

# 项目成功相关文献综述<sup>\*</sup>

乐云 蒋卫平

(同济大学经济与管理学院, 上海 200092)

**摘要:** 项目成功是项目管理研究的重要内容。对项目成功的研究主要包括三方面: 项目成功的概念、项目成功的指标和项目成功的影响因素。这些研究从不同的行业、不同类型的项目等角度出发, 形成了各种研究观点。但尚没有形成某行业、某类型的项目成功的公认的研究观点, 所以, 这方面的研究尚未形成体系。这是目前该领域研究存在的主要问题, 也是未来研究的重要方向。

**关键词:** 项目成功; 指标; 影响因素

## 0 引言

项目成功是项目管理研究的重要内容, 是关于项目的目的与价值的研究。对项目成功的研究由来已久, 相关文献也很多, 主要体现在三方面: 首先是项目成功的概念, 即对项目成功的抽象和概括性的认识; 其次是项目成功的指标, 即项目成功的具体表现; 最后是项目成功的影响因素, 即哪些因素推动或阻碍了项目成功。

## 1 项目成功的概念

对于项目成功的概念, 学术界一直以来没有统一。不但如此, 就是在工程项目实践中, 利益相关者对于项目成功也未能形成统一的观点<sup>[1]</sup>。这是因为项目中只存在“被感知的成功”, 而没有“绝对的成功”<sup>[2]</sup>。

比较项目成功与项目管理成功二者之间的区别, 可以很好地帮助理解项目成功的含义。Lavagnon认为, 从语义上讲, 项目管理成功考虑的是效率, 而项目成功则既考虑效率又考虑效果<sup>[3]</sup>。换句话说, 项目成功既考虑内部又考虑外部, 既考虑短期又考虑长期。项目管理协会 (Project Management Institute PMI) 在其出版的《项目管理知识体

系指南》中仍然是关注效率指标, 如关于成本和进度的指数<sup>[4]</sup>。这可能是因为效率指标更容易被客观地确定, 而效果则更多地表现为主观感知或无形<sup>[3]</sup>。所以, 在项目管理研究领域, 关于效率的指标如时间、成本和质量成为了首要的研究对象, 而关于效果的指标则成为了次之的研究对象<sup>[5]</sup>。

因此, 学术界对于项目成功和项目管理成功两者范围的看法基本是一致的, 即项目成功具有更大更广的含义, 它应该是包含项目管理成功的。Baccarín指出项目成功包括项目管理成功和产品成功。项目管理成功主要与项目流程有关, 而产品成功则主要与产品对象有关<sup>[6]</sup>。Cook-Davies持有与此类似的观点。他认为项目管理成功主要与传统的绩效测量 (如时间、成本和质量) 有关, 而项目成功则与项目的全局目标和长期效应有关<sup>[7]</sup>。

而对于项目成功与项目管理成功两者之间的相互影响, 学术界的观点也是基本一致的。项目管理成功不一定导致项目成功<sup>[8]</sup>。在项目成功时, 项目管理也不一定成功。所以说, 项目管理成功既不是项目成功的充分条件也不是必要条件<sup>[3]</sup>。但是良好的项目管理是可以促进项目成功的, 只是不太可能阻止其失败<sup>[9]</sup>。为了佐证这些观点, 学者们也列举了一些著名项目的例子。如悉尼歌剧院就是一个项目管理失败而项目取得巨大成功的例子。15年的建设时间和原计划14倍的预算, 使得其在建设过程中颇受争议。但建成

<sup>\*</sup>基金项目: 上海市科委世博科技专项课题 (08d050700); 国家自然科学基金面上项目 (70972071)。

后的悉尼歌剧院却是举世闻名的极富艺术价值的建筑精品。

## 2 项目成功的指标

相对于项目成功的概念而言,有关项目成功的指标没有形成统一的观点,也不可能有一个统一的标准。这是因为项目成功的指标会随项目特点的不同而不同。根据研究视角的不同,对项目成功指标的研究大致可以分为两类。一类是对一般性项目成功指标的研究,这类指标具有普遍意义,对所有项目都有借鉴。但这类指标仍可以细分,例如,以项目周期为依据,细分项目不同阶段的指标。另一类,则是针对不同类型的项目而设计的指标体系。例如,对大型工程项目或代建项目设计使用的指标。项目成功的指标虽然五花八门,但发展的脉络基本是从关注硬指标(如“铁三角”,即时间、成本和质量)到关注软指标(如利益相关者的满意度),从狭隘到广泛。

### 2.1 一般性项目

Chan A. P. C.和 Chan A. P. L.回顾了20世纪90年代以来的文献后,得出的结论是几乎每一篇讨论项目成功的论文都认同时间、成本和质量作为项目成功的标准<sup>[10]</sup>。而这三项就是项目管理领域经常提及的“金三角”或“铁三角”。之所以会这样, Pinto和 Slevin认为是因为这三项易于评价,处于项目的范围之内<sup>[11]</sup>。

但还是有学者在很早的时候就关注了“铁三角”以外的衡量项目成功的指标。关注客户的满意度和福利为不少学者在很早的时候就提出来了<sup>[2,11-13]</sup>, Cleland<sup>[14]</sup>建议项目成功的指标包括:技术指标(衡量时间和成本)和对公司战略做出贡献的指标。Pinto和 Slevin认为项目成功指标应因项目阶段而变,在项目的早期阶段主要涉及内部指标如成本、进度和技术质量,而在项目后期则主要关注外部指标,如客户的需求和满意度<sup>[11]</sup>。Freeman和 Beale<sup>[12]</sup>指出在设置项目成功指标时,需要考虑各利益相关者的需求,并在总结相关文献的基础上提出了项目成功的更为广泛的七项指标,其中五项指标(技术效果、执行效率、对管理和组织

的作用、个人成长和商业绩效)是被经常引用的。

“铁三角”指标因其考察的内容十分明确而易于测定,而“铁三角”以外的指标如利益相关者的满意度等是无形的,具有主观色彩。所以,前者也被称为硬指标,后者则被笼统地称为软指标。软指标很难被测量<sup>[15]</sup>。虽然,上述学者很早就关注软指标,但对软指标的重视却是近年来才开始的。软指标涉及的范围不仅越来越广,而且越来越系统。

在后来的研究中,很多都开始将作为发起方的业主的战略目标、终端用户的满意以及其他利益相关者的满意纳入项目成功指标的范围之内<sup>[16-19]</sup>。

Shenhar和 Dvir<sup>[16]</sup>提出客户满意度作为项目成功的首要指标,而“铁三角”指标为次要指标。随后他又设计了项目成功的四类指标:满足设计目标,有益于客户,商业的成功,未来的益处<sup>[17]</sup>。这四类指标又可以细分为13个子指标。此后,以时间为维度,他建立了在时间框架下项目成功的四个维度:项目效率的短期目标,客户成功的中期目标,组织或商业成功的长期目标,对未来准备的长期目标(新工具、技术、产品和服务)<sup>[18]</sup>。

Tuncel<sup>[19]</sup>提出了一个成功的项目应该满足的标准:①满足既定的商业目标;②对业主提供足够的益处;③满足提供可交付物的目标;④可交付物应在既定时间和成本内提交,并满足既定的规范要求;⑤满足项目团队和支持者的需求;⑥让项目团队和支持者受益。

### 2.2 建设工程项目

对于建设工程项目成功标准的研究视角较多,有研究一般建设工程项目的,有研究大型工程项目的,也有研究代建项目的。

Lin和 Mohamed<sup>[1]</sup>从宏观视角和微观视角来分析建设工程项目成功标准。宏观视角主要考虑项目与最初设想的关系以及最终用户的满意度。而微观视角主要是考虑项目建设阶段的时间、成本和质量。一般而言,使用者、利益相关者和公众会采用宏观视角,承包商则会采用微观视角,业主既考虑宏观视角也考虑微观视角。以悉尼歌剧院为例,最终用户和项目建设参与单位所

关注的是不一样的。

Bryd 和 Robinson<sup>[20]</sup> 指出, 业主和承包商对于项目成功有不同的理解。业主更强调利益相关者的满意, 而承包商更注重传统的衡量指标, 比如时间、成本和质量。

Char等<sup>[21]</sup> 指出建设项目成功评价标准体系, 包括质量、成本、时间、健康与安全、参与各方满意、使用者满意、环境影响及商业价值等。

林鸣, 沈玲等<sup>[22]</sup> 从项目全生命周期的角度将项目成功标准分为预成功标准、建成成功标准和运营成功标准, 并考虑了项目各利益相关群体的视角, 如表 1 所示。

表 1 项目全生命周期成功标准<sup>[22]</sup>

	预成功标准	建成成功标准	运营成功标准
项目固有成功标准	1 项目目标论证科学合理 2 项目环境分析科学合理 3 项目技术可行性分析科学合理 4 项目经济可行性分析科学合理 5 项目设计科学合理	1 费用 2 工期 3 质量 4 安全性 等	1 项目的实用性 2 项目运行性能 3 项目技术性能 4 社会效益 5 区域经济效益 等
项目发起方	6 发起方正常的工作流程受到尽可能小的干扰 7 项目设计科学合理		6 发起方特殊需求得到满足
项目实施方	8 项目具有良好的获利前景	5 实施方团队在项目运作过程中工作愉快	7 投资方获利
项目承包方		6 承包方能够获利 7 承包方通过项目的实施获得其他合作机会	
项目运营方			8 运营方获益 9 项目团队在项目过程中工作愉快

王进和许玉洁<sup>[23]</sup> 运用系统思维, 借鉴 Shenhar 和 Dvir<sup>[16]</sup> 的成功维度分类, 从项目的不同时间段出发, 将大型工程项目分为四个目标实现度来考察项目成功标准: ①项目管理完成时的绩效, “铁三角”等短期目标; ②项目初评价绩效, 项目有用性、可靠性、满足业主/客户的需求以及项目的

财务绩效; ③项目组织战略绩效、企业战略的实现、核心竞争力增强和扩展市场等; ④项目全生命周期绩效及其他利益相关者的要求。

王进和许玉洁<sup>[24]</sup> 还研究了大型工程项目成功的指标, 将指标细分为投入使用时的成功标准和项目结果的成功标准。大型工程项目在交付投入使用时的成功标准主要考察项目的五大控制、各参建方的利益诉求、满意度、是否受到激励和实现各方和谐等五项指标, 并分别细化为 24 项判断标准, 以衡量项目交付使用时的成功。项目结果的成功标准考虑大型工程项目所涉及的外部性影响、公平度、可持续发展以及全过程的满意度等。

严敏和尹贻林<sup>[25]</sup> 对我国代建项目的成功标准进行了多维度的综合分析。分析的维度包括主观与客观、参与方、项目阶段等, 如图 1 所示。

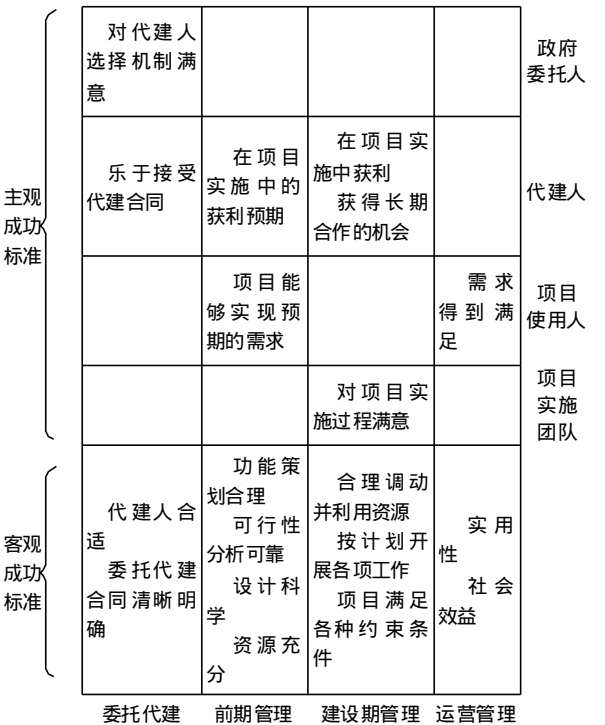


图 1 代建项目的一般成功标准体系<sup>[25]</sup>

3 项目成功的影响因素

项目成功与否涉及项目系统内外各方面的因素。所以, 该方面研究的视角也是多种多样, 很难进行分类总结。

Kerzner<sup>[26]</sup>识别了成功项目的六个关键因素: 公司对项目管理的理解, 项目管理的执行责任, 组织的适应性, 选择项目经理的标准, 项目经理的领导风格, 对计划和控制赋予的功能。

Ashley等<sup>[27]</sup>发现一个成功的建设项目取决于与项目经理的经验水平相关的很多特征、项目团队的稳定性、控制的水平和计划工作。

Pinto和 Slevin<sup>[28]</sup>研究了项目生命周期内对项目成功的影响因素。他们指出在项目设计阶段, 项目使命 (Project Mission) 和业主方的协商是最主要的因素; 在项目计划阶段, 关键因素则是项目使命、高层的管理支持、业主方的接受; 在项目执行阶段, 关键因素是项目使命、项目团队领导的特征、问题的解决、项目进度、技术任务和业主方协商; 最后, 在项目结束阶段, 关键因素是技术任务、项目使命和业主方协商。

Jaselski和 Ashley<sup>[29]</sup>研究如何通过项目资源的最优配置来取得项目成功。他们发现增加成本更新的次数有益于取得更好的成本控制效果, 但对进度和项目的全面绩效则影响不大。而项目的可施工性研究则对取得全面的项目成功和更好的进度表现有重要的作用, 尤其是对固定价格的合同有效。减少人事更换也对提升成本绩效有促进作用, 但对于项目进度或项目的全面绩效则没有明显的作用。

Dov Dvir等<sup>[30]</sup>通过对 100 多个武器研发项目的实证研究, 指出项目成功与在定义项目目标和功能需求以及产品的技术规范中的投入具有非常强的正相关性。

Tumer<sup>[31]</sup>在总结他的两位博士生 Wateridge<sup>[32]</sup>和 Muller<sup>[33]</sup>的研究时, 提出项目取得成功的四项必要条件: ①利益相关者对项目成功标准取得共识; ②业主和项目经理之间应保持合作的关系; ③项目经理应被授予充分的权力, 使其在应对不确定性时具有决策权; ④业主应关注项目绩效。

Ibbis Kwak<sup>[34]</sup>和 Standish Group<sup>[35]</sup>都提到项目成功还会受到项目类型或行业特征的影响, 不同行业中的项目成功率是不同的。对于工程项目成功影响因素的研究主要是针对不同特点的项目来开展的。

Mark Koncha和 Victor Sanvido<sup>[36]</sup>分析了 351 个分别采用三种不同模式的美国建设项目在成本、时间和质量方面的差异。这三种模式分别为有风险的 CM 模式 (Construction Management at Risk)、DB 模式和 DBB 模式。结果表明, DB 模式在很大程度上具有减少成本和加快进度的优势。另外, DB 模式能提供与有风险的 CM 模式、DBB 模式同等的甚至是更好的质量。

Grulek和 Gibson<sup>[37]</sup>研究伙伴关系 (Partnering) 模式对项目完成的时间、成本、争端的处理及项目团队的关系都有积极的影响。

Florence<sup>[38]</sup>通过对 42 个公共和私人的 DB 项目的实证研究后发现承包商的特征是影响项目大多数绩效指标的关键因素。首先是承包商完成“铁三角”的历史记录, 其次是承包商的能力和资源。

Wong等发现在伙伴关系模式中对项目绩效进行不断的监控, 在实际绩效与预期绩效出现偏差时, 采取措施, 进行及时纠偏, 项目可以在更少的成本和参与方之间良好的关系的情况下完成。

严敏和尹贻林<sup>[25]</sup>通过理论分析, 指出项目治理通过内部治理和外部治理机制, 从制度设计的层面将代建项目利益相关者责权利的配置要求体现在项目成功促成路径上。这说明, 基于项目治理的成功促成路径能够实现代建项目的长期成功。

## 4 结语

在目前对项目成功的研究中, 学者们就项目成功的概念在认识上达成了一致。项目成功是一个广义的概念, 包括项目管理成功, 并且涉及的范围远不止项目本身。而对于项目成功的指标和影响因素的研究则五花八门, 有针对不同行业的, 又有针对不同项目类型的 (如 DB 项目或我国的代建项目)。但存在的问题是, 这些不同行业的、不同项目类型的成功标准、成功的影响因素尚未形成一些公认的、系统性的观点, 仍然是各学者从不同角度各执一词。这既是目前该领域研究中存

在的问题,也是未来研究的重要方向。

## 参考文献

- [1] Lin C S, Mohamed M Z. Criteria of project success: an exploratory re-examination [J]. *International Journal of Project Management* 1999 17(4): 243-248.
- [2] Bake B N, Murphy D C, Fisher D. Factors affecting project success [M] // Cleland D, King W R et al. *Project Management Handbook*. New York: Van Nostrand Reinhold Company, 1983: 669-685.
- [3] Lavagnon A. Project success as a topic in project management journals [J]. *Project Management Journal* 2009 40(4): 6-19.
- [4] Project Management Institute. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) [M]. Newton Square: Project Management Institute, 2000.
- [5] Belout A. Effects of human resource management on project effectiveness and success: toward a new conceptual framework [J]. *International Journal of Project Management* 1998 16(1): 21-26.
- [6] Baccarini D. The logical framework method for defining project success [J]. *Project Management Journal* 1999 30(4): 25-32.
- [7] Cooke-Davies T. The "real" success factors on projects [J]. *International Journal of Project Management* 2002 20(3): 185-190.
- [8] Amadou Diallo, Denis Thuillier. The success dimensions of international development projects: the perceptions of African project coordinators [J]. *International Journal of Project Management* 2004 22(1): 19-31.
- [9] A De Wit. Measurement of project success [J]. *International Journal of Project Management* 1988 6(3): 164-170.
- [10] Chan A P C, Chan A P L. Key performance indicators for measuring construction success [J]. *Benchmarking: An International Journal* 2004 11(2): 203-221.
- [11] Pinto J K, Sevin D P. Project success: definitions and measurement techniques [J]. *Project Management Journal* 1988 19(1): 67-73.
- [12] Freeman M, Beale P. Measuring project success [J]. *Project Management Journal* 1992 23(1): 8-17.
- [13] Paolini A, Glaser M A. Product selection methods that pick winners [J]. *Research Management* 1977 20(3): 26-29.
- [14] Cleland D I. Measuring success: the owner's viewpoint [C] // *Proceedings of the 18th Annual Seminar/Symposium* (Montreal, Canada). Upper Darby, PA: Project Management Institute, 1988.
- [15] Crawford L, Pollack J. Hard and soft projects: a framework for analysis [J]. *International Journal of Project Management* 2004 22(8): 645-653.
- [16] Shenhar A J, Dvir D. Toward a typological theory of project management [J]. *Research Policy* 1996 25(4): 607-632.
- [17] Shenhar A J, Dvir D, Lewy Q. Mapping the dimensions of project success [J]. *Project Management Journal* 1997 28(2): 5-13.
- [18] Shenhar A J, Dvir D, Lewy Q et al. Project success: a multidimensional strategic concept [J]. *Long Range Planning* 2001 34(6): 699-725.
- [19] Tumer J R. The handbook of project based management: improving the process for achieving strategic objectives [M]. 2nd ed. Maidenhead, Berkshire: McGraw-Hill Publishing Co, 1992.
- [20] Bryde D J. Project management concepts, methods and applications [J]. *International Journal of Operations & Production Management* 2003 23(7): 775-793.
- [21] Albert P C, Chapman D, Scott A, P L, Chapman F. Factors affecting the success of a construction project [J]. *Journal of Construction Engineering and Management* 2004 130(1): 153-155.
- [22] 林鸣, 沈玲, 马士华. 基于全寿命周期的项目成功标准的系统思考 [J]. *工业工程与管理*, 2005 10(1): 101-105.
- [23] 王进, 许玉洁. 系统思维视野下的大型工程项目成功标准 [J]. *中国工程科学*, 2008 10(12): 79-85.
- [24] 王进, 许玉洁. 大型工程项目交付时的成功标准体系研究——以青藏铁路为例 [J]. *项目管理技术*, 2009 7(8): 59-63.
- [25] 严敏, 尹贻林. 基于项目治理的代建项目成功促成路径分析 [J]. *财经问题研究*, 2009(8): 51-56.
- [26] Kerzner H. In search of excellence in project management [J]. *Journal of Systems Management* 1987(2): 30-39.
- [27] Ashley D B, Lurie C S, Jasefskis E J. Determinants of construction project success [J]. *Project Management Journal* 1987 18(2): 69-79.
- [28] Pinto J K, Sevin D P. Project success: definitions and measurement techniques [J]. *Project Management Journal* 1988 19(1): 67-73.
- [29] Edward J Jasefskis, David B Ashley. Optimal allocation of project management resources for achieving success [J]. *Journal of Construction Engineering and Management* 1991 117(2): 321-340.
- [30] Dov Dvir, Tzvi Raz, Aaron J Shenhar. An empirical analysis of the relationship between project planning and project suc-

# 项目提前终止的原因及管理过程初探

汪小金 吴雪

(云南大学软科学与系统工程研究中心, 云南 昆明 650091)

**摘要:**人们希望每一个项目都达到预期目标,但项目在实现目标之前就被提前终止的情况也比较常见,尤其是研发项目。许多公司已经有针对已完成项目的收尾程序,但尚未制定项目提前终止的管理程序。这不利于平稳地提前终止项目,不利于总结经验教训。其实,能及时发现并终止一个正在走向失败的项目,避免各种资源的浪费,是项目管理的一项关键技能。在分析导致项目提前终止的几种常见原因基础上,参照《项目管理知识体系指南( PMBOK 指南)》(第4版)中的相关内容设计了项目提前终止的管理过程,可供项目管理工作借鉴使用。

**关键词:**项目;提前终止;原因;管理过程

## 0 引言

在项目执行过程中,经常会遇到各种实际和潜在的困难。虽然在遇到困难时,人们首先应该设法解决问题,尽量使项目继续下去;但是,在有些情况下,强行继续实施正在走向失败的项目,只会增加对各种资源的浪费,并带来其他严重的负面影响。项目管理工作者不仅要有能力使正确的项目走向成功,也要有能力及时提前终止错误的

项目。能够尽早判别并平稳终止正在走向失败的项目,使损失最小化,这也是项目管理工作者必备的关键技能之一。

人们希望每一个项目都达到预期目标,但也要敢于承认并不是每一个项目都能够达到预期目标。项目在执行过程中不断受到来自项目本身以及执行组织内外部的各种因素的影响,无论多么优秀的项目经理也不能绝对保证项目达到预期目标。项目因不能达到预期目标而提前终止的情况

- cess[ J. International Journal of Project Management 2003 21(2): 89-95
- [ 31] Rodney Turner Five necessary conditions for project success [ J. International Journal of Project Management 2004 22 (5): 349-350
- [ 32] Wateridge JF IT projects: a basis for success[ J. International Journal of Project Management 1995 13(3): 169-172
- [ 33] Miller R Communication of information technology project sponsors and managers in buyer-seller relationships[ M]. Boca Raton, FL: Universal Publishers 2003
- [ 34] Ibb C W, Kwak Young Hoon Measuring project management's return on investment[ J. PM Network 1997(11): 36-38
- [ 35] The Standish Group Chaos: A recipe for success[ EB/OL]. [http://www.informatik.uni-muenchen.de/lehre/vorlesungen/vse/WS2004/1999\\_Standish\\_Chaos.Pdf](http://www.informatik.uni-muenchen.de/lehre/vorlesungen/vse/WS2004/1999_Standish_Chaos.Pdf)
- [ 36] Mark Konchar Victor Sanvido Comparison of US project delivery systems [ J. Journal of Construction and Management 1998 124(6): 435-444
- [ 37] Kenneth M Gratek G Edward Gibson Richard L Tucker Partnered project performance in Texas department of transportation [ J. Journal of Infrastructure Systems 2000 6 (2): 73-79
- [ 38] Florence Yean Yng Ling How project managers can better control the performance of design-build projects[ J. International Journal of Project Management 2004 22(6): 477-488
- [ 39] P Shek-Pu Wong KW Cheung CH Suen et al Partnering Temperature Index ( PTI) - a systemised monitoring tool for partnering projects [ J. //Creating a sustainable construction industry in developing countries Stellenbosch CB W107 1st International Conference 2002 187-194 PMT

收稿日期: 2010-04-06