

产品管理绩效测量与分解

北京易佳盈通咨询有限公司

主讲：陈和兰

下一代
软件研发
SOFTWARE
DEVELOPMENT

讲师介绍：陈和兰

- 社科院经济管理博士，PMP
- 《项目管理技术》、《项目管理评论》杂志编委
- 企业项目化管理专业委员会专家成员
- 国家重大专项“项目管理应用实践研究”课题组专家成员，课题编号2012GXS2B012-01
- 华驰国际项目管理研究院副院长
- PgMP和NPDP认证讲师。
- 编著：《项目管理工具技术应用大全》、《项目管理模板表单应用大全》、《项目绩效考核与薪酬激励》、《PMP过关1000题》；
- 参与翻译：PMI的《组织项目管理成熟度评估模型》（第三版）；
- 参与审校：PMI的《项目集管理标准》（第三版）。



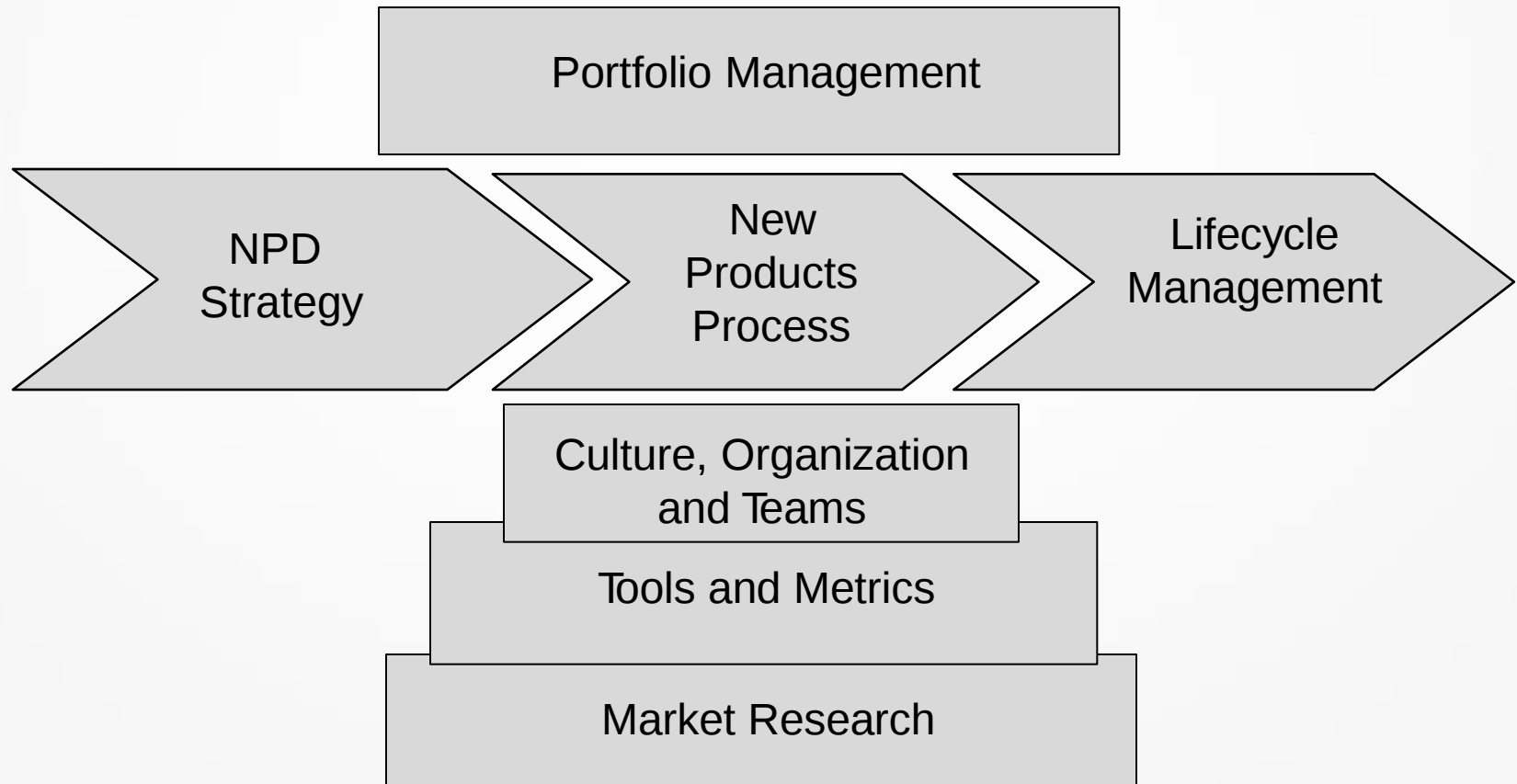
课程目的

通过科学、客观、公正的**产品绩效状度量**，转换为**产品绩效考核结果**，实现真正的“绩效度量”与“考核”的一致性。通过分解将**产品绩效度量结果分解到部门和角色**，从而明确职责，不断纠偏，保证产品目标的实现。

内容提示

- 产品管理绩效度量方法
- 产品管理绩效分解策略

NPDP 知识体系框架



产品管理绩效度量工具

- ☐ 创意产生工具 (Ideation tools)
- ☐ 可行性分析 (Feasibility analysis)
- ☐ 销售与财务预测 (Sales and financial forecasting)
- ☐ 财务分析 (Financial analysis)
- ☐ 产品规格 (Product design specifications)
- ☐ 产品设计工具 (Product design tools)
- ☐ 质量屋 (House of Quality)
- ☐ 六西格玛 (Six Sigma)
- ☐ TRIZ
- ☐ 项目管理 (Project management)
- ☐ 风险管理 (Risk management)
- ☐ 绩效度量 (Performance metrics)

产品绩效度量报告

绩效状态综合指数	总计	进度/成本			财务		过程管理	
		累计进度	里程碑节点	直接成本	安全	质量	过程规范	管理制度
权重	100%	20%	10%	20%	10%	10%	10%	20%
上月得分	1.01	0.86	1.00	1.11	1.00	1.00	1.00	1.10
本月得分	0.94	0.75	0.82	0.95	1.00	1.00	1.00	1.00
与上月对比 (本月-上月)	-0.07	-0.01	-0.18	-0.16	0.00	0.00	0.00	-0.10

横向与其他产品比较，纵向与上月比较。

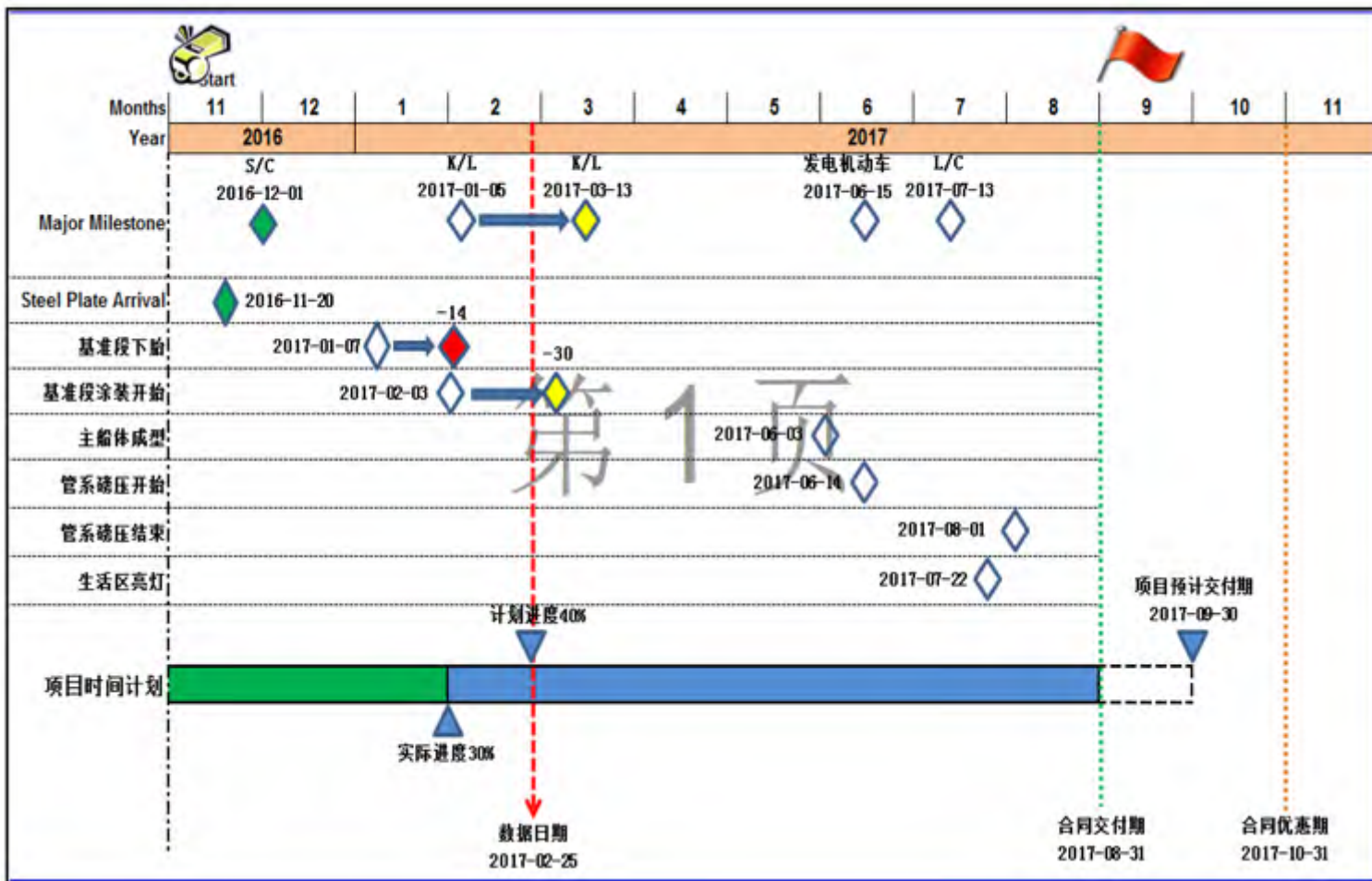
产品过程绩效度量

序号	报告内容	数据收集部门	权重划分
1	综合绩效指数	PM	
2	市场目标达成率		
3	进度绩效		
4	直接成本		
5	产品质量绩效		
6			

序号	报告内容	数据收集部门	权重划分
7	关联方管理	PMO	
8	知识管理		
9	风险管理		
10	变更管理		
11	问题管理		
12	干系人管理		
13			

产品进度绩效度量

备注：◇代表目标计划 ◆代表已按期完成 ◇代表已拖期完成 ◆代表预计将拖期的预期完成



直接成本绩效度量

直接成本

成本绩效评估	总计	人工费	材料设备费	专项费用
权重	100%	25%	70%	5%
上月得分	0.97	0.85	1.01	1.00
本月得分	1.01	0.97	1.02	1.00
与上月对比（本月-上月）	0.04	0.12	0.01	0.00

人工成本

人工费总 预算	截止本月底累计发生费用			完成时预计	人工费绩效 得分
	实际人工费	工时预期	成本预期		
A	B	C	D	A+ (D-B)	总预算/完成时预计
8000	2000	2500	3200	9200	8000/9200=0.87

材料成本

科目	总预算	已采购物资		预计尚需采购物资		移库物资成本 (移入+/移除-)	完成时 预计成本	绩效得分
		预算成本	实际成本	剩余预算 成本	预计将发生 成本			
主要材料	A1	B1	C1	D1	E1	F1	C1+E1+F1	
其它材料								
设备								
汇总	A	B	C	D	E	F	C+E+F	

偏差分析示例

1、产品进度偏差分析

序号	主要滞后专业	滞后原因	滞后%	影响	应对措施	责任人

2、成本偏差分析

主要偏差科目	偏差原因	偏差%	影响	纠偏措施
			影响成本额度	

关联方问题

(分承包方/供应商/其它)

记录内容	分包商		供应商		其他	
	状态	描述	状态	描述	状态	描述
进度	正常	——				
	积极	1、 2、 3、				
	消极	1、 2、				
质量	正常					
	积极					
	消极					
服务响应	正常					
	积极					
	消极					

产品管理过程绩效度量

序号	管理范畴	管理内容	上月得分	本月得分	与上月对比 (本月-上月)
1	要求规范执行 (10%)	规范遵循度			
2		流程执行度			
3		一次评审通过率			
4		违章查处			
5		过程会议			
6					
7	管理制度执行 (20%)	产品知识管理			
8		产品风险管理			
9		产品变更管理			
10		产品问题管理			
11		产品文档管理			
12		产品工时管理			
13		产品事件管理			
14		绩效度量数据提交			
汇总					

产品知识管理度量

知识分类	本期数			累计数		
	识别数量	评价有效数量	应用数量	累计识别数量	评价有效数量	应用数量
产品创新						
产品概念						
产品策划						
设计						
采购						
制造						
调试						
市场						
发布						
销售						
.....						
其他						
汇总						

产品风险管理绩效度量

风险等级	截至上月风险统计			本报告周期内风险变化情况			截至本月风险累计统计		
	风险总数	已消除风险	剩余风险	已消除风险	有效应对风险	新增风险	风险总数	已消除风险	剩余风险
高									
中									
低									
汇总									

产品变更管理绩效度量

影响层级	截止上月变更总数	本月变更数量统计		变更执行状态	
		新增变更数量	累计变更数量	正在执行变更数量	已关闭变更数量
汇总					

产品问题管理

责任 部门	截至上月问题数量			本报告周期内问题变化情况		截至本月问题统计		
	问题 总数	已解决 问题	剩余 问题	已解决问题	新增问题	问题 总数	已解决问题	剩余 问题
汇总								

干系人管理绩效度量

内/ 外部	变化 分类	原角色	姓名	原部门	原职位	变化日期	备注
外部	新增	客户					
外部	岗位 变化						
内部	离开						

内容提示

- 产品管理绩效度量方法
- 产品管理绩效分解策略

产品绩效汇总表

序号	产品名称	产品经理	指标名称（权重）																		得分	备注	
			进度 20	里程碑 10	直接成本 20	安全 10	质量 10	流程规范（10）					管理制度执行（20）										
								规范 遵循 2	流程 执行 2	一次评 审通过 2	安全 查处 2	项目 会议 2	知识 5	风险 4	变更 4	问题 5	文档 2	工时 5	事件 3	绩效 数据 2			
1																							
2																							
3																							
10																							
11																							

绩效分解----岗位

序号	岗位	姓名	指标名称（绩效标准权重/实际）														得分	备注
			进度（20/15）		里程碑（10/8）		直接成本（20/15）		安全（10/6）		质量（10/6）		流程规范执行（10/8）		管理制度执行（20/16）			
			扣/加	事由	扣/加	事由	扣/加	事由	扣/加	事由	扣/加	事由	扣/加	事由	扣/加	事由		
	生产经理		-4	完成率85%，不达标；	-6	动车滞后2天	-2	超出目标5000工时	0		-3	工艺错误返工；	1				86	
	技术经理																	
	物资经理																	
	商务经理																	
	计划经理																	
	采购经理																	
	调试经理																	
	市场经理																	
	质量经理																	
	工程师																	
	项目文控																	
																		

绩效分解----（部门）

序号		部门名称	分管 部门长	指标名称（绩效标准权重/实际）												得分	备注
				进度（20/15）		里程碑（10/8）		直接成本（20/15）		安全（10/6）		质量（10/6）		管理制度执行（30/26）			
				扣/加	事由	扣/加	事由	扣/加	事由	扣/加	事由	扣/加	事由	扣/加	事由		
1	生产& 支持部 门	分段工区															
2		加工工区		按月度完成率		按月度节点完成情况											
3		搭载工区															
4		轮机车间															
5		电装工区															
6		涂装车间															
7		上建工区															
8		技术中心												1	知识管理较好提供和应用数量分别20、30项；		
9		物资管理部															
10	职能& 支撑部 门	人事资源部			取整体平均		取整体平均		---		---		---		取部门的		
11		财务部			取整体平均		取整体平均		---		---		---		取部门的		
12		采购部			取整体平均		取整体平均		---		---		---		取部门的		
13		资产管理部			取整体平均		取整体平均		---		---		---		取部门的		
14		信息中心			取整体平均		取整体平均		---		---		---		取部门的		
15		质量管理部			取整体平均		取整体平均		---		---		---		取部门的		

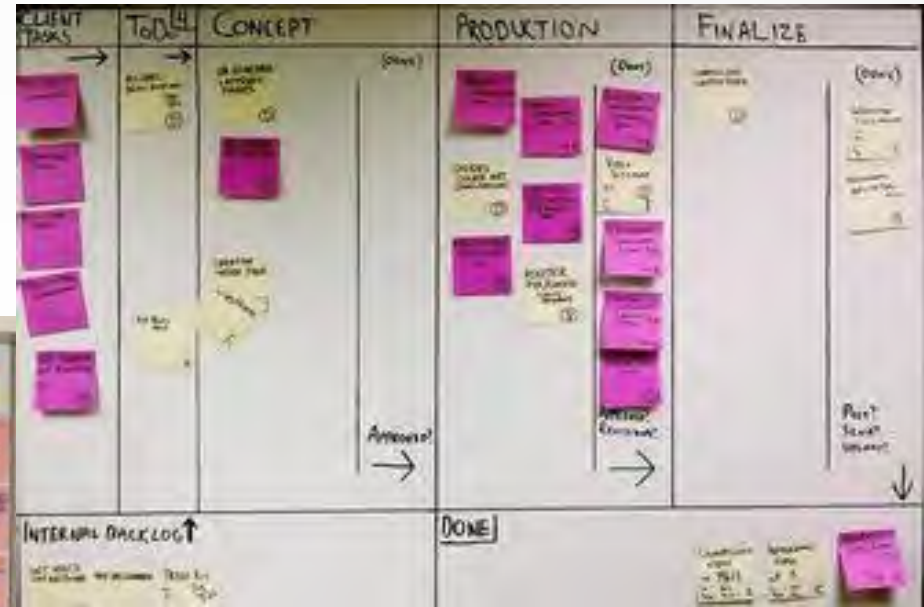
绩效考核分解汇总表——部门

序号	部门名称	部门负责人	指标名称（权重）										得分	备注
			进度（20）	里程碑（10）	直接成本（20）	安全（10）	质量（10）	项目管理（30）						
								知识（6）	风险（6）	变更（6）	问题（6）	事件（6）		
1														
2														
3														
4														

注：部门月度绩效取各产品平均值；

看板-Kanban

了解项目团队成员的工作



Know your team member's work

每日站会-Daily Stand-Up Meeting

- 每日同步更新: Daily Update
 - 1) 昨天我做了什么 What I did yesterday?
 - 2) 今天我要做什么 What I need to do today?
 - 3) 遇到了什么障碍 What's obstacles I have?



什么是PMI-ACP证书？

PMI-ACP证书认可证书持有者针对不同敏捷方法的原则、实践、工具与技能所掌握的知识，且不对从业者限定某一种敏捷方法。



Any Questions?



构建敏捷组织，实现产品价值最大化！

我们天天在进步，
但不可能完美！

保持联系

陈和兰

北京易佳盈通咨询有限公司

电话：15801238008

邮箱：chenhelan@vip.163.com