

③对演变情况进行详细说明;

④规划投入的时间成本是适当的;

⑤规划的内容对管理干系人的需求而言是充分的;

⑥可以根据新出现的和不断变化的需求进行调整。

在项目整个生命周期过程中, 为了有效执行规划绩效域, 项目经理需要重点关注: 规划的影响因素、项目估算、项目团队组成和结构规划、沟通规划、实物资源规划、采购规划、变更规划、度量指标和一致性。

## 1、18.4.1 绩效要点 (掌握)

### 1. 规划的影响因素

每个项目都是独特的, 不同项目规划的数量、时间安排和频率也各不相同。影响项目规划的因素包括:

(1) **开发方法**。开发方法会影响如何规划、规划多少及何时实施规划。

- 采用**预测型开发方法**, 在项目生命周期早期进行规划或组织, 这种情况下, 大部分规划都是预先进行的。在整个项目期间, 最初的计划会渐进明细地制订, 但基本并不改变原来的范围。

- 预先进行高层级规划, 随后使用**原型方法**进行设计, 在项目团队和干系人对设计表示同意后, 项目团队再完成更详细的规划。

- 项目团队实施**迭代的适应型方法**, 一些规划会提前进行, 以便制订发布计划, 而进一步的规划会在每个迭代开始时进行。

(2) **项目可交付物**。建筑项目需要进行大量的前期规划, 以便对设计、审批、材料采购、物流和交付做出说明。产品开发或高技术项目可以采用持续性和适应性的规划, 以便根据干系人的反馈和技术进步进行演变和变更。

(3) **组织需求**。组织治理、政策、流程和文化会要求项目经理提供特定的规划成果。

(4) **市场条件**。产品开发项目可能会在竞争激烈的市场环境中进行, 在这种情况下, 项目团队可以进行最低限度的前期规划, 以加快产品投入市场的速度。过量的规划会增加成本, 造成延迟、成本超支、返工等风险。

(5) **法律或法规限制**。监管机构或法规有时要求必须先提供特定的规划文件, 然后才能得到授权实施, 或者获得批准向市场发布项目可交付成果。

### 2. 项目估算

影响估算的 4 个方面的因素包括:

(1) **区间**。项目开始时, 与项目和产品范围、干系人、需求、风险和其他情况相关的信息较少, 估算往往有较大的区间, 随着项目进展, 估算区间会逐步缩小, 开始寻找项目机会时估算区间为-25% ~ +75%; 在项目生命周期进展中估算区间会逐步缩小, 进展良好的项目估算区间一般为-5% ~ +10%。

(2) **准确度**。准确度是指估算的正确性。准确度与区间相关, 准确度越低, 估算值的潜在区间就越大。项目开始时的估算准确度将低于项目进展中的估算准确度。

(3) **精确度**。精确度与准确度不同。精确度指与估算相关的精准度, “2 天”比“本周某个时间”精确, 估算精确度应与所需的准确度相匹配。

(4) **信心**。信心会随经验的增长而增加, 处理以前的类似项目的经验有助于提高信心, 面对新的和不断演变的技术, 估算的信心会降低。