

项目人力资源管理																																									
人力资源计划编制		组建项目团队	项目团队建设	管理项目团队	人力资源的负荷和平衡																																				
<div>1、名称及定义</div> <div>人力资源计划编制是决定项目的角色，职责以及报告关系的过程。项目的角色有可能是个人，也可能是团队。他们要么属于组织内部，要么属于组织外部，或者是两者的结合。人力资源计划编制也会创建一个项目人员配备管理计划。</div> <div>2、输入</div> <div>①活动资源估计</div> <div>项目的组织规划通过使用活动资源估计来决定项目所需的人力资源。</div> <div>②环境和组织因素</div> <div>影响因素包括：①组织结构；①技术因素；①人际关系；①后勤；①政治因素</div> <div>制约因素包括：①组织结构；①集体协商条件；①经济条件；①历史倾向</div> <div>③项目管理计划</div> <div>3、工具和技术</div> <div>①组织结构图和职位描述</div> <div>最常用的包括：层次结构图、矩阵图、文本格式</div> <div>①层次结构图</div> <div>工作分解图（WBS）：主要解决项目可交付物如何分解成工作包。</div> <div>组织分解结构（OBS）：根据组织的部门、单位或团队进行分解。</div> <div>资源分解结构（RBS）：分解项目各种类型的资源，对项目成本非常有用，能够和组织财会系统连接起来。</div> <div>①矩阵图：职责分配矩阵（RAM）表示需要完成工作和团队成员之间的联系。</div> <div>RACI图（负责-执行-咨询-通知）</div> <table><tr><th>RACI图</th><th colspan="5">人员</th></tr><tr><th>活动</th><th>张三</th><th>李四</th><th>王五</th><th>赵六</th><th>钱七</th></tr><tr><th>定义</th><td>A</td><td>R</td><td>I</td><td>I</td><td>I</td></tr><tr><th>设计</th><td>I</td><td>A</td><td>R</td><td>C</td><td>C</td></tr><tr><th>开发</th><td>I</td><td>A</td><td>R</td><td>C</td><td>C</td></tr><tr><th>测试</th><td>A</td><td>I</td><td>I</td><td>R</td><td>I</td></tr></table> <div>R=对任务负责任A=负责执行任务</div> <div>C=提供信息辅助执行任务I=拥有既定权限，应及时得到通知</div> <div>①文本格式：需要详细描述的团队职责可以用文字形式表示。</div> <div>②人力资源模板：能减少项目初期的计划工作量以及遗漏重大职责的可能性。</div> <div>③人际网络</div> <div>④组织理论：通过组织理论的知识应用于项目职责和汇报关系的创建。</div> <div>4、输出</div> <div>①角色和职责</div> <div>包括角色、权力、职责以有能力</div> <div>②项目的组织结构图</div> <div>③人员配备管理计划：</div> <div>考虑的内容包括：：①人员获取；①时间表；</div> <div>①人力资源释放标准；①培训需求；</div> <div>①认可和奖励；①遵从某些约定；①安全性。</div>		RACI图	人员					活动	张三	李四	王五	赵六	钱七	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	<div>1、名称及定义</div> <div>组建项目团队是指获处人力资源的过程。</div> <div>2、输入</div> <div>①角色和职责</div> <div>②项目的组织结构图</div> <div>③人员配备管理计划</div> <div>④环境的和组织因素</div> <div>能力、经验、兴趣、可用性、成本</div> <div>⑤组织过程资产</div> <div>3、工具和技术</div> <div>①事先分派</div> <div>②谈判</div> <div>③采购</div> <div>④虚拟团队</div> <div>①在公司内部建立一个不同地域的员工组成的团队；</div> <div>①增加专家，即使专家不在本地；</div> <div>①与在家办公的员工协同工作；</div> <div>①组成一个跨时区团队；</div> <div>①推动差旅费用而被视</div> <div>4、输出</div> <div>①项目人员分配</div> <div>②资源日历</div> <div>③人员配备管理计划（已更新）</div> <div>④资源可用性</div>	<div>1、名称及定义</div> <div>项目团队建设的两个目标：</div> <div>①提高项目团队成员的个人技能，以提高他们完成项目的活动的能力。</div> <div>①提高项目团队之间的信任感和凝聚力，以更好的团队合作提高工作效率。</div> <div>项目团队的两个鲜明特点：①个体成员有共同的工作目标；</div> <div>①成员需要协同工作</div> <div>项目团队的四个阶段：</div> <div>①第一阶段（形成期，指导型领导）；①第二阶段（震荡期，影响型领导）</div> <div>①第三阶段（正规期，参与型领导）；①第四阶段（表现期，授权型领导）</div> <div>团队建设的关键：（激励理论、影响和能力、提高有效性）</div> <div>①激励理论（内在激励因素和外在激励因素）</div> <div>马斯洛需求层次中底层的四种需求：即生理、安全、社会、自尊是基本需求，而自我实现的需求是最高层次的需求。</div> <div>匹兹伯格指出人的激励因素有两种：一是保健卫生；二是激励需求；</div> <div>匹兹伯格认为激励措施比保健措施更有效</div> <div>麦格雷戈的 X、Y 理论</div> <div>X 理论认为人天生是懒惰的，不负责任，没有志向，在允许的条件下，会消极怠工，所以必须强迫他们工作。对于 X 理论的两种措施：一是软措施,就是给予员工奖励,激励和指导等。二是硬措施：也就是给员工惩罚和严密的管理，强迫员工工作。</div> <div>Y 理论认为人是自我实现的人，工作是人们的一种需要，员工通过工作才能实现自我的价值。</div> <div>Z 理论强调管理中的文化特性，主要由信任、微妙性和亲密性所组成。</div> <div>①影响和能力</div> <div>项目经理的9条基本影响因素：权利、任务、预算、资金、处罚、工作、挑战、专门技术、友谊</div> <div>项目经理利用五种权力来管理和要求项目团队：合法的权力、强制力、专家权力、奖励权力、潜示权力</div> <div>①提高有效性</div> <div>成功团队的特点：①团队目标明确，成员清楚自己工作对目标的贡献；</div> <div>②团队的组织结构清晰，岗位明确；③工作流程简明有效；④有明确的考核和评价标准，工作结果公正公开，赏罚分明；⑤组织纪律性强；⑥相互信任，相互学习，善于总结和学习。</div> <div>2、输入</div> <div>①项目人员分配</div> <div>②人员配备管理计划</div> <div>3、工具和技术</div> <div>①一般管理技能</div> <div>②培训</div> <div>③团队建设活动</div> <div>④基本原则</div> <div>⑤同地办公（集中）</div> <div>⑥认可和奖励</div> <div>4、输出</div> <div>①团队绩效评估</div> <div>①提高人个技能；</div> <div>①提高团队能力；</div> <div>①较低的员工流动率</div> <div>信息系统项目团队的建设与发展的若干建议：</div> <div>①对团队成员要有耐心、友好及信心；②解决问题而不责备人；③经常召开会议，注重项目的实现以及长期有效的结果；④把项目团队建设计划放到项目计划中去，让项目干系人有更多的了解；⑤教育培养团队成员，提供培训机会，使团队成为一个有效整体；⑥认可个人和团队的成绩；⑦尽早地进行项目团队建设，使整个项目生命周期中进行项目团队建设。</div>	<div>1、名称及定义</div> <div>在管理项目时，项目管理团队要跟踪个人和团队的执行情况，提供反馈和协调变更，以此来提高项目的绩效，保证项目的进度。</div> <div>项目管理团队必须注意团队的行为、管理冲突、解决问题和评估团队成员的绩效。</div> <div>2、输入</div> <div>①项目人员分配</div> <div>②角色和职责</div> <div>③项目的组织结构图</div> <div>④人员配备管理计划</div> <div>⑤绩效报告</div> <div>⑥组织过程资产</div> <div>3、工具和技术</div> <div>①观察和对话</div> <div>②项目绩效评估</div> <div>③冲突管理</div> <div>（1）冲突的类型</div> <div>①项目的高压环境</div> <div>①责任模糊</div> <div>①多个上级存在</div> <div>①新科技的流行</div> <div>七个冲突源：进度、项目优先级、资源、技术、管理过程、成本、个人冲突</div> <div>按照项目阶段冲突源排列如下：</div> <div>概念阶段：项目优先级、管理过程、进度</div> <div>计划阶段：项目优先级、管理过程、进度</div> <div>执行阶段：资源、进度、技术</div> <div>收尾阶段：资源、进度、个人冲突</div> <div>（2）冲突的解决办法：</div> <div>问题解决</div> <div>妥协（包括求同存异、撤退和强迫）</div> <div>④问题日志</div> <div>4、输出</div> <div>①人员配备管理计划（更新）</div> <div>②变更请求</div> <div>③组织过程资产（更新）</div>	<div>①项目经理达到项目干系人的最大满意度的最关键是：有效地管理项目的人力资源。</div> <div>①项目经理有种方法最有效使用项目团队中的成员：资源负荷和资源平衡。</div> <div>①资源负荷：是指在特定的时间内现有的进度计划所需要的各种资源的数量，这种方法有助于项目经理对项目资源有一个总体的了解。</div> <div>①资源平衡：项目经理可以修改进度表、充分利用浮动时间叫资源平衡，是一种通过网络分析方法。</div> <div>①资源平衡的优点：</div> <div>①如果资源的使用情况比较稳定，那么需要的管理则较少；</div> <div>②使用零库存策略来获得更多昂贵资源；</div> <div>③减少财务部门与项目人员方面的一些问题；</div> <div>④提高项目团队士气。</div>
RACI图	人员																																								
活动	张三	李四	王五	赵六	钱七																																				
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																																				

1、在项目管理的实践过程中，对于处理项目内各干系人之间或者各组织之间的内容有很多方面，比如，适用于项目团

队人员的领导和管理的包括：

- (1)、领导、沟通、谈判、问题的解决以及对组织进行影响的能力等传统管理技巧；
- (2)、授权、激励士气、指导以及其他与处理项目团队内部个人有关的主题；
- (3)、项目团队建设、冲突的解决等其他与处理项目团队关系的主题；
- (4)、绩效评定、招聘、留用、劳工关系，健康与安全规则，以及其他与管理人力资源有关的主题；
- 项目经理应根据项目团队的情况适时运用到项目中，如：
- (1)、项目的临时性或一次性意味着项目经理应采用适应短暂性特点的管技巧；
- (2)、项目生命周期中，项目经理应根据不同阶段的管理技巧应用到不同的管理阶段，以达到预期的效果；
- (3)、信息系统项目具有频繁变更的特点，项目计划可能时间、范围、成本等各种变更而变更，项目经理应根据变更做出适当的调整；
- (4)、尽管人力资源行政管理不是项目经理的直接责任，但为更好提高项目团队的绩效，项目经理应适当参与到人力资源的行政管理中去；

2、定义和分配工作的框架的四个步骤

步骤	内容	关键输出
(1)	明确项目最终需求	项目范围
(2)	定义工作如何完成	技术路线
(3)	工作分解成可以管理的任务元素	工作分解结构任务定义
(4)	分配工作的职责	组织分解结构职责

3、人员招收的手段（途径）

- (1)谈判
- (2)事先分派
- (3)外部采购

4、为了保证项目成员工作得更有成效，项目遵循的原则

- (1)对你的团队有耐心且态度良好，认为团队的成员是最好的；
- (2)努力解决问题，关注成员的行为，帮助他们解决问题；
- (3)定期召开有效会议；
- (4)项目团队应控制在 3～4 个左右
- (5)组织社会活动，让团队和项目干系人彼此熟悉；
- (6)给予团队成员同等的压力，创造良好的氛围；
- (7)使团队成员之间相互帮助，共同进步，设计有效的培训课程；
- (8)认可个人和团队的成绩。

（1）以项目的各类过程统计数据作为绩效考核的基础，而不是通常的仅根据某个时段结尾的状态或产出物数据作为绩效考核的依据。

（2）以持续不断的反馈作为绩效考核的手段。反馈来源于项目的所有利益相关者，来源于项目组织的各个阶段。反馈有利于沟通，有利于绩效的持续改善。用于质量改进的 PDCA 循环法，将有利于项目人力资源绩效的不断改进。

（3）以里程碑作为绩效考核评价的数据采集点。里程碑体现了项目重要事件一开始或完成时间基准，是项目战略计划的主体框架。里程碑为项目组织和利益相关者对项目人力资源的绩效进行考核、分析提供了机会，为认识项目进展过程中的各种偏差以及为下一步的工作安排或调整提供依据。

（4）以利益相关者作为绩效考核的主体。系统分析利益相关者的需求和心理期望，将项目人力资源的实际绩效指标与项目利益相关者的期望指标相比较。

5、知识型员工的特点及管理方法。

- ①、具有很强的独立性和自主性，注重自我引导和自我管理；
- ②、忠诚度低，流动欲强；
- ③、工作过程难以监控；
- ④、具有实现自我价值的强烈渴望
- ⑤、个性突出。

管理方法：沟通、重视、信任、承诺、支持、创新、学习和合作。

- ①、“管人”要向“管事”转变，充分体现个人愿意和价值，侧重监管工作进度，质量和结果。
- ②、激活个体的主观能动性，建立公平、公正和公开的内部竞争环境，
- ③、要完善薪酬激励机制，全面推行绩效考核管理，满足员工素质不断提高的个人需求，激发知识员工的工作热情和创造力；
- ④、在职业教育和职业生涯设计相载结合，营造实现自多价值的广阔空间。

6、高效团队的特点，建设高效项目的措施

- 高效团队的特点：① 规模比较少，一般不超过 10 人；② 成员间各专业所长，有互补的技能；③ 共同的目的，为成员提供指导和动力；④ 可行的目标，⑤ 成员间相互的信任；
- 建设高效团队的举措：① 增强项目经理的领导才能（起指导作用；有沟通和协调能力；能充分激励团队成员）② 灵活授权，及时决策③ 充分发挥团队的凝聚力