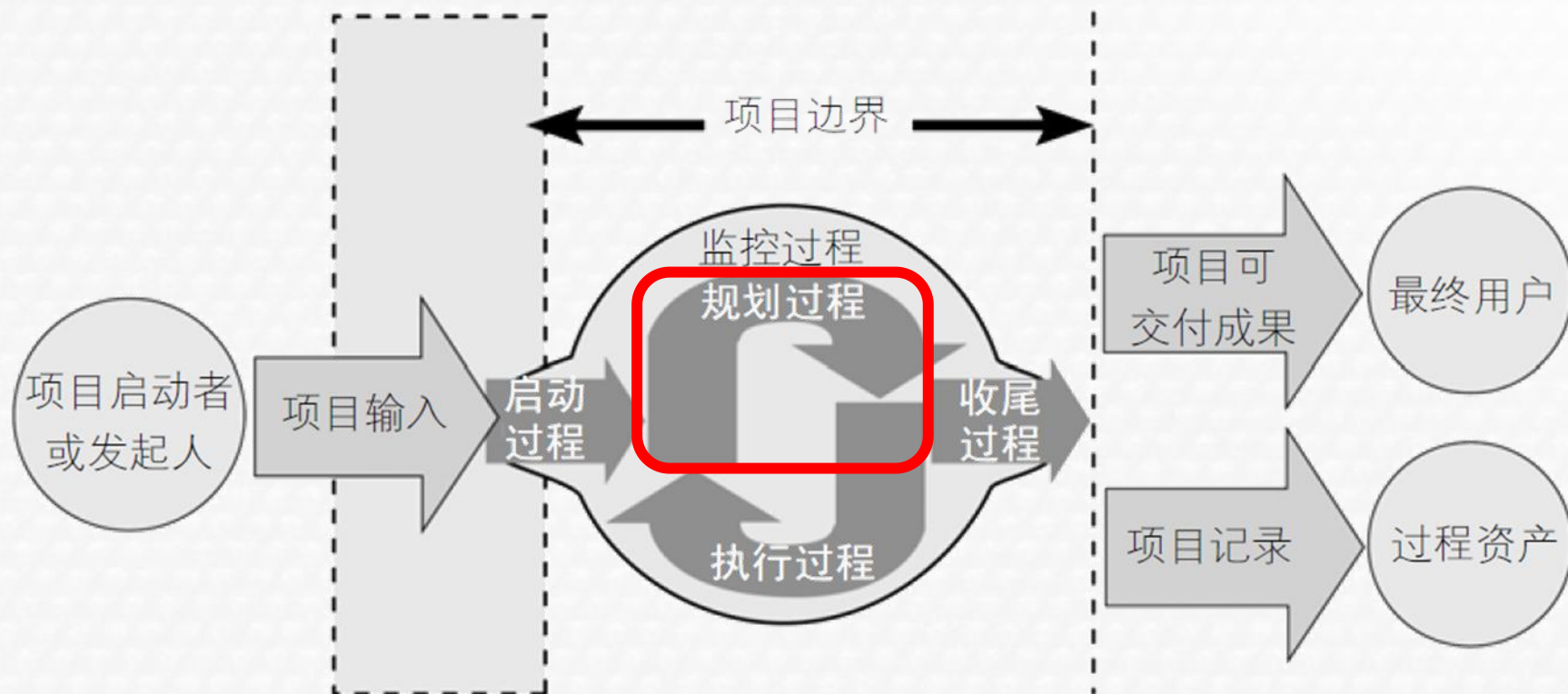


第三章 项目规划——人力资源

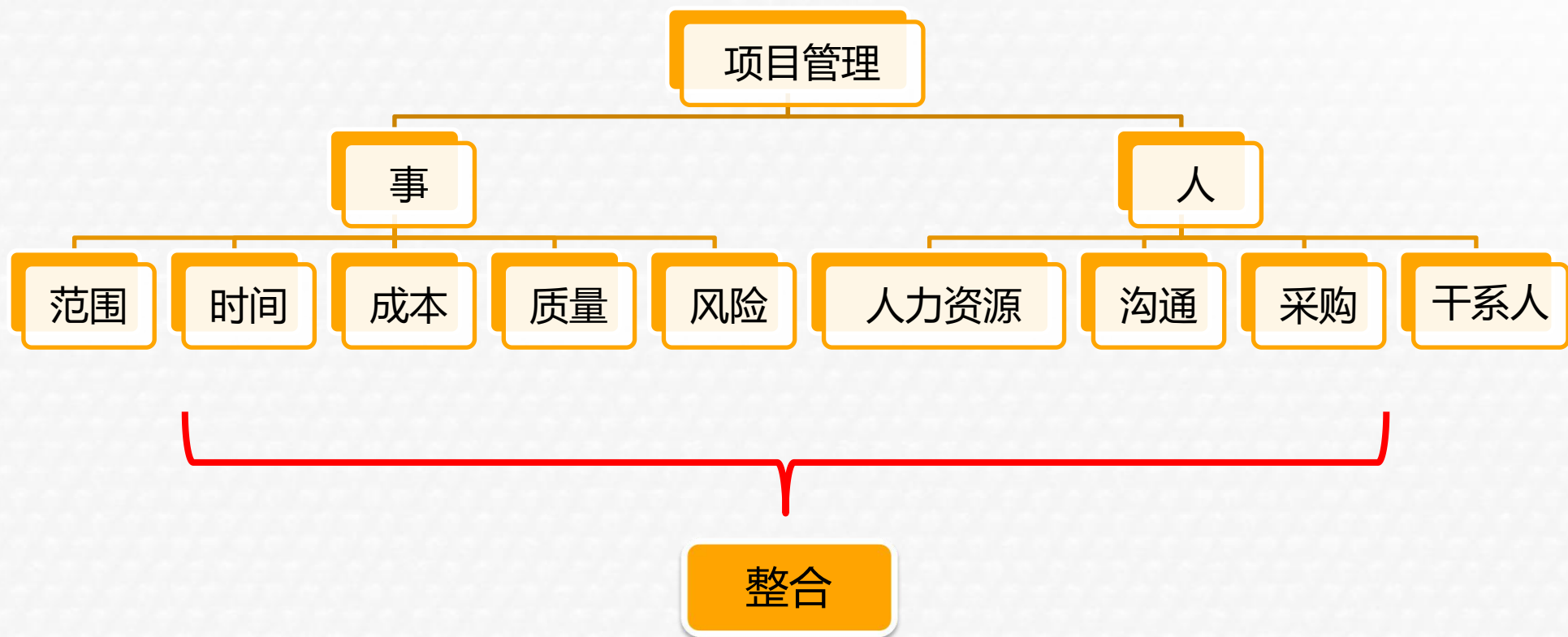


上节回顾

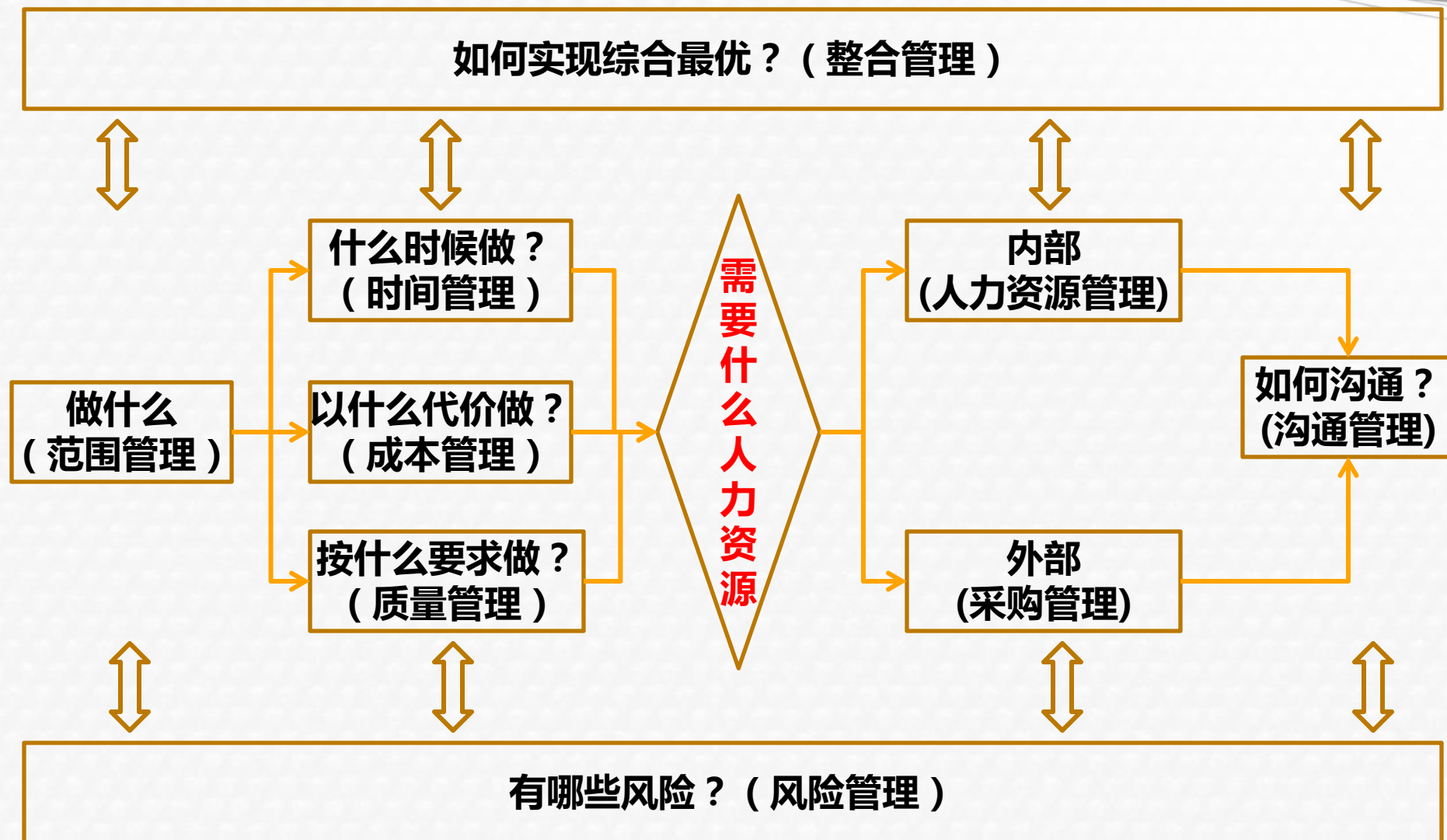
- 质量管理是一个非常专业和庞大的领域，通常项目中都有这方面的专家来负责



参考项目管理的十大知识领域完成规划



十大知识领域在规划阶段的规律和关联性



- 有人问比尔盖茨：“如果让你离开现在的公司，你还能创办第二个微软吗？”
- 比尔盖茨坚定地回答：“能。”，但他接着补充了一句话，“只要允许我带走100人。。。。。”



规划人力资源

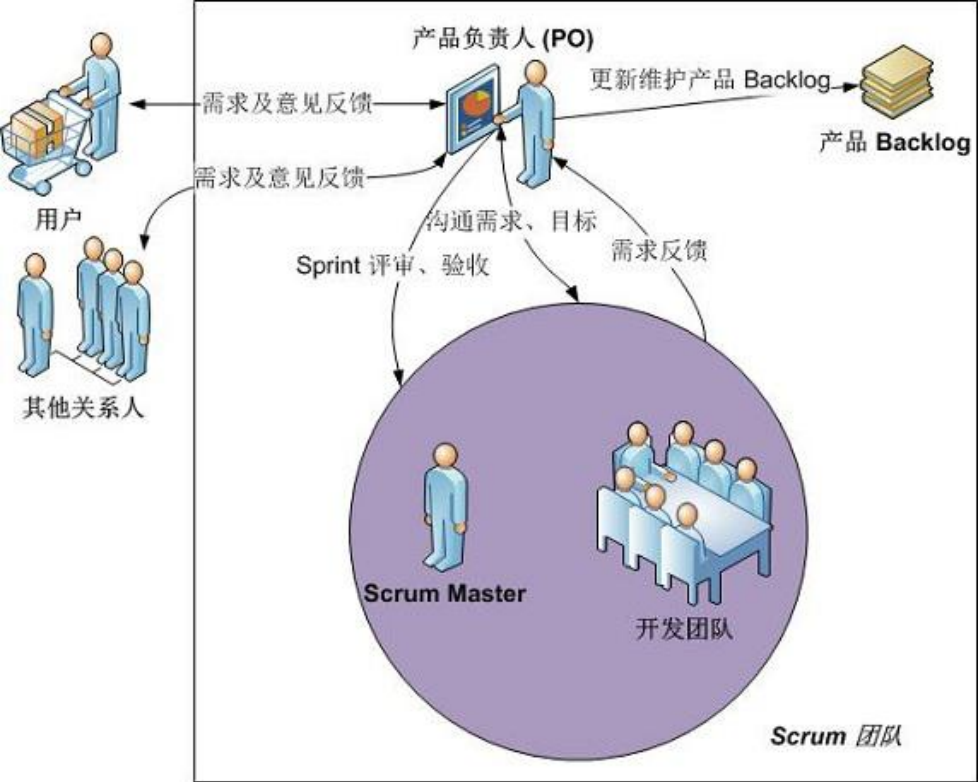
- 规划人力资源回答“需要什么样的人，如何招募、管理、激励他们分工协作”的问题，由项目经理和人力资源部门负责，其它成员配合。成果是：
 - 《人力资源计划》，团队的结构、角色、职责、所需技能；
 - 《人员配备管理计划》，团队成员的进入、培养、奖惩、离开；

团队的组织结构

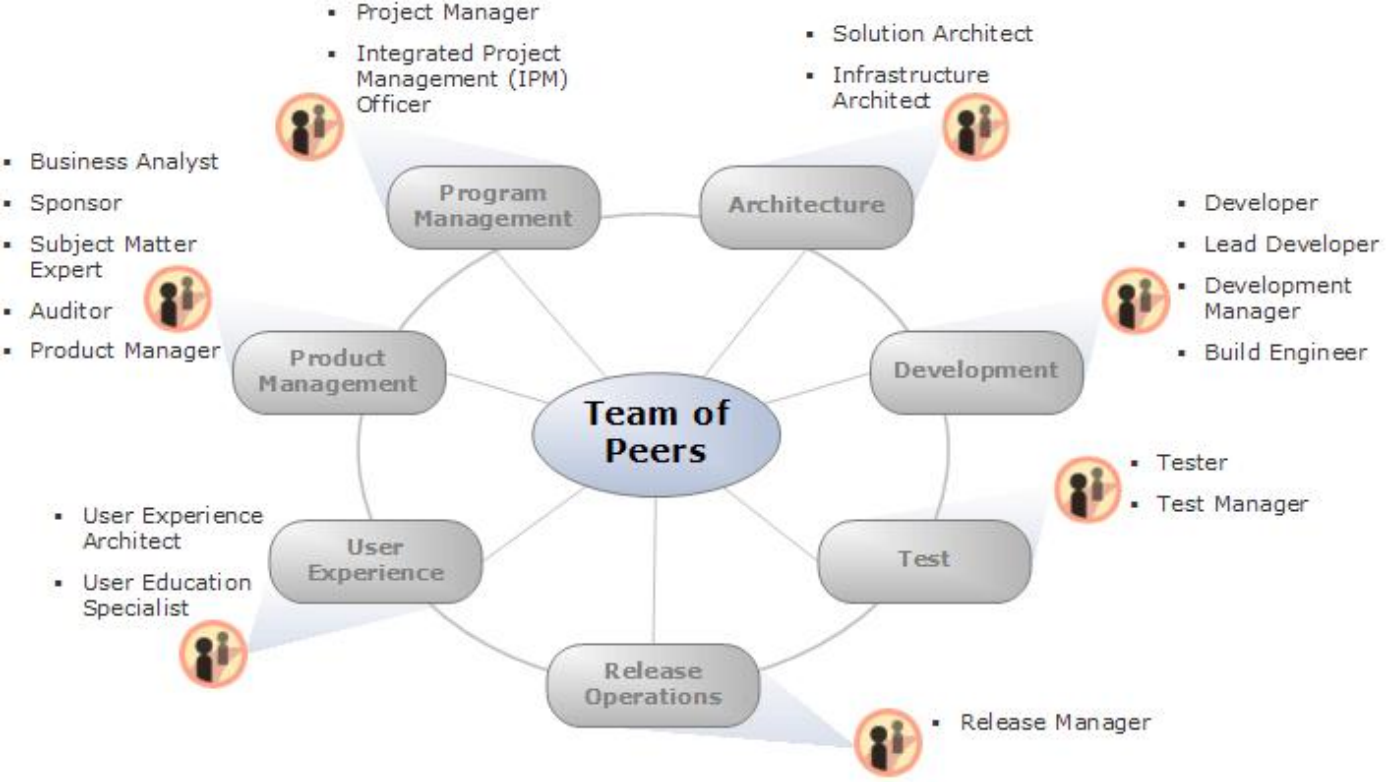
■ 组织结构图案例



更多团队组织结构



SCRUM团队结构



MSF团队结构

人力资源计划中的角色和职责

- 角色。说明某人负责项目某部分工作的特定身份的名词。例如架构师、开发人员、测试人员
- 职权。使用项目资源、做出决策及签字批准的权力。例如架构师可对项目采用的架构方案决策
- 职责。为完成项目活动，项目团队成员应该履行的工作。例如测试人员负责所有的测试工作
 - 当个人职权水平与职责相匹配时，就能最好地开展工作的
- 能力。为完成项目活动，成员所需具备的技能和才干。例如嵌入开发项目要求程序员必须熟练运用C和C++编程
 - 当发现成员能力与职责不匹配，必须主动采取措施，如安排培训、招募新成员、调整进度计划或工作范围

人员配备管理计划

- 人员招募。内部还是外部？集中办公还是分散？
- 资源日历。资源直方图等
- 人员遣散计划。节约成本、提高士气
- 培训需要
- 认可与奖励。明确奖励标准和奖励制度
- 合规性。遵循劳动法，例如加班费等
- 安全。保护成员远离安全隐患

规划人力资源的成果

- 《人力资源计划》：团队的结构、角色、职责、所需技能;
- 《人员配备管理计划》：团队成员的进入、培养、奖惩、离开;

DEMO：在MS Project中调整人员分配

- 此阶段已明确执行阶段的具体人员，可将之前进度计划文件中的代号更新为具体的人员；具体人员与当初设想可能有差别，会带来进度、成本的变化；
- 部分人员可能缺少，需要外部招聘，暂时保留代号的方式；
- 角色名可作为“组”的标识

- 马斯洛的 “需求层次理论”
- 赫茨伯格的 “激励-保健因素理论”
- 麦格雷戈的 “X理论和Y理论”

马斯洛的“需求层次理论”



创造力、自觉性、公众价值等

信心、被尊重等

人际关系、基本社会活动等

稳定的职业、经济、健康等
保障条件

最基本的衣、食、住、行等
生存条件

赫茨伯格的“激励-保健因素理论”

- 保健因素：降低导致工作不满的因素
- 激励因素：加强对工作满意的因素

保健因素	激励因素
<ul style="list-style-type: none">•更高的薪水•更严格的监管•更活跃的工作环境•电脑或其它设备•健康福利•工作培训	<ul style="list-style-type: none">•工作成就感•工作得到的认可和赞赏•工作本身的内容•工作责任感•工作的晋升机会•工作的成长发展

麦格雷戈的“X理论和Y理论”

X理论	Y理论
<ul style="list-style-type: none">•员工本质上是以自我为中心的，好逸恶劳的，缺乏进取心的•传统管理工人的方法•一种自顶向下看待应如何管理人的观点	<ul style="list-style-type: none">•员工对组织的需要采取消极和抵制的态度不是天生的•员工是乐于承担责任，关心自我发展及自我实现•管理者应尽力创造一种环境，以使员工在向组织目标努力过程中实现自身目标

适用于智慧型团队管理

小结

- IT项目的智慧密集型特征决定了应**特别关注稀缺或有限人力资源的可得性，或者各方面对这些资源的竞争**；
- IT项目需要各种专家，必须提前规划好团队组织结构、人员具体要求才能有目标地网罗人才；
- 项目经理必须做好人才的招募、培养、使用、团结、激励等工作才能确保项目其它指标的实现；



二十一世纪什么最贵？ **人才！**

■小组讨论完成：

- 完成大学生电子商务网站项目人力资源计划和人员配备管理计划，并在Project文件中进行相应调整，课上选几个小组分享
- 课后小组共同完成人力资源计划和人员配备管理计划。成果保留，后续的所有练习依此扩展

Thank You !



河北师范大学软件学院
Software College of Hebei Normal University