

项目管理案例系列[5]：如何组织运用项目的人力资源 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_65292.htm

说明：项目管理案例系列由项目管理者联盟[PMU]制作推出，版权所有。该系列以PMU会员实际项目案例为蓝本，结合项目管理专家点评和PMU会员分析，真实、深入、可鉴。导读：组织规划指确定、记录与分派项目角色、职责与请示汇报关系。角色、职责和请示汇报关系可以分派给个人或者集体。这些个人与集体可以是项目实施组织的一部分，也可以来自组织外部。在多数项目中，组织规划大都是作为项目早期阶段的一部分进行的。但在项目的整个过程中都应对其结果定期检查，以保证其继续适用性。如果当初的组织规划已不再适用，就应该及时对其进行修改。

（一）案例正文 我们公司上了一个新项目，现在常常遇到类似的问题：当去寻求项目组外其它人的意见时，总是遭到抵触或不愿合作的情绪；请教该如何处理？

感觉到以下几点是失误之处：

- 1、在项目组成立时，没有包含一些经验丰富、职位又比较高的人；
- 2、在实施过程中，总围绕着老外的意见转；没有很关注到本厂班组长和部门经理的建议，所以很难得到他们积极的支持。
- 3、项目组成员之间的交流也不够，很多东西只是某个人知道，这样就存在问题：一是个人的思路总是很受限制，阻止了专家建议的进入渠道，所以得出的方案很可能不是很合理；二是项目不是很稳固，抗变化的能力不是很强。
- 4、现在，项目已将近做了一半，再让新人参与进来，很多问题他都得从头了解；所以现在出现了很被动的局面，项目在蹒跚中行进；只要出

现问题，总得找老总出面。以上浅见，请诸位大师指正并给出高见。

（二）专家点评 赵巍 管理科学与工程硕士，PMP、神州数码（中国）有限公司金融事业本部项目总监，原ITS集团项目管理中心副总经理。曾负责神州数码项目的监控，管理项目监理，是执行神州数码IT服务项目管理流程的责任人，发表了项目管理相关论文10余篇，对知识管理和项目办公室，战略项目办公室，改变组织文化等方面有资深经验。目前主要负责神州数码金融事业本部相关项目的管理工作。

赵巍点评：非常难能可贵，你意识到了如此多的问题的原因，说明你是一个非常注重总结经验和分析导致问题的原因。总的感觉是你的项目缺少合适的资源，没有很好的沟通。我这里主要谈几点感受：1.如何解决资源不足的问题：过细的资源规划。项目组人力资源的组织和应用是项目成功非常关键的环节，众所周知，项目的基本单位就是人，没有合适的人，就很难成功。因此项目的人力资源规划在项目中就显得非常重要。作为项目经理，在项目初期制定项目计划的时候，必须对项目有充分的认识，项目有哪些工作，需要什么样的资源，在项目的整个生命周期，资源是如何配置的，也就是说要想在项目中能够有效地使用人力资源，必须进行“过细”资源计划。对于一些高端的人力资源必须尽早锁定。利用公司领导的职位权力获得资源。对于你认为非常重要的项目，你可以把公司的某位高层领导作为项目领导小组的组长，通过他的“职位”权力来获得你意想不到的资源。但是这种方式有时候要慎用。通过交换获得资源。大家都知道，项目经理应该具备沟通的能力、谈判的能力，几乎每个项目经理都会认为自己的项目非常紧张，需要更多的人来帮助工作。

项目经理通过“物-物”交换的方式，将自己项目组不需要而其他项目组需要的人员交换出去，把自己需要的资源交换近来。这种方式有时会起到意想不到的效果。通过招聘获得资源。提前预见到项目对资源的需要，提前提出资源需求，通过人力资源部获得自己需要的资源。

2.如何改善沟通 沟通是项目和谐发展的基础，项目干系人的管理很重要的内容就是沟通管理。在神州数码强调项目组项目启动有启动会，每天早上有晨会，每周有周例会，每月有月例会，项目阶段点要邀请项目组、客户、相关部门召开里程碑会议。会议不在时间，关键在效率。通过有效的会议管理和书面报告机制，让大家的利益、目标、语言趋同，以获得共同的努力。

3.用开放的思路来使用新人。不要低估新人的力量，如果不使用新人，当你还有新项目时，也许他还是新人，你还会感觉到资源不足。作为项目经理，培养人才和完成交付同样重要。

(三) 项目管理者联盟网友分析 分析1：一些见解 作者：陈跃武 本案例中说到“只要出现问题，总得找老总出面”，可以看出项目是可以等到领导的支持的。现在项目也到了中期，而且也发现了存在的问题，采取一些补救的措施还是来得及的。从总体来说，可以在老总的支持下组织一个临时委员会（委员的成员至少要包括老总、项目经理、本厂班组长和部门经理以及其他经验丰富职位又比较高的人）来针对目前存在的问题进行分析讨论，并最终达成共识。项目不稳固就需要找出根本的原因，是因为利益问题还是关键技术问题等。新人的加入在很多大中项目的执行过程中是很正常的，这就需要项目的文档要规范化。至于沟通，我想应该是项目经理没有主动与项目组成员进行沟通或没有去营造一种沟通的环

境，所以在这方面需要项目经理加强沟通管理。 分析2：re：作者：aoxiang 1、只要出现问题，总得找老总出面：这看来是不正常的，这与管理学中的例外原则相悖，正如楼上所说，建立一个临时委员会或者支持委员会，吸收相关人员参与，当然，这个组织的成员是老总授权的。 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