

我根据项目资源管理计划,活动清单等,通过自下而上的方法,估算每个活动,工作包需要的资源。由于我司之前做过很多类似数字化平台项目,我根据之前的数字化平台建设项目从数据获取,分析,展示,测试等维度进行了类比估算。但考虑到对国产化软件使用经验相对匮乏,我特地邀请达梦 DMDCP 部门专家及东方通中间件产品经理对活动需要的项目组人员等级做出相应的评估并修正,最终通过自下而上的汇总,得到所需人力资源 25 人,分为产品需求组 2 人,项目架构师 1 人,大数据开发组 4 人,算法开发组 3 人,可视化开发组 5 人,质量保证组 2 人,产品测试组 6 人,实施工程师 1 人,项目配置管理员 1 人。对于实物资源,经开会讨论后确认设备资源需要数据库服务器 3 台(CPU8 核,内存 64G),Jenkins build 虚拟服务器一台,客户端 PC 3 台,笔记本 14 台,安卓,苹果手机各 3 部。软件资源需要购买国产分布式数据库,消息中间件,数据缓存及 web 容器。

### 三、获取资源

获取资源就是根据资源分解结构,获取项目所需要的人力资源的过程。在本项目中,我从技术能力,相关项目经验,学习能力,沟通能力等多标准决策分析对相关技术人员进行评分,并经公司高层批准,将分布式数据库专家李工及可视化专家张博士调到我的项目组。同时,由于公司以往承接项目以使用非国产化数据库为主,相较于国产化分布式数据库开发经验较少,为此,经公司高层同意,我司可采用工料合同签订一名国产化分布式数据库开发专家,作为项目的技术顾问,该专家作为项目虚拟团队成员,实施远程办公,指导项目中分布式数据库的设计与采用最佳实践根据业务对数据库进行调优。此外,公司质量保证部人员相对紧张,起初只抽取调配到 1 人,我通过与质量保证部门经理谈判,从本项目对公司的重要程度,商业机会及质量保证员活动工作安排等角度,最终调配到 2 人质量保证人员。其余项目团队人员采取预分派方式完成。对于实物资源的获取方式有所不同,我本着物尽其用的原则,公司内有的,向材料部走借调流程。公司没有的,走采购流程。14 台笔记本及 3 台安卓与 IOS 手机公司材料部有,我直接走 OA 借调流程。对于三台预装麒麟操作系统的国产化服务器及达梦分布式数据库 DMDCP,东方通 TongRDS 等国产化中间件需要走采购流程购买。

### 四、建设项目团队

建设项目团队重在对人力资源的管理,建立一个高效,运行良好的项目团队,提高个人和团体的技能,以便改善项目绩效。

在本项目中,我组织项目沟通会,该项目组成员来自公司不同部门,我将公司内部项目人员集中在一个办公区域,方便沟通交流。同时,我加强技术与业务培训,针对大家对家电制造与销售行业业务背景知识比较匮乏,为了更好的与干系人沟通,我特别邀请了企业方资深业务专家李主任对企业现有系统及企业信息化管理系统理念等业务知识做培训。同时,针对国产化分布式数据库使用检验不足的问题,请达梦数据库 DMDCP 资深大数据产品专家结合本项目数据特点,为开发同事做相关的技术培训。从业务背景与技术等方面完善项目组成员知识体系。我制定了系统化的项目人员及团队评估机制。根据项目实际要求,使用 OKR 与 PDCA 策略全面推行项目绩效考核管理。积极与团队成员沟通,详细了解他们的实际需求,采取有针对性的奖励及激励措施。为活跃团队气氛,我组织了聚餐等团队活动,在忙碌的工作后,使团队成员身心得到放松,以更好的状态投入下面的工作。以大雁团队模式建设项目团队,取得了不错效果。

### 五、管理团队建设

管理项目团队也是管理人力资源的过程,跟踪个人与团队的绩效,解决问题并改善绩效,协调项目组人员变更,以提高改善个人及团队绩效。需要对成员的冲突进行有效管理。在本项目中,测试工程师王工发现当数据一次性超过 500 万后,通过分析接口请求响应超时,该问题作为 blocked 的 bug 指派给了算法组,针对此问题,算法组与大数据开发组意见不统一,对 bug 归属问题发生争执,我将该问题记录下来后,bug 先转到我这里并组织大数据和算法组,测试组开会沟通,会上首先阐明问题的重要性并使大家心态保持平稳。随后对问题进行评审,