

项目管理的规划

“不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域。”陈澹然在《寤言二·迁都建藩议》中认为不能制定长久的国家政策，一时的聪明也是微不足道的；不从全局的角度考虑问题，即使治理好一方地区，也是微不足道的。这道理同样适用于项目管理：想做好项目管理，就得从项目全生命周期考虑；想做好具体的某个方面，就得从全局出发。因此，项目管理的首要任务是制定项目管理规划。在项目的授权启动后，必须对项目作审慎研究，确定合理的项目管理目标，明确项目范围，识别项目干系人，对构成项目的各种要素作综合考察，制订相应的专项计划，在此基础上，制定项目章程。

3.1 项目管理规划概述

“凡事预则立，不预则废。言前定则不跲，事前定则不困，行前定则不疚，道前定则不穷。”《礼记·中庸》的智慧告诉我们：不论做什么事，事先有计划和准备，就容易成功，不然就会失败或遭遇困境。这告诉我们计划是执行的基础和前提。由此可见，任何事都应当先规划再执行，办任何一件事，离开了周密而详尽的计划，都会事倍功半，甚至劳而无功。就项目管理而言，其第一要务就是制定项目管理规划。

3.1.1 项目管理规划的含义

项目管理规划是定义、制订和协调所有专项计划，并把它们整合为一个综合的项目管理计划。规划的基本意义由“规”和“划”两部分组成，“规”的意思是规范、规则、章程、标准、谋划等，属于战略层面；“划”的意思是合算（按利益情况计较相宜或不相宜）、设计等，属于战术层面；二者结合起来的意思是指进行战略层面的设计，侧重于指导性或原则性。由此可见，项目管理规划就是对项目的整体性与局部性的综合考量，设计项目管理的整套行动的方案，即根据对组织外部环境 with 内部条件的分析，确定要达成的项目管理目标以及实现目标的方案途径，制定项目管理工作程序，确定项目管理所采用的步骤和方法，安排项目管理所需资源，设计项目管理组织架构。项目管理规划一般融合了项目干系人的要求和期望，具有全局性、战略性和概括性。

根据项目管理计划的详细程度，项目管理计划自上而下可以分为两个层级：第一层级是项目管理规划，一种总体的、概要性的计划，或者是归纳项目管理框架的概要计划；第二层级是项目专项管理计划，是一个更加具体的、针对每个专项的管理计划，是对第一层级管理计划中的各项管理工作分别进行扩展和细化，确定具体的项目管理步骤和方法等，凡是为实现项目目标而进行的活动都应该纳入项目管理计划之中。例如，项目范围管理

计划、项目进度管理计划、项目成本管理计划、项目质量管理计划、项目风险管理计划、项目采购管理计划、项目人力资源管理计划,等等。第二层次的管理计划是项目经理作出决定和进行控制的工具,明确了项目中的责任和组织结构。

没有周密的项目管理规划或项目管理规划得不到贯彻和保证,就不可能取得项目的成功,因为项目管理规划具有下列作用。

(1) 项目管理规划是对项目构思、项目目标更为详细的论证,可进一步完善目标体系。在项目总目标确定后,通过项目管理规划分析项目总目标是否能实现,总目标所确定的进度、成本、绩效等要求是否能得到保证。

(2) 项目管理规划既是对项目目标实现方法、措施和过程的安排,又是项目目标的分解过程。规划的结果是许多更细、更具体的目标的组合,它们将被作为各级组织在各个节点的责任,可以使项目团队成员明白自己的目标以及实现其目标的方法,明确完成项目目标的努力范围。

(3) 项目管理规划须考虑更多的实施战略问题,如项目团队的组织模式、里程碑计划、关键活动等。

(4) 项目管理规划是项目管理实际工作的指南和项目实施控制的依据。规划是对项目管理实施过程进行监督、跟踪和诊断的依据,也是评价和检验项目管理实施成果的基准,可作为对各层次项目管理人员业绩评价和奖励的依据。

(5) 项目管理规划说明实施过程中所需要的技能和资源,项目干系人需要了解和利用项目管理规划的信息。作为协调项目工作的文件,指导项目整体实施,可以使项目各活动协调一致;作为项目相关干系人之间信息沟通的平台,可以使项目团队干系人之间相互沟通,增进理解。

3.1.2 项目管理规划的编制

项目管理规划是一个用于协调所有项目计划的文件,它确定了执行、监控和结束项目的方式与方法,包括项目需要执行的过程、项目生命周期、里程碑和阶段划分等全局性内容。项目管理规划是其他单项计划制订的依据和基础,可以帮助指导项目的执行和控制,从整体上指导项目工作的有序进行。在其他知识领域所创建的计划可以认为是整个项目管理规划的补充部分。

1. 项目管理规划的编制原则

项目管理规划是对项目管理的各项工作进行的综合性的总体计划,不但涵盖整个项目生命周期,而且统筹各个专项计划,如项目范围管理计划、项目进度管理计划、项目成本管理计划、项目质量管理计划、项目采购管理计划、项目沟通管理计划、项目人力资源管理计划、项目风险管理计划、项目干系人管理计划。因此,制定项目管理规划时应遵循全局性原则。根据全局性原则,必须树立全局观点,不要孤立地看问题,局部利益服从整体利益。典型的项目管理将项目分解为若干个专项领域进行管理,并由相关专业人员去实施。因此,对于一个项目来说,有多个专项领域,每个专项领域都有自己的管理目标,因而项目管理具有多重管理目标,如进度目标、成本目标、质量(或绩效)目标等。在有多重目标的

情况下,哪一个目标需要优先考虑?如何整合这些目标,实现整体最优?要回答这些问题,就需要从全局出发,协调和控制项目各个方面,消除项目各个专项管理的局部性,有时甚至可以不惜牺牲或降低某些专项的管理目标,达到全局的总体目标最大化。由于专项领域之间可能竞争相同的资源,如果没有全局观,容易导致各自追求局部最优,而整体并不最优。因此,必须运用项目整合管理技巧,与项目干系人一起创建并整合合适的项目管理规划。

2. 项目管理规划的编制依据

在很多情况下,根据当前签订的协议书和合同条款,修改并更新建议书后,就可以作为项目总体计划。而在项目概要需要以更为详细的形式扩展或定义时,建议书可起大纲的作用。由于最终总体计划的主要面向对象是项目团队而不是客户,技术部分通常比项目建议书中的更加丰富、内容更详细。编制项目管理规划的主要依据包括:①项目工作说明;②制约因素,即影响项目绩效的限制因素;③假设条件,即因项目存在未知因素而建立的假设;④项目的事业环境因素,即政府和行业标准、纵向市场和专项领域的项目管理知识体系、项目管理信息系统、组织的结构和文化、组织的管理实践、基础设施、人事管理制度;⑤组织过程资产,即标准化的指南、工作指示、建议书评价准则和绩效评价准则,项目管理规划模板,变更控制程序,以往项目的项目档案,组织的标准、政策、程序等。

3. 项目管理规划的主要内容

对于任何一个项目,项目管理规划主要包括以下3个部分。

一是确定预期目标以及目标的优先顺序。对于任何管理活动来说,如果没有目标,就失去了努力的方向。因此,项目管理规划的首要任务是确定项目管理目标。

二是设计项目治理架构,制定项目内部或外部的制度或机制。在项目的总目标确定之后,需要合理地确定项目主要干系人之间的权力、责任、利益关系,从而在项目交易中建立起一种良好的秩序,并通过各种方法和手段来维持这种秩序,有效地协调项目干系人之间的关系并化解他们之间的利益冲突。因此,需要设计合理的项目治理架构。项目治理应注重全面管理,即具有全面性、全员性、全过程和全方位的项目管理。全面性指管理的内容、主体、标准和效果具有全面性;全员性指管理不仅仅是项目管理团队的责任,也是项目实施机构的各级管理人员的责任;全过程是指管理涵盖项目全生命周期的各个阶段;全方位是指管理不仅局限于项目团队内部的规章制度,而且涵盖了机构的决策机制、制度执行力和责任追究等体系。

三是制定实现预期目标的步骤和方法,指导项目的执行。在项目治理架构下,需要制定项目实施的策略,所需资源的安排,项目管理工作的程序、步骤及方法,项目活动的监督控制等。

这3个部分总是相互联系,相互依赖,依靠它们最后制定出全面的规划,并且引导组织达到预定的目标。缺少其中任何一个部分,都会给规划的实现造成障碍。

3.2 项目管理目标的确定

项目管理目标是依据项目发起人或者客户提出的项目产品、服务或成果要求而制订的项目实施目标,从而满足或超越发起人/客户的需要。

3.2.1 项目管理的基本目标

项目是为创造独特产品、服务或成果而进行的临时性工作。因此,项目管理的目标就是在一定的约束条件下创造预定的独特产品、服务或成果。项目有两个主要约束条件:一是时间的约束;二是成本的约束。因此,项目管理的基本目标包括3个子目标:①是否创造了预定的产品、服务或成果——绩效目标或质量目标;②是否在计划的时间内创造了预定的产品、服务或成果——进度目标或时间目标;③是否在预算内创造了预定的产品、服务或成果——成本目标或预算目标。习惯上称这3个子目标为项目管理的三大目标或三重约束。

1. 项目绩效目标

项目绩效目标定义最终交付成果是什么。成功的项目管理所得到的可交付物(产品、服务或成果)必须满足预先设定的要求,如功能要求、技术标准、质量要求等。以一个电解铝车间改造项目为例,其绩效目标可以定义为“改造后的车间每年生产20万吨符合纯度要求的电解铝,并且节约15%的用电”。如果改造后车间在原假定的条件下每年生产符合纯度要求的电解铝不足20万吨,则该项目未能达到绩效目标;如果改造后车间在原假定的条件下每年能够生产20万吨电解铝,但电解铝的纯度不合要求,则该项目未能达到绩效目标;如果改造后车间在原假定的条件下每年能够生产20万吨符合纯度要求的电解铝,但没有节约用电或者节约少于15%的用电,则该项目未能达到绩效目标。

2. 项目进度目标

项目进度目标定义在什么时候交付成果。成功的项目管理必须在计划的时间内提供预期的可交付物(产品、服务或成果),某年某月某日完成项目、若干年(月、日)内完成项目等。例如,住宅建成可以入住、办公楼建成可以动用、旅馆建成可以开业、工厂建成可以投入生产、道路建成可以通车、电厂建成可以发电、机场建成可以启用等的时间目标。在实践中,为了更好地控制项目进度,项目进度目标不只是规定提供可交付物最终时间,常常还对关键点作出具体的时间规定,即里程碑事件,要求项目关键步骤的开始不得晚于预定日期,最终总完工时间要与计划完工时间相符或早于计划完工时间。

3. 项目成本目标

项目成本目标定义项目预算成本是多少。成功的项目管理必须在预算内提供预期的可交付物(产品、服务或成果)。成功的项目管理要求在预算内完成所有的项目活动。当一个项目在其完工之前就用尽了所有的预算资金时,一般有两种应对措施:增加预算或者放弃该项目。如果增加预算,则会减少项目利润和投资回报,并可能引发更严重的财务危机,甚至面临灭顶之灾。如果放弃项目,则在此之前的所有投入都白白丧失,并丧失预期的项目效益。有些项目没有直接的盈利动机,如公司内部管理项目、纯科学研究项目、

慈善机构项目、地方政府利用社会基金实施的项目等。尽管其目标并不是盈利,但对其进行成本控制和财务管理也是十分必要的。

综合以上所述,项目管理目标一般包含3个要素:可交付物(有时还包括预期效益)、实现日期和目标预算。例如,某高速公路项目的目标定义为“投入5亿元,在2年内建成通车,具有年平均昼夜交通量为45 000~80 000辆的通行能力”;某网上购物服务系统改造项目的目标定义为“投入50万元,在5月31日之前完成网上购物服务系统的改造,使销售收入增加50%”;某市场调查项目的目标定义为“在26周内以10万元的预算,通过对客户市场的研究获得客户绩效方面的信息”,等等。

4. 目标之间的关系

任何项目都有3个基本目标:项目预算、完工时间和项目绩效,三者之间既对立又统一。

项目的3个基本目标相互关联、彼此影响,一个目标的改变就会影响到另外两个。例如,如果提高项目的绩效要求,一般会增加成本,同时,还会增加实施的时间,影响进度。如果要加快进度,缩短工期,则需要加班加点或适当增加人力,这将直接导致效率下降,单位产品的费用上升,从而使整个项目成本增加;另外,加快进度往往会打乱原有的计划,使项目实施的各个环节之间产生脱节现象,增加控制和协调的难度,不仅有时可能“欲速不达”,而且会给项目质量带来不利影响或留下质量隐患。如果要减少投资,就需要考虑降低功能和质量要求,采用较差或普通的设备和材料;同时,只能按费用最低的原则安排进度计划,整个项目需要的建设时间就较长。

项目的3个基本目标之间的统一关系需要从不同的角度分析和理解。例如,加快进度、缩短工期虽然会增加一定的成本,但是可以使整个建设工程提前投入使用,从而提早发挥投资效益,还能在一定程度上减少利息支出。如果提早发挥的投资效益超过因加快进度所增加的投资额度,则加快进度从经济角度来说就是可行的。如果提高功能和质量要求,虽然需要增加一次性投资,但是可能降低工程投入使用后的运行费用和维修费用,从全生命周期费用分析的角度来看则是节约投资的;另外,在不少情况下,功能好、质量优的工程(如宾馆、商用办公楼)投入使用后的收益往往较高;此外,从质量控制的角度,如果在实施过程中进行严格的质量控制,保证实现工程预定的功能和质量要求(相对于由于质量控制不严而出现质量问题可认为是“质量好”),则不仅可减少实施过程中的返工费用,而且可以大大减少投入使用后的维修费用。另外,严格控制质量还能起到保证进度的作用。如果在工程实施过程中发现质量问题及时进行返工处理,虽然需要耗费时间,但可能只影响局部工作的进度,不影响整个工程的进度;或虽然影响整个工程的进度,但是比不及时返工而酿成重大工程质量事故对整个工程进度的影响要小,也比留下工程质量隐患到使用阶段才发现而不得不停止使用进行修理所造成的时间损失要小。

以上分析表明,3个基本目标之间存在对立与统一的关系。在确定项目目标时,不能将进度、成本、绩效3个目标割裂开来,孤立地分析和论证,更不能片面强调某一目标而忽略其对另外两个目标的不利影响,而必须将进度、成本、绩效3个基本目标作为一个系统,进行统筹考虑,反复协调和平衡,力求实现整个目标系统最优。然而,在实践中有时会突出某个目标,而牺牲另外的目标,目标之间存在优先顺序,目的是满足某些特殊需要。

3.2.2 项目管理目标的优先顺序

项目管理应同时实现项目的3个基本目标——进度目标、成本目标和绩效目标,即在规定的时间内、不超过成本预算地实现项目绩效目标。在多数情况下,3个基本目标并不是平等的重要,也很难同时达到“最优”(既要成本少,又要进度快,还要绩效好),因此需要在3个基本目标之间进行权衡,确定三者的优先顺序,从而有利于稀缺资源分配,有利于管理决策,增加管理的灵活性。

在不同的项目中,进度、成本、绩效的重要性不同。根据进度目标、成本目标、绩效目标(或质量目标)3个基本目标在具体项目中的重要程度不同,把目标分为主导目标、一般目标和从属目标。主导目标是最缺少弹性的目标,是必须优先实现的目标,否则项目就会失败;从属目标是最具弹性的目标,是可以进行适度调整的目标,但不能超越底线;一般目标是重要性介于主导目标和从属目标之间的目标。由于项目的3个基本目标相互关联、相互影响,一个目标的改变会影响到另外两个目标的实现,因此,在项目管理实践中,应将管理的侧重点集中在主导目标上,给予优先考虑,通过调整从属目标的要求来确保主导目标的实现。项目管理的艺术体现在如何利用从属目标的灵活性来实现项目整体效益的最大化。

1. 基本目标优先顺序的确定

在确定项目3个基本目标(进度、成本、绩效)的优先顺序上,项目管理者常常自问:谁是主导目标?谁是一般目标?谁是从属目标?如何排列项目目标的主次顺序才更适合自己的项目?要回答这些问题并不容易,因为3个基本目标的优先顺序取决于实施项目的基本动机和项目所在的环境,受多种因素的影响。通常采用0—1评分法来确定基本目标的优先顺序,还可以用道坎测试法来确定项目的主导目标。

1) 0—1 评分法

按照进度、成本、绩效三者的重要程度进行两两对比评分。相对重要的目标得1分,重要性相当的目标得0分,相对不重要的目标得-1分。根据总得分的大小确定目标的重要程度:得分最高的目标是主导目标,得分最低的目标是从属目标。表3-1是0—1评分法的一个示例,3个目标中,进度目标得分最高,成本目标次之,绩效目标得分最低,因此基本目标的优先顺序为:进度目标是主导目标,成本目标是一般目标,绩效目标是从属目标。

表 3-1 0—1 评分法示例

要素	进度	成本	绩效	得分
进度	0	1	1	2
成本	-1	0	1	0
绩效	-1	-1	0	-2

2) 道坎测试法

道坎测试法是情境分析的一种,设想几种未能实现某一项目基本目标的情境,测试项

目主管(或项目业主)的反应。设想下列3种情境:如果没有在预定工期内完成项目,是否可以接受;如果没有在成本预算内完成项目,是否可以接受;如果没有达到预期的项目绩效要求,是否可以接受。最不能接受的情境可能会是主导目标,最可能被接受的情境可能会是从属目标。例如,设想自己是项目经理,正为某项目的失败向老板道歉。

情境1:老板,我很抱歉,没能按时完成项目,但项目的质量非常好,也未超出预算。

情境2:老板,我们按时完成了项目,也没有超出预算。我很抱歉,项目质量有些问题。

情境3:老板,我们按时完成了项目,质量也符合要求。我很抱歉,成本超出了预算。

如果除了情境1外其他的情境都可以接受,则说明进度目标是主导目标;如果除了情境2外其他的情境都可以接受,则说明质量目标是主导目标;如果除了情境3外其他的情境都可以接受,则说明成本目标是主导目标。

2. 目标优先顺序的案例分析

以国家体育场项目为例,分析该项目三大目标的优先顺序。国家体育场(俗称“鸟巢”)项目是为2008年北京奥运会而建设的项目,2001年7月13日,在莫斯科举行的国际奥委会第112次全会上,国际奥委会投票选定北京获得第二十九届夏季奥林匹克运动会的主办权,并确定第二十九届夏季奥林匹克运动会于2008年8月8日20时8分开幕,2008年8月24日闭幕。

项目进度、项目成本和项目绩效中,何为主导目标?可以用问“为什么”的方式来探讨。究竟为什么要做这个项目?项目的最终交付物是一个国家体育场,如果它只是用于一般的比赛的话,那么早点完工与晚点完工都关系不大;如果用于第二十九届夏季奥林匹克运动会的开幕式,那么必须在2008年8月8日20时8分的开幕式之前完工并交付使用,否则会影响奥运会的准时进行,造成严重的政治影响。由此可见,进度目标比绩效目标重要,也比成本目标重要。

项目进度、项目成本和项目绩效中,何为一般目标?由于北京市政府在北京举办第二十九届夏季奥林匹克运动会是一件举世瞩目的事情,北京市政府非常重视,希望通过举办奥运会提高国际声誉,扩大影响,并提高城市建设水平。为此,计划把国家体育场打造成北京市(甚至中国)的名片,采用了国际设计竞赛方式选择设计方案,最终选择最具特色的“鸟巢”方案。优秀的设计方案还需要优质的施工质量相配,以确保体育场设施的美观和安全。为了确保项目进度目标,北京市政府希望通过取消可闭合顶盖提高项目设施的安全性,同时加快项目进度。由此可见,虽然绩效目标没有进度目标重要,但比成本目标重要。

项目进度、项目成本和项目绩效中,何为从属目标?三个基本目标中,已经确定进度目标为主导目标,绩效目标为一般目标,剩下的成本目标就是从属目标吗?国家体育场项目采用PPP(政府和社会资本合作)模式,由企业进行建设和运营。企业是逐利的,除了进度目标的主导目标地位不可更改外,似乎成本目标可以是一般目标。但在本项目中,政府出资占58%,企业出资只占42%,因此受到政府的制约,如期举办一次盛大的奥运会是政府的愿望,宁可成本超支,也要把国家体育场建成北京的名片,结果是最终投资超支4.56亿元。以牺牲成本目标为代价,确保进度目标和绩效目标。由此可见,成本目标没

有进度目标重要,也没有绩效目标重要。

表 3-2 是国家体育场项目基本目标两两比较的结果(示例)。从中可以看出,进度目标得分最高,是主导目标;成本目标得分最低,是从属目标;绩效目标得分介于二者之间,是一般目标。

表 3-2 国家体育场项目基本目标两两比较的结果(示例)

目标	进度	成本	绩效	得分
进度	0	1	1	2
成本	-1	0	-1	-2
绩效	-1	1	0	0

此外,设想项目经理向北京奥委会主席汇报项目进展情况的 3 种情境。

情境 1: 主席,项目可能要延期,但项目的质量非常好,也未超出预算。

情境 2: 主席,项目能够按时完成,也不会超出预算,但项目质量有些问题。

情境 3: 主席,项目能够按时完成,质量也符合要求,但成本超出了预算。

北京奥委会主席的回答很可能是:无论花多少钱,也必须按期完成项目,还要保证质量。从上述回答中可以看出,进度目标是主导目标,成本目标是从属目标,质量目标是一般目标。

除了以进度目标为主导的项目外,有些项目是以绩效目标为主导目标的。例如,在“嫦娥工程”中,工程分为“无人月球探测”“载人登月”和“建立月球基地”三个阶段。2007 年,“嫦娥一号”成功发射升空,在圆满完成各项使命后,于 2009 年按预定计划受控撞月。2010 年“嫦娥二号”顺利发射,也已圆满并超额完成各项既定任务。2012 年 9 月 19 日,月球探测工程首席科学家欧阳自远表示,正在为 2013 年“嫦娥三号”探测器“软”着陆月球作准备。“嫦娥四号”是“嫦娥三号”的备份星,“嫦娥五号”主要科学目标包括对着陆区的现场调查和分析,以及月球样品返回地球以后的分析与研究。月球探测工程首席科学家所描述的项目目标中,没有提到进度安排或成本预算,只是描述要实现的结果。这意味着绩效目标是主导目标。整个探月工程分为“绕”“落”“回”3 个阶段,虽然没有精确的时间表,但有大概的时间表。所以,进度目标可能是一般目标。整个探月工程的成本预算没有公开,探索项目一般有备用预算,所以,成本目标可能是从属目标。

另一个以绩效为主导目标的项目是《西游记》所描写的去西天取经项目。该项目的目标是计划在 3 年内取回真经。由此可见,该项目的主导目标是绩效,即取回真经,如果没有取回真经,项目就失败了;进度是一般目标,因为唐僧出发前曾承诺 3 年内返回,但这只是唐僧单方面确定的期限,他自己也没有把握,因为他曾对洪福寺的僧人说也可能三两年,或五七年;成本是从属目标,除了启程时携带的一件袈裟、一条九环锡杖和一个紫金钵盂外,其余费用自筹自用。

有些项目是以成本目标为主导目标的。例如,资金有限的住宅装修项目。由于资金困难,采取固定成本的装修策略,同时希望尽快入住,因而成本目标成为主导目标,进度目标成为一般目标,绩效目标成为从属目标。在不超过成本预算的前提下,尽可能提升项目

的绩效的对策如下：首先列出装修项清单,然后把装修项分为 3 类：必需的装修项、争取的装修项、希望的装修项。根据成本预算,首先满足必需的装修项,其次满足争取的装修项,最后满足希望的装修项,直至成本预算用完为止,从而确保成本目标的实现。表 3-3 是一个成本限额的住宅装修选项示例。

表 3-3 成本限额的住宅装修选项示例

装修项	必需的	争取的	希望的
防盗门	X		
密封窗	X		
抽水马桶	X		
抽油烟机	X		
储藏壁柜		X	
木质地板		X	
壁挂空调			X
装饰吊灯			X

3.2.3 项目管理目标的评价标准

项目管理目标必须清楚明确。含糊不清的目标可能导致误解和无法判断是否达成。因此,目标要尽可能避免模糊和不可测量性,应尽量用简练的语言概括目标的要点,向相关人员清楚地传递要达到的结果及要求。一个好的目标应满足 SMART (specific, measurable, agreed, realistic, time-limited) 要求,具体要求如下。

1. 目标应具体明确

S 代表 specific(具体的),要求目标必须是具体的。实现项目目标是一个复杂的过程,但是,目标本身不是一个复杂的系统,目标要用简要的语言或者数据指标描述,描述目标的时候要尽可能具体、明确,而不应抽象、模糊。例如,建造一座“世界一流的博物馆”。什么是“世界一流”? 很模糊,不具体。应该具体和明确,如建造一座“建筑面积 100 万平方米的博物馆”。该定义中,“建筑面积 100 万平方米”非常明确。如果不规定清楚这些,到时候就会产生纠纷:一方说达成了目标,而另一方可能说没有达成目标。另一个例子是某 IT 项目,该项目发起人把项目目标描述为“创建一个网站,它可以为用户提供快速、准确的产品信息”。“快速”是多快? 百分之一秒还是万分之一秒?“准确”又是如何定义的? 是每一百次允许一次错误还是每一千次允许一次错误、每一万次允许一次错误? 很显然,该项目目标不明确。

2. 目标应可以度量

M 代表 measurable(可以度量的),要求目标是可以度量的,也就是说,量化描述目标,便于判断目标是否达成。判断目标是否实现的指标必须是可以度量的,验证这些指标的数据或者信息是可以获得的。有的目标很好量化,其数据也能够获得。项目成本目标

和项目进度目标就是典型的例子,达到了就是达到了,没有达到就是没有达到。例如,“项目成本不超过1 000万元”,该目标不但可以衡量,数据也可以获得;又如,“建筑面积100万平方米的博物馆”,可以客观测量实际建筑面积是否是100万平方米。然而,有的目标不太好量化,如建一座“中国古典建筑风格的博物馆”,该目标描述中,虽然“中国古典建筑风格”在建筑界的含义比较明确,但要客观度量还是比较困难。

3. 目标应获得同意

A代表agreed(获得同意的),目标应获得主要干系人的认同。目标是由执行人去实现的。“控制式”的领导喜欢自己定目标,然后交给下属去完成,他们不在乎下属的意见和反应,这种做法越来越没有市场。如果上司利用权力一厢情愿地把自己所制订的目标强迫下属接受,下属的典型反应是一种心理和行为上的抗拒:我可以接受,但不保证能实现这个目标。一旦这个目标真的没有实现,下属有无数个理由可以推卸责任:你看我早就说了,这个目标肯定实现不了,但你坚持要压给我。因此,目标设置要坚持员工参与、上下左右沟通,使拟订的工作目标在组织及个人之间达成一致。

4. 目标应能够实现

R代表realistic(可实现的),要求目标必须是可以实现的。制订目标的目的之一是确定考核基准。实现了目标将会得到奖赏,没有实现目标就会受到惩罚,从而起到激励作用。目标应在付出努力的情况下可以实现,但同时也要求目标具有一定的挑战性,避免设立过高或过低的目标。目标订得太高,使人感到可望而不可即,又会使人丧失信心,挫伤人们的积极性,不能产生激励的效果。例如,项目失败可能是由于故意将项目合同定为不实际的低价格,或原来的成本、时间和绩效目标过于乐观,项目经理认为根本就没有达到这些目标的希望,因而放弃努力,任其发展,导致项目目标未能实现。不切合实际的目标设计不能起到激励作用,也就失去了目标原本的作用。但是,目标也不能太低,不需要努力就能够实现,没有挑战性。如果目标很容易实现,就没有激励作用,也无助于激励团队成员的积极性,因而不能充分发挥团队成员的潜力。例如,一个项目在3个月内就能完成,如果给项目团队6个月的时间,则项目团队很可能刚好在第6个月的月末完成,其浪费可想而知。所以,确定目标要深入实际进行调查、分析,借鉴同类项目的情况,确定目标不能太理想化,也不能把目标定得太低。应反映客观,实事求是、切合实际,既不好大喜功,又不保守,确定一般经过努力能实现,制订出跳起来“摘桃子”的目标,而不是跳起来“摘星星”的目标。

5. 目标的时间限制

T代表time-limited(有时限的),要求对目标设置具有时间限制。根据工作任务的轻重、事情的轻重缓急,拟订出完成目标项目的时间要求,没有时间限制的目标没有办法考核,或考核的不公。例如,“××年××月××日完成项目”,××年××月××日就是一个确定的时间限制,在那一天到来时,项目完成了就是实现了目标,否则,就是没有实现目标。上下级之间对目标轻重缓急的认识程度不同,上司着急,但下属不知道。到头来上司可能暴跳如雷,而下属觉得委屈。因此,应设置实现目标的时间。

总之,无论是制订项目管理目标,还是制订项目团队的工作目标、员工个人的绩效目标,都应符合SMART原则,5个原则缺一不可。制订目标的过程也是管理团队掌控先期