



Project Performance Management System



亚行项目绩效管理体系

PPMS

日程安排 Agenda

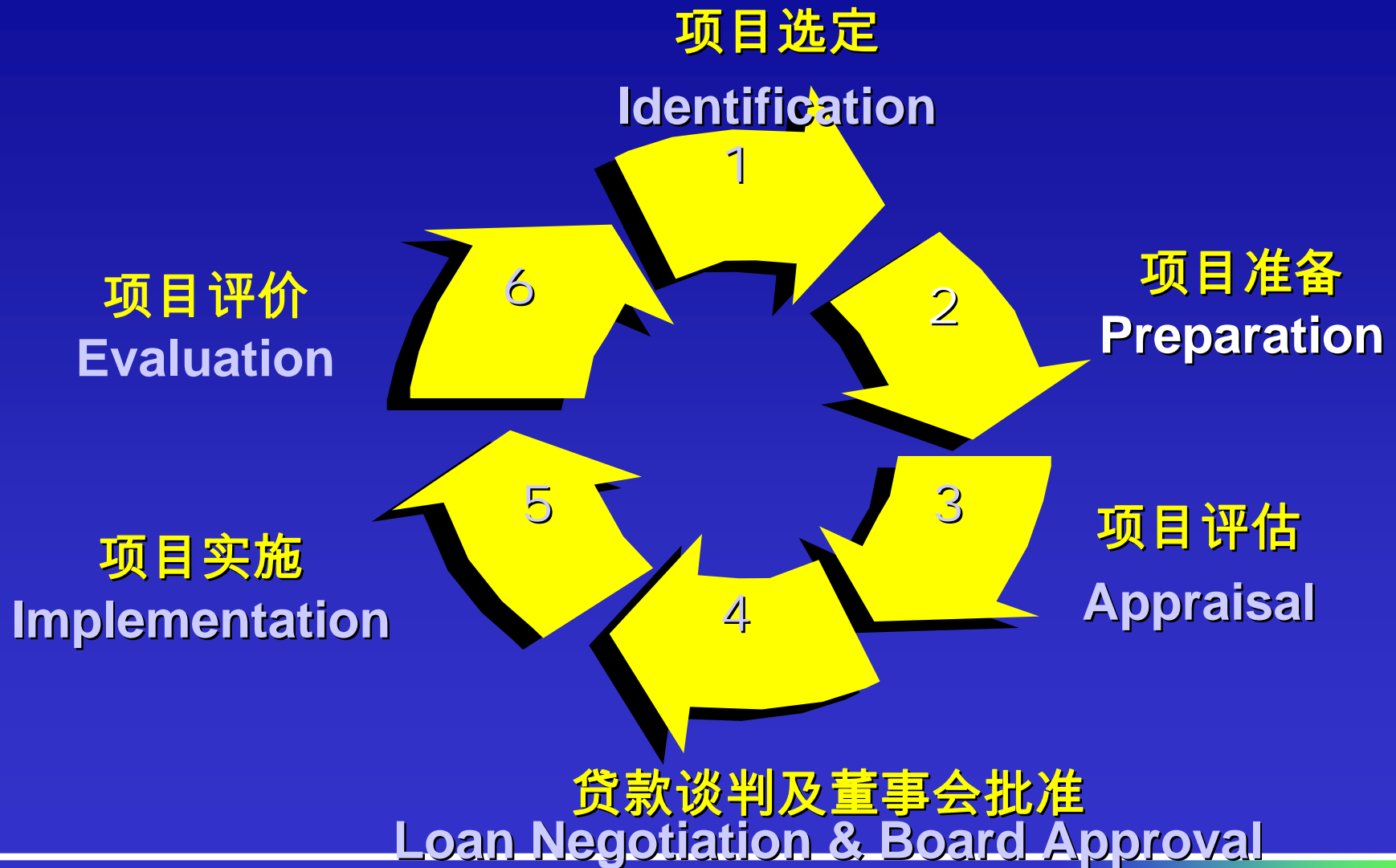
- 项目周期
The Project Cycle
- 以发展结果为导向的管理
Management for Development Results (MfDR)
- 亚行项目绩效管理体系
Project Performance Management System (PPMS)

PPMS

项目周期

The Project Cycle

项目周期 The Project Cycle



PPMS

1. 项目选定 Identification

1.1 国别伙伴战略 (CPS)

- 根据成员国经济发展规划和亚行对成员国的业务策略，形成国别伙伴战略

1.2 项目选定 (Identification)

- 成员国政府向亚行申请支持
- 亚行与成员国相关机构进行协调
- 三年滚动借贷计划

2. 项目准备 Preparation

2.1 可行性研究 (Feasibility Study)

- 政府进行项目准备
- 邀请咨询机构，利用亚行的项目准备技术援助 (PPTA) 支持或其它资源进行可行性研究和项目范围设计

2.2 现场查勘和预评估 (Site Visit and Review)

- 亚行审查项目可行性研究
- 现场查勘和讨论
- 行长报告与建议草稿

3. 项目评估 Appraisal

3.1 评估 (Appraisal)

- 亚行与政府及实施机构对项目的技术、机构、经济及财务、环境、和管理等方面进行审查
- 分析项目的社会影响
- 确定贷款条款

3.2 准备递交董事会文件 (Preparation of RRP)

- 对行长报告和建议(RRP)草稿的内部审查和修改
- 起草贷款协议和项目协议

4. 贷款谈判及董事会批准

loan Negotiation & Board Approval

4.1 贷款谈判 (Loan Negotiation)

- 讨论贷款协议和项目协议草案
- 签订贷款谈判纪要

4.2 董事会批准贷款 (Board Approval)

- 董事会讨论行长报告和建议(RRP)，评审项目和相关国的经济条件/政策
- 批准贷款

4.3 贷款签字和生效 (Loan Signing and Effective)

- 亚行行长和政府代表及实施机构签订贷款协议
- 贷款生效

5. 项目实施 Implementation

5.1 项目实施 (Implementation)

实施机构

- 施工计划
- 报批项目正式开工报告
- 转贷
- 招标采购
- 土建工程和设备安装

亚洲开发银行

- 监督贷款协议所有条款的执行
- 支付贷款

5.2 项目竣工 (Completion)

- 工程移交及运行
- 贷款关闭
- 准备项目竣工报告

6. 项目评价 Evaluation

- 根据项目的原定计划和目标，评估项目的执行效果
- 评估财务、经济和社会效益
- 总结经验和教训，用于未来项目的准备和实施

项目周期时间要求

The Project Cycle Time Requirements

	需要时间	负责机构
1. 项目选定 Identification	1-3 年	EA/ADB
2. 项目准备 Preparation	1-2 年	EA/ADB
3. 项目评估 Appraisal	9-12 个月	ADB
4. 贷款谈判和批准	1-3 个月	EA/ADB
5. 项目实施 Implementation	6 +/- 年	EA
6. 项目评价 Evaluation	6 个月	ADB

PPMS

发展结果导向管理

Management for Development Results
(MfDR)

管理重点的转变

Shift of Focus

- 政府加强透明度和职责的需要

Request of greater transparency and accountability of Government

- 从着眼于内部活动和财力投入的管理转向着重于发展结果的实现

Moves the focus of an internal activity orientation and financial inputs towards the achievement of development results

什么是发展结果导向管理

Management for Development Results (MfDR)?

发展结果导向管理是一种管理方法 Management for Development Results is a management approach:

- **基于清晰的目的和目标** built on clarity of goals and objectives
- **提供能度量和监测绩效和结果的体系** provides systems for measuring & monitoring performance and results
- **确保利益相关方在发展过程中的全过程参与** assumes beneficiary participation at all stages of the development process
- **联系着结果和计划以及资源分配** links results with planning and resource allocation
- **着重于绩效和结果两方面** focuses on both performance and achievement of results

亚行项目绩效管理体系

Project Performance Management System
(PPMS)

PPMS

项目绩效管理体系

What is PPMS?

- 项目绩效管理体系是发展结果导向管理在项目层面上的应用，覆盖项目周期的各阶段。

PPMS is the application of MfDR at project/program level, covering all stages of the project cycle.

- 项目绩效管理体系为项目实施机构，亚行，和其他利益相关方提供了一个共同的对话工具和平台从项目设计，实施和监测，一直到项目完工后的评价。

PPMS provides a communication tool and platform to EA, ADB, and other project stakeholders from the stage of project design, to implementation and monitoring, to evaluation after completion.

PPMS

亚行项目绩效管理体系的组成

Components of PPMS

亚行项目绩效管理体系包含五个元素

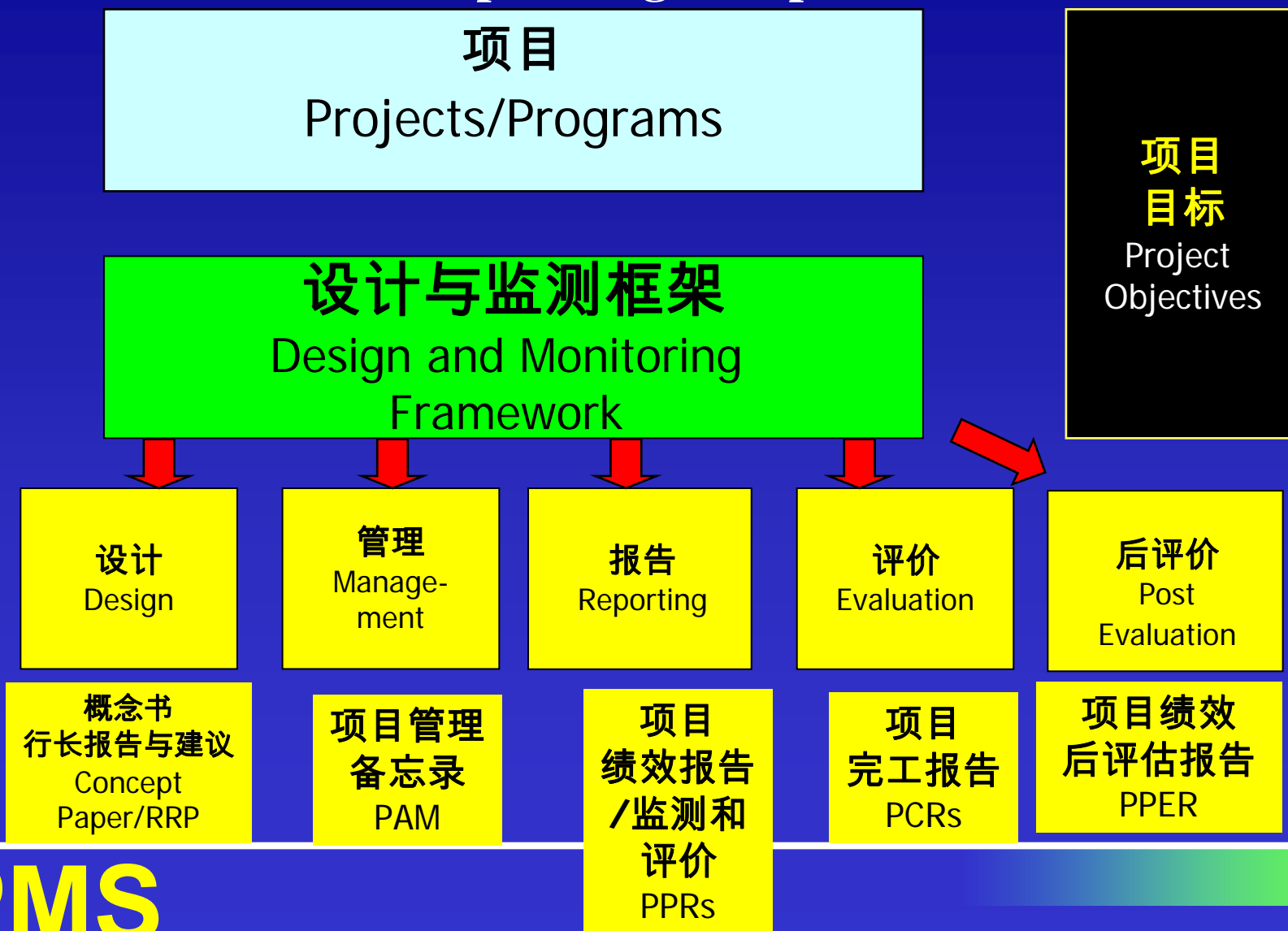
PPMS consists five elements:

1. **项目设计与监测框架** Project design and monitoring framework (DMF)
2. **项目绩效报告** Project performance report (PPR)
3. **项目执行机构/实施机构的监测和评价**
EA/IA monitoring & evaluation (PPME)
4. **项目完工报告** Project completion report (PCR)
5. **项目后评价报告** Project performance evaluation (post-evaluation) report (PPER)

PPMS

元素间的关系

Relationship among Components



PPMS

项目单位的项目绩效管理系统

项目执行和实施机构

1. **项目设计与监测框架**
Project design and monitoring framework (DMF)
2. **项目进度报告** Project progress report (PPR)
3. **项目绩效的监测和评价报告** Project performance monitoring & evaluation
4. **项目完工报告** Project completion report (PCR)
5. **项目后评价 (审计)**

← 相同 →

→ 信息 →

← 相同 →

→ 信息 →

→ 不同 ←

亚行

1. **项目设计与监测框架**
Project design and monitoring framework (DMF)
2. **项目绩效报告**
Project performance report (PPR)
3. **项目执行机构/实施机构的监测和评价** EA/IA's M&E
4. **项目完工报告**
Project completion report (PCR)
5. **项目后评价报告 (亚行评价局)**

PPMS

1. 设计与监测框架

Design and Monitoring Framework (DMF)

- 项目绩效管理体系的核心。

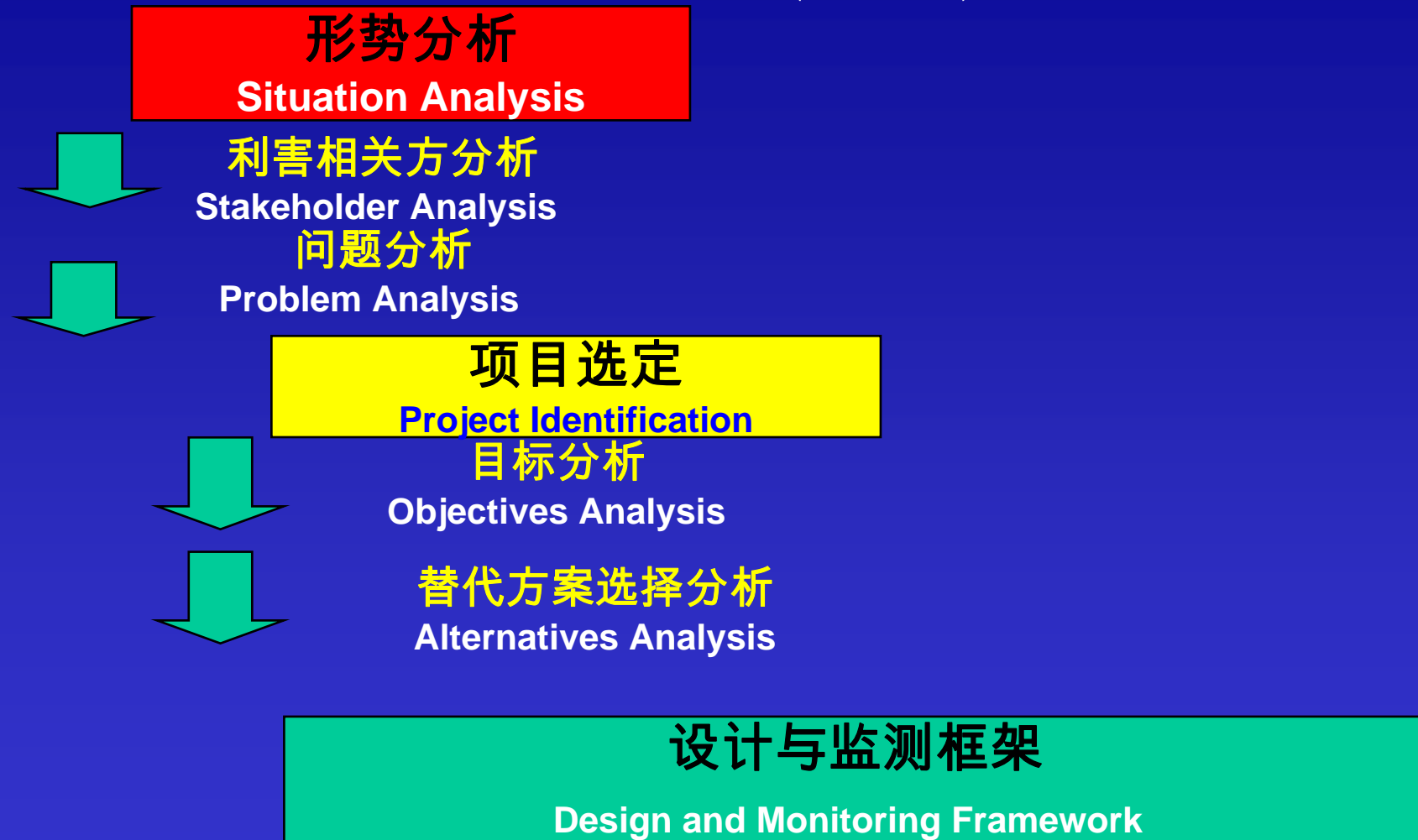
The core of PPMS

- 在项目设计阶段完成，是项目实施阶段的监测和评价的基础，是项目完工后的评价依据。

DMF is prepared during project design, is the basis for project monitoring and evaluation in project implementation, and the baseline for evaluation after project completion.

1. 设计与监测框架 (续)

DMF (Cont.)



1. 设计与监测框架 (续)

DMF (Cont.)

- 形式上：是一包含垂直方向和水平方向两个方向逻辑关系的表格

A table inbuilt vertical and horizontal logic

- 内容上：包含项目设计文件和用于项目检测和评价的主要数据源

Integrated design documents and the primary source used for project monitoring and evaluation

- 位于：项目管理备忘录正文前的表格

Table ahead of text content in the Project Administration Memorandum

1. 设计与监测框架 (续)

DMF (Cont.)



1. 设计与监测框架 (续)

DMF (Cont.)

设计概要 Design Summary

影响：项目将对行业/国家带来的中长期的影响

Impact is what the project will contribute to the sector/country at medium or long term

成果：阐明项目要完成的目标

Outcome states what the project intends to accomplish

产出：完成项目目标所必需的实物和服务

Outputs are physical/tangible goods/services necessary to achieve the outcome

活动：实现产出必需的一系列任务

Activities are groups of tasks necessary to produce the outputs

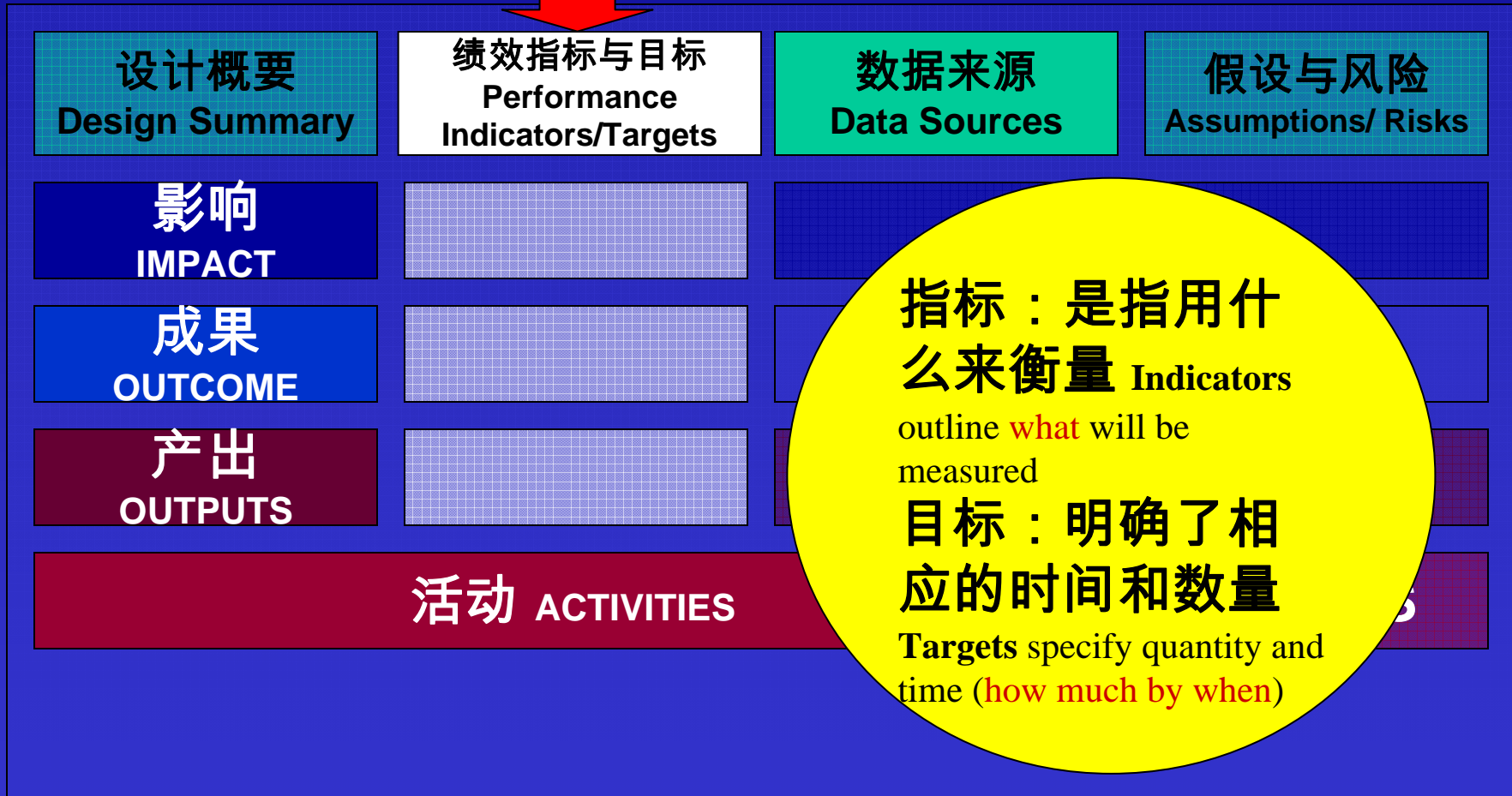
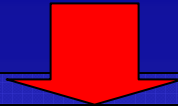
投入：开展活动所需的主要资源

Inputs are main resources required to carry out the activities

1. 设计与监测框架 (续)

DMF (Cont.)

绩效指标与目标



1. 设计与监测框架 (续)

DMF (Cont.)

数据来源 Data Sources

- 在那里得到每项指标的信息 (二级数据)

Where can information on the status of each indicator be obtained (secondary data)

- 谁来提供这些信息

Who provides the information?

- 如何收集相关信息，如现场调查 (一级数据)

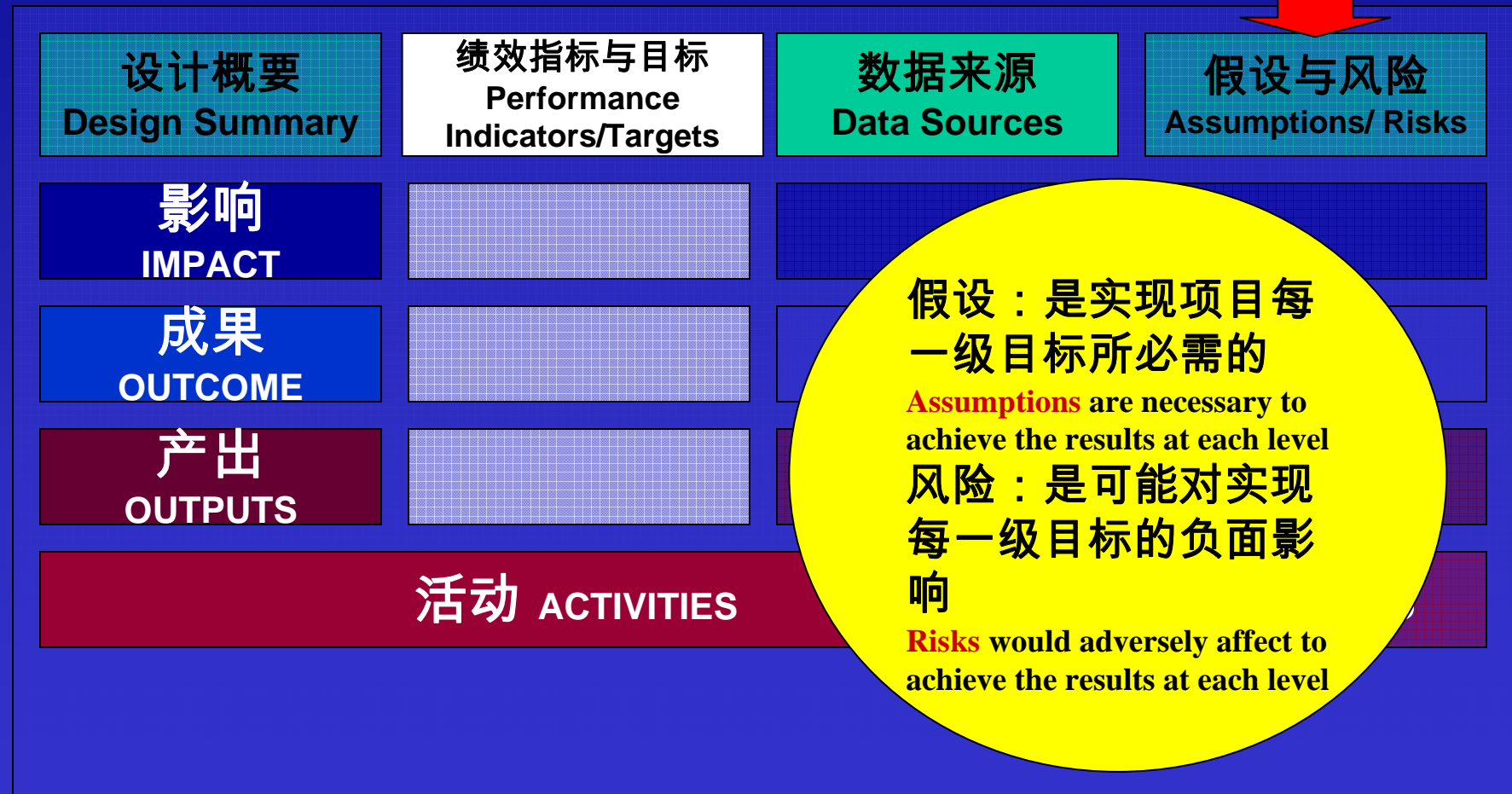
How is the information collected (primary data), i.e. field observations

1. 设计与监测框架 (续)

DMF (Cont.)

假设与风险

Assumption and Risks



PPMS

DESIGN AND MONITORING FRAMEWORK

Design Summary	Performance Targets/Indicators	Data Sources/Reporting Mechanisms	Assumptions and Risks
<p>Impact Improved urban environment, public health, and quality of life for urban and suburban residents and businesses in Wuhan.</p>	<p>Water quality of Yangtze River within the Wuhan section is sustained at Class III, Fu River is sustained at Class V, and the Han River is sustained at Class III beyond 2010.</p> <p>Risk of exposure to pathogens diminishes as determined from: (i) the occurrence of E. coli bacteria in tap water monitored in the distribution system, and (ii) the occurrence of E. coli bacteria in surface waters monitored at sampling stations.</p> <p>Incidence of waterborne infectious diseases drops below the 2005 level of 73 cases per 1,000 persons.</p> <p>Wastewater tariff subsidies are maintained and periodically</p>	<p>Environmental monitoring data of Wuhan EPB and SEPA (surface water and tap water)</p> <p>Wuhan Health Bureau and Wuhan Center for Disease Control</p> <p>ADB review missions</p>	<p>Assumptions</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wuhan master plan for infrastructure is effectively implemented. • Wuhan wastewater master plan is effectively implemented. • Wuhan stormwater management master plan is effectively implemented. • All applicable local and national environmental laws in PRC are effectively enforced. <p>Risks</p> <ul style="list-style-type: none"> • River water quality monitoring data do not provide enough information to show trends. • Health statistics may not indicate the real project impact because of the large number of factors affecting diseases

2.1 项目绩效报告

Project Performance Report (PPR)

- 用来监测实施进度和评估项目的产出和达到项目成果可能性的管理工具

A management tool for monitoring implementation progress and assessing the likelihood to deliver intended outputs and achieve desired outcome

- 重点指出项目已完成的工作和对项目设计变更的必要性

Highlighting achievements and need for design changes

2.1 项目绩效报告 (续)

PPR (cont.)

由两大部分组成

Composed two parts

1. **概要部分包含项目主要基本信息：基本数据，财务计划，贷款利用情况，贷款协议遵守情况，项目存在的主要问题和采取的行动。**

Summary part containing the basic essential information of the project, including basic data, financing plan, loan utilization, compliance with covenants, major issues and action taken.

2. **补充部分提供详细信息：项目影响和成果，项目实施进度，贷款协议的遵守，项目的评级。**

Supplementary part providing detailed information on the project impact and outcome, implementation progress, the covenants, and the project ratings.

2.1 项目绩效报告（续）

PPR (cont.)

项目成果和影响的监测和评价

1. 成果和影响的表述来自于设计和监测框架
2. 主要是监测成果层面的指标、目标、风险和假设
3. 对每一指标的目标的实现情况，假设的存在性，和风险的防范进行评级（四级制），然后得出综合评价

2.1 项目绩效报告 (续)

PPR (cont.)

项目实施进度的监测和评价

1. 对产出和投入层面的监测和评价
2. 对设计和监测框架中的产出和投入的指标和目标进行监测
3. 用7个指标对实施进度进行评价：延误、范围、实施安排、成本、配套资金、贷款协议、和审计

2.1 项目绩效报告 (续)

PPR (cont.)

贷款和项目协议的遵守情况

1. 项目和实施机构的账目和审计
2. 项目特定的协议条款包含的方面有：社会、经济、环境、行业、财务和其他
3. 所有条款来自于项目协议和贷款协议
4. 对每一条款的遵守情况进行评级

2.1 项目绩效报告（续）

PPR (cont.)

项目的综合评级

对十一个方面进行评级，包括：实施延误、协议遵守、项目机构、咨询专家、配套资金、成本、项目和实施机构的账目和审计、环境和社会、支付、风险、以及项目检查。

2.2 项目进度报告 (PPR)

提供项目在实施阶段的主要信息, 包括 :

- A. 项目概要和主要数据
- B. 项目执行和实施机构
- C. 项目范围和变更
- D. 项目实施情况 (计划和进度)
- E. 项目资金的使用和支付
- F. 项目采购计划和实施
- G. 环境保护措施和在环境影响监测中发现的主要问题
- H. 征地拆迁和移民安置的进度以及监测中发现的主要问题
- I. 能力建设和培训
- J. 其他贷款协议和项目协议的执行情况
- K. 问题和结论

2.2 项目进度报告 (续) (PPR Cont.)

A. 项目概要和主要数据

项目概要：对项目的背景，目的，地理位置，工程范围和标准，实施计划，实施机构等作概括描述。

主要数据：应包含工程造价和资金来源，亚行贷款数量及相关日期（贷款协议签订、生效、关帐等），施工工期和主要里程碑等。

2.2 项目进度报告 (续) (PPR Cont.)

B. 项目执行和实施机构

内容：

- 执行机构中与项目相关的部门
- 执行机构和实施机构的关系
- 实施机构的组织结构（包括监理机构和招标代理）
- 报告和审批机制
- 机构改革（如果发生）

形式：

- 组织机构图
- 流程图
- 表格
- 文字叙述

2.2 项目进度报告 (续) (PPR Cont.)

C. 项目范围和变更

内容：

- 项目的组成
- 主要工程量
- 各组成部分的合同包和合同的数量
- 范围变更和合同变更情况（按合同）

形式：

- 文字叙述
- 表格

2.2 项目进度报告 (续) (PPR Cont.)

D. 项目实施情况

内容：

- 项目实施计划，和实际进度
 - i) 总体（含无亚行贷款部分）
 - ii) 每个合同
 - iii) 滞后的原因和解决方案
- 质量控制和保证
- 安全控制和保证

形式：

- i) 文字叙述和条形图
- ii) S曲线（计划、实际进度、实际计量），表格
- iii) 文字叙述

2.2 项目进度报告 (续) (PPR Cont.)

E. 项目资金的使用和支付

内容：

- 项目预算和资金的组成
- 亚行贷款组成和比例
- 亚行贷款的使用（合同授予）、备用金账户的使用、提款报账情况
- 成本的预测和控制

形式：

- 表格（按贷款协议中的类别分类）

2.2 项目进度报告 (续) (PPR Cont.)

F. 项目采购计划和实施

内容：

- 项目采购包，采购方式，采购计划和进度
- 已采购合同的信息（合同号、PCSS、承包商和供应商、合同价、合同起止日期、价格和日期的变更）

形式：

- 表格（依照和对比贷款协议中的采购计划）

2.2 项目进度报告 (续) (PPR Cont.)

G. 环境保护措施和在环境影响监测中发现的主要问题

内容：

- 项目实施过程中采取的环保措施（对照《环境影响评价报告》中的“环境管理计划”）
- 环境影响监测中发现的主要问题

形式：

- 表格和文字叙述

2.2 项目进度报告 (续) (PPR Cont.)

H. 征地拆迁和移民安置的进度以及监测中发现的主要问题

内容：

- 征地拆迁和移民安置的进度（比照《移民安置计划》）
- 对征地拆迁和移民安置的监测中发现主要问题和解决方案

形式：

- 表格和文字叙述

2.2 项目进度报告 (续) (PPR Cont.)

I. 能力和建设和培训

内容：

- 培训计划，国外培训人员选派标准
- 国外培训实施情况（时间，人次）
- 国内培训实施情况（设计，施工，管理，安全，质量，等等）

形式：

- 文字叙述附表格

2.2 项目进度报告 (续) (PPR Cont.)

J. 其他贷款协议和项目协议的执行情况

内容：

- 行业（如交通安全）
- 环境
- 社会
- 财务
- 其他

形式：

- 列出对各项要求所采取的行动（不是简单的结论，如：已遵守。）

2.2 项目进度报告 (续) (PPR Cont.)

K. 问题和结论

内容：

- 对项目范围、成本、进度、质量、安全；设计、施工、管理；以及协议的遵守等方面进行结论性总结
- 指出项目范围、成本、进度、质量、安全；设计、施工、管理；以及协议的遵守等方面存在的主要问题
- 提出解决问题的可行方案和时间表

2.2 项目进度报告（续）(PPR Cont.)

需要说明的两点：

1. 项目管理备忘录中的项目进度报告附件

- 规定了哪些内容需要包含在进度报告中
- 进度报告的格式可以根据不同行业和项目的特点有所变化

2. 与项目绩效监测和评价报告的关系

- 项目进度报告侧重：项目活动，投入，和产出的层面
- 报告的频率

3. 项目绩效的监测和评价

Project Performance Monitoring and Evaluation (PPM&E)

- 在项目实施过程中对项目能否达到设计目标进行监测和评价，从而为相关决策提供依据
- 对完工项目进行评价和总结

3. 项目绩效的监测和评价

Project Performance Monitoring and Evaluation (PPM&E)

从项目的设计与监测框架入手：
对设计与监测框架的内容进行回顾、细化和分解

3. 项目绩效的监测和评价

Project Performance Monitoring and Evaluation (PPM&E)

回顾的内容

1. 绩效目标与指标
2. 数据来源与报告机制
3. 风险与假设
4. 活动的里程碑

细化和分解工作

1. 分解项目产出 (活动)
2. 细化指标与目标 (重点影响和成果层面)
3. 确定数据来源与报告机制

设计概要 Design Summary	绩效目标与指 标Perform. Targets	数据来源 Data Sources	假设与风险 Assumpt. & Risks
影响 IMPACT			假设与风险 A & R
成果 OUTCOME			假设与风险 A & R
产出 OUTPUT			假设与风险 A & R
活动与阶段性目标 ACTIVITIES & MILESTONES			投入 INPUTS

3. 项目绩效的监测和评价

Project Performance Monitoring and Evaluation (PPM&E)

指标的选定

- 项目执行机构现有那些指标
- 过去用过那些指标去衡量类似的问题
- 其他机构所用的相关的指标
- 亚行和咨询专家的意见



- 明确 **Specific – precise and unambiguous**
- 可衡量 **Measurable – reliable and verifiable**
- 可实现 **Achievable – realistic**
- 相关性 **Relevant - sufficient to assess performance**
- 时限 **Time bound – allows effective management action**

PPMS

3. 项目绩效的监测和评价

Project Performance Monitoring and Evaluation (PPM&E)

数据来源的确定

- 检查现有信息系统的有关信息，评估数据的可用性
- 制备一二级数据来源的详细目录，如,物价指数
- 考虑一级数据收集的必要性

3. 项目绩效的监测和评价

Project Performance Monitoring and Evaluation (PPM&E)

应包含的内容

- A. 项目绩效总体介绍
- B. 数据来源和报告机制
- C. 影响层面的目标和指标的监测和评价
- D. 成果层面的目标和指标的监测和评价
- E. 子项目范围的变更和对项目的影响
- F. 分项目实施计划和进度
- G. 项目的预算和成本
- H. 假设与风险的分析及风险管理
- I. 对项目范围和实施安排的建议/经验总结

3. 项目绩效的监测和评价

Project Performance Monitoring and Evaluation (PPM&E)

A. 项目绩效总体介绍

- 项目所在区的社会经济现状介绍
- 项目立项的理由和总体目标
- 项目组成
- 详细的设计和监测框架
- 对补充和替换指标的说明

3. 项目绩效的监测和评价

Project Performance Monitoring and Evaluation (PPM&E)

B. 数据来源和报告机制

- 每个指标的数据来源
- 二级数据发布的频率和机构
- 一级数据的调查方法和频率
- 报告机制

3. 项目绩效的监测和评价

Project Performance Monitoring and Evaluation (PPM&E)

C. 影响层面的目标和指标的监测和评价

- 项目社会影响分析和评价（指标及其基础数据和更新数据）
- 项目经济影响分析和评价（指标及其基础数据和更新数据）
- 项目对行业的影响分析和评价

3. 项目绩效的监测和评价

Project Performance Monitoring and Evaluation (PPM&E)

D. 成果层面的目标和指标的监测和评价

- 每个子项目要实现的目标的分析和评价
- 项目对妇女的影响
- 项目对少数民族群体的影响
- 项目对非自愿移民的影响

3. 项目绩效的监测和评价

Project Performance Monitoring and Evaluation (PPM&E)

E. 子项目范围的变更和对项目的影响

- 子项目的项目内容
- 子项目内容和规模的变化
- 变化对项目目标的影响

3. 项目绩效的监测和评价

Project Performance Monitoring and Evaluation (PPM&E)

F. 分项目实施计划和进度

- 分项目的实施计划
- 分项目的实际进度
- 进度落后/提前对子项目和项目的影响

3. 项目绩效的监测和评价

Project Performance Monitoring and Evaluation (PPM&E)

G. 项目的预算和成本

- 项目详细预算 (按分项目列出)
- 项目实际成本
- 项目成本变化对经济分析的影响

3. 项目绩效的监测和评价

Project Performance Monitoring and Evaluation (PPM&E)

H. 假设与风险的分析及风险管理

- 每个层面的假设及其成立性
- 每个层面的风险及其不成立性
- 风险的监测和管理

3. 项目绩效的监测和评价

Project Performance Monitoring and Evaluation (PPM&E)

I. 对项目范围和实施安排的建议/经验总结

- 对项目范围调整的建议
- 对项目实施安排调整的建议
- 对项目实现项目目标的经验总结和教训

4. 项目完工报告

Project Completion Report (PCR)

- 目的：总结经验和教训；对完工项目的绩效和成果进行评估

Learn from experiences and lessons; Assess the performance and outcome of the completed project

- 作用：促进在建和将来项目的绩效；衡量发展的效果；为国别伙伴战略提供信息和反馈

Improve performance of ongoing and future projects; measure development effectiveness; provide inputs to CPS

4. 项目完工报告（续）

PCR (cont.)

内容包括

- 项目的简要描述和基本数据
- 项目设计和实施的评价，包括项目产出、成本、支付、进度、实施安排、合同和协议的履行、采购、咨询专家，承包商和供应商的履约表现、借款人和执行机构的履约表现
- 执行绩效的评估
- 总体评价和建议

4. 项目完工报告 (续)

PCR (cont.)

时间

1. 项目完工日与贷款关帐日

- 项目完工(date of completion)：指项目的设施和要素已在实质上完成，并能够进入运营阶段
- 贷款关帐(loan closing date)：亚行贷款支付的停止

2. 项目完工报告一般在项目完工后的一年到两年内进行 Normally within 12-24 months of completion

5. 项目绩效评价报告

Project Performance Evaluation Report (PPER)

- 对完工项目进行抽样评估
- 主要是对项目在影响层面上的评价
- 由亚行执行评价局准备
- 一般在项目完工后的三到五年内进行

与项目绩效管理系统(PPMS)相关的报告 —时间和频率

	报告时间	报告频率
1. 项目设计与监测框架	项目准备阶段	
2. 项目进度报告	贷款生效后	至少每季度
3. 项目绩效监测与评价报告	开工后6个月内	中期, 完工, 运营2-3年
4. 项目完工报告	完工后12个月内	

以上时间和频率以项目管理备忘录为准

PPMS

有效的项目绩效管理系统

How to Make PPMS Works

- 政府领导层的支持 Government's leadership support
- 激励机制和惩罚措施 Incentives for good performance and sanctions for poor performance
- 报告机制 Verification of reporting systems in place
- 人员 Staff capacity to use the system
- 基准数据 Baseline information in place
- 监测的独立性 Independent monitoring

谢谢！

Chu Chenglong
Project Management Officer, ADB
cchu@adb.org

PPMS