

项目中的人力资源管理

第一部分

项目管理概论

第1章

—

主要参与者

为了顺利开展项目，项目管理需要四方主要参与者（见图 1-1）
这些参与者是项目经理、高级管理层、客户和项目组。

1.1 项目经理

项目经理在整个项目中发挥着决定性的作用。他们全权负责成功地完成他们的项目只有当项目经理领导所有参与者全身心地投入到项目中去，才能确保项目取得成功。项目经理在其他三方之间扮演沟通桥梁的角色，以保证高级管理层、客户和项目组之间充分的沟通和交流。如果任何一方放弃参与项目，项目经理就会彻底失败。如果他们之间的沟通出现问题，就会阻碍项目取得任何进展。

由于另外一个显而易见的原因，项目经理对于项目能否取得成功具有决定性作用。他们负责整个项目的计划、组织、控制和领导如果项目经理不能全身心地投入，就会增加项目失败的可能性。

有些项目经理顶着“项目经理”的头衔，却根本不参与项目。由于项目是强加给他们承担的或是他们迫于环境压力承接项目经理的头衔，所以他们可能对项目根本不感兴趣。因此，他们可能无法有效地计划、组织、控制或领导这些项目其结果导致项目失败，既无法实现既定目的，又达不到项目成本、进度和质量要求。

项目经理

- 组织协调，成功地提交项目
- 推动高级管理层、客户和项目组之间相互沟通

- 协调有效的参与
- 制定项目计划，包括估算，工作分解结构和进度计划
- 制定机制和程序，对项目进度、预算和质量进行监控和跟踪
- 制定对项目组进行管理的基础结构

高级管理层

- 决定项目的命运（进行或是停止）
- 分配支持项目运行所需的资源，包括资金和人力
- 确认满意的或偏好的项目
- 在整个项目寿命周期保持持续参与
- 提出战略方针和方向

客户

- 支付项目开展费用或购买项目产品
- 与项目经理保持协调，阐明项目或认知项目产品
- 应用项目产品
- 认可项目产品
- 为项目贡献资源，包括人力、时间和资金
- 传达各种要求

项目组

- 支持项目经理的工作

- 提供必须的技能和创造力
- 在工作中团结一致
- 与客户一起工作，以获取客户的要求、意见反馈和认可

图1-1 项目主要四方参与者各自的责任

顺便提及的是，在当前经济环境中，尤其是服务业例如数据处理，那种认为管理不具有生产力的认识是错误的。科学管理之父，弗雷德里克·泰勒确立了这样一个观点：管理者和劳动者像一个团队一样一起工作，他们的最终目的都是希望公司取得成功。在当时（19世纪80年代）传统的观点认为管理本身不具有生产力；然而，在专业化分工占主导地位的条件下，薄弱的管理导致生产力低下。今天的项目经理在确保不同的项目参与方进行实用高效地沟通和协调的过程中，发挥着重要的核心作用。如果项目经理无法胜任这些职责，灾难就会随之降临到相应的项目中。

1.2 高级管理层

由于高级管理层重权在握，所以项目经理需要他们的参与。高级管理层有权决定项目是否继续进行。他们也有权决定某个项目相对其他项目所能获得的支持程度。如果高级管理层不认同一个项目的重要性，他们就会把资源分配到更有“价值”的项目中去。如果他们满意这个项目，情形则会截然相反。

当对某个项目的重要性存在意见分歧的时候，高级管理层的重

要性就更加明显，没有他们，项目可能因此陷入“停停走走”的运行困境，最终导致生产力低下和士气低落。如果管理层收回对项目的支持，情形会变得更加糟糕。

比如，由于闹场情况风云变换，高级管理层对于某个项目的支持程度可能会摇摆不定这个月，他们全力支持这个项目；可是到了下个月他们就把首要的注意力转移到另外一个项目上去拥有专业技能的人员可能从原来的项目抽调出来，然后被派遣到另外一个项目，不久又返回原来的项目。结果是公司雇员会感觉自己只不过是不足轻重的走卒，而非重要成员。

高级管理层的参与非常重要，但更为重要的是他们参与的方式。如果高级管理层是采用一种盛气凌人的、命令式的方式参与，他们可能会限制项目经理，相应地给项目带来负面影响。高级管理层一定要做他们最擅长的，即管理。他们不应该告诉项目组成员如何去完成他们的工作。如果高级管理层希望项目取得成功，他们就必须留给项目经理和项目组成员工作的空间这意味着授权，但有许多高级管理层做不到这一点。

然而，高级管理层切记不能采取不管不问的政策。他们必须跟上项目进展的节奏，重点关注项目的进展内容和过程。上传下达的政令信息反馈系统非常重要。

1.3 客户

客户是决定项目存在的根本原因。客户可以是内部的 也可以

是外部的（公司以外的）他们在项目开始或结束时支付项目的花费。他们与高级管理层一样，主要在项目的启动和收尾阶段参与项目工作。

客户并非总是意志严格统一的整体，而可能是包括了许多不同类型的成员。第一，他们中有些人要为项目产品支付费用；这部分人主要是政策制定者第二，他们中的一部分人负责在项目进展的大部分过程中与项目经理保持协调，他们是项目信息和解释的主要联络人。第三，他们中的最后一部分人要在他们的实际工作中应用项目产品；他们凭借生产力的提高幅度来衡量项目产品的价值。

项目经理与客户相处时要机敏。项目经理能告知客户的事项和详细程度取决于项目经理与客户之间的关系。从项目经理的角度出发，最好的策略是保持一种公开的和诚实的关系。任何不诚实和欺骗行为都有可能导致沟通出现障碍和协议被取消。

对机敏的要求还有另外一方面的原因。由于客户的意志并非总是严格统一的，项目经理常常因此身处两难境地。他们可能因取悦于客户一方的某个人而无意中惹恼了另一个人。项目经理必须随时对这种可能性保持高度警惕，同时将注意力集中于客户组织中的关键人物（按行政权力大小来判断）。

1.4 项目组

项目组成员组成了项目经理的工作团队，而且他们的技能应该具有互补性。

项目组成员之间的团结和合作是非常必要的为了实现最终的项目目标，需要多种具有互补性的专业技能。如果项目组成员互相攻击，结果将会是徒劳无功。如果项目组成员与客户发生争端，后者可能会退出合作，或者更为糟糕的是取消合同。如果项目组成员与高级管理层发生不睦，导致上传下达的政令信息反馈系统不畅，最终会对项目成果产生不利的影响。

离开了上述参与者中任何一个人的支持，项目最终成果的质量将大打折扣。

项目经理在确保高级管理层、客户和项目组为项目添砖加瓦的过程中发挥着重要的作用。如果项目经理与他们之间的关系发生任何负面变化，或他们之间的关系恶化，项目管理中的人力因素管理将会变得异常困难，并且会破坏项目的进展，影响项目进度、成本预算和质量。

第2章

忽略人力因素带来的后果

把项目当成一个系统来看待，或许是认识人力因素在项目管理中具有重要意义的最好方式这就是说，把项目看成是由多种不同部分组成的整体，这些部分在不同程度上相互作用。

2.1 系统组成内容

项目是一个系统，系统的组成部分（见图 2-1）之间直接或间接地相互作用。组成部分可能包括参与者、功能、政策、程序、目标或必要条件。每一部分都发挥着重要的作用。

项目的参与者或主要参与者是客户、高级管理层、项目经理和项目组。每一方参与者都会采取多种形式推动项目取得成功。

比如在某些条件下，一个项目可能有不止一名的项目经理，一名项目经理负责商务，而另一名负责技术。

项目组中经常存在“核心”人员组和支持组。前者由具有项目计划和组织能力的人组成。他们或者具有基本的商务技能，或者具有技术技能，或者二者兼备。一旦项目计划和组织方案就绪，准备启动的时候，后者就会参与到项目中去。

客户可能也是由多种人组成。他们可能包括联络分析师、协调者、经营者和多种管理者。

内部职能，或者说子系统数量很多，但其中部分职能比其他职能更重要。最基本的 4 项职能是计划、组织、控制和领导。每一项职能又可以细分成多项分职能。比如，计划可以细分为准备工作说明和编制工作分解结构。分职能还可以继续细分为子职能，或者说子系统。

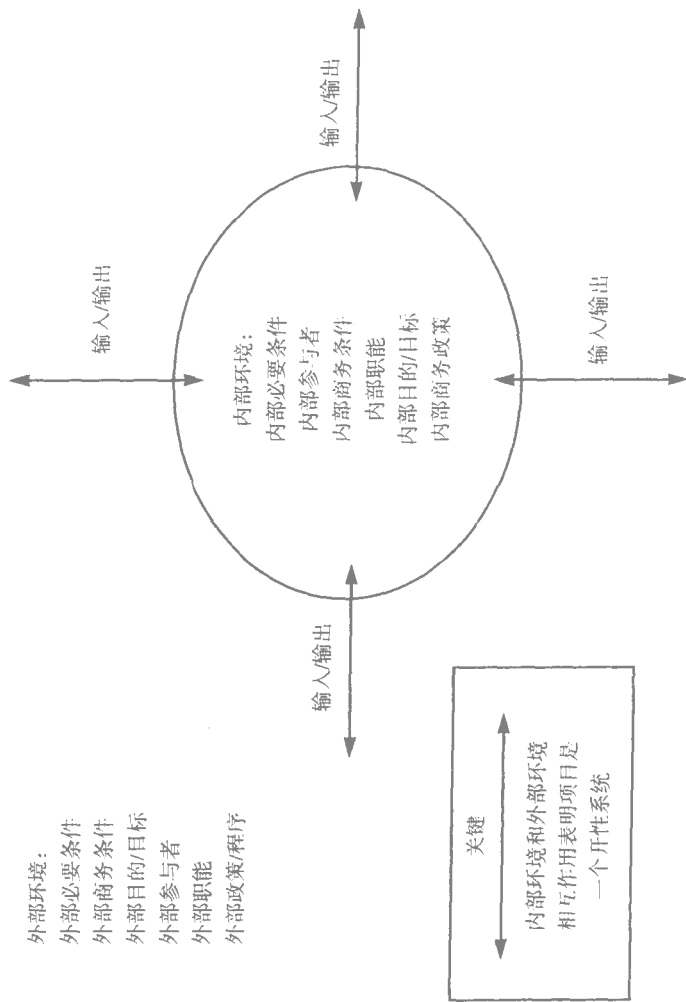


图2-1 项目管理的系统观

内部政策和程序决定系统的行为。比如，它们决定参与者和某些职能何时出现并相互作用。这些政策和程序既可以是正式的，也可以是非正式的。正式的是指明确规定了实施原则和程序的、硬拷贝的、公开的文件。非正式的是指没有经过正式公布的行为方式，但这些行为方式的确是现实的并被大家公认的，比如工作中的间隔休息次数。

许多环境中存在一套项目管理的方法。这套方法包含了一个项目寿命周期中的全部或大部分的问题解决方案。然而，许多组织没有将这些方法整理归档。即使有些组织确实将其整理归档，但也有许多组织没有具体执行；他们把它看成是工作指南，而不是工作标准。

内部必要条件是保障系统正常运行的最基本的基础条件。比如，项目经理必须拥有最基本的时间、资金和人力。所有的系统都需要一个最低的资源配置标准，以防止出现功能紊乱行为（见图 2-2）。

由于一家公司内部的许多支持职能部门能够同时为一个或更多的客户提供产品，比如工程和数据处理，所以他们始终面对着这样一个问题：他们需要通过偿付体系获取工作报酬。除非客户为这些支持职能部门的工作成果提供令人满意的付酬水平，否则他们就会重新区分项目的优先次序，同时作出区别对待。

所有系统存在的目的是要实现一定的目的和目标；它们具有目的性。所有的职能、参与者、必要条件、政策、程序、目的和目标都是系统实现自身目的的“工具”。建筑业的目的是建造建筑物，比如房屋、建筑物或是体育馆。数据处理行业的目的是开发一套软

件产品航空业的目的是制造航天器或导弹。

- 缺乏激情
- 缺乏尊重
- 缺少管理层承诺
- 缺少挑战性工 作
- 缺少可操作的工作流程
- 工作说明错误
- 重复劳动
- 缺乏沟通技巧
- 倾 听者注意力不集中
- 缺乏激励
- 未对传达作详细说明
- 恶劣的工作环境
- 缺 少工作工具
- 资源匮乏

图 2-2 功能紊乱行为的特征

内部参与者、职能、政策、程序、 目的、目标和必要条件之间全都会发生直接或间接作用。比如，每个参与者都会执行一项或多项职能，以实现相应的目的或目标。政策、程序和最少的必要条件决定了参与者可以执行适当职能的程度。

比如在建筑项目中，工地工程师、机械工程师和项目主管共同工作；项目主管与项目经理协调工作，同时也要与工地会计，监督人和分包商协调工作。所有这些行为都要遵照一些正式的或非正式的协定。

有时这些因素之间会发生冲突。比如，一名内部参与者不执行某项职能，或者执行的程度达不到要求问题产生的根源可能在于

缺乏必要的资源或是未详细说明的政策和程序。由于其他参与者无法取得完成自身工作应具备的条件，内部争端随之而生。

如果项目经理认为只有内部因素之间才会发生相互作用，那就错了。通常这些因素不仅仅互相作用，而且还会与存在于系统外的因素相互作用。大多数的系统是开放性的，这就是说，它们不是独立存在的。比如，开发一种新药的制药业项目在新药推向社会公众之前需要得到相关政府机构的批准。由于该公司必须要与自身界限之外的实体——政府机构发生关系，所以它不是完全独立的。

因此，一个系统可以有一个限定自身范围的界限，但是却不能完全排斥系统与外部环境的联系。由于输入和输出内容进出系统，所以应该创造一个开放的、而不是封闭的环境。进出系统的因素可能包括由高级管理层或高标准组织制定的目的和目标、最低必要条件或者政策和程序。然而，封闭式系统却不允许内部环境与外部环境之间发生相互作用。因此，封闭式系统的外部因素无法对内部因素产生影响。

2.2 失衡现象释义

当内部环境与外部环境发生矛盾冲突的时候，系统会出现失衡现象。这种冲突可能起源于系统内部，也可能起源于外部环境。比如，由于项目缺乏必要的人手或者内部必要条件无法满足，导致外部环境制定的目的和目标高不可攀。

过分强调项目管理的技术方面而忽视人力因素，是引起项目失