

项目绩效、KPI与仪表盘管理

主讲：潘德有 2天

课程介绍：

组织开展项目的主要目的是直接或间接的创造战略价值或业务价值，当企业决定启动一个项目时，就意味着需要通过这个项目实现价值交付。项目管理者往往很难做到所有环节都可控和衡量，这样就容易失去对项目的价值判断，就不知道项目的价值是什么，如何实现它。

“项目管理度量、KPIs和仪表盘”课程从项目绩效出发，围绕价值展开项目管理与监控，最大化展示在项目管理过程中如何交付价值。

通过不同管理者的位置，关注项目的绩效进展情况，分析和判断项目是否依然符合项目管理计划的要求，或者是否与实际期望一致，而这些内容是需要通过诸如仪表盘、信息发射源、里程碑视图等方式展示，以便实现绩效评价的目的。

在PMI发布的2020年研究报告中，也强调了基于价值的交付，以及更灵活的应对行为。组织高级管理层，项目经理和执行团队，应该有灵敏的嗅觉来发现价值。

管理挑战：

1. 在项目管理过程中，没法识别和判断项目的绩效好坏；
2. 不知道用什么方法来评价项目的绩效，不知道截止到当前项目进展的好坏；
3. 由谁，在何时、什么节点开展项目绩效评价不清楚；
4. 哪些人对哪些环节进行绩效评价是更为合理的，如何判断这些人的客观性；
5. 在项目管理过程中，与项目绩效相关的数据、信息、报告、文档是如何建立的。

学习收获：

1. 能够使用常见的项目管理方法和技术来评价项目阶段或模块的绩效；
2. 能够在合适的时间点开展项目绩效工作，包括阶段和模块、以及整体项目；
3. 学会查看和应用项目绩效仪表盘；
4. 能够充分理解和应用各类项目管理绩效评价工具与技术。

适用对象：

PMO、项目集、项目组合管理者，组织战略管理者，项目经理、绩效经理、项目管理部。对项目绩效评价与管控有明确需求的人员。

课程时间：

共计2天，6hours/Day（共计12个课时）。9:00—12:00；13:30—16:30；

课程大纲

1. 项目管理特征与状态；
 - 1) 项目与产品组合框架；
 - a) 项目组合管理框架
 - b) 产品组合管理框架
 - c) 高级管理层的绩效关注视角
 - 2) 项目管理的复杂性问题；
 - 3) 项目管理方法与框架；
 - 4) 项目治理与有效方法；

- a) 组织治理与项目治理
 - b) 项目管理原则与策略
- 5) 如何关注项目价值管理；

事例概述：结合组织当前实际项目情况，如工程建设项目、新产品开发项目等，先从顶层进行分级设置，关注高层级的绩效关注点。

2. 制定有效的项目绩效测量指标；
- 1) 干系人关系管理；
 - a) 识别与分析项目相关方
 - b) 规划相关方积极参与
 - c) 管理和监督相关方参与
 - d) 与相关方紧密合作与沟通管理
 - 2) 项目审计与 PMO 驱动；
 - a) 质量、风险与采购审计
 - b) PMO 权责与管控策略
 - 3) 什么是项目范围蔓延；
 - a) 项目需求与工作量评估
 - b) 项目除外责任和范围说明书
 - c) 项目范围蔓延和镀金
 - 4) 项目管理健康检查；
 - a) 领域监督与控制过程
 - b) 整体项目绩效评价与报告
 - 5) 如何管理“问题”项目；
 - a) 基于假设、制约、风险的问题解决
 - b) 基于质量的问题解决
 - c) 基于范围、进度、成本的问题解决
 - d) 人际问题的解决

事例概述：你正在为客户提供一款新产品开发项目，或者系统部署项目。交付价值的衡量，是怎么通过“验收评价”来衡量的。在预测型项目和适应型项目中，哪种方式对蔓延更可控？

3. 项目度量与绩效评价；
- 1) 项目管理度量方法（过去与现在）；
 - a) 已交付工作的评价
 - b) 正在进行工作的评价
 - c) 尚未开展的工作绩效预测
 - 2) 理解什么是项目度量；
 - a) 项目平衡计分卡的制定
 - b) KPI 与 OKR
 - 3) 度量管理：缺乏支持的原因；
 - a) 领导层的支持
 - b) 项目经理的支持
 - c) 政策性与合规性支持
 - 4) 项目度量特征；
 - 5) 项目度量方法与特征；
 - 6) 如何选择度量；
 - a) 基于组合的多项目选择方案
 - b) 项目可行性选择与分析方案

- 7) 项目度量与信息系统；
- 8) 项目度量过程中的关键成功因素；

事例概述：一个工程建设项目，一个新医疗产品开发项目。两种不同的项目类型，各自的成功决定因素都有哪些，一样吗？如果我们要管理这两类不同的项目，应该怎么抓住核心。

4. 项目管理关键绩效指标（KPIs）

- 1) 项目管理中关键绩效指标的必要性；
- 2) 如何使用关键绩效指标；
- 3) 项目管理 KPI 解析与特征分析；
- 4) KPI 分类与选择、依赖关系、目标；
- 5) 导致 KPI 失败的原因；

事例概述：关键绩效指标是一个项目在开展期间，由执行团队向项目经理提交的绩效评价元素，这些元素会形成工作绩效信息，以及报告。这种转换过程是怎么形成的。结合你当前正在开发的项目，一起梳理“绩效”中的交付成果。

5. 通过价值驱动项目管理度量

- 1) 价值驱动与领导力；
- 2) 项目价值与成功的融合；
- 3) 识别价值驱动因素；
- 4) 相关方对价值的影响；
- 5) 度量选择；
- 6) 度量管理方法确认；

事例概述：一个销售订单被你所在的公司拿下，订单从签署到最后全部交付，应该怎么做才能体现整个过程的高效性和价值呢？把客户与执行相融合，展示项目管理过程的价值。

6. 项目管理仪表盘

- 1) 基于信号灯仪表盘报告；
- 2) 项目仪表盘和计分卡异同；
- 3) 仪表盘管理规则与收益；

事例概述：项目仪表板是项目整体状况进展的报告。你现在开展的项目，怎么形成仪表板？怎么通过仪表板关注项目绩效的演进情况。

7. 项目管理仪表盘的应用

- 1) 某 A 公司项目仪表盘管理示例；
- 2) 某 B 公司项目仪表盘管理示例；
- 3) 国内某生产制造型企业项目仪表板管理示例；

8. 通过衡量来驱动项目管理

- 1) 关于项目衡量的概念；
- 2) 衡量定义；
- 3) 衡量过程；
- 4) 项目衡量过程中的其他方法；

事例说明：如果站在管理层、项目负责人、客户或发起人的位置，应该如何向他们展示绩效，如项目核心价值衡量—需求、质量、进度等