

项目管理中如何用挣值 PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_65286.htm 在PMBOK学习及项目管理培训课程中，挣值及挣值管理是较难被理解的概念而经常被学员问起。事实上，由于挣值管理在中国才刚刚起步，挣值管理在项目实践中碰到的困难更多。笔者结合一个案例来说明什么是挣值、什么是挣值管理，以及在项目中如何使用。首先让我们来理解几个概念.PV--计划值，计划完成工作的价值；EV--挣值或实现价值，完成工作的实际价值；AC--实际的花费EV（Earned Value）就是挣值，又称实现价值，我们用它来度量完成的工作的实际价值。如果一个工作包或一个活动被完成，那么分配的预算就是该工作包的挣值。但实际情况要复杂得多，在统计日，往往一个工作包或一个活动的工作只完成了一部分，通常情况下都要靠经验对挣值进行估算，这种估算的结果因人而异，不见的能真实反映实际情况。在挣值估算方面应该没有一个普遍可行的方法，只有通过不断的实践，根据行业的特点摸索出一些经验。挣值可以一个一个工作包进行度量和评估，但累计度量和评估将更有意义。EVM（Earned Value Management）就是挣值管理，它是一种综合了项目范围、进度、资源并度量项目实际绩效的一种方法，它将所计划的工作的价值与实际完成的工作的实际价值及实际的支出进行比较，以判断成本与进度方面的绩效是否符合计划的要求。下面用一个例子来说明挣值管理应用。杰克和安妮都是百安居装饰工程公司项目经理。安妮来公司已经4年，大大小小的项目管了8个，并在2004年初获

得PMP证书。杰克大学毕业来公司已经10个月，一直跟着公司的几个深资的项目经理协调工程项目，好学上进，希望早点独立管理项目。有一天，机会真的来了。总经理迈克把杰克叫到办公室，将一个别墅装修工程项目交给了它。杰克异常兴奋，接着开始研究合同条款，确定范围，WBS，活动定义，进度计划，资源计划，费用估算/预算，采购计划等等，在安妮的帮助下，经过多次反复修改，项目计划总算被迈克批准了。项目由11个活动组成，总工期为121天，费用为31万。活动一费用预算为2万，活动二费用预算为1万；活动三费用预算为4.5万，活动四费用预算为3万；活动五费用预算为1万，活动六费用预算为4万；活动七费用预算为2万，活动八费用预算为2万；活动九费用预算为6万，活动十费用预算为5万；活动十一费用预算为0.5万。于是杰克召开项目启动会议，热热闹闹，装修工程项目正式开始了。二个月过去了，总经理迈克要求杰克提交工程绩效分析报告。按计划二个月应该完成活动1、2、3、5、6、8，预算合计为14.5万（ $2+1+4.5+1+4+2=14.5$ ），经过统计实际完成了活动1、2、3、5、6，实际花费为13.9万。杰克得出的结论是：项目实际进度比计划落后一点点，但我们费用控制得很好，只要在以后的二个月加快进度，我们成功完成项目是不成问题的。总经理迈克让安妮来对杰克的项目进行审核。安妮经过一番调查后认为杰克的工作量统计是准确的，但安妮分析的结果和杰克的完全不同。项目当前的PV为14.5万，AC为13.9万，EV为12.5万，安妮的计算结果是：进度偏差 $SV=EV-PV=12.5-14.5=-2$ （万）费用偏差 $CV=EV-AC=12.5-13.9=-1.4$ （万）进度绩效指数 $SPI=EV/PV=12.5/14.5=0.86$ 费用绩效指

数 $CPI=EV/AC=12.5/13.9=0.90$ 如果项目后期的费用绩效和进度绩效与前二个月差不多，安妮估算在完工时的绩效为：费用完工估算 $=BAC/CPI=31/0.9=34.44$ （万）完工总时间估算 $=$ 计划总工期/进度绩效指数 $=121/0.86=140.7$ （天）安妮的结论是：项目进度落后与计划大约15%，费用也有10%左右的超支，如果后期不加强有效的管理和控制，项目失败是不可避免的。故事的发展大家很可能都估计得到，总经理迈克更换了项目经理，项目经理由安妮担任，杰克仍然留在了项目团队，当上安妮的助手……挣值管理在实际项目中应用起来有一些困难，需要得到多方面的支持。笔者在实际项目中碰到的困难有，在研发等高技术项目，往往人力成本为项目的主要成本，但公司每一个员工的工资都是保密的，人力资源部门不会提供这方面的信息给项目经理。象软件开发等项目风险都比较大，即使经过了长时间的设计、编程，已经进入最后的软件测试阶段，在软件完全通过测试并验收之前，我们都无法计算出其挣值是多少。但是EVM挣值管理是一种综合了项目范围、进度、资源等各个方面的情况来评估项目实际绩效的一种好的方法，我们应该尽量将它应用到实际工作中去，万事开头难，我相信通过从事项目管理工作的同仁的不断实践和总结，一定能使挣值管理在实践和理论上有更大的突破，并回馈于我们的项目管理。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