

价值观多元化演变中的 项目目标管理

Project Target Management in Value Diversification Evolution

中国飞行试验研究院 雷武军



雷武军

中国飞行试验研究院战略发展部技政办主任,高级工程师,主要研究方向为科研项目管理和固定资产投资管理。

管理活动是人们在现实世界中的理性追求,管理活动中的一切行为都深刻地反映了人们的价值取向,作为管理行为重要分支的现代项目管理也不例外。项目的价值追求或者说价值观随着经济与社会发展理念的逐步提升逐步发展。

在 20 世纪四五十年代的初创阶段,项目管理的应用还主要局限于国防和军工等少数领域,管理理念聚焦

保护环境、降低能耗、安全生产、和谐稳定等成为项目管理新的价值追求,这是项目管理价值观的多元化时代。人们不再以经济效益最大化为唯一追求,政治价值、文化价值、社会价值、生态价值等逐渐成为项目价值观系统中的有机组成。

于以最短的时间、最少的资源解决现实问题;进入 80~90 年代以后,项目管理随着在经济社会领域的迅速推广,它对经济效益的提升作用受到了高度重视。

回顾美国项目管理学会在《项目管理知识体系纲要》早期版本中的定义:“项目管理是指把各种系统、方法和人员结合在一起,在规定的时间内、预算和质量目标范围内完成项目的各项工作。”由此可知,早期项目的价值取向仅仅关注经济价值,还停留在进度控制、成本控制、项目功能实现和投资回报的初级阶段,我国试水项目管理时的情形大致与国外相当,这是项目管理价值观的一元化时代。

21 世纪以来,可持续健康发展、

生态文明建设、和谐社会建设的重要性越来越突出,环境保护、劳动安全、职业卫生、节能减排、社会稳定、创新能力等成为衡量项目可行性的重要指标。大型复杂项目的政府审批监管要求进一步强化,不符合经济转型升级与社会发展需求项目的立项和运作将受到多方面的限制与调控。保护环境、降低能耗、安全生产以及和谐稳定等成为项目管理新的价值追求,这是项目管理价值观的多元化时代^[1]。人们不再以经济效益最大化为唯一追求,政治价值、文化价值、社会价值、生态价值等逐渐成为项目价值观系统中的有机组成^[1]。

利益相关者的差异化需求

每个项目的实施都需要许多方

面的人与组织积极参与。项目利益相关者是指与项目有一定利益关系的个人或组织,也就是项目的参与方以及受项目运作影响或能够对项目运作产生影响的个人或组织。一般来说,简单项目的利益相关者较少,大型复杂项目往往需要多方利益相关者的参与。不同的利益相关者对项目有不同的期望和需求,他们关注的目标和重点也各有不同。例如,在同一项目中,业主也许非常在意时间进度,设计师往往更注重技术一流,政府部门可能关心税收,附近社区的公众则希望尽量减少不利的环境影响。这些现象都是不同价值观在项目中的不同表现。辨识项目的利益相关者、梳理不同利益相关者不同的期望和需求,是统筹兼顾项目不同参与方的价值追求、创新发展项目管理价值观、提高项目参与各方积极性、最大化发挥项目经济效益与社会效益的金钥匙。

根据项目关联者在项目中权利大小和利益轻重的不同,利益相关者可以划分为3个层次。第1层次称为项目利益界限,泛指所有受项目运作影响或者影响项目运作的自然人或社会组织,这是项目利益包容范围最广的层次。第2层次为项目实施界限,特指直接参与项目规划、设计与实施的自然人或社会团体,既包括从建设单位内部调集的项目团队成员,也可能包括从项目合作单位调集的项目团队成员,他们对项目实施的质量和效果负有直接责任。第3层次称为项目单位界限,根据政府部门对项目责任制的要求,项目单位是项目实施责任主体,其法定代表人是项目实施责任人。

由于供应商直接参与项目的部分运作,加之复杂项目往往由多家单位共同发起甚至共同实施,组建项目团队时就有可能从合作单位调集人员参与,因此项目实施界限范围虽然以建设单位为主,但必定会涵盖一些

外部利益相关者。

图1为项目利益相关组成者示意图,利益相关者在项目运作中的角色和作用如表1所示,其利益关联度和价值追求分析如下。(1)政府。大型项目的运作往往涉及政府多个部门,包括行业主管、财政管理、税务管理、商务管理、环保管理、安全管理、土地管理等。大型复杂项目的资金来源有多种渠道,在市场开放度高的行业中项目投资以市场化筹措为主,在市场开放度低的行业中项目投资以国家投入为主,市场化筹措和自

有资金筹措为辅。因此政府市场化投资项目的运作中主要是监管者,核心价值需求是符合产业发展方向,满足和谐社会建设要求;在国家投入为主的项目运作中政府往往拥有极高的权益。比如在三峡大坝建设项目中,政府既是项目发起人,还是委托人和监管者,政府对国家投资项目的核心价值追求是促进经济发展、提升竞争能力、推动产业升级、保障国家安全、维护社会稳定等。(2)客户。客户是项目交付成果的最终使用者。不同的项目有不同的客户,建

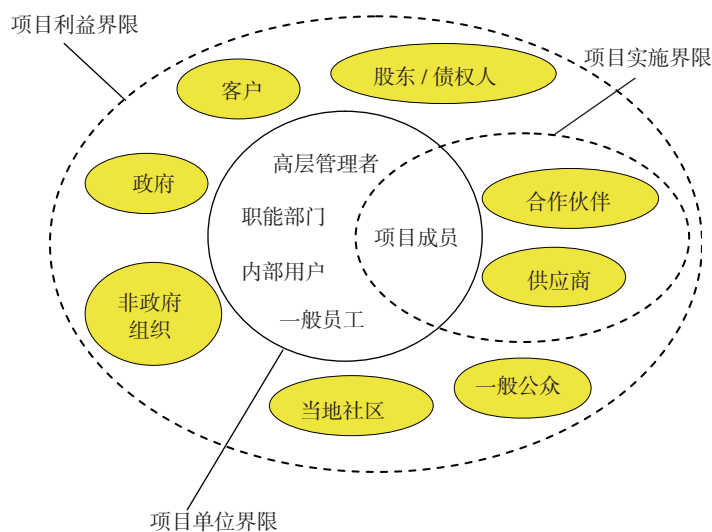


图1 项目利益相关者组成示意图

表1 项目利益相关者概览

| 利益相关者 | 角色和作用 | 利益关联度 | 价值追求 |
|---------------|-------------|-------|---------------------|
| 政府 | 发起人、委托人、监管者 | 强 | 符合产业发展方向,满足和谐社会建设要求 |
| 客户 | 最终用户 | 强 | 以最低成本满足最佳使用需求 |
| 股东/债权人 | 发起人、委托人 | 强 | 安全的投资收益 |
| 高层管理者 | 决策者 | 强 | 完成任务、获取收益、发展技术并培养人才 |
| 项目成员 | 承担着、直接责任人 | 强 | 完成任务、提升能力 |
| 职能部门 | 辅助决策者、参与者 | 强 | 完成任务、规范运作、防范风险 |
| 内部用户 | 使用者 | 强 | 满足需求的项目交付物 |
| 一般员工 | 非参与方 | 中等 | 分享项目效益 |
| 合作伙伴 | 直接参与者 | 中等 | 分享项目经济收益和技术成果 |
| 供应商 | 直接参与者 | 中等 | 通过参与项目获取经济收益 |
| 非政府组织、社区、一般公众 | 非参与方 | 弱 | 环境、就业和民生等 |

筑物的最终客户是住户,交通设施的最最终客户是运输企业和旅客,公益类设施的最最终客户是社会民众。客户对项目的核心价值追求是经济性和实用。但现代社会的管理是复杂的,客户往往不是项目的委托人和发起人,甚至也不是项目交付物的直接用户。以房地产行业为例,开发商是建筑施工企业的客户,开发商的核心价值追求是以最小成本满足购房者的基本使用需求,从而获得最大的经济收益;购房者是开发商的客户,购房者的核心价值追求是以最小成本获得尽可能好的住房功能,两者的价值追求从根本上讲是相互矛盾的。(3) 股东/债权人。公众企业的项目投资来源于股东的资本金投入或对外负债,项目运作的好坏直接关系着股东和债权人的经济利益。股东对项目的核心价值需求是投资回报率,债权人的核心价值追求是安全的债权收益。(4) 项目单位。项目单位是项目实施责任主体,往往还是项目交付物的直接用户,在项目运作中享有直接、最大的权益。项目单位在项目中的核心价值追求主要是完成任务、获取收益、发展技术和培养人才。在项目单位内部,各类人员参与项目运作的深浅程度不一,高层管理者、项目成员、职能部门和内部用户与项目关联度较高,一般员工不参与项目管理但分享其产生的效益。(5) 合作伙伴。按照计划确定的分工和职责参与项目的运作,享有较高的权益,其核心价值追求是分享项目经济收益和技术成果。(6) 供应商。根据商业契约参与项目的运作,享有一定的权益,其核心价值追求是通过参与项目获取经济收益。(7) 非政府组织、当地社区和一般公众。不参与项目运作,但关心项目对环境、就业、民生等方面的影响。

项目目标系统及其管理

1 项目的多目标性

项目目标简单说就是实施项目所要达到的期望结果,也可以说项目目标反映了寄托在项目上的价值追求。价值观的多元化必然导致项目目标的多元化^[2]。按照属性的不同,项目目标大致可分为成果性目标和限制性目标。成果性目标主要包括:项目交付物、经济收益(或者预期经济收益)、技术收益、管理收益、人才收益等;限制性目标主要包括:资金成本、人力成本、物力成本、时间成本、环境成本、社会成本等。在项目规划阶段着手全面的需求分析和目标定位,有利于提升项目设计方案的合理性与可行性,有利于众多利益相关者价值追求的统筹与协调,是提高项目决策科学性的有效方法^[3]。

2 多目标系统中的层级分解

目标的描述从抽象到具体,是一个有层次的体系。目标层级分解本质上代表了价值观在项目中的贯彻落实。其中上位目标是下位目标的依据和统领,下位目标是上位目标的分解和细化。它的最高层是总体目标,用以指明实施项目的总依据和源动力,通常用概括性语言来表达,项目的总目标又称为建设纲领。中间层是分项目目标,具体说明项目应该做什么、应该达到什么样的结果,通常包括投资额度、执行周期、项目组成、审批管理要求、采购管理要求、监督管理要求、验收管理要求等。最下层目标是操作目标,用以指导项目的具体运作和管理,主要包括经费计划、时间计划、资源计划、人员安排、质量管理计划、风险管理计划等。项目的目标层级构建是一个逐步完善的过程,总体目标在项目需求分析阶段就已经形成,分项目目标在规划与设计阶段逐步明晰,而操作目标则在项目的实施阶段才会深入探讨^[4]。

3 多目标系统中的优先排序

对同一项目的多个目标,根据其重要性的不同往往被赋予不同的权重,并且在项目寿命周期的不同阶

段,各个目标的权重比例是动态调整的。目标排序本质上反映了各种价值取向在项目中的优先排序,它提示项目管理价值观的多元化是必要的,但一定要分清主次,任何时候都不能忘记项目的核心目标。按照优先性排序,项目目标可以划分为核心目标和附属目标。项目的核心目标包括项目交付物、经济收益(或者预期经济收益)、资金成本、时间成本等;附属目标包括技术收益、管理收益、人才收益、人力成本、物力成本、环境成本、社会成本等。

多目标协调管理的具体案例

1 飞行指挥中心建设项目背景

指挥引导是伴随着航空科学技术而出现的一项飞行保障业务,通过对空中和地面资源的协调调配,保障飞行任务的安全实施。在国内某飞行试验研究院中,由于航空器飞行速度和高度的不断提高,由于任务系统功能的多样化,试验飞行的方式方法更加复杂多变,指挥引导在技术上面临不同于常规飞行的一系列新的要求。试验飞行的指挥引导要求对参试飞机和内外环境信息进行全面的搜集和分析,对飞行的全过程进行实时监控和指挥引导,同时具备特殊试飞科目情境下的指挥引导能力。为满足这些新的技术要求,研究院提出了新一代飞行指挥中心的建设需求,并得到了主管部门的许可与支持。

飞行指挥中心于2010年6月开工建设,2012年11月建成并投入试运行,2013年5月通过验收后正式交付使用,历时3年完成项目建设任务,主要建设内容包括建筑面积9285m²的飞行指挥中心及附属塔台、飞行指挥引导系统、试飞安全监控系统。在该项目的立项、设计和实施过程中,伴随着利益相关者的逐步介入,项目的多目标系统逐步细化和完善,各方的价值诉求得以充分体现,项目建成后取得了良好的投资效

益和社会效益。

2 飞行指挥中心建设项目的多目标系统

图2所示为飞行指挥中心项目多目标系统结构示意图。项目总目标:构建面向“十二五”飞行试验需求的指挥引导新模式,满足复杂多变任务模式下高效飞行、安全飞行的保障需要。该目标属于战略性目标,通过飞行指挥中心建设项目的实施,研究院的场务保障水平将产生跨越式增长,对整体科研能力的提升也将产生重要的推动作用。这样的战略目标反映了航空装备用户方、研制方对型号研制保障能力的要求,也体现了主管部门对建设创新型航空工业的价值诉求。

依据项目总目标,管理团队统筹内外部利益相关者的价值诉求,梳理形成6类分项目标:应用目标、费用目标、进度目标、质量目标、安全目标和可持续发展目标,然后进一步向下细化为19个操作性目标,并落实到项目团队、内部职能部门、外部供应商,逐一明确责任分工、接口关系、交付形式、考核要求和奖惩措施。为提高管理效率,对目标管理的重点在项目的不同阶段进行了适度调整,立项阶段主要关注应用目标,设计阶段主

要关注费用目标和进度目标,实施阶段重点关注进度目标、质量目标、安全目标和可持续发展目标。实施过程中,通过严密的分工协作和自下而上的项目搭建,先由操作性目标的完成保证分项目标,再由分项目标保证总目标,最终确保了项目总目标的顺利实现。

飞行指挥中心项目分项目标概要如下:(1)项目应用目标。能够接收并融合雷达、卫星、航管、遥测、电台、电话、视频、光电经纬仪等各类传感器信息,能够对试验飞行的全过程进行实时监控和指挥引导,具备在多机种、混场次、多目标、超视距等特殊试飞科目情境下的指挥引导能力。信息接收融合能力不低于70路,可同时管理99批飞行目标,同时引导5个编队飞行。(2)项目成本目标。项目总投资控制在7770万元之内。(3)项目进度目标。3年时间完成建设任务,其中方案设计时间9个月,建筑施工及设备研制周期24个月,试运行周期3个月。(4)项目质量目标。设计方案无颠覆性风险和重大更改;建筑物抗震设防烈度为8度,主体结构设计使用年限为50年,施工质量目标为合格工程等级标准,其中分项工程一次验收合格率要求

为100%;设备研制严格执行国家质量管理标准,系统总寿命10年,质量保证期2年,平均无故障工作时间不小于500h。(5)项目安全目标。设计方案应针对地震、火灾、爆炸、雷击等危险因素提出具体的应对措施,并在实施过程中加以贯彻落实;实施过程中无死亡、重伤、火灾等重大安全生产事故;项目运行过程中不能有重大的安全隐患。(6)可持续发展目标。实施过程和项目运行不能对环境保护、节能减排和社会稳定造成大的危害;通过项目建设,研究院力争在技术创新、管理创新、人才培养等方面有较大收获(受篇幅限制,案例的操作性目标文中不作详细说明)。

结论

多元化价值观全面体现了项目相关方的利益诉求,是国家建设创新型社会、和谐型社会的必然要求,对项目目标构建、项目方案设计、项目实施管理等活动具有强烈的指导意义。价值观的多元化演变意味着项目决策更加关注相关者的利益平衡,在传统的功能、经费、成本管理3要素之外,更加关注项目对产业发展、技术创新、社会稳定、生态文明等方面的影响。

多元化价值观已经深刻影响到当代项目管理的基本理念,形成了多元化的项目决策管理机制,随着多元化价值观的不断发展,项目的多目标体系也将不断走向成熟。

参考文献

- [1] 高超. 重大工程项目决策中的价值取向及其价值观[D]. 哈尔滨: 哈尔滨工业大学, 2010.
- [2] 白浩然, 王松江. 现代工程项目管理的哲学思考. 项目管理技术, 2009(3): 67-70.
- [3] 陈宪. 项目决策分析与评价. 北京: 机械工业出版社, 2012: 334-340.
- [4] 石碧娟. 基于协调管理的建设项目目标管理[D]. 长沙: 中南大学, 2008.

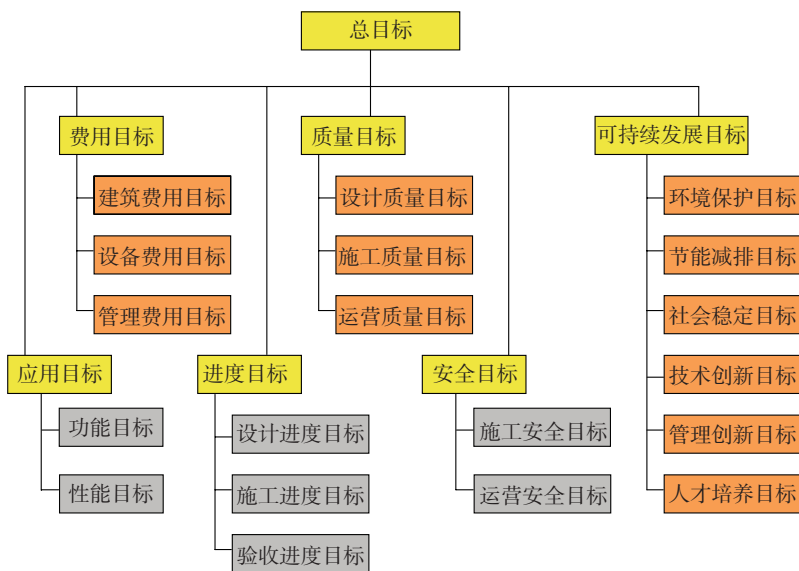


图2 飞行指挥中心项目多目标系统结构示意图

(责编 亿霖)