

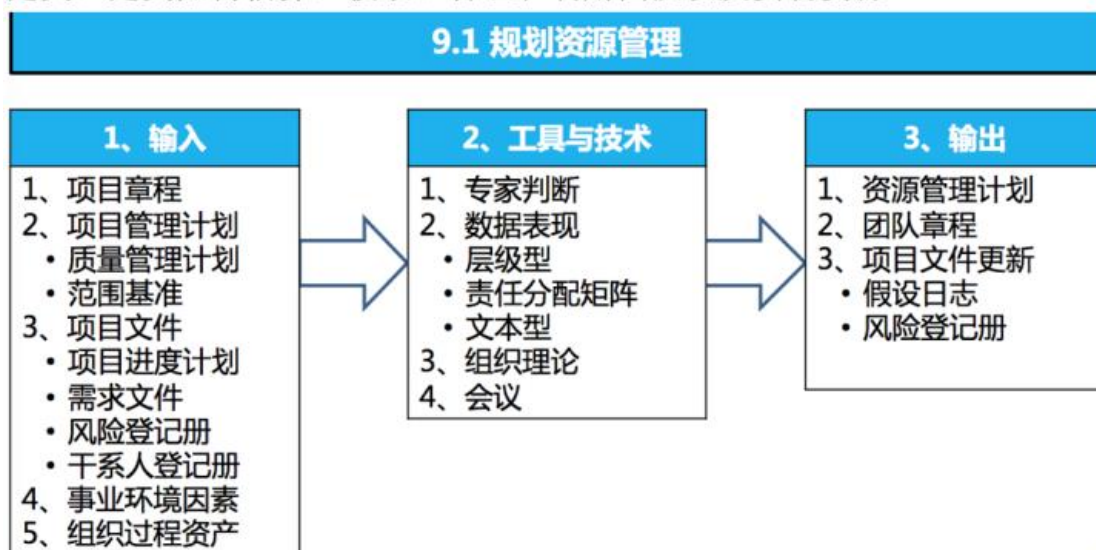
## 第九章 项目资源管理

项目资源管理包括识别、获取和管理所需资源以完成项目的各个过程。

知识领域	项目管理过程组				
	启动过程组	规划过程组	执行过程组	监控过程组	收尾过程组
9. 项目资源管理		9.1 规划资源管理 9.2 估算活动资源	9.3 获取资源 9.4 建设团队 9.5 管理团队	9.6 控制资源	

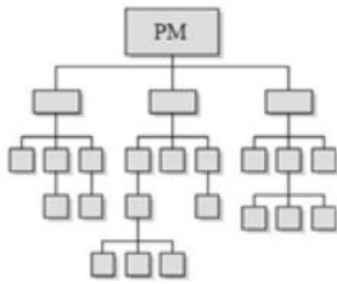
### 9.1 规划资源管理：

1、定义：定义如何估算、获取、管理和利用团队以及实物资源。

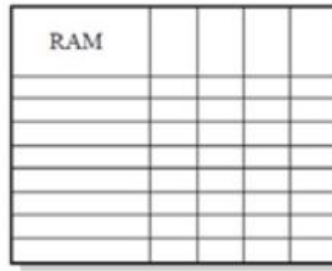


2、规划资源管理的工具：数据表现（层级型、责任分配矩阵、文本型）

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的理解其角色和职责。一般有三种格式：层级型、矩阵型、文本型。



层级型组织机构图



矩阵型职责图

角色	_____
职责	_____
	_____
职权	_____

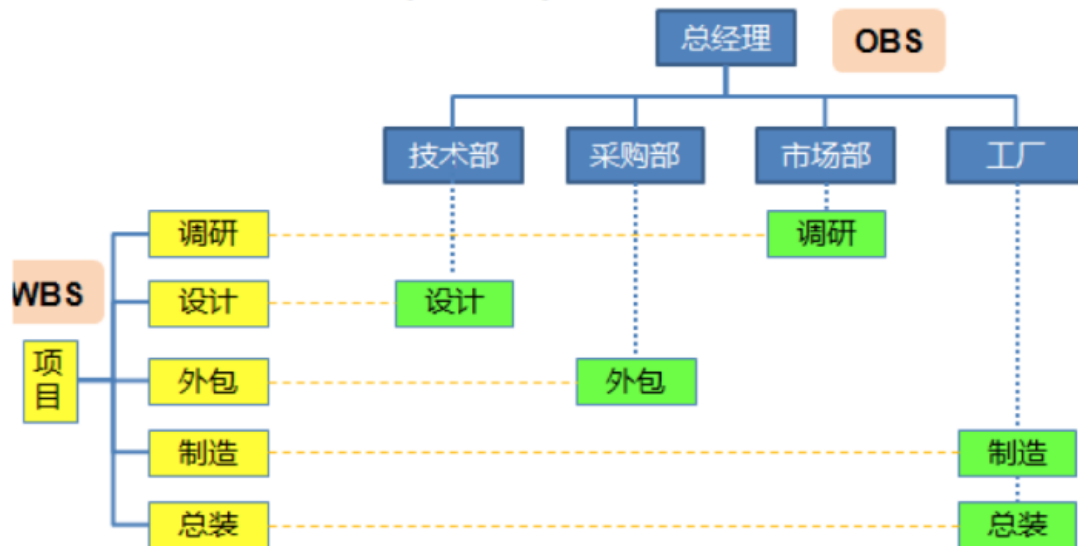
文本型格式

1) 层级型组织图：是自上而下的显示各种职位和相互关系，有助于明确高层级的角色。

### ◆ 层级型组织图 ( Hierarchical-type charts )

自上而下地显示了各种职位及其相互关系

### ◆ 组织分解结构 ( OBS ) 与WBS的关系：



obs 把每个部门职责和 wbs 的工作包给对应起来。

2) 文本型：适用于记录详细职责。



项目	岗位名称	
任职人	直接主管	
任职资格	学历	
	工作经历	
	项目经验	
	岗位证书	
岗位职权		
岗位职责 (按重要性排列)	负责程度 (全责/部分/支持)	衡量标准 (数量/质量)
1、		
2、		

3) 矩阵型：责任分配矩阵 (Responsibility Assignment Matrix, 简称 RAM)，是用来显示分配给每个工作包或者活动与项目团队成员之间的联系。

旨在所有工作落实到人，确保任何一项任务都只有一个人负责，避免职责混乱。确保人人有事做、事事有人做。责任分配矩阵的一个例子是 RACI 矩阵，每一项工作都只有一个 A 在负责。

RACI图	人员				
活动	安妮	本	卡洛斯	蒂娜	埃德
制定章程	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
制定测试计划	A	C	I	I	R

每项活动，可以有很多个 r，很多个 i，很多个 c，但是只能有一个 a

### 3、规划资源管理的工具：组织理论

阐述个人、团队、组织单位的行为方式。

每一个团队、组织都有一套自己的潜规则，描述了人员在里面应该采取什么样的行动方式。根据组织理论灵活运用领导风格，以适应项目生命周期中团队成熟度的变化。

### 4、规划资源管理的输出：资源管理计划

是项目管理子计划之一。是关于如何分类、分配、管理和释放项目资源的指南。



包括：

识别资源

获取资源

角色和职责

项目组织图

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

团队建设

资源控制

认可计划：将给予团队成员哪些认可和奖励，以及何时给予

#### 1) 角色和职责：

A、角色：在项目中，某人承担的职务或分配给某人的职务。

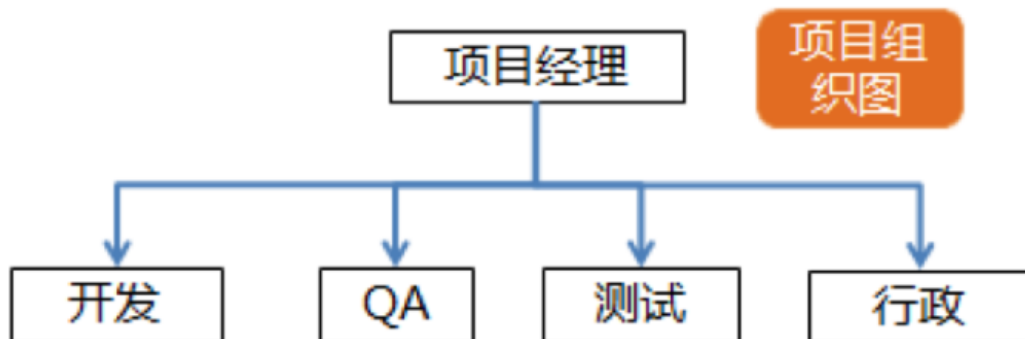
B、职权：使用项目资源、做出决策、签字批准、验收可交付成果并影响他人开展项目工作的权利。

C、职责：为完成项目活动，项目团队成员应该履行的职责和工作。

D、能力：为完成项目活动，项目团队成员所需具备的技能和才干。（一旦发现成员的能力与职责不匹配，就应该主动采取措施，比如安排培训、招募新成员、调整进度计划或工作范围）。

#### 2) 项目组织图 (Project organization charts)：

以图形方式展示项目团队成员及其报告关系。



#### 5、规划资源管理的输出：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。

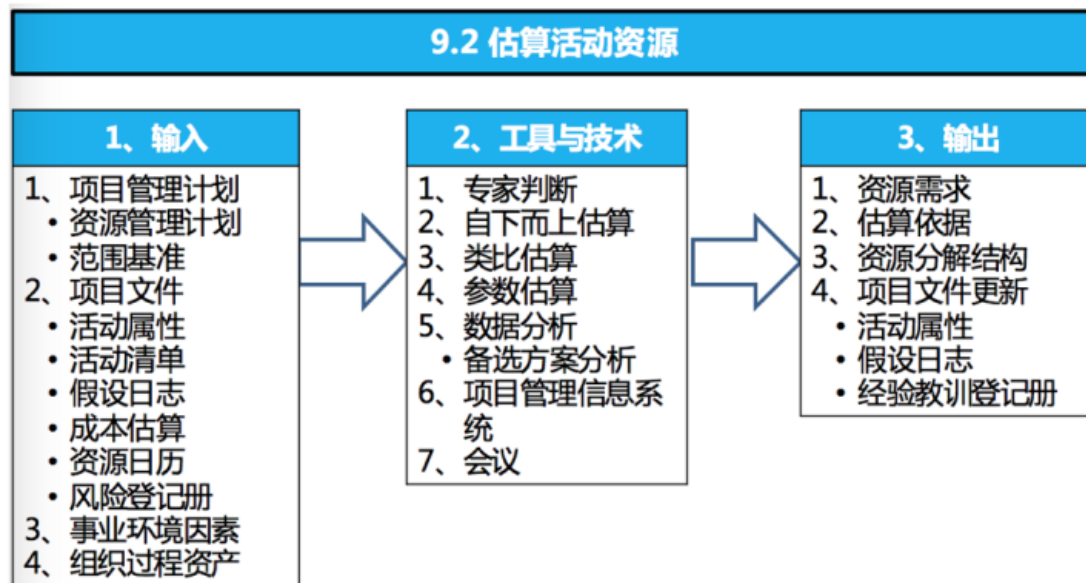
规定团队的核心价值观、行为规范和工作规则。使团队成员对什么行为可接受或不可接受的，建立和保持基本一致的认识。

团队章程应该由团队成员通过共同讨论来制定，而不能由少数人制定出来再强加给大家。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。尽早制定并遵守明确的规则，可减少误解，提高生产力。

讨论诸如行为规范、沟通、决策、会议礼仪等领域，有利于团队成员相互了解彼此重要价值观。规则一旦建立，全体项目团队成员都必须遵守。

## 9.2 估算活动资源：

1、定义：估算执行各项活动所需的团队资源，以及材料、设备和用品的类型和数量。



2、估算活动资源的输入：资源日历



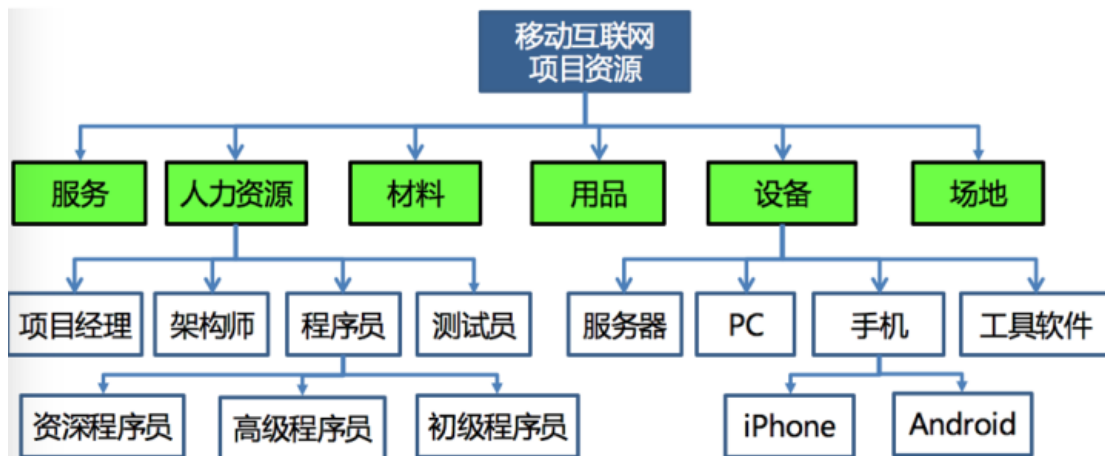
每个资源的工作时间和非工作时间。每个资源都有一个资源日历。所以一个项目会有 1 个或多个资源日历。

3、估算活动资源的工具：自下而上估算

先估算每个活动所需的团队资源和实物资源，然后汇总，得出整个项目的资源需求。

4、估算活动资源的输出：资源分解结构

是把整个项目所需要的资源按照类别、类型进行展现

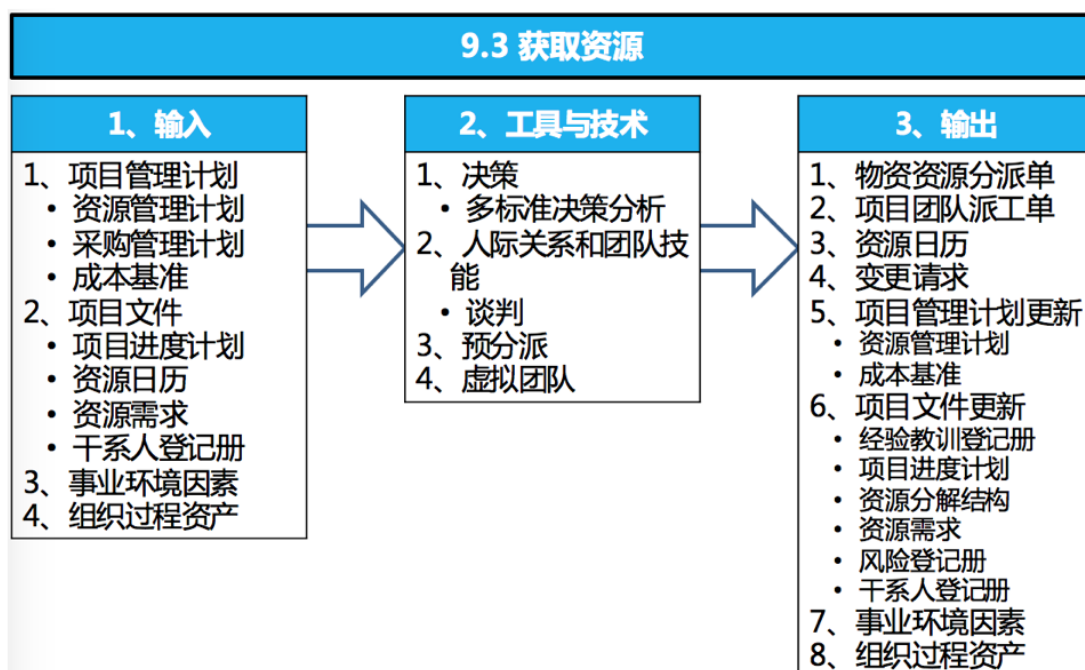


### 9.3 获取资源：

1、定义：获取项目所需的团队成员、设施、设备、材料、用品和其他资源。

注意事项：

- 1) 进行有效谈判，影响那些能为项目提供所需人力资源的人员；
- 2) 不能获得项目所需的人力资源，人力资源不足或者人员能力不足，会对项目造成影响；
- 3) 如因制约因素而无法获得所需人力资源，项目经理可能不得不使用替代资源。



2、获取资源的工具：谈判 Negotiation

许多项目中，通过谈判完成人员分派，是组建项目团队最主要的一个方法。

项目管理团队需要与下列各方谈判：

- 1) 职能经理：获得普通、一般资源。





- 2) 执行组织中的其他项目管理团队：竞争特殊、稀缺资源。
  - 3) 外部组织、卖方、供应商、承包商等：获得特殊资源。
- 谈判，它的目标很明确，需要什么资源就和谁谈判。

## ◇ 练习题

1、在项目执行阶段，项目经理注意到需要返工的数量越来越多。  
若要解决这个问题，项目经理下一步应该怎么做？

- A. 审查质量管理计划
- B. 与客户共同更新质量要求
- C. 与项目团队审查质量核对表
- D. 更新质量测量指标

答案：A. 返工数量越来越多，说明缺陷量已经太多，多到不正常了，说明计划制定的不合理，需要审查计划。预防胜于检查。

2、项目经理接到客户对于产品质量属性的负面反馈。为解决这个问题，对制造工艺进行了变更。若要评估工艺变更对解决期望的改进是否有效，下列哪一项质量控制工具对项目经理最有用？

- A. 实验设计
- B. 帕累托图
- C. 控制图
- D. 因果图

答案：C. 控制图有助于评价过程变更是否达到了预期的改进效果。