

构建电信项目后评价反馈机制 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__E6_9E_84_E5_BB_BA_E7_94_B5_E4_c41_65483.htm

随着电信市场的进一步开放和有效竞争格局的初步形成，电信运营商的投资回报率正逐渐向社会平均收益率水平靠拢。为了在激烈的市场竞争中获得竞争优势，运营商有必要将投资模式从粗放型向精确化管理型转变。在发达国家，无论是政府（如美国）、国际组织（如世界银行），还是企业（如德国开发银行），对投资项目进行后评价，已成为出资人加强投资管理、提高资金运用效率、提升股东价值的重要手段。随着我国社会主义市场经济的发展和投资体制改革的深入，市场机制对企业投资行为的约束日益强化，对重大投资项目进行后评价的紧迫性也越来越高。当前，电信运营商的投资项目后评价工作正在不断深入，通过后评价发现了一些问题，并提出了行之有效的改进方案。但是，如何构建有效的反馈机制并将改进方案落到实处是当前后评价工作的难点，亦是本文研究的重点。电信项目后评价指对已经完成的电信建设项目的目的、执行过程、效益、作用和影响进行系统的客观评价，是投资人评价投资项目效益和效果的有效手段。通过对投资活动实践的检查总结，确定投资预期目标是否达到、项目或规划是否合理有效、项目的主要效益指标是否实现，通过分析评价找出成败原因，总结经验教训，并及时反馈信息，调整相关政策、计划、进度，改进或完善在建项目；增强项目实施的透明度和管理部门的责任心，提高投资管理水平；通过经验教训的反馈，调整和完善投资政策或发展规划，提高决策水平和

效益。事实上，早在2003年，中国电信、中国移动等运营商就开始了项目后评价的试点工作，初步实现了项目后评价的目标，取得了积极的成果。建立电信项目后评价反馈机制的意义

一个完整的组织系统是由决策系统、执行系统和监督反馈系统组成的。反馈指控制系统的输出信息转变为新的输入信息并影响再输出，从而起到控制作用的过程。从管理学角度讲，反馈信息是一项政策或计划实施以后项目干系人对此的反应，是实施控制的必需信息。事实上，管理是一个借助于反馈信息控制客观过程实现管理目标的过程。电信项目后评价反馈机制是一个表达和扩散后评价成果的动态过程，包含后评价成果的反馈流程和管控机制。通过该机制的有效运作，使后评价成果在新建或已有项目、或其他开发活动中得到采纳和应用，最终使实际结果逼近计划目标（如图1所示）。通过分析可以看出，建立有效电信项目后评价反馈机制具有重要意义。首先，该机制的建立是实现投资项目管理从决策、执行、评价、反馈到决策优化的闭环管理模式的关键环节，有利于投资决策机制的持续优化，提升投资决策水平；其次，根据强化理论和期望理论，建立有效的项目后评价反馈机制可以改变项目干系人对项目结果的预期，提升项目决策者、建设者、运营者的工作责任心，从而达到事前控制的目的；第三，通过后评价反馈机制的建立并与公司绩效考核体系建立必要的接口，能够约束项目需求单位的行为，增强项目前评估的准确性和可信性，使项目投资决策更加科学。

电信项目后评价反馈机制现状分析 从项目后评价的方法论来说，完善的项目后评价反馈机制如图2所示。项目后评价反馈机制是整个投资管理流程形成闭环管理的关键环节，对于提

升投资管理的绩效具有全局意义和战略意义。由于国内电信运营商项目后评价工作开展时间较短，尚未形成完善的流程和科学的管控体系，在后评价的反馈机制方面还处于探索阶段。当前，电信项目后评价反馈机制主要存在以下不足：

（1）后评价的内容不够全面。电信行业的项目后评价工作刚刚起步，后评价的方法体系还处于建立和完善阶段。由于项目后评价工作本身是一个逻辑完整的、涵盖范围广泛的方法体系，涉及到的项目干系人多，组织工作难度大，因此多数电信企业采用先易后难的策略，初期主要针对项目效益进行后评价，很少针对决策过程和建设过程进行后评价。后评价的反馈信息包含内容不全面，总结经验教训不充分，反馈效果不尽理想。（2）反馈的信息不充分。从后评价运作机制来看，各大电信运营商在实际操作中缺乏相对独立的后评价组织机构，往往是企业战略部或网络规划部门牵头，其他部门配合完成项目后评价工作。这种架构设置对后评价报告的编制和有效反馈造成很大障碍，问题没有深入发掘，避重就轻，总结的经验多、教训少，评价报告的反馈流于形式或信息失真严重。（3）反馈的流程不规范。尚未建立起规范、科学的反馈流程，由于内在的利益关系，评价结论并未完全反馈到项目干系人那里，使后评价效果的发挥打了折扣。

（4）反馈的成果不够理想。从项目后评价成果的应用来看，由于传统管理流程和方法体系的惯性及管理变革阻力的存在，项目后评价提出的改进建议并不能得到很好的应用，在提高决策水平、优化被评价项目的运营等方面发挥的作用有限。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