

Research on Process Model of Project Portfolio Management

Jian Wen*

School of Economics and Management, Beijing University of Posts and Telecommunications, Beijing, China

*Corresponding author

ABSTRACT

Enterprises need to seek the best use of limited resources. The selection of the project should not only consider financial indicators, but also non-financial indicators. Enterprises should consider the scale, time, risk and benefit of each project as a whole, as well as the consistency with the enterprise strategy, and select the best project combination to realize the maximization of the enterprise interests. Through the comprehensive application of literature research and expert interview, this paper puts forward a project portfolio management process model, which can meet the needs of enterprise project portfolio selection and management.

Keywords: Project portfolio, Strategic target, Process of Portfolio Management

项目组合管理过程模型研究

温健*

北京邮电大学经济管理学院, 北京, 中国

*通讯作者

中文摘要

企业需要寻求有限资源的最佳利用。项目的选择不仅要考虑财务指标,也要考虑非财务指标。企业要统筹考虑各个项目的规模、时间、风险和效益等因素,以及与企业战略的一致性,选择出最佳的项目组合,以实现经济利益的最大化。本文通过对文献研究法、专家访谈法等综合运用,提出了一个项目组合管理过程模型,可以满足企业项目组合选择与管理的需求。

关键词: 项目组合; 战略目标; 项目组合管理过程

1. 引言

目前绝大多数的项目管理研究仅侧重于运作效率(预算、时间、范围),一个项目如果按照预算、时间和用户的需求来完成的话,就认为是成功的。而项目管理者能够达到这些以效率为导向的目标时,就认为他们的工作已完成,他们不要求或者不为商业成功而负责。实际上项目是为商业而启动的,并期望达成商业成功,而且项目还具有重要的战略作用,如进入新的技术领域和市场、找准定位以巩固市场地位、以及确保企业的长远发展等。因此,评价项目成功的标准不仅仅是效率,而应该全面体现效率和效果,包括(1)项目效率(预算、时间、范围);(2)对客户的影响;(3)直接的商业成功和组织成功;(4)为未来准备。项目组合管理提供了解决这些问题的有效方法。如果说项目管理是关于“把项目做正

确”的话,那么项目组合管理则是关于“做正确的项目”。但目前国内外学术界对于项目组合管理过程的研究还很少,本文通过对文献研究法、专家访谈法等方法综合运用,提出了一种具有系统性、动态性和负反馈性等特点的项目组合管理过程模型,实现对企业项目组合做出正确的选择和管理。

2. 项目组合管理过程模型

2.1. 概述

项目选择的方法有很多,如管理科学中的线性规划、动态规划、整数规划,以及NPV、ROI等方法。但这些方法仅侧重于单个项目的效益,缺乏对于各个项目在规模、类型、时间、风险和效益等方面统筹考虑,缺乏

与企业战略一致性的考虑, 缺乏对项目实施过程中的再评价, 造成有限的资源浪费在错误的项目上。

本文提出的项目组合管理过程模型可以有效地解决上述问题。该模型是一个由战略引领的决策过程, 具有系统性、动态性和负反馈性等特点。管理者借助这一模型可以对建议的项目进行评估、排序和选择, 综合考虑各个项目的规模、类型(突破型、派生型)、时间(长期、短期)、风险和效益, 以及与企业战略的一致性等因素, 使项目组合达到最佳的平衡。同时, 在项目的实施过程中定期地对项目组合进行再评价, 根据企业内外部条件的变化和项目的进展情况, 对实施中的项目做出加速、降低优先权、终止、或者启用储备项目等决策, 从而实现更高的项目成功率和最佳的企业长短期利益。

2.2. 项目组合管理过程模型的实施步骤

本文提出的项目组合过程模型, 由前过程阶段、组合选择过程阶段、后过程阶段三个阶段组成, 可细分成八个步骤(用(1)、(2)、…、(8)表示), 参见下面的图1。

2.2.1. 前过程阶段

步骤(1): 企业战略目标及战略区域的确定

主要是明确企业的使命、远景、战略目标, 以及战略投资区域, 明确项目组合管理的方向和目标。战略目标可表示为企业收入、利润、投资回报率等具体指标。而战略区域可从多个维度来理解, 比如产品线维度, 主要是决定企业在各种产品线(A、B、C、…)上的资源(人力、非人力资源)分配比例或数量; 而市场区隔维度则是根据不同市场的吸引力及潜能决定资源分配比例或数量; 同时还要考虑在各种不同的项目类型, 如新产品开发、平台开发、基础研究等的投资比例或数量等等。项目组合决策必须满足这些事先设定的战略分配比例

或数量的要求。

2.2.2. 组合选择过程阶段

步骤(2): 初筛选

初筛选是利用 Checklist 方法, 按照研究设定的项目“必须满足的标准(must-meet criteria)”, 如战略匹配、技术可行性、组织可行性、ROI 等对众多的建议项目进行筛选, 以快速剔除明显不符合标准的项目, 减少后续详细筛选的工作量, 提高项目选择的效率和质量。

步骤(3): 单个项目的评价

经过初筛选之后, 计算出每个项目的项目风险、净现值、投资回报等。财务评价方法, 如 NPV、ROI、投资回收期; 非财务方法, 如 Scoring model 等。那些在项目组合中获得最大效益的公司较少强调财务方法, 而更重视它们的项目组合与公司战略的一致, 并且倾向于比其它企业采用更多的方法。

步骤(4): 项目的筛选和排序

在这一阶段主要采用 Scoring model 方法, 按照“应该满足的标准(should-meet criteria)”来对项目进行筛选和排序。Scoring model 的优点是可以同时考虑多个目标, 如战略重要性、竞争优势、市场吸引力、净现值等, 它将数量和质量标准结合起来, 而不过于偏重财务数据, 并且 Scoring model 通过对不同标准赋予不同的权重而区分其重要性的不同, 而且由于提供了每个项目的单一加权总分, 因而便于排序, 是一种非常易于使用且被广泛使用的方法。注意, 在利用该方法进行项目排序时, 只对同一战略区域内(同一技术类型、同一市场区隔等)的各项目的加权总分进行相互比较和排序, 不同战略区域的项目不进行相互比较。加权总分高于某个最低要求下限值的项目被选中并被分配资源, 加权总分低于下限值的项目被删除或做为储备项目。

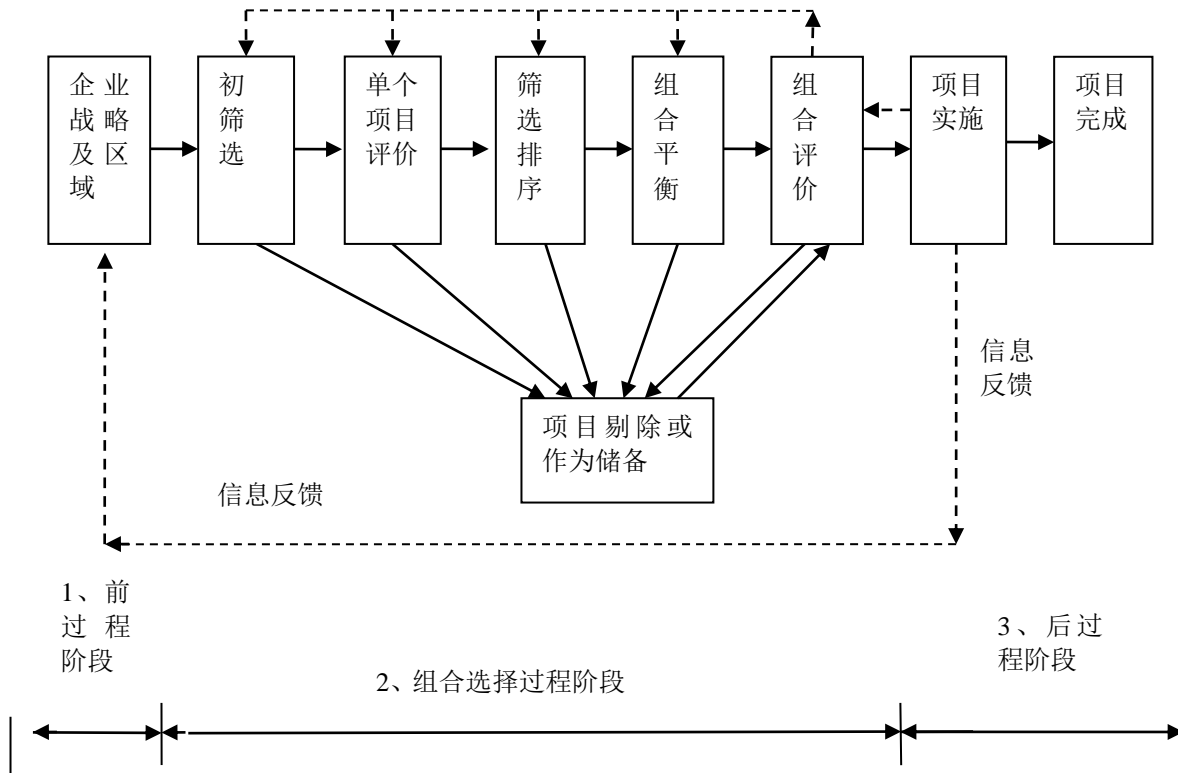


图1 项目组合管理过程模型

步骤（5）：组合平衡

最优的项目组合应该在项目的规模大小、类型、长期短期、风险与回报之间，以及资源需求与企业的资源能力之间达到适当的平衡。如果分配很大比例的资源在少数几个大的项目上，那么如果一个或两个项目失败的话，就会是灾难性的。如果太多长期项目的话，不管它们的承诺有多重要，但会引起短期现金流问题。同样，如果组合中有太多的项目，就会在资源上造成大的冲突，减缓项目进程和降低成功完成率，错失市场机会。在平衡分析中最常用的方法是项目组合矩阵法（也叫泡泡图）。它用图示的方法直观地显示了组合的平衡情况。

步骤（6）：组合评价（组合跟踪管理）

经过组合平衡以后被最终选择的项目得以实施或作为储备，但是项目组合管理的工作并没有完成，还需要对项目的实施情况（预算、时间、范围、战略一致）进行跟踪管理，确保每一个项目持续地为组织成功做出贡献。组合评价需要结合企业环境的变化、战略聚焦的变化、可用资源的调整、新的项目建议等定期地对项目组合进行评价和调整（正在实施的项目、储备项目、新建议的项目一同评价），做出相关的决策，如加速某一项目的实施，或是终止某一项目或作为储备，或是启动某一储备项目等，资源得以再分配。这种项目组合被不断地更新和调整，体现了项目组合管理的动态特征，这

不同于传统的项目管理方法，一旦项目实施，就不再进行评估以确定其是否应该继续实施。

另外重要的一点是，此组合评价（组合跟踪管理）阶段不仅可以对项目组合直接进行调整，还可以通过对前面的筛选、排序及平衡阶段提供信息反馈，对评价标准做出调整，从而反映对于项目组合平衡及战略一致的新要求。

2.2.3. 后过程阶段

步骤（7）：项目实施

项目实施过程中需要及时地将有关信息进行反馈，以便实施组合评价（跟踪管理），做出对项目组合的调整。同时企业高层也可以根据市场信息、技术信息等方面的反馈，对战略做出适当的调整，作为今后项目选择的标准。

步骤（8）：项目完成

经过以上步骤，项目得以按照企业的要求完成。

3. 结束语

企业商业的成功不仅依赖于项目实施的效率，更取决于项目的正确选择。项目组合管理过程模型有助于企业正确地选择和管理项目组合，实现既定的战略目标和长期的经济利益。

REFERENCES

- [1] Rad, F. Parviz and Levin Ginger, Project Portfolio Management Tools & Techniques, IIL Publishing, New York, 2006.
- [2] Sascha Meskendahl, The influence of business strategy on project portfolio management and its success-a conceptual framework, International Journal of Project Management, 2010(28).
- [3] Li WANG, Research on enterprise portfolio management mode, Business Manager, 2011(13).
- [4] Hong-qun CHEN, Hui-ling QIU, Assessment and selection of project portfolio, Engineering Journal of Wuhan University, 2014(47).
- [5] Wei LI, Research on project portfolio management mode of aerospace enterprise, MA thesis, 2016.