

优秀项目模型：将成功标准与关键成功因素联系起来

The project excellence model: linking success criteria and critical success factors

E. Westerveld

2003 企业管理 张明娟

一、引言

在项目管理出现的 50 多年里，人们对项目管理的不断探索和研究引起人们对项目的成功的进一步思考与衡量。面对愈来愈复杂多样的项目实践，究竟如何才能算作是成功的项目呢？在过去的研究里，我们不难发现，几乎所有的学者在定义项目或项目成功时，都免不了提及“成本—时间—质量”这三大要素；即使有所差异，也只是在措辞上对其的扩充、延伸或合并等一些修饰与加工，而本质都是一样的。也许正因为如此，人们才把这三要素称之为“Golden Triangle”^[1] or “Iron Triangle”^[2] 然而，是不是除此以外，就没有其他的标准来衡量评价项目的成功了吗？这所谓的铁三角是否能够涵盖所有评判一个项目成功与否的标准或关键要素呢？

到目前为止，尽管对项目成功的标准和项目成功的关键因素这两大领域已经分别做很多重要的研究，但还没有一种将这二者联系起来的见解或论点出现。这一点也逐步成为理论与实践都认同的一个空白，一个急需完善的内容。E. Westerveld 的这篇文章就深刻探讨了如何评价项目的成功，有哪些标准？哪些方面是决定项目成功的关键因素？并就当前学术界尚有将二者联系其起来的研究的现状，受已有的 EFQM 模型的启发，分析如何将二者联系起来，从而给出了一个评价项目不仅是成功而且是优秀的模型——the Project Excellence Model^[2]。该模型是建立在对项目的成功标准和关键因素的大量研究发现的基础上的，模型包括了覆盖成功标准的六项结果域和六大包含成功的关键因素的组织域的内容。文章的最后，还列出了几种典型的项目类型，并在此基础上举例说明应用该模型，以指导其在实际项目管理中的应用。

二、项目的成功

1. 何谓成功

先举一个例子，有人这样界定业余钢琴手和专业钢琴家：业余的弹琴的目标是曲调不出错就好（trying not to commit wrong tune）；专业的弹琴则是朝着完美

的不能再完美的方向努力（trying to play as well as it could be）。对于前者来讲，他的成功只要 do the things right；而对于后者则不仅仅如此，还要 do the right things, making it right, and getting the right things 等等。

同样地，对于一个项目来说，时间、成本、质量是项目成功的重要标准，也是最最基本的标准。但是，仅仅是 on time, within budget, according to specific quality 是远远不够的。项目的成功就好像弹钢琴的成功，不仅曲子曲调要正确，还要看听众是否满意？弹奏的价值是否得以体现？弹奏者的同伴是否受到鼓舞？……很显然，项目的成功标准与对其感兴趣并有着不同评价标准的衡量者是密不可分的。

2. 成功的衡量者

一个项目包含了很多不同角色、不同职责的成员，每一方都对项目有其自己的衡量角度和评价准则，概括来讲，主要有以下六大类人群：

(1) **the client** 项目的客户，也即项目委托人，提出项目的具体要求，对项目负有最终责任的人或组织；

(2) **the project team** 项目团队，参加项目并各司其职的个体或单位，项目组成员；

(3) **project management** 项目经理，为项目团队完成项目目标提供领导作用^[3]，对项目的过程和结果负责；

(4) **the contracting partner** 项目的承包商或合约者；

(5) **the user** 项目用户，即项目的产品或结果的最终使用者；

(6) **the stakeholders** 项目的利益相关者，与项目有着直接或间接的关系，对项目感兴趣，在不同阶段出现的希望能够影响项目最大限度的满足自己的利益的个体或组织^[4]。

三、项目成功的标准（project success criteria）

由于定义项目成功的标准会因各项目的不同而不同，所以不可能给出一个适用所有项目的项目成功标准的清单^[1]。基于此方面的大量研究，文章总结归纳出一组普遍使用的标准来分析应对不同的项目成功的问题。下表所列出的这六个结果导向型标准就是一组具有较大的适应性和应变性的标准，也是最广泛意义上能够反映项目成功的所有结果目标的集中和整合^[1]。详见表 1：

table 1

Summary of the research on project success criteria

Result areas	Contents
Project results	Time, Cost, quality/Scope
Appreciation client	Satisfactory benefits to the owner Achievement about business purpose
Appreciation project personnel	Satisfactory to the needs of project team and supporters; Happy with the outcome of the project
Appreciation users	Satisfactory to the needs of the users Happy with the outcome of the project
Appreciation contracting partners	Profitable for contractors
Appreciation stakeholders	Satisfactory to the needs of the stakeholders Happy with the outcome of the project For example environmental groups, citizens, and government agencies.

上表所总结的项目的成功标准主要是从项目在完成时其结果的区域来研究的 (delivery stage), 这也是因为理论界对项目的理解通常认为是到项目交付完成时便结束了的原因。事实上, 现在的很多项目在完工后的评价往往较完工时的更重要 (post delivery stage); 这也是很多项目在结束时还要强调的一项重要活动, 即项目后评估^[3]。故笔者愿意将部分有关内容补充如下:

table 2

Process and performance measurement

Delivery stage (process)	Post delivery stage (performance)
Efficiency	Impacts
Effectiveness	Developments
	Business success
	Potential profit
	Long term benefits
Benefits to the resultant organization (direct benefits)	Benefits to the wider stakeholders community (indirect benefits)

项目的后评估, 主要是在项目组织内部和与客户之间的评估会议, 其目的是评估项目绩效以确定项目的预期收益是否达到, 并确定为改进将来的项目绩效应做的事^[3]。现将项目组织内的后评估的主要内容简介如下:

- (1)技术绩效;
- (2)成本绩效;
- (3)进度绩效;

- (4)项目计划与控制;
- (5)客户关系;
- (6)团队关系;
- (7)交流;
- (8)识别问题和解决问题;
- (9)建议。

此外，还有与客户的后评估会议，在这里就不详述了。

四、项目成功的关键因素(critical success factors for project)

前面的例子中，钢琴弹奏成功与否必然受到一些因素的影响，除了钢琴手自身的水平和能力外，还受钢琴的质量，教练的指导和策略，场内外的气氛，以及演奏曲目的选择等等一些相关、非相关的因素的影响。同样地，一个项目的成功也受各种因素的制约和影响。曾有一项测验，从 50 家不同公司获得的 78 份调查文卷的结果显示，对项目成功起关键作用的最重要的十大因素是^[5]：

- (1)清楚地界定目标及项目任务;
- (2)高层管理者的支持;
- (3)有能力的项目经理;
- (4)有能力的项目团队;
- (5)充足的资源;
- (6)客户的参与协商;
- (7)良好的沟通;
- (8)对客户的积极反应;
- (9)适当的监控和反馈;
- (10)正确的技术。

对项目的成功因素的研究，其目的在于给项目经理提供明确的尺度以促进项目朝着成功的结果发展^[1]。最初的大量研究主要集中在项目的控制方面的因素，而后的研究越来越发现，影响项目成功的因素还有很多，甚至更为关键的。然而，我们必须清楚两点：项目成功的因素与成功标准不同；项目成功的因素既有在项目经理掌控之内的，也有在其范围之外的。

文章的作者在前人的大量研究成果中，从项目的组织领域的内容出发，并结合前面已总结出的项目成功的六大结果型标准，对能够影响项目达到这些标准的可能性最大的一些关键因素加以总结和归纳，详见下表：

table 3

Summary of the research on critical success factors for project

Organizational areas	Contents
Leadership and team	Human factors, use of managerial skill
Policy and strategy	Definition, control, and monitoring
Stakeholder management	Politics and social factors, client communication
Resources	Finance, use of technology, preliminary estimates
Contracting	Legal agreements contracting
Project management	Administration efficiency
Success criteria	Profit and client acceptance
External factors	Schedule urgency, external environment, Top manager support

上表是文章的作者根据项目成功标准进而研究总结出的项目成功的关键因素，在类似的有关项目成功的关键因素的研究中，笔者认为也可以补充进来的还有如下表所示内容，详见表 4：

table 4

Function and organization measurement

Project inside (functional factors)	Project outside (organizational factors)
Professional learning	Social situation
Resources suppliers	Economic impact
Personal development	Increased profits
Reduced waste	Environment policy
	Increased risks

五、项目成功的优秀模型（project excellence model）

前面说到，该模型是在 EFQM（European Foundation of Quality Management）-model 的基础上发展而来的。虽然 EFQM-model 在解决日益复杂多变的项目问题时有着很大的困难，但是 EFQM-model 区别了项目结果区和项目组织区两大范围^[1]，这一特点也正是文章中作者 E.Westerveld 构建新模型的出发点，如下表所示：

table 5

	EFQM-model	Project excellence model
Result areas	Results the organization has achieved (What)	Project success criteria
Organization areas	Management of the organization (How)	Critical success factors

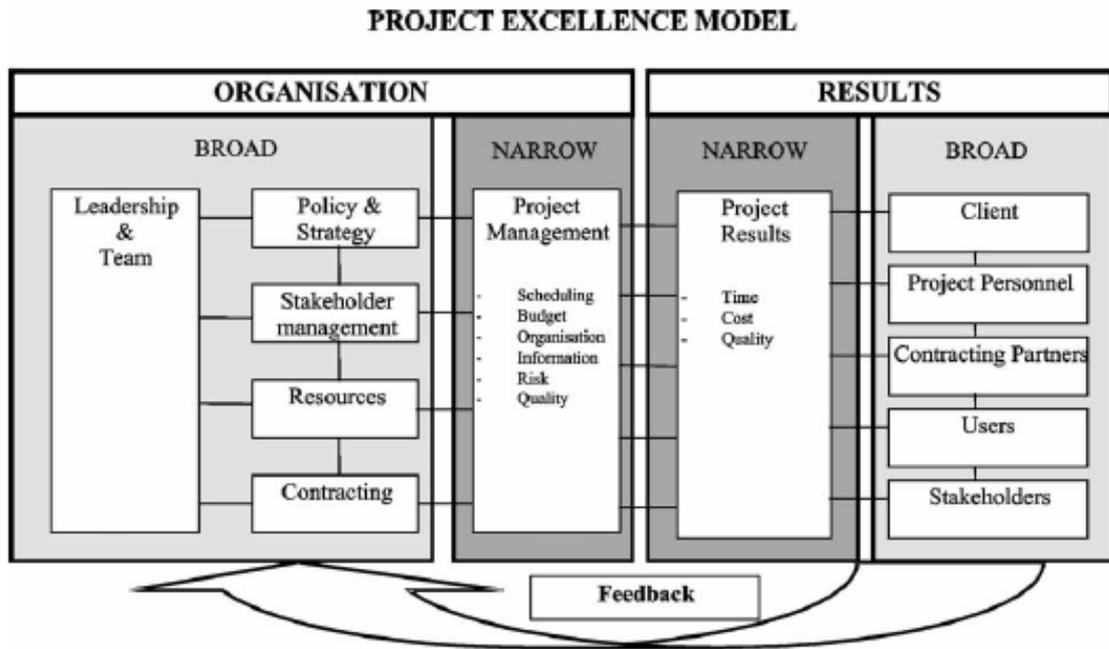
将两大区域各自的研究内容和结果联系起来，就构成了文章中提出的 **Project excellence model**。模型内容详见下表：

table 6

Project excellence model

No.	Area		Explanation
1	Project results	Budget	The original golden triangle of project goals.
		Schedule	
		Quality	
2	Appreciation client		The client initiates the project to fulfill a specific need.
3	Appreciation project personnel		The works of the project will be concerned with reaching their personal goals as well as a good working atmosphere.
4	Appreciation users		Users are concerned with their overall influence in the project and the functionality of the end product.
5	Appreciation contracting partners		Contracting partners try to make a profit at the project at the project. They are also concerned with getting new orders and learning possibility.
6	Appreciation stakeholders		Who are not directly involved in the project but have a large influence. They concerned with their specific interest.
7	Leadership and team		Leadership style of and co-operation in the project team. Represents the way the project manager runs the project and how tasks and responsibilities are divided.
8	Policy and strategy		What are the project goals and how are they accomplished.
9	Stakeholder management		How does the project interact with various stakeholders?
10	Resources		Resources have to be utilized in an effective and efficient manner.
11	Contracting		The choices of contracts and partners evolve around the tasks at hand and the competencies of contacting parties.
12	Project management	Scheduling	The traditional aspects of sound project operational control. It play a key role in the process.
		Budget	
		Organization	
		Quality	
		Information	
		Risks	

将这些项目成功的标准和关键因素联合起来就构成了这样一个模型，见下图：



六、项目的几种类型

为了使项目成功，在项目的六大组织域上的选择一定要与项目的所需结果域中的具体目标相匹配。由于项目的目标和外部制约因素随项目的不同而不同，所以为了使对具体项目的组织域的选择具体化，文章特给出了五种主要的项目类型，详见下表

table 7

The five project types of the Project Excellent Model

	I 产品定位	II 工具定位	III 系统定位	IV 战略定位	V 总项目管理
项目定义	项目是一个包含有不同条件以得到客户所要求的最终产品的组织	项目是一个通过一些技术和方法以实现最终产品的过程	项目是一个由合约方和项目组织建立起来的系统，完成一系列满足用户和利益相关者需求的最终产品	项目是一个由内部直接参与的部分履行完成客户和用户的需求，且受外部利益相关者一些条件约束的组织	项目是一个由密切关联的利益相关者组成的，努力去满足客户和用户需要的复杂的网络系统
项目特点	小，简单，静态环境，有最终产品，明晰的	中小规模，简单允许技术上复杂，稳定的环境，有特	中等规模，技术复杂，环境有微小变化，明确最终产	大中规模，非常复杂，动态环境，最终产品不明确，没	大型的，非常繁复的，杂乱的，最终产品不明确，仅明确一些限制性条

	工作方法，项目的非必须性	定的终端产品，明确的工作方法，项目的非必须性	品，大部分工作是清楚的，项目的非必要性和满足一定的需要	有清楚的工作方法，项目要满足一定的需要	件，要满足一定的需要
结果域关键词	项目结果	项目结果 项目组评价	项目结果 项目组评价	项目结果 项目组评价 项目 承 约 方 评价 客户评价 用户评价	项目结果 项目组评价 项目 承 约 方 评价 客户评价 用户评价 利益相关者评价
组织域关键词	项目管理	资源	合约	政策和策略	利益相关者管理
与外界的关联	否定	影响	控制	适应	参与合作
成功的关键	机会	资源利用效率	外部环境考察	适应性，调节性	统一意见，达成共识
标准考核的方面	时间或成本	时间或成本	时间、成本、质量和风险	时间、成本、质量、风险和 组织	时间、成本、质量、风险、组织和信息

需要指出的是，这五种项目的类型并不代表着项目由好到优秀，它仅仅是面对一个具体项目时选择起所属五类中的哪几类的一个参考；这个选择是建立在项目的预期目标的基础上的，也即项目的结果域和外部制约因素所构成的一系列最终目标。从这个意义上说，项目的优秀是在选择正确的项目类型的基础上完成的。

七、Project Excellent Model 的应用——个案研究

这个使项目优秀的模型可以应用到很多种情形下的项目中；它也可以用于管理和评估一个项目。以下是如何应用该模型的具体步骤：

首先，在项目开始的时候（PSU），项目的组织者和利益相关者会讨论确定项目的目标，这些目标可以归结到 Project Excellent Model 中的六大结果域里。然后，用符合的项目类型去匹配模型中的六大组织域的每一项。

其次，Project Excellent Model 可以对项目结果和项目组织进行监督，从而使项目组织的职能可以按需得到提高。

最后，Project Excellent Model 可以分析总结并将实际中的经验运用到以后的项目中去。

为了更具实际指导意义，文章进行了举例说明：

一个中等规模企业的管理层提出：他们正在进行的一个应用新 ERP 系统的项目，其绩效的好坏与否？为了回答这个问题，我们采用 Project Excellent Model

进行分析。被包含在模型分析里的组织有管理层，用户，项目团队，项目经理及合约者。分析发现项目在“政策及策略”和“利益相关者管理”两方面还可以提高。从整体上来看，项目大体上可以划分到第二种项目类型里去(即工具导向型)，但从政策及策略方面看，该项目具有细节上的不可调节以适应项目目标的特点。进一步的分析发现，用新 ERP 系统所带来的风险与机会的方法都没有得到完全的利用。当然，还可以得出的结论是，项目的目标很大程度上并没有与公司的总体战略相适应(也即客户评价)。再用 Project Excellent Model 提供的项目类型来分析，我们不难发现，类型 3(系统导向型)或类型 4(战略导向型)的方法都可以使“政策及策略”方面获益良多。这意味着在评定和调整项目目标的设定上将会有更大的适应性，也意味着更广泛的部分将参与到项目的目标评审中来。另一方面，从“利益相关者的管理”来看，新 ERP 系统的今后的使用者在项目中没有更多的发言权；这使得用户最终失望(即用户评价)，也推延了项目的发展(即项目结果)，所以，这就又划分到了第二种项目类型(即工具导向型)。再者，由于项目经理决定安排关键的使用者在项目中一个新的角色，关键用户就被特定地要求去寻找新 ERP 系统将会带来的提高效率方面的优势，可以看出这一点与第三种项目类型里(即系统导向型)和第四种类型(即战略导向型)非常相似。分析发现，通过联系项目所期望的结果和项目的组织域以及五种项目类型方面的内容，可以对改进和提高项目职能提供一个良好的视角。

八、结束语

以上就是我在阅读 E.Westerveld 的“The project excellence model: liking success criteria and critical success factors”这篇论文的基础上，结合自己又翻阅的一些相关论文和著作，以客观的研究成果为依据，加入自己的理解和认识，所完成的一篇简短报告。其间，自己不仅学到了很多理论知识，也对以前所学的知识有了更为系统和连贯的认识；同时，也在写报告时产生了很多对此题目的自己的想法，希望以后有机会能够成文，再请老师指导。

References :

- [1] E.Westerveld. The project excellence model: liking success criteria and critical success factors. International Journal of Project Management 21 (2003); 411-418.
- [2] Roger Atkinson. Project management: cost, time, and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. International Journal of Project Management 1999; 17(6): 337-342.

[3] Jack Gido, James P. Clements. 成功的项目管理. 北京: 机械工业出版社; 2004

[4] Trevor L Young. 成功的项目管理. 长春: 长春出版社; 2001

[5] Jack Gido, James P. Clements. 成功的项目管理. 北京: 机械工业出版社; 1999