

# 人力资源管理论文写作

授课老师：胡任重

- 1、了解历年人力资源论文真题
- 2、讲解规划人力资源管理写作
- 3、讲解组建团队写作
- 4、讲解建设团队写作
- 5、讲解管理团队写作

## 试题二 论信息系统项目的人力资源管理

随着信息系统集成项目不断地向智能化、规模化发展，项目团队成员呈现高学历、高专业化分工以及年轻化的趋势。如何管理好项目团队成员，并充分调动他们的积极性，成为当前项目经理急需解决的问题。尤其是对于专业的信息系统集成公司和软件公司而言，人力资源成本基本是公司最大的投入。如何充分利用公司的人力资源，实现公司的战略目标，保证项目能够按照计划完成，是项目经理的重要任务。

请以“信息系统项目的人力资源管理”为题，分别从以下三个方面进行论述：

- 1、简要说明你参与的信息系统项目的背景、目的、发起单位的性质，项目的技术和运行特点、项目的周期、人力资源需求的特点，以及你在项目中的主要角色和职责。
- 2、结合你参与的项目，论述项目人力资源管理的主要流程，关键的输入输出、使用的基本工具，以及相关的**激励理论**和**团队建设理论**。
- 3、根据你的项目人力资源管理实践，说明你是如何进行项目人力资源管理的，有哪些经验和教训。

**胡老师点评：简单+。需要对团队建设重点写，并对激励理论进行论述。**

## 试题二 论信息系统项目的人力资源管理

项目中的所有活动都是由人来完成的，因此在项目管理中，“人”的因素至关重要。如何充分发挥人的作用，是使团队成员达到更好的绩效，对与项目管理者来说是不能忽视的任务。项目的人力资源管理就是有效的发挥每一个参与项目人员作用的过程。

请以“信息系统项目的人力资源管理”为题，分别从以下三个方面进行论述：

- 1.概要叙述你参与管理过的信息系统项目（项目的背景、发起单位、主要内容、项目周期、交付的产品、实现的社会经济效益等），以及该项目在人力资源管理方面的情况。
- 2.结合项目管理实际情况并围绕以下要点论述你对信息系统项目人力资源管理的认识：
  - （1）项目人力资源管理的基本过程。
  - （2）信息系统项目中人力资源管理方面经常会遇到的问题和所采取的解决措施。
- 3.结合项目实际情况说明在该项目中你是如何进行人力资源管理的（可叙述具体做法），并总结你的心得体会。

胡老师点评：简单。需要多写些实践。过程类论文，必须掌握。

## 试题二 论信息系统项目的人力资源管理和成本管理

项目中的所有活动都是由人来完成的，因此在项目管理中，“人”的因素至关重要。如何充分发挥人的作用，使团队成员达到更好的绩效，对于项目管理者来说不容忽视。项目的人力资源管理就是有效地发挥每一个参与项目人员作用的过程。

请以“信息系统项目的人力资源管理和成本管理”为题，分别从以下三个方面进行论述：

- 1、概要叙述你参与管理过的信息系统项目（项目的背景、项目规模、发起单位、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付的成果等），以及该项目在人力资源方面的情况。
- 2、结合项目管理实际情况并围绕以下要点论述你对信息系统项目人力资源管理和成本管理的认识。
  - (1) 项目人力资源管理的基本过程和常用方法。
  - (2) 项目人力资源管理中涉及到的成本管理问题和成本管理中涉及的人力资源管理问题。
  - (3) 信息系统发生成本超支后，如何通过人力资源管理来进行改善。
- 3、结合项目实际情况说明在该项目中你是如何进行人力资源管理和成本管理的（可叙述具体做法），并总结你的心得体会。

胡老师点评：困难。第一次考双领域，需要人力和成本要结合一起写。子题目2.2可在过渡段应对。在组建团队时，并不是技术大拿越多越好，要考虑人力成本；成本预算时要考虑，这些经费够请哪些人手。子题目2.3可在管理团队（成本控制）应对。成本超支后，可以2方面入手：1、培养团队开源节流意识，2、可以把非关键路径、非不可替代的资深IT人员替换成普通IT人员。如果认真学习了人力和成本论文精讲课学员，正常发挥应该可以过。

- 1、规划人力资源管理300字左右；
  - 建议参照规划模板来写作，由于字数受限，要精简。
- 2、组建项目团队350字左右
  - 建议写招兵买马的过程。
- 3、建设项目团队350字左右；
  - 建议写定制度定目标和激励理论应用。
- 4、管理项目团队350字左右；
  - 建议写冲突管理、赏罚分明。

➤ 人力资源管理本质：管理下属

➤ 四个过程：

➤ 规划人力资源管理：制定识人、招人、用人的计划。

➤ 组建团队：招人过程（预分派、借调、招聘） 招兵买马

➤ 建设团队：练人过程（震荡正规、激励理论） 游击队到正规军

➤ 管理团队：管人过程（绩效考核、冲突管理） 行军打仗



	过程	输入	工具	输出
1	规划人力资源管理 451项资组事，人组组 专会，计	1、项目管理计划	1、人际交往	1、人力资源管理计划
		2、活动资源需求	2、组织理论	
		3、组织过程资产	3、组织图和职位描述	
		4、事业环境因素	4、专家判断	
			5、会议	

## ➤ 写作建议：

- 1、可以套用规划写作模板
- 2、字数建议300字左右。



## 一、人力资源管理计划编制 (586)

项目人力资源管理包过组织、管理与领导项目团队的各个过程。项目团队有为完成项目而承担不同角色与职责的人员组成。项目团队成员可能具备不同的技能，可能是全职或者兼职的，可能随着项目进展而增加或者减少。规划人力资源管理是识别和记录项目角色、职责、所需技能、报告关系，并编制人员管理计划的过程。在这个过程中要注意建立项目角色与职责、项目组织图，以及包含人员招募和前三时间表的人员配备管理计划。人力资源计划编制是决定项目的角色、职责以及报告关系的过程。

在项目启动后，我就尽快地对项目的人力资源做出了规划，以保证按时获取满足项目要求的合适资源。在规划人力资源管理的过程中，我根据客户方标书的要求，**选用了1名在业界有良好声誉的UI设计师，这名UI设计师是好几个项目争夺的资源，为了确认可以加入该项目，我先后与研发部经理和项目管理部进行了多次沟通确认，以保证资源的按时到岗。**另外我还注意综合衡量人员的成本、生产效率与利用率。根据组织图和职位描述文件来确定项目成员岗位的描述和确认，以此对各种岗位的要求来约定人员的能力要求，并综合考察人员的责任心、职业道德和团队合作能力。

根据综合考察、听取专家意见和查阅公司以前类似项目的经验文档以后，我制定出了人力资源管理计划。其中包括项目全生命周期类需要的成员角色和职责描述、人员配备管理计划、**培训计划和激励计划**，并以此更新了**资源日历**。

### ➤ 胡老师点评：

- 1、实例选择错误，理论有小错误，资源日历属于组建团队的输出而不是规划。
- 2、字数过多，理论占了绝大多数。
- 总评：5分，过不过看同考场其他考生论文水平了。

## 一、人力资源计划编制

人力资源计划编制是决定项目角色、职责以及报告关系的过程，通常往往还会同时创建一个项目人员的配备管理计划，包含了什么时候以及用什么方式得到所需要的人力资源，以及什么条件是释放人力资源，以及培训、认可、奖励、约定等相关内容。在项目规划阶段，我和人力资源经理根据现有的条件共同制订了人力资源计划，使用矩阵图的形式描述了组织结构图和职位描述，主要包括：需求调研4人、系统设计2人、软件开发8人，测试6人，甲方配合2人，加上我自己，合计23人。由于甲方人员在软件技术上偏弱，因此安排他们参与需求分析和测试收尾阶段。同时在人员配备管理计划中明确时间表，释放标准，培训等。我们将人力资源管理计划纳入项目整体管理计划一起通过了评审，该计划为团队管理提供准则和指南。

### ➤ 胡老师点评：

- 1、规划写作完全掌握套路，理论和实际各占一半，非常合理。
- 2、风险如果按子过程写字数分配、字数控制较难，但此文控制较好。
- 总评：此段写的有理论有实践，无可挑剔，8分，无论哪个阅卷老师批阅，此段必定合格。

### 一、规划人力资源管理

工欲善其事，必先利其器。系统规划阶段，我依据项目管理计划、活动资源需求等资料，邀请相关领域专家及甲方王院长，以专题会的形式对项目人力资源进行了规划。1、确定本项目人力资源需求为21人：项目经理1人、需求小组3人、设计人员2人、编码小组8人、测试小组4人、实施人员2人、质量管理人员1人。2、依据公司的组织图和职位描述模板，绘制了本项目的OBS图，明确了项目角色、职责及汇报关系。3、为了避免日后工作中的职责不清及推诿现象，制定了项目的RAM图。4、为了提高人力资源的利用率，减少成本的浪费，编制了项目的人员配备管理计划，明确了每个岗位的工作时间段。人力资源管理计划通过评审后纳入项目整体管理计划，为项目的人力资源管理提供了准则和指南。

#### 胡老师点评：

- 1、完全掌握套路，实践占了大多数。
- 2、规划实际内容条理清晰，符合实际工作。

总评：此段无可挑剔，8分，无论哪个阅卷老师批阅，此段必定合格。

过程	输入	工具	输出
<b>组建项目团队</b> 2 353计组事，谈招预虚多，资人管	1、人力资源管理计划	1、谈判	1、资源日历
	2、组织过程资产	2、招募	2、项目人员分配
	3、事业环境因素	3、预分派	3、项目管理计划更新
		4、虚拟团队	
		5、多标准决策分析	

写作建议：

- 1、理论一笔带过。
- 2、重点写不同手段招人过程。
- 3、字数建议控制在300左右。

## 二、组建项目团队

根据人员配备管理计划，开始组建项目团队，基本上是需要6名组长（高级工程师）和若干名初级工程师，我们采用了内部调配、招聘会、网络招聘方式招到了6名组长，通过院校合作、网络招聘方式完成了若干名初级工程师的招聘。人员到位后，立即整理通讯录在整个项目组中进行发放，通讯录说明了相关人员的联系方式和岗位分配。同时初步建立了资源日历准备记录相关人员的工作时间安排。根据人员招聘时的沟通和考试情况，建立了详细的资源可用性记录，记录了各相关人员的在技术、经验、培训等方面的能力，供后续工作和培训安排参考。

### ➤ 胡老师点评：

- 1、典型纯理论，无实践；非重点部分笔墨过多。
- 总评：此类写法典型纯理论，过不过看阅卷老师心情和同考场其他考生写作水平。



## 二、组建项目团队 (598)

项目团队的组建是整个项目中的关键，如果不能获得所需的人力资源，可能会影响项目进度、预算、客户满意度、质量和风险，降低项目成功概率，甚至导致项目最终失败。我首先对需要纳入团队成员的知识、技能进行了解和评估，事先分析他们每个人的特点、擅长领域以及缺陷，在此基础上，尽量根据每个人的特长和兴趣为他们分配工作，同时我还考虑了项目成员的职业发展意愿，给予机会和平台让他们进行锻炼和成长，这样既能调动成员的积极性，同时团队成员的成长也会给项目的成功实施带来好处。

其中，作为项目经理的我以及一名高级工程师、一名实施经理在项目中标后，被预分派到该项目中，其他人员则需要从其他职能部门抽调或者招聘；经过与各职能经理的沟通和谈判，基本上项目所需成员都已就位，部分紧缺的成员也通过人力资源部门的招聘进行了补充，但是项目涉及的一个核心成员数据库DBA由于个人原因此时提出了离职，这无疑给项目的实施带来重大影响，为了让项目顺利进行，我做出如下调整：采用工料合同签订一名Oracle专家作为项目顾问，指导系统数据库设计，该专家作为虚拟团队成员，实施远程办公。安排项目中一名擅长Oracle的高级工程师兼职DBA的工作，由Oracle专家对其指导。安排开发人员进行培训，提升数据库设计能力，降低兼职高级工程师的压力。与人力资源部门沟通，申请招聘一名新的DBA。采取这些措施后，项目团队的组建工作也全部完成，项目团队以一个完整的职能形态运转。

### ➤ 胡老师点评：

- 1、写作完全掌握套路，理论和实际各占一半，结构合理。
- 2、唯一问题，不够精简，字数严重超标，影响其他段落写作。
- 总评：此段写的有理论有实践，虽然字数过多，但瑕不掩瑜，8分，无论哪个阅卷老师批阅，此段必定合格。

### 三、建设团队ITTO



光环国际  
AURA INTERNATIONAL

授课老师—胡任重

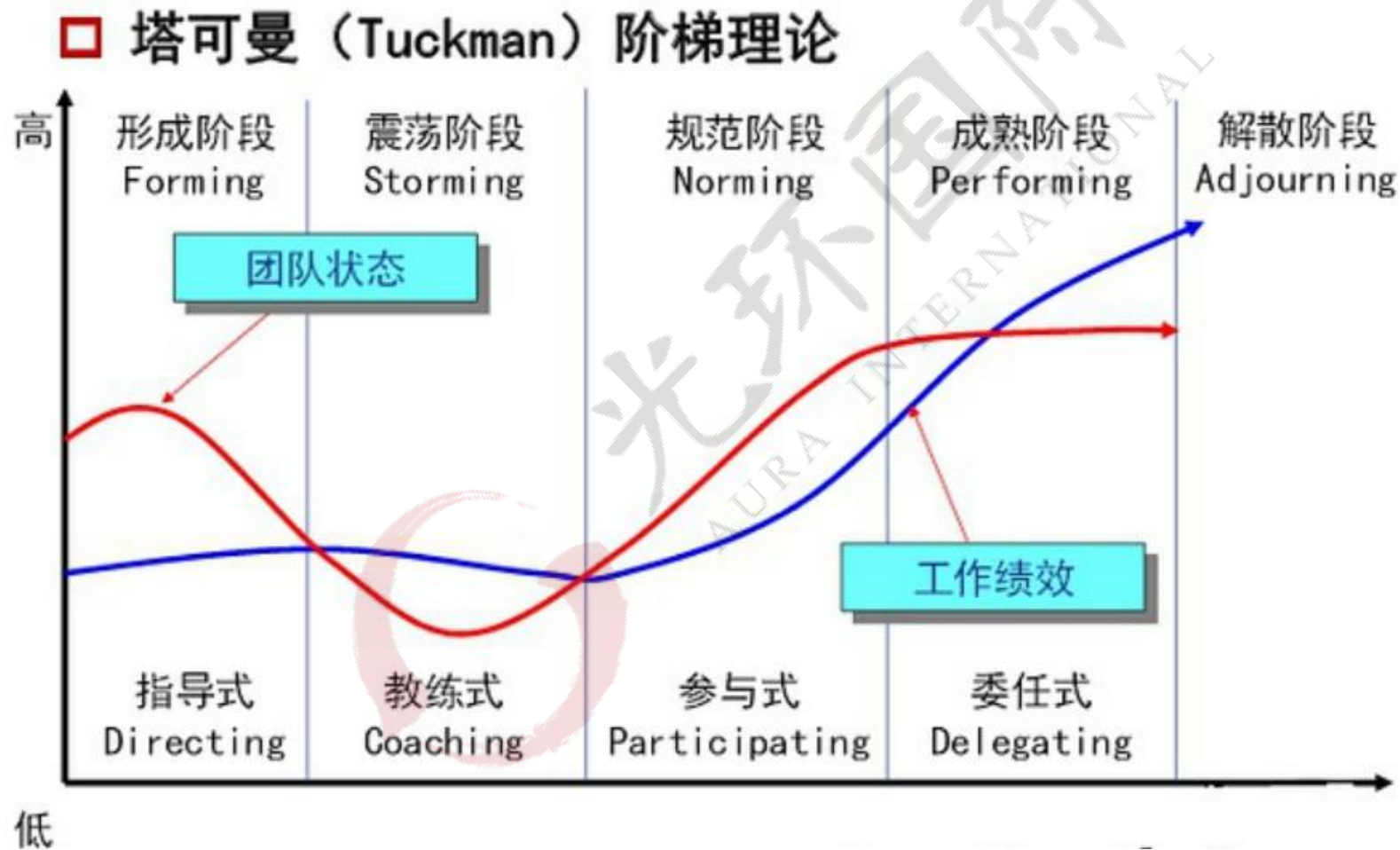
过程	输入	工具	输出
建设项目团队 3 372计资人，规培集团 评认关，团事	1、人力资源管理计划	1、基本规划	1、团队绩效评价
	2、资源日历	2、培训	2、事业环境因素更新
	3、项目人员分配	3、集中办公	
		4、团队建设活动	
		5、人事评测工具	
		6、奖励与认可	
		7、人际关系技能	

写作建议：

- 1、理论与实践并重。
- 2、主要写打造优秀团队的过程（5个阶段）、激励理论。
- 3、字数建议控制在300字左右。

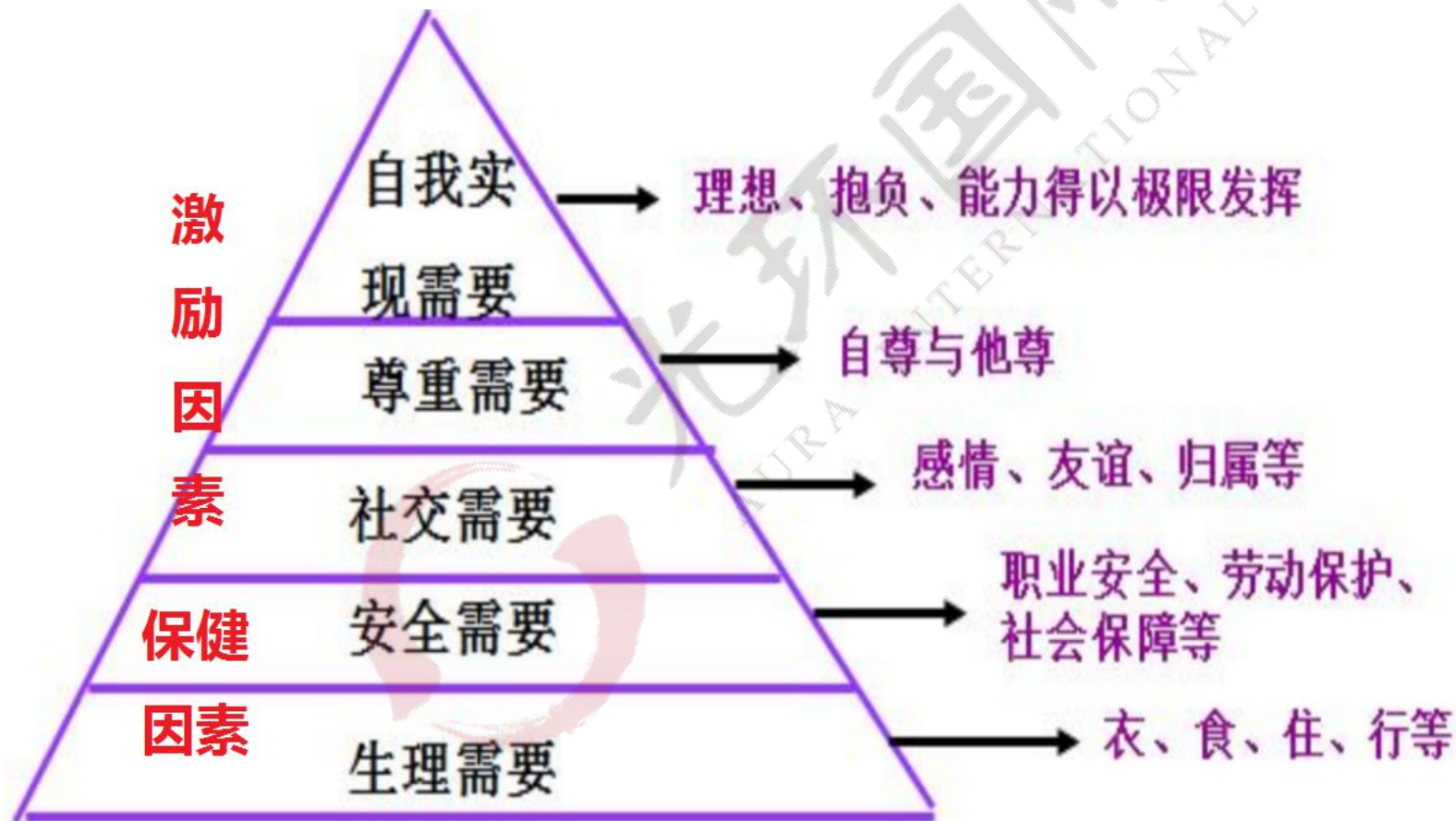


团队建设5个阶段：形成、震荡、规范、成熟（发挥）、解散



马斯洛需求层次理论

赫茨伯格的双因素理论 (保健因素对应下2层, 激励因素对应上3层)



## 三、建设项目团队 (320)

项目组成立后，项目团队成员之间互相不甚了解，尤其是我们的项目组中有外单位的两个同志，因此建设项目团队成为管理的重中之重，建设项目团队的目的第一要提高团队成员的个人技能，第二加强互相的了解，提高凝聚力，从而达到高效的工作。在建设项目团队过程中，我应用了激励理论，相信每个成员都是好的，热爱工作的。在和部门经理申请后，做了一些团队建设活动，项目成立时，我们整个项目组在一起聚餐，互相认识，在某个周末开展远足活动，带着小组成员们去红叶岭一起观红叶，使得小组成员们互相有了一定的了解，给项目组成员日后的工作配合开了一个好头。由于我们中的两名外单位的成员工作地点不和我们在一起，所以只能采取网络办公，但是每个月，都会叫他们回来开会聚餐。

### ➤胡老师点评：

➤1、没有写出团队建设的理论核心，写的属于细枝末节。

➤2、写作生硬，叙事逻辑不够清晰，实践尚可。

➤总评：5分，此类论文本身没跑题，也写了团队建设的部分内容，应该说还过得去，可以给及格的，但人力资源论文本身简单，所有考生都写的尚可，阅卷老师又必须卡掉一半以上的试卷，所以给个40分也属正常。

## 四、团队建设 (888)

项目团队建设主要是管理整个的项目团队，使整个项目团队协调一致，有一个共同的奋斗目标，使项目团队中每一个成员都能充分发挥他们在项目中的作用。一个项目的成功，必然是靠整体团队的共同努力方能达到目标的。为了建设一支成功的项目队伍，他在团队建设中十分注重以下几个方面：

- 1、建立明确的团队目标，每个成员清楚自己工作对目标的贡献。团队中不同角色由于地位和看问题的角度不同，对项目的目标和期望值，会有很大的区别。在日常工作中，他注重通过日常的观察、私下谈心等方式来捕捉成员间不同的心态，理解他们的需求，尽可能的满足他们的需求，并把项目目标与成员的需求结合起来，帮助成员树立共同的奋斗目标，让我们的项目成员都能做到劲往一处使，使得团队的努力形成合力。
- 2、制定良好的规章制度。一个强劲的管理者首先是一个规章制度的制定者。规章制度也包含很多层面：纪律条例、组织条例、财务条例、保密条例和奖惩制度等。好的规章制度将使执行者能感觉到规章制度的存在，但并不觉得规章制度会是一种约束。对于违背规章制度的行为，应该及时制止，否则长期下来，在这种公众麻木不仁的氛围中，一些不良风气、违规行为就会滋生、蔓延且繁荣。我本人身为项目经理，虽然是规章制度的制定者或者监督者，但是更应该成为遵守规章制度的表率，通过自身的行为来影响所有的项目组成员。
- 3、建立明确的团队考核与评价标准，工作结果公正公开、赏罚分明。对于工作成绩突出者一定要让其精神物质双丰收，对于出工不出力者应受到相应的惩罚；让每个成员承担一定的压力，我认为项目经理不应该成为“所有的苦，所有的累，他都独自承担”的典型，项目经理越轻松，说明管理得越到位。在有些失败的项目中，团队成员职责和任务分配不均，奖罚不明也是其中的原因之一。正因为奖励制度不均导致团队成员做事效率低下，积极性不高，最后导致项目进度延迟，成本增加，软件的错误率很高，不得不进行不断的变更，维护成本居高不下。
- 4、营造相互信任、善于总结和学习的工作氛围。在技术问题讨论上，要民主要平等，充分调动每个成员的积极性；在生活中，我则尽量多关心多照顾项目组成员，让大家都能感受到团队的温暖。

### •胡老师点评：

- 1、理论抓住了重点，点出了团队建设的核心。
- 2、和团队建设5个阶段、激励理论结合不好，实践几乎为0，而且字数严重超标。
- 总评：6分，此类写法典型纯理论，不推荐，而且字数过多影响其他子过程写作。



## 三、项目团队建设 (730)

团队建设的主要目的是提高团队的整体战斗力，从而提高项目的绩效。从团队经历的五个时期看，我的主要目标就是让团队尽快从形成或震荡阶段进入到规范或发挥的阶段中，因此我采用了几个措施：

- 1.使用PDP性格测试，这是一个比较科学的性格测试方法，通过对团队成功的测试后从而可以很好的熟悉每个成员的性格，然后对症下药。
- 2.基本规则，它的作用是可以减少管理或沟通的成本，有助于减少误解和提高生产力。当然这个规则也是通过向团队成员提出换位思考而制定的，比如确定上下班时间、在一起集中办公等，规则确定之后，我就要求大家务必遵守，严格考勤。
- 3.培训、团队活动、认可与奖励，这里包含了多个方面，也是一个组织最基本的团队建设方式。根据我多年带团队经验，一个人会愿意在一个团队中长久工作并且时刻努力为之贡献，有两个原因：一是能学到东西，二是工作开心并且能赚钱。根据赫兹伯格的双因素理论，保健因素只会出现不满和没有不满，而激励因素是可以带来积极的作用，比如成长和发展就是属于激励因素，为了团队成员的职业化发展，我经常和各职能部门经理进行联系，不时请各部门专家或优秀员工前来为大家培训，内容不局限于软件开发，还包括各项工作和生活技能。

另外一个比较独特的方式是我们采用一个内部培训分享奖励的活动，鼓励团队成员自己当培训讲师给团队内部做知识分享，勇于分享的成员除了在分享活动上得到的大家的认可外，还能获取项目分享奖金，这样可以达到成员自我锻炼、得到认可、获得奖金激励以及培训他人的多重目的。根据马斯洛的需求层次理论，团队成员的生理、安全、社会交往和尊重的层次已经基本得到满足，这可以让他们向自我实现的方向努力。当然达到自我实现的目标并不是指放任不管，适当的监控在管理项目团队中也是不可或缺的。

胡老师点评：

- 1、写作完全掌握套路，有理论有实践，不错。
- 2、字数偏多，细看项目具体实践没有。

总评：单以此段而言理论完美，无可挑剔，但字数过多，影响其他过程写作，7分。

## 四、团队管理ITTO



光环国际  
AURA INTERNATIONAL

授课老师—胡任重

	过程	输入	工具	输出
4	管理项目团队 645计人团问告组，绩 观冲关，变文管事组	1、人力资源管理计划	1、项目绩效评估	1、变更请求
		2、项目人员分配	2、观察和交谈	2、项目文件更新
		3、团队绩效评价	3、冲突管理	3、项目管理计划更新
		4、问题日志	4、人际关系技能	4、事业环境因素更新
		5、工作绩效报告		5、组织过程资产更新
		6、组织过程资产		

写作建议：

1、实践为主，比如绩效考核、冲突管理的5种策略、5个理论。

2、字数建议控制在350字左右。

## 5种冲突解决办法：

- 1、撤退回避：打不过，撤。 未解决（长征）
- 2、缓和包容：搁置争议，共同开发（求同存异） 未解决（南沙群岛）
- 3、妥协调解：双方各退一步，达成和解。 解决（黑瞎子岛）
- 4、强迫命令：判定某方正确，另一方错误。 解决（4部门约谈马云）
- 5、合作解决：综合双方观点，达成共识。 解决（国共合作）



## 四、管理项目团队（145）

在项目如火如荼地开展之后，对于人员的管理显得尤为重要。我做到经常与团队成员**接触**，每天早上举行5分钟的站立会议，及时**了解项目进展以及所遇到的问题**，每周的项目例会上，对于成员的工作进行**绩效评估**。对于两个外单位的人员，**经常用网络电话联系**，**了解工作情况**。还使用了ffiMClearCase进行问题跟踪和管理。

### ➤ 胡老师点评：

➤ 1、字数严重偏少；理论没说出重点。

➤ 2、有实践也写了绩效评估的理论。

➤ 总评：虽然有理论有实践，但字数严重偏少，重点理论没展开描述，5分。

#### 四、管理项目团队 (405)

冲突在一个团队中不可避免，需要尽早发现，尽早处理。在编码阶段的一次周例会上，我发现大家的表现不像平时那样活跃。会后，我找编程小组负责人了解情况。他反映说大家对QA小张的苛刻要求和粗暴态度无法接受，觉得他的工作就是不断找茬，影响大家的心情和工作效率。于是我找小张了解情况，小张坦诚说编程组的人合伙与他作对，其实他只是按计划一丝不苟地办事。听了他的解释，我先对小张严谨的工作态度做了肯定，同时提醒他注意工作中说话和处事的方式。之后我给编程小组人员开会，首先报喜：目前项目CPI = 1.05，SPI = 1.02。受到公司上级的表扬，并给予团队5000元的奖金自由支配。大家欢呼鼓掌。这时，我说这样优秀的成绩离不开大家的团结协作，也离不开小张的“找茬”。其实小张看似在找茬，实则是给咱们的工作减少后顾之忧。小张经过反思，也意识到了自己的态度问题，向编程组的成员真诚地道歉，大家握手言和，化干戈为玉帛。融洽的团队氛围，为项目成功打下良好的基础。

#### 胡老师点评：

- 1、实践真实可信，也点出管理团队的重要知识点，冲突管理。
  - 2、但理论略微偏少，单个实践笔墨偏多，略显单调。
- 总评：实践中体现理论，但实践和理论都显单调，6分。

## 四、管理项目团队（773）

管理项目团队时跟踪团队成员的表现，提供反馈，解决问题并管理变更，以优化项目绩效的过程。管理项目团队，需要借助多方面的管理技能，来培养团队协作精神、整合团队成员的工作，特别是在冲突管理等方面，作为项目经理，应该特别注意。

作为项目经理，我必须了解我的团队成员，了解他们的工作和态度、了解他们的特长和应以为荣的成就，包括成员之间的人际关系。因此，我会经常与我的组员进行非正式的谈话，平时也会留意观察各组员的工作状态，有困难时给予及时的帮助，大家共同为了项目目标而努力。在项目环境中，冲突不可避免。这些冲突有来自资源的、有来自进度的，有来自个人工作风格的差异的。这些冲突，对于项目来说有好有坏，成功的冲突管理可以提高生产力，改进工作关系；失败的冲突管理，则可能导致团队矛盾升级，造成团队之间不信任、不配合，最终导致项目失败。在该项目中，作为项目经理的我，本着开诚布公、对事不对人、着眼现在而非过去的原则对项目中的冲突进行管理。

例如，在一次阶段交付中，由于开发团队一次失误导致交付给测试团队的时间晚于计划，但是交付给客户的时间又不能延迟，为了按期交付，开发团队希望测试团队赶工测试，但测试团队则认为，开发团队交付的时间比原计划延迟太多，即使加班也无法保质保量完成。我了解到这个情况后，立即找到两个小组的组长进行协商，采取合作的方式解决这一进度冲突，首先，我对此次交付产品的测试按模块进行划分，然后对测试小组进行再分组，将大的测试小组，再分解成更小单位的小组，每个小组再配一名开发人员，测试人员在测试的时候，开发人员全程参与，并当场修改BUG，这样使得开发人员的开发工作可以同时与测试进行，而开发人员也可对测试人员测试过程遇到的问题进行解答。通过合作的方式，不但能很好地解决问题，更能促进团队之间的沟通和协同，是冲突管理中我最喜欢的一种解决方式。

### ➤ 胡老师点评：

- 1、有理论有实践，写到了团队管理的重点：冲突管理。
- 2、理论过多，字数严重超标。
- 总评：字数过多，影响其他过程写作，7分。可以把理论减少一半。

- 开始人力论文写作
- 背诵固定框架1300字
- 本次论文考试大家可优先准备：**质量、进度、人力、风险**
- 有多余时间再准备：干系人、沟通、整体、成本、采购、范围。