在学习和做练习题的过程中，发现部分内容比较绕，不太容易理解，题不太容易做对，因此加入了一轮重难点学习的过程。

1. 区分项目经理和公司高级管理层的职责和角色?

项目经理角色：综合者、沟通者、团队领导、决策者、气氛创造者。

项目经理职责（可分为两部分）：管理部分，制定项目管理计划、制定进度表、费用估算、团队发展、趋势分析；汇报部分，绩效报告、进度报告、管理项目的可交付成果、对项目的成功负责。

高管角色：任命项目经理、批准项目计划和整体变更、提供支持。

高管职责：在特殊情况下接入项目，包括：估算和风险识别所需的历史资料不足，项目经理权利不足，项目资源未能满足，团队没有产出可交付成果。

1. 组建项目团队的原则和建设团队的原则（有效团队和无效团队的特征）?

组建基本原则包括：尽早、持续、选择合适人员、确认重大贡献人、取得团队的同意认可。

建设团队的目标是：提高成员知识和技能，提高团队成员之间的信任感，创造富有生气和凝聚力的团队文化。

有效团队特征：具有共同目标、喜欢一起工作、通过完成自己任务为项目目标作贡献、成员具有相关技能、对项目高度忠诚、形成团队精神。

无效团队特征：挫折、冲突和不良竞争、没有效率的会议、对项目经理缺乏信心。

1. 冲突的来源和顺序?

冲突一般来自7个方面，如下表所示，其排列顺序依据概率降序排列。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 进度计划 | 项目任务的进度安排、任务的排序和时间选择存在不同意见 |
| 2 | 项目优先级 | 项目利益相关者在活动和任务的优先顺序上有不同意见 |
| 3 | 资源 | 资源的匮乏，包括人力资源的不足 |
| 4 | 技术意见与执行情况的权衡 | 在技术问题上的争执，以及在观念和执行之间进行权衡上存在不一致的意见 |
| 5 | 行政程序上的冲突 | 在如何管理项目的问题上发生的项目管理和行政管理程序之间的冲突 |
| 6 | 成本 | 在涉及工作分解结构上，来自支持部门的成本估算的冲突 |
| 7 | 个人工作风格/个性 | 人际关系方面的冲突 |

1. 解决冲突五种办法?（中英文）

合作/解决问题（collaborate/problem solve）:综合意见，以合作的态度使大家同意意见，一起解决问题，最好方式。

妥协/调解(compromise/reconcile)：使各方在沟通结束时能得到一定满足，暂时或部分的解决冲突。

缓和/包容(smooth/accommodate)：不关注分歧，关注一致的地方，求同存异，承认各方需求以保持和睦关系。

撤退/回避(withdraw/avoid)：从冲突中退出，将问题推延到准备充分的时候，或推给他人，是一种临时解决冲突的方法。

强迫/命令(force/direct)：以牺牲其他方为代价，推行某一方的观点，通常是通过权力去解决紧急问题。

1. 项目经理权利的五种基本来源和适用性?

|  |  |
| --- | --- |
| 正式权力formal power | 来自组织正式的职位，等同于职权 |
| 奖励权力reword power | 对取得好的绩效的团队成员进行鼓励的权力 |
| 惩罚权力penalty power | 来自团队成员对某种后果的惧怕，这项权力很有利，但是会对团队造成很坏的气氛（不一定，萝卜加大棒） |
| 专家权力expert power | 由于具有专门的知识或技能而带来的影响力，项目经理会因此拥有较高声望 |
| 潜示权力referent power | 由于涉及一个权力更大的人而带来的权力 |

1. 管理者的三种基本风格和区别?

专制独裁型：严格控制，管理人独裁，适合情况紧急时，比如国家被入侵，欧美也有国家元首的概念。

民主参与性：大家参与，成员乐于接受，但决定不一定正确，且响应速度慢。

放任型：无人管理，除非有成员询问管理者，适合研发类工作，需要发挥想象力和创造力。

1. 人力资源管理的相关理论，尤其是激励理论？

包括五大理论，个人认为马斯洛需求层次理论是基础，麦克雷哥的XY理论是重点。

**马斯洛需求层次**理论：需求金字塔，生理=》安全=》社会=》尊重=》自我实现。

赫兹伯格的激励理论：卫生因素，包括工作环境、薪金、职业保障、个人生活、工作关系、安全等；激励因素，工作本身、责任、自我实现、晋升、专业发展和被承认。需要注意的是，卫生因素良好不会增加积极性，但恶劣环境会降低积极性，激励因素存在会激励员工，不存在也不是员工不努力工作的理由，此外，工资并不是提高员工积极性的激励因素，而是卫生因素。

**麦克雷戈的X理论和Y理论**:X理论对人的看法是悲观的，消极的；而Y理论是乐观积极的。

威廉大卫的Z理论：日本的终身雇佣制、长期漫长晋升等，不是很认同。

期望理论：激励=期望\*手段\*效价，人们希望努力得到好的结果，同时得到相应的回报。

人力资源管理的**核心思想**是：人适其事、事得其人、人尽其才、事竞其功。

项目团队是由为完成项目而承担不同角色和职责的人员组成，最核心的是**项目管理团队和技术专家团队**。区分项目经理和高级管理层是一个重点。

**Recite背诵内容**：人力资源计划=》组建项目团队=》建设项目团队=》管理项目团队，很好理解，先编计划，再找人，接着整合人，最后持续管理人。

**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、并编制人员配置管理计划的过程。作为项目经理，需要注意人员变动，适时调整人员；对于离职人员，赢提前安排工作交接；避免把过多工作交给一个人负责；重视知识管理，用信息化手段保证项目产生的知识财富留在组织；在新成员加入时，规划好额外风险，并更新活动时间的分配。

组织分解结构和责任分配矩阵，这儿就说说RACI责任分配矩阵，如下图所示。

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Ann | Ben | Carlos | Dina | Ed |
| 定义 | A | R | I | I | I |
| 设计 | I | A | R | C | C |
| 开发 | I | A | R | C | C |
| 测试 | A | I | I | R | I |

Responsible(R)执行，Accountable(A)负责，Consult（C）咨询，Inform(I)知情

人力配备管理计划：属于人力资源管理计划的组成部分，说明将于何时、以何种方式获得项目成员，以及他们需要在项目中工作多久，可以**资源直方图**来展示资源使用情况。

**虚拟团队**（组建项目团队）：拥有共同目标，很少见面，通过电子邮件、电话会议、社交媒体、网络会议和视频会议沟通。沟通规划非常重要，需要更多的时间来明确期望，促进沟通、解决冲突、理解文化差异、共享成功喜悦。

**多标准决策分析**：主要用于为项目经理挑选团队成员，步骤包括：识别所有选项（潜在成员），识别每个选项得分的标准，为每个标准制定权重并打分，汇总得结论。

团队建设的**五个阶段**：形成forming，震荡storming,规范norming,成熟performing和解散adjourning。

**集中办公**：沟通在项目管理中非常重要，如果成员在一起办公，则项目沟通顺利。另外，冲突必然存在，面对面会议是解决冲突的最好方法，但虚拟团队无法集中办公。

Tip:

项目管理过程中出现未预料的问题或突发事件，项目经理是否要立即向汇报？《PMBOK指南》认为，项目经理首先要分析问题是否属于自己的权限范围，如果是，自己应对并解决，如果不是，再考虑其他方法。

人力资源管理部分不容易拿分，主要原因是这部分中西思维差异比较大，在我们看来有意外随时汇报，因为老板最喜欢尽在掌握，而欧美思维认为每个人有每个人的事，遇到意外项目经理需要先判断是否有权限处理，有则需要自己处理，没有才需要上报。同时这部分题目的答案的选项通常都可以，需要选择最优解。

1. 强茂山. 成功通过pmp[M]. 北京:清华大学出版社, 2013.