复杂项目及其管理成功

(上接第七版)项目成功的标准的定义要站在组织战略的高度思考(关注组织长远的利益)、要重视项目的技术风险(关注项目技术不确定性水平)、要关注不同群体的利益(关注项目参与各方的评价)。

成功的项目是在规定的项目范围、时间、预算、性能、质量等条件下完成预定目标。项目成功的标准已从古代(经验式)项目管理的“获得预期的项目成果”、近代(传统)项目管理的“实现预期的项目目标”发展到现代(新)项目管理的“让项目相关方满意”。项目成功通过项目和产品的质量、时间表、预算的依从性以及客户满意度水平等进行衡量;项目集的成功通过项目集向组织交付预期效益的能力以及项目集交付所述效益的效率和效果等进行衡量;项目组合成功通过项目组合的总体投资效果和实现的效益等进行衡量。

项目管理成功能够助推、支撑项目成功。项目管理成功不一定完全导致项目成功,项目成功时项目管理也不一定完全成功。项目管理成功不是项目成功的充要条件。良好的项目管理可以促进项目成功,不可能完全阻止项目失败。绝对的项目成功难以实现,感觉到(被感知)的项目成功居多。

悉尼歌剧院以长达15年的建设时间和14倍的原定预算完成,项目管理败笔,项目建设过程中颇受争议,但其却是举世闻名的极富艺术价值的建筑精品。

出色的项目管理应该是保持所有项目连续成功,让项目相关方满意。对于一个管理者而言,仅仅一个项目的成功并不能代表其项目管理能力的高低;对于一个组织而言,仅仅一个项目的成功也并不意味着整个组织项目管理模式、项目管理方法的成功,因为任何项目都有可能于一段时间内在组织正式的权威、特殊的条件保障、强大的行政干预驱使下获得成功。

新全球项目管理成功因素模型包括全球项目管理维度5个:地理距离、多元文化合作、多语言交流、异步交互和跨组织关系;影响成功的主导因素6个(共28个因素,其中关键因素15个):跨文化协作、全球交流技术、全球团队领导能力、冲突解决、全球交流策略、全球项目结构;新成功因素3个:跨文化谈判、全球团队协作和团队凝聚力、工作流程管理系统。

项目管理质量与其所在组织的文化和项目本身的文化休戚相关。实现高质量的、出色的、卓越的、成功的项目管理,根源在于项目团队领导及其成员,根本在项目文化及其组织文化。

项目能够做到:忠实履行项目承诺,充分体现项目诚信;完成项目范围,实现项目目标;可预期并满足或超越顾客、项目利益相关者需求;项目变化是有计划的、可管理的;项目成员为在组织中工作感到自豪;不改变(促进、优化)组织文化,不影响组织其他工作的进行。项目必会保持永续成功。

科兹纳博士指出:“肤浅地应用项目管理,即使持续很长时间,也不会达到什么出色的效果。相反,会导致重复错误,更糟糕的是,你所学习的正是你自己的错误而不是别人的错误(努力地、重复地把错误的事情做正确)”。实施项目管理战略规划,第一次、次次正确地做事、做正确的事、把正确的事做正确至关重要。

一般情况下,只有少数的项目能按原定的预期目标完成,目标的改变是不可避免的。目标改变的潜在破坏性不仅仅是对完成项目的信心,还可能是对整个项目本身。目标改变,必须被控制到最小程度,所需要的条件则要由项目经理和客户/用户来协商。

值得注意的是,一个项目成功了,并不意味着组织整体项目管理、项目所有要素管理、整体项目管理结果、项目管理所有单项结果都是成功的。出色的项目管理应该是确保组织所有项目都成功,并且能够保持项目在组织存续期内、项目交付运营期内持续成功。特别需要关注的是,任何一个项目都可以在特定时间内,通过有力控制、特别机制获得成功;或者说在项目生命周期内项目是成功的,但项目交付后,随着时间的推移,项目结果发生了变化,顾客、用户及项目相关方不满意了,偏离了成功内涵。为了保证所有的项目都获得成功,项目组织、项目团队、项目成员必须具有强烈的责任感、团队精神,具有良好的人格、智慧、眼量、涵养、气度和情怀,具有保证项目成功的素养、知识、履历、能力。

二、复杂项目成功

复杂项目成功是指项目相关方对于复杂项目管理成果的认可和欣赏。复杂项目成功包括复杂项目管理成功和复杂项目产品或复杂项目结果成功。

项目成功标准的定义要体现战略性(关注项目效益与组织战略一致度、关注组织长远的发展)、风险性(关注项目不确定性水平、项目技术风险)、利益性(关注项目相关方的评价、项目不同群体的利益)。

一般认为,成功的项目是在规定的时间、费用和性能等条件下完成预定目标。项目成功应具备以下主要特征:

(1)在约定时间期限内

(2)在预算费用和成本控制范围内

(3)满足设计要求,实现性能指标,具有技术含量,达到一定水平

(4)按项目范围说明书、项目合同等要求完成项目可交付成果

(5)被顾客/用户所接受

(6)一般不改变目标,若改动目标,必须达成一致意见

(7)尽量减少项目范围变化,或者最少项目范围变化,并在项目范围变化上项目相关方达成共识

(8)组织实现绩效,项目实现目标,项目团队得到成长

(9)项目实现效益,实现商业价值,项目商业成功

(10)项目相关方满意、和谐

(11)项目及其产品安全,符合环境保护、健康、安全等法规

(12)组织、项目、项目团队未来受益

(13)不影响组织主要工作流程,或者不影响组织其他工作的进行

(14)不改变组织文化

(15)项目不仅内部成功,而且外部成功

(16)项目、项目组织实现其“过程资产”传承、更新、发展和增值

(17)项目科学发展、安全发展、创新发展、高质量发展,项目运营高质量

PMBOK(项目管理知识体系)认为:确认项目是否成功是项目管理面临的最常见挑战,很多项目相关方不愿回答、面对这个问题。

项目相关方必须对以下事项思考并达成共识:

◆怎样才是项目成功?

◆如何评估项目成功?

◆哪些因素影响项目成功?

项目成功应考虑以下要素:

◆完成项目效益管理计划

◆达到论证中商定的财务绩效指标

◆达到论证中的非财务目标

◆完成组织从“当前状态”转到“将来状态”

◆履行合同条款和条件

◆达到组织战略、目的和目标

◆项目相关方满意

◆可接受的客户/最终用户的采纳度

◆可交付成果整合到组织的运营环境中

◆满足商定的交付质量

◆遵循治理规则

◆满足商定的其他成功标准或准则

复杂项目成功包括复杂项目管理成功和复杂项目结果成功。复杂项目成功主要评价范畴为:

(1)项目管理成功

(2)项目结果符合要求

项目范围符合度、项目技术符合度、项目质量符合度、项目进度符合度、项目费用符合度符合要求,满足项目范围说明书、项目范围基准、项目合同、项目可交付成果、项目管理计划、项目技术策划、项目技术基准、项目进度策划、项目进度基准、项目费用策划、项目费用基准、项目质量策划、项目质量基准等的要求。

(3)项目相关方满意

(4)项目软实力提升

项目管理成功如前所述。项目结果成功需要考虑和界定的因素要相对的多、复杂,项目结果包括项目范围符合度、项目技术符合度、项目质量符合度、项目进度符合度、项目费用符合度、项目人才成长、项目相关方满意度、项目价值创造、项目文化表征等九个主要方面。一般意义上,项目范围、技术、质量、进度、费用5个要素,应满足项目范围说明书、项目合同、项目可交付成果、项目管理计划、项目技术策划、项目进度策划、项目费用策划、项目质量策划的要求,符合范围基准、技术基准、进度基准、质量基准、费用基准规定,项目总体上符合要求,满足了项目成功的硬约束;项目相关方满意是对项目的最大挑战,它不仅要求项目相关方对项目管理满意,而且也要对项目硬结果满意,某种意义上项目相关方隐形的、潜在的需求、期望还要得到满足,项目相关方才最终满意;项目人才成长、项目价值创造、项目文化表征是对项目成功的软约束,往往并没有绝对的标准,一般是期望这三个方面愈佳愈好,按照项目人才成长、项目价值创造、项目文化表征等的评价标准,实现这三个方面的成功,其评价值至少要超过项目生命周期内项目所在组织80%以上项目的这三项指标值,同时达到项目预期指标值或者超过项目预期指标值的80%以上。

考虑项目类型差异、项目特征差异、项目实施主体差异、项目资源拥有度、项目所在区域差异、项目文化差异、项目相关方需求和期望差异等要素,项目成功应具差异,内涵有所区分,项目相关方应构造适合项目特征、具有项目特色、权变的项目成功准则。

由于要求不同、环境不同、时间不同、地域不同,不同的项目对成功的定义往往有所区别,如美国军工高技术开发项目对成功的定义包括了以下12个方面:

●研制和生产迅速而稳定,前后连贯,形成一个统一过程;

●工作班子精干,经验丰富,领导关系明确,管理层次简单(管理决策部门确定项目基本要求后,主要由各部门按分工实施);

●在整个研制与生产阶段坚持费用约束;

●提出多种选择方案,关键技术要通过各种技术途径的比较和多家厂商的竞争,以降低技术风险,减少费用,提高性能;

●要把降低单位生产成本和降低保障费用列为重要的设计要求;

●要与未来的用户保持密切联系,在项目早期阶段对项目性能、进度和费用进行平衡、协调尤为重要;

●在系统和分系统层次都要制造样机,以便演示验证,保证其技术可行性,降低生产与保障费用;

●及早进行广泛的试验与鉴定,包括由用户进行的早期使用试验与鉴定;

●在早期研制阶段就要考虑为项目保障筹备经费;

●研制时,尽可能充分地利用经过验证的技术、部件和分系统,待系统部署后再按预定的产品改进计划,对系统进行逐步改进、升级;

●最大限度地利用民用部件、成熟分系统、技术标准与规范和通用、标准产品;

●在对研制、生产和保障进行重大决策时,要把质量而不是最低费用作为考虑的重点。

项目发起人,亦即组织顶层的项目管理负责人,对项目所在组织负责,负责项目治理工作。项目发起人应担当:项目业务领导、项目变更控制者、项目决策者等至少三种角色,负责好:领导责任、建构(建立项目团队并配置资源)责任、掌控责任等至少三种责任,有能力的发起人、积极有效的项目治理是项目成功的关键因素。

项目成功永无止境,永远在路上。项目成功不只是项目相关方对于项目管理成果的认可和欣赏。项目成功是项目组织、项目团队、项目相关方的一种使命、一种责任、一种担当、一份荣耀。项目成功根在文化、靠谱的组织、特别能战斗的团队,基在项目经过充分论证形成的优化方案、系统的策划与缜密的计划、有序与有力的执行和监控、认真而负责任的收尾。项目的格局体现了项目负责人及其团队能承载多大的使命、能承担多大的责任、能承受多大的委屈,项目格局体现在项目负责人及其团队的世界观、价值观、人生观、绩效观,项目的格局体现出项目负责人及其团队的人格(人品、诚信、胸怀、感恩)、智慧、眼量、涵养、气度、情怀。

走在新时代,所有人需要学会弄懂运用项目思维方式,进而在充满不确定性的世界中发现正确的项目;所有管理者需要提高项目管理能力,以保证关键资源能力去实现项目目标;所有组织需要提升项目治理能力以提供可信赖的项目管理生态(文化、制度、机制、环境、平台)。走好新时代,项目组织、项目团队、项目成员必须“做正确的事、正确地做事、把正确的事做正确”,戮力实现、保持项目持续成功。