



项目管理

东北大学工商管理学院

孙新波博士 副教授

xbsun@mail.neu.edu.cn

2010年7月



学习之心

所有知识、技能并非与生俱来，乃是学习得来。

自己的思维智慧，源于汲取古今无数经验的融会贯通而获得。

所以能产生好主意，高智慧的人，

可断言他必是一位好学不倦的人。

“只要有学习的心，万物均为我师。”

默默不语的木石、飘浮天空的云彩、天真烂漫的小孩、

前辈无情的叱责、后辈纯真无私的忠言；



学习之心

在人类悠久历史里，每一事物都蕴含着宇宙的真理，
渗润着人类可贵的智慧和体验。

但愿跟任何人、任何事都能谦虚平实的学习。

智慧来自对一切深具
浓厚、好奇的“学习心”。

“学习的心”是迈向繁荣的第一步。

—原作者：松下幸之助



第4章 项目人力资源管理

- 案例导读：SDFT公司在项目团队上的困境
- 4.1 项目人力资源管理的概念和特征
- 4.2 项目人力资源计划的制定
- 4.3 项目团队的组建
- 4.4 项目团队的建设
- 4.5 项目团队管理
- 4.6 项目团队文化
- 应对策略：如何调动项目团队的积极性
- 复习思考题



教学建议

教学内容	学习要点	课时安排		案例使用建议
		MBA、研究生及工程硕士	本科	
第4章 项目人力资源管理	(1) 掌握项目人力资源管理的概念和特征 (2) 理解和掌握项目人力资源计划的流程 (3) 了解项目团队组建的依据、流程、技术与工具 (4) 理解项目团队建设的依据、工具与技术 (5) 掌握项目团队建设的结果 (6) 理解项目团队管理 (7) 了解项目团队文化	4	3	SDFT公司在项目团队上的困境



项目故事

去过庙的人都知道，一进庙门，首先是弥勒佛，笑脸迎客，而在他的北面，则是黑口黑脸的韦陀。但相传在很久以前，他们并不在同一个庙里，而是分别掌管不同的庙。

弥勒佛热情快乐，所以来的人非常多，但他什么都不在乎，丢三拉四，没有好好的管理账务，所以依然入不敷出。而韦陀虽然管账是一把好手，但成天阴着个脸，太过严肃，搞得人越来越少，最后香火断绝。

佛祖在查香火的时候发现了这个问题，就将他们俩放在同一个庙里，由弥勒佛负责公关，笑迎八方客，于是香火大旺。而韦陀铁面无私，锱铢必较，则让他负责财务，严格把关。在两人的分工合作中，庙里一派欣欣向荣景象。

其实在用人大师的眼里，没有废人，正如武功高手，不需名贵宝剑，摘花飞叶即可伤人，关键看如何运用。



案例引导

SDFT公司在项目团队上的困境

SDFT的项目合同签订之后，项目经理（孙教授）就开始考虑怎么来把这个项目按时保质保量地做好。整个项目分为：启动、规划、实施和收尾四个阶段，并且每个阶段中需要进行全程的有效控制，更需要人力资源作为有力的支撑和保障。随着项目各阶段的发展推进，人力资源管理工作重点也不断改变。在启动阶段，主要工作重点是选择合适的组织架构。不同类型的组织结构都各自的特点，根据项目的目标、工作结构分解以及项目的环境，项目经理选择了联盟式的组织形式，并相应的召集、配备了必要组成成员。进入项目规划阶段后，项目经理逐渐意识到人力资源分配利用的重要性，开始通过责任分配矩阵的方法制定人力资源计划，依据这种方法把每项工作分配到具体的成员身上，但是在制定计划的过程中项目经理犯难了，原因是找不



案例引导

到合适的人才做关键的工作，为了不影响项目的质量和进度，项目经理展开了“招贤纳士”，值得庆幸的是东北大学工商管理学院的几位教授及时对项目的鼎力相助，从而保障了项目的有效开展。团队经过前期的磨合已经基本达成了协调一致，但是争论是在所难免的事，在进行项目人力资源管理模块时，一天下午，两位人力资源专家因为一个重要的细节发生了摩擦，争论直至当天下班也没有结束，如果让争论继续下去就有可能影响后面的进度，项目经理此时对团队的冲突进行了有效的沟通协调，从而使得团队观念达成一致。

克服了重重困难之后，项目的整个结果已形成雏形，但是由于长时间高强度的工作，项目成员都开始产生疲惫感，懈怠的情绪开始在团队蔓延，此时若不采取相应的措施，整个项目就会功亏一篑。项目经理如何再一次的调动团队的积极性呢？



内容要点

4.1 项目人力资源管理的概念和特征

4.1.1 项目人力资源管理的概念

项目人力资源管理的主要内容主要包括：(1)项目人力资源计划的制定；(2)项目团队的组建；(3)项目团队的建设；(4)项目团队的管理。

4.1.2 项目人力资源管理的特征

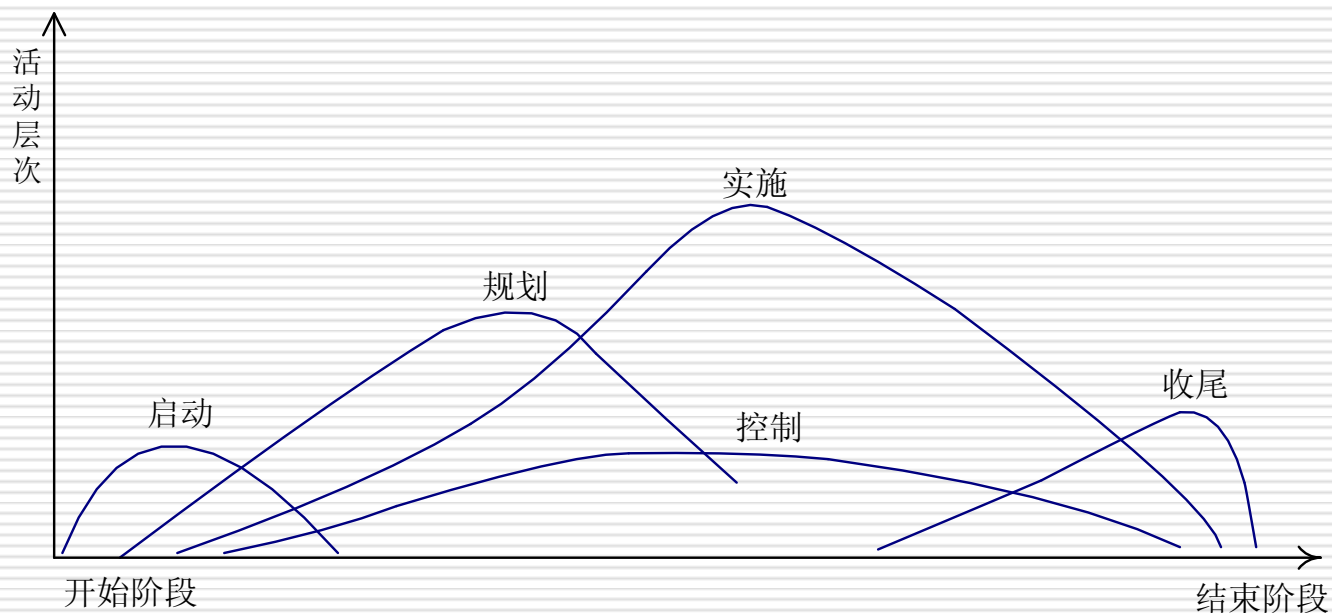
■ 4.1.2.1 项目人力资源管理的特征

➤ (1) 项目人力资源管理的弹塑性特征



内容要点

➤(2)项目人力资源管理的过程性特征





内容要点

➤(3)项目人力资源管理的复杂性特征

➤(4)项目人力资源管理的适应性特征

■4.1.2.2项目人力资源管理与企业一般人力资源管理的比较

➤项目人力资源管理与一般企业组织人力资源管理一样，实现相同性质的功能，但是，企业组织和项目不同，组织存在是现存的、长期的、稳定的。而项目则必须坚持与项目干系人的特定具体目标联系在一起，有确切的起始日期，与企业组织相比，它可以说是临时性的，独特的和短期的。



内容要点

4.2 项目人力资源计划的制定

4.2.1 制定人力资源计划的依据

- 4.2.1.1 相关项目管理计划
- 4.2.1.2 事业环境因素
- 4.2.1.3 组织过程资产
- 4.2.1.4 其他因素

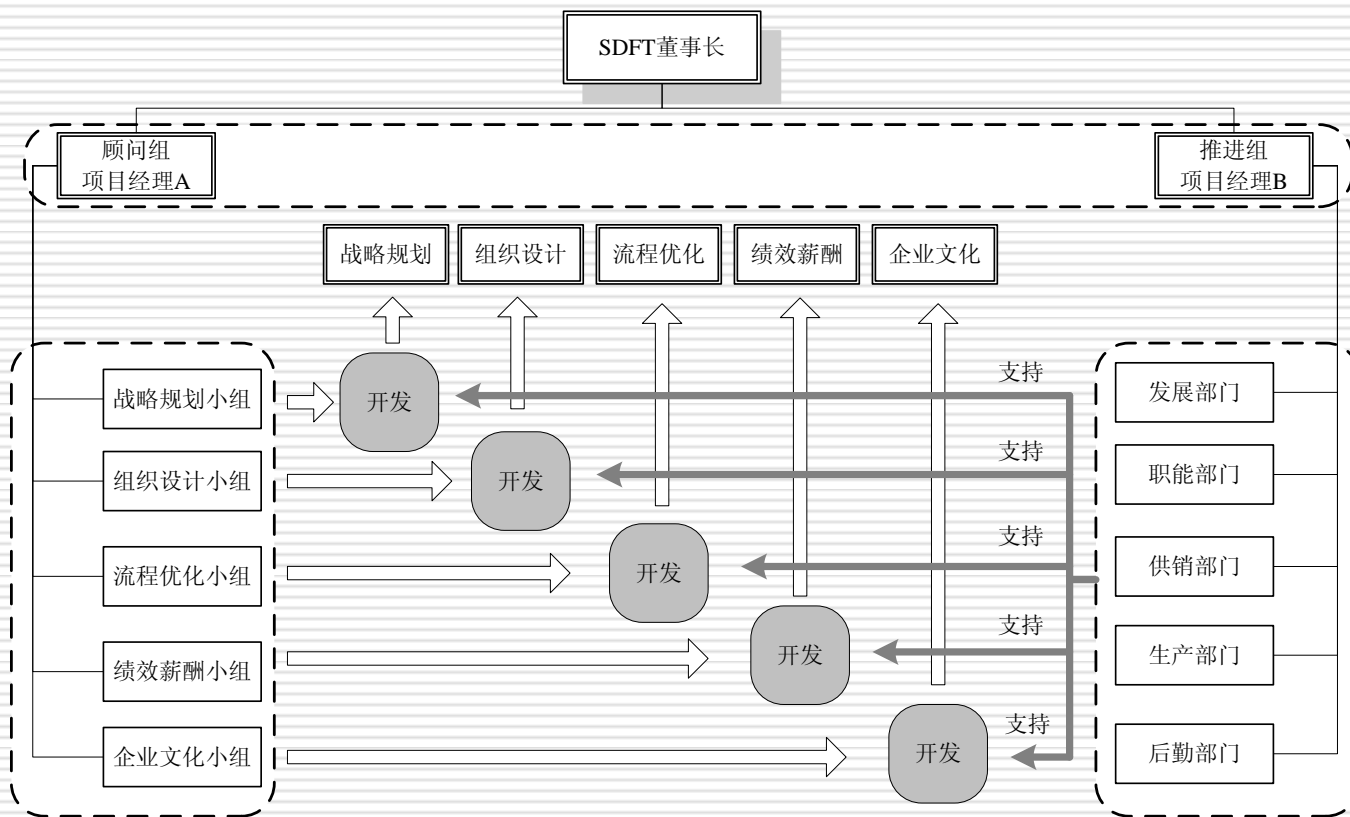
4.2.2 制定人力资源计划的流程

- 识别项目需要哪些人员和那些重要技能



内容要点

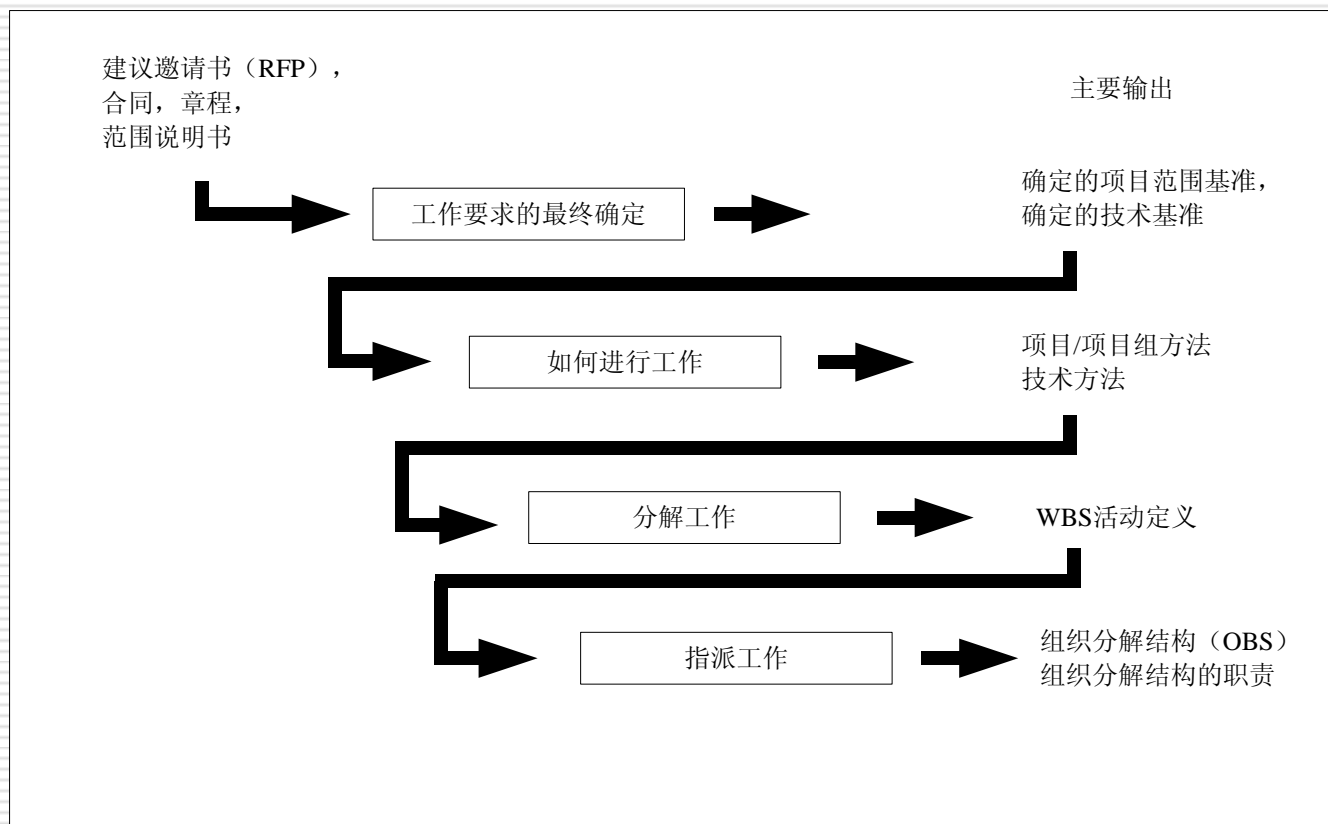
■构建项目组织结构图





内容要点

■ 定义和分配工作





内容要点

■ 建立责任分配矩阵

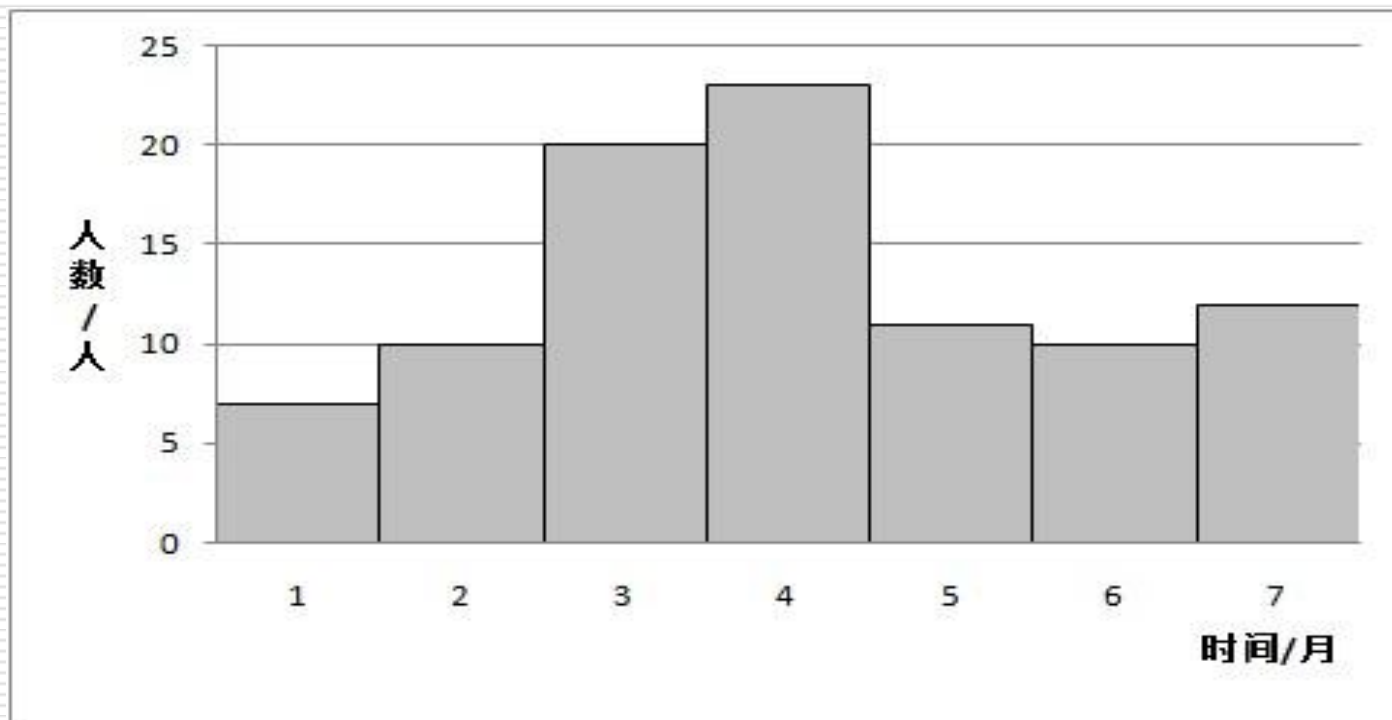
	孙新波	俞竹超	王世权	贾建峰	邵鲁生
战略规划模块	R	P	A	P	P
组织架构模块	R	A	P	P	P
人力资源模块	R	A	P	P	I
企业文化模块	R	P	P	P	P

A=负责 P=参与者 R=要求审查 I=要求输入



内容要点

■制定人员配置管理计划





内容要点

4.2.3制定人力资源计划的技术与工具

- (1)样板法
- (2)人力资源经验
- (3)组织理论
- (4)相关人员分析

4.2.4制定人力资源计划的结果

- 4.2.4.1任务和职责的分配
- 4.2.4.2人员配置管理计划
- 4.2.4.3组织表
- 4.2.4.4详细说明



内容要点

4.3项目团队的组建

4.3.1项目团队组建的依据

- (1)项目管理计划
- (2)所需环境因素
- (3)组织规划

4.3.2项目团队组建的流程

- 4.3.2.1项目团队组建原则
 - (1)有效管理幅度原则
 - (2)权责对等原则



内容要点

- (3)职能匹配原则
- (4)单一指令原则
- (5)效果与效率统一原则

■4.3.2.2 人员招聘

- (1)内部招聘
- (2)外部招聘

■4.3.2.3 人员选拔

- (1)甄选过程
 - ✓①资料分析
 - ✓②标准测试
 - ✓③情景模拟



内容要点

➤(2)测评方法

- ✓①行政能力测验
- ✓②公文筐测验
- ✓③无领导小组讨论

■4.3.2.4项目人员的录用

- 补偿性原则
- 多元最低限制原则
- 混合原则



内容要点

4.3.3项目团队组建的技术与工具

- 4.3.3.1 预分派
- 4.3.3.2 谈判
- 4.3.4.3 招募
- 4.3.4.4 虚拟团队

4.3.4项目团队组建的结果

- 4.3.4.1 项目人员分派
- 4.3.4.2 资源日历
- 4.3.4.3 项目管理计划



内容要点

4.4项目团队的建设

4.4.1项目团队建设的依据

- 4.4.1.1项目人员分派
- 4.4.1.2项目管理计划
- 4.4.1.3资源日历

4.4.2 建设项目团队的技术与工具

- 4.4.2.1人际关系技能
- 4.4.2.2对项目团队成员的培训
- 4.4.2.3团队建设活动



内容要点

- 4.4.2.4 基本规则
- 4.4.2.5 集中办公
- 4.4.2.6 认可与奖励

4.4.3 项目团队建设的结果

- 4.4.3.1 项目团队的绩效评估

➤ (1) 绩效评估的含义

✓ 绩效评估就是工作行为的测量过程，即用过去制定的标准比较工作绩效的记录及将绩效评估结果反馈给职工的过程。它以工作目标位导向，以工作标准为依据，对员工行为及其结果的综合管理。目的是确认员工的工作成就，改进员工的工作方式，奖优罚劣，提高工作效率和经营效益。

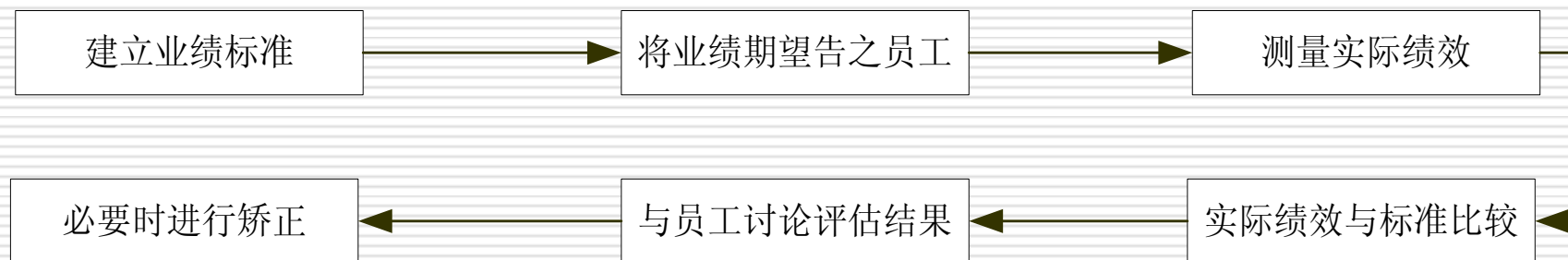


内容要点

➤(2)绩效评估的作用

- ✓①确定员工的薪资报酬
- ✓②决定员工的升降调配
- ✓③进行员工的培训开发
- ✓④加强组织与员工共同远景的建立

➤(3)绩效评估程序





内容要点

➤(4)绩效评估系统的标准

- ✓敏感性
- ✓可靠性
- ✓准确性
- ✓实用性
- ✓可接受性

➤(5)绩效评估的方法

- ✓①描述法
- ✓②比较法
- ✓③量表法

■4.4.3.2事业环境因素



内容要点

4.5项目团队管理

4.5.1项目团队管理的依据

- 4.5.1.1项目人员分派
- 4.5.1.2项目管理计划
- 4.5.1.3团队绩效评价
- 4.5.1.4绩效报告
- 4.5.1.5组织过程资产



内容要点

4.5.2项目团队管理的方法与手段

■4.5.2.1召开项目会议

- (1)计划决策
- (2)跟踪决策
- (3)管理变动决策
- (4)关系决策

■4.5.2.2对项目团队成员的激励

- (1)马斯洛的需要层次论
- (2)赫茨伯格的双因素理论
- (3)弗鲁姆的期望价值理论
- (4)影响团队激励方式选择的因素



内容要点

■ 4.5.2.3 人际关系技能

- (1) 领导力
- (2) 影响力
- (3) 有效决策

4.5.3 项目团队管理的成果

■ 4.5.3.1 事业环境因素

■ 4.5.3.2 组织过程资产

■ 4.5.3.3 变更请求

■ 4.5.3.4 项目管理计划



内容要点

4.6项目团队文化

4.6.1项目团队的特征

- (1)合理的分工与协作
- (2)高度的凝聚力与民主气氛
- (3)共同的目标

4.6.2 项目团队精神

- (1)成员对团队有强烈的归属感和一体感
- (2)团队是个有机整体
- (3)团队成员对团队事务全方位投入



内容要点

4.6.3 团队文化建设

■ 4.6.3.1 培养团队精神

- (1) 增强团队凝聚力
- (2) 鼓励团队成员全力投入团队的工作
- (3) 在团队中培养民主气氛

■ 4.6.3.2 建立共同愿景

- (1) 鼓励建立个人愿景
- (2) 在团队内塑造整体图像
- (3) 融入团队理念
- (4) 忠于事实

■ 4.6.3.3 加强团队学习



案例点评

如何调动项目团队的积极性

对于本章开始时所提到的案例，通过本章的学习，相信大家都有了各自的体会。在此，作者根据实际情况给出了相应的解决方案，希望能给读者以启发。

在项目的收尾阶段，项目成员陷入疲惫状态，但是项目还差最后“一把火”。项目经理了解到了这种情况，首先，项目经理召集项目组成员进行座谈，让大家畅谈自己现在所面临的困难。针对大家所提出的问题或意见，项目经理都一一进行了解答，让大家的情绪重新高涨起来。在此基础上，项目经理提醒项目组成员，项目马上就要结束了，大家只需要再努力一段时间。同时，也告诫项目组成员最后的工作如果没有做好，整个项目的结果将大打折扣。会后，项目经理组织



案例点评

项目成员进行集体活动，放松成员们的心情。座谈会后，项目组又重新到了工作中。为避免再次出现差错，项目经理在收尾阶段加强了管理，并再次强调了各种组织规范。最终项目组克服了项目过程中最后的困难，顺利地完成了任务。



习题作业

一、单项选择题

1. 某一承包商在项目中期离开了项目，取而代之为新的项目团队。作为该项目团队的项目经理在项目启动会议上首先要谈的内容是：（ ）
A. 分配团队成员的职责 B. 审核具体进度计划 C. 讨论成本估算 D. 确认你的权限
2. 在人力资源计划编制中，下列哪项不被认为是制约因素：（ ）
A. 活动资源需求 B. 劳资双方就工资谈判的协议 C. 经济条件 D. 组织结构
3. 虚拟团队是哪个过程的工具：（ ）
A. 人力资源规划 B. 项目团队建设 C. 项目团队组建 D. 项目团队管理
4. 在矩阵组织中发展项目团队的最有效方法是遵照：（ ）
A. 组织政策 B. 员工管理计划 C. 范围变更控制计划 D. 培训发展计划
5. 交际和组织理论用于：（ ）
A. 人力资源规划 B. 项目团队建设 C. 项目团队管理 D. 项目团队组建
6. 奖励与表彰用于：（ ）
A. 人力资源规划 B. 项目团队建设 C. 项目团队管理 D. 项目团队组建



习题作业

- 7.人力资源规划中事业环境因素涉及组织文化和结构的因素不包括以下那一项：（ ）
A.组织性的 B.后勤保障性的 C.政治性的 D.功能性的
- 8.团队成员的角色和职责记录方式不包括以下那一项：（ ）
A.工作分解结构 B.层级结构 C.矩阵结构 D.文字叙述形式
- 9.人员配备管理计划的内容不包括以下那一项：（ ）
A.项目团队组建 B.组织结构图 C.成员遣散安排 D.安全
- 10.项目团队组建的工具不包括以下那一项：（ ）
A.观察与交 B.预分派 C.谈判 D.招募
- 11.以下关于虚拟团队的说法都正确，除了：（ ）
A.可以组建一个工作地点十分分散的团队 B.具有不同目标，并且在完成任务中基本不见面
C.可以24小时工作 D.团队成员可以在家办公
- 12.以下关于双因素理论的说法都正确，除了：（ ）
A.充分满足保健因素能够使员工感到满意 B.双因素是指保健因素和激励因素
C.保健因素如果不能实现，员工就会不满意 D.激励因素能够从内在激发员工的积极性



习题作业

二、多项选择题

1. 高效项目团队的特征有

()

A. 对项目目标的清晰理解

B. 每位成员的角色和职责界定明确

C. 队员之间缺乏沟通

D. 团队的士气高

2. 项目工作中的冲突是不可避免的，冲突的发生有利于制定更好的

()

A. 问题解决方案

B. 项目计划

C. 绩效评价与考核制度

D. 人员分配方案

3. 下列表述正确的是

()

A. 培训可能增加项目的成本比人员缺乏技术能给项目造成的损失要小

B. 培训可能增加项目的成本比效率低下给项目造成的损失要大

C. 适当的人员培训可以提高项目团队的工作效率

D. 适当的人员培训可以鼓舞员工士气



习题作业

4.职务分析的主要方法包括 ()

- A.问卷调查法
- B.面谈法
- C.文献资料分析法
- D.关键事件法

5.下列表述正确的是 ()

- A.内部招聘要花费大量的人员培训费用
- B.内部招聘可供选择的范围有限
- C.外部招聘要花费很多的时间和费用
- D.内部招聘的人员能为项目组织带来创新思想



习题作业

三、简答题

- 1.项目团队的定义是什么？
- 2.项目团队是如何形成的？
- 3.项目人力资源管理计划的内容有哪些？
- 4.说明内部招聘和外部招聘的各种方式。
- 5.怎样对项目团队成员的绩效进行考核？
- 6.举例说明激励的原则。



案例分析作业

从前，有一个农夫，依靠一头老黄牛耕种几亩地来维持生活。这个农夫还养着一只可爱的小花猫。一天，老黄牛因为多吃了稻草而被主人打了一顿，正在伤心地哭泣，这时小花猫走过来。

小花猫喵喵地叫了两声，笑着对老黄牛说：“老牛啊，老牛，你可真是一个可怜的老黄牛啊!”

“我都被主人打了，你还笑啊!”老黄牛呜咽着说。

“主人为什么要打你啊?”小花猫笑得更欢。

老黄牛委屈地说：“主人说我多吃了稻草。可是你也知道，我平时耕地那么辛苦，流了那么多汗水，消耗那么多体力，再说我的块头也这么大，不多吃一点，我会很饿的。饿坏了，我哪里有体力下地干活啊!”

“那主人怎么说的啊?”小花猫问。

“主人说啊，就要让你每天饿一点，你才能卖力地干活，你一旦吃饱了，就会变懒。”老黄牛说。

“哦?”小花猫一边听一边用爪子清理身上的毛。

老黄牛继续说：“我说，主人啊主人，你可是误会我了啊，自从你把我买来，我就认定要跟着你一辈子，看到你生活这么困难，只依靠几亩地营生，我每天都在想，一定要帮助主人把地耕好犁好，来年让庄稼长得好一些，让主人有一个好收成。我还说，



案例分析作业

有时我在田埂上看到主人的庄稼长势喜人，我就十分高兴，因为这里面也有我的一份功劳啊!”

“但主人还是教训你了啊!”小花猫说。

“是啊!”老黄牛说，“主人说，少说废话，你这是为了自己偷嘴而狡辩，不服从主人的规定，就得挨打!”

“想想，在耕种季节，我卖力耕地犁地;空闲时候，主人还要让我驮货，出远门时还要骑着我，让我做代步工具。可是我只是为了要吃饱肚子才多吃了几口稻草啊!”老黄牛说着又呜咽起来。

小花猫咯咯地笑起来，说：“你真是一个又勤快又憨直又老实的老黄牛啊!我跟你就不一样了，主人从来没有打过我哟。不但没打过我，还经常带我出去散步，抱着我睡觉，经常去街上买鱼给我吃啊……”

“那为什么啊?”老黄牛悲哀地问。

小花猫又咯咯地笑起来，说：“主人说，我长得漂亮可爱、聪明伶俐啊，主人烦恼时，我可以和他说话聊天，还有，主人说，我会逮老鼠，能帮助主人逮那些经常偷嘴的老鼠呀。”

老黄牛呆呆地望着小花猫……



案例分析作业

小花猫说着叹了口气，说：“你难道不觉得最近主人打你的次数变多了吗？你知道为什么吗？”

老黄牛茫然地摇摇头。

小花猫压低声音神秘地说：“主人跟我说过，你现在老了，没有力气了，没什么用了，他打算明年把你卖给屠宰场。”

老黄牛惊恐地瞪大了两只牛眼……

当天夜里，农夫在床上睡觉，突然被一声“轰隆”巨响惊醒了，然后听到一阵急促的“哒哒”声音由近向远传去。

农夫慌忙从床上跳下来，点灯，开门，定睛细看，发现牛圈里的老黄牛已消失得无影无踪。



案例分析作业

案例习题

1. 是哪些因素导致了“老黄牛”最终的逃跑？



案例分析参考答案

- 1.对员工“老黄牛”缺乏基本的信任，完全从管理者自身角度猜度员工“老黄牛”的工作态度，一种以己度人的片面而消极的管理思想。
- 2.利益分配不科学，没有从生产效能和岗位职能的角度优化分配方案，没有体现出多劳多得、少劳少得的公平原则，忽视真正贡献者。
- 3.一种自上而下的粗暴式的管理方法，没有站在员工“老黄牛”角度仔细分析他的实际需求，分配方案、激励方案和员工的需求不一致。



案例分析参考答案

- 4.忽视员工“老黄牛”的事业感、成就感、荣誉感和归属感方面的情感诉求，仅仅把员工“老黄牛”定位成一个赚钱工具，通过简单低级的“胡萝卜加大棒”的管理方式来管理员工“老黄牛”，甚至试图压榨老黄牛的“最后一滴血”。
- 5.作为老板的“农夫”一个“私”字当头，从个人情感和好恶角度来评估员工，让像“小花猫”这样巧言令色、无实际贡献和工作能力的员工享受特殊待遇。
- 6.建立个人小圈子，向小圈子透露公司机密，信息共享不得当。



阅读材料

□经典管理故事(救人)

<http://www.mypm.net/bbs/article.asp?titleid=92155&ntypeid=17>

□HR培训——幽默材料多篇

<http://www.mypm.net/bbs/article.asp?titleid=95334&ntypeid=5048>

□管理寓言：绩效考核就是这么简单

<http://www.mypm.net/bbs/article.asp?titleid=54763&ntypeid=17>

□经典管理故事(鱼王的儿子)

<http://www.mypm.net/bbs/article.asp?titleid=92201&ntypeid=5048>

□经典管理故事(鹦鹉)

<http://www.mypm.net/bbs/article.asp?titleid=92002&ntypeid=5048>



非常感谢
欢迎联系

024-83673218 (O)
xbsun@mail.neu.edu.cn

