**第9章 项目人力资源管理**

**目录**

**[9.1 规划人力资源管理 2](#_Toc456887083)**

[**9.1.1 规划人力资源管理：输入 2**](#_Toc456887084)

[**9.1.2 规划人力资源管理：工具与技术 3**](#_Toc456887085)

[**9.1.3 规划人力资源管理：输出 4**](#_Toc456887086)

[**9.2 组建项目团队 6**](#_Toc456887087)

[**9.2.1 组建项目团队：输入 6**](#_Toc456887088)

[**9.2.2 组建项目团队：工具与技术 7**](#_Toc456887089)

[**9.2.3 组建项目团队：输出 8**](#_Toc456887090)

[**9.3 建设项目团队 9**](#_Toc456887091)

[**9.3.1 建设项目团队：输入 10**](#_Toc456887092)

[**9.3.2 建设项目团队：工具与技术 10**](#_Toc456887093)

[**9.3.3 建设项目团队：输出 11**](#_Toc456887094)

[**9.4 管理项目团队 12**](#_Toc456887095)

[**9.4.1 管理项目团队：输入 12**](#_Toc456887096)

[**9.4.2 管理项目团队：工具与技术 12**](#_Toc456887097)

[**9.4.3 管理项目团队：输出 12**](#_Toc456887098)

1. 项目人力资源管理包括组织、管理与领导项目团队的各个过程。项目团队由为完成项目而承担不同角色与职责的人员组成。项目团队成员也可称为项目人员。
2. 项目人力资源管理的各个过程包括：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。
3. 项目管理团队是项目团队的一部分，负责项目管理和领导活动。项目管理团队也成为核心团队、执行团队或领导团队。
4. 管理与领导项目团队包括（但不限于）：影响项目团队，职业与道德行为

## 9.1 规划人力资源管理

1. 规划人力资源管理师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。本过程的主要作用是：建立项目角色与职责、项目组织图，以及包含任意招募和遣散时间表的人员配备管理计划。
2. 通过人力资源规划，明确和识别具备所需技能的人力资源，保证项目成功。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。

## 9.1.1 规划人力资源管理：输入

**9.1.1.1 项目管理计划**

1. 项目管理计划用于指定人力资源管理计划。用于制定人力资源管理计划的信息包括（但不限于）：项目生命周期和拟用于每个阶段的过程；为完成项目目标，如何执行各项工作；变更管理计划，规定如何监控变更；配置管理计划，规定如何开展配置管理；如何维持项目基准的完整性；干系人之间的沟通需求和方法；

**9.1.1.2 活动资源需求**

1. 进行人力资源规划时，需要根据活动资源需求来确定项目所需的人力资源。

**9.1.1.3 事业环境因素**

1. 能够影响规划人力资源管理过程的事业环境因素包括（但不限于）：组织文化和结构；现有人力资源情况；团队成员的地理位置分布；人事管理政策；市场调节；

**9.1.1.4 组织过程资产**

1. 能够影响规划人力资源管理过程的组织过程资产包括（但不限于）：组织的标准流程、政策和角色描述；组织图和职位描述模板；以往项目中与组织结构有关的经验教训；团队和执行组织内用于解决问题的升级程序。

## 9.1.2 规划人力资源管理：工具与技术

**9.1.2.1 组织图和职位描述**

1. 可采用多种格式来记录团队成员的角色和职责。
2. 层级型。可以采用传统的组织结构图，自上而下地显示各种职位及其相互管理。组织分解结构（OBS）则安之组织现有的部门、单元或团队排列，并在每个部门下列出项目活动或工作包。资源分解结构（RBS）是按资源类别和类型，对资源的层级列表，有利于规划和控制项目工作。
3. 矩阵型。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。RAM的一个例子是RACI（执行、负责、咨询和知情）矩阵。
4. 文本型。文本型文件通常以概述的形式，提供诸如职责、职权、能力和资格等方面的信息。

**9.1.2.2 人际交往**

1. 人际交往时指在组织、行业和职业环境中与他人的正式或非正式互动。

**9.1.2.3 组织理论**

1. 组织理论阐述个人、团队和组织部门的行为方式。

**9.1.2.4 专家判断**

1. 指定人力资源管理计划时，专家判断被用于：列出对人力资源的初步要求；根据组织的标准化角色描述，分析项目所需的角色；确定项目所需的初步投入水平和资源数量；根据组织文化确定所需的报告关系；根据经验教训和市场条件，指导提前配备人员；识别与人员招募、留用和遣散有关的风险；为遵守适用的政府法规和工会合同，指定并推荐工作程序。

**9.1.2.5 会议**

1. 在规划项目人力资源管理时，项目管理团队将会举行规划会议。

## 9.1.3 规划人力资源管理：输出

**9.1.3.1 人力资源管理计划**

1. 作为项目管理计划的一部分，人力资源管理计划提供了关于如何定义、配备、管理及最终遣散项目人力资源的指南
2. 人力资源管理计划包括（但不限于）以下内容：
3. 角色和职责。在罗列完成项目所需的角色和职责时，需要考虑下述各项内容：
4. 角色：在项目中，某人承担的职务或分配给某人的职位。
5. 职权：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利。
6. 职责：为完成项目活动，项目团队成员必须履行的职责和工作。
7. 能力：为完成项目活动，项目团队成员需具备的技能和才干。
8. 项目组织图。项目组织图以图形方式展示项目团队成员及其报告关系。
9. 人员配备管理计划。说明将在何时、以何种方式获得项目团队成员，以及他们需要在项目中工作多久。它描述了如何满足项目对人力资源的需求。人员配备管理计划应包括：
10. 人员招募
11. 资源日历
12. 人员遣散计划
13. 培训需要
14. 认可与奖励
15. 合规性
16. 安全

## 9.2 组建项目团队

1. 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，本过程的主要作用是：指导团队选择和职责分配，组建一个成功的团队。
2. 项目经理或项目管理团队应该在项目进度计划、项目预算、项目风险计划、项目质量计划、培训计划及其他相关计划中，说明缺少所需人力资源的后果。

## 9.2.1 组建项目团队：输入

**9.2.1.1 人力资源管理计划**

1. 包括如下信息：
2. 角色与职责。定义项目所需的岗位、技能和能力。
3. 项目组织图。说明项目所需的人员数量。
4. 人员配备管理计划。说明需要每个团队成员的时间段，以及有助于项目团队参与的其他重要信息。

**9.2.1.2 事业环境因素**

1. 会影响组建项目团队过程的事业环境因素包括（但不限于）：
2. 现有人力资源情况，包括可用性、能力水平、以往经验、对本项目工作的兴趣和成本费率。
3. 人事管理政策。
4. 组织结构。
5. 集中办公或多个工作地点。

**9.2.1.3 组织过程资产**

1. 会影响组建项目团队过程的组织过程资产包括（但不限于）：组织的标准政策、流程和程序。

## 9.2.2 组建项目团队：工具与技术

**9.2.2.1 预分派**

1. 预分派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；项目取决于特定人员的专有技能；项目章程中指定了某些人员的工作分派。

**9.2.2.2 谈判**

1. 在许多项目中，通过谈判完成人员分派，项目管理团队需要与下列各方谈判：
2. 职能经理。
3. 执行组织中的其他项目管理团队。
4. 外部组织、卖方、供应商、承包商。

**9.2.2.3 招募**

1. 如果执行组织不能提供为完成项目所需的人员，就需要从外部获得所需的服务，这可能包括雇佣独立咨询师，或把相关工作分包给其他组织。

**9.2.2.4 虚拟团队**

1. 虚拟团队的使用为招募项目团队成员提供了新的可能性。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。
2. 虚拟团队的缺点：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

**9.2.2.5 多标准决策分析**

1. 可用性。
2. 成本。
3. 经验。
4. 能力。
5. 知识
6. 技能
7. 态度
8. 国际因素

## 9.2.3 组建项目团队：输出

**9.2.3.1 项目人员分派**

1. 通过把何时的人员分派到团队，来为项目配备人员。相关的文件包括：项目团队名录，致团队成员的备忘录，项目组织图，进度计划。

**9.2.3.2 资源日历**

1. 资源日历记录每个项目团队成员在项目上的工作时间段。

**9.2.3.3 项目管理计划更新**

1. 项目管理计划中可能需要更新的内容包括（但不限于）人力资源管理计划。

## 9.3 建设项目团队

1. 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。本过程的主要作用是：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。
2. 项目经理应该能够定义、建立、维护、激励、领导和鼓舞项目团队，使团队高效运行，并实现项目目标。团队协作是项目成功的关键因素，而建设高效的项目团队是项目经理的主要职责之一。
3. 通过建设项目团队，可以改进人际技巧、技术能力、团队环境及项目绩效。在整个项目生命周期中，团队成员之间都要保持明确、及时、有效的沟通。
4. 建设项目团队的目标包括（但不限于）：
5. 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。
6. 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。
7. 创建富有生气、凝聚力和协作性的团队文化，以便提高个人和团队生产率，振奋团队精神，促进团队合作；促进团队成员之间的交叉培训和辅导，以分享知识和经验。

## 9.3.1 建设项目团队：输入

**9.3.1.1 人力资源管理计划**

1. 确定了培训策略和团队建设计划。通过持续的团队绩效评价和其他形式的团队管理活动，可以把奖励、反馈、附加培训及纪律惩罚等事项加入人力资源管理计划中。

**9.3.1.2 项目人员分派**

1. 团队建设从获得项目团队成员的名单开始。项目人员分派文件中列出了谁是项目团队成员。

**9.3.1.3 资源日历**

1. 资源日历定义了项目团队成员何时能参与团队建设活动

## 9.3.2 建设项目团队：工具与技术

**9.3.2.1 人际关系技能**

**9.3.2.2 培训**

**9.3.2.3 团队建设活动**

1. 塔克曼阶梯理论
2. 形成阶段
3. 震荡阶段
4. 规范阶段
5. 成熟阶段
6. 解散阶段

**9.3.2.4 基本规则**

**9.3.2.5 集中办公**

**9.3.2.6 认可与奖励**

**9.3.2.7 人事测评工具**

## 9.3.3 建设项目团队：输出

**9.3.3.1 团队绩效评价**

**9.3.3.2 事业环境因素更新**

## 9.4 管理项目团队

1. 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。本过程的主要作用是：影响团队行为，管理冲突，解决问题，并评估团队成员的绩效。

## 9.4.1 管理项目团队：输入

**9.4.1.1 人力资源管理计划**

**9.4.1.2 项目人员分派**

**9.4.1.3 团队绩效评价**

**9.4.1.4 问题日志**

**9.4.1.5 工作绩效报告**

**9.4.1.6 组织过程资产**

## 9.4.2 管理项目团队：工具与技术

**9.4.2.1 观察和交谈**

**9.4.2.2 项目绩效评估**

**9.4.2.3 冲突管理**

**9.4.2.4 人际关系技能**

## 9.4.3 管理项目团队：输出

**9.4.3.1 变更请求**

**9.4.3.2 项目管理计划更新**

**9.4.3.3 项目文件更新**

**9.4.3.4 事业环境因素更新**

**9.4.3.5 组织过程资产更新**