护等。
- 项目成员与项目知识点的联系，地图中从能力和兴趣两个方面进行描述。

5.2.4 电子商务项目团队的知识地图与职责分配

- 1. 电子商务项目团队的知识地图

某电子商务项目团队知识地图示例

	需求分析		市场营销		车辆管理	
	能力	兴趣	能力	兴趣	能力	兴趣
Ann	100	100	90	70	70	80
Ben	80	90	90	100	100	100
Carlos	70	80	100	90	80	90

5.2.4 电子商务项目团队的知识地图与职责分配

• 1. 电子商务项目团队的知识地图

- 在建立电子商务项目团队的知识地图时，可以遵循以下步骤：
 - （1）从项目积累和借鉴的文档中，提取知识点。
 - （2）利用专家对专业领域知识的熟悉和部门领导对成员的了解，对项目成员在各知识点上的能力和兴趣打分。
 - （3）知识地图需要经常维护与更新。
- 在应用知识地图时，要注意不同类型的知识地图，适用在不同的工作性质上。

5.2.4 电子商务项目团队的知识地图与职责分配

• 2. 电子商务项目团队的职责分配矩阵

- 职责分配：项目团队的知识地图建立之后，职责分配矩阵（**Responsibility Assignment Matrix**）是进行成员职责分配的第二步。将工作与人力资源的关系明确，每项工作分配到具体的个人（或小组），并指定负责人。
- 职责分配矩阵以活动和人员为两个坐标，反映了与每个人员相关的所有活动，以及与每个活动相关的所有人员。
- 根据知识地图中不同人员所具备的知识和彼此之间的关系，将人员对于活动的影响分别用重要**P**（**Primary**）和次要**S**（**Subordinary**）表示，选择的依据就是在知识地图中各知识点上成员的能力和兴趣得分。

5.2.4 电子商务项目团队的知识地图与职责分配

• 2. 电子商务项目团队的职责分配矩阵

某电子商务项目的职责分配矩阵

	Ann	Ben	Carlos
需求分析	P	S	
市场营销	S	S	P
车辆管理		P	S

- 上述职责矩阵虽然可以明确成员的职责，但作为起从属作用的成员，矩阵没有体现他们彼此之间在能力和兴趣方面的差异，需要有人临时代理时，矩阵并不能辅助决策。

5.2.4 电子商务项目团队的知识地图与职责分配

• 2. 电子商务项目团队的职责分配矩阵

电子商务项目另一种职责分配矩阵

	Ann	Ben	Carlos
需求分析	P	S1	
市场营销	S	S1	P
车辆管理		P	S1

- 在成员中，选择那些具备一定技术能力和发展潜力的成员，即能力得分达到标准要求，同时兴趣得分较高，可以在团队中明确地定义为项目第二负责人。
- 优点：第一，提高了项目的稳定性；第二，为成员职业生涯发展创造良好条件。

5.2.4 电子商务项目团队的知识地图与职责分配

• 2. 电子商务项目团队的职责分配矩阵

某电子商务项目的职责分配矩阵

活动	人员				
	Ann	Ben	Carlos	Dina	Ed
需求分析	R	A	I	I	I
市场营销	A	A	R	C	I
车辆管理	I	R	A	C	C

- 有时为了进一步明确在项目进行过程中需要咨询意见，或需要将相关信息通报的人员关系，还可以用负责（**Responsible**）、有责（**Accountable**）、咨询（**Consult**）和通知（**Inform**）分别表示各种关系，即可得到**PMBOK**（项目管理知识体系）中描述的职责分配矩阵。
- 在大型项目中，存在不同层次的职责分配矩阵。
- 除了职责分配矩阵，还可以借助文字描述更多相关信息。

5.2.5 案例：校园二手用品跳蚤市场网站团队知识地图与职责分配矩阵

- 能力分本项目采用**270度**打分法，即客户打分（占**10%**的权重）、经理打分（占**50%**的权重）、成员打分（占**40%**的权重）。
- 兴趣分打分由项目组成员自己完成。

校园二手用品跳蚤市场网站建设项目组成员知识地图得分表（部分）

		刘××	周××	阮××	孙××	张××	吴××	范××
项目管理	能力分	8	8	6	7	5	5	7
	兴趣分	6	5	7	6	7	7	9
需求分析	能力分	5	8	9	5	9	5	10
	兴趣分	7	10	8	9	8	7	7
系统设计	能力分	7	10	7	8	10	5	8
	兴趣分	10	5	5	10	9	8	9
系统实施	能力分	9	6	6	9	7	10	10
	兴趣分	10	7	5	10	8	8	7

5.2.5 案例：校园二手用品跳蚤市场网站团队知识地图与职责分配矩阵

- 根据知识地图得分表，制定本项目小组职责分配矩阵，所遵从的规则是：
- 能力与兴趣加权得分：兴趣***0.1**+能力***0.9**。
- **P**（活动负责人）和**S**（活动参与者）的计算的方法是：按加权结果由大到小排序，最大值为**P**，在剩下的中第一名或者是前两名作为**S**。
- **S1**（活动第二负责人）计算方法是：兴趣***0.4**+能力***0.6**，在得到的结果，排除已经是**P**的人员，然后从大到小排序，在剩下的人员中选择最大的作为**S1**。

5.2.5 案例：校园二手用品跳蚤市场网站团队知识地图与 职责分配矩阵

校园二手用品跳蚤市场网站建设项目成员职责分配矩阵表

	刘××	周××	阮××	孙××	张××	吴××	范××
项目管理	P		S1	S			S
需求分析		S1	S		S		P
系统设计	P	S		S			S1
系统实施	S1			S		P	S
实施测试		S			S1	P	
培训验收		S1	P			S	

5.3 电子商务项目团队的建设

- **5.3.1** 电子商务项目的沟通干系人分析
- **5.3.2** 案例：校园二手用品跳蚤市场网站项目的干系人分析
- **5.3.3** 电子商务项目中的沟通管理
- **5.3.4** 电子商务项目中的冲突管理
- **5.3.5** 电子商务项目中的授权

5.3.1 电子商务项目的沟通干系人分析

- **1. 干系人分析的注意事项**
 - **(1)** 干系人的识别标准。
 - **(2)** 干系人的影响在随时间变化。
 - **(3)** 干系人的影响有积极或消极之分。
 - **(4)** 项目干系人因为各自利益不同，通常具有不同甚至冲突的目标。
- **2. 电子商务项目的常见干系人**
 - 主要的干系人包括：**(1)** 项目经理；**(2)** 客户或用户；**(3)** 职能部门；**(4)** 项目组成员；**(5)** 项目管理小组；**(6)** 出资人；**(7)** 其他干系人

5.3.1 电子商务项目的沟通干系人分析

- 3. 项目干系人分析的工具
 - 干系人可以分为用户方、电子商务项目建设方和其他第三方三类，电子商务项目中，一般将使用平台进行交易的个人或企业定义为系统用户方，将平台服务的提供维护者定义为建设方，而诸如系统分包商、产品供应商、政府相关部门等即为第三方。

干系人对项目影响分析表

干系人分类	角色	对项目的要求	应承担的责任	关注的项目指标	可能出现的风险
用户方					
实施方					
其他第三方					

5.3.2 案例：校园二手用品跳蚤市场网站项目的干系人分析

- 校园二手用品跳蚤市场网站建设项目的干系人包括甲方、乙方和第三方。甲方即网站出资方，乙方即网站建设方，这里的第三方即为最终用户方。

		提出的需求	关注指标	应承担的责任	可能的风险
甲方干系人	网络中心主任	(1) 网站功能齐全，能对二手用品信息进行全面管理；	(1) 网站功能实现情况；	(1)项目立项和成果验收；	(1)对调研工作不重视、不支持 ；
乙方干系人	项目经理	(1) 网站项目按时、保证质量地完成； (2) 网站为学生带来方便。	(1) 进度，质量，范围管理指标；	(1) 统筹规划，合理分工，项目管理；	(1)规划不当，项目流产或失败；

校园二手用品跳蚤市场网站建设项目的干系人分析（部分）

5.3.3 电子商务项目中的沟通管理

- **1. 建立沟通计划**
 - **(1)** 确定文件保存方式。
 - **(2)** 建立沟通列表。
 - **(3)** 建立汇报制度。
 - **(4)** 统一项目文件格式。
 - **(5)** 沟通计划的维护人。
 - 项目沟通计划是项目整体计划中的一部分，它的作用非常重要

5.3.3 电子商务项目中的沟通管理

- **2. 分析沟通内容**

- (1) 团队内部日常工作进展的报告。
- (2) 团队内部项目管理计划的变更。
- (3) 团队内部的责任、权利、利益的沟通。
- (4) 主要面向团队外部的工作绩效信息
- (5) 同时面向团队内部、外部干系人的项目报告。

5.3.3 电子商务项目中的沟通管理

- **3. 选择沟通方式与技巧**

- 具体的沟通方式有：
- 项目会议：包括面对面会议（这是一种成本较高的沟通形式）、电话、可视电话、网络会议（需要配备相应的软硬件条件）等会议形式。
- **E-mail**、传真等书面沟通形式，是比较经济的沟通方式。
- 网络发布、共享电子数据库、虚拟办公等基于软件支持平台的沟通形式。这也是比较经济的沟通方式。

5.3.3 电子商务项目中的沟通管理

- **3. 选择沟通方式与技巧**
 - 常见的技巧包括：
 - 沟通要有明确目的。
 - 沟通要善于聆听。
 - 要尽早沟通。
 - 注意基础性技巧。
 - 提高沟通的艺术性。
 - 有效利用多种沟通渠道与方式。
 - 避免无休止的争论。

5.3.4 电子商务项目中的冲突管理

- **1. 冲突产生的原因**
 - **(1)** 个性差异引发的冲突。
 - **(2)** 信息沟通不畅引起的冲突。
 - **(3)** 个人与组织文化不一致引发冲突
 - **(4)** 利益冲突。
 - **(5)** 管理的权术思想引发冲突。

5.3.4 电子商务项目中的冲突管理

• 2. 冲突对组织的作用

- 冲突可以分为建设性和破坏性两类。存在创新思维的，对决策现状有积极改进趋向的冲突，就是建设性冲突。冷漠的、不合作的、消极的、甚至起破坏作用的对待现状的态度和做法，称之为破坏性冲突。
- 建设性冲突可以为企业带来以下的好处：
 - （1）有利于创新氛围的形成。
 - （2）增加成员的才干和能力。
 - （3）积累有效解决和避免冲突的方法。
 - （4）对组织的问题提供多方面诊断信息。
 - （5）促进健康的团队建设。

5.3.4 电子商务项目中的冲突管理

- **2. 冲突对组织的作用**

- 破坏性冲突对企业的负面影响体现在：
 - （1）消除冲突影响需要耗费大量时间，可能会浪费企业的资源。
 - （2）冲突会给团队带来极高的经济代价。
 - （3）冲突导致组织内耗，妨碍组织整体的发展，在组织内形成派系的对立。
 - （4）冲突会带来个人情绪上和身心健康上的损害。
 - （5）如果沟通环节中干系人直接存在破坏性冲突，将导致信息传递失真，引发更大的冲突和损失。

5.3.4 电子商务项目中的冲突管理

- 3. 解决冲突的策略
 - 下表归纳了几种常见的冲突处理策略和适用环境，遇到冲突时，要根据具体环境情况，以及冲突的分类和冲突方的特征进行处理。

常见冲突处理策略

	策略内容	适用环境
强制	在权威作用下，强制双方接受	紧急事件，需要快速决策
合作	双方为实现共同目标合作	在一个利益团体中，追求共同目标
妥协	双方各自让步妥协	势均力敌的对手，无法达成合作或强制
回避	将冲突搁置	不是主要问题；或解决成本太高
顺应	某方顺应服从对方意见	对别人更重要；或别人意见更恰当

5.3.4 电子商务项目中的冲突管理

• 4. 冲突管理中还需要注意的问题

- （1）过度理性，对于负面情绪视而不见。即便正确的决策也会遇到来自他人的消极情绪，这种态度不能忽略，如果采用回避搁置的策略，会为决策的顺利实施留下隐患。
- （2）认为处理冲突是对人不对事。将因为对事情的看法不同而产生的冲突，延伸到对人的批评攻击，这非但不利于冲突解决，反而会带来更大更多冲突。
- （3）认为处理冲突是自己一人的责任。只有采用各种沟通方式，与冲突双方一起处理，才能得到冲突的真正解决。
- （4）固守自己的看法观点不让步，认为只有对方需要改变。应该主动采取行动，或表现出愿意接受解决冲突的态度，不应该等待对方先行动表示其善意后再行动。

5.3.5 电子商务项目中的授权

- 整体目标需要与责任授权相联系，才能保证有效完成。团队授权就是授予团队或团队中的小组、个人，在一定的人力、资源、时间范围内相应的职能、职责和任务，以方便其能够在足够的保障下有效完成所分配任务。授权时需要注意的原则和思想包括：
 - 1. 创造授权文化：管理人员要进行心态的自我调整，要明白授权是为了更好的激励成员完成任务，提高效率，巩固自身权力的一种必要手段。其次，对被授权的员工，要在团队内创造授权和勇于承担责任、勇于创新的气氛。
 - 2. 公开授权：只有公平、公开，才能带来科学正确的授权，使得满足条件的员工获得恰当的授权，同时正式、制度化的授权，才能保证授权的威信，方便被授权人在团队中顺利实施各项管理控制工作。

5.3.5 电子商务项目中的授权

- **3. 沟通授权：**双方必须要进行沟通，沟通的内容包括：授权的目的是范围和、任务和责任等达成相同认识；事先确立绩效评估的基准；事先确定报告期。
- **4. 择人授权：**选择被授权人时，能力和其对权力的期望是需要重点考察的两个方面。
- **5. 择事授权、择时授权：**不是所有的事件任务都需要和适合授权给成员；不是任何时刻都是授权的恰当时刻。
- **6. 授权后的支持要有度：**授权后，对被授权人进行支持关怀是必要的，但需要避免关怀失当的问题。

5.4 电子商务项目团队的激励和考核

- **5.4.1** 人力资源激励的关键理论
- **5.4.2** 综合激励公式与激励机制设计
- **5.4.3** 项目团队的成长与激励
- **5.4.4** 电子商务项目的考核管理
- **5.4.5** 案例：校园二手用品跳蚤市场网站项目成员的考核

5.4.1 人力资源激励的关键理论

- 1. 马斯洛的需求层次理论

- 马斯洛(Maslow, 1908-1970)，美国社会心理学家，在20世纪50年代提出了著名的需求层次理论（**Hierarchy of Needs**）
- 具体内容如下：
 - 生理需求：人们满足生存需要的要求
 - 安全需求：人们要求保障自身生命安全及自由、摆脱失业和丧失财产威胁等方面的需要
 - 社会需求：人们对于朋友同事间的友情、属于某一个群体，成员间相互照顾的归属需要
 - 尊重需求：人们希望自己有稳定的社会地位，个人的能力和成就得到社会承认的需求
 - 自我实现需求：人们实现个人理想、抱负，尽量发挥自己才能，实现具有挑战性目标的需求

5.4.1 人力资源激励的关键理论

• 2. 赫茨伯格的双因素激励理论

- 也称激励--保健因素理论，由美国的行为科学家弗雷德里克·赫茨伯格（**Fredrick Herzberg**）在**1966**年提出。
- 保健因素，包括：公司政策与管理、监督、工作条件、人际关系、薪金、地位、工作安定等；
- 激励因素，如：成就、赏识、挑战性的工作、增加的工作责任、职业的满意和赏识、以及成长和发展的机会等。这两种因素对员工产生不同的激励作用，应该差异对待。

5.4.1 人力资源激励的关键理论

• 2. 赫茨伯格的双因素激励理论

- 调查显示，员工对组织感到不满意，抱怨的因素大多与工作环境或工作关系有关等保健因素有关，而虽然这些因素的改善可以预防或消除员工的不满，但不能直接起到激励的作用。保健因素是消除不满的基本条件，但在激励中只提供保健因素是不够的。
- 使职工感到满意的因素主要与工作内容或工作成果有关，这些因素的改善可以使职工获得满足感，产生强大而持久的激励作用，称为激励因素。只有激励因素备了，才能对人们产生更大的激励。
- “保健因素是工作中不满意因素的主要制造者，而激励因素则通向满意感。”

5.4.2 综合激励公式与激励机制设计

• 1. 综合激励公式

$$M = V_{it} + E_{ia} (V_{ia} + \sum E_{ej} \cdot V_{ej})$$

- **M**是综合激励效果，量化描述了后面的若干因素共同形成的对成员的激励作用。
- **V_{ej}**代表完成任务后取得的奖酬的大小，即外酬效价，**E_{ej}**表示取得奖酬的可靠性。
- **V_{ia}**是对完成任务的重要性评价。
- **E_{ia}**是对完成任务的期望值。
- **V_{it}**是活动本身提供的内酬效价。

5.4.2 综合激励公式与激励机制设计

- 2. 激励的渠道和方法
 - (1) 科学使用，不要过分依赖外酬效价。
 - (2) 需要注意的是承诺的各种外酬效价，必须确保其实现的可靠性。
 - (3) 外酬效价要有的放矢的进行。
 - (4) 重视任务的重要性评价 V_{ia} 的激励作用。
 - (5) 选择激励对象，设定激励目标时，注意考察被激励人的自身能力（通过 E_{ia} 表现）和意愿 V_{it} 。
 - (6) 各种因素综合作用，缺一不可。

5.4.2 综合激励公式与激励机制设计

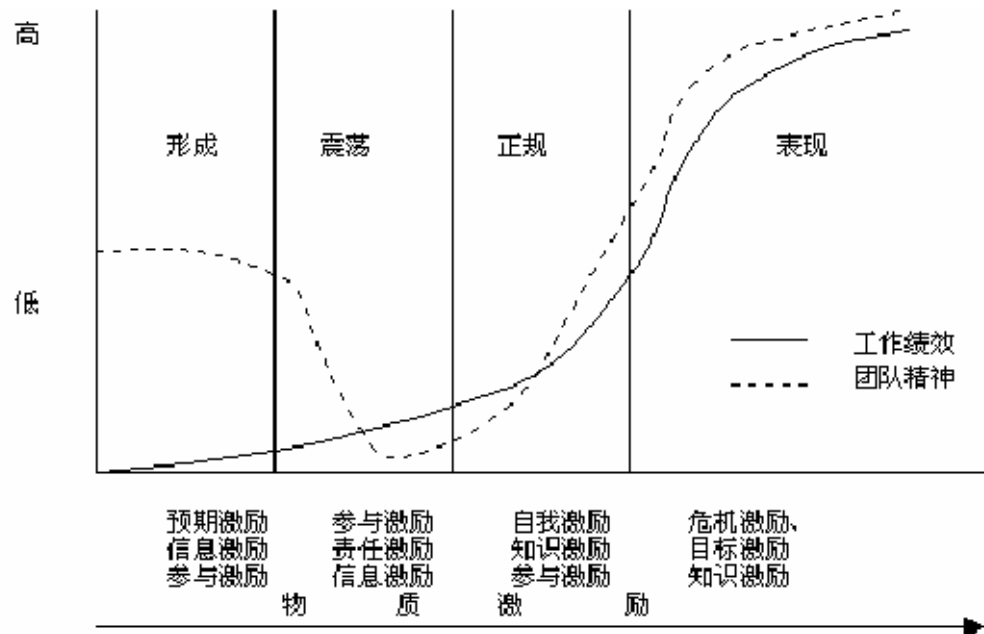
- **3. 激励机制的设计**
 - **(1)** 目标导向的激励机制。
 - **(2)** 鼓励知识共享的激励机制。
 - **(3)** 有关培训的激励机制。
 - **(4)** 技术技能级别晋升的激励机制。
 - **(5)** 旅游休假激励机制。
 - **(6)** 客户满意度评价和监理激励机制。

5.4.3 项目团队的成长与激励

- 要对团队进行有效的激励
 - 首先要根据团队的项目背景和成员能力，制定可行（在成员的能力范围内可以达到，也要保证一定的挑战性）、可测（对工作绩效的评价可以用客观准则衡量）、公平（在推行过程中，强调操作过程中公开公平）的目标。
 - 其次，要根据实际效果与目标对比得到的绩效衡量，对成员进行公开公平、物质和精神奖励相结合、适度的奖励或惩罚。
 - 另外，激励中还应辅助以恰当的树立典型、建立集体荣誉感等途径。

5.4.3 项目团队的成长与激励

- 项目团队成长的不同阶段应该选择的不同激励侧重点
 - 实线表示的工作绩效由低向高逐渐增强，从增长速度可以看出，形成和震荡阶段是缓慢增长，在正规和表现阶段，团队绩效得到快速提升。而虚线代表的团队精神，则经历了由高到低，再转向高的过程，具体原因是与团队所处阶段的环境条件有关的。



5.4.3 项目团队的成长与激励

- **1. 形成阶段**

- 激励中应该重点强调预期激励和信息激励。通过预期激励，加强员工对任务预期目标的展望，对即将可能出现的困难有所估计；同时信息激励的主要作用在于，使成员了解获得项目所经历的激烈竞争，团队中的其他成员的相关信息。

- **2. 震荡阶段**

- 参与激励和责任激励将发挥主要作用。通过强调参与，成员有机会了解到整个项目的各个环节工作，理顺团队关系。另外，责任激励作用明显，明确各成员的任务，强调工作重要性，激发其责任感和完成任务的自我实现意愿。

5.4.3 项目团队的成长与激励

- **3. 正规阶段**
 - 这个阶段加强自我激励和知识激励。根据员工的兴趣爱好，职业发展方向进行激励。这时组织成员有计划的接受专业知识技能培训，对团队未来发展积累了所需的知识能力储备。
- **4. 表现阶段**
 - 激励的重心放到危机激励和目标激励。不断强化项目实现目标的重要性，有哪些因素会导致项目的失败，项目还有其他什么风险等等，使成员对待驾轻就熟的工作，仍然保持认真负责的态度。

5.4.4 电子商务项目的考核管理

- 电子商务项目中的绩效考核，包括成员个人和团队两个层面的考核。
- 1. 电子商务项目成员的考核
 - 主要从项目成员的特征、行为、绩效三个方面衡量。
 - 特征包括成员的学历、专业职称、技能证书等各种与项目任务相关的能力证明。
 - 行为包括成员在项目进展过程中所表现出的勤奋、合作、奉献等品质。
 - 绩效即对比目标要求，成员所担负责任、任务的实际完成情况。
 - 个人考核中，需要以上三个方面综合考量，以制度的形式将考核的要素及相应的重要性确定下来，才能得到对成员个人全面的评价。

5.4.4 电子商务项目的考核管理

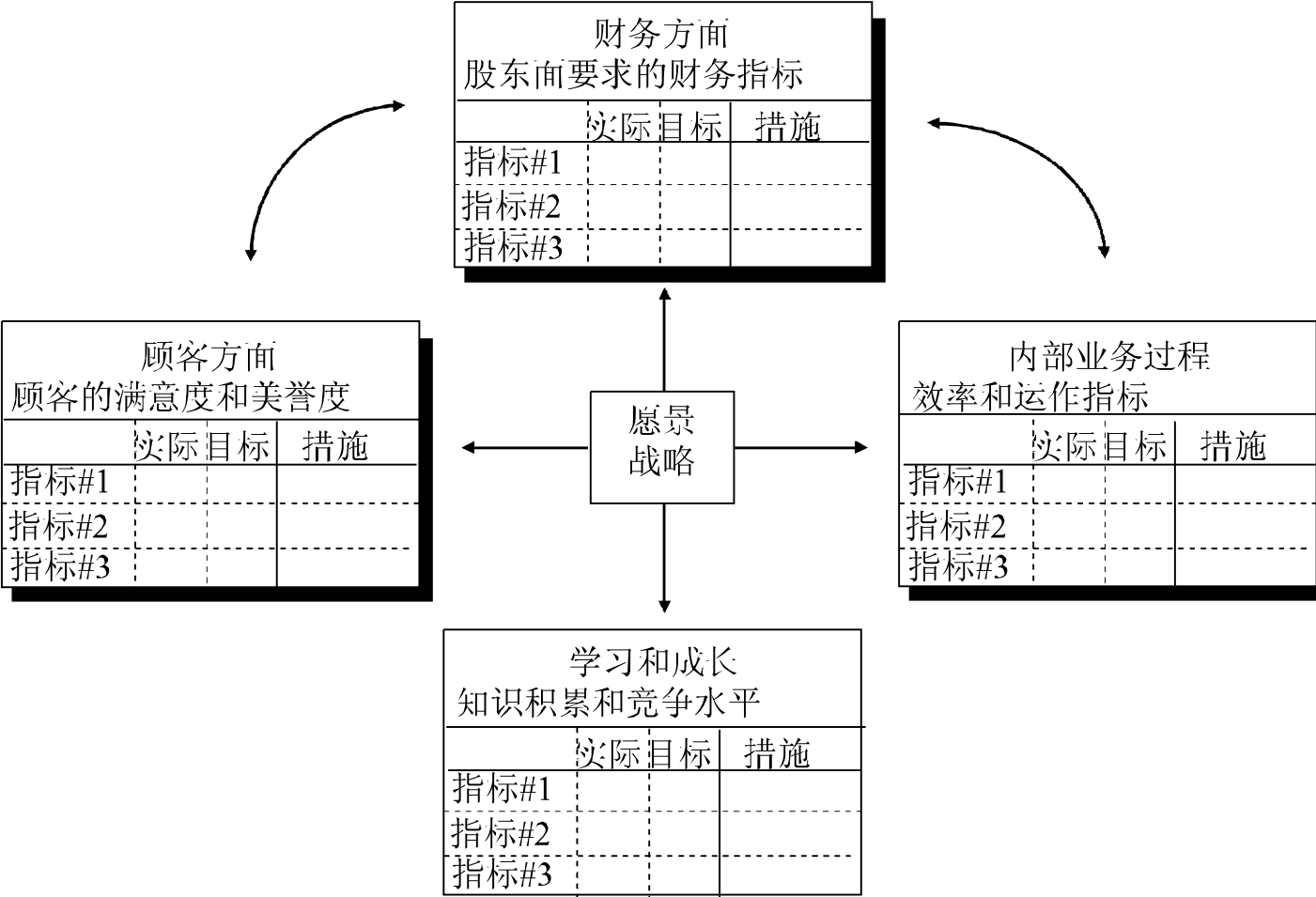
- 1. 电子商务项目成员的考核
 - 在电子商务项目中，成员考核有些需要注意的特点：
 - （1）团队构成复杂，每个成员所承担的工作很难用同一个标准衡量。因此，需要针对每一类别的工作，按照上述三个方面，建立适应的考核指标。
 - （2）考核要对“行为”中的沟通贡献加以强调，有时甚过个人技术能力和绩效。
 - （3）考核要强调“行为”中的经验分享和知识学习。

5.4.4 电子商务项目的考核管理

• 2. 电子商务项目团队的考核

- 团队考核注重团队所承担任务的完成情况，同时也要考量团队的建设，能否带来团队整体效能高于成员个体单个效能的综合。
- 平衡计分卡（**Balanced Scoreboard**），围绕企业的愿景与战略，通过财务（**Financial**）、客户（**Customer**）、企业内部业务（**Internal Business Processes**）、学习与成长（**Learning and Growth**）四方面指标的衡量，综合评价团体的绩效。
- 用平衡计分卡考核团队绩效，主要是从短期、长期、内部、外部四个维度进行的。在考量团队取得的业绩的同时，也强调团队应以顾客需求为导向，提高内部流程的运作效率，同时具备学习与成长能力。
- 上述四方面各自有相应的一系列指标、量度、目标值，描述团队的产出。

5.4.4 电子商务项目的考核管理



5.4.5 案例：校园二手用品跳蚤市场网站项目成员的考核

- 项目依据项目成员考核指标体系，分别以项目成员的特征、行为、绩效为导向予以考评。

校园二手用品跳蚤市场网站建设项目成员考核表

		刘××	阮××	周××	孙××	吴××	张××	范××
项目成员特征	项目知识							
	沟通能力							
	合作精神							
项目成员行为	工作态度							
	出勤情况							
	建议情况							
项目成员绩效	CPI							
	SPI							
	客户满意度							
项目成员总评								