



IT项目管理

第八章 协调项目人力资源

燕山大学 软件学院 李志明



【课程回顾】

| 领域 | 已了解的过程有（24）个 | | | | | | |
|----|--------------|-----------|----------|-----------|--------|--------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 整体 | 制定项目章程 | 制定初步范围说明书 | 制定项目管理计划 | 指导与管理项目执行 | 监控项目工作 | 整体变更控制 | 项目收尾 |
| 范围 | 范围规划 | 范围定义 | 制作WBS | 范围核实 | 变更控制 | | |
| 进度 | 活动定义 | 活动排序 | 资源估算 | 时间估算 | 计划制定 | 进度控制 | |
| 成本 | 费用估算 | 费用预算 | 费用控制 | | | | |
| 质量 | 质量规划 | 质量保证 | 质量控制 | | | | |

- 没有质量就没有了一切，质量是企业的生命线！
- 质量不是检测出来的，是策划和制造出来的！



【本章知识要点】

- ✓管理的本质是协调，协调的中心是人。
- ✓能否成功地实施IT项目管理，很大程度上取决于能否协调好项目的人力资源。
- ✓项目人力资源管理在IT项目管理中处于非常重要的位置，挖掘与协调IT项目人力资源的目的是为了高效地实现组织的目标。



【本章知识要点】

✓ 学习完本章后，应当掌握如下知识：

- (1) **协调**人力资源的重要性。
- (2) IT项目人力资源管理的特点。
- (3) IT项目人力资源管理的主要过程。
- (4) 人力资源规划方法与工具。
- (5) 项目团队人员选择的方法和手段。
- (6) 人员培训和绩效考核的重要性。
- (7) 动机理论和激励理论在人力资源管理中的应用。

提 纲



- ❑ 项目人力资源管理概述
- ❑ 项目人力资源规划
- ❑ 项目团队组建
- ❑ 项目团队的建设与管理
- ❑ 项目人力资源的激励
- ❑ 感想与体会



8.1 人力资源管理概述

- ✓ 美国著名的钢铁大王**安德鲁·卡内基**说：“你可以剥夺我的资本、厂房和设备，**但只要你留下我的人员**，4年后我将又是一个钢铁大王。”
- ✓ 著名管理学者**彼得斯**说：“企业或事业**唯一真正的资源是人**，管理就是充分开发人力资源以做好工作。”
- ✓ **找到合适的人才难，留着合适的人才更难！**



8.1 人力资源管理概述

- 国力的竞争是**人才的竞争**；企业的竞争是**人才的竞争**；项目地竞争也是**人才的竞争**。（近年，**国内各大城市也在抢人！！！！**）
- 在美国**59%**的高技术公司里，外籍专家占了**90%**。目前在计算机产业领域的博士中**50%**以上是外国人，美国还以合作攻关的名义，**借用外国专家的智慧**。



8.1 人力资源管理概述

毛泽东《论持久战》中这句话被广泛引用：
“战争的伟力之最深厚的根源，存在于民众之中。”还有一句话说得更好，但却很少被引用：
“日本敢于欺负我们，主要的原因在于中国民众的无组织状态。”

毛泽东看破了中国的问题，不是装备差，不是国力弱，最根本的问题是无组织。所以中国共产党最大的抓手，就是一定要把民众组织起来。



8.1 人力资源管理概述

✓ 随着社会的发展和科技的进步，越来越多的管理者已经深刻地认识到人已经成为决定一个企业或项目成败的关键因素，人力资源的管理已经成为他们工作中最艰巨的任务和挑战。

➤ 特别是IT行业和软件项目，其可变因素太多、不稳定因素太多、诱惑力也太强，如何找到需要的人才和合理使用人才对IT企业是最为严峻的挑战。



8.1 人力资源本管理概述

8.1.1 项目人力资源

✓ 人力资源通常指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力，包括**体力劳动和智力劳动**。

✓ 现代社会有5大可利用资源，即**物力资源、财力资源、信息资源、文化资源和人力资源**。

这种5种资源中，唯有人力资源**是最具有生命力的，可以被反复利用并能不断增值的资源。**



8.1 人力资源本管理概述

✓ **人力资源具备与其他资源不同的特征，主要体现在：**

- ① **生物性：**存在与人体中，活的资源
- ② **社会性：**依赖于社会，纳入社会的分工体系
- ③ **时效性：**青少年、中青年（资源流失）、老年
- ④ **能动性：**主观能动性
- ⑤ **个体独立性：**生理状况、思想、价值观、性格等
- ⑥ **可再生性：**教育、培养、维护进一步提高



8.1 人力资源本管理概述

✓ 人力资源用途：人类可用于生产产品或提供各种服务的活力、技能、知识和可提供的商誉价值。

✓ 项目人力资源，是指能推动整个项目发展的所有相关者的能力。



8.1 人力资源管理概述

8.1.2 项目人力资源管理

人力资源管理是指运用现代化的科学方法，**对与一定物力相结合的人力**进行合理的**培训、组织和调配**，**使人力、物力经常保持最佳比例**（外在要素，**量的管理**），**同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调**，**充分发挥人的主观能动性**（内在要素，**质的管理**），**使人尽其才，事得其人，人事相宜，以实现组织目标。**



8.1 人力资源管理概述

人力资源管理的**目标**在于**帮助组织吸引、保留和激励员工**，同时，还具有如下几方面意义：

- ① 改善员工的工作、生活质量；
- ② 提高生产效率
- ③ 获得竞争优势



8.1 人力资源管理概述

8.1.2 项目人力资源管理

项目人力资源管理就是指通过不断的获得人力资源，
把得到的人力资源整合到项目中并融为一体，保持
和激励他们对项目的忠诚和积极性，控制他们的工
作绩效并做出相应的调整，尽量发挥他们的潜能，
以支持项目目标的实现的活动、职能、责任和过程。

8.1 人力资源本管理概述

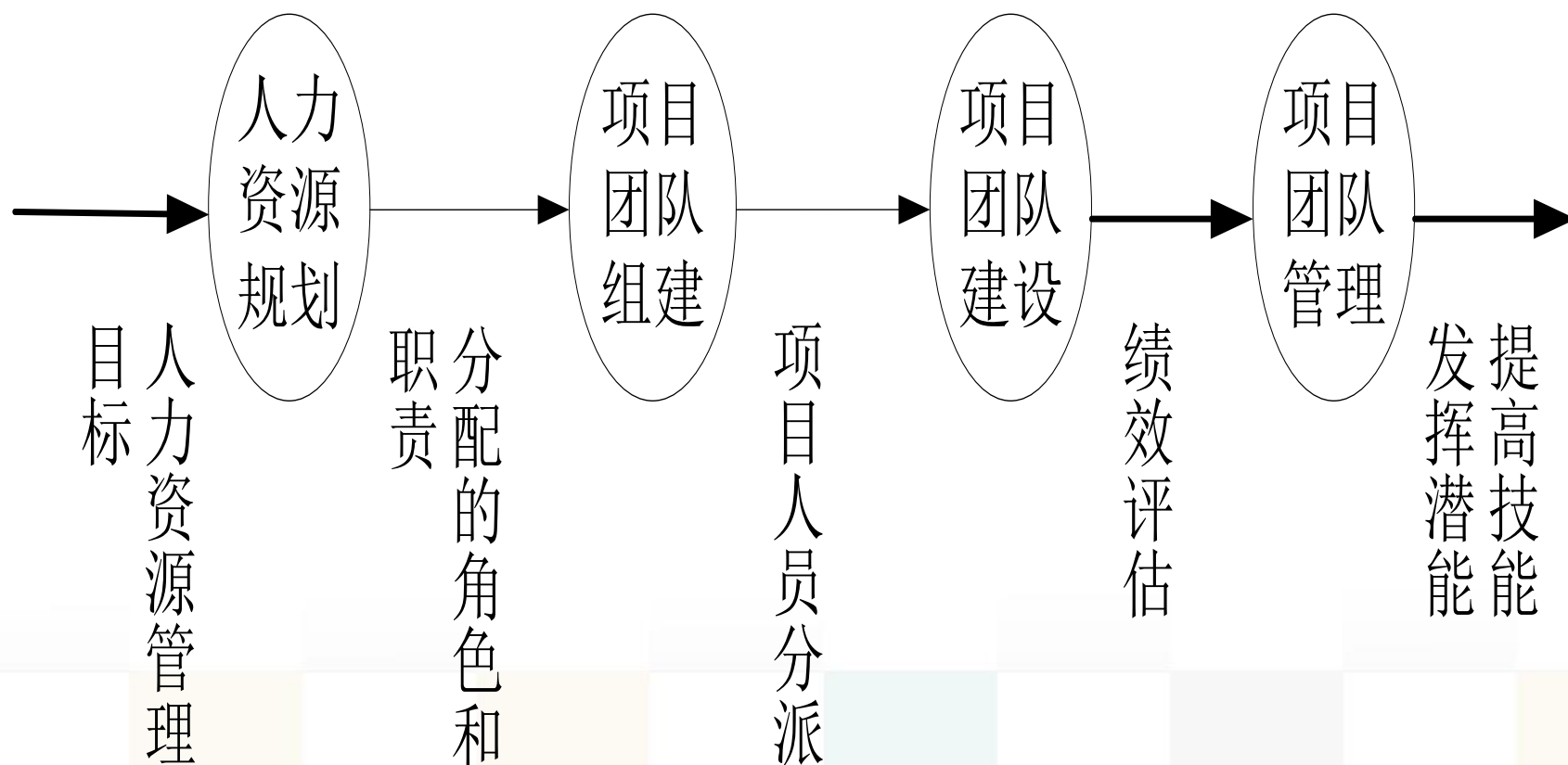


图 8-1 人力资源管理的主要过程



8.1 人力资源本管理概述

8.1.3 项目人力资源管理的特点

✓项目人力资源管理是组织人力资源管理的具体应用，项目人力资源管理必然要遵循组织人力资源管理的原理并实现相同性质的功能。

✓由于项目自身的特点，项目人力资源管理在方法上也有其自身的特殊性，主要体现在：

- 项目人力资源管理与组织人力资源管理的区别
- IT项目人力资源管理与一般人力资源管理的区别



8.1 人力资源本管理概述

(1) 项目人力资源管理 with 组织人力资源管理的区别

| 比较角度 | 项目人力资源管理 | 组织人力资源管理 |
|------|----------------|-----------------------|
| 规划 | 近期 | 近期、长远发展 |
| 获取 | 非常规的录用与遣散 | 招聘、考试、录用 |
| 工作安排 | 视个体差别对待，一般强度较高 | 平均工作强度 |
| 培训 | 特定技能培训 | 考虑员工、工作、组织三方面要求 |
| 绩效考核 | 短期，业绩指标 | 短中长期，分阶段 |
| 激励 | 物质激励 | 多种手段，加薪、升职、福利、改善工作环境等 |



8.1 人力资源本管理概述

(2) IT项目人力资源管理与一般人力资源管理的区别

- ① IT项目人力资源管理对象：知识及知识工作者
- ② IT项目对企业的贡献：有形资产和无形资产
无形资产包括企业专业技术和企业形象。
企业专技价值：企业研发价值和员工才干
企业研发价值：概念、系统、规划、流程、手册等，
形成组织过程资产。
- ③ IT项目中绩效管理的目的在于改善项目的运作系统。如何科学评价其价值？传统方法难以奏效
- ④ IT项目人力资源管理必须注意建立IT项目成员之间的心里契约。



8.1 人力资源本管理概述

心理契约，是契约各方能够相互感知、自觉遵守，但不一定表达的、不被其他人所共享的心理协定。

IT项目是知识工作者实现其自身价值、满足其物质与精神需求的重要载体。对知识工作者而言，心里期望和价值观方面的满足感往往比采取金钱进行激励所得到的满足感更强。

要管理好知识团队，使其产生让利益相关者满意的绩效，必须首先了解其价值观及其需要，从而形成内在激励。这种内在激励，通过知识团队的心理契约来实现。

缔结心理契约的目的是为了增强知识工作者对项目组的归属感、忠诚度、以及知识工作者彼此之间的相互依赖性。

提 纲



■项目人力资源管理概述

■项目人力资源规划

■项目团队组建

■项目团队的建设与管理

■项目人力资源的激励

■感想与体会



8.2 项目人力资源规划

- ✓ 项目人力资源规划的**目的是确定项目的角色、职责、报告关系，并制定人员配备管理计划。**
- ✓ 在大多数项目中，项目人力资源规划被作为项目**最初阶段的一项主要工作来完成。**
- ✓ 这一工作的结果应当在项目全过程中**经常性地复查，以保证它的持续适用性。**



8.2 项目人力资源规划

8.2.1 IT项目组织的确定

- ✓ 高层管理人员和项目经理针对项目的实际需求确认项目需要**哪种类型的成员**，是人力资源规划的关键活动之一。
- ✓ 高层管理人员和项目经理应该根据IT项目的特点和实际项目的需求，以及已识别的项目角色、职责、报告关系，**构建项目的组织结构图**。

8.2 项目人力资源规划

8.2.1 IT项目组织的确定

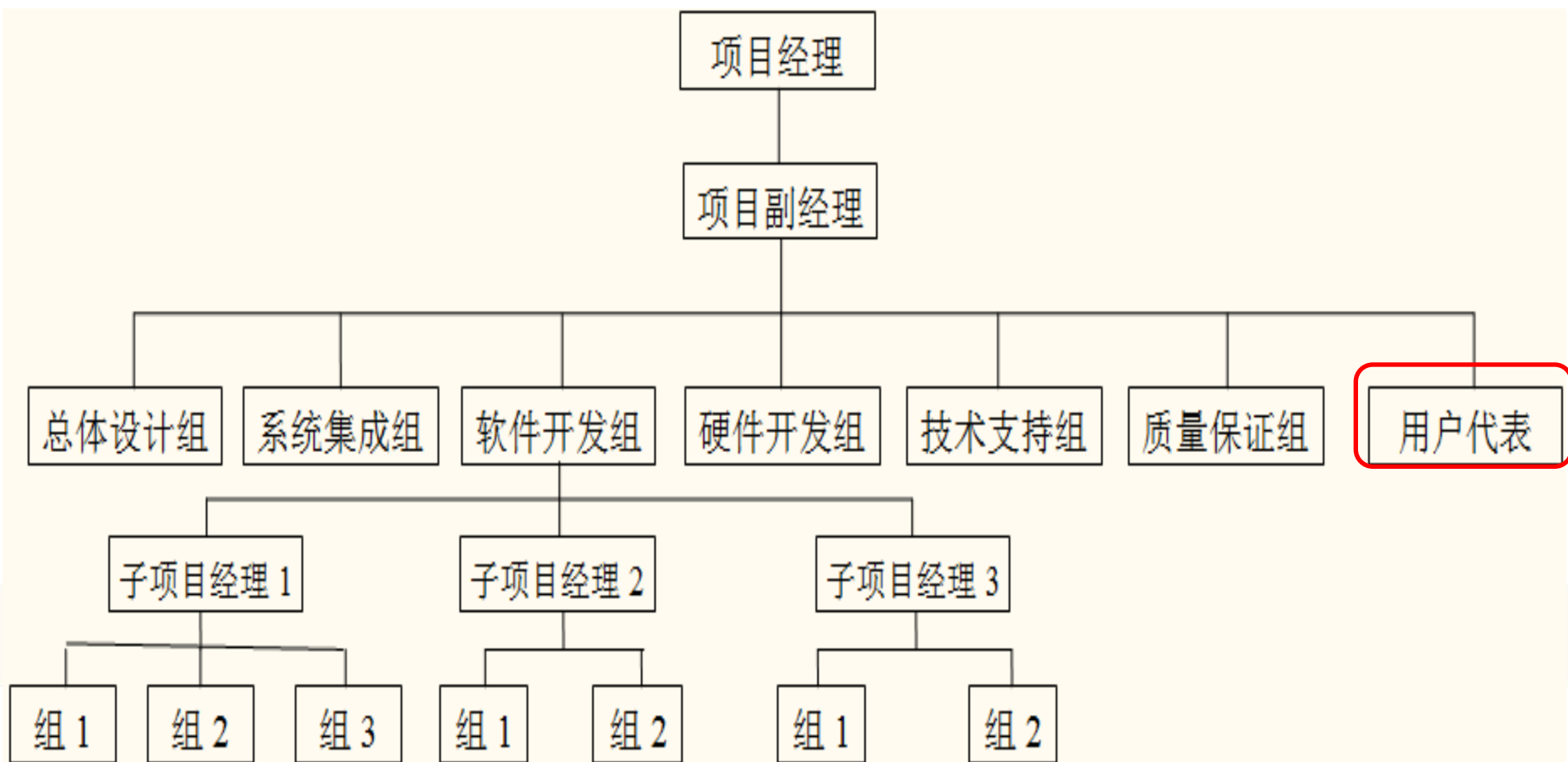


图8—2 大型IT项目的组织结构和相关角色



8.2 项目人力资源规划

8.2.2 项目角色与职责

| OBS 单位 ↓ | WBS 活动 | → | | | | | | | |
|----------------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | 1.1.1 | 1.1.2 | 1.1.3 | 1.1.4 | 1.1.5 | 1.1.6 | 1.1.7 | 1.1.8 |
| | 系统工程 | R | R&P | | | | | P | |
| | 软件开发 | | | R&P | | | | | |
| | 硬件开发 | | | | R&P | | | | |
| | 测试工程 | P | | | | | | | |
| | 质量保证 | | | | | R&P | | | |
| | 配置管理 | | | | | | R&P | | |
| | 技术支持 | | | | | | | P | |
| | 系统培训 | | | | | | | | R&P |

R=责任组织单元

P=行动组织单元

图8-3 责任分配矩阵（RAM）示例—适用大项目

组织分解结构OBS： 不是按照项目可交付成果的分解而组成的，而是按照组织所设置的部门、单位和团队而组织的



8.2 项目人力资源规划

| 活 动 | 人 员 | | | | |
|--------|-----|-----|-----|-----|-----|
| | RY1 | RY2 | RY3 | RY4 | RY5 |
| 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 |

R=执行 A=负责 C=咨询 I=知情

图8-4 项目干系人的责任分配矩阵(TACI)—适用小项目



8.2 项目人力资源规划

8.2.3 IT项目人员配备管理计划

- ✓项目人力资源规划成果除了**明确角色与职责、构建项目组织结构图**，还有一个重要成果是**人员配备管理计划**。
- ✓人员配备管理计划描述**何时、以何种方式满足项目人力资源需求**。
- ✓在项目期间，应该根据项目进展和需求，**对人员配备管理计划进行及时调整**，以指导团队成员招聘和团队建设等活动。

8.2 项目人力资源规划

8.2.3

选择合适的人员参与项目的过程，对整个项目团队来说是最重要的工作。

✓ 人员配备计划因IT项目的规模和应用领域的不同而不同，但一些内容是必须包括的：

- 项目团队组建：内部or外部？分散or集中？费用水平？
- 时间安排：临时的、专门的柔性组织
- 成员遣散安排：最佳时间，可降低成本、保护士气
- 培训需求：针对性的技术培训
- 认可与奖励：奖励与认可的规则，事先说明
- 合规性：遵循政府法律法规、劳动合同等。
- 安全：使团队成员远离安全隐患。

提 纲



- 项目人力资源管理概述
- 项目人力资源规划
- 项目团队组建
- 项目团队的建设与管理
- 项目人力资源的激励
- 感想与体会



8.3 项目团队组建

8.3.1 项目经理的选择

- ✓项目团队组建的主要任务是**根据项目资源规划的成果，获取完成项目工作所需的人力资源。**
- ✓**能否组建一个满足项目开发的团队，是项目能否获得成功的基本条件和关键所在。**



8.3 项目团队组建

✓项目管理的组织特征表明，**IT项目成败的关键人物是项目经理**，他在项目管理中起到决定性的作用。

✓对项目经理的选择有三种方式：

- 由企业高层领导委派
- 由企业和用户协商选择
- 竞争上岗



8.3 项目团队组建

✓ 一个优秀的IT项目经理至少需要具备三种基本能力：

- 解读项目信息的能力
- 发现和整合项目资源的能力
- 将项目构想变成项目成果的能力

◆ **如果项目是一条船，项目经理的作用就是让船上的人用力地划桨，朝一个方向奋力前进！（非常重要）**



8.3 项目团队组建

8.3.1 项目经理的选择

- **真正的人才，不是能够评判是非、指出对错的人，真正的人才是能够让项目变得更好的人。**
- 成功的项目领导者，无一例外都在致力于使项目更具有竞争力，更加美好，而**没有一个是置身于项目之外的批评家、评论员。**
- **对项目经理的选择，首先应从有丰富项目经验的工程师开始，发掘和培养那些不但专业技能熟练，而且有较强领导能力的人。**



8.3 项目团队组建

8.3.2 项目团队成员的选择

- ✓项目团队成员的选择一般采用**招聘的形式（组织内部招聘、外部公开招聘）**，在进行招聘之前应根据人力资源规划做好招聘计划，**即确定项目对人员的需求以及如何来满足这些需求。**
- ✓在招聘的过程中，**主管人员一定要注意运用规范化的招聘方法。**调查显示，采用不正确的招聘方法，将导致**50%左右的新成员在进入项目团队后的6个月内选择离开。原因：人事不匹配）**
- ✓全面的获取应聘者信息，并将其与岗位的需求进行对比，**坚持人职匹配、人事相宜的原则**，成员的离职率将会降低至**10%以下。**



8.3 项目团队组建

招聘前，应事先确定招聘计划：

- (1) 招聘条件及政策
- (2) 确切数量及上岗时间
- (3) 招聘负责人
- (4) 招聘渠道
- (5) 招聘方法
- (6) 招聘预算



8.3 项目团队组建

组织内部招聘:

(1) 查阅组织档案

优点: 查找速度快, 信息全面、准确(对硬性指标而言)

缺点: 无法体现个人品质、人际技能等综合素质

(2) 主管领导推荐

优点: 提供的信息较具体和详细

缺点: 可能会带有领导的主观性

(3) 张榜公告

优点: 便于找到合适员工, 也有利于员工职业生涯发展;

缺点: 耗时较长

内部招聘的优点: 熟悉员工情况; 员工也熟悉组织内部的情况, 培训费用少; 总招聘成本低。

内部招聘的不足: 竞争产生的不平衡心理。



8.3 项目团队组建

组织外部招聘:

(1) 员工推荐

优点: 人岗匹配情况较好, 员工表现积极, 工作时间长久。该方法效果较好, 广泛使用。

(2) 广告招聘

优点: 可保证求职者的数量

缺点: 但无法保证质量; 招聘成本高, 历时长

(3) 校园招聘

优点: 为组织补充可塑之才、新鲜血液; 成本低

缺点: 具有一定风险, 经验少, 难以及时上岗。

(4) 就业代理机构、猎头公司

优点: 针对性强, 人员专业素质较强 **缺点:** 难以留住人才



8.3 项目团队组建

表8-2 校园招聘中需要回答十大问题

- | | |
|-------------------|--------------------|
| 1. 请简单介绍一下你自己和家庭。 | 6. 你为什么选读此专业？ |
| 2. 请谈谈你的社会工作经验。 | 7. 你有什么特长和爱好？ |
| 3. 你为什么要应聘这份工作？ | 8. 请你介绍一下自己的优点和不足。 |
| 4. 你最尊敬的老师是谁？ | 9. 你择业考虑的主要问题是什么？ |
| 5. 学校课程对工作有何帮助？ | 10. 你能为企业做些什么贡献？ |



8.3 项目团队组建

✓ 在面试IT项目团队候选人时应注意候选人是否具备以下几方面的能力：

- 扎实的专业基础；
- 独立、创新的工作能力；
- 良好的沟通能力和团队合作精神；
- 认真、严谨的工作态度；
- 成就感强、工作有激情；
- 具备锲而不舍的精神；
- 善于总结和运用工作经验和教训。

提 纲



- 项目人力资源管理概述
- 项目人力资源规划
- 项目团队组建
- 项目团队的建设与管理
- 项目人力资源的激励
- 感想与体会



8.4 项目团队的建设与管理

- ✓ 福特汽车公司前总裁唐纳德说：我在福特汽车公司所获得的宝贵经验之一就是我深信，团队合作能使美国所有公司和组织的业绩表现大大改善。
- ✓ 管理大师杜拉克说：组织（团队）的目的，在于促使平凡的人，可以作出不平凡的事。



8.4 项目团队的建设与管理

8.4.1 团队的概念

✓ 团队是指在工作中紧密协作并相互负责的，拥有共同目的、绩效目标及工作方法，且以此自我约束的群体。

✓ 换句话说团队就是指为达到某一确定目标，由分工与合作及不同层次的权力和责任构成的人群。



8.4 项目团队的建设与管理

✓ 团队是层次合理、分工明确、任务清晰、责任到位，能将有限资源最有效地整合的机构。

✓ 团队概念包含以下几层含义：

- 必须有明确的目标
- 有效的分工与合作
- 需要不同层次的权力与责任



8.4 项目团队的建设与管理

✓项目团队能否有效地开展项目管理活动，体现在几个方面：

- 拥有共同目标
- 合理分工与协作
- 具有高度的凝聚力
- 团队成员相互信任
- 能够有效的沟通

表8-5
项目团队有效性检测表

8.4 项目团队的建设与管理

8.4.2 项目团队的发展与建设

✓项目团队的发展过程，是一个不断成长和变化的过程。一个项目团队从产生到消失经历5个阶段。

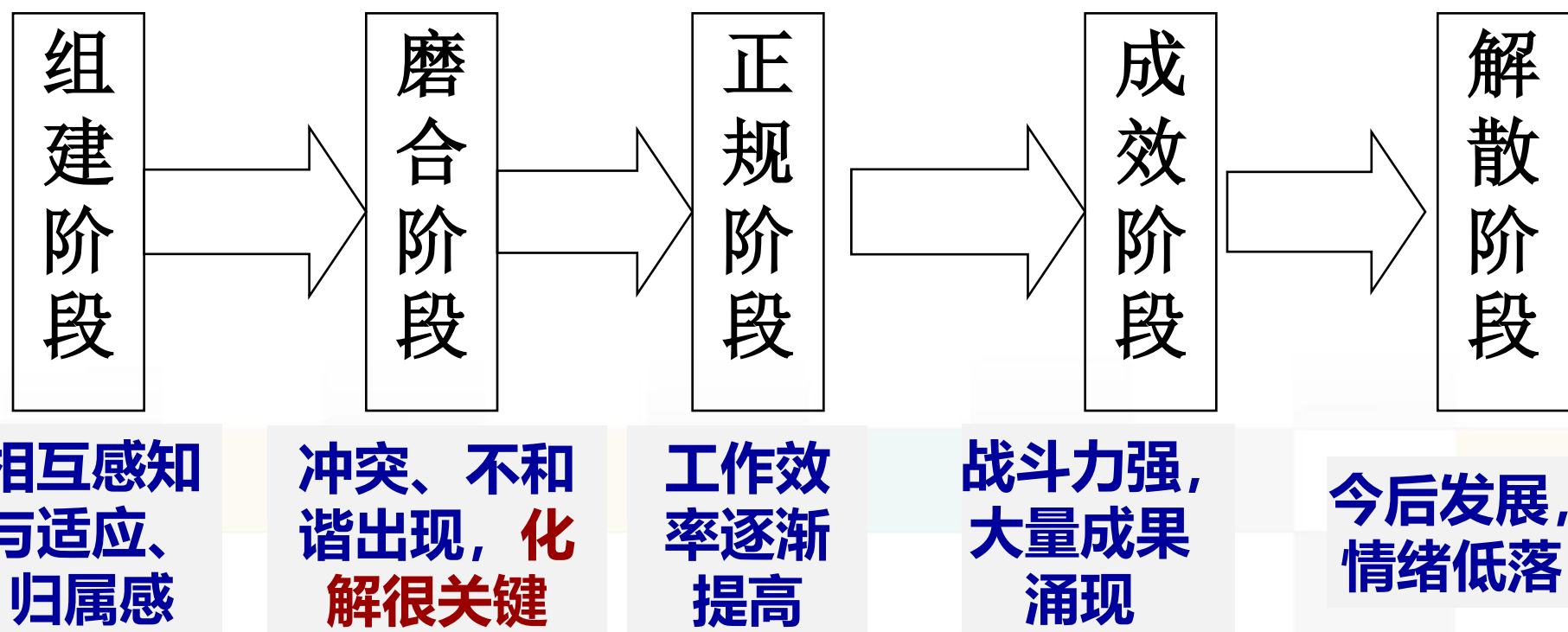


图8-5 项目团队的发展阶段



8.4 项目团队的建设与管理

✓关于项目团队建设的建议

- 把每个工作组的人数限制在3到7人；
- 强调团队的协调性；
- 召开经常性的、有效的会议；
- 对事不对人，解决问题而不是责备人；
- 促进成员和其他的项目干系人更好地相互了解；
- 关注项目成员间的交流与配合，鼓励互相帮助；
- 挖掘项目成员的潜能；
- 认可个人和团队的成绩；
- 认为团队成员都是最好的。



8.4 项目团队的建设与管理

◆关于项目团队建设的2条重要建议：

① 你可以不知道团队成员的某些缺点，但不可不知道他们的优点！

② 团队专长=集体知识+规范的团队交流方式

强化**竞争**意识, 营造**团队**精神

每一个企业需要作风严谨, 敢于拼搏、勇于创新、融洽默契、同舟共济、同归殊途的精神。要科学发挥团队精神, 让每个人的能力得到发挥、得到互补, 我们才能立于不败之地, 在市场经济的大海中乘风破浪, 大展鸿图。



目标导向

团队精神的基础-挥洒个性

团队精神的核心-协同合作

团队精神的最高境界-团结一致

团队精神的外在形式-奉献精神

忠诚度

执行力

责任感



8.4 项目团队的建设与管理

8.4.3 项目人员培训

✓IT项目培训是指为提高项目开发人员的技能和知识，增强项目开发能力，使员工能在现有项目和将来的岗位上胜任其角色而进行的一切有计划、有组织的学习和训练活动。

◆对客户和用户的项目培训比对开发人员的培训还要重要，高层管理者和项目经理必须高度重视！



8.4 项目团队的建设与管理

8.4.3 项目人员培训

✓建立良好的员工培训系统，对于整个组织和项目来说具有很多好处：

- 确保获得组织和项目所需要的人才
- 留住人才
- 提高员工的成就感

✓人力资源部门一般提供3种类型的培训：

- 技术培训
- 取向培训
- 文化培训



8.4 项目团队的建设与管理

8.4.3 项目人员培训

✓ IT项目培训的特点：

- 培训成本高
- 培训时间：项目开始前或初期
- 培训内容：依据项目需求，针对性强
- 培训目的：更好地完成项目任务



8.4 项目团队的建设与管理

8.4.4 绩效评估

✓ 进入21世纪，绩效问题已成为项目管理者关注的热点。

✓ 绩效是指员工完成工作或履行职务的结果，
即 员工所创造的价值。



8.4 项目团队的建设与管理

8.4.4 绩效评估

✓ 绩效具有以下特征：

- 在工作过程中产生

- 人们行为的后果，目标的完成程度，客观存在。

- 具有实际效果，无效劳动的结果不能称为绩效。

- 体现投入与产出的关系，即考虑效率问题。

- 有一定的可度量性。



8.4 项目团队的建设与管理

- ✓ 绩效评估是对员工的工作行为与工作结果全面地、系统地、科学地进行考察、分析、评估和反馈的过程。
- ✓ 绩效评估的目的主要包括3个方面：
 - **激励**：通过正确评价员工的行为和绩效，给予员工恰当的激励。
 - **培训**：通过绩效评估可以发现员工所欠缺的技能和知识，从而设计具有针对性的培训，更好的提高员工的绩效。
 - **沟通**：绩效评估面谈，可以加强组织与员工之间的沟通和协调，为改进员工未来的绩效达成共识。



8.4 项目团队的建设与管理

✓ 绩效评估步骤:

- ① 制定绩效评估指标和标准
- ② 绩效评估过程
- ③ 绩效评估反馈
- ④ 绩效评估审核

✓ 7种绩效评估方法:

- ① 等级评定法
- ② 比例控制法
- ③ 排序法
- ④ 成对比较法
- ⑤ 关键事件法
- ⑥ 行为锚定等级法
- ⑦ 目标管理法

提 纲



- 项目人力资源管理概述
- 项目人力资源规划
- 项目团队组建
- 项目团队的建设与管理
- 项目人力资源的激励
- 感想与体会



8.5 项目人力资源的激励

- ✓ 美国著名心理学家詹姆斯指出：一个没有受过激励的人，仅能发挥其能力的20%至30%，而当他受到激励时，其能力可以发挥到80%至90%。
- ✓ 如何针对不同的情况采取与之相应的有效方式激励团队成员，促进团队健康的发展，减少人员的非正常流动，是团队建设与管理的重要工作。

【案例8-2】 让合适的人做合适的事



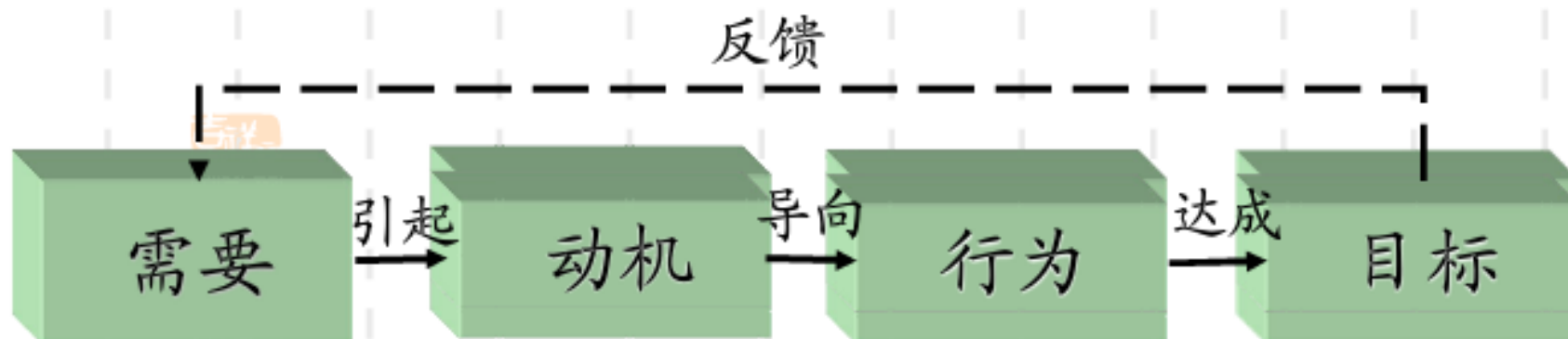
8.5 项目人力资源的激励

8.5.1 动机理论

- ✓ 人的一切行动都是由某种动机引起的。
- ✓ “动机”是指激励人去行动的主观原因，经常以愿望、兴趣、理想等形式表现出来，是个人发动和维持其行为，使其导向某一目标的一种心理状态。
- ✓ 动机可以改变一切。你可能是最有学识、最有经验、最有天赋和能力的经理人，但是，如果你的员工缺乏动机的话，你的组织终将陷入平庸的泥潭。

8.5 项目人力资源的激励

需要、动机与行为的关系



一、动机理论



马斯洛需求层次理论

奥尔德弗的ERG理论

麦克利兰的成就动机理论



需要层次理论

(一)、马斯洛的需求层次理论

马斯洛 (1908 - 1971) 美国著名心理学家和行为学家。

主要著作:《人类动机的理论》《激励和人》

理论要点:

- 人的行为受到人的需要欲望的影响和驱动, 但**只有尚未满足的需要才能够影响人的行为, 已满足的需要不能起激励作用;**
- **人的需要是分层次的: 生理的、安全的、社交的、尊重的、自我实现的需要;**
- 人的需要由于重要程度和发展顺序的不同, 可以形成一定的层次性; **人的行为是由主导需要决定的。**
- **马斯洛认为: 人类行为最独特的性质是爱、自尊、归属感、自我表现及创造力。**

即职工能够通过工作获得成就感、尊重和自我满足，即一个人要做他最适宜的工作、发挥他最大的潜力，成就他所能达到的任何事物。

马斯洛的需要层次理论



（二） ERG理论（当代）

ERG Theory（耶鲁大学，克莱顿·爱尔德弗）**重组了马斯洛的需求层次,认为人有三种核心需要:**

生存需求（Existence）指维持生存的物质条件的需要

相互关系（Relatedness）指在工作环境中维持与他人之间重要人际关系的需要,满足依赖于分享与他人之间的情感和相互关怀的过程

发展需求（growth）指个人努力创造的需要或个人在工作中成长的所有需要.充分认识自己,自尊自信,充分发挥能力,有发展新能力的机会.

理论要点：

- ① **多种需求可同时存在,共同发挥激励作用,与马斯洛主张低层次需要满足是高层需要的先决条件是不同的。**
- ② **“挫折-回归”理论,如果较高层次需要不能得到满足的话,则对某一较低层次的需要可能会增加(如成长需要的满足程度愈小,则愈希望满足更多的关系需要)**
- ③ **低层次的需求得到满足后, 会引发出对更高层次需求的愿望。**

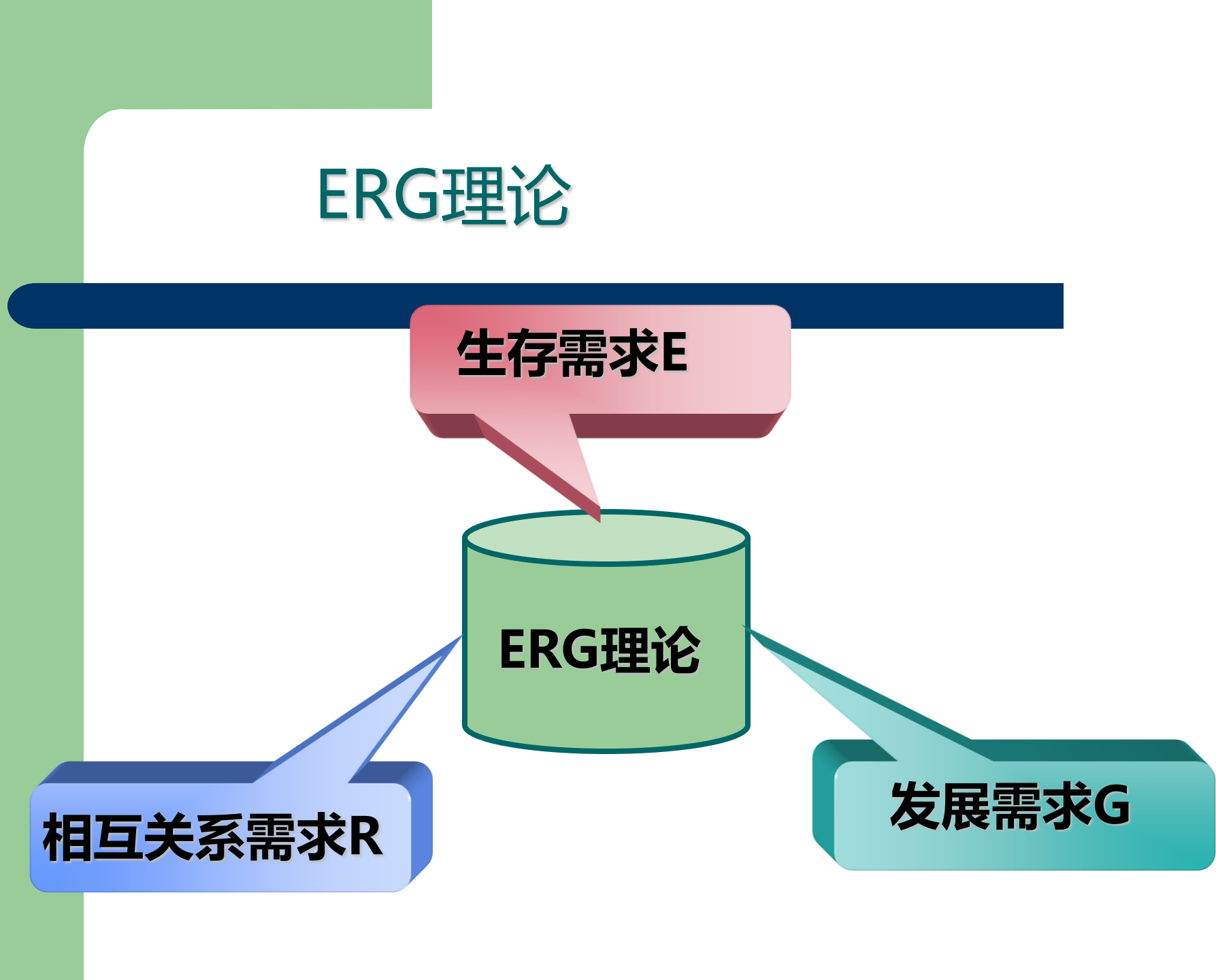
ERG理论

生存需求E

ERG理论

相互关系需求R

发展需求G



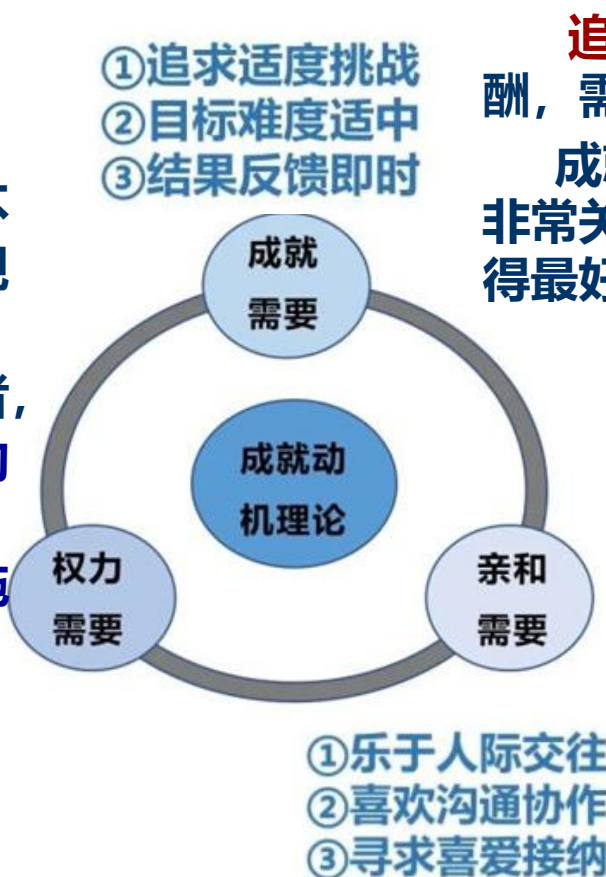
（三）麦克利兰的成就动机理论

这三种需求并不是孤立存在的，一个人也可能同时存在三种需求，但是在不同阶段，都会存在某种需求的程度高于其他两种需求，也就是当前阶段的主导需求，下面我来带大家了解高成就需要者、高权力需要者、高亲和需要者的特点。

影响或控制他人且不受他人控制的需求，重视地位。

权利动机强的管理者，更善于行使制度所赋予的权利影响；喜欢辩论、演讲、训斥别人、发号施令等

- ①领导支配地位
- ②影响控制他人
- ③注重积累威望



追求个人成就而不是成功的报酬，需要卓越，实现目标。

成就动机高的管理者独立性很强，非常关心工作环境的改善，力求做得最好。

被其他人喜欢或接受的程度，希望寻求友爱，相互理解，喜欢合作，不喜欢竞争。

亲和需求强的管理者，非常关心团体的接纳和认可，并担心被团体所疏远，只要有被团体疏远的可能性，其决策就会变得消极而犹豫不决。

三种动机理论的比较

Save

涉及个人
价值认知
问题

发展
需求

自我
实现

成就
需求

尊重需求

亲和需求

社交需求

权力需求

安全需求

成就动机理论

相互关系
需求

生存需求

生理需求

ERG理论

马斯洛需求层次

三种需要理论的比较

Save

| 马斯洛层次理论 | ERG理论 |
|------------------|-----------------------|
| 五种需要是内在的、生来就有的 | 三种需要不是生来就有的，是可以学习的 |
| 需要严格按照由低级到高级逐级上升 | 可以越级；遇到挫折，层次下降，但强调会增加 |

成就动机理论：放眼在高层次的需求



8.5 项目人力资源的激励

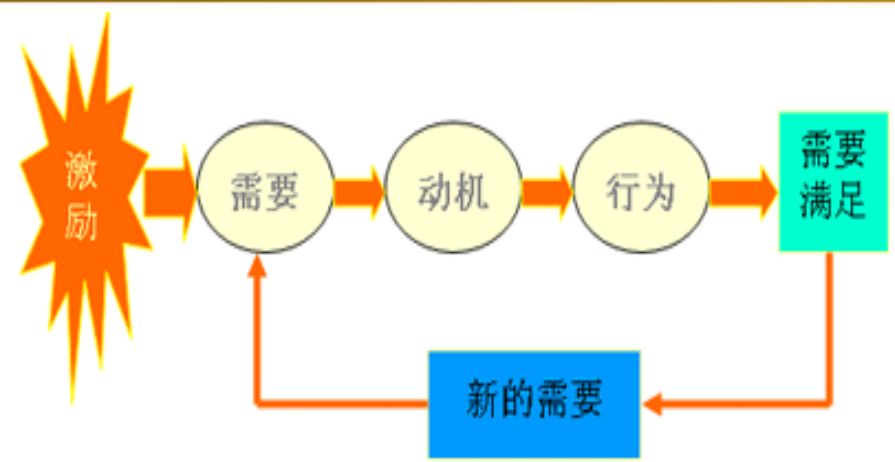
8.5.2 激励理论

美国管理学家贝雷尔森和斯坦尼尔将激励定义为：
“一切内心要争取的条件、希望、愿望、动力等都构成了对人的激励，它是人类活动的一种内心状态。”

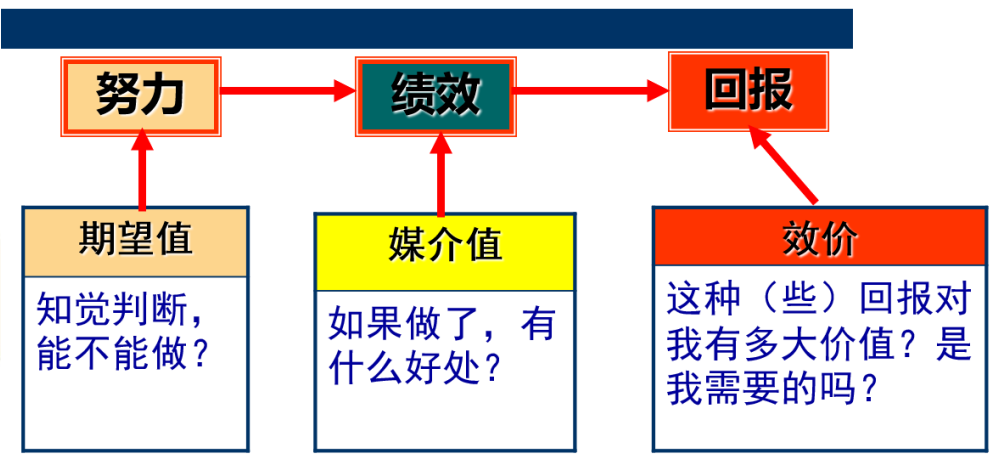
行为科学认为，人的动机来自需要，由需要确定人们的行为目标，激励则作用于人内心活动，激发、驱动和强化人的行为。

如何将人的动机与项目提供的工作机会、工作条件和工作报酬有机的结合起来，是项目人力资源激励的重要内容。

8.5 项目人力资源的激励



期望理论的基本模式



公式:

激励力量，指调动一个人的积极性，激发出人的潜力的强度。

$$M \text{ (motivation)} = V \text{ (valence)} \times E \text{ (expectancy)}$$

目标效价，指达成目标后对于满足个人需要其价值的大小。

期望值，指根据以往的经验进行的主观判断，达成目标并能导致某种结果的概率。

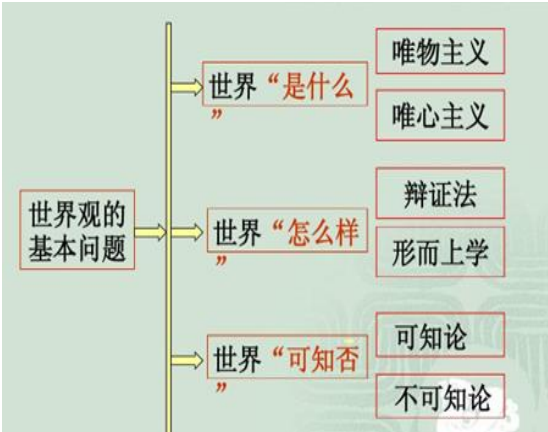
如果我们每个人做事，都从自己的需求出发，并期望得到激励，可以吗？

个人主义 Vs. 集体主义
个人价值 Vs. 社会价值



8.5 项目人力资源的激励

要了解个人主义 /集体主义,个人价值 /社会价值，就离不开三观。



1.世界观是对整个世界包括自然界、人类社会和思维领域的基本看法和根本观点。

宇宙观→自然界-社会-思维→自然观-历史观-意识观
基本问题→精神 or 物质→唯心主义/唯物主义等

2. 人生观是对生活目的、价值和意义的看法

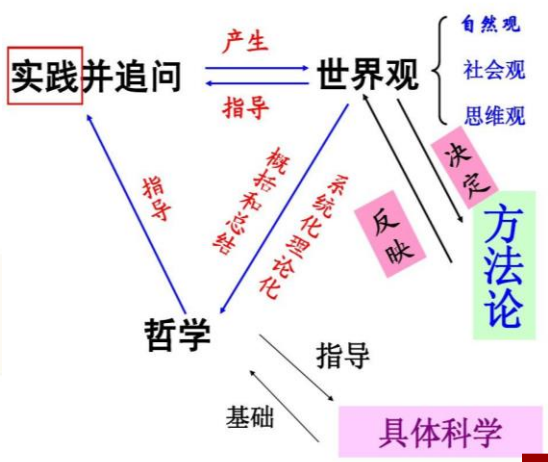
人生目的-人生意义→人生态度

生死观-苦乐观-公私观-义利观-荣辱观-幸福观等→指导人生
享乐主义-禁欲主义-乐观主义-悲观主义-幸福主义-共产主义

3.价值观是人们对价值的认识和评价标准。

自我认识→自我-他人-社会

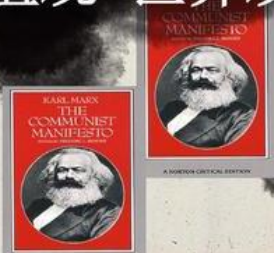
三观紧密联系→美丑观-友谊观-爱情观-自由观等



8.5 项目人力资源的激励



马克思主义的
人生观 价值观 世界观



马克思主义的世界观，是辩证唯物主义和历史唯物主义，它认为**世界是在不断变化和发展中的**，一切现象都是**相互联系、相互作用的**，且这种联系和作用是按**一定规律**进行的。

马克思主义的人生观认为，**人生的目的不仅仅是为了个人的幸福，更重要的是为了社会的进步和人类的解放**。它强调**个人的价值在于为社会作出贡献，而不是单纯的个人成功或享乐**。

马克思主义的价值观强调，**社会的价值高于个人的价值，集体的利益高于个人的利益**，认为人的自由和全面发展是社会发展的最高价值。

8.5 项目人力资源的激励

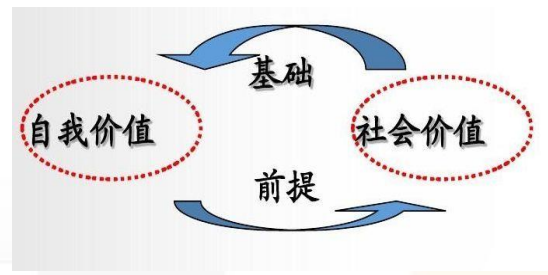


世上哪有什么岁月静好，
只不过是有人替你负重前行！
世上哪有什么英雄，
只不过是挺身而出的凡人！
盛世本是英雄定，
不见英雄享太平！



8.5 项目人力资源的激励

社会主义核心价值观，即新时代集体主义核心价值观，是“以爱国主义为核心的民族精神和以改革创新为核心的时代精神”基础上的“新时代爱国主义”中国精神的集中体现。



新时代集体主义，
作为“国家之大德”，把富强、民主、文明、和谐、美丽作为国家的价值追求；
作为“社会之大德”，把自由、平等、公正、法治作为社会的价值追求；
作为“公民之大德”，把爱国、敬业、诚信、友善作为公民个人的价值追求。

二、激励理论



双因素理论

期望理论

公平理论

强化理论

双因素理论

1

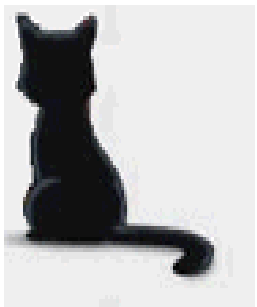
赫茨伯格 (Herzberg)

在阿基里斯 (Chris. Argyris) “成熟—不成熟”理论的基础上，调查了3000名工程人员和会计师。

保健因素：对职工产生的效果——类似于卫生保健对身体健康所起的作用。（工作环境或工作关系方面的）
（没有，会引起不满意。有，也不会产生巨大的激励。）

激励因素：——能满足个人自我实现需要的因素（工作本身或工作内容方面）。

（没有，不会产生不满意。有，产生巨大激励与满足。）



激励因素：

- 1、工作上的成就感
- 2、良好工作成绩而得到认可
- 3、重视和提升
- 4、工作本身具有挑战性
- 5、富有重大责任
- 6、职业上个人发展的可能性
- 7、职务上的责任感

保健因素:

Save

- 1、政策与形成管理
- 2、技术管理
- 3、人际关系(与监督者、同级、上下级)
- 4、与下级的关系
- 5、工资福利
- 6、安全设施
- 7、个人生活
- 8、工作条件
- 9、地位

双因素理论

理论要点

我无所谓！！！！

赫茨伯格在提出保健因素和激励因素理论的基础上，进一步提出了关于满意和不满意的新观点。

1、传统的观点把满意与不满意看成是一个连续体，满意的对立面是不满意，消除了不满意，职工就会满意。但他发现：

满意的对立面不是不满意,而是没有满意

不满意的对立面不是满意,而是没有不满意

双因素理论

- 2、由于调查对象和条件不同，各种因素的归类有些差别，但总的来说激励因素基本属于与工作本身有关的内容，保健因素基本属于工作环境和工作的关系的因素。
- 3、激励因素和保健因素有若干重叠现象，如赏识属于激励因素，但没有受到赏识又有可能起消极作用，这时又表现为保健因素。工资是保健因素，但有时也能产生使职工满意的结果

期望理论（过程型激励理论） 2

1、弗隆姆的期望效价理论

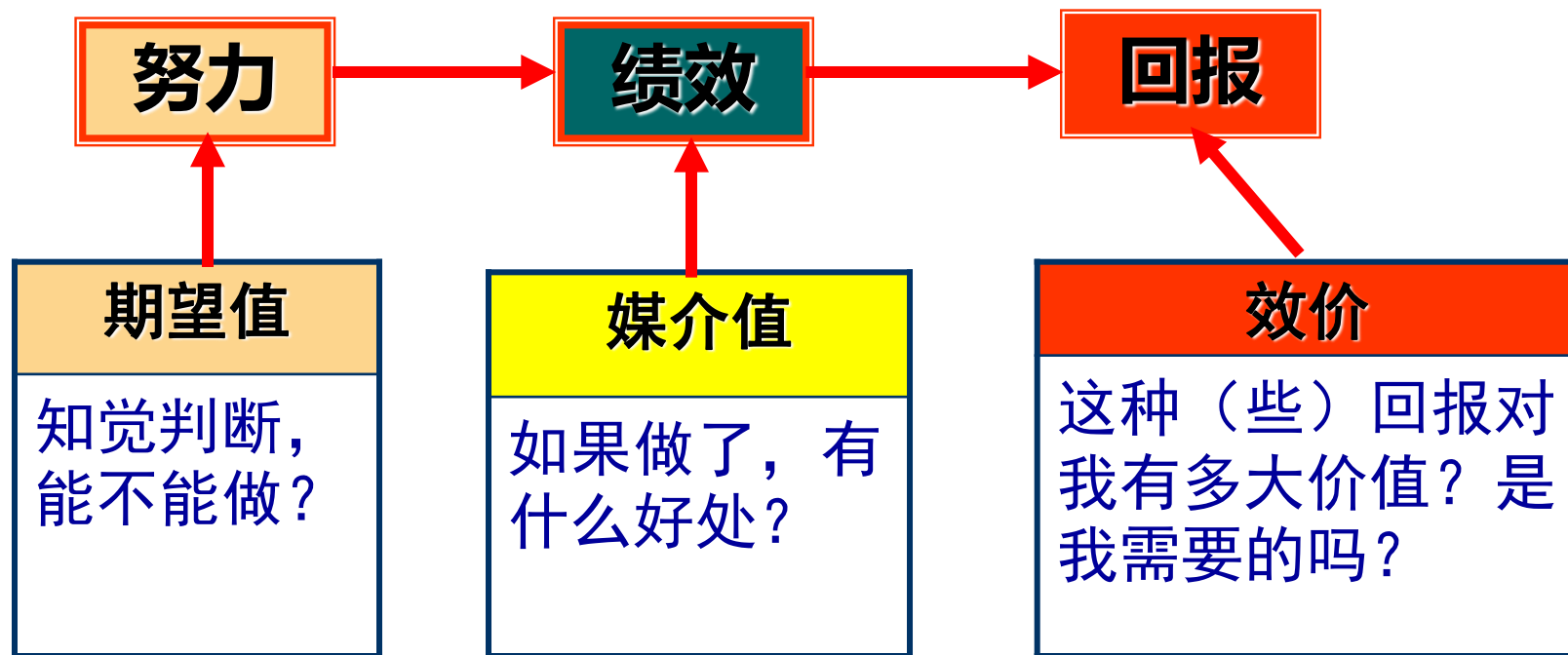
该理论认为，人的行为是对目标的追求，行为的激发力取决于目标价值的高低和实现目标可能性的大小。



期望理论认为激励的出发点不在于是否有需要,而在于个体通过认知评价的过程进行判断,看行为的结果是否满足需要,即取决于结果是否有效价,如果有效价才能激励人去行动,若无效价则不能激励人采取行动。

弗隆姆认为：员工无论是有意或无意地选择做还是不做，都取决于以下三个具体因素：

期望理论的基本模式



大爱大善：那就是对国家、社会、人民的责任、担当、奉献（个人与集体、大家与小家）



公平理论

3

公平理论又称社会比较理论。该理论是由美国的斯戴西·亚当斯于**1956**年提出来的，是一种侧重于研究利益分配的合理性、公平性对员工的工作积极性和工作态度的一种激励理论。

亚当斯认为：职工的工作态度和积极性不仅受其所得的绝对报酬（自己的实际收入）的影响，而且还受其所得的相对报酬的影响。

公平理论的主要内容

由美国行为学家亚当斯提出。

侧重于研究工资报酬分配的合理性、公平性、以及对职工产生积极性的影响。

第一 一个人评估他们的社会关系就像评估他们在股票市场上买卖股票的经济状况，也就是说个人在社会关系上进行投资希望获得一定的利益作为回报；

第二 人们通过将自己的投入产出比率和别人的进行比较，来决定这种关系是否平衡，如果这种关系“有利”则继续保持，否则将结束。

(一) 公平是一种主观认知和评价

公平感是人类的一种基本心理需要。

对报酬待遇的**认知失调**，将影响到心理平衡，使人产生**不公平感和心理紧张**；

对报酬待遇感到**满意**，就会获得公平感，对工作充满积极性。

亚当斯将“贡献”、“投资”“努力”称为投入，“利益”“报酬”为结果。

(二) 通过投入与产出比来评价公平与不公平

- 个体对公平的认识：更多是一个比较的结果
- 比较的方式：投入与产出的关系

自我纵向比

自我与内部其他人比

自我与外部的其他人比

自己的产出 > 其他人的产出

———— = —————

自己的投入 < 其他人的投入

{ 投入：教育、资历、工作经验、忠诚和承诺、时间和努力、创造力、工作绩效等
风险、能力、工作效果、社会关系、资金、努力、
产出：工资和资金、额外福利、工作安全等 权力、地位、信任程度

比较方法 { 纵向比较：组织内纵向比较、组织外纵向比较
横向比较：组织内横向比较、组织外横向比较

除了结果公平外还有:

- 过程公平
- 机会公平
- 另有一个值得注意的现象
- 马太效应与公平？（马太效应：《圣经》中“马太福音”第二十五章有这么几句话：“凡有的，还要加给他叫他多余；没有的，连他所有的也要夺过来。”1973年，美国科学史研究者莫顿用这句话概括了一种社会心理现象：“对已有相当声誉的科学家作出的科学贡献给予的荣誉越来越多，而对那些未出名的科学家则不承认他们的成绩。”莫顿将这种社会心理现象命名为“马太效”。）

(三) 感到不公平时采取的行动

- ◆ 改变自己的投入
- ◆ 改变自己的产出（重量不重质）
- ◆ 改变自我认知
- ◆ 改变对他人的看法
- ◆ 选择另一不同的参照物
- ◆ 离开

(四)绝对的公平是很难达到的

- 公平与不公平是个人的主观感觉。有心理学家指出，一般人总是对自己的投入估计过高，对别人的投入估计过低。因此，管理者除了在客观上公平地对待每一个下属，还应使他们正确地认识自己与他人的投入。

不要攀比



突出重点
要有倾斜



强化理论

4

斯金纳的强化理论(修正理论):

他认为, 人的行为**决定于**由此行为产生的**后果和报偿**。所以, 管理者**可以通过控制行为的后果来对当事人的行为进行强化**。

奖赏试验: 训练老鼠压杠杆 惩罚实验: 老鼠踏通电的踏板
在形成操作条件反射过程中, **个体的行为是主动的**;
当行为的结果对他有利时, 这种行为就会重复出现;
当行为的结果对他不利时, 这种行为就会减弱或消失。

斯金纳认为, **人类的大部分行为都是条件反射**, 行为取决于行为的后果。

二、强化概念与类型

条件反射的形成，即个体某种行为的形成，要通过强化才能实现。

所谓强化是使行为形成、保持和巩固下去的一种增强力量，它是通过某种刺激物来实现的。

按照行为主义的公式看，凡能有助于某种刺激与某种反应之间建立联系的东西，都可以称为是强化物。包括正强化物、负强化物。

四种强化类型

- 1、**正强化**是指在行为发生之后，**立即用物质的或精神的奖励来肯定这种行为。**

正强化通常包括增加工资、发给奖金和奖品、表扬、赞赏、让某人干更有意义的工作等

- 2、**回避(负强化)** 回避是为了避免惩罚，**预防不希望的刺激发生，从而促进所希望的行为。**

- **负强化也称逃避性学习，是指一个人为避免自己所不希望的后果而不产生不良行为。例如学生上课迟到要受到老师的批评，不想受到批评的学生会努力做到不迟到。由此可见，负强化不仅能使一些不良行为减少或结束，而且还能使积极行为得到强化。**

3、惩罚： 是指对不良行为给予批评或处分。

惩罚可以减少或阻止不良行为的重复出现，但却不能直接鼓励良好行为的产生，并且可能会引起怨恨和敌意，导致工作关系的紧张。

4、消退 不给一个行为以强化，以示对这一行为的否定

强化理论认为：正强化会影响人们重复这种行为的倾向，在激励过程中起到重要的积极作用。

正强化分为：**连续强化**（每次给予）、**间歇强化**（不是每次给予，按照一定的安排程序来进行强化）

间歇强化分为四种类型：固定间歇（季度奖金等）、可变间歇（间隔时间不完全固定），固定比率（业务提成）和可变比率（红包）

连续强化与间歇强化相比，连续强化具有快速效果，但缺点是一旦停止强化后，行为很快消失；**间歇强化的效果虽然不如前者快速，但保持得较久**

✓优秀的项目经理，必须不断找到切实有效的办法团结团队的成员，唤起他们对团队和团队目标的认同和热情。

✓必须明白，大家愿意去做的事情，往往是与其自身利益息息相关的事情，但还有一种情况，那就是大爱大善：对国家、社会、人民的责任、担当、奉献。

✓项目经理的目标就是引导成员认识到团队的利益与其自身的利益是一体的，从而激发团队成员努力工作的热情。



【小结】

- 人力资源是人类可用于生产产品或提供各种服务的活力、技能、知识和可提供的商誉价值。
- 项目人力资源管理是指对人力资源的获取、培训、保持和利用等方面进行的计划、组织、指挥和控制活动。
- 项目人力资源管理过程有人力资源规划、项目团队组建、项目团队建设、项目团队管理。
- 团队是层次合理、分工明确、任务清晰、责任到位，能将有限资源最有效地整合的机构。
- 项目获得成功需要一个有效工作的项目团队，团队应该能促进多领域人才能力的合成，能够激发成员的创造力和凝聚力。
- 绩效评估是对员工的工作全面、系统和科学地进行考察、分析、评估和反馈的过程。



【习题与思考】

8.7.2 现代社会可以利用的资源有哪些？人力资源与其他资源比较，有哪些不同的特征？

8.7.4 项目人力资源管理的主要过程有哪些，每个过程的主要任务是什么？

8.7.5 根据你的学习体会和实践经验，简要的描述一个项目，给出它的责任分配矩阵。

8.7.8 项目团队的发展要经历哪几个阶段，每个阶段有哪些特征？

8.7.9 讨论绩效具有的特征，绩效评估的目的与过程。