

项目价值的四维概念框架

李兵 陈丹清

(厦门大学管理学院, 福建 厦门 361005)

摘要: 一个项目因实现了组织战略匹配、财务收入和产品效率而提高了企业的价值。客户获得交付的项目产品及其性能, 也得到项目价值。然而, 很多实践证明, 一个项目成功的关键不仅仅在于项目的可交付成果, 还在于利益相关者的满意。通过整合关于项目价值的不同观点, 建立项目价值的四维概念框架(亦称“四效”模型)。该框架同时结合项目的三大利益相关者的价值观念, 形成了一个多维结构的评价体系。研究还包括分析不同利益相关者的各个价值要素之间的关系。希望“四效”模型能够与传统的项目目标建立起联系, 为项目提供更加客观的评价标准。

关键词: 项目价值; 价值结构; 利益相关者价值

0 引言

近几年, 项目管理成为越来越多行业采用的管理方式。一个组织可能有很多潜在的项目, 然而由于资源有限, 没有组织有能力可以同时实施所有项目。因此, 选择最合适的项目就成为企业的重要决策。但是, 不同角度下的评价体系使得选择结果各不相同。波特价值链理论提出以后, 项目价值就成为项目选择和决策的依据, 但是关于项目价值的定义或组成要素, 仍未达成共识。业界和学术界均认为项目的评价标准主要来自两个方面: 一是项目实施的组织者; 二是项目的客户。大多数文献对项目价值的研究是从企业角度出发, 以更好的组织绩效为目标——更多利润、额外增长和改善的市场份额, 即项目的价值体现在对公司绩效的贡献上^[1-2]。有的研究提出, 项目价值在于产品及其性能的实现, 而产品及其性能是在满足客户要求时实现的。也有学者强调过客户满意度对项目评价的重要性^[3]。然而, 这两种认识均忽视了来自其他利益相关者的评价。虽然这些利益相关者在项目启动初期与项目并没有直接关系, 但是关于项目是否具有最终价值他们却拥有发言权。本文以组织、客户和其他利益相关者为主体, 从效果、效率、效能和效益四个维度, 建立一个关于项目价值的四维概念框架, 且

对其中各价值要素进行具体分析, 希望能为不同项目的择优提供一个评估标准, 同时为项目经理在项目实施阶段的关注重点提供指导。

1 关于项目价值的文献回顾

1.1 项目价值

价值是管理领域中的基本术语, 通常用于描述一个产品, 是所有者和购买者基于主观部分的定义^[4], 将其项目价值定义为: 项目价值是在项目实施过程中以及完成以后为项目利益相关者带来的良好效益, 也可以说是项目能够给予组织及与项目有关系的人的好处。价值管理与战略层面的价值链相比, 更具有操作性, 被公认为是实现“物超所值”以及提升利益和达到项目利益相关者期望的最有效手段之一^[5]。其中的价值是以功能和成本比较的函数, 但功能函数不能代表整个项目其他方面的价值, 由此可见, 在早期建立一个更为全面的项目价值体系是很重要的。

1.2 源自项目成功标准的项目价值

项目价值的理解可以与判断项目成功的标准结合。一些评价项目成功的标准间接指出了项目的价值。项目成功标准是项目组织对交付物的主要要求, 在对其的早期研究中, 核心要素是时间、成本和质量, 且这三者已被联系在一起, 称

* 基金项目: 国家自然科学基金(71272078); 第12届中国项目管理大会评选论文。

作“铁三角”^[5]。后来，人们意识到这种单一的评价标准是不够的，很多研究者也赞同这种观点并建议从不同的角度评估项目，如：项目所有者、最终用户和一般公众^[3]。

一个成功的项目会给执行项目的组织带来许多价值：

(1) 可以提供预期的销售额、收入和利润。如果项目采用的是新技术，组织还可能利用新产品打开一个新的市场，占有主要的市场份额^[6]。

(2) 可以提升产品的竞争力，这一点被称为项目的效率^[5-6]。

(3) 如果组织没有项目安排，很多资源会被空置浪费^[5]。

(4) 除去利润，新项目还为组织配备新的技术，提高组织的学习能力，增强组织在未来市场的竞争力^[6]。

(5) 项目将会影响组织战略，合适的项目能够适应组织的发展战略，为未来做更好的准备。

(6) 项目的价值还在于令组织适应强制性的条件且获得机会主义的赢利^[7]。

(7) 一个成功的项目会为组织带来好的名声：这个组织拥有纯熟的技术以及诚信的品质^[8]。

客户和利益相关者也将从成功的项目中获得一定的价值。联系项目对客户的影响和项目对最终用户的影响便不难发现这一点。一个项目的发起主要是为了满足客户的需求，其价值将在真正被客户使用时得以实现，相应地，客户满意度也会得到提升^[6]。除了实现并满足客户需求，一个有效的项目也将显著提升客户的相关能力^[9]。更重要的是，成功的项目能够在组织与客户之间建立起长期、积极、稳定的联系^[10]。

在项目管理中，人们普遍接受“判断一个项目是否成功需要平衡利益相关者的利益”这一观点^[11]。利益相关者指的是能够影响项目或者受项目影响的个人或组织^[12]，针对利益相关者的项目价值则是项目产品能够为利益相关者带来的好的影响。过去的文献较少针对“利益相关者可从项目中获取的价值以及各个不同的利益相关者

可获取的项目价值”进行分析。

2 项目价值的构成要素

很明显，项目产品主要是由项目设计和实施过程决定的。项目设计的内容包括概念建立、范围定义、开发时间和日程安排，整个过程也可以被称为“项目定义”。项目实施过程决定项目质量、范围变化、完成时间甚至包括技术问题。图1展示了一个关于项目价值的理论结构框架，涉及项目及其产品形成过程。框架考虑了项目的最终所有功能和产品的形成过程，其中的价值基本体系由效率、效果、效益和效能“四效”组成。

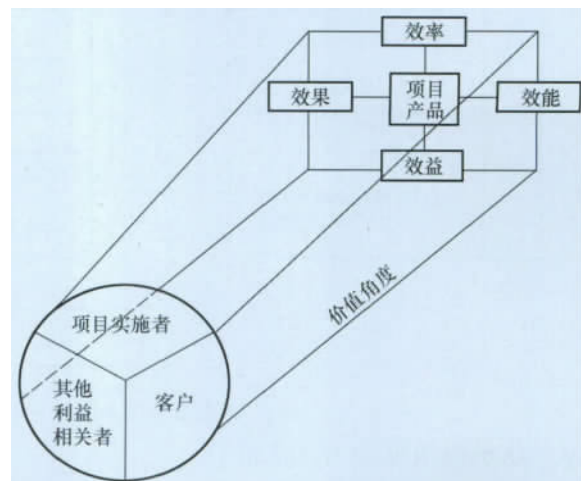


图1 关于项目价值不同角度的四维概念框架
“四效”的具体含义为：

(1) 效果：指功能，项目产生一定的效果，实际可用，满足直接客户的需求。

(2) 效率：指与时间有关系的指标，如项目完成又快又好，没有浪费。

(3) 效益：通常指经济效益，项目可以盈利或其他与盈利相关的优势。

(4) 效能：或称能效，指项目与环境的关系，即该项目产生过程，将来运营是否符合绿色低碳等环保要求。更深层次包括人文环境的有效作用。

这“四效”对于不同利益相关者在具体内容上有所侧重（表1），究其原因，是由于各个利益相关者的目标不同而导致的。由于目标的背道相驰，有可能出现价值冲突（图2）。

表1 从组织、客户和利益相关者角度出发的四个维度的项目价值

	效果	效率	效能	效益
组织	执行能力 学习能力	时间领先 充分利用资源	低耗、节能、环保	获利 市场份额
客户	实现需求 服务下游客户	快速交付 提高运营速度	适合环保战略发展	项目投资收益最大化
利益相关者	满足功能需求 减少损失	减少时间浪费	环保、绿色 长期有益	减少成本支出

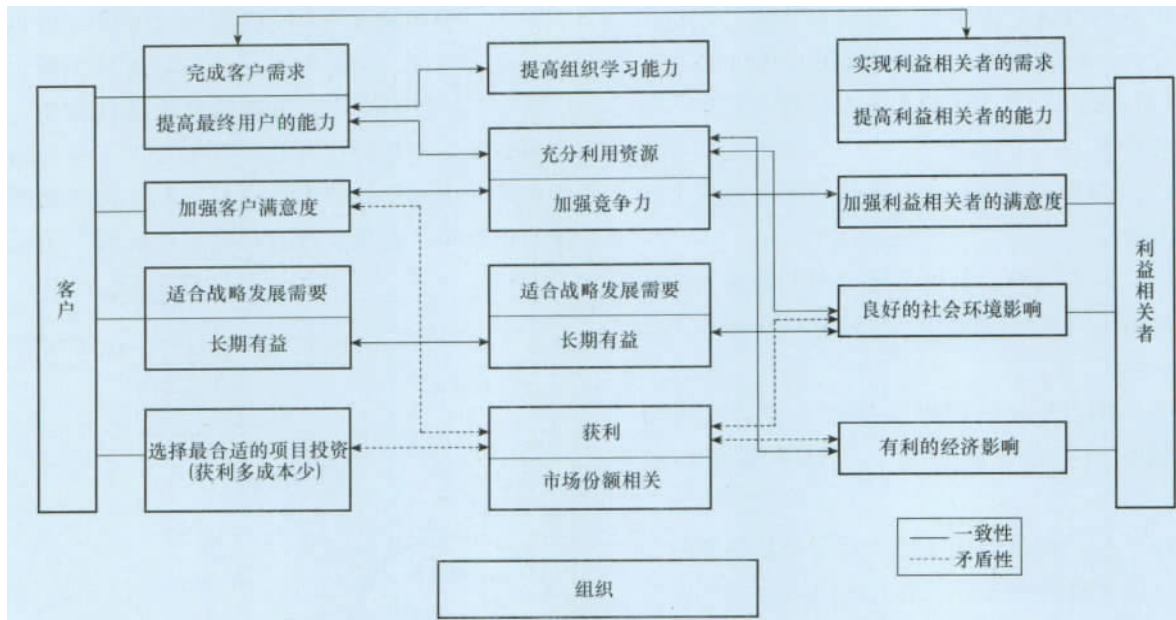


图2 项目价值关于组织、客户和利益相关者之间的冲突性与一致

2.1 从组织角度看项目价值

项目组织即为项目的实施者，由其实施并交付客户委托的项目产品。项目价值在组织角度的体现为：

(1) 效果。一个有效果的项目意味着其实施能产生使组织状况发生改变的影响，如提高组织学习能力、执行能力和创新能力等。

(2) 效率。项目有效率就意味着项目不仅能让组织及时交付所要求的产品，提升竞争力，还能充分利用资源，不浪费资源。

(3) 效能。效能则促使组织适应当前环境，能改善组织未来环境（包括自然环境以及人文环境）。

(4) 效益。项目效益指短期获利以及长期有益的结果，如：赢得客户长期良好合作、更多市场占有率等。

2.2 从客户角度看项目价值

客户指的是发起项目并有权修改项目的人或

组织。项目价值在客户角度的体现为：

(1) 有效果的项目意味着其完成对客户是有益的，能发挥产品功能，实现客户需求，提高客户对外能力。

(2) 从效率角度看，一个及时交付的项目可以增加客户满意度，能提前落实战略或及时对下游负责。

(3) 项目效能对客户意义在于满足未来发展的环境要求以及提高社会声誉要求，也表现在人文环境的改善上。

(4) 有价值的项目也能令客户减少投资成本从而获得更大的收益。

2.3 从利益相关者角度看项目价值

其他利益相关者指在项目生命周期中与项目的发起、实施以及应用有直接或间接关系的人。项目价值在利益相关者方面的体现为：

(1) 一个有效果的项目意味着其完成对利益相关者是有使用价值的，能够带来有形或者无形

的功能或结果。

(2) 项目效率则是项目开始时间和结束时间均能安排在最早时候,并按计划完成。

(3) 项目效能指项目将对社会环境产生正面的影响,符合绿色、低碳、环保要求,能促进人文环境的改善。

(4) 项目效益是从经济角度看考察项目对利益相关者的价值(个人获利和集体获利)。

2.4 项目价值的冲突与一致

项目价值既有相一致的方面,也有冲突的地方,从“四效”角度分析,其冲突与一致性的体现点不尽相同。

2.4.1 效果角度项目价值的一致性

项目价值在效果角度具有一致性,体现为:

(1) 完成客户需求与实现利益相关者的需求一致:项目由客户发起以满足其需求,客户需要的是组织按时按要求交付项目产品,这样的项目交付物对于利益相关者而言也将符合其合法权益。

(2) 提高最终用户的能力与提高组织学习能力一致:使用新技术获得的项目产品拥有的新功能可能有助于提高最终用户的能力。

(3) 提高最终用户的能力与充分利用资源一致:新技术的应用在提高最终用户能力的同时也充分利用了组织的技术资源。

2.4.2 效率角度项目价值的冲突与一致性

项目价值的冲突与一致在效率角度的体现为:

(1) 快速提高客户满意度与加强竞争力一致。

(2) 快速提高利益相关者的满意度与加强竞争力一致。

(3) 快速提高客户满意度与组织及时获利矛盾:组织不能为了得到更多的经济利益而不顾客户的利益,这将导致客户满意度的下降。

2.4.3 效能角度项目价值的冲突与一致性

项目价值的冲突与一致在效能角度的体现为:

(1) 充分利用资源、良好的社会环境影响三者均一致。

(2) 维护自然和社会环境的效能价值,会与组织、直接客户的效益,特别是短期经济利益产生矛盾。

(3) 客户长期有益、组织长期有益与良好的社会环境影响一致。客户与组织之间建立长期、稳定、积极的关系需要二者共同努力,如果二者合作的项目对于社会环境有积极的影响,二者也会随之获得良好声誉。

2.4.4 效益角度项目价值的矛盾

项目价值在效益角度存在矛盾,主要是:

(1) 客户选择低报价的项目投资与组织获利相矛盾。

(2) 组织获利与良好的社会影响相矛盾:组织需要坚持可持续发展,不能以牺牲环境的代价贪图当前的小利。

(3) 组织获利与有利的经济影响相矛盾:其他利益相关者的经济利益减少可能会促进组织获利,然而如何处理二者的矛盾对于组织而言是其可持续发展的关键。

3 结语

本文确定了基于效果、效率、效能和效益四个维度的项目价值,提供一个从组织、客户和利益相关者三个角度出发考虑的项目价值结构概念框架。解释了“四效”在项目中的含义,并进一步探索三个视角四个方面标准的统一性和矛盾性。希望这个框架有利于在最初阶段评估不同的项目并做出最合适的选择,同时有利于在项目进行时平衡各利益相关者的利益。此外,通过这个框架,项目实施方可以认识到存在的矛盾,并了解矛盾是如何产生的,并给予充分重视。下一步的研究将会联系项目三大目标,考察在公共项目利用“四效”模型确定项目决策的可行性。

参考文献

- [1] Menke M M. Managing R&D for competitive advantage [J]. Research Technology Management, 1997, 40 (6): 40-42.
- [2] Ittner C D, Larcker D F. Product development cycle time

国际工程承包跨文化风险管理的思考*

孟繁野

(天津大学管理与经济学部, 天津 300072)

摘要: 国际工程市场中的文化因素及其可能引发的风险是我国承包商面临的一个亟需解决的难题。通过对我国承包商在波兰及新加坡两个案例中的文化因素的分析, 结合 Hofstede 国家文化模型, 阐述了文化差异与工程风险的内在联系, 并提出解决建议, 为我国承包商正确对待文化差异, 因地制宜地改善项目管理水平提供建议及支持。

关键词: 风险; 国家文化; 国际工程; 项目管理

0 引言

随着中国经济的快速崛起和“走出去”政策的大力驱动, 越来越多的中国承包企业参与到国际市场的竞争当中。然而, 有别于国内市场的单一环境, 国际市场多元、异质, 不同文化并存, 来自不同国家的项目组成员之间在语言、宗教、风俗习惯、思维方式、法律制度等方面都存在差异, 最终引发其他风险因素并导致项目无法顺利实施。刘俊颖等^[1]和胡昊等^[2]均将此类问题归结

为文化风险, 并指出其对工程项目的影 响长期深远, 常常隐藏在其他风险源的身后, 难以被界定和评价。因此, 如何认清文化对于风险管理的影响因素, 识别其影响路径, 对于承包商因地制宜地制定策略, 实施有效的风险管理显得尤为重要。本文从文化的角度出发, 根据 Hofstede 的国家文化理论, 对两个海外案例中出现的风险及其文化影响因素进行分析对比, 为寻求行之有效的文化风险管理方案提供理论依据。

* 基金项目: 国家自然科学基金 (71202084)。

- and organizational performance [J]. Journal of Marketing Research, 1997, 34 (1): 13-23.
- [3] Lim C S, Mohamed M Z. Criteria of project success: an exploratory re-examination [J]. International journal of project management, 1999, 17 (4): 243-248.
- [4] Neap H S, Celik T. Value of a product: A definition [J]. International Journal of Value-Based Management, 1999, 12 (2): 181-191.
- [5] Atkinson R. Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria [J]. International journal of project management, 1999, 17 (6): 337-342.
- [6] Shenhar A J, Levy O, Dvir B. Mapping the dimensions of project success [J]. Project Management Journal, 1997 (28): 5-13.
- [7] Zwikael O. Project management for the creation of organizational value [M]. New York: Springer, 2011.
- [8] Al-Tmeemy S M H M, Abdul-Rahman H, Harun Z. Future criteria for success of building projects in Malaysia [J]. International Journal of Project Management, 2011, 29 (3): 337-348.
- [9] Dvir D. Transferring projects to their final users: The effect of planning and preparations for commissioning on project success [J]. International Journal of Project Management, 2005, 23 (4): 257-265.
- [10] Rolf A. Lundin, Francis Hartman. Projects as Business Constituents and Guiding Motives [M]. New York: Springer Publishing Company, 2000: 103-115.
- [11] Achterkamp M C, Vos J F J. Investigating the use of the stakeholder notion in project management literature, a meta-analysis [J]. International Journal of Project Management, 2008, 26 (7): 749-757.
- [12] Boonstra A. Interpreting an ERP-implementation project from a stakeholder perspective [J]. International Journal of Project Management, 2006, 24 (1): 38-52. **PMT**

收稿日期: 2013-08-26