

经理人书架

科文西方工商管理经典文库·咨询系列

THE CONSULTANT'S SCORECARD
TRACKING RESULTS AND
BOTTOM-LINE IMPACT OF
CONSULTING PROJECTS

咨询绩效评估

跟踪咨询项目的结果与底线

[美] 杰克·菲力普斯(Jack Phillips) 著
段盛华 余凤霞 译



上海远东出版社



科文(香港)出版有限公司
SCIENCE & CULTURE PUBLISHING HOUSE (LTD./HK)



麦格劳-希尔教育出版集团
McGraw-Hill Education

咨询绩效评估

THE CONSULTANT'S SCORECARD

跟踪咨询项目的结果与底线

上海遠東出版社



科文（香港）出版有限公司
SCIENCE & CULTURE PUBLISHING HOUSE LTD./H.K.



麦格劳-希尔教育出版集团
McGraw-Hill Education

Philip, Jack J.

The consultant's scorecard: tracking results and bottom-line impact of consulting projects

ISBN: 0-07-134816-6

Copyright (c) 2000 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co., Shanghai Far East Publishing and Science & Culture Publishing House (Hongkong) Co. Ltd.

本书中文简体字翻译版由上海远东出版社、科文(香港)出版有限公司和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司激光防伪标签,无标签者不得销售。

McGraw-Hill
全球智慧中文化

咨询绩效评估

著 者/(美)杰克·菲力普斯

译 者/段盛华 余凤霞

策划编辑/单靖华

特约编辑/亦 扬

责任编辑/匡志宏

装帧设计/戚亮轩

版式设计/李如琬

责任制作/晏恒全

责任校对/袁小敏

出 版/上海远东出版社

(200336) 中国上海市仙霞路 357 号

<http://www.ydbook.com>

发 行/商务印书馆上海发行所

上海远东出版社

排 版/南京展望照排印刷有限公司

印 刷/商务印书馆上海印刷股份有限公司

装 订/上海虎林装订厂

版 次/2001 年 11 月第 1 版

印 次/2001 年 11 月第 1 次印刷

开 本/850×1168 1/32

字 数/355 千字

印 张/15.25

插 页/4

印 数/1-5000

ISBN 7-80661-388-9

F·89 定价: 58.00 元

致 谢

本书的出版绝不是某一个人努力的结果,每一章的内容都是“众人拾柴”的成果。需要特别感谢的是企业业绩评价资源组织(Performance Resources Organization, PRO)的客户,他们让我们有机会不断检测我们的投资回报率(ROI)评价方法。

我们非常庆幸能够有机会同来自全球很多卓越组织机构的人进行合作,其中有些人在本书相关问题的论述中提供了特别的帮助: Jac Fitzenz, Saratoga Institute; Toni Hodges, Bell Atlantic; Debi Wallace, First Union National Bank; Brent Peterson, Franklin Covey; Kathy Jones & Debi Harrel, Nortel; Mike Sullivan, All State; Rob Schriver, Lockheed-Martin; Rick Irwin, ComEd; Mijin Cho, Motorola; Chris King, Walt Disney; Ferdinand Tersoro, Dell Computer; Pauline Stamp, Guthrie Healthcare Systems 的前高级职员; Mark Jones, 普华永道; Brenda Sayers, 德勤; Dan McLinden, 安盛咨询的前高级咨询顾问; Peter Howes, HRM Consulting。

尤其需要感谢企业业绩评价资源组织的合作伙伴,他们所提供的各种观点、建议和 information 非常有价值,使我们能够更好地改进投资回报率的评价方法,树立一种真正成功的咨询模式;应予感谢的人中包括 Judy Esrin, Patrick Whalen, Dianne Hill, Bob Sutton, Heather Barfoot, Robert McCarty。

在企业业绩评价资源组织这个大家庭内,也有很多人为了本书的出版提供了帮助。我的挚友和商业合作伙伴 Ron Stone,他在指导我们咨询业务的过程中,不断对我们的方法进行改进。Ron 不仅在评价方法体系上非常精通,而且在结果方面也是卓有成效的。Frank Ashby 是我的一位朋友,也是公司董事会成员;他为本书的撰写提供了鼓励和建议。我的终生伴侣 Patricia Pulliam,在本书整个手稿的撰写过程中为我提供了颇有价值的想法和技术工具,并在最后为本书手稿的整体质量进行了严格的把关。尤其要感谢 Jaime Beard,她对本书的手稿进行了一丝不苟的检查,并且整理了所有的相关笔记、录音带、图表和材料。在整个项目的运作过程中,她都非常专注。Don Milazzo 对本书进行了非常出色的编辑工作。Kelly Chappell 在项目的运作过程中对相关事情的优先序列进行整理和安排,从而使本书能够及时面世,Michelle Garcia 在项目的启动的早期以及后续的编辑工作中都提供了相应的帮助。我向他们表示深深的谢意。

特别感谢

我要特别感谢德州休斯敦(Houston)的海湾出版公司(Gulf Publishing Company),感谢它准许我们使用我原来著作中的部分材料。海湾出版公司出版了三本我们关于 ROI 的著作。本书中的少量材料改编自《培训和业绩改善项目的投资回报》(*Return on Investment on Training and Performance Improvement Programs*)(1997)。

引 言

关注投资回报率(ROI)

过去,评价咨询过程的一个基础是咨询顾问与客户之间关系的质量。这种检验方法当然没有错,咨询项目中成功人际关系非常重要。人们对成功的界定通常比较模糊,比较宽泛,其中反映了人们对事物判断的定性化特点,建立在矫正(alignment)、匹配(fit)和关系(relationship)的基础之上。真正把咨询活动同底线价值(bottom-line values)联系起来的人并不多见。

但是,今非昔比,客户的管理层要求提高对聘请外部咨询顾问所作投资的可见度。客户寻求咨询服务的费用在增加,客户对咨询项目的成功度和质量越来越不满意,因此,咨询活动的评价也就面临着巨大的压力,人们要求它能够对咨询活动可见度的说明采取一种能够让客户的管理者一目了然的方式: ROI。

人们日益迷恋和运用咨询项目评价的 ROI 方法,其原因是多方面的。影响最大的可能是来自客户和执行经理所施加的压力,他们要求咨询投资能够产生真正的回报。竞争性的经济压力迫使人们对所有费用的审查日益严格,其中当然包括咨询成本。各个企业开始推行各种各样的变革方案,如:全面质量管

理、业务流程再造、过程持续完善(Continuous Process Improvement)。企业中类似方案行动的推广也要求对相应的活动进行测量和评价,因为高层管理者非常期望知道这种行动所产生的实际结果。

各种各样的变革过程使人们产生了很大的期望,但是却沒有实现所承诺或所预期的结果。实际上,最后结果的缺陷使很多人对咨询过程提出质疑,要求咨询顾问运用一种更加系统的方法来展示咨询活动的真实成果:最理想的情形是在咨询过程执行之前就展示相应咨询活动所能够作出的贡献。咨询预算的飙升以及前面所提到的审查压力和经济压力,使得人们对 ROI 评估过程的需求空前高涨。

咨询活动的 ROI 评估过程

咨询活动的 ROI 评估过程其挑战的一面是由该过程建立本身的特性和准确性所决定的。咨询活动的 ROI 评估过程往往比较容易混乱,通常会被各种各样的模型、公式和统计数据所淹没,即便是最有能耐的咨询顾问和客户,也会望而却步。除此之外,还存在人们对该过程的误解,存在对该过程完全错误的运用。这样,也就使得咨询顾问并不乐于采用咨询活动的 ROI 评估过程,客户甚至怀疑是否真的存在这样一种评价过程。

不幸的是,ROI 是无法回避的。向客户及其执行管理层承认不能对咨询项目所产生的影响进行测量,就等于向他们承认相应的咨询活动不能为他们创造价值,就等于向他们承认咨询顾问不应该承担任何责任。在实际操作中,我们必须深入考察咨询活动的 ROI,必须考虑咨询活动的 ROI,并把它最终作为整个咨询介入过程的一个有机组成部分。

其中的必要条件是采取一种符合逻辑的理性方法,能够在

绝大多数预算资源和约束条件下进行简化和实施。本书提出了一个成功的 ROI 评估过程,它的发展经历了近 20 年。本书所阐述的 ROI 评估过程具有丰富的内涵,并且针对咨询领域所面临的挑战进行了相应的调整。它能够满足三类人员的要求。第一类是咨询顾问,他们在咨询介入过程中已经运用 ROI 评估过程,而且将继续用该评估过程来报告相应的满意度和取得的成功。ROI 评估过程具有很大的“用户友好性”,易于理解,在实践中久经考验。第二类重要的人员就是批准咨询项目和项目预算的客户和执行经理,他们往往希望实现可以进行测量的结果,最好可以用投资回报率进行表达。本书将要阐述的 ROI 评估过程能够很好地满足他们的要求。大多数高层经理人员认为这种评价过程可信,合乎逻辑,实践意义强,易于理解。更为重要的是,他们自己也领会相应的评价过程,这一点对在未来的实施过程中获得他们的支持具有至关重要的意义。第三类人员就是承担评价工作的研究人员,他们需要开发、考察和分析各种新的过程和技术来表明相应的责任。这类研究人员参与两天或一周时间的 ROI 评估过程座谈会之后,几乎无一例外地盛赞这种方法。他们赞赏其中的策略:将咨询活动的各种影响分离开来,把数据/事实转换成货币值。他们一致认为 ROI 评估过程非常有助于咨询活动。

为什么现在推出这本书?

如何对咨询介入建立一个 ROI 评估过程,还没有任何著作进行论述。咨询介入的系统评价过程也几乎没有人作过说明。没有任何其他评价过程能够与本书提出的系统评价过程相媲美。各种测量和评价过程的绝大多数模型和描述都忽略了一个

成功 ROI 评估过程所必需的基本问题。它们几乎没有深入地研究相应评价过程的实际运作方式。

本书的目的并不是阐述如何提供咨询服务,而是为了阐述应该如何构建咨询过程从而让相应的咨询活动能够创造价值。本书所建立的框架,运用六种类型的数据来评价咨询活动所作出的实际贡献。关于咨询过程的好书数不胜数,但是却没有关于如何平衡地测量咨询项目成功度的著作。

积分视角:六个平衡测量指标

本书提出的六种类型的测量指标可以在咨询介入中收集,能够从一个均衡的角度审视咨询项目的成功度。它们包括不同时间段上收集的定量数据和定性数据。最后的结果就是对成功的咨询介入形成一个丰富的画面,同时也揭示了那些失败的咨询介入失败的原因。从本质上来讲,ROI 评估过程获得了下面六种类型的数据:

1. 在不同的时间段,各种不同的利益相关者对咨询介入的反应和满意度。
2. 参与咨询介入过程的人学习各种新技能、过程、程序和任务的程度。
3. 随着相应建议过程在实际工作环境中的实施,咨询介入实际应用和执行的成功度。
4. 实施咨询项目的工作单元中所体现的实际业务变革。这些测量值不仅包括硬数据,而且包括软数据。
5. 以百分比或比例的形式报告的实际投资回报率。这一测量指标所表明的项目成本的货币回报。
6. 无形测量指标,通常是软数据,ROI公式中不能转化成货

币值的数据。

这六个类型的数据对咨询介入的成功度形成了一个平衡的系统画面。而且,咨询活动的 ROI 评估过程还能够使人们洞悉相应的问题,并迅速做出调整,提供应用和实施咨询介入的成功度。因此,这是一个系统全面的方法,可以确保咨询介入的成功。

关注结果

咨询活动的 ROI 评估过程通过上述的六个测量指标可以测量咨询活动所作出的实际贡献;除此之外,它还提供了一个框架,让人们在这个咨询介入过程中始终把重心放在结果上。该过程的起始阶段是评估规划,要求在整个咨询介入过程中把主要精力集中在重要的测量指标上,从而让所有的利益相关者都能够了解相应的期望、测量指标和成功度。而且,在那些需要预测 ROI 的情形下,ROI 评估过程也可以进行相应的调整,提供前瞻性的 ROI 预测或者在实际咨询介入的不同时间段上提供 ROI 预测。总而言之,咨询活动的 ROI 评估过程是一个有效的工具,能够为咨询活动提供必要的可见度。

目标读者

本书的目标读者可以分成两种类型:咨询顾问和客户;书中的内容完全兼顾了这两种读者的兴趣。对那些向咨询顾问购买咨询服务的客户来说,本书为他们提供了一个评价咨询介入成功度必不可少的过程,并且提出了一个测量整个咨询项目运作

过程中成功度的框架。客户再也不用无奈地忍受咨询顾问所提出的评估方法了。客户至少可以对未来的咨询介入亲自参与评估过程的部分阶段,甚至可能要求对所有重大的咨询项目(不管是内部咨询项目还是外部咨询项目)进行全过程的 ROI 评估。

如果咨询顾问必须运用某种过程或方法向客户展示咨询介入所创造的价值,本书所提供的 ROI 评估过程就是一个具有“用户友好性”,易于理解、易于应用的过程。它能够为客户提供需要或要求的所有信息。ROI 评估过程的很多思想都可以融入到咨询项目中去,把成本和资源要求降低到最低限度。更为重要的是,认真开展本书所阐述的系统评估过程,建立一个投资回报率非常成功的咨询项目数据库,清楚地展示咨询活动给客户带来的影响,从而为未来的咨询介入提供某种优秀的营销工具。对小型咨询公司来说,咨询顾问可以利用其中的部分材料或全部材料,集中展示咨询项目的价值可见度,再也不会缺乏一种全面系统的评估方法。对大型咨询公司来说,本书所阐述的 ROI 评估过程就意味着从公司本身的角度完全改变咨询项目营销和运作的方式。

本书的次要读者有三大类。第一类是咨询活动过程中扮演支持角色的个人。他们可能是咨询公司或客户组织内部为咨询项目提供支持的人们。对他们来说,本书所阐述的 ROI 评估过程是一个宝贵的工具,可以帮助他们领会咨询项目价值可见度的必要性,可以帮助他们理解应该如何把 ROI 评估过程整合到相应的各个咨询活动中去。

第二类次要读者就是管理当局。客户组织中的管理者未必是咨询项目的直接客户,但是却可能受到咨询介入结果的影响或冲击。他们必须理解展示咨询服务价值可见度的各个相应过程的必要性,本书所阐述的 ROI 评估过程就能够完成这个任务。

第三类次要读者就是咨询过程中的外围人士,包括研究人员、研讨会主持人、教授以及其他涉及培养咨询人员的职业教育人士。本书提供了一个评估咨询项目成功度的久经考验、可靠和合理的方法,也可成为所有有关咨询过程的座谈会、研讨会或学院教程的有益补充。

本书的结构

本书的特色使本书能够成为目标读者的宝贵工具。书中内容的陈述采用的是一个具有实践意义的方式,说明 ROI 评估过程如何在企业中进行具体运用。第一章从客户的角度深入论述了采用 ROI 评估过程的必要性。其中的内容说明了客户可以通过一定的方式让咨询顾问对咨询介入真正承担责任。第二章所阐释的是咨询顾问应该如何展示咨询项目的价值,并且说明了 ROI 评估过程可以运用于所有的咨询情势——不管相应的咨询预算和资源如何。

第三章到第七章的内容阐述了前四个测量指标的数据收集问题:客户的反应和满意度,学习效果,咨询介人的应用和实施,咨询介入所产生的商业影响。每一章内容都分别阐述了如何运用具体的测量指标来衡量咨询项目的成功度,并且分别描述了相应测量指标数据收集最适宜的技术工具。其中当然论述了每个测量指标的可能便捷方式。

第八章论述的是 ROI 的实际计算过程,即咨询活动的 ROI 评估过程中的第五个测量指标。本章的内容描述了 ROI 值的求解过程和解释。第九章的内容论述了如何建立无形测量指标(即第六类数据)。其中还提出了建立无形测量指标所必需的分析过程。

第十章论述的可能是最重要的问题：隔离咨询活动所产生的各种效应。其中提出了各种相应的战略，将咨询介入所产生的影响同其他可能对产出数据产生影响的因素分离开来。第十一章考察的是一个关键问题：如何将相应的产出数据转换成货币值，其中分别对各种计算咨询介入所产生的整体财务效益的技术工具进行了解释。这两章都提出了相应的便捷方法。

第十二章重点论述了咨询介入的成本，说明了咨询介入过程中必须对所有的成本项目进行监控，并说明了应该如何报告相应的成本项目。这是咨询介入成本计算过程中的关键问题，因为只有这样才能进行成本与收益的对比。

第十三章的重点是如何在需要前瞻性预测的情形下进行 ROI 评估过程的预测。第十四章论述的是应该如何把相应类型的数据沟通给相应的目标人群。尤其是，本章详尽地阐述了如何进行影响研究 (Impact Study)，如何把影响研究的结果与客户沟通，如何建立与高层管理队伍进行沟通的恰当工具，如何在咨询介入过程中进行常规反馈。

本书的最后一章第十五章重点论述了如何将 ROI 评估过程内部化为咨询项目的惯例。本章的内容阐述了如何克服采用 ROI 评估过程的对抗因素，论述了如何在企业中有效地实施咨询活动的 ROI 评估过程。

总体说来，上述各章的内容阐述了咨询活动 ROI 评估过程的一个系统全面的框架，解决了把该方法作为咨询介入的重要组成部分所必须解决的重要问题。

消除对 ROI 的种种错误想法

测量咨询活动的 ROI 是一个热门话题。ROI 常常出现在各

种大会的议程上,出现在各种专业杂志期刊里,出现在网络会议中。从客户组织内部来看,对 ROI 的讨论往往出现在经理规划会议、高层管理会议和董事局会议中。从客户组织外部来看,全球各类积极进取的咨询公司都在建立和开发各自的 ROI 战略。

虽然绝大多数咨询公司已经认识到 ROI 是测量和评估的重要补充,但是它们始终不能很好地解决这个问题。很多咨询顾问把 ROI 评估过程当作创造咨询业务辉煌前景的秘密。他们相信:没有咨询活动的 ROI 评估过程,就会在混乱中沉沦;如果成功运用咨询活动的 ROI 评估过程,他们就可以获得客户的尊重,继续为咨询活动提供资金。不管追逐 ROI 评估过程的动机如何,其中的关键问题都是:“ROI 评估过程是不是一个合理资源条件下的可行过程?值不值得我们投入相应的精力让这个过程成为一个有用的常规工具?”

业绩评价资源组织(Performance Resources Organization, PRO)是全球 ROI 评估过程的领导者,早在 1976 年就首次进行了 ROI 影响研究。从那以后,ROI 评估过程不断得到改进,现在已经有 20 个国家的 1000 多个组织在运用这种方法。PRO 的咨询顾问已经参与了 300 多项 ROI 影响研究,已经有 25 个国家的 500 多人完成了 PRO 的 ROI 认证项目。同时,已经形成了一个拥有 200 多个会员的专业组织,提供一个论坛,对有关 ROI 的信息进行分享和交流。从这一点,我们完全可以看出:进行 ROI 影响研究是可行的,它可以成为众多组织和咨询公司的一种常规运作方式。

人们对 ROI 评估过程发生争议,主要是因为人们对该评估过程能不能实现相应的功能和在组织中实施的方式产生了误解。下面几个对 ROI 评估过程的错误想法可以从整体上解释人们对 ROI 评估的误解。关于 ROI 评估过程的错误想法是业绩评价资源组织根据其评估实践的多年经验而加以揭示的,其中有

些想法是在众多的咨询项目中和研讨会上发现的。下文对每一种错误想法都作了真实的解释。

1. 对绝大多数使用者来说,ROI 都比较复杂。由于人们普遍知道的是一些异常复杂的模型,因而使得这一点成了一个比较严重的问题。不幸的是,异常复杂的模型对模型的使用者来说几乎不会有什么帮助,只能使他们对 ROI 评估过程产生困惑。ROI 评估过程一个基本的财务解释公式,简单易懂:收益除以投资,收益等于咨询介入所带来的净收益,投资等于咨询项目的实际成本。脱离这个基本的公式就会产生很大的困惑和误解。本书中阐述的咨询活动 ROI 评估模型简化成了一个划分成操作步骤的系统过程。

2. ROI 评估过程非常昂贵,需要花费太多的关键资源。ROI 评估过程如果没有得到很好的组织、控制和实施,就可能变得十分昂贵。咨询 ROI 影响研究的成本可能非常显著,不过还是有一些可以选择的措施来降低成本。例如,在可能的情况下,可以通过利用组织内部的成员进行测量和评估,来提高进行 ROI 研究的技巧。而且,ROI 评估过程也可以作为项目的设计和执行业段的组成部分,这样就可以大大降低进行 ROI 研究的资源。同时,可以由其他人负责 ROI 评估过程的一些阶段,从而降低进行 ROI 研究需要特别资源的必要性。更为重要的是,ROI 评估过程只能应用于所有咨询项目的一个抽样:非常关键、值得进行 ROI 分析研究的项目。本书的内容还包括节约资源可以采纳的战略和技术。

3. 如果高层管理者不要求进行 ROI 研究,那么也就没有必要进行 ROI 研究。这一点成了绝大多数无辜旁观者的托词。人们对评估与测量很容易落入满足现实要求的俗套,他们错误地认为没有外在的请求也就意味着没有内在的需求。如果高层经

理获得的只是反应性数据和满意性数据,他们可能就不会再要求更高层次的数据了。在某些情形下,咨询顾问说服了高层管理者:咨询介入不能在 ROI 的层次上进行评估,一个项目所带来的具体影响是不能确定的。在这种情况下,高层经理不要求获得 ROI 数据也就没有什么大惊小怪的了。

这种思想还存在一个问题。管理范式在转变,不仅在咨询公司是这样,在公司的高层管理团队中也是这样。高层管理者已经开始要求获得 ROI 数据。公司领导体制的变化往往会触动管理范式的重大转变,因为新的领导体制往往要求确保责任(Accountability)的到位。把 ROI 整合到组织中去是需要时间的。这个工作并不是一件手到擒来的事情;在高层经理突然要求咨询顾问提供 ROI 数据的时候,他们实际上希望马上就能产生相应的结果。正是因为这个原因,咨询公司就应该远远赶在客户高层管理要求 ROI 数据之前,就开始运作 ROI 评估过程,进行 ROI 影响研究。

4. ROI 是一种过眼时髦。遗憾的是,这个评价确实符合当今组织中所引入的很多过程。ROI 作为一种分析工具已经使用了好些年。在 1923 年,即《哈佛商业评论》的第一个出版年度,ROI 就被作为一种测量工具提出来了。多年以来,ROI 一直被用来测量设备和新工厂的投资。现在,很多其他领域也在充分利用这一工具,其中就包括咨询解决方案领域。ROI 有着丰富的发展历史,它也必将成为一个重要的测量和评估工具。

5. ROI 仅仅是一种数据而已。这是一个常见的误解。本书描述的咨询活动 ROI 实际评估过程包括下面六种类型的数据:

- (1) 对咨询项目的反应和满意度
- (2) 直接参与咨询项目的人所学习到的东西
- (3) 咨询项目的应用或实施

(4) 商业影响

(5) 投资回报率

(6) 无形数据,指的是不能转化成货币价值的重要数据

从这个角度讲,ROI评估数据不仅包括定性数据,而且包括定量数据,常常包括很多不同的数据来源,因此 ROI 评估过程就成了各种数据的丰富源泉。

6. ROI并不是以未来为导向的,它只能反映过去的业绩。不幸的是,很多评估过程都是以过去为导向的,只能反映项目已经产生的结果。要对项目所产生的影响进行精确的评价,这是一个唯一的途径。不过,对 ROI 评估过程进行简单的调整就可以用来预测实际的 ROI 值了。其中的挑战是:具体咨询项目对测量指标所产生的影响进行估计有一定的困难。ROI 评估过程的其他环节则完全一样。ROI 评估过程是一个非常新颖的创意,也是客户的一个常见要求;然而,任何一个预测模型的预测精确度都是有限的。不过,本书相应提供了几个技巧,能够实现咨询项目结果评价的合理精确度,同时降低预测本身的大部分风险,降低滥用资源的概率。

7. 各种组织很少使用 ROI 评估过程。如果能够对相关证据进行完全的考察,这一点疑惑也就得到解决了。目前有 1 000 多个组织和咨询公司在使用 ROI 评估过程,同时关于 ROI 评估过程,已经至少出版了 100 个案例研究。全球的大型组织,包括各个行业和各种规模的企业,都在运用 ROI 评估过程来提高相应的项目责任,改善项目的运作效果。ROI 评估过程同样还应用于非盈利组织、教育部门和政府部门。毫无疑问,ROI 评估过程的应用正在增长。

8. ROI 评估过程复制起来并不容易。这一点担心,我们可以理解。从理论上讲,任何一个值得推行实施的过程必须能够