

## 一、规划资源管理

规划资源管理的目的是编制《资源管理计划》并决定将如何管理项目资源。我组织项目管理团队、相关领导等关键干系人, 结合各种工具和技术编制出项目《资源管理计划》, 包括: 项目团队组成及分工, 团队成员招募与遣散计划, 绩效评估和奖惩机制等等。我们还对相关人员的职责进行了明确分配, 制定了《责任分配矩阵》, 当我们获取资源后, 再根据各具体团队成员的角色和职责, 制定了以下 RACI 图, 将工作包、活动分配到具体的团队成员, 使团队成员对自己的业务有了进一步理解。每当人员有变动, 或人员的职责有变动时, 我们都会进一步完善和滚动更新本责任矩阵。

表 9-1 使用 RACI 格式的责任分配矩阵

RACI 矩阵	人 员				
活动	张三	李四	王五	赵六	钱七
需求定义	A	R	I	I	I
系统设计	I	A	R	C	C
系统开发	I	A	R	C	C
测试	A	I	I	R	I

R=执行 A=负责 C=咨询 I=知情

## 二、估算活动资源

估算活动资源的目的是明确完成项目所需的资源种类、数量和特征。我组织项目管理团队分别从人员、设备、材料三个方面对项目所需资源进行了估算。比如, 我们根据估算结果, 最终汇总确定了本项目的人力资源需求数量为 23 人, 其中项目经理 1 人, 配置管理 1 人, QA1 人, 架构师 1 人, 数据库设计开发 2 人, 3D 建模工程师 2 人, Java 工程师 10 人, 前端 2 人, 测试 3 人。并根据工作内容分为 4 个小组, 每组设组长一名, 各自负责本组工作, 并向我汇报。

在实物资源方面, 需要一个集中办公场地, 可容纳 23 人, 三台服务器资源, 分别是数据库服务器、应用服务器和文件管理及备份服务器、23 台式电脑、三维扫描仪、高分辨率相机、激光扫描仪等各 1 套, 需要采购的软件有 unity3D、Oracle1 数据库等等, 在设备的配置和等级方面, 我们也在资源分解结构中做了详细的描述。

## 三、获取资源

依据资源管理计划, 项目初始阶段, 在同甲方谈判时我们便承诺了几名关键人员加入项目, 作为事先分派人员。其他主要人员同人力资源部门谈判后获得。针对核心设备的调试, 我们特别向厂家申请了一名技术专家作为虚拟团队成员, 利用远程协助的方式为项目团队提供技术支持。项目团队中有 2 名成员是从学校招募的应届大学生, 缺少实战经验, 由项目骨干进行培养。为了加强与 XX 航空联系并能够随时得到业务流程方面的指导, 我们邀请了 XX 航空信息部一名负责项目跟进的人员加入。同时, 我方也安排了 1 名开发人员驻点 XX 航空信息部, 力求准确理解并深入挖掘各类需求。确定所需的人员后, 我们建立了项目人员的工作日及非工作日等, 得到了项目资源日历; 并利用资源直方图分析相关人员的时间安排情况。实物和软件资源则通过公司采购部门进行采购获取。

## 四、建设项目团队

项目团队建设就是提高工作能力、促进团队成员互动和改善团队氛围, 以提高项目绩效的过程。在员工培训方面, 由于项目团队成员多是技术出身, 对航空运行方面的知识有所欠缺, 所以我们积极协调该 XX 航空信息部, 定期邀请航空公司运行控制中心和飞行技术管理部的骨干对团队成员进行航空运行知识、飞行仪表参数、航班业务流程等多方面的培训。在团队建设活动方面, 我们不定期组织团队户外活动和聚餐, 增加团队成员之间的交流与沟通, 提升团队