



项目组合管理在实践中的实施

Jerzy Stawicki
翻译：李志民

引言

最近几年，项目组合管理（Project portfolio management, PPM）成为项目管理领域讨论和研究最多的主题之一。一些相关标准（例如PMI的项目组合管理标准）被制定出来，同时支持项目管理和项目组合管理的软件系统也纷纷问世。然而，关键却在于实践，即项目组合管理系统在组织内的建立和实施。本文将基于多家波兰公司的实践经验，介绍项目组合管理系统实施的难点与关键成功因素。

项目组合管理

项目组合管理解决的是以下问题：项目优先级划分的方法和策略、资源的有效利用以及对战略目标的贡献。为此，项目组合管理方法中概括介绍了根据组织战略识别和选择项目纳入到项目组合的步骤。完成这些步骤后，根据项目为组织带来的收益划分项目优先级。选择及优先级划分标准应定期更新，以与组织战略保持一致。但是，标准中却缺少了具体的选择和优先级划分技术，只有

一些作者就此领域发表过一些宽泛的文章。然而，在这些著述中，大多数针对的只是研发项目组合，而没有考虑其他项目组合，例如系统供应商的客户端实施项目或者咨询机构的服务交付项目等。在常被强调的研发项目组合中，以下两大主题被认为比较成熟：项目组合优化和资源利用效率

这部分项目组合管理内容针对的主要是战略方面，目的是从战略一致性和业务收益的角度选择最佳项目组合（或项目），因此，可以称为战略级项目组合管理。

不过，项目组合管理还有更深层次的内容：项目组合计划，

主要是制定项目组合进度（纳入项目组合的项目进度）；运营级项目组合管理，针对的是运营层（项目经理、任务经理、资源经理和项目组合经理）的项目组合及项目的执行与控制。

项目组合管理在这些方面的重点是提高公司的产出，即在公司可用资源不变的前提下，增加公司内可执行的项目数。这意味着运营级项目组合管理的重点是项目流。

项目组合管理的所有这些方面（战略级项目组合管理、项目组合计划、运营级项目组合管理）共同构成了综合的项目组合管理系统，如图1所示。

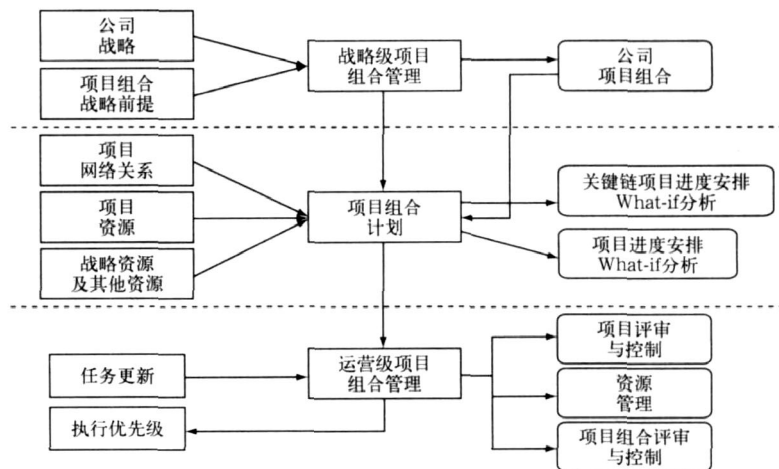


图1 项目组合管理系统

下文对项目组合管理系统实施难点与关键成功因素的分析即基于上述综合项目组合管理系统。

好的开始——高级管理层的认可和详细的业务需求分析

开始在组织内构建和实施综合项目组合管理系统时，关键的一点是高级管理层的认可和积极参与。无论进行项目组合管理的一般目标是从战略一致性和业务收益的角度选择最佳项目组合，还是提高公司的产出，管理层的参与都是非常重要的，它可以在整个公司内形成一种共识，并激励来自不同组织层级的所有利益相关方参与到项目组合管理系统中来。另外，在将公司战略与项目组合联系起来方面，高级管理层和董事会也扮演着关键角色，关键性尤其表现在以下两项工作中：对项目组合及项目组合内的各个时段进行定义；通过定义具体业务目标实现业务战略的可操作化。

根据从其他项目组合管理实施实践获得的经验，这些人员的参与会带来以下好处：从一开始就使业务目标成为关注重点；

较早地将项目组合管理要素应用于关键业务需求；建立起沟通平台。

项目组合管理涉及不同管理层级的各个方面，因此建议将关注的重点放在项目组合、项目群和项目管理方面存在的少数关键业务问题上。这样，从一开始实施项目组合管理时就能够获得真正的业务收益。有关实施项目组合管理所能带来的收益方面的详细

信息，将在下文论述。

文化及范式/思维方式的变革

项目组合管理的实施还需要文化与管理范式的根本性变革。其中，关键之一是公司文化将朝着更以全局为导向、更注重合作的方向发展。这些变革与以下事实紧密相关：项目组合管理为整个组织建立了一套共同的“游戏规则”，并将战略规划和项目管理联系起来。实施项目组合管理，需要：

(1) 执行人员同心同德，放弃“部门优先于公司”的部门本位思想，将组织作为一个整体并达成共识。

(2) 执行人员从局部最优的思维方式转变到全局最优的思维方式，并理解每个局部都达到最优并不代表全局最优。

(3) 组织拥有集成了公司业务各个方面的共同标准体系，并且摒弃了基于局部（即“本位”）成功或标准的策略和衡量方式。

(4) 公司管理层从成本模式的项目管理思维方式（专注于成本和效率）转变为产出模式的项目管理思维方式（专注于产出、收益和项目流）。

(5) 公司从“推系统”转变到“拉系统”，在“推系统”中，项目工作是被推入组织的，这一过程不会考虑资源（尤其是约束性资源）的生产能力，而在“拉系统”中，只有在考虑到整个系统的能力可以处理该工作，并且实践上可行时，才会让工作进入系统。

文化变革的另一关键点是采用项目组合管理系统在管理层级的实施范围，它应覆盖所有

管理层级：公司董事会、“首席”级的执行人员、部门主管（职能经理）、项目经理、项目任务经理以及团队成员等。这意味着，文化变革不仅会影响最高层管理人员，还会影响公司内参与项目活动的所有人员，包括最低层的人员——项目团队成员。

对于文化变革，还有一个方面需要强调：要重视“团队”和“团队思维”，而不要延续“自我”的思维方式。在传统的文化环境下，项目资金的获得基于“会叫的鸟儿有食吃”这一优先级规则，与之相关联的，是项目发起人或部门主管的活动相互独立。项目组合管理需要的是“团队思维”，并建立一个特殊的决策体系——“项目组合董事会”，而作为其成员的关键决策制定者在制定决策时要基于整个公司的最大利益。

另一个应该变革的是公司IT部门与业务部门之间的沟通和相互理解。如上所述，一方面，需要采用团队方法，另一方面，借助于项目组合管理，业务经理将能够理解IT投资是如何影响其业务的。

基于公司项目组合管理成熟度的实施方法

实施项目组合管理的另一关键成功因素是实施方法。实施方法包含两个方面：实施的起点和方向（自上而下，自下而上或混合方法）以及实施范围（分阶段法与全面导入法）。

如上文所述，项目组合管理的实施需要文化和思维方式的变革。因此，它应被视为一个组织变革管理项目，并要考虑组织变革的所有相关方面。其中之一就是

要重点采用分阶段法,避免采用全面导入法。而分阶段法要以公司内部的项目管理和项目组合管理成熟度为依据。根据相关文献,组织应:

(1) 通过GAP分析法识别项目组合管理重点区域。在识别出存在最大需求的区域后,将这些区域作为第一阶段的实施目标,从而确保利益相关方真正承担起责任,并从新方法的实施中真正获益。

(2) 使用概念验证或原型解决方案在组织内进行沟通。这是一种全面展示项目组合管理的好方法,同时也是沟通项目组合管理价值及在态度和思维方面所需的变革的有效方法。

(3) 在信息不够完备的情况下也可推行项目组合管理。真正重要的一点是,即使并不拥有完备或充足的信息,而需要在以后增加信息的输入和从项目组合管理系统中获得信息,仍要开始推行整个项目组合管理过程。

另一问题是项目组合管理从何处(从管理层级角度讲)开始实施及最初的范围应是什么。对于这一问题,没有什么正确答案。但是,有两种基本的方法可供考虑:自上而下和自下而上。

在采用自上而下的方法时,以战略级项目组合管理为起点,实施范围包含以下几个方面:将战略与战略级项目组合联系起来,这需要对公司业务战略进行明确定义,并且该定义从具体业务目标的角度讲应具有可操作性;建立项目组合,并进行项目组合优化;

基于集成的项目级信息对项目组合进行控制。

并非上述所有要素都是必需的,但是战略级项目组合管理的

开始范围至少应包含项目组合的建立和项目组合控制。在后续步骤中,战略级项目组合管理的另外两个要素以及项目管理的要素可以补充进来。

采用自下而上的方法时,起点是项目管理解决方案的实施,即准备项目管理方法(包含从启动经计划、执行和控制到项目结束的所有关键项目阶段)。当项目管理达到这一成熟度后,就可以获得实施战略级项目组合管理所需的详细数据了,下一阶段的实施通常就会涉及所选择的战略项目组合要素。

不过,本文还要介绍第三种方法:综合了自上而下法与自下而上法的混合方法。采用这一方法时,可获取高层管理人员及其他关键决策制定者的参与,因为他们既要参加战略与项目组合的联系活动,又要参与项目组合的建立。这些人员的参与是项目组合管理实施成功的必要条件之一。同时,项目组合管理会带来一些业务收益,从而推动进一步的实施。由于自下而上的方法涉及到项目管理层的活动,因此,我们还可获取项目经理和部门经理的支持,这对于公司范围内项目方面计划的制订和执行也是至关重要的。另外,项目经理还会为战略级项目组合管理系统提供关于当前项目状态的详细数据和范围、进度及预算方面的预测情况的数据。

价值创造的上游和下游

项目组合管理的实施需要资源及其他投入,简单地讲,就是要花费成本。自然,公司内就会存在以下问题:我们为什么要改变运

营模式?这些改变在财务及非财务方面对我们有什么好处?由此就会产生实施项目组合管理的业务理由及业务收益方面的问题。

要成功实施项目组合管理并获得相应收益,需要一套严格的方法,即要具备识别、计算及逐步获取可能收益的能力。与项目组合管理实施相关的可能收益可以来自以下方面:

(1) 为公司项目管理标准的实施提供支持,从而使项目更容易按照预先确定的时间、预算和范围完成,带来显著节约。

(2) 识别项目风险和资源约束,从而降低成本,带来显著节约。

(3) 提供项目组合报告,为资源与投资分配划分优先级,从而使资源和资金的使用效率更高。

另一方面的重要收益是项目组合管理过程的各个利益相关方所获得的收益。项目经理就是这些相关方之一,他们也应参与到整个过程之中。但根据作者从多家公司获得的经验,即使他们理解整个方法,仍经常提出以下问题:项目组合管理系统会为我们带来什么?按照他们的理解,他们的工作会大大增加,并且正常的项目工作经常会被打断,只有居于组织较高层级的决策制定者才会获得项目组合管理方法的真正收益。然而,下列论据可能会有助于说服他们接受新的系统:减少了资源冲突;项目组合管理层级的协调性可以降低压力;整个组织可以使用通用语言。

实际上,项目组合管理将会增加项目流,即增加组织内可以实施的项目数量。实施TOC项目组合管理系统的经验显示,实施过程需要经历以下三个步骤:

(1) 获得结果。实施的关键目标应描述为：在更少的时间内做更多的项目。这意味着，应对结果从项目流和产出的增加方面进行明确的定义，所有的投入都应以其收益为中心。

(2) 将取得的成功制度化。获得第一步的结果后，接下来就要实施一些新的规则——将成功制度化。由于老的习惯很难改掉，因此这一步中必须有管理层的支持和参与。另一方面，如果管理人员已经获得了相应结果，他们就会对接下来的实施步骤很感兴趣。

(3) 持续增加项目流。整个实施过程是一个以增加项目流为核心的持续的改进过程。通过使用“精益”方法、TOC或六西格玛等各种改进方法，可能会增加新的项目组合管理系统要素，也可能改进一些现有的要素。

简便性与实用性

通过上文的详细分析可以看出，如果项目组合管理系统的实施不能采用正确的方式进行，会给组织带来沉重负担，尤其对于那些中小组织，情况更是如此。因此，另一个重要的相关方面就是简便性与实用性。在实施项目组合管理系统时，简便性还有一个方面是指，这一系统的实施会有很大机会消除传统的分散式项目管理方法所固有的复杂性。它还意味着，不仅作为最终解决方案的项目组合管理系统应该是简便的，而且实现这一方案的各个步骤也应是简便和实用的。

在实施过程中，应避免过分专注于细节的习惯行为，这类行为会导致具有负面作用的惯性。

例如，从所有项目收集详细项目状态信息，然后花费大量时间对这些数据进行详细分析就属于这类行为。这是对时间和资源的浪费，不仅仅因为这些工作会花费时间和资金，还因为没有人在实际工作中会使用这些分析结果，也不会有人把所有项目组合管理要素都视为有价值的而进行考虑。以下方法有助于消除这类行为：

(1) 仅收集关键的少量数据。这种情况下，可以应用帕累托的80/20规则：绝大多数收益来自仅仅20%的数据，因此主要的问题是识别这20%的数据并收集它们。

(2) 不要对数据进行过度分析。通常所说的“分析导致瘫痪”就属于这种情况。在项目组合董事会会议及项目组合经理的相关活动中，应仅对项目和项目组合进行简洁的分析，并将重点放在这些分析的用途上。

(3) 在里程碑级跟踪项目过程。从战略级项目组合管理的角度看，定义了关键项目阶段和里程碑，并收集和分析了综合的项目信息就足够了。并且，在项目组合的运营级，也不需要所有的详细信息。在项目组合管理中使用TOC方法时，必要的关键项目信息是缓冲消耗指数(Buffer consumption index)。

在项目组合管理的实施中，简便性的另一重要方面与项目组合管理过程的自动化紧密相关。笔者的实践经验显示，许多执行人员（甚至包括最高管理层的执行人员）也希望项目组合管理过程的建立能够应用一些算法（精细或者不怎么精细），并且表现出实现自动化的愿望。在现实中，项目组合管理过程当然也可以嵌入

一些自动化元素，例如电子邮件通知、审批或数据同步等。但是，由于战略级项目组合管理和运营级项目组合管理都具有高复杂性，因此无法实现自动化，我们也不应忘记，我们讨论的是项目组合“管理”，其中人扮演关键角色，各种图形分析、气泡图以及高效率的前沿技术仅仅是管理人员做出最终的项目组合管理决策的支持工具。

在项目组合管理的整个过程中，实用性始终都是不容忽视的。最终的目标是构建可以帮助管理公司项目业务的系统，高层管理人员、中层经理以及项目经理都要使用这一系统。因此，关键是这一系统在实践中应发挥出自己的作用，并为公司带来理想的业务收益。

实施项目组合管理的其他关键问题

还有其他一些问题也需要在实施项目组合管理的过程中进行解决，如下所述：

(1) 激励机制。应根据项目和项目群经理的能力为其提供报酬，这些能力包括平衡项目与公司目标（公司目标高于项目目标）的能力以及管理利益相关方及与相邻组织的合作关系的能力。同时，应根据整个项目组合管理系统和项目的结果对职能经理（部门经理）进行激励。

(2) 构成结构化框架的治理过程和结构的建立，它们在战略级及运营级项目组合管理中为决策制定流程提供支持。稳健可靠的治理结构是项目组合管理过程获得接受并在实践中得到应用的



提高政府关注项目的治理成熟度

山东大学项目管理研究所 丁荣贵

世界上很难有纯粹的商业企业。企业做到一定程度，难免会和政府发生千丝万缕的联系。不能处理好与政府的关系，任何企业，哪怕是微软这样的企业帝国也会遭受无穷的麻烦。有一门学科叫“政治经济学”，先看懂政治，才有资格抓经济，这确实是一门学问。在中国，有很多项目是在政府关注下实施的。这类项目可以笼统地定义为“与政府政绩有关的项

目”。这样的项目既有让人羡慕的地方——它们容易得到政府的支持，也有让人烦恼的地方——它们容易受到政府的干预。这类项目的项目经理同样面临两难：既希望各级领导来视察，因为领导来视察可以提高项目影响度；又害怕领导来视察，因为视察的领导总要做出指示，不同领导的指示常常又相互矛盾或冲突，听也不是不听也不是。如果政府中关注

该项目的领导通过它谋私利，如果项目承担单位是半政府职能的企业，项目经理是半政府官员性质的商人，这样的尴尬和麻烦，以及由此带来的风险时有发生。

为了提高这类项目的治理成熟度，必须采取有效的方式来对这些上级进行“管理”。其要点可以简单归纳为以下三部分。

1. 抓好呈报工作

领导很忙，很多事情不可能

前提条件。在治理结构内应确定的最主要的一些方面是：时间、决策形式、组织层级、治理阈值（Threshold）以及关于项目和项目组合的决策标准与决策。

（3）为项目组合管理提供支持的软件。关键问题为是否真正需要某软件以及需要哪种软件——标准软件还是内部开发的软件。基于电子表格的一些工具可为基本的项目组合管理过程提供支持。但是随着项目数量以及收集到的数据量的增加，软件成为必需。因此，必须对项目组合及项目管理方面短期和长期的需求进行分析，并根据这一分析结果选择软件。应该明白，没有任何一款软件可以处理所有事情，因此，在选择

项目组合管理软件时识别出优先需求会很有帮助。

结语

在公司内实施项目组合管理计算机系统绝不仅仅是一项技术任务。它涉及的主要是项目组合管理（包括战略级项目组合管理与运营级项目组合管理）及项目管理方面大量的运营方式的变革，因此关键成功因素是公司内文化变革的正确实现。文化变革应包含下列要素：打破不同公司单元之间的边界，摒弃部门本位思想；在较高的管理层级引入“团队工作”及团队方法，取代“我的部门”的思维方式；将从

战略到战略级项目组合管理、项目组合计划，再到项目组合与项目控制及项目执行的所有层级联系起来。

成功的实施还应包含与项目组合及项目管理的核心主题相关的一些主题，例如统一的公司标准系统，部门经理、项目经理及项目团队的激励机制等。

成功的实施需要简单而实用的方法，再加上对业务收益（包括项目管理/项目组合管理过程的各个利益相关方的收益）的关注。而首要的，应该是系统的思维方式：将项目业务及活动视为组成要素相互关联、拥有共同目标的系统，而不要将其视为单独的个体。 PMT