

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
对项目状况充分理解	度量结果和报告: 通过审计度量结果和报告, 可表明数据是否可靠
数据充分, 可支持决策	度量结果: 度量结果可表明项目是否按预期进行, 或者是否存在偏差
及时采取行动, 确保项目最佳绩效	度量结果: 度量结果提供了提前指标以及当前状态, 可导致及时的决策和行动
能够基于预测和评估作出决策, 实现目标并产生价值	工作绩效数据: 回顾过去的预测和当前的工作绩效数据可发现, 以前的预测是否准确地反映了目前的情况。将实际绩效与计划绩效进行比较, 并评估业务文档, 可表明项目实现预期价值的可能性

18.8 不确定性绩效域 (掌握)

广义的不确定性是一种不可知或不可预测的状态, 不确定性包含以下意义:

- **风险:** 与不可知未来事件相关的风险。
- **模糊性:** 与不了解当前或未来状况相关的模糊性。
- **复杂性:** 与具有不可预测结果的动态系统相关的复杂性。

造成项目不确定性的环境因素主要包括:

- ①经济因素, 例如价格波动、资源可用性、借款能力, 以及通货膨胀 / 通货紧缩;
- ②技术考虑因素, 例如新技术、与系统相关的复杂性以及接口;
- ③法律的或者立法的约束或要求;
- ④与安全、天气和工作条件相关的物理环境;
- ⑤与当前或未来条件相关的模糊性;
- ⑥由舆论和媒体塑造的社会和市场影响;
- ⑦组织外部或内部的政策和职权结构影响等。

不确定性绩效域涉及与不确定性相关的活动和职能。在项目整个生命周期过程中, 有效执行本绩效域可以实现预期目标, 主要包含:

- ①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;
- ②积极识别、分析和应对不确定性;
- ③了解项目中多个因素之间的相互依赖关系;
- ④能够对威胁和机会进行预测, 了解问题的后果;
- ⑤最小化不确定性对项目交付的负面影响;
- ⑥能够利用机会改进项目的绩效和成果;
- ⑦有效利用成本和进度储备, 与项目目标保持一致等。

在项目整个生命周期过程中, 为了有效执行不确定性绩效域, 项目经理需要重点关注风险、模糊性、复杂性、不确定性的应对方法。

1、18.8.1 绩效要点 (掌握)

1. 风险

为有效驾驭风险, 项目团队需要在追求项目目标的过程中确定风险临界值, 即风险可接受的范围。

2. 模糊性

模糊性有两类, 概念模糊性和情景模糊性。概念模糊性, 即缺乏有效的理解。通过正式地确立共同的规则并定义术语, 可以减少概念模糊性。