

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 road, a circular arrow icon, a grayscale image of a woman's face, a grayscale image of hands, and several grayscale squares of varying shades.

@business on demand.

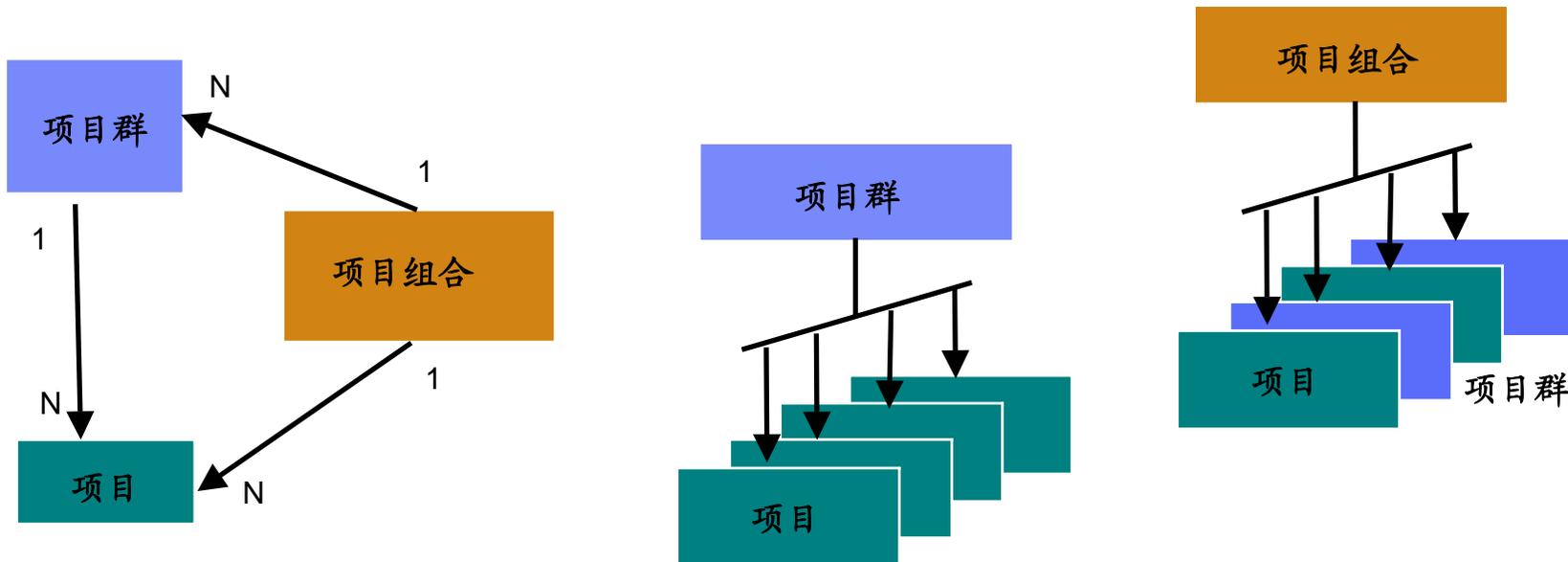
© 2004 IBM Corporation

议程

- 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

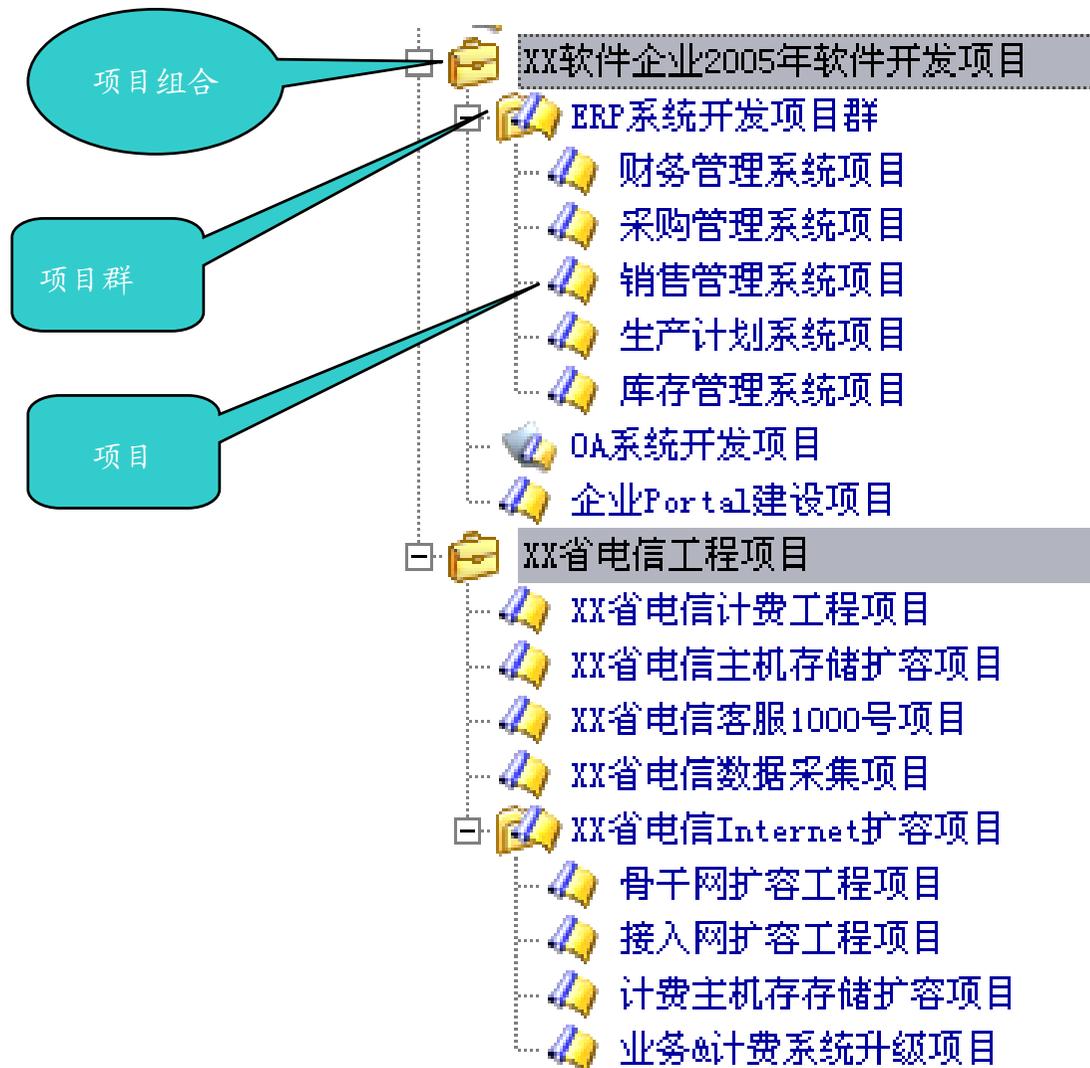


什么是项目、项目群、项目组合？



| | 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



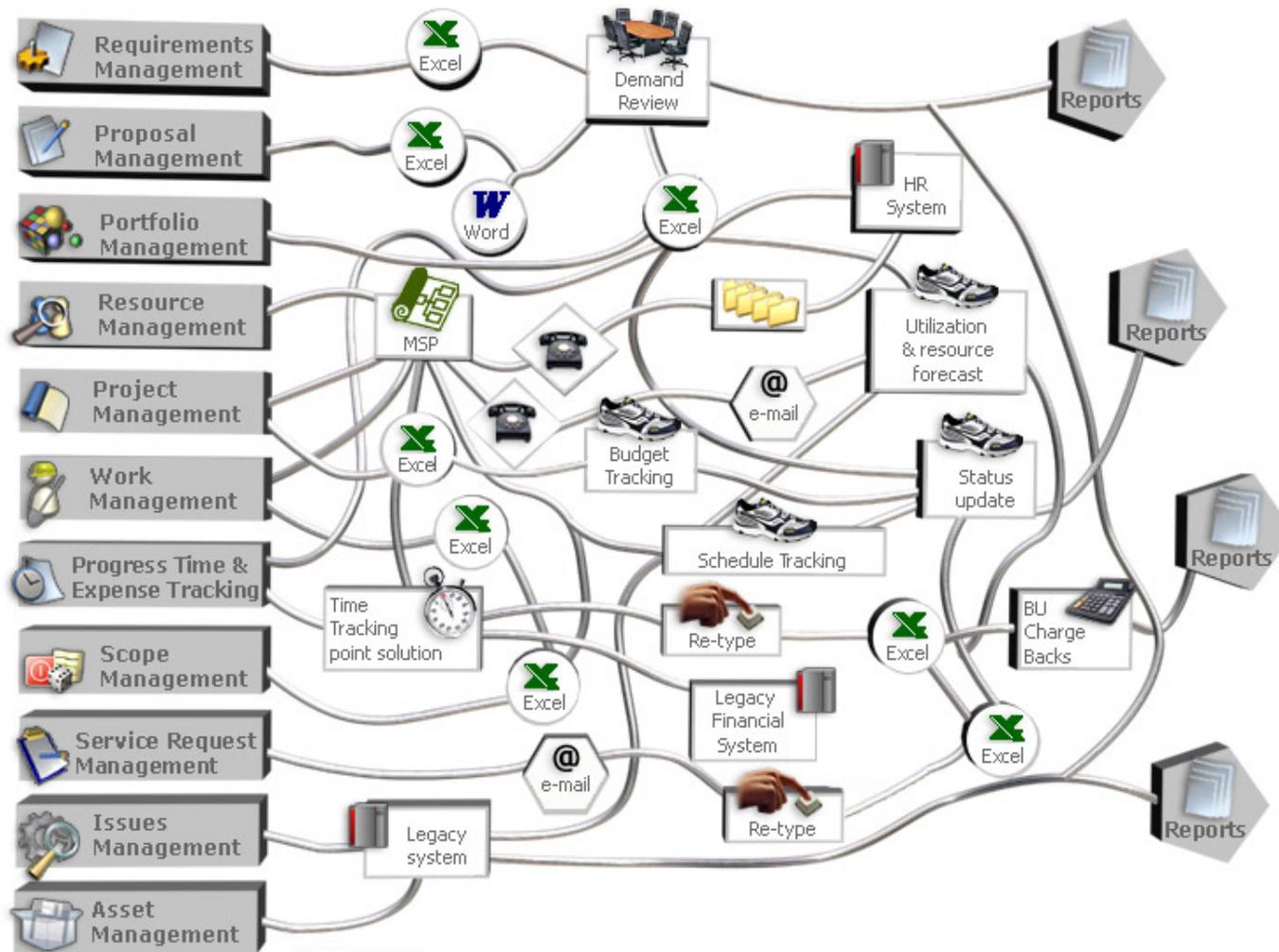
问题分析

| 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 |

企业级项目管理的实施步骤（路线图）

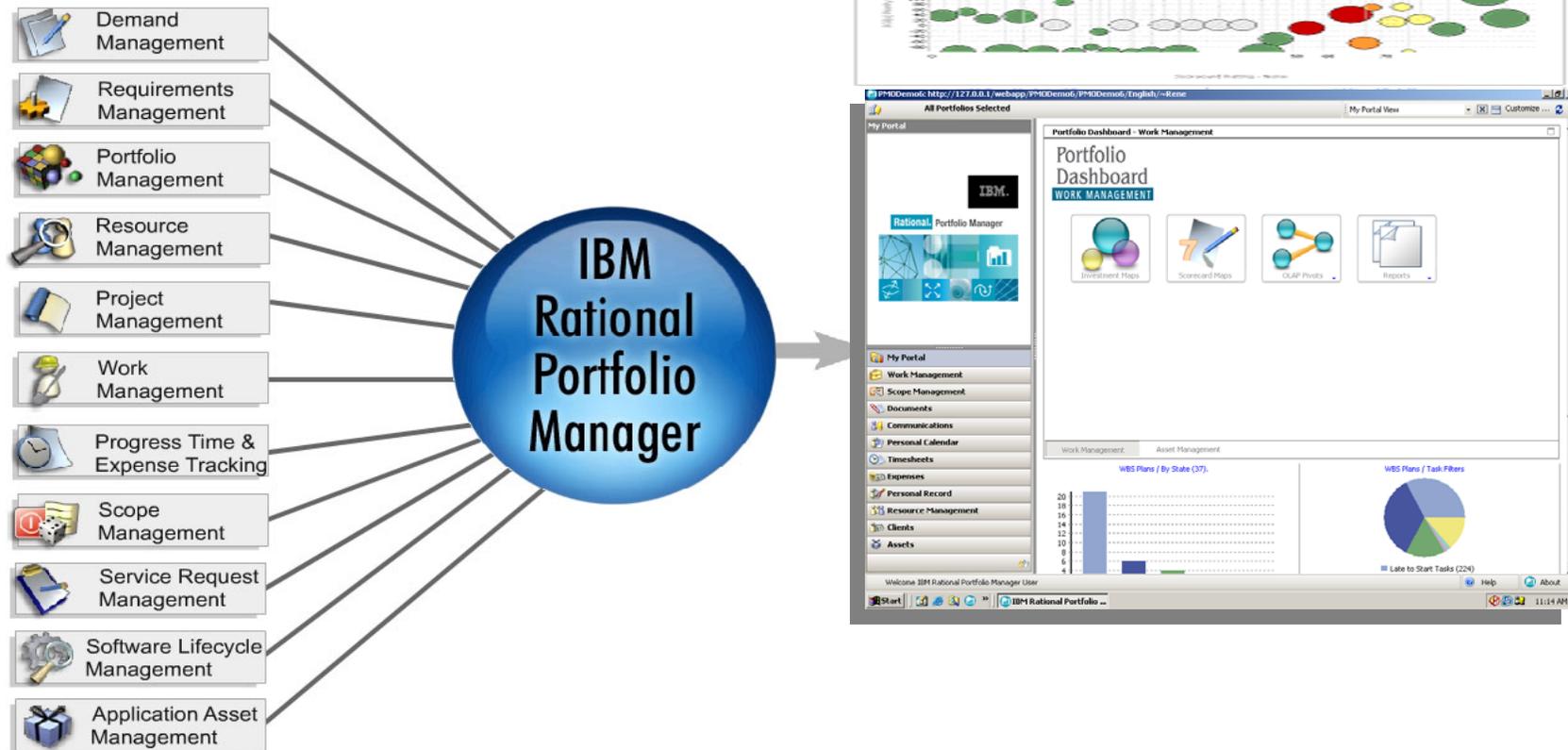
| | 项目管理 | 企业级项目管理 | |
|------|--|--|--|
| 期望结果 | 具备项目管理资质的专业人员领导项目团队在项目范围和成本的约定下，通过使用基于项目的工艺过程来减少风险并按时交付项目成果。 | 项目管理方法和工具集，并且可以根据企业项目或项目群组的需要进行定制和扩展，从而提供正确的控制来应对风险和确保交付。 | 管理系统，基础架构和流程，提供对项目/项目群组的可见性，从而为有效的业务决策提供依据。 |
| 重点 | 培养 <u>项目管理专业人员的技能</u> | 全面运用 <u>关键要素</u> | 使 <u>项目管理系统化</u> 成为业务的一部分 |
| 要素 | 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 | <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 | 项目 | 组织 |

传统的企业级项目管理解决方案

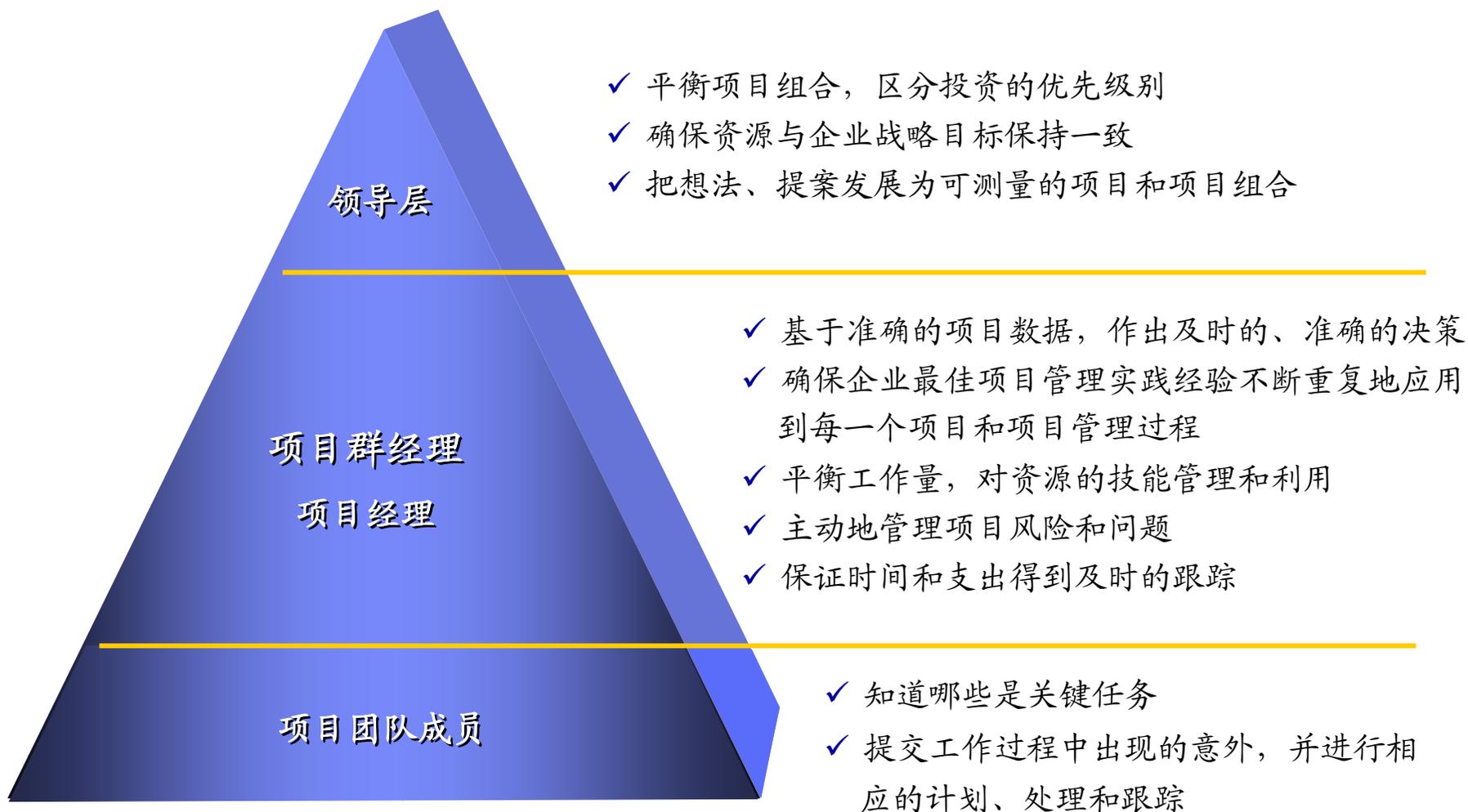


什么是RPM?

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

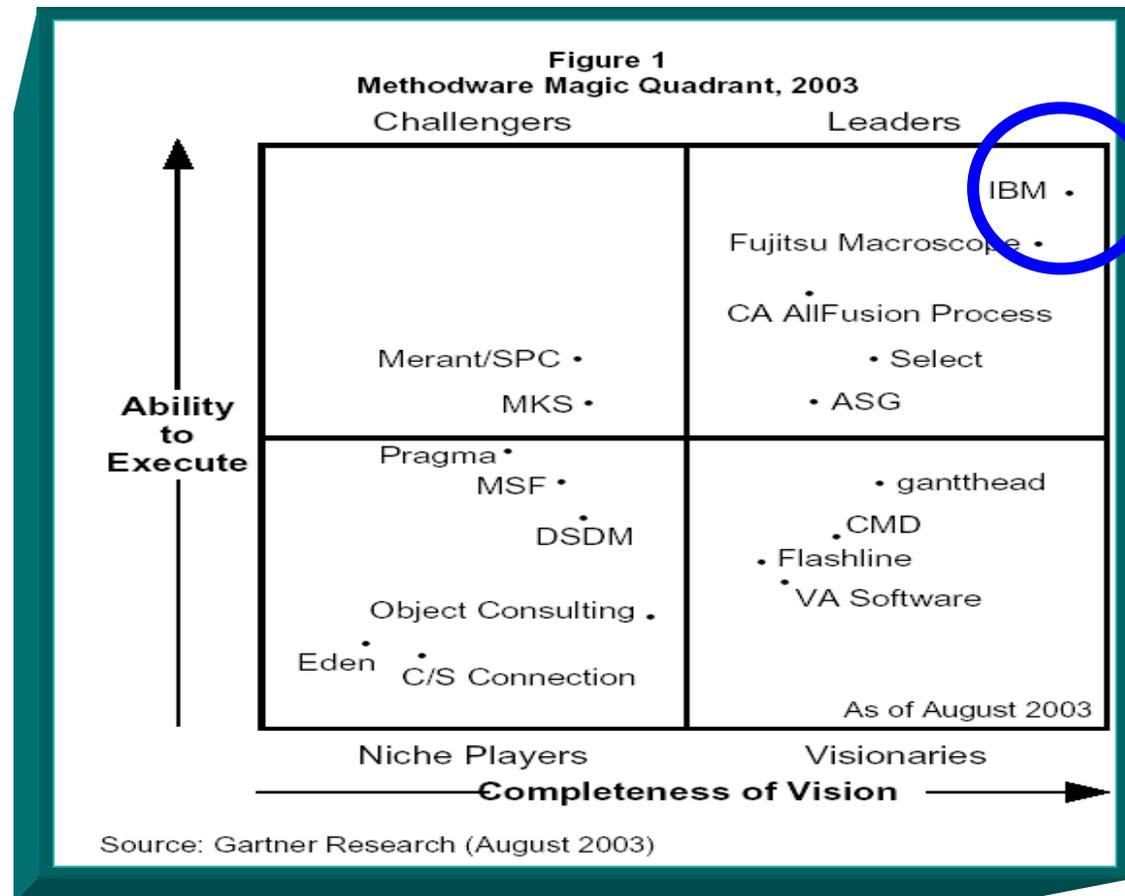
The screenshot shows the IBM Rational Portfolio Manager (RPM) web application interface. The main content area displays a hierarchical tree view of project portfolios and a detailed table of project tasks. The interface includes a left-hand navigation menu, a top toolbar, and a status bar at the bottom.

Callouts point to the following features:

- 项目过滤** (Project Filter): Points to the top toolbar area.
- 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-function in module): Points to the top toolbar area.
- WBS过滤** (WBS Filter): Points to the tree view structure.
- 项目WBS** (Project WBS): Points to the tree view structure.
- RPM 功能模块** (RPM Function Module): Points to the left-hand navigation menu.
- 项目信息详细描述** (Detailed description of project information): Points to the table of project tasks.

| 名称 | 开始 | 完成 | 工期 | 剩余 | 未... |
|----------------------------------|------------|------------|----------|------------|------------|
| 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 % | 581.00 h |
| 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 % | 581.00 h |
| 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 Develop | 2003-04-29 | 2004-12-15 | 341.78 d | 6.6 % | 1,641.65 h |
| New Software Development | 2003-04-14 | 2003-08-07 | 87.25 d | 1,512.00 h | 1,512.00 h |
| Financial Decision Support E | 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 | 362.00 h | 4,250.00 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 | 11.00 h | 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 | 9.00 h | 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

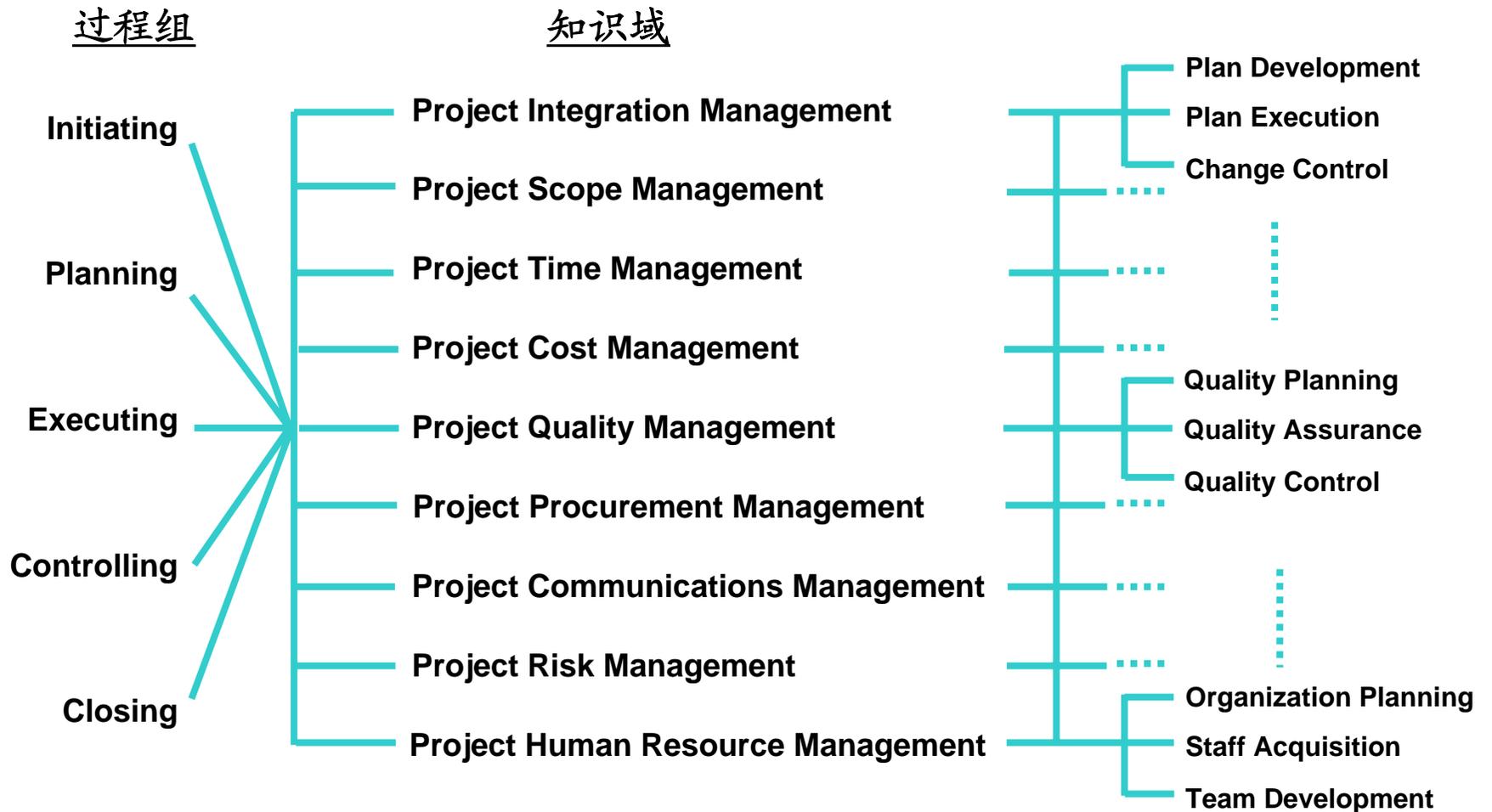
- 在过去8年时间里，Systemcorp公司与PMI合作开发著名的项目和项目组合管理工具——PMOffice，这是业界第一个全面支持PMI PMBOK的项目管理工具
- PMOffice不仅支持PMI的方法论，而且还支持ISO 9000、RUP、IBM WWPM等标准
- 在1999年，IBM项目管理评估专家组经过6个月慎重的考察与评估，最终选择了PMOffice作为其战略的、统一的项目管理工具
- PMOffice融入了大量IBM的大型项目管理的需求、经验和技術
- 2004年10月，IBM宣布收购Systemcorp公司，PMOffice集成到了Rational产品线，并更名为：IBM Rational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



议程

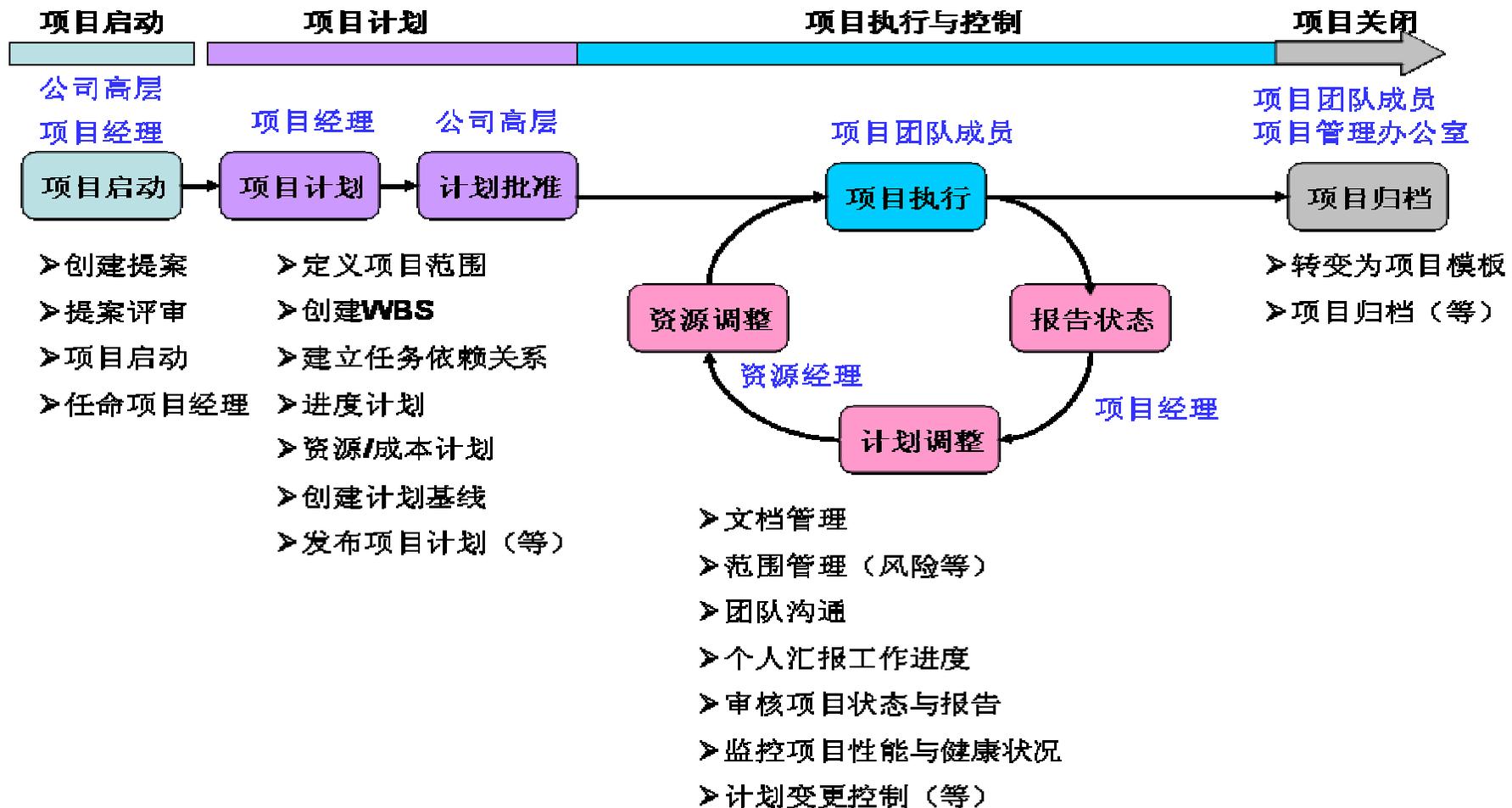
- 企业级项目管理
- RPM如何支持流程管理
- RPM如何支持知识管理
- RPM如何支持项目组合管理
- 成功案例分享
- Q & A

项目管理的国际标准: PMI PMBOK



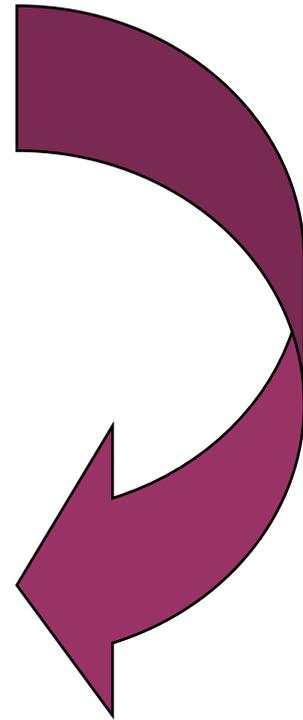
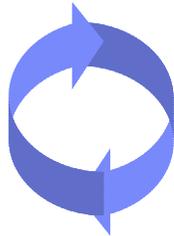
PMBOK® Guide 2000, Project Management Institute, Inc.

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



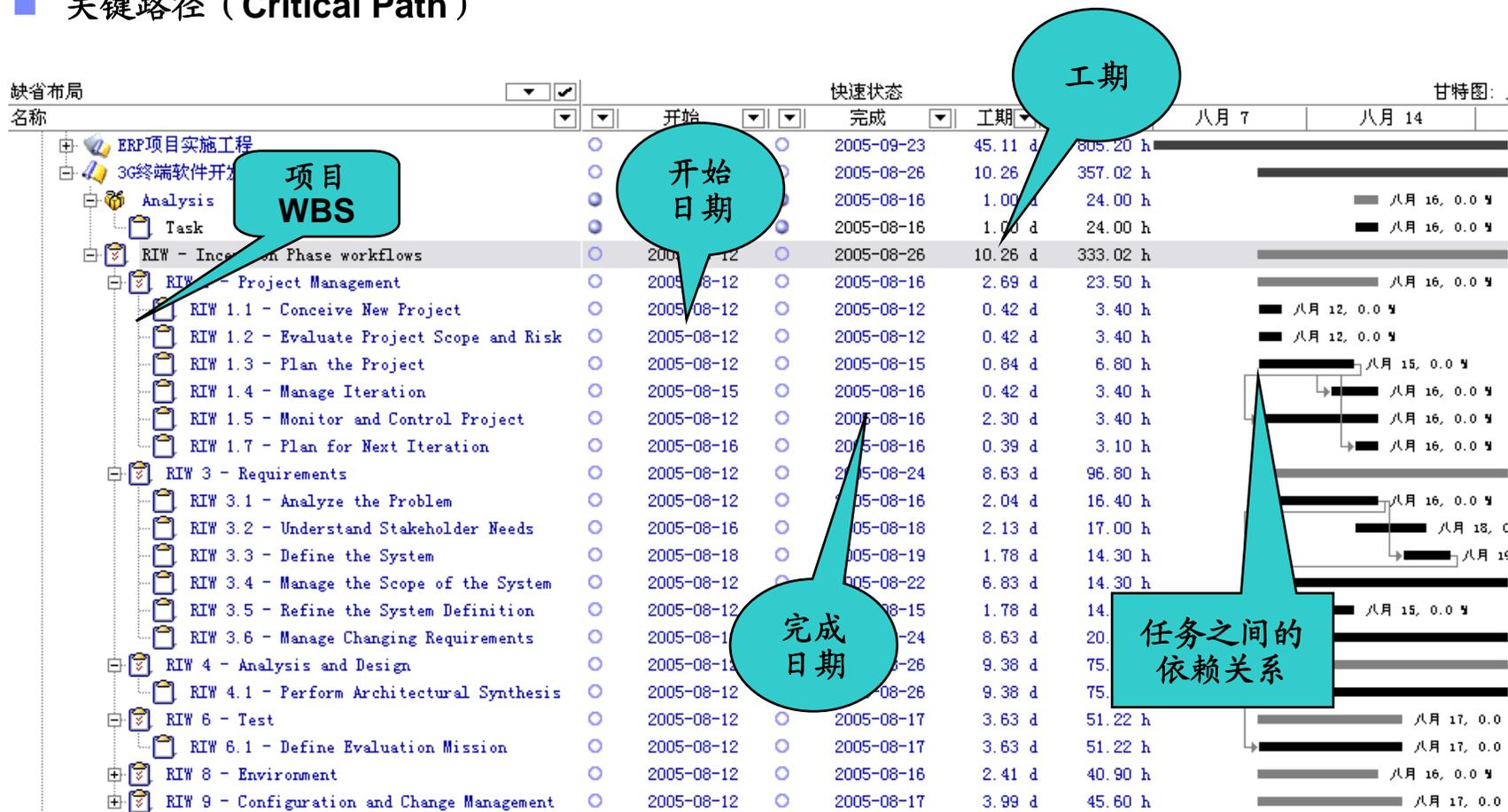
活动 1: 创建项目WBS

- **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, the 'WBS Gantt' view shows a hierarchical tree structure under '项目组合' (Project Portfolio). The tree includes folders like 'IT Portfolio', 'Tests', 'test', 'ProposalA', 'ProposalB', 'Portfolio', 'Proposal', 'Proposal222', '软件开发项目' (Software Development Project), 'ERP项目实施工程' (ERP Implementation Project), '3G终端软件开发' (3G Terminal Software Development), 'Analysis', 'Task', and 'Customers'. A callout box labeled '项目 WBS' (Project WBS) points to the '软件开发项目' folder. The Gantt chart below the tree shows task bars for '八月 14', '八月 21', and '八月 28'. On the right, the 'LOCAL TEMPLATES' pane shows a list of project 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' (Can inherit various types of project templates) points to the 'RIW' templates.

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 tool. It features a task tree on the left, a resource grid at the top, and a detailed task assignment table at the bottom. Five callouts highlight specific functionality:

- 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 showing resource availability.
- 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 search filters at the top of the resource grid.
- 任务的资源分配结果**: Points to the '名称' (Name) column in the task assignment table.
- 设置角色与权限**: Points to the '安全级别' (Security Level) column in the task 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 provide instructions: '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 | 2005-08-15 | 2005-08-26 | 10.26 d | 333.02 h | Rene; | Rene |
| 新建... | 2005-08-15 | 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... | 2005-08-18 | 2005-08-19 | 1.78 d | 14.24 h | Rene; | Rene |
| Proposal Review and Approval | 2005-08-18 | 2005-08-22 | 6.83 d | 54.64 h | Rene; | Rene |
| PMO Approval | 2005-08-15 | 2005-08-15 | 1.78 d | 14.24 h | Rene; | Rene |
| 人员配置请求 | 2005-08-18 | 2005-08-24 | 8.63 d | 20.72 h | Rene; | Rene |
| 通知... | 2005-08-18 | 2005-08-26 | 9.38 d | 75.00 h | Rene; | Rene |
| 提交预留资源 | 2005-08-17 | 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 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

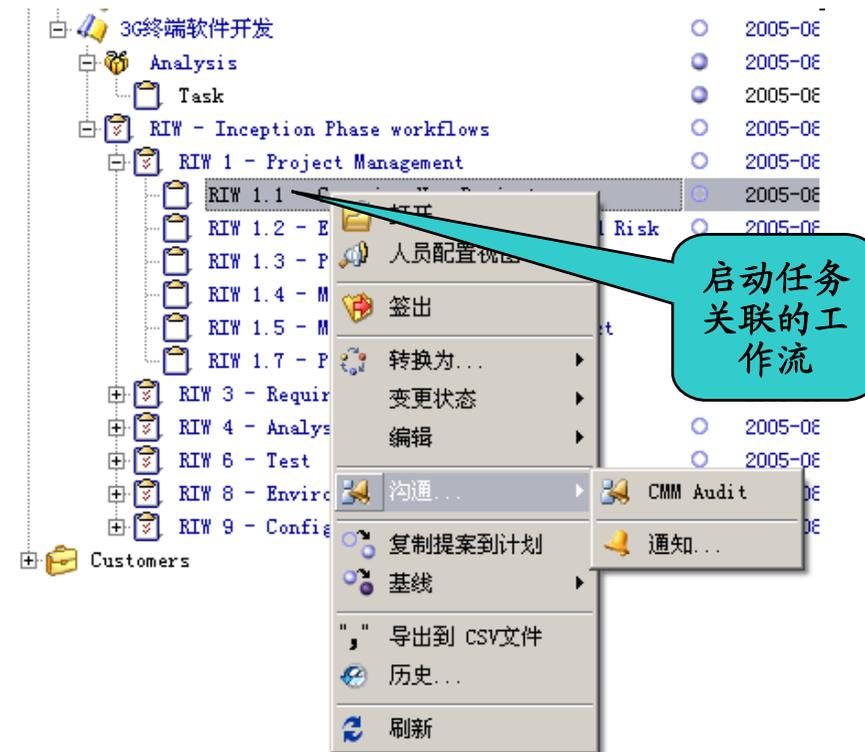
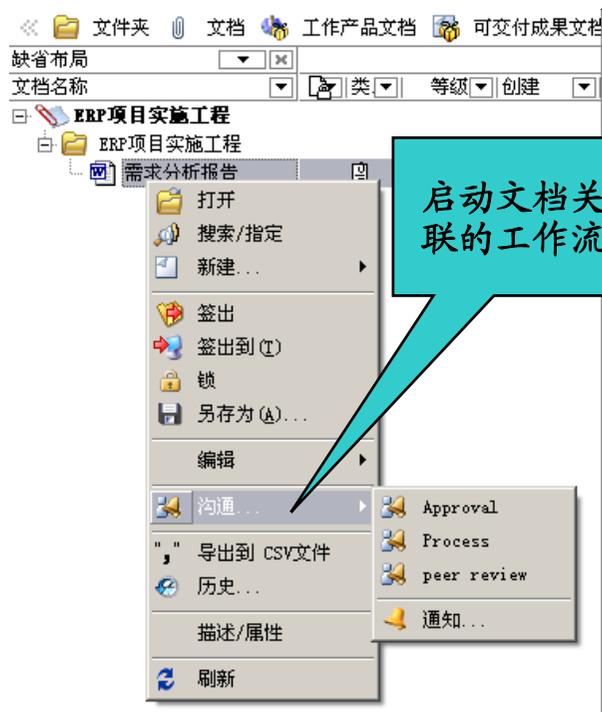
填写每天工作情况

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

QA Test Environment 客户: *完成 16.7% 参考编

等级: 750 状态: 4-Control

| | | | | |
|--------|---------|----------|----------|-------|
| 偏差(估计) | 工作分解结构偏 | 财务总计(利润) | 投资回报率 | 毛利/节约 |
| 0.0% | 389.8% | 21.9% | 89666.67 | 17.9% |

成本偏差: 10.9% (40,333.33) | 收入/收益 偏差: 25.0% (100,000.00) | 工作(小时)偏差: 0.0 (0.0) | 毛利/节约 偏差: 198.9% (59,666.67)

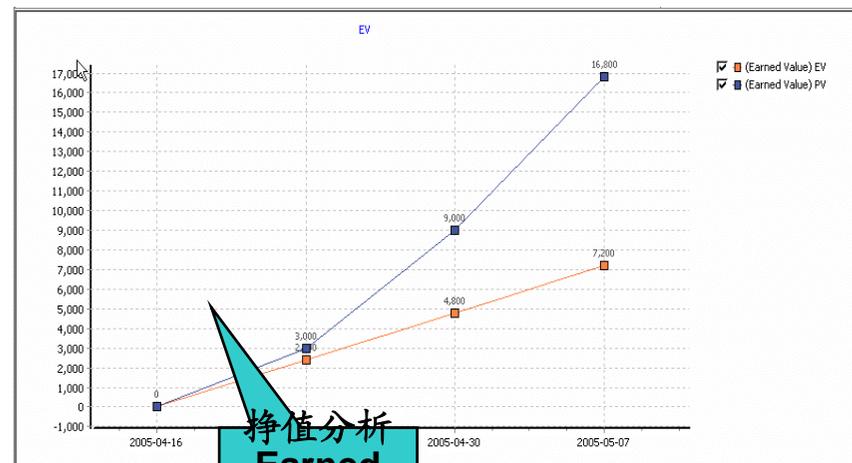
成本(千元) 收入/收益(千元) 柱状图

项目报告

项目健康状况标记

项目财务分析

| 名称 | 等级 | 开始 |
|----------------------------------|------------|-------------------|
| 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 |
| Maintenance | 750 | 2002-08-06 |
| Maintenance | 600 | 2003-04-30 |
| Real Time Program | 250 | 2003-06-04 |
| Hardware Maintenance | 750 | 2003-04-30 |
| Web Site Development Support | 800 | 2003-06-02 |
| Project R | 500 | 2003-11-14 |
| Network Infrastructure Upgrade | 600 | 2003-12-01 |



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 displays a project list on the left and a context menu on the right. The project list includes items like 'Exchange Virus Scanning Software', 'QA Test Environment', 'Security Audit', etc. The context menu has the following items: 打开, 人员配置视图, 打开日历表, 新建..., 签出, 全部签入, 转换为..., 变更状态, 编辑, 设置为缺省, 发送到档案文件, 沟通..., 导入/导出..., 计算/平衡, 提交预留资源, 复制提案到计划, 基线, 中止项目.

Callout bubbles provide additional context:

- A bubble pointing to '发送到档案文件' contains the text: **项目归档**
- A bubble pointing to '中止项目' contains the text: **关闭项目 回收资源**

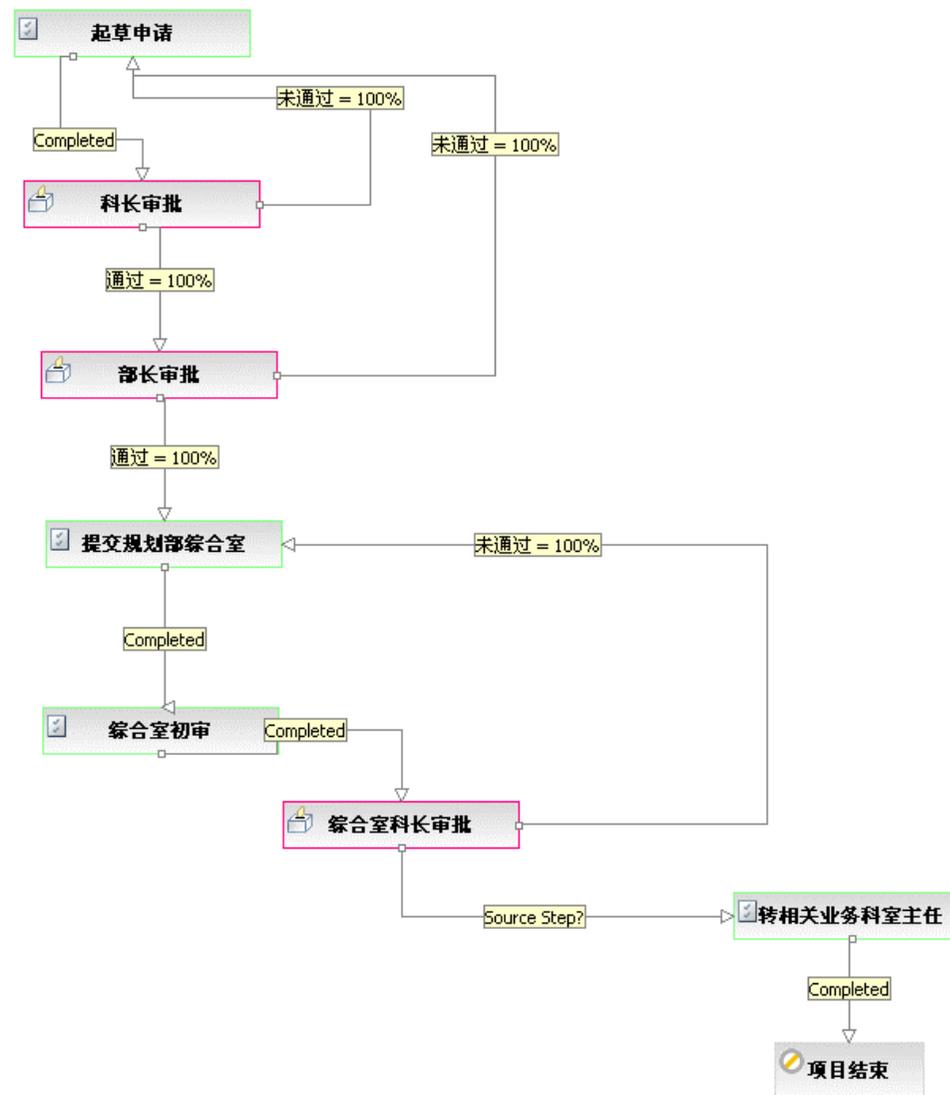
议程

- 企业级项目管理
- RPM如何支持项目管理
- 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

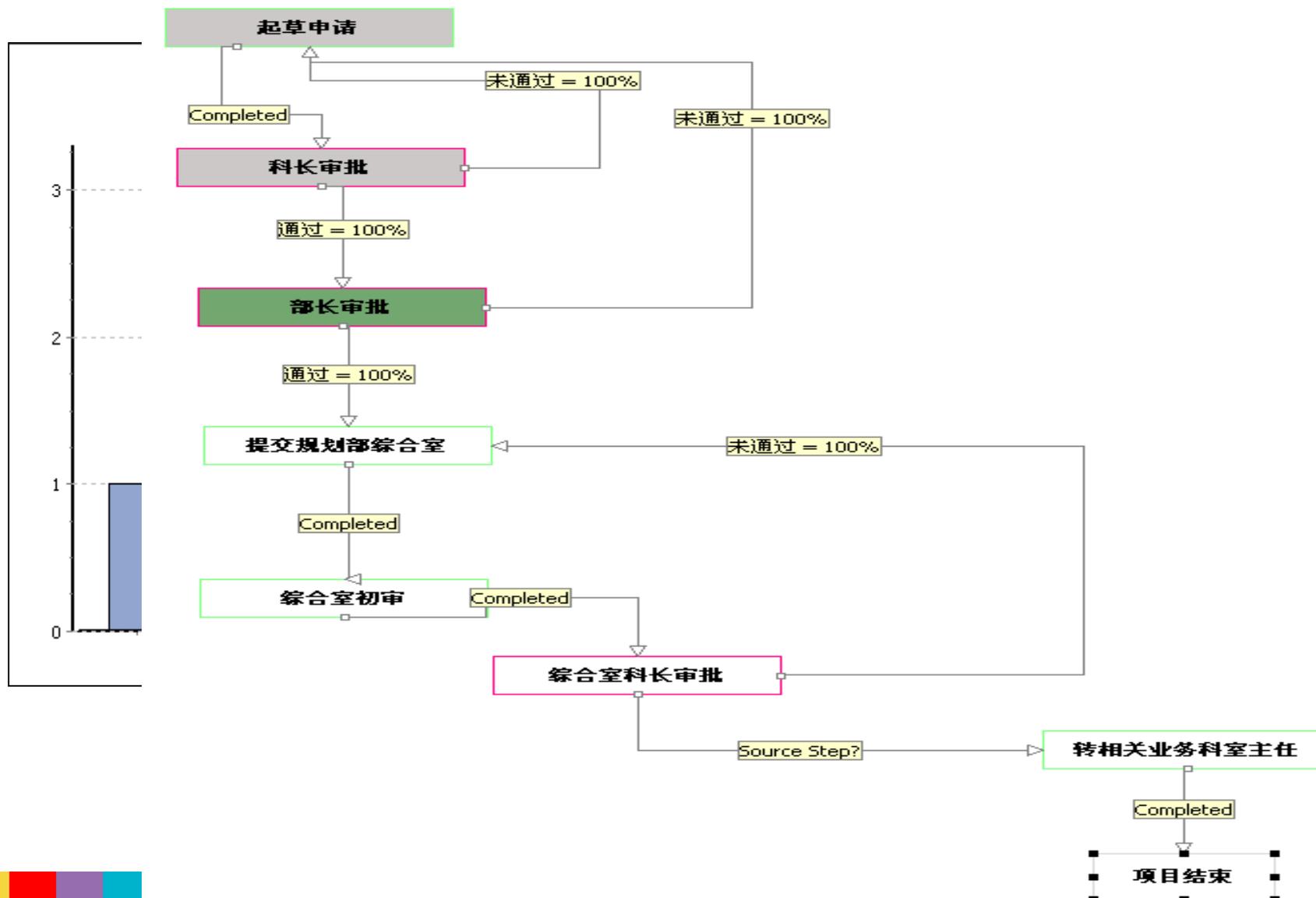


流程管理

- 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

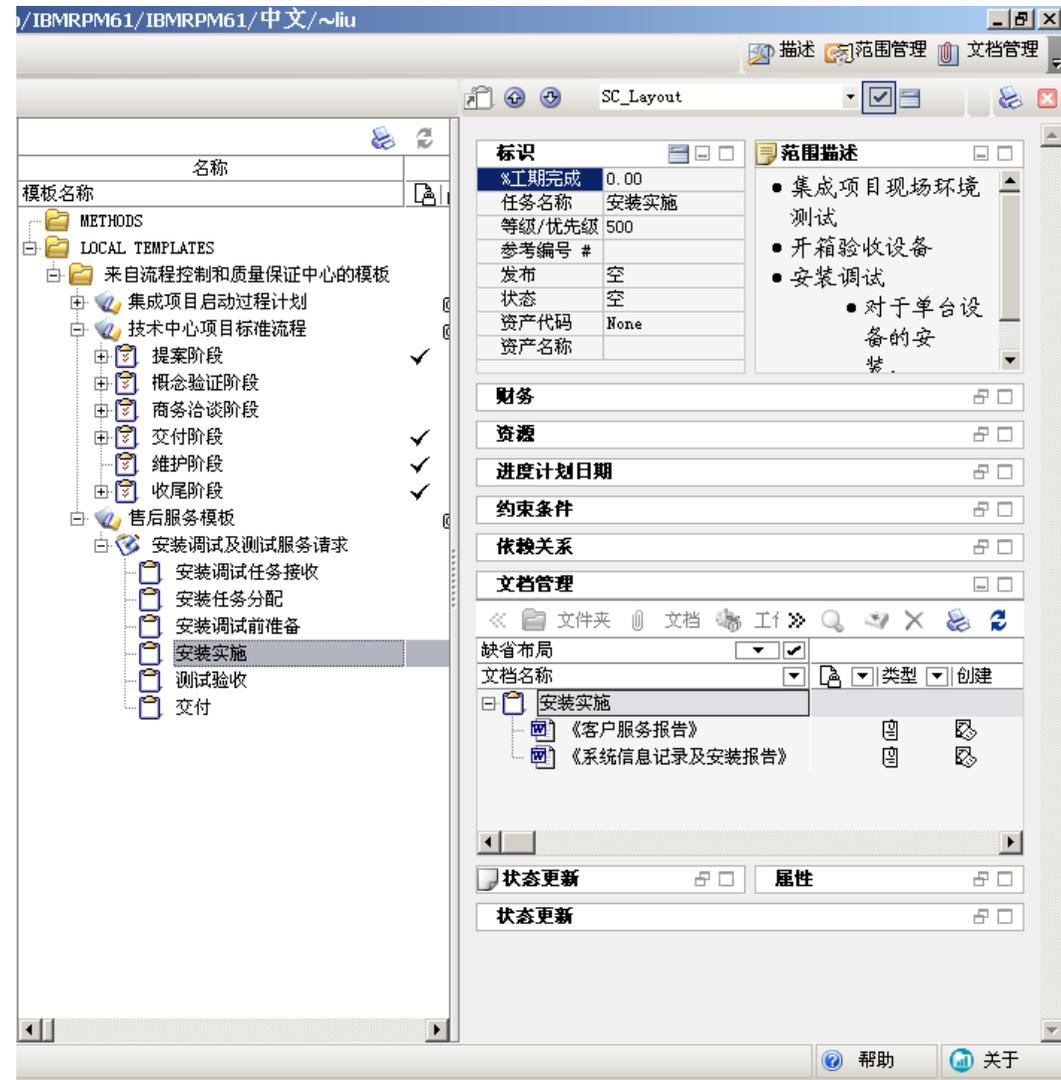


议程

- 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。

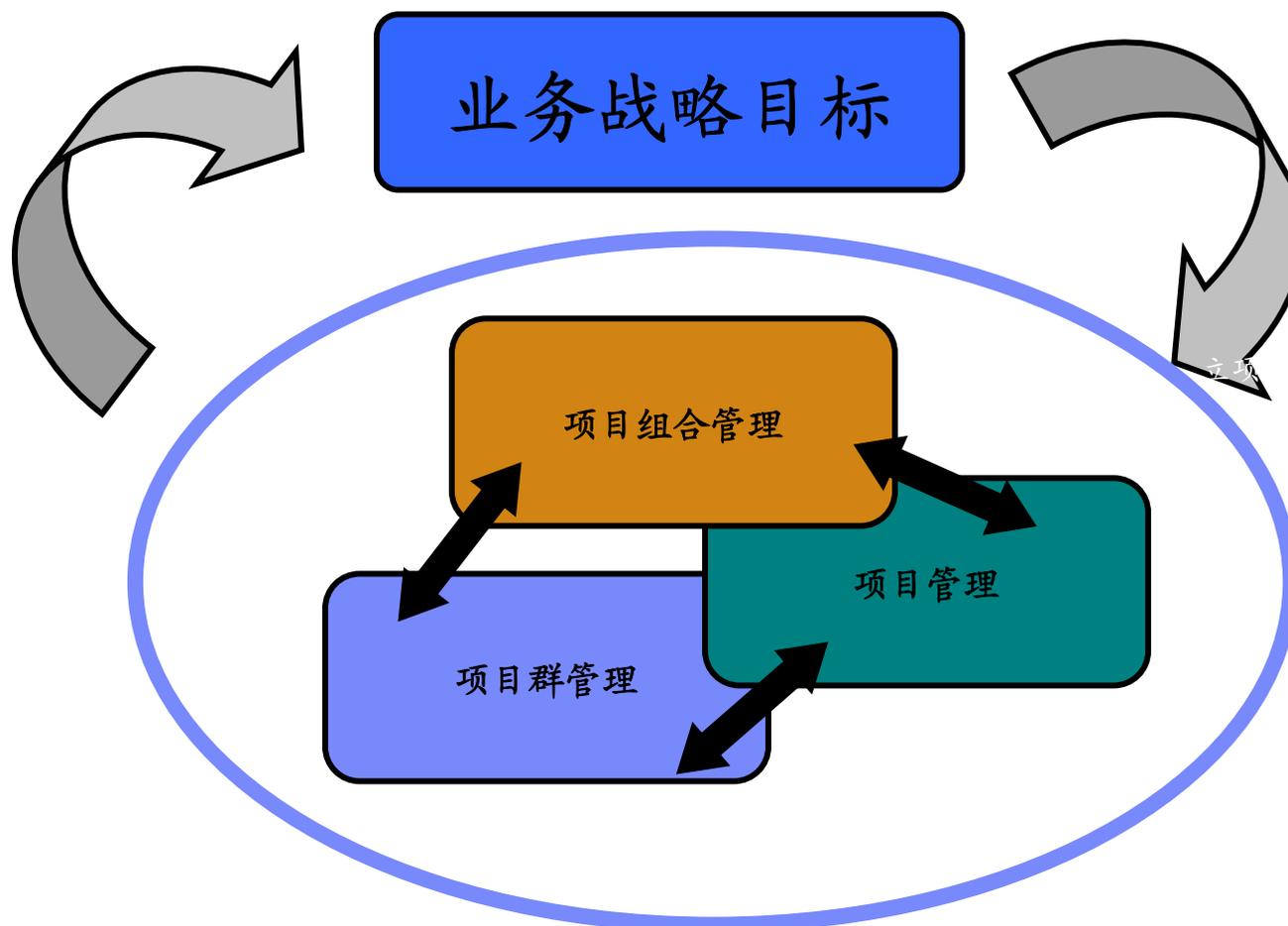


议程

- 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

- 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 SuccessTM

RPM: 提供大量标准的业务决策准则

| 名称 | 选择 | 级别 | 排序 | 开/关 | 黄色 | 琥珀色 | 红色 |
|-------------------------------------|-------------------------------------|----|----|-------------------------------------|-------|-------|-------|
| 颜色 | | | | | | | |
| 健全 | | | | | | | |
| 平均记分卡等级 % (<=)* | <input checked="" type="checkbox"/> | | | <input checked="" type="checkbox"/> | 75.00 | 70.00 | 65.00 |
| Project evaluation (<=)* | <input type="checkbox"/> | | | <input type="checkbox"/> | | | |
| Proposal evaluation scorecard (<=)* | <input type="checkbox"/> | | | <input type="checkbox"/> | | | |
| Phase gate review (<=)* | <input type="checkbox"/> | | | <input type="checkbox"/> | | | |
| Proposal Assessment (<=)* | <input type="checkbox"/> | | | <input type="checkbox"/> | | | |
| Project Health Assessment (<=)* | <input type="checkbox"/> | | | <input type="checkbox"/> | | | |
| Closeout Survey (<=)* | <input type="checkbox"/> | | | <input type="checkbox"/> | | | |
| 估计日期偏差 % (>=) | <input type="checkbox"/> | | | <input type="checkbox"/> | | | |
| 进度计划偏差 % (>=) | <input type="checkbox"/> | | | <input type="checkbox"/> | | | |
| 成本偏差 (财务总计) % (>=) | <input type="checkbox"/> | | | <input type="checkbox"/> | | | |
| 成本 (工作分解结构) 偏差 % (>=) | <input type="checkbox"/> | | | <input type="checkbox"/> | | | |
| 收入/收益 (财务总计) | <input type="checkbox"/> | | | <input type="checkbox"/> | | | |
| 收入/收益 (工作分解结构) 偏差 % (>=) | <input type="checkbox"/> | | | <input type="checkbox"/> | | | |
| 毛利润/节约 偏差 (财务总计) % (<=)* | <input type="checkbox"/> | | | <input type="checkbox"/> | | | |
| 毛利润/节约 (工作分解结构) 偏差 % (<=) | <input type="checkbox"/> | | | <input type="checkbox"/> | | | |
| 工作偏差 (财务总计) % (>=) | <input type="checkbox"/> | | | <input type="checkbox"/> | | | |
| 工作 (工作分解结构) 偏差 % (>=) | <input type="checkbox"/> | | | <input type="checkbox"/> | | | |
| 关键问题数量 (>=) | <input type="checkbox"/> | | | <input type="checkbox"/> | | | |
| 关键变更数量 (>=) | <input type="checkbox"/> | | | <input type="checkbox"/> | | | |
| 关键未减轻风险数量 (>=) | <input type="checkbox"/> | | | <input type="checkbox"/> | | | |
| 关键缺陷数量 (>=) | <input type="checkbox"/> | | | <input type="checkbox"/> | | | |

* 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

Business Alignment 2 [x] [应用] [关闭]

利用 Scorecard 技术自定义业务决策准则

成本、进度方面的业务决策准则

项目风险方面的业务决策准则

不同的项目组合可能采用一个或多个不同的业务决策准则

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 % | |

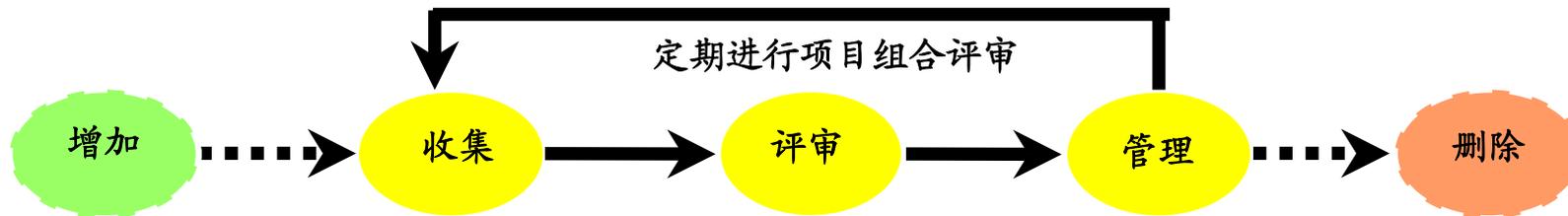
不同的回
答得到不
同的分数

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
 - 净利润
 - 成本
 - Seven Keys to Success

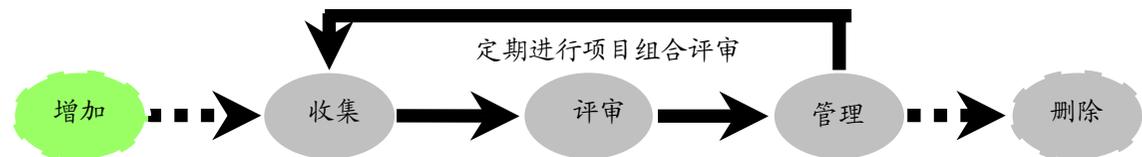


项目管理 (PMI、WWPMM)

- 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

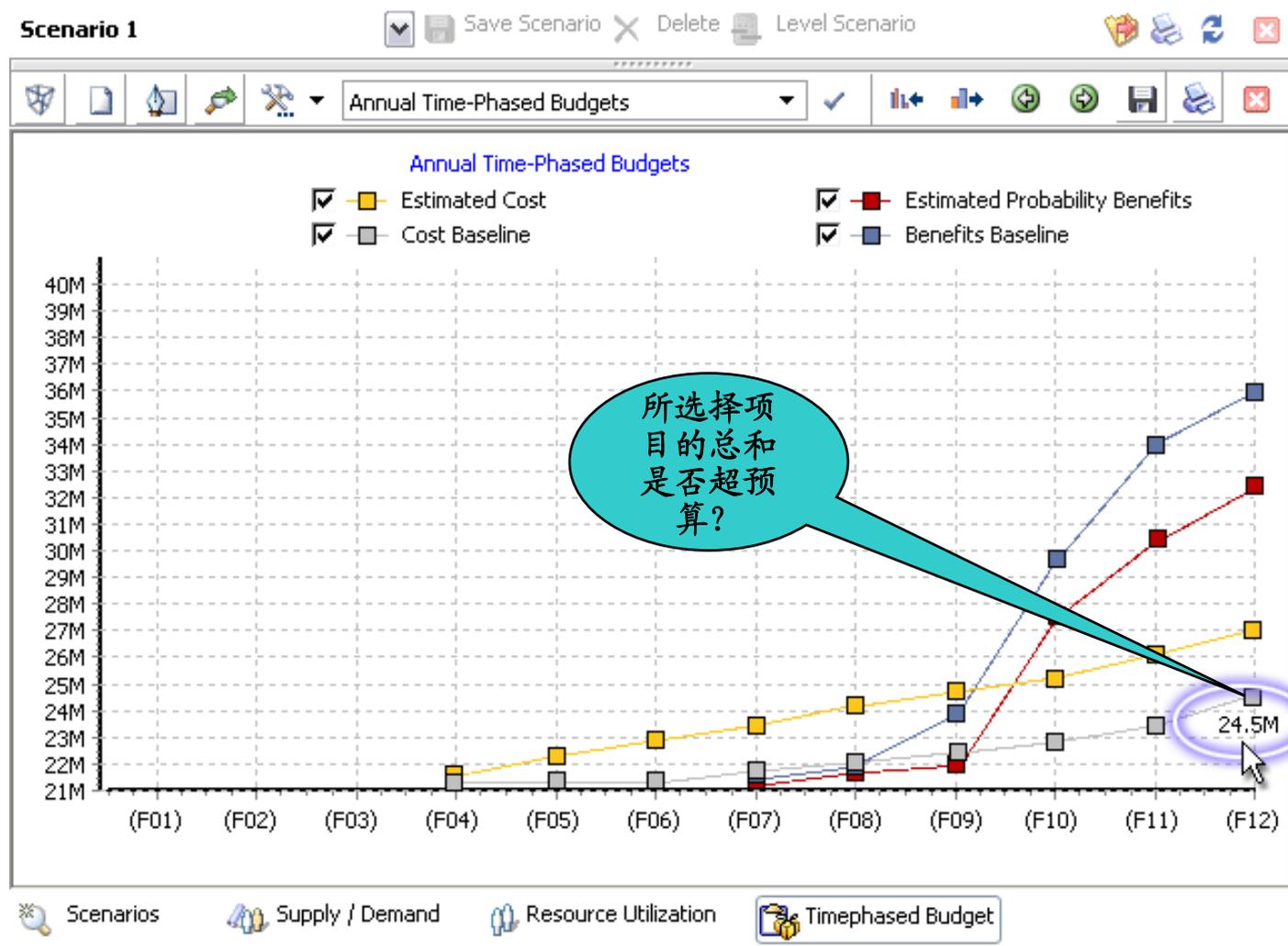
候选项目列表

选择某些项目进行组合分析

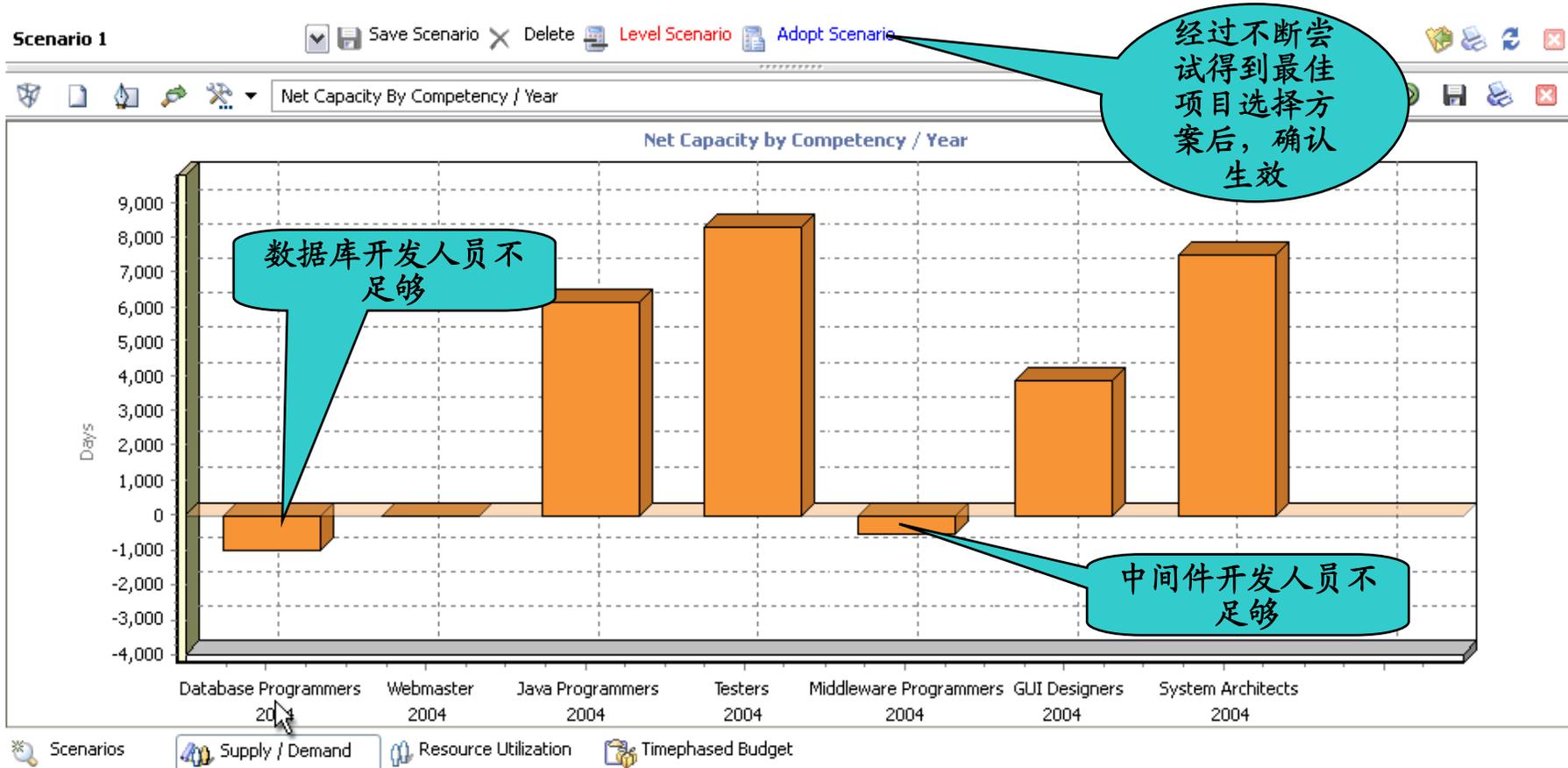
尝试推迟某些项目、降低优先级、删除项目等

| Project Name | Include | Priority | Scenario | Start/End |
|------------------------|-------------------------------------|----------|------------|------------|
| IT Department Work | <input checked="" type="checkbox"/> | 500 | Scenario 1 | 2004-08-31 |
| 3690 Mainframe Up | <input checked="" type="checkbox"/> | 500 | Scenario 1 | 2004-08-31 |
| Research & Develop | <input checked="" type="checkbox"/> | 500 | Scenario 1 | 2004-09-02 |
| JD Edwards Implem | <input checked="" type="checkbox"/> | 500 | Scenario 1 | 2004-09-17 |
| Customized Training | <input checked="" type="checkbox"/> | 500 | Scenario 1 | 2004-09-17 |
| Network IP Enhancem | <input checked="" type="checkbox"/> | 500 | Scenario 1 | 2004-09-17 |
| Performance Simulation | <input checked="" type="checkbox"/> | 500 | Scenario 1 | 2004-09-17 |
| Security and Privat | <input checked="" type="checkbox"/> | 500 | Scenario 1 | 2004-09-17 |
| Distributed Storage | <input checked="" type="checkbox"/> | 500 | Scenario 1 | 2004-09-17 |
| NFPlus Sign | <input checked="" type="checkbox"/> | 500 | Scenario 1 | 2004-09-17 |
| Course Log Implement | <input checked="" type="checkbox"/> | 500 | Scenario 1 | 2004-09-17 |
| Blended Learning S | <input checked="" type="checkbox"/> | 500 | Scenario 1 | 2004-09-17 |
| Onsite Training & R | <input checked="" type="checkbox"/> | 500 | Scenario 1 | 2004-09-17 |
| SOX Implementation | <input checked="" type="checkbox"/> | 500 | Scenario 1 | 2004-09-17 |
| Six Sigma Implement | <input checked="" type="checkbox"/> | 500 | Scenario 1 | 2004-09-17 |
| PMOffice 5.0 Rollout | <input checked="" type="checkbox"/> | 500 | Scenario 1 | 2004-09-17 |
| Proposal | <input checked="" type="checkbox"/> | 500 | Scenario 1 | 2004-09-17 |
| Proposal | <input checked="" type="checkbox"/> | 500 | Scenario 1 | 2004-09-17 |
| SI-04 System Integr | <input type="checkbox"/> | 500 | Scenario 1 | 2004-09-17 |
| Application Infrastr | <input type="checkbox"/> | 500 | Scenario 1 | 2004-09-17 |
| Continuity and Rec | <input type="checkbox"/> | 500 | Scenario 1 | 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

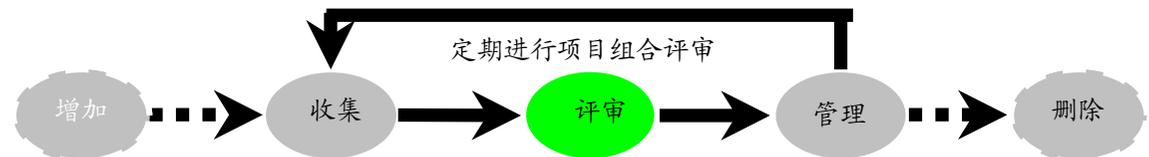
Cost (K)

Rev/Benefit (K)

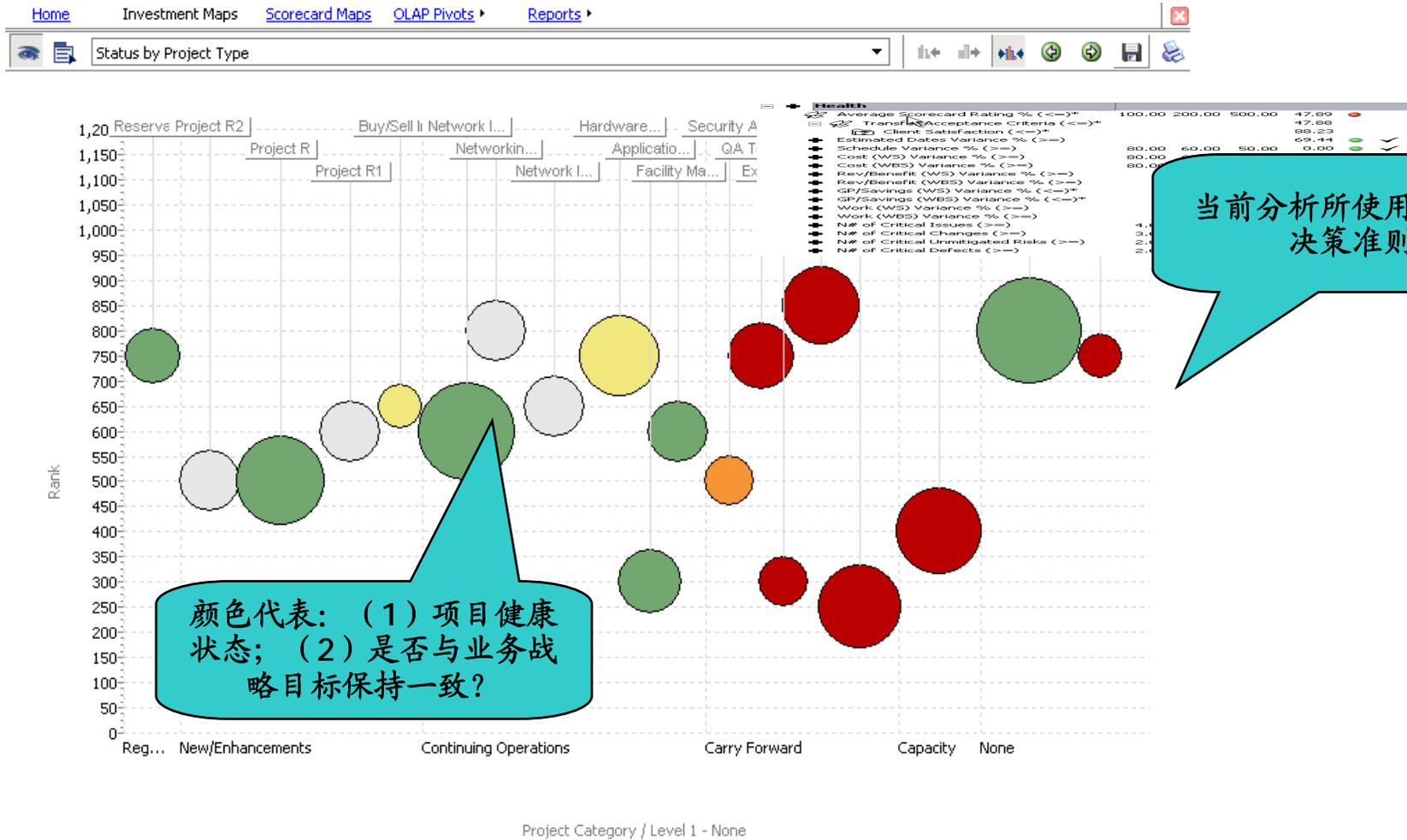
44

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: Average (h): Proposed (h):

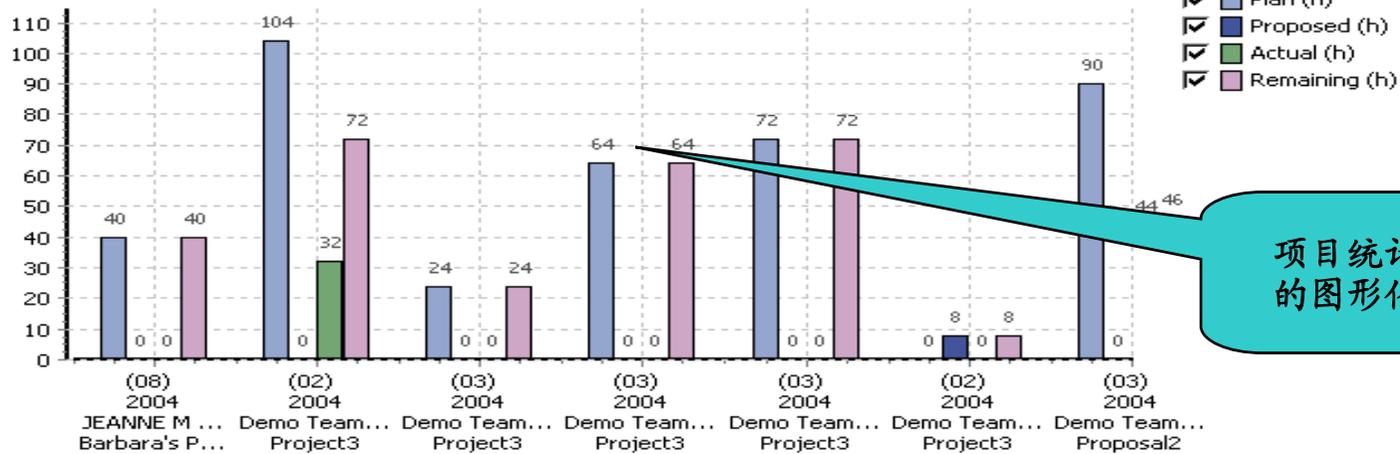
| Name | Competency (Ref...) | Type | Quarter | Average (h) | Proposed (h) |
|-------------------|---------------------|----------|---------|-------------|--------------|
| 2004 | | | | | |
| - (01) | | | | | |
| Demo Sponsor | | Resource | Q1 | 176.0 h | 0.0 h |
| Demo Team Member1 | | Resource | Q1 | 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))

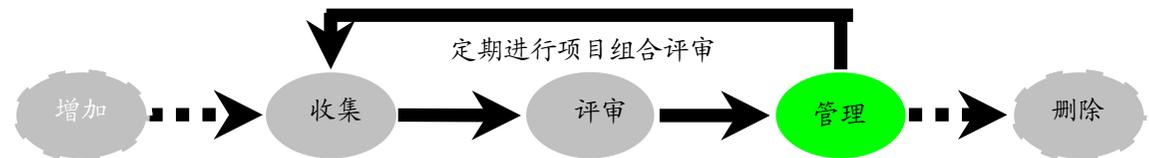


项目统计数据
的图形化显示



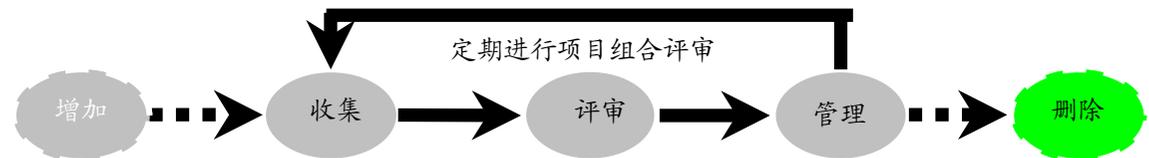
过程4: 管理

- 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

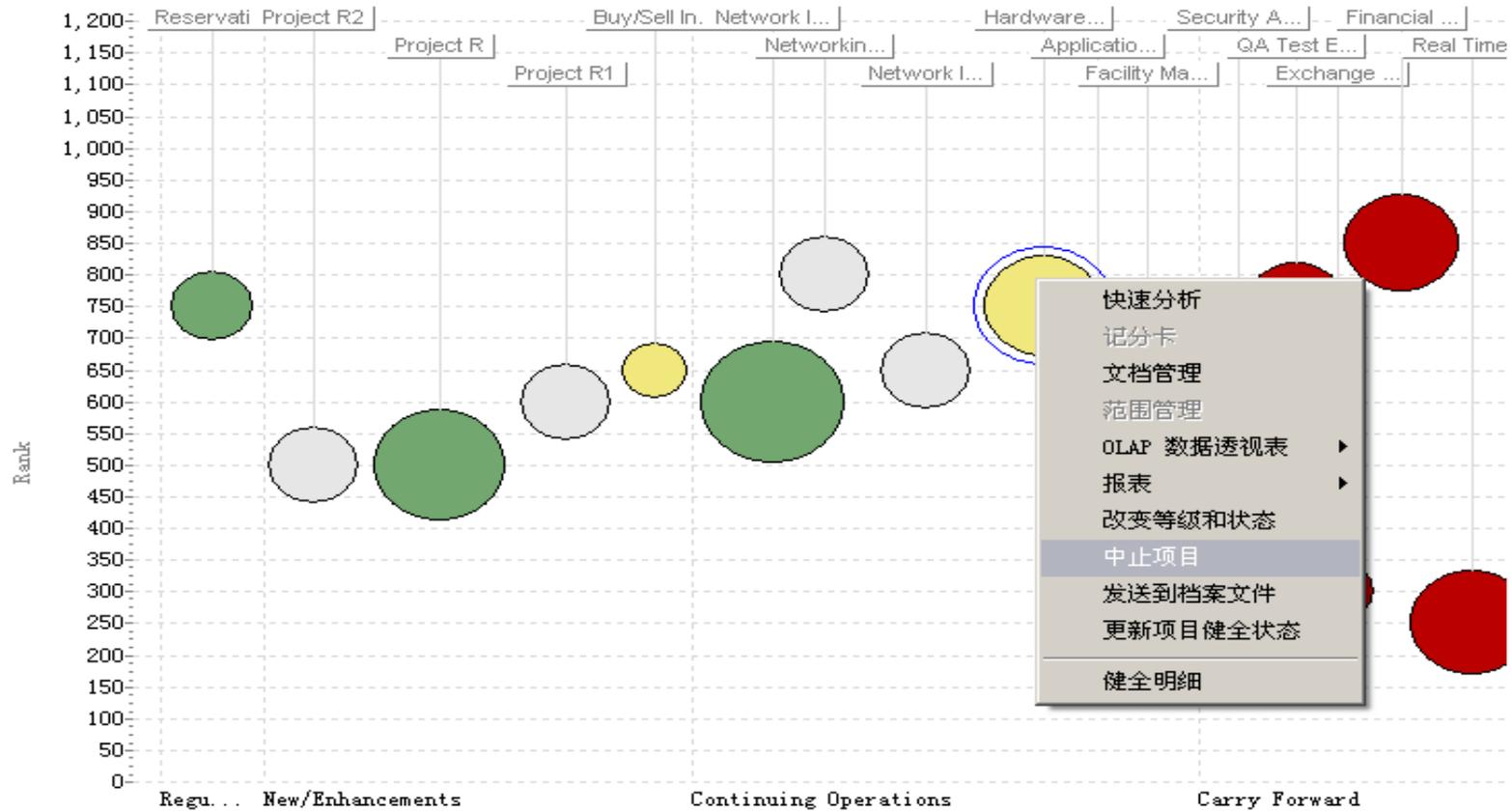


过程5: 删除

- 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



- 快速分析
- 记分卡
- 文档管理
- 范围管理
- OLAP 数据透视表
- 报表
- 改变等级和状态
- 中止项目**
- 发送到档案文件
- 更新项目健全状态
- 健全明细

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

- 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

