



# 中华人民共和国国家标准

GB/T 30339—2026

代替 GB/T 30339—2013

## 项目和项目群后评价指南

Guidance on post-project and post-programme evaluation

2026-01-28 发布

2026-03-01 实施

国家市场监督管理总局  
国家标准化管理委员会 发布



# 目 次

- 前言 ..... V
- 1 范围 ..... 1
- 2 规范性引用文件 ..... 1
- 3 术语和定义 ..... 1
- 4 基本概念 ..... 2
  - 4.1 概述 ..... 2
  - 4.2 目的 ..... 3
  - 4.3 治理支持 ..... 3
  - 4.4 后评价的收益 ..... 3
  - 4.5 开展时机 ..... 4
  - 4.6 持续改进 ..... 4
    - 4.6.1 治理机制的审查与修订 ..... 4
    - 4.6.2 应用经验教训 ..... 4
- 5 基本原则 ..... 5
  - 5.1 独立性 ..... 5
  - 5.2 客观性 ..... 5
  - 5.3 针对性 ..... 5
  - 5.4 实用性 ..... 5
- 6 准备工作 ..... 5
  - 6.1 概述 ..... 5
  - 6.2 高级管理层的支持 ..... 5
  - 6.3 组织能力和资源获取 ..... 5
  - 6.4 组织治理体系的一致性 ..... 5
  - 6.5 承包方或供应方协作 ..... 6
  - 6.6 客户协作 ..... 6
- 7 角色和职责 ..... 6
  - 7.1 概述 ..... 6
  - 7.2 发起组织 ..... 7
  - 7.3 后评价发起人 ..... 7
  - 7.4 后评价团队负责人 ..... 7
  - 7.5 后评价团队成员 ..... 7
  - 7.6 利益相关方与咨询对象 ..... 7
    - 7.6.1 概述 ..... 7

7.6.2	内部利益相关方	8
7.6.3	外部利益相关方	8
7.6.4	咨询对象	8
7.7	改进实施团队	8
8	评价内容	8
8.1	通则	8
8.2	治理与管理	9
8.2.1	评价要点	9
8.2.2	决策阶段	9
8.2.3	准备阶段	10
8.2.4	实施阶段	10
8.3	战略一致性与目标	10
8.3.1	评价要点	10
8.3.2	战略一致性	10
8.3.3	目标适宜性	10
8.3.4	目标实现度	11
8.4	产出与成果	11
8.4.1	评价要点	11
8.4.2	产出	11
8.4.3	组织与社会成果	11
8.4.4	环境成果	11
8.5	收益	12
8.5.1	评价要点	12
8.5.2	经济与财务收益	12
8.5.3	社会收益	12
8.5.4	环境收益	12
8.6	可持续性	12
8.6.1	评价要点	12
8.6.2	产出的可持续性	13
8.6.3	预期成果的可持续性	13
8.6.4	收益实现的可持续性	13
8.6.5	可作为未来工作的范本	13
9	评价程序	13
9.1	通则	13
9.2	明确目标与范围	14
9.3	后评价工作策划	14
9.4	团队组建与动员	14

9.5 后评价工作实施 .....	14
9.5.1 通则 .....	14
9.5.2 数据收集与汇总 .....	15
9.5.3 数据分析与结论 .....	15
9.5.4 后评价文件编制 .....	15
9.6 结果反馈及利用 .....	15
参考文献 .....	17





## 前 言

本文件按照 GB/T 1.1—2020《标准化工作导则 第 1 部分：标准化文件的结构和起草规则》的规定起草。

本文件代替 GB/T 30339—2013《项目后评价实施指南》，与 GB/T 30339—2013 相比，除编辑性修改外，主要技术变化如下：

- 增加了“项目”“项目群”“项目群组件”“商业论证”“发起人”“利益相关方”“治理”“治理主体”“产出”“成果”“收益”的术语和定义(见 3.1、3.2、3.3、3.4、3.5、3.6、3.7、3.8、3.9、3.10 和 3.11)，更改“项目后评价”为“项目和项目群后评价”并修改了相应定义(见 3.12, 2013 年版的 3.1)，删除了“项目应用机构”的术语和定义(见 2013 年版的 3.2)；
- 将“总则”更改为“基本概念”(见第 4 章, 2013 年版的第 4 章)，并增加了“目的”“治理支持”“后评价的收益”和“持续改进”的内容(见 4.2、4.3、4.4 和 4.6)；
- 增加了“基本原则”中的“实用性”及相应内容(见 5.4)；
- 增加了“准备工作”及相应内容(见第 6 章)；
- 增加了“角色和职责”及相应内容(见第 7 章)；
- 更改了“评价内容”中的相应内容(见第 8 章, 2013 年版的第 5 章)；
- 删除了“项目后评价组织管理”(见 2013 年版的第 6 章)；
- 更改了“评价程序”中的相应内容(见第 9 章, 2013 年版的第 7 章)；
- 增加了“后评价的背景与环境”(见图 1)；
- 增加了“后评价开机时机示意图”(见图 2)；
- 增加了“后评价团队组织架构示意图”(见图 3)；
- 增加了“后评价内容关系示意图”(见图 4)。

请注意本文件的某些内容可能涉及专利。本文件的发布机构不承担识别专利的责任。

本文件由全国项目管理标准化技术委员会(SAC/TC 343)提出并归口。

本文件起草单位：上海市质量和标准化研究院、中国标准化协会、中铁二十二局集团轨道工程有限公司、广西标准化协会、山东省标准化研究院、中兴通讯股份有限公司、微薄之力(北京)管理咨询有限公司、国家海洋标准计量中心、中检集团天帷网络安全技术(合肥)有限公司、山东高速股份有限公司、慧翔天地管理咨询(北京)有限公司、西北工业大学、杭州市质量计量科学研究院、湖南希赛网络科技有限公司、山西友和信达项目管理咨询有限公司、浙江远大工程咨询有限公司、重庆首讯科技股份有限公司、上海清晖管理咨询有限公司、东方有线网络有限公司、一汽-大众汽车有限公司、中国通信建设集团设计院有限公司、北京奔驰汽车有限公司、中铁城建集团南昌建设有限公司、湖北联投汉江投资有限公司、中达创新(北京)标准化技术院、中建三局集团华南有限公司。

本文件主要起草人：马娜、于洋、晏绍庆、范德军、谢宏昭、张燕歌、周瑾、程若洁、张宝忠、庄智一、肖杨、黄林华、张姬、贾宝山、胡柏松、赵杨、汪宇、李聪、郭建波、马琦、胡毅、王璐、秦廷奎、陈璞、刘志强、谢淑娟、武建双、边兆军、戚俊丽、郑欣、唐凤娟、曹静、夏琦兴、陈苔、罗福星、王勇、李沛铨、周子裕、陈新、叶菱、高建宇、郑苗东、张强、陈星州、傅永康、陈万茹、李俊、周慧敏、张鑫全、刘彦生、谢海伦、冉颖、王广献、帅文杰、陈威达。

本文件及所代替文件的历次版本发布情况为：

- 2013 年首次发布为 GB/T 30339—2013；
- 本次为第一次修订。



# 项目和项目群后评价指南

## 1 范围

本文件确立了项目和项目群后评价的基本原则,给出了开展项目和项目群后评价的基本概念、准备工作、角色和职责、评价内容和评价程序。

本文件适用于策划、组织和实施各类项目或项目群的后评价工作。

## 2 规范性引用文件

本文件没有规范性引用文件。

## 3 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

### 3.1

#### **项目 project**

实现一个或多个既定目标所付出的临时性努力。

[来源:GB/T 45494—2025,3.15]

### 3.2

#### **项目群 programme**

为实现收益(3.11)以协调方式进行管理的一组项目群组件(3.3)。

[来源:GB/T 45494—2025,3.12]

### 3.3

#### **项目群组件 programme component**

项目(3.1)、项目群(3.2)或其他相关工作。

[来源:GB/T 45494—2025,3.13]

### 3.4

#### **商业论证 business case**

支持项目(3.1)或项目群(3.2)承诺决策的书面理由。

[来源:GB/T 45494—2025,3.2,有修改]



### 3.5

#### **发起人 sponsor**

负责获取资源和执行决策以实现成功的人。

[来源:GB/T 45494—2025,3.17]

### 3.6

#### **利益相关方 stakeholder**

对项目(3.1)或项目群(3.2)的任何方面,有利益关系、或能对其产生影响、或受其影响、或自认为受其影响的个人、群体或组织。

[来源:GB/T 45494—2025,3.18,有修改]

3.7

**治理 governance**

指导和控制组织的原则、方针和框架。

[来源:GB/T 45494—2025,3.4]

3.8

**治理主体 governance body**

负责治理(3.7)单一组织、多个组织或组织某一部分的个人、群体或实体。

[来源:GB/T 45494—2025,3.5]

3.9

**产出 output**

形成项目(3.1)或项目群(3.2)结果的有形或无形交付物的总和。

[来源:GB/T 45494—2025,3.8,有修改]

3.10

**成果 outcome**

使用项目(3.1)或项目群(3.2)的产出(3.9)而导致的变化。

[来源:GB/T 45494—2025,3.7,有修改]

3.11

**收益 benefit**

创造的优势、价值或其他积极影响。

[来源:GB/T 45494—2025,3.1]

3.12

**项目和项目群后评价 post-project and post-programme evaluation**

对已结束项目(3.1)或项目群(3.2)的治理与管理、战略一致性与目标、产出(3.9)与成果(3.10)、收益(3.11)和可持续性等进行分析和总结的活动。

## 4 基本概念

### 4.1 概述

项目和项目群后评价(简称“后评价”)对组织和利益相关方评估项目或项目群目标的实现情况具有重要作用,是推动组织形成持续改进文化和追求卓越的重要方法。后评价以项目或项目群在最初授权时确定的目标,或经正式变更调整后的目标为依据开展。后评价的工作内容根据项目或项目群的实际情况及发起组织的需求进行调整。

并非所有项目或项目群都需要开展后评价。在选择评价对象时,考虑以下因素:

- a) 重要性:预期成果和收益对组织整体成功的影响程度;
- b) 相称性:后评价的收益与成本的比较;
- c) 偏差度:目标与实际成果之间的偏差程度。

图1给出了后评价所处的背景与环境。后评价工作主要评估图中所示项目和项目群的目标实现情况、实际成果和收益。

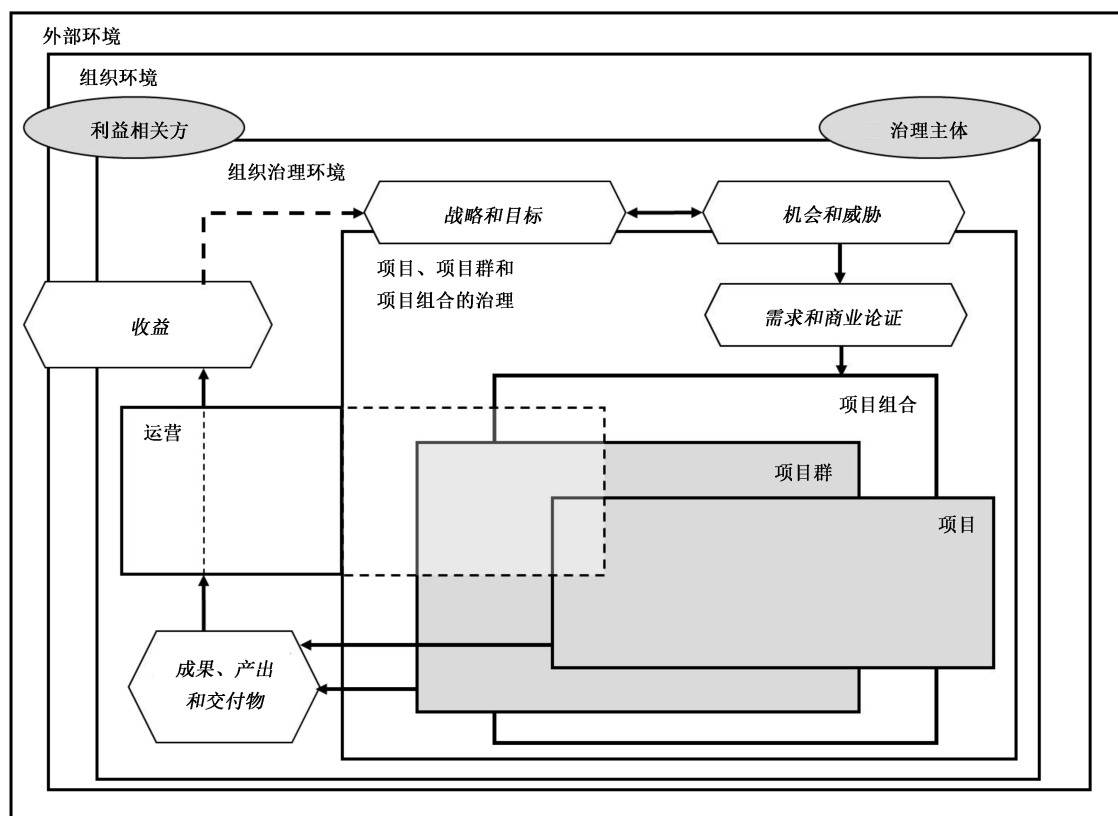


图 1 后评价的背景与环境

## 4.2 目的

开展后评价的目的在于验证产生的有益成果的可持续性和预期收益的实现情况,具体包括判断项目和项目群在以下方面的表现:

- 是否实现了商业论证中设定的预期目标和期望;
- 是否实现了预期的收益;
- 是否交付了预期的组织或社会变革及成果,例如运营绩效的提升。

后评价还可为发起组织提供有价值的信息,包括:

- 通过总结分析成功与失败的经验,学习改进方法,提升当前及未来项目和项目群的绩效水平;
- 借助深入研讨和反思,加强对工作中各项假设、可选方案及协作程度的理解,获得更系统的认知;
- 通过促进项目或项目群各利益相关方内部及彼此之间的沟通与理解,加强协作效能。

## 4.3 治理支持

项目和项目群的治理由发起组织的治理主体确立,宜包含用于规范项目和项目群管理与监督工作的各项规则、程序和方针。后评价能够为发起组织的治理主体提供必要的反馈与保证,以确认这些用于项目和项目群管理与评价的规则、程序和方针能够按预期有效运行。

## 4.4 后评价的收益

后评价能够为组织和利益相关方带来以下收益,包括但不限于:

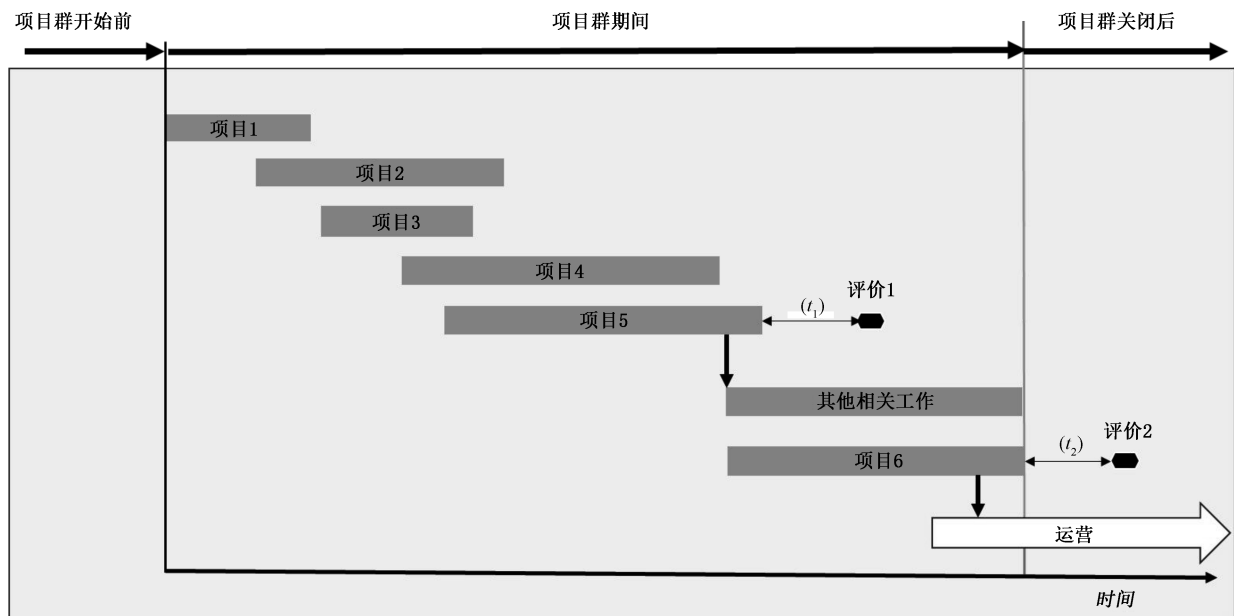
- 提高实现可持续成果、收益和发展机会的可能性;

- b) 促进对产出、成果和收益的持续追踪；
- c) 降低组织的运营与管理风险，识别产出、成果及收益方面的潜在风险；
- d) 挖掘治理与管理的改进空间；
- e) 加强利益相关方的沟通与提高参与度；
- f) 完善问责机制和提高透明度；
- g) 深化对后评价重要性及其指导原则的理解。

#### 4.5 开展时机

后评价宜在项目或项目群的目标初步实现、预期成果和收益开始显现之后，并经过足够的运营周期后开展。后评价可在项目或项目群关闭后多次进行，也可在项目或项目群关闭较长时间后进行。

图 2 给出了在项目群的进度框架下开展的两次后评价示例。评价 1 是项目后评价，发生在项目 5 关闭后的某一时间点( $t_1$ )。评价 2 是项目群后评价，发生在项目群关闭后的某一时间点( $t_2$ )。



注：后评价在产出投入使用并经过足够的时间( $t_1$  和  $t_2$ )后进行，以便成果和收益能够显现。

图 2 后评价开展时机示意图

#### 4.6 持续改进

##### 4.6.1 治理机制的审查与修订

为保持后评价工作与不断发展的最佳实践及组织需求相一致，组织的治理主体宜对后评价的实践与程序建立定期审查机制，并在适当时机对其进行修订。

##### 4.6.2 应用经验教训

在组织和开展项目或项目群后评价工作时，宜充分借鉴以往的经验教训，并将其纳入后评价计划。组织宜建立并充分利用经验教训知识库，并将其应用于未来商业论证、项目和项目群的持续改进过程，以提升后评价工作的质量与成效。

## 5 基本原则

### 5.1 独立性

后评价工作由独立于项目或项目群发起人及执行团队的个人或实体主导和实施。后评价团队可由第三方机构或发起组织的其他部门组成。

### 5.2 客观性

后评价工作基于事实开展,客观反映项目或项目群的决策、管理和执行的实际状况。通过可靠的文档资料和真实数据,实事求是地得出评价发现与结论。

### 5.3 针对性

根据项目或项目群的类型、级别、规模、复杂程度、利益相关方和监管要求等情况,确定后评价的程序和方法,评价过程及结论具备科学性、适用性和可操作性。

### 5.4 实用性

后评价的结果、结论和建议具备时效性和可操作性,所提建议能有效指导改进措施的制定与实施,改善未来同类型项目或项目群的管理和实施水平。

## 6 准备工作

### 6.1 概述

若要评估工作卓有成效,最终得出的结论和建议能为发起组织带来实际效益,需具备以下前提条件:

- a) 高级管理层的支持(见 6.2);
- b) 组织能力和资源获取(见 6.3);
- c) 组织治理体系的一致性(见 6.4);
- d) 承包方或供应方(见 6.5)、客户(见 6.6)及其他内外部利益相关方的协作配合。

### 6.2 高级管理层的支持

高级管理层的支持对后评价至关重要。启动后评价前,宜评估高级管理层对所涉项目或项目群后评价的态度。只有高级管理层持积极和支持态度,后评价才能获得所需的资源,其结果和建议才能得到有效落实。

### 6.3 组织能力和资源获取

后评价工作由具备相应技能和经验的专业团队(见 7.4 和 7.5)负责实施,且该团队得到后评价发起人(见 7.3)、项目或项目群发起人以及其他利益相关方的支持。后评价的成功依赖于充足的资源和组织保障能力,尤其是为整个评价过程提供资金支持的财务资源。

发起组织正式启动后评价工作前,宜识别并满足相关人员的配置需求,包括为参与后评价的人员提供必要的培训,并推动所需的组织变革,以保障后评价工作的顺利开展。

### 6.4 组织治理体系的一致性

后评价宜作为组织治理体系的组成部分。评价中采用的实践、程序、方法和工具,宜与触发评价的

环节以及承接评价结果的环节相衔接。发起组织宜在项目或项目群开始前,确定开展后评价所需的方法和工具。

后评价通过提供基于证据的见解,反映被评价项目或项目群的绩效和影响,其所得信息可用于支持组织决策、政策制定、持续改进和创新。

### 6.5 承包方或供应方协作

发起组织宜同承担项目或项目群部分或全部工作的承包方、提供资源的供应方建立有效协作机制,保障后评价信息获取渠道的畅通。相关合同中宜明确承包方或供应方参与后评价工作的义务条款,为后评价提供必要的人员与信息支持。

### 6.6 客户协作

引入客户视角有助于分析项目或项目群的结果,深化对可持续性的判断,并识别项目或项目群管理的改进空间。发起组织中直接面向客户或其他利益相关方的人员,宜充分理解开展后评价工作的目的,并能够运用适当的数据收集工具和方法,引导客户配合和参与评价。客户视角不仅有助于客观反映项目或项目群的成效,也为未来工作的优化和改进提供重要参考。

## 7 角色和职责

### 7.1 概述

后评价需配备具有足够技术能力的专业人员,评价过程组织有序、内容全面,能够形成具有可操作性的改进建议。

图 3 给出了后评价团队的组织架构示意图,以及在后评价过程中可供咨询的利益相关方。

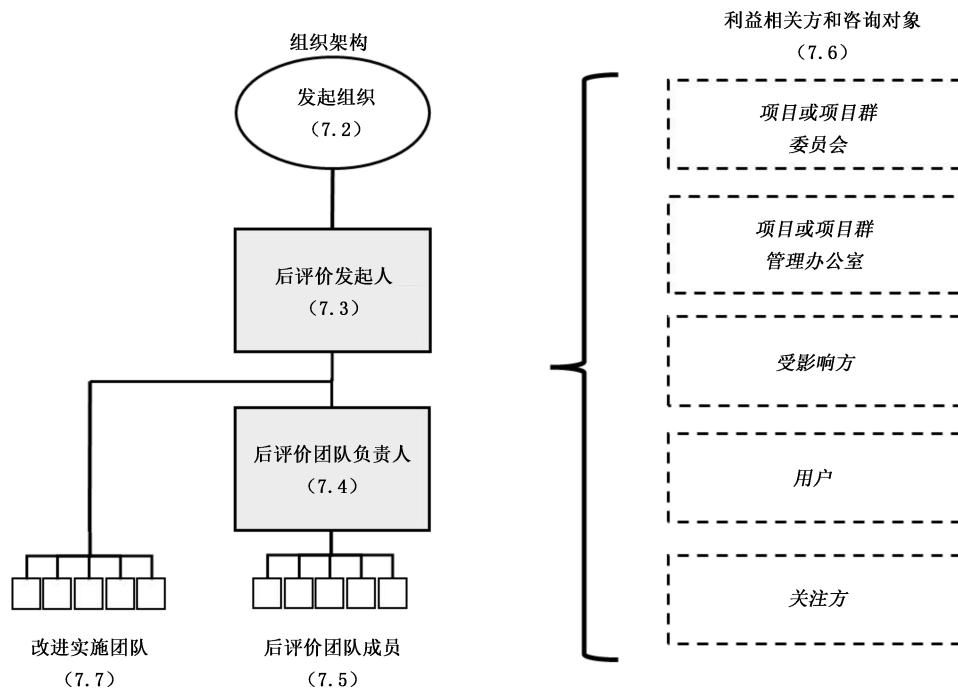


图 3 后评价团队组织架构示意图

## 7.2 发起组织

发起组织作为上级主管机构,负责为所辖项目和项目群提供方向指导与资源支持。其在后评价中的主要职责包括:

- a) 确认后评价的目标与自身需求相符;
- b) 监督后评价的实施,核实成果的可持续性 & 预期收益的实现情况;
- c) 监督基于评价结果和建议所开展的后续审查与改进活动。

## 7.3 后评价发起人

后评价发起人对发起组织(见 7.2)负责,承担启动、监督和审查后评价工作及后续行动(若被指派)的责任。其主要职责包括:

- a) 明确后评价的目的和目标;
- b) 核实后评价是否与其目标保持一致;
- c) 分配后评价工作所需的资源;
- d) 任命后评价团队负责人;
- e) 与后评价团队负责人共同确定后评价团队成员;
- f) 批准并监督基于后评价制定的改进实施计划。

项目或项目群的发起人可以同时是后评价发起人。

## 7.4 后评价团队负责人

后评价团队负责人对后评价发起人负责,组织实施后评价工作。后评价团队负责人宜熟悉项目或项目群获批和实施所依据的组织战略与目标,以及该项目或项目群拟实现的目标。其主要职责包括:

- a) 制定完整的后评价计划,包括时间表和里程碑(见 9.3);
- b) 明确并分配后评价团队成员的角色与职责;
- c) 确定后评价采用的方法与工具;
- d) 监督数据的收集、分析与报告;
- e) 推动后评价工作按计划开展并实现预期目标。

如果项目或项目群管理办公室的成员未对被评价的工作进行监督、指导或直接参与,则可担任后评价团队负责人。其他适任人选包括组织内的监督或审计部门人员,以及未参与项目或项目群实施的内部或外部专家。

## 7.5 后评价团队成员

后评价团队成员对后评价团队负责人负责,执行后评价的具体工作。其主要职责包括:

- a) 使用调查问卷、访谈、文档分析等方法 and 工具收集数据;
- b) 与利益相关方沟通,获取反馈信息和意见建议;
- c) 分析数据并形成初步结论;
- d) 基于后评价结论提出改建建议。

如果项目或项目群管理办公室的成员未直接参与被评价项目或项目群的实施工作,则可担任后评价团队成员。

## 7.6 利益相关方和咨询对象

### 7.6.1 概述

后评价利益相关方是指因项目或项目群的实施或成果而受到正面或负面影响的个人或群体。

咨询对象是指从后评价利益相关方中选出的,为后评价团队提供必要信息以开展后评价工作的个人或群体。

### 7.6.2 内部利益相关方

后评价内部利益相关方包括:

- a) 项目或项目群董事会成员;
- b) 项目或项目群发起人;
- c) 项目群经理、项目经理或工作包负责人;
- d) 项目或项目群团队成员。

### 7.6.3 外部利益相关方

后评价外部利益相关方包括:

- a) 项目或项目群产出的使用者;
- b) 在项目或项目群实施过程中受到影响的利益相关方;
- c) 受项目或项目群产出、成果和收益影响的利益相关方;
- d) 对项目或项目群及其产出、成果和收益感兴趣但不直接受影响的利益相关方;
- e) 组织内对项目或项目群及其产出、成果和收益感兴趣的高级管理人员;
- f) 组织内负责实践、方法和工具的人员;
- g) 项目或项目群管理办公室成员。

### 7.6.4 咨询对象

后评价团队宜从项目或项目群的利益相关方(见 7.6.2 和 7.6.3)中识别并选定咨询对象。选取标准宜基于其在项目或项目群成果、收益及管理方面的知识和经验。咨询对象的参与形式可以是访谈、问卷调查、焦点小组讨论,或其他数据和证据收集方式(见 9.5.2)。

## 7.7 改进实施团队

改进实施团队对后评价发起人负责,负责建议的规划与落实。后评价发起人可成立独立团队负责建议的评估和落实。改进实施团队的主要职责包括:

- a) 制定改进行动计划;
- b) 实进行动计划并跟踪进展;
- c) 报告实施进度。

## 8 评价内容

### 8.1 通则

后评价的具体内容宜根据后评价发起人(见 7.3)设定的目标确定,并受所评价的项目或项目群类型和背景影响。常见的评价内容包括:

- a) 治理与管理(见 8.2);
- b) 战略一致性与目标(见 8.3);
- c) 产出与成果(见 8.4);
- d) 收益(见 8.5);
- e) 可持续性(见 8.6)。

图 4 给出了各评价内容之间的关系示意图。项目或项目群的治理与管理方式影响战略的对齐程度

与目标、产出与成果以及收益的实现；产出、成果和收益的评价又可作为可持续性评价的基础。

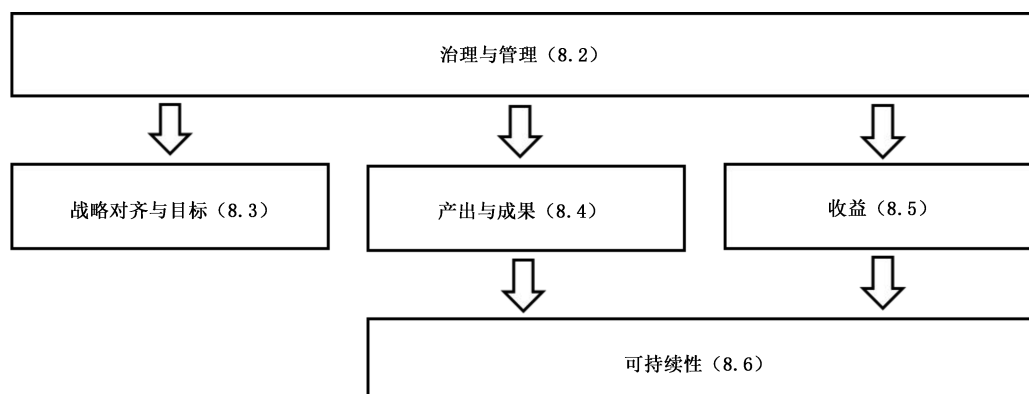


图 4 后评价内容关系示意图

如果某一项目是项目群的组成部分且不直接产生成果或收益，则后评价中成果与收益的部分可被弱化；同样，如果项目或项目群对社会或环境没有影响，其相关评价也可弱化。

## 8.2 治理与管理

### 8.2.1 评价要点

治理与管理评价的重点是分析项目或项目群的治理与管理对已实现或未实现的成果与收益产生的影响程度。

注：项目或项目群的关闭评审主要评价治理与管理框架在工作管理中的适宜性，而后评价则是在项目或项目群关闭后，评价治理与管理的某些关键方面（如技术决策和管理决策）对实际实现的成果与收益的影响。

后评价团队宜考虑治理框架定义的项目或项目群的各阶段，评估管理工作对以下活动产生的影响，例如：

- a) 决策阶段（见 8.2.2）；
- b) 准备阶段（见 8.2.3）；
- c) 实施阶段（见 8.2.4）。

如治理与管理框架的某些方面可用于未来工作，宜记录这些方面（见 8.6.5）。

对于项目群后评价，还需考虑以下治理与管理的相关内容：

- 项目群组件需求的分配情况；
- 项目群组件的阶段安排；
- 项目群组件产出的整合情况；
- 项目群组件对项目群整体成果和收益的贡献程度。

### 8.2.2 决策阶段

后评价团队宜考虑项目或项目群在全生命周期中所做的决策，主要包括与以下事项相关的决策：

- a) 建议书的批准；
- b) 可行性研究；
- c) 商业论证或其他类似文件；
- d) 各类计划；
- e) 在项目群情境下，启动某一工作阶段或新项目群组件的授权。

评价宜重点关注对成果和收益产生重大影响的决策，包括：

- 决策结论的科学、工程或管理依据；
- 提供给决策者的信息质量；
- 决策的及时性；
- 做出决策前专家咨询的广泛程度。

### 8.2.3 准备阶段

后评价团队宜考虑项目或项目群的战略、资金来源以及治理框架的界定。评价宜重点关注治理框架的标准化与完整性、项目或项目群战略的合理性，以及项目或项目群管理信息系统的集成水平。此外，宜评估管理方法的选择、工作阶段划分和工作分解的合理性，以判断在不增加额外风险的前提下，是否存在更早实现成果和收益的替代方案。

### 8.2.4 实施阶段

后评价团队宜考虑项目或项目群全生命周期中所采用的控制措施和分析方法。评价宜重点关注对项目或项目群产生重大影响的风险、问题及变更请求。后评价团队宜评估这些事项是否存在可改进的处理方式。

## 8.3 战略一致性与目标

### 8.3.1 评价要点

战略一致性与目标评价的重点是分析和评估项目或项目群目标在最初授权时，其目标与发起组织的战略目标的一致程度。项目或项目群全生命周期中，经批准的组织战略目标的后续变化情况，也予以考虑。

后评价团队宜考虑以下方面：

- a) 战略一致性(见 8.3.2)；
- b) 目标适宜性(见 8.3.3)；
- c) 目标实现度(见 8.3.4)。



### 8.3.2 战略一致性

在评价战略一致性程度时，宜明确项目或项目群在最初授权时发起组织的战略和目标，以及后续战略和目标的变化，如有可能，还需分析变化原因并评估其对项目或项目群的影响。

注：在某些组织中，组织的战略和目标是明确陈述的，而在某些组织中，它们可能是治理机构通过连续的政策或其他决策形成的。

后评价团队宜评估项目或项目群的目标，与更高层级工作组的目标以及发起组织的战略目标的一致程度。该评估可针对项目或项目群全生命周期中的重要决策点进行，例如启动、阶段转换或新项目群组件的启动等。

### 8.3.3 目标适宜性

后评价团队宜识别项目或项目群在最初授权时设定的目标，以及在项目或项目群任何阶段正式变更后的目标，从以下方面评估项目或项目群目标的适宜性：

- a) 目标的意图和表述所基于的依据和逻辑；
- b) 用于评估目标实现情况的绩效指标的选择。

该评估宜基于项目或项目群的内部运作情况，并结合外部环境和约束条件的变化。

### 8.3.4 目标实现度

后评价团队基于项目或项目群在目标最初授权时设定的绩效指标,以及过程中变更后的绩效指标,从以下方面评估目标的实现程度:

- a) 设定目标与实现目标之间的差异;
- b) 设定目标与实现目标之间差异的原因;
- c) 项目或项目群满足后续项目、项目群或其他相关工作需要的程度。

## 8.4 产出与成果

### 8.4.1 评价要点

产出与成果评价的重点是评估所交付的解决方案在产出与成果方面是否适宜,以及其满足发起组织和利益相关方需求的程度,同时考虑其正面和负面影响。

后评价团队宜考虑以下方面:

- a) 产出(见 8.4.2);
- b) 组织与社会成果(见 8.4.3);
- c) 环境成果(见 8.4.4)。

在某些情况下,项目或项目群的产出与成果可能对发起组织及其他利益相关方带来负面影响,开展后评价时宜予以特别关注。

### 8.4.2 产出

后评价团队宜考虑交付的解决方案(或解决方案的一部分)所包含的产出,是否足以作为实现预期成果的基础,包括对采用技术的评估、技术选择的合理性以及各项产出在单独使用和作为整体解决方案组成部分时是否按规范运行。

与产出相关的考虑因素包括采用新方法与新技术的情况,以及创新技术的应用。评价团队宜调查产出在投入使用后出现的任何问题、缺陷或故障,并记录任何预期之外的影响和副作用。

### 8.4.3 组织与社会成果

后评价团队宜考虑项目或项目群对组织及更广泛社会(如适用)所引发的变革,评估这些变革是否必要、是否已实际发生,并分析未实现的原因。

如适用,宜从以下方面评估成果:

- a) 组织成果:评估其影响,包括运营效率、流程的适宜性、组织变革方法的有效性,以及方法和工具的有效应用;
- b) 社会成果:评估其影响,包括国内外影响力、促进国内外交流的作用、社会福祉,以及其他类似的社会影响。

后评价团队宜调查:是否识别利益相关方并使其参与其中;所采用的验证方法(如试点)是否充分;利益相关方提出的问题是否得到关注,无论是通过正式渠道、媒体,还是其他方式反映。此外,宜记录可能出现的意料之外的影响和副作用。

### 8.4.4 环境成果

后评价团队宜考虑项目或项目群对当地、区域及全球自然环境、生态环境、自然资源或其他被确定为环境评估领域所产生的实际影响(如有),并记录预期之外的影响和副作用。

对于被认为具有重大环境影响的项目或项目群,宜将已知的环境影响与项目或项目群批准时提交

的环境目标及其后续更新进行对比分析,并评估用于衡量环境影响的指标是否恰当。

## 8.5 收益

### 8.5.1 评价要点

收益评价的重点是基于项目或项目群的成果,评估其整体的经济、财务、社会和环境收益,并综合考虑正面与负面的影响。收益评价还需考虑成本,以及所有计划内或意料之外的影响。

后评价团队宜从以下三个方面,综合考察其正负面影响:

- a) 经济与财务收益(见 8.5.2);
- b) 社会收益(见 8.5.3);
- c) 环境收益(见 8.5.4)。

### 8.5.2 经济与财务收益

后评价团队宜考虑支撑项目或项目群最初及更新商业论证(或类似文件)所用分析的适宜性与完整性,并关注这些分析在项目或项目群全生命周期中的变化情况。宜记录项目或项目群文件中所述的预期经济与财务绩效与实际绩效之间的差异,并分析差异产生的原因。宜关注用于上述分析的方法、数据与绩效指标的适宜性,包括用于经济分析、投资分析及成本-效益分析的指标。

### 8.5.3 社会收益

后评价团队宜考虑支撑项目或项目群最初及更新商业论证(或类似文件)所用分析的适宜性与完整性,并关注这些分析在项目或项目群全生命周期中的变化情况。宜记录预期的社会收益与实际观察结果之间的差异,并分析差异产生的原因。宜考虑项目或项目群对社会与经济发展、民众生活方面所带来的正面与负面影响,并关注用于分析的相关方法、数据与绩效指标的适宜性。

在评估项目或项目群的社会收益时,后评价团队宜考虑:

- a) 对当地、区域及全球社会和谐发展的贡献;
- b) 对当地、区域及全球居民生活质量的改善;
- c) 对创造就业机会及类似社会收益的贡献。

### 8.5.4 环境收益

后评价团队宜考虑支撑项目或项目群最初及更新商业论证(或类似文件)所用分析的适宜性与完整性,并关注这些分析在项目或项目群全生命周期中的变化情况。宜记录预期的环境收益与实际观察结果之间的差异,并分析差异产生的原因。宜考虑项目或项目群对当地、区域和全球环境的正面与负面影响,并关注用于分析的相关方法、数据与绩效指标的适宜性。

## 8.6 可持续性

### 8.6.1 评价要点

可持续性评价的重点是判断项目或项目群的产出、成果和收益能否持续实现,以及该项目或项目群是否具有可复制性,能否作为未来实施类似工作的基础。

后评价团队宜考虑:

- a) 产出的可持续性(见 8.6.2);
- b) 预期成果的可持续性(见 8.6.3);
- c) 收益实现的可持续性(见 8.6.4);
- d) 可作为未来类似工作的范本(见 8.6.5)。

### 8.6.2 产出的可持续性

后评价团队宜从可能影响项目或项目群产出运营的内部因素和外部条件进行分析,内部因素包括运营管理水平、技术水平、人才素质、财务状况等方面,外部条件包括规划、政策、市场需求、环境条件和资金等方面,并识别和分析产出相关的重大风险。

### 8.6.3 预期成果的可持续性

后评价团队宜评估项目或项目群的组织成果、社会成果和环境成果是否具有持续性。分析所覆盖的时间周期不短于商业论证(或类似文件)中规定的期限;在某些方面,如环境问题,可适当延长评估周期。评估过程中,宜同时考虑产出的可持续性(见 8.6.2),目前已实现的成果(见 8.4.3 和 8.4.4),并综合考虑经济与财务因素。

### 8.6.4 收益实现的可持续性

后评价团队宜评估项目或项目群所产生的经济、财务、社会和环境收益是否具有持续性,并结合已实现的成果(见 8.4.3 和 8.4.4)及收益(见 8.5)进行分析。宜注意区分短期收益与长期收益,并识别考量时间范围内可能出现的相关风险,为后评价发起人提供参考。

### 8.6.5 可作为未来类似工作的范本

后评价团队宜评估项目或项目群的治理与管理方法是否可作为开展未来类似工作的范本,并分析以下方面的潜在复用价值:

- a) 交付策略;
- b) 供应链模式;
- c) 用于开发、整合和移交产出的方法;
- d) 所创造的产出类型;
- e) 绩效度量指标;
- f) 管理组织与业务变革的方法;
- g) 治理框架。

## 9 评价程序

### 9.1 通则

后评价通过结构化的流程开展,用于启动和推进项目或项目群的后评价工作,促进资源和人员的合理配置,并实现对评价结果的有效反馈与应用。具体的评价程序可根据项目或项目群的规模、复杂程度以及后评价发起人(见 7.3)的目的进行适当调整。

注:人工智能与自动化技术为提升后评价的准确性、效率与深度提供了新的机遇。

后评价的开展宜充分契合项目或项目群的特性,并提供可验证、可确认的信息支持。用于启动、策划和实施项目或项目群后评价的流程通常包括以下几个方面:

- a) 明确目标与范围(见 9.2);
- b) 后评价工作策划(见 9.3);
- c) 团队组建与动员(见 9.4);
- d) 后评价工作实施(见 9.5);
- e) 结果反馈及利用(见 9.6)。

## 9.2 明确目标与范围

后评价发起人宜与发起组织协商,并与后评价团队负责人协同确定后评价的目标与范围,同时就评价结果、结论和建议的记录与传达要求达成一致。宜明确评价工作的预期成效、界定评价边界,并设定实施评价的基准起点。

## 9.3 后评价工作策划

后评价工作的策划宜在项目或项目群全生命周期中的早期阶段进行。如果项目或项目群的发起人认为有必要,后评价的策划工作可以与项目或项目群的策划同步进行。策划工作以形成正式的后评价计划为最终成果。在策划项目群后评价时,还需考虑项目群中的各项目后评价时间安排及其对项目群实际和预期成果及收益的影响。

评价计划宜包括以下内容。

- a) 目标与范围:明确评价目标和范围(见 9.2)。
- b) 进度、成本与资源:明确评价活动所需的时间表、里程碑、成本分配和所需资源,以及资源的获取方式。
- c) 项目或项目群描述:概述所评价的项目或项目群,包括背景、初始目标与范围、预期成果与收益,以及其他任何经正式批准的变更概述。
- d) 评价方法:说明拟采用的评价方法,包括评价指标与绩效度量、数据来源与收集方式,以及后评价团队成员的角色与职责。方法的选择宜征求潜在后评价团队成员、相关领域专家,参考既往评价经验。评价方法宜体现所选评价内容(见第 8 章),并与项目或项目群的工作内容和影响相关联。
- e) 数据来源与收集方式:明确所需数据的数量与细节、数据来源及收集方式,并考虑相关伦理和隐私问题。明确数据录入、验证与清洗的做法;数据管理和安全存储方式及控制权限。数据收集方式可包括观察、访谈、问卷、调查,以及对项目和项目群相关文件的审阅等。
- f) 分析与解释:以评价目标为依据,定义数据分析与解释方法。
- g) 评价的利益相关方与咨询对象:列出在评价过程中需要访谈或咨询的个人或群体。
- h) 文档记录:描述数据收集的详细程度,以及如何记录评价的发现、结论与建议。文档宜足够详实,便于后续分析与查阅,支撑结论与建议。
- i) 报告与传播:说明评价发现、结论与建议将如何以及向谁传播。
- j) 后续行动:描述对建议执行情况的监测和跟踪方法。本部分既可以包含在评价计划中,也可以作为单独文件。

## 9.4 团队组建与动员

后评价团队负责人宜与后评价发起人充分沟通,了解后评价的目标与范围,以及后评价团队成员应掌握的背景信息。在此基础上,识别并遴选合适的后评价团队成员,向其说明评价目标、范围及必要的背景信息,使其充分理解自身职责与团队协作要求。

后评价团队宜审查评价计划,确认其内容完整、具有可行性,并能在既定的时间与成本约束下实施。评价计划经后评价发起人批准。

## 9.5 后评价工作实施

### 9.5.1 通则

后评价工作宜按照与后评价发起人商定的计划开展,后评价团队负责人及成员对各自任务有一致

理解。计划启动后,宜定期跟踪进展,及时发现偏差,协同推进各项工作。

### 9.5.2 数据收集与汇总

收集评价所需的数据宜客观、公正,来源广泛,包括利益相关方及其他相关渠道。数据宜与评价目标和评价内容相符。

收集的数据和信息包括项目或项目群文件、利益相关方反馈、财务记录、访谈内容、调查问卷结果等。收集的数据既可以是基于情境的定性数据,也可以是定量数据。

直接来源或通过受访谈者直接互动所获取的原始数据,可包括:

- 调查和问卷;
- 访谈;
- 直接观察;
- 记录的行为、行动或事件;
- 焦点小组讨论。

也可利用他人为其他目的收集的数据作为数据来源,包括:

- 已公开发表的资料,如书籍、学术期刊、报纸、社交媒体及其他出版物;
- 含有广泛数据的在线数据库,如研究文章、统计信息和社会调查;
- 公开的机构或政府记录;
- 既往的研究和评价。

收集的数据宜有足够详尽的记录,便于相关信息的检索与分析,用以支撑后评价团队提出的发现、结论和建议。

### 9.5.3 数据分析与结论

收集和汇总后评价相关数据后,宜对数据进行分析,分析途径可包括:

- a) 描述性统计与图表,用于总结和可视化数据;
- b) 对比分析,用于将结果与后评价目标进行对比;
- c) 相关性分析,用于探索不同变量或因素之间的关系;
- d) 内容分析,用于对定性数据进行分类和解读。

所收集的数据(见 9.5.2)宜按照评价计划中定义的方法(见 9.3)进行分析。数据分析的具体方法取决于项目或项目群的范围、评价范围和收集的数据类型,常用的数据分析方法包括定量分析、定性分析、混和分析。

数据分析宜针对特定的目标以及选定的评价内容(见第 8 章)开展。宜记录分析结果并提供证据支撑,并对评价的分析结果进行验证。分析中被认为重要的方面宜整理成结论,用于撰写后评价文件(见 9.5.4)。

### 9.5.4 后评价文件编制

完成数据分析后,编制完整的后评价文件。后评价文件宜能概括全部评价工作,明确后评价结论,真实反映后评价的结果,客观描述后评价发现的问题,全面给出项目或项目群后续发展的对策建议和可供类似项目或项目群参考的经验教训。

## 9.6 结果反馈及利用

项目或项目群后评价完成后,宜及时将后评价文件提供给后评价发起人或后评价发起人指定的其他相关方。宜利用后评价文件给出的发现,在各相关方之间开展讨论,达成对各项建议的处理方案。改

进实施团队(见 7.7)宜对达成一致的解决方案进行规划并付诸实施。

结果反馈及利用通常由独立于后评价团队的个人或团队执行,具体安排由发起组织或后评价发起人确定,或根据组织治理与管理框架的规定进行。



参 考 文 献

- [1] GB/T 45494—2025 项目、项目群和项目组合管理 背景和概念
- 





