

信息系统项目人力资源管理历年真题及参考范文集

说明：人力资源管理大概有下面几个写法：

- 1、4个过程
- 2、措施类
- 3、控制类

其中1，命题概率大



【温馨提醒】下面所列出的文章仅供大家参考，框架结构字数要求需要符合我之前论文讲课的说明，论文可以参考借鉴，但不可照抄，应该取其精华，去其糟粕；

【历年考题】

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，项目经理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。项目经理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。

【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箱技术
- 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】同上。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

试题二 论信息系统项目的人力资源管理和成本管理

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。

对于信息系统人力资源管理的论文，分别在 2014，2016，2018 年考试过，最近几年考察的还是比较频繁的。2016 年的人力资源管理，需要说明激励理论和团队建设理论。2014 年的人力资源管理，在论文中需要说明项目人力资源管理的含义与作用。2018 年的人力资源论文，需要说明遇到的问题和采取的措施。但这三个论文中，都需要围绕输入输出，工具与技术展开论述，这个是共通的。

预测最有可能考察的子题目有：（黄色底的考察概率高）

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、编制人力资源管理计划的重要性，如何编制人力资源管理计划？步骤？内容包含哪些？

6、组建和管理项目团队的区别和类型

7、激励理论

8、冲突解决的办法有哪些？

9、团队的阶段有哪些？

10、简述进度、成本、范围、质量、人力资源、风险等之间的关系？

人力资源管理分论题回答：

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，



扫一扫 微信扫码做题
加关注
抢先学
早拿证



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一作战室。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 and 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主要依据有：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主要输出，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）



扫一扫 微信扫码做题
加关注 抢先学 早拿证



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。

人力资源管理写作思路：

过程	通熟解释（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。

人力资源管理的过程、输入、输出、工具和技术汇总表：

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

人力资源管理范文 1

摘要:

2018 年 2 月, 我有幸参与了 XX 电网公司人力资源管理系统建设项目, 担任项目经理职位。该项目以《XX 电网公司“十三五”信息化规划实施计划》为准则, 目的是采用统一的技术路线和架构体系, 构建一体化的信息化应用环境。整个项目总投资 800 万元, 建设工期为一年, 该系统以专业的人力资源管理技术, 依托动态详实的数据, 完整实现了劳动组织管理、用工管理等系统业务功能, 为客户及时提供多角度、多条件的人力资源统计分析报告。

本文以人力资源管理系统建设项目为例, 探讨了项目的人力资源管理过程, 通过制定人力资源规划、组建和建设团队、管理团队等管理办法, 最终使项目按期保质完成, 满足客户要求。在本文的最后对该项目的一些经验教训进行了总结。

正文:

2018 年 2 月, 我作为项目经理参与了 XX 电网公司人力资源管理系统建设项目, 该项目是 2018 年 XX 电网公司“十三五”信息化规划实施计划的重点工作, 同时也列为 XX 电网公司重点信息化项目。整个项目总投资共 800 万元人民币, 建设工期为一年, 该项目在 XX 电网公司范围内推广应用, 能够进一步提升信息共享和协同作业范围, 出错的等业务难题, 通过各种在线审批功能解决范围远、办公质量的同时, 更能有效的进行成本控制,

一举多得。管理、人员调配、班子建设与干部管理、员工信息管理、绩效管理、员工资质管理、考勤休假、保险福利、薪酬管理、离退休管理、外事管理、自助服务、统计报表、决策分析、数据中心、基础平台、系统设置等 20 多个系统功能模块，满足 XX 电网公司人力资源管理需求。

该系统采用 java 语言开发，基于 J2EE 架构，采用 Oracle11G 作为数据库、Weblogic12c 作为中间件，应用服务器是 DELL 塔式商用服务器，数据库服务器采用双机热备加光纤存储，服务器操作系统采用 RHEL6.9

从事多年项目管理的我深知，需求是龙头，因此，在项目开始实施后，我带领我的项目团队深入甲方现场，通过用户访谈等方式获取用户需求，编制了需求规格说明书，并会同甲方召开了需求评审会，确定了项目的需求，为后期的项目管理奠定了基础。

本项目是 2018 年 XX 电网公司重点信息化项目，该项目具有专业性强、投资规模大、建设周期长、人员构成复杂的特点，为了使项目能够顺利实施，执行严格的人力资源管理至关重要，同时也为提高项目干系人的满意度打下良好基础，在具体工作中，我根据项目的实际情况，分别从编制合理的人力资源计划、组建团队、建设团队、管理团队这 4 个方面进行论述：

1、编制合理的人力资源计划（规划项目人力资源管理）

人力资源计划编制是决定项目的角色、职责以及汇报关系的过程。我根据项目的实际情况，通过使用矩阵图描绘出本项目的角色和职责关系描述，然后采用组织结构分解形式，将项目组分为项目管理小组、平台开发小组、平台测试小组、平台实施小组、质量保证小组、系统集成小组、监督小组、培训小组、后勤保障组。我对每一个工作小组要完成的工作进行了详细描述，例如：培训小组需要指导新加入的成员了解项目目标，熟悉本项目组的工作流程和方法，培训小组定期安排培训等。并且每个小组安排一名组员作为组长，负责收集小组成员的工作周报，定期向我进行汇报工作，本人需要做好工作周报汇总工作，及时发现问题，做出应对措施。同时在编制人力计划的时候还要考虑人员的获取情况，团队成员从组织内部获得还是从外部招募，什么时候开始参与项目的建设，什么时候结束，需不需要聘请专家对我们进行单独的培训等等。根据以上信息得到了人员配备管理计划，最终形成了人力资源管理计划。

2、项目团队组建（组建项目团队）

在制定了人力资源计划后，我开始着手组建项目团队。根据要求本项目的人力资源需求包括：项目管理小组、质量保证小组、系统集成小组、监督小组、培训小组、后勤保障小组各 5 人，平台测试小组 8 人、平台开发小组、平台实施小组各 20 人。我与项目管理小组一起协商通过内部调配、网络招聘和现场招聘的方式进行人员获取，例如平台实施小组中的网络工程师，就是通过网络招聘获取，其余小组成员都是内部组织选择获取。各项目小组的人员到位并准备开始工作时，我开始准备本项目组通讯录，通讯录说明相关人员的联系方式和岗位分配；同时初步建立了资源日历，记录了相关人员的工作时间安排，包括员工休假表等等。

3、项目团队建设（建设项目团队）

项目获得成功必须依靠团队的努力，团队建设的目标是帮助项目组成员更有效的一起工作来提高项目绩效。项目团队组建初期，项目成员项目成员之间彼此还不熟悉，也不了解彼此的工作方式以及他们所喜好的沟通方式，因此在团队建设过程中，我为了提高团队成员的个人技能以及团队成员之间的信任感和凝聚力，经常进行一些项目建设活动，为此还特向公司管理层申请了一笔经费，而且得到了管理层的批准，专门用于团队建设活动，比如在项目实施过程中，我发现团队成员都各自按照组长分配的任务来完成项目，除了工作需要，彼此之间的交流很少，为了提高成员之间的信任感和协作能力，我利用周末开展户外拓展活动，带领他们做一些团队合作的游戏，既锻炼了身体，也使他们在娱乐中彼此加深感情，清楚团队合作的重要性。

为了调动大家积极性，我给项目组制定奖励措施，每个月为表现突出的个人颁发奖励，并将奖励情况向本项目组通报表扬。

4、项目团队管理（管理项目团队）

从事多年项目管理工作的我深知，一个项目计划做的再好，没有一个好的项目团队来执行，这个项目目标也就不可能实现，因此我非常重视项目团队管理工作。在项目实施过程中我采用项目绩效评估以及冲突管理的方法来进行管理团队，定期召开项目绩效评估会议，根据项目组成员每周提交的绩效计划和实际完成的绩效工作相比较，看成员是否完成，若未完成，则要分析原因，如果是客观原因造成的，则要采取相应的补救措施，例如加班，在成本未超支的情况下增加资源等等，要是由于自身技术能力不足，则要考虑调整该成员的工作或

让有经验的人指导协助完成，以期将风险消除在萌芽状态。

另外，在团队管理中还要多注意团队成员的行为，尽早识别团队成员间的冲突，并采取合适的方法管理冲突。对于团队成员的行为，一定要多注意观察，发现问题应采取私下沟通的形式，了解原因，分析原因，并提供疏导和帮助；而对于成员之间的冲突，更要及时妥善处理，处理冲突时最重要的原则是对事不对人，应聚焦在问题上，应找到解决办法。

经过我们团队不懈的努力，本项目在 2019 年 1 月试运行成功，系统运行状况良好，得到用户的好评，并在 2 月份顺利通过了验收。本项目的成功得益于我成功的人力资源管理，回顾项目人力资源管理的过程，还存在一些不足之处：

处理冲突时做得不够好，使他们存在抵触情绪，沟通手段稍欠缺。防止人员流失方面做得不够好，给项目管理工作带来一定的压力

所以在后续的学习和工作中，我将不断的充电学习，和同行进行交流，提升自己的业务和管理水平，力争为我国信息化建设作出自己的努力。

人力资源管理范文 2

摘要：

2017 年 6 月，我参加了 XX 市经信委系统综合管理平台项目的开发，担任本项目的项目经理。该项目投资 150 万人民币，建设工期为一年，该项目是为了实现了该市经信委的办公自动化和经信系统的信息化系统综合管理，提高经信系统协同办公的质量和效率。主要建设内容有综合管理平台、移动办公平台和办公自动化平台，实现了第三方业务系统 PC 端和移动端的挂载和聚合，遵循国际上成熟的、通用的标准、规范和协议，便于日后电子政务应用整合。该项目于 2018 年 6 月通过验收，赢得了用户的好评。本文结合作者的实践，以该项目为例，讨论了信息系统项目建设过程中的人力资源管理，主要从以下四个方面进行了阐述：编制人力资源管理计划，组建项目团队，建设项目团队，管理项目团队。

正文：

2017 年 6 月，我作为项目经理参与了 XX 市经济和信息化委员会系统综合管理平台建设项目，该项目投资共 150 万元人民币，建设工期为一年，通过该项目的建设，实现了该市经信委的办公自动化和经信系统的信息化系统综合管理，提高经信系统协同办公的质量和效率。

整个系统采用“平台+应用”的方式进行搭建，主要建设内容有综合管理平台、移动办公平台和办公自动化平台。综合管理平台，实现了第三方业务系统 PC 端挂载和聚合。移动办公平台是综合管理平台移动端的前台展示，支持 VPN 方式无缝接入基于安卓、IOS 系统的各类手机和平板，两个平台均能够挂载各部门的第三方业务系统/APP，能够对所有接入平台的应用进行统一的管理和配置。办公自动化平台以综合管理平台为支撑，建设涵盖市经信系统日常办公的方方面面的，包括个人办公、公文管理、沟通交流、行政办公、信息资源等，满足经信委所有线下公文、审批、办事的网上全流程流转。整个系统所有功能都是模块化开发，遵循国际上成熟的、通用的以及国家颁布的电子政务标准、规范和协议，便于后期系统升级建设以及日后的电子政务应用整合。

该系统采用前后端分离的架构开发，前端 UI 基于 Javascript、Css、Html 等标准技术进行开发，通过 AJAX 通讯机制实现 UI 和服务、数据分离的开发模型；能兼容各种版本的主流浏览器，包括 IE8+、FireFox、Chrome 等。

由于本项目的顺利上线涉及到业务的考核，因此，在本项目中，质量管理尤为重要，在本项目中，我作为项目经理除了对其余管理领域进行恪尽职守的管理外，特别对质量管理从如下几个方面进行了管理：

1、编制人力资源管理计划

作为项目管理计划的一部分，人力资源计划使关于如何定义、配置、管理、控制以及最终解散项目人员的指南。在该项目中，我非常重视人力资源管理计划的制定。项目启动后，我就尽快的对项目的人力资源做出了规划，以保证按时获取满足项目要求的合适资源。我特别注意以下几点：

稀缺和有限人力资源的可得性。公司项目不止一个，但是人力资源就哪些，我根据客户方标书中的要求，选用了一名在业界有良好声誉的 UI 设计师，这名 UI 设计师是好几个项目争夺的资源，为了确认可以加入该项

目，我先后与研发部和项目管理部进行了多次沟通确认，以保证资源的按时到岗。

人才资源配备的备选。由于部分稀缺有限人力资源竞争比较激烈以及考虑到公司人员的流动性，不排除这个项目无法调配到相关人员的结果，因此在规划时，我就做好了人才备选方案，以减轻人才流失对项目的不良影响。

全员参与计划制定。团队成员尽早参与，既可以使他们对项目规划工作贡献专业技能，又可增强他们对项目的责任感和成就感。

2、组建项目团队

在人力资源管理计划制定完成并通过了项目管理部的批准后，我便开始着手组建开发团队。根据人力资源配备计划，本项目的人力资源需求包括：一名项目经理、一名需求分析工程师、两名系统设计工程师、一名 UI 设计师、三名编程工程师、两名高级测试工程师、两名质量管理人员，共计 12 人。除了预先敲定的 UI 设计师以外，其他人员需要从其他职能部门抽调或招聘；经过与各职能经理的沟通和谈判，基本上项目所需人员都已九尾，但是项目设计的一个核心成员数据库 DBA 由于个人原因离职，这无疑给项目带来了重大影响，为了让项目顺利进行，我做出如下调整：

采用工料合同签订一名 Oracle 专家作为项目顾问，指导系统数据库设计，该专家作为虚拟团队成员，实施远程办公。安排项目中一名擅长 Oracle 的高级工程师简直 DBA 的工作，由 Oracle 专家对其指导。安排开发人员进行培训，提升数据库设计能力，降低兼职高级工程师的压力。与人力资源部门沟通，申请招聘一名新的 DBA。采取这些措施后，DBA 的离开对项目推进和实施的影响基本消除，项目团队的组建工作也全部完成。

3、建设项目团队

一个高效的团队必须有基本的工作规则、激励措施，以及共同的奋斗目标。项目团队组建完成后，我通过与经信委信息化建设部门沟通，协调了意见比较大的办公室，让大家集中在一起办公，方便今后工作交流；同时制定了团队工作的基本规则，包括纪律条例、财务条例奖惩制度等，建立了多种形式的系统化的激励机制，全面推行绩效考核管理。

针对团队成员彼此之间不够熟悉的情况，我定期组织团队成员开展团队建设活动，比如爬山、烧烤等，增加了团队成员之间的交流与沟通，提升团队之间的协作能力，为项目的顺利进展提供了良好的基础。

4、管理项目团队

管理项目团队是跟踪团队成员的表现，提供反馈，解决问题并管理变更，以优化项目绩效的过程。作为项目管理者，需密切关注团队成员的表现，了解成员的工作和态度，包括成员之间的人际关系。我会经常与我的团队成员进行非正式的谈话，平时也会留意观察各组员的工作状态，有困难时给予及时的帮助，大家共同为了项目目标而努力。

在项目环境中，冲突不可避免。这些冲突有来自资源的，有来自进度的，有来自个人工作风格差异的。这些冲突对项目来说有好有坏，成功的冲突管理可以提高生产力，改进工作关系，失败的冲突管理，则可能导致团队矛盾升级，造成团队之间不信任、不配合，甚至导致项目失败。在该项目中，作为项目经理的我，本着开诚布公、对事不对人、着眼现在而非过去的原则对项目的冲突进行管理。

经过我们团队不懈的努力，历时 1 年，本项目终于于 2018 年 6 月，通过了业主方组织的验收，为用户搭建了一个具有完整技术框架、具备共性应用支撑组件的综合管理平台，在综合平台之上全面实现该市经信委的办公自动化；同时使用“平台+业务应用”的模式，实现经信系统的信息化系统综合管理，得到了业主的好评。

本项目的成功得益于我成功的人力资源管理。当然，在本项目中，还有一些不足之处，比如：软件测试不系统，用例准备仍不够充分，忽视了压力测试，系统实际运行后随着使用人员和第三方业务系统/APP 的增加，运行速度下降很快，虽然通过升级硬件缓解了这个问题，但是造成资金的额外投入。在后续的学习和工作中，我将不断的充电学习，和同行进行交流，提升自己的业务和管理水平，力争为我国信息化建设做出自己的努力。

人力资源管理范文 3

人力资源管理中的成本管理，对应 2019 年上半年真题

摘要：



2018年2月,**公司承接了**市公安局“**警察”APP3.0版本的建设任务,我有幸担任项目经理。该项目合同金额780万元,建设周期10个月,通过重构“**警察”体系架构,倾力改善用户体验、上线热点事项、完善民生服务,为用户提供各类高价值、低成本的服务事项,努力将“**警察”打造成一个真正扎根本地的,24小时在线,服务百姓的网上公安超级服务品牌。该项目于2018年12月通过业主方的验收,上线运行后赢得各方一致好评,项目获得圆满成功。本文结合我的实际工作经验,以该项目为例,讨论人力资源管理中的成本管理,按照规划人力资源管理、组建项目团队、建设项目团队和管理项目团队四个方面,就如何实施规划成本管理、成本估算、成本预算和成本控制四个步骤进行阐述,最后总结分享成功经验,以及存在的不足及具体的改进措施。

正文:

2018年,为响应国务院“放管服”和省委省政府“最多跑一次”改革,以及省公安厅“云上公安,智能防控”第一战略工作要求,推进“互联网+警务”工作改革。**市公安局以“让数据多跑路,让群众少跑腿”的总体要求,以建立“无证件城市”和“零跑”为主攻方向,打通部门警种之间和政务服务平台之间壁垒,通过重构“**警察”APP架构体系,倾力改善用户体验,上线热点办事事项,完善民生服务内容,为用户提供各类高价值、低成本的服务事项,以期达到紧贴民生热点、体现地方特色、市县两级公安机关统筹联动的互联网服务集群效益,实现公安服务“一证办”、“在家办”和“随时办”的目标。该项目合同金额780万元,系统采用TC/S架构,利用JAVA语言开发,中间件为weblogic12C,数据库为Oracle12C,12台不同配置的小型机作为应用和数据库服务器,2台交换机,通过建立边界保护区,利用内外网交互平台,实现公安内网、政务内外网和互联网(阿里云和腾讯云)以请求服务的方式进行数据交换。该项目采取项目型组织结构,需要人力资源约35人,其中项目经理1人,需求小组5人,开发小组20人(高级工程师5人,中级工程师7人,其他人员8人),测试小组5人,质保小组4人,每小组设立组长1人。项目建设自2018年2月开始至2018年12月结束,建设周期共10个月。

由于该系统具有规模大、时间紧、干系人多、项目成员杂、采购物质量大等特点,我高度重视项目管理工作,尤其是在人力资源管理方面,严格执行人力资源管理要求,并结合成本管理的理念,顺利完成了该项目。以下是本人在人力资源管理中的成本管理方面所做的工作和经验总结。

1、规划人力资源管理,实施成本管理规划、成本预算、成本估算

人力资源计划编制是识别项目中成员的角色、职责和汇报关系,制定组织结构图、人员配备管理计划等的过程。我根据组织图和职位描述,以及专家判断,确定了该项目需要的人力资源组成结构,并制定了RACI图和责任分配矩阵,明确团队成员的职责。然后,我根据成本管理理论,实施了规划成本管理、成本估算和成本预算。

1、规划成本管理,就是根据人力资源管理情况,书面描述如何规划、安排和控制人力资源成本过程。明确计量单位、精确度、准确度、组织程序链接、控制临界值、绩效测量规则、报告格式等内容,主要通过召开会议和专家判断的方式进行,最后形成人力资源成本管理计划。

2、成本估算,就是根据人力资源成本管理计划,按照自下而上的原则,对人力资源中的成本构成进行识别,并对每个工作包的成本进行三点估算和参数估算,分析估算成果,找出各种可以相互替代的成本,并协调各成本的比例关系,形成该项目人力资源成本估算。

3、成本预算,就是根据人力资源成本管理计划,按照自上而下的方式,将人力资源总成本分摊到每个工作包上,再将每个工作包的成本分配到人力资源各个具体活动上去,并安排应急储备和管理储备,确定各项目成本预算支出时间计划及项目成本预算计划,经评审,形成人力资源成本基准。

最后,将相关内容整合,形成该项目的人力资源管理计划。

2、组建项目团队,合时安排成本比例组建高效团队

组建项目团队就是确认人力资源可用情况。由于该项目需要开发人员比较熟悉公安业务流程及行业数据标准,而公司目前可用的人力资源中,此类人员比较稀缺。为了能在有限的成本下组建起团队,我利用预测技术对团队组成中的成本进行有效控制,主要通过以下三种途径解决:一是与各职能经理的沟通和谈判,从其他项目组争取到了5名有公安软件开发经验的工程师,作为该项目的核心骨干成员,占用了60%的组建经费;二是利用网络和人际关系圈组建一个熟悉公安业务的虚拟团队,吸收了多名公安科信部门领导和技术人员参加,以

较低的成本远程提供业务、技术支持，占用了 10%的组建经费；三是通过招募刚毕业的大学生，进行系统性的培训后，以核心骨干成员的助手形式，加入到项目组里，占用了 30%的组建经费。至此，在成本基准下完成了项目人员分派。

3、建设项目团队，科学的成本使用创建高效团队

项目团队建设的目标是提高工作能力，促进团队成员互动，改善团队整体氛围，以提高项目绩效。我主要通过以下几个措施来进行：1、加强技术和公安业务知识培训。我安排了 30%的团建费用，用于团队成员的知识技能水平培训。通过协调 XX 市局科信领导对团队进行公安业务知识培训，并定期邀请公司技术专家对团队进行技术知识培训，以提高团队成员的业务的专业性和针对性。2、组织各类团队活动。此项活动我安排了 50%的团建费用，比如：在里程碑达成时，组织团队聚餐庆祝，或组织户外活动，取得了不错的成效。3、通过制定了系统化的激励机制。我安排了 20%的团建经费作为激励费用，有针对性实施激励措施。比如，根据赫兹伯格双因素理论，针对刚毕业的大学生，以保健因素为主，重点实施薪酬激励、发展激励；而针对核心骨干员工，以激励因素为主，以感情激励、发展激励为主，在满足其基本的物质激励的基础上，尽可能的多给他们安排富有挑战性的工作或课题研究，以调动他们的工作积极性，满足他们对尊重和自我实现的需求。

4、管理项目团队，重点在于冲突的解决和成本控制

管理项目团队就是要跟踪个人和团队的绩效，提供反馈、解决问题，协调各种人员变更，以提高项目绩效。在管理项目团队过程中，对团队成员之间冲突的管理是工作重点，控制好成本又是关键。例如，在安全接入方案的实施中，由于公安部门提出更高的要求，开发小组人员出现缺口，急需增加人手。我将该问题记录下来，召集团队成员一起用挣值分析和储备分析技术进行研究，认为有两种可行方案，第一方案可以由 2 名高级工程师完成，第二方案可以由 1 名高级工程师和 4 名中级工程完成，1 名高级工程师需 3 万元，1 名中级工程师 1 万元，目前可动用应急储备资金 6 万元，可以通过从其他项目组临时征调和招聘的方式完成人员配备，经计算分析认为第二种方案更为经济合理，因此我招集人员，顺利的解决该问题：

通过十个月的努力，项目得以顺利完成，目前该 APP 已正常上线运行五个月，注册用户 200 万人，日均活跃量 5 万人次，运行情况良好。虽然此次项目获得成功，但在项目管理上仍存在个别问题：一是在奖励资金安排过多，造成团队活动费用略显不足；二是骨干成员和新招聘人员由于理念不同，造成认知的差异，偶尔发生冲突。针对以上问题，我通过及时调整成本基准和加强团队建设的方式进行解决。

通过本项目，进一步提升了我的项目管理水平和能力，在今后的工作中，我将继续努力学习，虚心向同行请教，力争为我国信息化建设作出新的贡献。

人力资源管理范文 4

摘要

2017 年 1 月，我作为项目经理全程参与了**公司的数字发行系统项目的建设工作。该项目投资 950 万元，建设工周期为 1 年半。该项目的建设目标是建设一个集卫星传输、内容生产、版权保护等功能的数字发行系统。通过该项目的建设，**公司实现了基于卫星技术的内容生产、内容传输、版权保护、业务运营支撑、发行终端、服务保障等功能，支撑了公司各种业务形式的开展。本文以该项目为例，讨论了信息系统项目在人力资源管理方面遇到的问题及解决方法，指出了人力资源管理在项目实施中具有重要地位。本文结合作者实践经验归纳总结出，在项目的计划阶段做好人力资源计划，并编制人员配备计划；在项目的实施阶段，根据项目情况合理组建项目团队，有效进行项目团队建设、管理项目团队，通过这些行之有效的方法，极大的促进项目的顺利实施。该项目于 2018 年 6 月顺利完成，并通过业主方的验收，目前运行稳定，赢得了用户的肯定和好评。这很大程度上取决于成功的人力资源管理。

正文

2017 年 1 月，我作为项目经理全程参与了**公司的基于卫星技术的数字发行系统项目的建设工作。**公司是一家以卫星网络为主的全媒体数字发行运营商。随着信息技术的发展和互联网的广泛应用，数字出版发行已经成为出版业一种新业态和经济增长点。基于这一契机，**公司整合公司内部各种资源，凭借公司卫星技术的优势，形成了利用卫星网络发行、投递各种合法数字出版物（如图书、音像、报刊、杂志等）的全新的数字出



版发行业务。为了大力发展数字出版发行业务，更好的服务社会大众，并为数字出版发行业作出贡献，**公司启动了基于卫星技术的数字出版发行系统信息化建设项目的论证和招标工作。本期工程主要完成以下 7 大基本系统：内容生产系统、内容传输系统、版权保护系统、业务运营支撑系统、服务保障系统、安全监管系统、发行终端系统。我所在公司长期致力于信息化工程的建设工作，以 950 万元的竞标价获得了**公司的该信息化项目的建设任务。

本系统采用 B/S 架构，开发语言采用了 JAVA 和 C++。数据库采用的为 ORACLE11g,中间件采用 IBM 的 websphere。硬件方面按照支持 5000 个用户并发的规模进行配备，数据库服务器采用 IBMPower740,操作系统为 AIX。为满足灾备的需要，2 台数据库服务器之间使用 IBMPowerHA 做双机热备；应用服务器采用 DELL R820,服务器操作系统为 SUSElinux。

由于本项目的顺利上线涉及到业务考核，因此，在本项目中的人力资源管理尤为重要。作为项目经理，我在本项目中除了对其余各管理领域恪尽职守的管理外，还特别对人力资源管理从以下几方面进行了管理。

1、规划人力资源管理

规划人力资源管理是识别和记录项目角色、职责、所需技能以及汇报关系，并制定人员配备管理计划的过程。成功的项目管理，是在约定的时间、范围、预算的成本和要求的質量下，达到干系人的期望。但除了时间、范围、质量、成本之外，项目管理中“人”的因素也极为重要，因为项目中的所有活动都是能由人参与完成的。做好的“人”的管理，充分发挥“人”的作用，对于项目的成败起着至关重要的作用。

人力资源计划，是项目管理计划的一部分，它是关于如何定义、配置、管理、控制以及解散项目人力资源的指南。规划人力资源管理是识别项目角色、职责、所需技能以及汇报关系，并制定人员配备管理计划的过程。项目成功实施基本是以人为本，保证将合适的人放到合适的岗位，各司其职，就为项目的成功实施奠定了良好的基础。

在本项目中，我非常重视人力资源计划的制定。我查阅了活动资源需求中对人力资源的要求，发现本项目需要的人力资源大约 25 人，涉及需求、开发、测试、实施、质量管理等多个项目角色。根据对各成员的了解，我制定了责任分配矩阵，将工作包与团队成员进行了联系，并编制了一份人员配置管理计划，包含了人员的获取、释放、培训、认可及奖励、合规性、安全等内容，形成了最终的人力资源计划。

2、组建项目团队

项目团队的组建是一个项目的关键。一个好的团队，会实施一个好的项目。如果不能获取项目所需的人力资源，可能会影响项目的进度、预算、质量、风险、降低项目成功率，甚至导致项目的失败。因此，在制定人力资源计划后，我便开始着手组建项目团队。根据需求，本项目需要的人力资源配置为：1 名项目经理、3 名需求人员、3 名设计人员、8 名开发人员、3 名测试人员、3 名实施人员、1 名 QA、1 名商务人员。其中，作为项目经理的我和一名商务人员、1 名需求人员、1 名设计人员在项目中标后，已经被事先分派到项目中，其余人员需要再从其它部门中抽调，或者通过招聘、外协方式获取。经过与各职能部门经理的沟通与谈判，除 2 名测试人员外，其它成员都已经配置就位。2 名测试人员，最后通过外协的方式完成了配备。

项目团队组建的是否合理，是否满足项目需要，是项目能否顺利进行的关键。如果选错了成员，或者将成员放错了位置，都可能造成项目的失败。因此，在项目团队组建时，我首先对需要进入团队的成员知识、技能、进行了了解和评估，分析了他们分别擅长的领域、个人特点、以及不足，在此基础上，尽量根据每个人的特长和兴趣分配工作，同时，还考虑了团队成员的发展意愿，为他们提供机会进行锻炼和成长，这样调动了成员的积极性，成员的成长也给项目成功带来了帮助。

3、建设项目团队

为了保持组建的项目团队高效运行，在项目管理中就需要特别注意做好团队建设。

项目团队建设是提高团队成员工作能力、促进团队气氛和互动、提高项目绩效的过程。作为项目经理，应该采用各种措施，为团队创造一个气氛融洽、团队协作的环境，通过挑战和机会、认可和奖励优秀绩效，不断激励团队，通过有效的沟通、在团队中建立信任，增强合作，保持团队的高效运行。

因此，为建立一个高效的团队，我作为项目经理，在团队建设中采用了以下措施：

建立基本规则。对成员可接受行为作出明确的规定，制定了考勤制度、组织纪律、奖惩制度、开发过程管理等，通过这些明确的规章制度，让大家感觉到组织的存在。我作为项目经理，更是以身作则，严格遵守这些

基本规则，以自身行动影响团队其他成员。

集中办公。将项目团队成员全部集中在一个办公室工作，促进了团队交流，增加了工作能力。

培训。团队的成员工作经历和知识积累各不相同，对业务的认识也各有不同。我定期组织大家进行业务及专业知识的培训，既增加了大家对业务的统一认识，也增加了对专业知识的积累，并促进了大家的交流。

开展团队活动。除以上措施之处，我专门组织了一次野外拓展训练，增加了大家之间的协作和信任。

4、管理项目团队

在团队合作中，跟踪成员个人和团队的执行情况，提供反馈和协调变更，以提高项目绩效。管理项目团队，需要借助多方面的管理技能，来培养团队协作精神、整合团队成员的工作，特别是要注意沟通和冲突管理方面。好的沟通和冲突管理，才能创造一个高效的团队。

作为项目经理，我特别注意和团队成员的沟通。经常观察团队成员的工作表现，并通过非正式的沟通，了解成员的工作和成就。

同时我也非常团队成员间的合作情况，避免冲突的发生。但是，冲突有时是不可避免的。

好的冲突管理可以大大的提高团队生产力，并建立积极的工作关系。作为项目经理，我本着开诚布公、公正客观的原则进行冲突管理。

例如，在一个阶段交付中，开发人员因一个失误导致晚交付给测试人员，因工期限制，开发人员希望测试人员赶工测试，但测试人员表示是开发人员延迟了时间，测试即使加班也无法按时完成。了解该情况后，我及时找到两个小组组长进行协商，采取合作方式处理这一问题。将测试人员按模块进行了分组，每一组设置一名开发人员，双方共同工作，测出问题，立即解决，通过双方的合作与努力，最终顺利解决了问题，同时还增加了协作与沟通。这也是我在冲突管理中最喜欢的一种方式。

经过我们项目团队的不懈努力，历时1年半，本项目终于在2018年6月通过了业主方的验收。本系统的上线为用户贯通了生产、流通、结算、服务等各业务环节，支撑了各种不同形式的业务的开展和运营，得到了用户的肯定和好评。本项目的成功，得益于项目团队各成员的不懈努力和共同合作，更得益于我对人力资源管理领域的成功管理。但同时，在本项目的实施过程中出现了一些问题，主要是在项目的进度控制方面，比如有一些任务可以并行开展，这样能再提高项目进度，也能节省项目的资源，为项目取得更好的绩效。在今后的工作中，我将不断努力，提升自己的管理水平，力争为我国的信息化建设做出自己的贡献。

人力资源管理范文 5

摘要

2016年3月，我作为项目经理参与了XX市社保信息管理系统项目的建设，该项目投资共450万元人民币，建设工期为1年。通过该项目的实施，在XX市建成了集中统一的社会保险信息管理系统，建成了市级劳动保障数据中心，实现了“数据大集合”和业务经办的全程信息化。该项目于2017年3月，通过了业主方的验收，赢得了用户的好评。本文结合我的实际经验，以该项目为例，讨论了信息系统项目建设过程中的人力资源管理，主要从规划人力资源管理、组建项目团队、建设项目团队和管理项目团队四个过程，有条不紊的进行人力资源管理，加之进行了良好的配置管理，在整个项目建设过程中始终遵循了变更控制流程，合理运用人力资源管理的措施，使该项目顺利完成了既定目标。

正文

2016年3月，我作为项目经理参与了XX市社保信息管理系统项目的建设，该项目投资共450万元人民币，建设工期为1年，通过该项目的实施，在XX市建成了集中统一的社会保险信息管理系统，建成了市级劳动保障数据中心，实现了“数据大集合”和业务经办的全程信息化。同时也满足了社会公众对社会保险事务的有关服务要求、与相关部门的横向信息交换、市一区（县）一街道（社区）延伸的三级应用，形成全市统一的安全、快捷、便民的社会保险信息服务和管理体系。

本项目采用满足J2EE标准的B/S/S三层架构技术，以Oracle数据库为支撑，符合“金保工程”技术规范和联网要求。开发过程应用轻量级J2EE架构，基于MVC模式的Struts框架，以Ibatis作为持久化层，采用Spring进行中间层（业务层）建设，应用服务器采用浪潮高性能服务器。本项目针对市、区（县）、街道（社区）三级



社保信息管理机构，包含业务经办、公共服务、基金监管、宏观决策等四大业务子系统，统合养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险、生育保险和住房公积金等的主要功能模块。实现业务专网纵向上三级机构的全面贯通，横向上与合作银行实时联网，提供对经办工作的全流程管理，确保社保工作流程规范、数据准确、管理高效、服务便捷。

项目人力资源是创造一切项目成果的本源，项目人力资源管理就是通过人力资源规划，把大家组织起来，根据工作性质和各成员的特点“因人施用”。因此，在本项目中人力资源管理显得尤为重要，项目实施过程中，我作为项目经理除了对其余管理领域进行尽职尽责的管理外，本文特别围绕人力资源管理从如下几个方面进行论述。

1、规划人力资源管理

规划人力资源管理就是决定项目参与者角色、职责和汇报关系的过程。作为项目经理的我深知，高效率的好团队出自良好的人力资源规划；因此在本项目的初期，我根据项目管理计划及参考公司以往类似项目并结合本项目的实际资源需求，通过项目组织图和职位描述识别出本项目需要的人员，包括：项目经理 1 人、需求分析人员 5 人、设计人员 2 人、代码开发人员 12 人、测试人员 6 人、现场软件和硬件实施人员 5 人、配置管理员 1 人、质量管理员 1 人等，其中配置管理员和质量管理员属于兼职人员，被多项目所共享。我在规划人力资源管理的过程中力求角色和职责清晰，按照各种岗位的职能来约定人员的能力要求，充分考虑了相关人员进入与退出项目的时间，避免了在项目实施过程中的职责不清造成相互推诿的情况。同时还对如何获得这些资源、需要什么培训、如何进行认可与奖励进行考虑，也就是对人力资源管理的后续过程进行了规划。最终形成了人力资源管理计划。

2、组建项目团队

组建项目团队就是一个获取人力资源的过程。在制定了人力资源管理计划后，我开始着手组建项目团队。首先，是向公司人力资源部要求将预分派到本项目的人员安排到位，基本落实了本项目要求的骨干人员，但发现代码开发人员和测试人员有缺口，原因是公司近期同时进行的项目较多，实在抽不出人手来了；经与人力资源部协商，确定通过招募和采用多标准决策分析的方式向社会公开招聘符合本项目要求的代码开发人员和测试人员。最终于项目启动之前，所有的项目组成员全部到位，至此我充分考虑到项目成员的工作兴趣和职业发展意愿，尽量发挥项目成员的特长，让每个人从事适合自己的工作岗位。

3、建设项目团队

建设项目团队就是通过开展一系列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和提高团队成员之间的信任感和凝聚力，为共同目标而高效率地协同工作。为实现这个目标，我根据人力资源管理计划和项目人员所从事的岗位要求，通过安排项目成员集中办公的方式，培养了集体荣誉感和团队精神，同时制定了项目内部的培训、活动计划。在项目实施期间，我们一共进行 2 次业务培训、4 次技术培训和 3 次管理知识培训，通过多种形式的培训计划，充分调动项目成员积极提升自身技能水平的热情，技能的提升为项目的实施过程扫平了沟通上的障碍；同时开展周期性的团队建设活动，如每月月末都安排一次项目聚餐，营造民主平等、相互信任的团队氛围。建立明确的团队考核与评价标准，工作结果公正公开、赏罚分明，并将绩效信息记录备案，最终反映到年终奖的考评中。

4、管理项目团队

管理项目团队是指跟踪个人和团队的执行情况，提供反馈，解决问题和协调变更，以提高项目的绩效。在项目实施过程中，我根据人力资源管理计划、团队的绩效评价以及记录的问题日记等，充分了解各项目成员的基本情况，然后有针对性的观察各成员的工作状态，一旦发现存在过激的异常情况，就主动积极的与其约谈，努力开导并协助其探讨解决问题的方法；当然，对于非常好的表现，我会第一时间表达我的关注与肯定。

冲突管理是项目团队管理的最大挑战。对于团队中出现的冲突，我主要采用合作/解决问题的策略，力求在双赢的模式下友好的解决问题。比如，项目成员小张和小李因各自所负责模块出现接口的互不兼容问题，各执己见发生了争执；我了解具体情况后，通过对双方进行了开导和说服，最终顺利解决了此次冲突。

经过我们团队的不懈努力，历时 1 年，本项目终于于 2017 年 3 月，通过了业主方组织的验收。在合同规定的工期内出色的完了各项任务，截止目前，该系统已经成功上线 1 年多的时间，运行状况良好，得到了业主方的好评。本项目的成功得益于我成功的人力资源管理，当然，也存在一些不足之处，值得我及团队成员反思，

比如：对如何灵活处理冲突的各种策略把握的不够熟练，导致一些冲突处理不当；个别团队建设活动策划得欠妥，导致大家参与的兴致不高。不过，经过我后期的纠偏，并没有对项目产生什么影响。在今后的学习和工作中，我将不断的充电学习，和同行多进行沟通交流，提升自己的业务和管理水平，力争为我国信息化建设做出自己的努力。

人力资源管理范文 6

摘要

2018年3月，我参加了XX省商业银行绩效考核系统项目的建设，担任了项目经理的角色，该项目投资共100万元人民币，建设工期为一年。通过该项目的建设实现了从多角度量化分析柜员、客户经理、部门经理、支行行长、会计主管的工作量以及对银行的利润贡献率等，实施对相关人员工作量、工作效率和利润贡献度的量化考核，为银行提供全面、客观、科学的考核数据，实现对不同对象的业绩考核，从而为银行制定有效人才激励机制提供有力保证，实现银行绩效管理目标。该项目作为XX商业银行的战略性项目，旨在全面革新地方性商业银行绩效管理模式，受到了XX商业银行和本公司的高度重视。本人也在项目管理中，结合公司要求和项目实际情况，科学的应用信息系统项目人力资源管理的理论知识。该项目于2019年3月顺利验收，系统运行稳定并具有良好的行业示范作用。本文结合作者的实际经验，以该项目为例，讨论了信息系统项目建设过程中的人力资源管理，主要从规划人力资源管理、组建项目团队、建设项目团队、管理项目团队四个方面进行阐述。

正文

2018年3月，我参加了XX省商业银行绩效考核系统项目的建设，担任了项目经理的角色，该项目投资共300万元人民币，建设工期为一年。通过该项目的建设实现了从多角度量化分析柜员、客户经理、部门经理、支行行长、会计主管的工作量以及对银行的利润贡献率等，实施对相关人员工作量、工作效率和利润贡献度的量化考核，为银行提供全面、客观、科学的考核数据，实现对不同对象的业绩考核，从而为银行制定有效人才激励机制提供有力保证，实现银行绩效管理目标。该系统采用B/S架构，服务器使用曙光刀片服务器，操作系统采用RHEL7,使用JAVA语言开发，SVN作为配置管理工具，中间件使用weblogic,数据库采用oracle10g。该绩效管理系统的主要功能包括考核指标体系管理、支行绩效管理、客户经理考核、柜员考核、会计和信贷主管考核、业务头寸报表、大客户信息跟踪。该项目的干系人涉及到客户方项目领导、客户方顾问、客户方项目负责人、我方项目领导、项目顾问、项目经理、分析设计人员、开发人员、测试人员、美工等。由此可见，该项目周期长、投资大、干系人多，有效的管理是项目成功的关键。

由于本项目的顺利上线涉及到业务的考核，因此，在本项目中人力资源管理尤为重要。通过公司的项目经理竞选机制，我有幸获得了公司和客户方领导的信任，成为该项目的经理。全面主持项目的管理工作。在本项目中，我除了对其他管理领域进行克制恪守的管理外，特别对人力资源管理从如下几个方面进行了管尊。

1、规划人力资源管理

项目成功实施的一个前提就是建立一个紧密组织，该组织需要有统一的目标和统一的管理，所以我们为该项目的制定了项目管理计划。首先，在项目管理小组内部讨论后，我们确定了该项目所需要的专业技能的人员，在此基础上创建了项目的组织结构图，明确描述了项目的组织人员架构，该项目配备了两个项目副经理，分别负责软件设计工作和硬件系统集成工作。在创建好组织结构图之后，我们结合工作分解结构WBS和负责完成工作的项目成员建立一个映射关系，明确每个项目成员的工作内容和职责，即责任分配矩阵RAMo。如系统软件开发人员负责开发系统软件，以及配合软件测试人员完成软件测试的工作，网络工程师负责网络设备的集成及网络联调工作等。在确定了项目人员的需要之后，针对项目的下一步工作就是如何获得所需要的成员，即组建项目团队。

2、组建项目团队

在完成了人力资源管理规划之后，作为项目经理，我开始邀请项目管理小组成员一起开会沟通如何给项目分配特定的人员，或者从外部获取项目所需要的人力资源。考虑到该项目的人力资源需求以及我公司的人员组织结构，由于我公司的软件设计人才充足，我们决定软件系统的设计工作完全由公司内部的技术人员负责，我们为该项目分配1个系统架构师、2个系统分析人员、2名资深程序员和8名有1-2年工作经验的程序员、6名

软件测试人员。硬件系统集成工作，由于我公司缺乏专业的小型机工程师，而小型机主要运行银行的重要业务应用，在整个系统中非常重要，因此我们决定在外部采购 1 个专业的小型机系统工程师，加入项目团队，在与公司人力资源部经理沟通后，我们提出了人员招聘要求，面向社会招聘。其他的硬件工程师决定从我公司技术部门内部抽调，如服务器存储工程师、网络和网络安全工

程师、综合布线工程师等。在招募好项目人员之后，项目团队形成，配置好资源日历，以表格形式呈现出项目的各个阶段需要到岗的人员情况，将资源日历下发给每一位项目组成员。至此，该项目团队组建完成。

3、建设项目团队

当招募了项目需要的项目人员后，我们发现项目成员技术能力的参差不齐，成员之间并不熟悉彼此的工作方式等。为了改进和提高团队成员的个人能力，提高项目团队的信任感和凝聚力，最终使项目取得成功。我采用了如下一些措施来帮助项目组成员更有效的一起工作来提高项目绩效。

(1) 召开项目组成立会议。作为项目经理，我首先介绍该项目的概况，包括该项目的建成目标、在公司的关注地位、项目预算、工期要求、质量要求、技术要求等以及我们公司和项目组在该项目上的期成指标。然后在会上宣布成员名单和所属部门以及各成员的职责。宣读项目组工作流程，重点提出大家团结一致，服从领导，按照项目组流程办事。我们开此会议的目的是让项目组成员了解项目和了解自己现在和将来在该项目中的角色，隐含的告诉他应该做什么和应该怎么做，对于可能出现的不规范行为有一个事前约束作用。

(2) 使用奖励和认可制度。项目组对为了实现富有挑战性的目标而加班的员工和帮助同事处理难以解决的问题的员工进行物质奖励和表扬。如一技术人员帮助另一技术人员搞定一个技术难题，或者一个组帮助和指导另一个组完成一个任务。这样在会整个项目组会营造出一种互帮互助的氛围，使我们团队成员之间增加了信任，为项目顺利进展奠定了基础。

(3) 增强团队的凝聚力。在项目实施过程中，作为项目经理，我非常注意与项目成员之间的沟通。我会经常组织一些项目之外的活动，如组织项目组成员爬山、聚餐等，通过这些活动增加团队成员之间的相互了解和相互信任，提供团队的凝聚力。

(4) 技能培训。在该项目中，项目组招募了 8 名工作 1-2 年的程序员，考虑到他们可能存在的经验不足问题，以及对银行业务架构的不了解，我在项目内部成立了培训小组，由富有经验的资深运维人员定期对他们进行技能培训。通过以上团队建设措施，不仅提高了项目组的个人绩效水平，也为整个项目团队的建设提供了帮助。

4、管理项目团队

在项目的整个实施过程中，如何管理好项目团队非常重要，作为项目经理，我主要通过绩效考核和沟通的方式来管理项目团队。在该项目的实施过程中，遇到一个非常棘手的问题。在进行小型机和存储的联调时，经过多次尝试，存储设备始终无法识别到小型机设备，直接影响到软件系统的联调工作。而让人头疼的是，小型机工程师和存储工程师都认为问题出在对方，让对方去找问题。这样，项目实施工作无法继续进行下去，陷入僵局，眼瞅着影响到项目工期，我首先分别与两位工程师单独进行沟通，倾听他们对于该问题的想法，再将两位工程师叫到一起，让他们冷静下来，给他们分析利弊，一定要通力合作将此问题解决。最后，在双方共同合作下，对可能存在的技术问题进行仔细分析，终于找到问题的源头是存储系统的版本与小型机的操作系统版本不能兼容，必须升级存储系统版本才能解决这个问题。于是，在协调厂家资源后，在厂家工程师的配合下，将此问题解决。

经过我们团队不懈的努力该绩效管理系统在 2019 年 1 月底试运行成功，并在 3 月初通过了验收，为银行提供全面、客观、科学的考核数据，实现对不同对象的业绩考核，从而为银行制定有效人才激励机制提供有力保证，实现银行绩效管理目标。回顾整个项目过程，虽然项目工期长、业务复杂、干系人多，但是通过我有效的人力资源管理，还是多次受到公司和 XX 商业银行的表扬，并按时上线验收。但在这其间也有一些问题存在，比如：在项目的实施过程中，由于系统业务需求一变再变，导致项目章程制定人力资源与原计划相比略有延误，以及在项目实施工程中有个别团队成员推诿、扯皮的现象，不过经过我后期的纠偏，并没有对项目产生什么影响。在后续的学习和工作中，我将不断的充电学习，积极和同行进行交流，提升自己的业务和管理水平，为我国信息化建设贡献出自己的一份力量。



人力资源管理范文 7

摘要

2018年2月我作为项目经理负责了某市第三人民医院数据集成平台的建设。该项目投资400万元人民币。建设工期为1年。通过该项目建设,实现医院各业务系统互联互通和数据的高度共享,从而打破信息壁垒。在提高各业务系统集成效率,减少系统接口成本的同时,使得医疗大数据的分析和挖掘成为了可能。以及为下一步智慧医院和市区县乡四级联动的医联体的建设提供了坚实技术保障。2019年2月,该项目顺利通过院方验收,在赢得院方好评的同时,该项目也成为当地医疗信息化行业的标杆项目。本文结合作者实践经验,以该项目为例,重点论述了信息系统建设工作中的人力资源管理,从规划人力资源管理、组建项目团队、建设项目团队、管理项目团队四个典型过程进行论述,并进一步探讨了人力资源管理与成本管理的关系。

正文

一个完善的医院信息系统通常由上百个子系统构成,而这些系统随着医院发展需求逐步建设的,他们来源于不同厂家,基于不同的技术,牵扯众多专业领域,缺乏统一的数据交换标准。而医院信息化能够取得成功的关键是保证各个子系统的有效集成及数据的高度共享。子系统缺乏纵横联系,形成信息孤岛已经成为医院信息化发展亟待解决的问题。某市第三人民医院决定启动数据集成平台系统的建设。项目采用公开招标的方式,该工程被医院列为重点项目。2018年2月,我公司中标了该数据集成平台项目,我作为项目经理参加了该项目的建设。该项目建设金额为400万人民币,项目建设工期为1年,该项目以dicom.hi?等国际标准为基础,制定覆盖所有医疗业务流程的系统集成规范。该系统采用浏览器、web服务器、应用服务器、数据库服务器四层J2ee架构。数据库服务器采用Oracle12c,应用服务器采用weblogic12x,界面采用jspajax等技术,开发语言使用JAVA,服务器采用的是HPDL388G9系列服务器。操作系统采用的是微软windowsserver2018o核心组件包括数据交换引擎、安全管理、系统管理、数据管理、Web服务管理等。该项目投资大,工期长,时间紧,干系人较多,属于一个大型项目,我用了项目型的组织架构,我从各职能部门抽调骨干人员,组建了项目团队。项目组成员包括1名项目经理,2名质量控制人员,1名技术负责人,10名程序员,1名算法专家,1名配置管理员,2名测试人员,共计18Ao团队中除了一名测试人员和一名程序员,都有项目经验。

由于本项目的上线决定了医院整体信息化建设水平,因此,人力资源管理显得尤为重要。在本项目中,我除了对其余管理领域认真管理外,特别对人力资源管理做了如下几个方面的管理。

1、规划人力资源管理

规划人力资源管理是确定项目角色、职责以及报告关系的过程,和创建一个项目人员的配备管理计划的过程,我们根据项目管理计划的要求,并借鉴了以前项目的经验。利用公司模板,召集项目组成员及项目干系人召开了规划会议。在全体参与下制定了一份详尽的、科学的人力资源管理计划,用于指导项目如何组建项目团队、建设项目团队、管理项目团队。例如,本项目中我们识别出本项目需要的人员包括:项目经理1人、需求分析人员5人、设计人员5人、代码开发人员10人、测试人员5、现场软件和硬件实施人员10人、配置管理员1人,质量管理员1人等。我将项目组分成了四个小组,分别为数据中心组、软件开发组、平台测试组和硬件集成部署组。确定的报告关系如下:小组成员需要小组长汇报,小组长负责向我汇报,配置管理员直接向我汇报,而质量管理员向公司质量管理部汇报。并在人员的配备管理计划中详细描述了这些角色需要的技能和经验、承担的责任、加入项目组的时间、离开项目组的条件等,并画出项目组织结构图。

2、组建项目团队

组建项目团队是确认可用人力资源并组建项目团队的过程。根据角色和职责、项目组织结构图及人员配备管理计划,我开始着手组建项目团队。组建团队首先要确认人员岗位,协调好专家、骨干和普通人员的比例,如果使用的优质人才比例过大,项目成本必然超支。如果普通人员比重过大,项目进度和质量可能会受到严重影响。所以必须协调好最优人员配比,从而达到保证项目质量、进度和成本可控。首先是与相关的职能部门经理谈判要人。比如,向软件开发部要开发人员,向系统集成部要集成人员,向质量管理部要配置管理人员和质量管理人员。由于公司项目比较多,人力资源吃紧。在与各职能部门经理谈判时,重点表达了此项目对于公司的重要性。灵活运用沟通技巧。经过几轮谈判后,项目骨干人员基本落实,但开发人员的数量不够,经过人力资源部协调,我们新招聘了几名程序员。核心算法专家由于不在本地,且因为个人原因不方便和团队成员一起工

作，所以建立了虚拟团队的工作方式。然后我们制定了人员的资源日历。项目团队正式组建完成。

3、建设项目团队

建设团队就是通过开展一系列的活动提高团队的战斗力、凝聚力，以此提高项目绩效的过程。首先，我们十分重视培训工作的开展。虽然项目组成员普遍都具有开发经验的，但是由于医疗行业涉及面广比较复杂，所以在项目执行期间，我特别重视医疗行业相关知识的培训。我们开展了多种形式的业务培训、技能培训和项目管理培训，担任培训任务的老师既有医疗行业专家、甲方相关科室的科主任，也有我们项目组的骨干成员。通过各种类型的培训，在提高项目团队成员个人能力的同时也潜移默化的促进了项目绩效的提升。其次，由于项目成立初期，项目组成员彼此不甚了解。为了打造和谐团结的团队氛围，我特别重视团队建设活动的开展。在每个里程碑点完成之后，我们都会组织多种形式的团队建设活动，例如聚餐、唱歌、户外拉练等。通过开展此类活动。不仅很好的缓解了团队成员的压力感和疲劳感，更增进了彼此的友谊。每一次团建回来，大家都斗志昂扬的投入项目中去。再次，由于项目投资大、工期紧、任务重、干系人众多。甲方对项目进度和项目质量反复强调，因此为了高效运行，我向公司申请了一个集中办公区，我们在办公区的醒目位置悬挂了项目计划进度表标注相关里程碑点，并实时更新。营造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。由于我们团队建设工作做得早，做得到位，项目团队很快度过了振荡期，进入正规期和发挥期。

4、管理项目团队

管理项目团队就是跟踪团队成员的表现，提供反馈、解决问题并管理变更，以优化项目绩效的过程。在项目管理过程中，我时刻关注团队成员的日常工作状态和情绪变化。为他们及时提供一些力所能及的帮助。例如，测试人员小张，有一段时间变现的比较消极，工作中经常出错。他性格比较内向，不愿与人沟通交流。我多次主动找他交谈。下班回家顺路带他回家。矛盾的小张对我敞开心扉，原来是家庭的一些原因导致他工作状态起伏。于是我使用了马斯洛需求层次理论。按照生理、安全、社会、受尊重、自我实现的五个层次，只有让员工的生理安全社会需求，尊重和自我实现才能成为激励因素。因此我尽量帮助他。从而使他逐渐回归状态。对于团队成员之间出现的冲突，一定要引起重视，有效的冲突管理不仅不会影响到项目的绩效，反而会提高团队的创造力和凝聚力，我主要采用合作解决策略，这样比较容易在双赢的模式下较好地解决问题。比如在数据分析和数据查询两个活动的顺序上，开发小组组长与一名高级工程师意见不一致，问题的焦点在于开发小组组长觉得为了加快项目进度这两个模块可以并行施工，而高级工程师则觉得并行施工风险太大。我将该问题记录下来，召集团队成员一起参与方案设计讨论，召开评审会，逐一分析不同方案的优缺点，并进行反复的测试验证，最终大家以合作解决问题的态度达成一致意见，化解了矛盾，还促进了项目团队内部的团结、协作。

经过我们团队的不懈努力，本项目终于 2019 年 2 月通过了甲方验收，并得到一致好评。回顾该项目的人力资源管理过程本项目虽然取得了不错的成绩，但在人力资源管理方面，还是存在着一些不足，如：对如何灵活处理冲突把握得还不够好，导致一些冲突处理不当；个别团队建设活动策划得欠妥，导致大家并非都有兴趣参与。总结经验，吸取教训，在以后工作中，我将不断学习和思考，提高个人的项目管理能力，力争对国家信息化作出贡献。

人力资源管理范文 8

摘要

2017 年 6 月，我作为项目经理参与了某某零售连锁公司的新零售综合应用平台项目的建设,该项目投资共 300 万元人民币，建设工期为 6 个月，通过该项目的建设，建立了线上与线下结合的一体化平台，从而完成了电商平台和实体零售店的优化升级，实现了该公司从传统零售向新零售快速转型的战略目标。该系统主要实现了以下功能：1.线上的购物平台。2.线下无人自助零售终端。3.PDA 配货扫描 4.后台管理与 ERP 数据集成平台。本文结合作者的实际经验，以该项目为例，讨论了信息系统项目建设过程中的人力资源管理，主要从制定人力资源部计划、组建项目团队、建设项目团队以及管理项目团队这几个方面进行论述，并特别说明了子题目。。

正文

2017 年 6 月，我作为项目经理参与了某某零售连锁公司的新零售综合应用平台项目的建设,该项目投资共

300 万元人民币，建设工期为 6 个月，通过该项目的建设，建立了线上与线下结合的一体化平台，从而完成了电商平台和实体零售店的优化升级，实现了该公司从传统零售向

新零售快速转型的战略目标。该项目涉及了公司在全省三十多个城市与地区的实体连锁店以及 500 万的顾客，该系统主要实现了以下功能：1.线上的购物平台，包括电商购物网站、手机购物网站以及微信小程序购物。2.线下无人自助零售终端，确保顾客在实体店能够通过无人终端扫描商品以及手机扫描二维码支付完成自助购物。3.PDA 配货扫描，实现商品配货运输全过程状态扫描 4.后台管理与 ERP 数据集成平台，后台基础数据维护、报表以及与 erp 业务数据统一交互。系统采用 B/S 架构，服务端应用平台采用 .NetC#+Oracle11g 的模式开发；PDA 应用基于 Android 平台，采用 Java 语言开发；使用 SVN 作为配置管理工具。该项目采用项目型组织结构并于 2017 年 12 月通过了业主方的验收，

由于项目的顺利上线涉及到业务考核，目中，我除了对其余管理进行严格把控外，的就是根据项目需要规划并组建项目团队，标。只有人力资源工作做好，才能激发团队的力量并圆满完成任务。本文结合工作实际，从人力资源计划、组建团队、建设团队和管理团队几个方面进行论述。

1、制定人力资源计划

好的计划是成功实施项目的基础，作为项目管理计划的一部分，人力资源计划是关于如何定义、管理、控制以及最终解散项目人力资源的指南，是识别和记录项目角色、职责、所需技能以及报告关系并编制人员配备计划的过程。我根据公司的人力资源模板以及与各部门经理、潜在项目成员会议的结果，并结合了本项目的特点，制定了责任分配矩阵，将工作包活动与团队成员进行联系，并制定了人员配备计划，由此最终制定了人力资源计划，并随着项目的推进渐进明细，这包括了需求组 3 人，开发组 6 人，测试组 3 人，实施组 6 人，质量组 3 人，商务外协 3 人等的项目团队。由于部分稀缺人力资源以及公司人员的流动性，不排除无法调配到所需人员的结果，因此在规划时就做好了人才备选方案，以减轻对项目的影响。

2、组建团队

组建团队是整个项目人力资源管理的重要环节，如果不能获得所需的人力资源，会影响项目的进度、质量等，进而降低项目成功的概率，甚至导致项目最终失败。因此在制定人力资源计划之后，我便开始着手组建项目团队，其中，作为项目经理的我以及一名高级开发工程师、一名实施经理在项目中标后，被预分派到该项目中，其他成员则从其他职能部门抽调或通过人力资源部招聘，基本上项目所需成员都已就位，但是其中一个核心成员数据库 DBA 由于个人原因在此时提出了离职，这无疑给项目实施带来了重大影响。为了项目能够顺利进行，我做了如下调整：采用工料合同签订一名 Oracle 专家，做为虚拟团队成员，实施远程办公，指导系统数据库工作。（非正式沟通了解这名工程师希望向 oracle 方向发展）安排项目中一个擅长 oracle 的高级工程师兼职 dba 工作，由 oracle 专家对其指导。安排该名高级工程师进行培训，提升数据库能力并与人力资源部门沟通，申请招聘一名新的 DBA。经此，DBA 的离职对项目的影响基本消除，团队组建工作全部完成。

3、建设团队

建设项目团队是提高团队工作能力、促进团队互动和改善团队分配以提高项目绩效的过程。为此，我在团队建设过程中采取了如下的措施：1、制定基本规则包括组织纪律、奖惩、开发测试实施规范等。我作为项目经理更是以身作则，严格遵守项目基本规则。2、集中办公，提高工作效率，方便交流。3、定期组织团队成员参加培训。4、通过马斯洛需求层次理论，我知道人分为生理、安全、社交、尊重、自我实现需求，因此我定期组织包括野外拓展、聚餐等，通过活动增强了成员间的沟通与交流，提升了团队协作能力。

4、管理团队

在团队管理中，要时刻关注团队成员的状况，我时常借助非正式的谈话来留意成员的心态以及遇到的困难，并根据反映的情况及时调整并给出解决方案。在工作中，冲突有时不可避免，这些冲突有来自资源、进度、个人工作风格差异等，这些冲突，对项目有好处有坏，成功的冲突管理可以给项目的实施带来积极影响。我本着公平公正、对事不对人的原则对项目进行冲突管理。例如：一次阶段交付之前，由于开发组的失误导致交付测试组晚于计划，开发组希望测试组赶工，测试组则不希望赶工，认为即便如此也无法保证质量。我了解到这一情况后，立即与两个组长协商，决定采取合作的方式解决，测试组测试的时候开发组全程参与，发现 bug,成员马上沟通，当场解决。通过合作的方式，不但能很好解决冲突，更能促进团队协作，是最佳的冲突管理方式。

经过项目团队的共同努力，该系统顺利在 2017 年底试运行，并在 2018 年 1 月通过了验收，项目提升了 xx



零售连锁公司的整体运营服务水平,得到甲方的好评。本项目的成功得益于我在项目中的有效的人力资源管理,采用了科学的人力资源管理方法、工具和技术。回顾项目的实施过程,也出现了一些问题,主要在进度控制上,有些依赖关系不大的活动可以并行处理,这样可以使项目的资源使用更加平滑。今后我将不断的总结学习,积累经验,努力提高自己的业务和项目管理水平,能够更好地完成信息系统项目管理工作。

人力资源管理范文 9

摘要

2017年3月,我作为项目经理参加了XX银行远程监控联网项目的管理工作,该项目是XX银行总行安保部按照GA38-2015标准和省公安部门的要求进行建设,总投资2600万元,工期9个月。该项目目标是建立全省统一安防监控报警平台,把全省230个网点,9000路图像,7000路报警信号接入平台,实现报警与图像的联动,提升安防系统管理水平,满足行业监管标准。由于银行系统的保密性和专业性,以及项目覆盖范围广、实施情况复杂等特点。要想项目顺利实施,需要合格的项目团队。本文结合作者的项目实践经验,对项目管理中的人力资源计划编制、组建项目团队、团队建设、管理项目团队等四个方面的管理思想和相关工具和技术进行讨论,最后针对项目实施过程中遇到的人力资源问题提出了解决的办法,得出一些经验和总结。该项目于2017年12月20日通过最终验收,并获得评审专家的认可。

正文

随着最新的安防标准规范GA38-2015和公安部门监管的要求提出,XX银行总行安保部根据的需求,提出统一安防管理目标,要求把银行内部的监控系统、报警系统、门禁系统、对讲系统、防护舱系统等五大系统接入监控联网平台,实现全省230个网点,9000路图像,7000路报警信号的实时可控和多级联动。该项目总投资2600万元,合同工期9个月。我作为项目经理于2017年3月参与XX银行远程监控联网项目的管理与建设,为便于该项目扁平化管理,我们按照XX银行安保部门要求搭建1个总监控中心、10个分行监控中心、230个网点平台的组织架构体系。该系统架构采用C/S模式,其中总监控中心架设8台服务器和14台客户端,8台服务器分别承载数据库、接入服务、报警服务、对讲服务、巡检服务、流媒体服务、管理服务器;14台客户端分别划分为8台值守、2台调试、2台调阅、2台管理。架设7台解码器把9000路图像分组轮巡投屏监控大屏上,实现画面预览、画面轮巡和应急指挥的功能。分中心架设4台服务器和6台客户端,服务器承载数据库、接入服务、流媒体服务等;4台客户端值守、1台调阅、1台管理。为确保信息安全,监控网络采用电信VPN专线连接,并按区域划分VLAN,实现总-分-支三级网络架构,通过路由器与核心交换机组成上下连通,区域隔离的内部专用网络。

针对这样一个全省性项目,我单位在项目中标后严格按照信息系统项目管理流程进行实施,编制项目章程,任命我为项目经理,并组建项目型团队。我深知这个项目存在干系人多,实施地点分布广,接入设备品牌型号多、实施难度大等问题。如何让团队成员同心协力实现95%的一次上线率成为项目成功实施的重中之重。因此我把人力资源管理放在重要的位置,我通过对项目的施工难度分析,并结合公司现有人员情况,就人力资源管理中的管理计划、组建团队、建设团队、管理团队等内容进行介绍。

1、人力资源计划编制

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。



2、组建项目团队

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

3、建设团队

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，因此我们建立虚拟团队，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践

4、管理项目团队

但是再好的管理计划也难免会碰到意外情况，由于项目分布较远，部分成员需要长期出差在外，且工期紧张，经常赶工。在现场项目经理有些不满，有调回公司的想法。我作为项目经理密切观察员工动态，在 L 提交的工作日志中发现情况，并及时与公司人力资源部门沟通，了解到 L 家中妻子怀孕，想要离家近回来照顾下。因此我与 L 进行沟通，安排 L 与 G 交换区域。虽然工作内容增多了，但 L 毫无怨言，非常努力的完成项目工作。当然冲突管理也是团队工作中经常遇到的，我本着开诚布公，对事不对人，对现在不对过去的原则成功处理 3 起冲突风险，包括网络工程师和项目经理之间的工作推脱、新 QA 与老 QA 对质量标准不一致的争论、因 Y 地区甲方现场环境不具备导致工程进度冲突等。

经过我们团队的不懈努力，本项目于 2017 年 12 月初组出提交省质检院和金融专家进行验收评审，并于 12 月 20 日一次性通过甲方验收，XX 银行远程监控联网平台顺利上线。实现了监控、报警、门禁、对讲、防护舱等五大系统的相关联动，达到了同行业的先进水平，从而赢得了公司与客户的一致好评。通过对项目的成功原因的分析，我认为很大程度上归功于我们团队成员的共同努力，和有效的人力资源管理。其中科学的人力资源管理方法、技术、工具的是关于为项目带来事半功倍的效果。同时在项目实施过程中也遇到了一些问题，团队对于网络技术的理解不深刻，总时依赖网络工程师解决问题，从而导致部分地区的工期延误。后续我也将增强对项目团队的培训力度和频度，预防技术风险。同时督促自身对团队建设过程中的培训方法进行学习，提高自身管理水平为我国信息系统项目建设贡献自己的一份力量。

人力资源管理范文 10

摘要

2017 年 6 月，我参加某集团公司 ERP 项目建设工作，作为项目经理负责项目的整体规划、分析设计、组织实施与管理控制等全面管理工作。该项目总投资 1200 万元，以 ERP 知名软件 SAP/R3 为核心，结合企业的行业

特点打造 ERP 运营管理系统，功能包括财务与成本、物资管理、工程管理、销售管理共 4 个管理模块。经过 1 年的项目建设，最终通过业主方的验收上线，运行至今状况良好，取得了用户的一致好评，使项目获得圆满成功。本文结合我的项目实践，探讨了信息系统项目建设过程中的人力资源管理，主要包括：规划人力资源管理、组建项目团队、建设项目团队、管理项目团队等内容，有效提高了人力资源管理水平，满足了项目干系人需求和期望。最后总结了本次项目管理的不足和取得的经验教训。

正文

某集团为了支撑集团整体业务架构，通过打造以 ERP 为核心的集团管控平台建设，达到提升业务管控力度与效率的目标，于 2017 年 6 月 6 日正式启动此项目。我公司中标该项目，金额为 1200 万元，建设工期为 1 年，我以项目经理的角色负责项目的全面管理工作，历时一年于 2018 年 6 月通过客户方的验收。

该项目以 ERP 业内知名软件 SAP/R3 为核心，根据该企业的行业特点为其打造 ERP 运营管理系统，功能覆盖财务与成本 (FICO)、物资 (MM)、工程 (PS)、销售 (SD) 4 个管理模块。通过该项目的建设，统一基础数据的管理，规范业务流程，实现了跨部门、跨模块间业务流程的流转、集成和管理信息的共享，达到了企业纵向管理一体化、横向信息集成化的目标。该项目采用三层 C/S 体系结构客户端、Weblogic 应用服务器和 Oracle11g 数据库，开发平台支持 J2EE 和 ABAP 编程语言，支持各类平台的接口。SAPGUI 作为用户界面可移植运行于多种操作系统平台，实施时采用三系统模型，即开发系统、测试系统、生产系统。并通过 VSS 管理项目各阶段文档资料，作为后续查询、修改、跟踪、学习的依据。

该项目是一个综合性的系统工程项目，涉及集团总部、4 个大区公司及其下属 23 家子公司，在管理模式上存在较大差异，各地区工作流程也不一致，集成专业多。由此可见该项目组织构成复杂、质量要求高、干系人面广人多、不可控因素多，协调难度大。我将项目分为 FICO、MM、PS、SD、硬件集成部署、SAP 软件开发共 6 个项目小组，分别委派小组长进行管理，明确其职责与权力。为了保证项目圆满完成，我组建了强矩阵的项目组织结构，通过有效的项目管理，特别是出色的项目人力资源管理，带领项目团队全体成员经过奋战获得了良好的绩效，取得了项目的成功。下面分别从规划人力资源管理、组建项目团队、建设项目团队、管理项目团队 4 个方面重点阐述项目人力资源管理。

1、规划人力资源管理

规划人力资源管理就是决定项目的角色、职责以及报告关系，并创建一个项目人员配备管理计划的过程。本项目中，我再制定完初步项目范围说明书后，根据本项目特点参考公司以往类似的项目，识别出本项目需要的人员，分别是：项目经理 1 人、业务顾问 10 人、开发小组 8 人、商务及外协 3 人、配置管理员 1 人，质量管理员 1 人，同时应建设方的要求帮助其估算需要培养的人力资源需求，包括项目管理小组 5 人、业务专家组 20 人、内部顾问组 40 人、开发组 10 人。我将项目分为 FICO、MM、PS、SD、硬件集成部署、SAP 软件开发共 6 个项目小组，分别委派小组长进行管理。小组成员需要向小组长汇报，小组长负责向我汇报。配置管理员直接向我汇报，而质量管理员向公司质量管理部汇报，我将这些信息记入一个 Excel 表中（称为角色和职责矩阵），并在表中描述了这些角色需要的技能和经验、承担的责任、加入项目组的时间、离开项目组的条件等（该表在项目进行过程中根据情况变化进行了动态维护），并根据汇报关系画出项目组织结构图。同时还对如何获得这些资源、需要什么培训、如何进行认可与奖励进行了考虑，也就是对人力资源管理的后续过程进行了计划。

2、组建项目团队

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，我开始着手组建项目团队。首先是与职能经理谈判要人，比如向软件开发部要系统设计、代码开发人员，向系统集成部要集成人员，向质量管理部要配置和 QA 人员。经过几轮谈判后，项目骨干人员基本落实，但开发人员数量不够，经过人力资源部协助，我们招聘了几名程序员。根据谈判和招聘的情况，我们将人员到位的时间进行了记录，形成资源日历。首批需求分析、系统设计、开发、测试人员共 20 人陆续到位，项目团队开始组建起来。

3、建设项目团队

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。

对于个人能力提升方面，我们主要通过开展多种形式的培训，以及日常工作中大家的相互学习。在培训方面，在项目执行期间，4 个模块小组我们一共进行了 16 次业务培训、4 次技术培训和 3 次项目管理培训，担任

培训任务的老师既有外聘的专家、公司内训师也有我们项目组的同事。通过这些培训，一方面有效地保证了“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，因为在项目进展的过程中，他们的能力在培训或受训的过程中得到了较大的提高。

对于团队凝聚力提升方面，我们采用的工具和方法主要有：建立团队愿景、制定和实施绩效考核办法、基于人的需求理论的激励方法、规章制度、集中办公、团队聚餐、唱歌、体育活动和员工谈心会等。就拿集中办公来说，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地方，我们在办公室的醒目位置悬挂了项目计划进度表和项目实际进度表（项目实际进度每周更新一次），营造了一种积极、紧张的工作氛围。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。由于我们团队建设工作的早，做得到位，项目团队很快渡过了震荡阶段，进入规范阶段和发挥阶段。

4、管理项目团队

管理项目团队，就是跟踪个人和团队的执行情况，提供反馈和协调变更。反馈是一种控制，只有经常进行反馈，好的表现才能得到加强，不好的表现才有可能得到改进。平时我比较留意对成员工作状态的观察，发现成员有异常表现时总会积极地与他们沟通，努力开导并和他们一起寻求问题的解决方案；发现成员有非常积极的表现，我会第一时间表达我的关注和认可。举个例子，在项目的执行过程中，有一名员工每天到办公室很早，我开始关注，了解其工作成果和质量，发现其工作极其投入，工作成果质量很高，我及时在一些适宜的场合进行了表扬，该员工的积极表现及时得到认可，工作起来更加自觉和主动了。

对于团队中出现的冲突，我主要采用“合作/解决”的解决策略，这样比较容易在双赢的模式下较好地解决问题。比如，项目进行到中期时，项目组来了几名新员工，一起工作一段时间后，老员工反映新员工工作效率太低，新员工反映老员工不好相处，造成紧张气氛，发现情况后，我分别找到了两方员工代表进行交谈，发现老员工有点卖老资格，而新员工又不是很谦虚，所以老员工不愿把先前的一些工作成果向新员工讲解，造成新员工迟迟不能进入角色。了解情况后，我对双方进行了开导和说服，并专门安排了一场晚餐，结果新老员工很快相处融洽，工作效率大大提高。

通过有效的人力资源管理，经过1年的紧张建设，项目与2018年6月1日成功全面上线运行，并顺利通过用户的验收，至今运行良好，得到了用户的高度评价。总结整个项目的实践过程得出以下4条重要经验：（1）对待项目成员要尽量用说服和讲道理的方式，切忌大发雷霆和简单粗暴；（2）要多运用表扬，尽量少批评。当然必要的批评也是少不了的，但批评要注意方式方法，处理问题成员时，采用私下、正式、惩戒的升级原则；（3）要善于利用人的需求理论，激发成员的工作热情。人之所欲，施之于人；（4）要营造一种竞争而又协作的团队氛围，在公司大环境下培养小团队文化，在处理团队成员间矛盾时尽可能多用“合作/解决问题”策略。当然，仍然存在一些不足：对如何灵活处理冲突的5种策略（撤退/回避、缓和/包容、妥协/调解、强迫/命令、合作/解决）把握的还不够，导致一些冲突处理不当，个别团队建设活动策划的欠妥，导致大家并非都有兴趣参与。在以后的工作中，我要不断提升自己的业务和管理水平，形成组织过程资产，更好地完成项目的管理工作。

人力资源管理范文 11

摘要

2018年12月，我公司中标了某彩票中心“彩票自助终端”建设项目，我担任项目经理一职，项目建设费用为186万，工期为4个月。彩票中心希望通过本项目建设扩展彩票销售渠道，为彩民提供多渠道购买福利彩票，实现微信和支付宝移动电子支付，通过会员功能实现CRM。本文以本项目为例，结合我的工作实践，为了保证项目按时保质完成，在项目进度管理过程中，科学的运用项目进度管理理论知识，结合项目实施情况，采取了针对性措施，主要包括规划人力资源管理、组建项目团队、建设项目团队和管理项目团队，同时做好整体变更控制、成本管理和沟通管理，通过以上进度管理方法，有效的控制了项目实施进度，2019年4月正式上线运行，系统至今运行稳定，取得客户的好评。

正文

2018年12月，某彩票中心为了加快建设多元化彩票销售渠道，将“彩票自助终端”项目列为2018年重点工作，项目主要包括两大部分，其一为系统应用软件其功能包括：彩票游戏销售、兑奖、移动支付（微信和支

付宝)、会员管理、资金结算、数据报表、监控和预警等模块功能;其二为系统硬件其功能包括:自助设备一体机。其中以项目管理为核心,采用 MSProject 项目管理工具,实现对项目整个生命周期各个环节进行有效监控,实时动态反应项目各阶段执行情况,进行控制和分析,同时对工作流程进行可配置化管理,实现任务督办,消息提醒,协同办公等功能,计划投资 450 万,工期 1 年,项目采用 B/S 架构,后台数据库采用 DB2,中间件技术采用 Jboss,主要用 JAVA 语言开发,我公司中标后对此项目特别重视,公司希望借此项目的建设,在彩票行业树立良好的口碑,增派技术骨干参加项目建设。

由于前期项目招标过程中我也是主要参与者之一,对项目情况比较了解,通过公司领导发布《项目章程》,我有幸获得了公司领导与甲方客户的信任,成为该项目经理,全面主持项目的管理工作。我采用了项目型的管理方式和间接管理模式,将项目分解为软件开发和网络集成二个子项目,并任命李某、张某为子项目管理,PDCA 循环管理方法,控制和协调好项目的进度、成本和质量之间关系。根据项目特点把项目重点放在了项目人力资源管理上,这是项目管理中一个重要组成部分,项目组通过规划人力资源管理、组建项目团队、建设项目团队和管理项目团队对项目的人力资源进行管理。

1、规划人力资源管理,编制科学合理的人力资源管理计划

在项目中,我非常重视人力资源计划的制定,科学、有效的人力资源管理计划是项目成功与否的重要保证,我通过项目管理计划、活动资源需求中的人力资源需求为依据,邀请各重要干系人参与,利用组织图和职位描述,采用全员会议和专家判断的方式,本项目人力资源需求中涉及 30 人,其中包括需求、开发、测试、实施、质量、商务等多个岗位和角色,我与职能部门经理沟通后,我制定了责任分配矩阵,将工作包、活动和项目成员进行联系,制定了人员配备管理计划,将人员招募、解散、资源日历、培训、奖励等纳入人力资源管理计划中,依靠项目管理理论知识、公司组织过程资产及相关模板为参考,经多轮评审,编制了《项目人力资源管理计划》,各方代表签字确认,并将结果以电子邮件方式发送给所有相关干系人。人力资源计划为整个项目过程中如何定义、配置、管理、控制以及最终解散项目人力资源的指南,是识别和记录项目角色、职责、所需技能以及报告关系,并编制人员配置管理计划的过程。

2、组建项目团队,保障项目顺利开展

项目团队的组建是整个项目实施的关键,只有组建了适合的项目团队,齐心协力,高效运行,才有可能建设好系统,我根据事先编制好的人力资源管理计划和公司项目管理团体组建经验,我采用了谈判、招募、虚拟团队为主要手段完成团队组建工作,除本公司招募的项目团队后,我也通过外聘专家的方式组成两地虚拟团队,用于指导项目安全开发指导,项目团队主要人员有:项目经理 1 人、2 名需求分析人员、3 名高级工程师、8 名开发工程师、3 名测试工程师、2 名测试人员、1 名配置管理人员、1 名质量管理人员、2 名实施经理和 2 名实施工程组成,另外,为了明确每个人的具体职责,我制定了责任分配矩阵,把合适的人放到合理的位置,形成了人力资源日历。项目团队从不同的部门组成一个团队,部分成员互相并不了解,项目团队组建完成后,就必须开展团队建设工作,把项目团队的注意力转移到项目上,并开成共同的目标。

3、项目团队建设,树立共同目标

建设项目团队的最终目标是建设一个积极向上、和谐、有战斗力的项目团队,根据前期与职能部门经理沟通,了解了项目组成员的技术能力和性格特点,我根据人力资源管理计划要求,结合项目人员分派结果和资源日历,开展了建设项目团队工作。由于客户要求是客户现场进行集中式开发,于是我向客户领导申请了一层能容纳 30 人左右的办公地点,采用集中办公的方式进行项目开发工作,由于项目团队中有新毕业的大学生,对软件开发规范并不是十分了解,我要求项目经理组织有经验的开发工程师进行专题培训,培训和解答软件开发规范要求,并形成基本规则。我将项目分为多个阶段里程碑,如果项目团队达到要求,则进行奖励,并针对不同的小组进行绩效考核,纳入人员绩效报告中。由于项目时间紧、任务重、压力大,为了缓解大家的工作压力,我每周组织大家进行一次聚餐,创建团队成员非正式工作交流的机会,使项目团队能够处理良好的状态。

4、管理项目团队

项目团队顺利进行积极工作当中,进入了团队的表现期,我根据项目开展过程中团队绩效报告和个人工作绩效报告,密切关注团队成员的表现,在项目管理过程中,由于项目环境的不同,以后项目团队人员特别和做事风格,冲突不可避免,引发冲突的原因有争夺资源、进度不同步等,虽然冲突有好有坏,但没有良好的控制冲突管理,会引发团队矛盾升级:造成团队不信任,不配合,最终影响项目整体进度和质量。首先,我采用了

观察和交谈的手段,发现团队成员个人情绪不稳定或者工作不配合,我会及时介入,了解情况,分析原因,尽量把人员的负责影响降到最低。例如:在项目开发过程中,由于软件测试人员与开发人员对业务逻辑产生分歧,虽然由需求分析人员进行讲解,但爱于面子的问题,导致双方人员互不配合工作,我与他们分别进行谈话后,当天晚上组织了一次聚餐,大家都放下了心结,虽然团队解散后,项目团队人员仍然有联系,在遇到问题的时候还能够互相帮助。

管理好项目团队是达到项目绩效要求的有力保障,在项目团队管理过程中,避免不利冲突,避免矛盾升级,成功的冲突管理可以提高生产力,改造项目团队工作关系,为项目成功打下基本。

经过努力项目于 2019 年 4 月正式上线运行,并顺利通过了验收,回顾该项目的人力资源管理过程,主要存在以下不足:

1、对资源冲突估计不足,项目的实施过程中有一个开发人员离职,造成他负责的模块延误一周,通过与公司领导沟通,重新配备了同等技术水平的研发人员,对项目整体进度未造成影响。

2、虚拟团队沟通不足,根据客户要求大部分开发在客户提供的办公地点,由于外聘了安全专家配合安全部署工作,并非现场办公,在开发人员与专家沟通中存在不足,引发矛盾,最后通过明确双方职责,通过团队建设活动消除了双方的矛盾。

综上所述,规划人力资源管理、组建项目团队、建设项目团队和管理项目团队是项目人力资源管理的主要过程,项目的整体变更控制和沟通管理是保证项目资源管理成功的基础,在以后的项目管理中,我要以此为经验,加强项目的人力资源管理,更好的完成项目管理工作。

人力资源管理范文 12

摘要

2015 年 8 月,我有幸作为项目经理参加了 XX 市不动产统一登记系统集成项目建设工作。该项目总投资人民币 1800 万元,建设周期 1 年。通过该项目建设,实现了全市不动产登记市县一体化系统的部署,为全市提供统一的不动产登记服务、信息发布和查询服务、数据资源共享和交换服务、大数据分析服务。2016 年 7 月,经过团队成员 12 个月的共同努力,顺利通过了业主和各方专家的验收,获得了各方的一致好评,市县一体化模式和我司的不动产登记系统被推广到全省。本文以此项目为例,讨论了项目人力资源管理在实际项目中的重要性,论述了规划人力资源管理、项目团队组建、项目团队建设、管理项目团队这四个人力资源管理子过程。最后总结分析项目人力资源管理的成功经验,以及项目存在的不足和改进措施。

正文

根据省国土资源厅的总体部署,XX 市决定于 2015 年 8 月开始全市不动产登记系统建设,要求在 2016 年 8 月 1 日全市实现“颁发新证,停发旧证”,实现全市范围的登记机构、登记依据、登记簿册、信息平台“四统一”的目标。该项目投资人民币 1800 万元,其中 200 万元为硬件设备费用,300 万元为不动产登记系统软件费用,300 万元为市本级原有房屋登记数据、土地登记数据、林业登记数据的分析、整理、入库费用,1000 万元为下辖 6 个县的原数据的分析、整理、入库费用。

XX 市辖 6 县 2 区,鉴于各县国土资源局和区分局技术力量薄弱,难以完成不动产登记系统的研发、维护和数据处理、入库工作,市局经过多方考察和征求意见,决定采取全市一体化的方式实现不动产统一登记。在市局信息中心机房部署主登记系统,在距市局中心机房 100 公里的 XX 县局机房部署备份登记系统,二个机房通过电信 1000M 光纤专线联通,实现应用级的系统备份。各县区通过电信 100M 光纤接入市中心机房,以 B/S 方式访问应用服务器和数据库服务器,实现统一登记、统一信息发布、统一收费标准、统一监督管理。通过数据交换服务接口,如 OGC 服务、WebService 服务等实现与房管、林业等各部门间业务数据的交换,访问包括登记数据库、空间数据库、档案资料库,城镇地籍、农村确权、承包经营权等专题在内的不动产登记数据库。我公司在 2015 年 5 月中标该项目,并签署了建设合同。我因有较丰富的项目管理经验,且以往管理的项目绩效较高,被任命为该项目的项目经理。由于不动产统一登记为全国性登记制度改革,只能成功,不许失败,从事多年项目管理工作的我深知,人力资源管理便成为了该项目成功与否的关键。我将结合本项目,从如下几个方面对项目的人力资源管理进行介绍。

在项目正式启动后,我带领项目团队开展了范围管理工作,编制出 WBS,并与各方干系人确定了范围基准。

之后又根据 WBS 进行进度管理工作，确定了项目分为设计、编码、集成、公司测试、现场部署、现场调测这六个阶段。再对每个阶段进行资源的估算，特别是人力资源的估算，形成了项目的资源需求，这一系列的工作为我有效地进行人力资源管理打下了坚实的基础。

1、规划人力资源管理

规划人力资源管理是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的过程。因此我们以项目管理计划、项目资源需求为依据，首先将项目团队分为质量保证组、配置管理组、网络组、数据整理组、开发组和测试组等六个组，各组安排一名技术优秀、经验丰富的人员任组长，各组组长对项目经理负责并履行管理本组的职责。然后我们确定了各组各阶段人员的角色与职责。并将这些信息录入到责任分配矩阵（RAM）中，作为组织结构图使用。最后我们结合公司的模板编制出人员配备管理计划，拟定出分别用何种工具进行项目团队的组建、建设、管理和解散工作。我和项目团队将这些材料归纳，编制出了人力资源管理计划，并随着项目的推进渐进明细。

2、组建项目团队

组建项目团队便是指按照计划，挑选人才，组建出符合项目需要的团队。因此我以人力资源管理计划为依据进行团队成员分派。由于 2016 年 8 月 1 日要颁发全市第一本不动产证，我任命了质量保证组长、配置管理组长、网络设备组长、数据整理组长、开发组长和测试组长，这些人员都曾参与过多个大型项目，经验丰富，有助于在项目里及时发现问题，大大加强了项目团队对本项目的信心。由于开发组人员太多，我又在开发组内划分为两个小组，开发组长老赵和副组长老陈各带一个小组。因老赵和老陈都掌握了本项目所需的软件和硬件知识，且有足够的现场工作经验，形成了 AB 角色，可防止关键人员突然离职对项目造成影响。另外的人员，一部分通过招聘进行补充，还有一部分通过沟通，使用虚拟团队的方式，调用总部人员进行项目实施，我将这些信息以书面形式记录，编制出项目的资源日历。

3、建设项目团队

建设项目团队就是以各种方法提高团队成员能力、加强团队协作能力，最终达到提高团队绩效、顺利完成项目的目的。因此我以人力资源管理计划、团队人员分派、资源日历为依据，开展团队建设工作。为建设积极合作高效率的团队，在项目团队成立之初，我组织团队成员进行了一次聚会。在聚会上所有团队成员进行相互介绍，并通过做游戏进行互动，在聚会结束时，团队成员已经非常熟悉。在项目实施中，团队成员的相互熟悉和良好的工作氛围有效提高了团队成员的工作效率。另外我还依据赫兹伯格的双因素理论进行认可与奖励工作。对工作积极性比较高，工作态度比较认真的成员在例会中进行表扬，肯定他们的工作。有时由于工期紧张，需要加班。我在征得公司领导同意后，按时发放加班费，报销加班期间的餐费，缓解了团队成员的不满情绪。另外在项目执行的过程中，我还以团队成员的能力和团队协作能力为依据，不断地更新团队绩效评估，以便更好的管理项目团队。

4、管理项目团队

管理项目团队是指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。因此我以人力资源管理计划、团队人员分派、团队绩效评估信息和问题日志为依据，开展了项目团队的管理工作。在实际项目的执行过程中，前四个阶段均顺利完成，且在工期上有了一定的提前量。但在现场工作初期，团队部分成员由于不适应现场的恶劣气候，产生了水土不服的现象，工作效率不高，现场调试进度滞后。经过调查分析，主要原因是部分成员因锻炼太少，身体抵抗力下降。为此，我和市局领导协商，将市局的工会活动室在下班后开放，项目团队成员在下班后统一进行锻炼。在大家工作状态稳定后，我决定采取进度压缩手段，从公司驻当地办事处调派 1 名有经验的技术人员协同工作一段时间。科学的团队管理最终保证了项目按时、按量完成。

经过 12 个月团队成员的共同努力，项目在 2016 年 7 月顺利通过了业主以及各方专家的验收，获得了各方的一致好评，市县一体化模式和我司的不动产登记系统被推广到全省。本项目的成功得益于我在本项目中成功的进行了人力资源管理，科学的运用了人力资源管理各阶段的工具技术和方法。但是在本项目中还是出现了问题，部分项目成员因现场工作环境较为恶劣，状态比较疲惫，工期一度滞后，后来经过沟通并加强团队建设管理，调整状态后采取并行施工的方法赶上了进度。在后续的工作中，我将不断学习项目管理知识，加强和同行沟通交流，提升自己的业务和管理水平，力争为公司的强大和我国信息化建设做出自己的努力；



人力资源管理范文 13

摘要

2018年2月我作为项目经理负责了某市第三人民医院数据集成平台的建设。该项目投资400万元人民币。建设工期为1年。通过该项目建设,实现医院各业务系统互联互通和数据的高度共享,从而打破信息壁垒。在提高各业务系统集成效率,减少系统接口成本的同时,使得医疗大数据的分析和挖掘成为了可能。以及为下一步智慧医院和市区县乡四级联动的医联体的建设提供了坚实技术保障。2019年2月,该项目顺利通过院方验收,在赢得院方好评的同时,该项目也成为当地医疗信息化行业的标杆项目。本文结合作者实践经验,以该项目为例,重点论述了信息系统建设工作中的人力资源管理,从规划人力资源管理、组建项目团队、建设项目团队、管理项目团队四个典型过程进行论述,并进一步探讨了人力资源管理与成本管理的关系。

正文

一个完善的医院信息系统通常由上百个子系统构成,而这些系统随着医院发展需求逐步建设的,他们来源于不同厂家,基于不同的技术,牵扯众多专业领域,缺乏统一的数据交换标准。而医院信息化能够取得成功的关键是保证各个子系统的有效集成及数据的高度共享。子系统缺乏纵横联系,形成信息孤岛已经成为医院信息化发展亟待解决的问题。某市第三人民医院决定启动数据集成平台系统的建设。项目采用公开招标的方式,该工程被医院列为重点项目。2018年2月,我公司中标了该数据集成平台项目,我作为项目经理参加了该项目的建设。该项目建设金额为400万人民币,项目建设工期为1年,该项目以dicom.hi?等国际标准为基础,制定覆盖所有医疗业务流程的系统集成规范。该系统采用浏览器、web服务器、应用服务器、数据库服务器四层J2ee架构。数据库服务器采用Oracle12c,应用服务器采用weblogic12x,界面采用jspajax等技术,开发语言使用JAVA,服务器采用的是HPDL388G9系列服务器。操作系统采用的是微软windowsserver2018o核心组件包括数据交换引擎、安全管理、系统管理、数据管理、Web服务管理等。该项目投资大,工期长,时间紧,干系人较多,属于一个大型项目,我用了项目型的组织架构,我从各职能部门抽调骨干人员,组建了项目团队。项目组成员包括1名项目经理,2名质量控制人员,1名技术负责人,10名程序员,1名算法专家,1名配置管理员,2名测试人员,共计18Ao团队中除了一名测试人员和一名程序员,都有项目经验。

由于本项目的上线决定了医院整体信息化建设水平。因此,人力资源管理显得尤为重要。而好的成本管理对人力资源的管理起着至关重要的作用。在本项目中,我除了对人力资源管理领域认真管理外,还特别重视了成本的管理。

1、规划人力资源管理

规划人力资源管理是确定项目角色、职责以及报告关系的过程,和创建一个项目人员的配备管理计划的过程,我们在项目管理计划的指导下以及本项目的预算要求内,并借鉴了以前类似项目的经验。利用公司模板,召集项目组成员及项目干系人召开了规划会议。在全体参与下制定了一份详尽的、科学的人力资源管理计划,用于指导项目如何组建项目团队、建设项目团队、管理项目团队。例如,本项目中我们识别出本项目需要的人员包括:项目经理1人、需求分析人员5人、设计人员5人、代码开发人员10人、测试人员5、现场软件和硬件实施人员10人、配置管理员1人,质量管理员1人等。我将项目组分成了四个小组,分别为数据中心组、软件开发组、平台测试组和硬件集成部署组。确定的报告关系如下:小组成员需要小组长汇报,小组长负责向我汇报,配置管理员直接向我汇报,而质量管理员向公司质量管理部汇报。并在人员的配备管理计划中详细描述了这些角色需要的技能和经验、承担的责任、加入项目组的时间、离开项目组的条件等,并画出项目组织结构图。

2、组建项目团队

组建项目团队是确认可用人力资源并组建项目团队的过程。根据角色和职责、项目组织结构图及人员配备管理计划,我开始着手组建项目团队。组建团队首先要确认人员岗位,协调好专家、骨干和普通人员的比例,如果使用的优质人才比例过大,项目成本必然超支。如果普通人员比重过大,项目进度和质量可能会受到严重影响。所以必须协调好最优人员配比,从而达到保证项目质量、进度和成本可控。首先是与相关的职能部门经理谈判要人。比如,向软件开发部要开发人员,向系统集成部要集成人员,向质量管理部要配置管理人员和质量管理人员。由于公司项目比较多,人力资源吃紧。在与各职能部门经理谈判时,重点表达了此项目对于公司

的重要性。灵活运用沟通技巧。经过几轮谈判后，项目骨干人员基本落实，但开发人员的数量不够，经过人力资源部协调，我们新招聘了几名程序员。核心算法专家由于不在本地，且因为个人原因不方便和团队成员一起工作，所以建立了虚拟团队的工作方式。然后我们制定了人员的资源日历。项目团队正式组建完成。

3、建设项目团队

建设团队就是通过开展一系列的活动提高团队的战斗力、凝聚力，以此提高项目绩效的过程。首先，我们十分重视培训工作的开展。虽然项目组成员普遍都具有开发经验的，但是由于医疗行业涉及面广比较复杂，所以在项目执行期间，我特别重视医疗行业相关知识的培训。我们开展了多种形式的业务培训、技能培训和项目管理培训，担任培训任务的老师既有医疗行业专家、甲方相关科室的科主任，也有我们项目组的骨干成员。通过各种类型的培训，培养了自己团队的专家，有效的节约了人员成本支出。其次，由于项目成立初期，项目组成员彼此不甚了解。为了打造和谐团结的团队氛围，我特别重视团队建设活动的开展。在每个里程碑点完成之后，我们都会组织多种形式的团队建设活动，例如聚餐、唱歌、户外拉练等。通过开展此类活动。不仅很好的缓解了团队成员的压力感和疲劳感，更增进了彼此的友谊。每一次团建回来，大家都斗志昂扬的投入项目中去。再次，由于项目投资大、工期紧、任务重、干系人众多。甲方对项目进度和项目质量十分重视，为了保证项目顺利进行,我向公司申请了一个集中办公区，我们在办公区的醒目位置悬挂了项目计划进度表标注相关里程碑点，并实时更新。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。由于我们团队建设工作的做得早，做得到位，项目团队很快度过了振荡期，进入正规期和发挥期。

4、管理项目团队

管理项目团队就是跟踪团队成员的表现，提供反馈、解决问题并管理变更，以优化项目绩效的过程。在项目管理过程中，我时刻关注团队成员的日常工作状态和情绪变化。为他们及时提供一些力所能及的帮助。例如，测试人员小张，有一段时间表现的比较消极，工作中经常出错。他性格比较内向，不愿与人沟通交流。我多次主动找他交谈。下班回家顺路带他回家。渐渐的小张对我敞开心扉，原来是家庭的一些原因导致他工作状态起伏。于是我使用了马斯洛需求层次理论。按照生理、安全、社会、受尊重、自我实现的五个层次，只有让员工的生理安全社会需求，尊重和自我实现才能成为激励因素。因此我尽量帮助他。从而使他逐渐回归状态。对于团队成员之间出现的冲突，一定要引起重视，有效的冲突管理不仅不会影响到项目的绩效，反而会提高团队的创造力和凝聚力，我主要采用合作解决策略，这样比较容易在双赢的模式下较好地解决问题。比如在数据分析和数据查询两个活动的顺序上，开发小组组长与一名高级工程师意见不一致，问题的焦点在于开发小组组长觉得为了达到加快项目进度和充分利用闲置人力资源从而节约人力成本的目的，这两个模块可以并行施工，而高级工程师则觉得并行施工风险太大。我将该问题记录下来，召集团队成员一起参与方案设计讨论，召开评审会，逐一分析不同方案的优缺点，并进行反复的测试验证,最终大家以合作解决问题的态度达成一致意见，化解了矛盾，还促进了项目团队内部的团结、协作。

经过我们团队的不懈努力，本项目终于 2019 月 2 月通过了甲方验收，并得到一致好评。回顾该项目的人力资源管理过程，本项目虽然取得了不错的成绩，但在人力资源管理方面，还是存在着一些不足，如：对如何灵活处理冲突把握得还不够好，导致一些冲突处理不当；个别团队建设活动策划得欠妥导致大家并非都有兴趣参与。总结经验，吸取教训，在以后工作中，我将不断学习和思考，提高个人的项目管理能力，力争对国家信息化作出贡献。

人力资源管理范文 14

摘要：

2018 年我公司通过公开招标方式中标作 XX 市地铁 10 号线工程乘客信息系统建设。在本项目中我担任项目经理全面管理本项目。项目金额 2000 万元人民币，建设工期 12 个月。乘客信息系统（PIS）是依托多媒体网络技术，以计算机系统为核心，通过设置站厅、站台、出入口、列车的显示终端，让乘客及时准确地了解列车运营信息和公共媒体信息的多媒体综合信息系统；是地铁系统实现以人为本、提高服务质量、加快各种信息公告传递的重要设施提高地铁运营管理水平。2018 年 6 月 10 日，该项目成功上线并顺利通过用户的验收。本系统采用 oracle10g 为数据库，采用 windowsserver2018 服务器操作系统。项目的人力资源是否安排合理是项目成败

的关键, 我将结合本项目从规划人力资源管理、组建项目团队、建设项目团队、管理项目团队几个方面总结在项目人力资源管理的经验。

正文:

2017年6月1日经过公开竞标我公司成功中标XX市地铁1号线乘客信息系统项目, 我担任本项目的项目经理, 负责项目的全面管理工作。该项目的组织结构为项目型, 总投资1500万元人民币, 建设工期为1年。乘客信息系统(PIS)是依托多媒体网络技术, 以计算机系统为核心, 通过设置站厅、站台、出入口、列车的显示终端, 让乘客及时准确地了解列车运营信息和公共媒体信息的多媒体综合信息系统; 是地铁系统实现以人为本、提高服务质量、加快各种信息公告传递的重要设施, 是提高地铁运营管理水平。通过设置LCD屏幕、LED屏幕和多媒体查询机实现包括车站多媒体信息发布、紧急信息发布、乘客须知查询、天气信息查询、列车到发信息等功能。

本系统包括中心控制子系统、车站管理子系统、信息发布子系统、网络子系统、车载子系统五个子系统采用B/S体系结构, 应用服务器采用dell公司的poweredge机架服务器, 数据库服务器采用Oracle11g, 前台控制采用JavaScript/Ajax脚本语言, 业务逻辑采用JAVA技术实现。项目的人力资源是否安排合理是项目成败的关键, 我将结合本项目从规划人力资源管理、组建项目团队、建设项目团队、管理项目团队几个方面总结在项目人力资源管理的经验。

1、规划人力资源管理

人力资源计划编制是决定项目的角色、职责以及报告关系的过程。在项目启动后, 需要及早就项目的人力资源做出合理的规划, 以保证按时获取满足项目要求的合适资源。

在制定人力资源的计划时, 我注意综合衡量人员的成本、生产效率与利用率。根据对各种岗位的要求来约定人员的能力要求, 以保证刚好适合岗位的要求为宜, 太高的话会提高人力成本, 低了又不能满足项目的进度和质量要求。当然, 在具体挑选人员的时候不一定能够找到称心如意的, 总的原则应该是在保证技能要求的同时, 尽量降低人力成本, 同时还需要综合考察人员的责任心、职业道德和团队合作能力。

在该项目中, 我查阅了活动资源需求中的人力资源需求, 这个项目需要的人力资源约为35人, 涉及需求调研、开发、测试、实施、质量等现场外协人员的多个角色。经过对成员的了解和与各部门经理的沟通结果, 我制定了责任分配矩阵, 将工作包、活动与项目成员进行联系, 并制定一份人员配备管理计划。将人员招聘、培训、资源日历、认可奖赏、遣散、安全等信息一起规划到人力资源管理计划中, 行程了最终的人力资源管理计划, 并随着项目的推进渐进明细。

2、组建项目团队

在制定了人力资源管理计划后, 我便开始着手组建团队。本项目的人力资源需求包括: 一名项目经理、三名需求分析工程师、五名设计工程师、十名编程工程师, 两名综合布线工程师, 一名配置人员、两名质量管理人员, 两名测试工程师、三名现场工程师。此间我与公司项目管理部共同在组织级的项目资源库中挑选合格的开发人员, 这其实是一个内部谈判与招聘的过程, 在选择人员的时候, 我针对的重点不仅仅是该人员所具备的知识技能, 还包括其个人性格, 协作沟通能力, 自我学习能力等方方面面。

项目团队的组建是否合理, 项目相关人员是否满足项目的需求, 是项目能够顺利进行的关键, 找错了人或者是将人放在错误的位置都可能会导致项目的失败。为此我在进行此项工作过程中, 首先针对本项目组成员的知识技能进行了评估, 事先分析了他们每个人的个性特点, 优点和缺点等因素。尽力考虑项目成员的技能情况和性格特点, 在此基础上为他们分配正确的工作。同时我还考虑了项目成员的工作兴趣和职业发展意愿, 尽量发挥项目成员的特长, 让每个人从事自己适合自己的工作岗位。

3、建设项目团队

项目团队建设主要是管理整个的项目团队, 使整个项目团队协调一致, 有一个共同的奋斗目标, 使项目团队中每一个成员都能充分发挥他们在项目中的作用。一个项目的成功, 必然是靠整体团队的共同努力方能达到目标的。

为了建设一支成功的项目队伍, 我在团队建设中十分注重以下几个方面:

1、集中办公, 将该项目的团队成员集中在一个环境较优雅的会议室中工作, 以增强团队初期的协作能力, 促进团队成员交流。



2、建立明确的团队目标，每个成员清楚自己工作对目标的贡献。团队中不同角色由于地位和看问题的角度不同，对项目的目标和期望值，会有很大的区别。在日常工作中，我注重通过日常的观察、私下谈心等方式来捕捉成员间不同的心态，理解他们的需求，尽可能的满足他们的需求，并把项目目标与成员的需求结合起来，帮助成员树立共同的奋斗目标，让我们的项目成员都能做到劲往一处使，使得团队的努力形成合力。

3、制定良好的规章制度。一个好的团队应该有一套大家都认可的规章。规章制度也包含很多层面：纪律条例、组织条例、财务条例、保密条例和奖惩制度等。好的规章制度将使执行者能感觉到规章制度的存在，但并不觉得规章制度会是一种约束。对于违背规章制度的行为，应该及时制止，否则长期下来，在这种公众麻木不仁的氛围中，一些不良风气、违规行为就会滋生、蔓延且繁荣。我本人身为项目经理，虽然是规章制度的制定者或者监督者，但是更应该成为遵守规章制度的表率，通过自身的行为来影响所有的项目组成员。

4、建立明确的团队考核与评价标准，工作结果公正公开、赏罚分明。对于工作成绩突出者一定要让其精神物质双丰收，对于出工不出力者应受到相应的惩罚；让每个成员承担一定的压力，我认为项目经理不应该成为“所有的苦，所有的累，我都独自承担”的典型，项目经理越轻松，说明管理得越到位。在有些失败的项目中，团队成员职责和任务分配不均，奖罚不明也是其中的原因之一。正因为奖励制度不均导致团队成员做事效率低下，积极性不高，最后导致项目进度延迟，成本增加，软件的错误率很高，不得不进行不断的变更，维护成本居高不下。

5、培训、团队活动

计算机技术日新月异，开发技术在不断更新，技术的更新将对项目的开发带来很多影响，所以我安排团队成员定期进行培训学习新技术新工具，也包括一些职业规划方面的知识。为了增强团队成员的互相信任加强沟通，我不定期的组织团队成员进行爬山、打球、唱歌等活动，让成员间更加互相了解，增加团队凝聚力。让大家都能感受到团队的温暖。

4、管理项目团队

项目人力资源管理从项目的启动到项目验收，团队成员会经历四个时期，分别是形成期、振荡期、稳定期、表现期。在我领导的项目形成期及振荡期中，有些团队的成员士气不高、懒散，或者需要我亲自督促才能完成当天的任务。其中的原因各不相同，但突显的原因主要有：团队成员从陌生人到成为项目组成员，从来没有合作经历，对其他成员的个性和性格互不了解。因为每个人的知识结构和生活经历不同，处理事情的方式也不尽相同，项目经理与成员、成员与成员间怎么样才能达成一个相互理解，相互信任的环境，这是解决问题的关键所在。对于这种情况，我在项目初期通过每周例会制度、娱乐活动、聚会等方式增进成员的了解，促进团队成员相互理解和相互信任，缓解因项目某些问题在成员间的矛盾，培养团队成员相互认可。

通过有效的项目人力资源管理，本项目比原计划提前 10 天成功上线并顺利的通过的用户验收，系统上线至今运行良好，得到了用户的一致好评。当然，在该项目的进度管理中，也有一些不足：（1）在单元测试中，有位人员离职，导致该模块单元测试延期一天；（2）在数据收集过程中，某模块业务顾问发错了收集模板，影响了数据收集的质量；不过经过我后期的纠偏，并没有对项目产生什么影响。百尺竿头更进一步，我将不断的充电学习，多于同行交流，提升自己的业务和管理水平，形成组织过程资产，力争为我国信息化建设付出努力。

人力资源管理范文 15

摘要

2012 年，本人参与了四川省某大型投融资集团公司信息系统建设项目，担任项目经理一职。该项目的目标是建立一个集协同办公、资金管理、决策分析、财务联动的信息系统。本文结合该项目的实际情况，探讨了项目人力资源管理过程在整个项目管理中的重要性和必要性，并分别论述了制定人力资源管理计划、组建项目团队、团队建设和团队管理四个方面活动在该项目的整个生命周期内的积极作用和实施经验。本人以项目经理的身份负责项目管理和组织项目范围管理的相关工作。在历时一年半的项目工作中，我作为项目经理，注重在项目建设过程中发挥参与项目的每一个人员的作用，让所有项目成员都能够在可控状态下顺利地开展项目的实施活动，通过一系列的项目团队建设工作，创造了项目组内的和谐环境，使得项目进展顺利，保证项目按时保质地上线，受到用户方的高度评价。

正文

四川省某大型投融资集团公司是一家主要从事投融资和资产经营管理，以参股、控股、债权等不同方式对专业投资公司进行投资，依托资本市场，利用自身优势，运用现代经营管理理念，进行股权投资和资产经营，实现资产的保值增值和安全运营。通过该集团公司的面向社会的公开招投标，我公司以绝对的优势取得了该项目的承建权。该系统为支持其协同办公、资本运营管理、财务核算等核心系统，为资产运维管理提供 IT 支撑。该系统采用 B/S 架构，提供 Web 和移动终端访问模式。其面向的使用对象包括集团本部校及 6 个下属企业，为其提供各类综合性服务。该集团公司的领导对系统的美观、易用性和稳定性提出了很高的要求。

2012 年底，本人被公司任命为该项目的项目经理，全面负责项目的建设。经过 13 个月的努力，该项目于 2014 年 1 月完成验收和移交，比计划提前了半个月完工。该项目的成功与很大程度上归功于在项目整体实施过程中对人力资源的有效管理，下面分别就项目的人力资源规划、项目团队组建、团队建设、团队管理几个方面加以简要论述。

一、规划人力资源管理

项目人力资源管理包括组织、管理与领导项目团队的各个过程。项目团队由为完成项目而承担不同角色与职责的人员组成。项目团队成员可能具备不同的技能，可能是全职或兼职的，可能随项目进展而增加或减少。规划人力资源管理是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的过程。在这个过程中要注意建立项目角色与职责、项目组织图，以及包含人员招募和遣散时间表的人员配备管理计划。人力资源计划编制是决定项目的角色、职责以及报告关系的过程。

在项目启动后，我就尽快地对项目的人力资源做出了规划，以保证按时获取满足项目要求的合适资源。在规划人力资源管理的过程中，我根据客户方标书的要求，选用了 1 名在业界有良好声誉的 UI 设计师，这名 UI 设计师是好几个项目争夺的资源，为了确认可以加入该项目，我先后与研发部经理和项目管理部进行了多次沟通确认，以保证资源的按时到岗。另外，我还注意综合衡量人员的成本、生产效率与利用率。根据组织图和职位描述文件来确定项目成员岗位的描述和确认，以此对各种岗位的要求来约定人员的能力要求，并综合考察人员的责任心、职业道德和团队合作能力。

根据综合考察、听取专家意见和查阅公司以前类似项目的经验文档以后，我制定出了人力资源管理计划。其包括项目全生命周期内需要的成员角色和职责描述、人员配备管理计划、培训计划和激励计划，并以此更新了资源日历。

二、项目团队组建

在人力资源计划制定完成并通过了项目管理部批准后，我便开始着手组建开发团队。根据人力资源配备计划，本项目的人力资源需求包括：一名项目经理、两名需求分析工程师、两名系统设计工程师、一名 UI 设计师，三名编程工程师，一名配置管理人员，一名质量管理人员，一名测试工程师和两名实施工程师，共计 14 人。除了预先敲定的 UI 设计师以外，此间我与公司项目管理部、研发部和其他相关部门在组织级的项目资源库中挑选合格的人员。我依照人力资源配备计划，不仅仅对该人员所具备的知识技能，还包括其个人性格、价值观、协作沟通能力、自我学习能力等方面进行综合评估，最后顺利地完成了项目团队的组建工作，同时更新了项目资源日历。

三、团队建设

根据 PMBOK 的定义，建设项目团队是提高工作能力，促进团队成员互动，改善团队整体氛围，以提“高项”目绩效的过程。其主要作用是，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。这就要求整个项目团队协调一致，有一个共同的奋斗目标，使项目团队中每一个成员都能充分发挥他们在项目中的作用。一个项目的成功，必然是靠整体团队的共同努力。

根据塔克曼阶梯理论，团队建设通常要经过形成、震荡、规范、成熟和解散五个阶段。为了建设一支成功的项目队伍，尽快地度过形成和震荡阶段，我在团队建设中主要使用了以下工具与技术。

(1) 召开项目开工会议，明确团队目标，使得每个成员清楚自己工作对目标的贡献。团队中不同角色由于地位和看问题的角度不同，对项目的目标和期望值，会有很大的区别。在日常工作中，我注重通过日常的观察、私下谈心等方式来捕捉成员间不同的心态，理解他们的需求，尽可能地满足他们的需求，并把项目目标与成员的需求结合起来，帮助成员树立共同的奋斗目标，让我们的项目成员都能做到目标一致，形成合力。

(2) 制定良好的团队基本规则。用基本规则对项目团队成员的可接受行为做出明确规定。尽早制定并遵守明确的规则,有助于减少误解,提高生产力。对诸如行为规范、沟通方式、协同工作、会议礼仪等的基本规则进行讨论,有利于团队成员相互了解对方的价值观。规则一旦建立,全体项目团队成员都必须遵守。好的基本规则对项目成功是一种促进。

(3) 营造相互信任、信息共享、善于总结和学习的工作氛围。在技术问题讨论上,注意民主平等,关注目标而非个人立场,充分调动每个成员的积极性;在生活中,我则尽量多关心多照顾项目组成员,定期组织项目活动,让大家都能感受到团队的温暖。

四、团队管理

管理项目团队是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,以优化项目绩效的过程。其主要作用是,影响团队行为,管理冲突,解决问题,并评估团队成员的绩效。管理项目团队需要借助多方面的管理技能,来促进团队协作,整合团队成员的工作,从而创建高效团队。进行团队管理,需要综合运用各种技能,特别是沟通、冲突管理、谈判和领导技能。我在项目团队管理过程中,尽量地向团队成员分配富有挑战性的任务,并对优秀绩效进行表彰。对项目团队管理过程中遇到的问题进行记录,参照 RACI 矩阵进行问题权责制定、分配和修正,并监督解决问题。

在项目进行过程中,我非常注重项目工作绩效报告的作用。通过收集项目绩效数据,整理项目绩效信息,项目工作绩效报告能够提供当前项目状态与预期项目状态的比较。从进度控制、成本控制、质量控制和范围确认中得到的结果,有助于项目团队管理。绩效报告和相关预测报告中的信息,有助于确定未来的人力资源需求,开展认可与奖励,以及更新人员配备管理计划。在项目进行过程中,我组织团队成员定期进行项目绩效报告编制、解读和纠偏会议,在会议上鼓励大家头脑风暴解决问题,保证项目的顺利实施。

由于项目管理特别是项目人力资源管理得当,项目提前半个月完成验收和交付工作,获得客户的一致好评,在公司内也作为优秀案例进行普及。通过这个项目,我深刻地体会到项目的人力资源管理是一个包括计划、组建、建设、管理到解散的整个生命周期的管理。加之人的因素在 IT 项目中的特殊地位,使得 IT 项目的人力资源管理的作用比其他项目更加显得重要。如何建设适合于本企业与本项目特色的人力资源管理是目前大家值得探讨的问题。在今后的工作中,本人将继续总结人力资源管理中的经验教训,本着学以致用思想,做好项目的人力资源管理工作,为项目的成功奠定基础。

人力资源管理范文 16

摘要

2013 年 1 月,我公司中标某某钢铁公司棒材信息系统建设,该项目投资 400 万元,建设工期 10 个月。我有幸担任本项目的项目经理。

某某钢铁公司是一家拥有数十年棒材生产经验的老牌钢厂,并且在 2002 年建设了计质量管理系统。但该系统由于使用时间已经超过十年,期间钢厂业务发生了较大变化,且该系统建设之初对系统的可扩展性考虑不足,已经无法适应当前生产需要。在这种形式下,该钢厂决定重新建设新的棒材信息管理系统,实现从合同录入到发货出厂的全流程管理。

团队的各项活动将直接决定项目的进度、成本和质量,对项目的成败起到至关重要的作用。因此在本项目实施过程中我着重从人力资源计划的编制、团队组建、团队建设和团队管理方面论述项目实施过程中的人力资源管理。

正文

某某钢厂是我国有名的钢厂,具有数十年的棒材生产经验。该钢厂在 2002 年建立了计质量管理系统,但当时系统建设的目标简单地定位于将纸质记录电脑化,改善大量纸质记录带来的记录繁琐和查找困难。随着该厂业务的不断发展,计质量系统与生产需要的差距越来越大,在这种情况下,钢厂讨论决定建立新的棒材信息管理系统,实现棒材生产的全流程管理,具体包括销售订单的录入,炼钢、轧钢工单的安排,轧制过程管理,精整管理,库房管理发运管理,以及检化验和判定管理。从而达到优化生产流程,提升钢厂竞争力的目的。该系统自 2013 年 1 月招标完毕,共计投资金额为 400 万元,计划建设工期为 10 个月。在我公司中标本项目后,

公司确定本项目采用项目型组织结构，从各部门抽调精干人员，组成专门的项目团队，其中需求小组 5 人，开发小组 8 人，数据库小组 4 人，测试小组 5 人，实施小组 3 人，我被任命为本项目的项目经理，负责项目的管理工作，直接向项目总监进行汇报。

项目建设的各项活动都需要人来完成，只有组建了适合项目的团队，齐心协力，高效运行，才有可能建设好的系统。建设好的项目首先需要有一个好的团队组建计划。

一、编制人力资源管理计划

人力资源计划包括了团队所需成员，职责、汇报关系，以及团队成员素质要求、获取和释放时间等内容。我首先根据公司给予我们项目组的人员配备计划，结合钢厂棒材信息系统建设的实际需求，对人员和职责进行了大致的分配，并建立了项目团队的责任分配矩阵。

优质高效人才是项目中大家都争相获取的，为确保本项目的顺利实施，我在确立人员配备计划的时候，一方面努力获取最优资源，同时也设置了人员备选计划。计划是基础，但关键的还是在过程的实施。有了人力资源计划后，我就开始了项目团队的组建工作。

二、组建项目团队

根据事先编制好的人力资源管理计划，我及时查询了公司目前正在开发的系统时间节点，确定哪些人员可以满足我们项目的要求。为确保这些人能够分配到我们项目中来，我尽早与这些项目的负责人进行了沟通，说明了我们项目的人员需求情况，并请求他们积极配合。针对在建项目中的高级开发工程师和资深 QA，我在争取领导支持的同时，还与当事人进行沟通，确保人员的及时到位。

在项目团队的组建过程中，由于公司某项目结束后，原计划到本项目团队的一名数据库工程师申请离职，本来人员紧张的项目团队一开始就出现了人员空缺的情况。在公司无法进行人员补充的情况下，我采取了招聘的方式，最终招聘到一名外地的数据库工程师，但由于其自身原因，不能马上到某某钢铁公司办公，为解决我们的燃眉之急，我决定让他成为我们的虚拟团队成员，及时在网络平台上共享信息。随着这名虚拟团队成员的加入，我们的项目团队宣告组建完毕。

由于团队成员来自各个项目团队，部分团队成员之间可能并不了解。项目团队组建完成之后，就必须建设项目团队，让大家马上把自己的状态从原来的项目转移到这个项目，并形成共同的目标。

三、项目团队建设

一个高效的团队必须有基本的工作规则、激励措施，以及共同的奋斗目标。在项目团队组建完成后，我通过与钢厂信息化建设部门沟通，协调了一间比较大的办公室，让大家集中在一起办公，方便今后工作中信息的传递，同时制定了团队工作的基本规则和激励措施，并与团队成员一起讨论，得到大家的认同，提高今后的执行过程中的认可度。

针对团队成员彼此之间不够熟悉的情况，我利用钢厂附近可供烧烤的有利条件，组织大家进行烧烤活动。大家烧烤过程的协作，增进了彼此之间的沟通，活跃了团队气氛。

同时，我注意到项目团队中一部分人热爱体育运动，而另外有几个团队成员则在工作之余比较懒散。为满足体育爱好者的需要，也为了让大家在项目实施过程中保持充足的体力和良好干劲，我和团队成员约好每周三晚上和周六下午进行羽毛球活动。为提升不爱运动人的积极性，我在鼓励他们积极参与，多向大家学习的同时，还决定在项目结束前组织一次羽毛球比赛，并对优胜者给予奖励。

在开展这些活动的时候，我每次都不忘邀请我们负责数据库开发的虚拟团队成员参加。通过这一系列措施的实施，增进了团队成员之间的友谊，为项目的顺利进展提供了良好的基础。

四、管理项目团队

在团队积极投入工作，进入表现期后，作为项目管理者，仍需密切关注团队成员的表现。因为在项目环境中，冲突不可避免。这些冲突有来自资源的、有来自进度的，有来自个人工作风格差异的。这些冲突，对于项目来说有好有坏，成功的冲突管理可以提高生产力，改进工作关系。失败的冲突管理，则可能导致团队矛盾升级，造成团队之间不信任、不配合，最终导致项目失败。在该项目中，作为项目经理的我，本着开诚布公、对事不对人、着眼现在而非过去的原则对项目中的冲突进行管理。

通过我们项目团队的不懈努力，某某钢厂棒材信息系统最终于 2013 年 10 月顺利投入运行，并一次性上线成功。保证了钢厂原计质量系统停止运行后生产的正常有序进行，并且强化了对棒材中间工序的管理，大大提高

了对现场生产流程的管理。得到了钢厂的一致好评。但在生产过程中也存在着一些不足，如钢厂为提高效率，不少数据都是从现场设备读取，但这些设备中部分存在资料不足的情况，给项目的进展带来一些不利影响，好在项目进度计划中预留了部分时间，最终没有对项目总体进度造成影响。通过本次项目，我将认真总结项目中的不足之处，争取在今后的项目管理中取得更好的成绩。

人力资源管理范文 17

摘要

2013年3月，我公司中标××省广播电视局监测中心中波监测网建设项目，我作为该项目的项目经理，全程参与了该项目的建设。该项目总投资300万元，建设工期6个月。该项目由采集站点下位机和监测中心上位机业务分析处理系统应用软件组成，具有中、短波广播信号一对一接收、解调，功率电平、调幅度、频率、频率偏差测量、音频采集和编码压缩功能；具有中、短波广播信号一对多播、错播、停播、劣播报警功能；具有实验台频谱扫描和实验效果循环收测功能，从而改变了以前系统靠人去监测，靠人去判断故障的落后、低效的方法，大大加强了该检测中心的信息化、自动化，为安全播出保驾护航。

2013年8月底，该项目顺利通过了甲方验收，获得一致好评，并获得了该省其他监测网项目的入网权。在项目实施中，本文结合作者的实践，讨论了人力资源管理在项目管理中的重要性，主要从制定人力资源计划、组建团队、建设团队和管理团队方面进行论述。

正文

2013年3月，我公司顺利中标了××省广播电视局监测中心中波监测网建设项目，我有幸作为该项目的项目经理，全程参与了该工程的建设。该项目总投资300万元，工期6个月。该系统的建设，除了满足省监测中心监测任务的需要外，还能满足局领导及各机关处室随时浏览各发射台内全部发射机的实时工作状态、监听实时音频信号、查询各发射机主要质量指标不符合规定的报警信息、历史工作状态信息等。该系统中的采集云处理系统所提供的信息，可以帮助决策者实时了解全局掌管的各发射机的工作情况，为紧急情况下调整调度任务提供便利，为实时了解广播设备故障及报警信息提供便利，也为信息查询及统计决策工作提供便利。

该系统分为采集软件、上位机通信服务软件和Web业务处理软件。中波台数据采集站点下位机有DSP主控及音频编码单元、供电模块、信号均衡器、测量接收机和实验效果监测接收机组成；通信服务器软件由上位机通信服务软件、流媒体服务软件和音频白噪声智能识别软件组成，部署于通讯服务器上，通信服务器软件是用户交互软件与下位机的桥梁中枢系统，采用C/S架构设计。业务分析处理管理Web软件部署于Web服务器上，为用户人机交互提供操作界面，采用B/S架构设计，完成在线音频监听、发射机运行状态实时显示、报警数据查询、历史收测。2013年8月底，项目顺利通过验收，获得用户的好评。

由于项目的顺利上线涉及到业务考核，因此，在本项目中，人力资源管理尤其重要，在本项目中，我除了对其余管理进行严格把握外，特别对人力资源进行管理。

项目人力资源管理就是有效发挥每一个项目参与人作用的过程，包括组织、建设和管理项目团队所需的全部过程。只有人力资源工作做得好，才能激发团队的能量，圆满完成任务。作者结合工作实际，从人力资源计划、组件团队、团队建设和管理团队几个方面进行论述。

一、人力资源计划的编制

作为一名合格的项目经理，做任何事情之前必须进行规划。俗话说得好，人无远虑，必有近忧，好的计划是成功实施的基础，作为项目管理计划的一部分，人力资源计划是关于如何定义、配置、管理、控制以及最终解散项目人员的指南。

项目启动后，为了很快进入状态，必须分析项目中人员需求。只有各种人员都到位，组建起稳定的项目团队，才能保证质量的一致性、进度的可靠、成本的控制。于是，我马上安排了人力资源需求计划的编制。

我按照公司的人力资源模板，并结合了本项目的特点，最终制定了人力资源计划，它包括项目经理1人，系统架构师2人，系统分析师2人，软硬件设计工程师10人，测试工程师5人，综合布线工程师3人、文档管理员1人、质量工程师2人等26人的项目团队。

在制定人力资源计划过程中，我特别注意以下几点：



由于项目涉及 DSP 编程，而公司又缺乏这样的高级编程人员，这个资源对项目的成功至关重要，因此，在人力资源计划编制时，我特别注重资深 DSP 工程师获取来源。

同时，由于人的流动性，必须做好 AB 角色管理，防止人员的离职给工作造成进度延误和质量的不一致性，因此，在规划时，我就做好了人员备选。

二、组建项目团队

团队成员需求已经明确，下一步就是获取这些成员，组成一个具有战斗力的团队。公司软件开发人员充足，通过预先分派，我将软件开发人员、质量工程师、系统架构师、分析师等人员安排到位，唯一缺乏的就是高级 DSP 工程师。在向公司老总请示后，我决定通过外部兼职的方式取得。于是，通过以前的单位领导，找到了两位在 DSP 方面具有 8 年工作经验的高级工程师进行参与到项目中，在取得了这两位工程师的加入之后，我们的嵌入式 DSP 开发终于可以顺利进行，人员全部到位。另外，因为我们缺乏 DSP 工程师，因此，我安排了两个硬件开发人员跟着他们学习，并在学习过程中多调试，积累经验，为以后的项目进行储备人才。

为了明确每个人的具体职责，我制定了 RAM 责任分配矩阵。只有将合理的人放在合理的位置，才能发挥 100% 的作用。俗话说的好，跟对的人，做对的事情，将合适的人放在错误的位置，就可能导致项目的最终失败，因此，组建团建是一门学问，需要了解每个成员的专业技术能力和性格特点，对其进行评估，在此基础上，尽量根据每个人的特长和兴趣为他们分配工作，同时我还考虑了项目成员的职业发展意愿，给予机会和平台让他们进行锻炼和成长，这样既能调动成员积极性，也能给成员的长远发展带来切实利益。

三、项目团队的建设

建设项目团队的最终目标是建设成一个和谐、积极、凝聚力高的战斗小组，以提“高项”目绩效、实现项目顺利完工。做为一个项目经理，应该采取各种措施，为项目团队创建这样一种环境和气氛，通过提供挑战与机会，以及认可与奖励优秀成员，来促进团队良性健康稳定发展。

为了此目标，我通过如下几个措施进行实施。

(1) 制定了基本规则。对项目团队成员的可接受行为作出明确的规定，让大家有章可循，有度可依。制定了详细的考勤制度、组织纪律、奖惩、开发管理过程等。切实可行的规章制度让团队感觉到组织切实存在，我本身作为项目经理，更是严格遵守基本规则，通过自身的行为来影响所有的项目团队成员。

(2) 培训。由于有些团队成员毕业不到一年，有的对业务还不是很了解，于是，我组织团队业务专家和技术专家，每周五抽出一个小时进行学习，以老带新，促进员工之间学习交流气氛。

(3) 同场地办公。由于项目时间紧，为了解及时解决成员工作中遇到的问题，我要求大家集中办公，所有人员都在公司总会议室进行。

(4) 加强奖励机制，为了促进员工的创新精神和有特殊贡献的人员，特拿出一部分资金进行奖励。除了进行物质奖励之外，还提供了精神上的奖励。定期对员工进行绩效考核，使员工良性竞争，积极主动，对特别优秀的成员向领导呈送升职或其他方面的奖励。

(5) 拓展训练，平时工作比较忙，为了给大家一个互相了解和增进团结的机会，我特向领导请示进行一次野外拓展训练。加强员工之间的共同、协作和信任。

四、项目团队的管理

在团队合作的过程中，要时刻观察团队成员的状况，经常和团队成员谈话，及时了解当前项目状况和成员个人及周边情况，因此，可以借助非正式的谈话来留意成员的心态和遇到的难题。根据反映的情况及时提出解决方案，以优化项目绩效过程。管理项目团队，需要借助多方面的管理技能，来培养团队协作的精神、整合团队成员的工作，及时沟通，找出问题，避免冲突的产生。作为项目经理，应该特别清楚，良好的冲突管理才能成就一个团队，成就一个完美的项目。

在工作中，我及时了解我团队成员之间合作的情况，尽量避免产生冲突。但是，冲突有时是不可避免的，这些冲突可能带来团队的不稳定、不团结，最终导致项目滞后甚至项目失败。因此，成功的冲突管理可以提高生产力，改善员工关系，加强团队凝聚力。在项目中，我公正对待每一个人和每一件事，本着实事求是的原则进行处理。

例如，在一次周例会上，要求准备交付下一阶段的成果比预期晚了三天，经过调查，知道是通讯服务软件模块小组一部分还没有完成。于是追述问题根源，是因为通讯模块硬件部分有个 BUG 还没解决，导致程序设计部

分无法完成阶段集成测试，程序设计工程师埋怨硬件工程师速度慢，硬件工程师却觉得委屈，觉得硬件调试本来就是比较难，于是，我找了程序设计工程师和硬件工程师坐下来了解情况。结果发现，的确硬件模块部分 BUG 比较难以解决，便请外聘的 DSP 高级工程师帮忙，功夫不负有心人，在他们的帮助下，问题很快发现并解决，为了不影响进度，程序设计师和硬件工程师同心协力，将剩余部分工作一起完成，并顺利进入下一阶段。

通过多方的密切合作，我告诉他们，遇到问题不要抱怨，要一起分析，我们是一个团队，要发挥团队的精神，才能共同进步。

2013 年 8 月底，我们的项目顺利通过了甲方的验收，我们的项目获得了甲方的高度评价，公司内部也认为，我们项目组人员稳定，效率很高，在确保质量的前提下，提前 1 周完成了所有工作。甲方用我们的系统顺利实施信息化切换，提高了工作效率，改善了管理，加强了发射机远程监管能力，优化了工作流程，更重要的是，节约了大量的时间、人力和财力，使监测中心信息化水平具有了质的飞跃。项目的成功实施，得益于在项目中良好的人力资源管理，但同时也暴露我其他管理方面的不足，在进度控制上，有些子任务可以并行进行，这样可以使项目提前更多时间完成，减少人力物力。我在今后的工作中，会更加努力地学习信息化的各种知识，充实自己，为我国的信息化建设贡献自己的力量。

人力资源管理范文 18

摘要

2009 年 5 月，我作为项目经理，参与了××物流公司条形码项目。该项目是为了提升××物流公司日常业务运作中，货物流转交换的准确性和及时性，解决该公司现有业务运作中的货物差错率高、装卸效率低、记录颗粒度粗等问题，进而提升整体运营服务质量；实现××物流公司由低端运输向高端公路快运转型的战略目标。

作为该公司的重点战略项目，项目总投资 2000 万元，项目工期为 2 年，系统主要实现了以下功能：①对货物流转交换过程中的每一个环节的扫描，实现货物运输全过程跟踪处理功能；②基于计划与实际扫描结果的对比，实现装卸差错及时发现，及时解决；③货物异常处理；④提送货任务的指派与管理。

2011 年 6 月，该项目通过了客户的验收，赢得了甲方的好评，成为公路运输行业实施条码技术的成功案例，得到业内的一致认可。本文结合作者的实际经验对项目的人力资源管理，主要从制定人力资源计划、组建项目团队、建设项目团队，以及管理项目团队这几个方面进行论述。

正文

2009 年 5 月，我参与了××物流公司条形码项目建设，该项目应××物流公司由低端运输向高端公路快运转型的战略而立项，是 2009 年该公司的重点项目。项目建设周期为 2 年，由 2009 年 5 月开始，到 2011 年 6 月验收结束，项目总投资为人民币 2000 万元。其目标是建立一套高效实用的条码系统，全面提高流转交换的准确性和及时性，降低差错，提升运营服务质量，实现由低端运输向高端公路快运转型的战略目标。

系统采用 C/S 架构，服务端应用采用 J2EE+Oracle 的模式开发，服务器使用 HP 的 580G7，操作系统为 Redhat 企业版 Linux 5.4，数据库使用 Oracle 11g R2 并做 RAC，中间件采用 IBM 的 WebSphere 并做集群。终端应用基于 Microsoft 的 Windows CE 平台，采用 C#语言开发；运行于 PDA 上。项目采用矩阵型组织结构，从各职能部门抽调主干成员，组成专门的项目团队，其中需求小组（5 人），开发小组（10 人），测试小组（5 人），实施小组（8 人），质量小组（3 人），商务及外协支持（3 人），我被任命为该项目的项目经理，负责项目管理工作，直接向项目总监汇报。下面我将结合本项目从制定人力资源管理计划、组建项目团队、建设项目团队、管理项目团队这几个方面对项目的人力资源管理进行介绍。

一、制定人力资源计划

作为一名合格的项目管理者，做任何事之前都应该先做好计划，好的计划，是成功实施项目的基础，作为项目管理计划的一部分，人力资源计划是关于如何定义、配置、管理、控制以及最终解散项目人力资源的指南，是识别和记录项目角色、职责、所需技能以及报告关系，并编制人员配置管理计划的过程。项目成功实施的根本是以人为本，只要保证将合适的人各就各位，各司其职，就为项目的成功奠定了良好的基础。

因此，在该项目中，我非常重视于人力资源计划的制定，我查阅了活动资源需求中的人力资源需求，这个项目需要的人力资源约 35 人左右，涉及需求、开发、测试、实施、质量、商务及外协等多个项目角色。凭借对

各成员的了解以及与各部门经理沟通的结果，我制定了责任分配矩阵，将工作包、活动与项目团队成员进行联系，并制定一份人员配备管理计划，将人员招募、遣散、资源日历、培训、认可与奖励、合规性、安全等信息一起规划到人力资源计划中，以此形成了最终的人力资源计划，并随着项目的推进渐明明细。

在制作人力资源计划的过程中，我特别注意以下几点：

稀缺和有限人力资源的可得性，公司项目不止一个，但是人力资源就那些，尤其是高级开发工程师、资深 QA 以及测试人员，各项目之间都竞争激烈，这些资源对于项目的实施起着至关重要的作用，因此在规划人力资源时，我特别注意这些人员的可得性。

人力资源配备的备选，由于部分稀缺有限人力资源竞争比较激烈以及考虑到公司人员的流动性，不排除这个项目无法调配到相关人员的结果，因此在规划时，我就做好了人才备选方案，以减轻人才流失时对项目的影 响。全员参与计划制定，团队成员尽早参与，既可使他们对项目规划工作贡献专业技能，又可增强他们对项目的责任感和成就感。

二、组建项目团队

项目团队的组建是整个项目中的关键，在某种程度上，它甚至决定了项目的成败，一个好的团队，就会有一个好的项目，如果不能获得所需的人力资源，可能会影响项目进度、预算、客户满意度、质量和风险，降低项目成功概率，甚至导致项目最终失败；因此在制定人力资源计划后，我便开始着手组建项目团队，根据需求，本项目的人力资源需要配置：1 名项目经理、5 名需求人员、3 名高级工程师、7 名开发工程师、2 名高级测试工程师、3 名测试人员，1 名实施经理、7 名实施工程师、3 名 QA、3 名商务外协支持。其中，作为项目经理的我以及一名高级工程师、一名实施经理在项目中标后，被预分派到该项目中，其他人员则需要从其他职能部门抽调或者招聘；经过与各职能经理的沟通和谈判，基本上项目所需成员都已就位，部分紧缺的成员也通过人力资源部门的招聘进行了补充，但是项目涉及的一个核心成员数据库 DBA 由于个人原因此时提出了离职，这无疑给项目的实施带来重大影响，为了能让项目顺利进行，我做出如下调整：

采用工料合同签订一名 Oracle 专家作为项目顾问，指导系统数据库设计，该专家作为虚拟团队成员，实施远程办公。安排项目中一名擅长 Oracle 的高级工程师兼职 DBA 的工作，由 Oracle 专家对其指导。安排开发人员进行培训，提升数据库设计能力，降低兼职高级工程师的压力。与人力资源部门沟通，申请招聘一名新的 DBA。采取这些措施后，DBA 的离开，对项目推进和实施的影响基本消除，项目团队的组建工作也全部完成，项目团队以一个完整的职能形态运转。

项目团队组建是否合理，项目相关人员是否满足项目的需求，是项目能否顺利进行的关键，找错了人或者将错误的人放在错误的位置上，都可能导致项目最终失败，因此在组建该项目团队时，我首先对需要纳入团队成员的知识、技能进行了解和评估，事先分析他们每个人的特点、擅长领域以及缺陷，在此基础上，尽量根据每个人的特长和兴趣为他们分配工作，同时我还考虑了项目成员的职业发展意愿，给予机会和平台让他们进行锻炼和成长，这样既能调动成员的积极性，同时团队成员的成长也会给项目的成功实施带来好处。

三、建设项目团队

建设项目团队是提高工作能力，促进团队互动和改善团队氛围，以提“高项”目绩效的过程，作为项目经理，应该创建一个促进团队协作的环境，通过提供挑战与机会，以及认可与奖励优秀绩效来不断激励团队，通过开放和有效的沟通，在团队成员中建立信任，以鼓励合作型的问题解决方法，实现团队的高效运行。

为了建设一支成功的项目队伍，使整个项目团队协调一致，有一个共同的目标；使项目团队中每一个成员能够充分发挥他们在项目中的作用，我在团队建设中采取了以下几个措施。

(1) 集中办公，将该项目的团队成员集中在一个会议室工作，以增强团队工作能力，促进团队交流。

(2) 制定基本规则，对项目团队成员的可接受行为作出明确规定。一个好的团队，应该有一套大家都认同的规章制度，包括纪律条例、组织条例、财务条例、保密条例和奖惩制度等。好的规章制度会让团队成员感觉到组织的存在，我本身作为项目经理，更是严格遵守项目基本规则，通过自身的行为来影响所有的项目团队成员。

(3) 建立多种形式的系统化的激励机制，全面推行绩效考核管理。为了提高团队成员的积极性，我采取了相应的激励政策，比如薪酬激励，发展激励，文化激励，感情激励，约束激励，授权激励等；同时，我会让员工认识到他们的工作是富有挑战性的，以调动他们的工作积极性。为了让项目组成员在项目各阶段都保持良好

的竞争意识，我全面推行了绩效考核管理。一部分是业务目标，还有一部分是行为目标，业务目标考核成员的工作完成情况，行为目标主要对他们平时的工作行为进行考核。其次，我定期或不定期以各种方式与团队成员进行绩效沟通，目的是加快绩效的进展；在平时，我也注意收集与绩效有关的信息，记录好的以及不好的行为，为绩效评估提供基础资料。同时，我也给高层领导建议，要以绩效为标准提拔员工，不能单凭资历，这样可以鼓励员工争创佳绩。

(4) 培训。计算机技术发展一日千里，开发工具的不断升级，技术方案的不断更新和新技术产生都将给项目的开发带来或多或少的困难。因此，我定期组织或安排团队成员进行培训。内容不仅涉及新技术的应用，新开发工具的使用，也包括一些比如职业规划方面的内容等。

(5) 开展团队活动。除培训外，我还定期组织团队成员开展团队建设活动，包括爬山、聚餐、篮球比赛等，通过活动增加团队成员之间的交流与沟通，提升团队之间的协作能力，进而提升整个项目的绩效。

四、管理项目团队

管理项目团队时跟踪团队成员的表现，提供反馈，解决问题并管理变更，以优化项目绩效的过程。管理项目团队，需要借助多方面的管理技能，来培养团队协作精神、整合团队成员的工作，特别是在沟通和冲突管理等方面，作为项目经理，应该特别注意。好的沟通和冲突管理才能创建一个高效团队。

作为项目经理，我必须了解我的团队成员，了解他们的工作和态度、了解他们的特长和引以为荣的成就，包括成员之间的人际关系。因此，我会经常与我的组员进行非正式的谈话，平时也会留意观察各组员的工作状态，有困难时给予及时的帮助，大家共同为了项目目标而努力。

在项目环境中，冲突不可避免。这些冲突有来自资源的、有来自进度的，有来自个人工作风格的差异的。这些冲突，对于项目来说有好有坏，成功的冲突管理可以提高生产力，改进工作关系；失败的冲突管理，则可能导致团队矛盾升级，造成团队之间不信任、不配合，最终导致项目失败。在该项目中，作为项目经理的我，本着开诚布公、对事不对人、着眼现在而非过去的原则对项目中的冲突进行管理。

例如，在一次阶段交付中，由于开发团队一次失误导致交付给测试团队的时间晚于计划，但是交付给客户的时间又不能延迟，为了按期交付，开发团队希望测试团队赶工测试，但测试团队则认为，开发团队交付的时间比原计划延迟太多，即使加班也无法保质保量完成。

我了解到这个情况后，立即找到两个小组的组长进行协商，采取合作的方式解决这一进度冲突，首先，我对此交付产品的测试按模块进行划分，然后对测试小组进行再分组，将大的测试小组，再分解成更小单位的小组，每个小组再配一名开发人员，测试人员在测试的时候，开发人员全程参与，并当场修改 BUG，这样使得开发人员的开发工作可以同时与测试进行，而开发人员也可对测试人员测试过程遇到的问题进行解答。通过合作的方式，不但能很好地解决问题，更能促进团队之间的沟通和协同，是冲突管理中我最喜欢的一种解决方式。

经过我和我的团队不懈努力，该项目最终于 2011 年 5 月试运行成功，并在同年 6 月通过了客户验收小组的验收，得到了甲方的好评，使得××物流公司运营的货物差错率降低了 50%，客户投诉率降低了 20%，理赔损失降低了 20%，提升了该公司的整体运营服务水平、客户满意度及公司形象，为××物流公司由低端运输向高端公路快运转型提供强有力的保障。

项目最终能成功完成，得益于我在项目中有效的人力资源管理，采用科学的人力资源管理方法、工具和技术，为项目的人力资源管理带来了事半功倍的效果。同时，在该项目的实施过程中，也出现了一些问题，本人觉得处理得不是很好，主要在于项目中的进度管理以及项目风险识别方面还存在不足，后续我将加强这两个方面的学习与知识积累，不断提升自身项目管理水平，为中国物流行业的信息化发展添砖加瓦。

人力资源管理范文 19

摘要

2012 年，本人参与了四川省某大型投融资集团公司信息系统建设项目，担任项目经理一职。该项目的目标是建立一个集协同办公、资金管理、决策分析、财务联动的信息系统。本文结合该项目的实际情况，探讨了项目人力资源管理过程在整个项目管理中的重要性和必要性，并分别论述了制定人力资源管理计划、组建项目团队、团队建设和团队管理四个方面活动在该项目的整个生命周期内的积极作用和实施经验。本人以项目经理的

身份负责项目管理和组织项目范围管理的相关工作。在历时一年半的项目工作中，我作为项目经理，注重在项目建设过程中发挥参与项目的每一个人员的作用，让所有项目成员都能够在可控状态下顺利地开展项目的实施活动，通过一系列的项目团队建设工作，创造了项目组内的和谐环境，使得项目进展顺利，保证项目按时保质地上线，受到用户方的高度评价。

正文

四川省某大型投融资集团公司是一家主要从事投融资和资产经营管理，以参股、控股、债权等不同方式对专业投资公司进行投资，依托资本市场，利用自身优势，运用现代经营管理理念，进行股权投资和资产经营，实现资产的保值增值和安全运营。通过该集团公司的面向社会的公开招投标，我公司以绝对的优势取得了该项目的承建权。该系统为支持其协同办公、资本运营管理、财务核算等核心系统，为资产运维管理提供 IT 支撑。该系统采用 B/S 架构，提供 Web 和移动终端访问模式。其面向的使用对象包括集团本部校及 6 个下属企业，为其提供各类综合性服务。该集团公司的领导对系统的美观、易用性和稳定性提出了很高的要求。

2012 年底，本人被公司任命为该项目的项目经理，全面负责项目的建设。经过 13 个月的努力，该项目于 2014 年 1 月完成验收和移交，比计划提前了半个月完工。该项目的成功与很大程度上归功于在项目整体实施过程中对人力资源的有效管理，下面分别就项目的人力资源规划、项目团队组建、团队建设、团队管理几个方面加以简要论述。

一、规划人力资源管理

项目人力资源管理包括组织、管理与领导项目团队的各个过程。项目团队由为完成项目而承担不同角色与职责的人员组成。项目团队成员可能具备不同的技能，可能是全职或兼职的，可能随项目进展而增加或减少。规划人力资源管理是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的过程。在这个过程中要注意建立项目角色与职责、项目组织图，以及包含人员招募和遣散时间表的人员配备管理计划。人力资源计划编制是决定项目的角色、职责以及报告关系的过程。

在项目启动后，我就尽快地对项目的人力资源做出了规划，以保证按时获取满足项目要求的合适资源。在规划人力资源管理的过程中，我根据客户方标书的要求，选用了 1 名在业界有良好声誉的 UI 设计师，这名 UI 设计师是好几个项目争夺的资源，为了确认可以加入该项目，我先后与研发部经理和项目管理部进行了多次沟通确认，以保证资源的按时到岗。另外，我还注意综合衡量人员的成本、生产效率与利用率。根据组织图和职位描述文件来确定项目成员岗位的描述和确认，以此对各种岗位的要求来约定人员的能力要求，并综合考察人员的责任心、职业道德和团队合作能力。

根据综合考察、听取专家意见和查阅公司以前类似项目的经验文档以后，我制定出了人力资源管理计划。其包括项目全生命周期内需要的成员角色和职责描述、人员配备管理计划、培训计划和激励计划，并以此更新了资源日历。

二、项目团队组建

在人力资源计划制定完成并通过了项目管理部批准后，我便开始着手组建开发团队。根据人力资源配备计划，本项目的人力资源需求包括：一名项目经理、两名需求分析工程师、两名系统设计工程师、一名 UI 设计师，三名编程工程师，一名配置管理人员，一名质量管理人员，一名测试工程师和两名实施工程师，共计 14 人。除了预先敲定的 UI 设计师以外，此间我与公司项目管理部、研发部和其他相关部门在组织级的项目资源库中挑选合格的人员。我依照人力资源配备计划，不仅仅对该人员所具备的知识技能，还包括其个人性格、价值观、协作沟通能力、自我学习能力等方面进行综合评估，最后顺利地完成了项目团队的组建工作，同时更新了项目资源日历。

三、团队建设

根据 PMBOK 的定义，建设项目团队是提高工作能力，促进团队成员互动，改善团队整体氛围，以提“高项”目绩效的过程。其主要作用是，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。这就要求整个项目团队协调一致，有一个共同的奋斗目标，使项目团队中每一个成员都能充分发挥他们在项目中的作用。一个项目的成功，必然是靠整体团队的共同努力。

根据塔克曼阶梯理论，团队建设通常要经过形成、震荡、规范、成熟和解散五个阶段。为了建设一支成功的项目队伍，尽快地度过形成和震荡阶段，我在团队建设中主要使用了以下工具与技术。



(1) 召开项目开工会议,明确团队目标,使得每个成员清楚自己工作对目标的贡献。团队中不同角色由于地位和看问题的角度不同,对项目的目标和期望值,会有很大的区别。在日常工作中,我注重通过日常的观察、私下谈心等方式来捕捉成员间不同的心态,理解他们的需求,尽可能地满足他们的需求,并把项目目标与成员的需求结合起来,帮助成员树立共同的奋斗目标,让我们的项目成员都能做到目标一致,形成合力。

(2) 制定良好的团队基本规则。用基本规则对项目团队成员的可接受行为做出明确规定。尽早制定并遵守明确的规则,有助于减少误解,提高生产力。对诸如行为规范、沟通方式、协同工作、会议礼仪等的基本规则进行讨论,有利于团队成员相互了解对方的价值观。规则一旦建立,全体项目团队成员都必须遵守。好的基本规则对项目成功是一种促进。

(3) 营造相互信任、信息共享、善于总结和学习的工作氛围。在技术问题讨论上,注意民主平等,关注目标而非个人立场,充分调动每个成员的积极性;在生活中,我则尽量多关心多照顾项目组成员,定期组织项目活动,让大家都能感受到团队的温暖。

四、团队管理

管理项目团队是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,以优化项目绩效的过程。其主要作用是,影响团队行为,管理冲突,解决问题,并评估团队成员的绩效。管理项目团队需要借助多方面的管理技能,来促进团队协作,整合团队成员的工作,从而创建高效团队。进行团队管理,需要综合运用各种技能,特别是沟通、冲突管理、谈判和领导技能。我在项目团队管理过程中,尽量地向团队成员分配富有挑战性的任务,并对优秀绩效进行表彰。对项目团队管理过程中遇到的问题进行记录,参照 RACI 矩阵进行问题权责制定、分配和修正,并监督解决问题。

在项目进行过程中,我非常注重项目工作绩效报告的作用。通过收集项目绩效数据,整理项目绩效信息,项目工作绩效报告能够提供当前项目状态与预期项目状态的比较。从进度控制、成本控制、质量控制和范围确认中得到的结果,有助于项目团队管理。绩效报告和相关预测报告中的信息,有助于确定未来的人力资源需求,开展认可与奖励,以及更新人员配备管理计划。在项目进行过程中,我组织团队成员定期进行项目绩效报告编制、解读和纠偏会议,在会议上鼓励大家头脑风暴解决问题,保证项目的顺利实施。

由于项目管理特别是项目人力资源管理得当,项目提前半个月完成验收和交付工作,获得客户的一致好评,在公司内也作为优秀案例进行普及。通过这个项目,我深刻地体会到项目的人力资源管理是一个包括计划、组建、建设、管理到解散的整个生命周期的管理。加之人的因素在 IT 项目中的特殊地位,使得 IT 项目的人力资源管理的作用比其他项目更加显得重要。如何建设适合于本企业与本项目特色的人力资源管理是目前大家值得探讨的问题。在今后的工作中,本人将继续总结人力资源管理中的经验教训,本着学以致用的思想,做好项目的人力资源管理工作,为项目的成功奠定基础。

人力资源管理范文 20

摘要

2013 年 1 月,我公司中标某某钢铁公司棒材信息系统建设,该项目投资 400 万元,建设工期 10 个月。我有幸担任本项目的项目经理。某某钢铁公司是一家拥有数十年棒材生产经验的老牌钢厂,并且在 2002 年建设了计质量管理体系。但该系统由于使用时间已经超过十年,期间钢厂业务发生了较大变化,且该系统建设之初对系统的可扩展性考虑不足,已经无法适应当前生产需要。在这种形式下,该钢厂决定重新建设新的棒材信息管理系统,实现从合同录入到发货出厂的全流程管理。

团队的各项活动将直接决定项目的进度、成本和质量,对项目的成败起到至关重要的作用。因此在本项目实施过程中我着重从人力资源计划的编制、团队组建、团队建设和团队管理方面论述项目实施过程中的人力资源管理。

正文

某某钢厂是我国有名的钢厂,具有数十年的棒材生产经验。该钢厂在 2002 年建立了计质量管理体系,但当时系统建设的目标简单地定位于将纸质记录电脑化,改善大量纸质记录带来的记录繁琐和查找困难。随着该厂业务的不断发展,计质量系统与现实生产需要的差距越来越大,在这种情况下,钢厂讨论决定建立新的棒材信

息管理系统,实现棒材生产的全流程管理,具体包括销售订单的录入,炼钢、轧钢工单的安排,轧制过程管理,精整管理,库房管理发运管理,以及检化验和判定管理。从而达到优化生产流程,提升钢厂竞争力的目的。该系统自2013年1月招标完毕,共计投资金额为400万元,计划建设工期为10个月。在我公司中标本项目后,公司确定本项目采用项目型组织结构,从各部门抽调精干人员,组成专门的项目团队,其中需求小组5人,开发小组8人,数据库小组4人,测试小组5人,实施小组3人,我被任命为本项目的项目经理,负责项目的管理工作,直接向项目总监进行汇报。

项目建设的各项活动都需要人来完成,只有组建了适合项目的团队,齐心协力,高效运行,才有可能建设好的系统。建设好的项目首先需要有一个好的团队组建计划。

一、编制人力资源管理计划

人力资源计划包括了团队所需成员,职责、汇报关系,以及团队成员素质要求、获取和释放时间等内容。我首先根据公司给予我们项目组的人员配备计划,结合钢厂棒材信息系统建设的实际需求,对人员和职责进行了大致的分配,并建立了项目团队的责任分配矩阵。

优质高效人才是项目中大家都争相获取的,为确保本项目的顺利实施,我在确立人员配备计划的时候,一方面努力获取最优资源,同时也设置了人员备选计划。

计划是基础,但关键的还是在过程的实施。有了人力资源计划后,我就开始了项目团队的组建工作。

二、组建项目团队

根据事先编制好的人力资源管理计划,我及时查询了公司目前正在开发的系统时间节点,确定哪些人员可以满足我们项目的要求。为确保这些人能够分配到我们项目中来,我尽早与这些项目的负责人进行了沟通,说明了我们项目的人员需求情况,并请求他们积极配合。针对在建项目中的高级开发工程师和资深QA,我在争取领导支持的同时,还与当事人进行沟通,确保人员的及时到位。

在项目团队的组建过程中,由于公司某项目结束后,原计划到本项目团队的一名数据库工程师申请离职,本来人员紧张的项目团队一开始就出现了人员空缺的情况。在公司无法进行人员补充的情况下,我采取了招聘的方式,最终招聘到一名外地的数据库工程师,但由于其自身原因,不能马上到某某钢铁公司办公,为解决我们的燃眉之急,我决定让他成为我们的虚拟团队成员,及时在网络平台上共享信息。随着这名虚拟团队成员的加入,我们的项目团队宣告组建完毕。

由于团队成员来自各个项目团队,部分团队成员之间可能并不了解。项目团队组建完成之后,就必须建设项目团队,让大家马上把自己的状态从原来的项目转移到这个项目,并形成共同的目标。

三、项目团队建设

一个高效的团队必须有基本的工作规则、激励措施,以及共同的奋斗目标。在项目团队组建完成后,我通过与钢厂信息化建设部门沟通,协调了一间比较大的办公室,让大家集中在一起办公,方便今后工作中信息的传递,同时制定了团队工作的基本规则和激励措施,并与团队成员一起讨论,得到大家的认同,提高今后的执行过程中的认可度。针对团队成员彼此之间不够熟悉的情况,我利用钢厂附近可供烧烤的有利条件,组织大家进行烧烤活动。大家烧烤过程的协作,增进了彼此之间的沟通,活跃了团队气氛。

同时,我注意到项目团队中一部分人热爱体育运动,而另外有几个团队成员则在工作之余比较懒散。为满足体育爱好者的需要,也为了让大家在项目实施过程中保持充足的体力和良好干劲,我和团队成员约好每周三晚上和周六下午进行羽毛球活动。为提升不爱运动人的积极性,我在鼓励他们积极参与,多向大家学习的同时,还决定在项目结束前组织一次羽毛球比赛,并对优胜者给予奖励。

在开展这些活动的时候,我每次都不忘邀请我们负责数据库开发的虚拟团队成员参加。通过这一系列措施的实施,增进了团队成员之间的友谊,为项目的顺利进展提供了良好的基础。

四、管理项目团队

在团队积极投入工作,进入表现期后,作为项目管理者,仍需密切关注团队成员的表现。因为在项目环境中,冲突不可避免。这些冲突有来自资源的、有来自进度的,有来自个人工作风格差异的。这些冲突,对于项目来说有好有坏,成功的冲突管理可以提高生产力,改进工作关系。失败的冲突管理,则可能导致团队矛盾升级,造成团队之间不信任、不配合,最终导致项目失败。在该项目中,作为项目经理的我,本着开诚布公、对事不对人、着眼现在而非过去的原则对项目中的冲突进行管理。



通过我们项目团队的不懈努力,某某钢厂棒材信息系统最终于 2013 年 10 月顺利投入运行,并一次性上线成功。保证了钢厂原计质量系统停止运行后生产的正常有序进行,并且强化了对棒材中间工序的管理,大大提高了对现场生产流程的管理。得到了钢厂的一致好评。但在生产过程中也存在着一些不足,如钢厂为提高效率,不少数据都是从现场设备读取,但这些设备中部分存在资料不足的情况,给项目的进展带来一些不利影响,好在项目进度计划中预留了部分时间,最终没有对项目总体进度造成影响。通过本次项目,我将认真总结项目中的不足之处,争取在今后的项目管理中取得更好的成绩。

人力资源管理范文 21

摘要

2013 年 3 月,我公司中标××省广播电视局监测中心中波监测网建设项目,我作为该项目的项目经理,全程参与了该项目的建设。该项目总投资 300 万元,建设工期 6 个月。该项目由采集站点下位机和监测中心上位机业务分析处理系统应用软件组成,具有中、短波广播信号一对一接收、解调,功率电平、调幅度、频率、频率偏差测量、音频采集和编码压缩功能;具有中、短波广播信号一对多播、错播、停播、劣播报警功能;具有实验台频谱扫描和实验效果循环收测功能,从而改变了以前系统靠人去监测,靠人去判断故障的落后、低效的方法,大大加强了该检测中心的信息化、自动化,为安全播出保驾护航。

2013 年 8 月底,该项目顺利通过了甲方验收,获得一致好评,并获得了该省其他监测网项目的入网权。在项目实施中,本文结合作者的实践,讨论了人力资源管理在项目管理中的重要性,主要从制定人力资源计划、组建团队、建设团队和管理团队方面进行论述。

正文

2013 年 3 月,我公司顺利中标了××省广播电视局监测中心中波监测网建设项目,我有幸作为该项目的项目经理,全程参与了该工程的建设。该项目总投资 300 万元,工期 6 个月。该系统的建设,除了满足省监测中心监测任务的需要外,还能满足局领导及各机关处室随时浏览各发射台内全部发射机的实时工作状态、监听实时音频信号、查询各发射机主要质量指标不符合规定的报警信息、历史工作状态信息等。该系统中的采集云处理系统所提供的信息,可以帮助决策者实时了解全局掌管的各发射机的工作情况,为紧急情况下调整调度任务提供便利,为实时了解广播设备故障及报警信息提供便利,也为信息查询及统计决策工作提供便利。

该系统分为采集软件、上位机通信服务软件和 Web 业务处理软件。中波台数据采集站点下位机有 DSP 主控及音频编码单元、供电模块、信号均衡器、测量接收机和实验效果监测接收机组成;通信服务器软件由上位机通信服务软件、流媒体服务软件和音频白噪声智能识别软件组成,部署于通讯服务器上,通信服务器软件是用户交互软件与下位机的桥梁中枢系统,采用 C/S 架构设计。业务分析处理管理 Web 软件部署于 Web 服务器上,为用户人机交互提供操作界面,采用 B/S 架构设计,完成在线音频监听、发射机运行状态实时显示、报警数据查询、历史收测。2013 年 8 月底,项目顺利通过验收,获得用户的好评。

由于项目的顺利上线涉及到业务考核,因此,在本项目中,人力资源管理尤其重要,在本项目中,我除了对其余管理进行严格把握外,特别对人力资源进行管理。

项目人力资源管理就是有效发挥每一个项目参与人作用的过程,包括组织、建设和管理项目团队所需的全部过程。只有人力资源工作做得好,才能激发团队的能量,圆满完成任务。作者结合工作实际,从人力资源计划、组件团队、团队建设和管理团队几个方面进行论述。

一、人力资源计划的编制

作为一名合格的项目经理,做任何事情之前必须进行规划。俗话说得好,人无远虑,必有近忧,好的计划是成功实施的基础,作为项目管理计划的一部分,人力资源计划是关于如何定义、配置、管理、控制以及最终解散项目人员的指南。项目启动后,为了很快进入状态,必须分析项目中人员需求。只有各种人员都到位,建立起稳定的项目团队,才能保证质量的一致性、进度的可靠、成本的控制。于是,我马上安排了人力资源需求计划的编制。

我按照公司的人力资源模板,并结合了本项目的特点,最终制定了人力资源计划,它包括项目经理 1 人,系统架构师 2 人,系统分析师 2 人,软硬件设计工程师 10 人,测试工程师 5 人,综合布线工程师 3 人、文档管

理员 1 人、质量工程师 2 人等 26 人的项目团队。

在制定人力资源计划过程中，我特别注意以下几点：

由于项目涉及 DSP 编程，而公司又缺乏这样的高级编程人员，这个资源对项目的成功至关重要，因此，在人力资源计划编制时，我特别注重资深 DSP 工程师获取来源。

同时，由于人的流动性，必须做好 AB 角色管理，防止人员的离职给工作造成进度延误和质量的不一致性，因此，在规划时，我就做好了人员备选。

二、组建项目团队

团队成员需求已经明确，下一步就是获取这些成员，组成一个具有战斗力的团队。公司软件开发人员充足，通过预先分派，我将软件开发人员、质量工程师、系统架构师、分析师等人员安排到位，唯一缺乏的就是高级 DSP 工程师。在向公司老总请示后，我决定通过外部兼职的方式取得。于是，通过以前的单位领导，找到了两位在 DSP 方面具有 8 年工作经验的高级工程师进行参与到项目中，在取得了这两位工程师的加入之后，我们的嵌入式 DSP 开发终于可以顺利进行，人员全部到位。另外，因为我们缺乏 DSP 工程师，因此，我安排了两个硬件开发人员跟着他们学习，并在学习过程中多调试，积累经验，为以后的项目进行储备人才。

为了明确每个人的具体职责，我制定了 RAM 责任分配矩阵。只有将合理的人放在合理的位置，才能发挥 100% 的作用。俗话说的好，跟对的人，做对的事情，将合适的人放在错误的位置，就可能导致项目的最终失败，因此，组建团建是一门学问，需要了解每个成员的专业技术能力和性格特点，对其进行评估，在此基础上，尽量根据每个人的特长和兴趣为他们分配工作，同时我还考虑了项目成员的职业发展意愿，给予机会和平台让他们进行锻炼和成长，这样既能调动成员积极性，也能给成员的长远发展带来切实利益。

三、项目团队的建设

建设项目团队的最终目标是建设成一个和谐、积极、凝聚力高的战斗小组，以提“高项”目绩效、实现项目顺利完工。做为一个项目经理，应该采取各种措施，为项目团队创建这样一种环境和气氛，通过提供挑战与机会，以及认可与奖励优秀成员，来促进团队良性健康稳定发展。

为了此目标，我通过如下几个措施进行实施。

(1) 制定了基本规则。对项目团队成员的可接受行为作出明确的规定，让大家有章可循，有度可依。制定了详细的考勤制度、组织纪律、奖惩、开发管理过程等。切实可行的规章制度让团队感觉到组织切实存在，我本身作为项目经理，更是严格遵守基本规则，通过自身的行为来影响所有的项目团队成员。

(2) 培训。由于有些团队成员毕业不到一年，有的对业务还不是很了解，于是，我组织团队业务专家和技术专家，每周五抽出一个小时进行学习，以老带新，促进员工之间学习交流气氛。

(3) 同场地办公。由于项目时间紧，为了解决成员工作中遇到的问题，我要求大家集中办公，所有人员都在公司总会议室进行。

(4) 加强奖励机制，为了促进员工的创新精神和有特殊贡献的人员，特拿出一部分资金进行奖励。除了进行物质奖励之外，还提供了精神上的奖励。定期对员工进行绩效考核，使员工良性竞争，积极主动，对特别优秀的成员向领导呈送升职或其他方面的奖励。

(5) 拓展训练，平时工作比较忙，为了给大家一个互相了解和增进团结的机会，我特向领导请示进行一次野外拓展训练。加强员工之间的共同、协作和信任。

四、项目团队的管理

在团队合作的过程中，要时刻观察团队成员的状况，经常和团队成员谈话，及时了解当前项目状况和成员个人及周边情况，因此，可以借助非正式的谈话来留意成员的心态和遇到的难题。根据反映的情况及时提出解决方案，以优化项目绩效额过程。管理项目团队，需要借助多方面的管理技能，来培养团队协作的精神、整合团队成员的工作，及时沟通，找出问题，避免冲突的产生。作为项目经理，应该特别清楚，良好的冲突管理才能成就一个团队，成就一个完美的项目。

在工作中，我及时了解我团队成员之间合作的情况，尽量避免产生冲突。但是，冲突有时是不可避免的，这些冲突可能带来团队的不稳定、不团结，最终导致项目滞后甚至项目失败。因此，成功的冲突管理可以提高生产力，改善员工关系，加强团队凝聚力。在项目中，我公正对待每一个人和每一件事，本着实事求是的原则进行处理。



例如，在一次周例会上，要求准备交付下一阶段的成果比预期晚了三天，经过调查，知道是通讯服务软件模块小组一部分还没有完成。于是追述问题根源，是因为通讯模块硬件部分有个 BUG 还没解决，导致程序设计部分无法完成阶段集成测试，程序设计工程师埋怨硬件工程师速度慢，硬件工程师却觉得委屈，觉得硬件调试本来就是比较难，于是，我找了程序设计工程师和硬件工程师坐下来了解情况。结果发现，的确硬件模块部分 BUG 比较难以解决，便请外聘的 DSP 高级工程师帮忙，功夫不负有心人，在他们的帮助下，问题很快发现并解决，为了不影响进度，程序设计师和硬件工程师同心协力，将剩余部分工作一起完成，并顺利进入下一阶段。

通过多方的密切合作，我告诉他们，遇到问题不要抱怨，要一起分析，我们是一个团队，要发挥团队的精神，才能共同进步。

2013 年 8 月底，我们的项目顺利通过了甲方的验收，我们的项目获得了甲方的高度评价，公司内部也认为，我们项目组人员稳定，效率很高，在确保质量的前提下，提前 1 周完成了所有工作。甲方用我们的系统顺利实施信息化切换，提高了工作效率，改善了管理，加强了发射机远程监管能力，优化了工作流程，更重要的是，节约了大量的时间、人力和财力，使监测中心信息化水平具有了质的飞跃。项目的成功实施，得益于在项目中良好的人力资源管理，但同时也暴露我其他管理方面的不足，在进度控制上，有些子任务可以并行进行，这样可以使项目提前更多时间完成，减少人力物力。我在今后的工作中，会更加努力地学习信息化的各种知识，充实自己，为我国的信息化建设贡献自己的力量。

人力资源管理范文 22

【摘要】

2005 年至 2007 年期间，我公司作为信息安全系统集成的总承包商承接了铁道部及各铁路局运输调度信息安全系统项目，我作为该项目的项目经理负责全程项目管理，该项目的主要业务目标是实现铁路运输调度系统安全目标:稳定性、完整性、保密性。在实施该项目的过程中，项目在人力资源管理方面有如下的特点:知识面宽、协调难度大、出差周期长、施工条件艰苦、实施范围广。

在充分分析了该项目的特点之后，我认为对于项目的人力资源管理主要应遵从组建团队、团队建设、管理项目团队的典型管理方式。在该项目的人力资源管理过程中主要面临的困难和关键解决办法如下:人员招聘困难，通过团队组建的招聘和外包力一法得到解决;人员流动大，通过团队建设的培训、认可、奖励的办法得到解决;人员施工计划和进度难以掌控，出差计划安排困难，通过分片区管理，自行安排出差的办法消除了矛盾。

此项目实施完毕后，有效地实现了调度系统的安全目标，得到了客户的认可，我因此也被评为公司的优秀员工。但是在此项目的人力资源管理过程中，人员的操作规范仍然还不是很好，后续如果进一步考虑让员工参与编辑规范的方法则可以克服当前的不足;另外在人员任务跟踪方面还需要进一步提高，如采用现场采集施工图像证实施工的进度和质量。

【正文】

项目人力资源管理就是有效地发挥每一个参与项目人员的作用的过程。任何工作归根到底是由人来完成的，人力资源是项目管理的至关重要的环节，如果没有有效的人力资源的管理，团队组建将会滞后，人员能力与岗位不匹配，团队技术水平不符合项目要求，人员的任务跟踪杂乱无章，工程质量无根无据，导致最后整个项目的失败。所以必须坚持以人为本的管理理念，抓好人力资源管理工作，为圆满实现项目目标奠定牢固的基础。

【项目背景】

2007 年 4 月 18 日，中国铁路迎来第六次大提速，干线速度 200 公里，部分路段甚至达到 250 公里，这次火车提速大幅度缓解了铁路运输紧张的压力，提高了人们的出行质量。此次火车提速除了轨道、牵引、电气化等技术的有力保障之外，如此密集快速的运输网络还离不开高度集中化、智能化的运输调度信息系统。运输调度系统从以前的人工调度方式转变为信息化方式，随之而来的也面临着信息化所带来的安全威胁，如信息网络的复杂性、操作系统的漏洞、网络蠕虫病毒、黑客攻击、数据篡改、泄密等威胁。因此运输调度系统的正常运行必须实现稳定性、完整性和保密性的安全要求。在此背景下，铁道部统一下发了运输调度系统第一阶段的信息安全建设标准，部署网络管理软件、防火墙系统、防病毒系统、动态身份认证系统、桌面安全系统。各系统均采用了国际最先进的信息安全技术，并且结合调度系统的特点进行了有针对性的开发。

2005 年开始, 全国铁路局行政体制进行重大改革, 撤销原有的分局管理制, 将运输调度指挥权全部集中到铁路局, 铁路管理单位只剩下 18 个铁路局, 从此开始了运输调度信息系统的建设, 直至 2007 年建设完毕。我在此期间, 负责全路的运输调度系统信息安全系统第一阶段的建设。系统建设完毕至今, 未出现大面积病毒爆发事故, 未因黑客攻击而导致业务中断事故, 未发生数据被窃取或被篡改情况, 得到了客户的充分肯定。

铁路调度信息安全系统的建设由于设计原因, 将施工放在调度业务信息系统启用后进行, 因此我们的施工肯定会影响到业务系统的使用, 我们的施工不得影响业务就必须申请施工点, 但是铁路局刚使用此系统, 还没有形成成熟的管理制度, 安排施工要点极为困难, 一方面很难要到点, 另一方面给的施工点很短, 经常出现等到 3 天才给 5 分钟施工点的情况。另外涉及到铁路沿线车站调度指挥终端, 因此需要下站施工, 全路近 5000 个车站 80% 以上比较偏远, 住宿、吃饭和交通都极为困难。针对种种困难, 我们积极探索, 集思广益, 突破常规思路, 大胆地进行了各种管理办法的尝试, 且将积极有效的办法立即大范围推广, 在时间紧、任务重的项目要求下, 顶住了压力, 完成了任务, 得到了锻炼。

一、人力资源计划编制

人力资质计划编制时考虑到如下因素:项目运行初期, 管理经验少, 费用投入谨慎有限, 人力资源投入低; 全路 18 个区统一管理困难, 需要划片进行任务切割; 施工技术含量高的工作量大, 技术含量低的工作量大; 工作量大的工作在车站; 施工协调主要在重点城市, 不需要下站。

综上因素, 采用层次结构图法, 将全国 18 个区分成 6 个片区, 每个片区分派 1 组人员, 设立 1 名组长, 组长要求有丰富的项目管理经验和较好的技术能力, 组长负责整个项目的协调和技术难度大的施工, 另外在配备若干名助理工程师, 助理工程师需要吃苦耐劳, 诚实有责任心, 技术要求不高, 相关技术专业的初级工程师就可以。组长要求在 1 周内到岗, 组员可以根据项目推进情况陆续到齐。任何人员都要经过项目要求的施工规范和技术能力的培训, 具备能力才可以上岗。团队组建预计维持 3 年, 3 年后根据业务发展再定安排。团队的奖励制度基本采用年底固定奖金制度。

二、组建项目团队

根据人员配备管理计划, 开始组建项目团队, 基本上是需要 6 名组长 (高级工程师) 和若干名初级工程师。我们采用了内部调配、招聘会、网络招聘方式招到了 6 名组长, 通过院校合作、网络招聘方式完成了若干名初级工程师的招聘。

人员到位后, 立即整理通讯录在整个项目组中进行发放, 通讯录说明了相关人员的联系方式和岗位分配。同时初步建立了资源日历准备记录相关人员的工作时间安排。根据人员招聘时的沟通和考试情况, 建立了详细的资源可用性记录, 记录了各相关人员在技术、经验、培训等方面的能力, 供后续工作和培训安排参考。

三、项目团队建设

团队组建初期, 员工没有接触过调度信息安全系统的技术和施工规范, 因此进行了相关的培训, 但由于员工对实际现场施工缺乏认识, 对学习的重点把握不准, 在后续的实施过程中暴露出来许多技术没有掌握, 许多规范没有执行的问题。

在项目实施过程中, 由于经常出差, 部门员工很难见面, 更难得全部门相聚, 为了增进大家的团队凝聚力, 要求组长带头, 对出差刚回来的员工要组织聚餐, 整个组也可以特定地组织一次活动。我作为项目经理每半年组织一次全项目组的聚会, 聚会采用聚餐、唱歌、体育活动等形式。

随着项目的进展, 每季度对各员工进行考核, 包括技术、规范、业绩、效率等方面, 对于造成严重影响项目进展的事故的责任人给予开除或警告处理, 对于程度较轻的给予指导, 对于完成情况较好的人员给予季度奖励。年底根据岗位的固定奖金乘以考核的分数, 给予奖励。

四、管理项目团队

在管理项目团队的日常工作中, 我每周和组长保持 3 次以上的进度沟通, 对业务给予及时的指导, 并对进度进行监督, 在沟通过程中, 我发现有些组长对规范要求不严格, 认为能用差不多就行, 我并没有对其进行直接的批评, 而是多次进行耐心的沟通, 说明规范的重要性, 及该组长在此岗位的重要性, 让其理解规范是信息安全的生命, 不得有任何马虎, 经过沟通, 该组长对项目管理规范的认识得到了提高。

在此项目执行过程中, 还由于初期制订的施工计划与实际现场环境出现严重偏差, 投入了人力进行集中施工, 但项目进展缓慢, 导致现场工程师的压力很大, 虽然积极工作却得不到项目组的认可, 思想压力很重, 一

段时间内,人员流失严重。经过我和几个组长进行了近1个月的实地考察后,发现了人员流失的真正原因,及时地调整了施工计划、施工规范。问题得到了解决,人员得到了稳定。

【经验总结】

在经历了将近3年的铁路运输调度信息安全系统的建设过程中,我的项目管理经验得到了很大的提高,为后续更好地为铁路信息化建设奠定了坚实的基础。但是总结前面的管理经验,仍然有很多不足,主要体现在如下三点:

人员的施工规范管理:施工规范一直是由我亲自起草,然后给各员工进行培训,感觉他们总是不太理解,调整得比较慢。后续可以让组长组员积极参与规范的编写,这样他们一方面可以总结自己的经验,另一方面,可以积极地执行规范。

人员的培训:以前的培训,都是安排人员先在公司经过两周的技术和规范培训以后再去现场,有模拟环境,培训时间长,但是员工对规范和技术重点比较模糊,没有概念,导致到现场后,学的东西不知道怎么用,用的东西又没学好。后续可以采用以兵带练的方式,即新员工直接去现场参与施工,在实施过程中一边实施一边学习,这样容易抓住重点,又节省时间和费用,后续抽空组织安排学习重点部分。

人员的自主任务管理:在项目实施过程中,由于铁路环境复杂,上层由于不清楚现场情况,错误评判了员工的业绩,导致团队不是很稳定。后续可以适当给予组长一部分权力,在一定范围的时间和成本原则下,由组长自行安排计划,锻炼他们的组织计划能力,也能增强他们的自我价值。

江山老师点评:

该论文摘要简明扼要,较好地表现了正文的内容。项目背景真实、全面,通过提炼项目的特点,引申出论文讨论的重点部分。考生在正文论述部分中理论结合实践,以人力资源管理的各个子过程作为逻辑线索,对自己的项目管理过程作了较好的总结与对应。论文总结结构完整,结论突出。

摘要

论文摘要层次分明,以项目的基本信息、项目特点、论文论述逻辑线索以及项目未来的努力方向作为线索,对于正文部分作恰当地提炼。

正文

论文背景

项目背景真实可信,不足之处是关于项目的行业特点描述过多,而对于项目的具体内容表现不够充分。例如,对于“2007年4月18日,中国铁路迎来第六次大提速……各系统均采用了国际最先进的信息安全技术,并且结合调度系统的特点进行了有针对性的开发”段可以适当简化,甚至缩短为原来篇幅的三分之一;而在2005年开始,全国铁路局行政体制进行重大改革,……我在此期间,负责全路的运输调度系统信息安全系统第一阶段的建设。”段落则应该有针对性地叙述具体的项目内容,例如重点说明运输调度系统信息安全系统的具体工作内容和项目范围,这样才能突出项目的特色。否则会给人以讨论行业特点的概念,从而与描述项目背景的要求产生偏差。

论文逻辑框架

论文逻辑线索清晰,考生在该部分较好地将自己的项目实践与人员管理的子过程相结合,因而具备很强的说服力,例如“采用层次结构图法,将全国18个区分成6个片区,每个片区分派1组人员,设立1名组长,组长要求有丰富的项目管理经验和较好的技术能力……助理工程师需要吃苦耐劳,诚实有责任心,技术要求不高,相关技术专业的初级工程师就可以。组长要求在1周内岗,组员可以根据项目推进情况陆续到齐。任何人员都要经过项目要求的施工规范和技术能力的培训,具备能力才可以上岗”,又如“人员的培训:以前的培训,都是安排人员先在公司经过两周的技术和规范培训以后再去现场,……在实施过程中一边实施一边学习,这样容易抓住重点,又节省时间和费用”,这种理论结合实践的写法值得考生重点借鉴。

论文总结

论文总结完整,并较好地提炼了工作中的不足,具备很强的真实性和针对性。

论文外观

论文语句通顺,段落过渡完整。



人力资源管理范文 23

【摘要】

2009年3月,我参加了某商业银行现金管理系统项目的管理工作,在项目过程中担任项目经理,负责领导项目小组进行项目计划实施及全面监控项目运行情况。现金管理业务是银行构建自身不可模仿的竞争优势,维护与客户长期稳定合作关系的重要手段。

现金管理业务具有专业性强、涉及面广、实施复杂、周期性较长以及与客户密合度高等特点。在充分分析了该项目的特点之后,我们认为对于项目的人力资源管理主要遵从人力资源计划编制、组建项目团队、项目团队建设和管理项目团队的典型人力资源管理方式。我们主要面临以下的困难,如人员配备、人员冲突、团队士气等,通过应用组建项目团队的事先分派、谈判、虚拟团队,项目团队建设的培训、团队建设活动、认可和奖励,管理项目团队的观察和对话、冲突管理等方法解决了相关问题,使该项目基本达成了预期的目标,并得到客户和我方管理层的一致认可。

该项目在人力资源管理过程中仍然还存在一些不足,例如在组建项目团队方面还存在双重管理问题,在后续的项目人力资源管理过程中对此方面还需要进行重点管理,减小此项目的风险;另外在管理项目团队方面的资源平衡、虚拟团队还需深入研究。

【正文】

现金管理是银行在全球范围为客户提供的账户开立、收付款结算、现金流动性管理、账户信息报告、贸易融资、资金保值增值及相关短期融资安排的综合性金融服务。这一业务能为银行带来巨大的中间业务收入和低成本的资金来源,是银行改变对公业务盈利模式、实现收入结构转型的重要途径。

长期以来,我国大型集团客户由于其分支机构在地域分布上的分散性,内部则一务资金核算体系尚不够健全、完善,集团内部各分支机构一方面资金大量分散沉淀在众多商业银行,而另一方面集团内部各分支机构资金运用存在很大缺口,被迫向当地银行大量求贷,在则一务管理方面的体现就是集团内部银行存款和贷款大量并存,内部资金未得到充分合理的利用,财务费用居高不下。企业集团长期致力于寻求加强内部财务资金管理的途径和手段。一此集团客户通过设立内部银行、财务公司,加强了内部财务资金的集中使用管理,一定程度上缓解了内部资金供求的矛盾,但由于其内部核算系统未能与银行资金结算网络联网,也仅能发挥有限的作用,并且还有一些集团客户,因自身条件和国家金融政策的限制,未能设立财务公司,其内部财务资金的管理还完个依托于银行结算网络。近年来,随着信息技术的发展,信息技术在银行业的广泛应用,银行资金结算工具不断优化升级,已经建立了功能完善、安全、高效、快捷的银行资金结算体系,使集团客户实现内部财务资金的统管理、安全、快捷地进行内部资金调拨成为可能。建立先进的银行资金结算网络 and 客户服务系统将成为银行同业竞争的一项重要手段。

对于这样一个专业性强、涉及面广、实施复杂、周期性较长以及与客户密合度高的项目,要使项目能够顺利实施,执行严格的人力资源管理至关重要,同时也为提高项目干系人的满意度打下良好基础。

我认为,项目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。人力资源管理包括组织和管理项目团队所需的所有过程。通过人力资源计划编制、组建项目团队、项目团队建设和管理项目团队过程实施来实现人力资源管理。结合项目人力资源管理的理论,要使项目能够顺利实施,最终实现客户及公司对项目产品及过程管理的质量要求,我认为应该做好以下工作。

现金管理项目的人力资源计划编制,是决定项目的角色、职责以及报告关系的过程。首先根据活动资源估计,参照本公司的组织结构、技术因素、人际关系、后勤、政治因素等信息,结合项目管理计划,通过使用矩阵图、公司的基于历史项目的人力资源模板、相关职能经理的交流等手段,得到通过矩阵图描绘出来的本项目的角色和职责关系描述,确保每一个工作包只有一个明确的责任人,而且每一个项目团队成员都非常清楚自己的角色和职责,以及项目团队成员需要具备的能力;同时得到项目的组织结构图,明确项目汇报关系;得到人员管理配备计划,明确人员获取、时间表、人力资源释放标准、培训需求、认可和奖励、遵从的约定、安全性(如对人身伤害风险的对应政策和措施)等信息。

现金管理项目的组建项目团队,是指获得人力资源的过程。参考前面得出的角色和职责中定义的所需技能和能力、项目的组织结构图、人力配备管理计划中的要求,考虑目标人员的能力、经验、兴趣、可用性和成本

等方面信息,通过与职能经理和其他项目经理的谈判,对于空闲人员直接进行事先分派的办法,对于某些专家级人员,由于多个项目共用,可能要采用虚拟团队的方式,通过上述方法得到项目人员分配,以及项目团队人员到位的资源日历,同时将具体的人员在人员配备管理计划中注明,形成资源可用性记录。

现金管理项目的项目团队建设,要满足两个目标:提高项目团队成员的个人技能,以提高他们完成项目活动的的能力;提高项目团队成员之间的信任感和凝聚力,以通过更好的团队合作提高工作效率。把项目团队建设活动计划到项目计划中去,来帮助项目团队成员和其他的项目干系人更好地相互了解,使项目建设活动变得有趣而又不是强制性的。在项目初期就进行项目团队的建设,在整个项目生命周期中进行持续的项目团队建设。项目团队建设要经过以下几个阶段。

项目团队的形成期。此时项目团队人员刚刚到岗,有些人员是初次合作,还不太熟悉,有些人员已经有过合作,对彼此的特点有一定了解,针对项目现状我采用赫兹伯格的激励理论和麦格雷格的Y理论认为团队成员都是最好的,对他们耐心、友好。

项目团队的震荡期。此时团队成员开始执行分配的任务,遇上了超出想象的困难,个体之间开始争执,互相指责,针对这种情况,我利用自己项目经理的权力协调大家解决问题而不是责备人,同时教育培养项目团队成员,鼓励他们相互帮助、认识,还时常带项目组去吃饭、打羽毛球等,以此来增进大家的了解,并提供培训以帮助个人和项目团队成为一个更有效的整体

项目团队的正规期。经过一定时间的磨合,团队成员之间相互熟悉和了解了,矛盾基本解决,当项目组做出一些成绩时,认可个人和团队的成绩。

项目团队的表现期。随着相互之间的配合默契和对项目经理信任,成员积极工作,努力实现目标,集体荣誉感非常强,此时大家说话经常使用第一人称,表明个人真正地融入了项目组,并以项目组为荣。

通过上述阶段的建设,本项目组形成了个高效、成功的团队,主要表现在:团队的目标明确,成员清楚自己工作对目标的贡献;团队的组织结构清晰,岗位明确;有成文或习惯的工作流程和方法,而且流程简明有效;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;组织纪律性强;相互信任,善于总结和学习。

在管理现金管理项目的项目团队时,项目管理团队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。此时我关注的焦点是团队的行为、管理冲突、解决问题和评估团队成员的绩效。我与项目成员经常沟通,了解他们的成就,并对可能出现的问题尽早进行干预;定期进行绩效评估。由于某些功能是由多个人分别负责不同的部分来合作完成的,有些检查双方都认为应该由对方负责,在相互沟通时就会产生矛盾,此时我要根据冲突管理的理论进行处理,保持高昂的士气。这些经验都会作为组织过程资产加以保留。

在项目实施过程中,我也遇到了一些问题:

问题一:由于涉及某些职能部门的人员,存在双重管理的问题,在实际工作中解决得不太好。

问题二:由于受人力资源的限制,在项目的某些阶段需要进行资源平衡,对于进度和资源的平衡还有欠缺的地方。

问题三:对于兼顾多个项目的专家级人员,采用虚拟团队的办法,但是在实际工作中,协调困难,没有起到应有的作用,以后的项目要增强这方面的控制。

以上是我在现金管理项目人力资源管理中的一些体会及措施,通过本项目的人力资源管理,使我在实战中积累了经验,也使我深深地体会到对于专业性强、涉及面广、实施复杂、周期性较长以及与客户密合度高的大型项目,有效的项目人力资源管理对项目顺利实施至关重要。

江山老师点评:

论文的摘要层次清晰,逻辑线索叙述完整,但项目特点的提炼与论文讨论的人力资源管理的主题并不存在明显的关联关系。论文背景叙述完整、真实可信,但是在项目基本特点的提炼方面只是随意的列举了一些特点,与人力资源管理主题缺乏较强的关联程度。在论文的正文论述中完整、明确地表现了人力资源各个子过程的输入、输出和方法,叙述完整,逻辑线索明显,但缺点也很明显:几乎没有项目实践方面的说明,因而只是单纯的理论叙述,此处的写法与信息系统项目管理师论文的写作要求有一定的偏离。总结部分的写法也有欠缺,没

有说明项目最终的正面结果。

摘要

论文摘要层次分明，虽然表现了完整的逻辑线索，“对于项目的人力资源管理主要遵从人力资源计划编制、组建项目团队、项目团队建设和管理项目团队的典型人力资源管理方式”，但对于项目特点的提炼则缺乏相应的针对性。

正文

论文背景

项目背景真实，项目背景所提炼的项目特点与摘要存在类似的不足，即项目特点与逻辑线索的关联性不是很强。

论文逻辑框架

论文逻辑框架完整，每个子过程的输入、输出和方法的叙述也很具体，但缺点在于项目实践的内容描述过少，以至于几乎没有，比较明显的就是“还时常带项目组去吃饭、打羽毛球等”，缺乏更多的具体实践说明，因而使得论文的说服力不强。

论文总结

论文总结层次分明，通过列举方式指出项目的不足，符合论文总结的建议写法。

论文外观

论文语句基本通顺，个别地方存在措辞不严谨的情形，例如，“在后续的项目人力资源管理过程中对此方面还需要进行重点管理，减小由此项目的风险;另外在管理项目团队方面的资源平衡、虚拟团队还需深入研究”。

人力资源管理范文 24

【摘要】

2010 年初，本人参与了“上海市长宁区区域医疗信息系统整合平台系统”的项目建设，担项目管理一职。该项目是长宁区卫生局向上海市科委申报的课题，将长宁区卫生局下属 3 家二级医院，44 家社区卫生服务中心各类医疗信息进行整合，实现区域内患者医疗信息集中存储、分布调阅、资源共享，减少患者跨院就诊的重复检查，本公司负责承建该项目中各医院放射科影像和文字报告上传和共享调阅工作。为了保证项目按时保质完成，本人在项目进度管理过程中，科学的运用项目人力资源管理的理论知识，并结合本人多年的工作实践，在项目实施过程中将人力资源管理作为一项重点工作来抓。注重在项目建设过程中发挥参与项目的每一个成员的作用，让项目所有相关人员能够在可控状态下有序开展项目实施工作，采取“以人为本”的指导思想，做好项目团队建设及团队管理工作，创造团队团结一致的工作环境，使得项目进展顺利，保证了项目的工期、成本及质量，得到用户方的高度好评。

【正文】

随着国家新医改方案的推出，对如何减少患者就诊时的重复检查，减少就医过程中的无效等待时间，减轻患者就诊负担，提高社区医疗服务水平，提出了新的要求，在此背景下，上海市长宁区卫生局向上海市科委申报了“区域医疗信息整合平台系统”项目，目的是将所属区域内 3 家二级医院和 44 家社区卫生服务中心和卫生服务点的信息系统进行整合，实现患者各类检查文字和影像信息集中存储、资源共享，减少因为跨院就诊带来的重复检查，实现及时跟踪各居民健康档案信息，并能及时对各类传染病进行监控和上报。

在该项目中我公司负责承建区域内放射科报告和影像信息的整合存储和分布调阅模块，因为医疗影像数据量大，对存储容量要求较高，而该项目因为资金限制，无法采购大容量存储设备，经公司与区卫生局多次商讨后决定，采用“按需求调阅”方式，影像分布存储于各家医院，中心机房不再进行集中存储影像，客户端工作站需要调阅别家医院影像时，首先进行“调阅申请”，由中心管理程序将存储在其它医院的影像迁移到中心端，再供客户端进行调阅，从发起“调阅申请”到“浏览影像”时间控制在 2 分钟之内。

在此之前公司没有做过相似案例，项目实施难度很大。为了保证该项目可以按要求，在用户规定时间内完成，我项目组采用系统的项目管理方法，与用户反复确认系统功能要求，仔细讨论软件功能实现方案，详细规划项目实施进度，订制了可行的风险管理预案，并与用户保持每周定期沟通汇报，在经过尽 8 个月的实施，花

费 153 万元，终于在用户要求的时间内完成项目实施工作，而且系统功能完全满足用户要求，在用户验收会上得到用户方和公司领导的一致好评。

该项目的成功很大程度上归功于项目整体实施中对人力资源的有效管理，下面分别就项目的人力资源计划、项目团队组建、团队建设、团队管理几个方面加以简要论述。

一、人力资源计划编制

人力资源计划编制是决定项目的角色、职责以及报告关系的过程。在项目启动后，需要及早就项目的人力资源做出合理计划，以保证按时获取满足项目要求的合适资源。在该项目正式启动后，本人在制订项目进度计划的同时也完成了人力资源计划的制订，因为项目组成员的安排直接关系到项目实施进度情况，二者之间相互影响密不可分。

在制定人力资源计划时，本人注意综合衡量人员经验、成本、效率、可用性。根据对项目工作内容对人员的要求，来安排适合的人员，以保证工作可以让适合的人完成，在保证高级别复杂工作有合适人员负责的同时，也避免了让能力强的员工做低级别简单工作，做到人尽其用，既可以保证项目实施进度，又降低了人力成本。

此外在制定计划的时候，本人还充分考虑了项目组成员的进入与退出项目时间。在项目早期，以项目经理和需求分析工程师为主，主要进行项目计划、客户沟通、需要获取、需要分析等前期工作。进行系统设计阶段后，以软件架构师和软件设计师为主。在编程阶段则以程序员和测试人员为主。在系统安装部署和试运行阶段则以系统工程师和售后工程师为主。在整个项目过程中，项目的质量保证工程师、配置管理人员和测试人员的工作持续进行，但因为各工作不是持续进行，则这部分人员在闲置时归还各自部门，以节约项目成本。

二、项目团队组建

在制定了人力资源计划后，本人开始着手组建项目团队。根据要求本项目人力资源需求包括：一名项目经理、一名需求分析工程师兼设计工程师、两名程序员、一名配置员兼质量管理人员、一名测试工程师、一名系统工程师。在此期间我与公司项目管理部共同协商挑选适合本项目的人员，在选择人员时，本人不仅针对这些成员具备的知识技能，还包括各成员性格、合作能力、沟通能力、自我学习能力等几方面考虑。初步选择好项目组成员后，本人还与各成员所在部门主管沟通，确认这些成员的资源日历和可用性，以争取各部门主管的合作。

为保证项目能够顺利实施，合理的项目团队是必不可少的条件，如果为项目找错了人，或者将合适的人放在了不合适的位置，都无法发挥人员的作用，并会导致项目失败。为此本人特别考虑了组内成员的个性特点、优点和缺点等因素，为其分配正确的工作。同时还考虑到项目成员工作兴趣和未来职业发展意愿，尽量发挥各项目成员的特长，让每个人从事自己适合的工作。

三、项目团队建设

项目团队建设主要是管理整个项目团队，使整个项目团队协调一致，有共同的奋斗目标，使项目团队中每一个成员都能充分发挥他们在项目中的作用。一个成功的项目，必然是靠整体团队共同努力实现的结果。

为了建设一支成功的项目团队，本人注意以下几个方面工作：

1.建立明确的项目团队目标。项目团队中不同成员角色由于本身岗位和年问题的角度不同，对项目的目标和期望值都会有很大的区别。通过对成员的观察和非正式沟通，了解各成员的需求和意愿，在项目工作中努力将项目目标与各成员的需求结合起来，为每个成员都树立共同的奋斗目标，做到每个成员都清楚自己的工作对项目的贡献，每个成员都能做到劲往一处使，心往一处想，形成项目特有的凝聚力。

2.制定适合的规章制度。一个强劲的管理者首先是一个规章制度的制定者。规章制度包含很多层面：纪律条例、组织条例、财务条例、保密条例和奖惩条例等。制定好的制度，再让每个项目成员都能认真领会，在现实工作中成员感觉制度是项目成功的保证，而不再觉得是一种多余约束。同时还要对制度进行有效的跟踪管理，当有违背规章制度的行为发生时，应及时制止纠正，否则长期下来，制度便形同虚设，其余成员便会放松对自己的要求，不良风气就会扩散。本人身为项目管理，带头遵守各类规章制度，在表率的作用下，项目组内各成员没有出现恶意违反规章情况，为和谐的项目氛围提供了保证。

3.营造相互信任、善于总结和学习的工作环境。在技术问题讨论上，要民主平等，不搞一言堂，充分调动每个成员的积极性，讨论问题对事不对人，让每个项目成员都有话讲；在生活中，本人耐心了解各成员需求与困难，做好后勤保障，让团队成员可以全心投入工作；在项目各阶段里程碑结束时，带领项目团队成员吃饭



唱歌庆祝，既激励了团队成员，又为下阶段工作创造的团结一致的氛围。

四、项目团队管理

项目人力资源管理从项目的启动到项目验收，团队成员会经历四个时期，分别是：形成期、震荡期、稳定期、表现期。在该项目团队的形成期和震荡期中，有些团队成员士气不高，工作主动性差，经常需要他人监督才能完成当天工作，而且团队成员间常有摩擦和口角发生。究其原因主要是各团队成员从各自部门抽调到项目组，相互间不够熟悉中，缺少必要的合作经历和信任关系，每个成员对项目理解和意愿也不相同，成员间难以达成思想和认识上的统一。如果不解决这些震荡期的问题，项目团队则是一盘散沙，无法按期完成项目任务。为此我在项目初期通过每天集中办公、每周例会、休息时间的娱乐活动、聚会等方式增进成员间相互了解，促进各团队成员的相互理解和信任，化解成员间矛盾，培养团队成员的相互认可，使之为共同的项目目标努力。

项目的人力资源管理是一个包括计划、组建、建设、管理到解散的全生命周期管理过程。加之人的因素在IT项目中的特殊地位，使得IT项目的人力资源管理的作用比其他项目更加重要。成功的人力资源管理是保证项目成功的关键因素，本着“以人为本”的思想，做好项目人力资源管理工作，为项目成功判定坚实的基础。

人力资源管理范文 25

摘要：

本文以我主持的“税收综合征收管理系统 3.0”为实例，探讨了大型复杂项目的人力资源管理。本文从笔者主持的型项目开发经验出发，分别阐述了人力资源计划的编制，结合项目特点强调了人力资源与项目进度、人力资源与的成本节约的关系；项目团队组建中本公司人力资源与招聘人力资源、项目成员特点与项目团队的关系；项目团队建设中充分发挥管理中的 Y 理论的重要性；以及对项目团队管理中的制度建设、共同目标、工作氛围和良好沟通能力在项目中的运用。笔者在此项目中担任项目经理，负责了项目的整体规划、组织实施和管理控制。通过充分调动人力资源，在项目中取得了巨大的成功。

正文：

2009 年 1 月，我所在单位承接了“税收综合征收管理系统 3.0”。本项目是一个由税务部门使用的行业性软件，管理全市地方税务系统的所有纳税人的信息系统，是在以前 2.0 版下的 C/S 架构转化为 3.0 版的 B/S 结构；通过软件由 2.0 升级到 3.0 的过程中，将全市分散于各区县的数据进行大集中管理。本项目对系统的安全以及可靠性等方面有着较高要求，采用三层架构模式的 J2EE 环境作为运行环境。另外，本项目参与人员众多，面临着新技术、工期紧等不利因素。

作为承建方的全权代表，担任该项目的经理，负责该项目的整体规划和设计、组织实施与管理控制。由于“税收综合征收管理系统”涉及到税收业务的方方面面，不但有前台的申报征收系统、后台的审批管理系统，还集成税收会计业务系统；不但有税务所、区县税务局的审批流程，还有省级税务机关的审批流程；同时要求数据将在省级机关进行集中。实施这样一个项目，需要系统架构、数据库方面的专家，需要网络方面的设计师，需要税务方面的专家，需要有经验的程序员，还需要后勤保障人员，如何管理好这些人员为项目服务，如何调动他们的积极性，如何充分利用人力资源，是一个很有价值的活动。项目人力资源管理虽然遇到一些问题，但都运用项目管理方面的知识根据实际情况一一化解，保证了项目团队的稳定和团结，保证了项目的顺利进行。下面就四个方面就大型项目的人力资源管理进行论述。

1、人力资源计划编制

首先，人力资源计划编制是确定、记录并且分派项目的角色、职责，要明确在项目开发过程当中请示和汇报关系。项目的角色有可能是个人，也可能是团队。一般用层次结构图和责任分配矩阵来完成，其中责任矩阵是最有效的方法。“税收综合征收管理系统 3.0”是一个大型复杂的项目，在进行人力资源计划编制时，特别要依据项目的 WBS 和公司的 OBS，这样制定出的项目人员配置计划才科学有效。

其次，项目人员的安排直接影响项目的进度安排，这两者之间相互影响和制约。但是在制定计划的时候只能定义出需要什么角色的人和需要多少人，而不能定出具体参加项目的时候人员的名字。在矩阵式的组织结

构中，人员的安排是很灵活的，不同的项目之间存在着人力资源的相互竞争。

在制定人力资源的计划时，需要综合衡量人员的成本、生产效率与利用率。对各种岗位人员的能力要求要针对岗位的需求来制定，人员的要求不要过高，以保证刚好适合岗位的要求为宜，太高的话会提高人力成本，低了又不能满足项目的要求。当然，在具体挑选人员的时候不一定能够找到称心如意的，总的原则应该是在保证技能要求的同时，尽量降低人力成本，同时还需要综合考察人员的责任心、职业道德和团队合作能力。

最后，在制定计划的时候还需要注意相关人员的进入项目的时间。在 IT 项目的早期，以项目经理和系统分析师为主，进行项目计划、客户接洽和需求分析等前期工作。进入设计阶段后，以软件架构师和软件设计师的工作为主。编程阶段则以设计人员、编程人员和测试人员为主。在系统部署和试运行阶段则以系统工程师和售后工程师工作为主。在整个项目过程中，项目的配制管理人员和测试人员的工作虽然是一直持续着的，但是工作量还是有轻重，在工作量不多的时候，可以将部分暂时闲置人员归还给原来的部门，以减少人员的等待损耗。

2、项目团队组建

首先在制定了人力资源组织计划后，就需要按照计划招聘相应的人员组建开发团队。在矩阵式的组织中，项目经理需要到相关部门挑选开发人员，这其实是一个内部招聘的过程，如果在组织内找不到合适的人员，项目经理还需要从社会上招聘所需的人员。在招聘过程中，首先是要选择或招募到正确的人，承认招聘是有成本的，也应该在招聘上做充分的准备。对人员考察的重点不仅仅是具备的知识技能，而更多应该是针对其个人性格，价值观，协作和沟通能力，自我学习能力方法的考察。个人的工作习惯不是一朝一夕形成的，而习惯形成又依赖平时的工作和生活的态度，态度决定一切；其次才是理解和自我学习能力；然后才是现有的知识和技能。

其次充分了解由于每个项目成员各自的特长和性格特点，必须要充分考虑项目成员的技能情况和性格特点为他们分配正确的工作，同时还需要考虑项目成员的工作兴趣和爱好。尽量发挥项目成员特长，让每个人从事自己喜爱的工作岗位是项目经理进行工作分配要考虑的问题。项目组中各个成员的知识技能评估，个性特点分析，优点和缺点是要事先分析和考虑的内容。

项目团队的组建是否合理，项目相关人员是否满足项目的需求，是项目能够顺利进行的关键，找错了人或者是将人放在错误的位置都可能会导致项目的失败。在项目团队组建中充分考虑知识互补，人员的性格互补，创建一个活泼稳健而又有战斗力的项目团队。

3、项目团队建设

首先培养项目团队与个人的能力。培养改善和提高项目团队人员个人以及项目团队整体的能力，提高项目团队之间的信任感和凝聚力，使项目团队成为一个特别有能力的整体。做到信息共享、资源共享。按照人力资源计划罗列的人员配备齐全了，工作也有人负责了，但不一定就能把项目完成好。有高度的凝聚力，相互之间信任，沟通顺畅的团队才是高效的团队。当一个项目完成，每一个人员都有很大的提高才更有意义，因此，平时要多做培训，提高团队成员的个人能力和完成项目的能力，多举办一些活动，消除彼此之间的陌生，提高团队成员之间的信任和凝聚力，以更好的合作完成项目。

其次加强对员工的培训。我给他们定了一个目标，通过一段时间的学习应该使工作能力有所提高，为此，要求有经验的员工做例子让他们学习，并认真讲解，为他们答疑，积极提倡和鼓励人员积极参加软件考试和各类认证考试以及职称评审，这样在公司内形成了十分良好的积极进取向上的科研与学习气氛。

4、管理项目团队

跟踪个人和团队的绩效，提供反馈，解决问题，并且协调各种变更。我从管理制度、项目的目标、工作氛围和沟通等方面做工作，保证了项目的顺利进行。

1)制定良好的规章制度

所谓强将手下无弱兵，没有不合格的兵，只有不合格的元帅。一个强劲的管理者首先是一个规章制度的制定者。规章制度也包含很多层面：纪律条例、组织条例、财务条例、保密条例和奖惩制度等。好的规章制度可能体现在，执行者能感觉到规章制度的存在，但并不觉得规章制度会是一种约束。

执行规章制度还有一些考究，破窗理论说明，对于违背规章制度的行为，应该及时制止，否则长期下来，在这种公众麻木不仁的氛围中，一些不良风气、违规行为就会滋生、蔓延且繁荣。项目经理虽然是规章制度的制定者或者监督者，但是更应该成为遵守规章制度的表率。如果项目经理自身都难以遵守，如何要求团队成员做到？



2)建立明确共同的目标

团队中不同角色由于地位和看问题的角度不同,对项目的目标和期望值,会有很大的区别,这是一点也不奇怪的事情。好的项目经理善于捕捉成员间不同的心态,理解他们的需求,帮助他们树立共同的奋斗目标。劲往一处使,使得团队的努力形成合力。

当然,在具体实施需要根据不同的员工给不同的政策。有些员工努力工作是为了使家人的物质生活条件更好一些,那么这类型的员工在进行奖励的时候应该偏物质。而另外一些员工可能觉得事业上的成就感比金钱更具有吸引力,对于这类员工应该多给他们挑战和上升的机会。

3)营造积极进取团结向上的工作氛围

钓过螃蟹的人或许都知道,篓子中放了一群螃蟹,不必盖上盖子,螃蟹是爬不出去的,因为只要有一只想往上爬,其它螃蟹便会纷纷攀附在它的身上,结果是把它拉下来,最后没有一只能够出去。企业里常有一些人,嫉妒别人的成就与杰出表现,天天想尽办法破坏与打压,如果不予去除,久而久之,组织里只剩下一群互相牵制、毫无生产力的螃蟹。

对于项目组中的不知悔改的螃蟹,应该尽早清理出去。对于公司而言,也许历史尚短,还没有形成成熟的企业文化和企业精神,从而造成大环境的不良风气,但是在项目组内部,通过大家的一致努力,完全可能营造出一个积极进取团结向上的工作氛围。

项目经理为了酿造这种氛围,需要做这些努力:奖罚分明公正,对于工作成绩突出者一定要让其精神物质双丰收,对于出工不出力者受到相应的惩罚;让每个成员承担一定的压力,项目经理不应该成为“所有的苦,所有的累,我都独自承担”的典型,项目经理越轻松,说明管理得越到位;在学术问题讨论上,要民主要平等,不做学霸不搞一言堂,充分调动每个成员的积极性。在生活中,项目经理需要多关心多照顾项目组成员,让大家都能感受到团队的温暖。

4)良好的沟通能力是解决复杂问题的金钥匙

首先,软件开发项目中,需求变更是最难控制的,要加强与客户的沟通。瀑布开发模型只适合于一开始需求就已经明确的项目,但是在实际开发中,特别是信息系统的开发中,往往到了项目的最后阶段还可能提出需求上的变更。这其中的原因是多方面的,正因为如此,在敏捷开发方法中才提出了“拥抱变化”这一口号。

其次,在软件的开发过程中,设计师与程序员,程序员与测试人员之间的也需要不断的沟通。同样的内容,不同的人的理解可能不同,因此就需要开发人员之间不断的进行沟通。设计的变更、接口的变化,会导致编程的改变和测试的改变,如果各方没有良好的沟通的话,就可能出现打乱仗的局面。

最后,当项目的质量、进度、成本等目标出现变化的时候,项目经理必须向公司领导及时汇报情况,决定如何对项目进行调整。IT项目的延期已经是一种普遍现象,在这个时候,项目经理就需要协调与上层领导和客户之间的关系。

综上所述,项目的人力资源管理是一个包括计划、组建和管理到解散的整个生命周期的管理。加之人的因素在IT项目中的特殊地位,使得IT项目的人力资源管理的作用比在其他项目更加显得重要。我要感谢我们团队所有成员的精诚团结,是大家的艰苦付出,该项目才得以顺利完成,得到了客户方面的高度评价,不仅仅是因为项目的高效稳定,而是对我们这个团队的赞许。通过这个项目的实施,我深刻领悟到:要漂亮地完成一个大型项目,如果没有一个融洽高效的团队,那是不可想象的。

人力资源管理范文 26

【摘要】

本文以我负责管理的某电信运营商总部固网综合结算项目为例,探讨了信息系统项目的人力资源管理,以及我在人力资源管理方面的一些经验教训。该系统处理了包括国内长途语音、国际长途语音、数据专线业务的结算和摊分,同时还包括了综合采集、综合账务等系统,以及一些系统集成的工作。本文分别论述了人力资源计划编制、项目团队组建、项目团队建设和管理项目团队等过程。本人作为承建方的项目经理,负责了该项目的管理工作。该项目在2009年5月成功上线,为客户在对外进行结算和对内进行摊分方面发挥了重要的经济效益。



【正文】

2009 年本人参加了某电信运营商总部固网综合结算系统的建设，本人作为承建方的项目经理负责了这个项目的管理工作。该项目 2009 年 1 月份正式启动，5 月中旬成功上线，上线后运行稳定，该系统要从 31 个省市和 3 个国际关口局采集长途话单，每月处理的国内长途话单在 12 亿条左右，国际长途话单在 3 亿条左右，还包括 2 万多条数据专线的结算和摊分处理。该项目在范围、进度、成本和质量方面都取得了不错的管理效果，但这个很大程度上也得益于良好的人力资源管理。项目人力资源管理就是为了有效发挥所有项目参与人员作用的过程。人力资源管理包括了人力资源计划编制、组建项目团队、项目团队建设、管理项目团队等活动。对于任何一个项目，人是最重要的因素，所有的活动都离不开“人”。能否管好“人”，对项目的成败有着至关重要的作用。在本人负责管理的固网综合结算项目中，本人结合项目特点，在人力资源管理方面灵活应用了相关工具和方法，取得了不错的效果。

一、人力资源计划编制

人力资源计划编制是决定项目参与者角色、职责和汇报关系的过程。本人在这一过程中力求角色和职责清晰，避免了在项目实施过程中的职责不清和相互推诿。首先根据活动资源估计，结合公司组织结构，采用组织结构分解的方式，将项目组分成了系统集成组、综合采集组、语音业务组、数据业务组、综合账务组 5 个一级组，每组设组长一名。其中工作量最大也是结算和摊分规则最复杂的语音业务组还细分成了国内语音业务组和国际语音业务组，而其它 4 组按具体的技术方向直接对应到工程师，没有再进一步分组。比如系统集成组，要求主机工程师 2 名，网络工程师 1 名，数据库和三方软件工程师 2 名，都直接向系统集成组组长汇报。

在完成组织结构分解的同时，还根据项目管理计划，制定了较为详细的人员配备管理计划，以便与相关职能部门沟通，能根据项目需求及时获取到所需资源，并在合适的时间逐步释放部分资源。该计划中重点体现了各种资源的种类、能力要求、数量、到位时间、预期释放时间等信息。

二、组建项目团队

组建项目团队就是一个获取人力资源的过程。在该项目中，本人采取的策略是各种途径并用，不同人员采用不同方式获取。由于该项目在前期与用户交流时承诺了部分项目参与人员，因此部分核心人员是预先分配的。其中，系统集成人员到位的比较顺利。其它几个小组均是开发人员，开发工程师需求数量最大，根据资源计划，需求分析完成后的开发阶段将需要 22 名开发人员，这些人员都需要向结算产品研发部门申请。在与该部门经理沟通过几次之后，该部门经理给出了一个 16 人的名单，并且结合这些人员的背景和研发经理的建议，分配到了项目的组织结构图中。但是在与语音业务组长交流时得知，分配过来的这些工程师水平相当，没有层次，尤其是缺一个主要负责国际语音业务的核心人员，并且这个组长推荐了结算研发部门的另一名工程师，该工程师目前在另一个项目中，那个项目已经上线 2 个多月，目前正处于试运行期间，该工程师有可能提前释放。因此，为了国际语音业务这个最复杂的子系统将来能少出问题，本人再次跟结算研发部门的经理谈判和沟通，并与该工程师目前所在项目的项目经理也进行了几次当面沟通，终于承诺在 2 周后让该工程师加入该本项目组。因为项目启动后，还有一段时间的需求调研，因此该工程师 2 周后加入，基本不影响后续的工作。对于研发人员中无法满足的 6 名前台开发人员，研发部明确表示确实没有更多资源了。这个时候通过人事招聘肯定来不及，因此必须通过其它途径解决。前台开发采用的是 Java 技术，这类人才在软件外包公司比较多，而且普通的 Java 开发人员的薪水起点较低。另外，本项目所需 Java 开发人员在项目前期需求较多而后期需求较少，因此还需要考虑从项目中释放后的工作安排问题。综合考虑以上因素，经过向领导请示，最终采用了从外包公司临时聘用 6 名 Java 开发工程师。因为该外包公司在其它项目组和我公司有过成功合作，因此公司商务部和该公司的商务合同签署的非常顺利，这些外包人员的到场时间基本满足项目需要。

三、项目团队建设

项目团队组建完成之后，为了提高项目组成员的能力，增强项目组整体的凝聚力和战斗力，本人在项目的不同阶段采用了不同的团队建设方法来保持项目组的热情。

由于项目组成员来自公司不同部门，而且还有几名外包人员，因此项目组建完成之后的初期，大家彼此还不熟悉。因此在项目启动会之后不久，找了一个人员比较齐的周五下午，安排大家到植物园进行了一些户外活动。前半时段各人根据自己的兴趣分别可进行爬山、踢毽子、扑克等活动，后半时段集体在植物园里一个带院子的小茶馆里进行一些趣味游戏，经过这些游戏项目组 30 多个成员基本都能叫出对方的名字，知道了对方的

爱好。最后，还安排大家在这种轻松的环境下做了一个 MBTI 的测试，测试结果对我了解项目组成员的性格特点有很大的帮助，让我在后面的管理工作中也更有针对性。

四、管理项目团队

为了保证大家的沟通效率，且方便与客户方进行沟通和讨论，经过与客户协商，客户专门为本项目组腾出了一块区域，供项目组集中办公使用。项目进行初期，除系统集成小组的成员有些工作必须在机房现场外，其他小组的成员基本上都在客户提供的办公室集中办公。另外，项目初期为了让大家尽快进入状态，各小组均安排了较多的技术培训和小组讨论会，这对快速解决问题和知识共享非常有用。

由于该项目从正式启动到上线工期较紧，且中间经历了春节假期，给项目的进度控制带来了较大的压力。如果长期强制项目组加班，不仅会大量增加成本，而且容易引起项目成员的抵触情绪，工作效率也会比较低。因此本人在可支配的权限范围内，给项目组承诺，只要按时或提前完成相应里程碑任务的小组，均可自行组织一次小组活动，且小组成员还可获得一定的物资奖励。因此，各小组在遇到进度落后的情况下，都自行安排加班，小组内成员也经常互帮互助和鼓励。另外，由于这个奖项并没有限定名额，各小组之间并不存在名次竞争，因此也避免了对有些进度暂时落后小组的积极性的影响。

四、管理项目团队

管理项目团队主要就是要注意团队的行为、管理冲突、解决问题和评估团队成员的绩效。本人在管理项目团队方面，有一些体会。对于团队成员的行为，一定要多注意观察，一旦发现情绪不对，一定要及时进行一些非正式的谈话，了解背后真实的原因，以便提供疏导和帮助。对于成员之间的冲突，更是要及时进行妥善处理，避免影响到更大范围，对项目组造成不可控制的风险。处理冲突时，最重要的原则就是对事不对人。

该项目自上线后，持续稳定运行，为客户进行固网业务的外部结算和内部摊分发挥了非常重要的作用，也锻炼了我的管理能力，本人对信息系统的人力资源管理也有了更深的认识。在人力资源计划编制时，一定要尽可能让项目的组织分解结构清晰，角色和职责明确；在组建项目团队时，应多种方式并用、不同人员采取不同方式获取；在团队建设过程中，不同阶段根据项目组当时的实际状况，灵活采取不同的激励和建设方法；在管理项目团队的过程中，要及时发现问题的苗头，且在处理冲突时坚持对事不对人的原则。

人力资源管理范文 27

摘要

2007 年 03 月，笔者公司中标某某网省公司“SG186 工程”的一体化企业级信息集成平台数据中心项目，此项目的总规模是 1532 万，其中软件实施费用 982.4 万，硬件费用 549.6 万；公司任命笔者作为该项目的项目经理负责全程的项目管理工作，该项目的主要目标是实现数据的“纵向贯通、横向集成”，实现公司上上下下信息畅通和数据共享，同时为领导提供数据支撑服务和决策。

在充分分析了项目的特点之后，笔者认为对于项目的人力资源管理主要应遵从组建团队、团队建设、管理项目团队的典型管理方式。在该项目的人力资源管理过程中主要面临困难和关键解决的办法如下：人员招聘困难，通过团队组建的招聘，外包方法得到解决；人员流动大，通过团队建设的培训、认可、奖励的办法得到解决；人员的施工计划和进度难以掌控，出差计划安排困难，通过按项目的分组管理，自行按排出差的办法消除了矛盾。此项目实施完毕后，有效地实现了某某省电力公司数据中心的目标，得到了客户的好评，同时培养了一支优秀的项目团队。

正文

2007 年 03 月，根据电力改革和发展的新形势，遵照国家电网公司提出的“一强三优”的战略发展目标，全面推行省公司集团化运作、集约化发展、精细化管理和标准化建设，建立以某某省公司本部为核心的集团化运作模式，一体化企业级信息集成平台将是某某省公司“四化”管理和快速健康发展的有力支撑。根据国网公司“十一五”信息发展规划，某某网省公司决定实施一体化企业信息集成平台的建设工程，完成数据中心的实施、应用，以支撑省公司企业级信息系统的建设。

笔者参加了“一体化平台数据中心项目”的开发，担任项目经理工作。“一体化平台数据中心项目”是根据国家电网公司“十一五”信息发展规划的 SG186 工程的“一”的要求，本系统由“数据缓冲区（ODS）”、“数据仓库（DW）”、数据集市（DM）三部份组成，涵盖了某某省电力公司的生产管理、营销管理、调通中心、电力

交易、财务管理、安全管理、发展策划、基建等 9 个业务领域的数据库，每个业务领域的开发人员通过“数据中心”对本业务领域的数据库进行抽取、清洗、转换、装载形成数据中心的 ODS、DW、DM。“（ODS）数据缓存区”主要为各业务部门提供数据交换的统一接口，“（DW）数据仓库”主要存储有使用价值的历史数据，“（DM）数据集市”主要面向不同应用层面，建立领导决策支持系统、综合查询系统等为领导提供辅助决策；

本系统采用 JAVA 语言开发，MVC 三层架构。数据缓存区的数据库采用 ORACLE 10G 数据库，做双机集群，主要存储业务系统近实时的数据，为数据交换相关的接口提供服务；数据仓库、数据集市的数据库采用 SybaseIQ 数据库，做双机集群，为保证核心业务处理相关的数据库；前端展现 BI 工具，主要用的是 COGNOS 8 用来开发前端展现的报表分析界面；ETL 工具是用的 Informatic 主要用来做后台数据的抽取、清洗、转换、装载；本系统开发历时 13 个月，总投入人员 25 个人，其中笔者单位软件开发人员 23 名，客户派了两名业务人员到现场帮助协调。

因为项目涉及的人员多，涉及业务复杂，业务背景不同，因此项目中人的管理显得尤为重要。

人力资源管理主要是对于项目团队成员管理，从项目开始的人力资源计划的编制，到组建项目团队，建设项目团队，管理项目团队，最终的目的是打造一支高效、成功的项目团队，从而使得项目顺利成功完成。

一、人力资源计划编制

人力资源计划编制是决定项目角色、职责以及报告关系的过程，通常往往还会同时创建一个项目人员的配备管理计划，包含了什么时候以及用什么方式得到所需要的人力资源，以及什么条件是释放人力资源，以及培训、认可、奖励、约定等相关内容。在项目的规划阶段，笔者请教公司资深的项目管理者，根据现有的条件共同制订了人力资源计划，使用矩阵图的形式描述了组织结构图和职位描述，主要包括软件开发人员 25 人，分为 5 组，分别为系统分析组 5 个人，设计组 4 人，JAVA 开发组 4 个人，BI 组 5 个人，ETL 组 7 个人，测试收尾阶段为 23 人，由于客户方协助开发人员在软件技术上略弱，因此安排他们参与需求分析和测试收尾阶段。同时在人员配备计划中明确时间表，释放标准，培训等。

二、组建项目团队

根据人员配备管理计划，开始组建项目团队，基本上是需要 6 名组长（高级工程师）和若干名初级工程师，我们采用了内部调配、招聘会、网络招聘方式招到了 6 名组长，通过院校合作、网络招聘方式完成了若干名初级工程师的招聘。

人员到位后，立即整理通讯录在整个项目组中进行发放，通讯录说明了相关人员的联系方式和岗位分配。同时初步建立了资源日历准备记录相关人员的工作时间安排。根据人员招聘时的沟通和考试情况，建立了详细的资源可用性记录，记录了各相关人员的在技术、经验、培训等方面的能力，供后续工作和培训安排参考。

三、项目团队建设

团队组建初期，员工没有数据中心相关的技术和实施规范，因此进行了相关的培训，但由于员工对实际现场实施缺乏认识，对学习重点把握不准，在后续的实施过程中暴露出来许多业务知识、概念、技术没有掌握，许多规范没有执行的问题。

在项目实施过程中，由于长期出差，部门员工很难见面，更难得全部门相聚，为了增进大家的团队凝聚力，部门会定期的组织一些活动如：爬山、旅游等活动。笔者作为项目经理每个月组织一次全项目组的聚会，聚会采用聚餐、唱歌、打羽毛球、游泳等体育活动。

随着项目的进展，每月对各员工进行月度考核，包括技术、规范、业绩、效率等方面，每季度对各员工进行绩效的 360 度考核，对于造成严重影响项目进展的事故的责任人给予警告处理或开除，对于程度较轻的给予指导，对完成情况较好的人员给予季度奖励。年底根据岗位的固定奖金乘以考核的分数，给予奖励。

四、管理项目团队

在管理项目团队的日常工作中，我每天和组长保持 1 次以上的进度沟通，对业务给予及时的指导，并对进度进行监督，在沟通过程中，我发现有些组长对规范要求不严格，认为能用差不多就行，我并没有对其进行直接的批评，而是多次进行耐心的沟通，说明规范的重要性，及该组长在其岗位的重要性，让其理解规范是数据中心核心的内容，不得有任何马虎，经过沟通，该组长对项目管理规范的认识得到了提高。

在此项目执行过程中，由于初期实施计划与实际现场情况，出现严重的偏差，投入了人力进行项目实施，但进度缓慢，导致现场工程师压力巨大，虽然积极努力工作却得不到项目组的认可，思想压力严重，一段时间内，

人员流失严重。经过笔者与组长们的仔细观察，发现人员的流失原因，并进行调整项目实施计划，问题得到了解决，人员得到了稳定。

综上所述

在经历了 13 个月的某某电网公司信息化数据中心项目的建设过程中，笔者的项目管理经验得到了很大的提高，为后续更好的为电网公司信息化数据中心项目的建设打下了坚实的基础。但是总结前面的管理经验，仍然有很多不足，主要体现如下三点：

人员实施规范管理：实施规范一直都是出自笔者自己的想法，没有让项目的组长参与进来做规范，项目组的成员没有很好的理解，在项目的实施过程中，导致实施规范的执行比较困难。后续可以让组长参与进行编写实施规范，这样他们一方面可以总结经验，另一方面可以很好的执行规范。

人员的培训管理：以前的培训都是先安排在公司先培训两周之后，再派到项目组现场，这样会导致开发人员，只会一些理论知识和实际的应用差别比较大，交流起来也比较困难。后续可以采用以兵带练的方式，新员工直接参与项目，在项目中，一边实施边学习，这样容易抓住重点，节约时间和成本，后续抽时间安排重点内容的培训。

人员的自主任务管理：由于在项目实施过程中，由于电力业务比较复杂，有些组长不会自行安排任务或者安排任务不太合理，导致团队不是很稳定。后续可以适当的给予组长对自行安排任务的指导，锻炼他们的组织计划能力，也能增强他们的自我价值。

人力资源管理范文 28

摘要：

本文以“某人民医院数字化医院信息系统建设项目”为例，论述了在项目中的人力资源管理问题。该项目旨在建成该省医疗行业的样板工程，项目特点是投资大、周期长、干系人众多。在该项目中，如何做好项目的人力资源管理是该项目能否成功面临的最重要的挑战之一。本文结合该项目实际实施时的情况，主要从人力资源管理计划的编制，组建项目团队，项目团队的建设，管理项目团队等几个方面论述了人力资源管理应该注意的要点，文中对人力资源管理中，遇到的沟通和协调方面的问题也进行了分析。在该项目中，本人以承建方的项目经理身份，负责项目的人力资源管理工作。我们科学地运用了信息系统项目人力资源管理的一般理论知识及其指导方法，有效地保障了项目的顺利实施，很好地满足了各项目干系人的需求和预期期望。

正文：

信息系统项目的人力资源管理是项目取得成功的一个至关重要的前提和基础。该数字化医院信息系统建设项目是一个综合性的软硬件系统集成项目，涵盖了医院 HIS、LIS、PACS、EMR、OA 等业务平台的建设，项目包括软件系统的设计工作、以及数字化医院系统中涉及到的硬件设备的集成。由于该项目投资大、建设周期长等特点，作为项目经理，我决定将项目分解了两个子项目，即软件系统设计和硬件系统集成。经过公司项目管理委员会（PMO）审批通过后，我们决定配备两个项目副经理，分别负责软件系统设计和硬件系统集成工作。从技术实现角度看，在软件系统设计方面，涉及到数据库设计、程序代码、操作界面、功能的实现等，前端开发工具为 PowerBuilder，数据库平台为 Oracle；在硬件系统集成方面，涉及到小型机、服务器、存储设备的集成、网络及网络安全设备的集成、医疗专用硬件设施的安装调试、医院新住院大楼的综合布线工作等。因此，在项目实施的各个过程阶段，需要各种专业的软硬件技术人员参与到项目中来，那么如何做好项目人力资源管理显得至关重要。同时，为了更好权衡各方利益，需要深化各方的沟通，协调好软件设计和硬件集成工作各个部分及各个方面的关系，更好地完成项目。

为了保障项目人力资源管理的成功实施，在项目前期我们成立了项目管理小组，统一管理、协调项目的人力资源管理工作，我担任了项目管理组的组长，自始至终参与了项目的人力资源管理工作，切身地感到了人力资源管理对于项目的重要作用，并认识到了一些人力资源管理的具体理念和方法。

项目人力资源管理包括人力资源计划编制、组建项目团队、项目团队建设、管理项目团队这四项工作。下面我将针对这四项工作的具体实施过程，以及在执行过程中遇到的问题及解决方案进行阐述：

1、人力资源计划编制



项目成功实施的一个前提就是建立一个紧密组织，该组织需要有统一的目标和统一的管理，所以我们为该项目建立了一个人力资源计划编制。首先，在项目管理小组内部讨论后，我们确定了数字化医院建设项目所需要的专业技能的人员，在此基础上创建了项目的组织结构图，明确描述了项目的组织人员架构，该项目配备了两个项目副经理，分别负责软件设计工作和硬件系统集成工作。在创建好组织结构图之后，我们结合工作分解结构 WBS 和负责完成工作的项目成员建立一个映射关系，明确每个项目成员的工作内容和职责，即责任分配矩阵 RAM。如 HIS 系统软件开发人员负责 HIS 系统软件开发，以及配合软件测试人员完成软件测试的工作，网络工程师负责网络设备的集成及网络联调工作等。

在确定了项目人员的需要之后，针对项目的下一步工作就是如何获得所需要的成员，即组建项目团队。

2、组建项目团队

在完成了人力资源计划编制之后，作为项目经理，我开始邀请项目管理小组成员一起开会沟通如何给项目分配待定的人员，或者从外部获取项目所需要的人力资源。考虑到数字化医院项目的人力资源需求以及我公司的人员组织结构，由于我公司的软件设计人才充足，我们决定软件系统的设计工作完全由公司内部的技术人员负责，我们为该项目分配 1 个系统架构师、2 个系统分析人员、2 名资深程序员和 8 名有 1-2 年工作经验的程序员、6 名软件测试人员。硬件系统集成工作，由于我公司缺乏专业的小型机工程师，而小型机主要运行医院的 HIS 和 LIS 应用，在整个系统中非常重要，因此我们决定在外部采购 1 个专业的小型机系统工程师，加入项目团队，在与公司人力资源部经理沟通后，我们提出了人员招聘要求，面向社会招聘。其他的硬件工程师决定从我公司技术部门内部抽调，如服务器存储工程师、网络和网络安全工程师、综合布线工程师等。

在招募好项目人员之后，项目团队形成，配置好资源日历，以表格形式呈现出项目的各个阶段需要到岗的人员情况，将资源日历下发给每一位项目组成员。至此，该项目团队组建完成。

3、项目团队的建设

当招募了项目需要的项目人员后，我们发现项目成员技术能力的参差不齐，成员之间并不熟悉彼此的工作方式等。为了改进和提高团队成员的个人能力，提高项目团队的信任感和凝聚力，最终使项目取得成功。我采用了如下一些措施来帮助项目组成员更有效的一起工作来提高项目绩效。

(1) 召开项目组成立会议。作为项目经理，我首先介绍该项目的概况，包括该项目的建成目标、在公司的关注地位、项目预算、工期要求、质量要求、技术要求等以及我们公司和项目组在该项目上的期成指标。然后在会上宣布成员名单和所属部门以及各成员的职责。宣读项目组工作流程，重点提出大家团结一致，服从领导，按照项目组流程办事。我们开此会议的目的是让项目组成员了解项目和了解自己现在和将来在该项目中的角色，隐含的告诉他应该做什么和应该怎么做，对于可能出现的不规范行为有一个事前约束作用。

(2) 使用奖励和认可制度。项目组对为了实现富有挑战性的目标而加班的员工和帮助同事处理难以解决的问题的员工进行物质奖励和表扬。如一技术人员帮助另一技术人员搞定一个技术难题，或者一个组帮助和指导另一个组完成一个任务。这样在会整个项目组会营造出一种互帮互助的氛围，使我们团队成员之间增加了信任，为项目顺利进展奠定了基础。

(3) 增强团队的凝聚力。在项目实施过程中，作为项目经理，我非常注意与项目成员之间的沟通。我会经常组织一些项目之外的活动，如组织项目组成员爬山、聚餐等，通过这些活动增加团队成员之间的相互了解和相互信任，提供团队的凝聚力。

(4) 技能培训。在该项目中，项目组招募了 8 名工作 1-2 年的程序员，考虑到他们可能存在的经验不足问题，以及对医院 HIS、PACS、EMR 等系统的不了解，我在项目内部成立了培训小组，由富有经验的资深程序员定期对他们进行技能培训。

通过以上团队建设措施，不仅提高了项目组的个人绩效水平，也为整个项目团队的建设提供了帮助。

4、管理项目团队

在项目的整个实施过程中，如何管理好项目团队非常重要，作为项目经理，我主要通过绩效考核和沟通的方式来管理项目团队。在该项目的实施过程中，遇到一个非常棘手的问题。在进行小型机和存储的联调时，经过多次尝试，存储设备始终无法识别到小型机设备，直接影响到软件系统的联调工作。而让人头疼的是，小型机工程师和存储工程师都认为问题出在对方，让对方去找问题。这样，项目实施工作无法继续进行下去，陷入僵局，眼瞅着影响到项目工期，我首先分别与两位工程师单独进行沟通，倾听他们对于该问题的想法，再将两

位工程师叫到一起，让他们冷静下来，给他们分析利弊，一定要通力合作将此问题解决。最后，在双方共同合作下，对可能存在的技术问题进行仔细分析，终于找到问题的源头是存储系统的版本与小型机的操作系统版本不能兼容，必须升级存储系统版本才能解决这个问题。于是，在协调厂家资源后，在厂家工程师的配合下，将此问题解决。

结束语

该数字化医院项目去年已经正式验收，运行了几个月，情况良好，实现了项目之初制定的该省医疗行业样本工程的目标，用户比较满意。在我看来，项目管理最核心的问题就是人的管理问题。在该项目中，我将大部分精力用于和客户、公司职能主管和上层领导、项目团队以及其他项目干系人的沟通和协调，充分调动了人的积极性，为实现项目共同目标共同努力。经过此项目的实践，我充分认识到，人力资源管理中，沟通也是非常重要的，尤其是在遇到人员冲突时，良好的沟通对于能否解决冲突显得尤为重要。未来的人力资源管理会更加突出人力资源的战略管理和制度化的管理，强调发掘、发挥人力资源的能量，增强组织、集团的凝聚力，增强人员的使命感，保证组织目标的实现。

人力资源管理范文 29

此处省去 1000 字（摘要+项目背景……）。

项目成功很大程度上也得益于良好的人力资源管理，项目人力资源管理就是为了有效发挥所有项目参与人员作用的过程。人力资源管理包括了人力资源计划编制、组建项目团队、项目团队建设、管理项目团队等活动。对于任何一个项目，人是最重要的因素，所有的活动都离不开人，能否管好人，对项目的成败有着至关重要的作用。本文将讨论人力资源管理相关的问题，下面分别从四个方面对项目中的人力资源管理过程予以阐述。（212）

一、人力资源计划编制

人力资源计划编制是决定项目参与角色、职责和汇报关系的过程，因项目采用矩阵型组织架构，质量保证、工程人员、服务人员分别来自职能部门，项目团队由跨部门的人员共同组成。因此，本人在这一过程中力求角色和职责清晰，避免了在项目实施中的职责不清和相互推诿。首先根据活动资源估计，结合公司组织结构，采用组织结构分解的方式，将项目分成了产品组、架构组、研发组、测试组、质量配置组、工程维护组等 6 个一级组，每组设置对应的 Team leader，进行分级管理，小组的 TL 做为项目组核心骨干参加项目周例会，通过决策项目执行过程中的问题。其中产品组、架构组成员的工作对项目的成败至关重要。在完成组织结构分解的同时，还根据项目管理计划，制定了较为详细的人员配备管理计划，以便和相关职能部门沟通谈判，能根据项目需求及时获取所需的资源，并在合适的时间逐步释放部分资源。该计划中重点体现了各种资源的种类、能力要求、数量、到位时间、预期释放时间等信息。（364 字）

二、组建项目团队

组建项目团队就是一个获取人力资源的过程。在该项目中，我采取的策略是各种途径并用，不同人员采用不同方式获取。由于该项目在前期与用户交流时承诺了部分项目参与人员，因此部分核心人员是预先分配的。其中，产品经理、系统集成人员、维护人员分别由业务部门、工程部门、服务部门提供，事先和职能部门经理沟通后到位的比较顺利。开发人员由研发部门提供。根据资源计划，需求分析完成后的开发阶段将需要 12 名开发人员，这些人员都需要向技术研发部门申请资源。在与该部门经理沟通几次之后，该部门经理给出了一个 10 人的名单，并且结合这些人员的背景和研发经理的建议，分配到了项目的组织结构图中。对于研发部分无法满足的其他 2 名前台开发人员，需要通过其他途径来进行解决。系统用户自服务门户，面向 xxxx 的终端用户提供 xx 业务自服务功能。需要满足日常的运营活动支撑需要，属变更比较频繁，并要求快速响应支撑，但技术复杂度相对较低、与核心业务耦合度不高的部分。综合考虑以上因素，我最终从公司外包供应商名单中指定合作伙伴，申请 2 名前台开发工程师人力外包。因为供应商资源池都是经过公司比选的合作供应商，有着长期的合作关系，人力外包合同有成熟的商务流程，按照公司流程提出资源申请后，这些外包人员到场时间基本满足项目需要。（526）

三、项目团队建设



扫一扫 微信扫码做题
加关注 抢先学
早拿证



项目团队组建完成之后，为了提高项目组成员的能力，增强项目组整体的凝聚力和战斗力，本人在项目的不同阶段采用了不同的团队建设方法来保持项目组的热情。由于项目组成员来自公司不同部门，而且还有几名外包人员，因此项目组建完成之后的初期，大家彼此还不熟悉。因此在项目启动会之后不久，先组织大家聚餐和参加娱乐活动，通过集体活动的方式增进项目团队成员之间的熟悉程度。

为了保证大家的沟通效率，且方便与客户方进行沟通和讨论，我专门申请一个会议室做为本项目组临时办公区域，供项目组集中办公使用。项目进行初期，除系统集成小组的成员有些工作必须在机房现场外，其他小组的成员基本上都在会议室这个临时的办公场所集中办公。另外，项目初期为了让大家尽快进入状态，各小组均安排了较多的技术培训和小组讨论会，这对快速解决问题和知识共享非常有用。由于该项目从正式启动到上线工期较紧，给项目的进度控制带来了较大的压力。为了调动大家积极性，我给项目组制定及时奖励措施，每个月为表现突出的个人颁发及时奖励，并将奖励情况通知到对应职能部门负责人。（429）

四、管理项目团队

管理项目团队主要就是要注意团队的行为、管理冲突、解决问题和评估团队成员的绩效。本人在管理项目团队方面，有一些体会。对于团队成员的行为，一定要多注意观察，一旦发现情绪不对，一定要及时进行一些非正式的谈话，了解背后真实的原因，以便提供疏导和帮助。对于成员之间的冲突，更是要及时进行妥善处理，避免影响到更大范围，对项目组造成不可控制的风险。处理冲突时，最重要的原则就是对事不对人，面对问题解决问题，寻求解决问题的有效途径。（206）

经过团队的共同努力，该系统顺利在 2011 年 11 月份正式上线，半年后通过初验，得到客户的好评，本项目的成本得益于我成功的人力资源管理。回顾项目的实施过程，虽然项目交付物基本上满足客户要求，但仍然存在一些不足之处，譬如新进员工的培训工作做得不够、项目结束时人员的交接与释放不顺畅等。针对问题，我们及时采取应急措施进行补救，总体上没有对项目进度、成本及质量造成大的影响。

综上所述，科学的人力资源计划编制、合理的组建项目团队、做好项目团队建设、管理好项目团队，是我项目中整体管理中的四个主要实践，为项目的成功奠定了基础。在以后的项目管理工作中，我将不断的总结学习，多和业界同事交流，努力提高自己的业务和项目管理水平，能够更好地完成项目管理工作。（315）