







项目绩效域

5.项目工作绩效域

绩效要点

项目过程	项目经理和项目团队应建立项目过程，并对过程进行定期审查，检查该过程是否高效、是否存在瓶颈、工作是否按照预期进行、是否存在阻碍等
项目制约因素	制约因素包括最后交付日期、法律法规、固定预算和质量政策等，在整个项目生命周期过程中，制约因素可能会发生变化
专注于工作过程和能力	为了使项目交付和干系人价值最大化，项目工作要聚焦在工作过程（交付价值）和保护项目团队的工作能力（项目团队的高效性和满意度）两个方面，从而使项目团队专注于交付价值，并始终了解项目的进展情况，包括何时发生潜在问题、进度是否延迟和成本是否超支等
管理沟通和参与	在整个项目生命周期过程中，大部分项目工作都需要与干系人进行沟通，此时需要按照项目沟通管理过程执行，并关联干系人绩效域
管理实物资源	管理实物资源的目标主要包括： (1) 减少或消除现场的材料搬运和储存； (2) 消除材料等待时间； (3) 最小化报废和浪费； (4) 促进安全的工作环境等
处理采购事宜	采购在项目生命周期过程中的任何阶段都可进行
监督新工作和变更	敏捷或适应型项目中，项目工作会不断演变和调整。因此，可以根据需要将新工作增加至待办事项列表中，项目经理持续对项目待办事项列表进行优先级排序，并在进度或预算受到限制的条件 下，保证始终完成优先级高的事项。 在预测型项目中，项目经理和项目团队与变更控制委员会和变更的请求者一起协作，通过变更控制流程积极管理变更，确保范围基准中只包含已批准的变更
学习和持续改进	项目团队需要定期召开会议，确定未来在哪些方面可以做得更好（经验教训），以及如何在下一次迭代或下一阶段工作中对过程做出改进（回顾），在不断学习中优化工作方式，持续改进过程，支持项目完成最优成果

与其他绩效域的相互作用

项目工作绩效域与项目的其他绩效域相互作用，而且对其他绩效域具有促进作用

执行效果检查

高效且有效的项目绩效	状态报告
适合项目和环境的项目过程	•过程的适宜性 •过程相关性和有效性
干系人适当的沟通和参与	沟通有效性
对实物资源进行了有效管理	资源利用率
对采购进行了有效管理	采购过程适宜
有效处理了变更	变更处理情况
通过持续学习和过程改进提高了团队能力	团队绩效

6.交付绩效域

绩效要点	价值的交付	如果项目所使用的开发方法支持在整个项目生命周期内发布可交付物，在项目进展过程中就可以向干系人交付价值；而在项目生命周期结束时才发布可交付物的项目，则会在项目完成后产生价值。有的项目在项目结束后的一段时间内，还可以继续获得价值	
	可交付物	可交付物是指项目的临时或最终的产品、服务或结果，它有助于取得项目所要实现的最终成果。可交付物反映了干系人的需求、范围和质量	
	质量	交付不仅仅是范围和需求。范围和需求聚焦于需要交付的内容，而质量聚焦于需要达到的绩效水平。与质量相关的成本由项目所在的组织承担	
	与其他绩效域的相互作用	交付绩效域是在规划绩效域中所执行所有工作的终点。交付节奏基于开发方法和生命周期绩效域中工作的结构方式。项目工作绩效域通过建立各种过程、管理实物资源、管理采购等促使交付工作。项目团队成员在此绩效域中执行工作，工作性质会影响项目团队驾驭不确定性的方式	
执行效果检查	项目有助于实现业务目标和战略		目标一致性
	项目实现了预期成果		项目完成度
	在预定时间内实现了项目收益		项目收益
	项目团队对需求有清晰地理解		需求稳定性
	干系人接受项目可交付物和成果，并对其满意		•干系人满意度 •质量问题

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

关键绩效指标

制定有效的度量指标

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

度量内容及相应指标

度量内容、参数和度量方法取决于项目目标、预期成果以及项目的环境。好的度量标准有助于了解项目绩效和成果的整体情况。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

展示度量信息和结果

以图表的方式可视化地展示度量信息或结果，可以帮助干系人理解

绩效要点

度量陷阱

- (1) 霍桑效应
- (2) 虚荣指标
- (3) 士气低落
- (4) 误用度量指标
- (5) 确认偏见
- (6) 相关性与因果关系混淆

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

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

与其他绩效域的相互作用

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

7.度量绩效域

执行效果检查

对项目状况充分理解

度量结果和报告

数据充分，可支持决策

度量结果

及时采取行动，确保项目最佳绩效

度量结果

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

8.不确定性绩效域

绩效要点	风险	风险是不确定性的一个方面，消极风险称为威胁，积极风险称为机会	
	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。当可能出现多个结果时，就会出现情景模糊性	
	复杂性	复杂性是由于人类行为、系统行为和模糊性而造成的难以管理的项目、项目集或其环境的特征，当有许多相互关联的影响以不同的方式表现出来并相互作用时，就会存在复杂性	
	不确定性的应对方法	(1) 收集信息 (2) 为多种结果做好准备 (3) 集合设计 (4) 增加韧性	
	与其他绩效域的相互作用	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	
执行效果检查	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
	积极识别、分析和应对不确定性		风险应对措施
	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
	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
	最小化不确定性对项目交付的负面影响		项目绩效处于临界值内
	能够利用机会改进项目的绩效和成果		利用机会的机制
	有效利用成本和进度储备，与项目目标保持一致		储备使用