

矩阵 (RAM)，它显示了分配给每个工作包的项目资源，用于说明工作包或活动与项目团队成员之间的关系。在大型项目中，可以制定**多个层次的 RAM**；

高层次的 RAM可定义项目团队、小组或部门负责 WBS 中的哪部分工作

低层次的 RAM则可在各小组内为具体活动分配角色、职责和职权。

RAM 的一个例子是 **RACI (执行、负责、咨询和知情) 矩阵**。

RACI 矩阵	人员				
活动	张美丽	李致远	王智慧	赵先修	刘工
创建章程	A	R	I	I	I
收集需求	I	A	R	C	C
提交变更请求	I	A	R	R	C
制订测试计划	A	C	I	I	R

注：R 执行 A 负责 C 咨询 I 知情

表 使用 RACI 格式的责任分配矩阵

如图所示，其中最左边的一列表示有待完成的工作（活动）；分配给每项工作的资源可以是个人或小组，项目经理也可根据项目需要，选择“领导”或“资源”等适用词汇，来分配项目责任。如果团队由内部和外部人员组成，则 RACI 矩阵对明确划分角色和职责特别有用。

(3) **文本型**：如果需要详细描述团队成员的职责，就可以采用文本型。就可以采用文本型。这种文件有多种名称，如职位描述、角色—职责—职权表。这类文件可作为未来项目的模板。

3. 组织理论：阐述个人、团队和组织部门的行为方式。

4. 会议

4、13.3.3 输出（掌握）

1. 资源管理计划。作为项目管理计划的一部分，资源管理计划提供了关于如何分类、分配、管理和释放项目资源的指南。

主要包括：

● **识别资源**：用于识别和量化项目所需的团队和实物资源的方法。

● **获取资源**：关于如何获取项目所需的团队和实物资源的指南。

● **角色与职责**：①角色是指在项目中某人承担的职务或分配给某人的职务。②职权是指使用项目资源、做出决策、签字批准、验收可交付成果并影响他人开展项目工作的权力。③职责是指为完成项目活动，项目团队成员必须履行的职责和工作。④能力是指为完成项目活动，项目团队成员须具备的技能和才干。

● **项目组织图**：以图形方式展示项目团队成员及其报告关系。【可以是正式或非正式的，非常详细或高度概括的】

● **项目团队资源管理**：关于如何定义、配备、管理和最终遣散项目团队资源的指南。

● **培训**：针对项目成员的培训策略。

● **团队建设**：建设项目团队的方法。

● **资源控制**：依据需要确保实物资源充足可用，并为项目需求优化实物资源采购而采用的方法。包括有关整个项目生命周期期间的库存、设备和用品管理的信息。

● **认可计划**：将给予团队成员哪些认可和奖励，以及何时给予。

2. 团队章程

团队章程是为团队创建团队价值观、共识和工作指南的文件。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**。

团队章程对项目团队成员的可接受行为确定了明确的期望，尽早认可并遵守明确的规则，有助于**减少误解，提高生产力**。

3. 项目文件（更新）