

项目管理与足球比赛——浅谈项目的人力资源管理 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_65469.htm 项目管理与足球比赛有很多共同点，我们把项目经理比作球队的主教练，来模拟一下整个项目运作过程。

组队阶段 筹备阶段 第一步 确认球队的主教练 甄选项目经理 第二步 主教练按照执教思路选取队员 项目经理按照项目要求组建团队 第三步 根据战略确定阵型和备战计划 项目经理制订项目计划，组织资源 第四步 球队热身计划 项目前期准备工作 比赛正式开始 项目进行阶段 第五步 前锋进球 市场销售 / 阶段目标成功 中场调度 项目统筹、市场推广 后卫堵截、输送 采购供给、质量管理、沟通管理 球门被攻破 出现产品质量事故 / 客户投诉 中途换人 实施风险计划 中场休息 根据进展情况调整计划 比赛胜利 达到总目标 第六步 加时赛 项目缓冲时间（黄灯警示区） 点球决胜 项目完成目标的冲刺期限（红灯警示区）

在这里我想谈谈项目管理中各类型人员在各个位置上的使用。当项目经理接受了任命，就已经开始根据项目的特点和需求，着手准备组建团队了，哪怕只有两个人也是一个团队。如果是大型项目，各个关键位置根据要求更需要安排胜任的人士把关，从中可以看出人是根据位置的要求而服务的。这里就包含两个因素，一个是位置的要求是什么，另一个是人的特点是否适配。正如前锋位置的要求就是进攻欲望强烈，射门动作合理准确；而中场球员必须视野开阔，根据场面局势善于调度；而后卫的功能也根据战术要求分为进攻性后卫和防守性后卫。这就要求主教练根据阵型和对手情况安排合适人选。在项目运作中，负责采

购管理的人必须心思缜密，喜欢调查比较，毫厘必计，善于谈判技巧；销售型的人才则是思维反应敏捷，能言善辩，左右逢源，敏感机灵，善于把握机会；从事质量监控的人必须处事严谨，耐心沉稳，善于逻辑推理；重要的是项目经理，必须善于统筹，大局观强，善于沟通，有条理……这样的团队才充满战斗力。这就是为什么个人能力很强的队伍反而会输给整体协调性强的团队的原因。这也是在现今商业竞争中强调团队的作用，团队运作中强调整体作战能力，强调互补能力，强调沟通和协调功能。让我们进行一下“能力细分”：

销售型的人才分为主动销售型和被动销售型，主动销售型的人才不喜欢坐等机会，喜欢主动出击，善于创造和把握机会，左右逢源，到处去拜访客户，在熟悉和不熟悉的人群中很容易凸现个人的风采，也容易给别人深刻印象；而被动销售型常见于在一个特定的范围表现出超强的销售能力，如专卖店商场的销售高手，基本上能让大多数进店的客人达成销售交易，但如果让这种类型的人出去跑客户，却不一定能有好的业绩。销售型的员工在思维缜密方面可能就不如从事质量管理型的员工，但在语言表达和临场反应方面市场销售人员会更有优势，而且他们有种特性就是“不守常规”。而从事推广统筹工作的员工在大局观方面则优于前两者。在适应位置要求的前提下，人的性格和做事方式是影响“位置要求”的重要因素。所谓胜任能力，就是这个位置的人达到或者根据其能力提升意愿、目标、空间有可能达到该位置的要求。这就要求项目经理充分考虑到每位项目成员的个人职业生涯目标和愿景、能力提升的目标、提升空间、提升能力所需的成本（包括时间成本和经济成本）、能力特长、现在处于

什么心态等因素。人力资源管理有句名言：“留人从招人开始”。当我们组建团队选取成员的时候就要考虑以上因素，避免项目在进行中经常出现被迫换人的现象。如何运用好团队成员的长处是一个永远新鲜但又非常经典的管理话题。但我想“知人善任”始终是实用见效的管理手段。如果发现项目成员对工作有抱怨消极或者经常不明白下一步该怎么办，或者业绩上不去，那我们就该注意判别究竟是出现“能力错位”现象还是“能力提升遇到障碍”，这样我们首先要回到他的职业生涯目标和能力提升意愿这方面进行深入沟通，确认帮他解决问题的方向。导致员工发挥不好的原因是多方面的，作为直属管理者一定要关注他的内心需要什么，他努力的方向是什么，这样才能从根本上帮助他解决问题。我们讲“个人能力突破”，是基于他的人生目标、职业生涯目标、能力提升意愿、个性/性格等因素而进行的。用人的成功之处有两种：善于运用他人的长处，令到执行者具有成就感，愿意在自己擅长和喜欢领域去实现自我价值，同时也达到用人者既定的目的；另一种就是通过激励、培养等多种手法使到他人满足了提升方向或者意愿的前提下获得能力突破，这种突破更重要的是突破了自身弱点，同时在强势方面也获得提升。试想想，如果把一名喜欢捕捉机会，具有强烈向前意识的球员放在后卫线上，那位球员可能也会把后卫的活儿不过不失地做好，但未必有出色表现，而且随时都想向前冲。他这一冲不打紧，起码导致两三个人帮他补位，不但浪费人力资源，也随时影响整个局面。后卫也能当前锋去进球，如果他经常进球，那干脆去当前锋，另外找一个后卫顶替他。所以当你接手这个工作，就是考验你的用人智慧的时候

了。 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