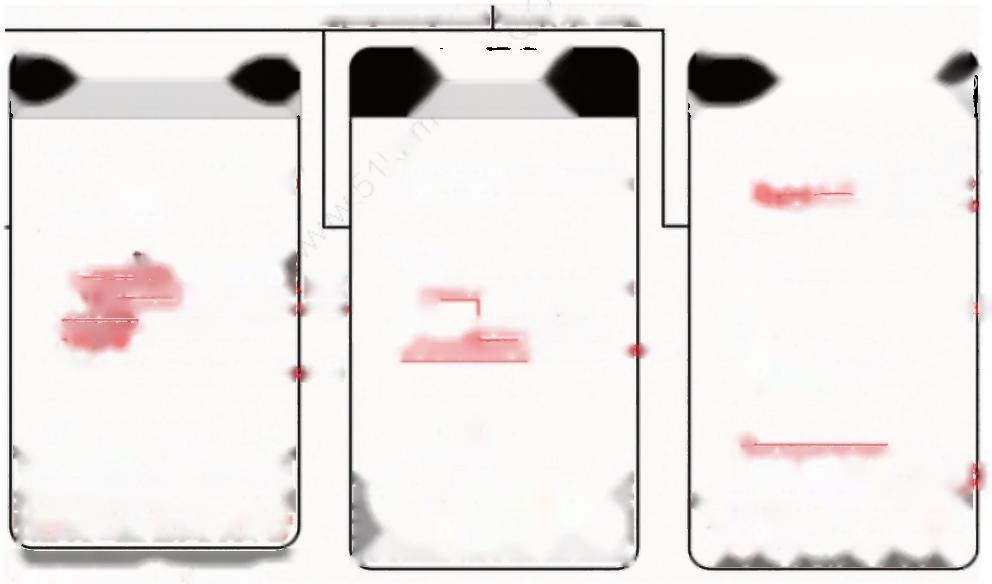
# 第11章、项目人力资源管理

**考点98:人力资源管理的** **ITO**



**对阳测的个人要共教是**他 人 作 沟 通 并 理

|  |  |
| --- | --- |
| 建立项目角色与职责、项目组织图，包含 | **指导团队选择和职责分** |
| **9** **.** **1** **规** **划** **人** **力** **资** **源** **管** **理** | **9** **.** **2** **组** **建** **项** **目** **团** **队** |
| **人员招募和遣散时间表的人员配备管理计划** | **配，组建一个成功的团队** |

**.** **1输入** . 1输入

**.** **1项目管理计划** **规** **划** .**1人力资源管理计划** **执** **行**

.2活动资源需求估算活动资源的输出 .**2事业环境因素还包活**光或本费和

**.3事业环境因素** **.3组织过程资产**

**4组织过程资产**

色与易责定义：确保每个工作包都有 .2工具与技术

,2工具与技术 往 人 .1预分派

.1组 织图 和职位描述限级型、短空 文本型| .2 谈判找要究源，通过游统成人员分源

.2人际交往嘴院取人院除的经，改进人中29 .3招 募 (给人力部门RAM)

.3组 织理论(提高规划工作的效率) .4 虚 拟团队节省资源，教接化管理

.4专家判断 .5多标准决策分析闹顺目的选中以成员

5会议蝴绘议使成对人力流测的要找时成共识

|  |  |
| --- | --- |
| .3输出  . 1 人 力 资 源 管 理 计 划  若成员能力与职责不四配，应主动采取措施，如安 排培训、招募新成员、调整进度计划或工作范围  人力资测找抱括：角色和职责角色含边期，职权 取责、能力，项目组织图(项目细织图及报告关和，人员 配备管B1 找心员据基、责源日历、人员过数计划[轻 人力责源风险]、培训高要、认可与奖融、合规性、安全  在确定项目中所需要开展的所有任务后，项目经理根据每 个团队成员的技能分配任务，要参考资源分解结构 | .3输出  .1 项目人员分派  .2 资 源 日 历  .3项目管理计划更新  理中中突不可题免成的中 高生产力，改进工作 关系，如果管理等当，意见分歧有利于提高别造力和改进决第 锻如意见分绩成为负面因素，应族首先由预目团人成员负责解决 如果中突升级，项目的经础岗动，的成满部的解决方案，应 该采用直接和合作的方式，尽早并目通常在私下处理中突，如果 性冲突德好在，可使用正式程家，包招料思减施 |

.1人 力资源管理计划 **执** **行** .2项 目 人 员分派罗频目图队成员名单| .3**[资源日历.2和22输出，伊掺与**

.2工具与技术

.1 以际关系技能(收技能)

2 .培 训

.3 团队建设活动《凝更加有效的同工间 .4基本规则

.5 集中办公(紧密矩阵)

.6 认可与奖励需考载文化差開

.7 人事测评工具

.1 团 队绩效评价(包括教人进。搜，工

.2事业环境因素更新 境呢录种效列古 以任务和结果为导向是高效团队的重要特征

项目说明会是项目团队建设的重要工具

团队绩效评价：个人技能改进，团队 能力改进，离职率降低，凝聚力增强

改进即队协作，增强人尿技能，激驰团队 9 . 3 建 设 项 目 团 队 关 注 )

成员，降低人员离职率，提升整体项目绩效

. 1输入

.3输出

—112—

**影响团队行为，管理冲突，解决**

**9** **.4管理项目团队关注个人** **问题，评估团队成员绩效**

**期** **望** **理** **论** **：** **人** **们** **喜** **欢** **干** **成** **功** **概** **率** **高** **而** **且** **回** **报** **丰** **厚** **的** **事** **情**

**双** **因** **素** **理** **论** **：** **激** **励** **因** **素** **(** **升** **职** **)** **、** **保** **健** **因** **素**

. 1输入

.1人 力资源管理计划 .2**项目人员分派**

.3**团队绩效评价**

**X** **理** **论** **：** **人** **都** **是** **懒** **惰** **的** **，** **需** **要** **严** **加** **管** **教** 人事第点：点人!人**是**成车，力求降低成本

**Y** **理** **论** **：** **每** **个** **人** **都** **是** **积** **极** **主** **动** **的** **，** **领** **导** **主** **要** **是** **创** **造** **良** **好** **的** **环** **境**

**执** **行**

**成** **就** **动** **机** **理** **论** **：** **成** **就** **需** **要** **、** **权** **力** **需** **要** **、** **亲** **和** **需** **要**

.4 **问题日志(管理干系人参与的输出)**】 **马** **斯** **洛** **需** **求** **层** **次** **：** **生** **理** **(** **薪** **水** **)** **、** **安** **全** **、** **社** **交** **、** **尊** **重** **、** **自** **我** **实** **现**

替 **塔** **克** **曼** **阶** **梯** **理** **论** **是** **团** **队** **发** **展** **的** **一** **种** **模** **型** **，** **理** **论** **将** **团** **队** **建** **设** **分** **为** **形**

解决情况 **成** **、** **震** **荡** **、** **规** **范** **、** **成** **熟** **、** **解** **散** **五** **个** **阶** **段** 人力资管游理能性组、织合管规人选管理

**.2工具与技术**

**.1观察和交谈(发现问题并引果)**

.2**项目绩效评個**

.3 冲突管理

**.4** **人际关系技能**

**项目冲突排字：进度冲突、优先级冲突、资源中突**

. 3输出

**.1** **变** **更** **请** **求** **交必范瓜角色澄肃**

**2项目管理计划更新人** **善** **划**

雪

.**3项目文件更新问阳志能描述理人员** 左

**.4事业环境因素更新(0**个人技能更加|

**.5组织过程资产更新**

框

**项目绩效评估：澄清角色与职责，向团队成员**

**提供建设性反馈，发现未知或未决问题，制定**

**个人培训计划，确立未来各时期具体目标**

**项目绩效考评不同于团队绩效评估，因为项目**

**绩效考评注重“每个团队成员如何执行项目”**

**考点99:人力资源管理计划、工具和技术**

1、 通过编制项目人力资源计划过程 ， 确定项目的角色 、 职责以及汇报关系 ， 并编制人员配备管理计划 。 在大多数项目中 ， 编制项目人力资源计划过程主要作为项目最初阶段的一部分 。 但是 ， 这一过程的结果应当 在项目的整个生命周期中进行经常性地复查 ， 以保证它的持续适用性 。 如果最初的项目人力资源计划不再有 效 ， 就**应** **当** **立** **即** **修** **正**。

编 制 项 目 人 力 资 源 计 划 过 程 总 是 与**沟** **通** **计** **划** **编** **制过** 程 紧 密 联 系 ， 因 为 项 目 组 织 结 构 会 对 项 目 的 沟 通 需 求

产 生 重 要 影 响 。( 1 8 上 5 3 )

—113—

在编制项目人力资源计划时，要注意到与项目成本、进度、风险、质量及其他因素间的相互影响，同时 也应注意到其他项目对同类人员的争夺，所以项目要有**备选人员**。

**2** **、组织结构图主要有三种：层次结构图、责任分配矩阵和文本格式。(** **1** **3** **上** **4** **8** **)**

3 、层次结构图( **1** **5** **上** **4** **9** **)** **(** **1** **8** **下** **5** **3** **)**

①用 工作分解结构(WBS) 来确定项目的范围，将项目可交付物分解成工作包即可得到该项目的WBS。 也可以用**WBS** 来描述不同层次的职责。

**②组织分解结构(OBS)** 与工作分解结构形式上相似，但是它不是根据项目的交付物进行分解，而是根 据组织现有的部门、单位或团队进行分解。把项目的活动和工作包列在负责的部门下面。( 1 0 上 4 7 ) ( 1 1 上



**45)**

③资源分解结构(RBS)是 另一种层次结构图，它用来分 解项目中各种类型的资源。

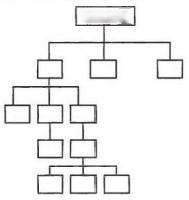
**区别和联系：** **OBS和** **WBS类似，区别在于OBS不是按照项目可交付成果的分解而组织的，而是按照组** **织所设置的部门、单位和团队而组织的；**

**4、** **矩阵图：** **反映团队成员个人与其承担的工作之间联系的方法有多种，而责任分配矩阵(RAM)是最**

直观的方法。 在大型项目中，可以制定多个层次的 RAM: 矩阵图能反映与每个人相关的所有活动，以及与每 项活动相关的所有人员。 **它也可确保任何一项任务都只有一个人负责，从而避免职责不清。(** **1** **3** **上** **5** **6** **)** **(** **1**3 下48)(14上48)(16上50)(17上52)(17下53)(19上53)(19下51)

**RAM表示完成工作与成员间的关系；RAM是将WBS中的每** **一** **项工作指派到OBS中的执行人员所形成**

的一个矩阵：



项目经理

层次结构图

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 人员 职责 | 王工 | 李工 | 钱工 | 廖工 |
| 需求调研 | 负责 | 参与  评审 |  |  |
| 需求分析 |  | 负责 |  |  |
| 总体设计 |  |  | 负责 |  |
| 详细设计 |  |  |  | 负贵 |
| 测试 |  | 负责 |  |  |
|  |  |  |  |  |

责任分配矩阵(RAM)

|  |
| --- |
| 角色：架构师 |
|  |
| 职责： … |
|  |
| 授 权 ： |
|  |
|  |

文本格式

图11-1 角色和责任的定义形式

5 、**文** **本格** **式** **：团队成员职责需要详细描述时，可以用文字形式表示**。通常提供如下信息：职责、权利、 能力、资格等。( **1** **6** **下** **5** **1** **)**

**6、** **人际交往活动的例子包括主动写信、午餐会、非正式对话(如会议和活动)、贸易洽谈会和座谈会。**

人际交往在项目初期特别有用，在项目期间及项目结束后有效促进项目管理职业的发展。

**7** **、人员配备管理计划是项目管理计划的一个分计划**，描述的是何时以及怎样满足人力资源需求。根据 项目的需要，它可**以** **是正式的或者非正式的，既可以是非常详细的，也可以是比较概略的。**为了指导正在进 行的团队成员招聘和团队建设活动，人员配备管理计划随着项目的持续进行而经常更新。( **0** **9** **上** **4** **4** **)** **(** **1** **2** **上**



**47)(16下52)**

**8** **、人力资源管理计划的内容：** **①角色和职责②项目的组织结构图③人员配备管理计划(** **1** **5** **下** **5** **1** **)**

9、 人员配备管理计划包括： **①人员招募；②资源日历③人员遣散计划；④培训需求；⑤表彰和奖励；**

**⑥遵守的规定；⑦安全性**

 **考点100:组建项目团队工具和技术、激励理论**

**1、组建项目团队的方法：** **(1)事先分派(2)谈判(找部门经理、其他项目管理团队)(3)招募(招聘)**

(4)虚拟团队(需要制定一个可行的沟通计划，不在一起的一起工作的团体，要制订一个可行的沟通计划)

**(5)多标准决策分析**

2、 虚拟团队可以被定义为有共同目标、在完成各自任务过程中很少有时间或者没有时间能面对面工作 的一组人**员。** **虚拟团队缺点：可能产生误解、有孤立感、团队成员之间难以分享知识和经验、采用通信技术**

**也要花费成本等。在建立一个虚拟团队时，制订一个可行的沟通计划就显得更加重要(17上53)(19下52)**

通过虚拟团队的形式，我们可以：①在公司内部建立一个由不同地区员工组成的团队。②为项目团队增 加特殊技能的专家，即使这个专家不在本地③把在家办公的员工纳入虚拟团队，以协同工作。④由不同班组 (早班、中班和夜班)员工组成一个虚拟团队。⑤把行动不便或残疾的员工纳入团队。⑥可以实施那些原本 因为差旅费用过高而被忽略的项目。

3 、**典型的激励理论有马斯洛需要层次理论、X/Y理论、赫茨伯格的双因素理论和期望理论：(0** 9 上 4 6 )



**(09下41)(11上46)(12下60)(13下47)**

**4** **、马斯洛需要层次理论：**( 1 4 上47)

① 生理需要：对**衣食住行**等需要都是生理需要，这类需要的级别最低，人们在转向较高层次的需要之前， 总是尽力满足这类需要。

② 安全需要：包括对**人身安全、生活稳定、不致失业以及免遭痛苦、威胁或疾病**等的需要。

③社会交往的需要**：包括对友谊、爱情以及隶属关系**的需要。

④自尊的需要：指**自** **尊** **心** **和** **荣** **誉** **感**

⑤ 自我实现的需要：指**想获得更大的空间以实现自我发展**的需要

**5、赫茨伯格的双因素理论**

双因素理论认为有两种完全不同的因素影响着人们的工作行为。 **第一类是保健因素，**这些因素是与工作 环境或条件有关的，能防止人们产生不满意感的一类因素，包括工作环境、工资薪水、公司政策、个人生活、 管理监督、人际关系等。当保健因素不健全时，人们就会产生不满意感。但即使保健因素很好时，也仅仅可 以消除工作中的不满意， **却无法增加人们对工作的满意感，所以这些因素是无法起到激励作用的。**

第二类是**激励因素**，这些因素是与员工的工作本身或工作内容有关的、能促使人侗产生工作满意感的一 类因素，是高层次的需要，包括成就、承认、工作本身、责任、发展机会等。当激励因素缺乏时，人们就会 缺乏进取心，对工作无所谓，但一旦具备了激励因素，员工则会感觉到强大的激励力量而产生对工作的满意 感， **所以只有这类因素才能真正激励员工**。

6、 期望理论认为， 一个目标对人的激励程度受两个因素影响。

**(I)目标效价，**指实现该目标对个人有多大价值的主观判断。如果实现该目标对个人来说很有价值，个 人的积极性就高；反之，积极性则低。

**(2)期望值，**指个人对实现该目标可能性大小的主观估计。只有个人认为实现该目标的可能性很大，

才会去努力争取实现，从而在较高程度上发挥目标的激励作用；如果个人认为实现该目标的可能性很小，甚 至完全没有可能，目标激励作用则小，以至完全没有。

**7、X/Y理论**

**X理论主要体现了独裁型管理者对人性的基本判断，这种假设认为：**

(1)一般人天性好逸恶劳，只要有可能就会逃避工作。

(2)人生来就以自我为中心，漠视组织的要求。

(3)人缺乏进取心，逃避责任，甘愿听从指挥，安于现状，没有剖造性。

(4)人们通常容易受骗，易受人煽动。

(5)人们天生反对改革。

**Y** **理论对人性的假设与X** **理论完全相反，其主要观点为：(** **1** **9** **上** **5** **4** **)**

(1)一般般人天生并不是好逸恶劳，他们热爱工作，从工作得到满足感和成就感。

(2)外来的控制和处罚对人们实现组织的目标不是一个有效的办法，下属能够自我确定目标，自我指 挥和自我控制。

(3)在适当的条件下，人们愿意主动承担责任。

(4)大多数人具有一定的想蒙力和创造力。

—116—

(5)在现代社会中，人们的智慧和潜能只是部分地得到了发挥。

**X** **理论体现了独裁型管理者对人性的判断，Y理论则相反。**用x理论可以加强管理，但项目团队成员比 较被动的工作；用 Y理论可以激发员工积极性，但又可能放任过度。可以**在项目团队的开始阶段用X理论，** **在项目团队进入执行阶段时用Y理论。**

**8** **、**领导权变理论的基本观点是：认为不存在一种普遍适用、唯一正确的领导方式，只有结合具体情景， 因时、因地、因事、因人制宜的领导方式，才是有效的领导方式。有效领导取决于领导者自身、被领导者与 领导过程所处的环境。 **领导管人，管理管事**

有效地领导取决于领导者自身被领导者与领导过程所处的环境。例如，在项目早期团队组建的过程中， 或对于新员工，领导方式可以是专断型(或者说独裁式、指导式); 当团队成员熟悉情况后，可以采用民 主

型甚至可以部分授权。( 1 8 上 5 4 )

**9、** **项目经理5种校利：** **①合法的权利：②强制力③专家权利：④桨励权利：⑤感召权利：最好用奖励**

权 利和专家权利来影响团队成员，避免强 制 力。项目经理的合法权利、奖励权利和强制力是来自公司的授权， 其他权利来自项目经理本人。

①合法的权力，指在高级管理层对项目经理授权的基础上，项目经理让员工进行工作的权力。

②强制力，是指用惩罚、威胁或者其他消极手段强迫员工做他们不想做的事。

③专家权力，就是用个人知识和技能让员工改变他们的行为。

④奖励权力，就是使用一些激励措施来引导员工去工作。奖励包括薪金、职位、认可度、特殊的任务

以及其他的奖励员工满意行为的手段。

⑤感召权力，是建立在个人感召权力的基础上。人们非常尊重某些具有感召权力的人，会按照他们所 说的去做。

**10、** **成功的项目团队的特点：**

(1)团队的目标明确，成员清楚自己的工作对目标的贡献。

(2)团队的组织结构清晰，岗位明确。

(3)有成文或习惯的工作流程和方法，而且流程简明有效。

(4)项目经理对团队成员有明确的考核和评价标准，工作结果公正公开、赏罚分明-

(5)共同制订并遵守的组织纪律。

(6)协同工作，也就是一个成员工作需要依赖于另一个成员的结果，善于总结和学习。



**考** **点** **1** **0** **1** **:** **团** **队** **建** **设** **的** **工** **具** **和** **技** **术**

1 、 **团队建设的工具和技术：** **①人际关系技能；②培训；③团队建设活动；④基本原则；⑤集中办公(也** **称紧密矩阵);⑥认可与奖励；应只奖励那些被认可的、积极的行为，而计划不周、方法不当、效率不高而**

**导致的加班不在奖励之列。奖励和认可也必须考虑文化差异。⑦人事测评工具。(** **1** **4** **下** **50)**

2、 项目团队建设的五个阶段： 形成阶段；震荡阶段；规范阶段；发挥阶段；结束阶段； 新成员的加入

或者老人的离职都从形成阶段开始； (09上34)(13下49)(15上48)(15下49)

4 **优秀的团队不是一蹴而就的，** **一般要依次经历以下5个阶段：**

**(1)** **形成阶段(Forming)** **:** 一个个的个体成员转变为团队成员，开始形成共同目标；对未来团队往往有 美好的期待。

(**2)** **震荡阶段(Storming)** :团队成员开始执行分配的任务， 一般会遇到超出预想的困难，希望被现实 打破。个体之间开始争执，互相指责，并且开始怀疑项目经理的能力。( 1 4 上 4 9 )

(3) 规范阶段(Norming) :经过一定时间的磨合，团从成员之间相互熟悉和了解，矛盾基本解决，项目 经理能够得到团队的认可。( 1 6 下 5 3 )

(4) 发挥阶段 **(** **Performing)** :随着相瓦之间的配合默契和对项目经理的信任，成员积极工作，努力实现目标。 这时集体荣誉感非常强，常将团队换成第一称谓，如“我们那个组”、“我们部门”等，并会努力捍卫团队声誉。

**(5)** **结束阶段(Adjouming)** : 随着项目的结束，团队也被遣散了。



**考点102:管理项目团队的工具和技术、冲突管理**

1、 管理项目团队是指跟踪个人和团队的绩效，提供反馈，解决问题和协调变更，以提高项目的绩效。

2、**管理项目团队工具与技术：** **①观察和交谈；②项目绩效评估③问题清单；④人际关系技能** **(17下5**4)

- **-具体内容翻书看看**

3、项目冲突应该被尽早发现，利用私下但直接的、合作的方式来处理冲突。如果冲突持续分裂，那么 需要使用正式的处理过程，包括采取惩戒措施。

4 、冲突的特点**：①冲突是自然的；②冲突是一个团队问题；③应公开地处理冲突；④冲突的解决应聚**

**焦在问题；⑤冲突的解决应聚焦在现在。(** **1** **6** **下** **5** **4** **)** **(** **1** **8** **下** **5** **4** **)**

5 、冲突的根源：①项目的高压环境；②责任模糊；③存在多个上级；④新科技的使用。( **14上50)**

**6** **、不管冲突对项目的影响是正面的还是负面的，项目经理都有责任处理它，**以减少冲突对项目的不利影响，增加其对项目积极有利的一面。( **1** **2** **上** **4** **9** **)**

7 、冲突管理6**种方法：①问题解决②合作③强制④妥协⑤求同存异⑥撤退；最好的最有效的是问题**

**解决，最不好的是撤退；(10上49)(10上59)(11上47)(11下49)(13上49)(13下50)(15上50)**

(1)**问题解决**(Problem Solving/ Confrontation)。是冲突各方一起积极地定义问题、收集问题的信 息、制定解决方案，最后直到选择一个最合适的方案来解决冲突，此时为双赢或多赢。 **这是冲突管理中最理想的一种方法**

(2)**合作**(Collaborating)。集合多方的观点和意见，得出一个多数人接受和承诺的冲突解决方案。( **19下53)**

(3)**强制**(Forcing)。是以牺牲其他各方的观点为代价，强制采纳一方的观点。一般只适用于赢一输这 样的零和游戏情景里。

**(4)妥协(Compromising)** **。**是冲突的各方协商并且寻找一种能够使冲突各方都有一定程度满意、但冲 突各方没有任何一方完全满意、是一种都做一些让步的冲突解决方法 。

(5)**求同存异**(Smoothing/Accommodating)。是冲突各方都关注他们一致的一面，而淡化不一致的一面。 一般求同存异要求保持一种友好的气氛，但是回避了解决冲突的根源。也就是让大家都冷静下来，先把工作 做完。

**(6)撤退(Withdrawing/Avoiding)** **。**是把眼前的或潜在的冲突搁置起来，从冲突中撤退

8、积极沟通，并采用合适的方案来解决问题，会使冲突的双方最满意， 也是冲突管理最有效的一种方法。