



乐凯咨询

乐 凯 培 训 学 院

来乐凯学软考高项，让你“乐”在其中，“凯”旋而归

www.luckeeinc.com

第十六课 项目人力资源管理

主要知识点清单

来乐凯学软考高项，让你“乐”在其中，“凯”旋而归

- **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（可**全职**、可**兼职**；可**增加**、可**减少**）
项目管理团队（核心团队、领导团队） ----对于小型项目，项目管理职责可由**整个项目团队分担**，
或由**项目经理独自承担**。
- **冲突**----在**目标上互不相容**或者互相排斥，而产生心理或行为上的矛盾；**冲突不一定有害**。
竞争----双方**具有同一个目标**，不需要发生势不两立的争夺。
- **领导者**----**设定目标、带人**。（确定方向、统一思想、激励和鼓舞）
管理者----**率众实现目标、做事**。项目经理具有**领导者和管理者**的**双重身份**。
- **项目人力资源管理—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**。
 - 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；
 - 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**；
 - 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**

- ➡ **规划人力资源管理**----**输入**----**活动资源需求**（根据活动资源需求来确定项目所需的人力资源）
 - 工具**----**组织图和职位描述**（**层级型、矩阵型、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**都清楚地理解其角色和职责**)
 - 层级型：OBS**--对项目组织层级分解，
用于查看每个部门的项目职责、活动和负责的工作包；
 - 矩阵型：责任分配矩阵RAM**（高层次RAM、低层次RAM）
 - 1、反应与每个人相关的**所有活动**；
 - 2、反应与每项活动相关的**所有人员**；
 - 3、确保**任何一项任务都只有一个人负责**，从而**避免职责不清**。
 - 一个例子：RACI矩阵（**每个活动只可能有一个“A--负责”**）

➡ 规划人力资源管理----输出----人力资源管理计划

----**项目组织图**（以图形方式展示项目团队成员及其报告关系）；

----**角色和职责**（角色—职务；职权—权力；职责—职责和工作；能力—技能和才干）

----**人员配备管理计划**

----**人员招募**

----**资源日历**（表明每种具体资源的**可用**工作日和工作班次的日历）

----**人员遣散计划**（可以**节约项目成本**、**提高士气**、**减轻人力资源风险**）

----**培训需要**（成员不具备所要求的能力，则要制定一个培训计划）

----**认可与奖励**（用**明确的奖励标准**和**事先确定的奖励制度**来促进优良行为）

----**合规性、安全**

➡ 权力的种类----**专家权力**（来自**个人具有的技术专长**）；**参照权力(潜示权力)**(**个人**吸引他人的**特质**、我老爸是李刚)；

奖励权力、惩罚权力（来自**职位的奖励**和**惩罚**手段的权力）

正式权力（法定权力）（来自于项目经理**职位**和**职务**所拥有的权力）

- ➡ **组建项目团队（拉人）** ----工具----预分派----
 - 1、竞标过程中承诺分派；
 - 2、项目取决于特定人员的专有技能；
 - 3、项目章程中指定；
- 谈判（执行组织内部有：牛人--找其他项目团队谈；挫人--找职能经理谈）；
 执行组织内部没有：牛人--找外部组织谈；
- 招募（ 挫人—招募）；
- 虚拟团队（具有共同目标、很少或没有时间面对面工作的一群人）
 优点：可将不同地理位置、有特殊技能、在家办公、行动不便者或残疾人、
 工作时间不同的员工纳入项目团队，另外可以节约差旅费等成本
 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高，沟通规划变得尤为重要。
- 输出----项目人员分派（与之相关的文件是项目团队名录和通讯录）
- 资源日历

➡ 建设项目团队 (**提高绩效, 好→更好**) ----输入----人力资源管理计划

----工具----

工具	关键词
集中办公 (紧密矩阵)	定义: 许多或全部最活跃的、同一个物理地点、作战室 优点: 增进沟通、加强集体感
团队建设活动	建立信任和良好的工作关系、促进更加有效地协同工作。
认可与奖励	通过奖励体现价值时就会 受到激励 , 从而 提高绩效 。 能满足重要需求、考虑文化差异、不要授权、无形比有形更有效、整个生命周期中、人人都能做到的行为。
培训	提高能力、减少差异 、缺乏技能需要、不知规则需要
人事测评工具	洞察 优势 和 劣势 、评估 偏好 和 愿望 、360度反馈
基本规则	形成 共同的价值观和共识 、 减少误解 、 提高生产力

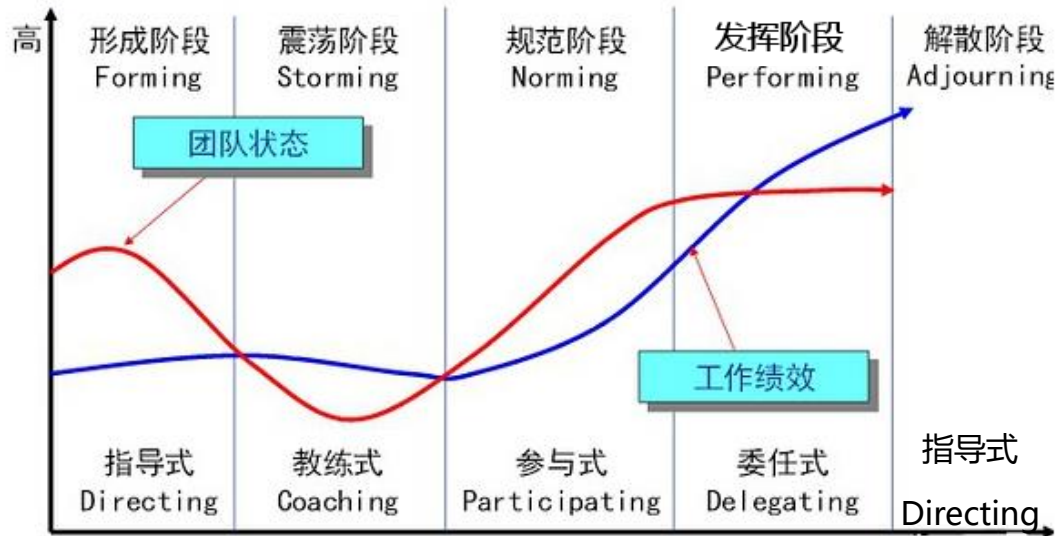
----输出----团队绩效评价 (1、个人技能; 2、团队能力; 3、团队成员离职率; 4、团队凝聚力)

几个激励理论-----

理论	内容	
马斯洛的需求层次理论	需求层次名称	激励措施
	生理需求	工作服、工作餐、员工宿舍、班车、工资
	安全需求	长期劳动合同、社保
	社交需求	定期员工活动、聚会、比赛、俱乐部
	尊重需求	形象、地位提升、奖章、荣誉性奖励
	自我实现需求	参与决策、管理、成为智囊团
赫兹伯格的双因素理论	双因素：保健因素（导致不满足感、相当于马斯洛的“生理”、“安全”、“社交”） 激励因素（导致满足感、相当于马斯洛的“尊重”、“自我实现”）	
麦格雷戈的X、Y理论	X理论：人性本惰（认为只能用低层次的需求激励） Y理论：人性本善（认为应该用高层次的需求激励）	
弗鲁姆的期望理论	$M=V \times E$ ； M—激励效果； V—结果价值； E—达到结果的可能性；	

● 熟悉一种团队发展的模型——塔克曼阶梯理论（P-347）——掌握

□ 塔可曼（Tuckman）阶梯理论



- ➡ **形成阶段：相互认识、相互独立，不一定开诚布公；**
- ➡ **震荡阶段：冲突、矛盾、不同的观点和意见**
- ➡ **规范阶段：开始协同工作、开始相互信任；**
- ➡ **发挥阶段（成熟阶段）：组织有序、相互依靠、平稳高效；**
- ➡ **解散阶段：释放人员，解散团队**

- ✚ 尽管这些阶段通常按顺序进行，然而，团队**停滞在某个阶段**或**退回到较早阶段**的情况也并非罕见。
- ✚ 如果团队成员曾经共事过，项目团队建设**也可跳过某个阶段**。（可进可退可停）

➡ 管理项目团队-----输入-----团队绩效评价

(优化绩效, 不好→好) -----问题日志

-----工作绩效报告 (有助于确定未来的人力资源需求,
开展认可与奖励, 以及更新人员配备管理计划)

-----组织过程资产 (嘉奖证书、新闻报道、网站、奖金结构、公司制服)

-----工具-----观察和交谈 (随时了解项目团队成员的工作和态度)

-----项目绩效评估 (目的: 1、澄清角色与职责; 2、提供建设性反馈;
3、发现未知或未决问题;
4、制定个人培训计划; 5、确立未来目标)

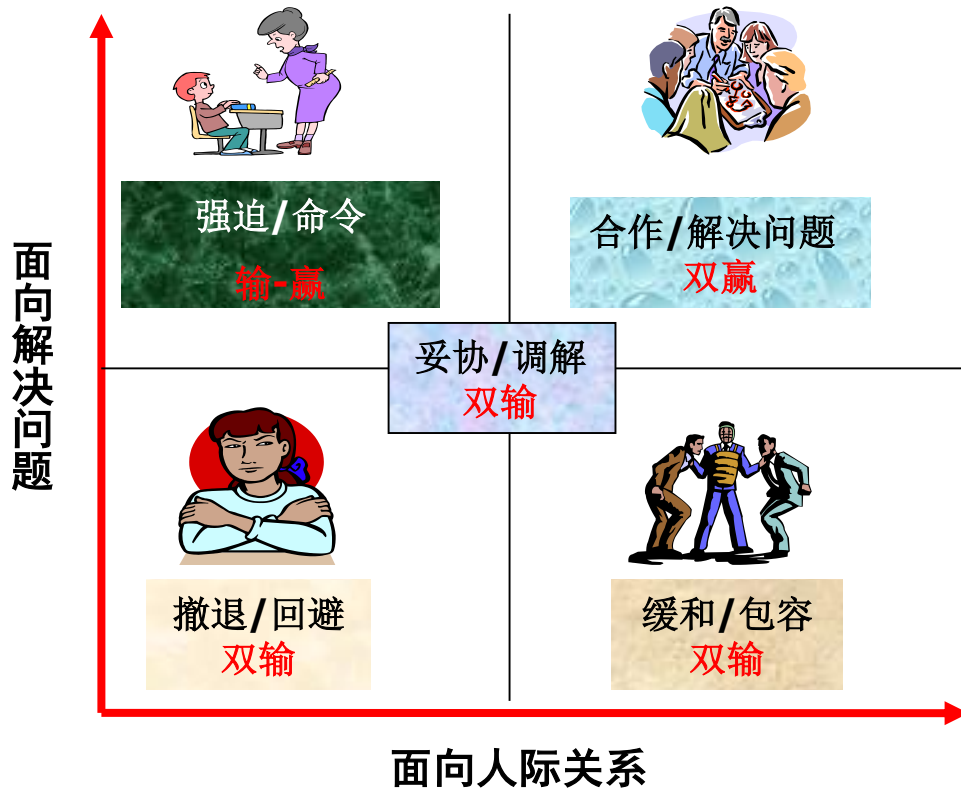
-----冲突管理 (进度计划、项目优先级、资源占项目冲突来源的50%)

冲突解决步骤: 1、首先由项目团队成员负责解决;

2、冲突升级, 项目经理应提供协助 (私下处理);

3、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

● 五种常用的冲突解决方法（P-349）——重点



- 撤退/回避 (Withdraw/Avoid) : 退出冲突、将问题推迟或推给他人解决。
- 缓和/包容 (安抚、圆滑、Smooth) : 强调一致而非差异，考虑其他方的需要。（求同存异）
- 妥协/调解 (Compromise/Reconcile) : 各退一步，各方都在一定程度上满意。
- 强迫/命令 (Force/Direct) : 推行某一方的观点，通常用来强行解决紧急问题。
- 合作/解决问题 (Collaborate/Solve) : 合作的态度和开放式对话引导各方达成共识和承诺。（最佳方式）

第9章 项目人力资源管理-----ITTO汇总



乐凯咨询

子过程	主要输入	主要工具和技术	主要输出
规划人力资源管理	活动资源需求	组织图和职位描述	人力资源管理计划
组建项目团队	人力资源管理计划	预分派、谈判、招募	项目人员分派
		虚拟团队、多标准决策分析	资源日历
建设项目团队	项目人员分派	培训、团队建设活动	团队绩效评价
	资源日历	基本规则、集中办公	
		认可与奖励、人事测评工具	
管理项目团队	项目人员分派	观察和交谈	变更请求
	团队绩效评价		
	问题日志	冲突管理	
	工作绩效报告		