

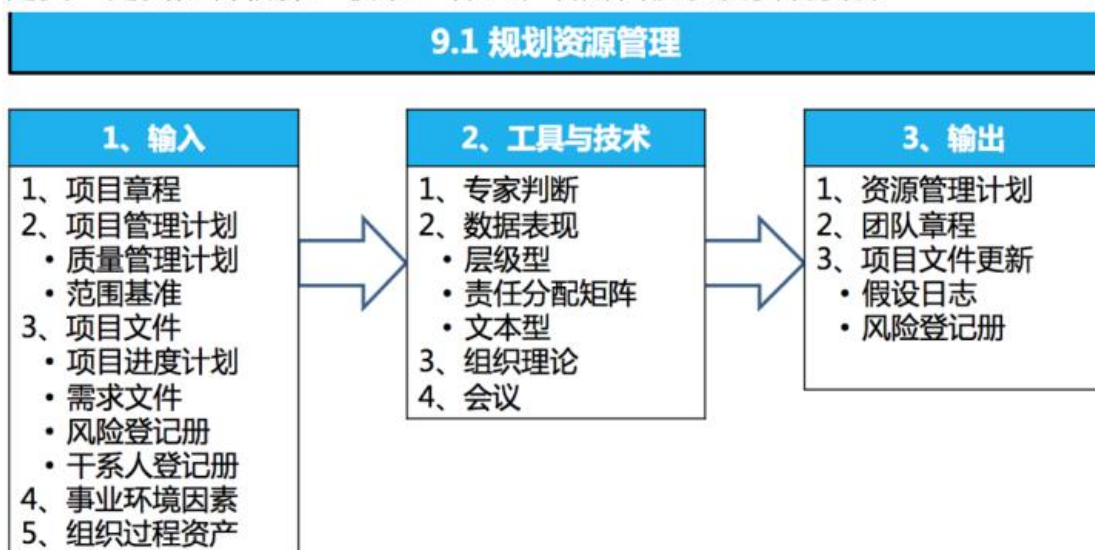
第九章 项目资源管理

项目资源管理包括识别、获取和管理所需资源以完成项目的各个过程。

知识领域	项目管理过程组				
	启动过程组	规划过程组	执行过程组	监控过程组	收尾过程组
9. 项目资源管理		9.1 规划资源管理 9.2 估算活动资源	9.3 获取资源 9.4 建设团队 9.5 管理团队	9.6 控制资源	

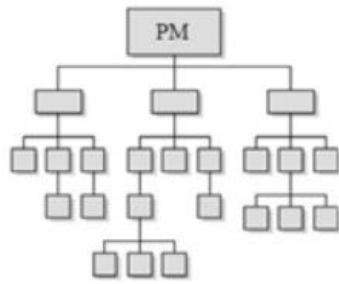
9.1 规划资源管理：

1、定义：定义如何估算、获取、管理和利用团队以及实物资源。

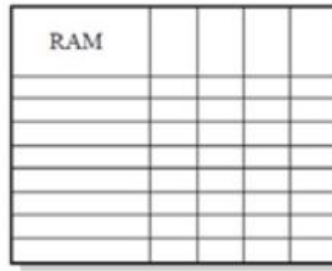


2、规划资源管理的工具：数据表现（层级型、责任分配矩阵、文本型）

确保每个工作包都有明确的责任人，确保全体团队成员都清楚的理解其角色和职责。一般有三种格式：层级型、矩阵型、文本型。



层级型组织机构图



矩阵型职责图

角色	_____
职责	_____

职权	_____

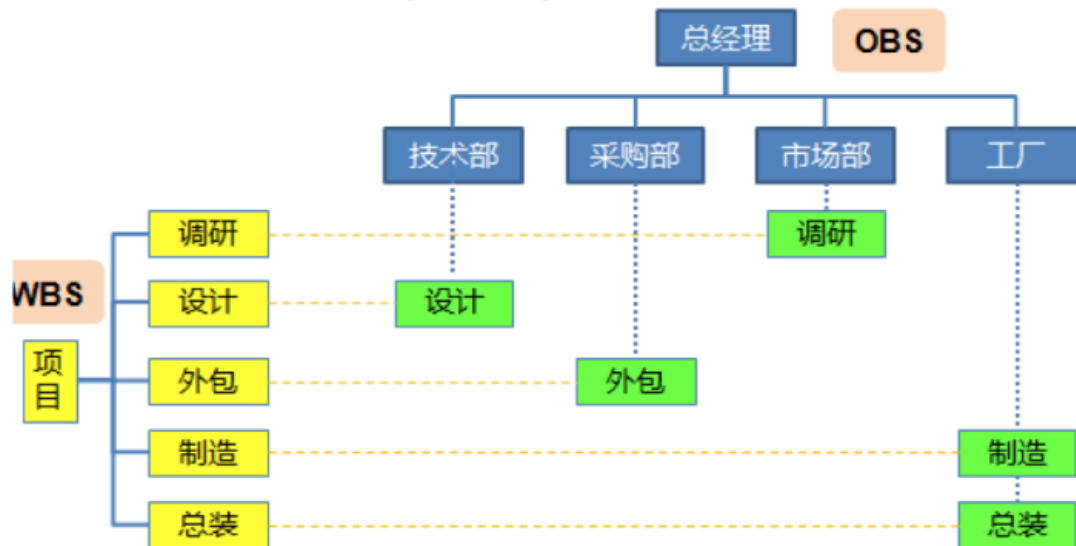
文本型格式

1) 层级型组织图：是自上而下的显示各种职位和相互关系，有助于明确高层级的角色。

◆ 层级型组织图 (Hierarchical-type charts)

自上而下地显示了各种职位及其相互关系

◆ 组织分解结构 (OBS) 与WBS的关系：



obs 把每个部门职责和 wbs 的工作包给对应起来。

2) 文本型：适用于记录详细职责。



项目	岗位名称	
任职人	直接主管	
任职资格	学历	
	工作经历	
	项目经验	
	岗位证书	
岗位职权		
岗位职责 (按重要性排列)	负责程度 (全责/部分/支持)	衡量标准 (数量/质量)
1、		
2、		

3) 矩阵型：责任分配矩阵 (Responsibility Assignment Matrix, 简称 RAM)，是用来显示分配给每个工作包或者活动与项目团队成员之间的联系。

旨在所有工作落实到人，确保任何一项任务都只有一个人负责，避免职责混乱。确保人人有事做、事事有人做。责任分配矩阵的一个例子是 RACI 矩阵，每一项工作都只有一个 A 在负责。

RACI图	人员				
活动	安妮	本	卡洛斯	蒂娜	埃德
制定章程	A	R	I	I	I
收集需求	I	A	R	C	C
提交变更请求	I	A	R	R	C
制定测试计划	A	C	I	I	R

每项活动，可以有很多个 r，很多个 i，很多个 c，但是只能有一个 a

3、规划资源管理的工具：组织理论

阐述个人、团队、组织单位的行为方式。

每一个团队、组织都有一套自己的潜规则，描述了人员在里面应该采取什么样的行动方式。根据组织理论灵活运用领导风格，以适应项目生命周期中团队成熟度的变化。

4、规划资源管理的输出：资源管理计划

是项目管理子计划之一。是关于如何分类、分配、管理和释放项目资源的指南。



包括：

识别资源

获取资源

角色和职责

项目组织图

项目团队资源管理：关于如何定义、配备、管理和最终遣散项目团队资源的指南

培训

团队建设

资源控制

认可计划：将给予团队成员哪些认可和奖励，以及何时给予

1) 角色和职责：

A、角色：在项目中，某人承担的职务或分配给某人的职务。

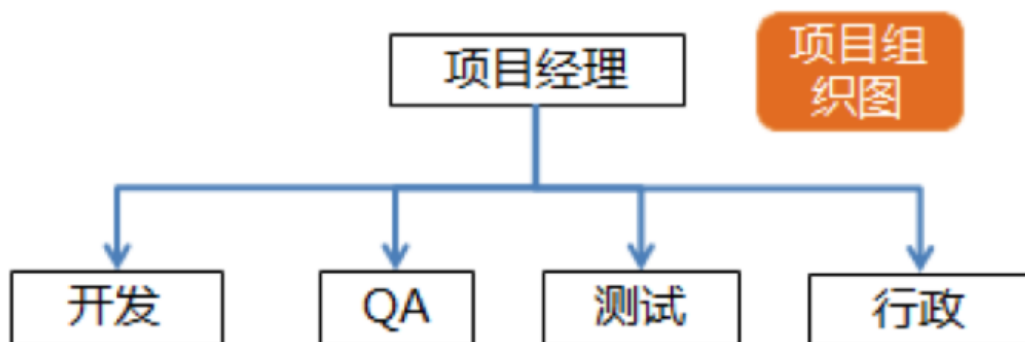
B、职权：使用项目资源、做出决策、签字批准、验收可交付成果并影响他人开展项目工作的权利。

C、职责：为完成项目活动，项目团队成员应该履行的职责和工作。

D、能力：为完成项目活动，项目团队成员所需具备的技能和才干。（一旦发现成员的能力与职责不匹配，就应该主动采取措施，比如安排培训、招募新成员、调整进度计划或工作范围）。

2) 项目组织图 (Project organization charts)：

以图形方式展示项目团队成员及其报告关系。



5、规划资源管理的输出：团队章程

团队章程是为团队创建团队价值观、共识和工作指南的文件。

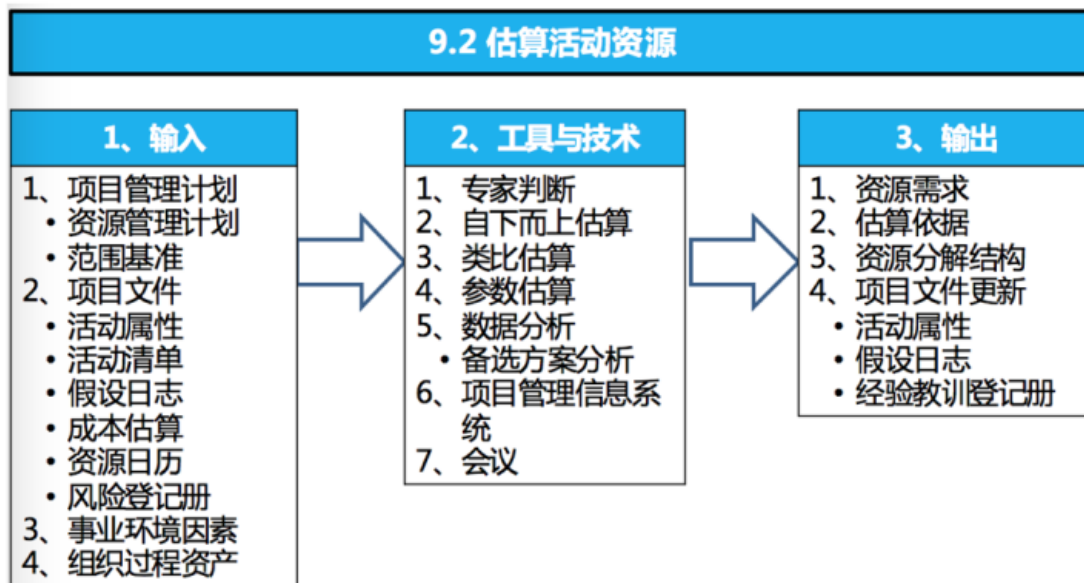
规定团队的核心价值观、行为规范和工作规则。使团队成员对什么行为可接受或不可接受的，建立和保持基本一致的认识。

团队章程应该由团队成员通过共同讨论来制定，而不能由少数人制定出来再强加给大家。团队章程对项目团队成员的可接受行为确定了明确的期望。尽早制定并遵守明确的规则，可减少误解，提高生产力。

讨论诸如行为规范、沟通、决策、会议礼仪等领域，有利于团队成员相互了解彼此重要价值观。规则一旦建立，全体项目团队成员都必须遵守。

9.2 估算活动资源：

1、定义：估算执行各项活动所需的团队资源，以及材料、设备和用品的类型和数量。



2、估算活动资源的输入：资源日历



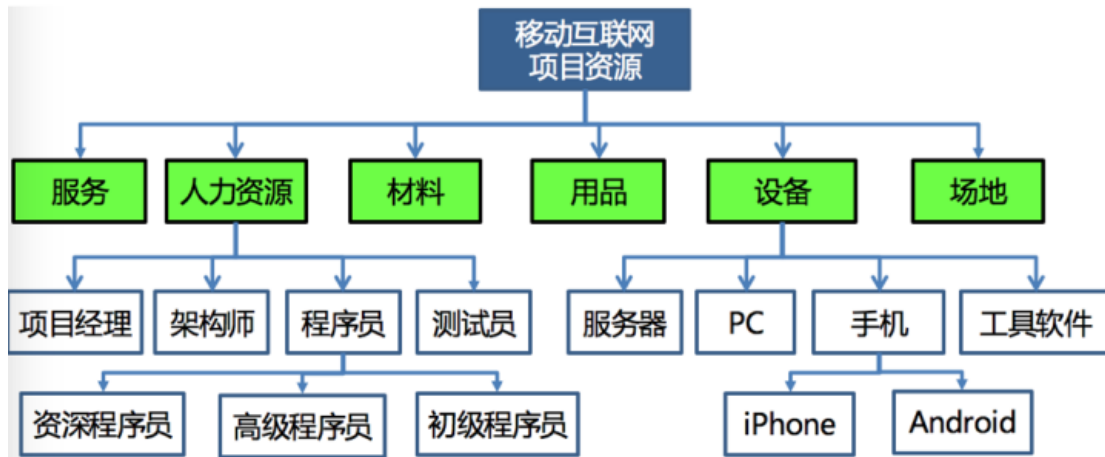
每个资源的工作时间和非工作时间。每个资源都有一个资源日历。所以一个项目会有 1 个或多个资源日历。

3、估算活动资源的工具：自下而上估算

先估算每个活动所需的团队资源和实物资源，然后汇总，得出整个项目的资源需求。

4、估算活动资源的输出：资源分解结构

是把整个项目所需要的资源按照类别、类型进行展现

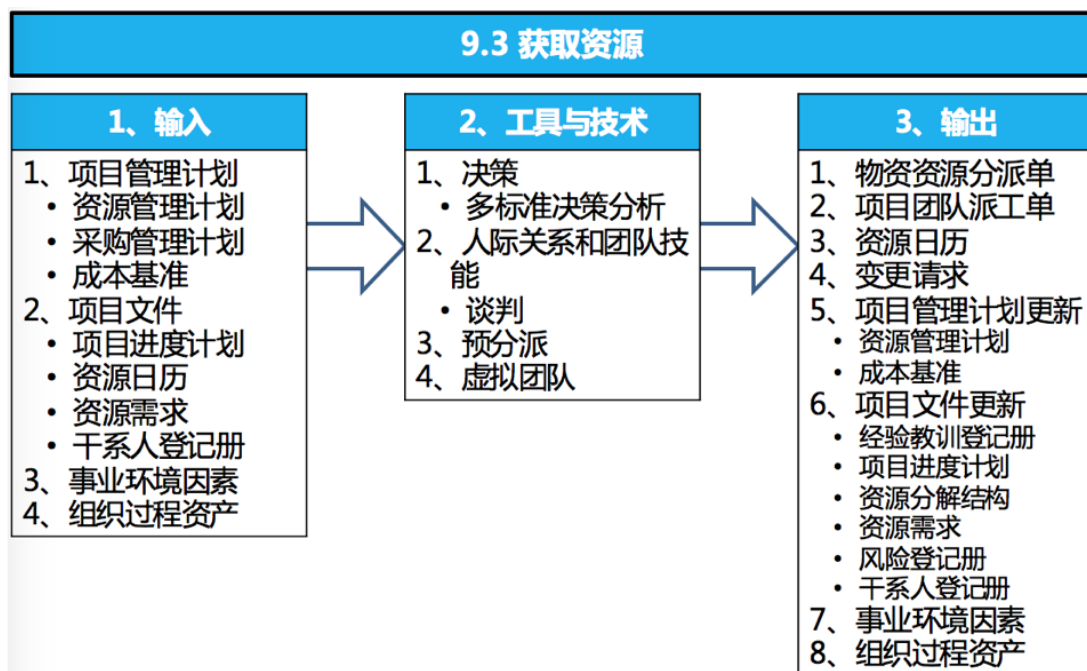


9.3 获取资源：

1、定义：获取项目所需的团队成员、设施、设备、材料、用品和其他资源。

注意事项：

- 1) 进行有效谈判，影响那些能为项目提供所需人力资源的人员；
- 2) 不能获得项目所需的人力资源，人力资源不足或者人员能力不足，会对项目造成影响；
- 3) 如因制约因素而无法获得所需人力资源，项目经理可能不得不使用替代资源。



2、获取资源的工具：谈判 Negotiation

许多项目中，通过谈判完成人员分派，是组建项目团队最主要的一个方法。

项目管理团队需要与下列各方谈判：

- 1) 职能经理：获得普通、一般资源。



- 2) 执行组织中的其他项目管理团队：竞争特殊、稀缺资源。
 - 3) 外部组织、卖方、供应商、承包商等：获得特殊资源。
- 谈判，它的目标很明确，需要什么资源就和谁谈判。

3、获取资源的工具：预分派 Pre-assignment

事先选定已经分配到位的人，不由项目经理决定。

三种情况：

- 1) 标书中规定了；
- 2) 项目章程中说明，高层指定；
- 3) 特定人员的专有技能，项目离开他就做不了；

4、获取资源的工具：虚拟团队 Virtual Teams

有共同的目标，很少或没有时间面对面工作的一群人，比如有些人在国外、有些人工作班次和时间不同。

缺点：虚拟团队可能产生孤立感，团队成员之间难以分享知识经验，所以当采取虚拟团队的时候，沟通规划就非常重要。

5、获取资源的输出：实物资源分配单

记录了项目将使用的材料、设备、用品、地点和其他实物资源。

6、获取资源的输出：项目团队派工单 Project Team Assignments

记录了团队成员及其在项目中的角色职责 需要包含项目人员名称，相关的文件包括：
项目团队名录（directory）
项目组织图
进度计划

◇ 练习题

1、项目经理接管一个执行阶段的项目。在对项目进度进行初步审查期间，项目经理注意到与特定关键路径活动有关的信息不完整，有些活动还存在风险。项目经理如何才能确定每项活动的责任？

- A. 工作分解结构
- B. 组织分解结构
- C. 风险登记册
- D. 责任分配矩阵

答案 D。PM 要确定每项活动的责任，应该查看 RAM 责任分配矩阵。

2、一个关键项目接近主要里程碑，但是多个关键可交付成果都面临严重困难。其中一个原因是由于一名项目团队成员以及合同团队中多名资源的休假所造成。若要防止这个问题，项目经理应该怎么做？

- A. 确保所有资源的可用性都已记录在资源日历中
- B. 获得承包商经理的最终承诺



- C. 在项目执行阶段引入一个“无假期”政策
- D. 项目计划获得所有项目资源的批准

答案 A。确保在资源日历里记录

3、项目进入三个月时，项目经理注意到许多项目团队成员对其他团队成员的工作给予负面评价。项目经理应该怎么做？

- A.让项目发起人领导一次团队建设活动
- B.向团队提供奖励，改善团队的协作
- C.在每周会议的议程中增加一项团队建设活动
- D.与团队一起审查团队章程

解析：D 是参考答案。团队章程包含团队工作指南。团队价值观和工作指南为描述团队的合作方式提供了架构。知识点：章节 9.4.1.2