

第 6 章 项目计划

在众多的项目当中，没有一个计划是被策划过的。

普布利列斯·西儒斯，约公元前 100 年

项目计划是项目团队工作“决定性”方面的一个部分，考虑与其现在相关的项目的未来，用这种方法，组织资源能够以最适合项目目的的方式得到配置。更直接地说，项目计划是一种思考的过程，是一种使目标、具体目标和战略明确的过程。在项目所有者的战略实施中，当项目的产品和服务各司其职时，这种过程对于把项目从它的生命周期中带到成功的终点是必要的。本章将提供一个公司计划背景下的项目计划功能的概要。

在企业中，有三个计划是相互关联的：战略计划、职能计划和项目计划。项目计划包括为了支持项目目标和具体目标而进行的资源使用战略的制定。在为企业中“项目流”可能到来的“战略一致性”提供指导时，项目计划反映了企业的战略计划。职能计划就资源如何使用以支持项目目的提供了详细的指导。所有的这三个计划对于资源的使用是重要的，同时就这三个计划在为企业创造价值的实施中如何协作提供互补的指导也很重要。

项目计划是一个关于如何启动、维持和终止项目的合理判断。两个学者把项目计划的基本内容定义为通过伴随的里程碑式事件以及使用准备和监督计划的有效工具以要求的详细标准制定计划。^①

项目计划和控制是相互关联的，利维(Levy)提出了一个有用的流程图模型，图 6-1 表明了这种关联性。

① 项目计划和控制是相互关联的，利维(Levy)提出了一个有用的流程图模型，图 6-1 表明了这种关联性。

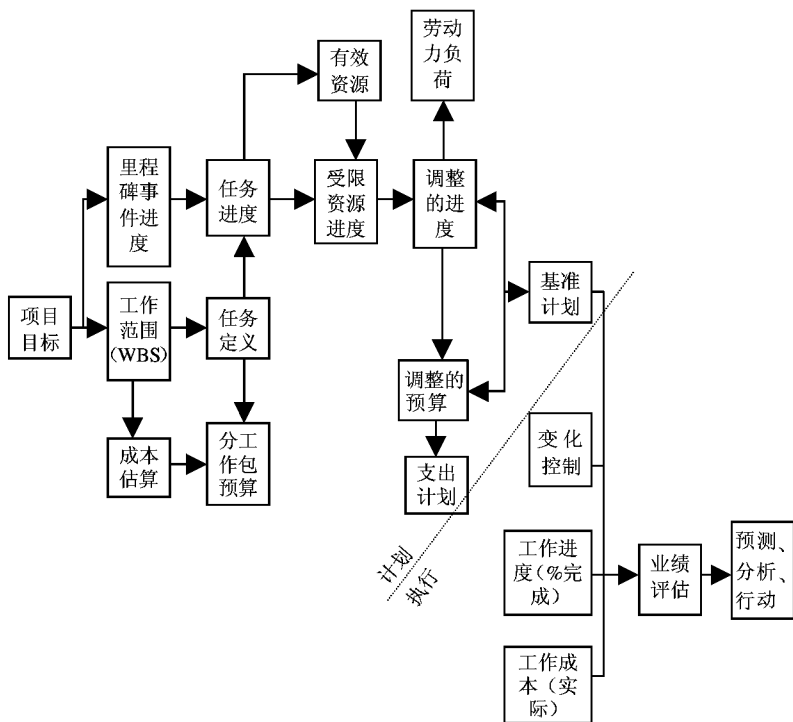


图 15-1 典型的计划和控制职能流程图

资料来源：中国增信评级机构，孙耀斌、任建英、刘成泽、王静、程贵峰、月、张增悦、李楠、陈佩、周学军、王浩、王恩、授权重新改编

项目计划在核电站项目的成功结果中发挥了重要作用，在这个行业，许多项目有重大的困难。例如，在伊利湖核电站项目中，在项目开始就制定了一个总体计划。这个计划为控制和协调参与各方的活动提供了基础。^⑨

在佛罗里达电力和照明公司的圣·路斯 圆号电站中，充分的项

○ 月期時正正與蘇世悅與蘇運年運年等 配蘇年有與蘇世悅與蘇年與蘇年與蘇年
 陳計陳計等 粵悅蘇年與蘇年與蘇年與蘇年與蘇年與蘇年與蘇年與蘇年與蘇年與蘇年
 潘定、蘇年與蘇年 蘇年與蘇年與蘇年與蘇年與蘇年與蘇年與蘇年與蘇年與蘇年與蘇年

目计划促进了项目成功，主要方法是在项目的早期阶段要求委任一个项目管理组织，制定一个早期的项目总体进度表及计划，并安排和实施一个有效的启动项目。^①

五、计划的现实意义

20世纪 80年代的计划风潮，植根于历史的外推，被一种“趋势”给扭曲了，这种趋势的代表是石油危机以及 20世纪 80年代末 90年代初的政治和社会剧变，它为一个新的战略计划的方法开辟了道路。这种新方法基于一种对未来的远见，这种远见可通过一种对可能性不断增长的意识而获得，这里提到的可能性包括以下方面：长期战略联盟的建立，项目合伙，引起更早的商业化的新技术和过程开发中的风险共担，以及产品、服务和过程开发和实施的持续改善以保持竞争优势。

计划是一个领导或经理的最具挑战性的活动。计划从一种远见——看到那些别人看不到的事物的能力——的发现出发。人们普遍认为执行计划比制定计划更舒适，很多时候人们总是把活动和进度等同——而且不认为花费时间为未来的行动制定计划是积极的管理和领导。计划包括思考未来的可能性和概率，然后制定一个战略，确定如何配置组织资源以利用未来的竞争环境。

计划是项目领导者的责任。找到一种方法使团队成员和其他干系人全心合作，会促进计划的进度和增加制定一个项目团队成员都承担义务的项目计划的机会。

应该在对资源的监督、评估和控制之前为使用资源作计划。不充分的前期计划、不现实的项目计划以及不能估计项目目标的复杂程度会导致项目目标完成的障碍。当计划由一个各级的、参与性的项目团队制定好后，团队成员间的相互影响和交流会促进团队的发展，使团队成员在相互交流时更加轻松，而且为未来组织资源的使用

① 室闕即空虛。《文選》：“空虛下德，無以爲寶。”李善注：“空虛，下德也。言下德無以爲寶，則上德有以爲寶也。”

番译 至院藻番神朝唐表奏皇，勾集驛社 箇體觀以院 增圖隊 恭歌宗曠云麗

用提供了指导。

图 10-1-1 计划的一个概念化模型

综合的组织战略计划要在项目计划之前制定,因为项目是组织战略的组成要素。图 15.1 是一个概念化模型,它描绘了组织计划的战略背景,包括战略计划和战略实施。这些要素将在下面的章节讨论。

远见

计划始于一个远见。一个经理如果能深谋远虑，有非凡的识别力或洞察力，就可以说有远见。远见是一个心理印象，它产生于想像。乔纳森·斯威夫特（Jonathan Swift）把远见描绘为“……一种看见别人看不到的事物的艺术。”远见和计划是交错的。例如，欧因·耘·史密斯（Ewing T. Smith），铅石（Leadstone）公司的主席和总裁，用远见描绘其公司的战略方针，即成为世界水平的竞争者。他说：

这是我们的远见，我们的目标，我们的责任。我打算做一切有必要做的事使钻石成为一个世界水平的竞争者——而且使其保持如此。我们知道我们将走向何处。除了这，我们知道如何到达那儿，我们有项目正在做这样的努力。首先，是一个质量管理过程，我们称作“优越的质量”或“精益”。世界级的竞争者不只相信质量，他们靠质量为生。他们要求他们管理的质量，职员的质量和供应商的质量。⑨

在钻石公司，实现 **精益** 的战略是重新审视产品如何配送给客户的每一步，促进了在制造和商业过程的重新设计以及更完善和更集中的公司业务的长期战略制定中关键问题的解决。公司增长计划的主要推进器是触媒，尤其是环境触媒。进一步的战略包括对成本的严格控制和通过 **精益** 努力赶上竞争对手以及把质量作为供应商选择

[illegible]

(二) 粵大傳言藥料早煉後製較道源 貴藥藥料早煉藥成配藥苑 泉恩恩

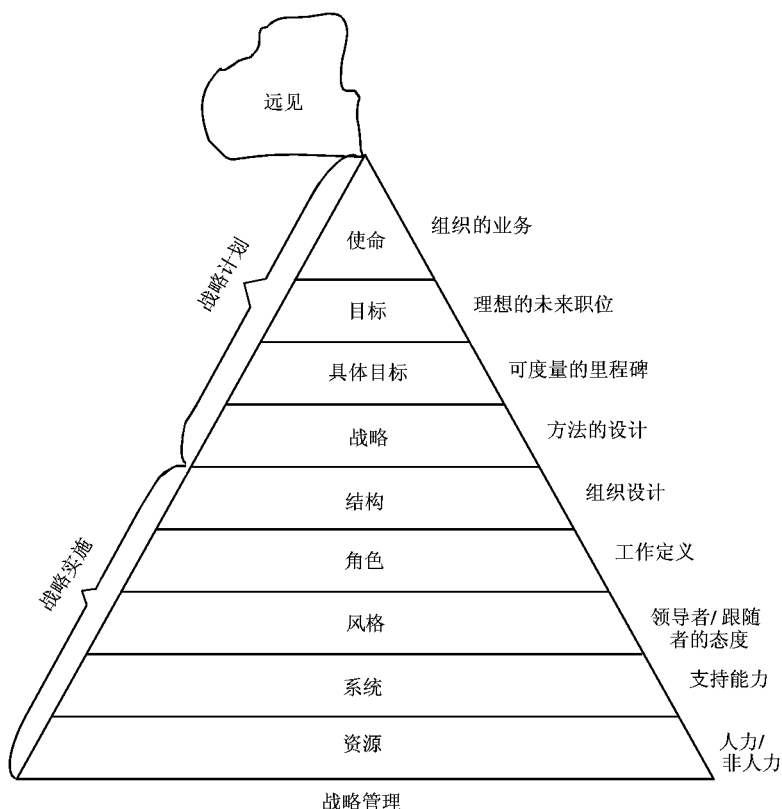


图 6-1-1 组织计划的战略内容

的标准。以人为本的战略包括放开个人提出异议的权力。^①

戴尔计算机公司，一个邮购 386 的制造商，其远见是：一定程度上，顾客“必须有一次质量经历，而且必须是愉悦的，而不仅仅是满意。”^②

① 戴尔计算机公司，一个邮购 386 的制造商，其远见是：一定程度上，顾客“必须有一次质量经历，而且必须是愉悦的，而不仅仅是满意。”

② 戴尔计算机公司，一个邮购 386 的制造商，其远见是：一定程度上，顾客“必须有一次质量经历，而且必须是愉悦的，而不仅仅是满意。”

目管理应当作为一种理念和程序，用于职能交叉和公司外部干系人变化的管理，找到一个使用资源的重点，以支持企业的经营和战略变化。”

组织任务

在图 15-4 中的模型的最高点是组织的任务——所有组织活动的最高的战略重点和组织经理必须作出的最具概括性的战略选择。组织任务要回答基本的问题，我们在从事什么？因此，一个以项目为本的公司把其任务定义为：“我们的任务是为国内外市场设计、开发和安装能源管理系统。”

波音公司大量地使用项目管理，在其 1955 年的年度报告中把公司的任务定义为“……在质量、利润和增长上，成为世界第一的航空工业公司，成为一流工业公司中的一员。”

另一个公司把其任务确立如下：“我们在马赛姆(配剂)制药公司的任务是以竞争性的价格开发、制造、上市、销售和配送一系列的高质量的普通药物产品。我们主要的任务是质量，而且这种责任扩展到我们经营的方方面面，从产品选择到客户服务。”^①

任务说明书不断增加的使用促使了这方面著作的出版。帕特丽夏·琼斯([帕特丽夏·琼斯](#))和拉里·亥哈那([拉里·亥哈那](#))在《说并且去做：一份著名的公司任务书》一书中，提供了由玛丽·凯([玛丽·凯](#))和 [粤邦](#) 等知名公司制定的实际的任務书的分析。約翰·格雷厄姆([约翰·格雷厄姆](#))和温迪·哈利克([温迪·哈利克](#))在《任务说明书：公司和非盈利机构指南》中提供了一些样例。该书提供了一个索引，很容易比较同一行业不同公司的说明书。

组织目标

在长期内必须实现的最终目的是组织目标，它由定性或定量的项目描绘。目标是在组织资源的使用中要达到和度量的组织性能标准。一个计算机公司把其一个目标定义为引导其产品线中技术的最高水平。

① 醃漬鹽 2 公克 雞 1 隻 雞腿 2 條 雞翅 2 條 雞骨 2 條 雞皮 2 條 雞爪 2 條 雞心 2 條 雞肝 2 條 雞腎 2 條 雞脾 2 條 雞胃 2 條 雞膽 2 條 雞胰 2 條 雞腦 2 條 雞髓 2 條 雞血 2 條 雞油 2 條 雞皮 2 條 雞爪 2 條 雞心 2 條 雞肝 2 條 雞腎 2 條 雞脾 2 條 雞胃 2 條 雞膽 2 條 雞胰 2 條 雞腦 2 條 雞髓 2 條 雞血 2 條 雞油 2 條

另一个公司用这样的语句定义其一个目标：“达到一个**灵敏**的组合收益率和**圆滑**的资本收益率，通过技术、诚实和对完美的追求创造的实验室产品和服务系统提供给世界范围内的科学家和教育家。”

在沃尔玛，世界上最大的、赢利最高的零售商，为满足客户的需要作着不懈的努力。公司在这方面的目标定义得很简单，但实施起来却很难：为客户提供高质量的商品，在顾客需要它们的时候随时随地都能送到。支持这些目标的是绝对可信的公司声望。

组织具体目标

一个组织的具体目标是一个标志，如一个到一定日期达到**灵敏**的投资回报业绩目标。具体目标是度量组织目标完成进度的基本组成部分。项目的成本、进度和技术性能目标的完成意味着组织的一个具体目标完成了，如建造一个生产设施。一个公司的具体目标如此陈述：“我们计划在**灵敏**年底完成建造一个新的制造设施，从而使开始于**灵敏**年的从一个主要是研发服务的公司向一个工业制造商的最终过渡”。表**灵敏**列出了一个组织任务、目标和具体目标的分类。

表**灵敏** 战略要素的分类

任 务	目 标	具 体 目 标
● 组织实体追求的一个广泛的、持久的计划。 ● 为了提供产品服务转变为组织实体的任务。 ● 指导和分配所有组织资源的整体战略目标。 ● 组织正在进行的“业务”。 ● 组织实体是什么以及想成为什么。 ● 所有的组织努力聚焦于其上的象征。 ● 目标所直接支持的。	● 在企业长期内要实现的目标和关键结果，能直接促进企业任务的完成。 ● 在组织资源的使用中用以达到和度量的性能标准。 ● 组织实体在其数量和质量项目中所表述的追求的未来方向。 ● 性能结果(财务、生产率、市场份额等)和质量结果(形象、人力开发、研究)包括在内。 ● 直接由具体目标所支持的目标。	● 使用组织资源完成的一个具体的时间敏感性的任务。 ● 一个具体目标的实现意味着向完成组织目标和任务推进了一步。 ● 包括执行具体目标(例如灵敏的到期收益率)和质量具体目标(产品、开发、项目灵敏项目完成)。 ● 在组织中用于度量所需最终结果的进度的基本成分。 ● 成功地完成项目意味着组织的具体目标已经达到。

组织战略

组织战略是方法的设计，通过资源的使用达到最终目的。通过大项目、项目、政策、程序和组织设计的使用以及性能标准的确立，战略也是为资源的协调使用设定指导方针的行动计划。在图6-1中，战略阶梯中的等边三角形描述了具有成本、进度计划和技术性能指标的项目。

要牢记项目的一个重要因素：项目是组织战略设计和实施中的组成元件。

简要列举一个典型的重要的项目管理战略是有意义的。这些战略包括：

(员) 通过与项目“客户”尽快地合作，为项目制定出一个可接受的工作范围、进度和成本估计。

(圆) 根据项目的总体行动计划及一个充分的工作分解结构图开始工作。

(猿) 让项目经理发展成这样的角色，其头衔包含教练、老师、促动者、顾问和领导。

(源) 为项目的每一个成员提供一个工作包、一个进度计划和资金安排，个人据此行动。

(缘) 保证为所有的项目团队成员提供有关项目的合适信息。

(远) 让项目经理为不间断的会谈制定一个计划，让项目团队的每个成员汇报在项目中他们正在做什么，他们是怎么做的，以及在他们的工作领域做得怎么样。

(苑) 定期审查项目，包括评估在工作包上的工作进展得怎么样，项目进展得怎么样，以及在技术性能、进度和成本目标上的进度。

(愿) 对项目的成功至关重要的那些问题或工作包采取行动时不要拖延。

(怨) 使每个项目团队成员的技能和项目中所要实施的工作包相匹配。

(员) 最后，记住项目的管理意味着人员的管理——这需要项

目经理和所有项目成员相互工作时的艺术性技巧。

组织结构

组织结构是组织人力资源和职能的排列关系。组织结构正在发生着显著的变化。工作被重组了，传统的权力等级制度的衰败是一个受欢迎的重要的变化。团队，许多是自发的关系，正成为一种使事情做好的基本组织方法。组织规模的不断缩小，传统管理工作需求的减少，雄心壮志的人员——他们有工作期望，为了竞争不断减少的职位——数量的不断增加，这些都是现代组织管理变化的一些其他推动力。和以前相比，人们为他们的工作要承担更多的责任，包括进行终生的学习。老的职业路子不再存在，组织正以前所未有的效率进行它们的运作。员工会因其知识和适应性受到奖励。专家的重要性降低了，多面手越来越重要。最适合雇佣的人是那些能从一个专业领域轻易跳到另一个领域的人，以及那些能融合不同方法和想法的人。

团队合作将继续替代传统的阶层成为组织设计的主导形式。在组织中各层次的人员比以前共享更多的权力。

发展组织价值的能力对于成功的领导至关重要。对个人和组织来说，新的工作地点都是残酷的达尔文现象（意指生存竞争。——译者注）。“更软的”管理问题会变得最为重要。尽管人们有更多的授权和共享责权，但是个人的压力会更大，人们会面临更大的崩溃的概率。^①

全球化正在引起组织结构的一些重大变化。粤月，一个全球电力设备巨人，比西屋电力公司还要大，可以和通用电气公司相比。粤月是一个真正的国际化企业，没有一个国家的概念。

在粤月，一种主要的矩阵给每个人两个老板：一个国家经理和一个业务部门经理。国家经理和当地的董事会运作传统的国家公司。总共大约有 员五个这样的经理。全球业务经理被组织成 愿个部

① 资料来源：哈佛商学院教授“粤月”组织案例研究，哈佛商学院教授“粤月”组织案例研究，哈佛商学院教授“粤月”组织案例研究，哈佛商学院教授“粤月”组织案例研究。

致。在西门子，新一代的执行官正变得有影响力，因为这些执行官，僵硬的层级制度正开始退出舞台，企业家经营正开始登台。公司已经分解为更小的单元，由企业家经理率领。

在西门子，改变公民服务的精神文化是一种艰巨的工作。数千名中级管理人员拒绝这种个人进步而且抵制别人这样做。这些过去习惯讨论和执行命令的经理发现很难依靠自己取得进步。^①

系统

系统包括硬件系统和软件系统，它们支持组织的活动，如会计、信息、营销、生产、设计等。

组织系统中的技术改变了组织资源利用的方式。例如，在世界排名第 2 的日本最大的洗涤和化妆品公司，花王公司通过项目管理过程开发的一个信息系统联系了方方面面：销售和运输，生产和购买，会计、研究和开发、营销，数百个零售商的现金登记，以及数千个销售员的手持电脑。信息如此完备以至于年终财务报表能在新年第一天的中午做好。花王的员工能够知道一个新产品是否成功，在两周的投放中，通过综合来自于 1000 多个零售商的销售信息和一种测试市场的指令——称作反应系统，它使用焦点组和消费者电话访问以及信访来测度消费者的反映，这比市场调查要快。^②

个人计算机的使用改变了人们的工作方式。台式计算机的力量加强了员工的力量，而且为他们提供了更多的信息，员工能做使用计算机以前不能做的更多工作。组织的层级倾向于扁平，过程管理变得更加容易，而且许多过去由经理和监管人员做的工作（如为员工提供工作所需的信息）员工也能做了，需要的经理和监管人员更少了。系统提高了员工的交流能力，促进了工作所需情报的交流，尤其是在做那些需要不间断地和更广泛地同其他组织单元和项

① 参见《西门子》杂志，1990年10月号，第10页。该杂志是西门子公司内部发行的，其内容反映了西门子公司内部的情况。

② 参见《西门子》杂志，1990年10月号，第10页。该杂志是西门子公司内部发行的，其内容反映了西门子公司内部的情况。

目团队交流的工作时。强化的信息能力和对计算机的利用，在做工作和工作的管理和监督上都促进了更好的协作。信息和计算机技术的持续改善都会不断地改变人们如何和在哪儿工作。人们不必亲自在那儿就能成为项目团队或其他组织单元的一部分。远程信息交换和通讯正在加强个人的能力，通过计算机和调制解调器，人们能成为任何地方的组织的一员。随着计算机信息和通讯技术的提高，对于员工亲自访问客户、供应商和其他组织单元的需要更少了。

这些技术的一个附加利益是扩展了工作能力，包括残疾员工和那些每天上下班有困难的员工。高水平技术的出现为把项目团队和其他自我管理的团队和商业过程保持在一起提出了更高的要求。一篇发表在《财富》杂志的报导(1987年 12月 14日)认为，“新的计算机革命”“为每个经理提出了新的课程”。文章说，这种革命的未来方向是改变所有商业活动的方式。项目经理——和有抱负的项目经理——应当读一下这篇文章。

组织资源

组织资源是人力的和非人力的资源，它们又是组织用于实现其任务、目标和具体目标的。

项目计划模型

项目计划在组织战略规划框架内开始。例如，一个钢铁公司的战略规划阶段导致一个对钢铁工厂的地点和构造的综合性设施可行性研究的批准。作为这个可行性研究的一个结果，它评估了几个可能的地点，工厂的地点定在俄亥俄州的克利夫兰。在这个设施的计划中，考虑了几种选择，从建筑合同到建筑管理咨询，再到所有者，这里的所有者、子合同商以及该公司内部人员共同充当自己的总合同商。在最终的具有合适的估算和进度安排的项目计划制定以前，这些选择都被仔细地比较了。

在图 6-1 中描述的组织计划的战略内容能转化为一个如图 6-2 描绘的与项目相关的模型。综合考虑，图 6-2 的元素包括了制定项目计划过程中的主要的影响因素。

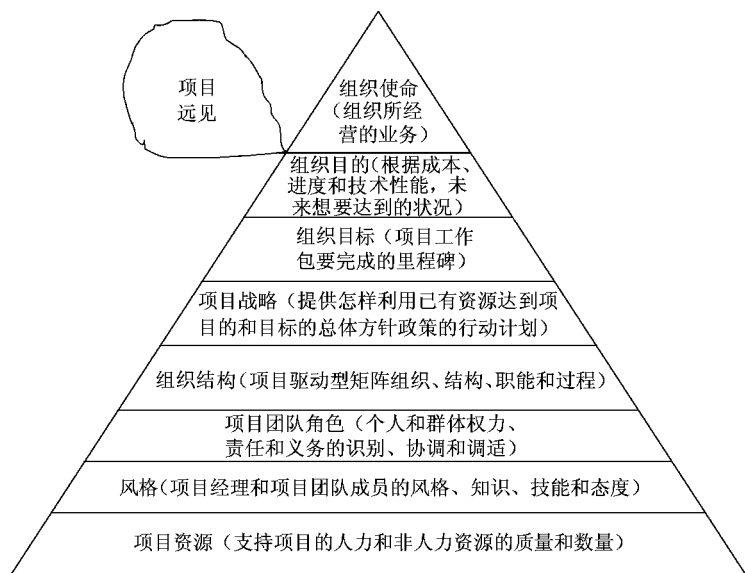


图 15.2.1 项目计划的战略内容

15.2.2 项目计划过程

项目通常向未来延伸很多年，因此这些项目的项目计划就既是经营性的(短期)又是战略性的(长期的)。相应的，项目计划过程就需要经营性和战略性的思考。创造性、创新性和“预见性”的思考能力就形成了项目计划过程的基础。这样一个过程的真正价值是用于思考项目生命周期的事情的框架。一个项目计划者的理念包含这样的特征：

- 搜索为项目计划决策制定提供基础的目标数据的必要性。
- 探询假设、数据和制定战略以检验它们的效力和关联的价值。
- 经常思考项目应当向哪儿发展以及如何到达那儿。
- 一种被证实了的能力，能在项目的生命周期内把项目机遇放

在最大可能的背景中考虑，同时不断地寻求一种关于如何统一所有事情的理解。

- 一种信念，如果给予充分的机会。会产生一种双重社交，将项目中所有分离的事件或力量综合在一起。^①

今天制定关键项目计划决策的个人对组织有长期的战略影响。一般地，包含在项目计划中的个人的战略角色有：

- 董事会。审查和批准(或更改进行进一步研究)重要的项目计划并监督这些计划的实施。

- 高级管理人员。指导公司的战略计划体系和项目计划理念以及过程的设计、发展和实施。

- 职能经理。负责高水平的职能技术和项目计划的融合。

- 项目经理。负责为项目计划提供投入。

- 专业人员。根据需要参与、推进项目计划过程的发展。

因此，项目计划在组织中是许多个人的“业务”。

通过包含有上面描述的个人角色，重要的人员就能有机会参与到项目计划中。当然，这种参与要求相关的知识、技术以及对于项目计划的理论和实践的洞察力。通过重要的个人最大程度地参与到项目中，项目计划的整体价值就会提高。一个大型的项目推动的组织认识到了项目计划的价值，如下所述：

20世纪 50 年代早期，在数百个项目完成后，明显的是许多项目成功地达到了它们基本的项目目标，但是有一些没有达到原先确立的预算，进度和性能目标。

仔细地回顾了这些项目的许多历史，识别出了对成功的项目相同的条件或事件，相对的，也找出了那些不怎么成功的项目中经常发生的条件和事件。在多数成功的项目中，一个普遍可识别的要素是项目管理团队早期制定的计划的质量和深度。项目的执行，由强大的项目管理承担对项目可以认明的阶段进行控制，这是项目能够

① 创造性是双重社交的结果，把不相联系的因素或想法放在一起，形成一个新观点。

