

当可能出现多个结果时,就会出现情景模糊性。有多种解决方案可以解决情景模糊性的问题,包括:①渐进明细。②实验。③原型法。

3. 复杂性

处理复杂性的方法主要有:

(1) 基于系统的复杂性。处理基于系统的复杂性的方法主要包括:①解耦 ②模拟。

(2) 重新构建的复杂性。处理需要重新构建的复杂性的方法主要包括:①多样性。②平衡。

(3) 基于过程的复杂性。处理基于过程的复杂性的方法主要包括:①迭代。②参与。③故障保护。

4. 不确定性的应对方法

针对不确定性的应对方法主要包括:

(1) 收集信息。可以对信息收集和分析工作进行规划,以便发现更多信息来减少不确定性。

(2) 为多种结果做好准备。制定可用的解决方案,包括备份或应急计划,为每一个不确定性做好准备。

(3) 集合设计。探索各种选项,来权衡包括时间与成本、质量与成本、风险与进度、进度与质量等多种因素,在整个过程中,舍弃无效或次优的替代方案,以便项目团队能够从各种备选方案中选择最佳方案。

(4) 增加韧性。韧性是对意外变化快速适应和应对的能力,韧性既适用于项目团队成员,也适用于组织过程。

2、18.8.2 与其他绩效域的相互作用(掌握)

从产品或可交付物角度看,不确定性绩效域与其他7个绩效域都相互作用:

①随着规划的进行,可将**减少不确定性和风险的活动**纳入计划。这些活动是在交付绩效域中执行的,度量可以表明随着时间的推移风险级别是否会有所变化。

②项目团队成员和其他**干系人**是不确定性的主要信息来源,在应对各种形式的不确定性方面,他们可以提供信息、建议和协助。

③**生命周期和开发方法的选择**将影响不确定性的应对方式。在范围相对稳定的采用预测型方法的项目中,可以使用进度和预算储备来应对风险;在采用适应型方法的项目中,在系统如何互动或干系人如何反应方面可能存在不确定性,项目团队可以调整计划,以反映对不断演变情况的理解,还可以使用储备来应对不确定性的影响。

3、18.8.3 执行效果检查(掌握)

在项目整个生命周期过程中,项目经理和项目团队需要对不确定性绩效域的执行效果进行检查,确保其有效执行并实现预期目标。具体检查方法如表所示。

| 预期目标 | 指标及检查方法 |
|-------------------------------|---------------------------------------|
| 了解项目的运行环境,包括技术、社会、政治、市场和经济环境等 | 环境因素:团队在评估不确定性、风险和应对措施时考虑了环境因素 |
| 积极识别、分析和应对不确定性 | 风险应对措施:与项目制约因素(例如,预算、进度和绩效)的优先级排序保持一致 |
| 了解项目中多个因素之间的相互依赖关系 | 应对措施适宜性:应对风险、复杂性和模糊性的措施适合于项目 |
| 能够对威胁和机会进行预测,了解问题的后果 | 风险管理机制或系统:用于识别、分析和应对风险的系统非常强大 |