

大连理工大学
DALIAN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

高级工商管理硕士学位论文

EMBA DISSERTATION



H 公司项目开发的人力资源管理研究

学科专业 EMBA

作者姓名 唐 芸

指导教师 党延忠 教授

答辩日期 2014 年 12 月 7 日

专业学位硕士学位论文

H公司项目开发的人力资源管理研究

The Study Human Resource Management in Project Research and Development of H Company

作者姓名: 唐芸

学科、专业: 高级工商管理

学号: E1311101

指导教师: 党延忠

完成日期: 2014年7月

大连理工大学

Dalian University of Technology

大连理工大学学位论文独创性声明

作者郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下进行研究工作所取得的成果。尽我所知，除文中已经注明引用内容和致谢的地方外，本论文不包含其他个人或集体已经发表的研究成果，也不包含其他已申请学位或其他用途使用过的成果。与我一同工作的同志对本研究所做的贡献均已在论文中做了明确的说明并表示了谢意。

若有不实之处，本人愿意承担相关法律责任。

学位论文题目：H公司项目开发人力资源管理研究

作者签名：董夏 日期：2014年12月7日

摘 要

项目管理的理论和方法在现代企业管理的实践过程中已经发挥着越来越重要的作用,目前许多企业纷纷改变自身传统粗放的管理模式,运用现代项目管理的思路和方法来管理企业中的一些重要活动,其中项目开发中人力资源的管理问题就是个突出难题,如何将项目开发中的人力资源管理和企业的管理有机结合从而达到整个企业人力资源效用最大化,来推动项目开发的顺利进行和整个公司的良性发展是一个重要的课题。

现代企业的核心竞争力往往是由企业所拥有的人力资源决定,而在动漫开发企业这样的行业当中,人才的作用更是显得关键。人力资源管理是动漫企业管理的核心工作,将动漫开发人员合理分配到各个项目开发组并确保项目组的协调发展是整个项目开发成功的有力保证。

项目开发的人力资源管理是整个动漫开发项目管理中的重要组成部分,对动漫开发项目人力资源管理进行深入系统的研究,能够对我国动漫企业甚至是软件企业的项目开发人力资源管理提供理论和实践指导。

本文在借鉴国内外相关项目管理和人力资源管理研究成果的基础上,对 H 公司动漫项目开发的人力资源管理的现状进行了深入的研究和剖析,针对目前 H 公司动漫项目开发的人力资源管理现状及存在的问题进行分析,并深入阐述了产生这些问题的原因,从而设计出符合 H 公司动漫开发项目实际的人力资源管理体系。这一体系包括了项目人力资源规划、项目人力资源获取、项目人力资源开发和项目人力资源激励体系,并对 H 公司动漫项目新设计的人力资源管理体系进行相关预期模拟,并以此来评价其设计效果,来解决 H 公司项目开发过程中人力资源管理方面的实际问题,使其更好地实现动漫项目开发的项目目标。

为保证 H 公司动漫项目开发的人力资源管理体系顺利施行,本文提出了 H 公司动漫项目开发的人力资源管理体系实施的保障措施,以促使动漫项目开发的顺利实施。

关键词: H 公司动漫项目; 项目人力资源管理; 项目人力资源绩效评价体系

The Study Human Resource Management in Project Research and Development of H Company

Abstract

Project management theory and method in the modern enterprise management in the course of practice has been playing more and more important role, at present many enterprises have the change of its own traditional extensive management mode, use modern project management ideas and methods to manage enterprise of some of the important activities, including project in the development of human resources management issues is a prominent problem, and how the project development of human resources management and enterprise management to achieve organic combination of the whole enterprise human resources utility maximization, to promote the smooth progress of the project development and the company's positive development is an important topic.

Modern enterprise's core competitive ability is often by enterprise have decided to human resources, and in this industry the development enterprise cartoon of the function of the talent it is to appear more key. Human resources management is the core of the animation enterprise management work, will anime developers reasonable allocation to each project team to ensure the project team and the coordinated development of the successful development of the whole project is a powerful guarantee.

Project development human resources management is the cartoon development project management in the important part of anime development project human resource management system of further research, to our country enterprise software enterprise is even cartoon the project development of the human resources management theory and practice guidance is provided.

In this paper from the domestic and foreign relevant project management and human resource management research, on the basis of the cartoon project development H present situation of human resource management of the further research and analysis, and aiming at H company human resource management animation project development present situation and the existing problems are analyzed, and this paper analyses the causes of the problems, and thus designed comply with H company development project of actual animation of the human resource management system. This system includes project human resource planning, project for human resources, human resources development and project project human resources incentive system, and the new design company cartoon projects H of the human resource management system related expected simulation, which is used to evaluate the effect

of the design, to solve the process of project development H human resources management practical problems, and make it better realize the anime project development project goals.

To ensure that project development company anime H of the human resource management system and smoothly, this paper puts forward the anime project development H human resource management system implementation of security measures, to promote the smooth implementation of the animation project development.

Key Words: The Animation Project in H Corporation; Project Human Resource Management; Project Personnel Performance Appraisal System

目 录

摘 要	I
Abstract	II
1 绪论	1
1.1 问题的提出	1
1.2 研究意义	2
1.3 研究思路及论文结构	2
2 项目开发人力的资源管理相关理论综述	4
2.1 人力资源管理相关理论	4
2.1.1 人力资源管理基本概念	4
2.1.2 人力资源管理相关内容	5
2.2 项目管理相关理论	7
2.2.1 项目概念及特征	7
2.2.2 项目管理概念、特征及体系	8
2.3 项目人力资源管理研究框架	10
3 H 公司项目开发的人力资源管理现状分析	13
3.1 H 公司基本情况简介	13
3.1.1 H 公司概况	13
3.1.2 H 公司项目开发概况	14
3.2 H 公司项目开发的人力资源管理现状及存在的问题	17
3.2.1 H 公司项目开发的人力资源管理现状	17
3.2.2 H 公司项目开发的人力资源管理存在的问题	21
3.3 H 公司项目开发人力资源管理存在问题的原因分析	23
3.3.1 项目组织结构和人员配置不尽合理	23
3.3.2 项目管理绩效考核体系有待提高	23
3.3.3 项目激励机制不够完善	24
4 H 公司项目开发的人力资源管理体系设计	25
4.1 项目开发的人力资源管理体系设计目标及设计思路	25
4.1.1 设计目标	25
4.1.2 设计思路	25
4.2 项目人力资源规划	26
4.3 项目人力资源获取	27

4.3.1	项目组成员的招募和相关配置	27
4.3.2	项目组成员的评测和选拔	29
4.4	项目人力资源开发	30
4.4.1	项目人力资源组织管理	30
4.4.2	项目人力资源绩效管理体系设计	31
4.5	项目人力资源激励	33
4.5.1	项目人力资源薪酬体系设计	33
4.5.2	项目的人力资源职业生涯设计	35
5	H 公司项目开发的人力资源管理体系措施保障	38
5.1	项目人力资源管理制度保障	38
5.2	项目人力资源管理的企业文化建设保障	38
	结 论	40
	参 考 文 献	41
	致 谢	42
	大连理工大学学位论文版权使用授权书	43

1 绪论

1.1 问题的提出

2009年中国《文化产业振兴规划》发布并实施,标志着文化产业已经上升为国家的战略性产业。2010年,中宣部、国家新闻出版总署、文化部等部委共出台了10余项文化产业政策,而动漫产业将直接受惠于这一系列政策的出台。在国家产业政策的大力扶持下,我国的动漫产业得到飞速发展。随着国家对文化创意产业的重视和政策扶持,各地创意产业园区蓬勃兴起。据相关统计资料显示,目前全国仅动漫企业就有8740家,并且有17个国家动画产业基地。在这两年国家相继出台各项政策后,2010-2014年的这5年将是我国动漫产业的黄金期,预计市场规模高达1000亿元。

虽然我国动漫产业在国家产业政策的扶持下取得了巨大的成就,但应该清醒地看到,我国动漫产业仍处在初级发展阶段,整体发展水平还不高,同时与动漫产业发达国家相比还有较大差距。

动漫产业的发展离不开一个个动漫项目的推进,而决定动漫项目水平的高低,主要取决于从事动漫项目的专业技术人员的水平和动漫项目人力资源的管理水平。现阶段,我国快速发展的动漫产业并没有带来合格技术水平和动漫项目人力资源管理能力的动漫项目人力资源管理人员,这种供需矛盾使得社会上对优秀动漫项目人力资源管理人员需求旺盛,并且要求得不到充分满足。在这种情况下,有许多猎头公司经常为一些知名或迅速发展的动漫企业寻找合适优秀的动漫项目人员。还有另一个重要的原因是那些非常优秀的动漫项目人力资源管理人员出于各种原因而离开现有的动漫项目或动漫公司,从而投奔其他公司或本公司的其他动漫项目。由于公司的动漫项目人力资源管理工作出现了问题或存在不足之处,则经常会出现某某动漫项目组因为项目组中的核心技术人员的离开,致使这个动漫项目延期不能按计划完成或者动漫项目组被迫停止;也经常会出现虽然这个动漫项目组中拥有非常出色的动漫技术骨干人员,但是最终连整个项目都没有完成。这一系列问题的产生最主要的一个原因是动漫项目的人力资源管理中存在缺陷。

目前项目管理在各类企业中的应用已十分普及,特别在高新技术企业中的运用尤甚,主要原因是项目管理的理论及应用方法在根本上提升了管理人员的管理效率,这种基于项目的管理模式无论是在运作方式还是管理思维模式上都最大限度地利用了企业和项目组的内外部资源,可以从根本上转变企业管理人员的工作程序,以降低企业管理成本,从而提高管理效率,这种管理模式越来越受到企业管理层的重视。

动漫项目跟其他高新技术的 IT 项目一样，一个最显著的特点就是项目组的成员基本是由具有专业知识知识型员工来组建而成。动漫项目主要从事的是脑力劳动，不像一般的工业企业一样是从事简单的物料生产工作，其成果的产出主要决定于项目组员工的智力和创造力，因此项目组中最重要的资源是项目组成员的人力资源，因此人力资源管理就成为动漫项目管理的核心内容，人力资源管理工作的优劣成为动漫项目成败的关键内容。

1.2 研究意义

动漫产业目前在我国属于新兴产业，各家动漫企业都处于不断发展壮大的阶段，因此企业规模都比较小，由于企业成立的时间都不是很长，因此在动漫项目的管理和企业的人力资源管理等方面不够规范，而要真正实现动漫项目人力资源的管理就显得愈加困难。

面对日益复杂和高速成长的动漫市场，动漫企业必须积极适应产业环境的变化，真正重视项目人力资源管理的作用，把对其的建设作为公司制度和文化的建设的重点来抓，从而真正在企业现有项目管理和人力资源管理的基础上完善项目人力资源管理建设，充分发挥项目开发中人力资本的重要作用。如何更好对企业的动漫项目管理及项目开发中的人力资源管理进行完善，使项目管理和人力资源管理能够有效结合并能高效运作，从而真正完全实现动漫项目的预期目标，这是动漫企业的管理层、项目组经理/组长和各个学者专家非常关注的一个问题，这也是从根本上提升动漫企业项目开发管理效率的手段。

笔者在 H 公司工作多年，对 H 公司的情况非常熟悉，本文将结合笔者在 H 公司项目开发管理经验，尝试通过分析和研究 H 公司在项目开发的人力资源管理中存在的问题完善 H 公司项目开发的人力资源管理体系设计，希望能够为解决 H 公司项目开发的人力资源管理存在的问题提供浅薄的意见。

本文的相关探讨将对 H 公司具有一定的实际应用价值，其分析和研究的结果及建议对于提升我国动漫企业项目开发的人力资源管理水平，进而促进企业的快速健康发展具有相应的指导意义。同时，动漫产业及其企业的发展壮大必定能促进我国文化产业的繁荣和战略性新兴产业的崛起，有利于创新型社会的构建。

1.3 研究思路及论文结构

本文主要从项目管理发展观的新视角来研究动漫开发项目的人力资源管理问题。拟通过大量的文献阅读和理论分析，结合 H 公司的实际情况分析公司项目开发的人力资源

管理的现状和存在问题，并对问题产生的原因进行探析，从而进一步研究 H 公司项目开发的人力资源管理体系设计及保障措施，以期在解决动漫企业项目开发中人力资源管理的问题中起到相应的借鉴作用，其研究思路如图 1.1 所示。

本文主要采用理论分析和案例分析相结合的方法进行相关研究。本文通过对 H 公司的实际工作经验和相关调查，运用项目管理和人力资源管理相关理论知识，系统分析 H 公司项目开发的人力资源管理中存在的各种问题，并提出相关的项目人力资源管理体系设计，这些研究都是理论分析和案例分析相结合的充分例证。

根据以上研究思路，本文主要的研究内容主要包括：

第1章 绪论，阐述论文的研究背景、研究意义及研究内容；

第2章 项目管理、人力资源管理等相关理论概述；

第3章 对 H 公司项目开发的人力资源管理现状进行分析；

第4章 分析项目开发的人力资源管理中存在的相关问题及原因；

第5章 对 H 公司项目开发的人力资源管理体系进行设计并提出相应的保障措施。

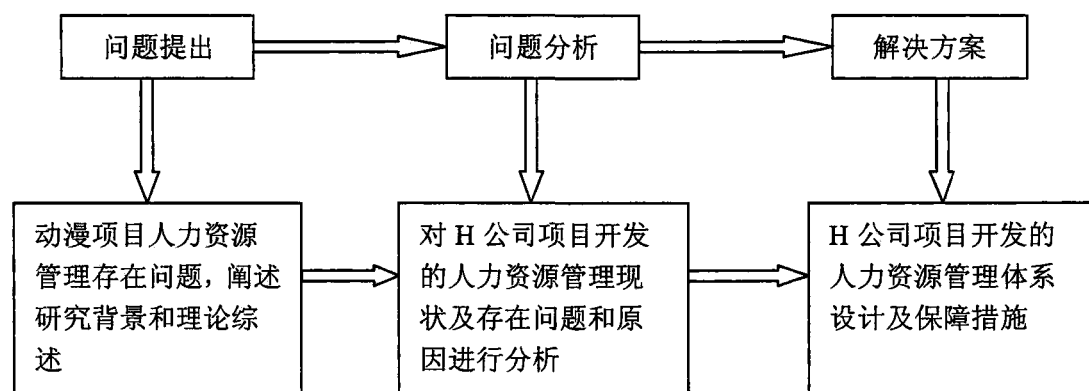


图 1.1 研究思路

Fig 1.1 The Research Approach

2 项目开发人力的资源管理相关理论综述

人力资本是每一个企业和组织项目团队的灵魂，因此从项目管理理论提出伊始，项目开发人力资源管理就随之提出，特别在 IT 行业中，人力资源作为项目管理的重要组成部分发挥着最重要的作用。进行项目开发的人力资源管理的最重要的目的就是为了充分发挥项目团队中每一位项目成员的能量，使项目组内的所有成员能够在企业和项目组组长可控的条件下稳步有效的执行项目开发，从而顺利按期保质完成一个个项目。

2.1 人力资源管理相关理论

近年来，随着经济社会的飞速发展，社会资源、企业资源中最宝贵的资源之一就是人力资源。人才竞争是未来社会及世界竞争的主要战场，一旦拥有着高端领域的人才和丰富的人力资源，将会在竞争中脱颖而出，争取主动权，最终在激烈的竞争中一举获胜。一个企业的健康迅速发展和项目的顺利完成都与其人力资本直接相关。

2.1.1 人力资源管理基本概念

从经济学的定义中可以看出资源是能够产生效益的全部要素的集合。物质资源、经济资源、人力资源和信息资源是成功实施一个项目的资源集合。人力资源则是其资源集合中最为重要的一个资源，它是一个企业生产经营或项目实施过程中最活跃的一个集合之一，因此被经济学家誉为经济资源中的第一资源。

针对人力资源的概念，不同的国内外专家学者对从不同的角度提出各种不同的定义。从广义来看，只要是智力和体力正常的人都可以称之为人力资源。从狭义来看，各个学者对其定义不同，一般来说，那些能够促进国家社会经济发展的具有脑力劳动和体力劳动能力的人称之为人力资源^[1]。

人力资源是社会化大生产最基本同时也是最重要的资源，对于企业来说，人力资源是企业发展的灵魂，是企业创造利润的最主要来源。人力资源是一种战略性的资源，与其他资源相比较，人力资源具有主观能动性，而且具备既是社会的生产者和消费者两重属性还具备人力资源开发的持续性、知识智力性、再生性和时代特征^[2]。

针对于人力资源管理，简单一点讲就是对一个人力资源获取、整合、进行激励、保持控制及调整和开发的一个完整过程，科学一点的说所谓人力资源管理，就是指企业运用先进规范的科学方法，对企业获取的一定人力资源进行科学的培训、组织和控制，并使其人力资源和物力资源能够经常保持最佳比例，同时对人力资源的心理、思想行为进行正确控制、引导和协调，使其充分发挥主观能动作用，并使得公司人尽其用，事尽人

力，人和事协调发展，以实现公司不断发展的目标^[3]。从定义上可以看出，理解人力资源管理可以从两个方面来解释，亦即包括人力资源外资要素和内在要素的管理^[4]。

(1) 人力资源外在要素——量的管理

人力资源外在要素的管理，就是对其量进行管理，具体来说就是根据企业人力和物力等的变化，并对人力资源进行恰当的培训、组织和协调工作，是人力和物力保持最佳的比例结构和有机结合，从而使两者都发挥出最佳的效应。

(2) 人力资源内在要素——质的管理

对人力资源内在要素的管理即人力资源质的管理。这主要是指采用先进规范的科学方法，对人力的心理、行为进行行之有效的管理，这种管理主要包括对企业内的员工个体和组织群体间的心理、行为的协调、管理和控制，以充分发挥员工和组织的主观能动性，已达到企业的发展目标。

人力资源是社会化大生产中最重要的一种资源，对于促进社会的和谐持续发展、推动经济的生产性作用大发展，有重大意义。同时，人力资源也是经济增长的原动力，具有高素质的人力资源，往往能促使国民收入的持续增长，这也是国家和企业持续发展的源泉和保障。因此，人力资源管理也自然成为现代企业管理的核心内容。对人力资源进行不断开发，加强其管理，在推动经济和社会发展方面具有十分重要的现实意义。

2.1.2 人力资源管理相关内容

企业人力资源管理，简单地说就是企业需要的人力资源组织到企业中，通过科学的培训，运用一定的激励手段调动这些人力资源的工作积极性，并以此来开发人力资源的工作潜能，充分发挥其主观能动性，从而更好地为企业服务，实现企业发展的目标^[5]。

一般来说，人力资源管理主要包括人力资源规划、人力资源配置、人力资源培训、激励和绩效评估等内容^[6]，具体内容如表 2.1 所示。

表 2.1 人力资源管理的基本内容

Tab 2.1 The Basic Content of Human Resource Management

序号	内容	释义
1	人力资源规划	企业应根据发展目标战略及其制定的生产经营计划，对企业自身人力资源发展现状及趋势进行审慎评估，对企业自身人力资源供需方面的信息及资料进行细心收集和认真分析，从而预测企业人力资源供需发展趋势，根据前述分析历来认真制定人力资源招聘、培训、开发等政策和规章制度。
2	人力资源成本会计工作	企业人力资源部应该同财务部合作共同建立人力资源会计体系，并以此来开展人力资源投入与产出的会计核算工作。人力资源成本会计工作一来可以改

序号	内容	释义
		善企业人力资源管理工作,二来可以为企业管理层等部门提供准确和量化的决策依据。
3	工作分析	人力资源部对工作任务进行分解,然后根据不同的工作内容设计工作岗位,并明确规定此岗位应承担的职责和工作条件、工作任务等。
4	人力资源的招聘与选拔	根据企业岗位需要及工作说明书,人力资源部采用内部提拔、接受推荐、刊登广告及校园招聘等方法从企业内部或外部吸引应聘人员。同时经过各种资格从这些应聘人员中初筛出部分候选人,最后经过严格的笔试、面试等方法确定最后需招聘的员工。人力资源的招聘与选拔工作,应遵循双向选择及择优录用等原则。
5	人力资源教育、培训和发展	任何一名通过应聘进入企业的新员工,都必须接受企业的教育和培训,这是促使新员工快速熟悉和适应企业、认同企业文化的有效途径。企业对新员工进行教育、培训和发展的主要内容主要包括企业的发展历史、现状及未来的发展规划、企业的各项职业道德和规章制度等,还包括员工广泛关注的工作岗位职责、员工的工资福利状况及其他权益等。此外,为了提高企业员工的工作绩效,需要进行定期或不定期的富有针对性的工作培训。对于企业的管理层尤其是需要晋升的员工而言,非常有必要开展帮助其提高的培训和教育,这样就能帮助他们在更高的职位上尽快适应和获取全面的知识、技能及相关的管理和应变技巧。
6	绩效考核	企业的工作绩效考核,就是人力资源部按照工作说明书比照员工的工作任务,对企业员工在工作中的能力、表现、态度及绩效进行全面综合评价,并予以量化处理的一个重要过程。进行绩效考核可以是自我评价、可以是他人或部门评价,也可以是综合评价。企业进行绩效评价的结果将作为企业员工奖惩、工资福利的发放、晋升和培训的有力依据,它不仅检查可以改善企业的人力资源管理工作,还能有效调动员工的工作积极性及创造力。
7	职业生涯发展	企业员工的职业生涯发展就是根据企业员工的个人性格、能力、气质及兴趣等特点,并按照企业的实际发展需要,为员工制定一个符合员工个人特点和企业发展的事发展的计划,并以此来不断开发企业员工的潜能。
8	工资报酬与福利保障	<p>企业员工体系的稳定在很大程度上取决于科学合理且具有竞争力的薪酬福利体系。人力资源部应该从员工自身的资历、所处岗位及工作表现来制定具有吸引力的薪酬福利制度。还有重要的一点就是员工的薪酬福利应该随着员工的工作年限、工作表现的优劣等进行动态调整。</p> <p>员工福利保障是企业薪酬福利制度的一个重要部分,是对薪酬制度的有益补充和延续,主要包括各种保险和节假日等,并且为了保障企业员工的工作安全卫生,企业需要为员工提供必要的安全培训教育、并提供员工良好的工作条件等。</p>

从上表中可以看出,企业进行人力资源管理的主要工作就是以企业的人力资源为核心,以人力资源的各项投资作为其主线,探讨人力资源之间、人力资源与事之间、人力资源与组织之间的相互联系,并掌握人力资源管理的基本原理和管理规律,为了充分利用资源、开发资源和不断提高企业人力资源的水平和不断改善人力资源的职业生活质量,促进企业经济效益和管理效益的双重提升和企业发展目标的实现。

2.2 项目管理相关理论

2.2.1 项目概念及特征

(1) 项目的概念

项目是在人类社会经济活动中分离出来的,是为提供一项产品、成果或服务完成的一次性努力^[7]。许多专家学者和组织机构都对项目的概念进行定义过,美国的项目管理学会(PMI)认为,项目是由个人或组织在规定的时期、限定费用和规定性能参数内进行的相互协调的特定活动以满足独特目标的集合。The World Bank认为项目一般是指相同性质的投资,或同一部门内一系列相同或有关的投资,或不同部门内的投资。联合国工业发展组织对项目的定义则是一个项目是针对一项投资形成的一个专门提案,这个提案能确保在一定时期内使得货物生产或社会服务的增加。美国项目管理方面的专家格雷厄姆认为,项目是为达到特定目标而集合到一起的资源组合,即按某种规范及应用标准指导或生产某种新产品或某项新服务^[8]。

综上所述,项目(Project)是运用特定的资源、在一定时期内为特定客户完成规定目标的一次性工作。所谓特定的资源指完成这个项目所需要的人力、物力及财力;一定时期内是指这个项目具有明确的开始和完成的时间;特定客户指能够提供资金支持、明确成果需求并最终拥有整个项目成果的个人或者组织;规定目标则是完整这个项目后形成的产品、成果或服务,因为有时这些成果是无形的^[9]。

(2) 项目的特征

一般而言,企业是将项目作为其实现发展战略规划的一种手段。因此它与企业的生产经营运作有明显不同,具有自身特有的相关特点:临时性、渐进性和独特性^[10]。

① 临时性

临时性是指一个项目是在一个确定时期内开始并结束的。当项目规定的成果一旦达到,或者有明显和充分的证据表明规定的成果根本不会或不能达到时,抑或这个项目存在的必要性消失并已到达终止时刻时,这个项目就应该结束。项目的临时性并不是意味着持续的时间短,很多项目的持续时间可能长达数年。但是,项目是有生命周期的,不会是持续不断的继续下去。

还要注意一点的就是项目的临时性不是针对项目所带来的产品、成果或服务来说的，因为大部分项目的目的是为了得到长久的成果。以兴建教堂建筑为例，这个建筑项目主要是为了世代传播宗教理想，但是教堂建筑项目可能只会持续数年。项目有时还会产生很多经济、社会和环境后果，这些后果会比项目期限更长，有可能这些后果是能事先预料到或不能预料的。

项目的临时性也可以表明项目的机会或者市场机遇是短暂的，这就要求项目需要在规定的期限内推出符合市场预期产品或服务。

对于项目团队成员而言，他们组成一个项目团队存在的工作时间基本不会超过项目本身的时间期限，因为大部分的项目都是由专门组建的团队来负责实施的。当项目完成时项目团队就宣告解散，项目团队成员将会回到职能部门等待重现安排工作。

② 独特性

项目的独特性是项目的成果是创造项目开始之前没有的独特产品及服务等。独特性是项目产生的成果的一个非常重要的特征。以办公楼的建设为例，虽然世界上每天都在建造不同的办公楼，但是每一座办公楼都是独特的，这种独特可以是不同的办公楼的所有者，不同的风格设计、处于不同的地点及建造者不同等。虽然在项目进行当中存在着重复的部件，但是这并不能改变项目工作及项目成果的独特性。

③ 渐进性

渐进性是指项目本身是个逐步不断完善的一个过程，是伴随着项目本身带来的临时性和独特性带来的一个特点。渐进性就表明项目的完成是分步及连续的积累成果。一般而言，在项目开始的早期，整个项目的建设都是比较粗放的，但是随着项目团队成员对项目目标和项目进展的不断深入和完整时，项目就会进行得更加具体、详细和完善。

2.2.2 项目管理概念、特征及体系

(1) 项目管理的概念

项目管理就是将完成项目目标所需的各类知识、技能、相关工具盒技术共同作用应用到项目整体当中，并满足各方面特定的需求。也就是说项目管理是基于相关管理原则的一整套合适的技术管理方法，这一整套技术管理方法将会作用到项目过程中的计划、控制及评估等活动中去，以确保整个项目按时按质，并符合技术规范以达到项目目标的理想效果^[11]。

项目管理的对象就是项目，就是对项目这一单一对象进行管理。项目管理的方式就是实行目标管理，由此决定项目中的组织形式是临时的，具有柔性的扁平化组织。在项目管理的过程中始终贯穿中系统工程的思想，其手段和工具应该是管理领域比较先进和

开放的, 因为需要多学科的知识工具的整合。项目管理的内涵主要体现在以下几个方面:

① 项目管理首先得识别利益相关者对项目过程和结果的期望。这个期望包括利益相关者对项目整体的要求与期望、对项目不同分支的需求及期望以及项目还未被识别的要求与希望。

② 进行项目管理的目的就是尽最大可能满足甚至超越利益相关者的需求及期望, 尽管其需求及期望存在很多的不同之处, 但是项目管理的目的就是争取最大程度地满足各个利益相关者的利益要求。

③ 对项目进行管理, 其采用的手段就是运用各种综合的知识、技能及方法工具等对项目开展各项管理活动。也可以这样理解, 为了使项目成果达到或超越利益相关者的期望, 就必须运用各种方法和手段来开展项目管理活动。

(2) 项目管理的特征

项目管理虽然存在一般管理的许多特征, 但由于其管理的环境是一次临时性的任务, 因此项目管理具有区别一般管理的独特管理特征^[12]。具体特征如表 2.2 所示。

表 2.2 项目管理特征

Tab 2.2 The Features of Project Management

项目管理特征	特征释义
普遍性	项目普遍存在于人类社会经济生活之中
目的性	满足或超越项目有关各方对项目的要求与预期
独特性	有独特的管理对象(项目)、管理活动、管理方法和工具
集成性	要求必须充分强调管理的集成性, 如工期、造价和质量的集成管理
创新性	任何项目的管理都没有一成不变的模式和方法, 必须通过创新实现有效管理

(3) 项目管理的知识体系

项目管理总共由 9 个知识体系组成, 具体体系如图 2.1 所示。

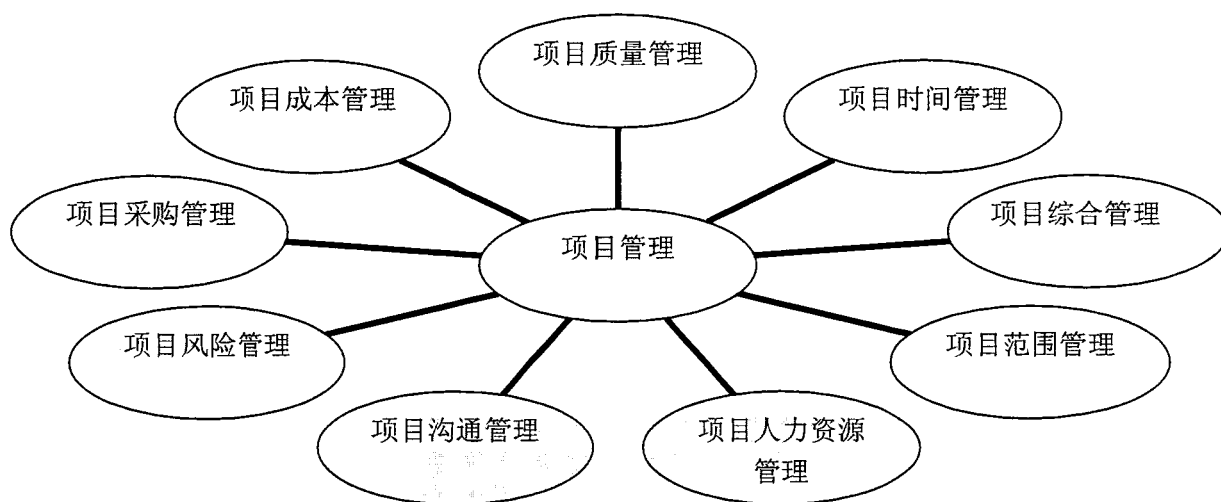


图 2.1 项目管理知识体系

Fig 2.1 The Knowledge System of Project Management

2.3 项目人力资源管理研究框架

项目人力资源管理就是利用项目人力资源实现项目目标。它包括项目组织中的一切对员工构成直接影响的项目团队建设和管理的各个过程活动。项目人力资源管理的根本目的就是充分调动项目团队成员的主观能动性，为了保质保量完成项目目标进而提高整个项目的收益。项目团队成员就是包含为完成项目目标而为之努力的所有承担职责的人员的集合^[13]。项目开始的早期，促使项目团队成员尽早参与项目，这将为整个项目的规划提供必备的专业技能，增强项目完成的可靠度。另外，项目团队成员的构成不是一成不变的，它会随着项目的深入变化而不断发生改变。项目管理层是项目团队的一个重要部分，主要负责整个项目的各个方面，比如项目的规划、控制及完善等，这是整个项目团队的核心组成部分。

项目人力资源管理涉及到项目人力资源获取、人力资源开发、人力资源激励三个部分，如图 2.2 所示^[14]。

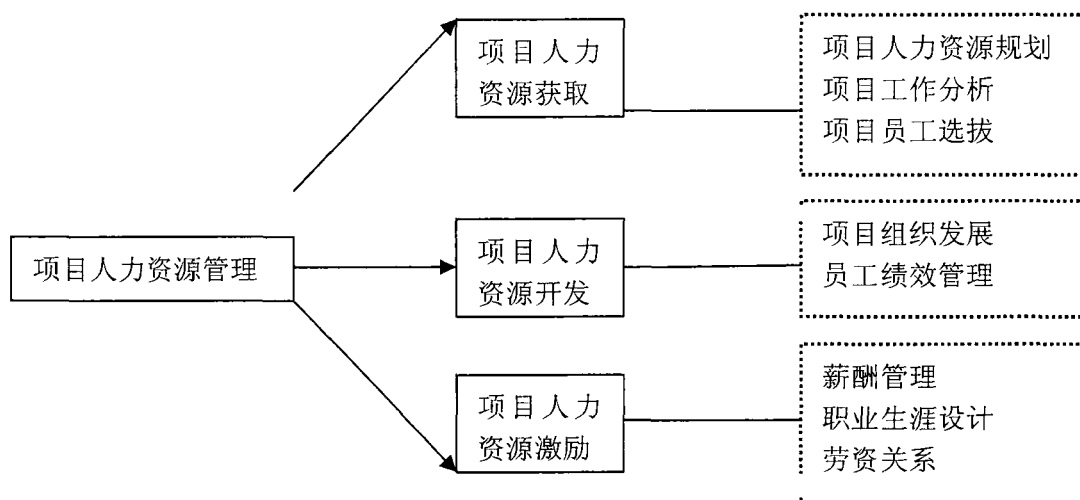


图 2.2 项目人力资源管理的内容

Fig 2.2 The Content of Project Human Resource Management

（1）项目人力资源获取

每个项目成立之初，一件重要的事情就是根据项目的实际需要选择合适的人员组成项目团队，动漫项目也不例外。进行项目人力资源获取主要是指确定、记录并分派项目的角色、职责，明确项目人力资源的计划、获取、资源布局与配备使用、控制和管理要求^[15]。主要包括项目人力资源规划、项目工作分析和项目员工选拔三个部分。

（2）项目人力资源开发

在一个企业或者是一个项目组织中，项目人力资源的开发是至关重要的。当一个企业招聘到合适的人才以后，决定这些人才是否能够在以后的工作中给公司带来超额回报、同时也能让他个人得到很好的发展，其中的关键之一就是该公司的人力资源开发能力的高低^[16]。项目人力资源开发主要包括两个部分，一是针对某一具体项目进行组织发展；二是对项目人力资源的员工进行绩效管理。组织发展是将招募的项目成员根据岗位设置编入项目团队，明确各自的职责分工、各角色应分担的责任、角色之间的从属关系，发展组织的关系。充分发挥个人和项目组织的协同效应，约束和激励项目成员，提高和改进个人和项目组织的工作绩效，从而实现项目目标。

（3）项目人力资源激励

项目人力资源激励是指项目团队多样化的措施来激励项目组成员，这些措施主要包括制定适合企业成长和发展及项目实际的工资报酬体系及政策，并规范薪酬报酬的管理工作，以此来构建适合企业和项目目标的价值分配机制和激励机制，实现企业的不断发展和项目目标的完美实现^[17]。针对项目组成员的多种需求，项目组可以采取薪酬的增加、

成员岗位的晋升及提供培训发展等激励方式，促使项目组成员在日常工作和项目工作中不断保持主动性和积极性。例如，针对项目组管理层，企业可以提供适合其职能发展的晋升渠道；针对其他项目组成员而言，比如说技术人员就可以建立技术职位的分级制来实现职位的层级等。

3 H 公司项目开发的人力资源管理现状分析

3.1 H 公司基本情况简介

3.1.1 H 公司概况

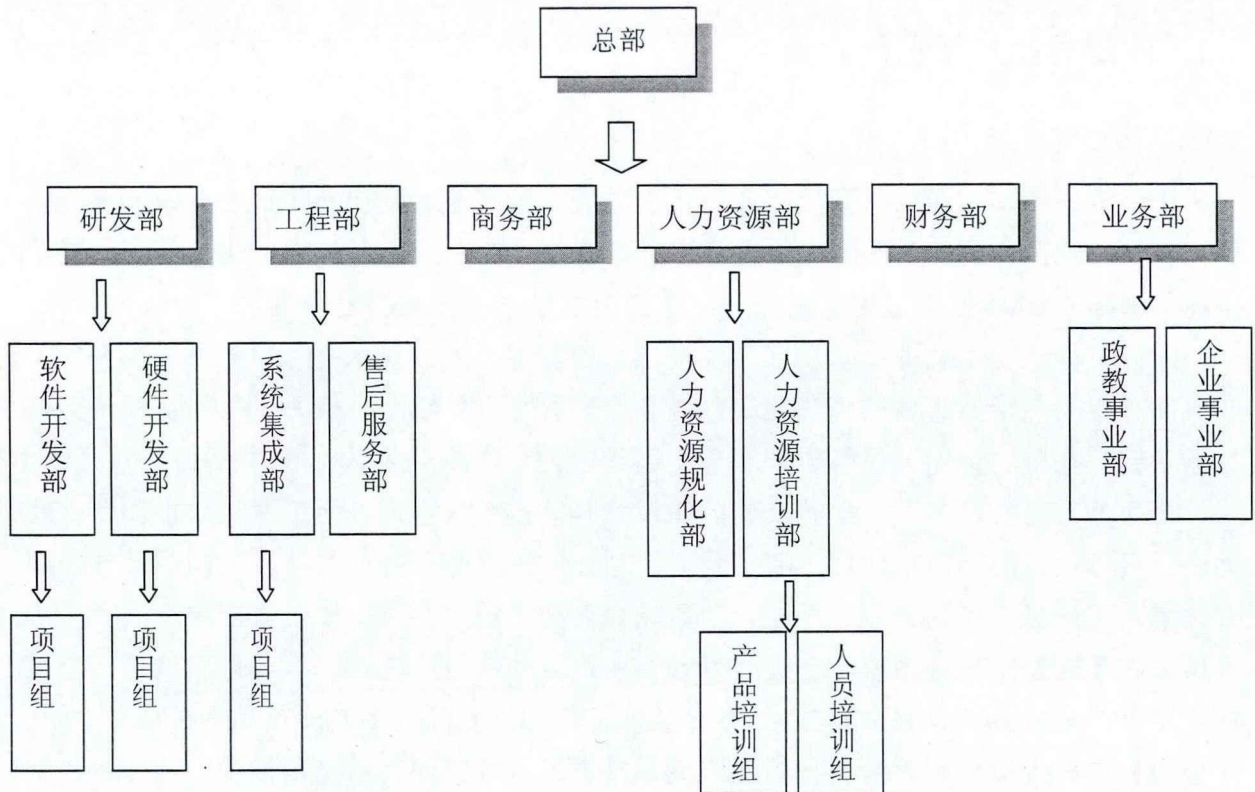
H 公司是一家专业从事动漫产业设计、动漫软件开发、动漫衍生产品开发和销售；计算机软、硬件开发，图形信息处理及信息系统集成的国家高新技术企业、深圳市双软企业、国际 CMMI 软件过程认定企业，是国内电磁感应技术的先行者。

H 公司有一支由总部、研发部、工程部、业务部、人力资源部、财务部、商务部、市场部等相关负责人组成的高管团队，制定了一系列切实可行的相关管理制度和一支在市场营销、拓展、渠道开发等方面有着丰富经验的销售精英团队。

公司拥有一支高素质、经验丰富的研发管理队伍。多年来，通过不断自主创新、在动漫设计领域、图形信息处理领域、数字信息处理领域拥有多项具有自主知识产权，综合技术水平处于国内外领先地位、科研项目获得了国家立项。H 公司主要产品有：数位板、交互式显示平台系统、超级硬盘录像系统及动漫设计软件、教学管理软件。公司通过了 ISO9001 质量认证、ISO14000 环境认证、CE、CFF、ROSH 产品认证资质。

H 公司拥有一批以负责人为科技带头人的科技研发人才，成功研发出多项发明专利、实用新型专利、外观专利及软件著作权，H 公司现有员工 60 多人，项目领头人 3 人、研发人员 27 人，占公司总人数的 50%，其中高级工程师 3 人、项目经理 12 人、研发部的技术实力雄厚，团队人员均来自于：计算机应用、在线计算机等电子信息化相关专业。H 公司一直坚持通过自主开发来提升企业自身的技术竞争优势，一贯秉持以市场为导向，以技术创新为核心的经营理念、一套完善的管理体系、制度及员工激励体制单从研发管理上讲从立项、调研评估、研发投入、人力投入、进度控制等各阶段均执行 CMMI 软件流程管理体系要求的逐一相信描述，从而使技术开发人员有章可循具体的相关制度有：《科研项目立项报告管理制度》、《软件开发管理制度》、《慧之星知识产权申请奖励办法》、《企业研发经费核算制度》、《研发部绩效考核管理制度》等相关制度，为加大研发力度公司购置了高配置的机房设备、服务器、光电测试设备、电路设计开发工具、WINDOWS XP DDK 驱动开发工具包、开发工具、测试工具等实验设备为公司营建良好的硬件平台，并与多家高等院校建立合作关系以增强公司研发团队的实力。

H 公司的组织结构形式



3.1.2 H 公司项目开发概况

(1) 项目开发背景

在积极倡导低碳经济的当今社会，行业用户的数字化、无纸化办公将进一步深化发展。以数字产品为主的数字内容产业，已成为 21 世纪知识经济社会的核心产业、也是最具发展前途的产业之一。随着社会的发展，先进的数位屏系统为动漫设计领域、游戏软件开发领域、图型设计领域的无纸化、数字化、高效精准化上起到了一次重大的变革，加之《国务院办公厅转发十部门意见：促进动漫产业发展》为我国动漫产业注入发展动力，这也无疑为能提高动漫产能的液晶数位板系统注入更为广阔的发展空间。以数字产品为主的数字内容产业，已成为 21 世纪知识经济社会的核心产业、也是最具发展前途的产业之一。

数位屏技术在实现文化创意的过程中扮演着重要的角色，这种革命性的电脑输入设备由数位板和压感笔组成，使人们能够便捷、自如地直接在电脑上进行绘画、设计，就像用传统的笔在纸上进行绘画创意一样，成功地把创作者从复杂的、重复性的工作解放

出来,使创作者的艺术天赋可以在更多的数字艺术领域内发挥。已经成就了众多创意人士的创意梦想。

到目前为止,数位屏技术不仅在专业领域获得了丰富的成功应用,而且进一步普及到更为广阔的消费领域,其采用的笔输入技术带给更多的普通电脑使用者,让更多的人感受到笔输入技术带来的便捷与乐趣。这种技术目前也在多个行业得到越来越广泛的应用,包括医疗卫生、教育机构、金融保险、零售业、地理信息系统和地图绘制以及需要使用会议系统设备的公司,用武之地越来越宽广。在金融和保险机构,可以直接在液晶数位屏上签署合同和填写申请,安全、自然、简便。在零售业,作为一种自然、直观的界面方式,笔输入为用户提供了简单的方式来填写发货单和会员卡应用等,由于这些数据可直接进入公司系统,从而有助于零售店创建无纸化 workflow,提高效率和生产力。

数位屏技术是当前我国普及和推动动漫产业及动漫教育信息化设备投资效益极高的一种选择。在我国经济发达地区,设立许多动漫产业园区,而深圳作为动漫产业基地无疑为液晶数位板的发展提供了有力的保障,随着中国动漫产业这样朝阳产业的崛起,为液晶数位板系统的未来提供了更为广阔的发展空间。相关调查机构的数据显示,目前我国游戏动画人才不到 3 万人,市场缺口达 60 万人;数位屏系统当前的产能只能说是冰山一角,一个蕴藏巨大潜力的市场正悄然走来、预计在未来的三年内数位屏市场需要将以 10 倍以上速度增长。H 公司产品类型分类进入不同的用户领域,主要是专业设计领域和教学领域,开发的动漫应用软件是一套专业学习辅导软件、可供动漫设计爱好者轻松掌握设计技能的学习工具软件。目前国内尚无此类型的专业软件,因此可为更多的爱好者提供学习和就业的机会。

(2) 项目开发内容

本项目采购用电磁感应技术是通过电磁波可以通过空气和绝缘物体进行传播,电磁感应式是采用一支可以发射电磁波的笔,水平垂直两个方向排列的接收线圈膜组成,膜的大小与显示区域相同。

其定位的原理是:发射电磁波的笔按间歇方式发射电磁波,当笔靠近接收线圈的膜时,线圈上会感应到笔发射的电磁波,离笔最近的线圈组感应到的电动势越高,根据水平方向和垂直方向感应到的电动势,通过计算可以获得笔所在的 X、Y 坐标位置^[18]。

本研发项目的创新点在于项目组致力于开发技术,以满足那些在特定行业和专业领域对手写输入屏有特定需求的用户。数位屏的交互式笔输入显示屏是一个自然和有效率的工作方式。这种工作方式结合了液晶显示屏的优势和舒适、最先进的无线无源技术。并配有自主研发的简易、互动性强的动漫教学软件。在屏幕上直接的绘画使你的工作更加自然和迅速。笔可以提供任何软件的应用精确的光标控制,包括对特殊用途的开发的

应用程序。

数位屏的技术优势在于定位准确，在书写过程中有压感，即根据书写的轻重不同，笔迹的粗细会不同，另外其显示区域的均匀度较好。本项目开发拟主要解决的关键技术是难以实现超大面积的版面制作及产品易受功率设备及电子设备及其它金属物干扰等难题。

本项目开发技术指标主要包括硬件技术指标和软件技术指标。硬件技术指标主要包括全新的笔技术使其更精准、稳定和耐用；2048 级压力感应与 60 度倾斜感应技术；笔的无绳无源技术，不需要电池或携带电子信号的电线，所以笔的操作也不会损坏笔连接线；多种笔尖，以实现不同的手感；全新的快捷键和快捷键功能显示、快捷键可自定义其功能，可以显示当前设置、提升工作效率；全新的防刮技术：屏的防刮玻璃表面，从边缘到边缘是完全平坦的，使手很容易的滑过整个表面；全新的可调节支架技术：数位屏的可调节支架技术提供角度调整，使他们能够在不同的工作设置成不同的位置和视角，可变换使用方向的数位屏，有着前所未有的控制能力以及舒适度。软件技术指标主要包括动漫之星界面干净直观；快捷键选择笔刷；6 种不同属性的笔刷：铅笔、钢笔、喷枪、蜡笔、水彩笔及橡皮擦；单击画笔切换当前使用画笔，辅助工具：颜色调节、笔形选择、撤销、恢复和笔宽调节；画层管理器与 PS 类似的图层功能，图层索引标签，当同时打开或者创建多个图层时，通过图层索引在不同的画布之间进行切对用户创建的多个画层进行管理，主要功能有置顶画层、隐藏和显示画层、删除画层、调节画层顺序；记录绘画过程；临摹功能通过界面主菜单可以打开资源管理器，资源管理器包含了一些图片素材，用户可以选择相应的素材，并将其拖入画布，或者单击临摹按钮对选中的素材图片进行临摹。

（3）项目开发实施方案

为规范研发管理，研发部参照 ISO9001 质量管理体系要求，制定了一系列规范和流程，包括：《项目管理规程》、《过程改进规程》、《系统维护规程》、《风险管理规程》、《发布规程》、《评审规程》、《软件需求管理规程》、《软件评估规程》、《质量管理体系规程》、《纠正与预防规程》、《验收测试规程》和《软件缺陷跟踪规程》等。

这些技术规划制定与实施情况主要表现在以下几个方面：H 公司的技术规划方面主要是发展公司的核心技术，也就是说 H 公司用最先进的技术支撑公司研发的新品，以确保产品在行业技术上的先导地位；其次就是 H 公司发挥核心技术的影响力，主要表现在结合 H 公司业务和行业特征及技术规划，建立一种行之有效的、能够将研究成果迅速转化为产品的机制。H 公司技术规范的制定情况中，相较于项目管理，H 公司采用项目经

理总体负责，由职能小组负责子系统的集中控制与管理下放相结合的方式，由公司相应的专家组配合评审小组监控的管理体系。

(4) 项目开发技术水平

项目开发技术水平主要包括系统（项目）分析设计能力情况、测试体系建设情况和配置管理情况三个组成部分。

系统（项目）分析设计能力情况：通过《软件需求管理规程》规范软件需求理解、分析和文档化的过程，并对软件需求跟踪和软件需求变更控制的过程进行定义，通过《软件设计规程》规范设计期间的活动，H公司主要侧重于保证设计分析的描述清晰性、唯一性、完整性、可实现性、可验证性以及可跟踪性

测试体系建设情况：通过《测试执行指导书》来指导测试活动的开展和实施，通过《软件缺陷跟踪规程》规范BUG的处理流程，并使用 Rational ClearQuest 工具进行缺陷跟踪。测试体系严格控制 IT/ST 测试执行阶段的变更控制、缺陷管理、版本管理过程，尤其是对缺陷的整个生命周期的完整跟踪，使项目质量得到有效保证。

配置管理情况：主要通过三个步骤进行配置管理，第一个步骤是建立软件配置管理小组，在研发部批准软件配置计划后，成立软件配置管理小组；第二个步骤是建立各阶段的配置基线，随着项目任务书的评审和批准，建立起功能基线随着项目《软件需求规格说明书》的批准，建立起任务基线，随着项目集成与系统测试的完成，建立起产品基线；第三个步骤建立配置库，在项目所属的各个子系统的研制工作的开始，就建立起各个子系统的软件开发库，并在本项目配置管理小组的计算机上建立起有关该系统及其子系统的项目配置库成果产业化策略，2012年收购或自建生产线，可做到产、供、销及售后服务一条龙。

3.2 H公司项目开发的人力资源管理现状及存在的问题

3.2.1 H公司项目开发的人力资源管理现状

数位屏技术在实现文化创意的过程中扮演着重要的角色，这种革命性的电脑输入设备由数位板和压感笔组成，使人们能够便捷、自如地直接在电脑上进行绘画、设计，就像用传统的笔在纸上进行绘画创意一样，成功地把创作者从复杂的、重复性的工作解放出来，使创作者的艺术天赋可以在更多的数字艺术领域内发挥。已经成就了众多创意人士的创意梦想。

数位屏技术是当前我国普及和推动动漫产业发展，进行动漫教育信息化设备投资效益极高的一种选择。随着中国动漫产业这样朝阳产业的崛起，为液晶数位板系统的未来提供了更为广阔的发展空间。本项目致力于开发数位屏技术，以满足那些在特定行业和

专业领域对手写输入屏有特定需求的用户。数位屏的交互式笔输入显示屏是一个自然和有效率的工作方式。这种工作方式结合了液晶显示屏的优势和舒适、最先进的无线无源技术。并配有自主研发的简易、互动性强的动漫教学软件。在屏幕上直接的绘画使你的工作更加自然和迅速。笔可以提供任何软件的应用精确的光标控制，包括对特殊用途的开发的应用程序。

(1) 项目组织结构形式

根据之前定义，项目都有一个生命周期，项目组是为了项目任务的完成而临时成立的。H 公司的项目开发组织结构形式为项目经理负责制，项目组成员主要通过 H 公司内部选拔产生，以员工的拥有的相关技术经验为基础，由项目经理提交组建项目组的方案，然后通过 H 公司总部审核，组建项目组。具体组织结构形式如图 3.1 所示。

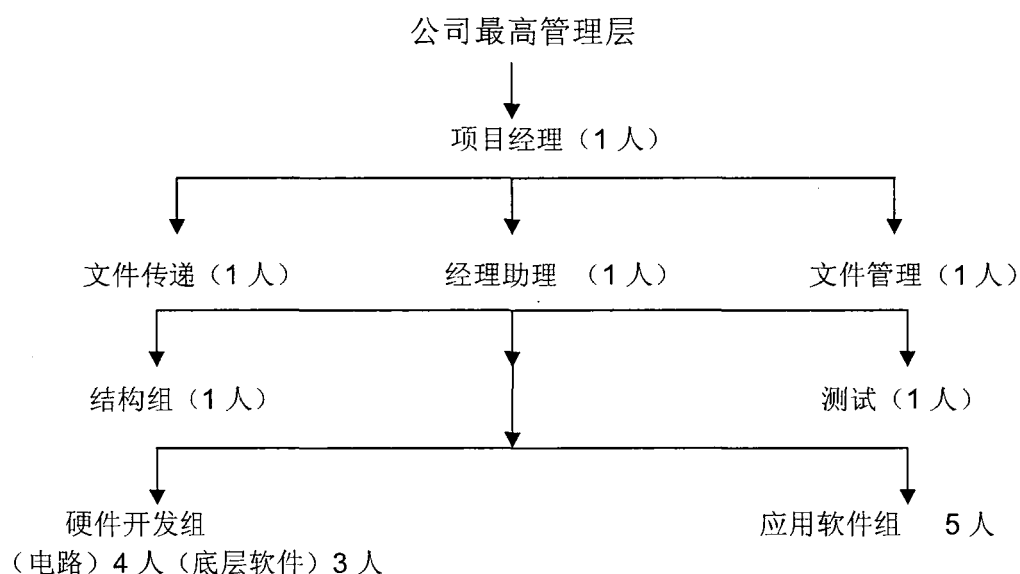


图 3.1 H 公司项目组织结构

Fig 3.1 The Project Organization Structure of Corporation H

(2) 职位编制基本情况

H 公司项目组的职位编制主要是由 H 公司人力资源部根据项目的劳动定额、项目的预算定额以及以往的项目经验来确定。本项目组的职位编制如表 3.2 所示，项目经理有权根据实际情况进行相关调整。

表 3.2 H 公司项目组职位编制情况
Tab 3.2 The Position System of Project Group in Corporation H

序号	姓名	职 称	学 历	专 业	年 龄	从事岗位
1		高级工程师	硕士	信号与信息处理	36	项目经理
2		中级	本科	经济管理	36	市场调研、成本预算
3		中级	硕士	软件工程	32	项目软件开发组负责人
4		助工	本科	电脑检测与质量控制	33	测试员
5			本科	计算机网络	28	程序员
6			本科	计算机科学与技术	28	程序员
7			本科	计算机科学与技术	28	程序员
8			本科	计算机信息管理	27	程序员
9		中级	本科	机电一体化	36	结构
10		中级	本科	计算机科学与技术	29	项目组硬件开发负责人
11			本科	计算机应用	26	硬件开发
12			本科	计算机信息管理	32	硬件开发
13			本科	计算机信息管理	28	文件管理
14			专科	计算机应用	25	硬件开发
15			本科	计算机科学教育	28	底层软件开发
16			本科	计算机应用与维护	25	文书传递
17			本科	计算机应用	26	底层软件开发
18			本科	机电一体化	27	底层软件开发

(3) H 公司项目组工作绩效评价

绩效评价是企业按期评价和考核项目开发组成员工作业绩的一项正式企业制度。在实现项目开发目标的工作过程中，项目开发组中的每一位成员工作业绩怎样，是否需要根据其工作绩效来决定培训工作的必要性，是否应予发放多少数额的奖金及工资、是否能够提拔到更重要的工作岗位上任职以及是否还继续聘用该成员等，企业都需要根据其项目开发组中每一位成员进行的绩效评价结果，一旦项目组的开发工作是由整个项目组合力完成，并且整个项目组成员的努力工作程度对其项目组工作至关重要，那么整个项目组的工作业绩也需要进行绩效评价。因此可以说绩效评价是项目开发人力资源管理工作中不可缺少的一环，同时也是最棘手的一环。要对项目组成员以及整个项目组团队一一进行科学正确地绩效评价本身就很困难，但反过来说绩效评价又是每个项目开发组必须开展的工作，因为在项目开发过程中，项目经理必须对项目组成员的发展、岗位提升、薪酬增加以及项目组成员的培训、转岗及解雇工作做出自己的判断和决策，而这一切决策的做出就需要依靠绩效评价。开展绩效评价工作是一个项目组和项目组成员的真正需求，但是需要注意的是绩效评价本身不是目的，它只是促进项目组及其成员乃至整个企业业绩水平的提升而采取的一种手段。同时，项目组在进行绩效评价工作时还得认真考虑那些超出项目组成员的实际控制能力之外但确实能影响其业绩水平的企业各种制度因素。

①项目组成员学历情况分布（如表 3.3）

表 3.3 项目组成员学历情况分布图

Tab 3.3 The Distribution of Project Group Education Structure

分类	专科	本科	硕士	合计
成员数量	1	2	15	18
所占比例	5.5%	11%	83.5%	100%

②项目组成员专业技术人员结构分布（如表 3.4）

表 3.4 项目组成员专业技术人员结构分布图

Tab 3.4 The Distribution of Project Group Professional and Technical Personnel Structure

学历	高级	中级	助工	未定	合计
成员数量	1	4	1	12	18
所占比例	5.5%	22%	5.5%	67%	100%

从上面几个表中可以看出，H 公司项目开发组成员大部分是中青年的高级知识分子，80%以上的成员具有本科以上学历，但是项目组成员的专业技术资格不是很高，其中有 12 人未定专业技术资格。根据以上分析，H 公司需要建立具有激励作用的绩效考核机制才能使员工发挥最大的效用，从而吸引人才、留住人才，引导员工的健康成长。

(4) H 公司项目组薪酬体系

H 公司项目组的薪酬体系主要由基本工资、岗位津贴和绩效工资三个方面组成。动漫项目的薪酬设计注重岗位因素，项目成员在晋升和薪酬增长等方面按照职位大小排序。在项目成员绩效管理体系中，动漫项目绩效考核的目的是为了计算绩效工资，考核内容针对工作类别分类进行，项目组成员的各类岗位的绩效工资占薪酬总额工资的比重都为 40%，因此存在着项目组成员工作不同但是薪酬一致的现象。

3.2.2 H 公司项目开发的人力资源管理存在的问题

(1) 项目组成员获取机制不够完善

本文在 H 公司项目概况一章中详细说明了公司项目组成员的人力资源获取方式，从项目人力资源管理的理论和实践中可以看出这种人力资源获取方式符合其管理要求，具备一定的可行性和科学合理性，也符合 H 公司运作的实际情况。但是由于公司成立的时间不是很长，相关规章制度不是详尽完善，特别是在我国改革开放前沿阵地的深圳，很多制度已明显不能适应当代市场经济的不断发展，因此 H 公司的项目人力资源的获取机制有待进一步完善和规范。

H 公司明文规定，项目组成员主要通过 H 公司内部选拔产生，以员工的拥有的相关技术经验为基础，由项目经理提交组建项目组的方案，然后通过 H 公司总部审核，组建项目组。这种规定有一定的合理性，但是在制度执行的过程中也会产生一系列问题。

① 项目组管理者和相关成员的获取存在一定程度上的任人唯亲、按资历来排序等不良现象。在 H 公司，存在着领导管理层会不自觉按照血缘或自己信任下属的亲密程度来任命项目组管理者和成员，并不是依赖根据绩效考核结果的优劣来选拔成员，这种决定方式比较随意，没有使用定量的方法获取项目组人力资源，导致 H 公司动漫开发项目组成员的组建并不是公司最强的阵容，不利于项目目标的顺利实现。

② 项目人力资源管理工作被动。在 H 公司，人力资源部作为公司的职能部门服从公司上级的安排，一般处理事务需要逐级向领导请示汇报，导致人力资源部的管理职能不能充分行使，并且处理相关问题的时间拖得很长，导致人力资源部工作效率低下，特别是在人力资源的招聘、项目组成员选拔等重要问题上，一般由 H 公司领导拍脑袋决定，从而迫使人力资源的管理工作陷于具体事务的处理等细节上。

(2) 项目组成员开发培训不够重视

① H 公司管理层对项目组成员培训机制的重要性认识不足

H 公司虽然处于经济改革的前沿阵地 SZ 市，而且 H 公司管理层也深知对公司员工特别是项目组成员进行培训的重要性，但是由于管理层惧怕人力资源的流失，惧怕对员工的培训最后将会为别的企业“为他人做嫁衣裳”，从而并未对公司员工的培训工作给予足够的认识，目前只短视的关注公司员工的岗前工作能力和相关学历程度够不够格，而对加强员工知识技能的培训，素质提高的观念不强，不太重视。

② H 公司员工培训机制不够完善

既然 H 公司管理层对员工培训工作不太重视，导致培训工作缺乏系统科学的计划、培训内容空洞不适合 H 公司的实际情况，没有针对性，所以根本不能取得较好的员工培训开发效果。

③ H 公司员工培训经费明显不足

由于重视程度不够和培训机制的缺陷，再加上人员庞杂导致 H 公司人力资源培训成本较高，H 公司仅仅注意到员工培训和开发是一项成本费用支出，并没有看到人力资源的培训和开发也是企业的一种投资和资本，也能为 H 公司创造出收益，但是只要 H 公司管理层提及成本控制，首当其冲的就是公司员工的培训和开发支出。

(3) H 公司项目组绩效管理和激励机制存在问题

H 公司进行项目开发，其项目人力资源管理手段比较单一，公司员工特别是项目组成员没有把自己的干劲、绩效和员工本身的个人利益有机地结合，导致 H 公司员工的工作积极性不高，主动性不强，更为重要的是 H 公司项目组成员的绩效评估机制不健全，在项目开发的过程中有睁一只眼闭一只眼的项目管理者和消极工作的项目组员，这样依赖使得整个项目组在项目开发的过程中工作效率大为降低。

另外，H 公司的薪酬福利等激励措施不够完善，正如前文所述，项目组成员在工资发放、增长和岗位晋升等方面都存在着按资历排序或者平均主义现象，H 公司项目组成员的薪酬数目基本与员工的绩效考核计分脱钩，导致公司薪酬分配制度缺乏激励，项目组成员收入固定，薪酬缺乏弹性，使得项目组成员觉得自己干好或者干坏都差不多，激励作用不显著，如在项目开发中途，项目软件组一名负责人被一家大型上市公司以高于现在三倍的薪水的待遇挖角、造成了项目软件开发过程中一时的混乱，后硬由经验丰富的主力开发人员及时跟进，项目才得以顺利完成，这从一个侧面反映 H 公司项目管理中的绩效管理和激励机制存在问题。

3.3 H 公司项目开发人力资源管理存在问题的原因分析

3.3.1 项目组织结构和人员配置不尽合理

H 公司的动漫项目开发是一个复杂的项目管理工程,并且 H 公司的最高管理层直接参与项目开发,这样就会导致项目组中项目经理的权力被分解,项目经理不能有效调动项目组内的各种资源,也会使得项目经理难以控制项目组内出现的各种情况,更为重要的是这样的组织结构使得项目组成员的工作主动性和积极性都不足,特别是项目与项目之间的协调比较困难,导致内部各组织间的信息沟通不顺畅、项目组成员工作效率低下,这种组织结构并没有结合 H 公司的实际情况设置,不符合 H 公司项目开发的需要。

其次,项目组内各个组别由于其权责不明晰,使得各个组别很容易陷入多干活多赔事的局面。特别是在动漫项目这种软件开发项目中,由于 H 公司对项目组存在不合理期望时,公司管理层突然一下对项目组大肆放权,但是当项目开发过程中的进展不太顺利时,公司管理层又马上收权,整个公司项目管理中缺少一整套的项目管理和绩效管理制度,这就是说 H 公司的绩效管理机制一般而言是高层对下属约束管理,而下属很难对上级进行约束和反馈,这样容易造成项目组的抵触情绪日益增加,闷头做事,再也不主动汇报进展,导致企业的沟通渠道堵塞,有可能会在重大问题上造成决策失误。

3.3.2 项目管理绩效考核体系有待提高

H 公司项目组的绩效考核体系中,存在问题的原因主要在于:

(1) 项目开发进度考核过于死板,缺乏弹性

对于动漫开发项目而言,项目组开发成员的工作具有独创性、单一性、不确定性以及复杂性等特征,项目开发的考核难以量化,特别是项目开发进度这一选项,对于动漫项目而言,项目组成员的开发具体进度一般都是凭借个人经验、工作态度、团队配合度等情况来预估,受多重因素的影响,不确定性非常高,如果单纯从项目开发进度这一维度对项目组成员的开发进度进行考核,显得极其不公平。在实际操作中,项目开发进度往往是由 H 公司销售部和公司管理层来决定,项目开发组反而对进度的决定权不大。而进度恰恰是由在第一线工作的项目开发人员来完成的,有可能项目要求一个比较模棱两可的进度要求,而项目组不得不接受。

因此完全缺乏弹性和不考虑公司实际的项目开发进度考核容易引起项目组成员疲劳、士气低落从而使得工作积极性降低,影响项目组开发进程的稳定性。

(2) 考核指标中忽略了“人”的主观能动性,过分强调质量的控制。

动漫项目开发不同于流水性的工厂车间,不同项目的质量存在一个认知曲线。理想

情况下，随着项目开发的进展，项目组成员所掌握的知识越来越娴熟，质量问题也会随之下降。在项目初期，因为存在沟通的磨合和知识的学习，前期项目组提交的迭代产品质量往往是比较低的。

如果对项目质量的要求过分严格，会让项目组成员丧失积极的精神，养成推诿责任的毛病，如果变成这样，虽然质量指标上变得正常了，但项目组内部的团结氛围反而失去，进度上反而会受到严重的影响，完全是得不偿失的。

质量应该是建立在主动探索，积极求证的主人翁精神上，客观的评价质量，也应该综合考虑项目的实际情况，即项目背景、知识积累度、知识认知曲线、项目组积极性等多种“人”的因素。

3.3.3 项目激励机制不够完善

H 公司在对项目组成员物质激励时，因为在薪酬分配时更多是凭项目经理的个人判断，结果很可能导致薪酬分配不尽合理，并且缺乏分配的科学依据，这就使得 H 公司往往是花费了大量的金钱而收不到物质激励的预想效果。这样就出现了一种恶性循环：首先项目组队项目组成员的绩效考核权属程度较低使得项目组成员的工作完成情况不能完全体现在绩效工资上，其次由于项目组成员缺乏项目组的团队归属感，导致工作积极性主动性下降，最后就会导致项目组甚至是 H 公司对项目组成员的工作量和工作情绪难以掌握。因此 H 公司在缺乏良好的绩效考核和激励机制的情况下，项目组成员的工作缺乏主动性，没有团队的荣誉感和归属感，从而导致 H 公司员工流失现象比较严重。

4 H公司项目开发的人力资源管理体系设计

4.1 项目开发的人力资源管理体系设计目标及设计思路

4.1.1 设计目标

H公司动漫项目开发的人力资源管理体系设计的目标是最优使用和管理项目组的人力资源。具体而言,就是在工作分析与岗位评估的基础上,设计并建立招聘体系、绩效管理体系、薪酬管理及激励体系、员工培训体系及职业生涯发展体系等,最终建立高效、完善的人力资源管理体系,使项目组成员能够各司其职、各负其责,同时通过配以合理的竞争机制作为牵引,提高员工个人的工作能力和工作绩效,从而提高项目组整体的工作效能,最终实现项目组开发目标;建立适合H公司的企业文化系统,以达到外树公司形象、对内增强公司员工凝聚力的作用。项目设计目标可以从项目人力资源规划、项目人力资源获取、项目人力资源开发和项目人力资源激励四个方面来实现。

4.1.2 设计思路

H公司系统地解决动漫项目开发中所面临的管理问题需要从以下几个方面考虑:即设计体系的构成主要有项目人力资源规划、项目人力资源获取、项目人力资源开发和项目人力资源激励体系设计,并对设计的该体系进行预期模拟运行^[19]。

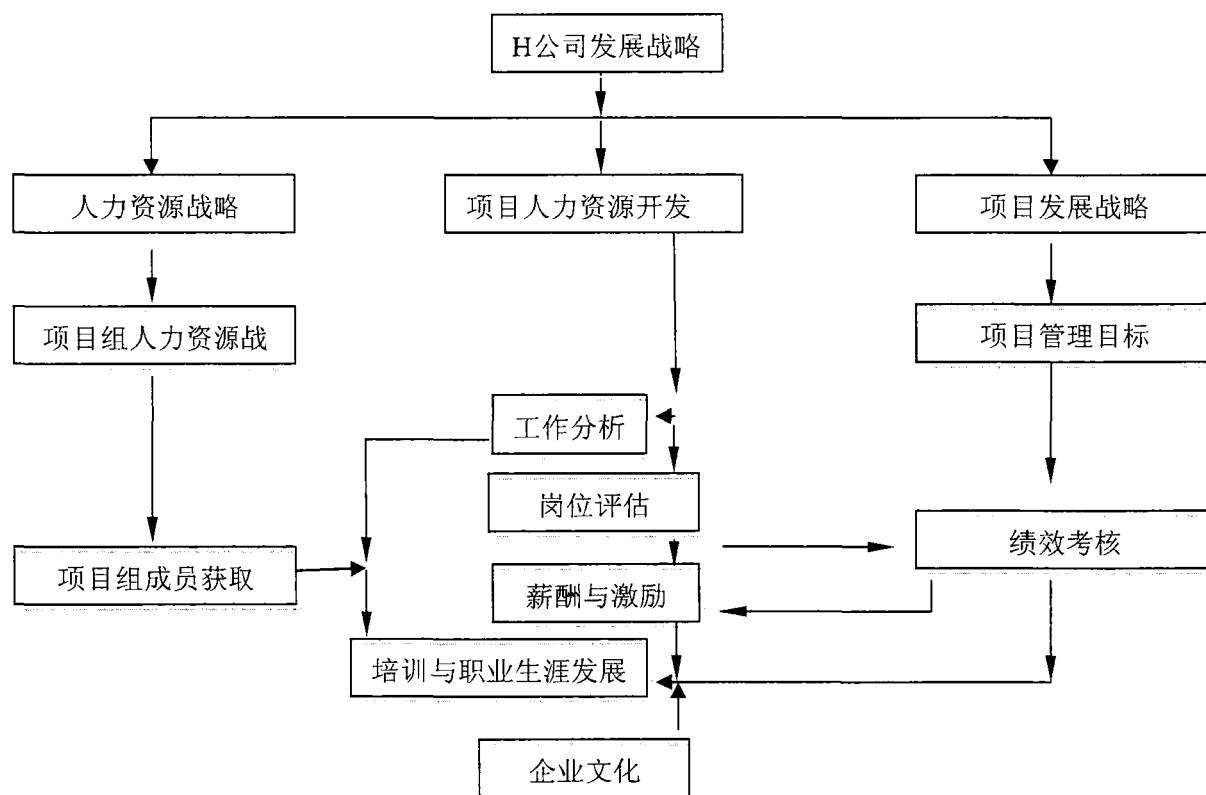


图 4.1 H 公司项目人力资源管理体系设计思路

Fig.4.1 The Design of Project Human Resource Management System in Corporate H

在以上各个人力资源管理体系设计完成后,对 H 公司项目开发人力资源管理体系进行预期模拟运行,并且及时评价预期模拟效果,以便对原有人力资源管理体系进行不断改进,从而进一步采取相应的实施保障措施。

4.2 项目人力资源规划

项目人力资源规划是从 H 公司企业经营战略和组织目标的角度出发,在分析评估未来竞争和商业环境的基础上,结合 H 公司的核心理念和组织文化,对公司近期、中期及远期的人力资源目标进行的战略性规划。它是保障 H 公司发展战略实现的功能性战略,并对公司员工及项目组成员树立新观念、企业文化建设起重要作用,在人力资源方面确保 H 公司发展战略目标的顺利实现。人力资源规划包括人力资源的使命,发展愿景,总体目标,分阶段实施目标,相关制度以及运作机构设置^[20]。

为保证人力资源规划的实现,将对人力资源部重新进行职能设计,对人力资源部进

行工作分析和职能岗位规划,确保 H 公司建立起与现代企业制度相适应的人力资源管理体系。

H 公司通过人力资源规划的实施,就能够在最大程度上确保项目组在最优时间内获得不同岗位的合适人员,无论是在数量、质量和是层次机构方面。这样既能满足不断变化的项目对项目组人力资源的需求,还能最大程度地开发和利用项目组内现有成员的工作潜力,使得 H 公司和项目组的目标和需要得到充分满足。人力资源规划的实施还可保证 H 公司根据未来业务的发展走向和预期中的可能变化进行系统的人员配备规划、晋升规划、补充及开发规划等,以提高 H 公司人力资源管理效率,提高 H 公司的软件开发水平,从而确保 H 公司战略发展目标的顺利实现。

4.3 项目人力资源获取

4.3.1 项目组成员的招募和相关配置

H 公司的项目经理与职能部门经理在经理角色、知识结构、工作方法和所需完成的工作任务存在着显著差异,项目经理的任务较之职能部门经理的任务复杂繁琐,任务较重。而由于项目开发过程中项目组成员的角色不同,因此承担的任务也各异。

H 公司中项目开发中的项目组成员的招募工作必须有规划、有重点地进行,争取为项目开发工作找到适合、高效的项目人员。既要要求项目组成员具有丰富的项目开发知识和经验,还得要求项目组成员能够应对不断变化的项目环境和特点,具备高度灵活适应能力,总之要选择合格的项目开发组成员。

项目组成员的招募与选拔工作可以结合招聘面试、企业内部选拔测试以及相关的临时人员调配并依据动漫项目开发的实际需要来进行。H 公司动漫项目开发的项目经理负责整个项目的实施、控制和协调沟通工作。经理助理就协助项目经理来处理项目组内外的各项协调和沟通工作。文件传递和文件管理成员主要处理项目组内与 H 公司的各项文件相关的工作。其次还有项目开发组的相关成员配置,特别是技术人员的配置要能对 H 公司项目开发产生最大的效用。因此,H 公司的人力资源部要及时发现项目开发组人力资源配置中出现的各种问题,分析其产生的原因,并努力为项目开发中的人力资源配置创造最好的政策和支持条件。

项目组的人力资源获取主要是以 H 公司的内部开发人员为主,适当引入外部人才为辅,整个项目组人力资源的配置主要根据项目组成员工作能力、项目组成员的数目及相关结构,使得 H 公司项目开发人力资源配置呈现静态、内部和微观特性。

(1) 项目经理的选拔

企业项目组管理层人员中,项目经理的选拔是最为重要的。可以说一个项目的成功

与否与项目经理的领导是否得当存在密切的关系。因此，在项目人力资源人员获取时，率先考虑的就是项目经理的选拔^[21]。由于项目经理是整个项目团队的最高领导，在项目完成和管理的过程中起着战略带头作用，不仅需要负责整个项目的实施，还得对项目的管理及控制全面把握，保证项目目标的顺利实现。项目经理的管理水平就是整个项目管理水平的基石，需要非常重视项目经理的选拔。

因此，H 公司明确规定，项目经理的选拔是以公司内部挖掘为主，因为内部挖掘的项目经理更加熟悉 H 公司和项目组的情况，能在很大程度上保证项目目标的实现。但是一旦无法在公司内部找到合适的项目经理，则需要社会上招聘合格的项目经理。根据要求，H 公司要求动漫项目的项目经理所具备的条件应包括以下几点：

① 具有负责整个项目的规划、控制、管理及指导评价项目各阶段、各部分活动的的能力；

② 具有组织和领导整个项目团队，并能与项目组成员保持良好关系的能力；

③ 具有在项目开发过程中出现的各类问题做出迅速准确判断并能提出解决思路的能力；

④ 具有在项目开发过程中防范潜在问题并采取预防措施的能力；

⑤ 具有良好的信息沟通与交流能力，能够善于处理项目组内成员的人力关系，使得项目组成员在项目开发中始终保持工作的创造性和积极性，以为完成项目目标而努力工作；

⑥ 具有非常优秀的时间管理能力，能够集中精力处理项目开发过程中的最重要和关键的问题；

⑦ 具有相当熟悉项目开发业务的能力，能够综合熟悉和了解项目开发过程中的各个部门，特别是对于项目开发的各个阶段的衔接能够了然于胸；

⑧ 具备多年较为资深的项目管理经验。

(2) 辅助管理人员的获取

对于项目组中辅助管理人员的获取，H 公司的选拔方法应从“经验决定”转变到“科学选拔”上来。由于动漫项目开发项目组辅助管理人员在项目组中处于一个特别的地位，向上受到项目经理的领导，向下有众多的项目组开发人员受其领导，因此他们的人生价值观、心理状态、工作内容及方式等方面具有自身的独特性。正是由于这种独特性的要求，H 公司在进行辅助管理人员人力资源配置时要坚持“以人为本”的思想指导，根据辅助管理人员岗位的特殊要求，运用系统科学的方法进行分门别类的人力资源配置，并且根据能力与职位级别相对应的原则，再按照个人的能力及专长，配置其适合的工作岗位，以此来达到真正的项目辅助管理人员的人力资源优化配置。

(3) 项目开发人员的配置

H 公司在项目开发过程中的项目关键技术人员和项目核心成员的选拔上,应该采用公司内部选拔和外部招聘相结合的模式,但主要应以内部选拔为主,这种灵活高效的选拔模式主要表现在各个岗位的人员应及时选拔与招聘、选拔与招聘的人员与其从事的岗位工作不合适时应及时调换以及在项目开发过程中的优秀人才应该获得提拔与重用。这样就能使项目开发过程中的内部人力资源培养获得更好的效果,也有利于项目开发人力资源的后备储备。

4.3.2 项目组成员的评测和选拔

H 公司在动漫项目开发的过程中,应建立公平合理、科学公正的项目组成员绩效评测制度,认真贯彻奖优罚劣的政策措施。对于工作能力强、勤奋并为项目开发做出贡献的项目组成员应大力表彰和奖励;对于项目开发过程中的工作积极性不高、造成开发事故和失误的项目组成员,一定要秉持公开、公正及公平原则,对项目组成员进行处罚。正是因为绩效评测的公平公正,就能使项目组成员对于自身的职位和薪酬待遇的抱怨最小,也能有效减少项目组内部摩擦,增强项目组的团队凝聚力。

更为重要的一点,H 公司通过项目开发中的项目评测,成为锻炼人才、不断发掘人才,提高 H 公司人力资源整体水平的一个重要渠道。通过项目评测选拔的项目管理人员将会在以后的项目开发过程中始终以项目团结为重,努力促使项目组成员的团结合作,同时鼓励项目组成员的良性竞争,使得项目开发目标的顺利实现。对项目组开发的技术人员,应通过认真考察,选拔能力突出、成绩显著地部分成员,并通过不断的培训锻炼培养其组织管理能力,逐步转化为管理型和技术型并重的人员,从而提高项目组成员的工作效率^[22]。

H 公司在项目评测的基础上,对项目组选拔的各个成员试用。一旦项目组成员被选拔试用,就需要明确自身的工作职责,熟练运用需要的专业技术知识和掌握该职位的业务流程,项目组成员的配置应合理搭配、协调工作。在项目开发过程中选拔优秀的项目经理,不仅需要根据项目开发的目标和 H 公司管理层的要求完成任务,还需要积极协调项目开发过程中各个项目组成员关系,因此在项目开发过程中非常重要,具有承上启下作用,从而确保项目开发目标完成并获得各方都满意。因此,H 公司在动漫项目开发过程中选拔优秀的项目组成员并进行合理配置们能够促进项目组成员良性互动、协调和有效配合。

4.4 项目人力资源开发

4.4.1 项目人力资源组织管理

H 公司项目经理在管理动漫项目开发时，不是时刻监视项目组成员的每个开发过程，项目经理需要做好项目管理制度、项目目标和团队工作氛围等工作，确保动漫项目开发目标的顺利实现。

(1) 制定良好的规章制度

要使项目开发目标的顺利完成，必须制定一个优良的项目开发规章制度。动漫项目开发组制定的规章制度将包含整个项目开发过程的各个方面，如组织纪律制度、财务制度、绩效考核制度等。一个好的项目团队规章制度体系表现在项目组成员遵守规章制度的时候能够感受到其存在，但是并不会认为那是对自己的一种约束。项目经理在考量项目组成员执行这些规章制度时还应注意对于违反这些制度的行为就该及时制止，否则一旦不严格执行，将会使这些制度成为一纸空文。还有一点就是项目经理自身应该成为执行项目组各项规章制度的表率，促使项目经理和项目组成员共同遵守。

(2) 建立明确共同的目标

由于项目组中各个成员的角色不同，导致其看待问题和处理问题的角度就不同，因而对于项目完成的目标和期望就会产生差异。作为一名优秀的项目经理，应该善于了解项目组成员的不同心理状态，了解其真实需求，并努力帮助项目组成员树立共同的项目组完成目标，形成项目组的团队凝聚力和向心力。由此，在具体进行分析和帮助时应该根据项目组成员的特点制定合适的政策。以激励制度为例，有的项目组成员努力开发是为了物质更加丰厚，因此进行激励时需要多偏重物质；有的项目组成员可能认为精神上的激励更为重要，因此进行激励时需多给他们挑战和晋升机会。但是一定要把握好度，注重公平。

(3) 营造积极进取团结向上的工作氛围

团结进取、积极向上的项目团队工作氛围对于 H 公司动漫项目开发至关重要。如果动漫项目组中有些成员不满其他成员的成果及表现，整天就是琢磨怎么想办法打压别人和破坏工作的正常氛围，如果项目经理不加以处理，那么项目组成员到最好就会陷入到勾心斗角中去，对于项目目标的完成有很大影响。

特别是那些经过多次教育还没有改进的项目组成员，项目经理应该及时处理，调整出项目组。因为对于 H 公司而言，公司成立的时间比较短，还没有形成稳定、成熟的企业文化和较好的企业精神，这样的项目组工作氛围就会产生整个公司风气产生影响。因此在动漫开发项目组内部，只要项目组成员一起努力，就能迅速创造出一个良好的工作

氛围。

对于项目经理而言，为了创造项目组内良好工作氛围，必须做出一些努力，做到项目组成员的工作奖赏分明，平等民主，从而调动项目组成员的积极性和创造性，构建和谐团结的项目组团队。

4.4.2 项目人力资源绩效管理体系设计

对项目组进行人力资源绩效管理的目的就是使项目组成员的工作目标与项目开发的目标协调一致。项目人力资源绩效管理的整个过程也是一个不断循环、不断进步的过程。这个循环的过程分为四个阶段，第一个阶段是制定项目绩效计划，第二个阶段是实施与管理项目绩效，第三个阶段是对项目进行绩效考核，最后一个阶段是对于项目绩效考核的反馈^[23]。

(1) 项目绩效计划的制定

制定项目绩效计划的一项重要工作就是制定项目组成员的绩效考核内容，绩效考核内容是用来考评和管理项目组成员绩效表现的量化标准体系。从 H 公司的实际情况出发，动漫项目开发的绩效考核内容如下表所示：

表 4.1 H 公司项目开发绩效考核内容

Tab 4.1 The Performance Appraisal Content of Project Development in Company H

考核内容	权重
项目进度	30%
项目质量	50%
内部配合度	10%
技术资料汇总	10%

(2) 项目绩效实施与管理

H 公司要确保动漫开发项目人力资源绩效考核的有效实施，不仅需要建立科学合理的指标体系和完善的考核制度，还需要对实施绩效考核的评价者进行培训。一旦绩效考核的评价者不能准确、客观地对被考核者做出绩效评价，那么绩效考核的效果就不能保证真实准确和客观。在项目开发过程中进行绩效考核的评价者的水平高低将直接影响项目组整个绩效考核结果。如果评价者不能准确对项目组成员进行考评，合理把握绩效考核的标准，不能严格按照要求进行考核，那么就算是最好的绩效考核指标体系和制度也只是个摆设。因此，在进行绩效考核之前，应该对评价者进行全面综合地培训。对于项目经理来说，需要对项目开发的整体目标进行有效把握，积极支持创新和根据环境的变

化调整开发思路，确保目标的顺利实现。辅助管理人员在项目开发的过程中需要合理分配项目开发的各项任务，协调项目组成员的关系，营造良好的团队气氛，激励项目组成员为了实现项目开发目标不断努力，从而起到桥梁纽带作用。还有一点就是在收集项目组成员绩效考核的相关资料时应该注重长期收集和及时收集，这样就能保证绩效考核资料的全面和准确。

（3）项目绩效考核

人力资源部根据项目目标任务单上的时间节点和项目完结后，组织对项目开发的考核工作。具体绩效考核内容如下：

① 项目进度考核

项目进度由产品战略管理中心或客户部进行日常记录与考核。项目进度考核采取项目延期率指标进行考核，项目延期率是指考核项目实际完成周期超出计划完成周期的程度（完成周期以最后一次批准的变更计划周期为准）。

人力资源部根据项目经理的通知，由其安排产品战略管理中心或客户部对项目进度进行评分，并填写《项目进度考核表》。

② 项目质量考核

项目质量由质量中心和产品战略管理中心进行日常记录与考核。项目质量考核包括硬件方面、软件方面、机构方面等方面，其计算办法是对照不同扣分标准进行评分，项目质量考核中允许出现负分。人力资源部安排产品战略管理中心对项目质量进行评分，并填写《项目质量考核表》。

③ 项目内部配合度考核

项目内部配合度由产品战略管理中心或客户服务中心和客户部进行日常记录与考核。项目内部配合度考核是指产品战略管理中心或客户服务中心和客户部对项目组在该项目中出现的不配合和投诉次数对照扣分标准进行评分。不配合的界定：即指项目组与考核部门之间在项目工作期间，所表现出来的配合与否，不配合须采用书面形式进行告知，并将该书面告知抄送公司经理。

人力资源部安排产品战略管理中心或客户服务中心和客户部对项目内部配合度进行评分，并填写《项目内部配合度考核表》。

④ 技术资料汇总考核

技术资料汇总由项目组辅助管理人员负责日常记录与考核。技术资料汇总考核包括项目组上交资料的及时性和数量，在项目技术资料汇总的几个阶段和项目完结后，根据项目组上交的资料，对照《技术资料汇总考核表》上的要求，按其所缺少的文本数对照扣分标准进行评分。

人力资源部安排人力资源部对技术资料汇总进行评分，并填写《技术资料汇总考核表》。

所有四个考核内容评分结束后，人力资源部计算项目组的项目综合得分，将结果通知各相关部门并存档。

⑤ 项目成员考核

作为项目考核辅助手段的项目组成员考核，由人力资源部按月度组织，具体操作程序为：人力资源部在每月末，向项目经理发放《管理职岗位考核表》和《员工岗位考核表》；直属上司根据项目组成员一个月的工作表现进行评分并签字；直属上司在与被考核项目组成员交流沟通后，被考核项目组成员对该评分发表本人意见并签字；最后交至人力资源部，由人力资源部负责审核和备案。

(4) 项目绩效反馈

① 项目开发进程中和项目完结后，公司管理层负责不定期召开由项目经理、人力资源部经理和各考核部门负责人参加的项目沟通会，并形成专门的项目会议资料。

② 项目考核结束后一周内，人力资源部负责召开由项目经理和各考核部门负责人参加的项目考核会，就项目过程中的经验教训进行总结，项目经理也可对其认为评分不合理的方面进行申诉，通过沟通达成一致意见，无法达成一致意见的，会上按少数服从多数的原则解决。

③ 直属上司在项目考核时，被考核项目组成员对考核分数必须确认，并对有异议的地方进行沟通；直属上司针对得分较低的项目组成员要进行专门的沟通，分析其绩效较低的原因，为该成员绩效的提高提出指导性意见。

4.5 项目人力资源激励

4.5.1 项目人力资源薪酬体系设计

虽然说对项目组成员进行激励不能完全依靠薪酬激励，但是不能否认的是薪酬激励在促使项目组成员保持工作激情和形成工作成果等方面的作用依然巨大。

在项目开发过程中，当项目组成员做出一个人做出一定成绩并获取相对应的薪酬之后，项目组成员不仅关注自身获得的薪酬绝对数，还会关注其获得报酬的相对数。这种既比较薪酬绝对数又比较薪酬相对数的行为是在确认获取的薪酬是否公正合理，其结果将会影响其以后的工作积极性和创造性。而进行这种比较的行为又可以分成两大类，一类是将取得的薪酬数目和自身对工作本身的投入与他人进行对比，只有当项目组成员认为自己的投入和获取的薪酬与其他人一致时才会认为这种薪酬体系是公平的。第二类就是自己目前的工作投入程度和获取薪酬的比率与过去进行对比，也只有在相等或超过之

前的比率时才会认为薪酬体系是公平的^[24]。因此，H 公司人力资源部需要构建严谨、平等和科学的薪酬体系。

H 公司动漫项目开发在薪酬分配上不仅要注重公平，还得在一定程度上拉开差距，这样才会促进项目组成员的工作积极性不断提高。因此 H 公司动漫项目开发组的薪酬应当向项目经理、辅助管理人员和一线技术开发人员倾斜，根据项目组成员岗位的重要性、职责大小和复杂程度等确定薪酬比重，项目组成员的薪酬随着岗位的变化而变化，并以工作绩效为基础，按绩效考核的相关结果等来确定项目组成员的薪酬。

H 公司项目组进行薪酬体系设计的相关前期工作包括项目组成员的工作分析、岗位评价、薪酬调查、绩效评价及成本控制等，进行工作分析就等于对岗位进行综合评价，进行岗位评价并以此来确定此岗位的价值大小和贡献程度，以实现项目组薪酬体系的内部公平^[25]。薪酬调查是通过了解市场薪酬水平和公司薪酬水平来制定本动漫开发项目的薪酬体系设计，以增强项目组薪酬体系的竞争力。对项目组成员的绩效评价是强调项目组成员对员工工作贡献程度的认同，并以此来激励项目组成员积极工作。

对动漫开发项目组成员的薪酬体系设计应建立在岗位职责的基础上，形成以项目组成员的工作绩效为核心的正向激励体系。在这个薪酬体系中将项目组成员的薪酬与其岗位职责及绩效水平紧密结合起来，实现薪酬管理体系的规范化和制度化。H 公司动漫开发项目薪酬管理体系中的一个重要组成部分就是成本控制，它是薪酬体系设计中控制人力成本的一个重要环节。

另外值得注意的是薪酬体系的设计是一个动态变化的过程，随着项目开发进程的推进，当有相关因素发生改变时得适时调整薪酬体系的方案，以最终达到项目开发目标的实现。

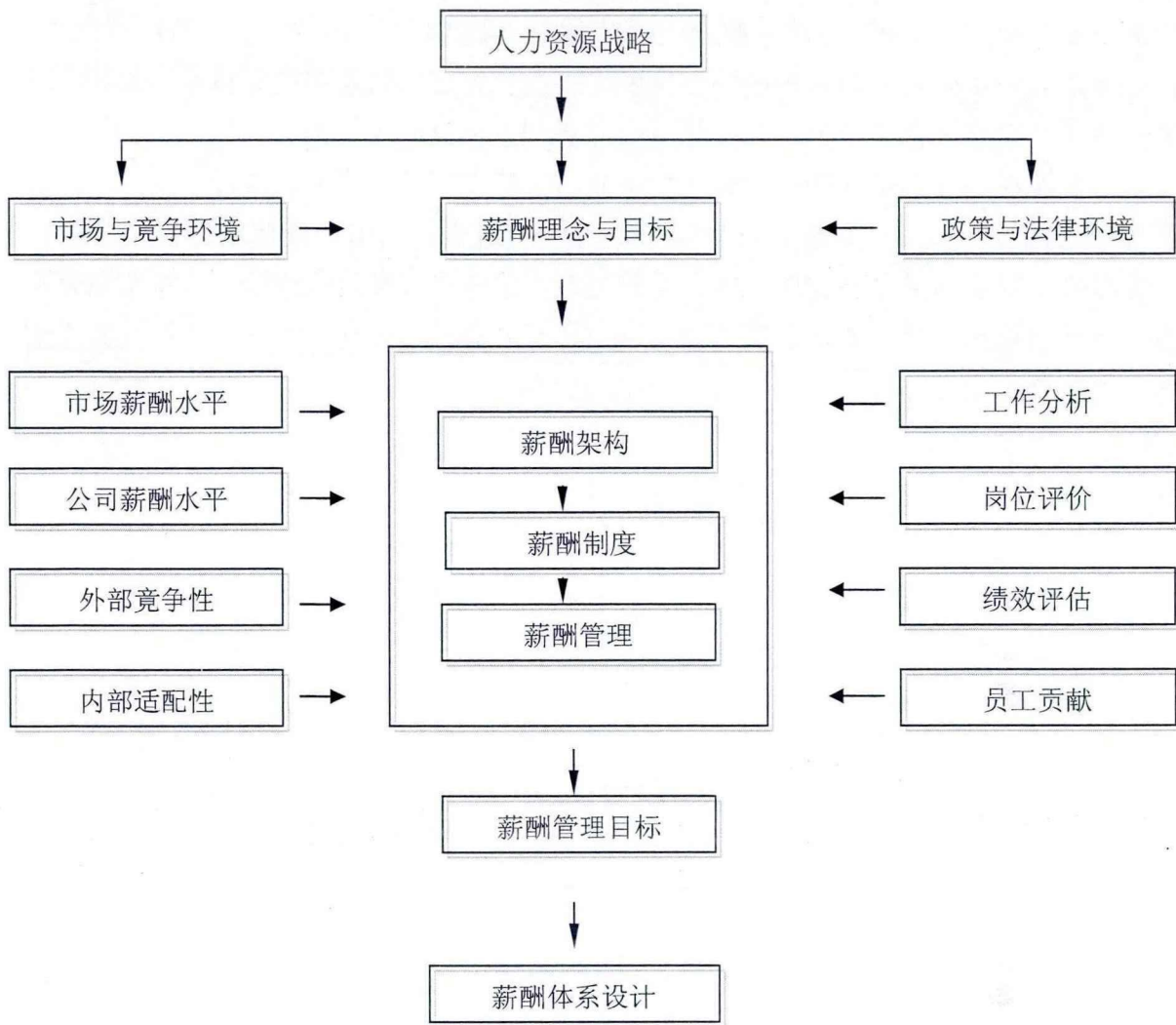


图 4.1 H 公司项目人力资源薪酬体系设计

Fig.4.1 The Design of Project Human Resource Compensation System in Corporate H

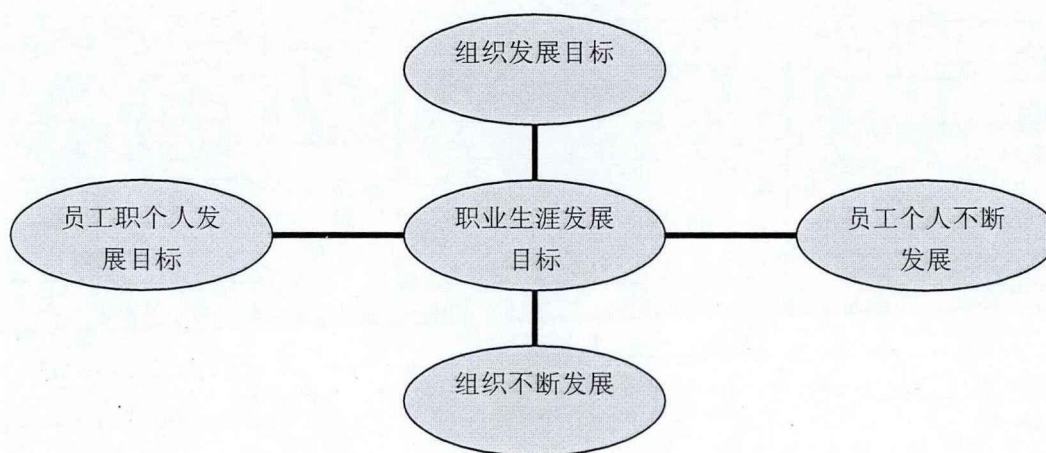
4.5.2 项目的人力资源职业生涯设计

项目的人力资源职业生涯设计就是以项目组成员为核心，以项目组成员的全面发展为基点，并针对成员的不同特点建立多种生涯规划渠道，鼓励项目组成员发挥自己的专长，确保不同岗位的员工都有平等和相同的职业生涯发展机会，以实现项目组成员的充分发展空间。。因此在组织结构的设计与调整中，必须以人为本，改善和提升员工的需求，促进员工的沟通与合作，激发员工的积极性、创造性。

项目的人力资源职业生涯设计中主要包括项目组成员的职业生涯规划辅导、成员的

岗位晋升制度等。同时为员工建立职业生涯信息库，为企业建立新型的人力资源信息库，为企业制定职业生涯开发与管理的制度体系，职业生涯培训体系和辅导体系。职业生涯的每一次质跃发展，都是以学习新知识、树立新观念为前提条件的。

人力资源在设计这个系统时，要适配企业的战略发展目标，在职位设计里，不但需要员工明白岗位分析与岗位评价的意义、还要知道怎样运用诸如现代的评价与分析技术。明白自己目前的状况与实现目标之间的差距，才能采取有效的行动。这些差距表现在四个方面：思想观念、心理素质、知识结构、能力技巧。找到这些差距之后，要找缩小差距的方法和实施方案。



H 公司项目的人力资源职业生涯设计为“双重阶梯”的职业生涯规划。一条职业生涯阶梯是管理通道的晋升，另一条职业生涯阶梯是技术通道，两种通道的层级为平行通道，在这种模式下能够晋升的渠道大为增加，使各个类型的员工都有晋升机会。

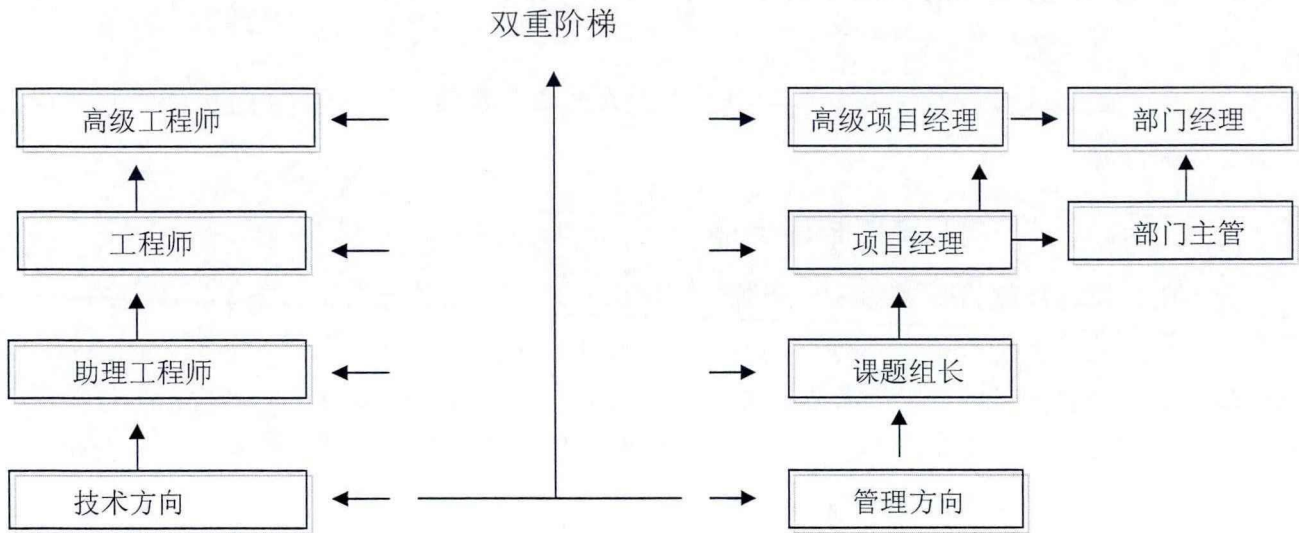


图 4.1 H 公司项目人力资源职业生涯体系设计

Fig.4.1 The Design of Project Human Resource Career System in Corporate H

5 H 公司项目开发的人力资源管理体系措施保障

为了更深入推进 H 公司动漫项目开发的人力资源管理体系的顺利实施,本文提出以下保障措施:

5.1 项目人力资源管理制度保障

H 公司动漫项目开发的人力资源管理体系就是协调项目开发中的各个组织关系,并以此来规范项目组成员工作行为的各项规章制度。为了保障动漫开发项目的正常运行,顺利实现项目开发目标,就需要制定切实有效的人力资源管理制度以此来规范项目组成员的各项行为。可以说,健全的动漫项目开发的人力资源管理制度是顺利实现 H 公司动漫项目开发的人力资源管理体系的制度保障。

对于制度的严格执行,第一,要在最大程度上发挥项目经理的重要作用,项目经理不仅对整个项目负有全部责任,而且在动漫开发项目的人力资源管理中的作用极为关键。第二,选拔合适的项目组成员。在决定项目启动需要成立项目组时,项目经理需要认真分析该动漫开发项目的项目特点、考虑实现该动漫开发项目需要何种知识结构和专业技术的成员、符合项目开发特点的管理成员及岗位设置等因素,审慎选拔项目组成员。项目组成员的选拔标准包括成员的性格特点、职业兴趣及相关的工作技能、职业道德等。第三,动漫开发项目人力资源管理需要协调团队内部组织和建设。项目组的团队组织和建设就是充分调动项目组成员的工作积极性,使全体项目组成员围绕项目目标团结合作、紧密配合。一旦项目开发过程中出现技术、成本及进度方面的困难,项目经理应及时选择最恰当的项目组成员妥善解决,以最终实现项目目标。第四,最大程度地保证项目组的稳定。在动漫项目开发的过程中,项目组成员的频繁变动不利于项目目标的顺利实现。而要保持项目组的稳定,不仅需要选拔合适的项目组成员,还得组织项目组成员进行定期或不定期的职业培训,塑造良好的项目组团队文化和积极向上的工作氛围,并采取具有竞争力的激励制度激发项目组成员的工作创造性和积极性。还有一点是随着动漫项目开发的不断深入,也需要根据项目进展的实际状况对项目组成员进行充实和完善。具有竞争力的激励体系是调动项目组所有成员工作创造性和积极性以及项目组团结向上的重要措施。这些制度体系的完善和有机整合,将不断完善和顺利推进动漫项目人力资源管理体系的建设,以此顺利实现 H 公司动漫项目开发的目标。

5.2 项目人力资源管理的企业文化建设保障

H 公司动漫项目开发的人力资源体系建设不仅需要采用科学的管理手段,运用强有

力的制度建设保证项目顺利完成，还需要充分发挥企业文化的重要作用来进行动漫项目开发的人力资源的管理及运行，尽全力构建高绩效的项目组织，以实现项目开发的成功。

企业文化建设是内聚人心和外塑形象的重要手段，不仅能增强企业的竞争力，而且能增强对社会和企业人才凝聚力和吸引力。动漫开发项目组织结构和企业自身的文化具有复杂的互动关系，一旦项目组织结构变动将会引导企业文化做出相应变动，这种匹配的互动式项目组进行有效运作的前提。

由于 H 公司动漫项目开发的人力资源管理体系的组织结构式矩阵式结构，那么项目组的内部文化就应该构建以人为本、不断创新和团队协作的项目组文化。由于文化是对企业成功经营管理实践的总结和精华提炼，是员工的价值和企业战略目标在组织结构、体系建设等方面的体现，这个就是一个企业文化价值运用到企业运营实践中的过程。

H 公司动漫项开发的人力资源管理体系建设在不断实现人才价值，建立灵活科学稳定的项目管理用人制度，使众多人才走上项目管理的重要岗位，使项目组成员在整个结构、知识和专业技能上得到优化，从而真正实现 H 公司企业文化的建设保障。

结 论

动漫项目开发的人力资源管理是软件项目分支管理中一项重要的研究课题，它既可以作为 H 公司动漫开发项目来研究项目开发人力资源管理问题，也可以作为软件项目开发的人力资源管理的代表进行研究。因此，深入研究该动漫项目开发的人力资源管理，对于实现项目人员优化配置的研究具有重要的意义。

本文首先回顾了国内外项目人力资源管理的研究和发展现状，在介绍相关理论的基础上，对 H 公司动漫项目开发的人力资源管理进行深入细致地分析和研究，设计该项目人力资源管理体系，并研究其实施保障。主要结论如下：

第一，针对 H 公司的基本情况和 H 公司动漫项目开发实际情况，指出该动漫项目开发的人力资源管理中存在以下主要问题：项目组成员获取机制不够完善，项目组成员开发培训不够重视，H 公司项目组绩效管理和激励机制存在问题，并具体分析了问题产生的原因。

第二，根据存在的问题对 H 公司动漫项目开发的人力资源管理体系进行设计，设计内容包括项目人力资源规划、项目人力资源获取、项目人力资源开发和项目人力资源激励四个方面，建立符合 H 公司动漫项目开发实际的合理有效的项目人力资源管理体系。

最后，从制度和企业文化两方面提出了 H 公司动漫项目开发的人力资源管理体系的保障措施。

本文的研究对软件项目开发的人力资源管理具有一定的借鉴作用。但由于本人知识水平所限，以及时间及精力的原因，本文提出的体系设计中可能存在不足之处，有待进一步的完善。

参 考 文 献

- [1] 王林秀.知识经济时代的人力资源开发与管理[J].商业研究,2006(11):86-89.
- [2] 彭剑锋.人力资源管理概论[M].上海:复旦大学出版社,2004:13-17.
- [3] Li Ji.Strategic Human Resource Management and Performance in China[J].The International Journal of Human Resource,2003(3):59-64.
- [4] 邵冲.人力资源管理案例[M].北京:清华大学出版社,2006(10):106-108.
- [5] 熊军.我国企业人力资源管理信息化存在的主要问题及对策[J].科技与管理,2005(3):16-19.
- [6] William.P.Anthony,Panela.L.Perrew.Human Resource Management:A Strategic Approach[M].CITIC Publishing house,2004(9):386-418.
- [7] 弗雷德里克·哈里森,丹尼斯·洛克.高级项目管理[M].北京:经济管理出版社,2006(12):285-301.
- [8] 陶秉衡.项目管理与国际接轨[J].上海综合经济,2000(3):42-43.
- [9] 美国项目管理协会(PMI).项目管理知识体系指南(PMBOK)[M].王勇,张斌译.北京:电子工业出版社,2009.
- [10] R·K·Wysochi.Building Effective Project Teams[M].Beijing:Publishing House of Electronics Industry,2003:58-256.
- [11] Peter W Gmorlls.Updating the Project Management Bodies of Knowledge[J].Project Management Journal.Sylvan,2001,32(3):21-30.
- [12] Randall.S.Schuler,Susan.E.Jackson.Managing Human Resources Through strategic Partnerships eighth edition[M].Irwin Mc Graw Hill,2005(1):547-595.
- [13] Geroge.W.Bohlander,Scott.A.Snell.Managing Human Resources Thirteenth Edition[M].Thomson college Publisher,2006(12):174-205.
- [14] 王宏伟,马海燕.项目人力资源管理探析[J].科技和产业,2004(4)12:45-48.
- [15] 王米娜.项目实施人力资源管理的关键问题探讨[J].科技与管理,2005(3):32-35.
- [16] 濮志峰.论项目人力资源管理中的团队建设[J].镇江高专学报,2006(1):79-81.
- [17] 约瑟夫·J·马尔托奇奥.战略薪酬管理[M].刘小刚,童佳译.北京:中国人民大学出版社,2005:415-489.
- [18] 孙巍.交互式多媒体关键技术的研究[D].大连理工大学,2009.
- [19] 江林.IT项目管理最佳历程[M].北京:电子工业出版社,2004:98-121.
- [20] 李焕荣,刘得格.现代企业人力资源和谐管理绩效评价研究[J].中国人力资源开发,2007:71-89.
- [21] 付亚和,许玉林.绩效管理——博学·21世纪人力资源管理丛书[M].上海:复旦大学出版社,2004(12):168-196.
- [22] 江瑜.信息系统开发项目人力资源管理[J].西安联合大学学报,2006(7):101-103.
- [23] 胡八一.三三制薪酬设计[M].北京:北京大学出版社,2007:81-99.
- [24] 白静.项目管理模式在企业人力资源管理创新中的应用[J].科技与管理,2007(3):127-129.
- [25] 姚志辉.我国汽车零部件企业薪酬模式研究[D].武汉理工大学,2007.

致 谢

时光荏苒，转瞬间我的毕业论文的写作接近尾声，在大连理工大学的学习生涯即将告一段落，在学习生活和论文写作的过程中，遇到了很多意想不到的困难，这些困难也都一一解决，因此收获太多，我的心中也是充满着无限的感激：

首先要感谢大连理工大学能够为我的学习提供如此好的条件及机会，让我能够在这里获得很多宝贵的知识及做人的道理。特别需要感谢的就是我的导师党延忠教授，不管是平时的学习生活，还是毕业论文的选题、资料的搜集、大纲的修改直至最后论文的完成都倾注了党老师的大量心血，尤其是在论文写作遇到困难的时候，正是由于党老师的鼓励、支持及有益的指导，才能促使我顺利将论文写作工作完成。其次我还得感谢所有为我的本篇论文提供文献基础、相关资料参考的专家、学者及各位朋友，这样促使我的论文资料和数据更加详实和准确。同时，论文写作也得到了我的单位——H 公司相关人员的大力支持，也向他们表示感谢，没有你们的大力支持，我的论文工作将会举步维艰，感谢所有为我论文写作完成提供无私帮助的知名和不知名的各位友朋。

最后还得感激我的家人，你们在背后默默的支持和鼓励，是我完成学习生涯和毕业论文最大的动力。

大连理工大学学位论文版权使用授权书

本人完全了解学校有关学位论文知识产权的规定，在校攻读学位期间论文工作的知识产权属于大连理工大学，允许论文被查阅和借阅。学校有权保留论文并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印、或扫描等复制手段保存和汇编本学位论文。

学位论文题目：H公司项目开发人力资源管理研究

作者签名：李慧 日期：2014年12月7日

导师签名：李慧 日期：____年____月____日

