

年份	重点子题目	回应思路及概述
18 上	人力资源管理的基本过程; 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;	见下表。

常见问题	产生原因	对应措施
(1) 招募不到合适的项目成员 (2) 团队的组成人员尽管富有才干, 但是却难管理合作 (3) 团队的气氛不积极, 造成项目团队的成员士气低落 (4) 项目团队的任务和职责分配不清楚 (5) 人员流动过于频繁	(1) 没有能够建立人力资源获取和培养的稳定体制 (2) 没有能够完整地识别项目所需要的人力资源种类、数量和相关任职条件 (3) 没有建立一个能充分、有效地发挥能力的项目团队 (4) 没有清楚的分配工作职责到组织个人或人力单元	(1) 建立稳定的人力资源获取和培养机制 (2) 在项目早期, 进行项目的整体人力资源规划, 明确岗位设置、工作职责和协作关系 (3) 进行项目团队建设, 加强团队沟通, 建立合作氛围 (4) 根据项目团队成员的工作职责和目标, 跟踪工作绩效, 及时予以调整和改进, 提升项目整体绩效。

领域	常见问题	产生原因	对应措施
规划人力资源管理	项目团队中某某说负荷过重	项目角色职责是否制定还不够合理	如果有人负荷过重, 需要找人代替, 解决负载平衡的问题
规划人力资源管理	有项目团队反映自己的职责还不够清晰	没有进入角色, 定位错误	事先沟通, 并对相应人员进行明确要求, 明确角色的轻重缓急, 促使尽快转换角色
规划人力资源管理	团队职责定义模糊, 给人力资源获取增加了困难	没有完整识别人力资源所需的数量, 种类和任职条件	在项目早期进行项目人力资源的规划, 明确岗位设置, 工作职责和协作关系
组建项目团队	项目成员缺乏相应开发经验和能力	没有事先制定岗位的要求, 职责和选人的标准	重新选出合适的人才, 通过其他手段确保人才
组建项目团队	招募不到合适的团队成员	没有建立人力资源获取和培养的稳定机制	建立稳定的人力资源获取和培养的机制
建设项目团队	新人较多, 开展项目困难	新人缺乏培训和全面的跟踪和监控	开展项目培训, 同时注意平时对人员的培养
建设项目团队	团队成员富有才干, 但很难合作, 气氛不积极	没有建立一个充分有效发挥能力的一个团队	进行项目团队的建设, 加强团队沟通, 建立合作氛围
管理项目团队	因为变更请求导致工作分配负荷不均匀, 进而发生冲突	没有进行有效的冲突管理	做好项目的冲突管理
管理项目团队	某些成员的绩效发生大规模波动	XY 理论的过度使用, 出现资源超负荷, 缺乏团队间沟通所致	与项目组成员保持良好的沟通, 并通过团队建设活动, 来激励团队
管理项目团队	项目例会人员没有到齐过, 而且会议出现迟到现象	开会意识不强	建立奖励与惩罚机制