

第六章 人力资源管理

内容较多，考点较多，加强记忆

---2020-08-12

1 人力资源管理概念

1.1 领导与管理（了解）

领导人、管理事。项目经理具有领导者和管理者的双重身份。对项目经理而言，管理能力和领导能力二者均不可缺。对大型复杂项目，领导能力尤为重要。

领导者的工作主要涉及三方面：确定方向、同意思想、激励和鼓励。

项目经理对于有害的冲突要设法加以解决或减少；对友谊的冲突要加以利用，要鼓励团队成员良性竞争。

项目人力资源管理组织、管理与领导所需的四个过程：

- 1) 规划人力资源管理——识别和记录项目角色、职责、所需技能、报告关系，并编制人员配置管理计划。
- 2) 组建项目团队——确认人力资源的可用情况，并未开展项目活动而组建团队。
- 3) 建设项目团队——提高工作能力，促进团队成员互动，改善团队整体氛围，以提高项目绩效。
- 4) 管理项目团队——跟踪团队成员工作表现，提供反馈，解决问题并管理团队变更，以优化项目绩效。

项目人力资源管理四大过程的主要收益有：

- 1) 规划人力资源管理主要收益——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。
- 2) 组建项目团队主要收益——指导团队选择和职责分配，组建一个成功的团队。
- 3) 建设项目团队主要收益——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。
- 4) 管理项目团队主要收益——影响团队行为，管理冲突，解决问题，并评估团队成员的绩效。

2 人力资源管理 ITO 详解（背背背）

过程名	输入	工具和技术	输出
规划人力资源管理	项目管理计划 活动资源需求 事业环境因素 组织过程资产	组织图和职位描述 人际交往 组织理论 专家判断 会议	人力资源管理计划
组建项目团队	人力资源管理计划 事业环境因素 组织过程资产	预分派 谈判 招募 虚拟团队 多标准决策分析	项目人员分派 资源日历 项目管理计划更新
建设项目团队	人力资源管理计划 项目人员分派 资源日历	人际关系技能 培训 团队建设活动 基本规则 集中办公 认可与奖励 人事测评工具	团队绩效评价 事业环境因素更新
管理项目团队	人力资源计划 项目人员分派 团队绩效评价 问题日志	观察和交谈 项目绩效评估 冲突管理 人际关系技能	变更请求 项目管理计划更新 项目文件更新 事业环境因素更新 组织过程资产更新

2.1 组建项目团队过程

（背背）

预分派：如果项目团队成员是事先选定的，他们就是被预分派的。

多标准决策分析：在组建项目团队中，经常需要使用团队成员选择标准。通过多标准决策分析，制定选择标准，并据此对候选团队成员进行定级或打分。根据各种因素对团队的不同重要性，赋予选择标准不同的权重。

项目人员分派：把团队成员分派到合适的岗位上。

2.1.1 组建项目团队过程工具与技术（熟读 5 遍）

虚拟团队可以定义为具有共同目标、在完成角色人物的过程中很少或没有时间面对面工作的一群人。虚拟团队模式使人们有可能：

- 1) 在组织内部地处不同地理位置的员工之间组建团队。
- 2) 为项目团队增加特殊技能，即使相应的专家不在同一地理区域。
- 3) 将在家办公的员工纳入团队。
- 4) 在工作班次、工作小时或工作日不同的员工之间组建团队。
- 5) 将行动不便者或残疾人纳入团队。
- 6) 执行那些原本会因差旅费用过高而被否决的项目。

虚拟团队也有一些缺点，例如，可能产生误解，有孤立感，团队成员之间难以分享知识和经验，采用通信技术的成本。在虚拟团队的环境中，沟通规划变得尤为重要。

2.2 建设项目团队过程

建设项目团队的目标包括（但不限于）：（了解）

- 1) 提高团队成员的知识和技能，以提高他们完成项目可交付成果的能力，并降低成本，缩短工期和提高质量。
- 2) 提高团队间信任和认同感，以提高士气，减少冲突和增进团队协作。
- 3) 创建富有生气、凝聚力和协作性的团队文化，从而提高生产率，促进团队合作，促进团队知识和经验分享。

基本规则：用基本规则对项目团队成员的可接受行为作出明确规定。尽早制定明确规则，有助于减少误解，提高生产率。

人事评测工具能让项目经理和项目团队洞察成员的优势和劣势。

团队绩效评价——项目管理团队应该持续地对项目团队绩效进行正式或非正式的评价。不断地评价项目团队绩效，有助于采取措施解决问题，调整沟通方式，解决冲突和改进团队互动。（可以简单复述）

2.2.1 建设项目团队过程工具与技术

集中办公是指把部分或全部项目团队成员安排在同一物理地点工作，以增强团队工作能力。“作战室”或“指挥部”是集中办公的一种策略。

团队发展阶段，不管当前处于什么阶段，增加人或减少人都要从形成阶段重

新开始。优秀团队的建设不是一蹴而就，一般要一次经历一下五个阶段：（背背）

- 1) 形成阶段——一个个的个体转变为团队成员，逐渐相互认识并了解项目情况及他们在项目中的角色和职责，开始形成共同目标。团队成员倾向于相互独立，不怎么开诚布公。本阶段，团队往往对未来有美好的期待。
- 2) 震荡阶段——团队成员开始执行分配的项目任务，一般会遇到超出预想的困难，希望被现实打破。个体之间开始争执，互相指责，并且开始怀疑项目经理的能力。
- 3) 规范阶段——经过一定时间的磨合，团队成员开始协同工作，并调整各自的工作习惯和行为来支持团队，团队成员开始相互信任，项目经理能够得到团队的认可。
- 4) 发挥阶段——随着相互之间的配合默契和对项目经理的信任加强，团队成员之间相互依靠，平稳高效地解决问题。这时团队成员的集体荣誉感会非常强。
- 5) 解散阶段——所有工作完成后，项目结束，团队解散。

项目经理的权力五种来源：（背背）

- 1) 职位权力，来源于管理者在组织中的职位和职权，项目经理让员工进行工作的权力。
- 2) 惩罚权力，使用降职、扣薪、惩罚、批评、威胁等负面手段的能力。
- 3) 奖励权力，给与下属奖励的能力
- 4) 专家权力，来源于个人的专业技能，让员工感到项目经理是某些领域的专业权威。
- 5) 参照权力，由于称为别人学习参照榜样所拥有的力量。参照权力是由于他人对你的认可和敬佩从而愿意模仿和服从你以及希望自己称为你那样的人而产生的，这是一种个人魅力，包括诚实、正直、自信、自律、坚毅、刚强、宽容和专注等。

在项目经理的权力中，职位权力、惩罚权力、奖励权力来源于组织的授权，专家权力和参照权力来自于管理者的自身。

在项目环境中，对于双重汇报管理和非直接汇报关系人员的管理，项目经理更注重运用奖励权力、专家权力和参照权力，尽量避免使用惩罚权力。

2.3 管理项目团队过程

项目绩效评估目的是澄清角色与职责、向团队成员提供建设性反馈、发现未知或未决问题、制定个人培训计划，以及确立未来目标。

2.3.1 冲突管理（大致背出 5 中方法）

在项目环境中，冲突不可避免。不一致的需求、对稀缺资源的竞争、沟通不畅、进度优先级排序以及个人工作风格差异等诸多因素都可能成为冲突的起源。解决冲突常用的五种方法：

- 1) 撤退/回避（暂时性）。从实际或潜在冲突中退出，将问题推迟到准备充分的时候，或者将问题推给其他人员解决。双方在解决问题上都不够积极也不想合作。
- 2) 缓和/包容（求同存异，暂时性）。强调一致、淡化分歧（甚至否认冲突的存在）；为维持和谐与关系而单方面退让一步。
- 3) 妥协/调解（让步），为了暂时或部分解决冲突，寻找能让各方都一定程度上满意的方案。双方在态度上都愿意果断解决冲突，双方都进行了让步，都有得有失。妥协是双方面的让步，包容是单方面的妥协。
- 4) 强迫/命令（紧急问题，一方赢一方输）。以牺牲其他方为代价，推行某一方的观点；只提供输赢方案。通常利用权力来强行解决紧急问题，一赢一输。
- 5) 合作/解决问题（最理想的结果）。综合考虑不同的观点和意见，采用合作的态度和开放对话引导各方达成共识和承诺。前提是双方要互相尊重、愿意合作、愿意倾听对方。

为彻底解决问题，项目经理应该努力促进团队成员采用合作的方法。如果确实无法采用合作的方法，项目经理应该转而采用其他的主动管理方法来处理冲突，例如强迫、包容、规避或妥协的方法。

现在项目管理在激励方面的理论基础主要是：马斯洛需求层次理论、赫茨伯格的双因素理论、X 理论和 Y 理论、期望理论。

2.3.2 马斯洛需求层次理论（记住图）

马斯洛需求层次理论模型，包括生理需求、安全需求、社会交往需求、受尊重需求、自我实现的需求，其层次如书上截图所示：

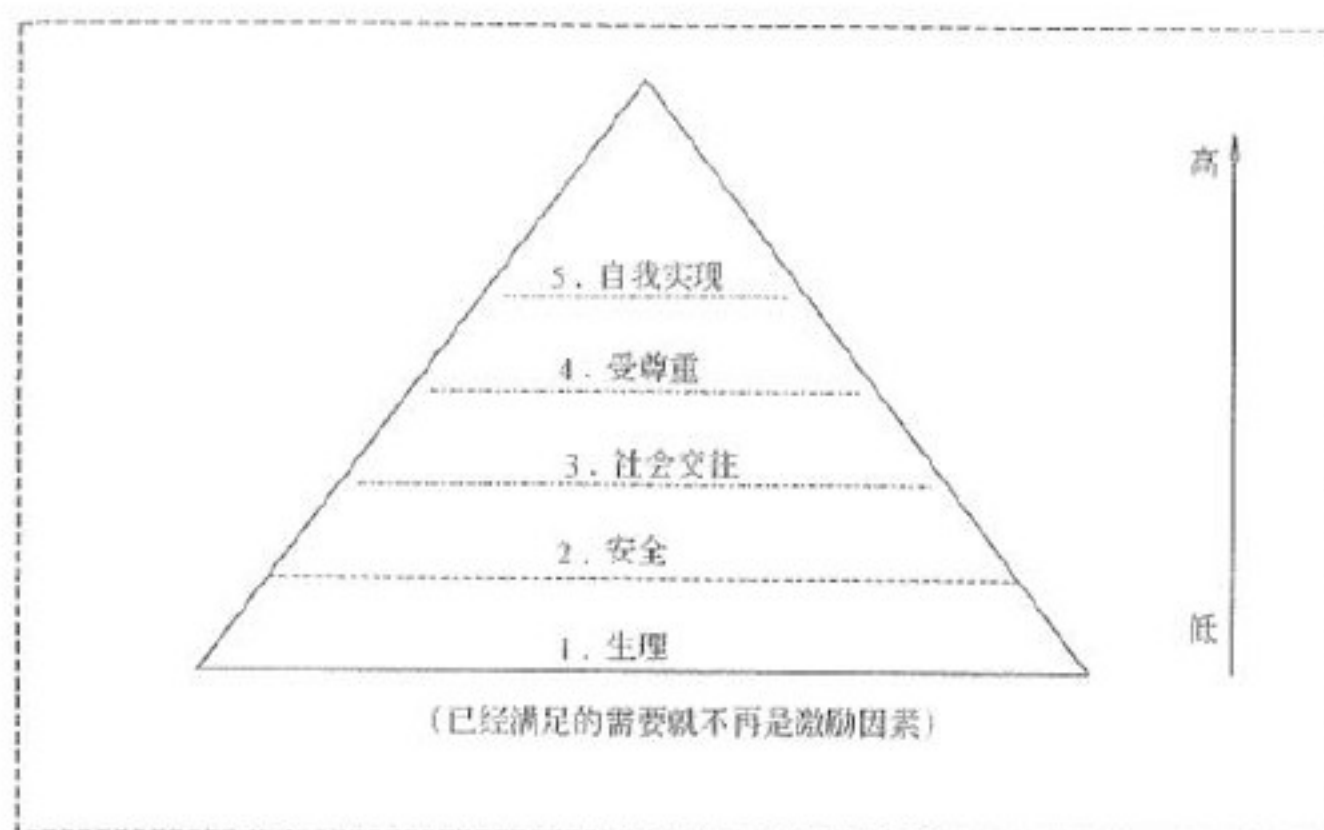


图 9-10 马斯洛的需要层次理论

2.3.3 赫茨伯格双因素理论（熟读 5 遍）

第一类是保健因素，这些因素是与工作环境或条件有关的，能防止人们产生不满意感的一类因素，包括工作环境、工资薪水、公司政策、个人生活、管理监督、人际关系。保健因素仅仅可以消除工作中的不满意，却无法增加人们对工作的满意感，所以这些因素是无法起到激励作用的。

第二类激励因素，这些因素是与员工的工作本身或工作内容有关的、能促使人们产生工作满意感的一类因素，是高层次的需要，包括成就、承认、工作本身、责任、发展机会等。当激励因素缺乏时，人们就会缺乏进取心，对工作无所谓，但一旦具备了激励因素，员工则会感觉到强大的激励力量而产生对工作的满意感。

赫茨伯格双因素理论，强调内在激励。一、管理者在实施激励时，应注意区别保健因素和激励因素，前者的满足可以消除不满，后者的满足可以产生满意。二、管理者在管理中不应忽视保健因素，如果保健性的管理措施做的很差，就会导致员工产生不满情绪，影响劳动效率的提高。另一方面，也没必要过分的改善保健因素，因为这样做只能消除员工对工作的不满意情绪，不能直接提高工作积极性和工作效率。三、管理者若想持久而高效地激励职工，必须改进员工的工作内容，进行工作任务再设计，注意对人进行精神激励，给与表扬和认可，注意给人以成长、发展、晋升的机会。用这些内在因素来调动人的积极性，才能起更大的激励作用并维持更长的时间。

2.3.4 X理论和Y理论（背）

X理论：

- 1) 人天性好逸恶劳，只要有可能就会逃避工作。
- 2) 人生来就以自我为中心，漠视组织的要求。
- 3) 人缺乏进取心，逃避责任，甘愿听从指挥，安于现状，没有创造性。
- 4) 人们通常容易受骗，易受人煽动。
- 5) 人们天生反对改革。
- 6) 人的工作动机就是为了获得经济报酬。

Y理论对人性的假设与X理论完全相反。

- 1) 人天生并不是好逸恶劳，他们热爱工作，从工作中得到满足感和成就感。
- 2) 外来的控制和处罚对人们实现组织的目标不是一个有效的办法，下属能够自我确定目标，自我指挥和自我控制。
- 3) 在适当的条件下，人们愿意主动承担责任。
- 4) 大多数人具有一定的想象力和创造力。
- 5) 在现在社会中，人们的智慧和潜能只是部分地得到了发挥，如果给与机会，人们喜欢工作，并渴望发挥其才能。

崇尚X理论的领导者认为，在领导工作中必须对员工采取强制、惩罚和解雇等手段，强迫员工努力工作，对员工应当严格监督、控制和管理。在领导行为上应当实行控制和集中管理。

崇尚Y理论的管理者对员工采取以人为中心的、宽容的及放权的领导方式，使下属目标和组织目标很好的结合起来，为员工的智慧和能力的发挥创造有利的条件。

用X理论可以加强管理，但项目团队成员通常比较被动的工作。用Y理论可以激发员工主动性，但对于员工把握工作而言可能又放任过度。在项目团队的开始阶段，大家互相还不是很熟悉，对项目不是很了解或者还有一种抵触等，这时候需要项目经理运用X理论去知道和管理；当项目团队进入执行阶段的时候，成员对项目目标已经了解，都愿意努力完成项目，这时候可以用Y理论去授权团队完成所负责的工作，并提供支持和相应的环境。

2.3.5期望理论（熟读5遍）

期望理论是一个种通过考察人们的努力行为与其所获得的最终奖酬之间的因果关系，来说明激励过程，并以选择合适的行为达到最终的奖酬目标的理论。

期望理论认为，一个目标对人的激励程度受两个因素影响。

目标效价，指实现该目标对个人有多大价值的主观判断。如果实现该目标对个人来说很有价值，个人的积极性就高；反之，积极性则低。

期望值，指个人对实现该目标可能性大小的主观估计。只有个人认为实现该目标的可能性很大，才会去努力争取实现，从而在较高程度上发挥目标的激励作用；如果个人认为实现该目标的可能性很小，甚至完全没有可能，目标激励作用则小，以至完全没有。

期望理论认为，激励水平等于目标效价和期望值的乘积，即：激发力量=目标效价*期望值。

3 项目人力资源管理文件

3.1 人力资源管理计划

作为项目管理计划的一部分，人力资源管理计划提供了关于如何定义、配备、管理及最终遣散项目人力资源的指南。人力资源管理计划及其后续修订也是制定项目管理计划过程的输入。（背）

人力资源管理计划内容包括（不限于）：（熟读 5 遍）

- 1) 角色与职责，定义项目所需的岗位、技能和能力。
- 2) 项目组图，说明项目所需的人员数量。
- 3) 人员配备管理计划，说明需要每个团队成员的时间段，以及有助于项目团队磨合的其他重要信息。

3.2 角色和职责（背）

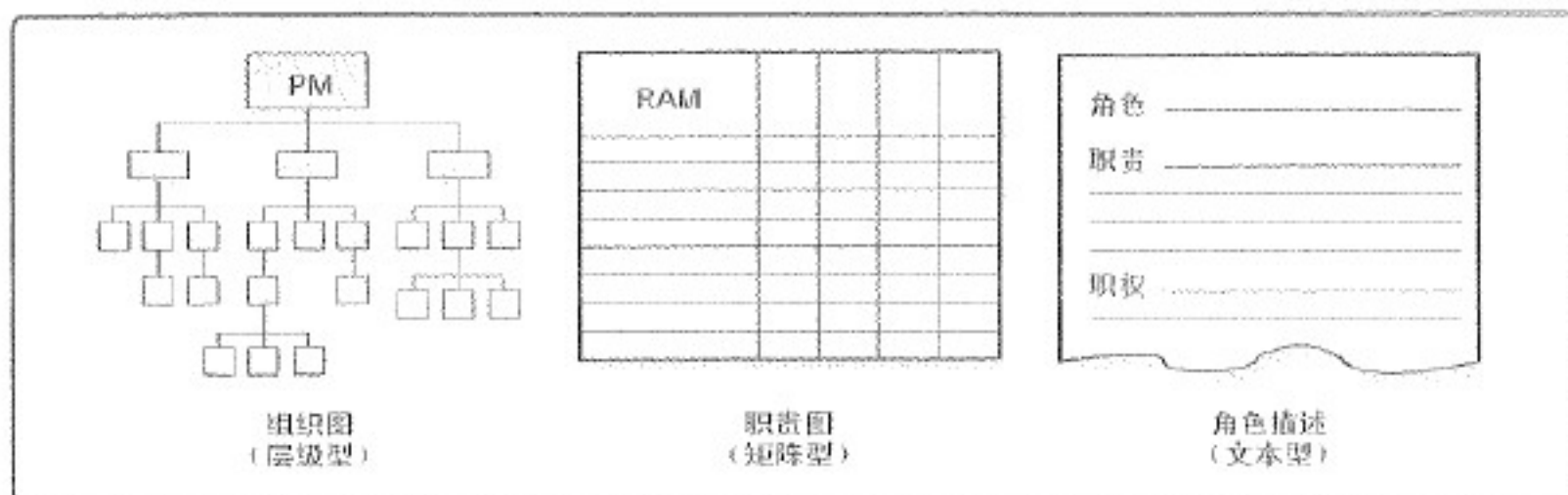


图 9-11 角色和职责的定义形式

可以采用多种格式来记录团队成员的角色与职责。大多数格式属于如图三类：层级型、矩阵型和文本型。无论使用什么方法，目的都是要确保每个工作包有明

确的责任人，确保全体团队成员都清楚地理解其角色和职责。通常层级型可用于规定高层级角色，而文本型更适合用于记录详细职责。

- 1) 层级型。可以采用传统的组织结构图，自上而下地显示各种职位及其互相关系。

工作分解结构（WBS）用来显示如何把项目可交付成果分解为工作包，有助于明确高层级的职责。

组织分解结构（OBS）与工作分解结构形式上相似，但是它不是根据项目的可交付成果进行分解，而是按照组织现有的部门、单元或团队排列，并在每个部门下列出其所负责的项目活动或工作包。

资源分解结构（RBS）是按资源类别和类型，对资源的层级列表，有利于规划和控制项目工作。

- 2) 矩阵型。责任分配矩阵（RAM）是用来显示分配给每个工作包的项目资源的表格。它显示工作包或活动与项目团队成员之间的关系。矩阵图能反映与每个人相关的所有活动，以及与每项活动相关的所有人员。它也可确保任何一项任务都只有一个人负责，从而避免职责不清。

RMA 的一个例子是 RACI 矩阵，Responsible、Accountable、Consult、Inform 代表资源与工作之间的四种关系。掌握 RACI 矩阵图如下：

表 9-1 使用 RACI 格式的责任分配矩阵

RACI 矩阵	人 员				
	张三	李四	王五	赵六	钱七
需求定义	A	R	I	I	I
系统设计	I	A	R	C	C
系统开发	I	A	R	C	C
测试	A	I	I	R	I

R=执行 A=负责 C=咨询 I=知情

- 3) 文本型。如果需要详细描述团队成员的职责，就可以采用文本型。

3.3 人员配置管理计划（背）

人员配置管理计划是人力资源管理计划的组成部分，说明将在何时、以何种方式获得项目团队成员，以及他们需要在项目中工作多久。它描述了如何满足项目对人力资源的需求。应该在项目期间不断更新人员配置管理计划，包括：人员招募、资源日历、人员遣散计划、培训需要、认可与奖励、合规性、安全。

3.4 团队绩效评价（熟读 5 遍）

评价团队有效性的指标包括：

- 1) 个人技能的改进，从而使成员更有效地完成工作任务。
- 2) 团队能力的改进，从而使团队更好地开展工作。
- 3) 团队成员离职率的降低。
- 4) 团队凝聚力的加强，从而使团队成员公开分享信息和经验，并互相帮助，来提高项目绩效。

通过对团队整体绩效的评价，项目管理团队能够识别出所需要的特殊培训、教练、辅导、协助或改变，以提高团队绩效。