

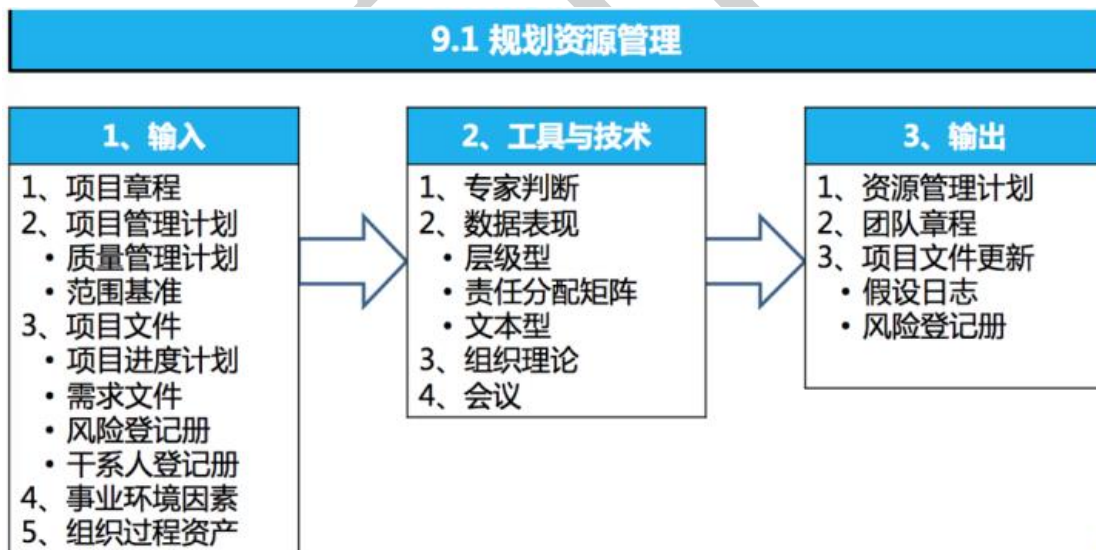
第九章 项目资源管理

项目资源管理包括识别、获取和管理所需资源以完成项目的各个过程。

知识领域	项目管理过程组				
	启动过程组	规划过程组	执行过程组	监控过程组	收尾过程组
9. 项目资源管理		9.1 规划资源管理 9.2 估算活动资源	9.3 获取资源 9.4 建设团队 9.5 管理团队	9.6 控制资源	

9.1 规划资源管理：

1、定义：定义如何估算、获取、管理和利用团队以及实物资源。



2、规划资源管理的工具：数据表现（层级型、责任分配矩阵、文本型）

确保每个工作包都有明确的责任人，确保全体团队成员都清楚的理解其角色和职责。一般有三种格式：层级型、矩阵型、文本型。

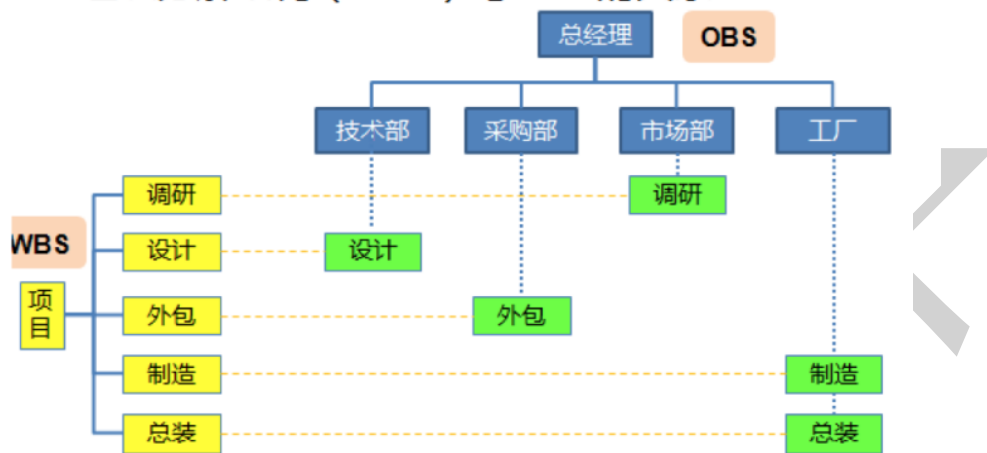


1) 层级型组织图：是自上而下的显示各种职位和相互关系，有助于明确高层级的角色。

◆ 层级型组织图 (Hierarchical-type charts)

自上而下地显示了各种职位及其相互关系

◆ 组织分解结构 (OBS) 与WBS的关系：



Obs 可以把每个部门职责和 wbs 的工作包给对应起来。

2) 文本型：适用于记录详细职责。

项目	岗位名称	
任职人	直接主管	
任职资格	学历	
	工作经历	
	项目经验	
	岗位证书	
岗位职权		
岗位职责 (按重要性排列)	负责程度 (全责/部分/支持)	衡量标准 (数量/质量)
1、		
2、		

3) 矩阵型：责任分配矩阵 (Responsibility Assignment Matrix, 简称 RAM)，是用来显示分配给每个工作包或者活动与项目团队成员之间的联系。

旨在所有工作落实到人，确保任何一项任务都只有一个人负责，避免职责混乱。确保人人有事做、事事有人做。责任分配矩阵的一个例子是 RACI 矩阵，每一项工作都只有一个 A



在负责。

RACI图	人员				
活动	安妮	本	卡洛斯	蒂娜	埃德
制定章程	A	R	I	I	I
收集需求	I	A	R	C	C
提交变更请求	I	A	R	R	C
制定测试计划	A	C	I	I	R

R=执行 (Responsible) A=负责 (Accountable) C=咨询 (Consult) I=知情 (Inform)
 每项活动，可以有很多个 r，很多个 i，很多个 c，但是只能有一个 a

3、规划资源管理的工具：组织理论

阐述个人、团队、组织单位的行为方式。

每一个团队、组织都有一套自己的潜规则，描述了人员在里面应该采取什么样的行动方式。根据组织理论灵活运用领导风格，以适应项目生命周期中团队成熟度的变化。

4、规划资源管理的输出：资源管理计划

是项目管理子计划之一。是关于如何分类、分配、管理和释放项目资源的指南。

包括：

识别资源

获取资源

角色和职责

项目组织图

项目团队资源管理：关于如何定义、配备、管理和最终遣散项目团队资源的指南

培训

团队建设

资源控制

认可计划：将给予团队成员哪些认可和奖励，以及何时给予

1) 角色和职责：

A、角色：在项目中，某人承担的职务或分配给某人的职务。

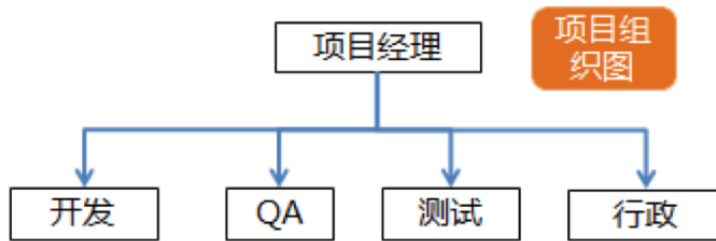
B、职权：使用项目资源、做出决策、签字批准、验收可交付成果并影响他人开展项目工作的权利。

C、职责：为完成项目活动，项目团队成员应该履行的职责和工作。

D、能力：为完成项目活动，项目团队成员所需具备的技能和才干。（一旦发现成员的能力与职责不匹配，就应该主动采取措施，比如安排培训、招募新成员、调整进度计划或工作范围）。

2) 项目组织图 (Project organization charts):

以图形方式展示项目团队成员及其报告关系。



5、规划资源管理的输出：团队章程

团队章程是为团队创建团队价值观、共识和工作指南的文件。

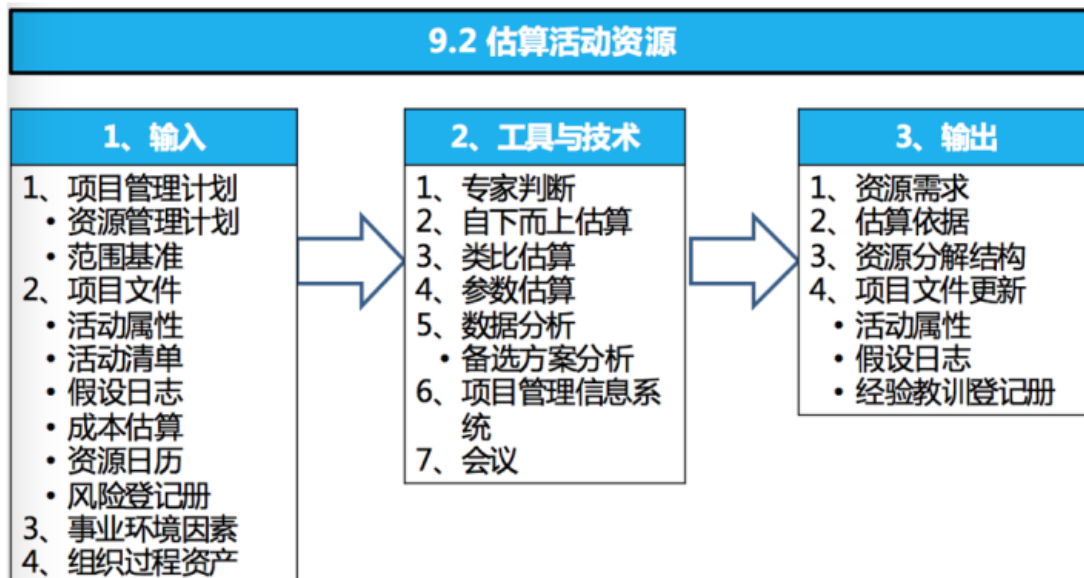
规定团队的核心价值观、行为规范和工作规则。使团队成员对什么行为可接受或不可接受的，建立和保持基本一致的认识。

团队章程应该由团队成员通过共同讨论来制定，而不能由少数人制定出来再强加给大家。团队章程对项目团队成员的可接受行为确定了明确的期望。尽早制定并遵守明确的规则，可减少误解，提高生产力。

讨论诸如行为规范、沟通、决策、会议礼仪等领域，有利于团队成员相互了解彼此重要价值观。规则一旦建立，全体项目团队成员都必须遵守。

9.2 估算活动资源:

1、定义：估算执行各项活动所需的团队资源，以及材料、设备和用品的类型和数量。



2、估算活动资源的输入：资源日历



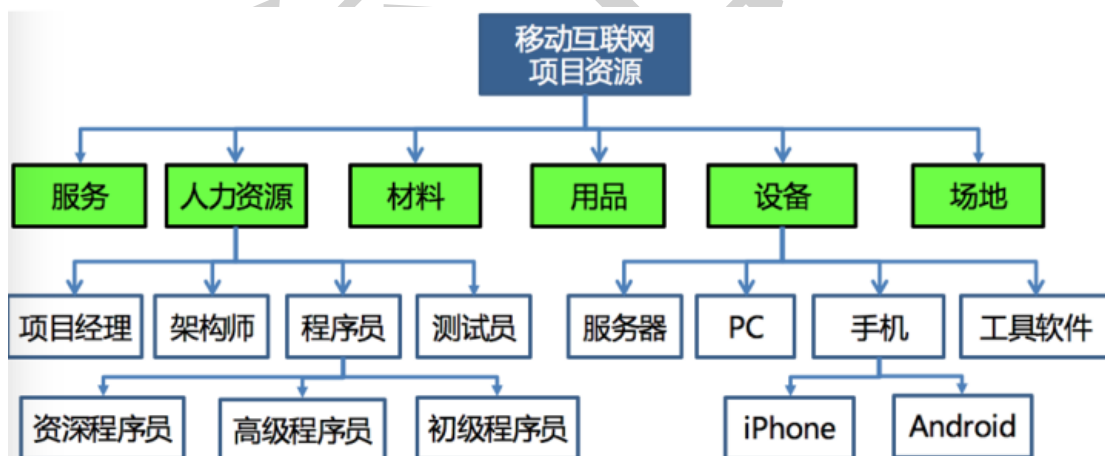
每个资源的工作时间和非工作时间。每个资源都有一个资源日历。所以一个项目会有 1 个或多个资源日历。

3、估算活动资源的工具：自下而上估算

先估算每个活动所需的团队资源和实物资源，然后汇总，得出整个项目的资源需求。

4、估算活动资源的输出：资源分解结构

是把整个项目所需要的资源按照类别、类型进行展现

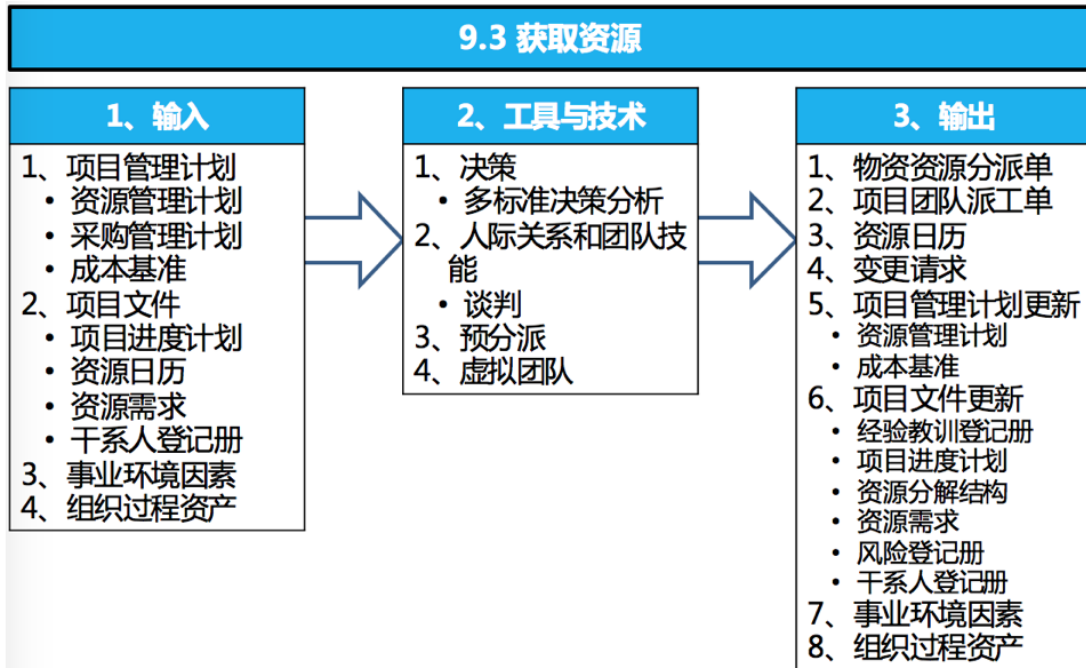


9.3 获取资源：

1、定义：获取项目所需的团队成员、设施、设备、材料、用品和其他资源。

注意事项：

- 1) 进行有效谈判，影响那些能为项目提供所需人力资源的人员；
- 2) 不能获得项目所需的人力资源，人力资源不足或者人员能力不足，会对项目造成影响；
- 3) 如因制约因素而无法获得所需人力资源，项目经理可能不得不使用替代资源。



2、获取资源的工具：谈判 Negotiation

许多项目中，通过谈判完成人员分派，是组建项目团队最主要的一个方法。

项目管理团队需要与下列各方谈判：

- 1) 职能经理：获得普通、一般资源。
 - 2) 执行组织中的其他项目管理团队：竞争特殊、稀缺资源。
 - 3) 外部组织、卖方、供应商、承包商等：获得特殊资源。
- 谈判，它的目标很明确，需要什么资源就和谁谈判。

3、获取资源的工具：预分派 Pre-assignment

事先选定已经分配到位的人，不由项目经理决定。

三种情况：

- 1) 标书中规定了；
- 2) 项目章程中说明，高层指定；
- 3) 特定人员的专有技能，项目离开他就做不了；

4、获取资源的工具：虚拟团队 Virtual Teams

有共同的目标，很少或没有时间面对面工作的一群人，比如有些人在国外、有些人工作班次和时间不同。

缺点：虚拟团队可能产生孤立感，团队成员之间难以分享知识经验，所以当采取虚拟团队的时候，沟通规划就非常重要。

5、获取资源的输出：实物资源分配单

记录了项目将使用的材料、设备、用品、地点和其他实物资源。



6、获取资源的输出：项目团队派工单 Project Team Assignments

记录了团队成员及其在项目中的角色职责 需要包含项目人员名称，相关的文件包括：
项目团队名录（directory）
项目组织图
进度计划

✧ 练习题

1、项目经理接管一个执行阶段的项目。在对项目进度进行初步审查期间，项目经理注意到与特定关键路径活动有关的信息不完整，有些活动还存在风险。项目经理如何才能确定每项活动的责任？

- A. 工作分解结构
- B. 组织分解结构
- C. 风险登记册
- D. 责任分配矩阵

答案 D。PM 要确定每项活动的责任，应该查看 RAM 责任分配矩阵。

2、项目经理正在为一个高度复杂的电信项目制定人力资源管理计划。由于快速变化的技术环境，项目经理不确定应该分配的资源类型。

若要完成项目资源管理计划，项目经理首先应该怎么做？

- A. 根据以前的项目估算资源活动
- B. 使用滚动式规划执行项目
- C. 在风险管理计划中包含资源培训需求
- D. 根据货币估算定义资源类型

解析：B 是参考答案。面对高度复杂和快速变化的技术环境，需采用滚动式规划。滚动式规划是一种迭代式的规划技术，即详细规划近期要完成的工作，同时在较高层级上粗略规划远期工作。