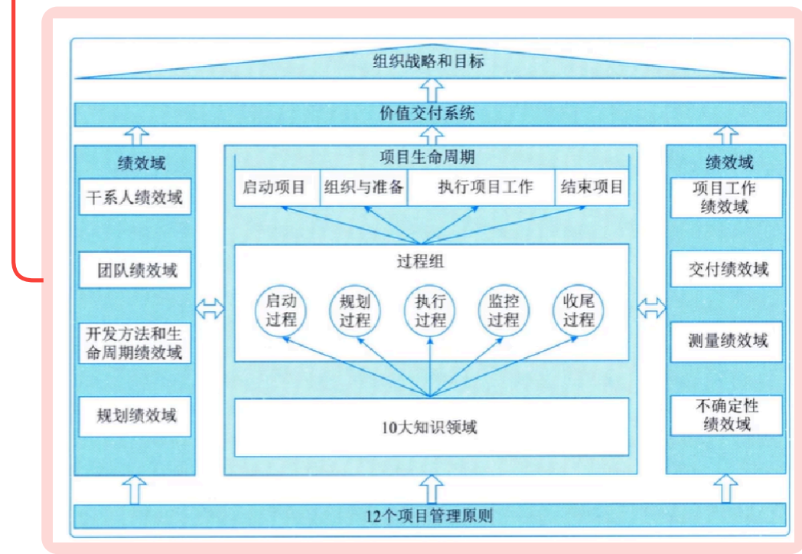
绩效域

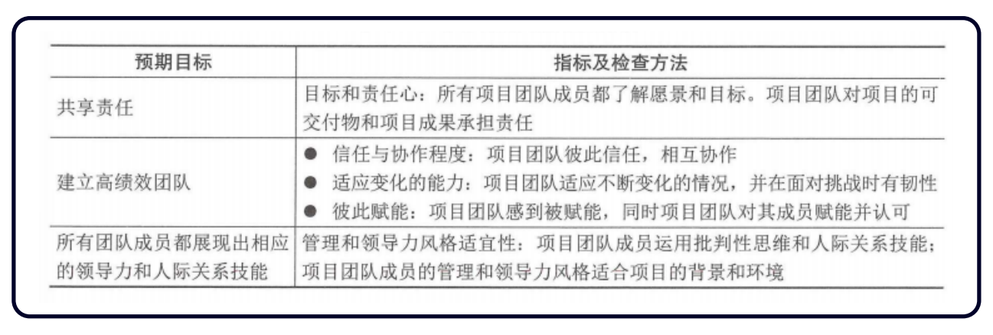
价值驱动的项目管理体系

- 12大原则
  - 关鞋干架，互领材质，复风韧变
    - ①勤勉、尊重和关心他人；
    - ②营造协作的项目团队环境；
    - ③促进干系人有效参与；
    - ④聚焦于价值；
    - ⑤识别、评估和响应系统交互；
    - ⑥展现领导力行为；
    - ⑦根据环境进行裁剪；
    - ⑧将质量融入到过程和成果中；
    - ⑨驾驭复杂性；
    - ⑩优化风险应对；⑪拥抱适应性和韧性；⑫为实现目标而驱动变革。
- 8大绩效域 —— 团干部 策划 开公交
- 10大知识领域 —— 进城吃饭，疯狗踩人，资整
- 八大绩效域和十大管理的关系
  - 核心：
八大绩效域的核心是**价值实现**
十大管理的核心是**过程控制**
  - 特点：
八大绩效域的核心是**宏观层面、战略地图**
十大管理的核心是**标准化流程、结构化工具、施工蓝图**
  - 互补关系：
绩效域指明**战略方向**，十大管理作为**执行载体**
  - 内在映射关系
    - 团队绩效域 —— 资源管理
    - 干系人绩效域 —— 干系人管理、沟通管理
    - 不确定性绩效域 —— 风险管理
    - 测量绩效域 —— 监控过程组
    - 规划绩效域 —— 规划过程组
    - 开发方法与生命周期绩效域 —— 整合管理
    - 项目工作绩效域 —— 执行过程组
    - 交付绩效域 —— 质量管理、范围管理
- 项目生命周期 —— 启动、组织与准备、执行、结束
- 过程组 —— 启动，规划，执行，监控，结束



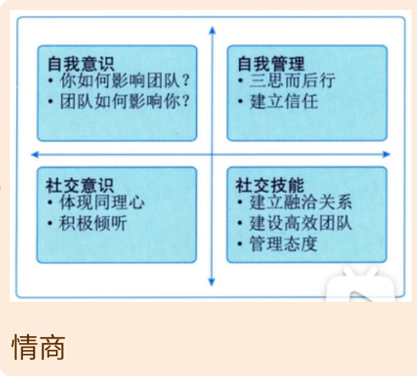
团队绩效域

- 口诀：团33，共享所有绩效，文化领导绩效
- 预期目标——指标
  - 共享责任——理解愿景，承担责任
  - 高绩效团队——信任协作，适应变化，彼此赋能
  - 所有成员展现领导力和人际关系技能——领导风格



预期目标	指标及检查方法
共享责任	目标和责任心：所有项目团队成员都了解愿景和目标。项目团队对项目的可交付物和项目成果承担责任
建立高绩效团队	● 信任与协作程度：项目团队彼此信任，相互协作 ● 适应变化的能力：项目团队适应不断变化的情况，并在面对挑战时有韧性 ● 彼此赋能：项目团队感到被赋能，同时项目团队对其成员赋能并认可
所有团队成员都展现出相应的领导力和人际关系技能	管理和领导力风格适宜性：项目团队成员运用批判性思维和人际关系技能；项目团队成员的管理和领导力风格适合项目的背景和环境

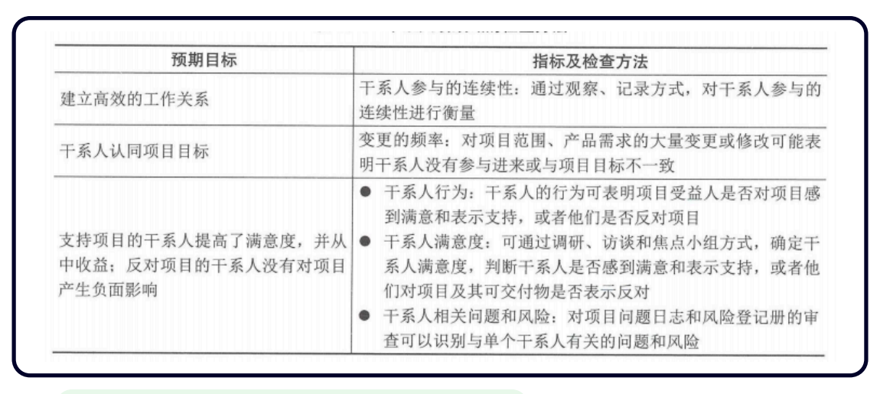
- 绩效要点
  - 团队文化
    - 管理项目知识
    - 规划资源管理 —— 团队章程
  - 高绩效团队
    - 建设团队 —— 工具方法：认可和奖励，沟通技术，人际关系技能，赋能
    - 管理团队 —— 基于建设团队输出的团队绩效评价，对团队工作模式分析、优化
  - 领导力技能
    - 建设和维护愿景-饼
    - 批判性思维-犟
    - 人际关系技能
      - 情商



      - 冲突管理：尊重、沟通、聚焦问题、寻找方案
      - 决策
- 与其他绩效域的关系
  - 是项目经理的技能，融入其他各个方面
  - 在规划阶段：和干系人沟通项目愿景
在项目工作时：运用批判性思维解决问题
在规划、测量绩效域：关注团队绩效
- 执行效果检查 —— 理解愿景，承担责任，信任协作，适应变化，彼此赋能

干系人绩效域

- 口诀：干46，惨痛满无负，十里分忧参督
- 预期目标——指标
  - 干系人高效参与——参与的连续性
干系人认同目标——变更频率
干系人满意——满意度
反对的干系人没造成负面影响——行为、问题、风险

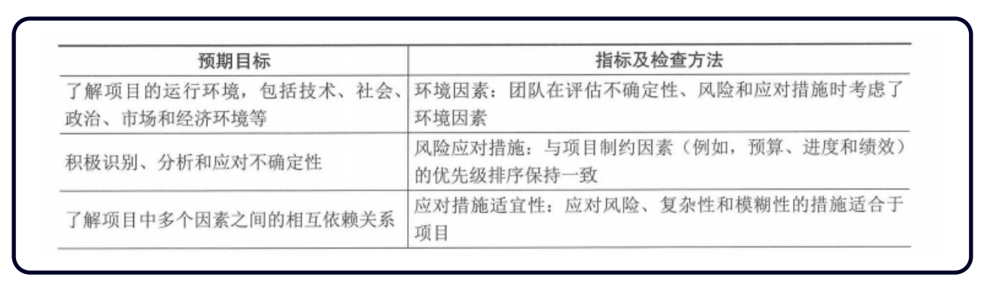


预期目标	指标及检查方法
建立高效的工作关系	干系人参与的连续性：通过观察、记录方式，对干系人参与的连续性进行衡量
干系人认同项目目标	变更的频率：对项目范围、产品需求的大量变更或修改可能表明干系人没有参与进来或与项目目标不一致
支持项目的干系人提高了满意度，并从中收益；反对项目的干系人没有对项目产生负面影响	● 干系人行为：干系人的行为可表明项目受益人是否对项目感到满意和表示支持，或者他们是否反对项目 ● 干系人满意度：可通过调研、访谈和焦点小组方式，确定干系人满意度，判断干系人是否感到满意和表示支持，或者他们对项目及其可交付物是否表示反对 ● 干系人相关问题和风险：对项目问题日志和风险登记册的审查可以识别与单个干系人有关的问题和风险

- 绩效要点
  - 促进干系人参与（十里分忧参督）
    - 识别 —— 识别干系人 —— 干系人需求、期望了解，干系人分类
    - 理解
    - 分析
    - 优先级排序
      - （理解、分析、优先级排序）规划干系人参与 —— 用干系人参与度评估矩阵，根本原因分析，形成干系人管理计划（调动干系人的方法）
    - 参与 —— 管理干系人参与 —— 执行干系人调动的方法，引导其参与，管理期望，澄清和解决问题
    - 监督 —— 监督干系人参与 —— 对表现不佳的干系人，进行干预
- 执行效果检查（指标）
  - 连续性
变更频率（对范围、需求的频繁修改可能表明干系人没有参与进来或与项目目标不一致）
干系人行为
干系人满意度
干系人问题和风险
- 与其他绩效域的关系 —— 影响需求、范围、质量，参与制定计划，可交付成果绩效测量

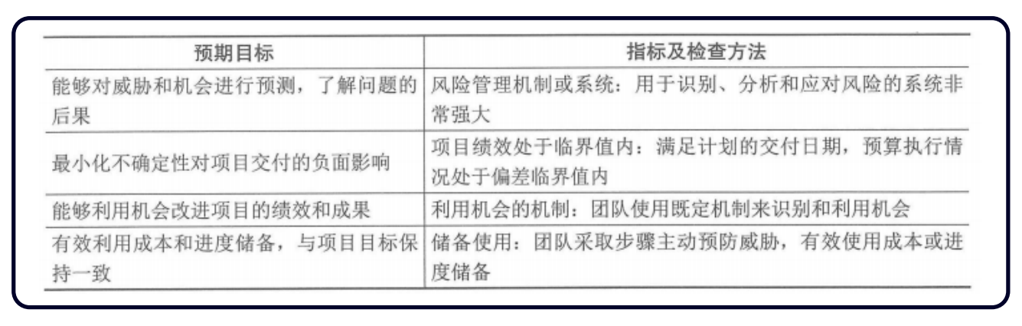
不确定性绩效域

- 口诀：不74，了解识别依赖预测负面改进储备，封魔复方
- 造成不确定性的运行环境因素 —— 经济（价格波动）、技术（新技术）、法律、物理环境（天气）
- 预期目标
  - 了解运行环境 —— 识别风险
  - 识别、分析、应对不确定性 —— 识别风险、定性分析、定量分析、风险应对
  - 了解因素依赖关系 —— 流程图



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

  - 预测威胁、机会，了解后果 —— 定量风险分析
  - 最小化负面影响 —— 规划风险应对、实施风险应对
  - 改进项目绩效和成果 —— 消除/减轻风险对项目的负面影响
  - 利用成本和进度储备，与项目目标保持一致 —— 成本管理-制定预算 —— 成本储备

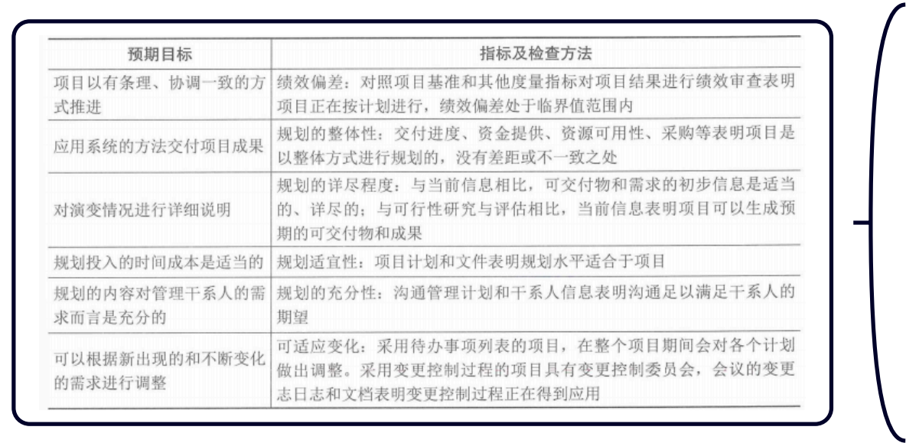


预期目标	指标及检查方法
能够对威胁和机会进行预测，了解问题的后果	风险管理机制或系统：用于识别、分析和应对风险的系统非常强大
最小化不确定性对项目交付的负面影响	项目绩效处于临界值内：满足计划的交付日期，预算执行情况处于偏差临界值内
能够利用机会改进项目的绩效和成果	利用机会的机制：团队使用既定机制来识别和利用机会
有效利用成本和进度储备，与项目目标保持一致	储备使用：团队采取步骤主动预防威胁，有效使用成本或进度储备

- 绩效要点
  - 风险 —— 风险管理 —— 识别（SWOT、核对单、风险分解结构、概率和影响）、应对（风险临界值）
  - 模糊性
    - 概念模糊性（术语定义不明）
    - 情景模糊性
      - 渐进明细
      - 实验
      - 原型法 —— 可视化方案，促进共识-收集需求过程
  - 复杂性
    - 系统复杂 —— 解耦、模拟
    - 重新构建复杂 —— 头脑风暴，德尔菲法，数据分析利用
    - 过程复杂 —— 迭代、干系人参与、冗余保护
  - 不确定性的应对方法
    - 收集信息 —— 范围管理-收集需求，干系人管理-识别干系人，风险管理-识别风险，
    - 应急储备、管理储备 —— 成本管理-制定预算
    - 集合设计 —— 整合管理-监控项目工作 —— 备选方案分析、成本效益分析
- 与其他绩效域的关系 —— 不确定性随项目开展而减少，测量绩效域可以判断风险级别变化
干系人带来风险，也可以提供信息、建议、协助应对风险
开发方法和生命周期不同将选择不同的应对方式
（预测型，采用进度和预算储备应对风险；适应型，及时调整计划）

规划绩效域（规划过程组）

- 口诀：规58，腿细城内挑，硬骨团购，紫菜变质
- 目标
  - 项目协调、有序推进——绩效偏差
  - 应用系统的方法交付项目成果——规划的整体性
  - 规划投入成本和时间适当——规划的详尽程度
  - 规划内容对管理干系人的需求而言充分——规划充分性
  - 可根据新出现/变化的需求进行调整——可适应变化

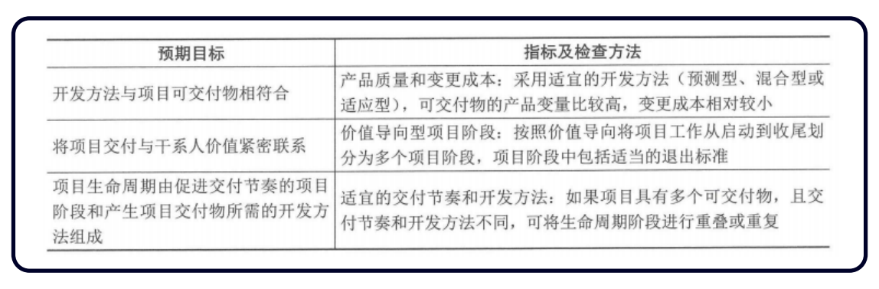


预期目标	指标及检查方法
项目以有条理、协调一致的方式推进	绩效偏差：对照项目基准和其他度量指标对项目结果进行绩效审查表明项目正在按计划进行，绩效偏差处于临界值范围内
应用系统的方法交付项目成果	规划的整体性：交付进度、资金提供、资源可用性、采购等表明项目是以整体方式进行规划的，没有差距或不一致之处
对演变情况进行详细说明	规划的详尽程度：与当前信息相比，可交付物和需求的初步信息是适当的、详尽的；与可行性研究与评估相比，当前信息表明项目可以生成预期的可交付物和成果
规划投入的时间成本是适当的	规划适宜性：项目计划和文件表明规划水平适合于项目
规划的内容对管理干系人的需求而言是充分的	规划的充分性：沟通管理计划和干系人信息表明沟通足以满足干系人的期望
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：采用待办事项列表的项目，在整个项目期间会对各个计划做出调整。采用变更控制过程的项目具有变更控制委员会，会议的变更日志和文档表明变更控制过程正在得到应用

- 绩效要点
  - 影响因素 —— 开发方法，可交付物，组织需求，市场条件 —— 项目章程，事业环境因素，指导与管理项目工作
  - 项目估算 —— 制定预算
  - 团队组成 —— 估算活动资源，获取资源，建设团队
  - 沟通规划 —— 规划沟通管理，规划干系人参与
  - 资源规划 —— 资源管理-估算活动资源
  - 采购规划 —— 规划采购管理
  - 变更规划 —— 变更流程
  - 度量指标和一致性 —— 度量指标可测量，只测量重要的东西；规划和实际实施一致
- 与其他绩效域的关系
  - 1、项目开始时，会确定预期成果，制定高层级计划；
2、根据开发方法和生命周期，进行规划；
3、依据度量绩效域的绩效数据，对规划进行调整；
4、指导项目工作、交付

开发方法与生命周期绩效域

- 口诀：开34，妇联租借发宣泄
- 目标
  - 开发方法和可交付物符合——产品质量和变更成本
  - 项目交付和干系人价值紧密联系——价值导向型项目阶段
  - 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



预期目标	指标及检查方法
开发方法与项目可交付物相符合	产品质量和变更成本：采用适宜的开发方法（预测型、混合型或适应型），可交付物的产品变量比较高，变更成本相对较小
将项目交付与干系人价值紧密联系	价值导向型项目阶段：按照价值导向将项目工作从启动到收尾划分为多个项目阶段，项目阶段中包括适当的退出标准
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：如果项目具有多个可交付物，且交付节奏和开发方法不同，可将生命周期阶段进行重叠或重复

- 绩效要点
  - 交付节奏 —— 一次性交付、多次交付
  - 开发方法 —— 预测、适应
  - 开发方法选择（产品，项目，组织）
  - 协调交付节奏和开发方法

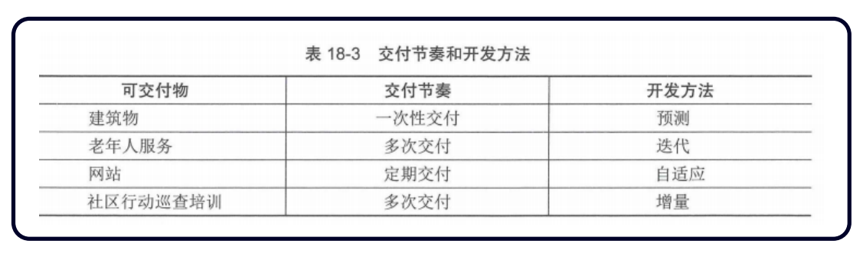


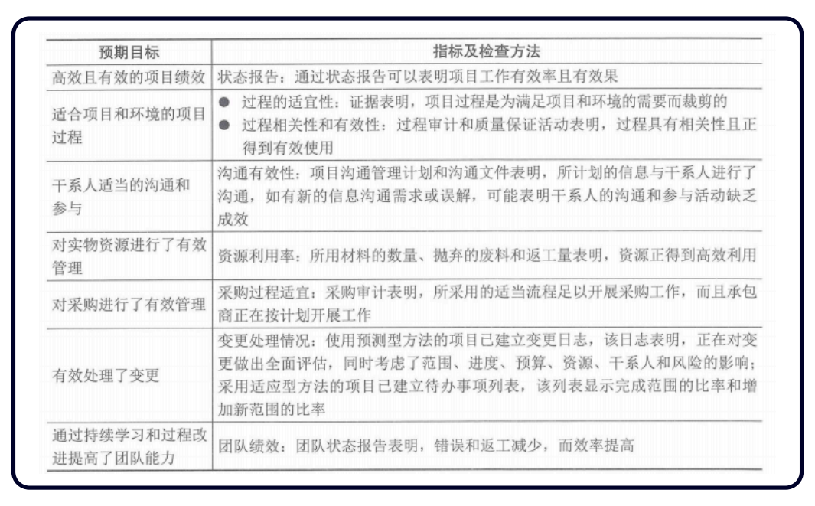
表 18-3 交付节奏和开发方法

可交付物	交付节奏	开发方法
建筑物	一次性交付	预测
老年人服务	多次交付	迭代
网站	定期交付	自适应
社区行动巡查培训	多次交付	增量

- 与其他绩效域的关系 —— 不同情况选择不同的开发方法，不同开发方法导向不同规划方法、可以降低不确定性

项目工作绩效域

- 工78:，高湿干物采变雪，简直学过专踩狗屎
- 目标
  - 高效有效的项目绩效——状态报告
  - 适合项目和环境的项目过程——过程适宜性
  - 干系人适当的沟通和参与——沟通有效性
  - 对实物资源有效管理——资源利用率
  - 对采购有效管理——采购过程适宜
  - 有效处理变更——变更处理情况
  - 持续学习提高团队能力——团队绩效

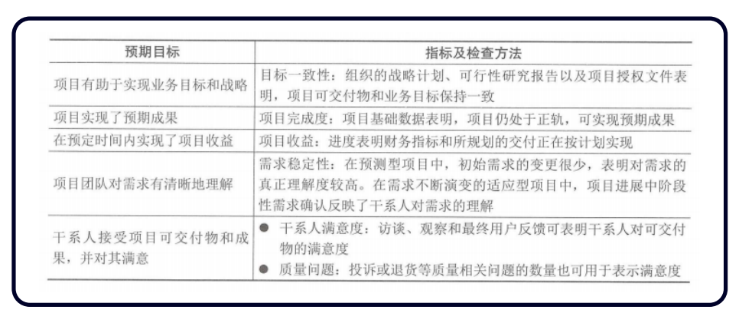


预期目标	指标及检查方法
高效且有效的项目绩效	状态报告：通过状态报告可以表明项目工作有效率且有效果
适合项目和环境的项目过程	● 过程的适宜性：证据表明，项目过程是为满足项目和环境的需要而裁剪的 ● 过程相关性和有效性：过程审计和质量保证活动表明，过程具有相关性且正得到有效使用
干系人适当的沟通和参与	沟通有效性：项目沟通管理计划和沟通文件表明，所计划的信息与干系人进行了沟通，如有新的信息沟通需求或误解，可能表明干系人的沟通和参与活动缺乏成效
对实物资源进行了有效管理	资源利用率：所用材料的数量、抛弃的废料和返工量表明，资源正得到高效利用
对采购进行了有效管理	采购过程适宜：采购审计表明，所采用的适当流程足以开展采购工作，而且承包商正在按计划开展工作
有效处理了变更	变更处理情况：使用预测型方法的项目已建立变更日志，该日志表明，正在对变更做出全面评估，同时考虑了范围、进度、预算、资源、干系人和风险的影响；采用适应型方法的项目已建立待办事项列表，该列表显示完成范围的比率和增加新范围的比率
通过持续学习和过程改进提高了团队能力	团队绩效：团队状态报告表明，错误和返工减少，而效率提高

- 绩效要点
  - 监督新工作和变更 —— 实施整体变更控制
  - 制约因素 —— 事业环境因素、假设日志（制约因素）
  - 学习和持续改进 —— 管理项目知识 —— 经验教训登记册
  - 项目过程 —— 定期审查
  - 专注于工作过程和能力
  - 处理采购事宜 —— 实施采购
  - 管理沟通和参与 —— 管理干系人参与，管理沟通
  - 管理实物资源 —— 获取资源
- 与其他绩效域的关系 —— 平衡制约因素，促进规划、度量、交付

交付绩效域

- 口诀：交53，战果手里满，甲壳质
- 目标
  - 项目有助于实现业务目标和战略；
  - 项目实现了预期成果；
  - 在预定时间内实现了项目收益
  - 项目团队对需求有清晰的理解
  - 干系人接受项目可交付物和成果，并对其满意。

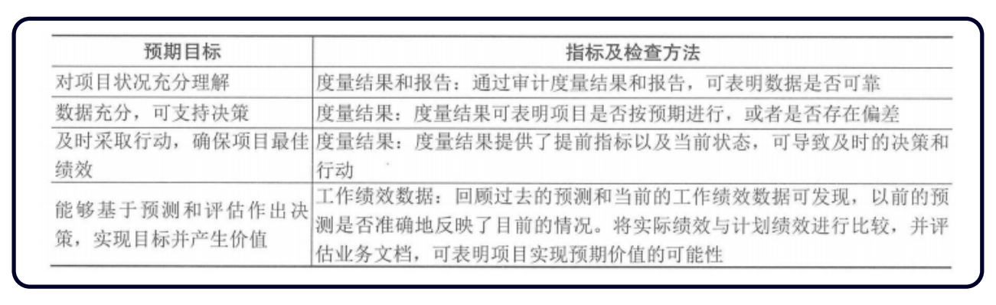


预期目标	指标及检查方法
项目有助于实现业务目标和战略	目标一致性：组织的战略计划、可行性研究报告以及项目授权文件表明，项目可交付物和业务目标保持一致
项目实现了预期成果	项目完成度：项目基础数据表明，项目仍处于正轨，可实现预期成果
在预定时间内实现了项目收益	项目收益：进度表明财务指标和所规划的交付正在按计划实现
项目团队对需求有清晰地理解	需求稳定性：在预测型项目中，初始需求的变更很少，表明对需求的真正理解度较高。在需求不断演变的适应型项目中，项目进展中阶段性需求确认反映了干系人对需求的理解
干系人接受项目可交付物和成果，并对其满意	● 干系人满意度：访谈、观察和最终用户反馈可表明干系人对可交付物的满意度 ● 质量问题：投诉或退货等质量相关问题的数量也可用于表示满意度

- 绩效要点
  - 价值交付 —— 可行性评估会提供价值预测，项目章程、项目管理计划试图量化预期成果
  - 可交付物
    - 指导和管理项目工作 —— 可交付成果
    - 范围管理 —— 收集需求，定义范围
  - 质量 —— 控制质量、确认范围，得到验收的可交付成果
- 与其他绩效域的关系 —— 是所有执行工作的终点

（测量）度量绩效域（监控过程组）

- 度46，充分理解及时决策，制定度量展示诊断陷阱改进
- 预期目标
  - 数据充分，可支持决策——度量结果
  - 理解项目状况——度量结果、报告
  - 及时采取行动，确保最佳绩效——度量结果
  - 基于预测、评估做出决策——工作绩效数据



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

- 绩效要点
  - 制定有效的度量指标 —— xx管理计划，xx基准，绩效测量基准
  - 度量内容及相应指标 —— 执行的工作绩效数据
  - 展示度量信息和结果 —— 数据表现（燃尽图，挣值分析，趋势分析，偏差分析，审查、审计）
  - 基于度量进行诊断 —— 数据分析（根本原因分析，备选方案分析）
  - 度量陷阱 —— 霍桑效应（对某一事物度量的时候可能会对其行为产生影响） —— **高层级给的指标可能并不适合实际业务、不有利于一线人员工作**
  - 持续改进
- 与其他绩效域的关系
  - 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新信息来支持规划绩效域的活动
3、有不可预测事情发生时，会影响度量指标；可以根据度量结果，启动不确定性绩效域中的活动。
4、制定测量指标、收集数据、分析数据，都需要干系人参与

Presented with xmind