

第八章 项目人力资源管理

项目经理必备技能^{激励} 项目团队，赢得客户的信任。

- 一、项目经理的职责
- 二、项目经理的素质特征和挑选
- 三、获取项目团队
- 四、开发项目团队

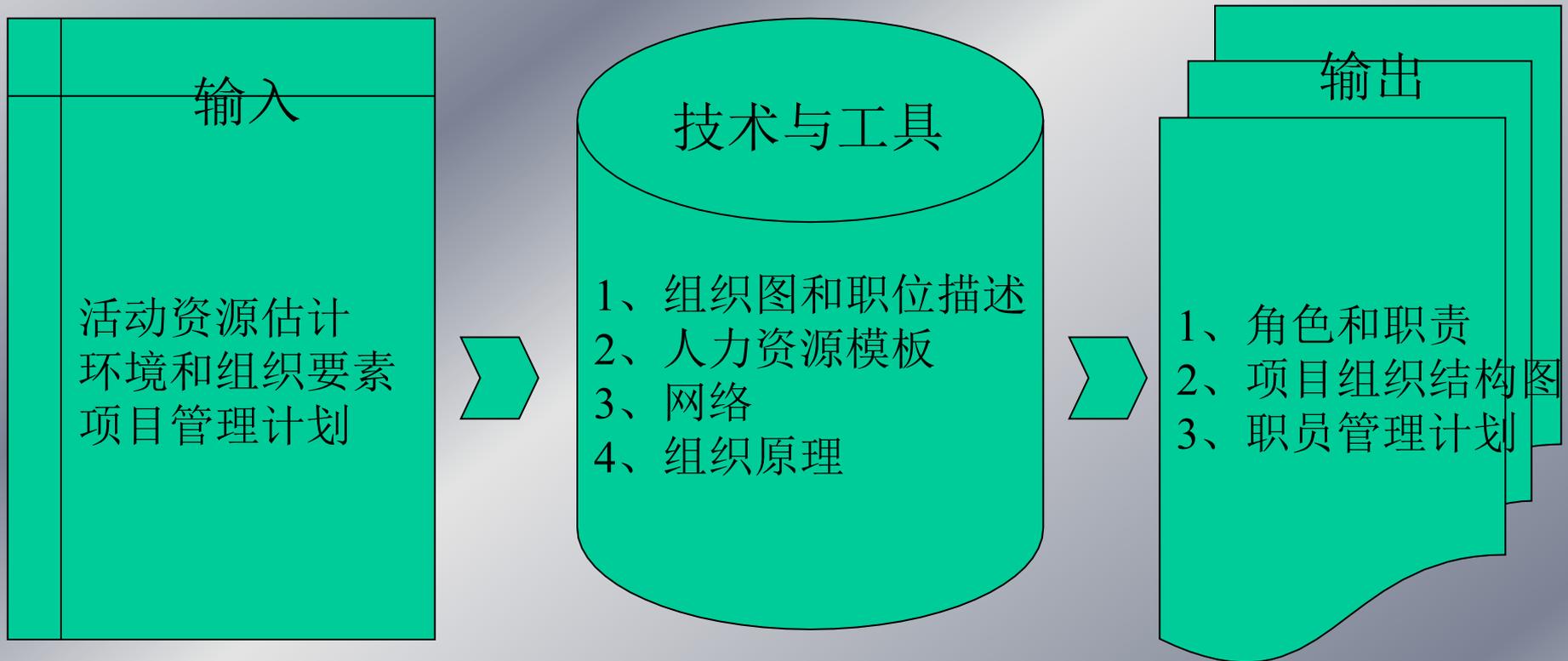
项目人力资源管理

- 项目人力资源管理的任务：
 - 根据项目目标，不断获取项目所需人员，并将其整合到项目团队之中，使之与项目组织融为一体。
- 项目人力资源管理的主体：项目经理
- 项目人力资源管理包括：数量、质量

与一般的人力资源管理的比较

- 项目的一次性意味着人员和组织的关系通常都是暂时的
- 项目生命期从一个阶段进入到另一个阶段，项目干系人的性质和数量也随着变化，从而造成在一个阶段有效的技术在另一个阶段可能无效。
- 人力资源管理活动一般不是项目管理班子的直接职责

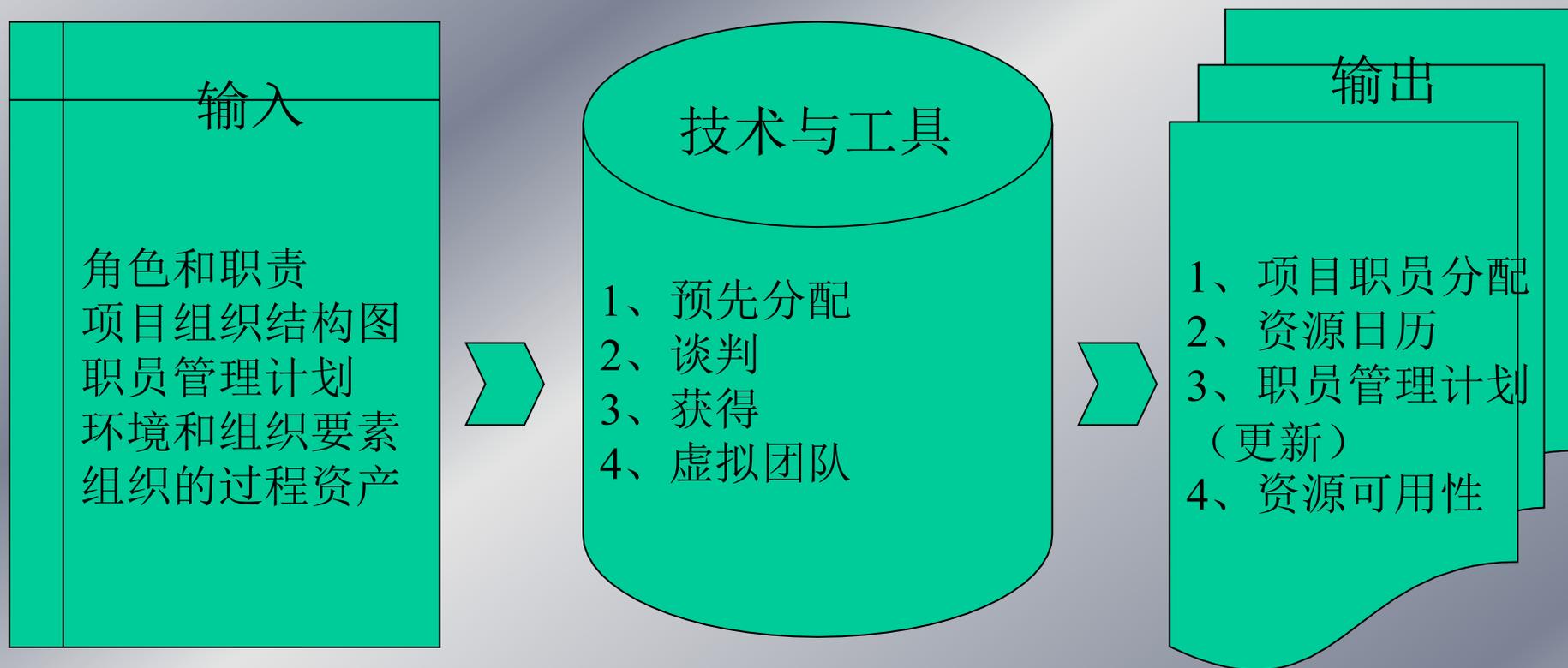
8.1 人力资源计划



8.2 获取项目团队

- 获取项目团队对项目的表现：
 - 人员的获取是项目组织有效活动的保障
 - 人员的获取是做好领导和控制工作的关键
 - 人员的招聘和选择是开发项目团队的基础

获取项目团队过程纵览



招聘计划和人员录用

- 招聘计划：
 - 招聘人员的数量、知识技能等方面的要求、招聘的途径、招聘的方式、选择的方法、程序等。
- 人员的录用：
 - 内部招聘
 - 外部招聘

项目经理的职责

- 沟通
- 协调
- 激励
- 控制



与职业经理相比，项目经理：

- 1、更是一位通才而不是一位专业人才；
- 2、更是一位综合者而不是一位分析者；
- 3、更是一位推动者而不是一位监管者。

项目经理的目标：按时、按预算完成项目，并满足客户的规范化要求。

职业经理的目标：包括发展员工的技能来满足项目的需要，分派合适的人员到项目工作。

项目经理的素质特征和挑选

1、项目经理应具备的能力：

- A、获得充分资源的能力
- B、组建及组织团队的能力（确定、获得人才，分配任务，如何激励成员因没加薪提升的权利）
- C、权衡项目目标的能力
- D、应付危机解决冲突的能力（第六感觉非常重要）
- E、谈判和广泛沟通的能力（大部分时间花在沟通上，与客户、领导成员的沟通）
- F、领导和管理的技能
- G、技术能力

• 2、项目经理应具备的素质：

- 精明、乐观、富有个人魅力、热情、果敢、敏感、善解人义、精力充沛、自信、善于沟通。

• 3、项目经理的挑选

- A、挑选项目经理的一般原则：
 - 工作经验
 - 领导才能（最好不要技术专家）
 - 应付压力的能力
 - 敏感性
- B、挑选的方式和程序：略

8.3 开发项目团队

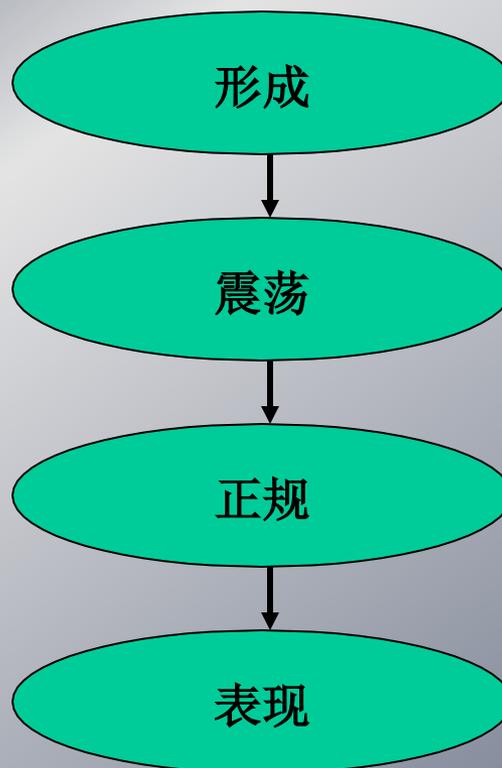
- 开发项目团队所希望达到的两个目标：
 - 一是提高团队成员个人的技能，以增强他们完成项目活动的能力
 - 二是提高团队成员中间的凝聚力和信任度，通过更多的协同作业提高团队的生产力。
- 项目团队有效工作的障碍：
 1. 目标不明确
 2. 角色和职责不明确
 3. 项目的结构不健全
 4. 缺乏工作投入
 5. 缺乏沟通
 6. 领导工作不力
 7. 项目团队成员的流动
 8. 不良行为

有效率的项目团队的特点:

1. 清晰理解项目目标
2. 具有明确的角色和职责
3. 目标导向
4. 高度的互助合作
5. 高度信任

项目团队成长的阶段

- B. W. Tuckman定义
- 了团队发展的4个阶段:
- 形成阶段
- 震荡阶段
- 正规阶段
- 表现阶段



- 团队的激励:

- 1、目标激励（注意目标的明确性和高低适中）
- 2、榜样激励（项目经理的以身作则）
- 3、危机激励（日本的国民教育）
- 4、文化激励（日本企业、超Y理论）
- 5、员工持股激励

8.4 管理项目团队

- 管理项目团队的九个关键要素：
 - 1、管理项目会议
 - 2、建立基本规则
 - 3、管理连续的项目会议
 - 4、建立团队的特征
 - 5、创造一个共同的愿景
 - 6、管理项目奖励系统
 - 7、协调做决策的过程
 - 8、管理团队内的冲突
 - 9、领导团队建设



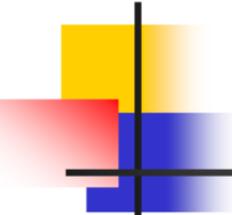
管理資源吧





成功 之路

附贈人生心語



何谓成功？

- 当一个人告别人世的时候，
为他伤心落泪的人的多少。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/338061123077006054>