

作业:

9.14快速测验

9.16练习题(3)(6)

9.17实践案例(1)(3)

4. 什么是情商(EI)? 为什么开发EI技能很重要?
5. 描述一种情况。在这种情况下, 使用 Daniel Goleman 描述的6种领导风格中的每一种都是合适的。
6. 描述适合创建项目组织结构图、职责分配矩阵、RACI表和资源直方图的情况。描述这些图表或矩阵的样子。
7. 讨论资源负荷和资源平衡之间的区别, 并举例说明它们在什么情况下适用。
8. 解释本章描述的两种团队建设活动, 并讨论它们的优缺点。
9. 总结项目经理解决冲突以帮助他们管理项目团队的不同方法。他们可以做些什么来成功地管理虚拟团队成员?
10. 你如何使用项目管理软件来辅助项目资源管理?

### 9.14 快速测验

1. 以下哪项不是项目资源管理的一部分?  
a. 持续时间估算      b. 获取资源      c. 建设项目团队      d. 管理项目团队
2. \_\_\_\_使人们参与自己喜欢的活动。  
a. 内在激励      b. 外在激励      c. 自我激励      d. 社会激励
3. 在 Maslow 的金字塔或需求层次底部的是\_\_\_\_需求。  
a. 自我实现      b. 尊重      c. 安全      d. 生理
4. 根据 McClelland 的获取-需求理论, 期望与其他人具有和谐关系的人和有被接受需求的人具有一个高的\_\_\_\_需求。  
a. 社交      b. 成就      c. 亲和      d. 外在
5. \_\_\_\_权力是基于一个人的个人魅力。  
a. 亲和      b. 感召      c. 人格      d. 合法
6. 如工作分解结构所述, \_\_\_\_把一个项目的工作分配给实施该工作的负责人员。  
a. 项目组织结构图      b. 工作定义和分配过程  
c. 资源直方图      d. 责任分配矩阵
7. 人员配置管理计划通常包括资源\_\_\_\_, 这是一个柱形图显示随时间分配给项目的资源数量。  
a. 表      b. 图      c. 直方图      d. 时间轴
8. 什么技术可以用来解决延迟任务的资源冲突?  
a. 资源负荷      b. 资源平衡      c. 关键路径分析      d. 过度分配
9. 在 Tuckman 的团队开发模型中, 按时间顺序排列的5个阶段是什么?  
a. 组建, 震荡, 规范, 执行, 修整      b. 震荡, 组建, 规范, 执行, 修整  
c. 规范, 组建, 震荡, 执行, 修整      d. 组建, 震荡, 执行, 规范, 修整
10. 当任务和关系都非常重要时, 应该使用哪种方法来管理冲突?  
a. 妥协      b. 对抗      c. 协作      d. 平滑

### 9.15 快速测验的答案

1. a   2. a   3. d   4. c   5. b   6. d   7. c   8. b   9. a   10. b

### 9.16 练习题

1. 观看一段关于一家著名公司的视频, 比如谷歌、苹果或沃尔玛, 视频主要讲对待员工和顾客的态度。



- (Netflix 有几段关于公司的视频, 你可以在互联网上或通过学校的图书馆找到一些纪录片。) 这些组织如何管理他们的人力资源? 他们如何对待客户和供应商? 他们对待世界不同地区或不同职位的人有什么不同吗? 他们提供什么额外福利? 哪些福利对你来说最重要, 为什么? 在 1~2 页的论文中总结你的发现和观点, 并列出你使用的参考文献。
2. 研究近期关于激励的书籍、文章和视频, 包括 Daniel Pink 的作品 (他在 YouTube 上有一段由 RSA 动画制作的流行视频)。另外, 采访两个或两个以上过去曾经在 IT 部门工作或现在正在 IT 部门工作的人, 让他们给你除了钱以外所有能激励员工工作的方法。你认为你对发现的信息有什么新的见解吗? 管理者是否正在努力关注真正能激励人们更好地完成项目工作的因素? 用 1~2 页的论文总结你的发现和观点, 并引用你使用的参考文献。
  3. 你的公司正计划推出一个新项目, 从 1 月 1 日开始, 持续一年。你估计你将需要一名全职项目经理; 前 6 个月需要两名全职业务分析师; 全年需要两名全职高级程序员, 7 月、8 月和 9 月需要 4 名全职初级程序员; 最后 3 个月需要一名全职技术文档编写人员。使用配套网站上的资源直方图模板文件, 创建一个显示该项目资源直方图的堆积柱形图, 类似于图 9-5 中的示例。一定要包括一个图例来标记所需的资源类型。使用适当的标题和坐标标签。
  4. 获取关于 MBTI 测试和关于这个工具的研究信息。一些网站有不同版本的测试, 包括 [www.humanmetrics.com](http://www.humanmetrics.com), [www.personalitytype.com](http://www.personalitytype.com) 和 [www.keirsey.com](http://www.keirsey.com)。写一篇简短的论文来描述你的 MBTI 类型和你对这个测试作为团队建设工具的想法。如果你正在为一个团队项目工作, 请比较你的结果并讨论它们可能如何影响团队动态。此外, 研究自我实现的工具, 并与你的团队讨论这个话题。
  5. 用你自己的话总结 Covey 提出的习惯, 并举例说明这些习惯如何应用于项目管理。把你的想法写成一篇简短的论文, 至少包括两篇参考文献。
  6. 研究评估领导风格的不同工具。总结至少 3 种工具和他们提到的风格。你认为领导者在不同的情况下使用不同的风格是最好的吗? 为什么或者为什么不呢?
  7. 研究 3 家不同公司的招聘和留任策略。确保使用对比的方法研究策略。例如, 看看谷歌是如何对待员工的, 并与新闻中的富士康或其他公司的做法进行比较。在这一领域, 一家公司与另一家公司的区别是什么? 如签约奖金, 返还学费和商务休闲着装规范等策略是否适用于新的 IT 工作者? 哪种策略最吸引你? 在一篇至少引用 3 篇参考文献的简短论文中总结你的想法。
  8. 写一篇简短的论文, 总结 Microsoft Project 2016 在帮助项目经理进行人力资源管理上的主要特点。此外, 采访使用 Project 2016 的人。询问他或她的组织是否使用本章和附录 A 中描述的任何项目资源管理功能 (可在本文的配套网站上找到), 并记录使用或不使用某些功能的原因。
  9. 培养优秀的 IT 项目经理是一个重要问题。回顾本章中引用的几项与 IT 和项目管理工作市场相关的研究, 以及这些市场所需的技能。同时回顾你的学院或大学对进入这些领域的人的要求。在一篇简短的文中总结你对这个问题的发现和见解。

### 9.17 实践案例

全球企业家项目的一些工作人员对他们为新网站提供内容的职责感到困惑。记住, 团队成员包括你、项目经理、IT 人员 Bobby 和 3 个将在越南、印度和埃塞俄比亚举办类似“创智赢家”活动的人 Kim、Ashok 和 Alfreda。记住 WBS 中内部开发的活动包括如下:

#### 1.3.2.1 活动指南和模板

#### 1.3.2.2 接受与所需新产品或服务有关的创意



## 1.3.2.3 为 20 场活动拟定地点

你和你的团队还需要为外包的视频提供信息。记住，这些短片的目的是向人们展示如何使用网站，并为举办活动提供建议。该活动是 WBS 中的“1.3.1.3 网站视频制作”。你已经选择了一家公司来做外包视频制作，他们的主要联系人是 Angela。

① 为列出的 4 个 WBS 活动准备一个 RACI 表。你决定由一个人负责这 4 项活动，在你、Kim、Ashok 和 Alfreda 之间展开工作。每一项活动都会向 Bobby 报告，而你也会被咨询那些并不由你负责的活动。记录你在准备表时所做的关键假设。

2. 你意识到你的团队成员都有不同的性格类型，你相信如果你能更好地理解彼此，你们可以更好地作为一个团队一起工作。你让每个人参加一个基于 MBTI 的评估（在 [www.humanmetrics.com](http://www.humanmetrics.com) 网站有免费的）。你是 ENTJ，Bobby 是 INTJ，Kim 是 ISFP，Ashok 是 ESTJ，Alfreda 是 ISFJ。找到关于每一种 MBTI 类型的信息，总结它们的特点以及改进团队协作的建议。

③ 为你们网站准备视频的公司负责人 Angela 建议，大家一起准备一份详细的可获得资源清单，以帮助他们准备剧本和编辑他们将要创作的视频。你决定在视频中使用动画而不是真人，Angela 的公司在这方面有很多经验。你决定将需要分别有人来扮演脚本作者、脚本编辑、动画师、声音专家，内容编辑和技术编辑的角色。Angela 和她的团队将完成所有的动画、声音和技术工作，并将为你和你的团队的其他工作提供指导。为了降低成本并保证进度，你决定计划在 20 天内完成所有的视频工作，总共不超过 240 个小时的工作量，其中 Angela 公司的工作量大约占一半。请准备一个资源直方图，按角色估算 20 天中每天的工作小时数。记录你在准备直方图时所做的关键假设。

## 9.18 关键术语

强制权力 (coercive power)

协作模式 (collaborating mode)

妥协模式 (compromise mode)

对抗模式 (confrontation mode)

项目副经理 (deputy project managers)

情商 (emotional intelligence)

移情倾听 (empathic listening)

专家权力 (expert power)

外在激励 (extrinsic motivation)

强制模式 (forcing mode)

群体思维 (groupthink)

需求层次理论 (hierarchy of needs)

内在激励 (intrinsic motivation)

法定权力 (legitimate power)

镜像法 (mirroring)

梅耶斯-布里格性格类型指标 (MBTI) (Myers-Briggs Type Indicator (MBTI))

组织分解结构 (OBS) (organizational breakdown structure (OBS))

过度分配 (overallocation)

权力 (power)

RACI 表 (RACI charts)

友好关系 (rapport)

感召权力 (referent power)

资源分解结构 (resource breakdown structure)

资源直方图 (resource histogram)

资源平衡 (resource leveling)

资源负荷 (resource loading)

责任分配矩阵 (RAM) (responsibility assignment matrix (RAM))

奖励权力 (reward power)

平滑模式 (smoothing mode)

人员配置管理计划 (staffing management plan)

子项目经理 (subproject managers)

协同 (synergy)

团队章程 (team charter)

团队建设 (team development)

塔克曼模型 (Tuckman model)

退出模式 (withdrawal mode)