

项目业绩系统评价模型及其改良研究

利镇有, 何继善

(中南大学商学院, 长沙 410083)

[摘要] 项目系统评价实际上是项目驱动型公司业绩和效率持续提高的重要而必要的手段。通过排除一些评估过程中易于产生歧义的复杂方法和手段, 对国际项目管理协会(IPMA)所广泛采用的项目卓越模型(project excellence model, PE 模型)进行改良, 提出更为合理和透明简约的模型和手段, 对项目进行全面而系统的评价, 更好地评价项目管理过程、业绩和项目利益相关方的得失。改良后的模型与原模型所提出的评价准则更为一致, 更易于进行项目评价的操作与项目驱动型公司的项目知识管理。

[关键词] 项目评价; 项目管理; 项目卓越模型; 项目知识管理

[中图分类号] C93 [文献标识码] A [文章编号] 1009-1742(2011)08-0010-05

1 前言

所谓项目评价, 即项目在其生命周期全过程中, 为了更好地进行项目管理, 针对项目生命周期每阶段特点, 应用科学的评价理论和方法, 采用适当的评价尺度所进行的根据确定的目的来测定对象系统属性, 并将这种属性变为客观计量的计值或者主观效用的行为。评价模型应具备科学性和经济性, 既能保证评价结果的准确、公正, 又能够节约人力、物力、财力和时间。目前已经获得国际项目管理协会(International Project Management Association, IPMA)广泛应用的“国际项目管理评估卓越模型(以下简称“项目卓越模型”)^[1]就是这类实用的评价模型之一。如果能够改良该“项目卓越模型”中的一些复杂过程, 对项目利益相关方的业绩加强评估, 并引入专业化和具体量化的评价因素, 新的改良模型必然会获得更大的成功。

2 项目卓越模型介绍

IPMA 年度国际项目大奖的评估工作主要根据国际项目管理协会的项目卓越模型(project excellence model, PE 模型)对项目管理过程和项目管理结果两大方面进行, 其中项目管理过程中有目标、领导力、人员、

资源、过程五大准则, 共包含 14 个子准则; 而项目管理结果中有顾客结果、人员结果、其他利益相关方结果、关键业绩和项目结果四大准则, 共包含 8 个子准则。整个模型的满分为 1 000 分, 见表 1。受邀请的 5 位国际执行评估师根据各个准则的权重和实际评分计算项目的实际得分, 再根据实际得分落入的模型分数段得出项目实际得奖奖项和级别。评估组 5 位执行评估师的打分和专业评估意见作为评奖的直接依据提供给 IPMA, 以决定每年度 IPMA 项目管理大奖的最终结果; 同时将评估师的专业评估意见反馈给所有大奖申请者, 以帮助其持续提高项目管理业绩与水平。

表 1 PE 模型对项目管理过程与结果卓越程度的准则与计分

Table 1 Criteria and scoring on excellence of project management processes and results in PE model

项目管理过程	500 分	项目结果	500 分
准则 1: 项目目标	140 分	准则 6: 项目客户结果	180 分
准则 2: 项目领导力	80 分	准则 7: 项目人员结果	80 分
准则 3: 项目人员	70 分	准则 8: 项目其他相关方结果	60 分
准则 4: 项目资源	70 分	准则 9: 项目主要成就和项目结果	180 分
准则 5: 项目过程	140 分	总计	1 000 分

[收稿日期] 2011-05-25

[作者简介] 何继善(1934—), 男, 湖南湘乡县人, 中国工程院院士, 中南大学教授, 主要研究方向为工程项目管理;

E-mail: hejishan@mail.csu.edu.cn

其中,准则1:项目目标,共计140分,权重1.4。项目是如何根据利益相关方的需求,明确表达、制定、检查和实现项目目标的。应证明如何识别利益相关方的期望和需求;分为3个子准则,每个子准则平均打分,即各计分140/3分。子准则1.1:应证明项目是如何识别利益相关方的期望和需求的(申请报告需包含准确详细的利益相关方清单以及他们的期望和需求,而且按照准则6、7、8组织项目的利益相关方),计140/3分;子准则1.2:应证明项目是如何根据全面的、相关的信息,协调各方利益来制定项目目标的,计140/3分;子准则1.3:应证明项目目标是如何分解、落实、实施、验证和作必要的调整的,计140/3分。

准则2:领导力,共计80分,权重0.8。领导者的行为是如何激励、支持和促进“项目卓越”的。子准则2.1:应证明领导者如何为本项目设立一个可靠的“项目卓越”目标,并在项目中有力度地推广、积极地支持和改进的,计80/2分;子准则2.2:应证明领导者如何关心客户、供应商和其他利益相关方的,计80/2分。

准则3:人员,共计70分,权重0.7。项目团队成员如何参与到项目中,他们的潜力是如何得到发现和发挥的。子准则3.1:应证明在实现项目结果

的过程中,员工潜力是如何得到充分发现、发挥、维护和发展的,计70/2分;子准则3.2:应证明员工是如何参加和主动参与,以及在授权范围内自主行动的,计70/2分。

准则4:资源,共计70分,权重0.7。项目是如何高效率、高效力地利用现有资源的。子准则4.1:应证明项目是如何计划、使用和控制资金资源的,计70/4分;子准则4.2:应证明项目是如何计划和利用信息资源的,计70/4分;子准则4.3:应证明项目是如何计划、管理和利用合作方、供应商及其服务的,计70/4分;子准则4.4:应证明项目是如何利用和保护能源、环境、专利等其他资源的,计70/4分。

准则5:过程,共计140分,权重1.4。项目如何识别、审核,并在必要时变更项目关键过程的。子准则5.1:应证明项目是如何系统地识别保证项目成功的过程,并对这些过程进行管理、检查、修正和优化的,计140/3分;子准则5.2:应证明项目采取了哪些有效的项目管理方法和体系,以及如何具体使用和改进这些方法和体系的,计140/3分;子准则5.3:应证明项目是如何总结、整理项目过去和现在的经验教训,并将之文档化,以供其他项目参考使用,计140/3分。表2是根据准则1至准则5对项目管理过程的卓越程度的评价。

表2 PE模型对项目管理过程卓越程度的评价

Table 2 Evaluation on excellence of project management processes in PE model

A. 合理过程	B. 系统完备性、风险防范措施	C. 跟踪检查	D. 运营改进与效力提高	E. 实施与计划的一致性	F. 是否成为其他项目典范	G. 卓越程度/%
A ₁ 有清晰且完整的证据	B ₁ 有清晰且完整的证据	C ₁ 经常和定期的检查	D ₁ 有清晰且完整的证据	E ₁ 完美结合	F ₁ 可以成为典范	G ₁ : 90 ~ 100
A ₂ 有清晰证据	B ₂ 有清晰证据	C ₂ 经常检查	D ₂ 有清晰证据	E ₂ 非常好地结合	F ₂ —	G ₂ : 65 ~ 85
A ₃ 有证据	B ₃ 有证据	C ₃ 偶尔检查	D ₃ 有证据	E ₃ 较好结合	F ₃ —	G ₃ : 40 ~ 60
A ₄ 有一些证据	B ₄ 有一些证据	C ₄ 很少检查	D ₄ 有一些证据	E ₄ 部分结合	F ₄ —	G ₄ : 15 ~ 35
A ₅ 没有证据	B ₅ 没有证据	C ₅ 没有证据	D ₅ 没有证据	E ₅ 没有证据	F ₅ —	G ₅ : 0 ~ 10

准则6:客户结果,共计180分,权重1.8。项目在实现客户期望和满意度方面的情况。子准则6.1:应证明客户是如何直接评价项目绩效和结果的,应按照客户群分别介绍相关情况,180/2分;子准则6.2:应证明客户是如何间接评价项目绩效和结果的,并考虑更广泛的评价内容,应按照客户群分别介绍相关情况,计180/2分。

准则7:人员结果,共计80分,权重0.8。项目在实现员工期望和满意度方面的情况。子准则7.1:

应证明员工和经理是如何直接评价项目、团队工作、项目绩效和结果的,计80/2分;子准则7.2:应证明员工和经理是如何间接评价项目、团队工作、项目绩效和结果的,并考虑更广泛的评价内容的,计80/2分。

准则8:其他利益相关方结果,共计60分,权重0.6。项目在实现其他利益相关方期望和满意度方面的情况。子准则8.1:应证明其他利益相关方是如何直接评价项目的,应按照利益相关方分别介绍

相关情况,计 60/2 分;子准则 8.2:应证明其他利益相关方是如何间接评价项目,并考虑更广泛的评价内容的,应按照利益相关方分别介绍相关情况,计 60/2 分。

准则 9:主要成就和项目结果,共计 180 分,权重 1.8。项目预期成果的实现状况。子准则 9.1:应

证明项目目标的实现程度。应按照子准则 1.2 中所设定的项目目标,计 180 分 $\times 0.75$;子准则 9.2:应证明项目所实现的其他项目成果和成就,计 180 分 $\times 0.25$ 。表 3 是根据准则 6 至准则 9 对项目管理结果卓越程度的评价。

表 3 PE 模型对项目管理结果卓越程度的评价

Table 3 Evaluation on excellence of project management results in PE model

H. 项目目标完成度	I. 与其他可比项目对比	J. 发展趋势	K. 结果与过程的关联度	L. 卓越程度/%
H ₁ 全部目标完美地实现	I ₁ 全部目标完美	J ₁ 全部目标均呈正向发展 势态、绩效持续卓越	K ₁ 有全部目标说明	L ₁ :90 ~ 100
H ₂ 较好地实现大部分目标	I ₂ 大部分目标较好	J ₂ 大部分目标均呈正向发展 势态、绩效持续优秀	K ₂ 有大部分目标说明	L ₂ :65 ~ 85
H ₃ 一些范围内进行较好对比	I ₃ 一些目标较好	J ₃ 一些目标均呈正向发展 势态、绩效持续较好	K ₃ 有许多目标说明	L ₃ :40 ~ 60
H ₄ 小范围内进行较好对比	I ₄ 几个目标较好	J ₄ —	K ₄ 有一些目标说明	L ₄ :15 ~ 35
H ₅ 没有证据表明	I ₅ 没有证据	J ₅ —	K ₅ 没有目标说明	L ₅ :0 ~ 10

3 项目卓越模型中需要改良的复杂过程

3.1 项目卓越模型中需要改良的项目过程评价

在表 2 对项目管理过程卓越程度的评价中:
a. 表 2 中的 6 个指标中,除了 A 与准则 5 有相关性和一致性之外,其他 5 个指标与准则 1 至准则 4 都没有相关性和一致性,而且 A、B、C、E 的范围互有重合;D 与 F 均超出了项目的范围,评估师们根本无法进行评价、打分;b. 以上 6 个指标中,它们的打分依据程度上很模糊,不好区别界定,而且每一个等级中分数差距最多有 20 分,最少有 10 分,很难掌握;c. 以上 6 个指标中,它们的打分依据不一定都在同一水平的等级上,最后的 G“卓越程度”单项得分如何计算? 很难把握;d. F₁ 至 F₅ 均为不置可否,打分依据不能判断,它们得分相差 85 分。

3.2 项目卓越模型中需要改良的项目结果评价

在表 3 对项目管理结果卓越程度评价中:
a. 4 个指标中除了 H 与准则 9 有相关性和一致性之外,其他 3 个指标与准则 6 至准则 8 都没有相关性和一致性;I 与部分的 J 均超出了项目的范围,评估师们根本无法进行评价、打分;b. 以上 4 个指标中,它们的打分依据程度上很模糊不好区别界定,而且

每一个等级中分数差距最多有 20 分,最少有 10 分,很难掌握;c. 以上 4 个指标中,它们的打分依据不一定都在同一水平的等级上,最后的 L“卓越程度”单项得分如何计算? 很难把握;d. J₄ 与 J₅ 均为不置可否,打分依据不能判断,它们得分相差 35 分。

1)改良项目卓越模型的方法:a. 对于项目管理过程的评价部分,应使准则 1 至准则 5 与评价的过程指标严格一一对应地检查,其次,对于项目管理结果的评价部分,应使准则 6 至准则 9 与评价的过程指标严格一一对应地检查;b. 无论是项目管理过程还是结果,它们的评价依据应为准则中的子准则及其实现或体现程度;c. 证据的数量与清晰程度或逻辑可信程度应成为体现其子准则的打分依据,这种具体量化的改良模型一旦推广应取得更大的成功,具有更大的影响力;d. 每一项指标都是单独打分,然后把各项指标的得分简单汇总,即得到总分。

2)改良后的项目卓越模型及其对项目的系统评价。改良后的项目卓越模型中,对项目系统评价依据可根据表 4 至表 12 中的分数,每条清晰证据的存在可以打 5 ~ 10 分。改良后的项目卓越模型比原来未改良的模型更加容易操作,更能体现评估结果与准则及其子准则的高度一致性。

表4 改良 PE 模型根据准则 1 的评价

Table 4 Evaluation of excellence based on criterion 1 in improved PE model

准则 1	确立目标:140 分
有 4~6 条清晰证据证明子准则	1.1:40~60
有 2~4 条清晰证据证明子准则	1.1:20~40
有 0~2 条清晰证据证明子准则	1.1:0~20
有 4~8 条清晰证据证明子准则	1.2:20~40
有 2~4 条清晰证据证明子准则	1.2:10~20
有 0~2 条清晰证据证明子准则	1.2:0~10
有 4~8 条清晰证据证明子准则	1.3:20~40
有 2~4 条清晰证据证明子准则	1.3:10~20
有 0~2 条清晰证据证明子准则	1.3:0~10

表5 改良 PE 模型根据准则 2 的评价

Table 5 Evaluation of excellence based on criterion 2 in improved PE model

准则 2	领导力:80 分
有 4~8 条清晰证据证明子准则	2.1:20~40 分
有 2~4 条清晰证据证明子准则	2.1:10~20 分
有 0~2 条清晰证据证明子准则	2.1:0~10 分
有 4~8 条清晰证据证明子准则	2.2:20~40 分
有 2~4 条清晰证据证明子准则	2.2:10~20 分
有 0~2 条清晰证据证明子准则	2.2:0~10 分

表6 改良 PE 模型根据准则 3 的评价

Table 6 Evaluation of excellence based on criterion 3 in improved PE model

准则 3	人员:70 分
有 4~7 条清晰证据证明子准则	3.1:20~35 分
有 1~4 条清晰证据证明子准则	3.1:5~20 分
有 0~1 条清晰证据证明子准则	3.1:0~5 分
有 4~7 条清晰证据证明子准则	3.2:20~35 分
有 1~4 条清晰证据证明子准则	3.2:5~20 分
有 0~1 条清晰证据证明子准则	3.2:0~5 分

表7 改良 PE 模型根据准则 4 的评价

Table 7 Evaluation of excellence based on criterion 4 in improved PE model

准则 4	资源:70 分
有 2~4 条清晰证据证明子准则	4.1:10~20 分
有 0~2 条清晰证据证明子准则	4.1:0~10 分
有 2~4 条清晰证据证明子准则	4.2:10~20 分
有 0~2 条清晰证据证明子准则	4.2:0~10 分
有 1~3 条清晰证据证明子准则	4.3:5~15 分
有 0~1 条清晰证据证明子准则	4.3:0~5 分
有 1~3 条清晰证据证明子准则	4.4:5~15 分
有 0~1 条清晰证据证明子准则	4.4:0~5 分

表8 改良 PE 模型根据准则 5 的评价

Table 8 Evaluation of excellence based on criterion 5 in improved PE model

准则 5	过程:140 分
有 4~6 条清晰证据证明子准则	5.1:40~60 分
有 2~4 条清晰证据证明子准则	5.1:20~40 分
有 0~2 条清晰证据证明子准则	5.1:0~20 分
有 4~8 条清晰证据证明子准则	5.2:20~40 分
有 2~4 条清晰证据证明子准则	5.2:10~20 分
有 0~2 条清晰证据证明子准则	5.2:0~10 分
有 4~8 条清晰证据证明子准则	5.3:20~40 分
有 2~4 条清晰证据证明子准则	5.3:10~20 分
有 0~2 条清晰证据证明子准则	5.3:0~10 分

表9 改良 PE 模型根据准则 6 的评价

Table 9 Evaluation of excellence based on criterion 6 in improved PE model

准则 6	项目客户结果:180 分
有 6~9 条清晰证据证明子准则	6.1:60~90 分
有 3~6 条清晰证据证明子准则	6.1:30~60 分
有 0~3 条清晰证据证明子准则	6.1:0~30 分
有 6~9 条清晰证据证明子准则	6.2:60~90 分
有 3~6 条清晰证据证明子准则	6.2:30~60 分
有 0~3 条清晰证据证明子准则	6.2:0~30 分

表10 改良 PE 模型根据准则 7 的评价

Table 10 Evaluation of excellence based on criterion 7 in improved PE model

准则 7	人员结果 80 分
有 4~8 条清晰证据证明子准则	7.1:20~40 分
有 2~4 条清晰证据证明子准则	7.1:10~20 分
有 0~2 条清晰证据证明子准则	7.1:0~10 分
有 4~8 条清晰证据证明子准则	7.2:20~40 分
有 2~4 条清晰证据证明子准则	7.2:10~20 分
有 0~2 条清晰证据证明子准则	7.2:0~10 分

表11 改良 PE 模型根据准则 8 的评价

Table 11 Evaluation of excellence based on criterion 8 in improved PE model

准则 8	其他利益相关方结果:60 分
有 4~6 条清晰证据证明子准则	8.1:20~30 分
有 2~4 条清晰证据证明子准则	8.1:10~20 分
有 0~2 条清晰证据证明子准则	8.1:0~10 分
有 4~6 条清晰证据证明子准则	8.2:20~30 分
有 2~4 条清晰证据证明子准则	8.2:10~20 分
有 0~2 条清晰证据证明子准则	8.2:0~10 分

表 12 改良 PE 模型根据准则 9 的评价
Table 12 Evaluation of excellence based on criterion 9 in improved PE model

准则 9	主要成就和项目结果:180 分
有 6~9 条清晰证据证明子准则 9.1:60~90 分	
有 3~6 条清晰证据证明子准则 9.1:30~60 分	
有 0~3 条清晰证据证明子准则 9.1:0~30 分	
有 6~9 条清晰证据证明子准则 9.2:60~90 分	
有 3~6 条清晰证据证明子准则 9.2:30~60 分	
有 0~3 条清晰证据证明子准则 9.2:0~30 分	

4 结语

国际卓越项目管理评估模型对项目管理过程和项目管理结果的评价准则细致而周全,但是其有些

方法过于复杂,会造成评估师的困惑和不可操作性;改良后的简约模型保持了项目卓越模型的准则,提出了更为直观和与准则一致的评价依据,使评委更准确快捷完成评估。将来着重研究对服务商、供应商及分包商的业绩和过程进行评估,以利于项目总承包商不断完善合格服务商、供应商及分包商的短名单,防止不合格单位进入其他项目分包商的长名单,以帮助公司持续提高多项目的实施效率与业绩水平。

参考文献

- [1] 中国(双法)项目管理研究委员会. 国际卓越项目管理评估模型及应用[M]. 北京:电子工业出版社,2008.

Study on systematically evaluating models for project performance and improvement

Li Zhenyou, He Jishan

(School of Business, Central South University, Changsha 410083, China)

[**Abstract**] Project systematical evaluation is actually the important and necessary tool for the project-driven company to continuously improve their project performance and efficiency. This study tried to improve the project excellence model (known as PE model) by means of clarifying and excluding the complex methodologies and means that were prone to cause misunderstanding in the evaluation process, and proposed the simplified model with more rational and transparent means to systematically evaluate the projects, and applied such an improved model to evaluate project processes and performance and gain and loss for project stakeholders. The improved model has proposed more consistent evaluating criteria that are more practical in evaluation activities of project knowledge management for project-driven companies.

[**Key words**] project evaluation; project management; PE model; project knowledge management