进干系人参与到项目中, 因此, 在项目开始时就 需要和干系人一起定义并共享清晰的项目愿景, 绩效要点 促进干系人参与 并就项目愿景和干系人达成共识 很多项目工作都是围绕着促进干系人参与、与干 系人进行沟通而展开的,干系人会参与到项目的 很多方面,某些干系人可以帮助减少项目的不确 与其他绩效域的相互作用 定性, 而有些干系人则可能导致不确定性的增加 1.干系人绩效域 建立高效的工作关系 干系人参与的连续性 干系人认同项目目标 变更的频率 执行效果检查 支持项目的干系人提高了满意度,并从 •干系人行为 中收益; 反对项目的干系人没有对项目 •干系人满意度 产生负面影响 •干系人相关问题和风险 项目团队文化反映了项目团队中个体的工作和互 动方式。每个项目团队都会发展出自己的团队文 化。项目团队文化可以通过制定项目团队规范这 种方式有意识地形成, 也可以通过项目团队成员 项目团队文化 的行为非正式地形成 项目经理和项目团队通过以下方式打造高绩效项 目团队: •开诚布公的沟通 •共识 •共享责任 •信任 •协作 绩效要点 •适应性 •韧性 •赋能 高绩效项目团队 •认可 (1) 建立和维护愿景 (2) 批判性思维 (3) 激励 领导力技能 (4)人际关系技能 2.团队绩效域 团队绩效域聚焦于项目经理和项目团队成员在整个 项目生命周期过程中的技能,这些技能己融入项目 的其他各个方面,在整个项目期间项目团队成员都 与其他绩效域的相互作用 需要全程展现团队相关的领导力素质和技能 共享责任 目标和责任心 •信任与协作程度 •适应变化的能力 执行效果检查 建立高绩效团队 •彼此赋能

> 所有团队成员都展现出相应 的领导力和人际关系技能

项目经理需要在整个项目生命周期过程中持续促

管理和领导力风格适宜性

交付节奏是指项目可交付物的时间安排和频率, 项目可以一次性交付、多次交付、定期交付和持 交付节奏 续交付 预测型方法 预测型方法又称为瀑布型方法 混合型开发方法是适应型方法和预测型方法的结 合体, 该方法中预测型方法的要素和适应型方法 混合型方法 的要素均会涉及 开发方法 适应型方法在项目开始时确立了明确的愿景,之 绩效要点 后在项目进行过程中在最初已知需求基础上,按 照用户反馈、环境或意外事件来不断完善、说 明、更改或替换 适应型方法 产品、服务或成果,项目和组织都会影响开发方 开发方法的选择 法的选择 开发、测试和部署这几个阶段可能会相互重叠, 不同的可交付物将在不同的时间进行开发、测试 协调交付节奏和开发方法 和部署,而某些可交付物会进行多次交付 3.开发方法和生命周期绩效域 开发方法和生命周期绩效域与干系人绩效域、规 划绩效域、不确定性绩效域、交付绩效域、项目 与其他绩效域的相互作用 工作绩效域和团队绩效域相互作用 开发方法与项目可交付物相符合 产品质量和变更成本 将项目交付与干系人价值紧密联系 价值导向型项目阶段 执行效果检查 项目生命周期由促进交付节奏的项目 阶段和产生项目交付物所需的开发方 法组成 适宜的交付节奏和开发方法

- (1) 开发方法 (2) 项目可交付物 (3) 组织需求 (4) 市场条件
- 规划的影响因素
- (5) 法律或法规限制

,	规划的影响。	达索 —————	(5) 法律或法	則限制 			
		影响估算	算的因素	(1) 区间 (2) 准确度 (3) 精确度 (4) 信心			
	项目估算	估算方法	(2) 绝 (3) 基	定性估算和概率对估算和相对付于工作流的估算	古算 算		
	项目团队组织	成和结构规	项目			自先要确定完成 支能、熟练程度	
绩效要点	沟通规划	沟通进行	行规划时,需	效参与的最重要 要与干系人绩效 分析、优先级	域进行关		
	实物资源规划	处	置进行规划,创	要对资源的交付 包括对实物资源			
	采购规划	采购可以在项目期间的任何时候进行,预先规划 有助于明确目标,确保采购过程顺利进行					
	变更规划	项目团队应对变更进行规划,并制定相关变更管 理流程,以便在整个项目期间可以按照变更控制 流程、重新确定待办事项列表的优先级排序,或 者重新确定项目基准,签订合同的项目还需要遵 循己定义的合同变更流程					
		_	度量指标			交付和度量工作。 系就是度量指标	之间有
	度量指标和一致性		一致性	在整个项目生 的一致性	命周期过程中	7,要保证规划和3	实际
规划会在整个项目生命周期过程中进行,并与其 与其他绩效域的相互作用 他各个绩效域相互整合							
项目以有条理、协调一致的方							

4.规划绩效域

项目以有条理、协调一致的方 式推进 绩效偏差 应用系统的方法交付项目成果 规划的整体性 对演变情况进行详细说明 规划的详尽程度 执行效果检查 规划投入的时间成本是适当的 规划适宜性 规划的内容对管理干系人的需 求而言是充分的 规划的充分性 可以根据新出现的和不断变化 的需求进行调整 可适应变化

瓶颈、工作是否按照预期进行、是否存在阻碍等 项目过程 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, 项目制约因素 制约因素可能会发生变化 项目绩效域 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、 专注于工作过程和能力 进度是否延迟和成本是否超支等 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 管理沟通和参与 管理过程执行,并关联干系人绩效域 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; 绩效要点 (3) 最小化报废和浪费; 管理实物资源 (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 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到待办事 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己 监督新工作和变更 批准的变更 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 5.项目工作绩效域 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 学习和持续改进 项目工作绩效域与项目的其他绩效域相互作用, 与其他绩效域的相互作用 而且对其他绩效域具有促进作用 高效且有效的项目绩效 状态报告 适合项目和环境的项目 •过程的适宜性 过程 •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 执行效果检查 对实物资源进行了有效 资源利用率

对采购进行了有效管理

通过持续学习和过程改 进提高了团队能力

有效处理了变更

采购过程适宜

团队绩效

变更处理情况

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

	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 价值的交付			
绩效要点	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 可交付物反映了干系人的需求、范围和质量			
	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 质量 平。与质量相关的成本由项目所在的组织承担			
 交付绩效域是在规划绩效域中所执行所 终点。交付节奏基于开发方法和生命周 中工作的结构方式。项目工作绩效域通 种过程、管理实物资源、管理采购等促 作。项目团队成员在此绩效域中执行工 性质会影响项目团队驾驭不确定性的方				
	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			
 执行效果检查	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 关键绩效指标 标两种类型 制定有效的度量指标 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 有效度量指标 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 度量内容及相应指标 值、干系人和预测型度量指标 以图表的方式可视化地展示度量信息或结果,可 展示度量信息和结果 以帮助干系人理解 绩效要点 (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 度量陷阱 (6) 相关性与因果关系混淆 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 基于度量进行诊断 度将取决于干系人的风险承受力 度量、展示度量信息和度量结果的目的是为了持 7.度量绩效域 持续改进 续改进, 为了优化项目绩效和效率 度量绩效域与规划绩效域、项目工作绩效域和交 与其他绩效域的相互作用 付绩效域相互作用 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 执行效果检查 及时采取行动,确保项目最佳 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

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 模糊性 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 复杂性 并相互作用时,就会存在复杂性 (1) 收集信息 (2) 为多种结果做好准备 (3) 集合设计 不确定性的应对方法 (4) 增加韧性 从产品或可交付物角度看,不确定性绩效域与其 与其他绩效域的相互作用 他 7 个绩效域都相互作用 了解项目的运行环境,包括技术、社会、

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

政治、市场和经济环境等

风险

绩效要点

执行效果检查

8.不确定性绩效域

积极识别、分析和应对不确定性 风险	<u>金应对措施</u>
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

环境因素