

1. 规划资源管理

规划资源管理是定义如何估算、获取、管理和利用团队以及实物资源的过程。作为项目经理,我深知对于任何一个项目,人力资源和实物资源都是最重要的因素,而要做到科学高效的管好“人”和“物”,制定详细、可行的资源管理计划是必不可少的。首先,我们查阅了项目管理计划、项目章程、干系人登记册等内容,采用全员参与的方式,通过会议的形式制定了资源管理计划。

同时,我还详细制定了团队章程,团队章程包括:团队价值观、沟通指南、决策标准和过程、冲突处理过程、会议指南和团队共识。事实证明,充分而详细的资源管理计划,为后来项目的顺利实施奠定了坚实的基础。

【下面结合项目背景进一步优化】

规划资源管理是定义如何估算、获取、管理和利用团队以及实物资源的过程。作为项目经理,我参考了项目章程、人力资源政策和程序等组织过程资产,邀请甲方代表,公司高层,以及采购、人事等相关部门负责人和项目团队成员等,召开资源管理相关会议,讨论了资源的概要、获取的方式、估算的准则和依据、控制资源的方法和原则,形成了资源管理计划和团队章程。在资源管理计划中,我们识别出了相关的硬件资源,如 IoT 边缘服务器、网络光宽带、防火墙、安防管理一体机等等;确定了获取资源的渠道,比如 IoT 硬件等可从华为、联想等潜在供应商获取,车牌识别、人脸识别、二代身份证读取、驾驶证证芯扫描等场景算法等可从来 XX 科技等企业采购;会上还讨论了控制资源的方法,采用进度优先原则,且人力方面需要有核心成员从启动到试运行全过程跟踪,物质资源方面有配套监控设置,视项目运行情况走变更流程增加或回收。同时我们还制定了项目团队的培训和认可计划,对团队价值观和共识、沟通指南、决策方法、团队成员业务职责、冲突管理流程等做了规定,同时参考公司 OBS,对 XX 子系统开发、XX 模块开发、第三方系统对接等工作职责进行了划分(子题目要求 RACI 的,可以画一个),形成了团队章程(子题目要求的话可以画表格)。

2. 估算活动资源

估算活动资源就是要对各个活动所需的各种资源进行估算,包括人员、材料等。我通过公司的项目管理软件,邀请了相关的业务专家,组织项目组成员一起。首先我根据活动清单、资源日历、成本估算等资料,列出了几个备选方案供大家分析讨论。行业专家及项目组成员经过激烈的讨论后,最后大家一致讨论出了最优的资源需求、资源分解结构,促使项目更好更快的交付。这个项目需要的人力资源约 15 人左右,其中需求小组 3 人,开发小组 8 人,测试小组 2 人,质保小组 2 人,每个小组的组长直接向我报告。实物资源主要包括电脑 10 台,服务器 2 台、移动存储硬盘 3 块,警务通手持设备 10 台,打印机 2 台、投影仪 1 台等等;

3. 获取资源

获取资源是获取项目所需的团队成员、设施、设备、材料、用品和其他资源的过程。项目采用项目型组织结构,从公司各职能部门抽调主干成员,组成专门的项目团队。由于该项目需要开发人员必须尽量熟悉公安业务流程及行业数据标准,而公司目前可用的人力资源中,缺乏有公安行业经验的人员。经过与各职能经理的沟通和谈判,我从其他项目组争取到了 3 名有公安软件开发经验的工程师,并且,我又向公司管理层申请了一个熟悉公安业务的虚拟团队,该团队无需与项目组同地办公,利用远程协助为项目组提供业务、技术支持。至此,项目所需成员基本已就位。人力资源部协助,招聘了几名程序员。项目所需要的交换机、服务器、警务通手持设备等外部资源则通过公司项目设备采购过程获得。通过采取这些措施后,项目资源获取工作才全部完成。

4. 建设项目团队

项目团队建设的目标是建成一个高效、运行良好的项目团队,提高个人和团队的技能,以便改善项目绩效。我主要通过以下几项措施来进行: