

2021年软考-高项 信息系统项目管理师 论文写作专题

-07人力资源管理#论文写作思路



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（管理项目团队）。

(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
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
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。

【江山老师点评】对于本题的写作，江山老师建议大家描述下人力资源管理的重要性等内容，然后按照过程分别阐述，在阐述过程的时候一定要主要举例，遇到什么问题，是什么原因，怎么解决。本题非常简单

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 and 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。

【江山老师点评】对于本题的写作，江山老师认为严格的写应该是只写团队管理的输入、输出、工具和技术。此题需要大家能凑满字数，有点难度。

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。

【江山老师点评】对于本题的写作，子问题较多，江山老师认为此题可以说很简单，因为不愁没有话说；当然，此题，也可以很难，很多问题，一不留神就忘记写了。

可以从过程类去写，然后重点突出题目中的子问题就好。

总体来说，不愁没话说，但是需要紧扣子问题。本次考试论文通过率很高

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。

【江山老师点评】本题也是非常简单，需要按照过程类来写就好了，过程类中可以瞎写凑字数。但是在论文里一定要提到激励理论、输入、输出、工具、经验教训。

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。**

【江山老师点评】可以按照如下的架构写

摘要，一段；背景，1-2段；过渡，一段，论文、结尾一段

1、编写人力资源管理计划，需要写问题和解决措施2、团队组建，需要写问题和解决措施3、团队建设，需要写问题和解决措施4、团队管理，需要写问题和解决措施

6、2019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，使团队成员达到更好的绩效，对于项目管理者来说不容忽视。项目的人力资源管理就是有效地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和成本管理**”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、交付的成果等），以及该项目在人力资源方面的情况。

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和成本管理的认识。

（1）项目人力资源管理的基本过程和常用方法。

（2）项目人力资源管理中涉及到的成本管理问题和成本管理中涉及的人力资源管理问题。

（3）信息系统发生成本超支后，如何通过人力资源管理来进行改善。

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和成本管理的（可叙述具体做法），并总结你的心得体会。

江山老师点评：

1、本题稍有难度，打破了往年单独考1个领域的考法（其实也不完全是，以前子题目也有要求让你论述XX管理和XX管理之间的关系这样的考法），而是2个领域结合起来进行考察，这个对我们今后的备考要求更加高了，这个也就是江山老师为什么要求大家10大领域都要会写的原因，而且人力资源管理于2018年5月份刚考过

2、本文摘要、背景、收尾和一般性的论文没有区别【对应子题目1】

3、本文可以以人力资源管理4个过程作为论点进行展开，在相应过程中要重点写成本方面的问题，其他方面的问题少写一点，论文描述的时候要人力资源和成本这样的字眼要多，2个方面都需要写，在过程描述时要有结合人力资源和成本的举例，信息系统发生成本超支后，如何通过人力资源管理来进行改善这样的要求可以在管理项目软对过程举例说明，或者单独写一个论点去写【对应子题目2（1）、2（2）、2（3）、3】

当然这样的题目要求我个人感觉也可以把子题目2（1-3）分别作为一个论点去写，应该也是可以的

一、规划人力资源，需要至少写一个工具和技术，需要写到成本方面的问题。

二、组建团队，需要至少写一个工具和技术，需要写到成本方面的问题。

三、团队建设，需要至少写一个工具和技术，需要写到成本方面的问题。

四、管理团队，需要至少写一个工具和技术，需要写到成本方面的问题。

4、在过渡段里面介绍人力资源管理和成本管理的区别和联系，对人力资源管理做一个简单介绍，承上启下——这块字数建议至少有200字左右比较好【对应子题目2（1）】

5、论文需要在背景或者第1或者2个过程里面介绍下人力资源的情况，即人员的组成情况，最好在背景里面论述【对应子题目1】

6、文章全部字数不能少于2300字，建议能有2500字左右

7、总之一句话：虽然这次题目出的和前几次有点不一样，但是还是万变不离其宗

1) 千万别想着背范文就可以过

2) 一定要注意输入、输出、工具和技术；有什么问题、怎么解决；XX管理和XX管理的关系这3个常见的子题目。其中10大管理的关系，我们是花了一次课讲了的。

3) 框架一定要架构好

在“规划人力资源管理”过程中可以阐述的成本相关的内容：

- (1) 精准的考虑人力资源的需求以及预算情况，人力资源的需求决定了项目的成本，
- (2) 人力资源受到成本预算约束，公司资源的约束。
- (3) 在前期规划过程中，识别人力资源成本的构成，

在“组建团队”的过程中可以阐述与成本相关的内容：

- (1) 在组建团队的过程中，“虚拟团队”等方法可以用来控制成本。
- (2) 团队的组建受项目预算的约束！

所以，多种方式结合起来组建团队，目的是控制人力资源的成本不超过预算。

其余论点，建设团队、管理团队均能结合成本来谈。

人力资源管理可考的子题目列举

- 1、项目人力资源管理的含义与作用、意义
- 2、项目人力资源管理包含的主要内容、过程
- 3、项目人力资源管理中用到的工具和技术、输入输出
- 4、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。
- 5、如何制定人力资源管理计划？内容有哪些？
- 6、简述激励理论和团队建设理论？
- 7、如何在人力资源中处理冲突？
- 8、简述团队建设5个阶段？
- 9、简述如何应用项目经理的5种权利？
- 10、简述人力资源管理和其他管理之间的关系？

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。

9. 人力资源管理和XX管理之间的关系？

1. 人力资源管理与进度管理的关系

活动的进
在资源情
度管况模
型的理；
人输出项
力过目
资；中
源组，
管建估
理项算
过目活
程团是
中队的
输程和
入中估
需的算
要两活
参个动
照输持
活输出
动：时
资源是
需求知
求历要
，和参
而项照
活目资
动人源
资员日
源分历
需派，
求也确
正是定
是进资
在度源
进管的
度理工
管过作
理程班
中的次
估输也
算入可
；可做

2. 人力资源管理与沟通管理的关系

组有何良好的人际交往，沟通环境；观察与交谈，尤其是虚拟团队的绩效，更加重要。虚拟团队有四个缺点中就有人力资源管理技术的使用，都依赖于项目等，有孤立感等，

3. 人力资源管理与干系人管理关系

内容：管理一个什么样的人参与的输出：团队问题日志是管理项目团队先的输入：评价每个团队负责，记录了谁的绩效，需要什么

4. 人力资源管理与成本管理

在规划人力资源管理过程中，有一个人力资源配备计划，里面记录了各个资源的投入和遣散的计划，同时还有人力资源的成本情况；

组建项目团队时，如果都采用高技能资源，那么人力资源成本也将增加；

在建设项目团队过程中，使用培训可以提高完成项目团队的可交付成果的能力，并可以降低成本，工期，提高质量。

在建设团队过程中也可以使用认可与奖励这个技术，可以从项目成本中抽出一部分资金也就是成本来作为物质激励；

人力资源管理常见问题原因应对措施

常见问题	产生原因	应对措施
<ul style="list-style-type: none">1. 招募不到合适的项目成员2. 团队的组成人员尽管富有才干，但是却难管理合作3. 团队的气氛不积极，造成项目团队的成员士气低落4. 项目团队的任务和职责分配不清楚5. 人员流动过于频繁	<ul style="list-style-type: none">1. 没有能够建立人力资源获取和培养的稳定体制2. 没有能够完整地识别项目所需要的人力资源种类、数量和相关任职条件3. 没有建立一个能充分、有效地发挥能力的项目团队4. 没有清楚的分配工作职责到组织个人或人力单元	<ul style="list-style-type: none">1. 建立稳定的人力资源获取和培养机制2. 在项目早期，进行项目的整体人力资源规划，明确岗位设置、工作职责和协作关系3. 进行项目团队建设，加强团队沟通，建立合作氛围4. 根据项目团队成员的工作职责和目标，跟踪工作绩效，及时予以调整和改进，提升项目整体绩效。

领域	问题	原因	对策
规划人力资源管理	项目团队中某某说负荷过重	项目角色职责是否制定还不够合理	如果有人符合过重，需要找人代替，解决负载平衡的问题
规划人力资源管理	有项目团队反映自己的职责还不够清晰	没有进入角色，定位错误	事先沟通，并对相应人员进行明确要求，明确角色的轻重缓急，促使尽快转换角色
规划人力资源管理	团队职责定义模糊，给人力资源管理获取增加了困难	没有完整识别人力资源所需的数量，种类和任职条件	在项目早期进行项目人力资源的规划，明确岗位设置，工作职责和协作关系
组建项目团队	项目成员缺乏相应开发经验和能力	没有事先制定岗位的要求，职责和选人的标准	重新选出合适的人才，通过其他手段确保人才
组建项目团队	招募不到合适的团队成员	没有建立人力资源管理获取和培养的稳定机制	建立稳定的人力资源获取和培养的机制
建设项目团队	新人较多，开展项目困难	新人缺乏培训和全面的跟踪和监控	开展项目培训，同时注意平时对人员的培养
建设项目团队	团队成员富有才干，但很难合作，气氛不积极	没有建立一个充分能有效发挥能力的一个团队	进行项目团队的建设，加强团队沟通，建立合作氛围

领域	问题	原因	对策
管理项目团队	因为变更请求导致工作分配负荷不均匀，进而发生冲突	没有进行有效的冲突管理	做好项目的冲突管理
管理项目团队	某些成员的绩效发生大规模波动	XY理论的过度使用，出现资源超负荷，缺乏团队间沟通所致	与项目组成员保持良好的沟通，并通过团队建设活动，来激励团队
管理项目团队	项目例会人员没有到齐过，而且会议出现迟到现象	开会意识不强	建立奖励与惩罚机制
管理项目团队	核心人员离职	团队成员激励不够，人文关怀不足	需要设置AB角色来配置
管理项目团队	在例会上意见相左，团队成员出现吵嘴冲突	团队成员职责不明确	冲突管理的五种方法
管理项目团队	团队成员对发生的错误相互推诿	成员之间职责不清导致	重新定义大家的职责，使用RACI矩阵
管理项目团队	项目成员进度报告时，言过其实	沟通存在问题且没有一个考核的机制	建立一个公平公正的绩效考核机制
管理项目团队	项目经理遇到问题，无法找人倾诉	组织架构有问题，或者没有PMO	增加人文关怀，增加沟通渠道

一、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，并编制人力资源配备计划。

定找人计划。通过时间管理得到活动对资源“人”的需求即【活动资源需求】，才知道如何定义找人计划，即（人力资源计划】，包括角色和职责、项目组织图、人员配备管理计划（招募、资源日历遣散、培训、认可与奖励、合规性、安全）

输入：项目管理计划，活动资源需求，组织过程资产，事业环境因素。

输出：人力资源管理计划。人力资源计划中包括的内容有：项目团队组建的问题，角色与职责的定义，时间安排，成员遣散安排，培训需求这五项组成。

工具与技术：组织图与职位描述，专家判断，会议，组织理论，人际交往这五个。

在规划人力资源管理阶段，最主要还要考虑稀缺资源的可用性和对稀缺资源的竞争。项目人力资源计划的编制总是和沟通管理计划编制过程紧密相联系。

在规划人力资源管理阶段，组织图与职位描述用到了三种组织结构图：RAM，文本描述，OBS。OBS是表示组织单元负责哪些工作内容的特定组织结构；RAM是责任分配矩阵，为项目工作和完成项目工作的人建立一个映射关系。A代表负责人，RACI矩阵则是RAM的一种形式；而文本描述是直接用写字板来描述角色和职责。

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；

一、规划人力资源管理

范例1：作为一名项目经理，我明白人力资源管理是项目管理计划中不可或缺的部分，是成功实施项目的基础。一份合理的人力资源管理计划离不开对人力资源的深入理解。我知道，人力资源计划是关于如何定义、配置、管理、控制以及最终解散团队的指导手册。因此需要识别和记录相关角色、职责以及所需的技能和报告关系，并编制人员配置计划的过程。

结合项目特点，我按照公司人力资源模板制定了人力资源计划，形成一个项目团队，其中我担任项目经理，配备5个现场项目经理，3个工程师（1个平台研发工程师、1个网络工程师、1个调试工程师），2名QA，1名测试工程师，1名文档管理员，1名采购员，15名施工技术员。由于项目施工周期长，而现场项目经理职责由特别重要，我担心人员出现变故。为避免风险，在编制人力资源计划过程中，我增加1个助理工程师，担任项目经理助理角色。让他在完成日常工作后，积极参与现场的管理，并授权所有项目文档查看的权限。防止现场项目经理变动时能够紧急替上，不影响项目顺利完工。

范例2：规划人力资源管理是识别与记录项目所需人员的职责，所需技能和报告关系，并编制出人员配备管理计划的一个过程。在该过程中我采用了组织与职位描述这个方法。我首先参考了项目章程以及项目整体的计划情况，然后拿来了之前mini19项目人力资源计划的模版，再此基础上制作了mini19verup项目的人力资源计划，在计划中打算5月先投入3人，6月投入1人，七月投入1人；先投入的三人，到12月底项目进入综合测试之后，预计工作量会减少的情况，所以在本项目中投入资源由1.0变为0.5；以方便项目成员顺利过渡到其他项目团队当中。最后再在投入计划的基础上，做成了项目团队的组织图。并在组织图旁简要说明了各个职位需要的技能情况和报告关系。人力资源计划和其他项目子计划一起提交后，获得了部门内领导的批准。

二、组建项目团队

确认人力资源可用情况，并为开展项目活动而组建项目团队的过程。

去找人。通过“项目管理计划”把人找来了整理成一个清单即【项目人员分派】，并且把每个人具体可用时间写下来成【资源日历】

输入：人力资源管理计划，事业环境因素和组织过程资产三项。

输出：资源日历，项目管理计划的更新，团队成员派工单。

工具技术：虚拟团队，谈判，预分派，招募，多标准决策分析。要找人哪里找？对外可以招聘，对外也可以采用虚拟团队外包。对内可以挖墙脚，去其他部门挖人。预分派的人往往是在章程定下时就分配好，这些人是核心；实在选不好人，把选人标准列出来，再来筛选。于是就有了多标准决策分析。

虚拟团队中沟通最主要，但用虚拟团队也有其缺点：第一有孤立感，第二沟通易产生误解，第三成员之间难以分享知识与技能等。

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

范例1：组建项目团队是指获得人力资源的过程。根据角色和职责矩阵、组织结构图及人员配备管理计划，我开始着手组建一个组织型项目团队。首先根据项目特点，一共有10个分中心，分别分布在不同的市，那么按照项目经理的能力和和经验进行划分。其中C项目经理一直负责金融行业，总共负责2个地区63个网点。L项目经理是税务行业调过来的，只负责2个地区29个网点。3名工程师是从技术部申请过来协助项目建设的，直至项目结束后回到原岗位。QA人员公司只能提供一名，经过与公司人力资源部门沟通，最终重新招聘有行业经验的QA人员。测试人员和文档管理人员是我之前项目上的搭档，一直配合我进行项目管理。采购任务比较简单，直接由商务部安排1名员工外协支持。施工人员为我单位经验丰富的技术员。成员的到位，是项目实施步入正轨，项目团队也由振荡期进入形成期；

范例2：组建项目团队是确定人力资源可用情况，为完成项目目标而组建团队的一个过程。在组建项目团队的过程中，我采用了预分派和招募两种方法。作为项目经理，在制定完项目管理计划之后，我便按照人力资源管理计划的内容，与部门职能经理确认预分配资源目前手头上工作情况 and 何时可以100%投入到本项目中，然后我和我的直属上司和部门长面谈确保其他两名团队成员可以准时到位，最后考虑到组织目前的项目情况，在得到部门长的承认后，我们决定从合作公司以招募派遣社员的方式，确保资源。从合作公司推荐的人中，我们根据多标准决策分析的方法，过滤出适合的三个候选人，然后逐一和他们进行了面谈，综合考虑人力成本，技能掌握的情况后，选出了最合适本项目的人选。

三、建设项目团队

提高工作能力，促进团队成员之间相互互动，改善团体整体氛围，以提高项目绩效。建设项目团队也是少有的会更新事业环境因素的过程。除此以外还有管理项目团队子过程，因为这两个子过程主要是在改变人。

提高团队士气提高凝聚力。例如一起去唱个卡拉OK，通过【项目人员分派）联系到所有团队名单，参考【资源日历）得到每个人具体空闲时间，这样就可以定下来什么时候都能参加party了。最后项目经理把类似所有的“腐败”的效果记下来，整理成团队融洽程度文档（团队绩效评价】。

输入：团队人员分派，人力资源管理计划，组织过程资产和事业环境因素。

输出：团队绩效评价，事业环境因素的更新这两个。

工具和技术：培训，团队章程，认可与奖励，团队建设活动，人际关系与团队技能，集中办公，人事测评工具等七项。

建设优秀的团队有五个阶段（塔克曼五层理论）：形成期，震荡期，规范期，发挥期，解散期。不管团队目前处于哪个阶段，一旦有人员追加减少的变动，团队就回到形成阶段。

在建设项目团队中，项目经理至关重要。项目经理有三种任命的方式：高层委派，竞争选出，客户指定。

为了建设好团队，项目经理应该具备怎样的技能呢？一共有三个：解读项目的能力，整合项目资源的能力，将构想变成项目成果的能力。

项目经理有五种权利的来源。职位权利，惩罚权利，奖励权利，专家权利，参照权利（成为别人参照榜样所拥有的力量）。其中专家权利，参照权利来自项目经理自身，职位权利，惩罚，奖励权利来源于组织的授权。

人际关系技能有哪些？领导力，影响力，有效决策。

所有的团队建设都离不开激励理论来开展。激励理论有马斯洛需求层次理论（生理，安全，社交，尊重，自我实现），赫兹伯格双因素理论（保健因素和激励因素），麦克雷戈XY理论（X是人性本恶，Y是人性本善），期望理论（行动的动力取决于对结果的价值评价，预期达成该结果的可能性估计），ERG理论（人的三种需要E是生存需要，R相互关系，G成长发展需要）

建设成功的团队有啥特点？一共有以下几个特点：目标明确，组织结构清晰，流程简明有效，明确的考核与检查标准，工作结果公正公开，赏罚分明，协同工作，善于总结学习。

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. 我们的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，我们的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。告诉团队成员，我们Group有什么规矩必须大家都要遵守（比如早会等）。根据团队章程，对于遵守的人或高绩效的团队成，需要及时的认可与奖励。

安排大家在一个小队，办到室工作，关上门后，我们去项目喝酒，项目经理就拉山头，做山项，山项通过时，聊团队生此价。山项空闲了，能类绩效评价。拉等具体活洽技把队变以等具设融洽技把队变就腐个队加的成经：发可败人建的成经：发吃饭每团更团项文也理吃到个便。后度素项目喝历搞之工。洽环境我们去日末员评训融环我们起源周成测培队业后一资。队事择团事门是考了团人选了的上都参间，用先成组织一般。时后使优理组关，一队的之以，整中作，团余这可候，觉工动，团有空。时后不室活所都好坏的以不知办建系大和还替下在小队联来感好能录，在个团，下情是不记了，一到单定，效在都洽在说工以活绩？果融大啦。派可生作高氛围安大目这各成产信团

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。

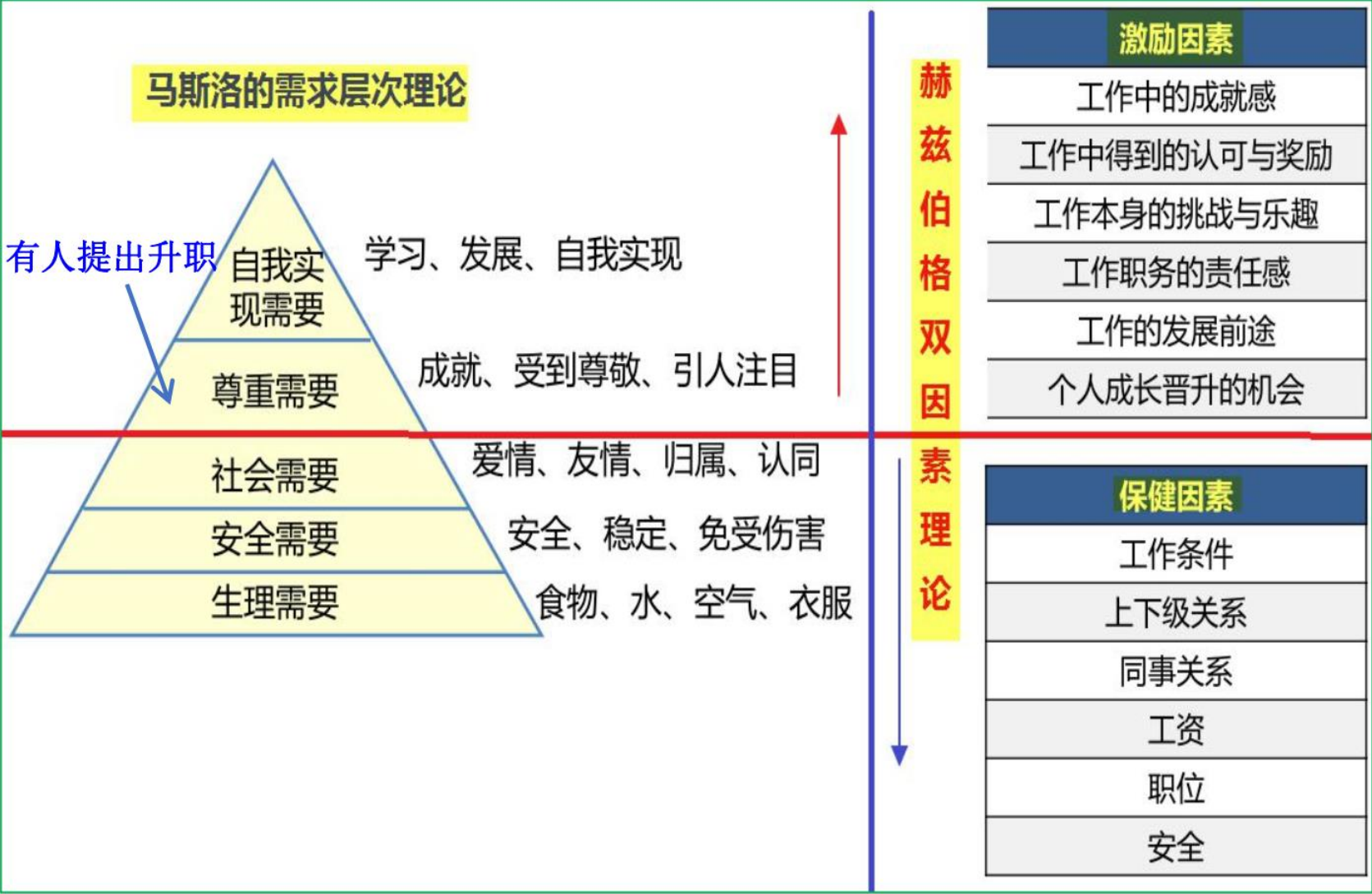
❑ **集中办公**，也被称为“紧密矩阵”。安排在同一物理地点工作，以增强团队工作能力

❑ **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

范例1：建设团队就是通过开展一系列的活动提高团队的战斗力。主要包括提高团队成员个人的技能，以及提高团队成员之间的凝聚力和配合度提升方面。为确保建设标准统一，以及团队成员间快速磨合。我把所有人员集中在X地区，把X地区当做实验对象，首先完成该地区全辖11个网点所有设备安装与调试，然后开始逐个接入平台。接入完成后，安排测试人员进行功能和效果测试，并形成相关文档提交甲方进行审计。通过这次测试进行测试现场项目经理统一了建设流程和施工标准，也与工程师和测试人员建立了良好的关系，打通了成员之间的沟通隔阂。同样，由于项目地方分布范围广，我们无法集中办公，因此我么建立虚拟团队，平时主要通过OA进行内部沟通。但是按照管理计划，每月第一个周五，我们都会在甲方提供的项目部组织一次碰头会，各自汇报项目进展和问题，以及需要解决的问题和资源。会议结束后形成相关纪要留档，并抄送相关领导。下班后还会组织团队成员进行聚餐和唱歌，增强团队成员之间的感情，提供相互配合的默契程度。因此我们团队很快度过了振荡期，进入正规期和表现期。

当然我为促进成员更加主动地工作，经过与全体成员碰头会讨论后，制定奖励计划，包括项目奖金提成分配方案和假期调休方案，鼓励现场项目经理提前完成工程建设。同时还制定了绩效考核办法，督促全体成员按照制度来进行实行。

三、建设项目团队

范例2：建设团队就是提高开发团队成员的技能，改善团队整体工作氛围，以提高项目整体绩效的一个过程。在建设项目团队的过程中，我主要采用了培训，认可与奖励的方式。在项目刚刚开始之后，我便发现对于测试驱动开发的工作方式，有一半的团队成员还不熟练具备。为此我便使用招募到的经验者作为团队内部的讲师，简单的对大家培训了基本知识以及在之前项目中如何使用该工具的情况，为了验收大家的培训成果，在项目时间外，安排了小测试进行确认；部分资源的投入还是比计划迟，所以出现了进度落后的情况，为了挽回进度鼓励大家加班赶工，再得到上司的批准后，拿出了一部分项目经费作为奖励金，根据绩效情况和工作强度，使用奖金的方式对其进行奖励。通过这种方式，团队成员的积极性得到了有效的提高。积极主动的执行日常的工作。

四、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。

解决团队成员间冲突，提高团队效率。有【项目人员分派】这个名单就知道谁是谁，有团队融洽程度【团队绩效评价】和【问题日志】就知道如何解决成员冲突了，再根据项目目前执行效果即【工作绩效报告】，判断是否要提交团队效率，来管理团队。发现问题提出（变更请求）

输入：人力资源管理计划，团队人员分派，团队绩效评价，组织过程资产和事业环境因素。团队成员分派单来自组建团队，团队绩效评价来源于建设团队，人力资源计划来源于规划人力资源管理，加上组织过程资产和事业环境因素在这里就很好理解这五项了。

输出：变更请求，组织过程资产的更新，事业环境因素更新，项目文件更新，项目管理计划更新。变更请求是管理项目团队输出的主角，而这里更新的就有四个东东。

工具与技术：冲突管理，观察与交谈， 人际关系团队技能，项目绩效评估这四个组成。

先说说冲突管理冲突管理最好的方法是合作解决问题，相对应的最坏的方法是撤退回避。遇到紧急关头或者项目快结束的时候，项目经理往往可以采用强制命令的方式（强调输赢）。还有妥协调解相当于每个人各让一步；而缓和包容相当于求同存异。

在项目中，冲突是不可避免的，项目经理必须能找到冲突的原因，然后积极管理冲突，从而最大程度降低潜在的负面影响。在处理冲突的时候，积极的沟通是解决冲突最有效的方法。

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：随时了解项目团队成员的工作和态度。
- 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

范例1: 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。

范例2: 管理项目团队是跟踪项目中团队成员的绩效情况，提供反馈，解决问题并管理团队变更，进而优化项目团队绩效的这么一个过程。作为项目经理的我深知，只有在项目中提高每个团队成员的绩效，才可以提高整体项目的绩效，才能更好的为项目服务。依据我们公司的规定，个人绩效考核每半年一次，但对于不到一年的项目来说，就无法通过团队成员绩效考核的方式去更好的管理团队了。为了更好的跟踪团队成员的绩效，作为项目经理的我采用了每个月对团队成员进行1on1面谈的方式，通过这种半正式化会议的方式，逐一确认团队成员工作状态与工作热情，确认当月成员的工作成果，跟踪团队成员绩效的同时，及时给予其反馈。把原本每半年一次，每次30分钟的绩效面谈分散到每个月一次，每次10分钟，这样帮助了我尽早发现团队中的问题，通过及时倾听与反馈，确保了团队成员个人的绩效，也确保了团队整体的绩效情况。

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。

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：51815498 /915446173



江山老师答疑微信



官方公众号



备份公众号

扫一扫
加关注
抢先学
早拿证



微信扫码做题