



IBM Software Group

企业级项目管理解决方案

IBM Rational Portfolio Manager

Rational. software

IBM 软件部 程燕宾
chengyb@cn.ibm.com



ON DEMAND BUSINESS™

议程



- 项目管理现状
- 国际项目管理理论的发展
- Rational Portfolio Manager—PMBOK的唯一完全支持者
- RPM的实现
- 成功案例

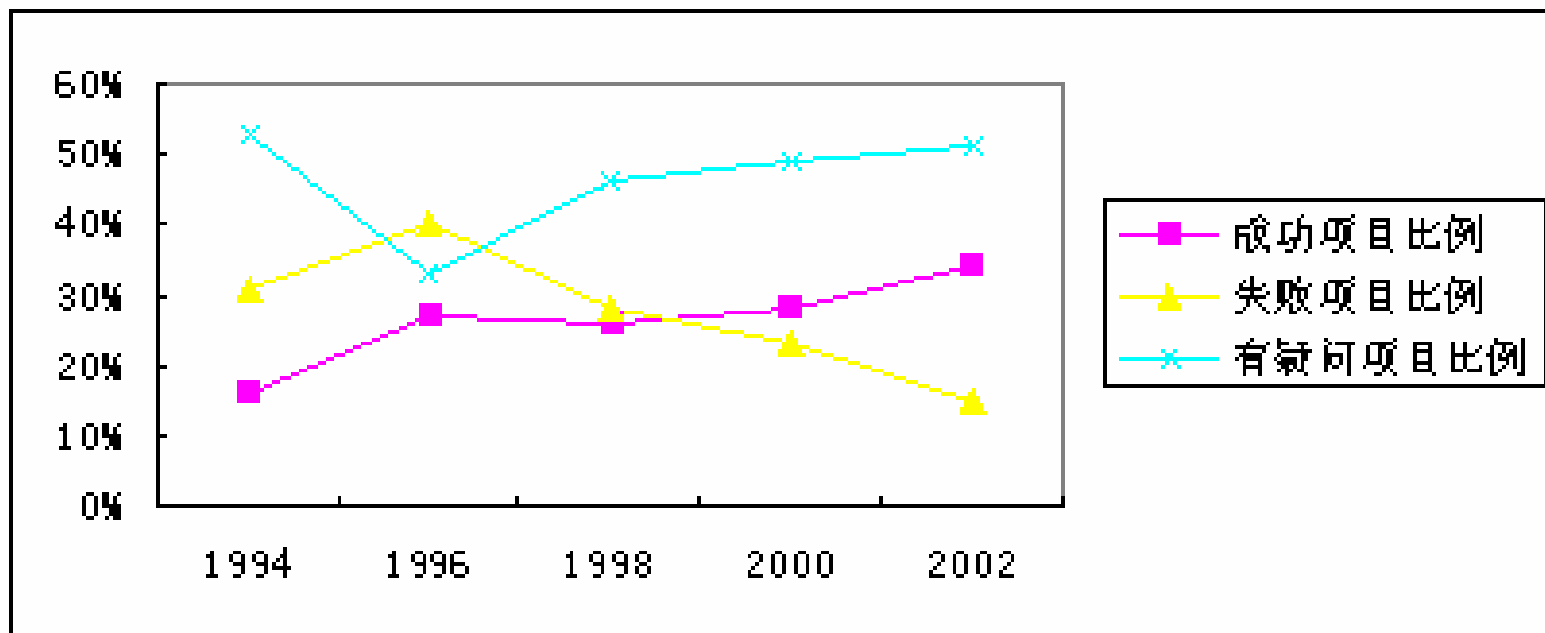


企业信息化建设需要项目管理

- 在信息化建设的过程中每年都有几十个甚至是上百个 IT 项目
- 信息部门的职责：
 - ▶ 监控众多 IT 项目的进展情况
 - ▶ 管理项目之间的依赖关系，保证项目进度
 - ▶ 协调不同项目之间的资源 (人员、设备、场地等) 配置
 - ▶ 控制 IT 项目投资成本，使 IT 投资更好地为业务发展服务



项目失败比例仍居高不下



调查年度 	成功比例	失败比例	有疑问比例
1994	16%	31%	53%
1996	27%	40%	33%
1998	26%	28%	46%
2000	28%	23%	49%
2002	34%	15%	51%

Standish Group关于
IT项目的调查报告
13522个项目的统计报告

居高不下的项目失败率推动人们进行项目管理的研究



IT项目管理的常见问题

- IT方面的投入没有很好地为业务发展服务
 - ▶ 对IT项目缺乏有效监控
 - 缺乏足够的信息来度量项目状态
 - 没有完善的流程来管理项目
 - 项目的工作流程、团队沟通和数据管理采用了太多不同的工具系统
 - ▶ 同时管理多个项目是一个很大的挑战，难于做出快速有效的决策
 - 缺少一个企业级项目管理流程和系统来支持项目管理决策
 - 由于没有集中管理项目活动和资金投入，无法优化资源配置

- 资源管理效率低下，影响了企业进一步拓展业务的能力
 - ▶ 没有有效利用现有的人力资源，并没有把最好的资源用在最需要的地方
 - ▶ 一方面是人力资源紧缺，另一方面却是有些员工无事可做
 - ▶ 管理者对于员工的能力和技能的了解不够



企业级项目管理中的常见问题

症状	原因
业务前景	
IT方面的投入好象没有见到什么效果	<i>IT投资没有适应业务发展的需要</i>
重复性的甚至冲突的IT投入	<i>没有对多个项目进行综合考虑和计划</i>
大量的时间花费在验证所构建系统	<i>IT项目之间没有延续和积累</i>
低价值项目消耗了大量宝贵的资源	<i>所有的项目都声称是“最紧急的”</i>
项目执行	
责任不明	<i>缺乏项目执行或开发的流程</i>
不可预知的结果	<i>经常改动项目管理流程</i>
重复性的工作	<i>没有共享软件资产和 workflows</i>
团队协作不明	<i>随意的项目管理流程</i>



议程

- 项目管理现状
- 国际项目管理理论的发展
- Rational Portfolio Manager—PMBOK的唯一完全支持者
- RPM的实现
- 成功案例



项目管理的发展

- 传统项目管理
 - ▶ 上个世纪40-70年代
 - ▶ 重点是项目的范围,费用,时间,质量,采购。
- 现代项目管理
 - ▶ 20世纪年代到现在
 - ▶ 强调了人力资源,沟通,风险和整体管理
 - ▶ 1998年的《项目管理知识体系指南》(PMBOK)成为现代项目管理形成的里程碑



国际项目管理理论

- 美国PMI—项目的知识体系
 - ▶ PMBOK
 - ▶ 1969年,美国项目管理学会 (PMI)成立.全球最大的项目管理组织
 - ▶ 九大知识领域
 - ▶ PMP考试
 - ▶ 目前最流行的项目管理理论
- 欧洲IPMA—项目管理能力基础
 - ▶ ICB(IPMA Competence Baseline)
 - ▶ 42个知识和实践元素,其中核心元素28个,增加元素14个
 - ▶ 1965年,国际项目管理协会IPMA成立,我国在1961年成为其团体会员
 - ▶ IPMP



PMBOK 9**-2004**

大知识

项目整体管理

- 4.1 制定项目章程
- 4.2 制定项目初步范围说明
- 4.3 制定项目管理计划
- 4.4 指导与管理项目执行
- 4.5 监控项目工作
- 4.6 整体变更控制
- 4.7 项目收尾

项目范围管理

- 5.1 范围说明
- 5.2 范围定义
- 5.3 制定工作分解结构
- 5.4 范围核定
- 5.5 范围控制

项目时间管理

- 6.1 活动定义
- 6.2 活动排序
- 6.3 活动资源估算
- 6.4 活动持续时间估算
- 6.5 制定进度表
- 6.6 进度控制

项目费用管理

- 7.1 费用估算
- 7.2 费用预算
- 7.3 费用控制

项目质量管理

- 8.1 质量规划
- 8.2 实施质量保证
- 8.3 实施质量控制

项目人力资源管理

- 9.1 人力资源规划
- 9.2 项目团队组建
- 9.3 项目团队建设
- 9.4 项目团队管理

项目沟通管理

- 10.1 沟通规划
- 10.2 信息发布
- 10.3 绩效报告
- 10.4 利害关系者管理

项目风险管理

- 11.1 风险管理规划
- 11.2 风险识别
- 11.3 定性风险分析
- 11.4 定量风险分析
- 11.5 风险应对规划
- 11.6 风险监控

项目采购管理

- 12.1 采购规划
- 12.2 发包规划
- 12.3 询价
- 12.4 供方选择
- 12.5 合同管理
- 12.6 合同收尾



五个过程组和九大知识领域

知识领域 \ 过程组	启动	计划	执行	监控	收尾
4. 项目整体管理					
5. 项目范围管理					
6. 项目时间管理					
7. 项目费用管理					
8. 项目质量管理					
9. 项目人力资源管理					
10. 项目沟通管理					
11. 项目风险管理					
12. 项目采购管理					

议程

- 项目管理现状
- 国际项目管理理论的发展
- Rational Portfolio Manager--PMBOK的唯一完全支持者
- RPM的实现
- 成功案例



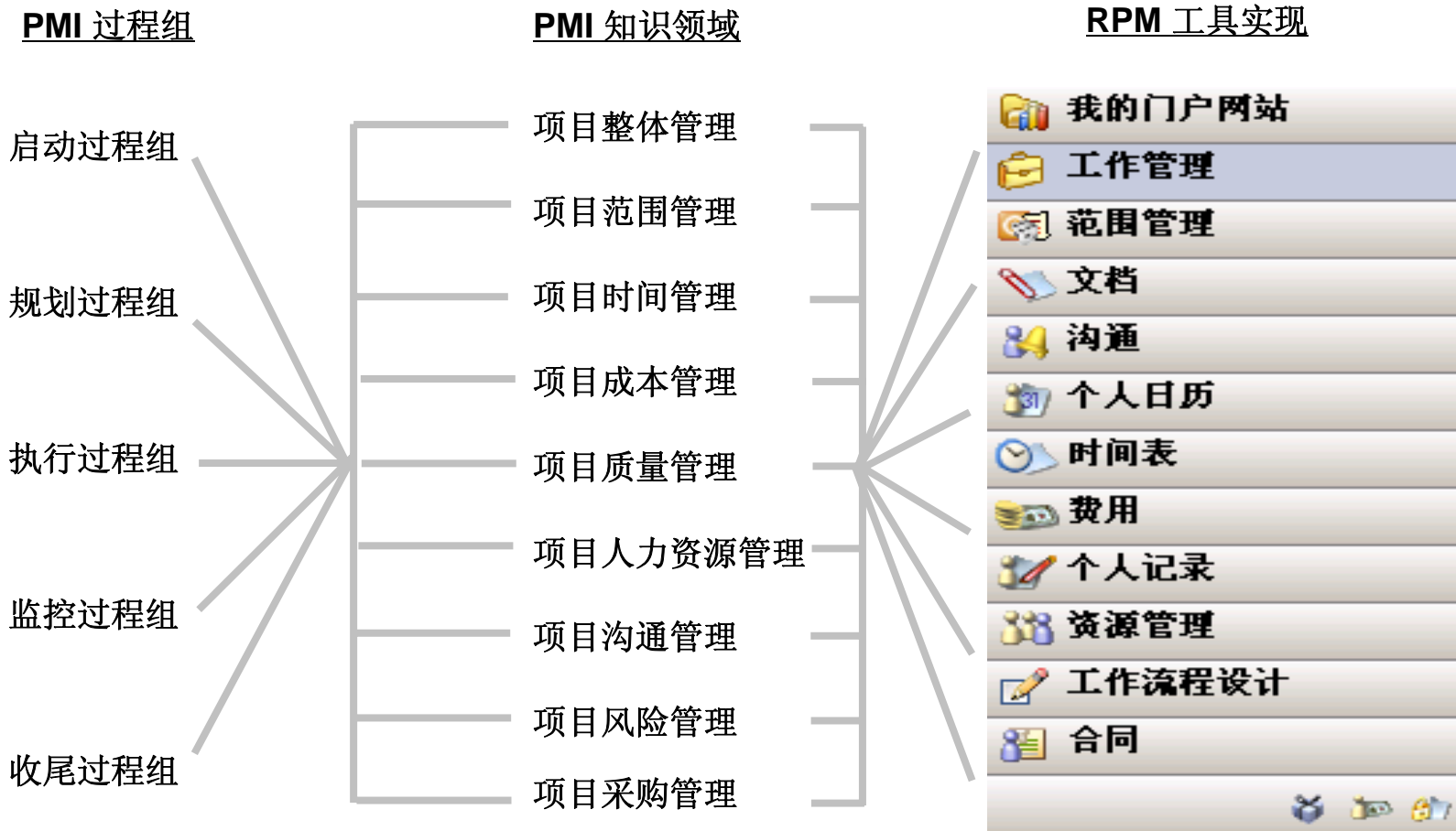
IBM Rational Portfolio Manager历史背景回顾

- 90年代初，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）

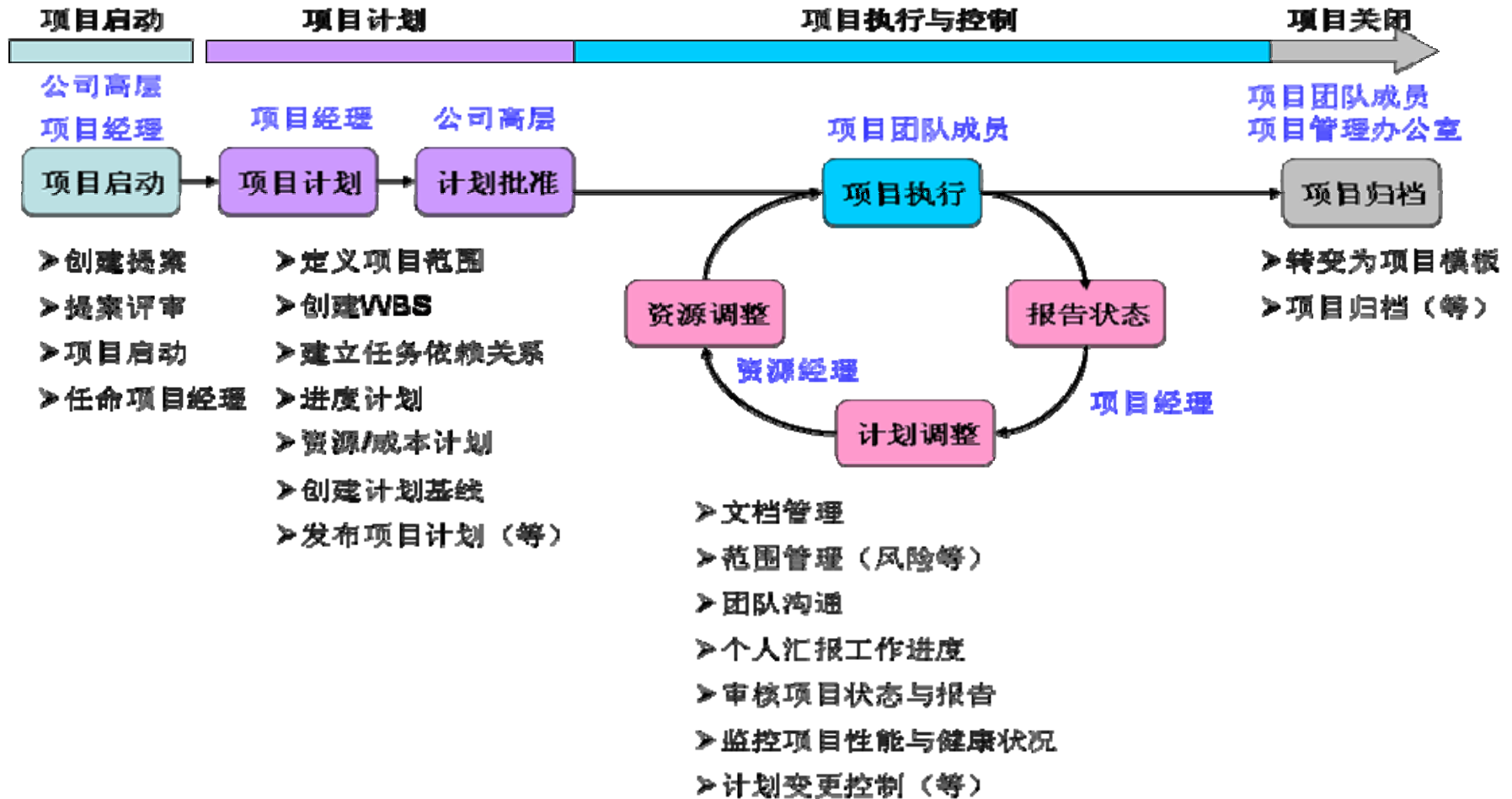


RPM全面支持PMBOK项目管理知识体系

主要特点：业界唯一的一个工具、基于一个架构，支持了PMBOK九大知识领域和五个过程组的企业级项目管理信息系统；

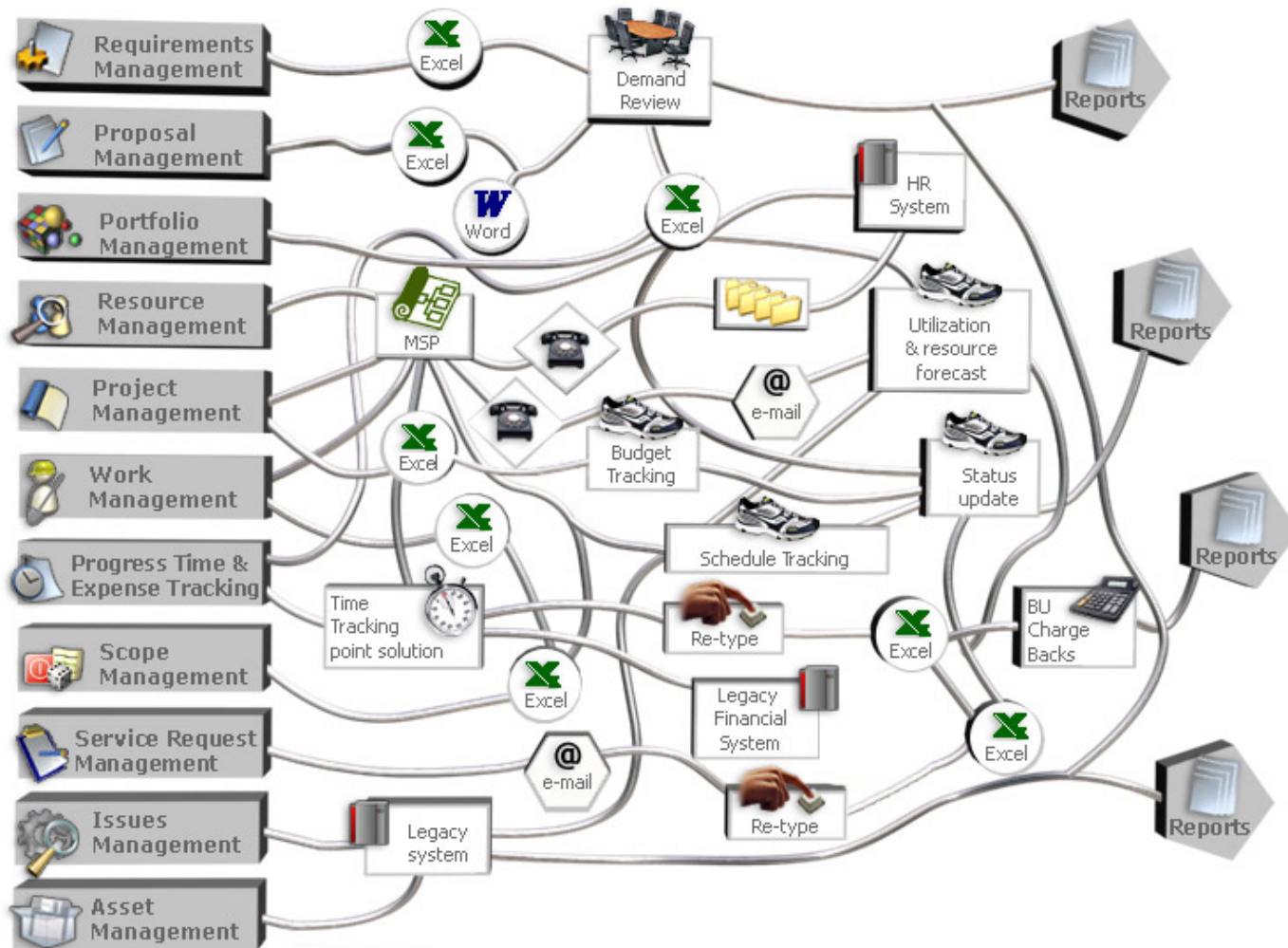


RPM支持完整的项目生命周期管理



IT管理的障碍

太多的方法和工具造成流程和数据的混乱



r2

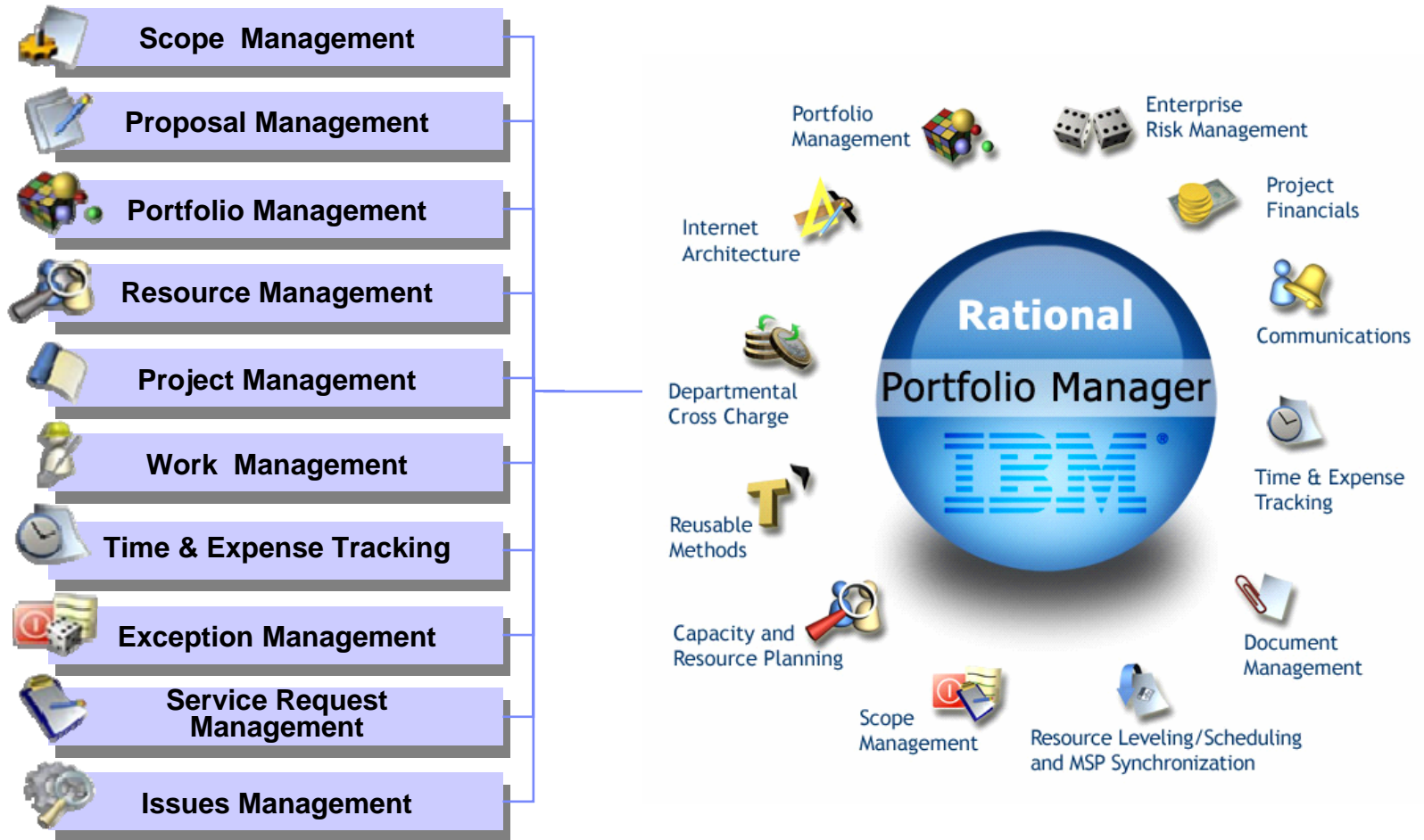
Ari,

here are some of the suggested changes to this graphic. The graphics where there are two graphics for one item -- would be ideal to compress to one graphic element per item

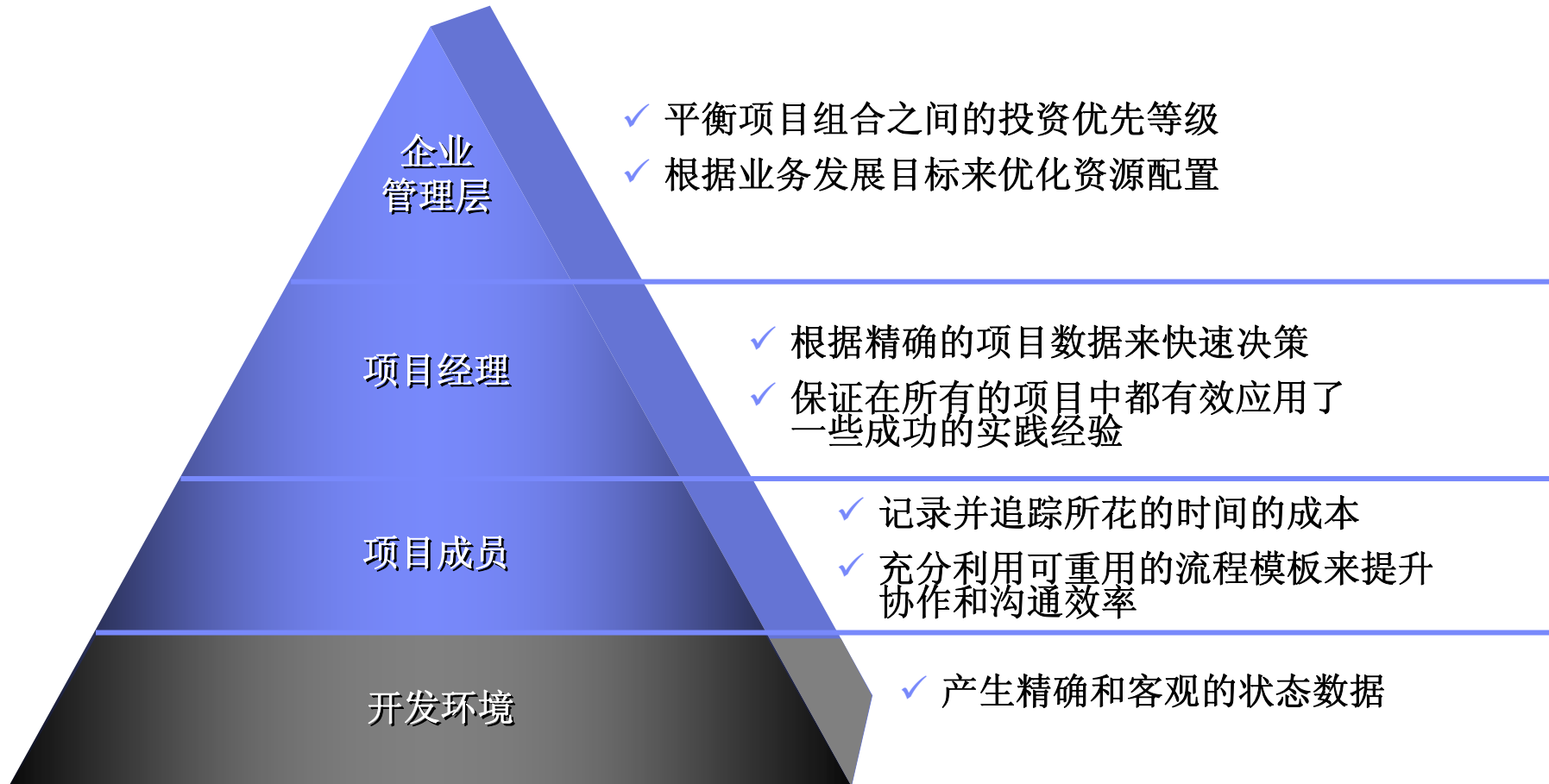
rrusting, 2004-11-23

IBM Rational Portfolio Manager

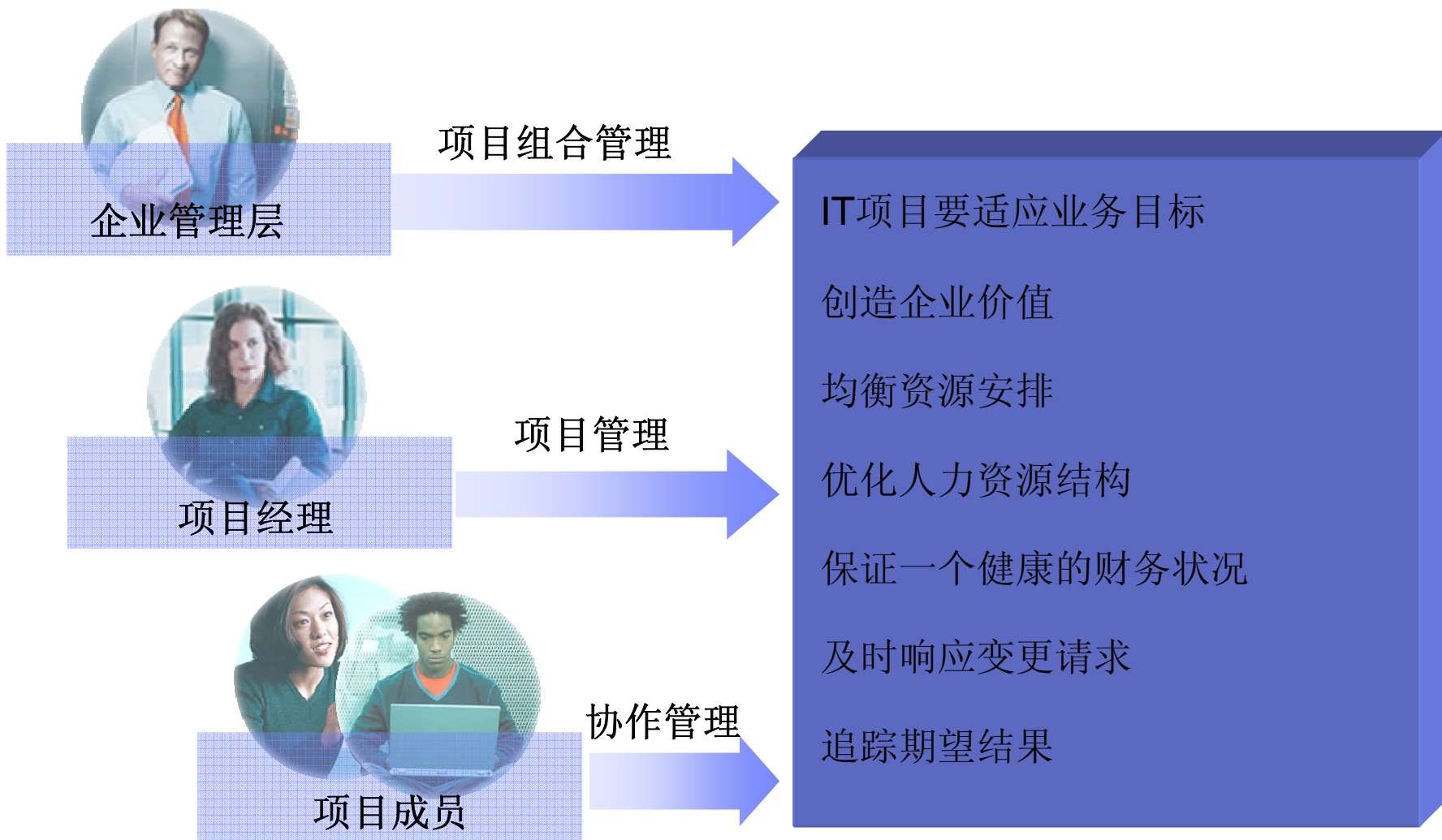
把所有的工作整合在一个流程和平台上



IBM Rational Portfolio Manager



企业级项目管理平台 - Portfolio Manager



议程

- 项目管理现状
- 国际项目管理理论的发展
- Rational Portfolio Manager--PMBOK的唯一完全支持者
- RPM的实现
- 成功案例



企业级项目管理

- **管理项目组合 – 适应业务发展目标**
 - ▶ 使IT投入适应企业业务发展目标
- **管理范围 – 追求业务价值最大化**
 - ▶ 合理界定项目范围，以最小的代价实现最大的业务价值
- **管理工作 – 协调管理项目开发**
 - ▶ 管理项目的计划、成本、预算、资源、进度
- **管理资源 – 优化人力资源配置**
 - ▶ 有效利用现有的人力资源，并合理计划将来的资源需求
- **管理开支 – 保证财务健康**
 - ▶ 管理项目中的各种开支
- **管理意外事件 – 响应需求变更**
 - ▶ 追踪管理项目中的问题、风险、约束、机会和变更，并及时响应
- **管理质量 – 交付高质量的产品**
 - ▶ 保证客户的需求没有被忽略，并且正确地实现



RPM用户界面简介

The screenshot shows the IBM Rational Portfolio Manager (RPM) web application interface. The browser address bar indicates the URL: `http://pmoffice1:8089/webapp/IBMRPM61/IBMRPM61/中文/~Rene`. The interface includes a navigation menu on the left, a main content area with a project tree and a data table, and a status bar at the bottom.

Callouts highlight the following features:

- 项目过滤** (Project Filtering): Located at the top left of the main content area.
- 项目组合** (Project Portfolio): Located at the top center of the main content area.
- 项目群** (Project Group): Located at the top center of the main content area.
- 项目** (Project): Located at the top center of the main content area.
- 模块里的子功能** (Sub-functions in the module): Located at the top right of the main content area.
- WBS过滤** (WBS Filtering): Located on the left side of the main content area.
- 项目WBS** (Project WBS): Located in the middle of the main content area.
- RPM功能模块** (RPM Function Modules): Located at the bottom left of the main content area.
- 项目信息详细描述** (Detailed Project Information): Located at the bottom right of the main content area.

The main content area displays a project tree on the left and a data table on the right. The table columns include project name, start date, end date, duration, and progress. The data table shows the following information:

Project Name	Start Date	End Date	Duration	Progress	Remaining	Completed
Exchange Virus Scanning Software	2003-04-01	2003-05-09	24.00 d	43.5 %	28,289...	22,28...
QA Test Environment	2003-05-05	2004-11-25	327.13 d	16.7 %	581.00 h	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	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 Development	2003-04-29	2004-12-15	341.78 d	6.6 %	1,641.65 h	1,115...
New Software Development	2003-04-14	2003-08-07	107.25 d		1,512.00 h	1,512...
Financial Decision Support E	2002-10-08	2002-11-21	1.00 d			
Application Support	2003-04-30	2003-04-30	1.00 d			
Reservation System Upgrade	2002-08-06	2004-12-29	501.25 d		4,250.00 h	1,792...
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...	
Net R	2003-11-14	2003-12-16	23.00 d		328.00 h	
Network Infrastructure Upgrade	2003-12-01	2005-02-15	317.00 d		8,547...	

The bottom of the interface shows the status bar with the text: "欢迎您使用 IBM Rational Portfolio Manager!" and navigation buttons for "帮助" (Help) and "关于" (About).

把握 IT 投资的方向



财务总监

我们在 IT 项目上花了多少钱？
这些项目的投资回报率有多少？

给我一分钟时间，我马上从 RPM
平台中生成一个报告给你。

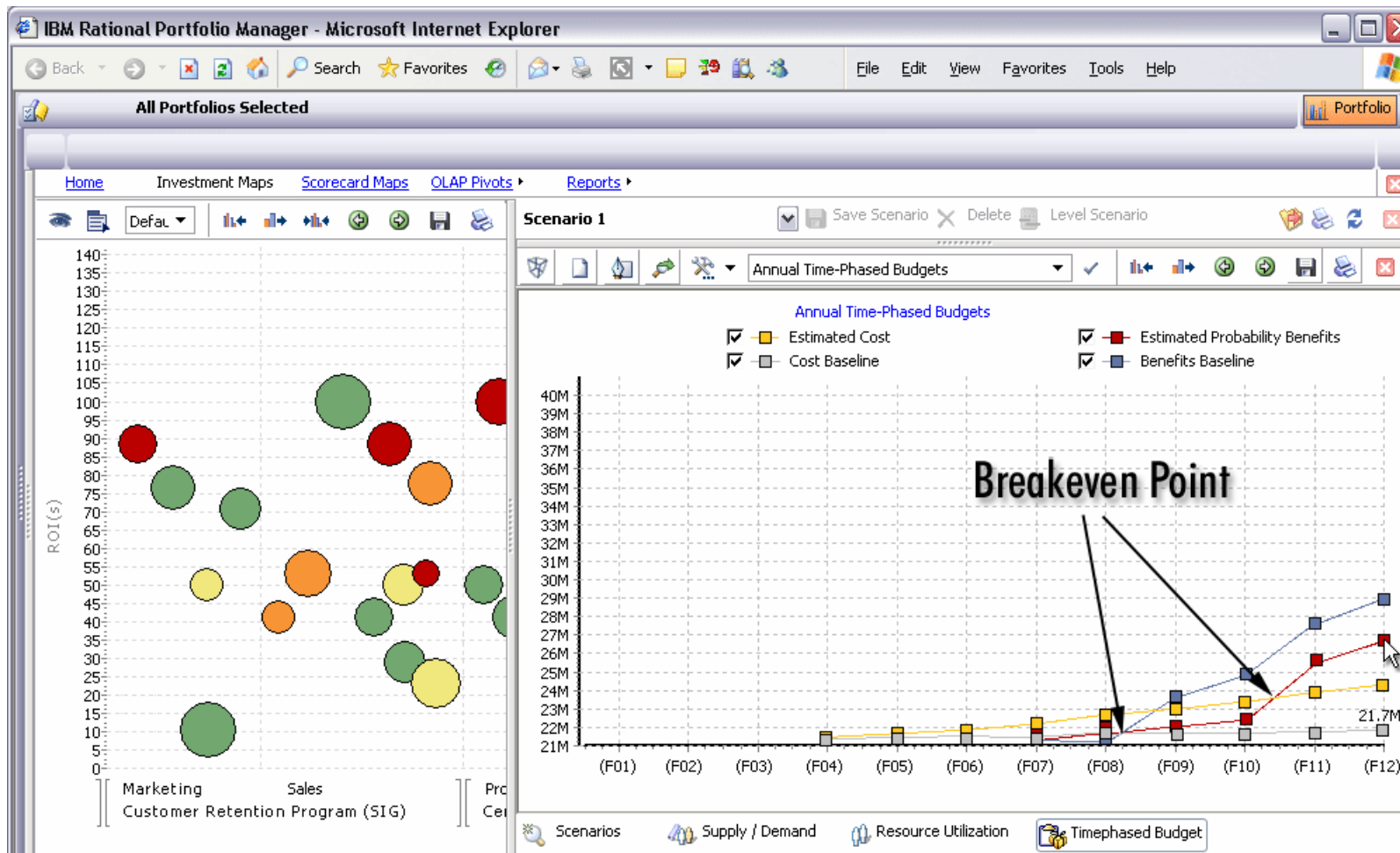


信息中心主任

- RPM 能够帮助统计各 IT 项目的成本开支、投资回报等
- 并生成各种图表和报告来展示这些数据



RPM中的投资回报分析



了解项目进展情况



信息中心主任

我需要了解项目进展状况

所有项目的进展情况都在我们的 **RPM** 平台上，您可以了解项目的启动日期、完成了多少工作量、剩余多少工作量、目前的进度是否按照计划进行等等



项目经理

- **RPM** 能够有效地帮助项目经理管理项目的进度
- 企业管理层也可以迅速地获得所有项目组合的最新数据



RPM 监控所有项目的状况

PMODemo6: http://192.168.2.4/webapp/PMODemo6/PMODemo6/中文/~Rene

选中全部项目组合

描述 依赖关系 人员配置 文档管理 范围管理 日历 模板 项目组合 显示

项目组合 提案 可交付成果 工作产品 概要任务 里程碑 任务

[Local] Schedule Dates/Work

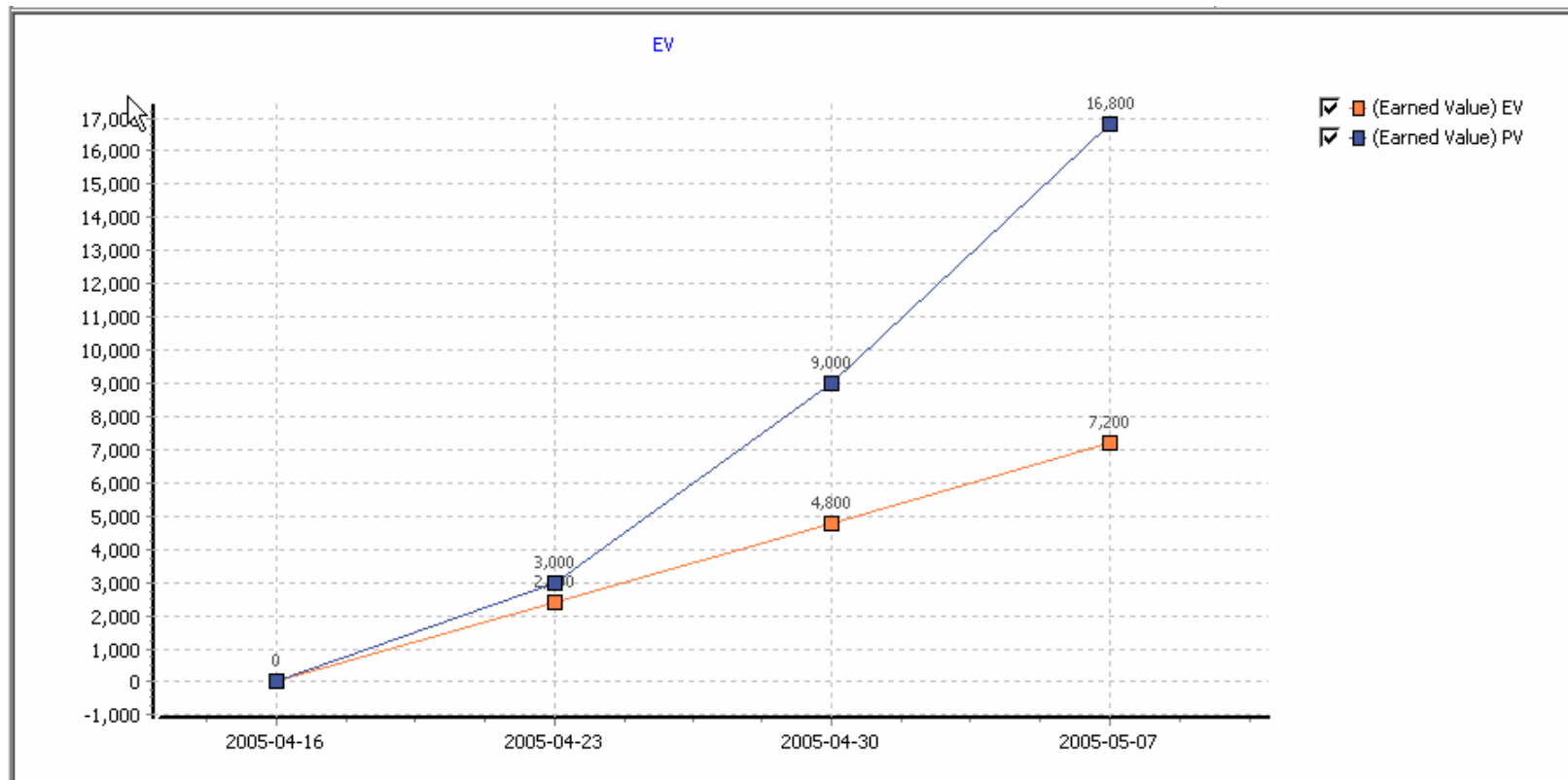
快速状态

名称	开始	完成	工期	工作	%工期	剩余	实际	%完成	%工作
IT Portfolio									
Proposals									
Projects									
Exchange Virus Scanning So...	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	16.7 %	581.00 h	85.00 h	12.8 %	12.8 %
Security Audit	2003-07-11	2003-10-31	66.00 d		80.0 %				
Buy/Sell Indications of In...	2003-04-01	2003-10-16	114.14 d		4.0 %				
Financial Software Develop...	2003-04-29	2004-12-15	341.78 d	1,785.00 h	6.6 %	1,641.65 h	143.35 h	9.3 %	8.0 %
New Software Development	2003-04-14	2003-08-07	67.25 d	1,512.00 h		1,512.00 h			
Financial Decision Support...	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	112.00 h	5.9 %	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	11,430.00 h		11,430.00 h			
Project R	2003-11-14	2003-12-16	23.00 d	328.00 h		328.00 h			
Network Infrastructure Upg...	2003-12-01	2005-02-15	317.00 d	9,328.00 h	4.9 %	8,547.00 h	781.00 h	8.4 %	8.4 %
Organization									

欢迎您使用 IBM Rational Portfolio Manager!

帮助 关于

利用挣值曲线来管理项目进度



- 计划完成工作预算成本(BCWS/PV): 项目的原定计划
- 已执行工作预算成本(BCWP/EV): 项目执行的实际进度

保证项目进度



供应商

我在 **RPM** 平台上发现我们项目中有几个任务被延误了一周以上的时间，其中有一个还处在关键路径上，你们能尽快解决这个问题吗？



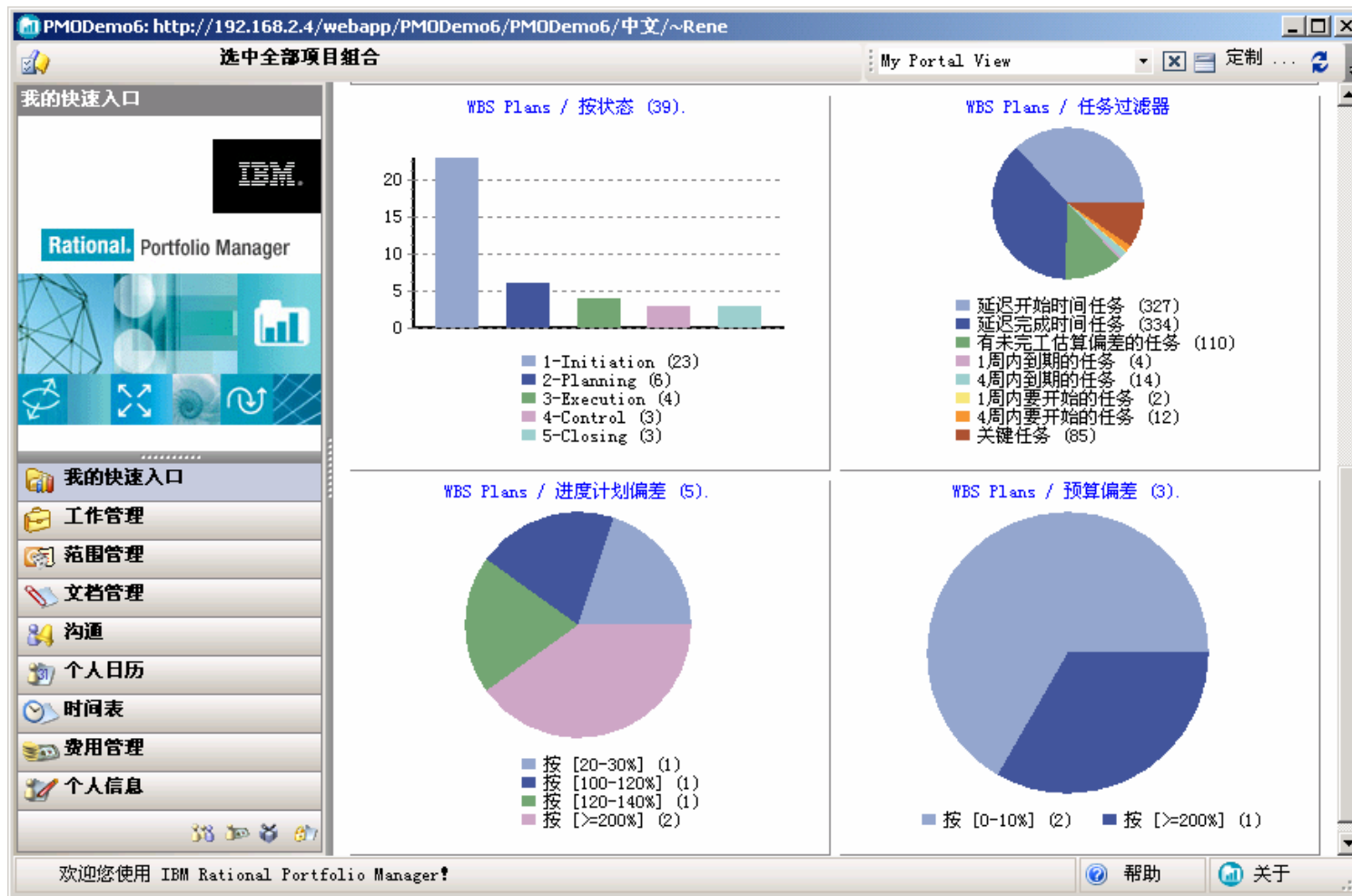
项目经理

是的，我们会尽快增加人手，赶上进度。

- **RPM** 能够对项目组合进行有效管理，维护任务之间的依赖关系，保证项目进度的正常进行



RPM 实时汇报项目的进度和预算偏差



管理多个项目之间的依赖关系



供应商

下一周我们的新一代业务系统就要在服务器上安装了，可是我从 **RPM** 系统中看到你们的进度表显示你们的“机房和网络布线”项目有延误，这会影响到我们总体的工作进度。



项目经理

明白，我们会周末加班把赶上原定计划的。

- **RPM** 中有以下三个层次概念
 - ▶ 项目组合(portfolio): 一个企业或部门内部所有的项目
 - ▶ 项目群(program): 一组相互协作的项目组合成一个项目群，这些项目是为了达到一个大的目标
 - ▶ 项目(project): 为了达到一定的业务目标而进行的一组活动
- **RPM** 可以在多个项目之间建立依赖关系，协调多个项目之间的合作，保证大项目的顺利进行



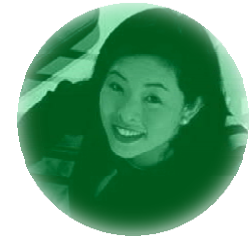
管理项目风险和问题



项目成员

我们在项目实施过程中遇到了好几个问题，请协调解决。

是的，我已经在 **RPM** 系统中看到这些问题了，我已经安排了厂商的专家来解决这些问题，相关任务已经添加到项目计划中。



项目经理

- **RPM** 可以有效管理项目风险和项目过程中出现的各种问题
- 项目组成员可以针对这些问题进行沟通 and 讨论，并制定出相应的解决方案
- 解决方案可以被方便地添加到项目计划中去

RPM 管理项目中的风险和问题

PMODemo6: http://192.168.2.4/webapp/PMODemo6/PMODemo6/中文/~Rene

选中全部项目组合

范围管理

优先收藏夹

刷新

我的范围元素

全部范围元素

全部范围元素 (90)

需求

更改请求

服务请求

我的快速入口

工作管理

范围管理

文档管理

沟通

个人日历

时间表

费用管理

描述 人员配置 文档 模板 显示

文件夹 需求 更改请求 服务请求 行动 缺陷 问题

名称	版本	更新时间	负责人	月 19	十月 26
Issues			Jaime		
Hardware Malfunction	0.3	2003-05-09 16:40:00	Jaime		
Loss of critical resource	0.3	2003-05-09 16:40:00	Jaime		
Change Requests			Jaime		
New Monthly Report	0.2	2003-05-09 16:36:00	Jaime		
Month end calculation change	0.2	2003-05-09 16:36:00	Jaime		
Risks			Jaime		
Lack of technical resources	0.5	2003-05-09 17:34:00	Jaime		
Actions			Jaime		
Call Meeting	0.1	2003-05-09 17:41:00	Jaime		
Review Minutes	0.1	2003-05-09 17:42:00	Jaime		
Place Orders	0.1	2003-05-09 17:42:00	Jaime		
Issues			Jaime		
Change Requests			Jaime		
Risks			Jaime		
Issues			Jaime		
Change Requests			Jaime		
Risks			Jaime		
Client Requirements			Jaime		

[计数: 51]

欢迎您使用 IBM Rational Portfolio Manager!

帮助 关于

团队的协作



项目经理

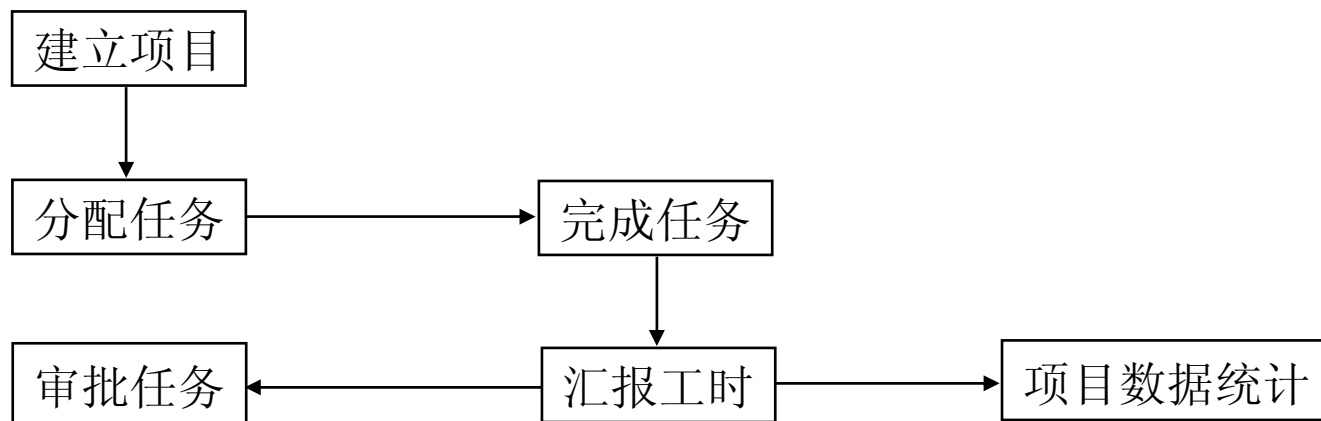


项目成员



企业管理层

RPM 项目 协作流程



- RPM 记录并追踪所花的时间的成本
 - ▶ 汇报个人每周的工作情况 (timesheet)
- 统一平台，提升协作和沟通效率
 - ▶ 了解分配给自己的任务
 - ▶ 与项目组其他成员进行有效的沟通



项目组成员在RPM中填报个人每周的工作时间

PMODemo6: http://192.168.2.4/webapp/PMODemo6/PMODemo6/中文/~Alex

IBM Rational Portfolio Manager

开始星期: 2005-04-02 到 2005-04-08 提交申请批准

缺省步骤 个人任务 步骤

名称	预期	周(明细)					概要						
		开始	完成	总计/工作	工作/周	一-4	二-5	三-6	四-7	五-8	剩余	未完工估算工作量	注释
我的工作包	✓	2004-11-29	2004-12-15	103.50							103.50	103.50	
管理/个人	✓												
Administrative Tasks	✓												
Organization Meetings	✓												
Personal Time Off	✓												
Travel Time	✓												
General Administration	✓												
Sick Time	✓												
Jury Duty	✓												
Financial Software Development	✓	2004-11-29	2004-12-15	102.00							102.00	102.00	
Development	✓	2004-11-29	2004-12-15	102.00							102.00	102.00	
Developer testing (prim...	✓	2004-11-29	2004-12-15	102.00	0.00						102.00	102.00	

每周合计 常规: 0.00 特殊: 0.00

欢迎您使用 IBM Rational Portfolio Manager! 帮助 关于

有效利用企业内部的人力资源



项目经理A

我们有个项目下周需要借用一下你们的 DBA

让我上 RPM 去看一下他的日程安排



项目经理B

- RPM 中的每个资源（包括人、设备或会议室等其它设施）都有一张属于它的时间表，上面记录了该资源被使用的详细情况
- 项目经理可以跨项目地调用资源，并利 RPM 平台的帮助来有效利用各种资源，避免资源使用上的冲突



管理企业内部各种资源



开发商

下周就要做验收测试了，我们需要两台服务器和五台PC机做为测试平台。

让我用 RPM 里的资源管理器查一下...
你们需要什么配置的服务器？



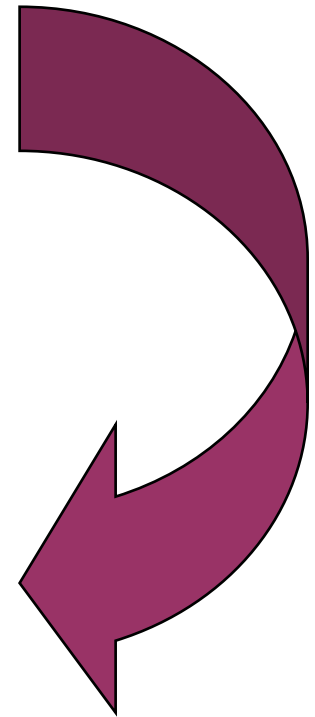
项目经理

- RPM 中的每个资源（包括人、设备或会议室等其它设施）都有一张属于它的时间表，上面记录了该资源被使用的详细情况
- 项目经理可以跨项目地调用资源，并利 RPM 平台的帮助来有效利用各种资源，避免资源使用上的冲突



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

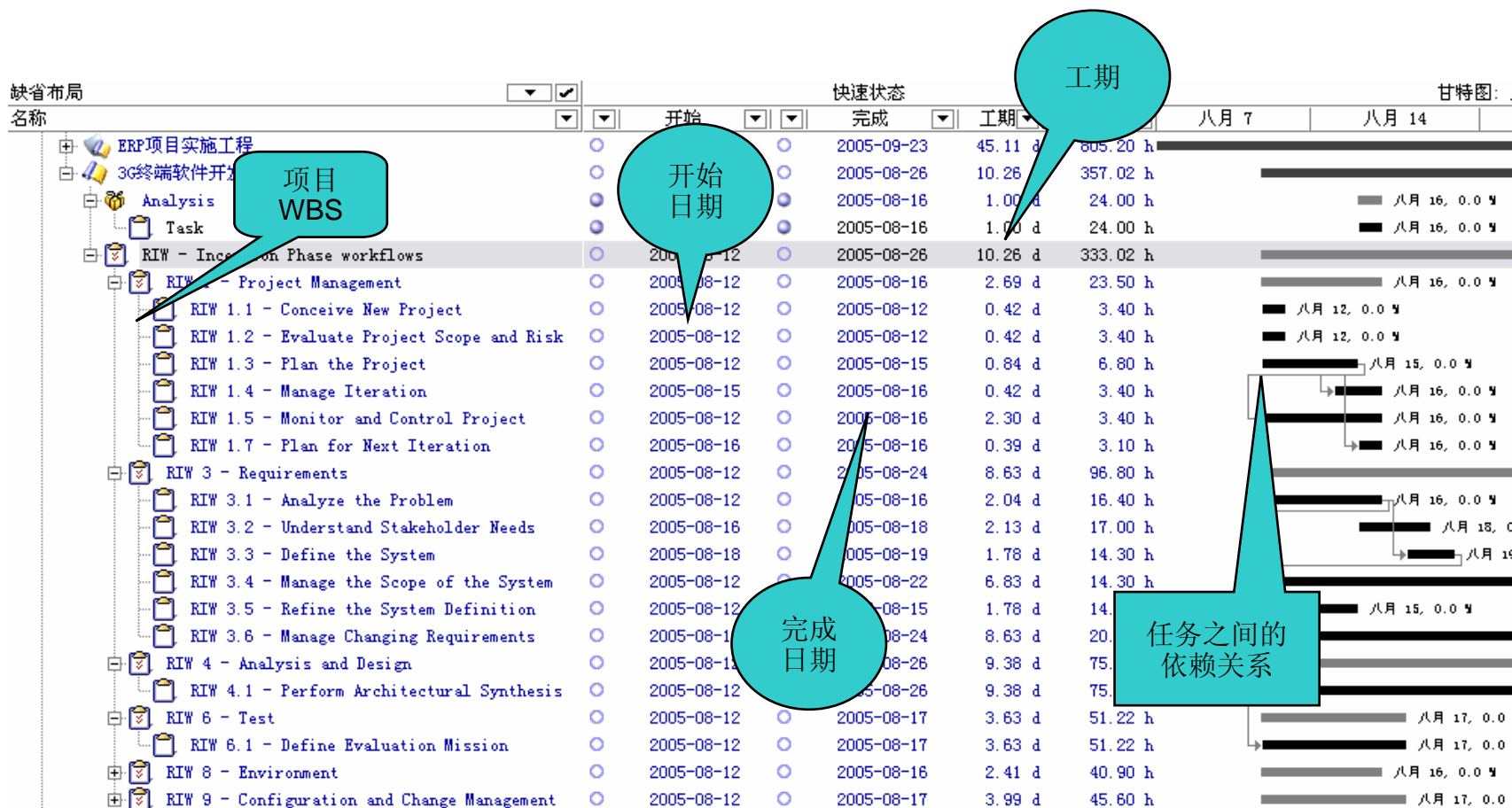
- WBS（Work Breakdown Structure）体现的是：项目工作范围（Project Scope）
- WBS元素：项目、概要任务、可交付成果、工作产品、里程碑、任务等
- 创建方式：（1）从项目WBS模板创建；（2）手工创建

The screenshot displays the IBM Rational software interface. On the left, a 'WBS Gantt' view shows a project hierarchy under '项目组合' (Project Portfolio). The hierarchy includes folders like 'IT Portfolio', 'Tests', 'test', and 'Analysis'. A callout box labeled '项目 WBS' (Project WBS) points to the 'Analysis' folder. On the right, a '模板名称' (Template Name) view shows a list of project templates under 'LOCAL TEMPLATES'. 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 - Inception Phase workflows' folder, which contains sub-templates like 'RIW 1 - Project Management', 'RIW 3 - Requirements', etc.

名称	八月 14	八月 21	八月 28
项目组合			
IT Portfolio			
Tests			
test			
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		八月 23, 0.0 M	
Analysis		八月 23, 0.0 M	
Task		八月 23, 0.0 M	
Customers			

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）

给概要任务、任务分配资源

设定任务的资源要求

找到符合条件的所有资源

资源的空闲状况

任务的资源分配结果

设置角色与权限

名称	最佳开始	最佳完成	工作天数	可用期间	日历	五	六	日	一	二	三
Rene Rousseau	2005-08-12	2005-08-12	1.00 d	1.00 d	1.00 d	8					
mbl	2005-08-12	2005-08-12	1.00 d	1.00 d	1.00 d	8					
Lou Linkletter	2005-08-12	2005-08-12	1.00 d	1.00 d	1.00 d	8					
pm1	2005-08-12	2005-08-12	1.00 d	1.00 d	1.00 d	8					
pm2	2005-08-12	2005-08-12	1.00 d	1.00 d	1.00 d	8					

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

temp1

名称	快速状态	开始	完成	工期	工作	指定	资源	负责人	八月 14
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		
Analys		2005-08-16	2005-08-16	1.00 d	24.00 h	Rene;	Rene		八月 16,
Tas		2005-08-15	2005-08-16	1.34 d	24.00 h	Alex;mb2;mb3;	Alex		八月 16,
RIW		2005-08-12	2005-08-26	10.26 d	333.02 h	Rene;	Rene		
RIW		2005-08-12	2005-08-16	2.69 d	23.50 h	Rene;	Rene		八月 16,
		2005-08-12	2005-08-12	0.42 d	3.40 h	Rene;RUP P...	Rene		八月 12, 0.0 4
		2005-08-12	2005-08-12	0.42 d	3.40 h	Rene;RUP P...	Rene		八月 12, 0.0 4
		2005-08-15	2005-08-15	0.84 d	6.80 h	Rene;RUP P...	Rene		八月 15, 0.
		2005-08-15	2005-08-16	0.42 d	3.40 h	Rene;RUP P...	Rene		八月 16,
		2005-08-12	2005-08-16	2.30 d	3.40 h	Rene;RUP P...	Rene		八月 16,
		2005-08-16	2005-08-16	0.39 d	3.10 h	Rene;RUP P...	Rene		八月 16,
RIW		2005-08-12	2005-08-24	8.63 d	96.80 h	Rene;	Rene		
		2005-08-12	2005-08-16	2.04 d	16.40 h	Rene;Syste...	Rene		八月 16,
		2005-08-16	2005-08-18	2.13 d	17.00 h	Rene;Syste...	Rene		/
		2005-08-16	2005-08-19	1.78 d	14.30 h	Rene;Syste...	Rene		
		2005-08-15	2005-08-15	1.78 d	14.30 h	Rene;Syste...	Rene		八月 15, 0.
RIW		2005-08-16	2005-08-24	8.63 d	20.00 h	Rene;	Rene		
RIW		2005-08-16	2005-08-26	9.38 d	75.00 h	Rene;	Rene		
RIW		2005-08-17	2005-08-17	3.63 d	51.22 h	Rene;	Rene		八月
RIW		2005-08-12	2005-08-16	2.41 d	40.90 h	Rene;	Rene		八月 16,
RIW		2005-08-12	2005-08-17	3.99 d	45.60 h	Rene;	Rene		八月

已经就绪的项目计划

启动审批流程, 提交上级领导审批项目计划

活动 5: 建立项目基线、发布项目计划

- 项目基线 (Baseline) 里程碑,项目推迟或者提前的标准,可以去调整,最多做三条,同时存在,两条可以循环使用,保留快照设定报警的指标,审批后, 建立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

The screenshot displays the 'Schedule Variance' window in IBM Rational software. The interface includes a toolbar with icons for '项目组合', '提案', '可交付成果', '工作产品', '概要任务', '里程碑', and '任务'. Below the toolbar, there are dropdown menus for '名称', '日期 (工作分解结构基线)', '工期 (前一个)', '开始 (初始)', '完成 (初始)', and '工期 (初始)'. The main area shows a tree view on the left with 'ERP项目实施工程' expanded to '3G终端软件开发'. A context menu is open over '3G终端软件开发', listing various actions like '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', '发布到团队', and '中止项目'. Three callout boxes highlight specific actions: '建立项目基线' points to the '基线' menu item, '项目计划发布' points to the '发布到团队' menu item, and '项目基线支持EVM技术 (挣值管理)' points to the '日期 (工作分解结构基线)' dropdown menu.

名称	日期 (工作分解结构基线)	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	2005-08-12		2005-08-12	2005-08-26	10.26 d
Analysis	2005-08-12		2005-08-12	2005-08-16	1.00 d
Task	2005-08-12		2005-08-12	2005-08-16	1.00 d
RIW - Inc	2005-08-12		2005-08-12	2005-08-26	10.26 d
RIW 1	2005-08-12		2005-08-12	2005-08-16	2.69 d
RIW	2005-08-12		2005-08-12	2005-08-12	0.42 d
RIW	2005-08-12		2005-08-12	2005-08-12	0.42 d
RIW	2005-08-12		2005-08-12	2005-08-15	0.84 d
RIW	2005-08-15		2005-08-15	2005-08-15	0.42 d
RIW	2005-08-12		2005-08-12	2005-08-12	0.42 d
RIW 3	2005-08-12		2005-08-12	2005-08-12	0.42 d
RIW	2005-08-12		2005-08-12	2005-08-12	0.42 d
RIW	2005-08-12		2005-08-12	2005-08-12	0.42 d
RIW	2005-08-16		2005-08-16	2005-08-18	2.13 d
RIW	2005-08-18		2005-08-18	2005-08-19	1.78 d
RIW	2005-08-12		2005-08-12	2005-08-22	6.83 d
RIW	2005-08-12		2005-08-12	2005-08-15	1.78 d
RIW	2005-08-12		2005-08-12	2005-08-24	8.63 d
RIW 4	2005-08-12		2005-08-12	2005-08-26	9.38 d
RIW 6	2005-08-12		2005-08-12	2005-08-17	3.63 d
RIW 8	2005-08-12		2005-08-12	2005-08-16	2.41 d
RIW 9	2005-08-12		2005-08-12	2005-08-17	3.99 d
Customers					

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)					概要		
		一-18	二-19	三-20	四-21	五	未完工估算工作量	%完成	可记帐
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	0.00	44.4 %	
提案2						226.75	6.75	5.5 %	
GSTA									
Projecto			3.00	7.00	3.00	51.00	0.00	56.4 %	
Summary Task					2.00	3.00	0.00	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	29.2 %	是

个人任务安排

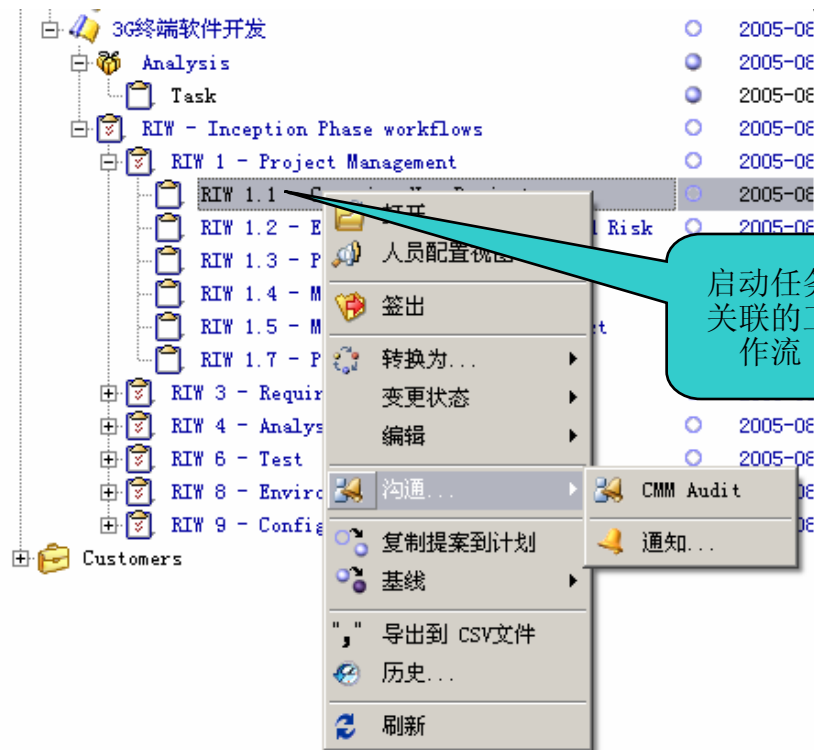
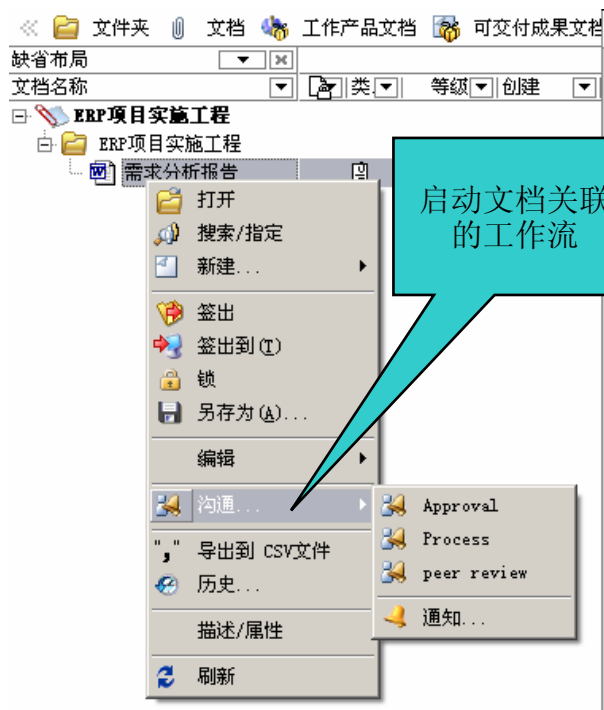
提交时间表

填写每天工作情况

估算剩余工作量

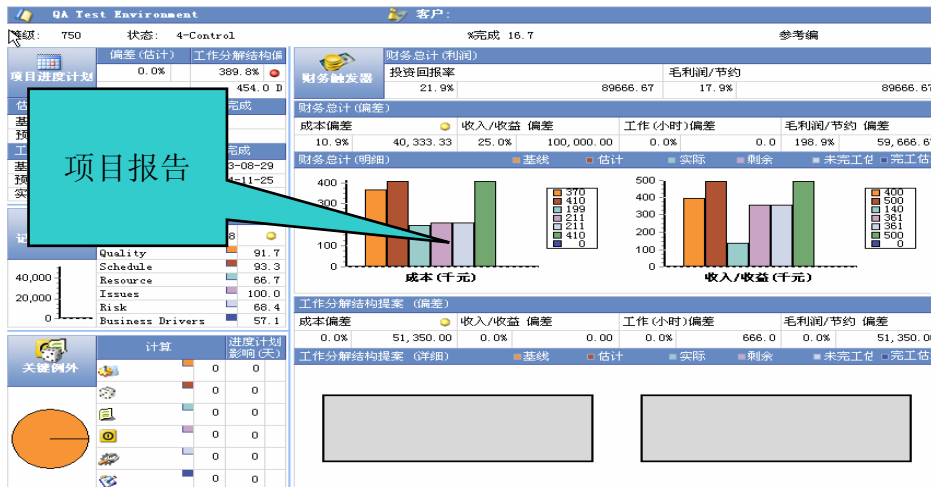
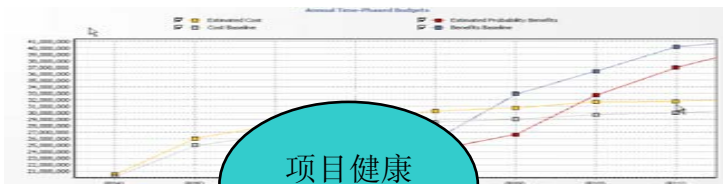
活动 7：团队成员之间的沟通、协作

- 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）

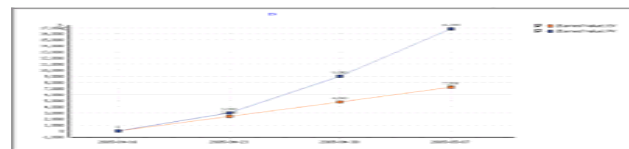


活动 8: 项目经理 / 上级领导监控项目状况

- 监控项目的健康状况
- 项目报告、财务分析
- 挣值分析

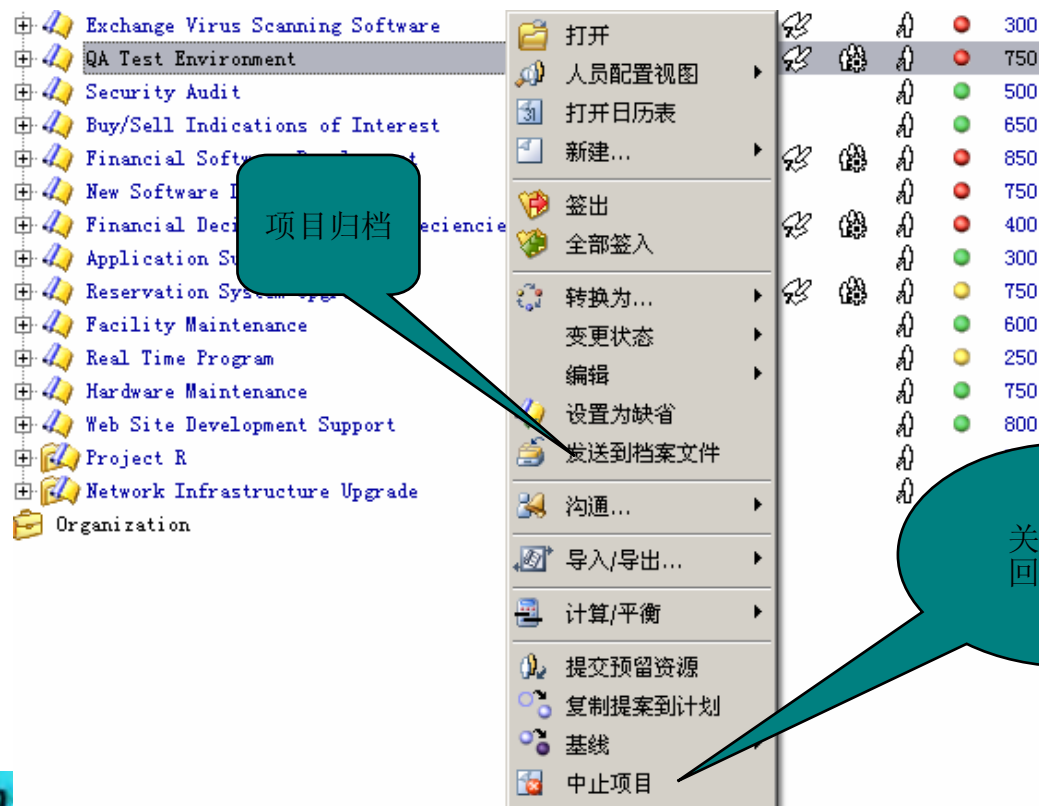


名称	等级	开始
IT Portfolio		
Proposals		
Projects		
Exchange Virus Scanning Software	300	2003-04-01
QA Test Environment	750	2003-05-05
Projects of Interest	500	2003-07-11
Development	650	2003-04-01
Development	850	2003-04-29
Development	750	2003-04-14
Development Efficiencies	400	2002-10-08
Support	300	2003-04-30
Reservation System Upgrade	750	2002-08-06
Facility 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.成功经验的转换
- 项目归档



IBM Rational Portfolio Manager

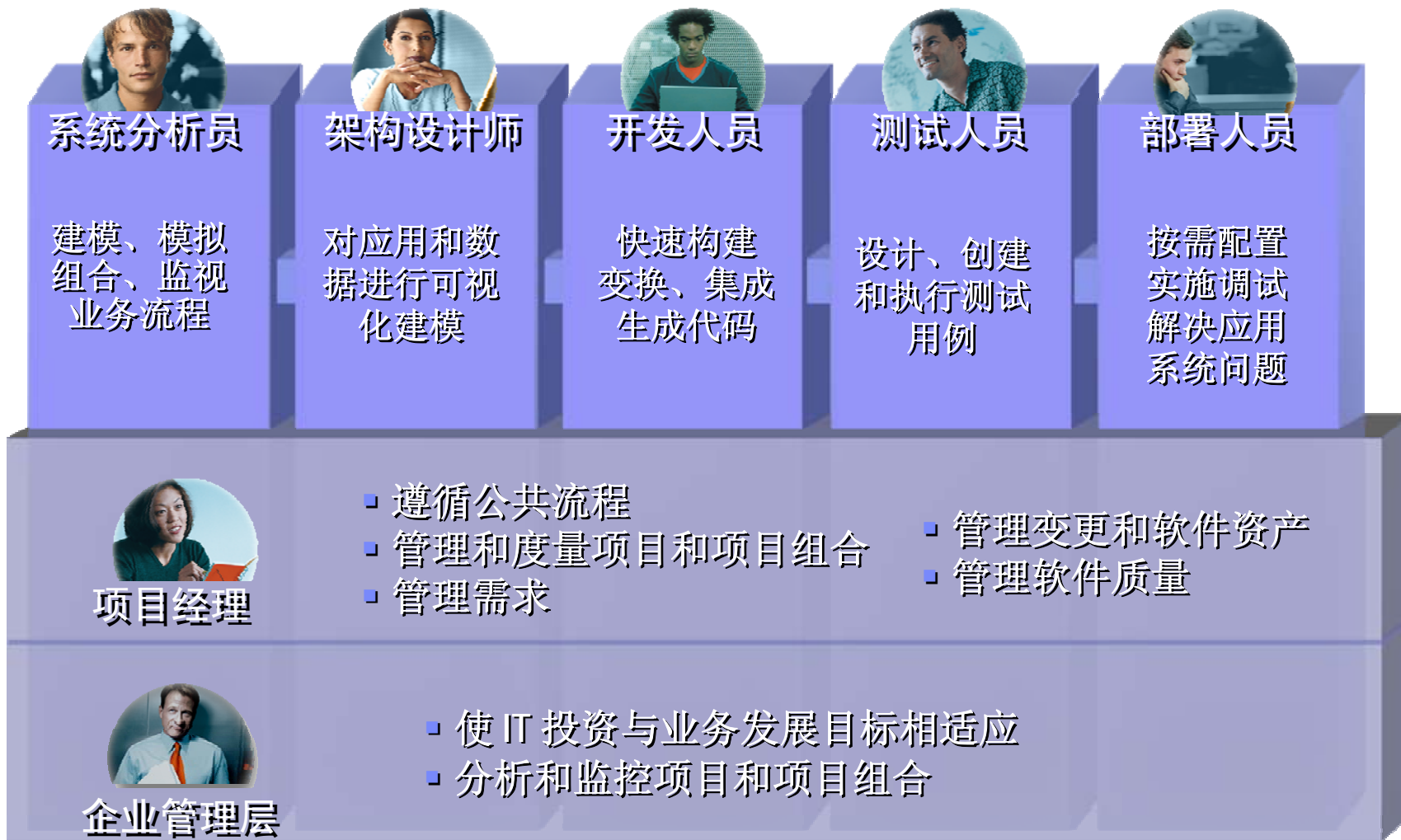
- 使 IT 适应业务发展目标
- 应用项目管理方面的最佳实践经验
- 增强团队的协作
- 管理项目的范围

Align priorities, projects, and people		
Portfolio Management Organize, Govern, Communicate	Alignment Project Templates, Monitoring	Project Management Scope, Schedule, Resources, Financials

IBM Rational Portfolio Manager products	Insight & Analysis of IT Investments	Accounting, schedule, Resource	Project & workflow management	Document Management	Monitor Scope	Track Time	Report Costs
Rational Portfolio Manager	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Rational Portfolio Manager Console			✓	✓	✓	✓	✓



基于角色的软件开发平台



IBM 软件开发平台



系统分析员

WBI
Modeler
& Monitor

Rational
Software
Modeler



架构设计师

Rational
Software
Architect



开发人员

Rational
Application
Developer

Rational
PurifyPlus



测试人员

Rational
Functional
& Manual
Tester

Rational
Performance
Tester



部署人员

Tivoli
Configuration
Manager

Tivoli
Monitoring

Customer
Extensions

ECLIPSE

3rd Party
ISV Tools



项目经理

(RUP, RequisitePro, TestManager, SoDA, ClearQuest, ClearCaseLT)

Rational Team Unifying Platform

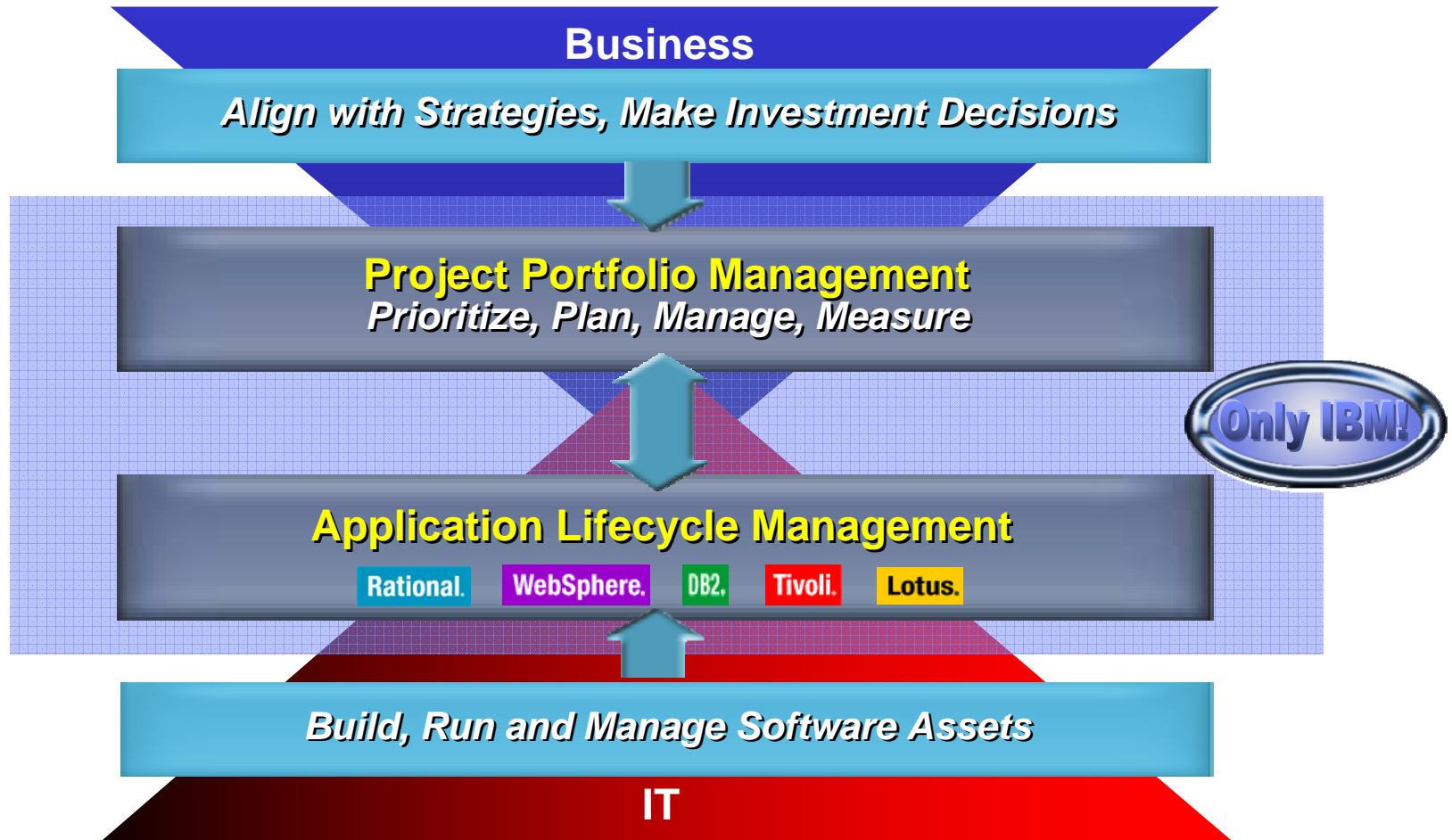


企业管理层

Rational Portfolio Manager



在 IT 项目和业务之间架起桥梁



议程

- 项目管理现状
- 国际项目管理理论的发展
- Rational Portfolio Manager--PMBOK的唯一完全支持者
- RPM的实现
- 成功案例



成功案例



总结

- IT在企业运营中所起的作用越来越重要，但是企业管理层对IT投资效益的期望值也越来越高，现实效果与之存在着较大的差异
 - ▶ 管理者需要了解IT项目的状态，并且要求IT投资必须与业务发展相一致
 - ▶ 更好地管理IT项目的财务开支，在IT投资上取得更大的投资回报率
- IBM 提供最佳的企业级项目管理解决方案：
 - ▶ 支撑IT和软件开发项目管理的工具平台
 - ▶ 成熟的工作流程来帮助项目工作管理
 - ▶ 为IT项目管理提供专家的建议，从而推动企业业务转型

减少不必要的开支
做出正确的投资决策



THANK YOU

