

无忧考培教育学院2019年正版课程

全国计算机技术与软件专业技术资格(水平)考试

信息系统项目管理师

精讲班*14讲-项目人力资源管理

讲师：朱建军（江山老师）

人力资源管理大数据分析

第9章：项目人力资源管理（3~4分）——案例、论文命题热点

考点以及分值分布	05 上	05 下	06 下	07 下	08 上	08 下	09 上	09 下	10 上	10 下	11 上	11 下	12 上	12 下	13 上	13 下	14 上	14 下	15 上	15 下	16 上	16 下	17 上	17 下	17 下	18 下	19 上 考 点 重 要 性
1、WBS/OBS/RBS/RAM	1	1	1											1													★★★★
2、团队阶段		1						1																1			★★★★
3、人力资源（配备）管理计划							1					1													1		★★★★
4、组建项目团队（工具）											1										1			1			★★★★
5、建设项目团队（工具）			1	1	1		1				1	1									1		1		1	1	★★★★
6、管理项目团队		1		1																1						2	★★★★
7、激励理论					1		1	1								1							1	1	1		★★★★
8、冲突解决的方法								1				1							1			1					★★★★
9、成功项目团队的特点					1																						★★★★
10、项目经理权利类型	第三版教材新增内容																						1				★★
总的分值	1	3	1	2	3		3	3			2	3		1		1			1	1	2	1	3	3	3	3	3分

学习建议：人力资源管理在上午一般考2~3分，此部分很重要，是案例和论文命题热点，掌握历年考试重点，重点很明确，此部分不丢分

□人力资源管理新教程变动不大，内容和中级教程差不多了

□一般上午一般考3分左右

□案例分析17年下半年和18年上半年都考了

□论文写作18年上半年刚考！

人力资源管理*IT0口诀版

9.1 规划人力资源管理

1. 项目管理计划	1. 组织图与职位描述	1. 人力资源 管理 计划
2. 活动资源需求	2. 人际交往 (Networking)	
3. 事业环境因素	3. 组织理论	
4. 组织过程资产	4. 专家判断	
	5. 会议	
划业组需出人管	专入交会描理论	
4	5	1

9.2 组建项目团队

1. 人力资源 管理 计划	1. 预分派	1. 项目人员分派
2. 事业环境因素	2. 谈判	2. 资源日历
3. 组织过程资产	3. 招募	3. 项目管理计划更新
	4. 虚拟团队	
	5. 多标准决策分析	
业组人管进	判分虚招多	资历派新文
3	5	3

人力资源管理*IT0口诀版

9.3 建设项目团队

1. 人力资源管理计划	1. 人际关系技能	1. 团队绩效评价
2. 项目人员分派	2. 培训	2. 事业环境因素更新
3. 资源日历	3. 团队建设活动	
	4. 基本规则	
	5. 集中办公	
	6. 认可与奖励	
	7. 人事测评工具	
派人管资历	测评建关系，培训则中奖	评价新事业
3	7	2

9.4 管理项目团队

1. 人力资源管理计划	1. 观察和交谈	1. 变更请求
2. 项目人员分派	2. 项目绩效评估	2. 项目管理计划更新
3. 团队绩效评价	3. 冲突管理	3. 项目文件更新
4. 问题日志	4. 人际关系技能	4. 事业环境因素更新
5. 工作绩效报告		5. 组织过程资产更新
6. 组织过程资产		
派人管绩效，问题报组织	冲观评关系	5件去信加新业
6	4	5

建立项目角色与职责、项目组织图，包含 9.1 规划人力资源管理 人员招募和遣散时间表的人员配备管理计划

.1 输入 **规划**

- 1 项目管理计划
- 2 活动资源需求 (估算活动资源的输出)
- 3 事业环境因素
- 4 组织过程资产

.2 工具与技术 角色与职责定义：确保每个工作包都有明确的责任人，成员理解角色和职责

- 1 组织图和职位描述 (层级型、矩阵型、文本型)
- 2 人际交往 (增加获取人力资源的途径，改进人力资源管理)
- 3 组织理论 (提高规划工作的效率)
- 4 专家判断
- 5 会议 (规划会议，使成员对人力资源管理计划达成共识)

.3 输出

- 1 人力资源管理计划

若成员能力与职责不匹配，应主动采取措施，如安排培训、招募新成员、调整进度计划或工作范围

人力资源管理计划包括：角色和职责(角色含边界、职权、职责、能力)，项目组织图(项目组织图及报告关系)，人员配备管理计划(人员招募、资源日历、人员遣散计划[减轻人力资源风险]、培训需要、认可与奖励、合规性、安全)

在确定项目中所需要开展的所有任务后，项目经理根据每个团队成员的技能分配任务，要参考资源分解结构

指导团队选择和职责分 9.2 组建项目团队 配，组建一个成功的团队

.1 输入 **执行**

- 1 人力资源管理计划
- 2 事业环境因素 (还包括兴趣和成本费率)
- 3 组织过程资产

.2 工具与技术

- 1 预分派
- 2 谈判 (找部门要资源，通过谈判完成人员分派)
- 3 招募 (给人力部门RAM)
- 4 虚拟团队 (节省资源，敏捷化管理)
- 5 多标准决策分析 (帮助项目经理挑选团队成员)

.3 输出

- 1 项目人员分派
- 2 资源日历
- 3 项目管理计划更新

项目中冲突不可避免，成功的冲突管理可提高生产力，改进工作关系。如果管理得当，意见分歧有利于提高创造力和改进决策。假如意见分歧成为负面因素，应该首先由项目团队成员负责解决。如果冲突升级，项目经理应提供帮助，促成满意的解决方案。应该采用直接和合作的方式，尽早并且通常在私下处理冲突。如果破坏性冲突确实存在，则可使用正式程序，包括采取强制措施。

改进团队协作，增强人际技能，激励团队 9.3 建设项目团队(关注团队 成员，降低人员离职率，提升整体项目绩效)

.1 输入 **执行**

- 1 人力资源管理计划
- 2 项目人员分派 (罗列项目团队成员名单)
- 3 资源日历 (9.2和12.2的输出，何时参与团建)

.2 工具与技术

- 1 人际关系技能 (软技能)
- 2 培训
- 3 团队建设活动 (促使更加有效地协同工作)
- 4 基本规则
- 5 集中办公 (紧密矩阵)
- 6 认可与奖励 (需考虑文化差异)
- 7 人事测评工具

.3 输出

- 1 团队绩效评价 (包括改进建议)
- 2 事业环境因素更新 (人事管理制度、员工培训记录和绩效评估)

以任务和结果为导向是高效团队的重要特征

项目说明会是项目团队建设的重要工具

团队绩效评价：个人技能改进，团队能力改进，离职率降低，凝聚力增强

9.4 管理项目团队(关注个人问题, 评估团队成员绩效)

1 输入

- 1 人力资源管理计划
- 2 项目人员分派
- 3 团队绩效评价
- 4 问题日志(管理干系人参与输出)
- 5 工作绩效报告
- 6 组织过程资产

执行

2 工具与技术

- 1 观察和交谈(发现问题并引导)
- 2 项目绩效评估
- 3 冲突管理
- 4 人际关系技能

项目冲突排序: 进度冲突、优先级冲突、资源冲突

3 输出

- 1 变更请求(预防措施、交叉培训、角色澄清)
- 2 项目管理计划更新(人力资源需求计划)
- 3 项目文件更新(问题日志、角色描述、项目人员分派)
- 4 事业环境因素更新(如个人技能更新)
- 5 组织过程资产更新

项目绩效评估: 澄清角色与职责, 向团队成员提供建设性反馈, 发现未知或未决问题, 制定个人培训计划, 确立未来各时期具体目标

项目绩效考评不同于团队绩效评价, 因为项目绩效考评注重“每个团队成员如何执行项目”

期望理论: 人们喜欢干成功概率高而且回报丰厚的事情

双因素理论: 激励因素(升职)、保健因素

X 理论: 人都是懒惰的, 需要严加管教

人事管理重点: 人是成本, 力求降低成本
人力资源管理重点: 人是资本(开心=资本, 不开心=成本)

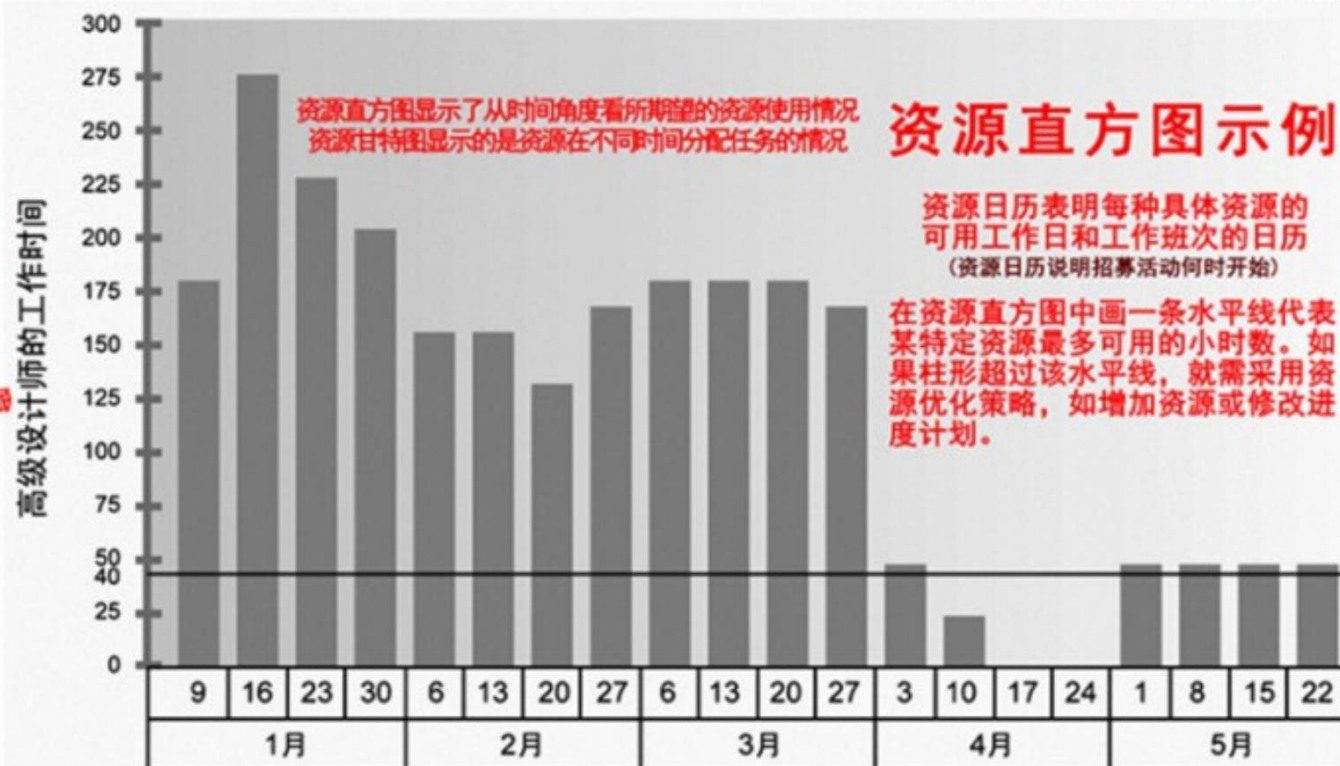
Y 理论: 每个人都是积极主动的, 领导主要是创造良好的环境

成就动机理论: 成就需要、权力需要、亲和需要

马斯洛需求层次: 生理(薪水)、安全、社交、尊重、自我实现

塔克曼阶梯理论是团队发展的一种模型, 理论将团队建设分为形成、震荡、规范、成熟、解散五个阶段

人力资源管理计划: 组织管理+人力资源管理
人力资源管理: 安全性、合规性、选育用留



9.1项目人力资源管理概念

9.1项目人力资源管理概念

1、领导“人”、管理“事”（了解）

2、领导者（Leader）的工作主要涉及三方面：（掌握）

①确定方向,为团队设定目标,描绘愿景,制定战略。

②统一思想,协调人员,团结尽可能多的力量来实现愿景。

③激励和鼓舞,在向目标进军的过程中不可避免要遇到艰难险阻,领导者要激励和鼓舞大家克服困难奋勇前进。

★3、项目经理具有领导者和管理者的双重身份。对项目经理而言,管理能力和领导能力二者均不可或缺。对于大型复杂项目,领导能力尤为重要。（掌握）

4、冲突并不一定是有害的,项目经理对于有害的冲突要设法加以解决或减少;对有益的冲突要加以利用,要鼓励团队成员良性竞争。（了解）

9.2项目人力资源管理过程

9.2项目人力资源管理过程

★ 1、项目人力资源管理的4个过程，具体为：（掌握）

- ①规划人力资源管理—识别和记录项目角色、职责、所需技能、报告关系，并编制人员配备管理计划。
- ②组建项目团队—确认人力资源的可用情况，并为开展项目活动而组建团队。
- ③建设项目团队—提高工作能力，促进团队成员互动，改善团队整体氛围，以提高项目绩效。
- ④管理项目团队—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。

其中：（1）属于计划过程组；（2）（3）（4）属于执行过程组；

4W1H	规划人力资源管理	组建项目团队	建设项目团队	管理项目团队
what 做什么	编写一份人力资源计划，其中包括人员配备管理计划 作用：建立项目角色与职责，项目组织圈，包含人员招募和遣散时间表和人员配备管理计划	组建项目所需团队 作用：指导团队选择和职责分配	营造一个良好氛围的项目团队环境，促进团队沟通，提高工作能力，提高项目绩效 作用：改进团队协作，增强人际技能，激励团队成员，降低人员离职率，提升整体项目绩效	跟踪团队成员表现，提供反馈，解决冲突，管理人员变更，优化项目绩效 作用：影响团队行为，管理冲突，解决问题，评估团队成员的绩效
why 为什么做	识别/记录项目角色/职责/所需技能/报告关系，人员配备情况	为开展项目工作配备资源，组成团队	提高项目绩效	管理团队冲突，解决各种问题，关注团队成员个人技能，保证项目绩效，从而保证项目目标的实现
who 谁来做	项目管理团队/项目团队（如果项目规模比较小的话）	配备人员是职能经理的职责，项目经理有权要求特定的资源，可以提出资源要求，最终使用什么资源取决于职能经理	项目管理团队	项目管理团队/项目团队（如果项目规模比较小的话）
when 什么时候做	项目早期，活动资源需求确定后	项目早期，从项目经理确定开始，项目团队就在逐渐组建	伴随项目团队组建，建设项目团队工作开始，并伴随项目生命周期，塔可曼团队建设阶段：形成、震荡、规范、成熟、解散	贯穿项目生命周期始终
how 如何做	采用组织结构图与职位描述，利用人际关系技能和组织理论	采用预分派，谈判，招募和虚拟团队来组建项目团队	采用人际关系技能，培训，团队建设活动，基本规则，集中办公，认可与奖励，人事测评工具	采用观察与交谈，项目绩效评估，冲突管理，问题日志和人际关系技能

9.2项目人力资源管理过程

2、规划人力资源管理是识别和记录项目角色、职责、所需技能、报告关系，并编制人员配备管理计划的过程。

人力资源管理计划描述将如何安排项目的角色与职责、报告关系和人员配备管理。它还包括人员管理计划（列有人员招募和遣散时间表）、培训需求、团队建设策略、认可与奖励计划、合规性考虑、安全问题及人员配备管理计划对组织的影响等。（了解）

3、组建项目团队是确认人力资源的可用情况，并为开展项目活动而组建团队的过程。指导团队选择和职责分配，组建一个成功的团队。（了解）

★ 4、组建项目团队工具与技术：①预分派②谈判③招募④虚拟团队（掌握）

②谈判：（1）执行组织中的其他项目管理团队（2）外部组织、卖方、供应商、承包商等（3）或其他诸如此类的特殊人力资源。

5、建设项目团队是提高工作能力，促进团队成员互动，改善团队整体氛围，以提高项目绩效的过程。改进团队协作，增强人际技能，激励团队成员，降低人员离职率，提升整体项目绩效。（了解）

9.2项目人力资源管理过程

6、建设项目团队的目标包括（但不限于）：（了解）

- ①提高团队成员的知识和技能，以提高他们完成项目可交付成果的能力，并降低成本、缩短工期和提高质量。
- ②提高团队成员之间的信任和认同感，以提高士气、减少冲突和增进团队协作。
- ③创建富有生气、凝聚力和协作性的团队文化，以便①提高个人和团队生产率，振奋团队精神，促进团队合作；②促进团队成员之间的交叉培训和辅导，以分享知识和经验。

★7、建设项目团队的工具与技术：①人际关系技能②培训③团队建设活动④基本规则⑤集中办公⑥认可与奖励⑦人事测评工具（掌握）

8、管理项目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。影响团队行为，管理冲突，解决问题，并评估团队成员的绩效。（了解）

★9、管理项目团队的工具与技术：①观察和交谈②项目绩效评估③冲突管理④人际关系技能（掌握）

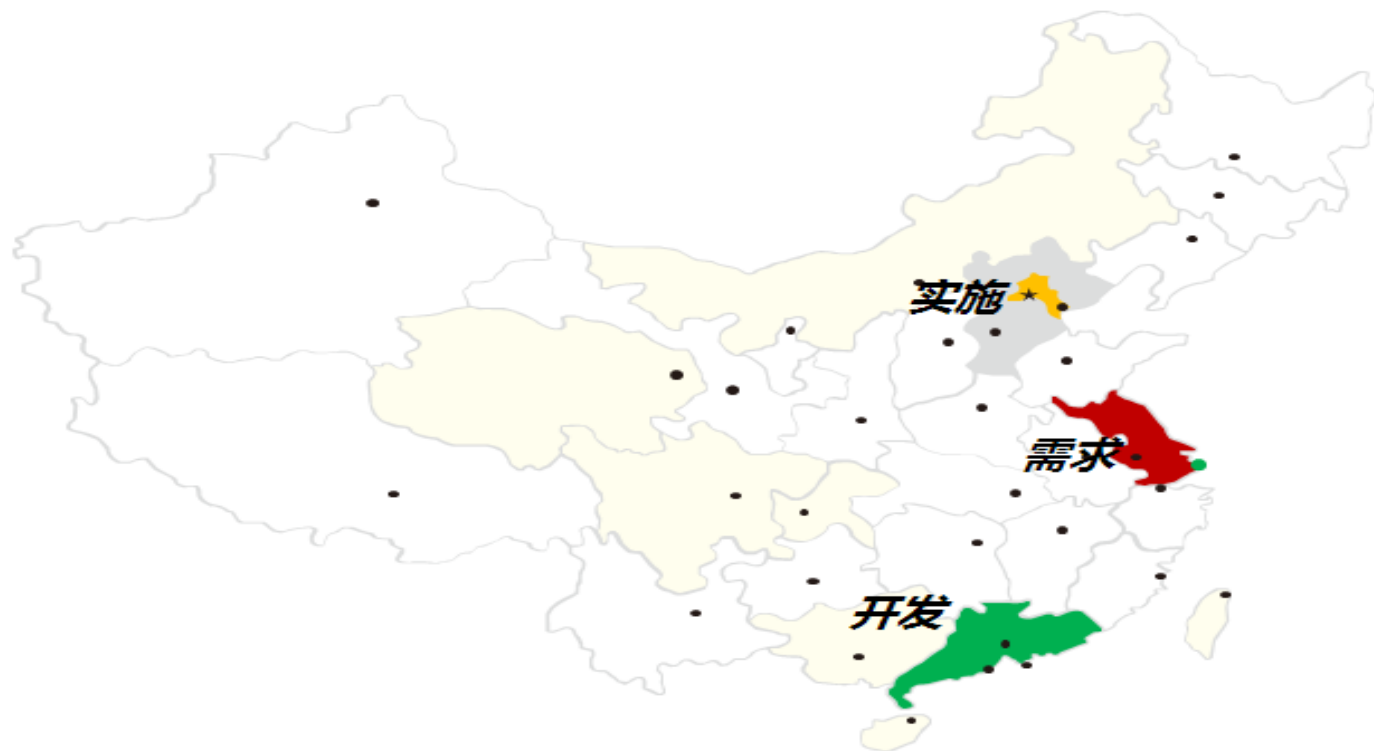
9.3项目人力资源管理工具

★1、虚拟团队可定义为具有共同目标、在完成角色任务的过程中很少或没有时间面对面工作的一群人。现代沟通技术（如电子邮件、电话会议、社交媒体、网络会议和视频会议等）使虚拟团队成为可行，虚拟团队也有一些缺点，例如，可能产生误解，有孤立感，团队成员之间难以分享知识和经验，采用通信技术的成本。虚拟团队也需要有项目经理，也需要有计划；（掌握）

2、集中办公是指把部分或全部项目团队成员安排在同一物理地点工作，以增强团队工作能力。集中办公既可以是临时的（如仅在项目特别重要的时期），也可以贯穿整个项目。“作战室”或“指挥部”是集中办公的一种策略。（掌握）

虚拟团队

- ✓ 具有共同目标，但是完成任务过程中很少时间面对面
- ✓ 工作地点不同，工作时间不同，工作环境不同
- ✓ 原则：虚实结合，先实后虚，前期团队公共词汇表很重要
- ✓ 需要制定一个可行的沟通管理计划



IM 或 QQ群
多方电话会议
远程桌面
在线知识库 & 问吧
在线协同管理
通讯录
团队工作日历
配置管理

9.3项目人力资源管理工具

★3、优秀团队的建设5个阶段：（掌握）

- ①形成阶段（Forming），一个个的个体转变为团队成员，逐渐相互认识并了解项目情况及他们在项目中的角色与职责，开始形成共同目标。
- ②震荡阶段（Storming），团队成员开始执行分配的项目任务，一般会遇到超出预想的困难，希望被现实打破。个体之间开始争执，互相指责，并且开始怀疑项目经理的能力。
- ③规范阶段（Norming），经过一定时间的磨合，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，团队成员开始相互信任，项目经理能够得到团队的认可。
- ④发挥阶段（Performing），随着相互之间的配合默契和对项目经理的信任加强，团队就像一个组织有序的单位那样工作。团队成员的集体荣誉感会非常强。
- ⑤解散阶段（Adjourning），所有工作完成后，项目结束，团队解散。

不管目前处于什么阶段，增加一个人或减少一个人，都从形成期重新开始。

9.3项目人力资源管理工具

4、人际关系技能有时被称为“软技能”包括：领导力、激励、沟通、影响力、谈判、建立信任、冲突管理、有效决策、教练技术、团队建设（掌握）

★5、项目经理的权力有5种来源：（掌握）

（1）职位权力，来源于管理者在组织中的职位和职权。

（2）惩罚权力，使用降职、扣薪、惩罚、批评、威胁等负面手段的能力。

（3）奖励权力，给予下属奖励的能力。

（4）专家权力，来源于个人的专业技能。

（5）参照权力，由于成为别人学习参照榜样所拥有的力量。

6、职位权力、惩罚权力、奖励权力来自于组织的授权，**专家权力和参照权力**来自于管理者自身。对于双重汇报关系和非直接汇报关系人员的管理，项目经理更注重运用奖励权力、专家权力和参照权力，尽量避免使用惩罚权力。（了解）

9.3项目人力资源管理工具

★7、**冲突不可避免**，项目经理必须能够找到冲突的原因，然后积极地管理冲突，从而最大程度地降低潜在的负面影响；应该采用直接和合作的方式，尽早并且通常在私下处理冲突。如果破坏性冲突继续存在，则可使用正式程序，包括采取惩戒措施。（掌握）

★8、项目经理应该认识到冲突的下列特点：（掌握）

- ①**冲突是自然的，而且要找出一个解决办法。**
- ②**冲突是一个团队问题，而不是某人的个人问题。**
- ③**应公开地处理冲突。**
- ④**冲突的解决应聚焦在问题，而不是人身攻击。**
- ⑤**冲突的解决应聚焦在现在，而不是过去。**

★9、**不管冲突对项目的影**响是正面的还是负面的，项目经理都有责任处理它，以减少冲突对项目的不利影响，增加其对项目积极有利的一面。（掌握）

9.3项目人力资源管理工具

★10、5种常用的冲突解决方法：（掌握）

最好的最有效的是问题解决，最不好的是撤退；

- ①撤退/回避（Withdraw/Avoid）。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。双方在解决问题上都不积极，也不想合作。撤退是一种暂时性的冲突解决方法。
- ②缓和/包容（Smooth/Accommodate）。强调一致、淡化分歧；为维持和谐与关系而单方面退让一步。这是一种慷慨而宽厚的做法，为了和谐和全局，而迁就对方，或者暂时放下争议点，谋求在其他非争议点与对方协作。缓和也是一种暂时性的冲突解决方法。
- ③妥协/调解（Compromise/Reconcile）。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。双方在态度上都愿意果断解决冲突，也愿意合作。双方都得到了自己想要的东西，但只是一部分，而不是全部。双方都做了让步，都有得有失。妥协是双方面的包容，包容是单方面的妥协。
- ④强迫/命令（Force/Direct）。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。一方赢，一方输。
- ⑤合作/解决问题（Collaborate/ProblemSolve）。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。这是冲突双方最理想的结果，前提是双方要相互尊重、愿意合作、愿意倾听对方。

9.3项目人力资源管理工具

★9、激励理论：**马斯洛需求层次理论、赫茨伯格的双因素理论、X理论和Y理论、期望理论**。（掌握）

★11、马斯洛的需要层次理论（掌握）

①生理需求：对衣食住行等需求，常见的激励措施：员工宿舍、工作餐、工作服、班车、工资、补贴、奖金等。

②安全需求：包括对人身安全、生活稳定、不致失业以及免遭痛苦、威胁或疾病等的需求。常见的激励措施：养老保险、医疗保障、长期劳动合同、意外保险、失业保险等。

③社会交往的需求：包括对友谊、爱情以及隶属关系的需求。常见的激励措施：**定期员工活动、聚会、比赛、俱乐部**等。

④受尊重的需求：自尊心和荣誉感。常见的激励措施：**荣誉性的奖励，形象、地位的提升，颁发奖章，作为导师培训别人**等。

⑤自我实现的需求：实现自己的潜力，发挥个人能力到最大程度，使自己越来越成为自己所期望的人物。常见的激励措施：**给他更多的空间让他负责、让他成为智囊团、参与决策、参与公司的管理会议**等。

马斯洛的层次需求理论



自主进化

自我实现需求：真善美至高人生境界获得的需求

尊重需求：成就、名声、地位和晋升机会等

社交需求：友谊、爱情及其隶属关系的需求

安全需求：人身安全、生活稳定以及免遭痛苦、威胁或疾病等。以及对金钱的需求

生理需求：食物、水、空气、性欲、健康



9.3项目人力资源管理工具

★12、赫茨伯格双因素理论：（掌握）

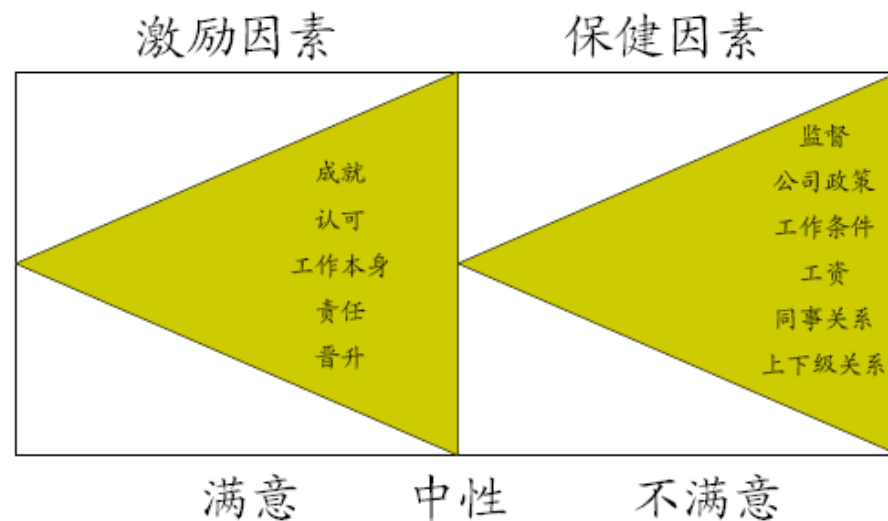
□第一类是保健因素，这些因素是与工作环境或条件有关的，能防止人们产生不满意感的一类因素，包括工作环境、工资薪水、公司政策、个人生活、管理监督、人际关系等。当保健因素不健全时，人们就会对工作产生不满意感。但即使保健因素很好时，也仅仅可以消除工作中的不满意，却无法增加人们对工作的满意感，所以这些因素是无法起到激励作用的。

□第二类是激励因素，这些因素是与员工的工作本身或工作内容有关的、能促使人们产生工作满意感的一类因素，是高层次的需要，包括成就、承认、工作本身、责任、发展机会等。

赫茨伯格的双因素理论

□保健因素是指那些与人们的不满情绪有关的因素，如企业政策，工资水平，工作环境，劳动保护，人际关系等。

□激励因素是指那些与人们的满意情绪有关的因素，如工作表现机会，工作带来的愉快，工作上的成就感，由于好的成绩而得到的奖励，未来发展的期望，职务上的责任感。



9.3项目人力资源管理工具

★13、用X理论可以加强管理，但项目团队成员通常比较被动地工作。用Y理论可以激发员工主动性，但对于员工把握工作而言可能又放任过度。（掌握）

★X理论 （不好） （掌握）

- （1）人天性好逸恶劳，只要有可能就会逃避工作。
- （2）人生来就以自我为中心，漠视组织的要求。
- （3）人缺乏进取心，逃避责任，甘愿听从指挥，安于现状，没有创造性。
- （4）人们通常容易受骗，易受人煽动。
- （5）人们天生反对改革。
- （6）人的工作动机就是为了获得经济报酬。

9.3项目人力资源管理工具

★Y理论（好）（掌握）

- （1）人天生并不是好逸恶劳，他们热爱工作，从工作得到满足感和成就感。
- （2）外来的控制和处罚对人们实现组织的目标不是一个有效的办法，下属能够自我确定目标，自我指挥和自我控制。
- （3）在适当的条件下，人们愿意主动承担责任。
- （4）大多数人具有一定的想象力和创造力。
- （5）在现代社会中，人们的智慧和潜能只是部分地得到了发挥，如果给予机会，人们喜欢工作，并渴望发挥其才能。

★14、期望理论是一种通过考察人们的努力行为与其所获得的最终奖酬之间的因果关系，来说明激励过程，并以选择合适的行为达到最终的奖酬目标的理论。（掌握）

- （1）目标效价，指实现该目标对个人有多大价值的主观判断。如果实现该目标对个人来说很有价值，个人的积极性就高；反之，积极性则低。
- （2）期望值，指个人对实现该目标可能性大小的主观估计。

9.4项目人力资源管理文件

★1、人力资源管理计划内容：①角色与职责②项目的组织结构图③人员配备管理计划（掌握）

①角色和职责。包含了参加评估的、每一个员工的角色和职责清单。

②项目的组织结构图。提供了项目团队成员的汇报关系图。

③人员配备管理计划。列出了团队成员在项目中的工作周期，同时也包括培训计划、资格要求，以及与某些规章制度、合约的一致性问题的。

2、在大多数项目中，编制项目人力资源计划过程主要作为项目最初阶段的一部分。这一过程的结果应当在项目的整个生命周期中进行经常性地复查，以保证它的持续适用性。如果最初的项目人力资源计划不再有效，就应当立即修正。（了解）

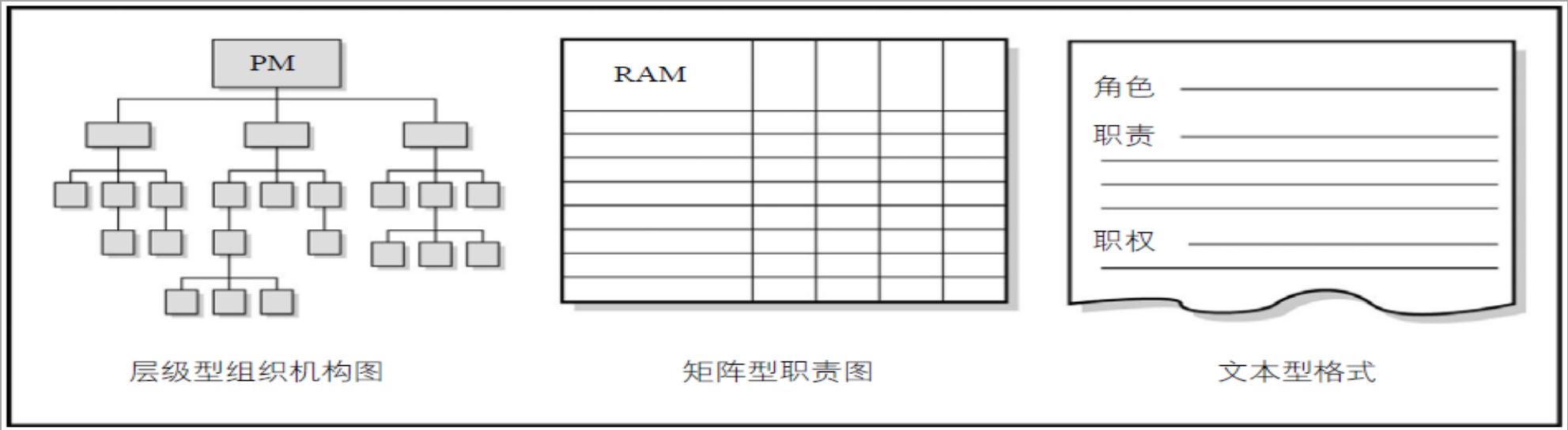
3、在罗列项目所需的角色和职责时，需要考虑：角色、职权、职责、能力（了解）

9.4项目人力资源管理文件

★4、层级型组织结构（掌握）

- 工作分解结构（WBS）用来显示如何把项目可交付成果分解为工作包，有助于明确高层级的职责。
- 组织分解结构（OBS）按照组织现有的部门、单元或团队排列，并在每个部门下列出其所负责的项目活动或工作包。
- 资源分解结构（RBS）是按资源类别和类型进行分解
- 区别和联系：OBS和WBS类似，区别在于OBS不是按照项目可交付成果的分解而组织的，而是按照组织所设置的部门、单位和团队而组织的；

项目组织架构图



OBS 单位	WBS 活动								
		1. 1. 1	1. 1. 2	1. 1. 3	1. 1. 4	1. 1. 5	1. 1. 6	1. 1. 7	1. 1. 8
	系统工程	R	R&P					P	
	软件开发			R&P					
	硬件开发				R&P				
	测试工程	P							
	质量保证					R&P			
	配置管理						R&P		
	技术支持							P	
	系统培训								R&P

R=责任组织单元

P=行动组织单元

OBS：组织分解结构

WBS：任务分解结构

9.4项目人力资源管理文件

☐★责任分配矩阵（RAM）是用来显示分配给每个工作包的项目资源的表格。它显示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；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，从而避免职责不清。

☐RAM表示完成工作与成员间的关系；RAM是将WBS中的每一项工作指派到OBS中的执行人员所形成的一个矩阵：

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

9.4项目人力资源管理文件

★5、人员配备管理计划是人力资源管理计划的组成部分，可以是正式或非正式的，非常详细或高度概括的。应包括：①人员招募②资源日历③人员遣散计划④培训需要⑤认可与奖励⑥合规性⑦安全（掌握）

6、评价团队有效性的指标可包括：①个人技能的改进②团队能力的改进③团队成员离职率的降低④团队凝聚力的加强（掌握）

7、通过对团队整体绩效的评价，项目管理团队能够识别出所需的特殊培训、教练、辅导、协助或改变，以提高团队绩效。（了解）

8、“让非管理层的团队成员参与到项目计划制订过程中”的活动则是一种通过提高团队成员的参与意识、增进团队的凝聚力，进而利用其附属效应来提高团队绩效的措施。（了解）

9、项目经理必须知道使项目顺利完成需要哪些技能，但是项目团队没有必要拥有所有技能，只要找到可以获得必要的技能和知识的来源以完成项目就可以了。（了解）

10、由于项目经理目前仅仅是感觉上的“怀疑”并没有充分的证据，因此比较恰当的处理措施是：提醒团队成员注意并有针对性地制定出相关的预防措施（如信息保密等）。（了解）

11、对于核心人员，一定要注意其突然离职，因此，要用到AB角色配置；（了解）

人力资源管理*案例分析

下面列举了常见的考点和可能的考点：

项目团队能够有效开展项目管理活动，主要体现在以下5个方面：（项目团队的特点）①共同的目标，②合理分工与协作，③高度的凝聚力，④团队之间相互信任，⑤有效的沟通。

项目团队的角色构成：

①管理类：项目经理；②工程类：系统分析师、软件设计师、程序员、测试工程师、网络工程师、实施工程师、系统工程师；③行业专家；④辅助类：文档管理员、秘书。

人力资源可能问题：①缺乏足够的项目管理能力和经验；②兼职过多，精力和时间不够用，顾此失彼；③没有进入管理角色，定位错误，疏于对项目的管理；④新人缺乏培训和全程的跟踪和监控；⑤没有进行良好的冲突管理。

应对措施：

①事先制定岗位的要求、职责和选人的标准，并选择合适的人选；②对工作进行全面估算，如果有人负荷过重，需要找人代替，解决负载平衡问题；③事前沟通并对相应人员明确要求，明确角色的轻重缓急，促使尽快转换角色；④上级应该注意平时对人员的培养和监控；⑤对项目团队进行有效的冲突管理。

人力资源管理*案例分析

可能案例模式：

① 某某为高级编程人员，因人员紧张，临时提拔为子项目经理并兼任原工作，最终导致子项目失败。

存在问题：

- (1) 身兼多职，精力和时间不够用，顾此失彼。
- (2) 缺乏项目管理能力和经验
- (3) 没有进入管理角色，专注编程而忽视管理工作
- (4) 缺乏事先培训和全程跟踪与监控。

解决办法：

- (1) 事先制定岗位要求、职责和人员选用标准，挑选合适的人员。（人员配备管理计划没有制定好）
- (2) 避免负荷过重，解决好负载平衡问题。例如：找人接替编程工作
- (3) 协助其完成角色转换
- (4) 上级注重对相关人员进行培训和培养，对项目、人员工作进行监控。

人力资源管理*案例分析

② 某某为业务骨干，因无法找到合适项目经理，提拔为子项目经理，随着项目进展，团队士气降低，返工增加，团队成员间互不信任互相推诿责任。正常例会，人员不齐，包括某某有时也不参加，某某只专注自己的技术业务，忽视团队建设，团队成员汇报的项目实际进度、成本言过其实，直到某某进行接口调试时，才发现这些问题。（考察项目经理的选拔和培养，建设项目管理团队，传授项目管理经验，以及提高整个项目管理团的管理水平和领导水平）

答题要点：

存在问题：（可结合上题进一步细分）

- （1）缺乏项目经理所需的项目管理能力和经验
- （2）对项目经理的培养不重视，选拔任命不规范，缺乏相关技能的培训
- （3）对项目经理的工作缺少指导和监督
- （4）没有有效解决冲突和建立沟通机制
- （5）缺乏有效的项目绩效管理机制

人力资源管理*案例分析

解决办法：

- (1) 明确工作职责，协助其完成角色转换
- (2) 参加某某例会，发现问题并指导某某的管理工作
- (3) 加强项目经理的培训或指导
- (4) 加强项目的日常监督，要求项目经理以身作则
- (5) 对项目出现的问题，即使提出纠正和预防措施

人力资源管理*案例分析

③ 项目经理管理风格为X理论或者Y理论，因为X、Y理论的过度使用导致项目失败。

④ 团队成员之间的冲突导致项目失败，包括人员流失。

答题要点：

(1) 项目角色职责是否制定合理

(2) 要与项目组成员有良好的沟通，要听取各方面意见和建议。

(3) 冲突发生后要及时解决，如果处理失败要及时上报，不能加入一方打击另一方。

(4) 因冲突发生，导致消极怠工，要行使强制力。

(5) 要行使专家权利说服争执双方。

(6) 如果造成人员流失，要做好弥补工作，提前预防人员流失

(7) 因冲突导致士气低落等，可通过团队建设活动，认可奖励等制度活动来激励团队。

这部分还有一些理论题，希望大家平时注意积累！还有其他问题联系自己的项目实际情况多去想想！

人力资源管理*论文写作

Q:关于人力资源管理论文怎么写呢???

A:1、从4个过程去写； 一最常见的

2、PDCA

3、问题、解决的角度

4、其他

具体还是看题目的写作要求

如果现在还不会写或者还没写作思路，不急，后期再想！哈哈

练一练

【例1-12下】某项目为期两年，现在是第二年。自从项目开始以来，有些项目团队成员的角色和责任发生了变化，有的队员离开了项目，还有新成员加入了项目，而且，一些已完成的工作包还没有得到要求的完工签字。由于一个关键队员的突然离去，3个工作包比原计划落后了三个星期，对许多项目活动，该项目的项目经理似乎不知道是谁的责任，为了重新控制这个项目，该项目经理需要（）

- A. 根据新的资源需求为原先的人员管理计划重订基础
- B. 将团队改变成项目化的组织结构，以便最大限度地控制资源分配
- C. 和项目团队一起准备一个责任分配矩阵
- D. 通过为大多数关键活动分配技术骨干而创造一个新的部门

【例2-15下】以下关于项目团队管理的叙述中，（）是不正确的

- A. 项目团队管理的目的是跟踪个人和团队的绩效，反馈和解决问题以提高项目绩效
- B. 可采用观察和交谈、项目绩效评估的方法实现对项目团队的管理
- C. 一个企业中的组织文化可能会影响团队管理的方式和结果
- D. 项目经理在团队发生冲突时应本着解决矛盾的原则进行调解

练一练

【例3-16上】下列选项中，（）属于项目团队建设的方法。

①拓展训练②培训③项目绩效评估④心理偏好指示器⑤问题日志⑥同地办公（集中）⑦认可和奖励

- A. ①②③⑦ B. ②③⑤⑥ C. ①④⑤⑦ D. ①②④⑦

【例4-16上】项目经理小王负责某项目管理，考虑到项目人力资源紧张，就与三个在校学生签订了临时劳务合同，并允许这三名在校学生可以利用互联网进行办公，同时规定每周三上午这些学生必须参与团队的工作会议。以下针对上述情况的观点中，正确的是（）。

- A. 三名学生不属于项目团队成员
B. 项目经理小王组建了虚拟项目团队
C. 三名学生不可以参加团队的工作会议
D. 项目经理小王利用了谈判技术来组建团队

练一练

【例5-16下】（）冲突管理方法是指综合多方面的观点和意见，得到一个多数人能够接受的解决方案。

- A. 强制 B. 妥协 C. 合作 D. 回避

【例6-17上】赫兹伯格的双因素激励理论中的激励因素类似于马斯洛的需求层次理论中的“（）”。

- A. 安全和自我实现 B. 尊重和自我实现
C. 安全和社会认可 D. 社会认可和尊重

【例7-17上】（）不属于项目团队建设的工具和技巧。

- A. 事先分派 B. 培训 C. 集中办公 D. 认可和奖励

练一练

【例8-17上】某公司任命小王为某信息系统开发项目的项目经理。小王组建的团队经过一段时间的磨合，成员之间项目熟悉和了解。矛盾基本解决，项目经理能够得到团队的认可。由于项目进度落后，小王又向公司提出申请，项目组加入了2名新成员。此时项目团队处于（）。

- A. 震荡阶段 B. 发挥阶段 C. 形成阶段 D. 规范阶段

【例9-17下】一般来说，团队发展会经历5个阶段团队成员之间相互依靠，平稳高效地解决问题，团队成员的集体荣誉感非常强”是（）的主要特征。

- A. 形成阶段 B. 需荡阶段 C. 规范阶段 D. 发挥阶段

【例10-17下】（）是通过考察人们的努力行为与其所获得的最终奖酬之间的因果关系来说明激励过程，并以选择合适的行力达到最终的奖酬目标的理论

- A. 马斯洛需求层次理论 B. 赫茨伯格双因素理论
C. X理论与Y理论 D. 期望理论

练一练

【例11-17下】项目经理的权利有多种来源，其中（）是由于他人对你的认可和敬佩从而愿意模仿和服从你，以及希望自己成为你那样的人而产生的，这是一种人格魅力。

- A. 职位权利 B. 奖励权利 C. 专家权利 D. 参照权利

【例12-18上】项目人力资源管理中对团队进行有效的指导和管理，以保证团队可以完成项目任务，关于项目人力资源的描述，正确的是（）

- A. 新团员加入到项目团队中，他们的经验水平将会降低项目风险
- B. 项目人力资源管理包括规划人力资源管理、组建项目团队、建设项目团队三个过程
- C. 项目经理对于所有冲突要设法解决或减少，鼓励团队成员良性竞争
- D. 项目团队中项目经理的管理能力和管理能力二者缺一不可

练一练

【例13-18上】建设项目团队过程所使用的技术不包括（）

- A. 人际关系技能 B. 基本规则 C. 人事评测工具 D. 项目人员分派

【例14-18上】某项目团队每周组织羽毛球活动，根据马斯洛需求层次理论，该活动满足了项目成员（）的需求。

- A. 生理 B. 受尊重 C. 社会交往 D. 自我实现

【例15-18下】（）不属于项目人力资源管理的范畴

- A. 人员获取和能力匹配 B. 建立项目组织计划
C. 企业人员入职培训 D. 有效利用冲突和竞争

【例16-18下】有关建设团队的描述,不正确的是: ()

- A. 通过各种活动提高团队成员之间的信任和认同感, 增进协作
- B. 借助管理层和相关干系人的帮助, 使项目组获得有效资源支持
- C. 通过有效手段提高团队成员的知识和技能, 实现有效交付
- D. 通过塑造良好的团队文化, 提高个人和团队的生产率

【例17-18下】管理项目团队的输入包括 ()

①项目成员清单②人力资源管理计划③问题日志④组织过程资产⑤变更请求⑥组织绩效评价

- A. ①②③④
- B. ①③④⑤
- C. ①②④⑤
- D. ②④⑤⑥

参考答案

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
C	D	D	B	C	B	A	C	D	D
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
D	D	D	C	B	B	A			

非常感谢您的聆听

加入正版课程获得VIP全套增值服务



问题咨询联系江山老师 QQ/微信：915446173



江山老师答疑微信



无忧官方公众号



知识分享公众号

扫一扫
加关注
抢先学
早拿证