

制定日期: 2022 年 5 月 8 日	
1、所需资源:	(1) 实物资源: 水位传感器、排污监控设备、水质监测器... (2) 团队资源: 开发工程师、架构师、物联网工程师、QA...
2、资源获取方式:	(1) 实物资源: 自制、外部采购 (公开招标、询价等); (2) 团队资源: 预分派、谈判、虚拟团队...
3、培训工作:	(1) 开始前开展一次通识培训; (2) 每月开展一次安全培训 (信息安全、保密); (3) 不定期邀请 IT 专家开展 IT 专业培训; ...
...	

## 2、估算活动资源

估算活动资源是对各活动所需的实物资源和团队资源等进行估算并提供估算依据的过程。由于资源估算是获取资源的基础,也是做好资源管理工作的重要环节。因此我一是让熟悉负责工作开展的各活动、各项目组负责人共同参与到估算工作中来,并向我提交所在活动和小组所需的资源清单及依据;二是组织项目成员通过头脑风暴的方式识别各项活动需要何种实务和团队资源及所需的数量、质量;三是向公司内曾经开展或参与过类似项目的同事、专家进行请教,并将上述工作所获得的数据和内容汇总为《资源需求》,由关键干系人开会审议通过。

例如“数据监测”子系统的负责人张工通过自下而上估算得出需要的实物资源包括:水位传感器 86 套、水质采样器 112 套、便携式移动检测终端 10 套、台式计算机 6 部等,以满足在某市辖区内主要河道、水库设置固定的数据收集设备的需求。

又如开发组负责人何经理通过向专家请教以及基于开发组的工作量估算初步得出共需要开发工程师 12 人,其中资深开发工程师 2 人、中高级开发工程师 3 人、初级开发工程师 7 人。

## 3、获取资源

获取资源是依据资源需求获取实物和团队资源的过程。在这一项工作过程中,我将资源的获取划分为两部分,分别为实物资源获取和团队资源获取。

其中对于实物资源获取我首先做好评估,确定是通过自制还是外购的方式取得,以“水位传感器”为例,由于项目合同中规定该设备技术参数为“响应时间小于等于 2 秒”,而我公司的产品响应时间为小于等于 3 秒,不符合要求,故需要对外采购水位传感器。因此我组织编写采购工作说明书,由采购部以公开招标的方式采购水位传感器。

而对于团队资源的获取我主要采用预分派、谈判以及虚拟团队的方式。例如本项目的主要技术是物联网,为提高项目成功的可能性,我提前和公司陈副总、技术部王经理沟通,调派我公司物联网专家袁工参与到项目中。又如在讨论有关开发工程师人选时,技术部王经理表示由于公司项目较多人手紧张,只能提供 1 名中高级开发工程师,我经过与王经理的多次沟通,决定请王经理另外调派 3 名初级开发工程师,并做好培训。再如架构师严工由于在国外参加研讨会,需要半年后才回国,因此我采用虚拟团队的方式让严工加入。

## 4、建设团队

建设团队是提升团队凝聚力,提高团队绩效的过程。我深知只有团队成员拧成一股绳、劲往一处使,才能更高效地完成项目工作。在这一阶段,我主要采用培训、集中办公以及认可与奖励的方法。

例如在项目伊始,我组织全体成员参加水务管理工作基础知识培训,让大家对水务管理的工作目的、内容和流程有大致地了解,从而提高与甲方业务科室人员的沟通效率,能更好地理解干系人需求。同时在项目的开展过程中我还根据开展情况,组织成员参加 IT 技术专题培训、测试工作培训等,以提高团队成员的技能。