

防范项目中人员频繁变动的风险 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_98_B2_E8_8C_83_E9_A1_B9_E7_c41_65609.htm

在IT行业，人员的跳槽是非常普遍的现象，甚至可以说非常频繁。人员的频繁变动对一个正在运行的项目来说是很大的风险。现实生活中有很多这样的例子：某个公司的业务或项目非常依赖于某个具体的人，一旦这个人因为某种原因离开这个公司，那么这个公司的业务或项目会受到非常大的影响，甚至可能会是毁灭性的打击。一个好的公司不应该出现这样的情况，或者至少我们的项目管理人员应该防范这样的风险，把损失降到最低，或者让这种人员的变动不成为风险。那么在项目中如何防范这种风险呢？如何做到当一个人离开项目后，其他的人能很快地补充上来，接替离开者的工作，team也能很容易做相应调整？这就要求在项目在Planning阶段就考虑人员变动的风险，简单地说就是做好Backup Plan。一方面人员所掌握的Knowledge，Backup也需要掌握；另一方面，所有项目需要的Knowledge都要有相应的Document，而不是仅仅掌握在某个人或某几个人的头脑中；最后，要有清晰的process保证Backup Plan的顺利执行。这样做的目的是我们加强对Knowledge的管理，弱化人与项目的耦合关系。比如说，项目的PL（Project Leader）必须定义他的Backup PL，并有文档记录。公司在进行PL培训时，Backup PL也要参加。在定义了Backup PL后，PL要制定KT（Knowledge Transition）plan，通过一对一的具体工作说明，让Backup PL掌握必要的项目Knowledge。一个member从被挑选，到进入项目，再到独

立胜任项目工作，把这个过程定义成正式的process，以让member尽快掌握项目所需knowledge为出发点。下面来说说我们这个的维护项目的人员check-in process是如何做的。

（这篇文章主要说的是人员变动的风险防范，所以假设项目已经在运行，项目团队也已经存在）我们假设项目中的人员A要离开项目，现在已经确认B能加入项目。我们要做的就是启动Induction Process。首先，新进入的member需要阅读项目定义的Induction Manual，以掌握必要的信息。Induction Manual主要包括项目的概述，项目组织结构，项目中的配置管理，客户介绍，项目涉及到的技术，必要的培训，和项目中的主要活动等等。主要是一些一般介绍，具体的内容有专门的文档，Induction Manual中有链接。其次，新进入的member需要阅读Project Plan。这是项目中最重要文档，每个member必须仔细阅读。Project Plan中对项目有详细的说明。接下来A就要对B做KT（这里假设每个member要离开项目都需要提前一段时间提出，这样可以有时间寻找新的人员和KT。这点需要在每个人员进入项目时就规定好了的）。首先A要指定KT Plan，PL审批通过后，KT就可以开始了。KT的内容不仅仅包括A维护业务系统的具体技术与业务逻辑，还要包括维护过程中的Process介绍，各种项目相关工具的介绍，正在做的工作、遗留的问题、即将到来的工作等等。KT的内容还包括B申请项目Account，维护业务系统必要的Account，以及各种必要的权限。KT过程中，工作仍以A为主；到KT的后期，要以B为主，A只是给以必要的帮助。KT后期还要做的一个重要事情是A想业务系统的关键用户和相关team的人员正式通知他的工作将由B正式接替。KT的最后一步是对KT

进行验收。根据checklist逐相确认KT是否Cover到了。这样可以确保B的Knowledge是完整的。KT完成后，需要完成Induction process的最后一步，就是Exit Test。Exit Test的内容是和Induction Manual一起定义好的。这一步也是对KT验收工作的一个补充。B通过Exit Test的考试后，就可以正式独立胜任自己的工作。这样一个process完成后，A就可以从项目中被Release出去了。B进入项目后，PL就要开始为B安排Backup，同时安排B Backup其他member的工作。这样，team继续运转，几乎没受到A离开项目的影 响。从一个项目的角度时这样考虑防范人员变动的风险，如果从公司的角度就考虑，并且定义成process，那么任何一个同样的项目启动时，这个项目能同样做到很好的防范人员变动的风险。

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