

④能够基于预测和评估作出决策，实现目标并产生价值。

在项目整个生命周期过程中，为了有效执行度量绩效域，项目经理需要重点关注：制定有效的度量指标、度量内容及相应指标、展示度量信息和结果、度量陷阱、基于度量进行诊断、持续改进。

1、18.7.1 绩效要点（掌握）**1. 制定有效的度量指标**

(1) 关键绩效指标。项目的关键绩效指标 (KPI) 是用于评估项目成功与否的量化的指标，KPI 有提前指标和滞后指标两种类型。

- **提前指标**：提前指标用于预测项目的变化或趋势，如果变化或趋势不利，项目团队将评估根本原因，并采取行动扭转不利趋势，它可以降低项目的绩效风险。提前指标可以量化，例如项目规模或待办事项列表中正在进展的事项的数量。有的提前指标难以量化，但它们能够为潜在问题提供预警信号，例如风险管理过程缺乏、干系人未到位或没有参与，或者项目成功标准定义不明确等。

- **滞后指标**：滞后指标用于测量项目可交付物或重大项目事件 (event)，它们在事后提供信息，滞后指标反映的是过去的绩效或状况。滞后指标比提前指标更容易测量，例如已完成的可交付物的数量、进度偏差或成本偏差，以及所消耗资源的数量等。

(2) 有效度量指标。度量需要投入的时间和精力，因此项目团队应该只测量相关的必要内容，并确保度量指标有用。有效的度量指标具有 **SMART 特征** 如下：

- S=Specific (具体的)：针对要度量的内容，度量指标是具体的。例如缺陷数量、已修复的缺陷和修复缺陷平均花费的时间等。

- M=Measurable (有意义的)：度量指标应与基准或需求相关。

- A=Attainable (可实现的)：在人员、技术和环境既定的情况下，目标是可以实现的。

- R=Relevant (具有相关性)：度量指标应具有相关性，度量结果应能带来价值，并且可付诸行动。

- T=Time-bound (具有及时性)：有用的度量指标具有及时性，新信息比旧信息有用，前瞻性信息 (例如新趋势) 可以帮助项目团队改变方向并更好地决策。

2. 度量内容及相应指标

常见的度量指标类别包括可交付物、交付、基准绩效、资源、价值、干系人和预测型度量指标。

(1) **可交付物的度量指标**。度量指标的实用性是由所交付的产品、服务或结果来决定的，针对可交付物，常用的度量指标包括：

- **有关错误或缺陷的信息**：包括缺陷来源、识别的缺陷数量和已解决的缺陷数量等。

- **绩效度量指标**：描述与系统运行相关的物理或功能属性，例如尺寸、重量、容量、准确度、可靠性和效率等。

- **技术绩效度量指标**：用于度量系统组件是否符合技术要求。可帮助项目团队及时了解技术解决方案的实现进展情况。

(2) **交付的度量指标**。交付度量指标与正在进行中的工作相关。如下针对交付的度量指标经常在采用适应型方法的项目中使用：

- **在制品**：任何特定时间正在处理的工作事项的数量。该指标可以帮助项目团队将正在进行的工作事项的数量限制到可管理的规模和范围。

- **提前期**：进入待办事项列表到迭代或发布结束的实际消耗时间。提前期越短，表明过程越有效，项目团队工作越高效。

- **周期时间**：与提前期相关，指项目团队完成任务所需的时间。周期时间越短，表明项目团队工作越高效，如果工作时间相对稳定，则可以据此更好地预测未来的工作进展速度。