

# 不同发起人的项目价值标准差异研究

李 兵, 陈丹青

(厦门大学 管理学院, 福建 厦门 361005, E-mail: bli@xmu.edu.cn)

**摘 要:**传统项目管理通常指的是由项目团队承担外部客户发起的项目,而越来越重要的企业项目化管理将传统项目管理向前延伸到项目定义过程,项目发起往往是企业本身甚至项目团队。价值标准决定着行动方案,采用实证研究方法,对两种类型的项目在发起依据的价值标准进行探索性研究。结论表明虽然这两种不同发起人的项目价值标准因素的重要性各有侧重,但不存在明显的差异。研究将从侧面支持目前流行的项目管理知识体系的应用范围,即项目管理的跨行业通用性;同时为项目定义提供借鉴标准。

**关键词:**项目价值;项目发起;实证研究;项目母组织

中图分类号:F284 文献标识码:A 文章编号:1674-8859(2016)04-105-05 DOI:10.13991/j.cnki.jem.2016.04.020

## Comparison Study on Project Value Criteria of Project Sponsors

LI Bing, CHEN Dan-qing

(School of Management, Xiamen University, Xiamen 361005, China, E-mail: bli@xmu.edu.cn)

**Abstract:** In traditional project management context, the project is usually sponsored by the client outside project base organization. The booming enterprise project management extends the life cycle forward to project definition stage, and the project is sponsored by the base organization or project team. The value criteria determines future management and action plan. Are there any differences between two sponsors in value criteria? The paper adopts empirical study to explore the value factors for project definition and deviations by sponsored groups. The results indicate that there is some incongruity in the priority order of project value factors, but no significant difference for overall. This paper supports the current application of Project Management Body of Knowledge, that is, the generalization of project management across industries, and provides valuable reference for project definition.

**Keywords:** project value; project sponsored; empirical study; project base organization

项目管理涉及一个根本的问题需要明确,即为为什么会有这个项目,它常常与项目成败联系在一起。这就导致在成熟的项目管理体系中,如PMBok和ICB,明确指出项目管理的意义在于成功地实现项目目标。然而,随着项目管理的发展及其跨行业的应用,从运作管理发展起来的这套优化理论已经难以解释实践中项目管理的发展“现状”<sup>[1]</sup>。在项目生命周期之中,大多数负责项目执行的组织将更多的精力放在项目实施过程中不断改进管理活动。但是,项目完成后并未取得预期收益,尤其是从长期来看,组织及其他干系人从中获益甚低。挪威一个军事基地,满足了三大建设目标,但工程建成之

后没有派上用场,一周后即关闭,所有投入都没有带来预期效益<sup>[2]</sup>。所以,项目目标实现固然重要,但是从项目中获益才是根本目的。那么,尽可能地使项目从项目中获益,最重要的不是如何在项目实施过程中进行控制,而是选择最具有价值的项目付诸实施。如悉尼歌剧院,虽然工期和成本大幅度的超越,现在作为澳大利亚的标志,其价值不言而喻<sup>[3]</sup>。

项目价值已经成为一个经常提及的新词语,但是其定义和内容要达成共识仍相当困难。究其原因,就是每个项目有着不同类型的干系人,他们对项目价值的看法不同;而且价值所包含的要素不尽相同。因此,要识别复杂项目的价值不是简单的工作。从语义上来说,项目价值来源于项目实施成功后,满足干系人的期望。所以在理论和实践上,都

收稿日期:2016-05-12.

基金项目:国家自然科学基金项目(71272078).

把项目价值与项目成功紧密联系在一起。

目前很多文献对项目成功标准及其要素进行研究,并把这些成功标准因素作为评判项目和项目管理的标准,这是不合理的。项目经理及其团队会因此承受超过本身权利范围的职责。因为项目所能发挥出的作用基本上受其性质、规模等因素限制,这些决定性的因素却是由客户、组织高层或者其他发起人所拟定的,与执行团队和项目经理关系甚少。不少学者使用其他词语来评价和考核项目所产生的作用,如项目绩效、项目(后)评价、项目收益、项目价值等。价值在日常用语中指的是“有用、有利、积极作用的”。本文认为使用项目价值这个词语能够准确地应对“为什么要做这个项目”这样的基础性问题,一些国际学者也认同此观点。

决策者带有主观性及其立场,价值观念会影响到后续的行动<sup>[6]</sup>。很多文献将现代项目分为两大部分,其一是客户发起的项目采用传统项目管理;其二是自行发起的项目采用企业化项目管理<sup>[7]</sup>。这种包容两种不同类型的项目知识体系建立在通用性的信念上,项目管理的方法与工具都参照第一部份。如果项目主要干系人对待项目(包括价值要素)存在着明显的差异,那么这个结果将影响目前通行的项目管理体系的建立。本文的研究问题就是从项目管理者观测的角度来看,辨析这两种不同发起类型的项目价值标准是否相同。

## 1 文献分析

建筑工程一直被认为是传统项目管理的发源行业,对于项目实践的好坏,“铁三角”依然很普遍地作为衡量成功的标准。这个观点受到批评以后,交付成果的运作绩效作为评价标准逐步得到认可。另外,建筑承包商需要为将来做计划,包括应对当前和未来客户需求的战略发展和技术发展<sup>[8]</sup>。然而,作为承包商的项目母组织,其对项目价值判断依据通常从项目特性结合自身的盈利、市场占有率等目标出发,决定是否参与到项目中来。获得项目后怎样进行管理,对于管理目标的制定在一定程度上反映了项目执行组织对该项目价值的思考。

长期性组织的项目化管理,则是紧密联系自身利益。项目的发起历程可以从愿景、战略、项目组合、项目集,再落实到单个项目上,这样就保证了项目与企业的战略一致性<sup>[9]</sup>。除此之外,满足各个项目干系人的需求或目标的因素<sup>[10-11]</sup>。项目是在满足各方需要的前提下建立起来的,项目的输出、成

果和利益相互联系。这样,项目早期阶段的决策者,需要定义好项目,使之能够获得利益相关者特别是项目执行组织和人员的支持。

Martinsuo等<sup>[5]</sup>分析了众多项目组合管理的价值维度和实施情况的文献,如表1所示。要对这些价值维度进行总结是相当困难的,Barima<sup>[12]</sup>在2010年汇总过去学者对建设项目的价值相关词语,列出12个隐含着价值概念的名词,分别是态度、信念、设想、兴趣、需求、倾向、水平、标准、规则、规范、目标和理想,然而这些都难以形成有效的度量方法。因此,有必要建立一个可以度量的结构框架,这个框架全面考虑了项目的最终所有功能和产品的形成过程<sup>[13]</sup>。受IPMA的卓越项目评价(Project Excellent Baseline, PEB)<sup>[14]</sup>影响,研究认为项目价值标准囊括过程和结果,覆盖项目执行组织、发起人或者客户,以及其他干系人的观点。其中的价值标准由效率、效果、效益和效能(四效)进行评判<sup>[15]</sup>。对一个特定的项目,如果要进行全面具体的项目评价,所涉及干系人众多,花费的资源巨大。而履行执行任务的项目经理或主要管理人员较为容易识别,故本文仅从项目母组织(或称项目基础组织Project Based Organization, PBO)<sup>[16]</sup>考虑。项目母组织PBO的概念来自项目是临时组织的观点,是指直接领导项目实施团队的上层组织,负责进行项目管理,特别是在启动、策划和收尾工作的原则性安排。PBO是项目存在和发展的生态环境,它同时承接更高级项目关键干系人赋予的、对项目的指导和控制作用。项目经理和项目管理团队是PBO的代理人,在项目实施过程中执行PBO的价值体系。

表1中的价值维度原则上可以归为四类。一是涉及项目完成情况,即项目效果。PBO启动项目,往往是希望满足组织需求,如形成产品、解决发展瓶颈问题、开拓市场需求或者改进组织管理效率等;二是项目运行后产生的长久效益,实施项目后组织能够获得声誉,从而建立良好的客户关系网络,为将来市场和企业发展奠定基础,这些效益是离不开其他项目或者企业运维的支持;三是项目过程的效率性,这些项目的推出,不是盲目无序,既要考虑外部环境因素,也要考虑内部发展机制,适时适量,不浪费资源,满足诸如成本、时间和绩效多种要求的约束;四是伴随项目出现的、影响社会及其自然环境的正面因素,如对节约能源的“效能”性,所以项目实施过程绿色环保以及可持续发展都是项目追求的价值维度。

表1 项目和项目组合的价值文献

参考文献	价值维度
Atkinson <sup>[8]</sup>	铁三角(时间、成本、质量或范围),信息系统(可靠性,质量,使用),有利于组织(提高效率,利润,组织学习,减少浪费),有利于干系人(社会和环境的影响,用户满意和学习,社区受益)
Shenhar et al. <sup>[10]</sup>	代表时间增长的四维模型框架:项目效率,影响客户,商业成功,准备未来
Liu and Leung <sup>[17]</sup>	(项目)特定价值:最初投资意图、客户预算要求、客户计划要求、客户对项目规格说明的要求
Abidin and Pasquire <sup>[18]</sup>	经济效益、环境保护、社会福利
夏轶群,陈俊芳 <sup>[19]</sup>	企业盈利、市场占有率、产品及时性
Martinsuo and Poskela <sup>[20]</sup>	竞争潜力和未来商业潜力成为战略机遇的措施(新产品开发前端的成功)
王玻,朱喜旺 <sup>[11]</sup>	公共项目的功能、社会性、回报、安全、监管、使用等
Eweje et al., <sup>[21]</sup>	战略价值:对社会的影响;健康、安全、保安和环境责任;经济盈利能力;利益相关者赞赏
Martinsuo et al., <sup>[22]</sup>	管理者的观点受产品开发项目组织影响,以财务、市场、技术表示价值

## 2 研究方法

本文采用实证研究的方法,分为两个步骤。初步研究是将文献收集到的19个项目价值因素征求3位项目管理实践者的意见,这3位接受访谈者的职位分别是董事长、部门总监和项目经理。每个价值因素如果不能获得至少两位受访者的支持,将被删掉。访谈结果简化为14个因素,形成调查问卷,从而进行正式的问卷调查。

正式研究采用面对面问卷调研方法,在第七届全国项目管理实践论坛等3次项目管理行业会议和活动中进行发放和回收,发出175分,共获得127份有效问卷。接受调研的人员在项目中任职的情况分为三类,分别是项目经理、项目小组负责人或者主要成员、企业高层领导。问卷也统计了项目行业所属领域,传统型项目主要指建筑工程、国防工程等有形产出物,这些领域采用项目的历史悠久。现代型的项目指20世纪兴起的IS/IT开发,产品研发等。新兴型项目则是指大型赛事或展览、服务、社会事务等具有一定项目特征的复杂活动。表2列出了回复人员不同类型项目的统计结果,其中传统类型的项目占42个,现代型项目为39个,新兴项目有46个。从项目发起来源看,企业自行发起项目64个,联合发起16个,客户发起47个。根据受调查者所写项目的名称,这127个项目是相互独立的。本文将对自行发起项目和外部客户发起的项目进行统计分析,判别在项目发起的价值标准因素中是否存在差异。

研究假设:无论项目是母组织自行发起的,还是承担外部客户发起的,项目母组织对项目价值的评价标准不存在显著差异,即 $H_0: \mu_1 = \mu_2$ ;  $H_1: \mu_1 \neq \mu_2$ 。分析是否存在差异性采用独立样本均值检验。如果不存在差异,将这些价值因素归为若干类别。利用SPSS 22.0中的Levene F进行方差齐性检验和聚类分析<sup>[23]</sup>。

表2 回复人员及不同类型的项目

项目类型	母组织发起	联合发起	客户发起	合计
项目成员	27	12	21	60
项目经理	30	4	21	55
企业高层	7	0	5	12
合计	64	16	47	127
传统型项目	22	6	14	42
现代型项目	18	2	19	39
新兴型项目	24	8	14	46
合计	64	16	47	127

## 3 统计分析

对调研结果进行统计,如表3所示。在母组织发起项目中,最看重的是满足组织需求(平均值4.48),其次是提高竞争力、提高自身能力和与组织战略一致性,平均值在4.2左右。其余的介于3.1~3.99之间。最低值是项目进度计划(符合原定要求)不足3.11。

对于从外部获得项目而言,母组织对其的态度决然不同,希望通过该项目的实施,从而提高企业的竞争力,排在第一位(平均值4.40),其次是声誉收益和建立良好的客户关系。在这个组别中,得到较高认可的因素(>4.0)还有战略一致性、满足组织需求、提高自身能力、过程环境保护、成果质量符合设计要求。其价值标准指标在3.46以上,而最低要素仍然是项目进度计划(符合原定要求)。

从平均值和排序来看,项目价值的指标因素在不同发起的情况下略有不同。外部客户发起的项目得到更多的关注,其平均值较高。经过方差分析,独立样本检验结果显示如表3所示,两组不同发起类型的项目,其价值标准的均值基本相同,14个中12个无差异,仅有2个存在差异。这2个项目价值标准是声誉收益和建立良好的客户关系,分别小于显著水平0.01和0.05。与原来设想的显著水平0.001上没有得到支持。

因此,从整体上来说,这两类项目的价值标准不存在非常显著的差别,结论支持原假设 $H_0$ ,即项目组织对项目的评价不会因为来源不同而不同,从而支持项目管理的通用性。

表3 不同发起人的项目价值标准因素比较

项目价值标准因素	母组织发起			客户发起			Levene的变异数		平均值相等的测试	
	排序	平均数	标准差	排序	平均数	标准差	F	显著性	T	显著性(双尾)
满足组织需求	1	4.4844	.64222	5	4.2340	.86509	2.379	.126	1.750	.083
提高组织能力	3	4.2031	.75969	6	4.1915	.87572	.005	.946	.075	.941
提高组织竞争力	2	4.2188	.84457	1	4.4043	.71200	.941	.334	-1.220	.225
与组织战略一致性	4	4.1746	.87140	4	4.2826	.80727	.040	.842	-.659	.511
合适的项目开始时间	13	3.5781	.92247	11	3.8723	.82402	2.626	.108	-1.736	.085
合适的项目定义规模	7	3.9048	.83694	9	3.9556	.79646	.008	.928	-.317	.752
符合初衷的项目质量	9	3.8125	.88864	8	4.0000	.85973	1.752	.188	-1.114	.268
满足要求项目进度计划	14	3.1094	1.12852	14	3.4681	1.08048	.017	.896	-1.685	.095
满足要求项目预算计划	11	3.7188	1.07598	12	3.6809	1.21774	1.280	.260	.173	.863
实施过程保护环境	5	3.9063	.93806	7	4.0213	.82064	2.193	.142	-.672	.503
项目结果绿色环保	10	3.7656	.92139	10	3.8936	.84014	2.063	.154	-.750	.455
获得项目经济收益	12	3.6719	1.22221	13	3.6809	1.02377	1.626	.205	-.041	.967
组织获得声誉收益	6	3.9063	.84925	2	4.3830	.82233	.235	.629	-2.961	.004**
建立良好客户关系	8	3.8594	.85202	3	4.2979	.90686	.186	.667	-2.607	.010*

\*p&lt;0.05; \*\*p&lt;0.01

聚类分析的方法可以自下而上地把指标相似的聚为一类。本研究对项目价值要素进行聚类分析,计算组间类间距方法选择Ward's Method,区间标准采用Pearson相关性,方案范围选择4~6组,其余采用SPSS系统默认选项,结果如表4所示。

表4 项目价值因素的聚类分析

观察值	4聚集	5聚集	6聚集
满足组织需求	1	1	1
提高组织能力	1	1	1
提高组织竞争力	1	1	1
与组织战略一致性	1	2	2
合适的项目开始时间	2	3	3
合适的项目定义规模	2	3	3
满足要求项目成果质量	3	4	4
满足要求项目进度计划	3	4	4
满足要求项目预算计划	3	4	4
实施过程保护环境	4	5	5
项目结果绿色环保	4	5	5
获得项目经济收益	1	1	1
组织获得声誉收益	1	2	6
建立良好客户关系	1	2	6

从表4中可以看出,聚类结果与“四效”分类存在很强的相似之处。有3个类别非常稳定,不因组数的变化而变化。一类是项目概要(项目开始时间、项目定义规模);二类是项目管理绩效(项目进度、成本和质量三大目标);三类是环保(过程环保,成果绿色可持续性)。其他价值要素的组合随着组数的变化而变化。它可以组成一类(组数为4),当组数为5时分成两类,其一可以称为项目直接收益,包括满足需求、提高能力、提高竞争力和项目经济收益;另一类为组织长期收益,包括良好客户关系、声誉收益和战略一致性。如果分成6组时,战略一致性得到了强调,自成一类;这与很多文献中关于项目发起的必要条件是与组织战略一致性相吻合的。

## 4 结论与讨论

根据评价理论可知,有什么样的评价体系,就会有怎么样的管理产出。项目管理领域里常规的“成本/质量/时间”评价模型逐渐发展为包含各种因素的成功标准体系。这种发展非常有益于项目管理向满足利益相关者为最终管理目标的方向发展,但对于项目管理者来说,职责范围逐渐加大,形成权责不对等现象。本研究极力建议采用项目价值和项目治理等概念,在固有原有理论的基础上,不断拓展项目管理理论发展方向。

项目价值是个需要项目长时间运行后才能验证的概念。在项目开发过程中,尤其是前期策划阶段则表现出非常主观和多维的现象。关键的是此时的价值标准却起着指导项目发展方向的重要作用。本文从执行项目的母组织视角出发,观察不同发起类型项目的价值标准是否一致。因为他们负责项目实施的整个过程,对项目能否完成和完成结果的影响很大。在项目发起类型上,常见的就是项目组织自我开发、自我实施的项目和来自外部客户的合约,当然有一部分是组织与其他方进行合作的三类。从外部客户发起的项目来看,项目管理人员给出的各种项目价值评价标准会略高一点,而且特别注重客户的满意和企业声誉。而对于组织内部自我发起的项目来说,更注重满足企业自身的当前需求、企业竞争力的提高和能力的提高。

虽然两类项目稍微有些差异,但差异并不是非常显著。本文的统计结果支持目前将传统项目与企业化项目从一个基本价值标准出发的观点,可以实行通用性的项目管理技术和方法。通过系统聚类分析,可以明显地看出,项目价值标准归为对母组织

的项目直接收益和组织长期收益,另外就是环保因素已经获得各方共识,还有项目管理绩效和项目概要(即多大、啥时开始)依然起着重要作用。这结果提醒项目执行组织,可以在企业层面建立项目管理体系、标准和流程,对所有项目进行规范化管理。

从流传广泛和远久的项目管理理论、技术和方法来看,项目经理和团队都无法决定项目的规模、开支和用途,也无法决定将来项目收益中的很多要素取舍。当然,项目的成效在一定程度上会影响项目的收益。所以,项目治理和项目组合管理的兴起,将支持传统项目管理知识体系尚未覆盖的部分。总体上来说,就是为项目管理创造可控的管理环境。使得项目经理和项目团队仍然可以注重于“铁三角”为中心目标,侧重效率的管理。

本文的不足之处,首先在于对调研对象的选择,科学和全面评估项目价值应包括项目的每个干系人。其次,本次研究是统计跨行业项目,属于一般规律研究。如果要运用研究结果,如价值因素重要性时,请持谨慎态度,因为不少价值因素的标准方差较大,受到项目所处行业和其他具体情况的影响不可忽略。因此,建议结合组织环境因素进一步研究实现项目价值的方法和途径。更为重要的是,价值是如何创造出来的,是否借鉴已有管理中的价值链或价值管理理论,这些都是将来研究方向。

## 参考文献:

- [1] Cicmil, S., Williams, T., Thomas, J., & Hodgson, D. Rethinking project management: Researching the actuality of projects[J]. *International Journal of Project Management*, 2006, 24 (8): 675-686.
- [2] Williams T. and Samset, K. Issues in Front-End Decision Making on Projects[J]. *Project Management Journal*, 2010, 41 (2): 38-49.
- [3] Söderlund, J., Berggren, C., Anderson, C., Clients, contractors, and consultants: the consequences of organizational fragmentation in contemporary project environments[J]. *Project Management Journal*, 2001, 32 (3): 39-48.
- [4] Winter M., Szczepanek T. Projects and programmes as value creation processes: A new perspective and some practical implications[J]. *International Journal of Project Management*, 2008, 26 (1): 95-103.
- [5] Martinsuo, M. and Killen, C. P. Value Management in Project Portfolios: Identifying and Assessing Strategic Value[J]. *Project Management Journal*, 2014, 45 (5): 56-70.
- [6] 西蒙, 管理行为(第4版)[M]. 北京: 机械工业出版社, 2004.
- [7] 中国(双法)项目管理研究委员会, 中国项目管理知识体系[M]. 北京: 电子工业出版社, 2006.
- [8] Atkinson, R. Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it is time to accept other success criteria[J]. *International Journal of Project Management*, 1999, 17 (6): 337-342.
- [9] 特纳, 任伟, 等译. 项目管理手册: 改进过程、实现战略目标[M]. 北京: 清华大学出版社, 2002.
- [10] Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. Project success: A multidimensional strategic concept[J]. *Long Range Planning*, 2001, 34, 699-725.
- [11] 王玻, 朱喜旺. 面向多元利益主体的公共项目价值模型研究[J]. *华东经济管理*, 2011, 25 (2): 137-141.
- [12] Barima, O. K. B. Examination of the best, analogous, competing terms to describe value in construction projects[J]. *International Journal of Project Management*, 2010, 28 (3): 195-200.
- [13] OGC. Managing successful projects with PRINCE2TM [M]. London TSO, 2008.
- [14] IPMA, Project Excellent Baseline: the standard for moving projects forward (version 2015\_v.1.0) [M]. International Project Management Association (IPMA®): Amsterdam, The Netherlands, 2015.
- [15] 李兵, 陈丹清, 项目价值的四维概念框架[J]. *项目管理技术*, 2013 (124): 24-28.
- [16] Andersen E. S. Do project managers have different perspectives on project management[J]. *International Journal of Project Management*, 2016 (34): 58-65.
- [17] Liu A. M. M and Leung M. Y. Developing a soft value management model[J]. *International Journal of Project Management*, 2002, 20 (5): 341-349.
- [18] Abidin, N. Z., & Pasquire, C. L. Revolutionize value management: A mode towards sustainability[J]. *International Journal of Project Management*, 2007 (25): 275-282.
- [19] 夏轶群, 陈俊芳. 创新产品延迟商业化对项目价值的影响分析[J]. *科技进步与对策*, 2009, 26(22): 108-111.
- [20] Martinsuo, M., & Poskela, J. Use of evaluation criteria and innovation performance in the front end of innovation [J]. *Journal of Product Innovation Management*, 2011, 28 (6): 896-914.
- [21] Eweje, J., Turner, R., & Müller, R. Maximizing strategic value from megaprojects: The influence of information-feed on decision-making by the project manager[J]. *International Journal of Project Management*, 2012 (30): 639-651.
- [22] Martinsuo, M., Suomala, P., & Kanninen, J. Evaluating the organizational impact of product development projects[J]. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2013, 6 (1): 173-198.
- [23] 汪冬华, 多元统计分析与 SPSS 应用[M]. 上海: 华东理工大学出版社, 2010.

## 作者简介:

李兵(1967-),男,副教授,研究方向:建筑管理与经济,项目管理,PPP;  
陈丹清(1990-),女,硕士研究生,研究方向:项目管理。