

交付成功项目集的 10个重要步骤

ESI国际公司白皮书



+86-10-6562 5333

+86-21-2326 3630

www.esi-intl.com.cn

目录

摘要.....	3
引言.....	4
项目集管理与战略变革	4
项目集管理难点	5
关乎成败：必须正确履行的十个步骤	6
1. 一致可靠的商业案例	6
2. 建立正确的项目集组织.....	7
3. 建立清晰的项目集构架.....	8
4. 管理干系人期望	9
5. 采用项目集整体规划	10
6. 采用基于场景执行的仿真方式	10
7. 系统性风险管理实践	11
8. 实施适当的控制流程.....	12
9. 制定可达到的利益与需求.....	13
10. 促进有效的变更管理	14
在您的组织中成功实现项目集	15
参考资料.....	16
ESI解决方案.....	16



摘要

随着创新步伐不断加快、管理水平日益提高,许多干系人与客户的期望也不断提高,从而要求有关组织能够对如何经营进行重新评估。PMI®将项目集管理定义为“为管理那些不能单独控制的项目,并获取利益,而对一组项目(项目集)进行的统一协调管理”。项目集管理现已成为实现重大战略举措的关键。然而不容乐观的是,许多组织都缺少管理较大规模项目集良策。而本文就介绍了项目集管理的10个重要步骤,如果它们得以正确实施,则这些组织就可从这些改革倡议中获益。这10个步骤既可由项目经理也可由组织中的其他人员完成,它们能为项目经理解决三个首要问题,即:有效管理、干系人管理以及效益管理。



在133位行政主管人员中, 80%的人员均认为所述项目集管理是改革管理中的重中之重(Hunsberger)。

引言

从根本上而言, 一个组织能否成功实现其重大战略举措取决于该组织是否能熟练掌握项目集管理的具体操作。要通过一套完整项目来实施经营策略, 大量的业务、卓越的领导能力、良好的管理以及众多技术挑战都是不可或缺的。但是许多组织已经习惯于单个项目管理, 所以他们在定义、组织、计划及管理大规模项目集, 并对其进行有效掌控方面的经验相当匮乏。

本文介绍了项目集管理的10个重要步骤, 如果它们得以正确实施, 这些组织就可顺利地从中获益。项目集管理的三个首要任务, 也是关键因素列举如下:

- 1) 有效管理
- 2) 干系人管理
- 3) 效益管理

由于项目经理将对这三大责任板块负责, 因此他不但须义不容辞地承担本文介绍的10个关键步骤, 还将保证其他干系人同样也能严格执行。

项目集管理与战略变革

过去十年, 项目管理作为实现相对局限的组织目标的一门公认学科, 在人们对它的认识水平、针对其开展的正规教育、对它加以利用以及逐步使其规范化等方面, 都得到巨大提高。但是, 以成套的方法、工具及技术有机结合的形式出现的项目集管理, 最近才得到广泛认识。人们之所以对它产生兴趣, 主要归因于商业环境与工商界日益严峻的竞争。

因此, 仅靠以往的理念、经验和技术的不能使组织在竞争中脱颖而出的。随着创新步伐不断加快、管理水平日益提高, 许多干系人与客户纷纷期盼有关企业能够对其现有各个方面进行重新评估与改造, 从而使自己的团队得以生存、参与竞争并蓬勃发展。解决传统与变迁之间的冲突需要一种值得信赖的改革管理方式。这也是项目集管理的本质。如2006年普华永道(PWC) 调查显示, 在133位行政主管人员中, 80%的人员均认为所述项目集管理是改革管理中的重中之重(Hunsberger)。

作为一种学科范畴, 项目集管理的重要性日益突出, 全球最大的设定项目管理方面专业标准的协会—项目管理协会(PMI®) 出台的正式项目集管理专业(PgMP(sm)) 证书也有力地证明了这一点。根据PMI®, 项目集管理的定义如下:



“为管理那些不能单独控制的项目，并获取利益，而对一组项目（项目集）进行的统一协调管理”（PMI®）

然而，尽管此定义对项目的理解相当准确，但它忽略了项目集的主要目的—实现组织的战略性转变。这些转变所涉及的范围绝对大大超过单个项目的范围。通常，项目集不是仅仅促进某个特殊部门或机构的改革，而是整个组织的改革。

尽管项目与项目集之间并没有明确的界线划分，但是除其它可变因素外，项目集比项目的复杂度更高、可交付成果更为明显，且时间可变性也更强。相较之下，项目所具有的鲜明特征就是它有明确的启动与结束日期。然而，这也从另一方面说明导致项目集管理可能出现缺陷或失败的原因也更多。

项目集管理难点

通过积极实践与广泛研究，可以看出项目集管理的难点不仅数量众多，而且变化无穷。据Gartner称“百分之六十六的大型项目集都不能实现其指定的经营目标，不是交付延期就是大大超过预算”（www.gartner.com）。面对这些难点，管理人员既要关注整体情况，又要注重详情细节，且必须至始至终，毫无懈怠。大多数项目集的失败归根结底都与人员相关，导致失败的原因范围包括（但不仅限于）下列各项：

- 低估了项目集的复杂性
- 缺乏强有力的领导能力、中肯的承诺及丰厚的赞助
- 缺乏跨职能沟通
- 缺少统筹规划
- 未制定成功评定标准
- 需求管理不善
- 缺乏广泛的变更管理
- 未完全按照干系人期望
- 项目集管理技能不足
- 资源匮乏

必须选择将失败因素尽量降至最少的方式来确定、组织、计划并执行高效项目集管理的目标。简言之，这也等同于进行风险管理。由于项目集难点的多样性与复杂性，许多上述失败原因都是相互关联的。因此，通过对目标群体采用缓解措施，其中许多问题就可得到妥善解决。

“百分之六十六的大型项目集都不能实现其指定的经营目标，不是交付延期就是大大超过预算”（www.gartner.com）。



关乎成败：必须正确履行的十个步骤

为了避免项目集失败，需要利用各种技能与技巧。从项目组合管理框架内进行的项目集初始评估到对项目成果与效益的衡量，项目经理必须通过10个重要步骤以取得成功。

这些步骤说明了下列各项的重要性：

- 建立正确的项目集组织结构，进行详尽的统筹规划
- 对执行情况进行分析，并制定全面的风险管理体系
- 确保干系人之间沟通顺利、效益跟踪紧密且变更控制良好

虽然这些重要步骤中的某些步骤是由项目集经理实施的，但另一些则是由其他人员来完成的，但项目集经理仍有责任确保这些步骤的正确实施。

1. 一致可靠的商业案例

项目集生命周期的第一阶段为可行性研究阶段。对某些项目集而言，这一阶段也可能是最后阶段。但是，是要终止还是继续该项目集，则需要依据坚实的基础来做出关键性决定—执行与不执行的决定。而这一坚实的基础又取决于业务案例。

一个高效业务案例所包括的主要内容应与组织的项目组合管理框架相结合，更详细地说，它要能反映高层管理团队所认为的最为重要的战略层面，又与项目集将解决及支持的层面程度进行明确地衔接，从而便于根据清晰的评分标准范围对候选项目集进行客观评价。

原则上讲，业务案例必须解决以下问题：

- 为什么该项目集如此重要？它将实现什么目标？
- 现状如何？为何需要变更？
- 项目集的最终状态将是怎样？

对这些问题的回答包含对预期成果与利益的描述。需要根据量级估算来对这些成果与利益加以权衡，估计为实施该项目集要采取什么样的方案，这就包括筹资水平、组织变更的程度、风险系数以及总体时间安排。要向决策者提供正确的数据及质量水平，这通常需要通过迭代过程—需要或者要求对商业案例进行多次审查与筛选。

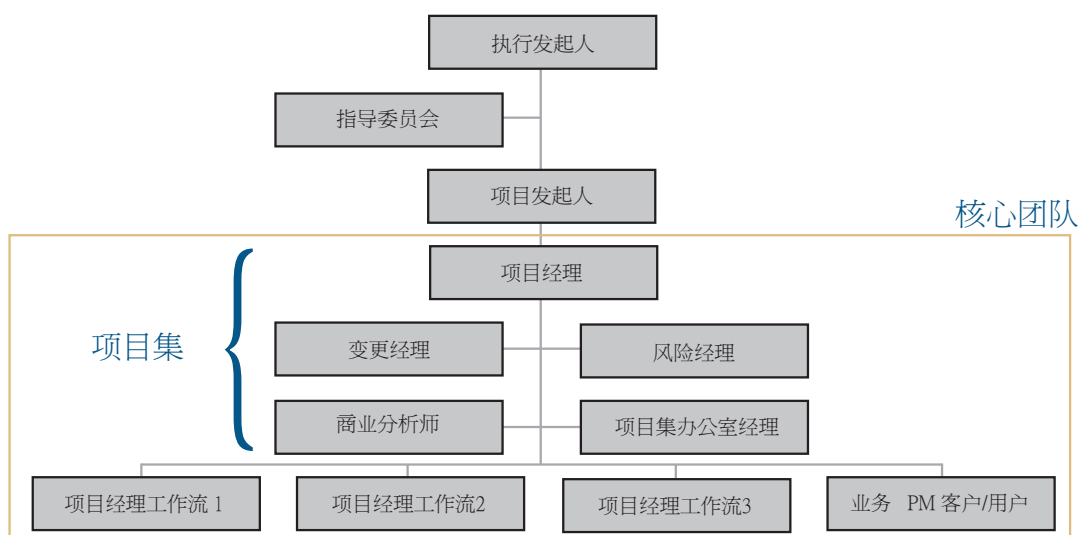
该商业案例开发过程应在进行企业战略分析 (SEA) 的过程中实施。SEA 可为组织做出正确决定提供必要的输入信息。SEA 从各个层面上检查组织的业务架构以及此架构对业务的影响。SEA 过程中得出的综合决策会包括早期阶段门流程决议, 并达成最终的综合决议, 称之为商业案例。

2. 建立正确的项目集组织

由于在团队规模方面项目集的规模有巨大差别, 必须为项目集领导层和管理层制定一套能识别下列众多关键职位的最佳方案, 这样才能确保项目集得到妥善的管理 (见图 1):

- 项目发起人
- 项目经理
- 变更经理
- 风险经理
- 商业分析师
- 项目集办公室经理

图1：项目集组织



项目集的成功与否同项目一样, 很大程度上取决于其所接受赞助的品质。项目集的范围与规模均表明发起人通常不是某一个人, 而是由行政发起人领导的管理委员会或指导委员会。这些团体有权管理项目集的资金、计划及方向。

项目经理或主管负责管理日常的项目集计划, 并制定全面的管理过程, 以及负责项目集的整体协调性与整合性, 归根结底, 是为了实现项目集目标。



变更经理通常会将重要信息输入业务案例，并负责对业务变更做准备。此职位的重点在于定位干系人对项目集目标的理解，并掌控客户期望。

风险经理的职责是识别并执行风险管理程序。其职责通常包括对各个构成项目中风险识别、分析及应对进行监管，以及对风险的整体水平进行主动监测。

商业分析师专门负责捕获需求，对需求进行分析并存档。在项目集中，该职位协调所有项目需求、评估变更请求及完成质量保证以证明项目集在可交付成果方面具有更重大的意义。

最后，**项目集办公室经理**负责制定项目集标准和项目管理方案；为规划项目集、招揽人才及沟通交流提供管理支持；以及整合项目进程信息以促进项目集性能分析。

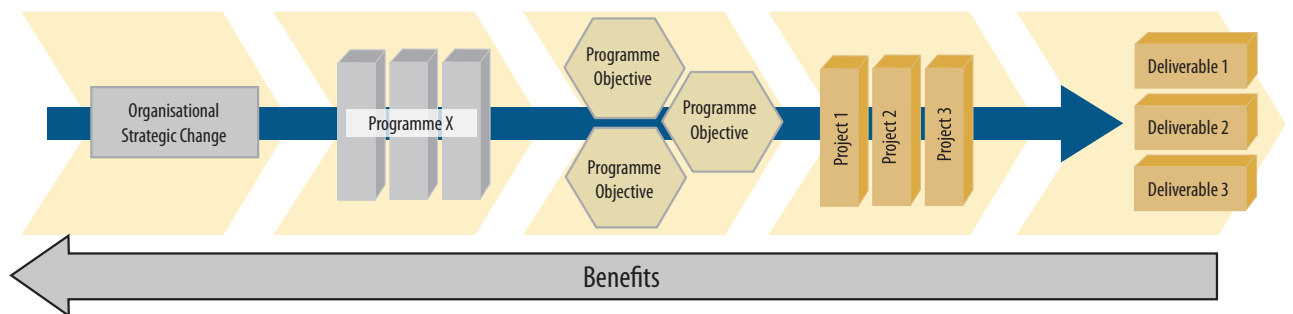
3. 建立清晰的项目集构架

项目集构架是从原状态发展至即将实现状态过程中获得的指示说明。其概述了项目集中的项目如何发挥作用来实现所需效益。项目集构架应明确以下各项：

- 确定项目集内包括的项目
- 确保各项目能实现效益
- 明确高阶层的依赖关系

通过结合如何实现项目集最终战略目标的说明，收益图（见图2）使得项目集构架得以进一步扩展，并提供一种用以识别及界定各组成项目界线的方式。从而，该构架明确了目标与收益之间的联系，并且使得紧急构成项目、其可交付成果以及完成该项目集工程所需的主要职能变得一目了然。

Figure 2: Benefits Map



许多项目集在较高水平层面上都因缺乏适当调整而受到影响，因而整个子项目团队会不可避免地发生不同程度的摩擦与争论。因此，建立自上而下的模式，在早期确定的项目集构架上确保干系人与执行团队之间进行有效调整—是最终影响所有项目集工程的划分、整合及交流的基础。要使得项目构架清晰明了，最好是建立每个组成项目的任务摘要，这将为紧随其后的详细计划提供关键连接。

4. 管理干系人期望

干系人代表利益是受项目集成果影响（不论正面还是负面影响）的个人及组织。干系人既可影响项目集的实施，也可受项目集实施的影响。项目集干系人群体的基本成员应包括：

内部	外部
项目主管 项目发起人 项目集管理委员会 项目办公室 客户	政府监管 机构 消费者群体 环保团体 客户

项目或项目集能否成功交付，干系人在其中发挥着关键作用。他们会影响项目集，这种影响既有可能是具有促进性的，也有可能是具有阻碍性的，这取决于他们所观察到的利益或威胁。项目集经理必须了解干系人可能采取的立场、施加影响的方式以及其权力来源。同时这也是透彻理解需求与利害关系、获得项目集目标来源以及确保对项目集目标的想法保持统一等方面的关键前提。

一般说来，干系人主要是想了解可以获得的利益—实际上这也是该项目集的意义。许多项目集都忽视传递利益实现方面的充足信息。因此，项目经理需要确保组织利益能够尽早获取并进行充分交流，该项任务应在第一个项目完成之后即开始执行。

在理解项目集界线的限制条件的同时应重视干系人的需求，这通常还需要技巧性与敏感性。必须在管理范围以外的要求及期待与寻求对组织变更及其结果的支持之间探寻一种近乎完美的平衡。高效的项目管理要求具备下列各项：

- 娴熟的谈判技巧
- 掌控跨职能冲突的能力
- 用以应对多方利益的适当的兼顾方式



5. 采用项目集整体规划

项目集本身具有很强的复合性，因此需要采用强有力的综合方式进行规划，这样才能正确反映可交付成果、资源以及外部依赖性。例如，仅仅利用传统的项目进度安排技巧是不够的—只有通过任务等级接口妥善整合各个成分项目，才能得到正确有效的项目集进度表。要得到详细的项目集明确定义表与执行时间表，则需要执行若干重要的中间步骤，这样才能确保该计划切实可靠且易于开展：

- 界定并核实从项目至项目集的范围
- 识别并规定所有跨项目的接口
- 制定整体进度计划总表

整体规划的第一章是项目集章程—此章程比业务案例更为详尽，它提出了高层次的项目集范围、目标与限制，并对各个项目、参与人员、所需资金以及应遵循的程序都做了简要概述。该章程还介绍了从当前状态至未来理想状态的过渡，以及此间花费的成本、获得的收益与经历的风险。

该章程是确立各个成分项目范围的基础。必须尽可能清楚地确定各个项目的界线，以避免出现遗漏工程与多余的工作。项目集规划发展至此阶段常出现争论，因此，必须采用健全的问题管理方法来解决这些争论。

随后，为各个项目制定的工作分解结构（WBS）的详细程度须达到最低要求。在监测与报告的过程中，应选择适当的重点对WBS不同的组织方式进行评估。然后，应为跨项目接口检查初步项目进度安排表。必须充分确定、匹配并联系这些项目之间的相互依赖性，以获得详细而全面的项目集主进度计划。

6. 采用基于场景的执行仿真方式

由于大多数项目集都相当复杂，因而使用场景分析技术则非常有用而且是一种不可或缺的方法。在评估项目集可能获得的成果方面，该技术更是能深入了解该评估的关键，该技术的使用可最大限度地提高发起人与管理委员会的信誉可靠度。

- 1) 替代执行策略评估
- 2) 概率预测与分析

替代执行策略评估涉及重建详尽整体进度计划总表，将替代执行方式纳入考虑范围。此时，可对WBS及进度表稍作调整，便于估算变更数量，诸如：

- 替代技术方法
- 替代采购方法
- 替代项目集筹资方案与相关项目集范围划分的变化

这一做法对评估项目集如何安排时间、筹集资金，以及估计采用不同策略会带来何种风险及对成果造成何种影响等方面都大有帮助，其提供的评估结果比前期所作的任何可行性研究都更为可靠。

概率预测与分析可为项目经理与指导委员会提出的两个根本问题作出至关重要的回答，这两个问题是：

高德纳公司的研究显示，当时有10%的价值不低于200000美元的项目由于风险管理不善而被取消，此外所有项目中至少有20%由于缺乏有效的风险缓解技术而被取消。(www.gartner.com)

- 1) 竣工日期大概为何时？
- 2) 我们如何才能在预定完成日期前完工？

运用先进的进度表模拟技术所得到的有关这些问题的答案，与运用传统关键路径法进行进度安排所得到的答案相比，前者可信度更高，因为传统关键路径法仅提供单一的项目集进程表解决方案。由于可能出现的后果始终存在一个范围，因此这些后果以及其发生的可能性都要通过概率一览表显示。此外，模拟技术还可提供有关里程碑敏感性的大量有用信息，用于安排各活动的进度，其价值大大超出了标准关键路径分析的水平。

7. 系统性风险管理实践

有效的项目集风险管理应采用协调一致且顾全整体的方法。项目集风险管理经理不但要为各个项目团队制定并执行首选方法与步骤。这样才能确保在项目集整个生命周期内这些方法与步骤从不间断：

- 对项目与项目集的风险进行评估
- 将所有已评估的风险按重要性排序
- 制定应对策略
- 将所有应对策略整合至WBS
- 分配风险储备金

不论是对项目集还是对项目本身都应进行风险识别与分析。其中核心项目群体队主要关注项目集层面上的“大局情况”，而项目团队则重点关注其各自项目WBS层面上的已知风险。虽然项目集经理的管理重点通常在项目集层面上，但如果缺乏良好的风险管理，也可果断地撤销某个项目。

高德纳公司的研究显示，当时有10%的价值不低于200000美元的项目由于风险管理不善而被取消，此外所有项目中至少有20%由于缺乏有效的风险缓解技术而被取消。(www.gartner.com)



项目管理办公室 (PMO) 有助于收集项目信息, 以为项目集办公室做好准备。PMO 还可提供持续支持, 不断跟踪各项目。

实际上, 良好的风险管理是衡量现有评估的重要标准。同样地, 以集体的形式来完成所有风险识别与分析也相当的重要, 因为这样就可有效避免个人偏见。

制定出风险列表后, 最好整理出各列表的优先顺序, 以便于在制定应对策略时将重点集中到影响最大的风险上。然后将应对策略整合至综合项目集总体规划中, 注意应以便于追踪的方式进行整合。评估时还要格外注意项目集中其它项目的风险或应对策略可能造成的级联效应或涟漪效应。

最后, 就是利用风险储备金针对风险做出决定的时候了, 风险储备金通常应包括在项目预算之内。储备金的多少取决于多个因素, 其中最主要的因素是评估可信度水平与风险期望值。

8. 实施适当的控制程序

据Gartner称, 2008年, 价值五十万美元, 约占四分之三的成功项目将在项目办公室的支持下得到规划与跟踪, 而四分之三的失败项目则不予以规划与跟踪(www.gartner.com)。此外, 由于项目集中丢失目标产生的后果更为严重, 产生重大问题的可能性也更大, 且可能出错的事情也更多, 从而跟踪项目集中比跟踪大多数项目更加重要。管理项目集应关注以下几个典型方面:

- 项目可交付成果是否符合要求?
- 团队是否严格执行项目进度表?
- 是否正确识别并管理风险、问题及变更?
- 是否证实评估的可靠性?
- 对项目成本与收益的跟踪是否有效?
- 资源和资金是否充足?
- 是否对范围、时间、成本或收益变更进行有效管理?

在更新项目集的计划及进度报告时, 项目集办公室应提供帮助。项目报告中应包括相关重要信息, 并以标准格式突出显示, 以便于在项目集层面上进行收集。应尽早识别成分项目中的所有风险、问题或变更造成的影响, 以便进行正确管理, 避免对整个项目群体带来不利影响。对项目集接口状态进行严格而系统性的审查时必须辅以传统的关键路径分析。

各个项目都必须遵守预定交付时间，并在项目集办公室制定的公差范围内开展工作。这一点对向其它项目供应的输出信息来说更为重要，因为任何的延误都将影响计划。事实上，所有项目集接口的审查是项目经理控制策略的关键因素。如有任何可能超过容忍限度的现象发生，都应尽早向项目集管理层报告。

9. 制定可达到的利益与要求

项目集的可及性与所规定要求的可实现性有着直接的联系。对可能成功的项目集而言，要求与利益须均符合以下标准：

- 切实可行
- 明确说明
- 所有干系人都已理解
- 均接受并签署
- 拥有严格的变更管理程序

效益管理最好由专门的变更经理执行。变更经理应确保成果与策略、事件及假设之间有明确的联系。通过商定达成协议后，变更经理还应建立利益跟踪度量标准。若无统一的衡量系统，由此对项目成功完成的标准提出异议将会对整个方案产生不利影响。最好是定期进行一系列的常规质量检查，以验证项目集输出是否符合要求，再定期组织干系人复审与进行满意度调查。

需求管理最好是由成功的商业分析师来执行。该关键角色的主要职责是必须确保项目集中的前期项目以及后加入项目符合要求规定与记录的惯例与程序。此外，项目集阶段门的设定将为项目提供适当的方案评估与验证周期，并能够更深入地校核其对需求的一致性。

最后，范围变更管理流程中必须包括利益与需求影响评估，以于抵制渐进式约束和维护控制。



10. 促进有效的变更管理

由于项目集可交付成果对组织的影响是多方面的，因而除严格实施前述变更管理程序外，还需要对更大范围内的变更进行有效管理。经验丰富的项目经理知道，任命变更经理是促进项目集目标、解决方案及最终成果得到广泛理解的必要前提。下面的五步法有助于变更的形成、发展和实现：

- 1) 确定是否需要变更
- 2) 确定愿景或“准”状态
- 3) 选择变更策略
- 4) 获得干系人支持
- 5) 实施变更策略

商业案例中明确阐明了变更的需要，但是是否实施变更还要根据若干重要干系人的投入，以及对下列问题的回答：

- 引起瑕疵或潜在危机的问题是什么？出现在何处？
- 尚未利用的机会是什么？可从何处获得？

这些问题的答案是激发构想变化的基础。在选择变更策略时，变更经理必须通过环境评估保证组织对变更做出充分准备，以确保已制定的解决方案不会施加不可持续的文化压力。

要获得干系人的支持就需要进行广泛的交流与沟通。加强对变更内容理解的统一性、组织及个人将来是什么状况，以及员工怎样促进目标的实现，所有这些都是过渡性交流的要素。详尽的沟通计划包括：频繁情况的简要介绍、对所有适用功能及其等级进行更新，以及定期学习回顾各个里程碑事件。

最后，项目集变更次数不能太多，必须做出实质性的努力，以便从一开始就能在对变更原理、变更性质与结果方面的协议与承诺、以及对过渡程序的监控与精炼方面的理解达成一致意见。

在您的组织中成功完成项目集

要成功地实现战略变更方案，需要更加重视多个项目管理领域以及其中的专业知识。项目经理需集较强领导能力、管理能力、沟通能力与技能技术于一身，才能执行本文中的10个重要步骤，成功地完成项目集。

- 掌握这些要素则需要重点关注项目经理和组织，并使其承担相关义务。通过下列问题对当前现状进行密切评估是获得成功的必要条件：
- 您已完成本文所述的10个步骤了吗？
- 如果尚未完成，妨碍您完成这些步骤的难点或障碍是什么？
- 您的项目经理是否明白他对这些步骤所承担的责任？
- 是否明确由谁来执行这些步骤？执行这些步骤的人员是否属于您的组织？虽然最终还需要项目经理自己完成这些步骤，但在某些情况下，项目经理可能不会对这些步骤进行实际操作。因此，如果项目经理并没有实际操作，则需确保项目经理与负责执行这些步骤的人员进行充分交流。
- 执行这些步骤的人员是否对其承担责任？您将如何确保这些步骤得以执行？或者，您是否将这些步骤以保证其得以执行的方式融入您的程序？以及当这些步骤不能执行时您会进行什么检查，并达到何种平衡？

采用适当的流程与工具也是成功的基本条件。开展有组织的培训以及以成果为导向的研讨会可促进参与该项目集人员技能的训练、知识的应用及计划的实行。

只有认真执行本文所述的10个重要步骤，才能正确发展项目集，从而才能确保在统辖、效益管理以及干系人管理方面取得胜利。

采取第一个步骤前的一些提示：

1. 评估现状。项目集的10个重要步骤你是否都已完成？
2. 找出任何妨碍你执行这些步骤的障碍。
3. 就有谁人负责各项活动进行充分沟通。
4. 执行制衡机制，以确保每个步骤都已严格执行且正确完成。

PgMP是项目管理协会的标志。

PMI是项目管理学会的服务标识和商标，其在美国及其他国家均有注册。



参考资料

Hunsberger, Kelley. "Get With the Program." PM Network. Aug. 2006: 40.

"Program Management: Make Sure Your Large, Strategic Investments Pay Off." 2008. Gartner, Inc. May 8, 2008
<http://www.gartner.com/it/products/consulting/program_mgmt.jsp>.

项目管理协会 (PMI®). 《项目集管理标准》. PMI®: 2006.

ESI解决方案

ESI国际了解组织在管理复杂的、大规模的项目集时面临的各种挑战。我们将提供贵组织所需的培训与支持,以确保项目管理顺利进行。我们的项目管理专业发展计划将对本文所述的每个关键步骤提供全面的、可操作性强的培训。此外,ESI还提供PgMP(sm)测试预备课程,帮助您的项目经理为PMI®繁琐的PgMP(sm)认证考试做好充分准备。

ESI提供不间断学习方案,帮助技术专家及专业人才管理其项目、合同、需求与供应商关系。我们提供高质量的培训与专业服务,包括100多门跨职能的课程,以及评估、训练与指导服务。我们的基础设施覆盖全球、久经考验卓越运营与以成果为导向的工作理念,这些都能帮助我们的企业与政府客户培养员工技能、坚持实施战略计划以及提高其内部系统与程序的效率。凭借我们学术合作伙伴—乔治华盛顿大学的支持,自从1998年以来,ESI的服务已遍布全球,曾为95万多位专业人士和1000多位客户提供过服务。

+86-21-2326 3630

+86-10-6562 5333



欲获知ESI更多详情,请立即登录我们的网站: www.esi-intl.com.cn, 或发送邮件至: InfoAsia@esi-intl.com。