

项目管理知识综合管理：第九章项目人力资源管理（二）

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_270762.htm

9.2 人员组织 人员组织包括得到所需的人力资源（个人或团队），将其分配到项目中工作。在大多数情况下，可能无法得到“最佳”的人力资源，但项目管理小组必须注意保证所利用的人力资源能符合项目的要求。

9.2.1 人员组织的输入

1. 人员配置管理计划。人员配置管理计划在9.1.3.2中阐述。它包括了项目人员配置的要求，见9.1.1.2部分。
2. 人员组成说明，当项目管理小组能够影响或指导人员分配时，它必须考虑可能利用的人员的素质。主要以考虑以下几点：工作经验--那些个人或团队以前从事过类似的或相关的工作吗？他们做得出色吗？个人兴趣--那些个人或团体对从事这个项目感兴趣吗？个性--那些个人或团体对于以团队合作的方式工作是否感兴趣？人员利用--能否在必要的时间内得到项目最需要的个人或团体？
3. 吸收经验。参与项目的一个或多个组织可能拥有有关的策略，方法或指导人员分配的程序。当这些经验存在时，它们就成为人员组织程序的制约因素。

9.2.2 人员组织手段和技巧

1. 协商。人员分配在多数项目中必须通过协商进行。例如，项目管理小组可能需要与以下人员协商：负有相应职责的部门经理，目的是保证在必要的时间限度内为项目组织到具有适当技能的工作人员。执行组织中的其他项目管理小组，目的是适当分配难得或特殊的人力资源。管理小组的影响技巧（见2.9.5部分，组织中的影响）在人员分配协商中扮演着十分重要的角色，如同组织工作中的政治手段的重要性一样。

例如，对一个部门经理的奖励可以是基于他对人员的使用情况。这会对经理形成一种激励，促使他们去使用那些有专长的人员，虽然他们不一定胜任项目的所有工作。

2. 预先分配。在某些情况下，可以预先将人员分配到项目中。这些情况常常是：（1）该项目是完成一项提议的结果，而使用特定的人员是该项提议允诺的一部分，（2）该项目是一个内部服务项目，且人员的分配已在项目安排表中有规定。

3. 临时雇用。项目采购管理（见第12章）可用于开展项目工作而取得特定个人或团队的服务。当执行组织缺少内部工作人员去完成这个项目时，就需要临时雇用人员（例如，这是有意识地决定不雇用这些人员作为正式职工，或让所有具备合适技能的人员先去从事其他项目，或其他类似情况的必然结果）。

9.2.3 人员组织的输出

1. 项目人员分配。当适当的人选被信任地分配到项目中并为之工作时，项目人员配置就完成了。依据项目的需要，项目人员可能被分配全职工作，兼职工作或其他各种类型的工作。

2. 项目小组名单。项目小组名单罗列了所有的项目小组成员和其他关键的项目相关人员。这个名单可以是正式的或非正式的，十分详细的或框架概括型的，皆依项目的需要而定。

9.3 团队发展 团队发展包括提高项目相关人员作为个体做出贡献的能力和作为团队尽其职责的能力。个人能力的提高（管理上的和技术上的）是提高团队能力的必要基础。团队的发展是项目达标能力的关键。当小组成员个人对部门经理和项目经理都要负责时，项目团队的发展常常是复杂的（见2.2.3部分关于组织结构模型的讨论）。对这种双重报告关系的有效管理常常是项目最重要的成功因素，而且通常是项目经理的责任。尽管团

队发展在第三章是作为执行程序之一的，它仍贯穿于项目全过程。

9.3.1对团队发展的投入

1. 项目人员配置。项目人员配置在9.2.3.1部分已有阐述。人员安排中包含了对可用于组建项目团队的个人能力和小组能力的界定。
2. 项目规划。项目规划见4.1.3.1部分。项目规划阐明了项目小组工作的技术内容。
3. 人员配置管理计划。见9.1.3.2部分。
4. 绩效报告。绩效报告（见10.3.3.1部分）为项目小组提供了关于项目计划执行情况的反馈。
5. 外界反馈。项目小组必须定期对照项目外部人员对项目绩效的期望进行自我检测。

9.3.2团队发展的手段和技巧

1. 团队建设活动。团队建设活动包括专门采取的管理活动和个人行动，且首要目的是提高团队绩效。许多行动，诸如在规划过程中参加无管理层小组，或为平息和处理人际冲突制定基本规则等，其间接结果都是可以提高团队绩效。团队建设可以有多种形式：从常规情形下复查会议中五分钟的议事日程，到为了增进关键性的项目相关人员之间的人际关系而设计的广泛的，地点不固定的，专业的促进关系体验。在团队建设方面有大量的书面文件资料规定。项目管理小组应从总体上熟悉各种队伍建设活动。
2. 总体管理技巧。总体管理技巧（见2.4部分）对团队发展有特殊的重要性。
3. 奖励和表彰体系。奖励和表彰体系是正式的管理措施，为了鼓励和促进符合项目需要的行为。为了达到效果，这种体系必须在绩效和奖励之间建立一种清晰、明确和易于接受的联系。例如，一个因达到项目成本目标而受奖励的项目经理应当具有相当的控制人员过度配置和聘用的决策水平。由于执行组织的奖励和表彰体系可能并不适用于具体项目，各项目必须拥有自己的奖励和表彰体系。例如，为了达到积

极有效的进度目标而加班工作的意愿应当得到奖励或表彰，但因为计划不当而需要加班工作就不应得到奖励。奖励和表彰体系还必须考虑文化差异。例如，在一个崇尚个人主义的文化背景中，建立一个适当的集体奖励体系可能会十分困难。

4. 人员安排。人员包括将大多数积极工作的项目小组中的所有（或几乎所有）成员安排在同一工作场所，以提高他们作为一个团队执行项目的能力。人员安排广泛应用于较大型的项目中，在较小型的项目中也很有效。（例如在一个“作战室”中，团队随着项目工作的进展集中工作或解散）。

5. 人员培训。人员培训包括为了提高项目小组的技能知识和能力水平而设计的各种活动。有些作者将培训，教育和理解加以区分，但是三者之间的差别既不明显也未得到广泛认可。培训可以是正式的（例如：课堂培训，以电脑为基础的培训）或非正式的（例如：来自其他小组成员的反馈）。关于如何提供成人培训有大量书面资料。如果项目小组成员缺乏必要的管理和技术方面的技能，则必须将提高此类技能作为项目的一部分，或者采取一定步骤将人员重新进行适当分配。直接或间接的培训费用通常由执行组织支付。

9.3.3 团队发展的输出

1. 绩效提高。团队发展的首要成果就是项目绩效的提高。这种提高可能来自许多资源，并能对项目绩效的许多方面产生影响。例如：个人技能的提高，可以使专业人员更高效地完成所分配的活动。团队行为的改善（如：平息和处理冲突）可以让项目小组成员将更多的精力投入技术工作。个人技能或团队能力的提高可以对确定和开发完成项目工作的更好方法起到促进作用。

2. 对绩效评定的输入。项目人员通常应当向有明显的相互关系的项目组成人员的绩效评定提

供输入。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