

PMP项目管理

《第九章 项目资源管理》精华版

主讲：佩奇



第9章项目资源管理

建设团队

冲突管理 { 定义
五种冲突解决的办法

培训

团队建设 { 作用
内容
使用场景

激励理论 { xy理论
马斯洛需求层次

集中办公

虚拟团队 — 虚拟会议

塔克曼阶梯理论

沟通技术



规划资源管理	资源管理计划 { 作用 内容
	团队章程的作用
	**分解结构 { 工作 组织 资源 — 区分wbs、obs、rbs、ram、raci
	责任分配矩阵
获取资源	谈判 — 协商
	预分派
管理团队	作用
四步曲	先评估后行动
	有变更走流程
估算活动资源	资源日历 vs 项目日历
控制资源	问题解决流程



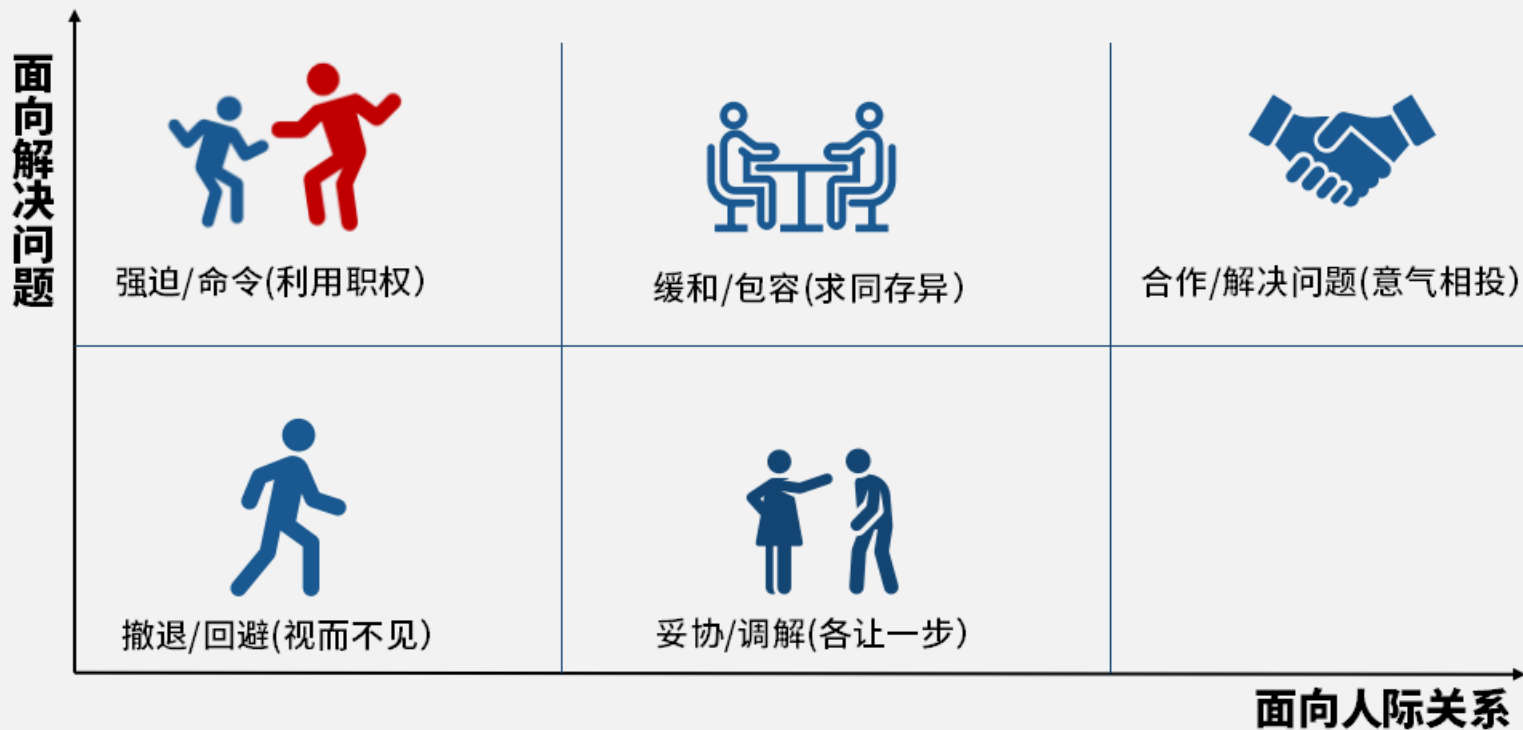
建设团队



考点：工具——冲突管理★★★★★

双杀法：

1. 项目问题解没解决
2. 根据特点2选1，或3选1





建设团队



考点：工具——冲突管理★★★★★

双杀法：

1. 项目问题解没解决
2. 根据特点2选1，或3选1

项目状态	解决方法	解释
解决	强迫/命令	以牺牲其他方为代价，推行某一方的观点；只提供赢—输方案。通常是利用权力来 强行解决紧急问题 ，这种方法通常会导致“赢输”局面。
	<u>缓和/包容</u>	强调一致而非差异；为维持和谐与关系而退让一步， 考虑其他方的需要 。
	合作/解决问题	综合考虑不同的观点和意见，采用合作的态度和开放式对话引导各方 达成共识和承诺 ，这种方法可以带来双赢局面。
未解决	撤退/回避	从实际或潜在冲突中 退出 ，将问题推迟到准备充分的时候，或者将问题推给其他人员解决。
	<u>妥协/调解</u>	为了 暂时或部分解决 冲突，寻找能让各方都在一定程度上满意的方案，但这种方法有时会导致“双输”局面。



建设团队



考点：工具——培训★ ★ ★

- 什么时候培训

如果项目团队成员**缺乏必要的管理或技术技能**，可以把对这种技能的培养作为项目工作的一部分。

项目经理应该按资源管理计划中的安排来实施预定的培训，也应该**根据**管理项目团队过程中的观察、交谈和项目绩效评估的**结果**，来开展必要的计划外培训，



建设团队



考点：工具——团队建设★ ★ ★

- 什么时候需要团建

团队建设是通过**举办各种活动**，强化团队的社交关系，**打造积极合作的工作环境**。团队建设活动既可以是状态审查会上的五分钟议程，也可以是为改善人际关系而设计的、在非工作场所专门举办的专业提升活动。

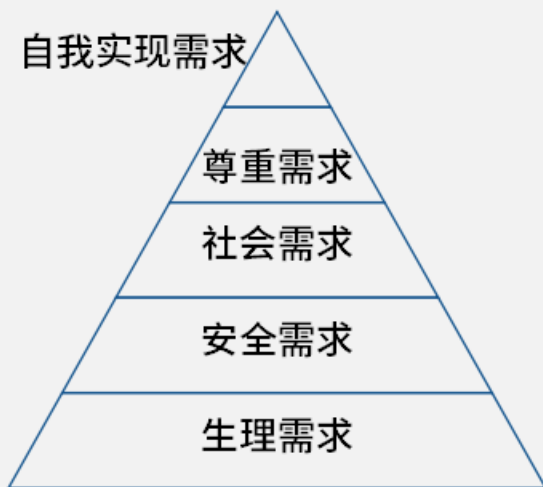
非正式的沟通和活动有助于建立信任和良好的工作关系。团队建设在项目**前期必不可少**，但它更是个**持续的过程**。



建设团队



考点：工具——激励理论★ ★



马斯洛的需求层次理论



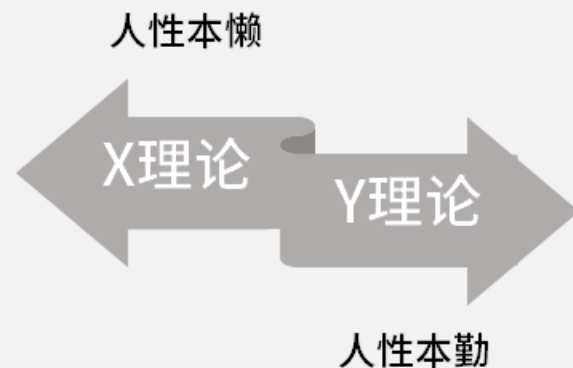
激励因素

做好了有益，做坏了无害；
如责任、自我发展、认可等。

保健因素

做好了无益，做坏了有害；
如工资、同事关系、安全等。

赫兹伯格的双因素理论



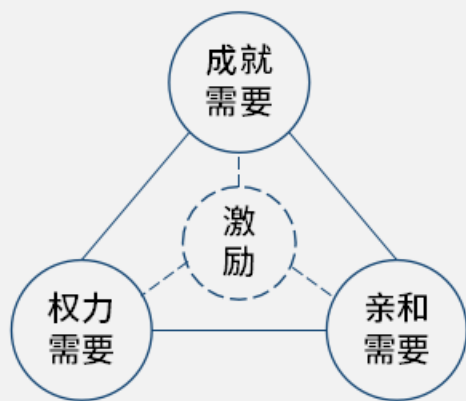
麦克雷戈的X理论和Y理论



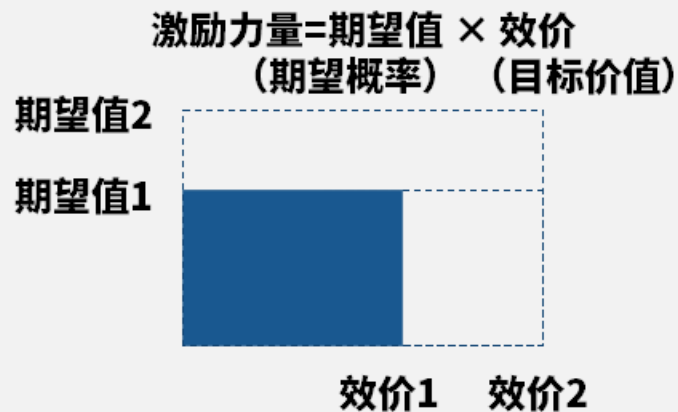
建设团队



考点：工具——激励理论★ ★



麦克利兰的**成就动机理论**



弗鲁姆的**期望理论**



建设团队



考点：工具——集中办公和虚拟团队

	优点	缺点
虚拟团队	更多技术熟练的资源 降低成本、减少出差及搬迁费用 拉近团队成员与供应商、客户的距离	沟通 时差 文化差异 缺乏监控手段
集中办公 (作战室)	改善沟通和工作关系 提高工作效率 便于管理和监控	可能增加成本 受制于工作场地



建设团队



考点：团队建设五阶段-塔克曼阶梯理论

阶段	说明
形成阶段	团队成员相互认识，了解项目情况及他们在项目中的角色与职责。 团队成员倾向于 相互独立 ，不一定开诚布公。
震荡阶段	如果团队成员不能用合作和开放的态度对待不同观点和意见，团队环境可能变得事与愿违。
规范阶段	团队成员 开始协同 工作，并调整各自的工作习惯和行为来支持团队，团队成员会 学习相互信任 。
成熟阶段	团队组织有序的工作，团队成员之间相互依靠，平稳 高效地解决问题 。
解散阶段	团队完成所有工作，团队成员离开项目。通常在项目可交付成果完成之后，或者在收尾过程中，释放人员，解散团队。



建设团队



考点：工具——沟通技术

在解决集中办公或虚拟团队的团队建设问题方面，沟通技术至关重要。它有助于为集中办公团队营造一个融洽的环境，**促进虚拟团队**（尤其是团队成员分散在不同时区的团队）**更好地相互理解**。可采用的沟通技术包括：

- **共享门户** 共享信息库（例如网站、协作软件或内部网）对虚拟项目团队很有帮助。
- **视频会议** 视频会议是一种可有效地与虚拟团队沟通重要技术。
- **音频会议** 音频会议有助于与虚拟团队建立融洽的相互信任的关系。
- **电子邮件/聊天软件** 使用电子邮件和聊天软件定期沟通也是一种有效的方式。



规划资源管理



考点：输出—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**。资源管理计划可以根据项目的具体情况分为团队管理计划和实物资源管理计划。资源管理计划可能包括（但不限于）：

- 识别资源
- 获取资源
- 项目团队资源管理
- 资源控制
- 项目组织图
- **角色与职责（角色-职权-职责-能力）**
- 团队建设
- 培训策略
- 认可计划

How to do!

不包含谁具体做什么！



规划资源管理



考点：输出一团队章程★

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**；讨论诸如行为规范、沟通、决策、会议礼仪等领域，团队成员可以了解彼此重要的价值观。

团队章程可能包括（但不限于）：

- 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
- 团队共识



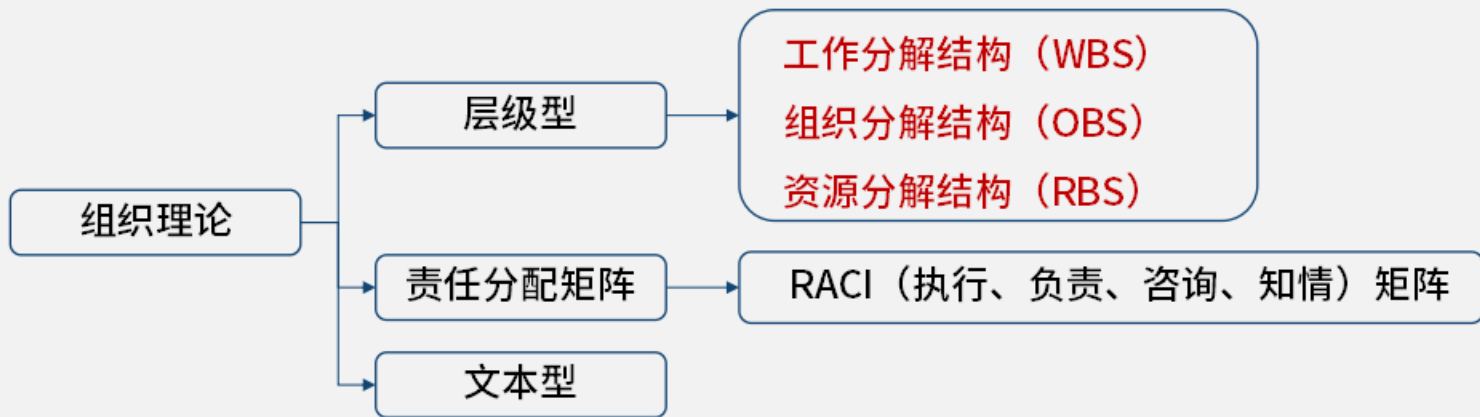
规划资源管理



考点：组织论规划项目资源★★

组织理论阐述个人、团队和组织部门的行为方式。有多种格式来记录和阐明团队成员的角色与职责。大多数格式属于层级型、矩阵型或文本型。无论使用什么方法来记录团队成员的角色，目的都是要确保每个工作包都有明确的责任人，确保全体团队成员都清楚地理解其角色和职责。

层级型可用于表示高层级角色，而文本型则更适合用于记录详细职责。



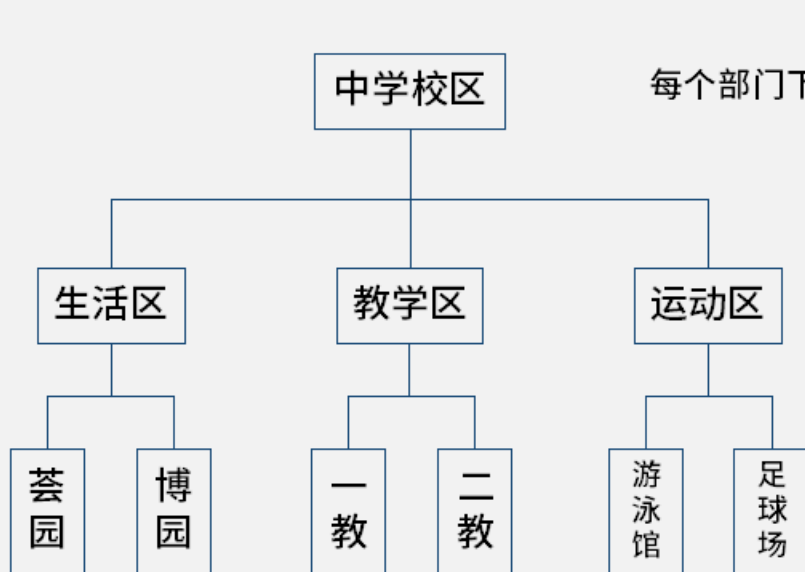


规划资源管理



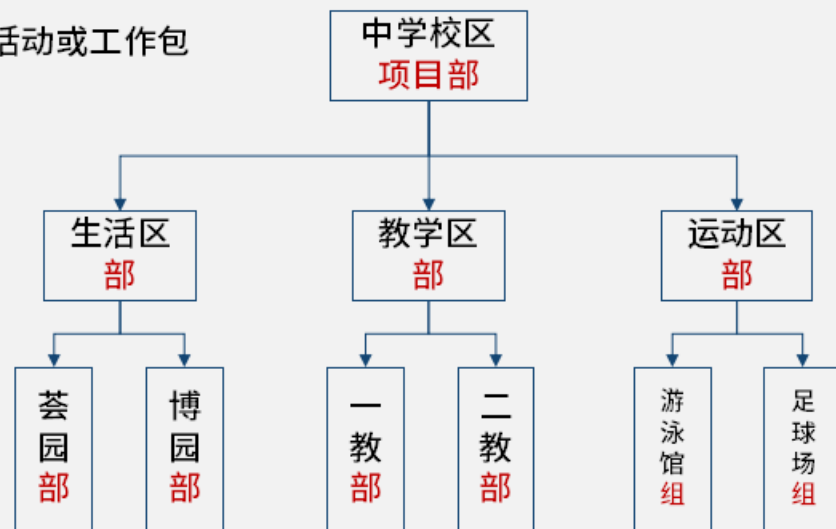
考点：组织论规划项目资源——层级型

事-岗-人



工作分解结构 (WBS)

每个部门下列出项目活动或工作包



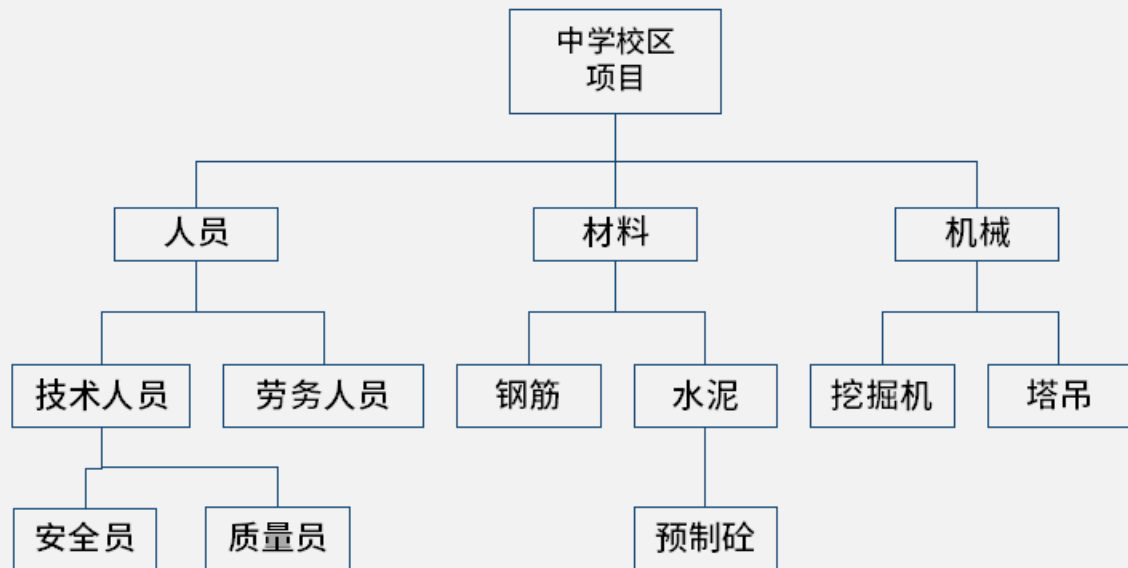
组织分解结构 (OBS) 指令关系



规划资源管理



考点：组织论规划项目资源——层级型



资源分解结构（RBS）

资源分解结构是资源依类别和类型的层级展现。信息细到可以**与工作分解结构（WBS）相结合**。

资源类别包括（但不限于）人力、材料、设备和用品，**资源类型**则包括技能水平、要求证书、等级水平或适用于项目的其他类型。

在**规划资源管理过程**中，资源分解结构用于指导项目的分类活动。在**获取资源**过程中，资源分解结构是一份完整的文件，用于获取和监督资源。



规划资源管理



考点：组织论规划项目资源——责任分配矩阵RAM ★ ★ ★ ★

责任分配矩阵展示项目**资源**在各个工作包中的**任务分配**。在大型项目中，可以制定**多个层次**的**RAM**。矩阵图能反映与每个人相关的所有活动，以及与每项活动相关的所有人员，它也可确保任何一项任务都只有一个人负责，从而**避免职权不清**。

WBS		唐僧	孙悟空	猪八戒	沙和尚
整合管理	计划	★			
	监督	★			
	管理	★			
采购	衣				★
	食		★		
安全	海		★		
	陆			★	
	空		★		



规划资源管理



考点：组织论规划项目资源——责任分配矩阵RAM ★ ★ ★ ★

责任分配矩阵RAM的一个例子是 **RACI（执行、负责、咨询和知情）矩阵**。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。如果团队是由**内部和外部人员**组成，**RACI 矩阵**对明确划分角色和职责**特别有用**。

RACI矩阵	人员				
活动	张三	李四	王五	陈一	赵六
创建章程	A	R	I	I	I
收集需求	I	A	R	C	C
提交变更	I	A	R	R	C
制定计划	A	C	I	I	R

RACI（执行、负责、咨询和知情）矩阵

R=执行，A=负责，C=咨询，I=知情



获取资源



考点：人际关系与团队技能——谈判★★★★

很多项目需要针对所需资源进行谈判，项目管理团队需要与下列各方谈判：

1. 职能经理（协商）
2. 执行组织中的其他项目管理团队
3. 外部组织和供应商

在资源分配谈判中，项目管理团队影响他人的能力很重要，如同在组织中的政治能力一样重要。



获取资源



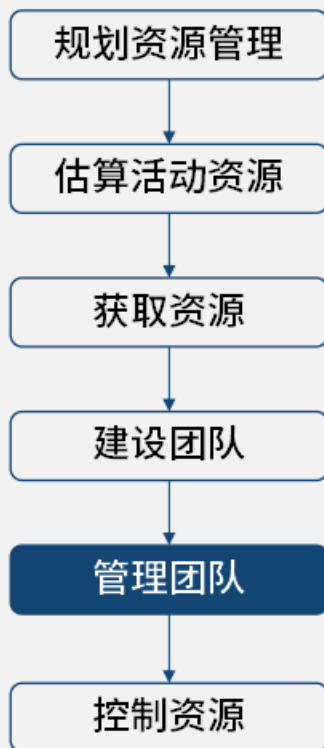
考点：工具——预分派★

预分派指**事先确定**项目的实物或团队资源，可在下列情况下发生：

- 在**竞标过程中**承诺分派特定人员进行项目工作；如施工单位签署的合同中会明确规定派出管理的项目经理人员。
- 项目取决于特定人员的**专有技能**；
- 在完成资源管理计划的**前期工作之前**，制定项目章程过程或其他过程已经指定了某些团队成员的工作分派。



管理团队



管理团队是跟踪团队成员工作表现，提供反馈，解决问题并管理团队变更，以优化项目绩效的过程。本过程的主要作用是，**影响团队行为、管理冲突以及解决问题**。本过程需要在整个项目期间开展。



估算活动资源



考点：资源日历vs项目日历

2020年10月 可排课时间 项目日历						
周一	周二	周三	周四	周五	周六	周日
			10月1日	10月2日	10月3日	10月4日
10月5日	10月6日	10月7日	10月8日	10月9日	10月10日	10月11日
10月12日	10月13日	10月14日	10月15日	10月16日	10月17日	10月18日
10月19日	10月20日	10月21日	10月22日	10月23日	10月24日	10月25日
10月26日	10月27日	10月28日	10月29日	10月30日		

项目日历：

编排开展计划活动的工作日或轮流班次，以及不开展计划活动的非工作日的日历。项目日历影响到所有的活动。

资源日历：

识别了每种具体资源可用时的工作日、班次、正常营业的上下班时间、周末和公共假期。

资源日历规定了在项目期间确定的团队和实物资源何时可用、可用多久。

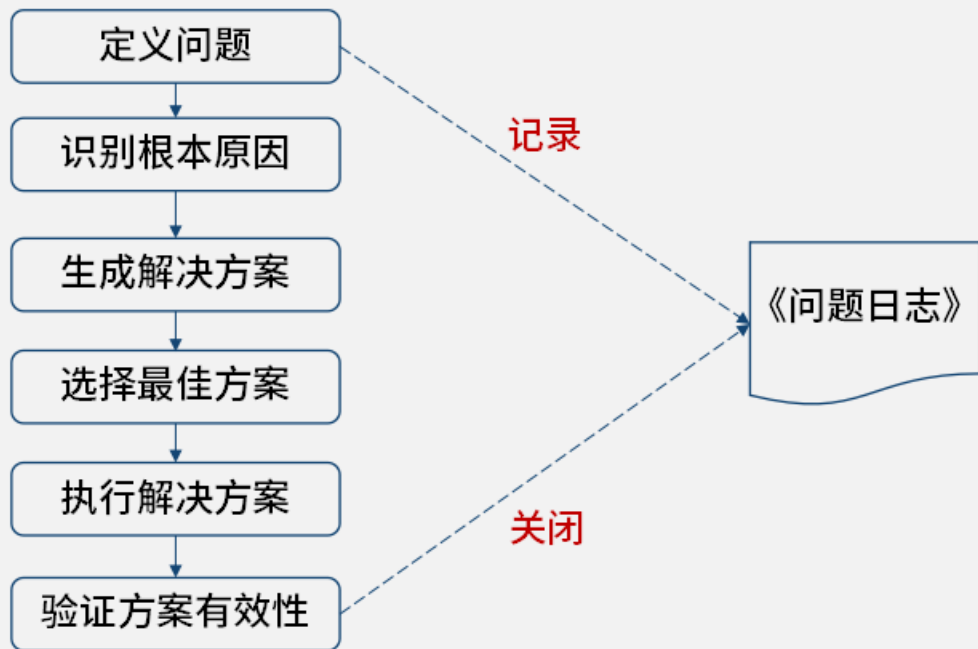
2020年10月 小智老师资源日历						
周一	周二	周三	周四	周五	周六	周日
			10月1日 休	10月2日 休	10月3日 休	10月4日 休
10月5日 休	10月6日 休	10月7日 休	10月8日 休	10月9日	10月10日 班	10月11日 休
10月12日 ACP	10月13日 PMP	10月14日 高项	10月15日 ACP	10月16日 PMP	10月17日 休	10月18日 休
10月19日 ACP	10月20日 PMP	10月21日	10月22日 ACP	10月23日 PMP	10月24日 休	10月25日 休
10月26日 ACP	10月27日 PMP	10月28日 高项	10月29日 ACP	10月30日 PMP		



控制资源



考点：问题解决





感谢您的观看