

项目绩效管理的主要方法挣值方法 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\\_BB\\_A9\\_E6\\_c41\\_65864.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_BB_A9_E6_c41_65864.htm) 在项目管理的理论方面，挣值方法有一套指标和计算公式，计算过程是很简单的，在公司的项目周报中已经给出了具体的计算方法，这里不再重复，重点是强调挣值管理的思路。挣值方法主要是支持项目绩效管理（Performance Management）的，最核心的目地就是比较项目实际与计划的差异，关注的是计划中的各个项目任务，在内容、时间、质量、成本等方面与计划的差异情况，然后根据这些差异，可以对项目中剩余的任务进行预测和调整。我们在项目中有时会遇到这种情况：一些项目进度提前了，有的是因为提高了工作质量从而避免了返工，而有的只是因为减少了项目范围；一些项目都有延迟，有的项目前紧后松，前期完成了主要的任务，剩余的工作量不大，风险比较小，而有的项目则是前松后紧，剩余工作压力很大，风险很大，两种情况对项目后期的影响是不同的，前期的工作成绩也应该是不同的；一些项目结项时实际成本比预算节省了，有的项目是靠提高工作效率达到的，而有的项目则是因为项目范围缩小（实际效率并不高）达到的。从上面这些例子可以看出，如果单纯的使用时间进度的计划值和实际值进行比较，或者单纯的使用项目成本的预算值和实际值进行比较，都不能保证全面反映项目管理本身的绩效，必须要看实际完成工作的效果。只有在完成同样工作任务的前提下，时间、成本的差异才有可比性。在我们平时的项目管理中，通过项目计划都可以得到计划中各个任务的计划时间和预算

成本，通过对项目过程的跟踪可以得到项目计划中各个任务的实际时间和实际成本，但如果仅使用这两组数据直接进行比较，就会出现前面所提到的问题，以此来评价项目绩效就可能失公平。我们可以用桥牌的规则来进一步说明。在桥牌规则中，充分考虑到了各方牌本身的强弱所造成的差异，牌强的一方如果不能拿到应得的墩数就要失分，牌越强应得的墩数要求就越高，这样就在很大程度上为赛手们提供了一个相对公平的比赛前提。而在其他的玩法中，牌的好坏（运气）有时直接决定了胜负，不能完全反映玩家的能力。使用挣值方法比较项目中的差异要合理得多。挣值方法中充分考虑到了这样的要求。项目管理界在多年以前引入了一个中间指标挣值（Earned Value, EV），表示实际完成的工作所对应的预算成本，在计划和实际之间建立了一个桥梁。其核心思想有这样几点：1，用成本指标来表示每个项目任务的价值，集中反映项目任务的时间、资源、成本、复杂度等多方面因素的影响。2，在实际完成同样工作的前提下，比较预算成本和实际成本之差，得到成本差异。换个角度来说，不管项目组实际花费了多大代价，也只能挣到预算中为这些任务安排的预算价值，超出的部分被看作是项目中浪费的，不应该由项目出资方承担。实际中这种算法也可以平衡由于项目范围差异所带来的成本差异。3，在花费同样成本的前提下，计划中应完成的任务与实际完成任务进行比较，得到进度差异。这里的进度是完成项目任务（工作量）的进度，不是单纯的时间进度。对应上述思想，用指标、公式表示就是：1，指标：BCWS表示计划的任务对应的预算成本；ACWP表示实际完成的任务对应的实际成本；BCWP表示实际完成的

任务对应的预算成本，就是挣值（EV）。2，成本差异： $CV=BCWP-ACWP$ ，都是实际完成的任务，比较预算成本和实际成本之差。3，进度差异： $SV=BCWP-BCWS$ ，都是预算成本，比较实际完成的任务和计划中应完成的任务。利用上述指标，还可以根据造成偏差的性质，对项目中剩余任务的进度和成本进行大致的预测，这里就不一一说明了。通过上述分析可以看出，为了能够使用挣值方法管理项目的绩效，需要一定的前提，要有项目计划和对项目实际进展的跟踪。在计划和实际跟踪中，要有明确、具体的项目任务，对每个任务能计算预算成本，要有每个任务完成时的实际成本。根据公司目前用工作量近似成本的做法，那么在项目计划和实际跟踪中，对于每个项目任务都必须有计划和实际的工作量，那么就需要在计划中把每个任务都分配到具体的人员，以及每个人员在具体任务上的计划工时，同时跟踪每个人员在每个具体任务上花费的实际工时。目前公司项目周报中的挣值数据就是这样得到的。如果没有这些前提条件，挣值方法也是没法使用的。对于挣值的方法，项目经理不仅应了解项目挣值的概念和计算方法，更重要的是其项目管理的思路：项目的绩效需要计划和实际的对比，最本质的还是要关注项目任务本身的完成情况，需要综合运用项目任务的内容、时间、成本等因素来衡量项目绩效。在使用挣值方法时，也要注意与其他方法的配合使用，不能“一叶障目”。除了用挣值方法查看项目任务的完成情况外，对于其他重要的项目管理指标仍然要根据需要进行管理，例如项目的时间进度，项目的实际成本，也要满足不同管理需求的要求。在公司目前的项目管理度量数据中，就包括了时间进度、成本（用工

时近似)和挣值三个主要的指标。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](http://www.100test.com)