

从项目经理到执行官修炼之道 —— 组合管理导论

朱华宇

IBM Rational高级技术顾问

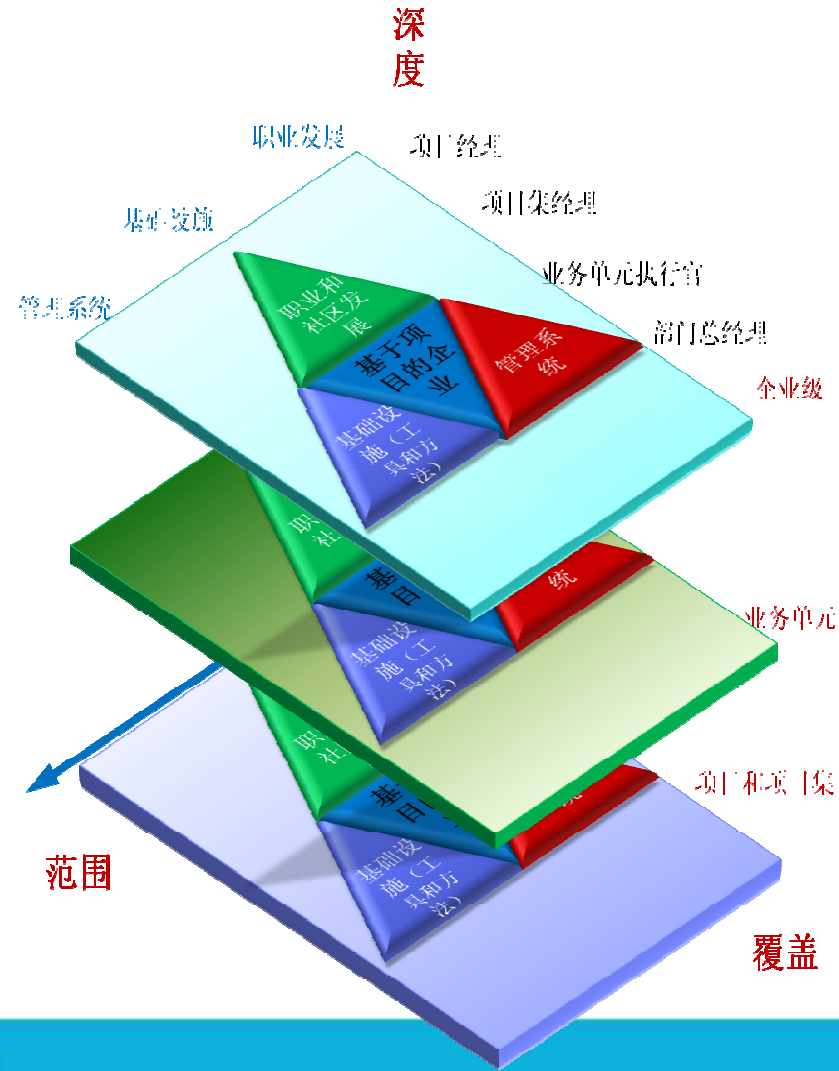
Innovate2010



议程

- 组合管理的意义
- 组合管理导论
- 从IBM Rational总体方案中看组合管理

IBM —— 基于项目的企业

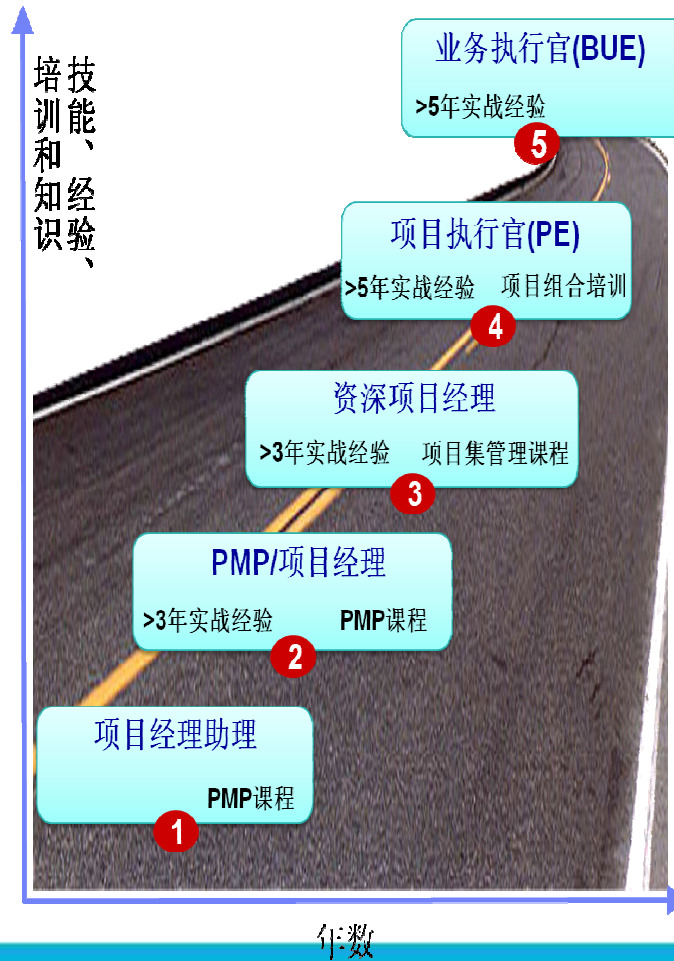


Innovate2010

Let's build a smarter planet.



项目经理职业发展



项目现状

- IDC 2008年出版的白皮书《项目和项目组合管理如何向组织交付价值》
 - 平均来看, 32%的项目不符合公司的业务目标
 - 被认为成功的软件项目, 只有 34%, 每年成本超支\$300B
 - 28%的项目是冗余的, 白白浪费项目团队资源、时间、金钱
 - 50% - 70% 新引入的产品无法满足业务目标要求
 - 超过70% 的软件特性很少或从不被使用
- 原因分析
 - 38%: 不能正确的定位产品的价值
 - 37%: 决策过程没有基于客观的信息
 - 25%: 组合决策的标准没能很好定义
 - 21%: 不愿意停止正在进行中的项目
 - 19%: 不能将资源分配到合适的项目

案例

公司背景

全球化的跨国银行：“Global Bank”，总部在英国
信息技术中心在新加坡
负责管理和开发全球大多数国家的项目和应用
收集和复审来自全球的立项申请，统一管理审批

问题和风险

- ✓ 缺乏有效的项目组合管理方法，确保项目投资的战略一致性和价值最大化
- ✓ 缺乏集中、统一的立项申请管理能力和全局的项目组合视角，导致管理不透明
- ✓ 手工的流程，效率有待提高
- ✓ 缺乏有效的优先级划分方法和项目组合监管手段，提供管理层基于可靠信息、科学决策的能力



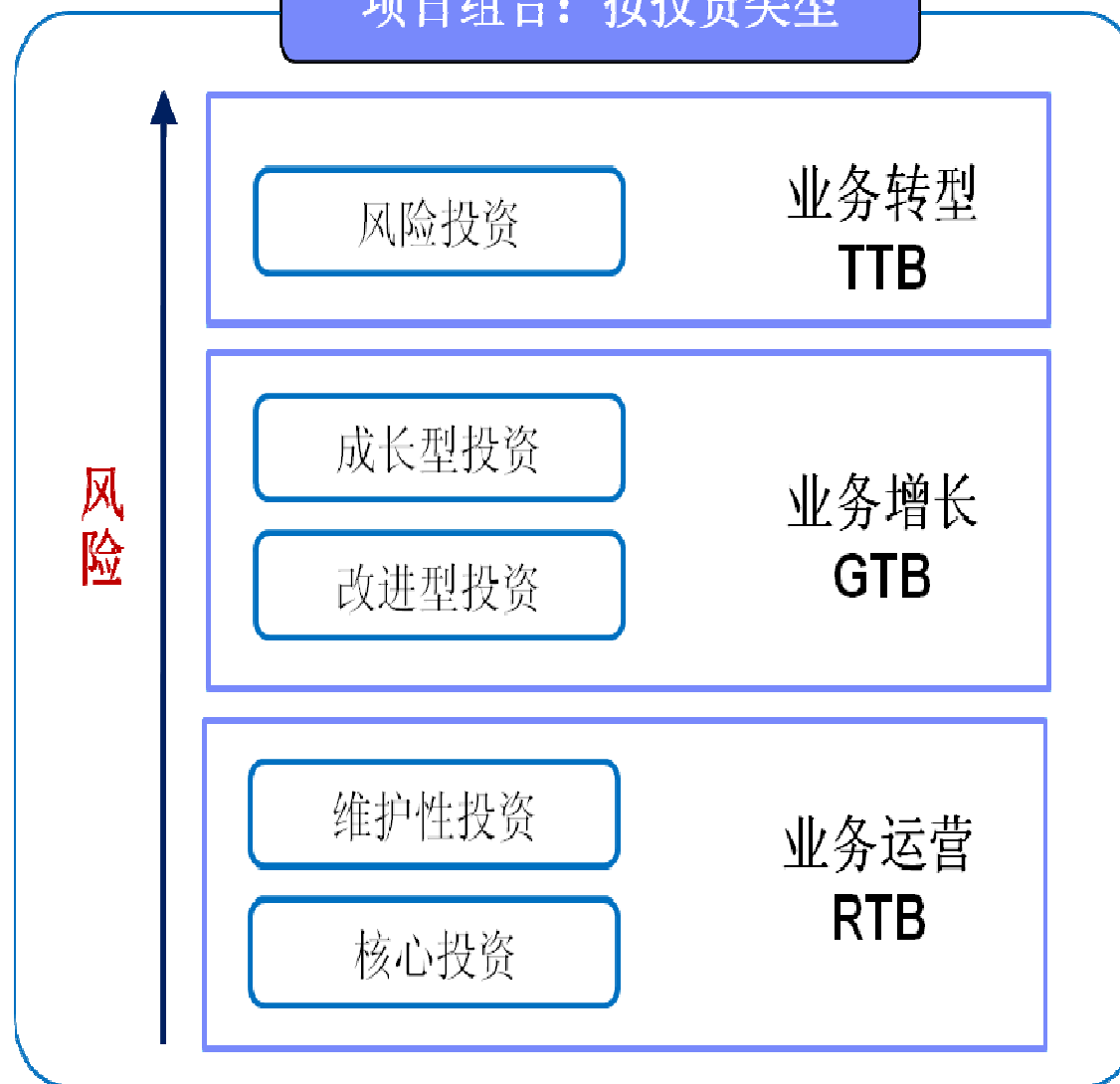
议程

- 组合管理的意义
- 组合管理导论
- 从IBM Rational总体方案中看组合管理

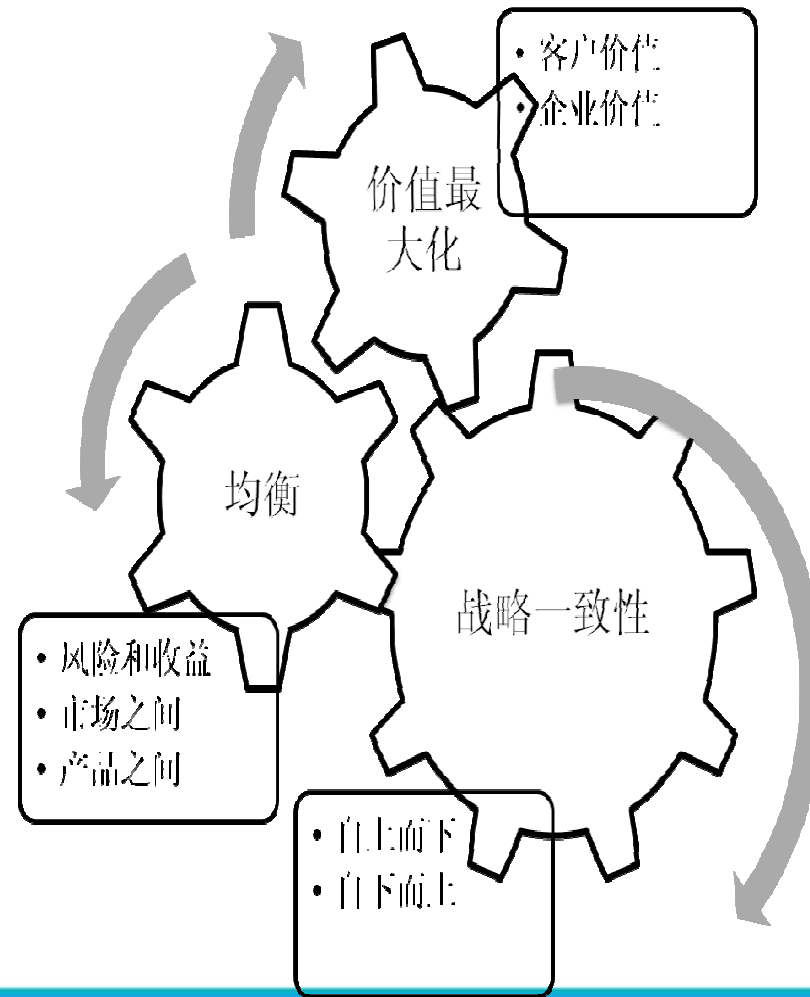
什么是组合/组合管理

- 组合
 - 个人或公司拥有的一组类似的，必须持续管理、决策调整、动态更新的对象
 - 决策人基于所拥有的资源和具备的能力，在充分分析成本、收益、风险等要素之后，建立起来的投资组合
- 组合管理
 - 组合管理是有关如何保证企业项目、投资与组织的战略目标和优先级保持一致，以及如何像管理资产组合一样对项目组合组件进行计划与管理的学科
 - 组合管理通过对所包含的项目和项目集等组合元素进行统一的分析和管理的，保证把有限的资源和预算投入到最有价值的组合组件中去，从而产生最大的投资回报

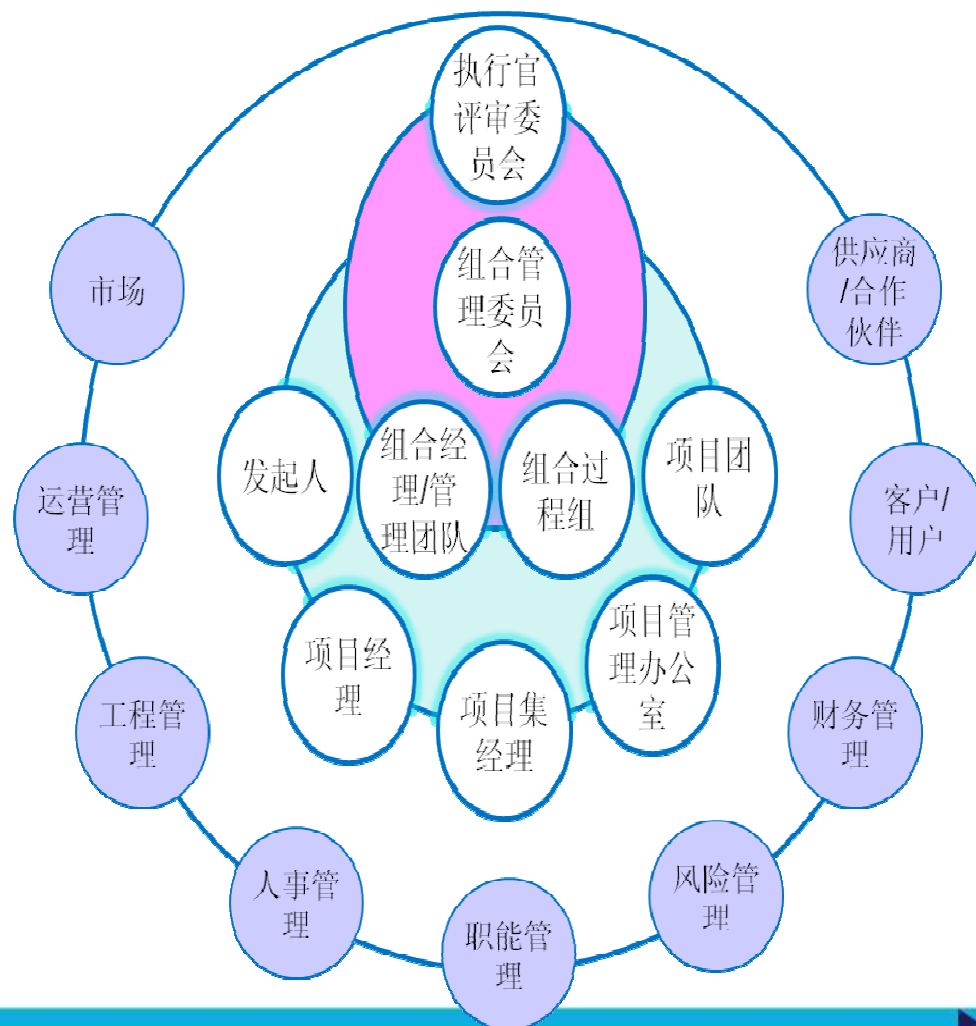
项目组合：按投资类型



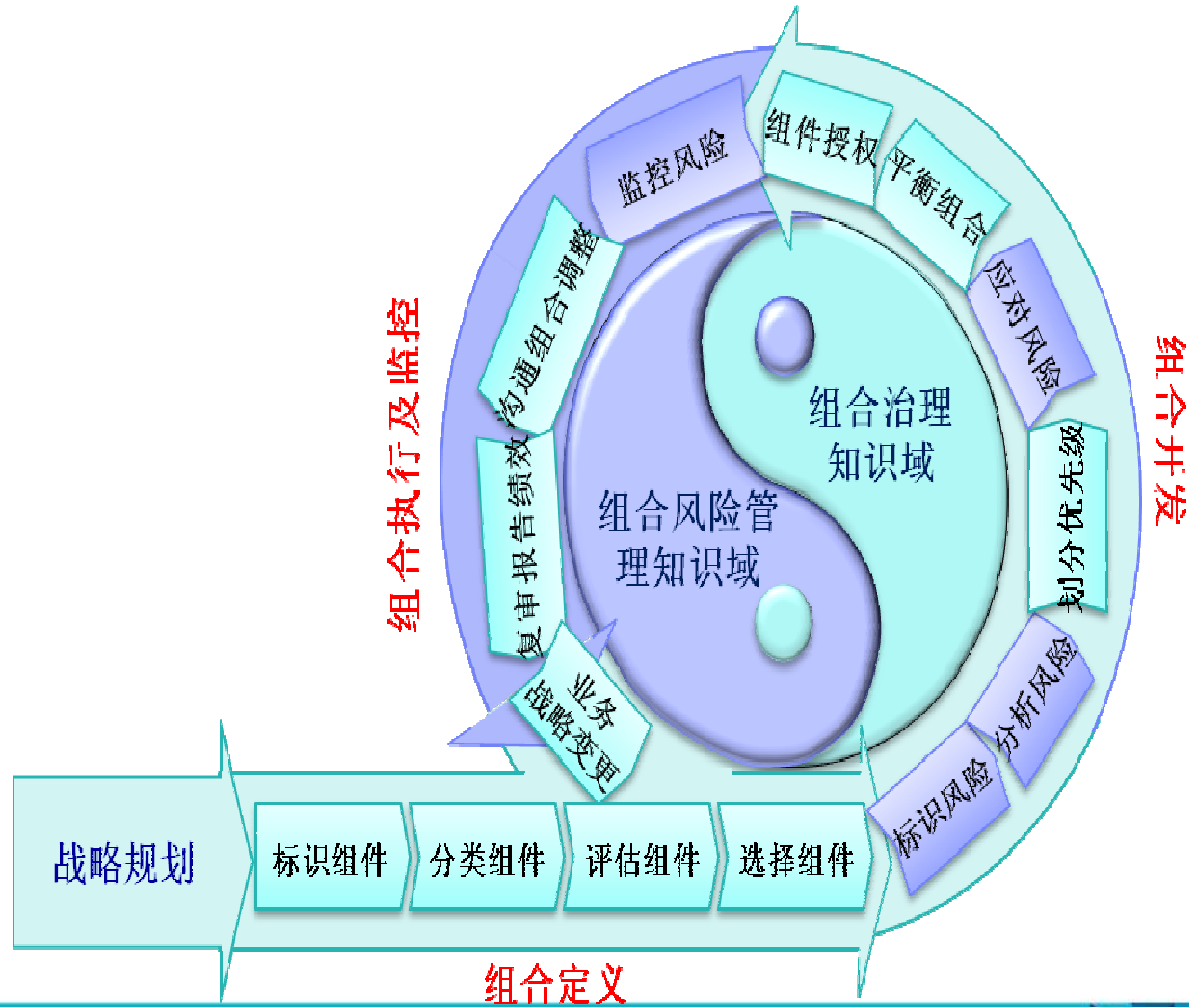
组合管理的目标



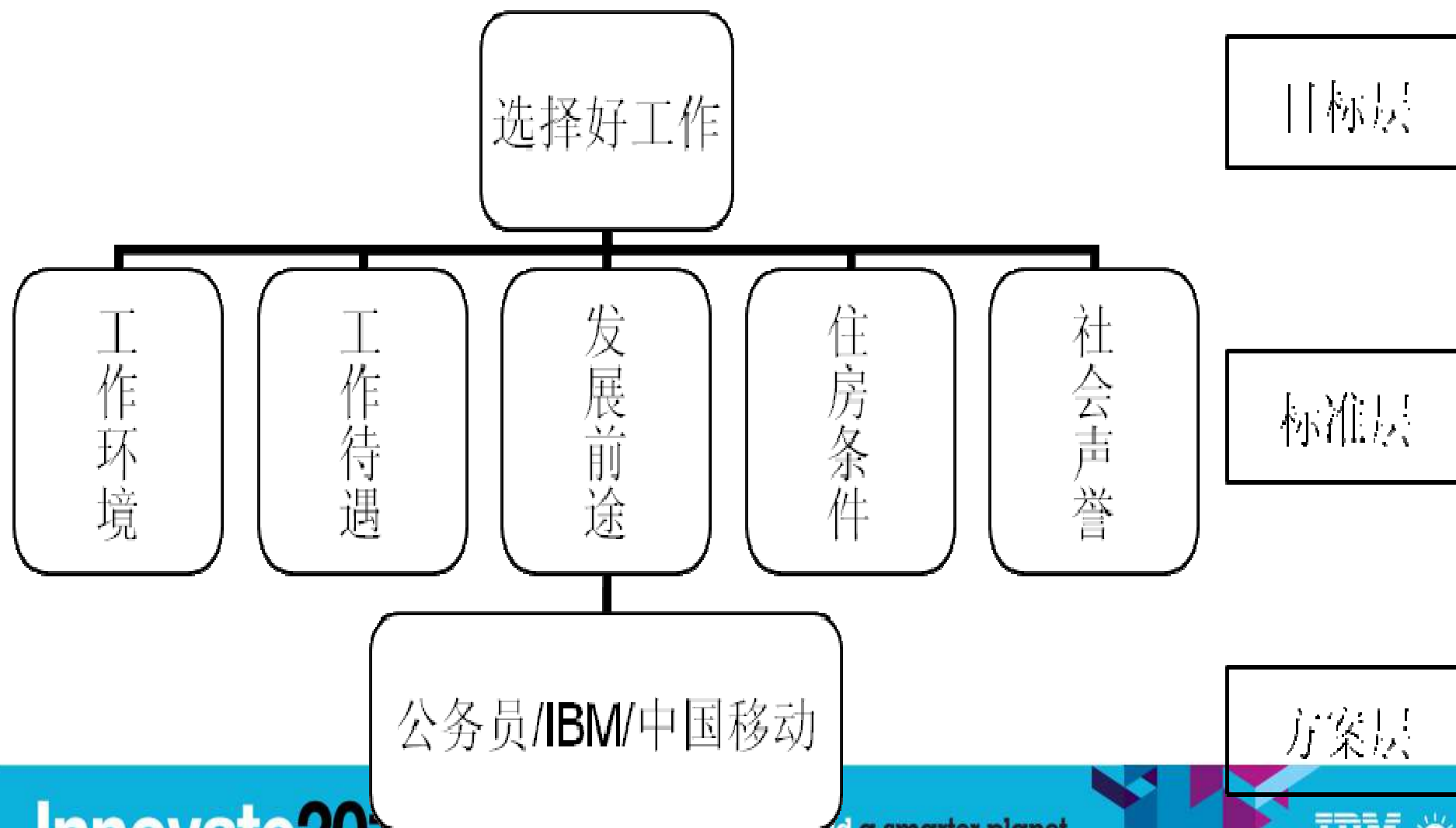
项目组合的职责链条



组合管理阶段和知识域

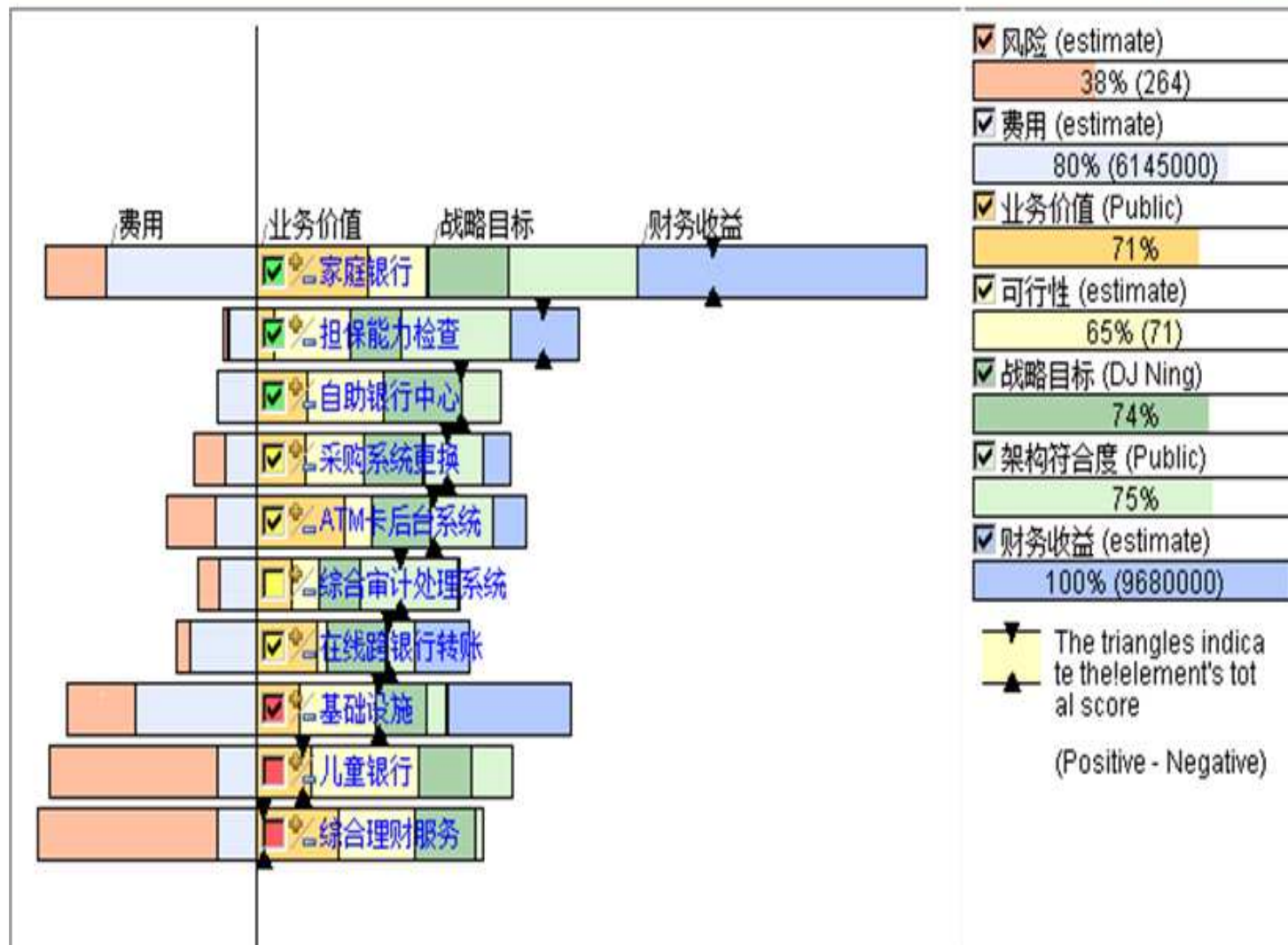


决策模型









组合管理的决策模型

战略一致性			战略一致性
财务标准	NPV IRR	收益确定性	
业务标准			业务价值
市场吸引力		市场吸引力	
技术可行性		技术可行性	
风险标准		质量风险/进度 风险/组织风险	
	数学方法	打分模型	成对比较方法



组合健康状况

标题	项目费用超支	正在进行项目红灯	打开高优先级问题
业务增长(GTB)			
业务运营(RTB)			

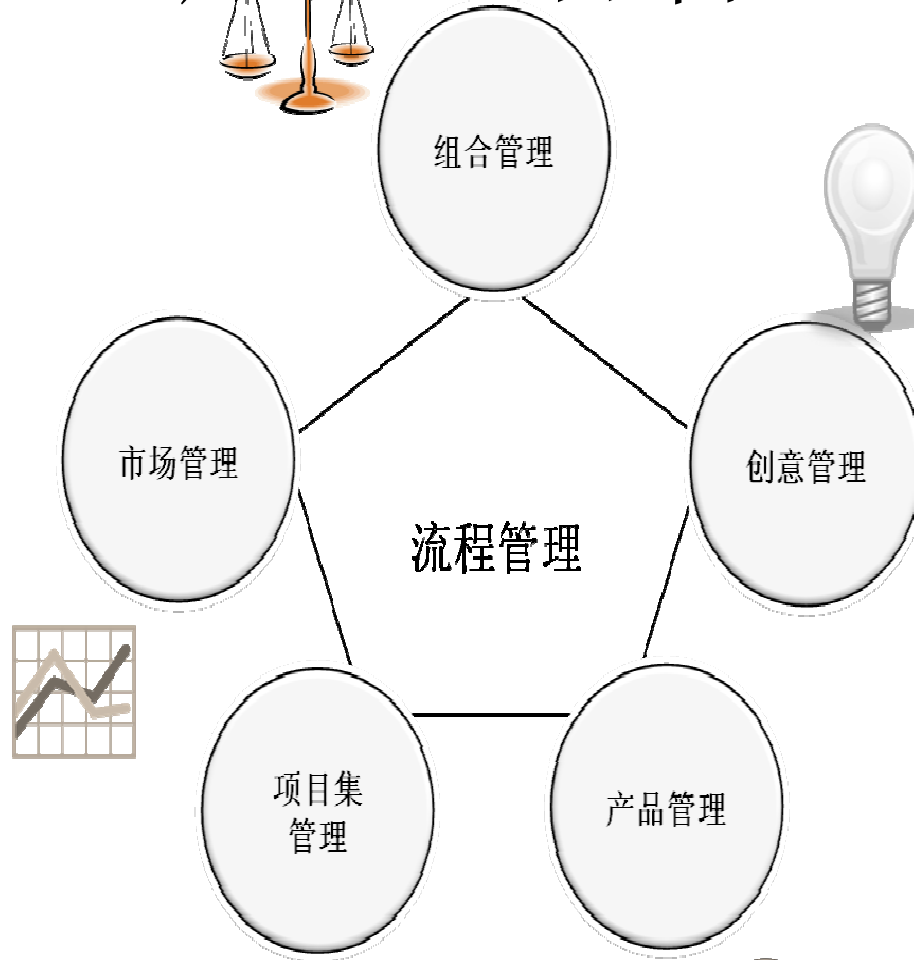
业务标题	累计投资	总NPV - 正在进行项目	项目 - 预算收益	项目 - 计划效益	项目 - 实际收益	项目 - 预算费用
业务增长(GTB)	\$0	\$4 460 066	\$26 070 480	\$21 779 480	\$474 850	\$15 077 920
业务运营(RTB)	\$0	\$6 280 942	\$22 518 000	\$18 768 000	\$2 740 000	\$11 966 900
业务转型(TTB)	\$0	\$12 846 668	\$32 387 520	\$33 360 655	\$8 221 625	\$13 682 000

Innovate2010

Let's build a smarter planet.



产品组合管理



Innovate2010



Let's build a better planet.



应用组合管理

由于收购、合并或者IT策略的调整带来的越来越多冗余的应用

老的应用不再满足业务需要

节省费用。不少企业70%-80%的IT开支都用于应用系统的维护



对于应用缺少好的度量指标

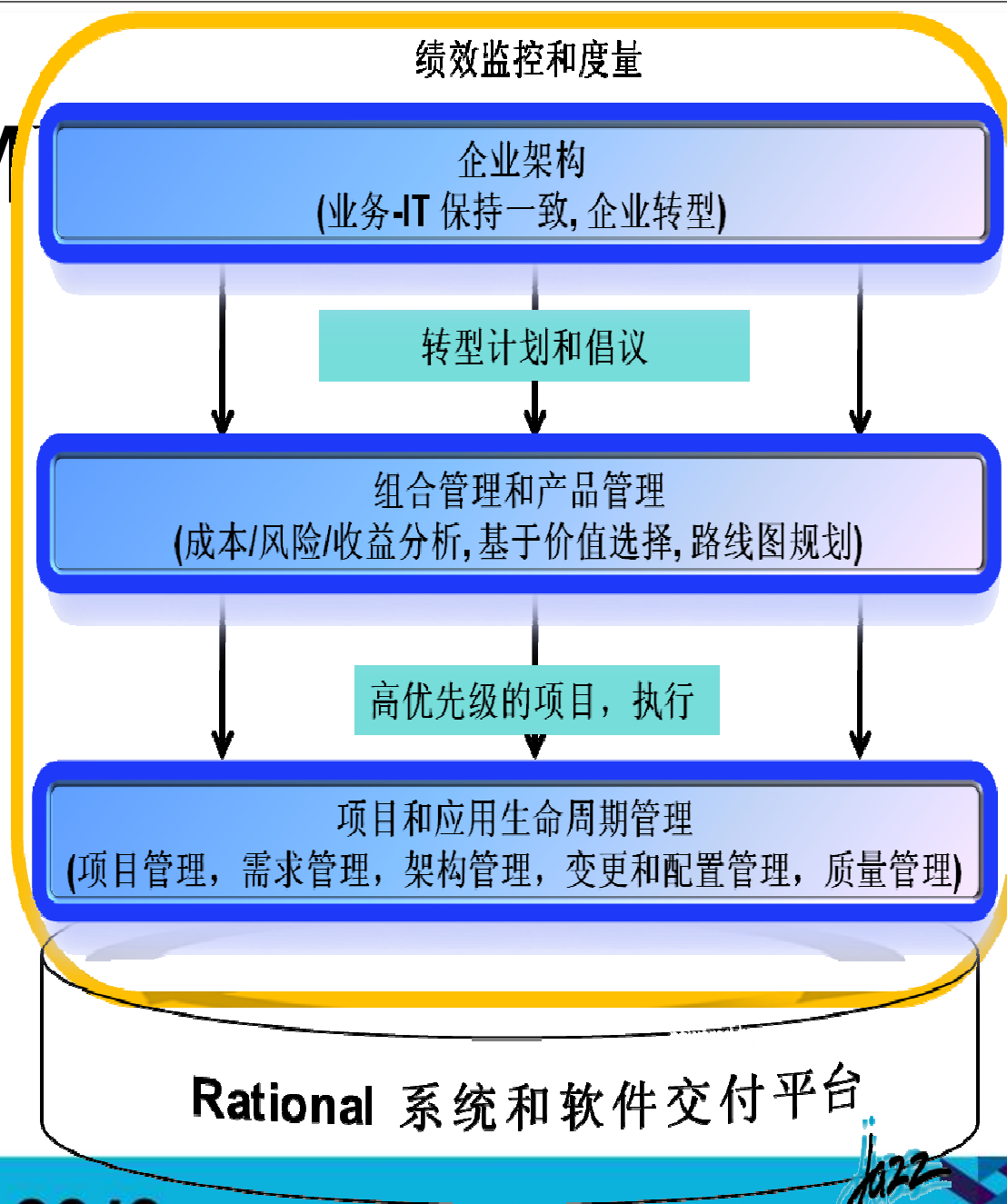
如何将应用和业务紧密联合起来

议程

- 组合管理的意义
- 组合管理导论
- 从IBM Rational总体方案中看组合管理

IBM

概览



Innovate2010

Let's build a smarter planet.

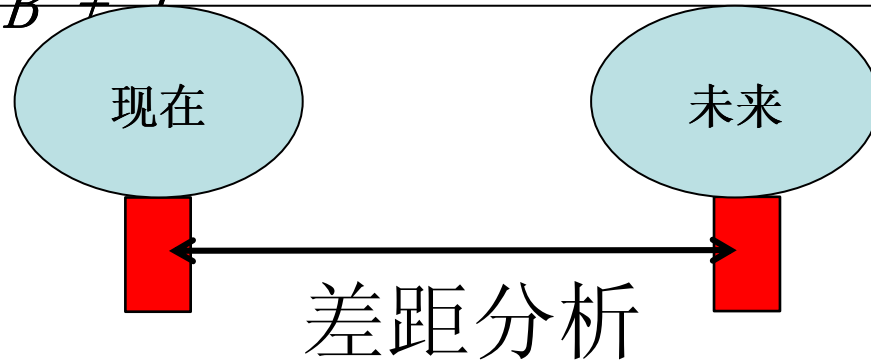


组合管理之前 —— 企业架构

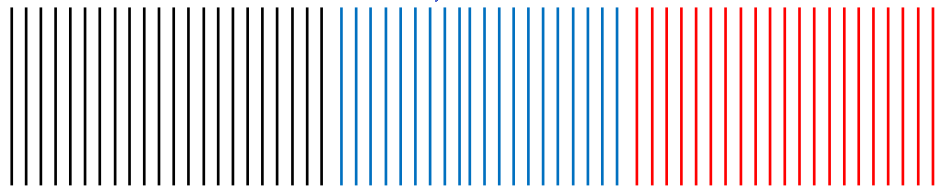
企业架构: 从战略、业务和技术来分析和归档企业的当前和未来状态。

$$EA = S +$$

$B + T$



低



高

项目提案和各种创意

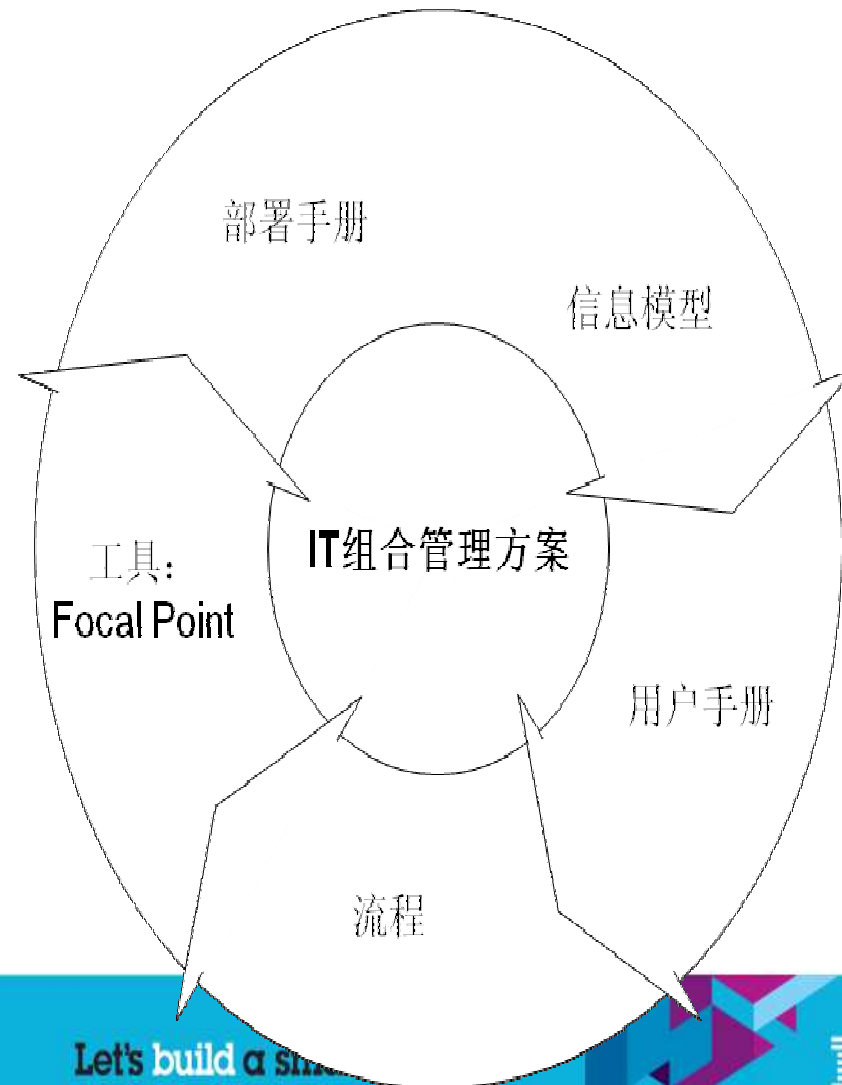
Innovate2010

Let's build a smarter planet.



组合管理的具体方案

- IT项目组合管理
- 产品组合管理
- 应用组合管理*
- 产品管理



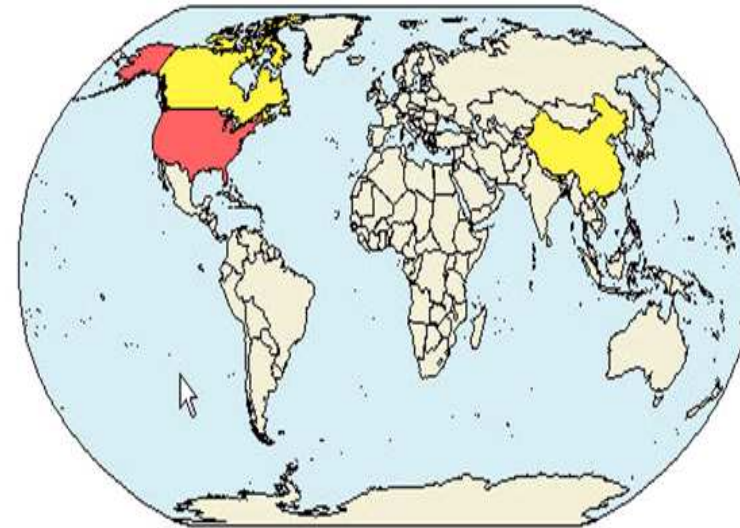
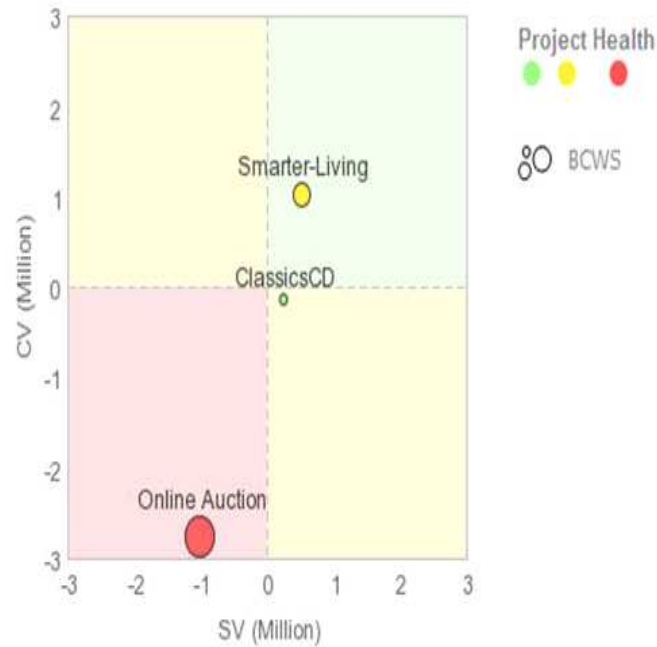
组合管理和产品管理
(成本/风险/收益分析, 基于价值选择, 路线图规划)

高优先级的项目, 执行



Development Score Card

Project Health by Location



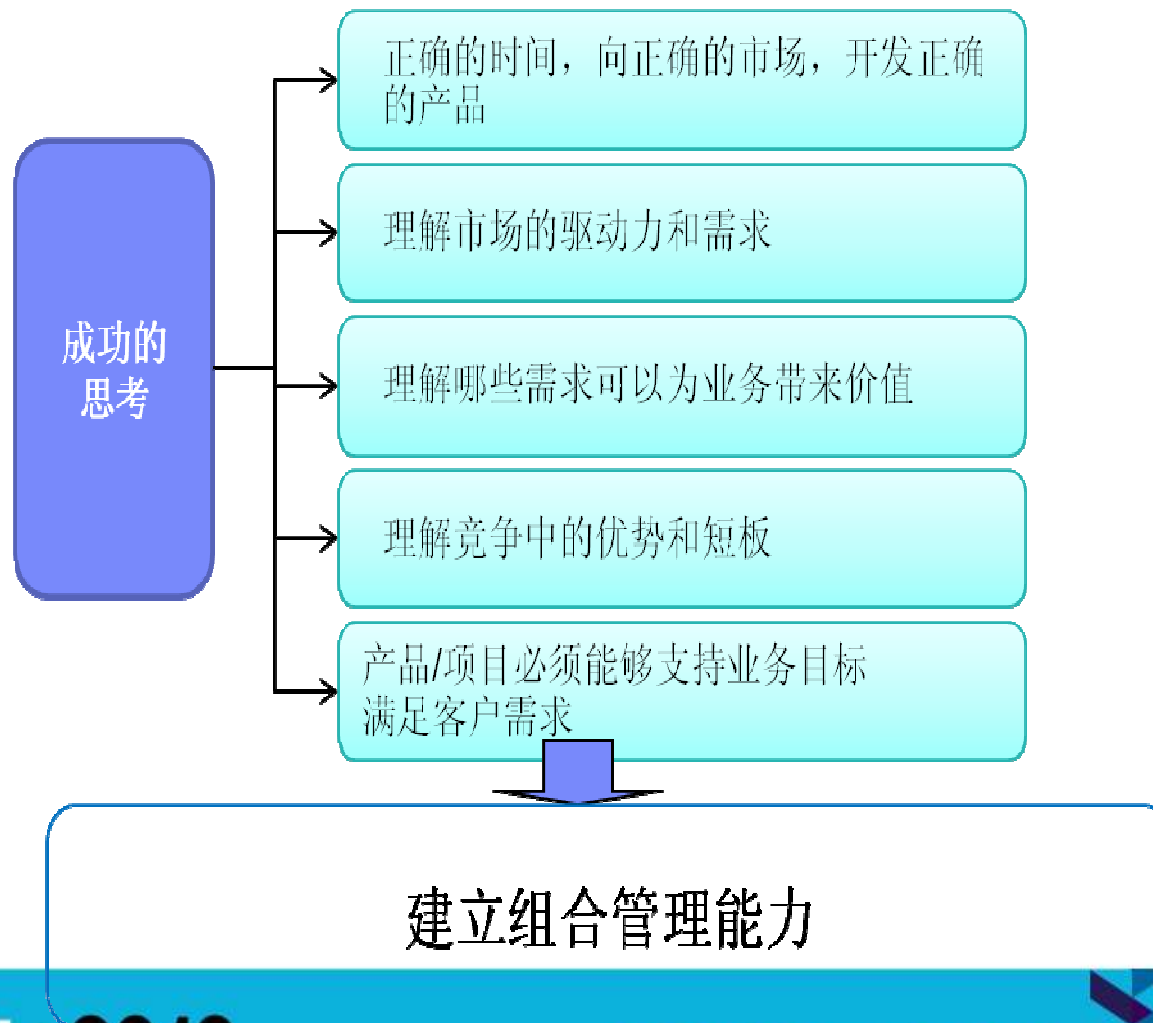
Objectives			Maintaining Release Dates and Controlling Expenses			Ensuring Quality			Improving Customer Satisfaction		
Project	Target Release Date	Overall Status	CPI	SPI	Headcount	# of Requirement with no Test Case	% of Test Passed	% of Open Critical Defects	Post-Ship Defect Arrival	Post-Ship RFE Turnaround Time	Post-Ship Open Critical Defects
ClassicsCD	Jan 8, 2009	Green	0.99 ▼	1.02 ◆	22 ◆	144 ▲	68% ▲	7% ▼	8 ▲	7 ◆	0 ▼
Online Auction	Jan 8, 2009	Red	0.88 ▲	0.95 ▲	31 ▲	135 ▲	79% ▲	17% ▼	206 ▲	9 ▲	23 ▼
Smarter-Living	Jan 8, 2009	Yellow	1.06 ▼	1.03 ▲	19 ▲	140 ▲	83% ▲	38% ▲	8 ▲	0 ◆	2 ▲

* comparing with last week

总结

- 组合管理的意义
- 组合管理导论
- 从IBM Rational总体方案中理解组合管理

企业发展的需要





Innovate2010

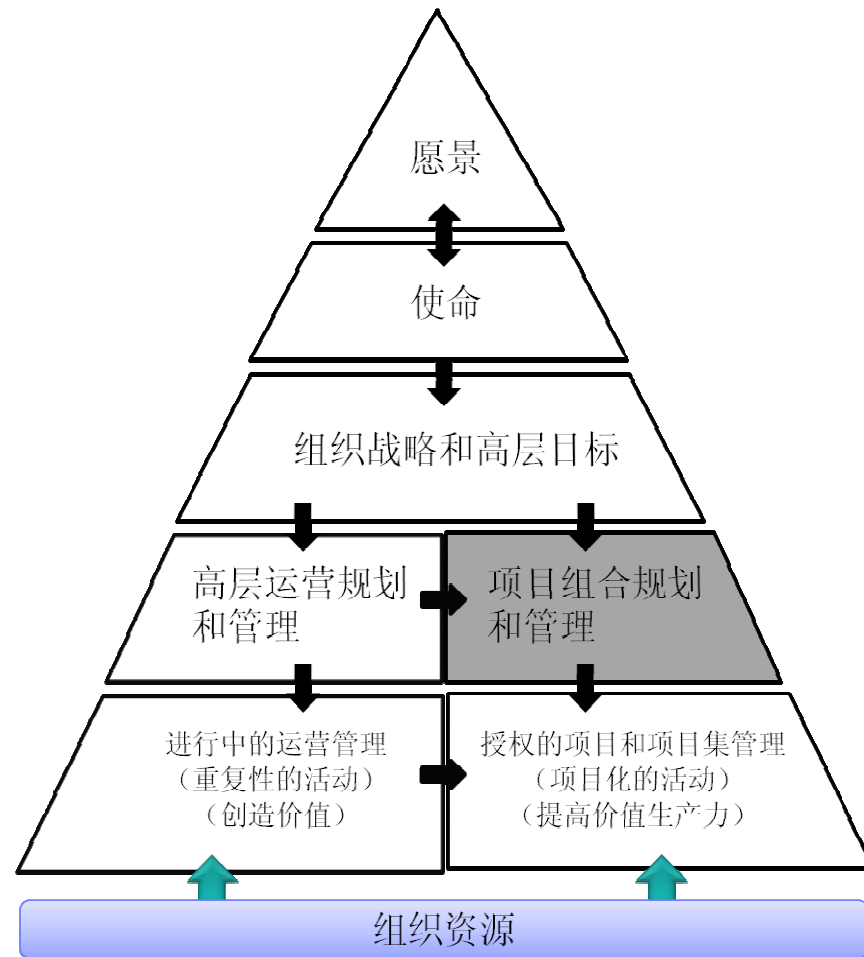
Let's build a smarter planet.



项目、项目集和项目组合

	项目	项目集	项目组合
范围	有界限的，明确的开始和结束	较大的范围，也许因为满足组织的收益期望而进行调整	组合拥有其业务边界，会跟随着组织的战略目标的变化而调整
变更	项目经理避免变更	项目集经理必须期望甚至拥抱变更	组合经理应该在更宽泛的业务环境中持续监控变更
成功	预算以内，按时交付，按质量交付	ROI，新的能力，交付的收益	组合组件的汇总的绩效
领导风格	专注在任务交付和工作为了满足成功标准而指导工作	专注在管理关系和解决冲突。	专注在组合决策时增加价值
管理	项目经理管理技术人员等等	项目集经理管理项目经理	组合经理管理或协调组合管理涉及的相关人员
关键能力	富有团队精神，使用他们的知识和技术鼓舞团队	项目集经理是具有远见和领导力的领导人	组合经理是具有洞察力和综合能力的领导人
计划	项目经理执行详细的机会以管理项目的交付	项目集经理创建高层的机会以指导创建详细机会	组合经理创建和维护相关组合的管理和沟通流程
监控	项目经理监控任务和交付的产品	项目集经理通过治理结构对项目和正在进行的工作进行监控	组合经理监控组合的综合绩效和价值指标

企业战略和组合管理



组合管理的进程组和知识域



知识域	进程组	
	一致性进程组(3.3)	监控进程组(3.4):
组合治理知识域	标识组件(4.1)	沟通组合调整(4.7)
	组件分类(4.2)	复审和报告组合绩效(4.9)
	组件评价(4.3)	监控业务战略变更(4.10)
	选择组件(4.4)	
	划分组件优先级(4.5)	
	平衡组合(4.6)	
	组件授权(4.8)	
	风险管理知识域	确立组合风险(5.1)
分析组合风险(5.2)		
开发组件风险应对(5.3)		

组合治理（Portfolio governance）

- 建立授权的职责链
 - 定义治理所需的所有干系人及其之间的关系，它为治理工作提供基本的组织保证。
- 指导组织建立满足其目标的方针策略
 - 是管理者领导和控制组织，以及组织进行日常经营活动所必须遵守的法律、组织惯例和标准过程。
- 控制机制
 - 是为了确保其治理活动的遵从性而建立起来的基础框架和工作程序。
- 评测方法
 - 是为了有效衡量治理活动的效果，以不断改进治理执行过程。
- 沟通
 - 是为了在整个治理过程中，确保关键利益干系人会在正确的时间，获取正确的信息。

IBM Rational 软件创新论坛

Let's **build** a smarter planet.

开发有道
创新“智”造

Innovate**2010**

