

项目管理案例系列：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_65357.htm

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。

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