

项目管理知识综合管理：第九章项目人力资源管理（一）

PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/270/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c67_270760.htm 第9章 项目人力资源管理

项目人力资源管理包括一些程序，要求充分发挥参与项目的人员的作用，包括所有与项目有关的人员--项目负责人、客户、为项目作出贡献的个人及其他在2.2部分阐述的人员。图9-1提供了以下主要程序的总览表：这些程序互相之间有影响，并且同其他知识领域中的程序相互影响。依据项目的需要，每道程序可能都包含一个或更多的个人或团队的努力。虽然这里列出的程序如同界限分明的一个个独立要素，实际上它们可能以某些没有在此详述的方式相互重合或相互影响。程序的相互影响在第三章《项目管理程序》中有详述。实际操作过程中，对于处理人际关系有大量的书面文件资料规定，其中包括：领导沟通、协商及其他在2.4部分阐述的关键性整体管理技巧。授权、激励士气、指导、忠告及其他与处理个人关系有关的主题。团队建设、解决冲突及其他与处理团队关系有关的主题。绩效评定、招聘、留用、劳工关系，健康与安全规则，及其他与管理人力资源功能有关的主题。这里绝大多数的资料直接适用于领导和管理工作，而项目经理和项目管理小组应当对此十分熟悉。他们还必须敏锐地认识到如何将这知识在项目中加以运用。例如：项目的暂时性特征意味着个人之间和组织之间的关系总体而言是既短又新的。项目管理小组必须仔细选择适应这种短暂关系的管理技巧。在项目生命周期中，项目相关人员的数量和特点经常会随着项目从一个阶段进入另一个阶段而有所改变，

结果使得在一个阶段中非常有效的管理技巧到了另一个阶段会失去效果。项目管理小组必须注意选用适合当前需求的管理技巧。人力资源行政管理工作一般不是项目管理小组的直接责任。但是，为了深化管理力度，小组必须对行政管理的必要性有足够的重视。

9.1组织规划

组织规划包括确定、书面计划并分配项目任务，职责以及报告关系。任务、职责和报告关系可以分配到个人或团队。这些个人和团队可能是执行项目的组织的组成部分，也可能是项目组织外部的人员。内部团队通常和专职部门有联系。如工程部，市场部或会计部。在大多数项目中，组织规划主要作为项目最初阶段的一部分。但是，这一程序的结果应当在项目全过程中经常性地复查，以保证它的持续适用性。如果最初的组织规划不再有效，就应当立即修正。组织规划总是和沟通规划（见10.1部分）紧密联系，因为项目组织结构会对项目的沟通需求产生主要影响。

9.1.1组织规划的输入

1. 项目层次。

项目层次通常有三个方面。

组织层面--不同的组织单位之间正式的或非正式的报告关系。组织层面可能十分复杂，也可能非常简单。例如，建设一个复杂的电讯系统可能需要花费几年时间去协调无数分包商的关系，而修正一个要装在简单地点的系统中的程序错误只需要通知用户和工作人员完成工作。

技术层面--不同的技术规程之间的正式或非正式的报告关系。技术层面既存在于项目各阶段之中，（例如，土木工程师提出的设计方案必须与结构工程师提出的上层构造方案相匹配），也存在于项目各阶段之间（例如，当自动系统设计小组将它的工作结果交付给具有交通工具制造能力的生产小组时）。

人际层面--在项目中工作的不同个人之间的正式的或非正式

的报告关系。这些层面往往同时存在，例如，当一个设计公司雇用的建筑师向建筑承包商的项目管理小组解释关键性的设计思路，而该项目小组与他并无直接关系时，上述各个层面就同时存在。

2. 人员需求。人员需求界定了在什么样的时间范围内，对什么样的个人和团体，要求具备什么样的技能。人员需求是在资源规划过程中决定的整体资源需求中的一部分（见7.1部分）。

3. 制约因素。制约因素是限制项目小组选择自由的因素。一个项目的组织选择可以从很多方面加以制约。常用的可以制约团队如何组织的因素包括以下几点（当然不仅限于此）：

- 执行组织的组织结构--一个以强矩阵型为基础结构的组织，意味着它的项目经理承担着与此相关重大责任，比以弱矩阵型为基础结构的组织中的项目经理所担负的责任更为重大（见2.3.3关于组织结构更详细的阐述）。
- 集体协商条款--与工会或其他雇员组织达成的合同条款可能会要求特定的任务或报告关系（实质上，雇员组织也是项目相关人员）。
- 项目管理小组的偏爱--如果项目管理小组在过去运用某些特定的管理结构取得过成功，他们就可能在将来提倡使用类似的结构。
- 预期的人员分配--项目的组织常受专业人员的技术和能力的影响。

9.1.2 管理规划的手段和技巧

1. 样板法。虽然每个项目都是独一无二的，但大多数项目会在某种程度上与其他项目类似。运用一个类似项目的任务或职责的定义或报告关系能有助于加快组织规划程序的运行。

2. 人力资源经验。许多组织有各种政策指导和程序，在组织规划的各方面为项目管理小组提供帮助。例如，一个把经理看作"教练"的组织很可能拥有关于"教练"的任务如何执行的文件资料。

3. 组织理论。有大量的书面规定阐述了组

织能够而且应当如何构建。虽然这些书面规定中仅有一小部分是以前项目组织为专门目标的，但项目管理小组仍应从总体上熟悉组织理论的主旨，以便更好地满足项目的需要。

4. 相关人员分析。各个相关人员的需求在应得到仔细分析，保证他们的要求能得到满足。10.1.2.1部分对相关人员进行更详细的阐述。

9.1.3组织规划的输出

1. 任务和职责的分配。项目任务（谁做什么）和职责（谁决定什么）必须分配到合适的项目相关人员。任务和职责可能会随时间而改变。大多数任务和职责将分配给积极参与项目工作的有关人员，例如项目经理、项目管理小组的其他成员，以及为项目作出贡献的个人。项目经理的任务和职责在多数项目中通常是一致的，但在不同的应用领域会有明显改变。项目任务和职责应当与项目的范围界定紧密相连。有一种职责分配矩阵模型（或称RAM，图9-2）常用于此目的。在大型项目中，RAM可用于各个项目层次。例如，一个应用于项目层次的RAM可以界定每一个工作障碍结构因素由哪个团队或单位负责；而应用于项目低层次的RAM用于在团队中将特定活动的任务和职责分配到专门人员。

2. 人员管理计划。人员管理计划阐述人力资源在何时，以何种方式加入和离开项目小组。人员计划可能是正式的，也可能是非正式的，可能是十分详细的，也可能是框架概括型的，皆依项目的需要而定。它是整体项目计划中的辅助因素（见4.1部份项目规划发展）。人员管理计划常包括资源直方图，如图9-3。应特别注意项目小组成员（个人或团体）不再为项目所需要时，他们是如何解散的。适当的再分配程序可以是：通过减少或消除为了填补两次再分配之间的时间空档而“制造工作”的趋势来降低成本。通过降

低或消除对未来就业机会的不确定心理来鼓舞士气。3. 组织表。组织表是项目报告关系的图表展示。它可以是正式的或非正式的，十分详细的或框架概括型的，依据项目的需要而定。例如，一份关于三至四人的内部服务项目组织表不可能像一份关于三千人的原子能工厂的组织表那么严密而详细。项目分层结构（OBS）是一种特殊类型的组织表，它显示了哪些组织单位负责哪些工作。4. 详细说明。组织规划的详细说明随应用领域和项目规模的不同而改变。通常作为详细说明而提供的信息包括以下几点（当然不限于此）：组织的影响力--哪些选择被组织工作以这种方式排除。职务说明--写明职务所需的技能、职员、知识、权力、物质环境，以及其它与该职务有关的素质。又称职位说明。培训要求--如果并不期望供分配的人员具备项目所需要的技能，则需要把培训技能作为项目的一部分。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