轴

8-人力资源管理-new

人力资源



- 定义之一
  - 人力资源是人类可用于生产产品或提供各种服务的活力、技能与知识。
- 定义之二
  - 人力资源是企业内部成员及其相关人员所能提供的服务与有利于企业经营活动的能力总和。
- 定义之三
  - 人力资源是一切能够推动社会文明进步和经济发展的、具有智力和体力劳动能力的人的总和。

Registered Education Provider CHARTER MEMBER
Project Management Institute

人力资源的特性

- 能动性
  - –自我学习
  - –自我激励
  - –主观意识
- 再生性
- 智能性
- 社会性

人力资源是企业的第一资源，
是各种资源之本。

Registered Education Provider CHARTER MEMBER Project Management Institute

变动的人力资源管理环境

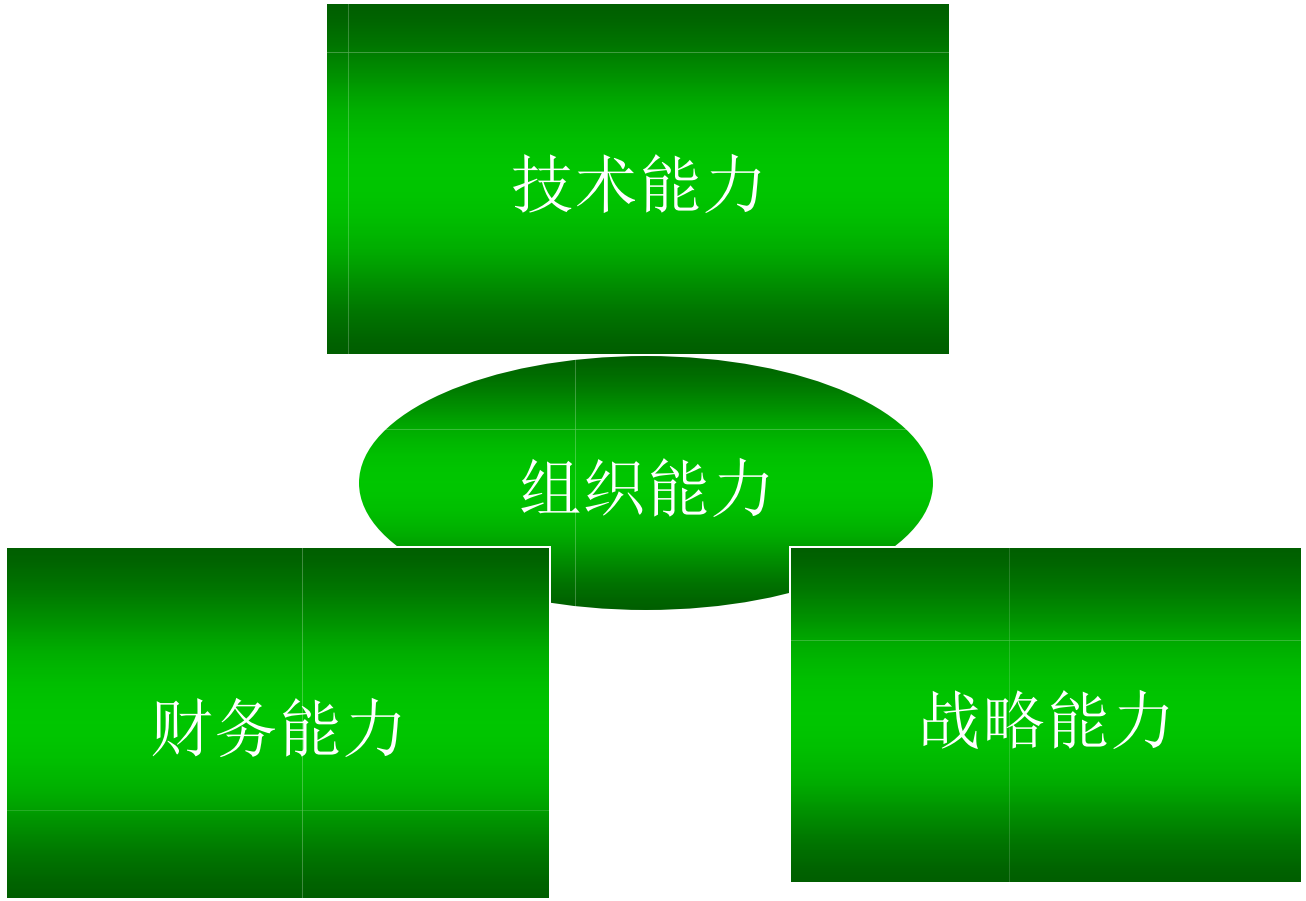
- 变动的宏观环境
- 变动的微
- 变化中

- 全球经济一
- 企业不断增加的
- 产品的更新与
- 法律的健全

- 劳动者构成变化
- 劳动者教育水平的提高
- 劳动者价值观的变化
- 劳动者对职业和生活质量的更多关心

Registered Education Provider CHARTER MEMBER Project Management Institute

竞争优势构成



Registered Education Provider CHARTER MEMBER Project Management Institute

组织能力的开发

人类组织代表了创造组织能力的三大支柱。



Registered Education Provider CHARTER MEMBER Project Management Institute

人力资源市场的几种变化倾向

- 职工的敬业精神弱了，自主择业意识强了
- 思想政治工作手段弱了，行政、法制、经济手段强了
- 守摊意识弱了，竞争创新意识强了
- 职工的趋同性弱了，标新立异意识强了
- 经济意识增强了，政治意识减弱了
- 利益意识增强了，奉献精神减弱了
- 商品意识增强了，道德意识减弱了
- 求个人价值实现意识增强了，而集体主义、国家利益意识减弱了。

Registered Education Provider CHARTER MEMBER
Project Management Institute

思想导向

- 主人翁精神（60年代）
- 建设好精神文明和物质文明（80年代）
- 四有人才（90年代初）
- 把经济建设的重点转移到依靠科学技术和提高劳动者素质上来（90年代末）
- 建立学习型组织（2000）
- 知识经济与知识管理（近年）

“对人的管理”的变迁

- 松散的劳资关系阶段

–劳资双方“合作”
–提出工作定额原理
–提倡实行计件工资制

- 行为科学阶段

–注重人际关系、集体感
–关心人、培养人、满足人们不同的需求
–提倡员工和下级参与企业的决策与管理

–“人力”变成了组织的“资源”，并且是最重要的“战略资源”；
–个人可以以技术或资金的方式成为股东
–与企业形成利益共同体的关系；
–强调对员工的个人生涯设计。

从"人事部"到"人力资源部"的变迁

阶段	人力资源管理形态	角色定位	本质	主要职责	目标及特点
第一阶段	作业型	办事员	人事管理	建立人事资料、提供人事信息、核发薪资、考勤记录	强调企业的利益、着重今日、重视劳动力供给、缺乏整体结构
第二阶段	管理型	管理者	人力资源管理	制定管理制度、强化薪资激励制度、强化教育训练与发展制度、主动提供信息	兼顾组织及员工、兼顾现在及未来、发展业务执行策略、建立环境
第三阶段	策略型	策略伙伴	策略型人力资源管理	参与经营管理决策 整合企业内外环境，以制定人力资源管理策略	组织注重战略管理 人力资源管理 以组织目标为目标

人事管理和人力资源管理的区别（1）

差异项目	传统人事管理	现代人力资源管理
管理内容	以事为中心。 主要工作：管理档案，人员调配，工资核算、调整等事务性处理。	以人为中心，将人作为第一资源加以开发，使用和管理。 工作重点：开发人的能力，激发人的活力。
管理形式	静态管理。 员工被动性工作，无个人发展目标。 刚性管理。	动态管理，强调整体开发与动态进展。 根据组织目标和个人状况，为其做好生涯规划。做到量才使用，人尽其才。 柔性管理。
激励方式	主要采取物质激励和制度控制手段。	主要采取人性化管理，多激励，少惩罚；多授权，少命令，发挥每个人特长，体现个人价值。

人事管理和人力资源管理的区别（2）

管理策略	以战术管理为主，侧重于具体事宜，缺乏系统和整体。	战术战略相结合的管理，更注重人力资源的整体开发、预测与规划
管理技术	属于机械管理	追求科学性和艺术性，不断采用新的技术和方法，如测评系统、激励系统
管理体制	多为被动反应型 服从型	多为主动开发型
管理手段	人工为主	多为计算机进行，采用先进的软件系统
管理层次	处于执行层	处于决策层
管理效能	多属辅助性	人力同物力一样，可开发出成果，是效益部门，诞生了人力资源会计

人事管理和人力资源管理的其它差异

差异项目	传统人事管理	人力资源管理
时间与计划观点	短期的、被动的、专案的、局部的	长期的、预先的、策略的、整体的
心理契约	遵守	承诺
对员工态度	命令、控制	尊重、民主
观念	视员工为成本负担	视员工为有价值的资源
控制程度	外部控制	自我控制
与员工的关系	多元的、集体的、低信任的	单一的、个别的、高信任的
组织结构	科层的、机械的、集中的、正式的角色界定	积极的、投入的、弹性的角色
人力资源管理部门的角色	职能部门/帮手	与直接管理层全面整合
人力资源管理的成效指标	成本最小化	绩效最大化

Project Management Institute
Registered Education Provider
CHARTER MEMBER

企业人力资源与项目人力资源管理之区别

项目人力资源管理通常并不需要从事有关人力资源行政事务方面的管理活动，但作为项目经理，必须对这些方面的事情有足够充分的认识，以确保符合组织的有关政策或规定。

项目人力资源的动态性

在项目生命周期的不同阶段，实施项目所需的人力资源的数量和类型是不同的，因此某个项目阶段需要的技术在下一阶段就失去了作用



关注当前项目阶段所需的技术
预测下一项目阶段所需的技术

项目人力资源管理的内容

对于项目的人力资源所开展的组织规划、积极开发、合理配置、及时并准确的评估、适当的激励，以保证团队工作效率等方面的管理工作。包括：

- 项目组织规划
- 项目人员获得与配备
- 项目团队建设

项目人力资源管理工作流程图

项目组织设计

项目工作设计

项目组织规划

职务分析

外部招聘

人员获得

内部招聘

团队成员

人员配备

项目团队

团队人员开发

项目团队建设

人员培训

绩效评估

人员激励

团队精神

冲突协调

问题解决

Registered Education Provider CHARTER MEMBER Project Management Institute

项目组织计划

项目组织计划包括下列工作：

- 项目组织的规划与设计
- 项目组织的职位（角色）与岗位分析
- 职位之间的报告关系
- 项目组织的工作设计

Registered Education Provider CHARTER MEMBER Project Management Institute

项目中的三种工作边界

- 组织边界
  - 不同组织单位之间的正式或非正式报告关系
- 专业边界
  - 不同专业之间的正式或非正式报告关系
- 人际边界
  - 项目团队成员之间的正式或非正式报告关系

Registered Education Provider CHARTER MEMBER Project Management Institute

项目组织的规划与设计

三种组织形式：

- 直线职能型组织环境下的项目组织规划与设计
- 项目型组织环境下的项目组织规划与设计
- 矩阵型组织环境下的项目组织规划与设计

职能型组织

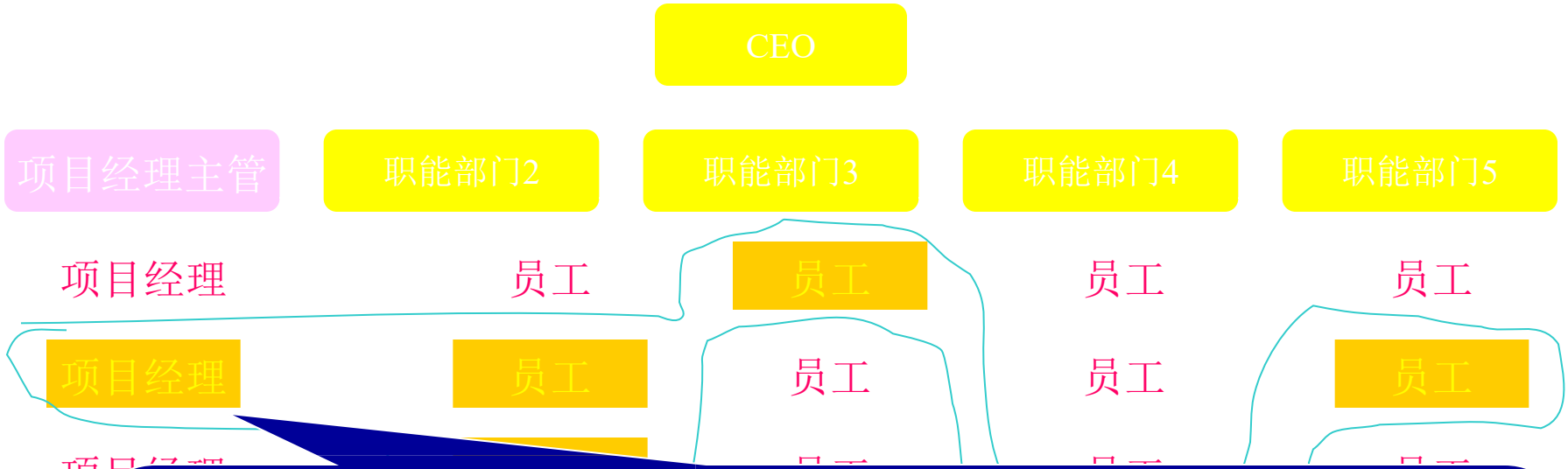


项 目 协 调 员 或 者 根 本 没 有 项 目 经 理

项目型组织


CEO
项目经理1
项目经理2
项目经理3
项目经理4
项目经理5
员工
员工
员工
员工
员工
员工
员工
员工
员工
员工
•组织中同时存在多个项目团队，各自有自己专门的项目任务；
•具有灵活的资源获得能力、责权利比较充分；
•他们处在上、下级组织一般也是一种团队式的组织环境中，是健全的项目团队；
•一种比较紧密的、稳定的项目型组织；

矩阵型组织



- 一个员工可能同时被分配到多个项目中，项目完毕后，回到自己所属的职能部门；
- 充分利用了企业资源、减少了人力资源的浪费；
- 项目团队的责、权、利比较对等； 双重或多重汇报机制；
- 需要项目经理和职能经理进行经常的协调与沟通；
- 根据企业或行业的不同，可以采取不同控制等级的弱矩阵、均衡矩阵和强矩阵形式。

职位分析

这是确定项目组织中各种管理职位及其任务和职责的一项规划与设计工作。

- 职位分析需要解决的几个问题
  - 项目需要完成些什么样的任务（WBS）
  - 什么时间完成这些任务（时间管理）
  - 项目需要设立多少个什么样的职位
  - 这些职务和岗位需要些什么样的人

Registered Education Provider CHARTER MEMBER
Project Management Institute

区别两类职位

- 管理类职位
  - 项目经理
  - 成本工程（分析）师
  - 文件管理员
- 非管理（执行）类职位
  - 设计工程师
  - 程序开发员、测试员
  - 卡车司机、仓库保管员

Registered Education Provider CHARTER MEMBER Project Management Institute

职位分析的内容

- 职位说明与描述
  - 职位名称
  - 责任、任务、程序
  - 工作条件（包括资源）、工作环境以及报告关系
  - 职位待遇（报酬、奖金和工作时间等）
- 任职条件与要求
  - 学历和工作能力
  - 工作经历
  - 身体状况
  - 基本素质：品德、兴趣、爱好、合作精神
  - 其他要求

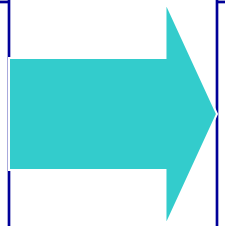
职位分析常用的方法

- 职位分析模板
- 问卷调查法
- 文献资料分析法
- 面谈法
- 观察法
- 关键事件法

1. 导致关键时间发生的原因与背景
2. 关键成功或失败因素分析
3. 历史的经验与教训
4. 特别有效的或错误的行为与后果

工作设计

这是为有效地实施项目和满足工作者个人的需要而开展的一项设计工作。

工作内容	工作职能	工作关系		工作绩效	工作者反应
●主要内容 ●多样性 ●复杂性 ●工作难度 ●工作完整性	●责任 ●权限 ●信息沟通 ●工作方法 ●协作要求	●与他人的工作关系 ●建立友谊的机会 ●团队工作的机会		●工作的数量 ●工作的质量 ●工作的效率	●满意度 ●缺勤率 ●离职率

反馈机制

项目组织计划工作成果之一
——项目责任矩阵

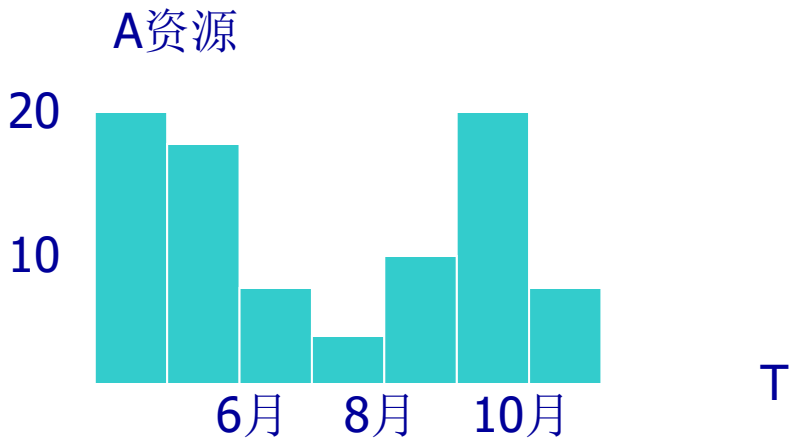
对项目各个部分的工作分配角色（职位）与职责。

WBS 职位	A	B	C	D	E	F	…
package1	S	R	A	P	P		
package2	S		A	P			P
package3	S		R	A	I	P	
package4		R	S	A		P	P
…	…	…	…	…	…	…	…

P=参加　A=负责　R=需要审查　I=需要提供资料　S=签收

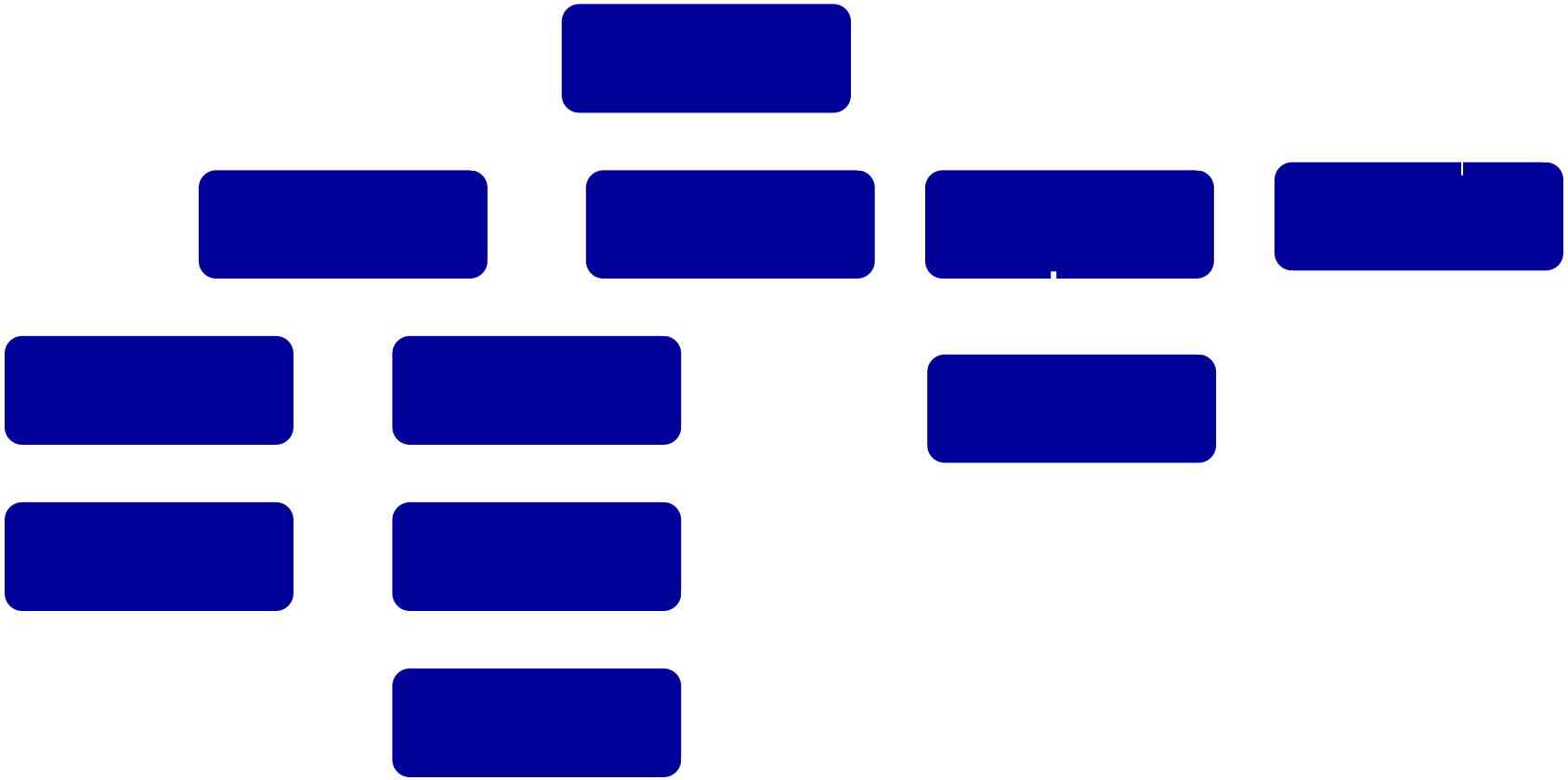
项目组织计划工作成果之二
——人力资源配置管理计划

- 该计划是项目总体计划的一部分；
- 人力资源的入场和退场时间与方式
  - 资源直方图
  - 人员及时入场与退场



- 避免窝工、减少成本，
- 提高士气和工作效率

项目组织计划工作成果之三
——组织机构图



Registered Education Provider
CHARTER MEMBER
Project Management Institute

项目经理
——项目经理的角色和职责

- 项目的领导者和决策者
- 项目的计划者和分析师
- 项目的组织者和合作者
- 项目的控制者和评价者
- 项目的协调人和促进者

Registered Education Provider CHARTER MEMBER
Project Management Institute

项目经理与职能部门经理的区别

- 职责不同；
- 权限不同；
- 业绩考核标准不同；
- 职业特征不同：
  - 常规性职业（销售、人事、财务经理）与交际性职业；
  - 固定的长期职位与临时的不稳定的职位；
- 对知识结构的要求不同；
- 管理方式（目标管理与过程管理）；

Project Management Institute
Registered Education Provider
CHARTER MEMBER

项目经理的关键成功因素（CSF）

- 获得所需的资源，包括经济资源和技术资源；
- 建立一种适合于进行有效沟通的组织结构、工作流程和项目文化；
- 信守对高级管理层、客户以及团队成员的承诺；
- 充分理解需求，不断进行澄清；
- 保持紧迫感和使命感

对项目经理的技能要求（T型人才）

- 一般技能
  - 分析问题的能力
  - 灵活应变的能力
  - 决策与解决问题的能力
- 人际关系能力
  - 沟通能力
  - 激励能力
  - 影响他人行为的能力
  - 个人交往能力
  - 处理矛盾和冲突的能力
- 项目经理的专业能力

协商、调停 、妥协、搁置、激化、合作、回避、转化等

对项目经理的人格要求

- 积极创新精神
- 实事求是的精神
- 任劳任怨积极肯干的精神
- 自信和锲而不舍的精神
- 勇于承担责任的精神

项目经理推卸和逃避责任只会引起士气低落，而勇于承担责任的经理则能得到团队成员的尊重

Registered Education Provider CHARTER MEMBER
Project Management Institute

项目经理----与----技术顾问

一个好的技术顾问	一个好的项目经理
与计算机和数据打交道	与人打交道
寻求技术最优	寻求实用的解决方案
追求精确和完美	追求客户满意
关注过程	关注结果
在原则下面工作	制定原则
专才	通才
个人成功	团队成功

PM Five power sources

- Legitimate forms
  - Formal
  - Reward
  - Penalty
- Non- legitimate forms
  - Expert, attention to those really skillful
  - Referent, an out come of the PM's personality

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/215241103013011130