

IBM Software Group

企业级项目管理平台

IBM Rational Portfolio Manager (RPM)

IBM Rational 杨敏强

myang@cn.ibm.com

A horizontal decorative bar containing a series of small, square icons. From left to right, the icons include: a green square, a yellow square, a red square, a purple square, a cyan square, a grayscale image of a building, a circular arrow icon, a grayscale image of a woman's face, a grayscale image of a hand holding a pen, and several grayscale squares of varying shades.

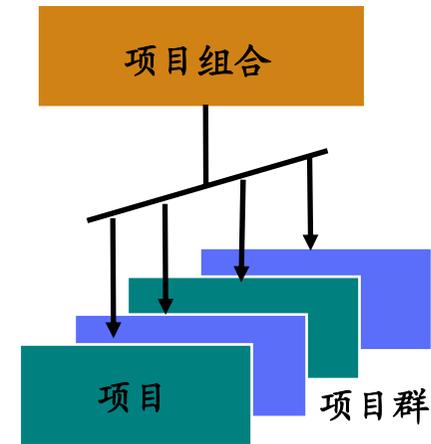
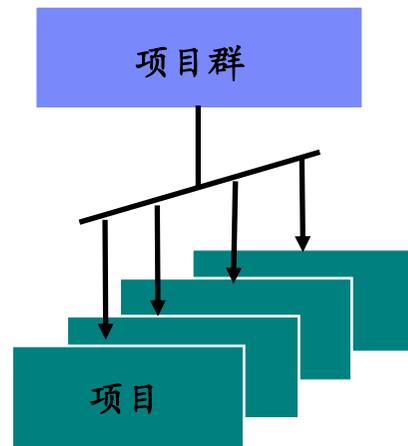
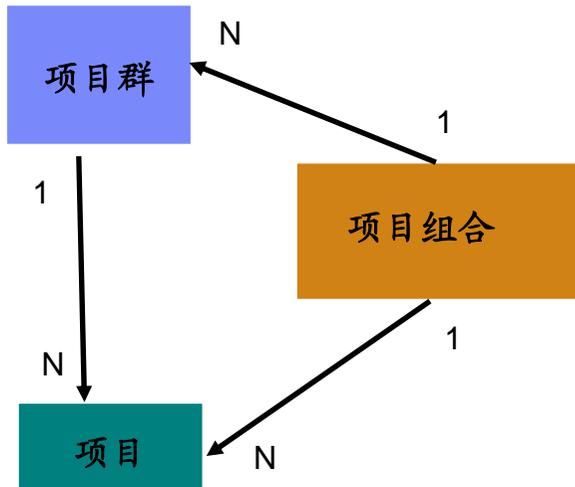
@business on demand.

© 2004 IBM Corporation

议程

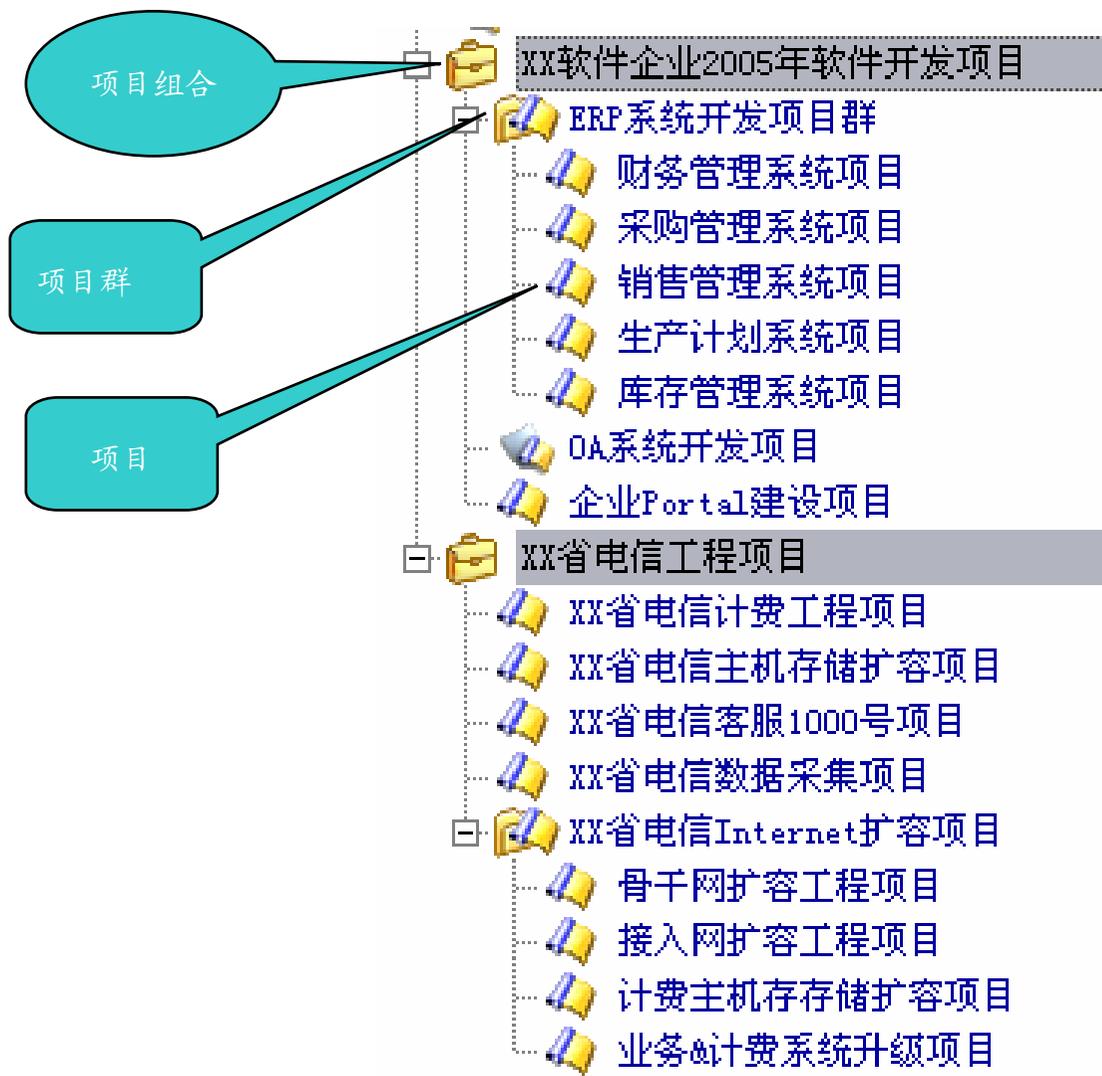
- 企业级项目管理
 - RPM如何支持项目管理
 - RPM如何支持流程管理
 - RPM如何支持知识管理
 - RPM如何支持项目组合管理
- 成功案例分享
- Q & A

什么是项目、项目群、项目组合？



	项目 (Project)	项目群 (Program)	项目组合 (Portfolio)
定义	创造指定范围的一个独特产品或服务。项目是项目群和项目组合的构成基础	一个项目群由多个项目所构成，它是战略性的、实施周期较长	一个项目组合由多个项目或项目群构成，它们具有共同特性，为了管理需要而把它们组织在一起进行管理
特点	短期、战术性的	长期、战略性的	管理周期（每季度、每年）

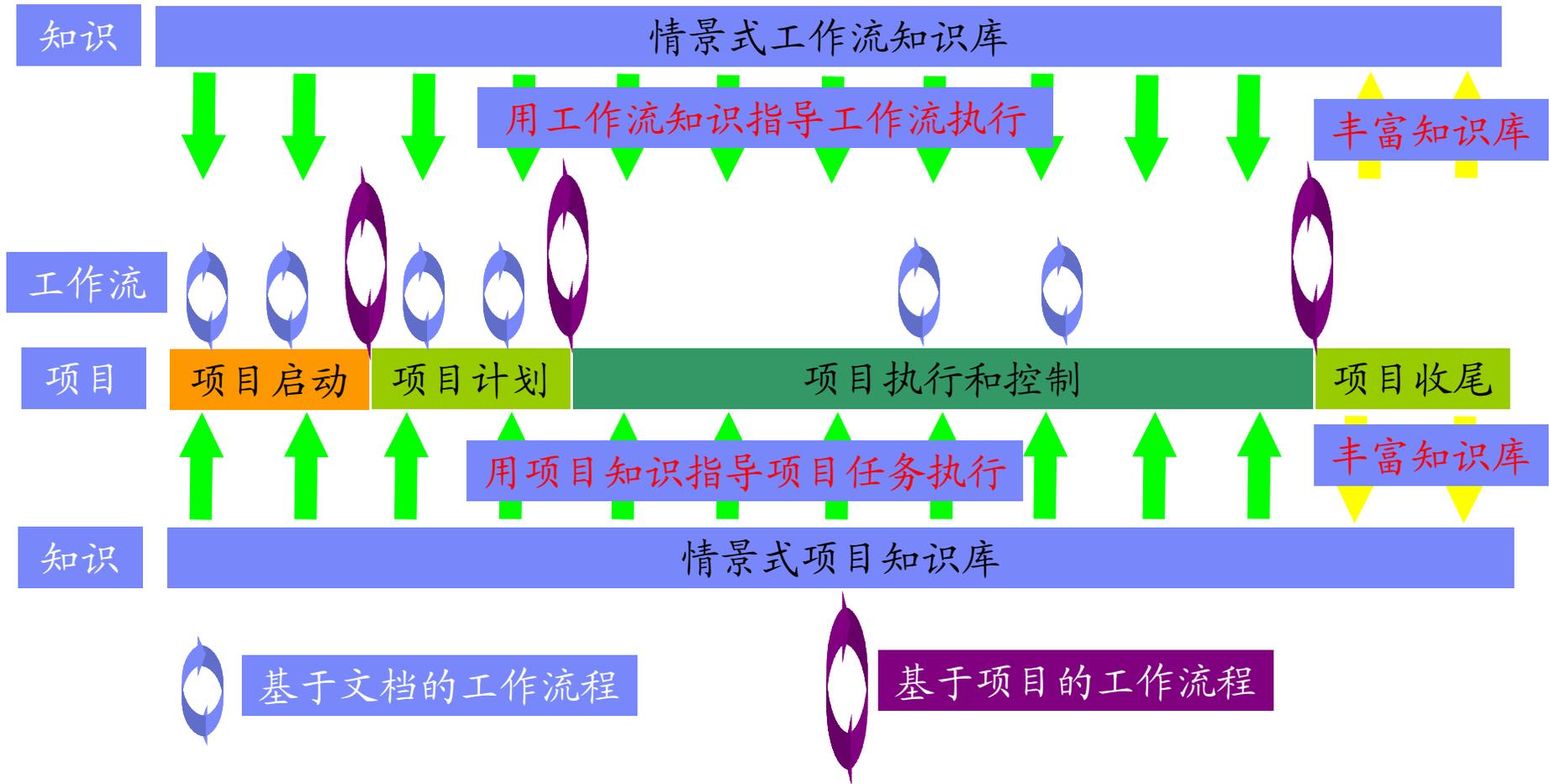
什么是项目、项目群、项目组合? —— 例子



问题分析

现状问题	问题归纳
<ul style="list-style-type: none"> ■ 不能从企业战略高度对所有项目进行系统化分析与分类管理 ■ 迫切需要提升项目的经营和决策能力，降低投资风险 ■ 缺乏模板化的项目综合计划的制定、执行、控制与项目收尾 ■ 缺乏对全局项目现状和资源分布状况信息的掌控 ■ 财务资金运作不能和项目资金流计划有效地匹配 	项目管理和项目组合管理类问题
<ul style="list-style-type: none"> ■ 没有对同类项目中各种需要重复进行的工作建立规范化的工作流程，管理中存在大量的随意性和人为干扰因素 ■ 部门和岗位的工作职责和绩效要求不清，高层管理人员大量时间都用在协调部门关系和内部矛盾 	流程管理类问题
<ul style="list-style-type: none"> ■ 员工学习能力和工作效率不能适应企业快速发展的要求 ■ 文件和资料管理没有成为体系，信息的共享是一个严重问题 ■ 没有形成定额数据和经验知识库，不能复制项目的成功 ■ 没有形成一个快速生成知识、积累知识、传播知识和应用知识的学习型工作环境 	知识管理类问题

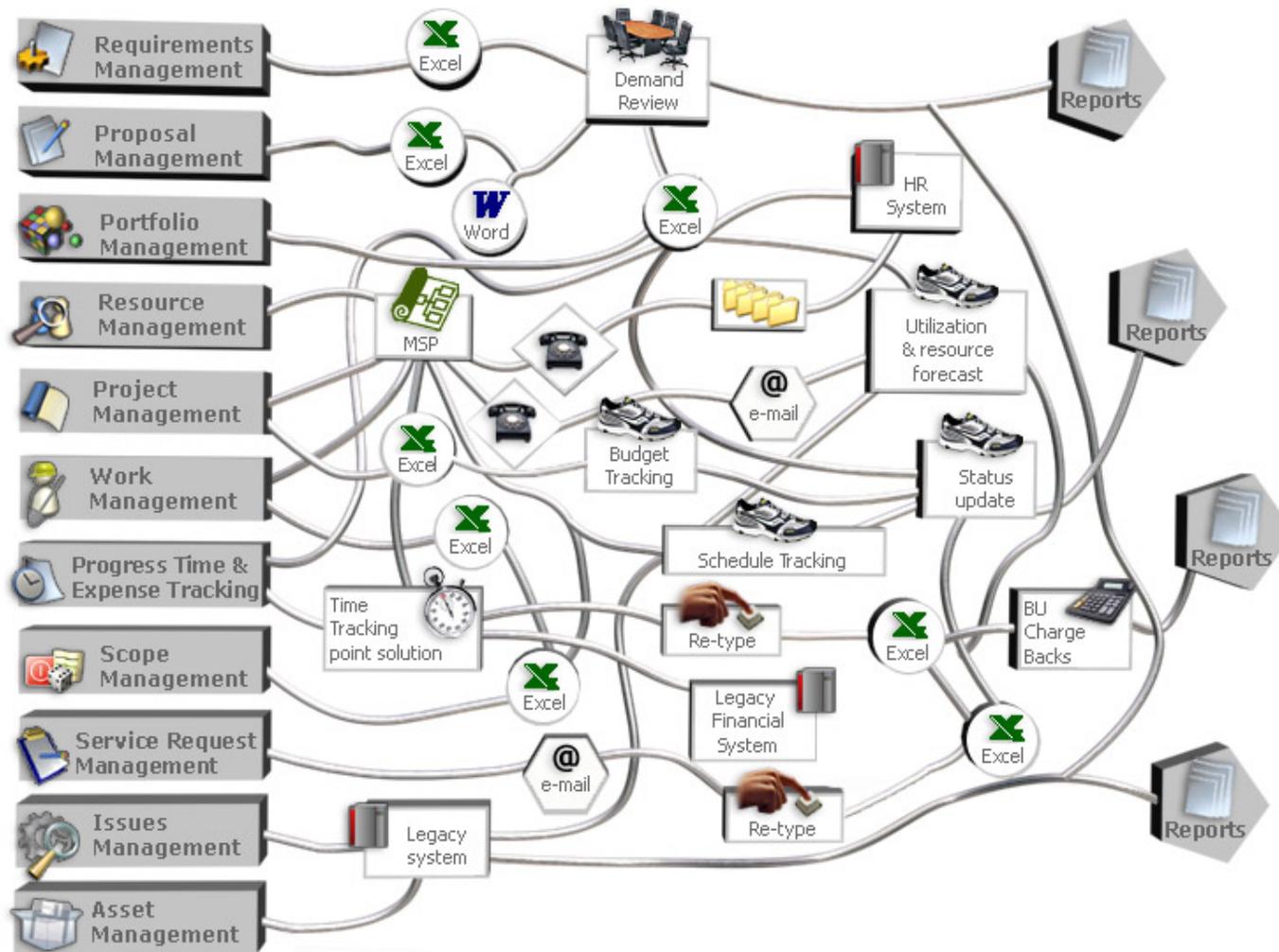
集成项目管理、 workflow管理和知识管理的项目管理流程



企业级项目管理的实施步骤（路线图）

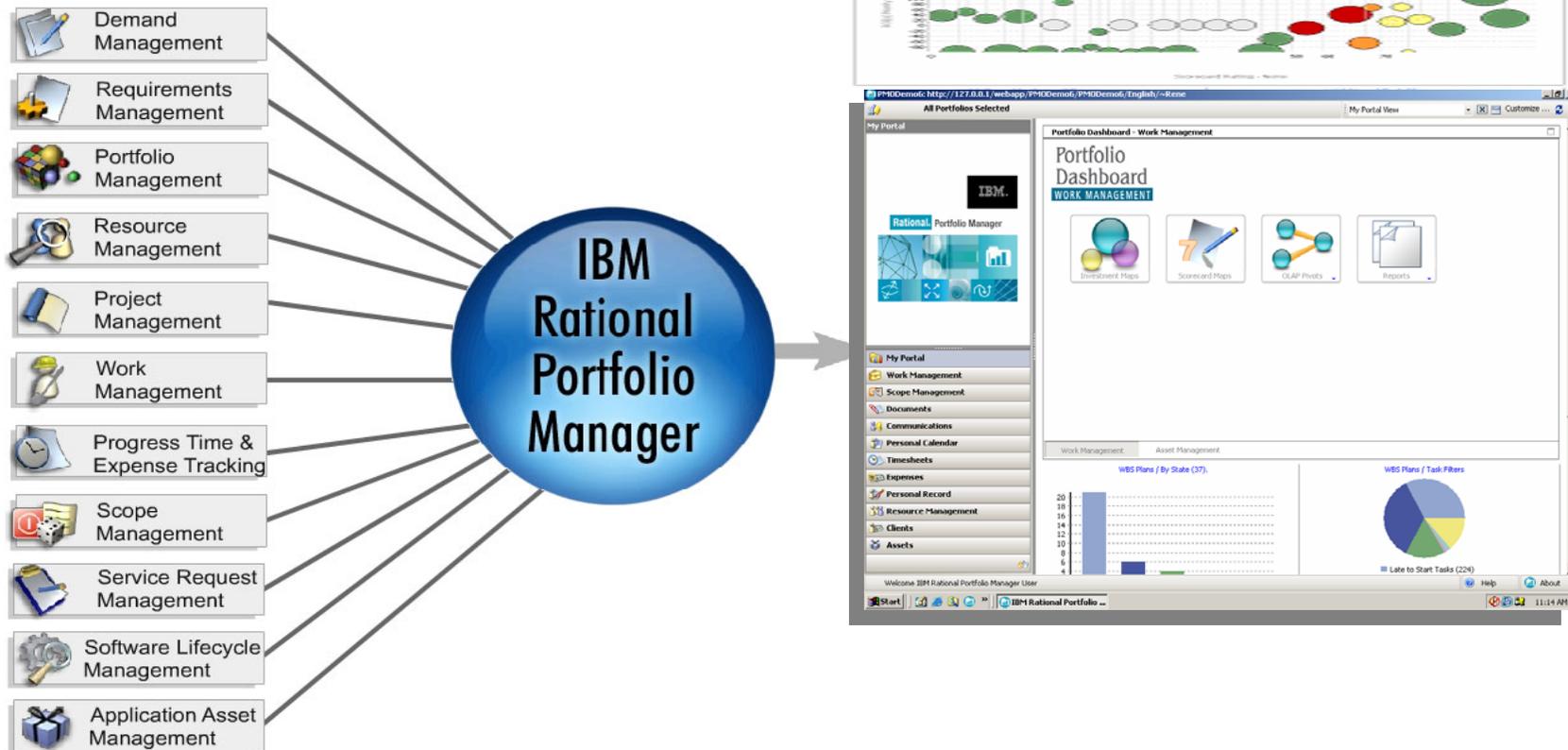
	项目管理	→	企业级项目管理
期望结果	具备项目管理资质的专业人员领导项目团队在项目范围和成本的约定下，通过使用基于项目的工艺过程来减少风险并按时交付项目成果。		项目管理方法和工具集，并且可以根据企业项目或项目群组的需要进行定制和扩展，从而提供正确的控制来应对风险和确保交付。
重点	培养项目管理专业人员的技能		全面运用 关键要素
要素	项目管理技能 <ul style="list-style-type: none"> • 培训课程 • 资质认证 • 团体/社区 • 知识共享 	<ul style="list-style-type: none"> • 项目管理方法 • 项目管理工具 • 成熟度评估 • 基于项目的财务联接 	使项目管理系统化成为业务的一部分 <ul style="list-style-type: none"> • 高层领导的介入 • 度量 • 企业级项目管理 • 系统集成 • 项目管理流程
范围	个人		组织

传统的企业级项目管理解决方案

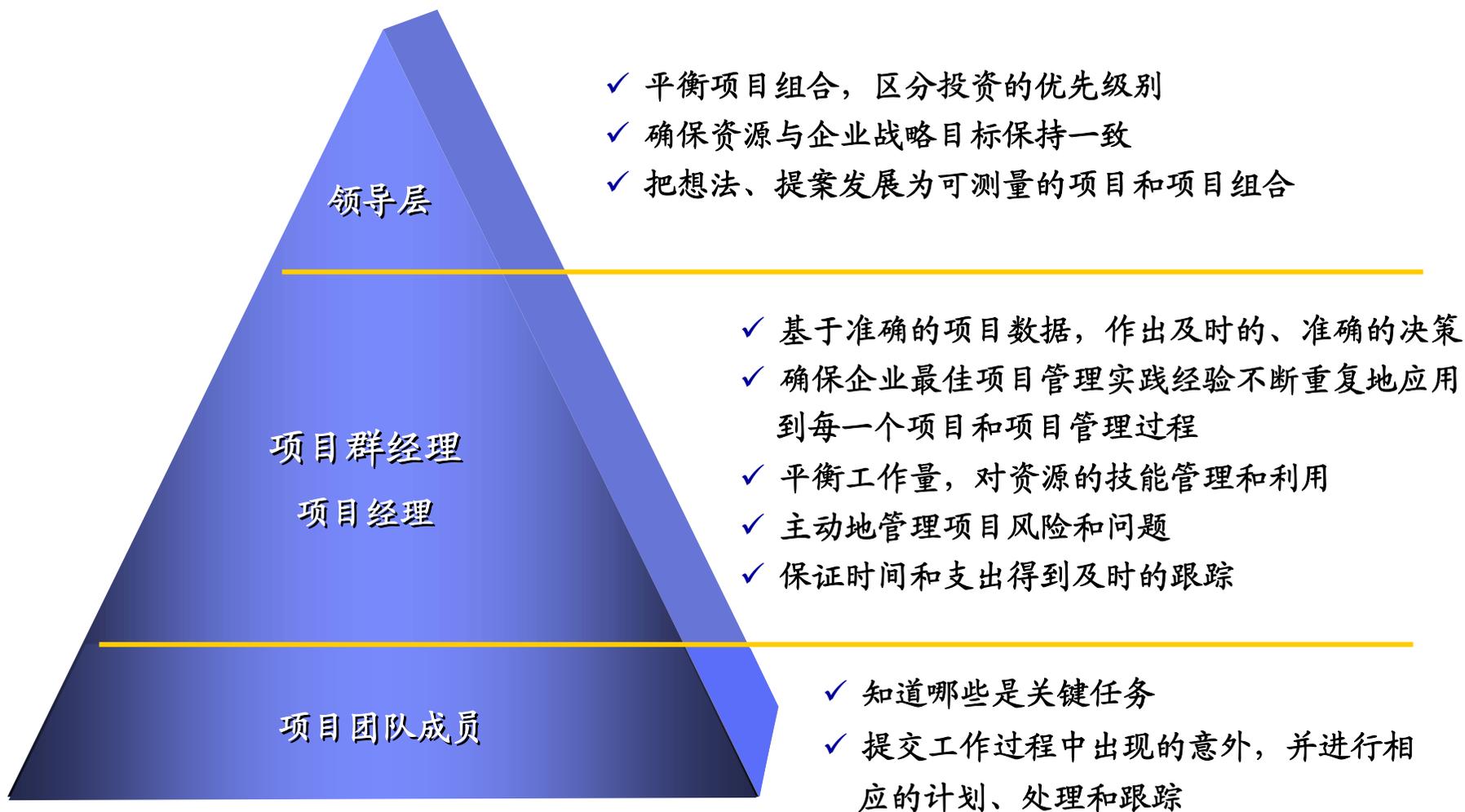


什么是RPM?

RPM是一个可伸缩的、功能强大的企业级项目管理解决方案：它集成了项目管理、流程管理和知识管理三方面能力，提供了一个可定制的企业级业务管理与分析平台。



RPM面向企业各级用户



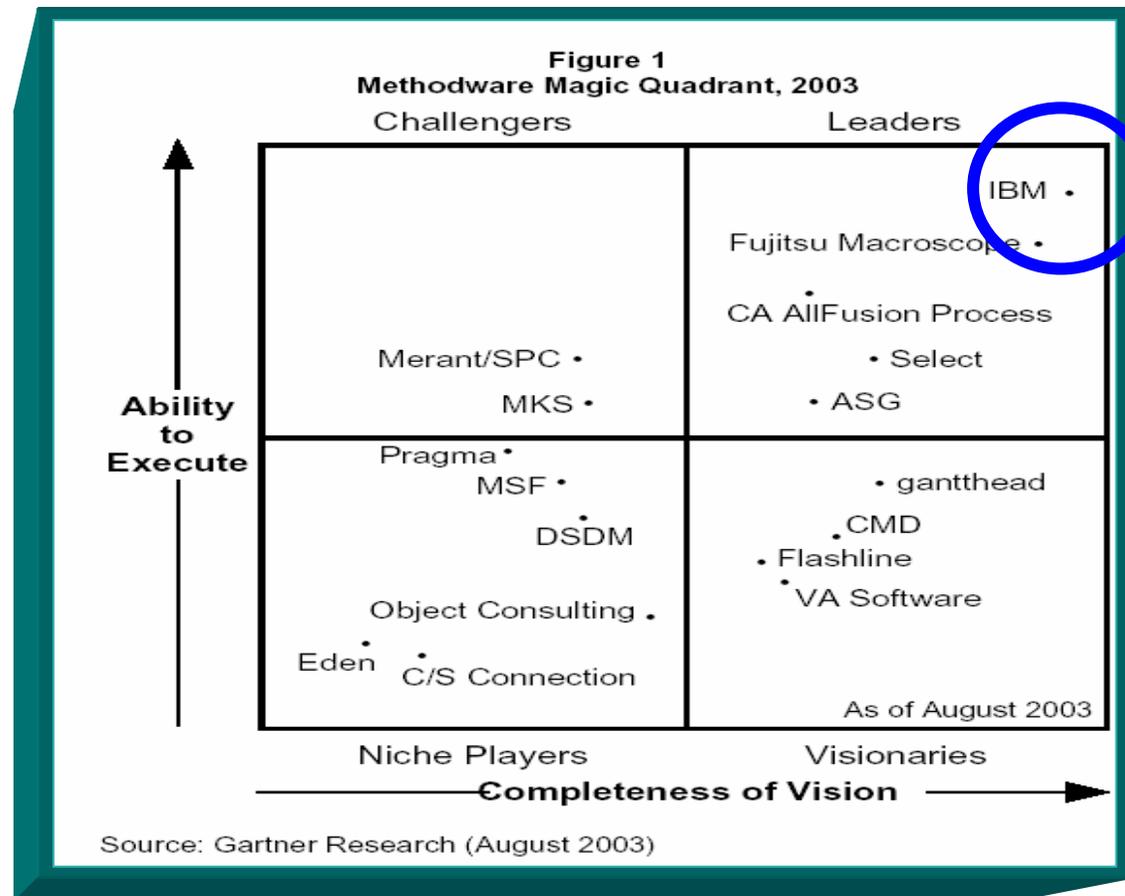
RPM用户界面简介

The screenshot shows the IBM Rational Portfolio Manager (RPM) web application interface. The main content area displays a hierarchical tree view of project portfolios and a detailed table of project work breakdown structure (WBS) items. The table includes columns for project name, start and end dates, duration, and resource usage. Callouts point to various interface elements:

- 项目过滤** (Project Filter): Points to the top navigation bar.
- 项目组合 项目群 项目** (Project Portfolio / Project Group / Project): Points to the tree view structure.
- 模块里的子功能** (Sub-functions in the module): Points to the top right toolbar.
- WBS过滤** (WBS Filter): Points to the left sidebar navigation menu.
- 项目WBS** (Project WBS): Points to the main table of project tasks.
- RPM 功能模块** (RPM Function Module): Points to the left sidebar navigation menu.
- 项目信息详细描述** (Detailed description of project information): Points to the right side of the table.

名称	开始	完成	工期	快速状态
Exchange Virus Scanning Software	2003-04-01	2003-05-09	24.00 d	43.5 %
QA Test Environment	2003-05-05	2004-11-25	327.13 d	16.7 %
Analysis	2003-05-05	2003-09-08	72.74 d	27.0 %
Task	2003-05-05	2003-09-08	72.74 d	27.0 %
Design	2004-08-23	2004-11-25	55.13 d	14.3 %
Development	2003-10-15	2003-12-04	28.50 d	
Security Audit	2003-07-11	2003-10-31	66.00 d	80.0 %
Buy/Sell Indications of Interest	2003-04-01	2003-10-16	114.14 d	4.0 %
Financial Software Development	2003-04-29	2004-12-15	341.78 d	6.6 %
New Software Development	2003-04-14	2003-08-07	87.25 d	1,512.00 h
Financial Decision Support E	2002-10-08	2002-11-21	27.00 d	1,512.00 h
Application Support	2003-04-30	2003-04-30	1.00 d	4,250.00 h
Reservation System Upgrade	2002-08-06	2004-12-29	501.25 d	1,792.00 h
Facility Maintenance	2003-04-30	2003-04-30	1.00 d	
Real Time Program	2003-06-04	2003-11-21	99.00 d	74.2 %
Hardware Maintenance	2003-04-30	2003-04-30	1.00 d	
Web Site Development Support	2003-06-02	2003-10-30	109.00 d	8,406.00 h
Project R	2003-11-14	2003-12-16	23.00 d	328.00 h
Bank Infrastructure Upgrade	2003-12-01	2005-02-15	317.00 d	8,547.00 h

IBM是管理方法的领导者



“Magic Quadrant for Methodware, 2003,” Matt Light, Gartner Research, 2003. The Magic Quadrant is copyrighted 2003 by Gartner, Inc. and is reused with permission. The Magic Quadrant is a graphical representation of a marketplace at and for a specific time period. It depicts Gartner’s analysis of how certain vendors measure against criteria for that marketplace, as defined by Gartner. Gartner does not endorse any vendor, product or service depicted in the Magic Quadrant, and does not advise technology users to select only those vendors placed in the “Leaders” quadrant. The Magic Quadrant is intended solely as a research tool, and is not meant to be a specific guide to action. Gartner disclaims all warranties, express or implied, with respect to this research, including any warranties of merchantability or fitness for a particular purpose.

RPM历史背景回顾

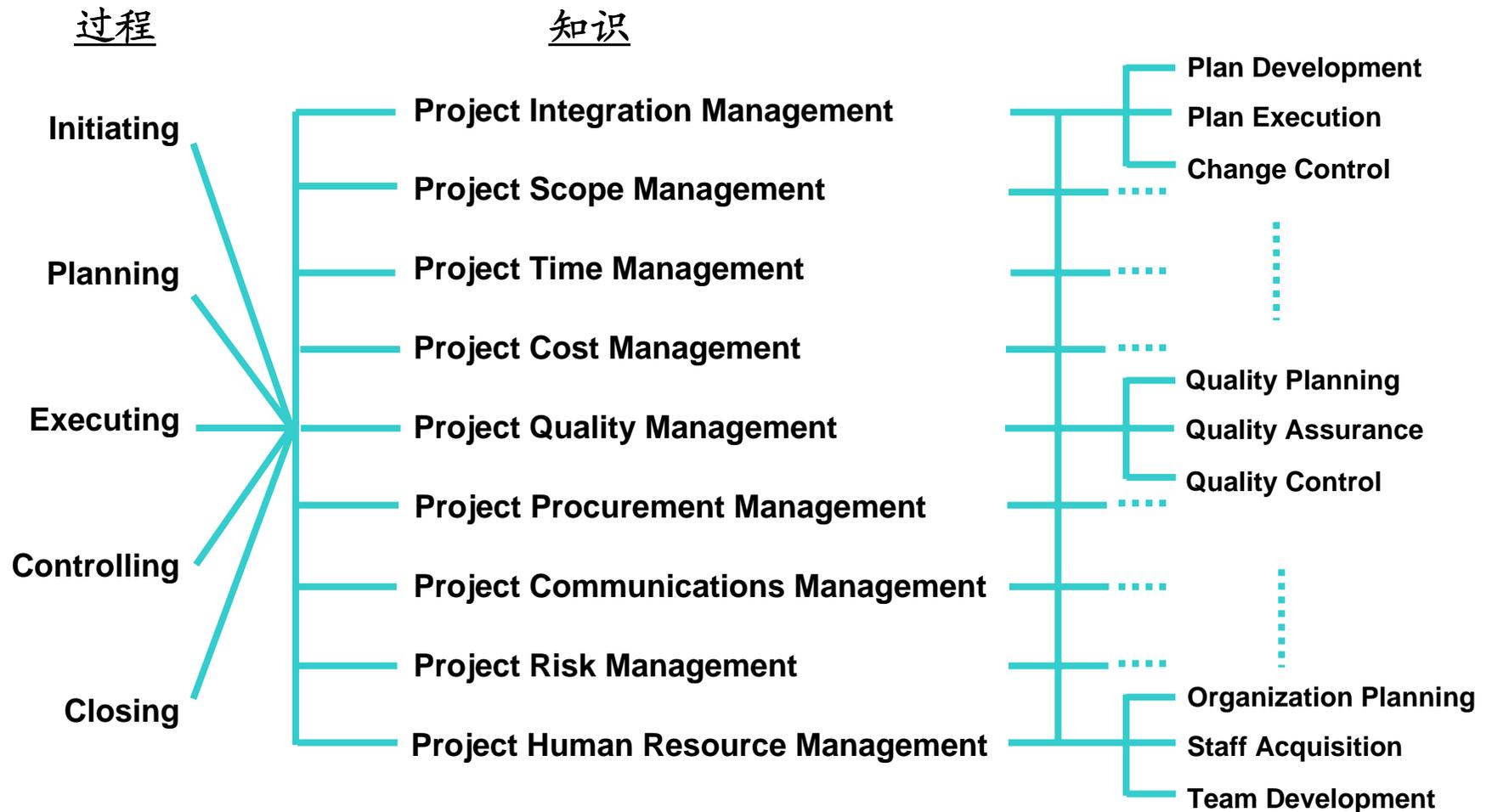
- 在过去8年时间里，**Systemcorp**公司与**PMI**合作开发著名的项目和项目组合管理工具——**PMOffice**，这是业界第一个全面支持**PMI PMBOK**的项目管理工具
- **PMOffice**不仅支持**PMI**的方法论，而且还支持**ISO 9000**、**RUP**、**IBM WWPMM**等标准
- 在**1999**年，**IBM**项目管理评估专家组经过**6**个月慎重的考察与评估，最终选择了**PMOffice**作为其战略的、统一的项目管理工具
- **PMOffice**溶入了大量**IBM**的大型项目管理的需求、经验和**技术**
- **2004**年**10**月，**IBM**宣布收购 **Systemcorp**公司，**PMOffice**集成到了**Rational**产品线，并更名为：**IBM Rational Portfolio Manager (RPM)**



议程

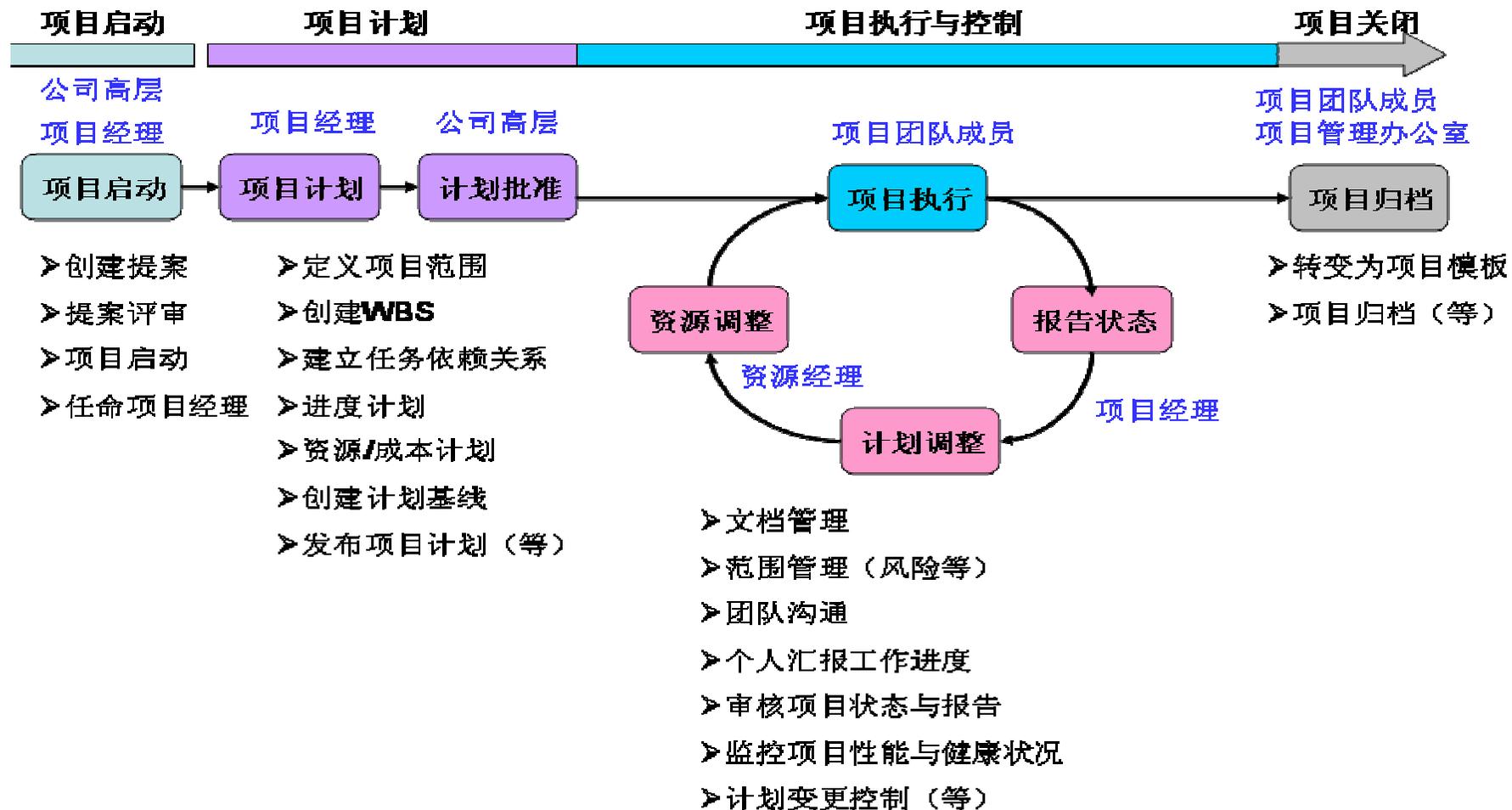
- 企业级项目管理
- **RPM如何支持项目管理**
- **RPM如何支持流程管理**
- **RPM如何支持知识管理**
- **RPM如何支持项目组合管理**
- 成功案例分享
- **Q & A**

项目管理的国际标准: PMI PMBOK



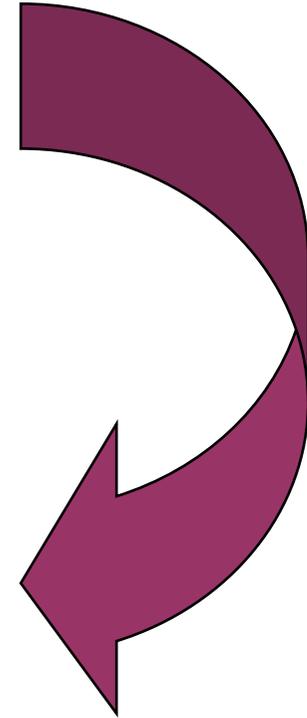
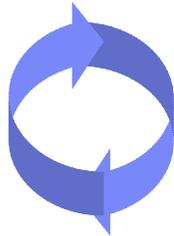
PMBOK® Guide 2000, Project Management Institute, Inc.

RPM支持完整的项目生命周期管理



项目生命周期中一些典型项目管理活动的分析

- 活动 1: 创建项目WBS
- 活动 2: 细化项目进度计划
- 活动 3: 给任务分配资源
- 活动 4: 项目计划提交上级领导审批
- 活动 5: 建立项目基线、发布项目计划
- 活动 6: 项目团队成员查看任务安排、汇报进度
- 活动 7: 团队成员之间的沟通、协作
- 活动 8: 项目经理 / 上级领导监控项目状况
- 活动 9: 关闭项目



RPM如何实现这些活动



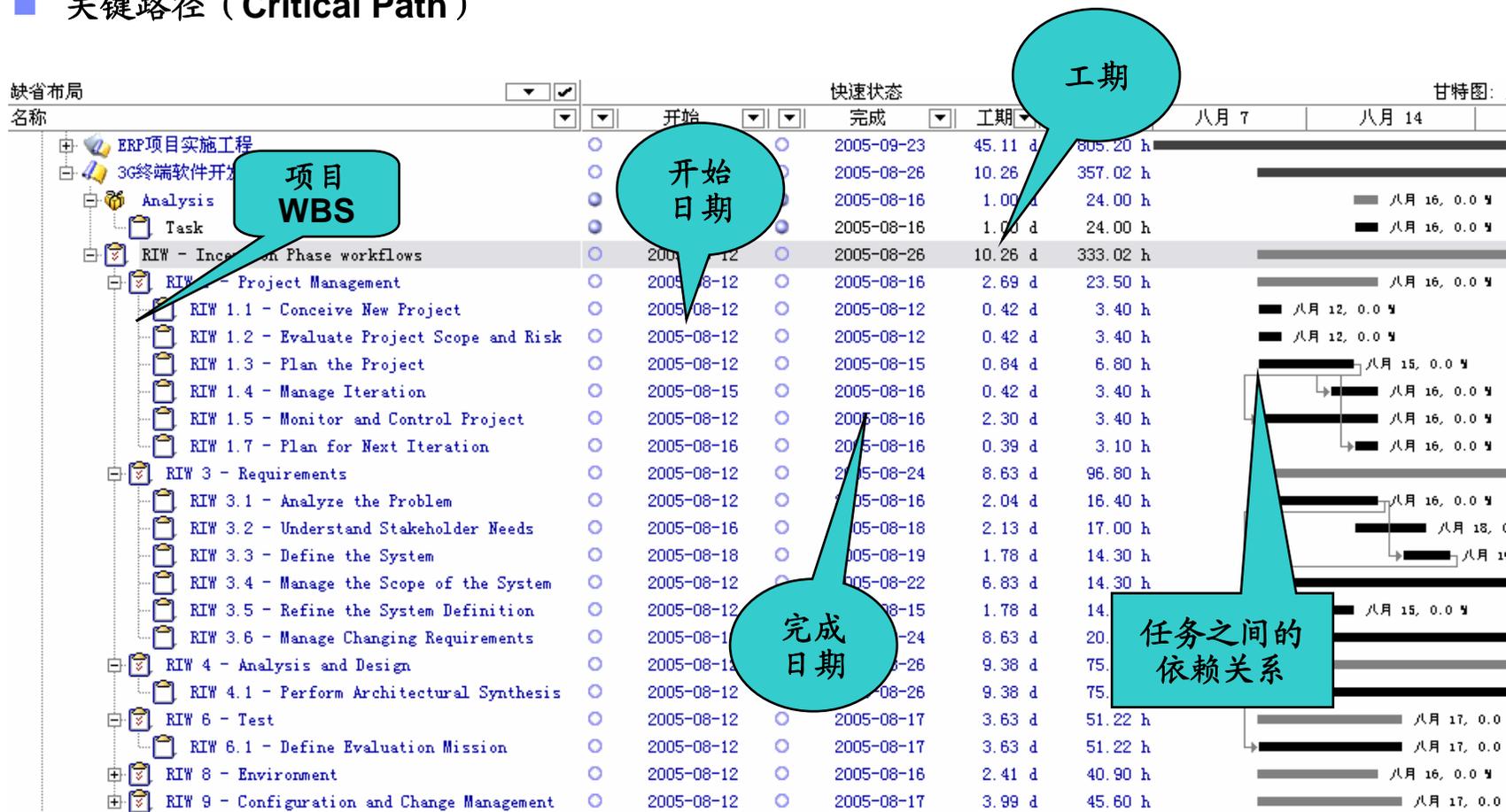
活动 1: 创建项目 WBS

- WBS (Work Breakdown Structure) 体现的是: 项目工作范围 (Project Scope)
- WBS元素: 项目、概要任务、可交付成果、工作产品、里程碑、任务等
- 创建方式: (1) 从项目WBS模板创建; (2) 手工创建

The screenshot displays the IBM ProjectWise interface. On the left, a Gantt chart titled 'WBS Gantt' shows a project schedule for August 2005. The chart includes a tree view on the left with folders like 'IT Portfolio', 'Tests', 'ProposalA', 'ProposalB', 'Portfolio', 'Proposal', 'Proposal222', '软件开发项目', 'ERP项目实施工程', '3G终端软件开发', 'Analysis', 'Task', and 'Customers'. A callout box labeled '项目 WBS' points to the Gantt chart. On the right, a '模板名称' (Template Name) list shows various project templates under 'LOCAL TEMPLATES', including 'Proposals', 'Prod', 'I', 'V', 'RUP', 'Small Project', 'Small Configuration', 'RIW - Inception Phase workflows', 'RIW 1 - Project Management', 'RIW 3 - Requirements', 'RIW 4 - Analysis and Design', 'RIW 6 - Test', 'RIW 8 - Environment', 'RIW 9 - Configuration and Char', 'REW - Elaboration Phase workflow', 'RCW - Construction Phase workflow', and 'RTW - Transition Phase workflows'. A callout box labeled '可以继承各种类型的项目模板' points to this list.

活动 2: 细化项目进度计划

- 利用甘特图 (Gantt Diagram) 反映项目的进度计划
- 任务的开始日期、工期、完成日期、任务间的依赖关系、约束日期
- 关键路径 (Critical Path)



活动 3: 给任务分配资源

- 任务的资源要求 (如: 技能、职务、所在部门、工作开始日期和工作量、等等)
- 资源的成本 (单价: **Cost Rate, Sales Rate**)、项目成本
- 角色与权限 (概要任务经理、任务负责人、任务参与者等等)

The screenshot shows the '人员配置视图' (Resource Allocation View) in a project management software. It features a task tree on the left, a resource grid at the top, and a detailed resource assignment table at the bottom. Five callouts provide context for different parts of the interface:

- 给概要任务、任务分配资源**: Points to the task tree on the left.
- 资源的空闲状况**: Points to the calendar grid at the top right.
- 设定任务的资源要求**: Points to the '名称' (Name) column in the resource grid.
- 找到符合条件的所有资源**: Points to the '最佳开始' (Best Start) column in the resource grid.
- 任务的资源分配结果**: Points to the '名称' (Name) column in the assignment table.
- 设置角色与权限**: Points to the '安全级别' (Security Level) column in the assignment table.

名称	最佳开始	最佳完成	工作天数	可用期间	日历
Rene Rousseau	2005-08-12	2005-08-12	1.00 d	1.00 d	1.00 d
mb1	2005-08-12	2005-08-12	1.00 d	1.00 d	1.00 d
Lou Linkletter	2005-08-12	2005-08-12	1.00 d	1.00 d	1.00 d
pm1	2005-08-12	2005-08-12	1.00 d	1.00 d	1.00 d
pm2	2005-08-12	2005-08-12	1.00 d	1.00 d	1.00 d

名称	安全级别	开始	完成	工作	剩余/小时	%单位
Task		2005-08-16	2005-08-16	3.00 d	24.00	
Alex Appleby	Task Responsible	2005-08-16	2005-08-16	1.00 d	8.00	100
mb1	Task Team Member	2005-08-16	2005-08-16	1.00 d	8.00	100
mb3	Task Team Member	2005-08-16	2005-08-16	1.00 d	8.00	100

活动 4: 项目计划提交上级领导审批

- 项目经理完成项目计划的制定后, 提交上级领导审批
- 通过 workflow 自动审批项目计划

The screenshot shows a project management application with a Gantt chart on the right and a task list on the left. A context menu is open over a task, showing options like 'Proposal Review and Approval' and 'PMO Approval'. Two callouts highlight key actions: '已经就绪的项目计划' (Project plan ready) and '启动审批流程, 提交上级领导审批项目计划' (Start approval process, submit project plan for approval).

名称	开始	完成	工期	工作	指定	负责人
ERP项目实施工程	2005-07-23	2005-09-23	45.11 d	805.20 h	Rene;	Rene
3G终端软	2005-08-12	2005-08-23	7.25 d	464.00 h	Rene;	Rene
打开	2005-08-16	2005-08-16	1.00 d	24.00 h	Rene;	Rene
人员配置视图	2005-08-15	2005-08-16	1.34 d	24.00 h	Alex;mb2;mb3;	Alex
打开日历表	2005-08-16	2005-08-26	10.26 d	333.02 h	Rene;	Rene
新建...	2005-08-16	2005-08-16	2.69 d	23.50 h	Rene;	Rene
签出	2005-08-12	2005-08-12	0.42 d	3.40 h	Rene;RUP P...	Rene
全部签入	2005-08-12	2005-08-12	0.42 d	3.40 h	Rene;RUP P...	Rene
转换为...	2005-08-15	2005-08-16	0.42 d	3.40 h	Rene;RUP P...	Rene
变更状态	2005-08-12	2005-08-16	2.30 d	3.40 h	Rene;RUP P...	Rene
编辑	2005-08-16	2005-08-16	0.39 d	3.10 h	Rene;RUP P...	Rene
设置为缺省	2005-08-12	2005-08-16	8.63 d	96.80 h	Rene;	Rene
发送到档案文件	2005-08-12	2005-08-16	2.04 d	16.40 h	Rene;Syste...	Rene
发送到档案文件	2005-08-16	2005-08-18	2.13 d	17.00 h	Rene;Syste...	Rene
沟通...	2005-08-16	2005-08-19	1.78 d	14.24 h	Rene;	Rene
Proposal Review and Approval	2005-08-16	2005-08-22	6.83 d	71.16 h	Rene;	Rene
PMO Approval	2005-08-16	2005-08-15	1.78 d	14.24 h	Rene;	Rene
人员配置请求	2005-08-16	2005-08-24	8.63 d	20.76 h	Rene;	Rene
通知...	2005-08-16	2005-08-26	9.38 d	75.00 h	Rene;	Rene
提交预留资源	2005-08-12	2005-08-17	3.63 d	51.22 h	Rene;	Rene
复制提案到计划	2005-08-12	2005-08-16	2.41 d	40.90 h	Rene;	Rene
复制提案到计划	2005-08-12	2005-08-17	3.99 d	45.60 h	Rene;	Rene

活动 5: 建立项目基线、发布项目计划

- 项目基线 (**Baseline**): 用于比较实际执行情况的基准
- 项目计划发布 (**Publish**): 项目成员获得工作安排的通知, 项目进入执行阶段

项目组合 提案 可交付成果 工作产品 概要任务 里程碑 任务

Schedule Variance 日期 (工作分解结构基线)

名称	工期 (前一个)	开始 (初始)	完成 (初始)	工期 (初始)
ERP项目实施工程				
3G终端软件开发		2005-08-16	2005-08-26	10.26 d
Analysis		2005-08-16	2005-08-16	1.00 d
Task		2005-08-16	2005-08-16	1.00 d
RIW - Inc		2005-08-12	2005-08-26	10.26 d
RIW 1		2005-08-12	2005-08-16	2.69 d
RIW		2005-08-12	2005-08-12	0.42 d
RIW		2005-08-12	2005-08-12	0.42 d
RIW		2005-08-12	2005-08-15	0.84 d
RIW		2005-08-15	2005-08-15	0.42 d
RIW		2005-08-12	2005-08-12	0.42 d
RIW		2005-08-16	2005-08-16	1.78 d
RIW		2005-08-12	2005-08-12	0.42 d
RIW 3		2005-08-12	2005-08-12	0.42 d
RIW		2005-08-12	2005-08-12	0.42 d
RIW		2005-08-16	2005-08-18	2.13 d
RIW		2005-08-18	2005-08-19	1.78 d
RIW		2005-08-12	2005-08-22	6.83 d
RIW		2005-08-12	2005-08-15	1.78 d
RIW		2005-08-12	2005-08-24	8.63 d
RIW 4		2005-08-12	2005-08-26	9.38 d
RIW 6		2005-08-12	2005-08-17	3.63 d
RIW 8		2005-08-12	2005-08-16	2.41 d
RIW 9		2005-08-12	2005-08-17	3.99 d
Customers				

建立项目基线

项目计划发布

项目基线支持 EVM 技术 (挣值管理)

活动 6: 项目团队成员查看任务安排、汇报进度

- 系统自动通知任务安排
- 团队成员查看任务的详细安排
- 进一步分解概要任务
- 每周填写时间表 (Timesheet)，每周汇报任务的进度情况

开始星期 ◀ 2005-07-16 到 2005-07-22 ▶ 提交申请批准

缺省步骤 个人任务 步骤 时间表修正

缺省布局 名称	周(明细)	周(明细)			概要			
		一-18	二-19	三-20	四-21	五	未完工估算工作量	%完成
我的工作包	3.00	7.00	3.00			399.75	19.2 %	
管理/个人						102.00		
Financial Software Development						20.00		
提案2						226.75	44.4 %	
GSTA						2.75	5.5 %	
Projecto	3.00	7.00	3.00			51.00	56.4 %	
Summary Task		2.00	3.00			0.00	100.0 %	
Task1	0.00			2.00	3.00	0.00	0.00	100.0 % 是
Task2			3.00	5.00		51.00	51.00	29.2 % 是

个人任务安排

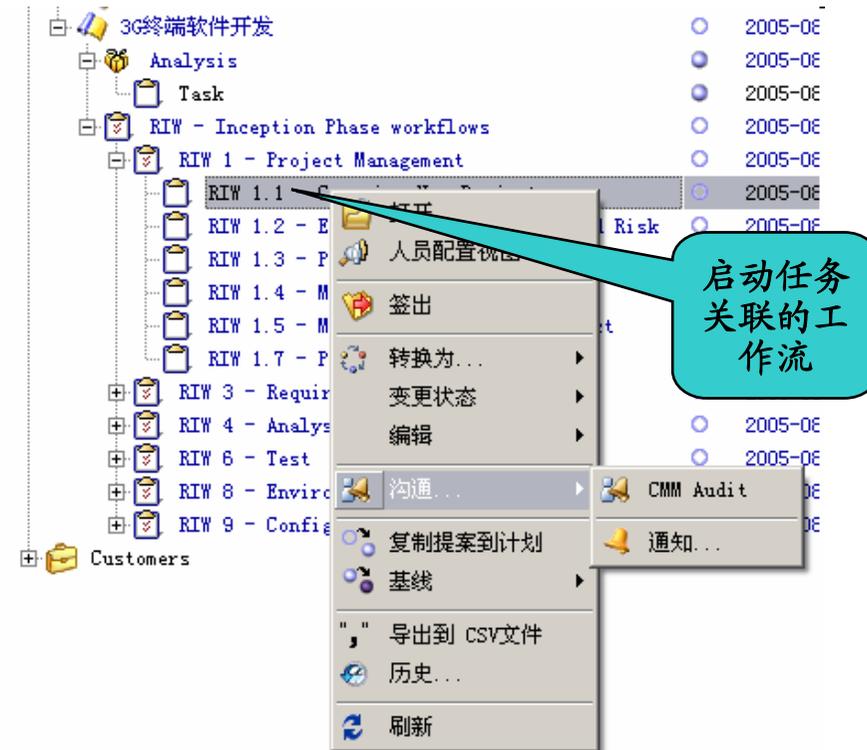
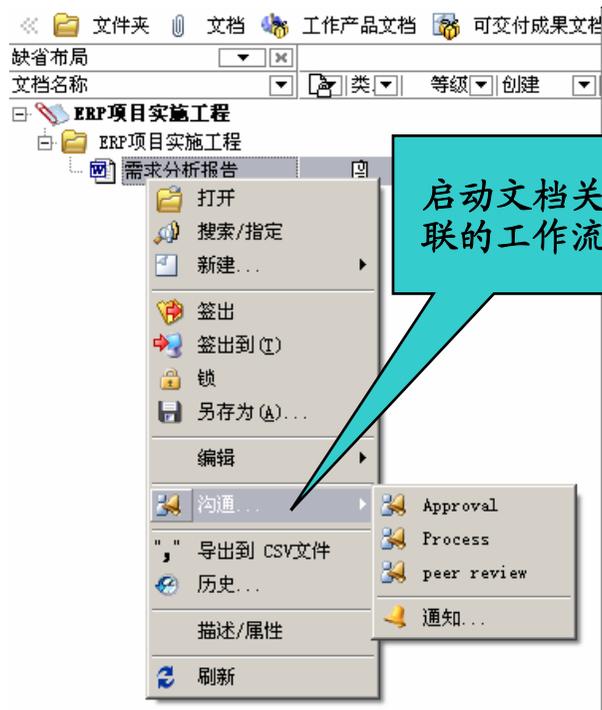
填写每天工作情况

提交时间表

估算剩余工作量

活动 7: 团队成员之间的沟通、协作

- 通知 (Notifications) / 邮件
- 提醒 (Alerts)
- 工作流 (关联: 任务、文档、风险、问题、变更请求等等)



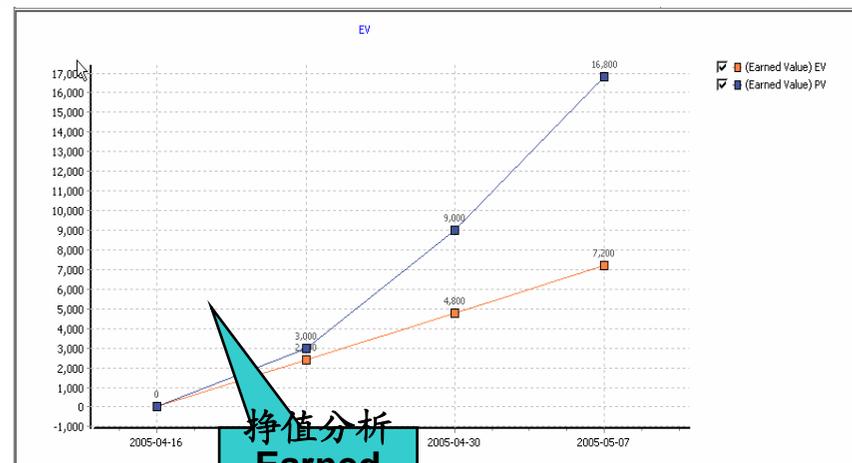
活动 8: 项目经理 / 上级领导监控项目状况

- 监控项目的健康状况
- 项目报告、财务分析
- 挣值分析

项目报告

**项目健康
状况标记**

项目组合	提案	任务	里程碑	任务
名称	指示器			
IT Portfolio				
Proposals				
Projects				
Exchange Virus Scanning Software				300 2003-04-01
QA Test Environment				750 2003-05-05
Security Audit				500 2003-07-11
Buy/Sell Indications of Interest				650 2003-04-01
Software Development				850 2003-04-29
Development				750 2003-04-14
Support Efficiencies				400 2002-10-08
Maintenance				300 2003-04-30
Real Time Program				750 2002-08-06
Hardware Maintenance				600 2003-04-30
Web Site Development Support				250 2003-06-04
Project R				750 2003-04-30
Network Infrastructure Upgrade				800 2003-06-02
				500 2003-11-14
				600 2003-12-01



**项目
财务分析**

活动 9: 关闭项目

- 项目归档
- 释放资源
- 总结项目经验: 风险库、问题库等等
- 项目转化成项目模板, 实现成功经验的转换
- 项目归档

The screenshot shows a project list on the left and a context menu on the right. A callout bubble labeled '项目归档' (Project Archiving) points to the '发送到档案文件' (Send to Archive File) option in the menu. Another callout bubble labeled '关闭项目 回收资源' (Close Project, Recycle Resources) points to the '中止项目' (Stop Project) option at the bottom of the menu.

Project Name	Resource Allocation
Exchange Virus Scanning Software	300
QA Test Environment	750
Security Audit	500
Buy/Sell Indications of Interest	650
Financial Software	850
New Software Development	750
Financial Decision Support System	400
Application Support	300
Reservation System Upgrade	750
Facility Maintenance	600
Real Time Program	250
Hardware Maintenance	750
Web Site Development Support	800
Project R	
Network Infrastructure Upgrade	
Organization	

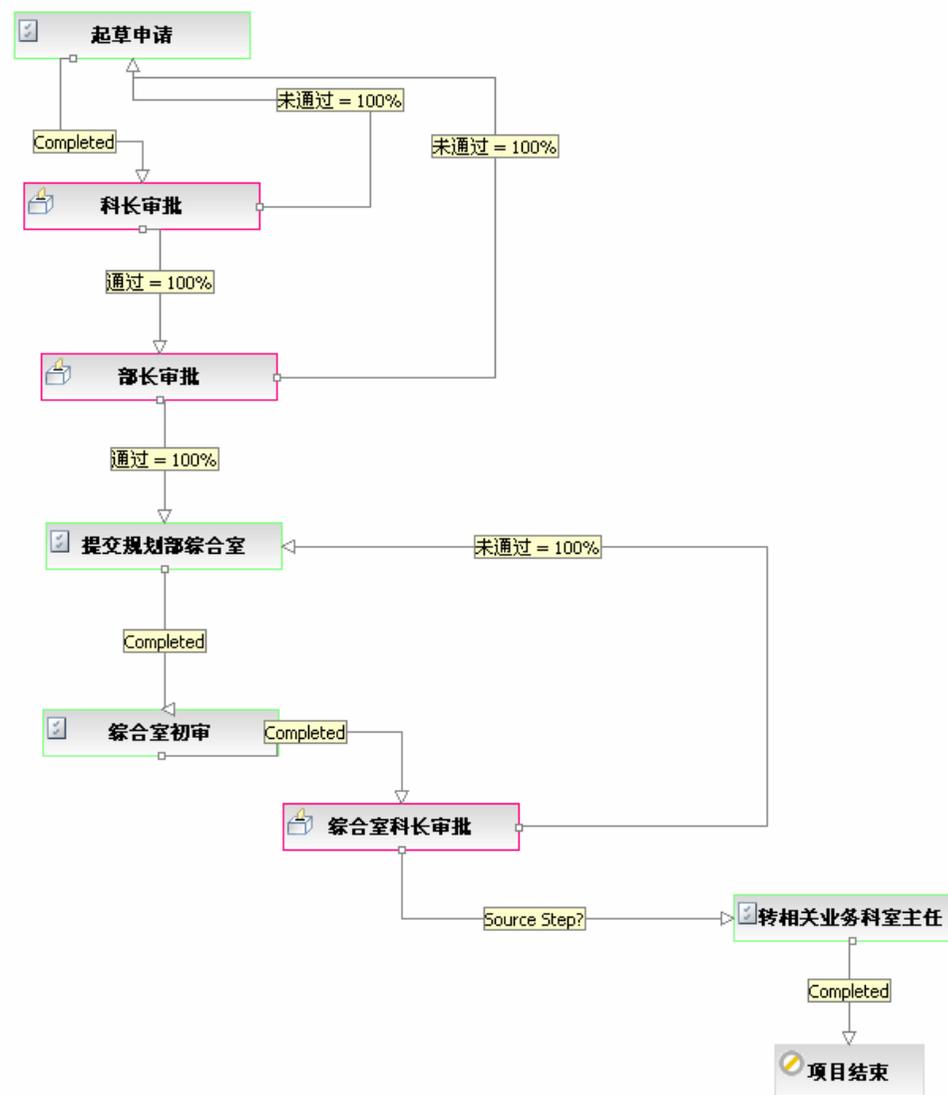
议程

- 企业级项目管理
- RPM如何支持项目管理
- RPM如何支持流程管理
- RPM如何支持知识管理
- RPM如何支持项目组合管理
- 成功案例分享
- Q & A

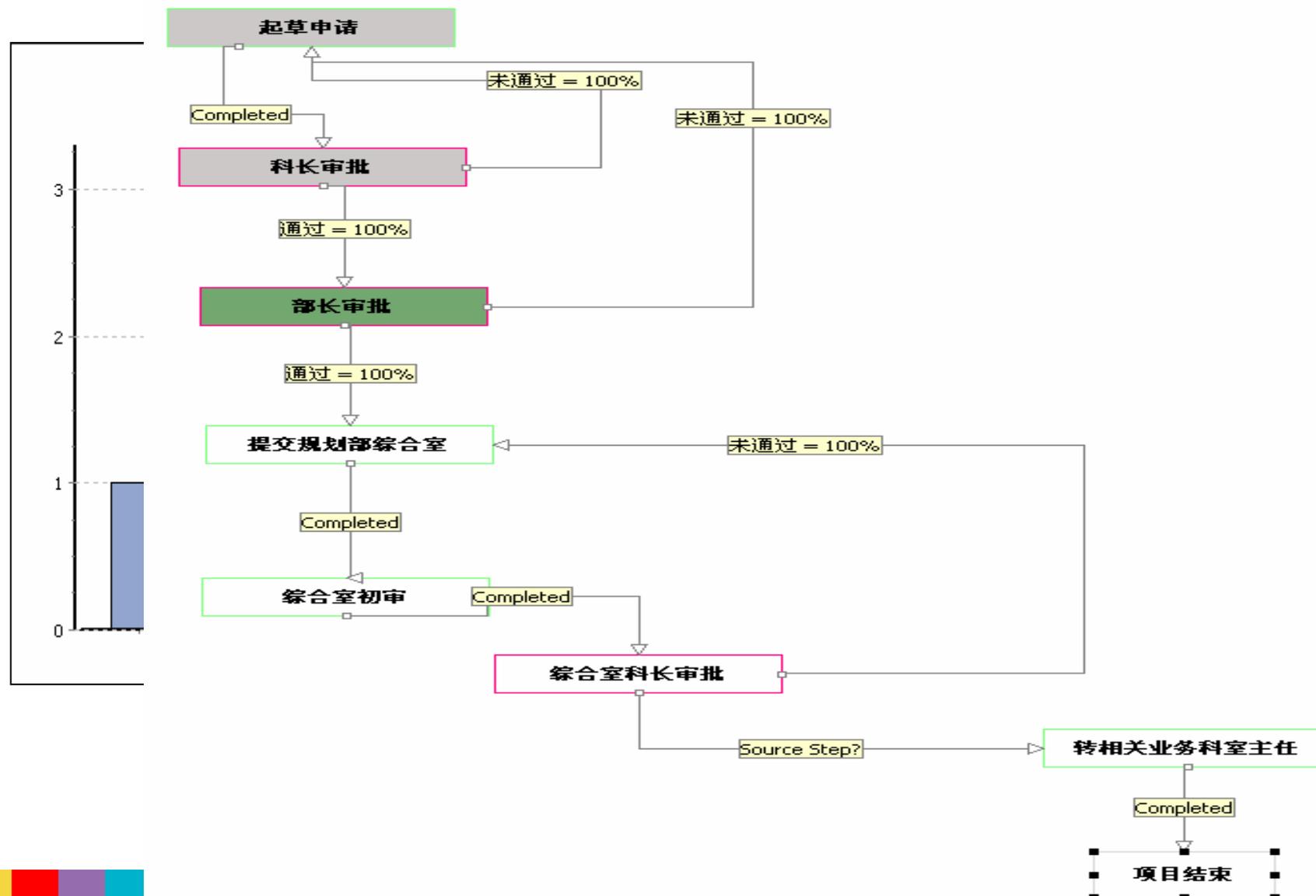


流程管理

- 利用 workflow 固化项目管理流程
- 可视化、完备的流程设计
 - ▶ 对流程角色以及数据访问权限进行清晰定义
 - ▶ 实现会签功能，并可以定义参与会签人的权重
 - ▶ 定义会签结果自动流转规则，例如会签结果为通过的比率大于70%则流转 to 下一个流程阶段，如果不通过的比率大于40%则回到前一过程等
 - ▶ 每一类角色均可在立项流程中有不同的使用界面，不同角色可以访问不同的信息
 - ▶ 实现工作清单检查，例如业务经理的立项申请提出必须要完成立项申请书等



对流程进行统计分析和跟踪

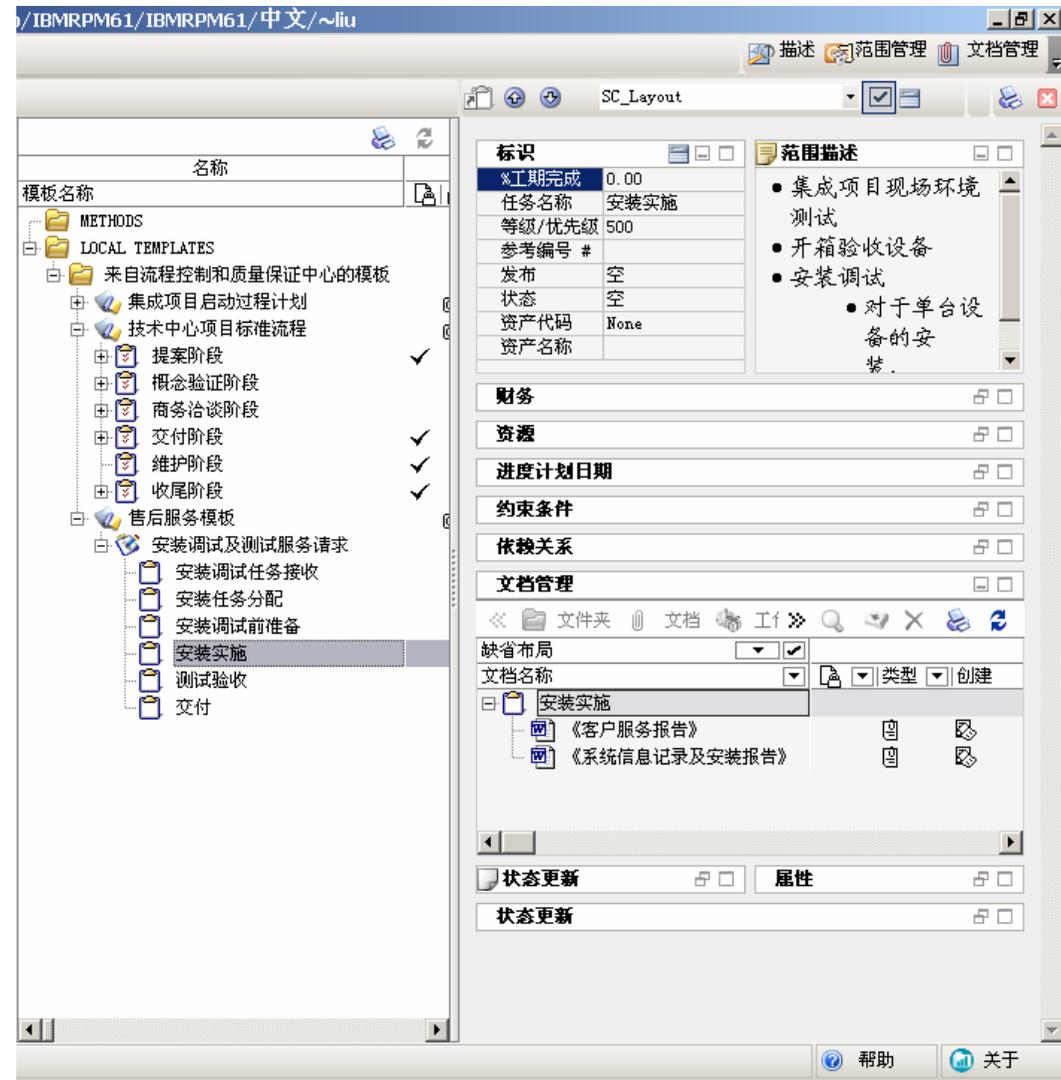


议程

- 企业级项目管理
- **RPM**如何支持项目管理
- **RPM**如何支持流程管理
- **RPM**如何支持知识管理
- **RPM**如何支持项目组合管理
- 成功案例分享
- **Q & A**

知识管理

- 将实际项目，特别是一些较成功的项目加以总结作为项目模板记入方法过程库；
- 项目模板可以包括主要提交成果（文档等）、任务分解结构（WBS）、任务描述以及处理时长、任务参与人员以及人员技能要求、项目成本及费用科目、记分卡以及常见问题风险等；
- 可以不断根据新的情况对方法知识库进行更新；
- 新的同类型项目可以基于模板直接完成项目诸多领域的规划和设置，从而实现基于方法过程知识库的可重用项目管理流程。

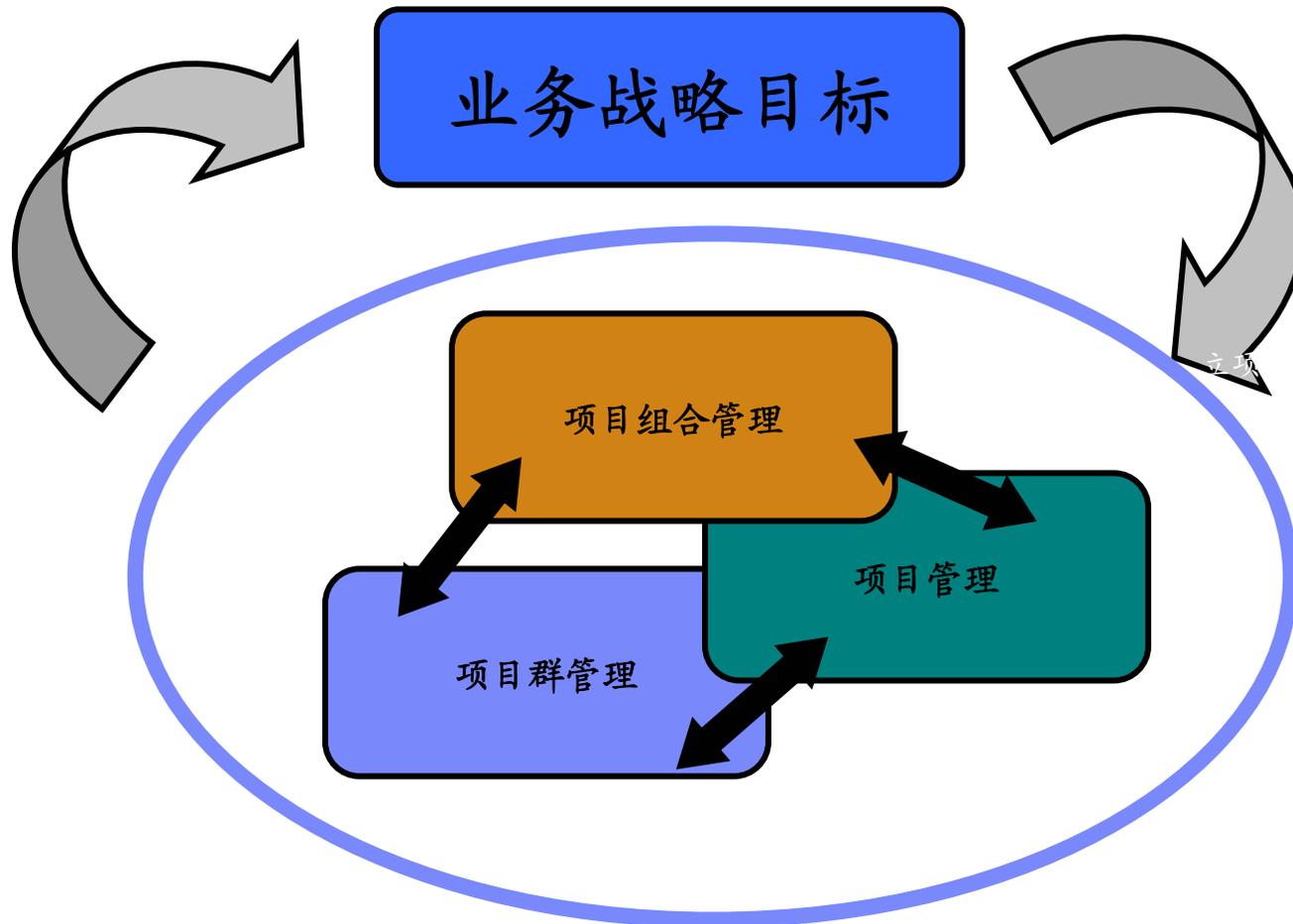


议程

- 企业级项目管理
- **RPM**如何支持项目管理
- **RPM**如何支持流程管理
- **RPM**如何支持知识管理
- **RPM**如何支持项目组合管理
- 成功案例分享
- **Q & A**



业务战略目标驱动项目组合管理



业务决策准则 (Business Decision Criteria)

- 业务决策准则在项目组合管理中用于
 - 选择新的项目、删除项目
 - 决定项目的优先级别
 - 评估项目的健康状况、是否与企业业务目标保持一致
- 一些业务决策准则的例子:
 - 成本、收入、收益
 - 净利润、投资回报率 (ROI)
 - 风险高低
 - 市场前景
 - 客户满意度
 - 商业价值
 - 理论体系,成功的关键要素 **Seven Keys to Success**™

RPM: 提供大量标准的业务决策准则

The screenshot shows a software window titled '设置' (Settings) with a list of business decision criteria. The window has columns for '名称' (Name), '选择' (Select), '级别' (Level), '排序' (Sort), '开/关' (On/Off), '黄色' (Yellow), '琥珀色' (Amber), and '红色' (Red). The '开/关' column contains checkboxes, with the first one checked. Three callouts provide additional context:

- 利用 Scorecard 技术自定义业务决策准则** (Use Scorecard technology to customize business decision criteria): Points to the '平均记分卡等级 % (<=)*' (Average scorecard grade % (<=)*) row.
- 成本、进度方面的业务决策准则** (Business decision criteria in terms of cost and progress): Points to rows such as '估计日期偏差 % (>=)' (Estimated date deviation % (>=)), '进度计划偏差 % (>=)' (Schedule deviation % (>=)), '成本偏差 (财务总计) % (>=)' (Cost deviation (financial total) % (>=)), and '收入/收益 (财务总计)' (Revenue/profit (financial total)).
- 项目风险方面的业务决策准则** (Business decision criteria in terms of project risk): Points to rows such as '关键问题数量 (>=)' (Number of critical issues (>=)), '关键变更数量 (>=)' (Number of key changes (>=)), '关键未减轻风险数量 (>=)' (Number of key unmitigated risks (>=)), and '关键缺陷数量 (>=)' (Number of key defects (>=)).

At the bottom of the window, there is a note: '* 除记分卡等级, 利润额和投资回报按<=计算以外, 全部其他值按>=计算' (Except for scorecard grade, profit and ROI calculated by <=, all other values calculated by >=). The window title bar shows 'Business Alignment 2' and buttons for '应用' (Apply) and '关闭' (Close).



RPM: 通过Scorecard自定义业务决策准则

名称	答案	权
Proposal evaluation		
Proposal evaluation scorecard		1
Benefits		25
Will this standardize processes	<input type="checkbox"/>	25
yes	DEFAULT	100
no		0
Improve processing speed		25
yes	DEFAULT	100
no		0
Standardize Technology		25
Enhance business management	<input type="checkbox"/>	25
ROI		25

通过权重去
量化问题的
不同回答

通过一系列的问题
和回答来
细化业务
决策准则
的内涵

Name	Response	Rating	Description
7 Keys to success		87.96 %	
Stakeholders are committed		81.25 %	
Is Stakeholder management pain...	Green - Stay the ...	100 %	
Is the right sponsor appropriately...	Yellow - Warning ...	75 %	
Are the regular Steering Committ...	Red - Urgent - co...	50 %	
Are all appropriate stakeholder gr...	Green - Stay the ...	100 %	
Business Benefits are Realized		87.5 %	
Work and Schedule are Predictable		83.33 %	
Scope is Realistic and Managed		87.5 %	
Team is High Performing		93.75 %	
Risks are Mitigated		81.25 %	
Delivery Organization Benefits are R...		100 %	

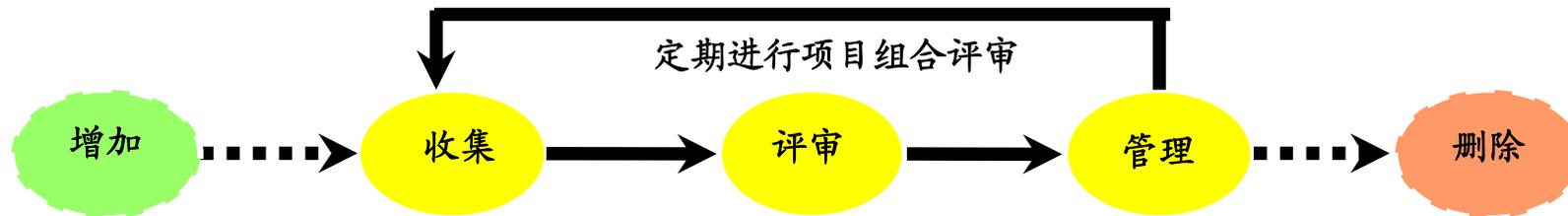
不同的回
答得到不
同的分数

IBM项目组合管理方法论: EP3MO

Enterprise Portfolio, Program, Project Management Office (pmo) ,
 专案办公室, 总工办, 总监室

业务决策准则

- 决定反映项目组合健康状况的关键业务指标, 例如:
 - 收入 / 收益
 - 成本
 - 净利润
 - Seven Keys to Success

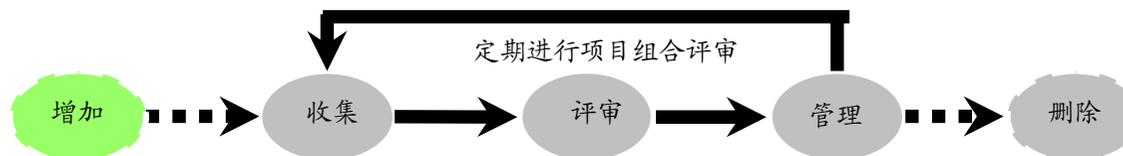


项目管理 (PMI、WWPMM)

- 沟通管理
- 资源管理
- 质量管理
- 风险管理
- 工作计划管理

过程1：增加项目

- 选择哪些项目，需要考虑：
 - 业务决策准则
 - 项目之间的依赖关系
 - 平衡风险与投资价值
- 判断是否有足够的预算和资源来完成这些项目



RPM: 假设分析 (What-If) → 选择哪些项目?

利用业务决策准则分析项目的投资价值

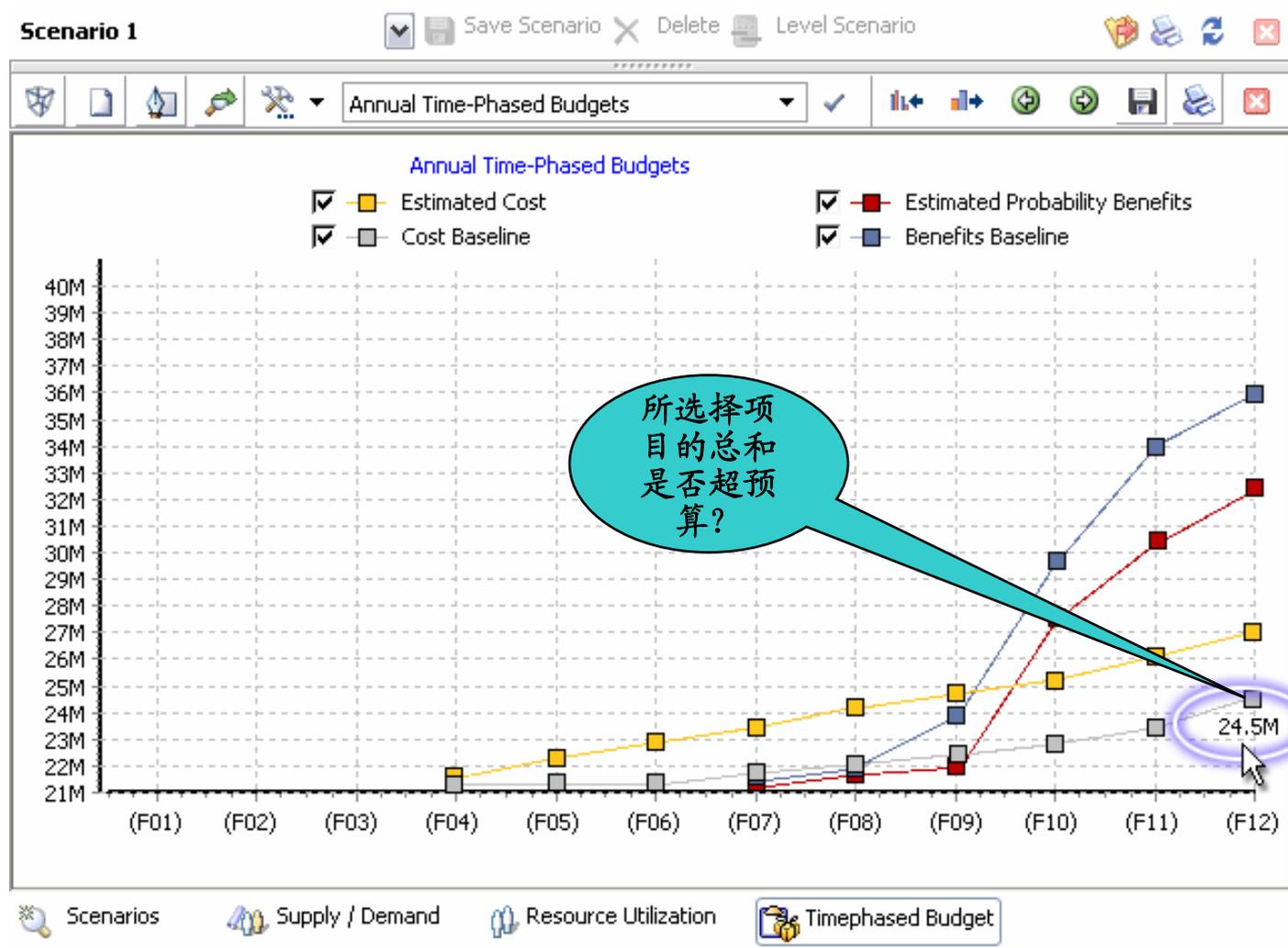
候选项目列表

选择某些项目进行组合分析

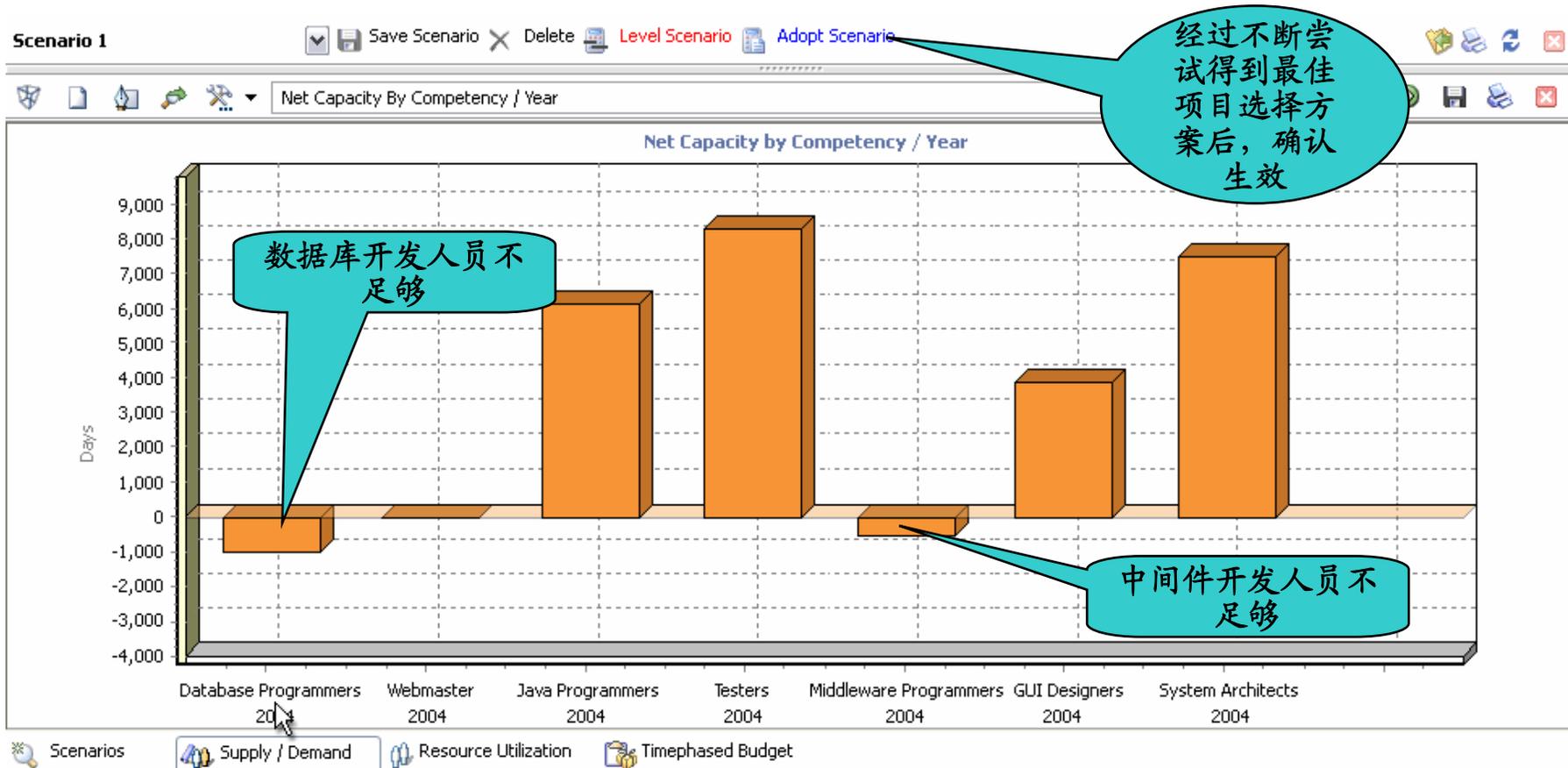
尝试推迟某些项目、降低优先级、删除项目等

Project Name	Include	Priority	Scenario	Start/Finish
IT Department Work...	<input checked="" type="checkbox"/>	500	2004-09-17	2004-09-31
3690 Mainframe Up...	<input checked="" type="checkbox"/>	500	2004-09-17	2004-08-31
Research & Develop...	<input checked="" type="checkbox"/>	500	2004-09-17	2004-09-02
JD Edwards Implem...	<input checked="" type="checkbox"/>	500	2004-09-17	2004-09-17
Customized Training...	<input checked="" type="checkbox"/>	500	2004-09-17	2004-09-17
Network IP Enhancem...	<input checked="" type="checkbox"/>	500	2004-09-17	2004-09-17
Performance Simul...	<input checked="" type="checkbox"/>	500	2004-09-17	2004-09-17
Security and Privat...	<input checked="" type="checkbox"/>	500	2004-09-17	2004-09-17
Distributed Storage...	<input checked="" type="checkbox"/>	500	2004-09-17	2004-09-17
NFPlus Sign	<input checked="" type="checkbox"/>	500	2004-09-17	2004-09-17
Course Log Implement...	<input checked="" type="checkbox"/>	500	2004-09-17	2004-09-17
Blended Learning Solution	<input checked="" type="checkbox"/>	500	2004-09-17	2004-09-17
Onsite Training & Rollout of 3P	<input checked="" type="checkbox"/>	500	2004-09-17	2004-09-17
SOX Implementation Program	<input checked="" type="checkbox"/>	500	2004-09-17	2004-09-17
Six Sigma Implementation	<input checked="" type="checkbox"/>	500	2004-09-17	2004-09-17
PMOffice 5.0 Rollout	<input checked="" type="checkbox"/>	500	2004-09-17	2004-09-17
Proposal	<input checked="" type="checkbox"/>	500	2004-09-17	2004-09-17
Proposal	<input checked="" type="checkbox"/>	500	2004-09-17	2004-09-17
SI-04 System Integration With Peoplesoft I3	<input type="checkbox"/>	500	2004-09-17	2004-09-17
Application Infrastructure Conversion to AP7	<input type="checkbox"/>	500	2004-09-17	2004-09-17
Continuity and Recovery Application	<input type="checkbox"/>	500	2004-09-17	2004-09-17

RPM: 假设分析 → 预算是否足够?



RPM: 假设分析 → 资源是否足够?



过程2: 项目组合数据的收集

- 项目组合所含项目的数据收集、合并
 - 进度
 - 财务
 - 风险与问题
 - 等等



RPM: 工作管理视图

RPM自动实时完成项目数据的收集、统计

Portfolio											
IT Portfolio											
Proposals		2004-01-05	2006-09-29	62,024...	***	62,024.00 h	15,352...	***		***	***
Projects		2002-08-06	2005-02-15	29,411...	***	28,289.65 h	22,281...	***	1,121.3...	***	***
Exchange Virus Scanning Software	●	2003-04-01	2003-05-09	24.00 d				43.5 %			
Analysis	●	2003-04-01	2003-05-09	24.00 d				43.5 %			
QA Test Environment	●	2003-05-05	2004-11-25	327.13 d	666.00 h		581.00 h	581.00 h	12.8 %	85.00 h	12.8 %
Security Audit	●	2003-07-11	2003-10-31	66.00 d				80.0 %			
Buy/Sell Indications of Interest	●	2003-04-01	2003-10-16	114.14 d				4.0 %			
Financial Software Development	●	2003-04-29	2004-12-15	341.78 d	1,785.00 h		1,641.65 h	1,115.65 h	9.3 %	143.35 h	8.0 %
New Software Development	●	2003-04-14	2003-08-07	67.25 d	1,512.00 h		1,512.00 h	1,512.00 h			
Financial Decision Support Effeciencies	●	2002-10-08	2002-11-21	27.00 d							
Application Support	●	2003-04-30	2003-04-30	1.00 d							
Reservation System Upgrade	●	2002-08-06	2004-12-29	501.25 d	4,362.00 h		4,250.00 h	1,792.00 h	5.9 %	112.00 h	2.6 %
Facility Maintenance	●	2003-04-30	2003-04-30	1.00 d							
Real Time Program	●	2003-06-04	2003-11-21	99.00 d				74.2 %			
Hardware Maintenance	●	2003-04-30	2003-04-30	1.00 d							
Web Site Development Support	●	2003-06-02	2003-10-30	109.00 d	11,430.0...		11,430.00 h	8,406.00 h			
Project R	●	2003-11-14	2003-12-16	23.00 d	328.00 h		328.00 h	328.00 h			
Network Infrastructure Upgrade	●	2003-12-01	2005-02-15	317.00 d	9,328.00 h		8,547.00 h	8,547.00 h	8.4 %	781.00 h	8.4 %
Organization		2002-05-30	2005-07-04	850.25 h	***	850.25 h	610.25 h	***		***	***
Tests											

RPM: 项目统计报表

RPM提供了120多种实时报告、还可以对项目数据进行OLAP多维度的统计分析

HSN (Home Shopping Network)
Client(s): HSN

Rank: 500
State: Evaluating
%C: 25.0
Ref.#: AZ7665T

Project Schedule

Est. Variance	WBS Variance
15 Days ●	15 Days ●

Estimated	Start	Finish
Baseline	2004-05-16	2004-06-22
Expected	2004-05-18	2004-06-30

WBS Plan	Start	Finish
Baseline		
Expected		
Actual		

Scorecard Ratings

Updated: 2004-05-16 Score: 90.0%

Category 1	100.0%	Category 11	100.0%
Category 2	80.0%	Category 12	80.0%
Category 3	90.5%	Category 13	90.5%
Category 4	100.0%	Category 14	100.0%
Category 5	90.0%	Category 15	90.0%
Category 6	80.0%	Category 16	80.0%
Category 7	90.0%	Category 17	90.0%
Category 8	75.2%	Category 18	75.2%
Category 9	80.8%	Category 19	80.8%
Category 10	100.0%	Category 20	100.0%

Critical Scope

Count	Schedule Impact (d)
Requirements	
Risks	
Issues	
Change Requests	
Defects	
Service Requests	

Financial Triggers

Financial Totals (Profit)	
ROI(s)	GP/Savings
11.3%	7,810,001.00
	10.1%
	7,500,000.00

Financial Totals (Variance)			
Cost Variance	Rev/Benefit Variance	Work(h) Variance	GP/Savings Variance
40.0%	69,189,999.00	0.0%	77,000,000.00
		32.0%	77,000,000.00
		0.0%	77,000,000.00

Financial Totals (Details) ■ Baseline ■ Estimated ■ Actual ■ Billed ■ Ledger ■ Paid ■ Forecast

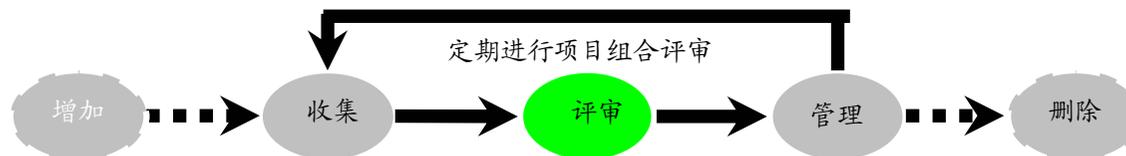
Cost (K)

Rev/Benefit (K)

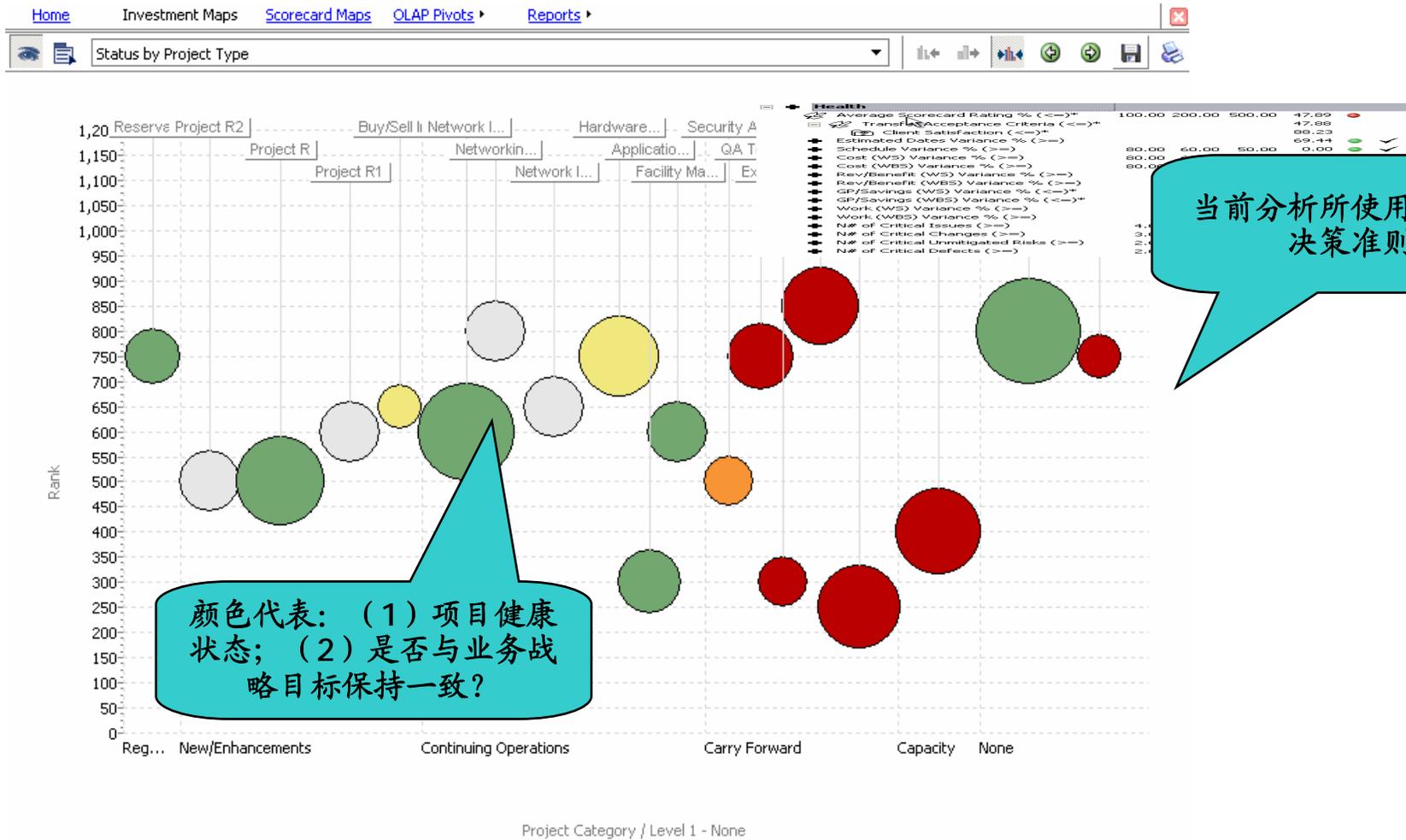
44

过程3: 项目组合数据的评审

- 根据业务决策准则对项目进行评审
 - 项目是否健康?
 - 项目是否满足业务目标?
 - 客户是否满意?
 - 资源是否足够?
- 产生行动计划 (**Action Plans**)



RPM : 投资分析图



RPM : OLAP数据透视图

Home Bubble Maps Scorecards OLAP Pivots ▾ Reports ▾

Year / ▾ Month / ▾

Default Layout Time

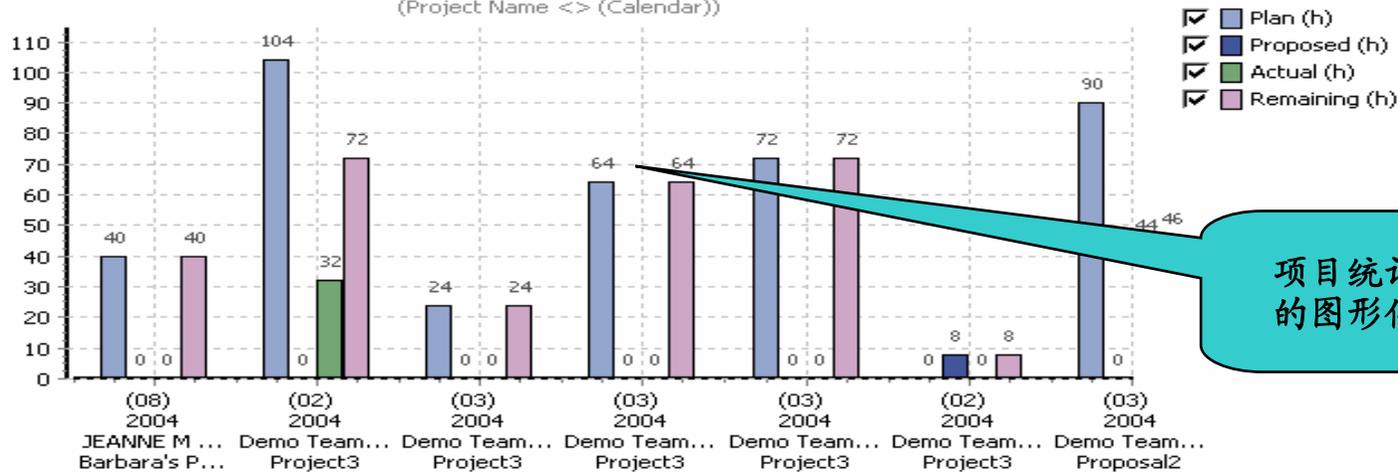
Name	Competency (Ref... ▾)	Type	Quarter	Average (h) ▾	Proposed (h) ▾
2004					
- (01)					
Demo Sponsor		Resource	Q1	176.0 h	0.0 h
Demo Team Member1		Resource	Q1	176.0 h	0.0 h
Demo Team Member2		Resource	Q1	176.0 h	0.0 h
Demo Team Member3		Resource	Q1	176.0 h	0.0 h
Demo Team Member4		Resource	Q1	176.0 h	0.0 h
JEANNE M STYRON		Resource	Q1	176.0 h	0.0 h

Utilization by Project/Month

项目数据
分组统计

Resource Utilization by Project/Month (2004-01 - 2005-08)

(Project Name <> (Calendar))

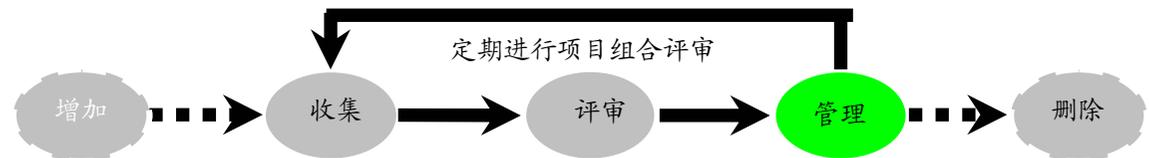


项目统计数据
的图形化显示



过程4: 管理

- 管理项目组合的行动
 - 分析项目出现问题的根源
 - 采取纠正行动 (**Corrective Actions**)
 - 跟踪纠正行动的执行
 - 跟踪纠正行动对项目组合的影响

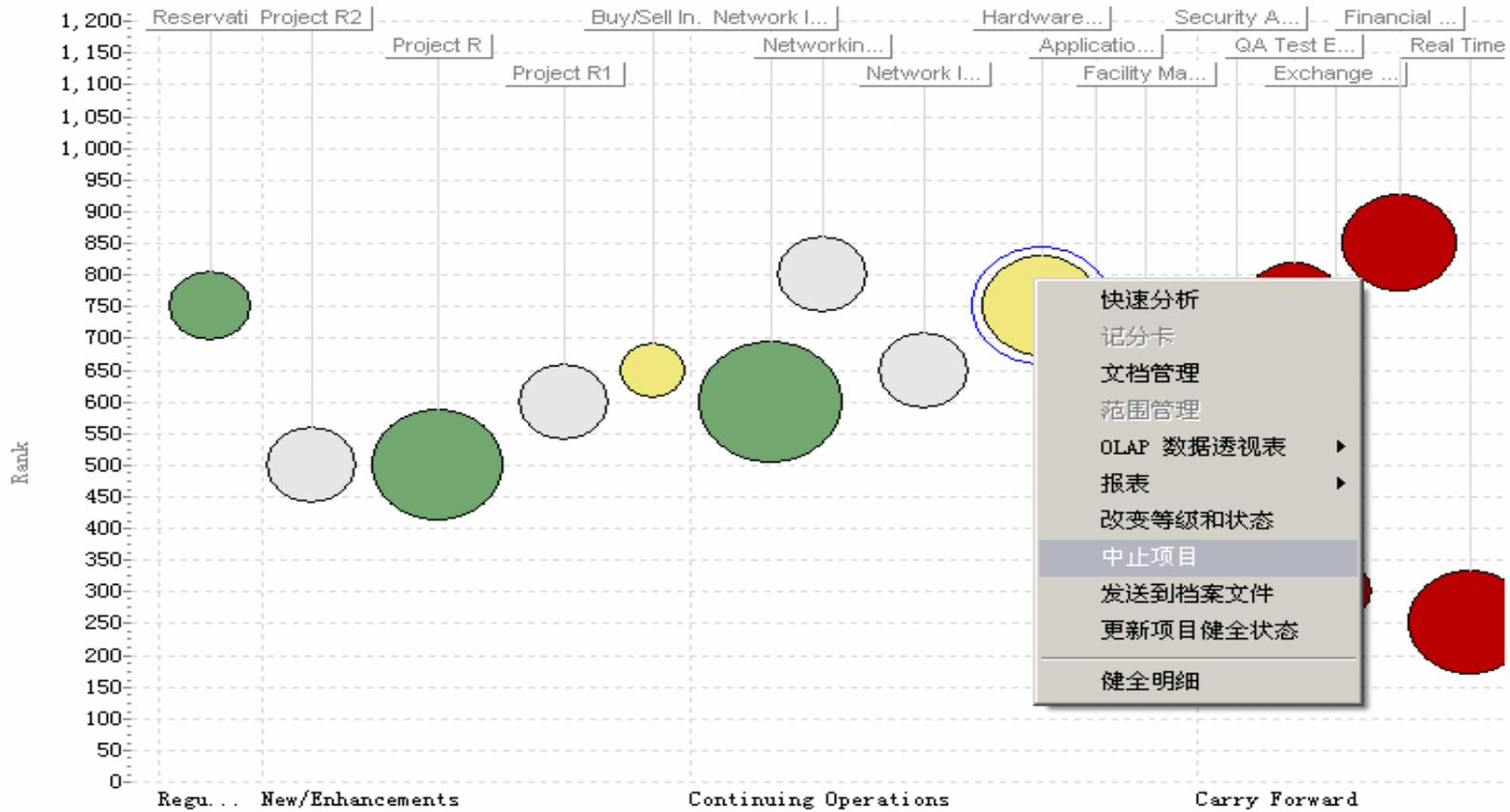


过程5: 删除

- 关闭项目
 - 中止项目执行
 - 回收资源
- 关闭项目组合
 - 中止项目组合中包含的项目
 - 回收项目组合的所有资源



RPM: 中止项目的执行



RPM的核心价值

- 确保项目与业务目标保持一致
 - RPM使企业确保项目工作能够根据业务关键需求按需应变；
- 提升项目管理过程效率
 - 使企业确保所有项目工作是由有效的、最优的项目管理过程所支撑；
- 保证资源持续高效地利用
 - RPM使企业可以保证项目团队成员胜任项目工作、人尽其才；确保资源的充分利用；



议程

- 企业级项目管理
- **RPM**如何支持项目管理
- **RPM**如何支持流程管理
- **RPM**如何支持知识管理
- **RPM**如何支持项目组合管理
- 成功案例分享
- **Q & A**

IBM

通过 *Rational Portfolio Manager* 使 IBM 项目管理标准化 问题与挑战

尽管 IBM 具有世界级标准化的项目管理方法论，但是 IBM 使用了多种不同工具来进行项目管理的各个活动。为了提高整个业务流程运作的效率，IBM 将 **IBM Rational Portfolio Manager** 作为标准来提供一个全球性公司所需要的功能性、安全性、可扩展性以及可用性。

解决方案

- 使用单一集成工具以模块化方法实现不同业务部门的需要。
- 通过两个核心服务器支持超过 **15000** 个项目，分布在 **60** 多个国家的数以千计的用户。

好处

- 项目价值 - 通过沟通协作，过程重用以及集中的数据存储提高了项目组的运作效率。
- 业务部门价值 - 为高层领导提供决策支持，提高资源利用率，尽早检测出有问题的项目，有问题项目的数量减少。
- 公司价值 - 对项目管理实践，工具以及培训的投入单一化，对项目管理职位和认证的支持简单化。



IBM 全球服务公司应用管理服务部门 (AMS)

使用 **IBM Rational Portfolio Manager** 提高项目控制能力和一致性

问题与挑战

作为领先的服务提供商，**AMS** 提供高质量的项目管理实践方法和交付结果。但是，不同的项目管理工具以及分布在全球的资源导致项目管理流程效率不足并且容易导致不一致。

解决方案

- 使用单一项目管理工具进行世界范围内的项目管理各个方面的支持，包括流程、财务、资源分配、项目计划、质量保证（QA）、问题追踪、风险以及变更请求。
- 通过基于角色的视图为客户、高层领导、经理以及项目组成员提供实时项目信息。

好处

- 项目启动时间减少**25%**。
- 通过提供实时数据提高了客户满意度以及响应速度。
- 在项目交付方面提高了可见性、控制力以及一致性。

“This tool has really opened up a window to the entire delivery world.” – Richard Rothen, Manager, Application Management Services, Americas Tools and Technology



IBM 工程与技术服务部 (E&TS)

利用 **IBM Rational Portfolio Manager** 提高了全球资源使用效率

问题与挑战

作为IBM内部一个新的全球服务部门，**E&TS** 需要通过严格管理所有项目组合的健康情况、风险以及赢利性来保证成功。为了获得对项目的可见性，**E&TS** 需要集中的项目管理流程和工具，实时的全球资源数据，以及集成的意外管理机制。

解决方案

- 管理**200**个项目，**100**个提案以及分布在**6**个国家中的**900**用户。
- 通过单一组合管理工具为**E&TS** 提供财务跟踪、资源档案记录、资源使用分配、项目计划和调度、过程重用和执行、变更管理以及时间和费用跟踪。

好处

- 通过全面的项目组合可见性和项目组合分析支持战略性业务决策。
- 通过全球性的可见性提高了资源利用率。
- 一致的项目管理实践和工具。
- 对跨地域团队的沟通和协作的无缝支持。

“Rational Portfolio Manager provides us with a borderless resource environment.” – Joe Londa, Rational Portfolio Manager Deployment Manager



IBM 全球服务公司公共事业战略外包部门 利用**IBM Rational Portfolio Manager**管理10年期项目

问题与挑战

IBM 与加利福尼亚州政府就整个州的“儿童支持预算执行”系统的应用开发和外包签订了为期**10**年的合同，该系统将确保州内数以百万计的儿童得到必需的财政支持。IBM 需要负责为数百名政府雇员跟踪，调度和报告跨多个年度的数以千计的工作任务进展状况。

解决方案

IBM Rational Portfolio Manager 提供了一个集中的项目管理系统，对**60**多个集成子项目以及超过**1300**多个任务进行调度、跟踪并将几百名雇员的时间和状态联系起来。

好处

- 轻松进行挣值报告
- 通过对里程碑进行跟踪，提高了对整个项目的状态的可见性。



Questions

