

期,我们依据项目章程等总体要求科学规划了资源管理计划和团队章程,根据 WBS 和活动清单等估算出项目所需求的资源、形成了资源分解结构,并采取预分派和采购等方式获取了团队资源和实物资源并进行了分配。在项目过程中,通过培训、团建、激励等方式进行团队建设和管理,打造高绩效的团队,实时监测项目的资源使用和分配情况,发现偏离及时采取纠偏措施。下面结合本项目,对项目资源管理进行阐述,重点阐述资源分解结构的产生和更新情况,以及怎么样打造高绩效的项目团队。

一、科学规划资源管理

规划资源管理是记录将如何进行资源估算、获取、使用以及控制的过程,为整个项目期间资源活动提供指南和方向。在项目初期,我和团队成员、甲方主管领导龚总、总接口人谢主任、我司分管刘副总以及采购部、财务部等人员一起召开了规划会议,根据项目章程和项目管理计划的总体要求,同时参照了我公司类似项目中形成的资源管理文件和文档,讨论制定了《数字煤炭资源管理计划 V1.0》以及团队章程。最后整合到项目管理计划中,通过了评审。

二、多方式估算活动资源,创建资源分解结构

估算资源是对项目各活动所需求的人员、物料、设备等进行估算,确定所需求资源的种类、数量和特性的过程。比如,参照以往类型规模的管理经验,初步估算项目所需团队为 20 人,包括架构、产品、算法、开发、测试、需求和 QA 等,结合项目需求制定了 OBS 图。在质检管理子系统中,根据活动清单和 WBS,采取自下而上和对比公司类似项目的方法,估算出需要架构和开发测试等人员 3 名,其中一名工程师要求有相关煤炭方面的项目开发经验,笔记本 3 台、SPSS 数据软件 1 套和数字大屏两块。最终将各活动的资源估算情况自下向上汇总至管理账户、子系统、项目中,形成了总体的资源需求和资源分解结构,并记录形成了估算依据文件。

在资源分解结构 RBS 中,我们将资源分类为人员、设备、软件、材料、场地等几大类,其中人员 20 名,具体包括项目经理 1 名、产品经理 1 人、需求分析小组 3 人,开发小组 8 人,测试小组 2 人,质保小组 2 人,CM01 名等,硬件包括 V1 型质量传感器 20 套、华为智慧大屏 6 台、监控摄像头 46 套,软件包括华为云、IPSS、project2021 等。场地资源为项目办公室 1 间、带远程视频功能的小型会议室 1 间,材料方面包括各种电源、线路、接口等。资源分解结构将随着项目推进不断的更新完善。

三、获取资源,更新资源分解结构

获取资源就是通过恰当的方法获得项目活动所需求的团队资源和实物资源。本项目需求人员 20 人,在项目初期,我就向公司申请,采取预分配的方法将我的老搭档 QA 王工、资深工程师李工、王工等 6 人加入团队,并向公司申请 AI 算法专家李工作为指导远程加入团队,其他成员由公司人力部门以评分和招聘的形式加入,初步组建好了团队。实物资源方面,由于项目涉及很硬件和软件资源,除了公司现有 IPSS、Microsoft project2022 等,其他将采购方式的进行获取,比如我们通过公开招标方式对采购了 V1 型煤面热值传感器 10 套、S 型水分传感器 4 套、监控摄像头 16 套、华为智慧大屏 5 台以及华为云服务器等。汇总形成了资源日历,并根据活动需求对这些资源进行了分配,根据最新资源情况对资源分解结构进行了更新,将每项资源的使用人、使用期间、资源属性等进行更新。

四、建设团队,打造高绩效项目团队

建设团队就是通过采取各种方法提升团队整体氛围、融洽团队成员关系,提升成员技能以打造高绩效团队的过程。为了打造高绩效的项目团队,我主要做好以下三点。

一是建立共识,团队成员积极共享和承担项目责任。在项目团队组建后,我就召开了团队第一次全体会议,与大家一起讨论完善了团队章程,对团队目标、绩效考核、团队文化和会议制度等达成了共识,让大家按章程办事,形成了透明、严谨、信任的团队氛围。每个团队成员对负责的活动和可交付成果负责,大家共同为实现整体项目目标而奋斗。

二是强化团队成员的领导力和技能。我们定期开展团队活动,邀请王工等资深员工对新成