

【软考达人】

软考资料免费获取

- 1、最新软考题库
- 2、软考备考资料
- 3、考前压轴题



微信扫一扫，立马获取



6W+ 免费题库



免费备考资料

PC版题库: ruankaodaren.com

人力资源管理论文

第一篇

【摘要】

2007年03月，笔者公司中标某某网省公司“SG186工程”的一体化企业级信息集成平台数据中心项目，此项目的总规模是1532万，其中软件实施费用982.4万，硬件费用549.6万；公司任命笔者作为该项目的项目经理负责全程的项目管理工作，该项目的主要目标是实现数据的“纵向贯通、横向集成”，实现公司上上下下信息畅通和数据共享，同时为领导提供数据支撑服务和决策。

在充分分析了项目的特点之后，笔者认为对于项目的人力资源管理主要应遵从组建团队、团队建设、管理项目团队的典型管理方式。在该项目的人力资源管理过程中主要面临困难和关键解决的办法如下：人员招聘困难，通过团队组建的招聘，外包方法得到解决；人员流动大，通过团队建设的培训、认可、奖励的办法得到解决；人员的施工计划和进度难以掌控，出差计划安排困难，通过按项目的分组管理，自行安排出差的办法消除了矛盾。此项目实施完毕后，有效地实现了某某省电力公司数据中心的目標，得到了客户的好评，同时培养了一支优秀的项目团队。

【正文】

2007年03月，根据电力改革和发展的新形势，遵照国家电网公司提出的“一强三优”的战略发展目标，全面推行省公司集团化运作、集约化发展、精细化管理和标准化建设，建立以某某省公司本部为核心的集团化运作模式，一体化企业级信息集成平台将是某某省公司“四化”管理和快速健康发展的有力支撑。根据国网公司“十一五”信息发展规划，某某网省公司决定实施一体化企业信息集成平台的建设工程，完成数据中心的实施、应用，以支撑省公司企业级信息系统的建设。

笔者参加了“一体化平台数据中心项目”的开发，担任项目经理工作。“一体化平台数据中心项目”是根据国家电网公司“十一五”信息发展规划的SG186工程的“一”的要求，本系统由“数据缓冲区(ODS)”、“数据仓库(DW)”、数据集市(DM)三部份组成，涵盖了某某省电力公司的生产管理、营销管理、调通中心、电力交易、财务管理、安全管理、发展策划、基建等9个业务领域的數據，每个业务领域的开发人员通过“数据中心”对本业务领域的数据进行抽取、清洗、转换、装载形成数据中心的ODS、DW、DM。“(ODS)数据缓存区”主要为各业务部门提供数据交换的统一接口，“(DW)数据仓库”主要存储有使用价值的历史数据，“(DM)数据集市”主要面向不同应用层面，建立领导决策支持系统、综合查询系统等为领导提供服助决策；

本系统采用JAVA语言开发，MVC三层架构。数据缓存区的数据库采用ORACLE 10G数据库，做双机集群，主要存储业务系统近实时的数据，为数据交换相关的接口提供服务；数据仓库、数据集市的数据库采用SybaseIQ数据库，做双机集群，为保证核心业务处理相关的数据；前端展现BI工具，主要用的是COGNOS 8用来开发前端展现的报表分析界面；ETL工具是用的Informatic主要用来做后台数据的抽取、清洗、转换、装载；

本系统开发历时13个月，总投入人员25个人，其中笔者单位软件开发人员23名，客户派了两名业务人员到现场帮助协调。

因为项目涉及的人员多，涉及业务复杂，业务背景不同，因此项目中人的管理显得尤为重要。人力资源管理主要是对于项目团队成员管理，从项目开始的人力资源计划的编制，到组建项目团队，建设项目团队，管理项目团队，最终的目的是打造一支高效、成功的项目团队，从而使得项目顺利成功完成。

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。在项目的规划阶段，笔者请教公司资深的项目管理者，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，主要包括软件开发人员 25 人，分为 5 组，分别为系统分析组 5 个人，设计组 4 人，JAVA 开发组 4 个人，BI 组 5 个人，ETL 组 7 个人，测试收尾阶段为 23 人，由于客户方协助开发人员在软件技术上略弱，因此安排他们参与需求分析和测试收尾阶段。同时在人员配备计划中明确时间表，释放标准，培训等。

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。

三、项目团队建设

团队组建初期，员工没有数据中心相关的技术和实施规范，因此进行了相关的培训，但由于员工对实际现场实施缺乏认识，对学习重点把握不准，在后续的实施过程中暴露出来许多业务知识、概念、技术没有掌握，许多规范没有执行的问题。

在项目实施过程中，由于长期出差，部门员工很难见面，更难得全部门相聚，为了增进大家的团队凝聚力，部门会定期的组织一些活动如：爬山、旅游等活动。笔者作为项目经理每个月组织一次全项目组的聚会，聚会采用聚餐、唱歌、打羽毛球、游泳等体育活动。

随着项目的进展，每月对各员工进行月度考核，包括技术、规范、业绩、效率等方面，每季度对各员工进行绩效的 360 度考核，对于造成严重影响项目进展的事故的责任人给予警告处理或开除，对于程度较轻的给予指导，对完成情况较好的人员给予季度奖励。年底根据岗位的固定奖金乘以考核的分数，给予奖励。

四、管理项目团队

在管理项目团队的日常工作中，我每天和组长保持 1 次以上的进度沟通，对业务给予及时的指导，并对进度进行监督，在沟通过程中，我发现有些组长对规范要求不严格，认为能用差不多就行，我并没有对其进行直接的批评，而是多次进行耐心的沟通，说明规范的重要性，及该组长在其岗位的重要性，让其理解规范是数据中心核心的内容，不得有任何马虎，经过沟通，该组长对项目管理规范的认识得到了提高。

在此项目执行过程中，由于初期实施计划与实际现场情况，出现严重的偏差，投入了人力进行项目实施，但进度缓慢，导致现场工程师压力巨大，虽然积极努力工作却得不到项目组的认可，思想压力严重，一段时间内，人员流失严重。经过笔者与组长们的仔细观察，发现人员的流失原因，并进行调整项目实施计划，问题得到了解决，人员得到了稳定。

综上所述

在经历了 13 个月的某某电网公司信息化数据中心项目的建设过程中，笔者的项目管理经验得到了很大的提高，为后续更好的为电网公司信息化数据中心项目的建设打下了坚实的基础。

但是总结前面的管理经验，仍然有很多不足，主要体现如下三点：

人员实施规范管理：实施规范一直都是出自笔者自己的想法，没有让项目的组长参与进来做规范，项目组的成员没有很好的理解，在项目的实施过程中，导致实施规范的执行比较困难。

后续可以让组长参与进行编写实施规范，这样他们一方面可以总结经验，另一方面可以很好的执行规范。

人员的培训管理：以前的培训都是先安排在公司先培训两周之后，再派到项目组现场，这样会导至开发人员，只会一些理论知识和实际的应用差别比较大，交流起来也比较困难。后续可以采用以兵带练的方式，新员工直接参与项目，在项目中，一边实施边学习，这样容易抓住重点，解约时间和成本，后续抽时间安排重点内容的培训。

人员的自主任务管理：由于在项目实施过程中，由于电力业务比较复杂，有些组长不会自行安排任务或者安排任务不太合理，导至团队不是很稳定。后续可以适当的给予组长对自行安排任务的指导，锻炼他们的组织计划能力，也能增强他们的自我价值。

人力资源管理论文

第二篇

【摘要】

本文以我主持的某市城管综合执法信息系统项目的开发为实例,探讨了人力资源管理在整个项目实施过程中的重要性,并分别论述了人力资源计划、项目团队建设、项目团队管理等人力资源管理过程,以及其在整个项目生命周期内所起的积极作用和相应的实施经验。在此项目中,本人以开发方公司副总工程师身份担任项目经理,负责了项目的人力资源计划编制、组建项目团队、团队管理控制。我们有条不紊地进行人力资源管理。加之进行了良好的配络管理,整个项目建设过程中,始终遵循了变更控制流程,有效地保障了项目的顺利实施,很好地满足了各利益相关者的需求和预期期望。2009年7月中旬,该项目建设完成通过市信息办最终验收,投入生产运行,目前运行稳定。

【正文】

城管综合执法的主要职责是根据国家有关法规对市政环卫、园林绿化、工商行政、道路交通等方面进行综合管理和行政执法,其实质是为广大公众提供服务,是依据行政许可法由各局、委、办授权或委托执法的部门。按照法规规章授权的执法任务有65项,有关行政主管部门委托支队行使的执法任务41项,共行使市容环卫、城市规划、城市绿化、环境保护、工商、市政管理等11个部门、14个方面共计105项执法任务。为提高城管综合执法管理的工作效率,以适应城市管理对象日益复杂、科技含量不断提高和城市信息化进程日益加快的新形势,进一步强化城管综合执法工作,某市城管综合执法信息系统项目(以下简称:城管执法项目)于2008年7月正式启动。城管执法项目是某市“数字城管”的支撑平台和业务核心平台,项目总投资近800万元,集办公自动化(OA)、管理信息系统(MIS)、地理信息系统(GIS)为一体化的综合性信息系统。城管执法项目的建设内容包括:(1)市局办公区网络改造与综合布线,(2)机房改造与服务器设备、系统软件采购及硬件平台建设,(3)信息化统一支撑平台建设,(4)核心业务系统建设等内容,(5)空间数据采集和历史数据建库。项目涉及单位包括综合执法局和19个分局,其中有12个为区级分局,4个直属分局,2个为专业分局,1个督察分局,总用户数为3560多人。

本人作为技术支持人员参与了项目的前期工作,对项目技术要求和解决方案比较清楚。中标后,通过公司项目经理竞争上岗机制,我有幸获得了公司领导与业主的信任,成为该项目的经理,全面主持项目的管理工作。在项目实施过程中出现了一些与人力资源管理相关的问题。其一,如何有效的安排团队成员并做到人尽其用;其二、如何激励项目团队并提高项目绩效;其三、如何做好大型项目团队开发编码、文档的标准化、规范化;针对这些问题,本人作为项目经理,采用了组建项目型实施团队并编制完善的人力资源计划;建立项目考核激励制度,提高项目绩效;引入PSP个人改进模型,加强技术培训,提高项目质量和标准化程度等方法予以解决。下面将分别从三个方面予以阐述。

1. 编制完善的人力资源计划编制和组建项目型团队。

本项目属于比较大型的项目,成员多、任务重、涉及面广、周期长,为了有效的保证项目质量和开发周期,我们采用了组建项目型团队的方式来进行项目实施。经三方沟通,组建了由城管局局长刘局、信息中心主任刘主任、我方公司总经理陈总、软件事业部总经理彭总、监理方总工程师陈经理和我(项目经理)等6人参加的项目领导小组,负责项目重大事项的决策和整体协调。考虑到项目复杂的建设内容,本项目采用按专业分组管理,分为:系统工程组、平台研发组、应用开发组、数据建库组、质量管理组、配络管理组、采购组等7个组。人员的配络情况如下:项目经理1人,技术经理1人,组长7人,网络工程师3人,开发工程师19人,数据工程师18人,质量保证1人(组长兼任),质量控制7人,美工1人,项

目助理 1 人，配路管理 1 人（技术经理兼），采购组 1 人（公司营销中心采购专员兼职）。绘制项目的组织分解结构（OBS），人员分配完毕之后，我开始对每项任务活动的总工作量、资源数量（所需人数）及工期进行估算，主要是确定动态资源的使用计划，控制项目成本，为职能部门有计划安排人员参与项目提供依据。在此基础上，编制责任分配矩阵（RAM）。我负责整个项目的生成组织。技术经理主要负责项目的技术管理工作，另外支撑平台的研发监控、业务系统建设的技术把关等工作，兼项目的配路管理、技术评审组织等。其他几个组的技术主要由各组长负责。质量管理组对我直接负责。通过以上项目组搭建和责任划分，明确了项目成员的职责，使整个团队分工明确，合作有序。随着工作包的细分，依据以上的原则对细分后的工作包调整 RAM。在完成 OBS 和 RAM 后，编制人员配备管理计划，根据项目进度计划确定不同时间段所需到位的人员、技能等要求，根据计划和软件事业部、系统集成部、数据建库与服务部沟通人员计划情况，特别是参加过区域管执法项目实施的人员，通过总经办来协调保证，但有 3 名设计师正在参加其他项目组，没法到位，通过人力资源部招聘满足了要求。在总经办和职能部门的大力支持下，项目组基本上达到较优的资源配路，也得到按照计划安排相关人员进入项目组的承诺，特别是技术经理小陈在经过协调到位后，使我大大增强了项目的信心。

2. 建立项目考核激励制度，提高项目绩效，建设项目团队。

为了营造项目良好的竞争环境，结合公司项目考核制度和公司职称管理办法，经过和负责运营的总经理沟通后，决定在项目中采用了“赛马”机制，促进团队的竞争和成长。把个人项目绩效和工作质量作为主要依据，采用平衡记分卡作为个人考核的依据。个人的绩效划分为 A、B、C、D、E 五等，直接与工资奖金挂钩，同时作为公司年终奖、职称聘用的重要依据。其中连续 2 个月为 A 的，额外有项目奖励，这主要是从预期的项目奖金中预支的；连续 2 次为 E 的，直接辞退。个人得分主要根据进度完成率、质量缺陷数，也考虑团队合作的付出，技术创新和重点问题解决等因素权重。项目组的绩效作为个人绩效的倍率，引导大家关注团队目标。通过考核制度的执行，在项目组内部形成了以绩效为目标的工作氛围，创造了良好的合作环境，大大提升项目组的执行力。

3. 引入 PSP 个人改进模型，加强技术培训，提高项目质量和标准化程度，管理项目团队。

在项目团队组建完成后，我发现项目组 2/3 的人工作成果缺乏规范性的约束，文档编写格式凌乱缺乏思路，代码编写缺乏标准。在与技术经理认真探讨此问题后，决定引入个人改进过程（PSP），提高项目质量和工作效率。项目初期 PSP 是一种可用于控制、管理和改进个人工作方式的自我持续改进过程，PSP 的关键就在于向开发人员展示与他们的计划、生产率 and 工程中失误相关的各种复杂却非常有用的数据，帮助大家做成准确的计划，确定开发人员为改善产品质量要采取的步骤，建立度量个体软件过程改善的基准，从而做好项目的规划和保证质量。要实施 PSP 需要全部引入规范化的实施肯定不可行，我们主要从模版化、表格化、规范化几个方面入手，针对一套代码框架和文档模版，对大家进行培训，并要求质量保证组做好检查和改进建议，帮助团队提高。这里我们只是借鉴了 PSP 的原则和方法，对项目组成员灌输的是一种持续改进的理念，但是这种观念一旦变成了团队的行为指南，就可以发挥巨大的作用。如设计阶段，设计人员依据项目模版，从不知道如何写文档到规范的设计与文档的编写转变，在保证项目产品质量的同时得到了个人能力的提高。

城管执法系统已于 2009 年 7 月 20 日上线运行，状况良好，受到客户和有关部门的一致好评，项目满意度较高。重新回顾整个开发过程，我以为团队成员得到不仅仅是技术和经验，更多是信赖和友谊，但是在整个开发过程中，团队成员也经常为一些技术问题而争论，甚至发生矛盾。在解决冲突方面，我始终处理得不够圆满，在沟通方面还是欠缺，在今天开发中我会不断地努力和提高自己的。毕竟，人力资源管理也是一门深奥的学问，它有待于我深入去挖掘，研究和探索。本项目中我采用了编制完善的人力资源计划编制和组建项目型团队，建立项目

考核激励制度,引入 PSP 个人改进模型并加强技术培训三个方面的措施形成了一种针对如何人尽其用、团队激励、标准化实施类问题的解决方案,在今后的工作过程如遇到类似问题将能够起到相当大的借鉴作用。



人力资源管理论文

第三篇

【摘要】

2013年5月，我作为项目经理，参与了××物流公司条形码项目。该项目是为了提升××物流公司日常业务运作中，货物流转交换的准确性和及时性，解决该公司现有业务运作中的货物差错率高、装卸效率低、记录颗粒度粗等问题，进而提升整体运营服务质量；实现××物流公司由低端运输向高端公路快运转型的战略目标。作为该公司的重点战略项目，项目总投资2000万元，项目工期为1年，系统主要实现了对货物流转交换过程中的每一个环节的扫描，实现货物运输全过程跟踪处理功能等。2014年6月，该项目通过了客户的验收，赢得了甲方的好评，成为公路运输行业实施条码技术的成功案例；得到业内的一致认可。本文结合作者的实际经验对项目的人力资源管理，主要从制定人力资源计划、组建项目团队、建设项目团队，以及管理项目团队这几个方面进行论述。

【正文】

2013年5月，我参与了××物流公司条形码项目建设，该项目应××物流公司由低端运输向高端公路快运转型的战略而立项，是该公司的重点项目。项目建设周期为1年，由2013年5月开始，到2014年6月验收结束，项目总投资为人民币2000万元。其目标是建立一套高效实用的条码系统，全面提高流转交换的准确性和及时性，降低差错，提升运营服务质量，实现由低端运输向高端公路快运转型的战略目标。

系统采用C/S架构，服务端应用采用J2EE+Oracle的模式开发，服务器使用HP的580G7，操作系统为Redhat企业版Linux 5.4，数据库使用Oracle 11g R2并做RAC，中间件采用IBM的WebSphere并做集群。终端应用基于Microsoft的Windows CE平台，采用C#语言开发；运行于PDA上。项目采用矩阵型组织结构，从各职能部门抽调主干成员，组成专门的项目团队，其中需求小组（5人），开发小组（10）人，测试小组（5人），实施小组（8人），质量小组（3人），商务及外协支持（3人）我被任命为该项目的经理，负责项目管理工作，直接向项目总监汇报。下面我将结合本项目从制定人力资源管理计划、组建项目团队、建设项目团队、管理项目团队这几个方面对项目的人力资源管理进行介绍。

一、制定人力资源计划

作为一名合格的项目管理者，做任何事之前都应该先做好计划，好的计划，是成功实施项目的基础，作为项目管理计划的一部分，人力资源计划是关于如何定义、配置、管理、控制以及最终解散项目人力资源的指南，是识别和记录项目角色、职责、所需技能以及报告关系，并编制人员配置管理计划的过程。项目成功实施的根本是以人为本，只要保证将合适的人各就各位，各司其职，就为项目的成功奠定了良好的基础。

因此，在该项目中，我非常重视于人力资源计划的制定，我查阅了活动资源需求中的人力资源需求，这个项目需要的人力资源约35人左右，涉及需求、开发、测试、实施、质量、商务及外协等多个项目角色。凭借对各成员的了解以及各部门经理沟通的结果，我制定了责任分配矩阵，将工作包、活动与项目团队成员进行联系，并制定一份人员配备管理计划，将人员招募、遣散、资源日历、培训、认可与奖励、合规性、安全等信息一起规划到人力资源计划中，以此形成了最终的人力资源计划，并随着项目的推进渐进明细。

在制作人力资源计划的过程中，我特别注意以下几点：

稀缺和有限人力资源的可得性，公司项目不止一个，但是人力资源就那些，尤其是高级开发工程师、资深QA以及测试人员，各项目之间都竞争激烈，这些资源对于项目的实施起着至关重要的作用，因此在规划人力资源时，我特别注意这些人员的可得性。

人力资源配备的备选,由于部分稀缺有限人力资源竞争比较激烈以及考虑到公司人员的流动性,不排除这个项目无法调配到相关人员的结果,因此在规划时,我就做好了人才备选方案,以减轻人才流失时对项目的影

响。全员参与计划制定,团队成员尽早参与,既可使他们对项目规划工作贡献专业技能,又可增强他们对项目的责任感和成就感。

二、组建项目团队

项目团队的组建是整个项目中的关键,在某种程度上,它甚至决定了项目的成败,一个好的团队,就会有一个好的项目,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;因此在制定人力资源计划后,我便开始着手组建项目团队,根据需求,本项目的人力资源需要配置:1名项目经理、5名需求人员、3名高级工程师、7名开发工程师、2名高级测试工程师、3名测试人员,1名实施经理、7名实施工程师、3名QA、3名商务外协支持。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,为了能让项目顺利进行,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,DBA的离开,对项目推进和实施的影响基本消除,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。项目团队组建是否合理,项目相关人员是否满足项目的需求,是项目能否顺利进行的关键,找错了人或者将错误的人放在错误的位置上,都可能导致项目最终失败,因此在组建该项目团队时,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。

三、建设项目团队

建设项目团队是提高工作能力,促进团队互动和改善团队氛围,以提高项目绩效的过程,作为项目经理,应该创建一个促进团队协作的环境,通过提供挑战与机会,以及认可与奖励优秀绩效来不断激励团队,通过开放和有效的沟通,在团队成员中建立信任,以鼓励合作型的问题解决方法,实现团队的高效运行。

为了建设一支成功的项目队伍,使整个项目团队协调一致,有一个共同的目标;使项目团队中每一个成员能够充分发挥他们在项目中的作用,我在团队建设中采取了以下几个措施:

1. 建立多种形式的系统化的激励机制,全面推行绩效考核管理。为了提高团队成员的积极性,我采取了相应的激励政策,比如薪酬激励,发展激励,文化激励,感情激励,约束激励,授权激励等;同时,我会让员工认识到他们的工作是富有挑战性的,以调动他们的工作积极性。为了让项目组成员在项目各阶段都保持良好的竞争意识,我全面推行了绩效考核管理。一部分是业务目标,还有一部分是行为目标,业务目标考核成员的工作完成情况,行为目标主要对他们平时的工作行为进行考核。其次,我定期或不定期以各种方式与团队成员进行绩效沟通,目的是加快绩效的进展;在平时,我也注意收集与绩效有关的信息,记录好的以及不好的行为,为绩效评估提供基础资料。同时,我也给高层领导建议,要以绩效为标准提拔

员工，不能单凭资历，这样可以鼓励员工争创佳绩。

2. 培训。计算机技术发展一日千里，开发工具的不断升级，技术方案的不断更新和新技术产生都将给项目的开发带来或多或少的困难。因此，我定期组织或安排团队成员进行培训。内容不仅涉及新技术的应用，新开发工具的使用，也包括一些比如职业规划方面的内容等。

3. 开展团队活动。除培训外，我还定期组织团队成员开展团队建设活动，包括爬山、聚餐、篮球比赛等，通过活动增加团队成员之间的交流与沟通，提升团队之间的协作能力，进而提升整个项目的绩效。

四、管理项目团队

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，特别是在沟通和冲突管理等方面，作为项目经理，应该特别注意。好的沟通和冲突管理才能创建一个高效团队。

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。

经过我和我的团队不懈努力，该项目最终于 2014 年 5 月试运行成功，并在同年 6 月通过了客户验收小组的验收，得到了甲方的好评，使得××物流公司运营的货物差错率降低了 50%，客户投诉率降低了 20%，理赔损失降低了 20%，提升了该公司的整体运营服务水平、客户满意度及公司形象，为××物流公司由低端运输向高端公路快运转型提供强有力的保障。

项目最终能成功完成，得益于我在项目中有效的人力资源管理，采用科学的人力资源管理方法、工具和技术，为项目的人力资源管理带来了事半功倍的效果。同时，在该项目的实施过程中，也出现了一些问题，本人觉得处理得不是很好，主要在于项目中的进度管理以及项目风险识别方面还存在不足，后续我将加强这两个方面的学习与知识积累，不断提升自身项目管理水平，为中国物流行业的信息化发展添砖加瓦。