项目人力资源管理

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。

1. 尽管项目团队成员被分派了特定的角色和职责，但让他们全员参与项目规划和决策仍是有益的。团队成员在规划阶段就参与进来，既可使他们对项目规划工作贡献专业技能，又可以增强他们对项目的责任感。
2. 过程间的相互作用可能导致在整个项目过程中需要重新开展规划工作，例如：

* 初始团队成员创建工作分解结构后，更多的团队成员可能需要加入到团队中；
* 新团队成员加入到团队中，他们的经验水平将会降低或增加项目风险，从而有必要进行额外的风险规划；
* 如果在确定项目团队全部成员及其能力水平之前，就对活动持续时间进行估算，并对其编制预算、界定范围或者制定计划，那么活动持续时间可能会发生变更。

1. 项目管理团队也称为核心团队、执行团队或领导团队。
2. 为了项目利益，项目发起人应该与项目管理团队一起工作，特别是协助筹集项目资金、明确项目范围、监督项目进程及影响买方和执行组织中的干系人。
3. 管理与领导项目团队包括（但不限于）：

* **影响项目团队**。在可能的情况下，项目经理需要识别并影响可能影响项目的人力资源因素。这些因素包括团队环境、团队成员的地理位置、干系人之间的沟通、内外部政治氛围、文化问题、组织的独特性，以及其他可能改变项目绩效的因素。
* **职业与道德行为**。项目管理团队应该了解、支持并确保所有团队成员遵守职业与道德规范。



# 

# 9.2 项目人力资源管理的过程

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 过程 | 定义 | 主要作用 | 其他描述 |
| 规划人力资源管理 | 识别和记录项目角色、职责、所需技能、报告关系，并编制人员配备管理计划的过程。。 | * 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。 | * 人力资源管理计划描述将如何安排项目的角色与职责、报告关系和人员配备管理。 * 它还包括人员管理计划（列有人员招募和遣散时间表）、培训需求、团队建设策略、认可与奖励计划、合规性考虑、安全问题及人员配备管理计划对组织的影响等。 * 可按团队或团队成员分派项目角色。 * 这些团队或团队成员可来自项目执行组织的内部或外部。其他项目可能也在争夺具有相同能力或技能的人力资源。 * 这些因素可能对项目成本、进度、风险、质量及其他领域有显著影响。 |
| 组件项目团队 | 是确认人力资源的可用情况，并为开展项目活动而组建团队的过程。 | 指导团队选择和职责分配，组建一个成功的团队。 | * 因为集体劳资协议、分包商人员使用、矩阵型项目环境、内外部报告关系或其他各种原因，项目管理团队不一定对团队成员选择有直接控制权。 * 在组建项目团队过程中，应特别注意下列事项：  1. 项目经理或项目管理团队应该进行有效谈判，并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，可能影响项目进度、预算、客户满意度、质量和风险。人力资源不足或人员能力不足会降低项目成功的概率，甚至可能导致项目取消。 3. 如因制约因素（如经济因素或其他项目对资源的占用）而无法获得所需人力资源，在不违反法律、规章、强制性规定或其他具体标准的前提下，项目经理或项目团队可能不得不使用替代资源（也许能力较低 |
| 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，以提高项目绩效的过程。 | * 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。 | 建设项目团队的目标包括（但不限于）：   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。   提高团队成员之间的信任和认同感，以提高士气、减少冲突和增进团队协作。   创建富有生气、凝聚力和协作性的团队文化，以便（1）提高个人和团队生产率，振奋团队精神，促进团队合作；（2）促进团队成员之间的交叉培训和辅导，以分享知识和经验。 |
| 管理项目团队 | 跟踪团队成员工作表现，提供反馈，解决问题并管理团队变更，以优化项目绩效的过程 | * 影响团队行为，管理冲突，解决问题，并评估团队成员的绩效 | * 提出变更请求，更新人力资源管理计划，解决问题，为绩效评估提供输入，以及为组织数据库增加经验教训，都是管理项目团队所得到的成果。 * 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。 * 项目经理应该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。 |

# 9.3 项目人力资源管理管理的输入、工具与技术及输出

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 类型 | 名称 | 定义与描述 |
| 规划人力资源管理 | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 输入 | 项目管理计划 | 用于制定人力资源管理计划的信息包括（但不限于）：   项目生命周期和拟用于每个阶段的过程；   为完成项目目标，如何执行各项工作；   变更管理计划，规定如何监控变更；   配置管理计划，规定如何开展配置管理；   如何维持项目基准的完整性；   干系人之间的沟通需求和方法。 |
| 活动资源需求 | * 在规划人力资源管理过程中，明确对项目团队成员及其能力的初步需求，并不断渐进明细。 |
| 事业环境因素 |  |
| 组织过程资产 |  |
| 工具技术 | 组织图和职位描述 | * 可采用多种格式来记录团队成员的角色与职责。大多数格式属于以下三类（见图9-4）：层级型、矩阵型和文本型。 * 目的都是要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地理解其角色和职责。 * 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。 * **层级型**：  1. 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。 2. 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。 3. 资源分解结构对追踪项目成本很有用，并可与组织的会计系统对接。它可包含人力资源以外的其他各类资源。  * **矩阵型**：  1. 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。 2. 高层次RAM可定义项目团队中的各小组分别负责WBS中的哪部分工作，而低层次RAM则可在各小组内为具体活动分配角色、职责和职权。 3. 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。 4. RAM的一个例子是RACI（执行、负责、咨询和知情）矩阵  * **文本型**：  1. 如果需要详细描述团队成员的职责，就可以采用文本型。 2. 文本型文件通常以概述的形式，提供诸如职责、职权、能力和资格等方面的信息。 3. 这种文件有多种名称，如职位描述、角色—职责—职权表。该文件可作为未来项目的模板，特别是在根据当前项目的经验教训对其内容进行更新之后。 |
| 人际交往 | * 人际交往是指在组织、行业或职业环境中与他人的正式或非正式互动。 * 人际交往活动的例子包括主动写信、午餐会、非正式对话（如会议和活动）、贸易洽谈会和座谈会。 * 人际交往在项目初始时特别有用，并可在项目期间及项目结束后有效促进项目管理职业的发展。 |
| 组织理论 | * 组织理论阐述个人、团队和组织部门的行为方式。 * 有效利用组织理论中的通用知识，可以节约编制人力资源管理计划的时间、成本及人力投入，提高规划工作的效率。 |
| 专家判断 |  |
| 会议 |  |
| 输出 | 人力资源管理计划 | * 人力资源管理计划包括（但不限于）以下内容：  1. **角色和职责**： 2. **项目组织图：** 3. **人员配备管理计划：**   基于项目的需要，人员配备管理计划可以是正式或非正式的，非常详细或高度概括的。应该在项目期间不断更新人员配备管理计划，以指导持续进行的团队成员招募和发展活动。   1. **人员遣散计划**： 2. **培训需要：** 3. **认可与奖励** 4. **合规性** 5. **安全** |
| 组建项目团队 | | |
| 输入 | 人力资源管理计划 |  |
| 事业环境因素 |  |
| 组织过程资产 |  |
| 技术工具 | 预分派 | 1. 如果项目团队成员是事先选定的，他们就是被预分派的。 2. 预分派可在下列情况下发生：在竞标过程中承诺分派特定人员进行项目工作；项目取决于特定人员的专有技能；或者，项目章程中指定了某些人员的工作分派。 |
| 谈判 | * 项目管理团队要与一下各方谈判：   职能经理；执行组织中的其他项目管理团队；外部组织，卖方，供应商 |
| 招募 |  |
| 虚拟团队 | * 现代沟通技术（如电子邮件、电话会议、社交媒体、网络会议和视频会议等）使虚拟团队成为可行。 * 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。 |
| 多标准决策分析 | * 通过多标准决策分析，制定出选择标准，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。 * 可用性；成本；经验；能力；知识；技能；态度；国际因素 |
| 输出 | 项目人员分派 | * 与项目人员分派相关的文件包括项目团队名录和致团队成员的备忘录，还需要把人员姓名插入项目管理计划的其他部分，如项目组织图和进度计划。 |
| 资源日历 | 质量管理计划；范围管理计划；进度管理计划；成本管理计划。 |
| 项目管理计划更新 | * 承担某个角色的人员未达到人力资源管理计划所规定的全部要求，就需要更新项目管理计划，对团队结构、人员角色或职责进行变更。 |
| 建设项目团队 | | |
| 输入 | 人力资源管理计划 |  |
| 项目人员分派 |  |
| 资源日历 |  |
| 工具技术 | 人际关系技能 |  |
| 培训 |  |
| 团队建设活动 | * 塔克曼阶梯理论：   形成阶段；震荡阶段；规范阶段；成熟阶段；解散阶段 。  某个阶段持续时间的长短，取决于团队活力、团队规模和团队领导力。项目经理应该对团队活力有较好的理解，以便有效地带领团队经历所有阶段。 |
| 基本规则 | * 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。 |
| 集中办公 | * 紧密矩阵 |
| 认可与奖励 | * 最初的奖励计划是在规划人力资源管理过程中编制的。 * 必须认识到，只有能满足被奖励者的某个重要需求的奖励，才是有效的奖励。 |
| 人事测评工具 | * 有各种可用的工具，如态度调查、细节评估、结构化面谈、能力测试及焦点小组讨论。 |
| 输出 | 团队绩效评价 | * 团队绩效评价标准应由全体相关各方联合确定，并被整合到建设项目团队过程的输入中。 * 基于项目技术成功度（包括质量水平）、项目进度绩效（按时完成）和成本绩效（在财务约束条件内完成），来评价团队绩效。 * 以任务和结果为导向是高效团队的重要特征。 |
| 事业环境因素更新 |  |
| 管理项目团队 | | |
| 输入 | 人力资源管理计划 |  |
| 项目人员分派 |  |
| 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。 |
| 问题日志 | * 在管理项目团队过程中，总会出现各种问题。可用问题日志记录由谁负责在目标日期内解决特定问题，并监督解决情况。 |
| 工作绩效报告 | * 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。 |
| 组织过程资产 | 嘉奖证书；   新闻报道；   网站；   奖金结构；   公司制服；   组织中其他的额外待遇。 |
| 工具技术 | 观察和交谈 |  |
| 项目绩效评估 | * 在项目过程中进行绩效评估的目的包括澄清角色与职责，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。 |
| 冲突管理 | * 冲突的来源包括资源稀缺、进度优先级排序和个人工作风格差异等。 * 采用团队规则、团队规范及成熟的项目管理实践（如沟通规划和角色定义），可以减少冲突的数量。 * 如果管理得当，意见分歧有利于提高创造力和改进决策。 * 假如意见分歧成为负面因素，应该首先由项目团队成员负责解决。如果冲突升级，项目经理应提供协助，促成满意的解决方案。应该采用直接和合作的方式，尽早并且通常在私下处理冲突。如果破坏性冲突继续存在，则可使用正式程序，包括采取惩戒措施。 * 影响冲突解决方法的因素包括：    冲突的相对重要性与激烈程度；   解决冲突的紧迫性；   冲突各方的立场；   永久或暂时解决冲突的动机。   * 五种常用的冲突解决方法：  1. **撤退/回避**。从实际或潜在冲突中退出 2. **缓和/包容**。强调一致而非差异；为维持和谐与关系而**退让一步**，考虑其他方的需要。 3. **妥协/调解**。为了暂时或部分解决冲突，寻找能让各方都在一定程度上满意的方案。 **各让一步**。 4. **强迫/命令**。以牺牲其他方为代价，推行某一方的观点；只提供赢—输方案。通常是利用权力来强行解决紧急问题。 5. **合作/解决问题**。综合考虑不同的观点和意见，采用合作的态度和开放式对话引导各方达成共识和承诺。 |
| 人际关系技能 | * 项目经理最常用的人际关系技能包括：   领导力；影响力；有效决策；  进行有效决策需要：  ○ 着眼于所要达到的目标；  ○ 遵循决策流程；  ○ 研究环境因素；  ○ 分析可用信息；  ○ 提升团队成员个人素质；  ○ 激发团队创造力；  ○ 管理风险。 |
| 输出 | 变更请求 |  |
| 项目管理计划更新 |  |
| 项目文件更新 | * 问题日志；角色描述；项目人员分派。 |
| 事业环境因素更新 | 对组织绩效评价的输入； 个人技能更新。 |
| 组织过程资产更新 |  |