

①**霍桑效应**。霍桑效应指出,对某一事物进行度量时会对其行为产生影响,因此需要谨慎制定度量指标。例如,仅度量项目团队可交付物的输出,会鼓励项目团队专注于创建更多数量的可交付物,而不是仅仅专注于度量客户更满意的那些可交付物。

②**虚荣指标**。对决策没有帮助的度量指标一般属于虚荣指标。例如,新访问者的数量比网站的页面访问量更加有用。

③**士气低落**。如果设定了无法实现的度量指标和目标,项目团队的士气可能会下降,因此需要设定拓展性目标和激励人心的度量指标。人们都渴望辛勤工作得到认可,不现实或无法实现的目标会适得其反。

④**误用度量指标**。尽量避免度量指标的误用。例如:专注于不太重要的度量指标;以牺牲长期度量指标为代价,专注于做好短期度量工作;为了改进绩效指标,开展易于完成的无序活动。

⑤**确认偏见**:度量过程中应尽量摆脱偏见。人们倾向于寻找并看到支持原有观点的信息,可能会导致对数据作出错误解释;

⑥**相关性与因果关系混淆**。解释度量数据的一个常见错误是将两个变量之间的相关性与一个变量导致了另一个变量的因果性混淆。例如,项目经理看到项目进度落后且预算超支,可能会错误地推断是由于预算超支导致了进度落后,而事实上二者可能没有因果关联关系(有可能是因为缺乏估算技能和管理变更的能力,或者没有积极地管理风险等其他相关因素导致了项目进度落后且预算超支)。

## 5. 基于度量进行诊断

可以针对各种度量指标(如进度、预算、速度和项目特有的其他度量指标)制定临界值,偏差程度将取决于干系人的风险承受力。项目经理需要对于超出临界值的度量进行策划并制订诊断计划,基于度量数据进行故障诊断。

项目团队不应等到突破临界值才采取行动,如果可以通过趋势或新信息进行预测,则项目团队能主动提前解决偏差。诊断计划是在超过临界值或预测时采取的一组行动。诊断计划不需要注重形式,它可以像召集干系人开会讨论问题一样简单,诊断计划的重要性在于讨论问题并针对需要做的事情制订计划,然后持续跟进,确保计划得到实施并确定计划是否有效。

## 6. 持续改进

度量、展示度量信息和度量结果的目的是为了持续改进,为了优化项目绩效和效率。度量结果和相关报告有助于:①避免问题或缺陷;②防止绩效下降;③促使项目团队学习,提高能力;④改进产品或项目绩效;⑤推动决策;⑥更好地创造价值等。

## 2、18.7.2 与其他绩效域的相互作用(掌握)

度量绩效域与规划绩效域、项目工作绩效域和交付绩效域相互作用:

①规划构成了交付和规划**比较的基础**;

②度量绩效域通过提供**最新信息来支持**规划绩效域的活动;

③在项目团队成员制订计划并创建可度量的可交付物时,团队绩效域和干系人绩效域会**相互作用**;

④当**不可预测的事件发生**时(无论是积极事件还是消极事件),它们会影响项目绩效,从而影响项目的度量指标。应对不确定事件带来的变更时,要同时更新受此变更影响的度量。可以根据绩效度量结果启动不确定性绩效域中的活动,例如识别风险和机会;

⑤作为项目工作的一部分,应与项目团队和其他干系人**合作**,以便制定度量指标、收集数据、分析数据、做出决策并报告项目状态。

## 3、18.7.3 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度量绩效域的执行效果进行检