

项目管理要遵守3C原则 PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/66/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_66000.htm 有一个项目经理负责实施一项顾客服务计划，其中包括大量的信息处理工作。为了提高信息处理人员的工作效率，这位项目经理不厌其烦地向上级强调：为了确保计划的成功，项目经理们需要更大的权力。这位项目经理最终获得了授权， he 可以直接管理项目组成员的工作，并有权根据他们的工作表现给予奖励，那一天成了公司里所有项目经理的节日。可是第二天，新鲜劲儿一过，这位经理又为如何使用这些新的权力犯上了愁。到底应该何时评估项目组成员的业绩呢？是在每一项任务结束后，还是在整个计划完成之后？应该如何把握监控的分寸？深思熟虑之后，这位项目经理决定根据每人编写的编码行数来评估信息处理人员的工作业绩。凡是达到标准的成员都能从他那里得到一定的奖金。不难预料，信息处理人员们写出了数千行的编码，编制出的程序数量令人咋舌，因而人人都得到了那笔奖金。同样不难想象，这样编制出来的系统最终不能对顾客服务起到任何促进作用。结果，那位项目经理被解职了事。更糟的是，自他之后，再也没有一名项目经理获得过直接管理项目组成员的权力。这个故事的寓意之一就是：软件编码工作尽管非常重要，但是却不能作为评估的标准。真正的标准应该是优化顾客服务。那位项目主管本应评估每个成员对促进顾客服务所做的贡献大小，并据此给予奖励，而不该只看编码的数量。这就是“以绩定酬”的项目管理方法。这个故事的另一个寓意是：无论你使用何种评估标准，

都应该注意奖励的“力度”。只有当你掌握了设定业绩目标的艺术之后，才能为完成指标者论功行赏。遗憾的是，许多项目经理一旦发现自己的评估标准出了差错，往往会放弃所有评估手段。他们经常在事后根据工作的结果，对有关人员的表现给出一个主观的评价。这种做法严重违反了一个项目组获得成功所必须遵守的“三个‘C’原则”：预定的目标不够“明确”（Clarity），团队成员缺少对完成任务的“承诺”（Commitment），对成员的工作表现不能给予相应的“奖惩”（Consequence）。这种“无为而治”的方式对项目组的危害尤甚。干好干坏一个样，人们就会丧失努力工作的积极性。而如果人们根本不清楚自己的责任和目标的话，他们就会想：“我先随便设计一些什么东西算了，反正项目经理要到进度完成一半的时候才能把目标确定下来。”所以，使用错误的评估标准与“无为而治”方式同样会招致麻烦。只有进行恰如其分的业绩评估才能解决这些问题。在过程与目标之间实际上存在着很大的区别。在前文述及的例子中，编码只是为了达到预期目标的一个必要过程，而预期目标则可能是：保证这一系统的使用者在30秒之内就能获得过去6个月的客户交易记录。你若能够以这样的工作目标为尺度去管理项目组的成员，就完全不必担心会使用错误的评估标准了。你已经向他们提出了明确的工作目标，这样一来，你可以根据预期目标对他们的工作表现给予相应的奖惩。把一个总体工作目标分解到个人并非易事，但却非常值得一试，在管理的过程中，始终把既定的工作目标作为核心，就能够符合“3C”原则的要求：明确提出了预定工作目标，得到了团队成员的承诺，并根据各人的工作完成情况给予相应的奖惩。

作为一名项目经理所必须做出的第二个决策就是对员工的奖惩力度。你当然不会把所有没能完成工作业绩指标的人员统统解雇，同样，对于一个可以在一个月内完成的工作计划，你也不应该开出一笔相当于半年工资的高额奖金。这就是把握奖惩力度的问题。与成绩挂钩的奖惩力度越大，成员们工作态度的改善也就应该越大。一方面，你要让你的属下了解，对他们的奖惩是与他们的工作表现密切相联的。成绩突出的人员应该能够看到，他们的表现得到了管理层的首肯并获得了相应的奖励。而那些表现欠佳的人也应当意识到，管理层对他们的表现心知肚明。但是，与业绩挂钩的奖惩力度也不应过大。否则，员工们会变得对没有奖金的工作漠不关心。优秀的项目经理应该制定合适的奖励结构，做到金钱奖励与非金钱奖励相结合。根据不同人员心理承受能力的不同，确定与业绩挂钩的“风险奖金”在其全部奖励中所占的比例。如果你身处一种“福利型”的企业文化之中，人们还不适应这种“以绩定酬”的奖励制度，你就必须循序渐进。一开始，与业绩挂钩的奖金比例应相应较小。随着人们承受能力的增强和工作表现的进步，再逐渐提高“风险奖金”所占的比例。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