

项目管理中“人”占什么位置 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/150/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_150066.htm 天时、地利、人和一直被认为是成功的三大因素。其中，“人和”是主观因素，就显得更为重要。比如，在足球比赛中，主场球迷甚至可以被视为主队又多了一名队员。在项目管理中“人”的因素也极为重要，因为项目中所有活动均是由人来完成的。如何充分发挥“人”的作用，对于项目的成败起着至关重要的作用。项目人力资源管理中所涉及的内容就是如何发挥“人”的作用。它包括组织计划编制、人员募集和团队建设三部分。

排兵布阵 组织计划编制也可以看作战场上的“排兵布阵”，就是确定、分配项目中的角色、职责和回报关系。在进行组织计划编制时，我们需要参考资源计划编制中的人力资源需求子项，还需要参考项目中各种汇报关系（又称为项目界面），如：组织界面、技术界面、人际关系界面等。一般采用的方法包括：参考类似项目的模板、人力资源管理的惯例、分析项目干系人的需求等。组织计划编制完成后将明晰以下几方面任务：

- 1、角色和职责分配。项目角色和职责在项目管理中必须明确，否则容易造成同一项工作没人负责，最终影响项目目标的实现。为了使每项工作能够顺利进行，就必须将每项工作分配到具体的个人（或小组），明确不同的个人（或小组）在这项工作中的职责，而且每项工作只能有唯一的负责人（或小组）。同时由于角色和职责可能随时间而变化，在结果中也需要明确这层关系。表示这部分内容最常用的方式为：职责分配矩阵（RAW），示例参见图1。对

于大型项目，可在不同层次上编制职责分配矩阵(RAW)。 2、人员配备管理计划。它主要描述项目组什么时候需要什么样的人力资源。为了清晰地表明此部分内容，我们经常会使用资源直方图，如图2所示。在此图中明确了高级设计者在不同阶段所需要的数目。由于在项目工作中人员的需求可能不是很连续或者不是很平衡，容易造成人力资源的浪费和成本的提高。例如：某项目现有15人，设计阶段需要10人；审核阶段可能需要1周的时间，但不需要项目组成员参与；编码阶段是高峰期，需要20人，但在测试阶段只需要8人。如果专门为高峰期提供20人，可能还需要另外招聘5人，并且这些人在项目编码阶段结束之后，会出现没有工作安排的状况。为了避免这种情况的发生，通常会采用资源平衡的方法，将部分编码工作提前到和设计并行进行，在某部分的设计完成后立即进行评审，然后进行编码，而不需要等到所有设计工作完成后再执行编码工作。这样将工作的次序进行适当调整，削峰填谷，形成人员需求的平衡，会更利于降低项目的成本，同时可以降低人员的闲置时间，以防止成本的浪费。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com