

无忧考培教育学院2019年正版课程

全国计算机技术与软件专业技术资格(水平)考试

信息系统项目管理师

论文写作专题9-人力资源管理写作思路

讲师：朱建军（江山老师）

人力资源管理简单可以归纳为以下四点：明确需要的人（制定人力资源管理计划），找到合适的人（组建项目团队），用好身边的人（建设项目团队），留住有用的人（项目项目团队）。

(1) 规划人力资源管理——识别和记录项目角色、职责、所需技能、报告关系，并编制人员配备管理计划。

(2) 组建项目团队——确认人力资源的可用情况，并为开展项目活动而组建团队。

(3) 建设项目团队——提高工作能力，促进团队成员互动，改善团队整体氛围，以提高项目绩效。

(4) 管理项目团队——跟踪团队成员工作表现，提供反馈，解决问题并管理团队变更，以优化项目绩效的。

| 4W1H | 规划人力资源管理 | 组建项目团队 | 建设项目团队 | 管理项目团队 |
|----------------------|---|---|--|---|
| what 做什么 | 编写一份人力资源计划，其中包括人员配备管理计划 作用：建立项目角色与职责，项目组织圈，包含人员招募和遣散时间表和人员配备管理计划 | 组建项目所需团队 作用：指导团队选择和职责分配 | 营造一个良好氛围的项目团队环境，促进团队沟通，提高工作能力，提高项目绩效 作用：改进团队协作，增强人际技能，激励团队成员，降低人员离职率，提升整体项目绩效 | 跟踪团队成员表现，提供反馈，解决冲突，管理人员变更，优化项目绩效 作用：影响团队行为，管理冲突，解决问题，评估团队成员的绩效 |
| why 为什么做 | 识别/记录项目角色/职责/所需技能/报告关系，人员配备情况 | 为开展项目工作配备资源，组成团队 | 提高项目绩效 | 管理团队冲突，解决各种问题，关注团队成员个人技能，保证项目绩效，从而保证项目目标的实现 |
| who 谁来做 | 项目管理团队/项目团队（如果项目规模比较小的话） | 配备人员是职能经理的职责，项目经理有权要求特定的资源，可以提出资源要求，最终使用什么资源取决于职能经理 | 项目管理团队 | 项目管理团队/项目团队（如果项目规模比较小的话） |
| when 什么时候做 | 项目早期，活动资源需求确定后 | 项目早期，从项目经理确定开始，项目团队就在逐渐组建 | 伴随项目团队组建，建设项目团队工作开始，并伴随项目生命周期，塔可曼团队建设阶段：形成、震荡、规范、成熟、解散 | 贯穿项目生命周期始终 |
| how 如何做 | 采用组织结构图与职位描述，利用人际关系技能和组织理论 | 采用预分派，谈判，招募和虚拟团队来组建项目团队 | 采用人际关系技能，培训，团队建设活动，基本规则，集中办公，认可与奖励，人事测评工具 | 采用观察与交谈，项目绩效评估，冲突管理，问题日志和人际关系技能 |

| 过程 | 通俗解释（可能并不全，具体标准的解释参照教程） | 写作要点（举例，根据子题目写，千万别背，可以读下，有个大概的思路） |
|----------|--|--|
| 人力资源计划编制 | 编写一个人力资源管理的计划，其中需要包含本项目中的角色，每个角色需要多少人，他们的汇报关系是什么？另外，需要注意其还包含人员配备管理计划 | 我们在编写这个计划的时候用了什么工具，用了什么原则，该计划有什么作用，有什么内容等 |
| 组建团队 | 根据计划的要求，通过一些方式，比如说有虚拟团队、采购、谈判、实现分派的方式来组建我们的项目团队，让我们“在一起” | 我们通过什么方式、利用了什么条件组建了我们的项目团队，然后简要的说明下，我们目前的团队的人员、状况等内容 |
| 团队建设 | 将“在一起”变为“好好的在一起”，需要通过一些方式来培养、建设我们的项目团队，提高成员的个人技能，改进团队的协作，提高团队的整体水平，最终提高项目的绩效 | 我们利用一些工具和技术，比如我们用了“一起出去春游”的例子来进行团队的建设，通过本次活动，我们得到了什么样的效果，以后还将多举行这样的活动。也可以写团队建设的几个阶段等内容 |
| 团队管理 | 我们需要跟踪团队各成员的绩效以及项目的绩效，需要进行一些反馈，对冲突进行管理，不断的提高项目的绩效。 | 团队管理的重要性，写360°的反馈方法，可以举例写我们有了冲突，我们如何进行了冲突的管理等。 |

9.1 规划人力资源管理

| | | |
|-----------|----------------------|-------------|
| 1. 项目管理计划 | 1. 组织图与职位描述 | 1. 人力资源管理计划 |
| 2. 活动资源需求 | 2. 人际交往 (Networking) | |
| 3. 事业环境因素 | 3. 组织理论 | |
| 4. 组织过程资产 | 4. 专家判断 | |
| | 5. 会议 | |
| 划业组需出人管 | 专入交会描理论 | |
| 4 | 5 | 1 |

9.2 组建项目团队

| | | |
|-------------|------------|-------------|
| 1. 人力资源管理计划 | 1. 预分派 | 1. 项目人员分派 |
| 2. 事业环境因素 | 2. 谈判 | 2. 资源日历 |
| 3. 组织过程资产 | 3. 招募 | 3. 项目管理计划更新 |
| | 4. 虚拟团队 | |
| | 5. 多标准决策分析 | |
| 业组人管进 | 判分虚招多 | 资历派新文 |
| 3 | 5 | 3 |

9.3 建设项目团队

| | | |
|-------------|--------------|-------------|
| 1. 人力资源管理计划 | 1. 人际关系技能 | 1. 团队绩效评价 |
| 2. 项目人员分派 | 2. 培训 | 2. 事业环境因素更新 |
| | 4. 基本规则 | |
| | 5. 集中办公 | |
| | 6. 认可与奖励 | |
| | 7. 人事测评工具 | |
| 派人管资历 | 测评建关系, 培训则中奖 | 评价新事业 |
| 3 | 7 | 2 |

9.4 管理项目团队

| | | |
|--------------|-----------|-------------|
| 1. 人力资源管理计划 | 1. 观察和交谈 | 1. 变更请求 |
| 2. 项目人员分派 | 2. 项目绩效评估 | 2. 项目管理计划更新 |
| 3. 团队绩效评价 | 3. 冲突管理 | 3. 项目文件更新 |
| 4. 问题日志 | 4. 人际关系技能 | 4. 事业环境因素更新 |
| 5. 工作绩效报告 | | 5. 组织过程资产更新 |
| 6. 组织过程资产 | | |
| 派人管绩效, 问题报组织 | 冲观评关系 | 5件去信加新业 |
| 6 | 4 | 5 |

1、2006年下半年考题

请围绕“项目的人力资源管理”论题，分别从以下三个方面进行论述：

1. 简要叙述你参与管理过的信息系统项目（项目的背景、发起单位、目的、项目周期、交付的产品等），以及该项目在人力资源方面的情况。
2. 概要叙述你对于项目人力资源管理的认识以及项目人力资源管理的基本过程。
3. 结合你的项目经历，论述在信息系统项目中人力资源管理方面经常会遇到的问题及其产生原因，针对这些问题给出你在管理项目时所采取的解决措施。

2、2011年下半年考题

一个项目的成功离不开一个好的团队，团队管理在项目实施过程中起着非常重要的作用。在项目管理时，项目管理师要跟踪个人和团队的执行情况，提供反馈和协调变更，以此来提高项目的绩效，保证项目的进度。项目管理师必须注意团队的行为、管理冲突、解决问题和评估团队成员的绩效。

请围绕“如何做好项目团队管理”论题，分别从以下三个方面进行论述：

- 1、概要叙述你参与管理过的信息系统项目（项目的背景、项目规模、发起单位、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付的产品等）
- 2、围绕以下几点，结合项目管理的实际情况论述你对项目团队管理的认识。
 - (1) 项目团队管理的依据
 - (2) 项目团队管理的工具和技巧
 - (3) 项目团队管理的输出
- 3、请结合论文中所提到的信息系统项目，介绍你如何进行团队管理（可叙述具体做法），并总结你的心得体会。

3、2014年上半年考题

项目中的所有活动都是由人完成的，因此组建项目团队，建设项目团队和管理项目团队，充分发挥项目团队中各种角色人员的作用，将直接影响到项目的进度、成本和质量。对项目的成败起到至关重要的作用。

请以“信息系统项目的人力资源管理”为题，分别从以下三个方面进行论述：

1、概要叙述你参与管理过的信息系统项目（项目的背景、项目规模、发起单位、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付的产品等）和你在其中承担的工作，要求在该项目的管理中涉及到人力资源管理的相关内容

2、结合项目管理实际情况并围绕以下要点论述你对信息系统项目人力资源管理的认识

(1) 项目人力资源管理的含义与作用

(2) 项目人力资源管理包含的主要内容

(3) 项目人力资源管理中用到的工具和技术

3、请针对论文中所提到的信息系统项目，结合你在项目人力资源管理中遇到的实际问题与解决方法，论述如何做好项目的人力资源管理。

4、2016年下半年考题

随着信息系统集成项目不断地向智能化、规模化发展，项目团队成员呈现高学历、高专业化分工以及年轻化的趋势。如何管理好项目团队成员，并充分调动他们的积极性，成为当前项目经理急需解决的问题。尤其是对于专业的信息系统集成公司和软件公司而言，人力资源成本基本是公司最大的投入。如何充分利用公司的人力资源，实现公司的战略目标，保证项目能够按照计划完成，是项目经理的重要任务。

请以“信息系统项目的人力资源管理”为题，分别从以下三个方面进行论述：

1、简要说明你参与的信息系统项目的背景、目的、发起单位的性质，项目的技术和运行特点、项目的周期、人力资源需求的特点，以及你在项目中的主要角色和职责。

2、结合你参与的项目，论述项目人力资源管理的主要流程，关键的输入输出、使用的基本工具，以及相关的激励理论和团队建设理论。

3、根据你的项目人力资源管理实践，说明你是如何进行项目人力资源管理的，有哪些经验和教训。

5、2018年上半年考题

项目中的所有活动都是由人来完成的，因此在项目管理中，“人”的因素至关重要。如何充分发挥人的作用，是使团队成员达到更好的绩效，对与项目管理者来说是不能忽视的任务。项目的人力资源管理就是有效的发挥每一个参与项目人员作用的过程。

请以“信息系统项目的人力资源管理”为题，分别从以下三个方面进行论述：

1. 概要叙述你参与管理过的信息系统项目（项目的背景、发起单位、主要内容、项目周期、交付的产品、**实现的社会经济效益等**），以及该项目在人力资源管理方面的情况。
2. 结合项目管理实际情况并围绕以下要点论述你对信息系统项目人力资源管理的认识：
 - (1) 项目人力资源管理的基本过程。**
 - (2) 信息系统项目中人力资源管理方面经常会遇到的问题和所采取的解决措施。**
3. 结合项目实际情况说明在该项目中你是如何进行人力资源管理的（可叙述具体做法），并总结你的心得体会。

人力资源管理的心得：

- 1) 处理冲突时把握对事不对人的原则
- 2) 处理问题成员时，采用私下，正式，惩罚的逐步升级原则
- 3) 项目团队建设的重点是需要关注人，关注细节。
- 4) 工作开展的过程中，虽然要实行表扬和正激励，但适当惩罚和负激励也必不可少。
- 5) 尽量用面对策略，解决团队管理中出现的冲突和问题。
- 6) 建立团队愿景，用团队共同目标引领大家前行。
- 7) 制度建设和人文关怀并举
- 8) 清晰责任明确分工
- 9) 绩效考核办法要体现良好的竞争合作思想
- 10) 多激励和表扬员工，批评时要慎重

不足之处：

- 1) 对如何灵活使用冲突处理的五种策略（强迫，妥协，包容，回避和面对）把握得还不够准确，导致个别冲突处理不当。
- 2) 个别团队建设活动策划欠妥，导致并非大家都有兴趣参加。
- 3) 如何更好地做到恰到好处的批评，这方面我还拿捏得不够好。

1. 结合我所管理的项目，论述项目人力资源管理的主要流程，关键的输入输出，使用的基本工具，以及相关的激励理论和团队建设理论。（2016年下）

项目人力资源管理的含义是规划，组织，管理与领导项目团队，从而让项目团队成员高效地和项目经理一起工作。项目人力资源管理的主要流程：

首先制订出人力资源管理计划，然后按人力资源管理计划组建项目团队，接着人力资源管理计划建设项目团队和管理团队。因此，项目人力资源管理包括四个过程：规划人力资源管理，组建项目团队，建设项目团队，管理项目团队。在本项目的规划人力资源管理过程中，我利用项目管理计划和活动管理需求这两个主要输入，使用组织图与职位描述，人际交往这两个工具与技术，输出了适合本项目需要的人力资源管理计划。

在组建项目团队过程中，我利用人力资源管理计划这一主要输入，使用谈判和招募这两个工具与技术合适的时间让合适的团队成员进驻了项目组，输出了项目人员分派和资源日历。

在建设项目团队过程中，我利用人力资源管理计划，项目人员分派和资源日历这三个主要输入，使用建立团队工作和工作绩效考核制度，培训，搞团队集体活动，鼓励和激励等工具和技术，营造了良好的团队氛围，输入了团队绩效评价。

在管理项目团队过程中，我利用人力资源管理计划，项目人员分派，团队绩效评价和工作绩效报告这几个输入，使用观察和交谈，项目绩效评估喝冲突管理等工具和技术较好地解决了项目工作开展过程中存在的与人有关的冲突和矛盾，输出了变更请求和组织过程资产更新。

在团队建设方面，我们用到了激励理论主要有马斯洛需求层次理论，赫兹伯格双因素理论，麦克格雷的XY理论，以及维克特的期望理论。用到的团队建设的理论有：学习曲线和KISS法则。

2. 根据我的项目人力资源管理实践，说明我是如何进行团队建设的。 (2016年下)

在项目人力资源管理方面，我想重点谈谈团队建设和团队管理。由于项目规模大，时间紧，公司为我们项目组单独配备了一个集中办公的场所——作战室。在作战室的醒目位置，我们悬挂了项目计划进度表和项目实际进度表，营造了一种积极紧张的气氛。实践证明，团队成员的集中办公，培养了集体荣誉感和团队精神，大大增强了我们的整体战斗力。项目历时一年多时间，虽然大家都非常辛苦，有时候甚至需要加班加点工作，但大家认为收获很大，经历了一段值得回忆的美好时光。

就拿培训来说，在项目进行期间，我们一共进行了5次业务培训，6次技术培训，和4次项目管理过程培训，通过这些培训，一方面有效的保证了“有合适的资源从事合适的工作”，另一方面，受训的项目组成员也很开心，因为在项目进展的工作过程中，他们得到了最大程度的提高。实践经验告诉我，做好项目人力资源管理的关键就是正确认识人才的特点，合理安排他们的工作，尊重并尽可能满足他们的需求。

3. 根据我的项目人力资源管理实践，说明我是如何进行团队管理的。（2016年下）

在团队管理方面，平时我会留意观察成员的工作状态，发现成员有异常表现时，积极地和他们沟通，努力开导并和他们一道寻求问题的解决方案。

我会通过观察团队成员的精神面貌了解他们的心态和情绪，发现有异常情况时，我一般会通过私下找员工谈心的方式，了解是否存在问题以及导致问题产生的原因，然后采取有针对性的措施协助解决。如在该项目的执行过程中，有一次一位项目组成员由于感情问题情绪不佳，导致工作进度拖延，我发现这一问题后和他进行了两个小时的沟通，认真聆听了他的倾诉，并推心置腹设身处地开导，结果他情绪恢复的很快迅速解决了感情问题，后段时间工作效率也很高，为整个项目的顺利完成做出了较大的贡献。在项目的建设过程中，当团队中出现冲突或问题时，我主要采用面对面的解决策略，这样比较容易在双赢模式下彻底解决冲突或问题。又一次一个员工的绩效不理想，考核后被扣罚一个月的浮动工资；当时这个员工情绪比较低落，甚至动了离职的念头。知道了这个情况后，我找到了这个员工，和他一起分析了绩效不佳的原因，并鼓励他面对和正视自己存在的问题，然后和他一起寻找提升绩效的具体措施；后来他端正了心态，通过自己的主动学习加上我对他的技能辅导，他的业绩突飞猛进，年底还被公司评为了优秀员工。

4. 人力资源管理的含义和作用。（2014年上）

项目人力资源管理的含义是规划，组织，管理与领导项目团队，从而让项目团队成员高效地和项目经理一起工作。

我们知道，项目中的所有活动都是由人完成的，因此组建项目团队，建设项目团队和管理项目团队，充分发挥项目团队中各种角色人员的作用，将直接影响到项目的进度，成本和质量，对项目的成败起到至关重要的作用。

5. 项目人力资源管理包含的主要内容。（2014年上）

项目人力管理包含的内容有：规划人力资源管理，组建项目团队，建设项目团队，管理项目团队四个过程。其中规划人力资源管理主要就是规划好项目所需要的人力资源（包括人数数量，技能，经验），组建项目团队主要就是依据人力资源计划，把大家组织起来，根据工作性质和各成员的特点因人施用；建设项目团队主要就是在项目工作开展的不断过程中不断激发大家的潜能从而获得更优秀的绩效，管理项目团队主要就是跟踪团队成员的工作表现并解决与之相关的问题从而让团队成员按既定的绩效开展工作。

6. 总结做好项目的人力资源管理的关键，论述我在信息系统项目人力资源管理方面遇到的问题与解决方案。（2014年上）

针对该项目，结合我在项目人力资源管理方面的经验，我总结出了信息系统项目在人力资源管理方面，经常遇到的四个实际问题及我们采取的解决方法，具体如下：

问题一：团队成员的技能不能满足项目工作的要求，我们的解决方法是采用集中培训，师傅带徒弟，技术研讨会的多种形式来提升团队相关成员的技能。

问题二：部分成员对团队考核办法不认同，我们的解决方法是制定考核办法时，我就一直倡导大家共同参与，一起出谋划策，考核办法成型后，我们又组织多次宣讲会，让大家真正透彻了解各项考核指标。

问题三：团队成员之间的协同配合度不佳，我们的解决办法是项目，一开始我们就通过多次会议，在团队成员中就项目目标达成共识，通过项目计划清晰，责任明确在考核方面，我们设置的团队合作将引导大家相互配合。在项目的建设过程中发现配合度不佳时，我们会和大家分享些真实的合作案例去触动，让大家理解，只有合作，才能实现最大的共赢的道理。从而激发大家的合作精神和行为。

问题四：团队成员之间存在误会和冲突，我们的解决方法是通过QQ群建立起工作沟通和交流的平台，鼓励坦诚相待，定期组织大家参加集体活动，增加彼此之间的了解和交流。

7. 结合项目管理的实际情况，叙述你对项目团队的认识。（2011年下）

- 1) 项目团队管理的依据。
- 2) 项目团队管理的工具和技术。
- 3) 项目团队管理的输出。

我深深知道项目团队是创造一切项目成果的本源，能不能把大家拧成一股绳让团队成员心往一处想，劲往一处使，决定了团队可以创造的价值大小。因此团队管理至关重要。根据我所掌握的项目管理知识以及我在XX省社保系统民政统一软件开发项目中的实践，

我认为信息系统项目团队管理的依据有：人力资源管理计划，在项目组中工作的团队成员的工作绩效报告，和组织过程资产等。

信息系统项目团队管理的工具和技术主要有观察和交谈，项目绩效评估，冲突管理（包括回避，包容，强迫，妥协和面对五种冲突处理策略），有效批评和惩罚等。

信息系统项目团队管理的输出，有变更请求和团队管理经验教训总结文档等。

8. 介绍我是如何进行团队管理的。（2011年下）

在团队管理中，我们总结和实践了有效批评的十大原则效果很好。

第一，尊重人格的原则

第二善意的原则（批评的目的是为了关心别人）

第三，及时性原则

第四，以事实为依据的原则

第五，就事论事的原则（不翻旧帐）

第六，对事不对人的原则

第七，给下属解释机会的原则，

第八，适合而止的原则（点到为止不要喋喋不休）

第九，心平气和的原则（批评，尽量做到用心，而无痕）

第十，区别对待的原则（因员工的性格和所犯的错误的性质不同采用不同的批评方式）。

9. 论述项目绩效考核方案的主要内容及考核方法。（2008年上）

我一直认为，通过绩效考核的激励是保证团队成员持续保持高绩效状态的一种重要手段。因此在项目之初，我们根据项目的实际需要和公司的基本政策框架，组织大家制订了本项目的绩效考核方案（我们的绩效考核方案主要包括考核目的，适用人员和具体考核方法三方面。）特别需要指出的是，按如下五个步骤制定出来的绩效考核方案应用效果会更好。

- 1) 组织研讨会，介绍项目情况，公司项目考核基本政策框架，被考核者畅所欲言。
- 2) 在大家建议的基础上组织起草绩效考核办法。
- 3) 征求主管领导和被考核者的意见
- 4) 组织专门的宣讲会，让大家正确理解绩效考核办法的考核内容和它所倡导的员工行为。
- 5) 发布执行。

我们的项目绩效考核指标分四大指标：项目有效工作量，工作质量，项目组整体工作绩效，项目经理的评价。

为了确保考核的实用性和针对性，我们对不同的工作岗位，既有统一的考核标准（如团队合作就是一个所有岗位都用的考核指标）又有专门的考核指标（如代码出错率，就只针对程序员）。四大指标中，项目有效工作量占30%，工作质量占30%，项目整体工作绩效占20%，项目经理评价占20%。由于考核办法内容很细，本文中就不一一展开描述了。

一、规划人力资源管理

9.1 规划人力资源管理

| | | |
|-----------|----------------------|-------------|
| 1. 项目管理计划 | 1. 组织图与职位描述 | 1. 人力资源管理计划 |
| 2. 活动资源需求 | 2. 人际交往 (Networking) | |
| 3. 事业环境因素 | 3. 组织理论 | |
| 4. 组织过程资产 | 4. 专家判断 | |
| | 5. 会议 | |
| 划业组需出人管 | 专入交会描理论 | |

- 1. 我们在编写这个计划的时候用了什么工具，用了什么原则，该计划有什么作用，有什么内容等
- 2. 人力资源管理计划就是找人去干活，在此之前需要定一个找人的计划。找人计划指的就是人力资源管理计划。通过时间管理得到活动活动对资源的需求，即活动资源需求。才知道如何定义找人计划。找人计划可以利用的工具包括角色和职责，项目组织图，人员配备管理计划（包括招募，资源日历遣散，培训，认可与奖励，合规性，安全）

| 4W1H | 规划人力资源管理 |
|---------------|---|
| what 做什么 | 编写一份人力资源计划，其中包括人员配备管理计划 作用：建立项目角色与职责，项目组织圈，包含人员招募和遣散时间表和人员配备管理计划 |
| why 为什么做 | 识别/记录项目角色/职责/所需技能/报告关系，人员配备情况 |
| who 谁来做 | 项目管理团队/项目团队（如果项目规模比较小的话） |
| when 什么时候做 | 项目早期，活动资源需求确定后 |
| how 如何做 | 采用组织结构图与职位描述，利用人际关系技能和组织理论 |

❑ **人际交往**：正式或非正式的互动--主动写信/午餐会/非正式对话(会议或活动)/贸易洽谈会/座谈会/

❑ **组织理论**：个人、团队和组织部门的行为方式。

❑ **组织图与职位描述**：层级型(WBS/OBS/RBS)、矩阵型(RAM矩阵, RACI矩阵)、文本型①层级型(OBS组织分解结构)与WBS工作分解结构的区别：

- a) OBS组织分解结构：自上而下地显示了各种职位及其相互关系；
 - b) WBS工作分解结构：把项目可交付成果和项目工作分解成较小的，易于管理的单元。
- ②矩阵型（责任分配矩阵）：明确具体责任人(资源)要负责完成什么样的事情(活动)；

WBS分解的是项目或可交付成果

WBS

项目

- 调研
- 设计
- 外包
- 制造
- 总装

总经理

OBS

- 技术部
 - 设计
- 采购部
 - 外包
- 市场部
 - 调研
- 工厂
 - 制造
 - 总装

分解的是组织职位

| 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 |

R=执行 (Responsible) A=负责 (Accountable)

C=咨询 (Consult) I=知情 (Inform)

❑ **人力资源管理计划**包括：①**角色和职位**；②**组织和职位**；③**人员配置管理计划**：将在何时，以何种方式获得项目团队成员，以及他们需要在项目中工作多久；包括：

一、规划人力资源管理

凡事预则立，不预则废。在我看来作为一个合格的管理者，在进行工作之前，都应该做好规划。有些人认为，把时间花在项目人力资源规划上是不值得的，时间应该花在具体项目的实施上。但我认为这样是不对的，虽然省略项目人力资源的规划，能够节约一部分的时间，但一个团结优秀的项目团队是一个项目成功的关键，缺乏项目人力资源管理计划的指导，很可能出现项目团队管理失败，团队工作效率低下的状况，甚至导致项目的失败。因此我十分重视项目人力资源管理计划的制定，我先查阅了公司的组织过程资产，找到项目人力资源管理计划的模板，然后联系有关专家进行开会讨论，我们结合项目管理计划等材料，确定了项目的人员配备计划，该项目的人力资源需求大约为22人左右，包括1名项目经理，2名系统设计师，3名系统分析师，5名嵌入式工程师，3名测试工程师，8名软件设计师，其中我作为项目经理。经过我们的商议讨论，最后得到了一份科学可靠的项目人力资源管理计划。

二、组建项目团队

| 9.2 组建项目团队 | | |
|----------------------|------------|-------------|
| 1. 人力资源 管理 计划 | 1. 预分派 | 1. 项目人员分派 |
| 2. 事业环境因素 | 2. 谈判 | 2. 资源日历 |
| 3. 组织过程资产 | 3. 招募 | 3. 项目管理计划更新 |
| | 4. 虚拟团队 | |
| | 5. 多标准决策分析 | |
| 业组人管进 | 判分虚招多 | 资历派新文 |

1. 我们通过什么方式、利用了什么条件组建了我们的项目团队，然后简要的说明下，我们目前的团队的人员、状况等内容

2. 去找人。首先确保项目启动时就定下来的预分派的人，这些人往往参与了系统分析收集需求的工作，是组件团队时的香饽饽。然后看看内部是否有好的人，有的话和职能经理和本人谈判来获取，这个时候就需要使用项目经理的人格魅力和情商。内部没有好的资源，怎么办？可以从市场上招聘。或者使用自制外购分析，看看是否要使用外包部分项目，使用外包就等于使用项目的虚拟团队。要是可选的余地比较大怎么办？可以使用多标准决策分析，分析资源的可用性，成本，经验，能力，知识，技能，工作态度等，来决定项目最合适的人力资源。

通过项目管理计划把人找来了整理成一个清单，就是项目人员派工单。并且把每个人具体可用时间写下来成**资源日历**。

| 4W1H | 组建项目团队 |
|---------------|---|
| what 做什么 | 组建项目所需团队 作用：指导团队选择和职责分配 |
| why 为什么做 | 为开展项目工作配备资源，组成团队 |
| who 谁来做 | 配备人员是职能经理的职责，项目经理有权要求特定的资源，可以提出资源要求，最终使用什么资源取决于职能经理 |
| when 什么时候做 | 项目早期，从项目经理确定开始，项目团队就在逐渐组建 |
| how 如何做 | 采用预分派，谈判，招募和虚拟团队来组建项目团队 |

- ❑ **预分派**：如果项目团队成员是事先选定的，他们就是被预分派的
- ❑ **谈判**：职能组织、稀缺资源、外部的供应商等
- ❑ **招募**：组织内部不能提供的，就要从外部获取资源（比如独立的咨询师等）
- ❑ **虚拟团队**：
 - （1）将一些位于不同地理空间、时间和行动不便、在家办公的、差旅费过高的、不同班次和工作日的人纳入进团队
 - （2）沟通方式会存在误解的可能，所以沟通计划变的很重要
- ❑ **多标准决策分析**：在组建项目团队过程中，经常需要使用团队成员选择标准制定标准赋予选择标准的不同权重对候选团队成员打分
- ❑ **可用性、成本、经验、能力、知识、技能、态度、国际因素**
- ❑ **项目人员分派**：项目人员分派就是把团队成员分派到合适的项目岗位上
- ❑ **资源日历**：记录成员在项目上的工作时段

| 标准 | 分数 |
|-----|----|
| 可用性 | 20 |
| 经验 | 25 |
| 能力 | 50 |
| 汇总 | 95 |

二、组建项目团队

制定好了项目人力资源管理计划，我们接下来要做的就是根据计划，获取需要的人力资源，组建项目团队。我公司的人力资源较为充裕，通过预分配的方式，我就将项目所需软件设计师，测试工程师，嵌入式工程师，系统分析师等人员安排到位了。不过由于一些突发状况，项目组的一名资深系统设计师突然离职。系统设计师对项目的印象无疑是巨大的，为了项目的顺利进行，我通过合同签订了一位系统设计专家作为我们的项目顾问，因为地域的原因，该专家作为虚拟团队成员，进行远程办公。为了缓解项目组另外一名系统设计师的压力，我又安排了一名公司新招的系统设计师进入项目组，并由专家对其进行指导，提高其系统设计能力。至此，该资深系统设计师离职对项目实施的影响基本消除。项目团队的组建工作也全部完成，该项目团队开始以一个完整的形态运转。我完成项目人员分派，并更新项目管理计划。

三、建设项目团队

9.3 建设项目团队

| | | |
|-----------|-------------|-------------|
| 1. 人力资源计划 | 1. 人际关系技能 | 1. 团队绩效评价 |
| 2. 项目人员分派 | 2. 培训 | 2. 事业环境因素更新 |
| 3. 资源日历 | 3. 团队建设活动 | |
| | 4. 基本规则 | |
| | 5. 集中办公 | |
| | 6. 认可与奖励 | |
| | 7. 人事测评工具 | |
| 派人管资历 | 测评建关系，培训则中奖 | 评价新事业 |

1. 我们利用一些工具和技，比如我们用了“一起出去春游”的例子来进行团队建设的，通过本次活动，我们得到了什么样的效果，以后还将多举行这样的活动。也可以写团队建设的几个阶段等内容

2. 提高团队士气，提高团队凝聚力。军队也好团队也好，没有规矩，不成方圆。告诉团队，我们Group有什么规矩必须大家都要遵守（比如早会的等）可。与团队根据团队章程，对于遵守的人或高绩效的团队成，需要及时的奖励。

安排大家在一个小办公室工作，关上一扇门后我们是参余爱好还不果队安做通体队便工培了中

| 4W1H | 建设项目团队 |
|---------------|--|
| what 做什么 | 营造一个良好氛围的项目团队环境，促进团队沟通，提高工作能力，提高项目绩效 作用：改进团队协作，增强人际技能，激励团队成员，降低人员离职率，提升整体项目绩效 |
| why 为什么做 | 提高项目绩效 |
| who 谁来做 | 项目管理团队 |
| when 什么时候做 | 伴随项目团队组建，建设项目团队工作开始，并伴随项目生命周期，塔可曼团队建设阶段：形成、震荡、规范、成熟、解散 |
| how 如何做 | 采用人际关系技能，培训，团队建设活动，基本规则，集中办公，认可与奖励，人事测评工具 |

❑ **人际关系技能**：有时被称为“软技能”，是因富有情商，并熟练掌握沟通技巧、冲突解决方法、谈判技巧、影响技能、团队建设技能和团队引导技能，而具备的行为能力。

❑ **培训**：成本通常应该包括在项目预算中，或者由执行组织承担

❑ **基本规则**：行为规范、沟通方式、协同工作、会议礼仪

❑ **团队建设活动**：可以是状态审查会上的五分钟议程、在非工作场所专门举办的体验活动、团队建设活动旨在帮助各团队成员更加有效地协同工作、团队建设是一个持续性过程

❑ **团队建设5阶段**：

- ✓ 形成阶段。团队成员倾向于相互独立，不一定开诚布公。
- ✓ 震荡阶段。能用合作和开放的态度对待不同观点和意见
- ✓ 规范阶段。调整各自的工作习惯和行为来支持团队，团队成员开始相互信任。
- ✓ 发挥阶段。组织有序的单位
- ✓ 解散阶段。

❑ **基本规则**：对项目团队成员的可接受行为做出明确规定。

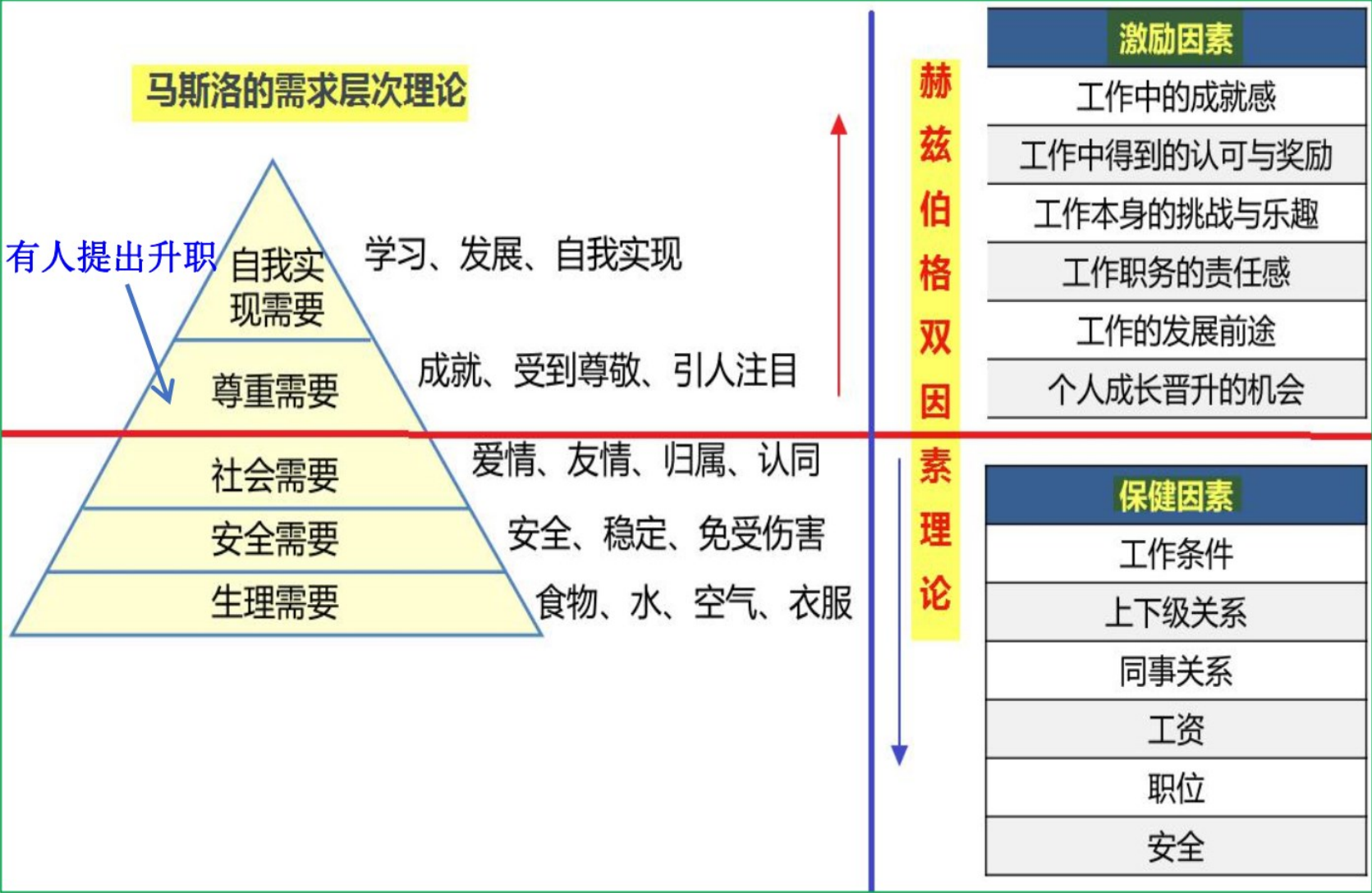
❑ **集中办公**，也被称为“紧密矩阵”。安排在同一物理地点工作，以增强团队工作能力

❑ **人事测评工具**：洞察成员的优势和劣势，态度调查/细节评估/结构化面谈/能力测试/焦点小组讨论/—考核工具（KPI、目标考核法（德鲁克）、行为考核法、BSC平衡计分卡、360度考核法）

❑ **团队绩效评价**：对项目团队的有效性进行正式或非正式评价。基于项目技术成功度（包括质量水平）、项目进度绩效（按时完成）和成本绩效（在财务约束条件内完成），来评价团队绩效。以任务和结果为导向是高效团队的重要特征。

❑ **有效性指标**包括：个人技能的改进、团队能力的改进、团队成员离职率的降低、团队凝聚力的加强

- 领导影响力：权力影响力(法定/强制/奖励)，非权力影响力(品格/才能/知识/感情)
- X-Y理论：X理论假设-懒惰、逃避工作、无理想等;Y理论假设喜欢工作，有理想，有创造力。



三、建设项目团队

项目团队组建好了，但很多项目组成员之间是第一次接触，彼此都不熟悉，没有工作上的默契，为了尽早的形成一支团结协作，高效，高凝聚力的项目团队。我采取了以下措施。首先，项目组成员，除合同签订的专家作为虚拟团队成员外，所有成员集中在一个会议室进行工作，让项目组成员集中办公，有助于增进项目组成员之间的了解，提高成员之间的团队协作能力。然后，制定统一的基本规则，没有规矩不成方圆，为了构建一个良好和谐的项目团队，我组织项目组成员一同参与制定了大家统一认同的组内基本规章制度，并将其贴在我们办公的会议室的墙壁上，时刻提醒大家。再者，进行培训，信息技术日新月异，我定期会安排我们项目组的人进行技术培训，有时候还会安排组内技术交流茶会，提高项目组成员的工作能力。接着，进行团队建设，工作的时候，团队成员间接触基本上都是因为工作，气氛比较正式，为了团队成员之间更好的进行交流和沟通，我还会定期举行团队建设活动，比如出去郊游，野炊之类的，提到团队成员之间的相互协作。

四、管理项目团队

9.4 管理项目团队

| | | |
|----------------------|-----------|-------------|
| 1. 人力资源 管理 计划 | 1. 观察和交谈 | 1. 变更请求 |
| 2. 项目人员分派 | 2. 项目绩效评估 | 2. 项目管理计划更新 |
| 3. 团队绩效评价 | 3. 冲突管理 | 3. 项目文件更新 |
| 4. 问题日志 | 4. 人际关系技能 | 4. 事业环境因素更新 |
| 5. 工作绩效报告 | | 5. 组织过程资产更新 |
| 6. 组织过程资产 | | |
| 派人管绩效，问题报组织 | 冲观评关系 | 5件去信加新业 |

1. 团队管理的重要性，写360°的反馈方法，可以举例写我们有了冲突，我们如何进行了冲突的管理等

2. 解决团队成员之间的冲突，提高团队的效率。首先要通过观察与交谈来掌握团队的士气，很多冲突就是可以通过沟通将其扼杀在襁褓之中。冲突还是发生了，怎么办？有项目团队成员分派就知道发生冲突的人是谁和谁了，有团队融洽程度（团队绩效评价）和问题日志，就知道了冲突的事情。有冲突自然要管理，冲突管理就提供了四种方式，在具体的项目团队中就需要根据不同的项目选择不同的方式。问题日志中的问题，总需要对应，发现问题就该提出变更请求。通过以上的团队管理方式，组织过程资产和事业环境因素都在不自觉中得到了更新。

| 4W1H | 管理项目团队 |
|---------------|---|
| what 做什么 | 跟踪团队成员表现，提供反馈，解决冲突，管理人员变更，优化项目绩效 作用：影响团队行为，管理冲突，解决问题，评估团队成员的绩效 |
| why 为什么做 | 管理团队冲突，解决各种问题，关注团队成员个人技能，保证项目绩效，从而保证项目目标的实现 |
| who 谁来做 | 项目管理团队/项目团队 (如果项目规模比较小的话) |
| when 什么时候做 | 贯穿项目生命周期始终 |
| how 如何做 | 采用观察与交谈，项目绩效评估，冲突管理，问题日志和人际关系技能 |

□ 观察和交谈

□ 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、指定个人培训计划(项目文件)、确定未来目标(个人)

□ 冲突管理

✓ 撤退/回避

✓ 缓和/包容。强调一致而非差异

✓ 妥协/调解。各方都在一定程度上满意的方案

✓ 强迫/命令

✓ 合作/解决问题。综合考虑不同的观点和意见

□ 人际关系技能：领导力、影响力、有效决策

四、管理项目团队

在团队合作的过程，需要时刻关心项目团队成员的状况，为了更好的进行项目团队的管理，我将项目组成员按功能模块进行划分，并为每个功能小组选派了负责人，负责人不仅需要关心小组的工作进展，还要关心组内成员的状况，及时发现问题，并报告给我，而我作为项目经理，也会不定期地找项目成员进行谈话，了解他们的周边情况，及时发现问题并找到相应的解决方案。例如有一次，我通过非正式的谈话了解到，信息中心管理模块的程序员对药品管理模块的嵌入式工程师有些抱怨，因为，信息中心管理需要接入药品管理模块的相应数据，但药品管理模块的通信模块经常出问题，有时候会耽误信息中心管理模块的进度，但那些嵌入式工程师也表示十分委屈，因为硬件的问题千奇百怪，调试十分麻烦。于是，我组织两个功能小组的成员进行技术交流茶会，大家心平气和进行交流，缓解双方矛盾，除此之外，我还邀请了一名经验丰富的嵌入式工程师一起参加茶会，在大家的商议讨论下，问题很快得到了解决。双方同心协力，完成了剩下的工作，并顺利进入下一个阶段。

非常感谢您的聆听

加入正版课程获得VIP全套增值服务



问题咨询联系江山老师 QQ/微信：915446173



江山老师答疑微信



无忧官方公众号



知识分享公众号

扫一扫
加关注
抢先学
早拿证