项目团队由承担特定角色和职责的个 人组成, 他们为实现项目目标而共同 努力。尽管项目团队成员被分派了特 定的角色和职责,但让他们全员参与 项目规划和决策仍是有益的。团队成 员参与规划阶段,既可使他们对项目 规划工作贡献专业技能,又可以增强 他们对项目的责任感。

项目经理既是项目团队的领导者又是 项目团队的管理者。项目经理还负责 建设高效的团队。

核心概念

精益管理、准时制 (JIT) 生产、 Kaizen (持续改善) 、全员生产维

资源管理方法

护 (TPM)、约束理论

项目经理应提升内在 (如自我管理和 自我意识)和外在(如关系管理)能 力,从而提高个人情商。研究表明, 提高项目团队的情商或情绪能力可提 高团队效率,还可以降低团队成员离 职率

情商 (EI)

成功的自组织团队通常由通用的专业 人才而不是主题专家组成, 他们能够 不断适应变化的环境并采纳建设性反

自组织团队

项目全球化推动了对虚拟团队的需求 的增长。这些团队成员致力于同一个 项目, 却分布在不同的地方。沟通技 术(如电子邮件、电话会议、社交媒 体、网络会议和视频会议等)的使

虚拟团队/分布式团队

用,使虚拟团队变得可行

多元化、物理位置、行业特定资源 和、团队成员的获得、团队管理、生 命周期方法

裁剪考虑因素

新趋势和新兴实践

对于易变性高的项目,更适合采用能 够最大限度地集中和协作的团队结构 形式。协作旨在提高生产率和促进创 新问题的解决,协作型团队可以促进 不同工作活动的快速整合、改善沟 通、增加知识分享,同时可以灵活地 分配工作

敏捷与适应方法

项目资源管理

Project Resource

Management





2-估算活动资源

Resource

Estimate Activity

经验教训登记册

获取项目所需的团队成员、设施、设备、材料、 定义 用品和其他资源的过程 概念 概述和指导资源的选择,将选择的资源分配给相 作用 应的活动 资源管理计划 1、项目管理计划 采购管理计划 成本基准 项目进度计划 输入 2、项目文件 资源需求 干系人登记册 3、事业环境因素 4、组织过程资产 □ 决策 多标准决策分析 谈判 人际关系与团队技能 需要针对所需资源进行谈判 预分派 预分派指事先确定项目的实物或团队资源 工具与技术 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。现代沟通技术(如电子邮件、电话会议、社 交媒体、网络会议和视频会议等) 使虚拟团队成 □ 虚拟团队 为可行 记录了项目将使用的材料、设备、用品、地点和 物质资源分配单 其他实物资源 记录了团队成员及其在项目中的角色和职责,可 包括项目团队名录,还需要把人员姓名插入项目 项目团队派工单 管理计划的其他部分, 如项目组织图和进度计划 资源日历识别了每种具体资源可用时的工作日、 班次、正常营业的上下班时间、周末和公共假 期。资源日历规定了在项目期间确定的团队和实 物资源何时可用和可用多久 资源日历 输出 变更请求 项目管理计划更新 资源管理计划、成本基准

3-获取资源 Acquire Resource

经验教训登记册、项目进度计划、资源分解结构、资源需求、风险登记册、干系人登记册

项目文件更新

事业环境因素更新

组织过程资产更新

		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			
		改进团队协作、增强人际关系技能、激励员工、 减少摩擦以及提升整体项目绩效			
概念	高效团队行	①使用开放与有效的沟通: ②创造团队建设机遇; ③建立团队成员间的信任; ④以建设性方式管理冲突; ⑤鼓励合作型的问题解决方法; 6鼓励合作型的决策方法等。			
	①提高团队成员的知识和技能 ②提高团队成员之间的信任和认同感; ③创建富有生气、凝聚力和协作性的团队文化; 建设项目团队的目标包括 ④提高团队参与决策的能力。				
	1、项目管	理计划 资源管理计划			
输入	2、项目文(经验教训登记册、项目进度计划、项目团队派工 件 单、资源日历、团队章程			
	3、事业环	境因素 ————————————————————————————————————			
	4、组织过程	程资产			

		1、集中办公	集中办公是指把许多或全部最活跃的项目团队成 1、集中办公 员安排在同一个地点工作,以增强团队工作能力			
		虚拟团队可以利用技术来营造在线团队环境,以 供团队存储文件、使用在线对话来讨论问题,以 2、虚拟团队 及保存团队日历				
				I户:共享信息库(如网站、协作软件或内 对虚拟项目团队很有帮助		
			视频会议重要技术	议:一种可有效地与虚拟团队进行沟通的 法术		
		3、沟通技术	音频会议 任的关系	议:有助于与虚拟团队建立融洽的相互信 系		
			1	·····································		
				项目经理应及时地以建设性方式解决冲突,从而冲突管理 创建高绩效团队		
4-建设团队 Develop Team	工具与技术			本过程的影响力技能是指收集相关的关键信息, 在维护相互信任的关系时,用来解决重要问题并 影响力 达成一致意见		
		4、人际关系与国	团队技能	激励 为采取行动提供了理由		
				谈判 团队成员之间的谈判旨在就项目需求达成共识		
				通过举办各种活动,强化团队的社交关系,打造 团队建设 积极合作的工作环境		
		在建设项目团队过程中,需要对成员的优良行为 5、认可与奖励 给予认可与奖励				
		培训包括旨在提高项目团队成员能力的全部活动,可以是正式的或非正式的,方式包括课堂培训、在线培训、计算机辅助培训、在岗培训(由 6、培训 其他项目团队成员提供)、辅导及训练				
		个人和团队评估工具能让项目经理和项目团队洞 7、个人和团队评估 察成员的优势和劣势				
		8、会议				

项目管理团队应该对项目团队的有效性进行正式或非正式的评价

	团队绩效评价	评价团队有效性的指标可包括: ①个人技能的改进,使成员更有效地完成工作任务; ②团队能力的改进,从而使团队成员更好地开展工作; ③团队成员离职率的降低; ④团队凝聚力的加强,从而使团队成员公开分享信息和经验,并互相帮助来提高项目绩效。
	变更请求	
输出	项目管理计划更新	资源管理计划
	项目文件更新	经验教训登记册、项目进度计划、项目团队派工 单、资源日历、团队章程
	事业环境因素更新	作为建设项目团队过程的结果,需要更新的事业 环境因素包括:员工发展计划的记录;技能评估 等
	组织过程资产更新	作为建设团队过程的结果,需要更新的组织过程 资产包括培训需求和人事评测等



确保按计划为项目分配实物资源,以及根据资源 使用计划监督资源实际使用情 定义 况, 并采取必要纠正措施的过程 概念 确保所分配的资源适时、适地可用于项目;资源 作用 在不再需要时被释放 1、项目管理计划 资源管理计划 问题日志 经验教训登记册 物质资源分配单 2、项目文件 项目进度计划 资源分解结构 输入 资源需求 风险登记册 3、工作绩效数据 在项目中签署的协议是获取组织外部资源的依 据,应在需要新的和未规划的资源时,或在当前 4、协议 资源出现问题时,在协议里定义相关程序 5、组织过程资产 有助于选择最佳解决方案以纠正资源使用偏差, 可将加班和增加团队资源等备选方案与延期交付 或阶段性交付比较, 以权衡利弊 备选方案分析 成本效益分析 有助于项目成本出现差异时确定最佳的纠正措施 测量、比较和分析计划的资源使用和实际资源使 数据分析 用的不同。分析成本和进度工作绩效信息有助于 指出可能影响资源使用的问题 绩效审查 趋势分析检查项目绩效随时间的变化情况, 可用 于确定绩效是在改善还是在恶化 趋势分析 识别问题 定义问题 调查 工具与技术 分析 解决 问题解决 检查解决方案 项目经理需要就增加实物资源、变更实物资源或 谈判 资源相关成本进行谈判 人际关系与团队技能 影响力 有助于项目经理及时解决问题并获得所需资源 项目管理信息系统

工作绩效信息包括项目工作进展信息,这一信息 将资源需求和资源分配与项目活动期间的资源使 用相比较,从而发现需要处理的资源可用性方面

工作绩效信息 的差异

6-控制资源

Control Resource

> 假设日志、问题日志、经验教训登记册、物质资 **项目文件更新** 源分配单、资源分解结构、风险登记册

第十三章 第1页