挣值分析在IT单项目与组合项目管理中的应用研究 PDF转换
可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/235/2021_2022__E6_8C_A3_E5_80_BC_E5_88_86_E6_c41_235273.htm 摘要 挣值分析方法是一种综合的量化分析方法，可以对项目执行的范围、进度与成本进行综合评价，是项目执行状态的直观反映。本文通过分析挣值方法的特点，给出挣值分析在单项目管理中的示例应用，并对目前的挣值分析方法进行创造性地扩充，使得挣值分析可以作为组合项目管理中的一种重要的分析方法，丰富了项目组合管理的实践方法。 关键词 项目管理 挣值分析 挣值管理 组合项目管理 量化管理

1. 背景 IT项目因为其实施的低成功率，在行业中受到了广泛诟病。IT项目面临着很多问题，例如项目前期的可行性分析不足、缺乏对用户需求的了解与规划、需求在项目实施的过程中频繁变更、项目的质量问题没有得到有效监管、项目验收时缺乏明确的、可执行的验收标准、项目上线后问题频发，给客户的业务带来负面冲击等等，不一而足。造成这些问题的原因很多，但其中一个重要的原因是因为对于IT项目缺乏有效的管理。在IT组织里往往对于实施中的项目采用基于时间和基于事件两种方式进行管理监控，例如项目周例会、项目里程碑、项目例外事件会议等方式。在这些IT组织中，典型的周例会或者里程碑往往是由工作完成人做工作陈述，本周或当前阶段具体完成了哪些工作内容、有什么工作成果、遇到了什么问题、如何解决等，下周或下阶段要完成的工作内容是什么、可能会遇到什么样的风险等。这种工作监督方式就是典型的“流水帐”式项目管理。这样的流水帐方式管理会有什么问题吗？项

目管理的重点在于对项目进行整体管理，而不是单单关注项目完成了什么工作内容。项目管理需要关注的是项目的范围、时间、成本和质量的整体状况，如图一所示。项目管理除了关心工作内容的完成情况（范围），还要关注能否在指定的时间内完成项目（时间），能否在预算的成本内完成项目（成本），以及能否达到项目要求的质量目标（质量），所以项目管理的重点应该集中于项目的偏差管理。即计划指标（范围/进度/成本/质量）与实际指标之间的差异是否在可接受、可控制的范围之内，如公式一所示：项目偏差=计划指标-实际指标（1）图一：项目管理三角形 这种偏差的管理恰恰应该是项目管理的重点，流水账式的管理往往侧重于实际完成的工作范围、进度、成本和质量，忽略了应该完成的内容。要对项目进行有效的管理与监控，首先应该将监控的重点集中于项目的偏差控制，偏差控制应集中于项目的范围、时间、成本和质量。以项目成本监控为例（如图二所示），跟踪项目的预算（Budget）与项目的实际成本（Actual）之间的偏差可以得到项目成本执行状况，例如在六月份（字母J对应的时间点）成本偏差为 $30-60=-30$ ，意味着超出预算30单位，从而可以知道成本执行状况对项目不利。图二：传统的成本跟踪方法 图二的跟踪方式固然解决了流水账式项目跟踪的缺点，但它仍然存在不足。成本超支的相关信息是什么？例如项目超支的原因可能是因为提前列支了相关软硬件的费用或者因为前期人员投入较多从而完成工作内容提前，或者是因为预算太少造成成本超支。所以单纯的预算超支或预算节约并不能表明太多的信息。正是为了克服这种单维度的项目偏差跟踪的缺点，在项目跟踪与监督方面引入了挣值分析方

法[1][2]。挣值管理方式可以将项目的范围偏差跟踪、进度偏差跟踪以及项目的成本偏差跟踪统一起来进行跟踪，如图三所示。在图三中引入了一个关键的指标挣值（Earned），通过挣值与预算的比较，可以判断项目范围完成情况以及项目进度执行状况；而将挣值与实际发生的成本结合起来则可以得到成本的执行状况。图三：引入挣值的成本与进度跟踪

下一节将对挣值分析方法作简要的回顾，并介绍挣值主要指标的计算。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com