

如何检查项目计划的有效性 PDF转换可能丢失图片或格式，  
建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/150/2021\\_2022\\_\\_E5\\_A6\\_82\\_E4\\_BD\\_95\\_E6\\_A3\\_80\\_E6\\_c41\\_150020.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/150/2021_2022__E5_A6_82_E4_BD_95_E6_A3_80_E6_c41_150020.htm) 有人将很多项目的管理方式归结为“六拍运动”，我深有同感，特将其整理如下，希望我们能够警惕这种“运动”。

第一拍：拍脑门。经常有些领导有了做一个项目的想法后，不是组织相关人员严格论证是否可行，而是自己觉得可行就上马。

第二拍：拍肩膀。领导拍完脑袋后，为了鼓舞士气，调动项目组成员的积极性，大多会采取一些激励手段，例如，拍拍大家肩膀说：“好好干，前途无量”。

第三拍：拍胸脯。受到领导激励的项目组成员为了让领导放心，也会有所表示拍胸脯，而且往往还会说出一句话：“放心吧，包在我身上！”

第四拍：拍桌子。项目进行一段时间后，领导忽然发现项目进展情况与自己的预期相去甚远，于是大发雷霆，拍着桌子训斥项目组成员：“你们都在搞什么？这么长时间了，花了这么多钱，项目才刚刚进展到这里，还有这么多问题！回去好好检讨，不能按期完成项目，工资奖金都别想了！”

第五拍：拍屁股。项目组成员受到严厉批评后，不少人往往会“拍屁股”：“当初不计划清楚，现在项目做不下去了，就知道训我？我还不干了呢！走人！”。或者是再也没有热情，消极怠工，这种人留在项目组中不仅对项目毫无益处，反而会打击努力工作者的积极性。

第六拍：拍大腿。以上“五拍”之后的结果必然令所有人大失所望。这个时候，从决策层到项目经理再到项目组成员，大家都“拍大腿”痛心不已，却又无可奈何：“唉，早知如此，当初就应该……”造成“六拍运动”的

原因有很多，其中项目没有有效的计划性是一个很重要的原因。由于项目是一种临时性的、独特的任务，因此，对任何一个项目的管理在某种程度上都是风险管理，项目计划的一个重要目的在于有效降低项目风险。那么，什么样的项目计划才是有效的呢？项目生命周期中存在许多变数，如果不允许变化，项目计划就会只是一种理想化的纸上作业；可是，如果允许变化，又该如何避免“计划不如变化快”这种状况呢？作为企业高层管理人员可从哪些方面判断一个项目计划是否有效呢？有效的项目计划必须包含以下5个“可”。

1. 目标可预期 有效的项目计划必须能够明确、可靠地说明项目利益相关方在何时能得到何种成果。据调查，来自项目目标方面的问题平均占到项目失败原因的21%。项目目标的可预期性包含以下几方面的含义：首先，项目计划包含了项目利益相关方对项目成果的预期，包括对各类中间结果的预期。这里需要特别强调的是，项目很少能够由项目组自己独立完成，它需要所有项目利益相关方的支持。利益相关方不会无缘无故地支持项目，他们需要从项目中得到自己想要的东西。很多人在设定项目目标时只考虑了客户或者其他少数利益相关方对项目的期望，这是远远不够的。其次，项目目标应该得到所有项目利益相关方一致的理解和认同。立场的不同会使人们对同样的事物产生不同的看法，或者说，我们能够看到的从来都不是客观世界本身，我们只能看到在我们心目中反映出来的世界。因此，项目目标需要考虑到不同利益相关方的立场、考虑到可能产生的歧义和冲突。只有在消除了歧义和冲突之后得到的目标才能是一个有效的目标。最后，目标要经过可行性论证。可行性论证不是简单说一句“做正确

的事”那么简单。我们现在看到的有很多是“可批性论证”，这是一种先有结论再去寻找理由、先射箭再画靶子的做法。当然，还有更可恶的做法，就是“莫须有”，即拍脑袋，根本不需要论证的做法。后者在我国很有市场，这与长期以来形成的个人崇拜文化有关，被下属“惯坏的”上司有时候过于相信自己的直觉。不可否认，大多数项目是经过可行性论证的，可惜项目实施的结果依然有问题。对这个现象，人们经常将责任归结为执行力，好像执行力是包治百病的良药。这是一种“刻舟求剑”的做法。其实，我们的很多可行性研究是理想化的技术、经济可行性研究，而忽视了管理可行性研究。现实的情况是，一切项目所需要的资源都需要通过有效的管理才能起作用，不包含管理可行性研究的项目“可行性研究”是不能予以接受的。

2.资源可调度 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

[www.100test.com](http://www.100test.com)