

基于利益相关者理论的施工项目管理绩效评价

朱赛敬¹, 成虎²

(1. 福建工程学院 管理学院, 福建 福州 350118; 2. 东南大学 土木工程学院, 江苏 南京 210096)

摘要: 根据建筑施工企业项目管理的特点,在分析基于利益相关者理论的施工项目管理绩效评价的特殊性基础上,从考虑施工项目管理目标任务的执行情况和满足利益相关者利益需求出发,对施工项目管理绩效评价指标体系重新进行构建,以便能更有效地评价建筑施工企业的项目管理绩效。

关键词: 利益相关者; 绩效评价; 项目管理

中图分类号: F407.9

文献标志码: A

文章编号: 1672-4348(2014)02-0146-05

Management performance evaluation of construction projects via theory on interests partners

Zhu Saijing¹, Cheng Hu²

(1. School of Management, Fujian University of Technology, Fuzhou 350118, China;

2. School of Civil Engineering, Southeast University, Nanjing 210096, China)

Abstract: The particularity of the construction project management performance evaluation is analysed via theory on interests partners in accordance with the characteristics of construction project management. A series of performance evaluation indexes are rebuilt by considering the implementation of construction project management goals and the interests requirements of the interests partners, the purpose of which is to effectively evaluate the performance of construction corporations project management.

Keywords: interests partner; performance evaluation; project management

建筑施工企业的项目管理绩效如何进行评价,才能促进项目管理水平的提高,一直是困扰企业经营管理层问题。随着项目利益相关者概念的提出,项目管理增加了利益相关者管理的内容,各利益相关者的利益要求是否得到满足是衡量项目管理水平的一个重要依据。因此,本文从利益相关者的角度研究建筑施工企业项目管理绩效评价问题。

一、项目管理绩效评价概述

1. 项目管理绩效评价的内涵

绩效是“绩”和“效”的合成,“绩”侧重反应

活动的结果,“效”则指完成活动的效率,侧重反应活动的过程。^[1]由此可见,项目管理绩效包括两部分内容:项目管理过程中采取的行为及这些行为所产生的结果。项目管理绩效评价是指在工程建设过程中,根据事先设置的评价指标体系,利用定性或定量的方法,按照一定的标准,对工程建设过程中的管理行为和管理结果进行综合评价。^[2]由此可见,项目管理绩效评价的内容既包括管理的结果,也重视项目管理的具体行为。其最终目的是寻找项目管理中的不足,并提出对策建议,使得项目管理水平最终得以提高。

收稿日期: 2013-10-10

基金项目: 教育部人文社会科学规划基金项目(12YJA630015); 福建省“十二五”规划课题(FJJKCG13-156)

第一作者简介: 朱赛敬(1971-),女(汉),福建永安人,副教授,硕士,研究方向:工程项目管理。

2. 项目管理绩效评价研究回顾

项目管理绩效评价理论和方法起源于企业管理领域。在20世纪80年代以前,主要运用静态的财务指标如投资回收期、投资回报率等和是否实现进度、成本、质量目标来评价项目管理的绩效,并提出了将进度、成本、质量整合起来进行项目管理绩效评价的挣值分析(EVA)技术。20世纪80年代以后,项目管理绩效评价有了显著发展,评价指标设置向多阶段、多维化发展。项目管理绩效评价也采用了一些多目标评价的方法,如层次分析法、神经网络法、模糊聚类法和数据包络法等。1992年出现了利用平衡计分卡进行项目管理绩效评价的方法。随着项目成功概念的提出,开始从项目的关键成功因素来评价项目管理绩效。^[3]

目前,对于建筑施工企业而言,在进行施工项目管理的绩效评价时一般采用财务指标和非财务指标。财务指标主要包括反应成本水平、盈利情况、工程款到位情况等指标,非财务指标包括进度指标、质量指标、安全指标、技术指标等,并且绝大部分是在施工项目完成后进行评价。从设置的指标可以看出,施工项目管理的绩效一方面主要考虑的是施工项目管理活动的结果,另一方面主要是从是否满足了建设单位和施工企业的利益要求来评价施工项目管理绩效的。这存在着两方面的问题:首先,由于施工项目的一次性、独特性等的特点,如果不能从管理过程进行评价,仅从结果进行评价,会使得管理绩效的评价与管理绩效的改善脱节,从而未能达到绩效评价的目的;其次,施工项目顺利实施的目标必须依赖于各利益相关者的全力合作才能达成,所以是否满足各利益相关者的利益要求是施工项目管理成功的标准,而仅仅考虑到建设单位和施工企业的利益要求并不能体现施工项目管理的水平。因此,目前的施工项目管理绩效评价体系存在着一定的局限性、片面性。基于此,本文在前人研究的基础上,试图从考虑各利益相关者利益要求的层面构建施工项目管理绩效评价指标体系。

二、利益相关者理论的发展及在项目管理中的应用

由斯坦福大学一个研究小组(SRI)在20世纪60年代提出的利益相关者理论,开始主要应用

于企业管理。其核心观点认为任何一个企业的发展都离不开各种利益相关者的投入或参与,因此,企业不能只为股东利益服务,同时也要考虑并保护其他利益相关者的利益。^[4]目前,在企业管理中对于利益相关者的研究主要包括对利益相关者的界定、分类、理论基础和运用等几个方面,而运用方面的研究集中在公司治理、企业财务管理、企业绩效评估、企业伦理管理、企业战略管理等诸多领域。^[5]

在项目管理方面,国际上,项目的利益相关者理论广泛应用于项目规划设计、项目评估、项目筛选等方面,是项目社会评价、经济评价和环境评价的重要方法、内容。^[6]在国内,人们逐渐认识到项目利益相关者对项目成功起到至关重要的作用,关注项目利益相关者价值、利益的项目管理会获得更高的回报。因此,众多学者也开始从利益相关者的角度分析研究项目管理,包括利用利益相关者理论研究项目成功的标准、项目社会和环境影响评价、项目融资结构,项目治理、项目投资策略研究等,并取得了一定的成果。在2012年ISO国际标准化组织出版的《项目管理指南ISO21500》第一版中管理知识领域增加了利益相关者的内容,其界定的利益相关者为:参与项目、对项目有影响、受到项目影响或察觉到会受到项目任何方面的影响的个人、团队或组织;并对利益相关者的角色、责任、识别、管理进行了一般性描述。由此可见,利益相关者管理在项目管理中的重要性,利用利益相关者理论对项目利益相关者进行系统分析,对提高项目利益相关者的满意程度、实现项目整体效益的最大化、保证项目顺利实施具有重要意义。

三、基于利益相关者理论的施工项目管理绩效评价的特殊性

由于项目利益相关者在项目实施中地位日益加强,评价项目是否成功关键是看项目实施是否满足了利益相关者的利益要求。因此,基于利益相关者理论的项目管理绩效评价不仅包括了原评价体系的评价内容,更重要的是从多阶段、多角度评价项目管理是否满足了各利益相关者的利益要求。对于施工项目而言,与长期存在的组织如企业相比,涉及利益相关者的问题上有一定特殊性,体现在:首先,施工项目一般有多个阶段,不同阶

段有众多且不完全相同的利益相关者,各相关方在其中相互作用、相互影响;其次,项目各阶段都有不同的绩效评价指标,项目各利益相关者评价项目管理绩效的指标也不尽相同;第三,各利益相关者的关系并不是一个长期确定的关系,在某个阶段某个利益相关者完成相应任务,即退出项目,由新的利益相关者进入形成新的合作关系,而原来的利益相关者之间的关系就此终止;最后,施工项目特别是大型施工项目,合作需求十分迫切,因为施工项目是否能够顺利实施并最终取得预期目标,不仅取决于项目各利益相关者自身的努力,更取决于他们之间富有成效的合作。为了成功地实现这种合作,项目管理者必须在决策过程和管理过程中充分考虑到不同阶段各利益相关者的利益需求和期望,充分认识到各利益相关者的利益各不相同,并且之间存在着矛盾和冲突,以平衡各利益相关者的利益和施工项目的企业利益,使各利益相关者获得满意的感觉,从而项目得以顺利实施。综上所述,基于利益相关者理论的施工项目管理绩效评价有一定的特殊性。

四、建立基于利益相关者理论的施工项目管理绩效评价指标体系的思路

施工项目管理绩效包括与项目管理相关的行为以及这些行为所产生的结果,即各利益相关者的满意度。所以,在遵循公平公正、系统科学、可靠客观、操作简便等原则的基础上,施工项目管理绩效评价指标体系的建立遵循以下思路:首先,是明确施工项目管理绩效评价主体及评价对象,即解决“由谁来对谁的项目管理绩效进行评价”的问题,项目的各利益相关者都可以是项目管理绩效评价的主体,而主体不同,相应的评价指标体系存在着很大的区别;其次,分析施工项目管理包含的具体阶段,每个阶段的管理内容和目标是什么,如何进行操作才能达到项目管理的目标;第三,对施工项目的不同阶段的利益相关者进行界定,明确他们利益要求,根据利益相关者与施工项目的不同影响关系区分重要程度不同的利益相关者,在此基础上,从施工项目管理目标任务的执行情况 and 各利益相关者满意的标准,构建施工项目管理绩效评价的指标体系。同时应该认识到施工项目管理绩效评价的指标是施工项目实施成效的一

个测度,构建的指标体系一定要满足施工项目管理评价的目标,反映出施工项目管理的整体水平。

五、施工项目管理绩效评价指标体系的建立

根据以上思路,建筑施工企业项目管理绩效评价,是由建筑施工企业的经营管理层对承担工程施工任务的项目经理部的项目管理绩效进行评价。施工项目管理绩效评价指标体系的建立主要包括以下两个方面的内容:

1. 分析施工项目管理的目标任务

建筑施工企业施工项目管理包括投标签约阶段、施工准备阶段、施工阶段、竣工验收与结算阶段、用后服务阶段五个阶段。从严格意义上说,作为建筑施工企业项目部的管理并不包括投标签约阶段,因为项目部是在施工企业中标之后才得以成立,所以本文的分析仅从后四个阶段来进行。显然,不同的阶段项目部的管理工作的内容和目标是不一样的。施工准备阶段项目部的管理工作是与施工企业经营管理层、业主单位等进行配合,进行施工准备,目标使工程具备开工和连续施工的基本条件;施工阶段是项目部进行管理的重要阶段,也是项目部的管理水平重要的评价阶段,在此期间认真履行各项管理职责,即采取有效、合理的措施进行成本、质量、进度、安全、合同、信息、组织管理等是项目部的主要工作内容,目标是顺利完成合同规定的全部施工任务,达到验收、交工的条件;竣工验收与结算阶段相对而言较简单,项目部的管理工作是做好项目的收尾工作,包括完成验收、对外结清债权债务等,目标是对项目实施成果进行总结、评价,结束项目;而在用后服务阶段项目部的管理工作主要体现在交工验收后,按合同规定的责任期进行用后服务、回访与保修,目标是保证工程使用单位正常使用所交工程、发挥效益。

2. 分析各利益相关者的利益需求

根据施工项目实施过程中所涉及到的主体,施工项目的利益相关者主要包括建筑施工企业的经营管理层、建设单位、分包单位、勘察设计单位、监理单位、材料设备供应商、保险机构、政府监督部门、附近居民、项目施工人员等。对于建筑施工企业的经营管理层来说,其根本利益就是获得预期利润,并通过项目的顺利实施,塑造企业形象,

打造企业品牌,从而获得更多的市场机会;建设单位最关心的就是工程是否能够准时开工、顺利施工、按施工合同约定在不超工程预算的情况下按商业完工标准完工,并能顺利使用、投产,从而获得预期的投资收益;分包单位作为项目实施的重要参与者,希望能够与总承包商顺利合作,合理索赔能够实现,并及时获得工程款;材料设备供应商利益诉求是能及时回收货款,并获得预期盈利水平;项目实施过程中难免会发生工程设计变更、技术变更等情况,那么勘察设计单位希望施工单位尽可能的按设计图纸施工,并能够提出合理化的建议,尽量减少不必要的变更,保持与施工单位良好的沟通和合作,从而树立起良好的市场形象,以便争取更多的勘察设计业务;监理单位的任务对项目的实施进行有效监督以保证投资人利益的实现,所以希望在项目的实施过程中,施工企业能够与之顺利配合,如能够及时执行其发出的合理指令等,同时也希望能获得预期盈利水平;政府职能部门作为社会公众利益的维护者,则要求建筑施

工企业按照标准、规范等施工,并按规定程序验收,保证工程的实施和运行不损害社会大众的利益;保险机构希望项目能够顺利实施,其所提出的能够合理降低风险的建议能够被采纳,尽量避免发生保险单所承保的风险事故,以获得保险费收入;而项目施工现场附近的居民则是希望项目的实施过程以及运行过程中不要影响其正常的工作、生活,尽可能的避免产生噪音污染、水污染、大气污染、固体废弃物等;项目施工人员则希望能够在安全、文明的施工现场进行施工操作,能得到各方面与施工有关的技术、安全培训,并及时获得合理的工作收入。根据上述利益相关者与施工项目是否有合同关系,将其区分为:主要利益相关者,包括建设单位、分包单位、材料设备供应商、保险机构、项目施工人员等;次要利益相关者,如监理单位、勘察设计单位、政府监督部门、附近居民等,这个区别有助于确定各评价指标权重。

通过以上分析,本文构建了如下施工项目管理绩效评价的指标体系(见表1)。

表 1 施工项目管理绩效评价测量指标表				
Tab. 1 Construction projects management performance evaluation indexes				
阶段	维度	目标	测量指标	
施工准备阶段	目标任务	工程具备开工和连续施工的基本条件	根据施工项目特点组建项目经理部,并根据现场的实际需要配备管理人员	
			做好技术准备工作,如制订施工项目管理规划,熟悉、审查图纸等	
	利益需求	建设单位满意 监理单位满意	及时进行施工现场准备,使现场具备施工条件、利于进行安全、文明施工	
			做好各项物质准备,使项目的实施能够顺利开始 即时编写开工申请报告,待批开工	
施工阶段	目标任务	完成合同规定的全部施工任务,达到验收、交工的条件	按施工组织设计的内容合理安排施工	
			在施工中做好生产要素管理、质量管理、进度管理、成本管理、安全与环境管理、资料信息管理等工作,确保实现项目的控制目标	
	利益需求	经营管理层满意	严格履行工程承包合同等,做好合同管理工作,并处理好与各利益相关者的关系	
			项目顺利实施,具体指标包括:质量方面包括是否创优获奖、单位(分项)工程优良率、重大质量事故次数、返工损失率等;进度方面包括工程进度完成率等;成本方面包括成本降低率等;安全方面包括工伤死亡人数、重大事故次数;文明施工方面包括重大工程投诉次数、媒体正面宣传程度等	

续表 1

阶段	维度	目标	测量指标
施工阶段	利益需求	建设单位满意	项目顺利实施,进度合理、索赔合理
		勘察设计单位满意	能理解设计意图、按图施工、少变更、并能提出合理化建议
		分包商满意	与总承包商有效沟通、合理索赔得到解决,获得合理收入
		监理单位满意	能及时有效沟通,并能有效执行监理单位的指令
		材料设备供应商满意	能顺利执行供货合同,并能及时收回货款
		保险机构满意	无保单承保的风险事故发生,并能听取保险公司的建议,采取措施防范风险的发生
		政府监督部门满意	能按规范、标准进行验货、施工及验收
		附近居民满意	能正常工作生活
		项目施工人员满意	人身财产安全得以保障
竣工验收与 结算阶段	目标任务	项目成果进行总结、评价,对外结清债权债务,结束交易关系	做好竣工验收准备工作,如编制科学合理项目验收报告、使施工现场具备验收条件等 配合建设单位进行正式验收 及时进行项目结算,并向建设单位移交工程档案
	利益需求	经营管理层满意	获得预期收益、提高企业信誉,具体指标包括产值利润率、工程款到位率和上缴款率等
		建设单位满意	项目产品或服务符合合同和用户要求
		材料设备供货商满意	获得了客观的收益
		保险公司满意	无事故,或理赔合理
		政府监督管理部门满意	项目顺利验收,不影响社会公众利益
		勘察设计单位、监理单位满意	项目顺利验收,取得预期收益
		项目施工人员满意	无伤亡、获得培训机会及合理收入
用后服务 阶段	目标任务	保证使用单位正常使用、发挥效益	定期进行工程回访,为工程使用单位提供技术咨询和服务,并对工程进行必要的维护、维修和保修
	利益需求	经营管理层满意	提高企业形象、扩大建筑市场占有率
		建设单位满意	顺利使用运行工程产品、获得投资收益

六、结论

本文运用利益相关者理论,从建筑施工企业的项目经理部角度分析了在工程建设阶段的管理工作内容和目标及所涉及到的利益相关者的利益需求,在此基础上从施工项目目标任务的执行情况 and 利益相关者满意两个维度构建施工项目管理绩效评价的指标体系。从考虑利益相关者利益需

求出发评价施工项目管理绩效是一个新的评价角度,其区别于传统的评价指标体系和方法,更有助于评价的客观性和改进绩效的可行性,所以此方法可值得推广。同时,本文只是提出了建筑施工企业项目管理的绩效评价指标体系框架,但是对于其中各项具体指标及权重设置、评价标准制定以及最终采用何种方法得出最终结论等问题,还有待于进一步研究。

参考文献:

[1] 马辉,杜亚灵,王雪青. 公共项目管理绩效过程评价指标体系的构建[J]. 软科学,2008, 22(7):49-54.

[2] 于浩. 大型建筑施工企业项目管理的绩效评价研究[D]. 北京:北方工业大学,2009.

[3] 杜亚灵,尹贻林. 公共项目管理绩效评价研究[J]. 项目管理技术,2008(2):13-17.

[4] 谢霓泓. 利益相关者研究的回顾与思考[J]. 会计之友,2009(4):87-89.

[5] 肖拥军,李必强. 国内利益相关者理论应用研究回顾[J]. 商业研究,2008(7):36-39.

[6] 朱东恺. 投资项目利益相关者管理探析[J]. 理论与改革,2004(1):92-93.

(责任编辑:肖锡湘)