

项目人力资源管理

马杰

南风化工股份有限公司，山西

摘要

本文以我作为项目经理负责南风集团 ERP 供应信息系统开发实施项目为例，讨论了人力资源管理在项目管理中的重要性。该项目是南风集团信息技术总体规划中的重要组成部分，核心目的是实现企业物资从采购、库存、财务的一体化管理。项目历时将近一年，项目干系人众多，项目投入巨大近 2000 万。

这里主要论述项目管理在人力资源管理方面的内容。项目在人力资源方面主要采用了制订人力资源管理计划、组建项目团队、项目团队建设、项目团队管理等方面的措施。

关键词：南风集团 ERP 供应信息系统；人力资源管理；项目团队

Project human resource management

J. Ma

ABSTRACT

This article takes me as the project manager responsible for the development project of the ERP supply information system of Nanfeng Group as an example, discusses the importance of human resource management in project management. This project is an important part of Nanfeng Group's overall information technology planning. The core purpose is to realize the integrated management of enterprise materials from procurement, inventory and finance. The project lasted nearly one year, and there were many stakeholders in the project. The project invested hugely nearly 20 million.

Here mainly discusses the content of project management in human resource management. In terms of human resources, the project mainly adopts measures for formulating human resource management plan, forming project team, project team building, and project team management.

Key words: Nanfeng Group ERP Supply Information System; Human Resource Management; Project Team

正文

2009 年 10 月，我公司中标南风集团 ERP 供应信息系统开发实施项目。南风集团是一个比较大的国有大中型跨地区上市公司，其分子公司遍布全国近 30 余家。该项目是南风集团企业信息化总体规划的重要组成部分，核心目的是实现企业物资从采购、库存、



<http://ispm.oajrc.org>

 OPEN ACCESS

DOI: 10.12208/j.ispm.20190009

收稿日期: 2019-08-20

出刊日期: 2019-09-09

马杰，南风化工股份有限公司，山西

财务的一体化管理。该项目内容主要涉及企业物资从计划、采购、入出库、结算、传财务等一整套复杂的业务流程，同时还要从企业原有信息系统中提取基础数据导入到新系统中，从而实现数据内容的准确性和一致性。项目工期时间长，将近一年，项目干系人众多，投资大、模块多、功能复杂，项目投入将近 2000 万。公司任命我为项目经理，授权我可以使用公司资源完成项目工作。鉴于该项目特点，我认为行之有效的人力资源管理对项目成功至关重要。

作为项目经理，我重点加强了制订人力资源管理计划、组建项目团队、项目团队建设、项目团队管理等方面的内容。下面就以上内容进一步展开论述。

一、制定人力资源管理计划

编制人力资源管理计划就是决定项目参与者职责、角色及汇报关系的过程。根据活动资源估计，我结合公司的组织结构采用结构分解的方式，将整个项目组划分为系统集成组、采购管理业务组、库存管理业务组、内部交易业务组、存货核算业务组这 5 个一级组，每组设组长一名。其中工作量最大同时也是分摊和结算业务规则最复杂的内部交易业务组还细分成采购结算业务组与调拨结算业务组，而其它 4 组按具体的业务方向直接对应到工程师。同时根据项目管理计划，还制定了较为详细的人员配备管理计划，直接对应到具体的业务部门，以便与相关职能部门沟通，能根据项目需求及时获取项目资源。

二、组建项目团队

组建项目团队就是一个获取人力资源的过程。在该项目中，采用多种方式实现不同人员通过不同方式获取。由于该项目在前期与客户交流的过程中承诺了部分参与项目的人员，故部分核心人员是事先分配的。系统集成人员到位比较顺利，其它几个小组均是开发人员，开发工程师需求数量巨大，将需要 22 名开发人员，这些人员均需要

向研发中心申请。在与该部门经理沟通过，他给出一个 16 人的名单。我结合这些人员的背景与研发中心经理的建议，将他们分配到项目组织结构图中。

在与内部交易业务组长交流的过程中，得知分配过来的这些开发人员，水平相当，没有层次，尤其缺少一个主要负责调拨结算业务的核心人员。此时他推荐了研发中心的另一名开发人员，但该开发人员目前在另一个项目中有可能提前释放。为了保证项目的正常进行，我再次与研发中心经理与该工程师所在项目经理进行沟通，终于争取到该工程师在两周后加入本项目。对于研发中心无法满足的 6 名前台开发人员，经过向公司领导请示，从外包公司临时聘用 6 名 java 开发人员。

三、项目团队建设

项目团队组建完成后，为了提高项目成员的能力，增强项目团队的整体聚集力，我在项目的不同阶段采取了不同的项目团队建设方式。由于项目组成员来自公司的不同部门还有几名外聘的开发人员，项目成员之前还不很熟悉。在项目启动会不久，我找了一个人员比较齐的下午，安排大家到植物园做一些户外活动。前半段时间大家根据自己的兴趣爱好分别参加打扑克、踢毽子、爬山等活动，后半段时间组织大家在植物园的茶室进行一些趣味游戏，经过这些游戏项目组成员基本都能叫出对方的名字，清楚彼此的爱好。在这样轻松的环境下，我还组织大家做了 MBTI 测试，方便我了解大家的性格特点，以便在后面的项目管理工作中更有针对性。

为了保证大家的沟通效率，且方便与客户进行沟通与讨论，经过与客户进行协商，客户专门为项目组腾出一块办公区域，给项目组集中办公使用。项目进行的初期除了系统集成小组有些工作必须在机房进行以外，其它项目小组成员都在客户提供的办公区域工作。另外为了让大家尽快进入状态，各小组均安排了较多的技术培训与讨

论会，方便大家快速解决问题与知识共享。

四、项目团队管理

管理项目团队主要就是注意项目团队成员的行为，管理冲突、解决问题与评价团队成员绩效。对于项目团队成员一定要注意多观察，发现情绪不对，要及时进行一些非正式谈话，了解问题背后的真实原因，以便提供疏导与帮助。对于成员之间的冲突，一定要及时处理，以免影响到更大范围，对项目运行产生巨大的风险。处理冲突时最重要的原则就是对事不对人。

经过项目团队的不懈努力，历时近1年，项目终于在2010年9月通过业主方的验收。项目能够成功在很大程度上归功于对项目人力资源管理。不过其中也存在一些不足：

1. 没有在项目管理知识上对项目组成员进行培训，使他们在配合上缺乏一些默契。

2. 绩效评估方式还比较粗漏，有些评估指标难于量化。

3. 由于工作计划考虑不周引起项目成员之间的一些冲突，这本来是可以避免的。

这些不足是我在日后的工作与学习中需要注意改正与提高的，我一定会倍加努力不断提高自己的项目管理水平。

参考文献

- [1] 李梓. 简论项目人力资源管理 [J]. 才智, 2017, 5(15):33-36.
- [2] 凌群英. 工程项目人力资源管理研究及应用 [J]. 现代国企研究, 2018, 130(4): 85-231.
- [3] 欧阳菁. 项目人力资源管理的基本原则 [J]. 经营管理者, 2017, 5(8):55-60.