

英国希思罗机场航站楼 项目绩效管理及其启示

■ 季 皓

英国伦敦希思罗机场5号航站楼工程项目(Heathrow Terminal 5,T5)是近年来欧洲最大的工程建设项目之一,其建设和测试期长达6年(于2008年3月27日启用),耗资43亿英镑,年处理旅客能力为3 500万人。该工程的总运营商英国机场管理局在6年的建设中与供应商、承包商、客服等多类企业合作,雇佣了将近100家总承包商和咨询公司(其中主要承包商有3家),相关利益人(包括员工)涉及50 000人,但其中英国机场管理局的直接雇员却只有120人。T5项目的整个施工过程及之后数年的使用情况证明,其质量和管理方面的成绩和创新是毋庸置疑的,其成功的绩效管理——平衡计分卡管理尤其值得称道。近年来平衡计分卡在我国企业也逐步受到重视,但在工程项目中的使用却很鲜见。这一方面与工程管理缺乏资深财务人员的涉入有关;另一方面也与传统平衡计分卡中的一些指标在项目管理上的不适用有关。但T5项目却很好地平衡了平衡计分卡绩效管理与该工程的特点相揉合,为我们提供了一个平衡计分卡应用的典范。

一、T5项目的绩效管理目标

传统平衡计分卡一般将绩效管理的目标分成4个方面,但这不是绝对的。由于不同企业或项目有着不同的经营目标,通用的原则是使绩效管理的目标与公司或项目的目标一致。T5项目的总目标或者说绩效管理的目标包括如下几个方面:为旅客提供更高档次的服务;获得关键利益相关者的积极支持和信任;达成优良业绩:投入产出的效益最大化,按时交付T5等;高质量的一贯性和持续性;符合英国健康、安全和保障的行业标准;符合合同质量与技术要求;符合相关配套设施(包括铁路、公路、建筑和工程系统在内的复杂配套系统)的要求。

另外,针对项目的复杂性和巨型性,T5项目还注重很多具体目标,比如:有正确的措施来安排和监测工程衔接过程;设计的解决方案符合所有相关技术和功能的要求;质量标准与检测方法在相关人员中取得一致,确定好每个环节具体由谁

来验测;施工的目标是否是“一次成功”,而尽量不进行返工;交接工作全面、可靠并且对完工作业进行维护等。

二、T5项目的绩效管理指标体系

(一) 绩效管理指标体系

如表1所示,T5项目的绩效管理指标体系包括3个层次:5方面的关键业绩指标(key performance indicator, KPI);10个关键衡量标准(key measures);37个业绩数据(performance data)。其中,KPI是最高层次的质量指标,它督导项目完成最终目标,如保证利益相关者的利益,使工程质量与质量标准一致,使施工一次性完成等。为了反映KPI的完成情况,T5项目选择了10项关键衡量标准并定期报告和发布;而关键衡量标准又由对应的37个业绩数据来支持,这37个数据用来衡量包括供应商在内的所有团队成员的每一部分作业,以监测实际情况与目标或计划的差距。通过一系列数据和观测点,这套绩效管理指标体系全面监测了工程的进展和结果,提供了工程全貌,同时又指引着工程的进展。

(二) 执行策略

1. 制定指引手册

为了更好地实施绩效管理指标体系,T5项目设置了详尽的指引手册来指导其具体执行。指引手册包括以下几方面:

(1) 每个指标和数据的定义和指导性说明。比如,对于第一项KPI指标“施工计划的适当性和对施工过程的合理监督”,指引手册给予的解释为:目的是使施工一次成功,不存在返工;关键衡量标准包括:在施工前对施工计划和检测方法达成一致意见;对所有项目主管进行“一次性正确”培训。

(2) 每一项关键指标和衡量标准的数据收集与报告方法。除了详尽的程序说明外,每个指标都提供了测试样例,以便测试和施工人员能够更好地理解。一般情况下,只有当项目管理人员收集到各种条件下的测试数据后,才会与项目团队沟通。

(3) 每个项目组和个人的责任义务。为了能分清责任,每

表1 T5项目的3层绩效管理指标体系

目标	层次一：关键业绩指标 (KPI)	层次二：关键衡量标准 (10个)	层次三：对应业绩数据个数
施工一次成功，不存在返工	一、施工计划的适当性和对施工过程的合理监督	1.计划和检测方法是否获得各方面同意和共识 2.对主管的培训程度	6
各相关主体了解质量标准且经过努力可达到该标准	二、质量标准得到一致认同	3.协议和质量指引等文件上的例子和质量基准达成共识	4
已完工的项目没有错误且不遭破坏	三、对完工项目的检测和保护	4.检测完工项目是否符合质量标准 5.检测完工项目和资产是否受到保护	2
向每个工程队确认其任务或目标是否已达到	四、完工项目的实际质量与其预期目标 (或质量标准) 的一致性	6.如未达到目标，具体情况、解决途径和成本 7.如完成目标，向工程队出具完工一致性证书	13
保证资产之间的整合良好和受到良好维护	五、顺利交接 (对交接项目的认可) 及完成全套工程	8.接受交接工作 9.接受运行维修手册 10.接受维修工作计划	12

个KPI指标都制定了RACI表格(包括相关指标的责任人、批准人、咨询人和通知对象)。这种简单的表格明确和规范了各个工作的相关责任人，使每个人或团队能清楚了解自己和他人的责任，知道当出现有关问题时该去找谁，避免了相互之间推诿，而且由于明确了责任人，信息也不会流通时失真。仍以KPI指标“施工计划的适当性和对施工过程的合理监督”为例，其RACI表如表2所示。

2. 各工程组定期上报关键衡量标准情况

在实施T5项目时，每个工程小组(如机场工程组、行李系统组、轨道交通组等)平时要记录、评价和自我监督每个关键衡量标准，并且每月要以平衡计分卡的表格形式上报业绩的10个关键衡量标准。这些关键衡量标准提供了每个项目组和作业的总体描述，与KPI指标和业绩数据相比，既不太简略也不太繁琐，可以使T5项目高层更好地了解该作业的现状。

关键衡量标准表格在制作时采取了红黄绿报告法，即每个小组根据其目标完成情况画上不同的颜色。以作业是否能及时完工为例，如该项作业能及时完工，则标为绿色；如在超过计划期6个星期以上仍未完工的，标为红色；虽然延期，但在超过计划期6个星期以内的标为黄色。这种方法使管理层及工程队对作业状态能一目了然。

3. 提交不一致报告

对于未能及时完工或者未能正确完工的作业，相关人员

需要提交不一致报告，这一报告对T5项目的业绩贡献极大。在不一致报告中，相关人员需要分析该不一致带来的成本、造成的责任点、人和原因，以及该作业的大致工艺流程。通过衡量不一致作业的大致成本，可以对低质量作业的成本进行量化。这也促使供货商、承包商等相关人员不断提高其设计，节约成本和提高质量。需要指出的是，不一致报告中虽然要求分析低质作业的责任点和原因，但这并不是说要追究责任，而是为了能够迅速解决问题，这种不责怪文化有助于问题的迅速、有效解决。同时，不一致报告所提供的数据是第四个KPI指标“完工项目的实际质量与其预期目标的一致性”的基本数据来源；另外还有9个关键衡量标准的数据也与不一致报告相关。总的来说，不一致报告的使用提高了相应问题的解决效率，大大节约了T5项目的不一致成本。在T5项目中，前后共提交了大约6 000份不一致报告，而不一致成本仅为预算的0.6%，其中70%的成本来自于150份不一致报告。

三、T5项目绩效系统的执行基础

T5项目的平衡计分卡绩效管理系统主要是通过两个途径得到有效执行的，一是协议的签署；二是质量文化的营造。

首先，在T5项目计划开始之前，英国机场管理局考察了英国各大型项目的经验，特别是研究了以往大型项目的错误与教训。在此基础上，英国机场管理局起草了一项协议，该协议对项目中的所有施工重要问题进行了详细的规定。

其次，营造质量文化氛围。质量文化的营造包括四个层面：

第一层面，各方“利益一致，风险共担”。由于T5项目的巨型性和复杂性，为了达到工程目标，英国机场管理局必须保证所有的承包商、供应商本着合作伙伴的态度，以团队的形式来工作。为此英国机场管理局采取了“利益一致，风险共担”策略，即在英国机场管理局与其合作者(主要包括第一层次承包商和主要咨询公司)所签订的合作协议中，有一项风险共担政策——英国机场管理局只投保一项简单的保险来覆盖整个工程。由于与承包商和咨询公司等利益相关者共担了风险，促使他们有能力与英国机场管理局同心协力地工作，从而使所有的利益相关者都有动力及早发现和提出问题。

第二层面，质量理念和承诺。比如T5项目重点强调的一次成功的理念；供应商高质量采购和执行计划的承诺等。值得一提的是，在T5项目的整个进程中，质量文化及行为的巩固和进一步提高是反复进行的，包括经常性的专题讨论、简报、KPI的宣传和反馈等。

第三层面，充分的交流。质量文化的形成是一个持续性的长期过程，需要通过充分的交流来完成。T5项目的主要交流形式包括集中讨论和专题研讨会；其他交流活动包括：宣传

表2 RACI表

负责人	生产负责人
批准人	项目负责人
咨询人	设计经理、技术经理、供应商、各关键联系点
通知对象	工程组、质量组、各组负责人

质量口号和品牌、质量允诺专题讨论、质量手册、质量宣讲和巡查、质量荣誉和海报等。

第四层面，最佳实践。首先由专家在六西格玛及欧洲质量标准的基础上，通过调查访问确立最佳实践，并使其与质量KPI一致。然后，通过主管培训和专题讨论来保证所有的主管都能理解和掌握。最后，将最佳实践的一整套方法和模式运用到具体的施工过程中。

四、对我国大型项目的启示

1. 注重绩效管理的成功要素。绩效管理系统成功主要取决于3个要素：适当的绩效管理目标、合理的评价指标和绩效系统的有效执行。首先，绩效管理的目标应根据具体项目的情况而定，要与项目的总体目标一致。其次，在目标基础上制定的评价指标体系应确保其合理性。在T5项目中，指标体系除了要经过广泛讨论外，还在一定范围和一段时间内进行试行，经过试验被证明是定义清晰、结果可被明确检查和使用能够接受的才是适当的指标。第三，绩效系统有效执行表现在：及时、准确的数据收集、有效的效益监测系统以及业绩的持续改良提高。其中，数据收集和效益监测的方式和技术水平取决于对象的具体情况，不论是手工、电算化还是ERP系统，只要能提供给管理层及时、准确的数据支持就都可以；在数据收集基础上，企业要提高和保持业绩，这是非常重要的一步，否则前两项毫无意义。在T5项目中，项目组对于每项作业采取定期的审查和上报程序，并且采取行动，不断提高企业运作效能；每项措施都与企业目标和最佳实践相对照。此外，T5项目还注重“充分交流”，让项目相关者清楚了解项目所有的重点和关键点，使各方团队管理层在评价项目和决策时保持一致的标准。

2. 灵活应用平衡计分卡，采用个性化的衡量指标体系。一般我们在应用平衡计分卡时，都是从传统的平衡计分卡的4个方面出发。而T5项目却根据其特点，量身打造了5方面关键业绩指标，3层指标体系，分别从项目启动原则、监督程序以及作业完成结果（包括每次交接和项目完成）来全面衡量工程的情况。如果仔细分析，虽然这些指标与传统指标具有一定的融合性，比如“顺利交接及完成全套工程”涉及到传统平衡计分卡的“顾客”；而“完工项目的实际质量与其预期目标的一致性”以及“对完工项目的检测和保护”涉及到“内部过程”这一方面，



但其与传统指标并不是完全一致的，这也提示我们可以根据项目特点，设置相应的指标体系，最大程度地满足具体项目绩效评价的要求。

3. 鼓励“多方合作”和“多言堂”。首先，通过协议和保险政策，英国机场管理局使供应商、承包商、咨询公司等与其利益和风险一致，进行团队合作。其次，在T5项目的绩效体系中，英国机场管理局通过与供应商、承包商、咨询公司等相关人士的广泛讨论来确认其体系的正确性，同时获得了这些群体的认可和接受；讨论后又以大量详细的文件、交流活动、研讨会和培训等方式使各方企业和项目组能充分理解其标准和体系，并让供应商和承包商等介入到监督和提高工程质量的过程中。“多方合作”和“多言堂”的形式大大提高了项目建设的专业化水平，减少了出错率，便于第一时间发现和纠正项目中的错误。

4. 建立详细而精确的质量标准和评价体系。T5项目在对之前的多个大型项目进行分析后认为：虽然很多工程声明要达到相关质量标准，但实际上却没有精确的质量标准可遵循，质量要求并没有落到实处。所以，T5项目在最初阶段就建立了一套质量基准、详细绩效体系、指引，树立了“最佳实践”的标杆，同时这整套体系都经过与承包商等主要利益相关者讨论，得到了他们的认同。大型项目会涉及到多方面、多层次的承包商和供应商等合作者，详细而精确的质量标准和评价体系统一了各方质量操作的规范和程序，提高了工程人员的施工素质，保证了各方面施工质量的一致性。

5. 注重精细化管理。T5项目在精细化管理方面有很多值得我国大型项目学习的地方。首先，该项目把平衡计分卡运用到项目的设计阶段（包括对工程的构思和工程准备），强调施工的“一次成功”，要求施工计划要得到项目组、承包商等多方面的认同。其次，T5项目把六西格玛、欧洲质量管理基准与其KPI指标相结合，并对主管和相关人员进行积极培训。此外，不一致报告也是T5项目精细化管理的一大特点，T5项目要求对不一致情况持续随时报告，并且对不一致成本进行分析，对不一致的原因追根溯源，并根据原因来提高项目，节约了不一致成本，提高了纠正效率，并激励项目组提高“一次成功”的概率。

（作者单位：北京联合大学商务学院）

责任编辑 陈利花