

# 项目组合管理助推企业战略机遇选择

靳朝阳

MBA、PMP、PgMP、PfMP

2016-10-23

# 目录

-  项目组合管理介绍
-  项目组合管理的差异
-  项目组合管理的应用
-  项目组合经理与PfMP认证



# 目录



项目组合管理介绍

.....



.....



.....



.....



# 1. 什么是项目组合

项目组合 ( Project Portfolio ) 是为了实现战略目标而组合在一起管理的项目集、项目或运营工作。项目组合中的组件不一定相互依赖或具有依赖关系。项目组合组件应该是可以量化的，例如，可以对它们进行测量、排序和确定优先顺序。



## 2. 什么是项目组合管理

项目组合管理（Project Portfolio Management）是对一个或多个项目组合的协同管理，以实现组织战略计划和目标。它包括利用组织过程来评估、选择、确定优先级及分配有限的内部资源，来最好地实现组织战略计划与组织愿景、使命和价值的统一。项目组合管理产生有价值的信息，以支持或修改组织战略和投资决策。



# 为什么要推行

# 项目组合管理

# ???



- 1 所有战略都是通过项目(和项目组合,项目集)来实施的.
- 2 企业同时进行项目的资源有限.



# 企业战略要通过项目活动落地





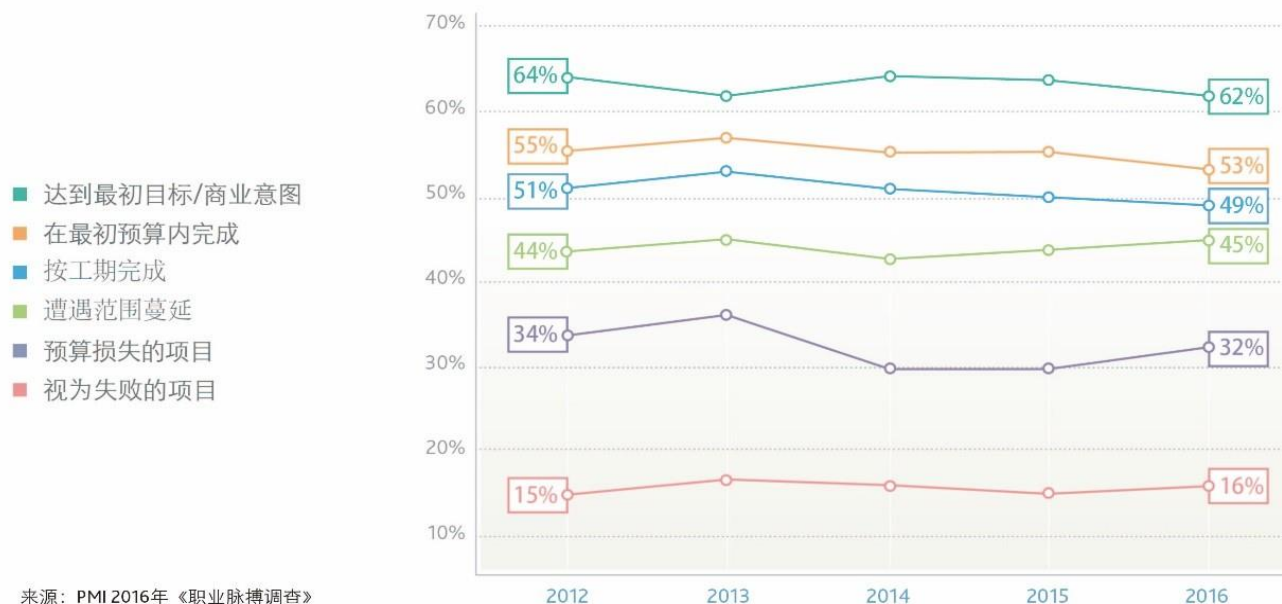
PMI2016年度《职业脉搏调查》报告显示，70%的公司反映他们正在组织层面推行改进项目管理实践。但是...

只有**51%**的项目能够按时完成。

只有**56%**的项目能够达成原定目标。

绩效低下企业每投资**10亿美元**就面临高达**1.112亿**的资金损失。

近年全球项目产出状况



来源：PMI 2016年《职业脉搏调查》



PMI2016年度《职业脉搏调查》报告显示有效使用正式的项目、项目集以及项目组合实践的组织所流失的资金要比不重视项目管理的组织少**13倍**。

高绩效组织有**89%**的项目达成原定目标与商业意图

**89%**

而低绩效组织达成原定目标与商业意图的项目只有**36%**

**36%**

**高绩效组织**  
的资金损失比  
低绩效组织  
少**13倍**



PMI2016年度《职业脉搏调查》报告结果同时也显示，只有**少数组织有效地**进行了项目管理。

报告得出结论：企业应该大力**加强项目管理的**实践和发展，统一企业的**战略目标与效益**实现。

另外，报告还指出组织应该借助**高管**的力量，使项目得到来自**C级领导**的支持。



# 目录



项目组合管理的差异



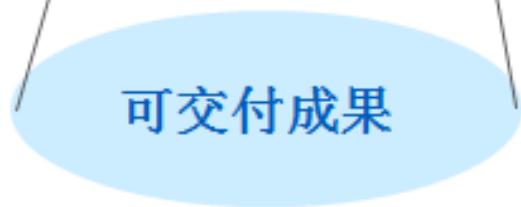
# 项目组合管理 与 项目, 项目集管理 根本差异是什么?



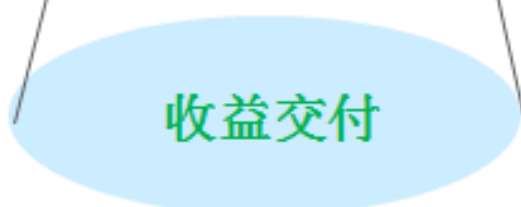
# 项目组合管理： —“做正确的事”

# 项目,项目集管理： —“把事情做正确”

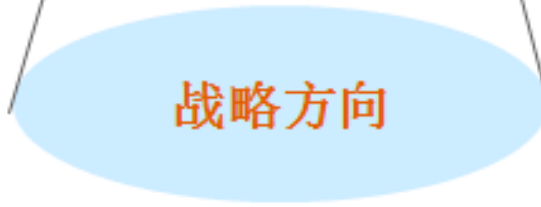




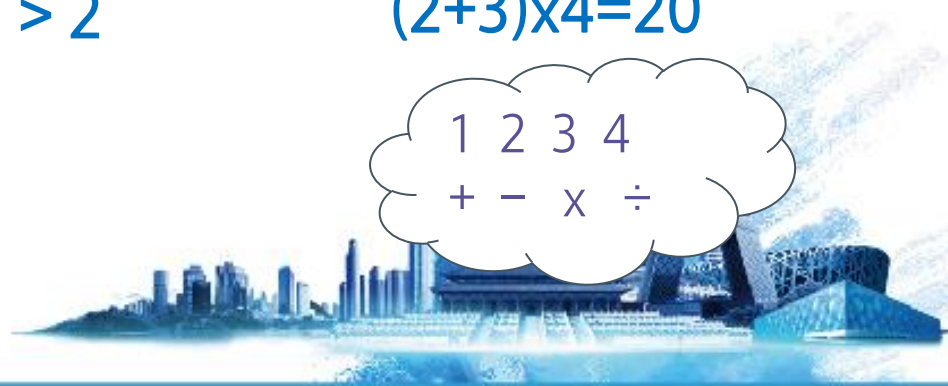
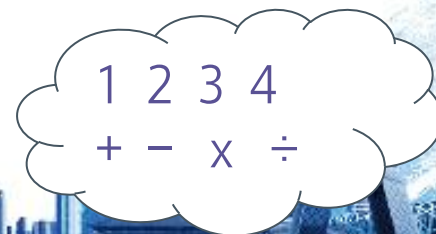
$$1 + 1 = 2$$



$$1 + 1 > 2$$



$$(2+3) \times 4 = 20$$



# 项目类业务的三个层次

## ○项目组合portfolio

对所有项目的决策管理

## ○项目集program

包含若干关联项目的大型复杂项目管理

## ○项目project

简单的单一项目管理





# 项目组合的特点

- 一系列并非直接相关的项目/项目集/运营的集合
- 组合一般随着企业的战略目标存在而存在，没有明确的结束时间
- 反应了组织当前的战略方向和投资/投入意愿
- 组织对组合的主要管理手段是评估、筛选、排序、优化、监控等。



## 项目、项目集与项目组合管理比较

对比	项目	项目集	项目组合
<b>要点</b>	项目经常被作为实现组织战略计划的一种手段。通常出于以下一项或多项战略考虑而批准项目启动：市场需求、战略机会／业务需求、客户要求、技术进步、法律要求	项目集是一组相互关联且被协调管理的项目。协调管理是为了获得对单个项目分别管理所无法实现的利益和控制。项目集管理重点关注项目间的依赖关系，并有助于找到管理这些依赖关系的最佳方法。	项目组合管理是指为了实现特定的战略业务目标，对一个或多个项目组合进行的集中管理，包括识别、排序、授权、管理和控制项目、项目集和其他有关工作。项目组合管理重点关注：通过审核项目和项目集来确定资源分配的优先顺序，并确保对项目组合的管理与组织战略协调一致。
<b>范围</b>	项目有明确的目标。其范围在整个项目生命周期中渐进明细	项目集的范围更大，并能提供更显著的利益	项目组合的业务范围随组织战略目标的变化而变化
<b>变更</b>	项目经理预期变更，并执行一定的过程来确保变更处于管理和控制中	项目集经理必须预期来自项目集内外的变更，并为管理变更做好准备	项目组合经理在广泛的环境中持续监督变更
<b>规划</b>	项目经理在整个项目生命周期中，逐步将宏观信息细化成详细的计划	项目集经理制定项目集整体计划，并制定项目宏观计划来指导下一层次的详细规划	项目组合经理针对整个项目组合，建立与维护必要的过程和沟通
<b>管理</b>	项目经理管理项目团队来实现项目目标	项目集经理管理项目集人员和项目经理，建立愿景并统领全局	项目组合经理管理或协调项目组合管理人员
<b>成功</b>	以产品与项目的质量、进度和预算达成度以及客户满意度来测量成功	以项目集满足预定需求和利益的程度来测量成功	以项目组合所有组成部分的综合绩效来测量成功
<b>监督</b>	项目经理对创造预定产品、服务或成果的工作进行监控	项目集经理监督项目集所有组成部分的进展，确保实现项目集的整体目标、进度、预算和利益	项目组合经理监督综合绩效和价值指标



# 目录



项目组合管理的应用



# 项目组合的例子 – 国家层面

## □ 改革开放、一国两制、一带一路、中国制造2025

中国制造2025，是中国政府实施制造强国战略第一个十年的行动纲领。

《中国制造2025》提出，坚持“创新驱动、质量为先、绿色发展、结构优化、人才为本”的基本方针，坚持“市场主导、政府引导，立足当前、着眼长远，整体推进、重点突破，自主发展、开放合作”的基本原则，通过“三步走”实现制造强国的战略目标：第一步，到2025年迈入制造强国行列；第二步，到2035年中国制造业整体达到世界制造强国阵营中等水平；第三步，到新中国成立一百年时，综合实力进入世界制造强国前列。围绕实现制造强国的战略目标，《中国制造2025》明确了9项战略任务和重点，提出了8个方面的战略支撑和保障。



# 项目组合的例子 – 企业层面

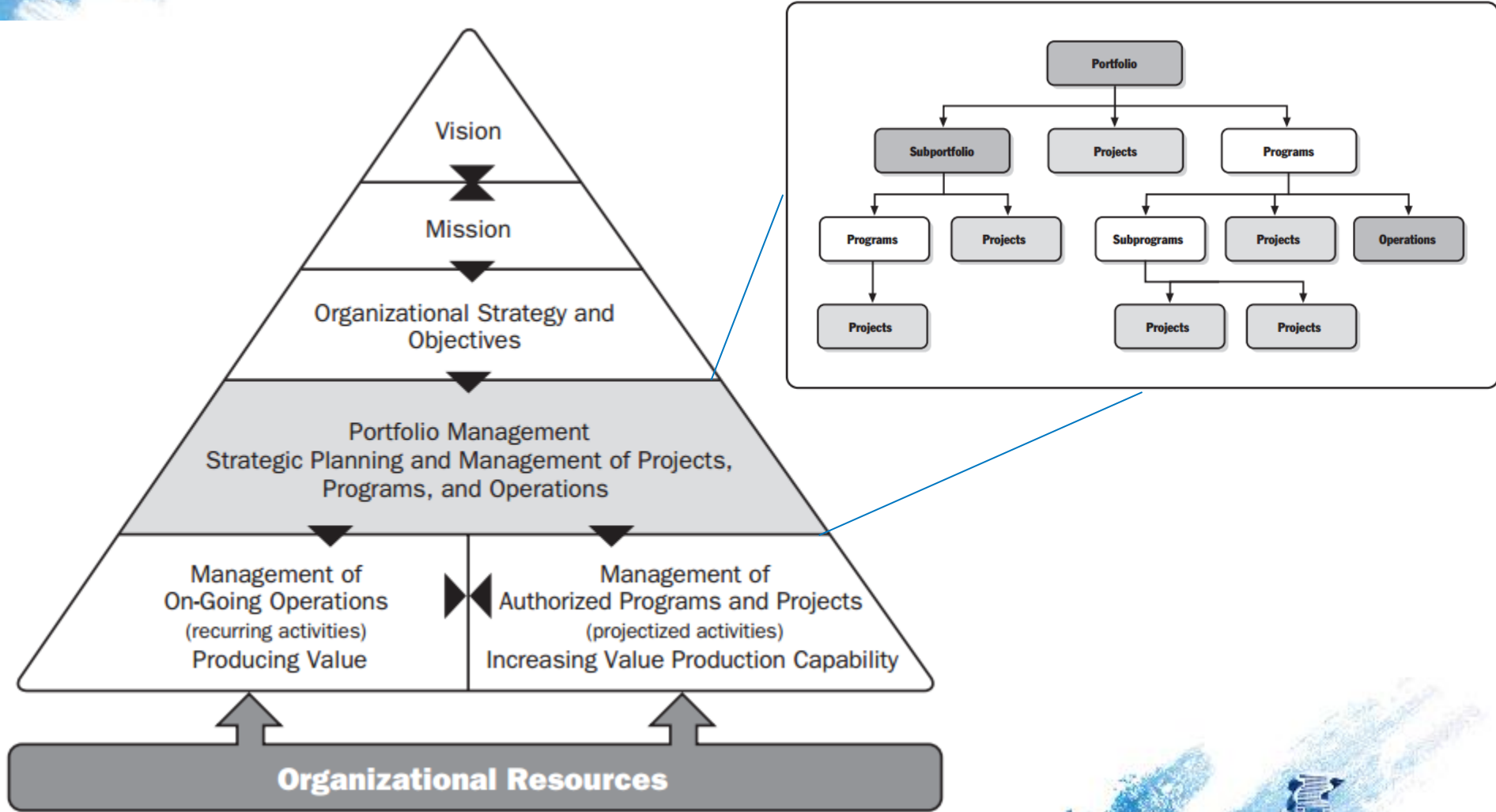
## A 软件公司的城商行事业部

- 齐鲁银行 PPP 项目集
- 包商银行 MM 项目
- 广州银行 ZZ 项目
- 南京银行 Y 项目集
- 杭州银行 X 项目

## B 投资公司的基础设施事业部

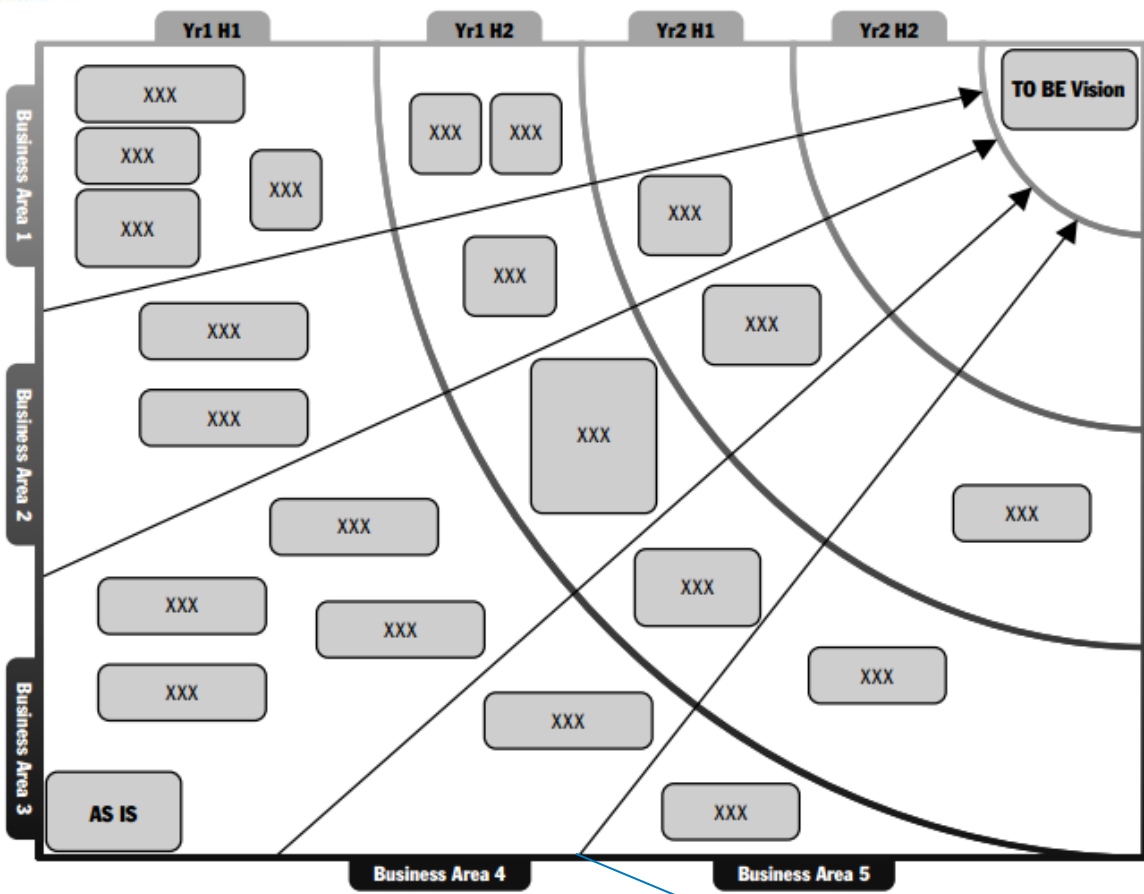
- 市土地整理项目
- 市绕城高速项目
- 市地铁二号线项目



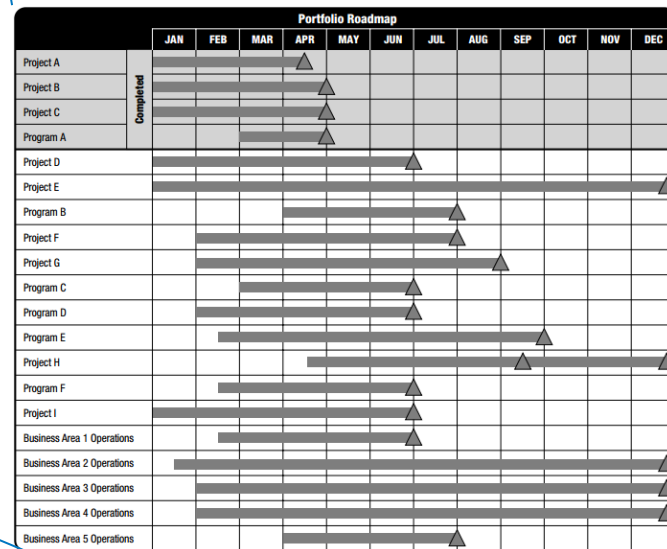


## 组织结构和项目组合管理



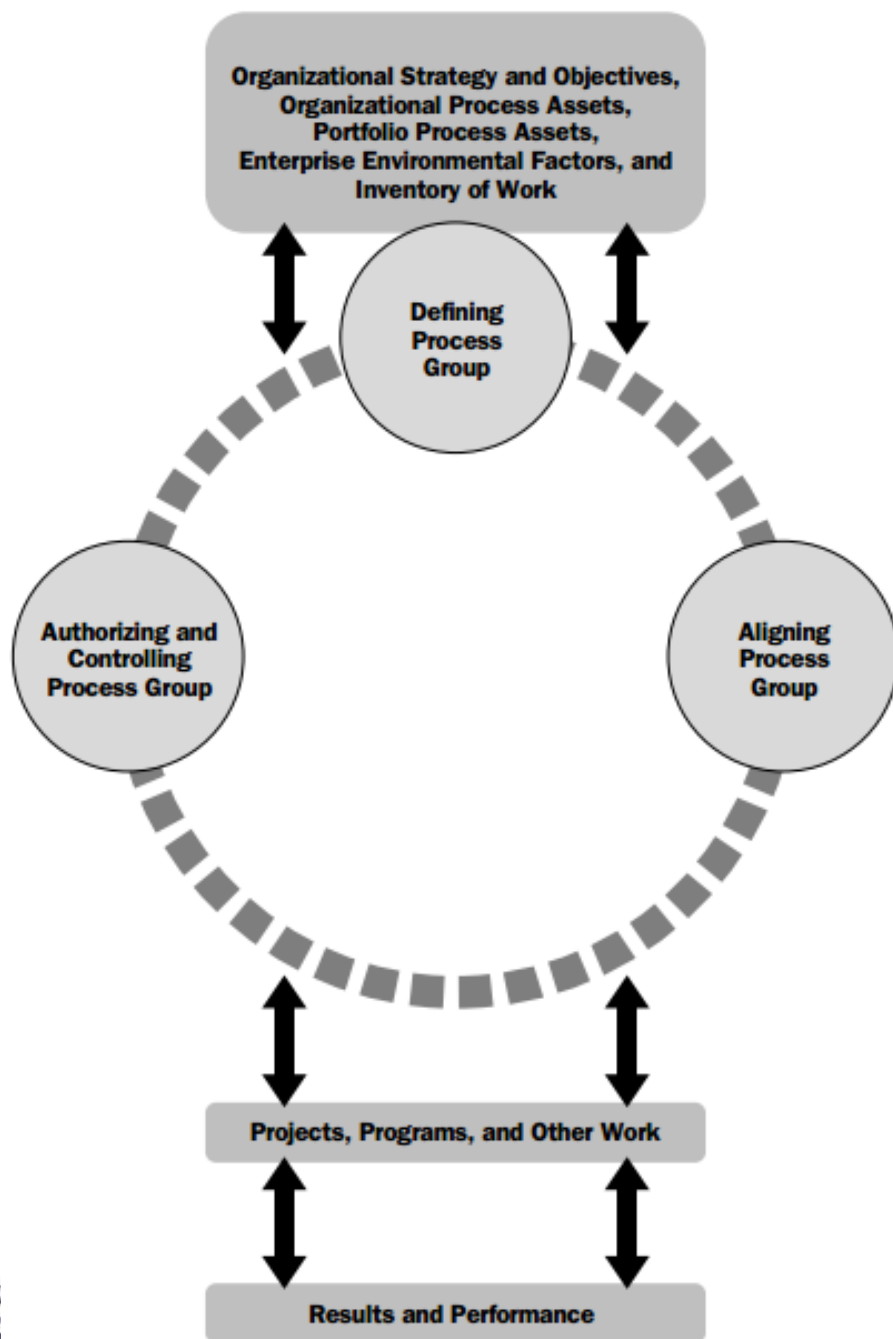


## 项目组合管理路线图



## 项目组合管理战略全局



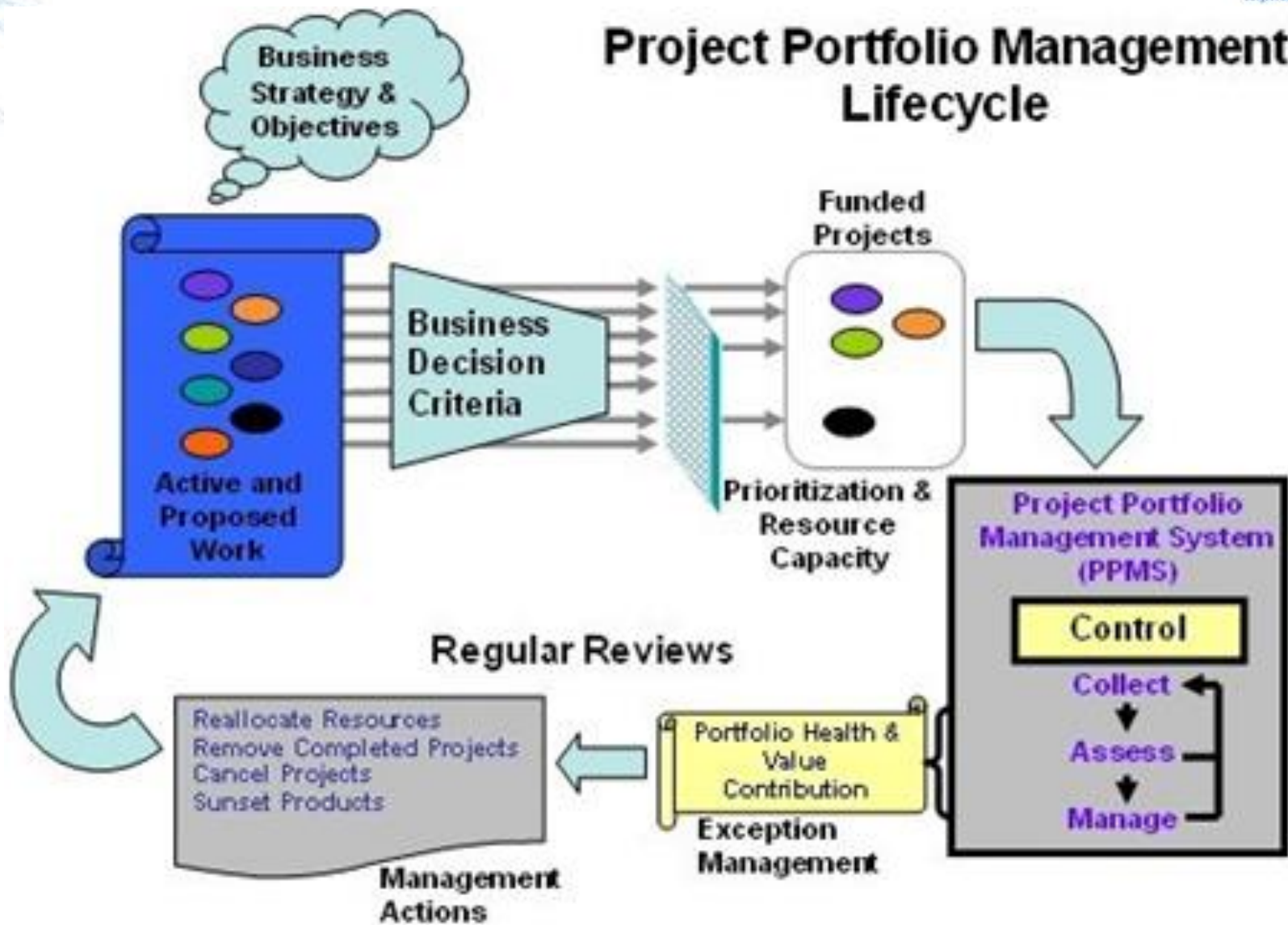


## 项目组合管理过程组



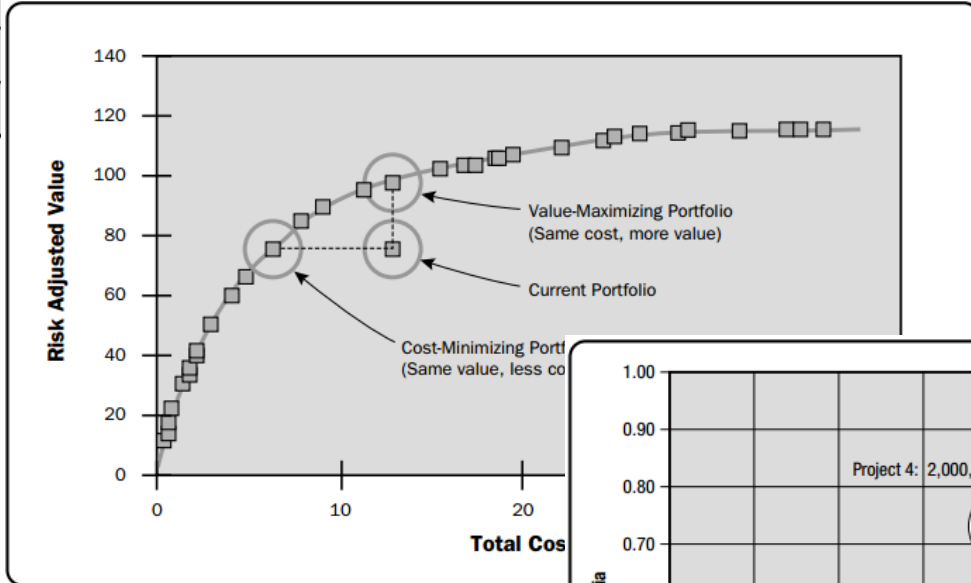


# Project Portfolio Management Lifecycle



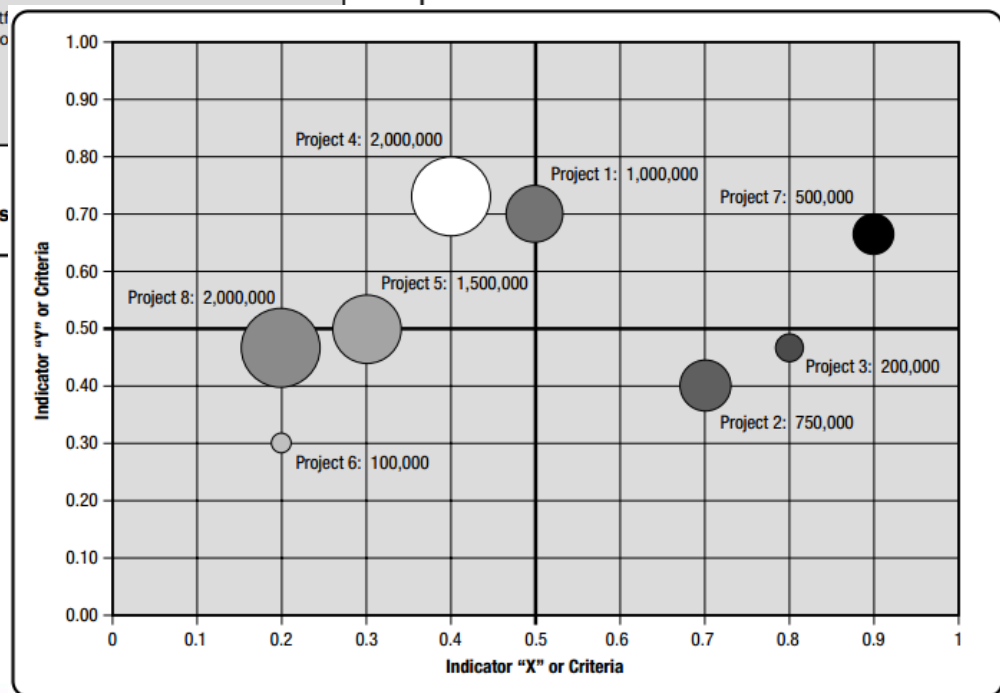
PROJECTS	Criterion 1		Criterion 2* Probability of Success		Criterion 3		Criterion 4		PRIORITY	
	Measure	Rank	Result	Rank	Level of Importance	Rank	Measure	Rank	Score	Priority
Project 1	16.0	2	8.8 (\$11M X 80%)	2	5 (++)	1	\$2M	1	1.50	1
Project 3	14.0	4	18.9 (\$21M X 90%)	1	4	2	\$2.5M	2	2.25	2
Project 4	15.5	3	8.45 (\$13M X 65%)	3	2	4	\$3M	3	3.25	3
Project 2	19.0	1	5.95	4	3	3	---	---	---	---
Project 5	10.0	6	---	---	---	---	---	---	---	---
Project 6	12.0	5	---	---	---	---	---	---	---	---

排序



优化

平衡



# 目录



项目组合经理与PfMP认证



PMI 针对600位全球知名公司高管的调查显示多数人认为自己的公司在人才管理方面做得很不够。

95%的高管说成功取决于合适的人才。

63%的高管说专业对口资源严重不足。

33%的高管说因缺乏人才而影响战略。

什么是执行力? 执行力从何而来?  
——人才.....!

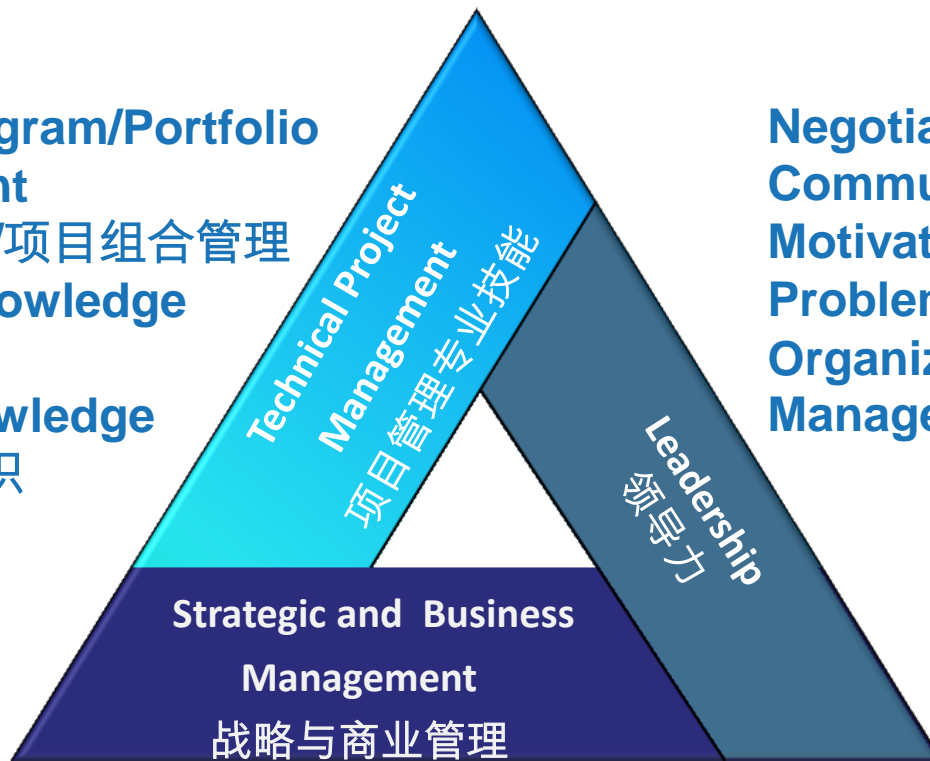


# 新项目/项目集/项目组合经理要求

**Project/Program/Portfolio Management**  
项目/项目集/项目组合管理

**Product Knowledge**  
产品知识

**Sector Knowledge**  
专业领域知识



**Negotiation** 谈判

**Communication** 沟通

**Motivation** 激励

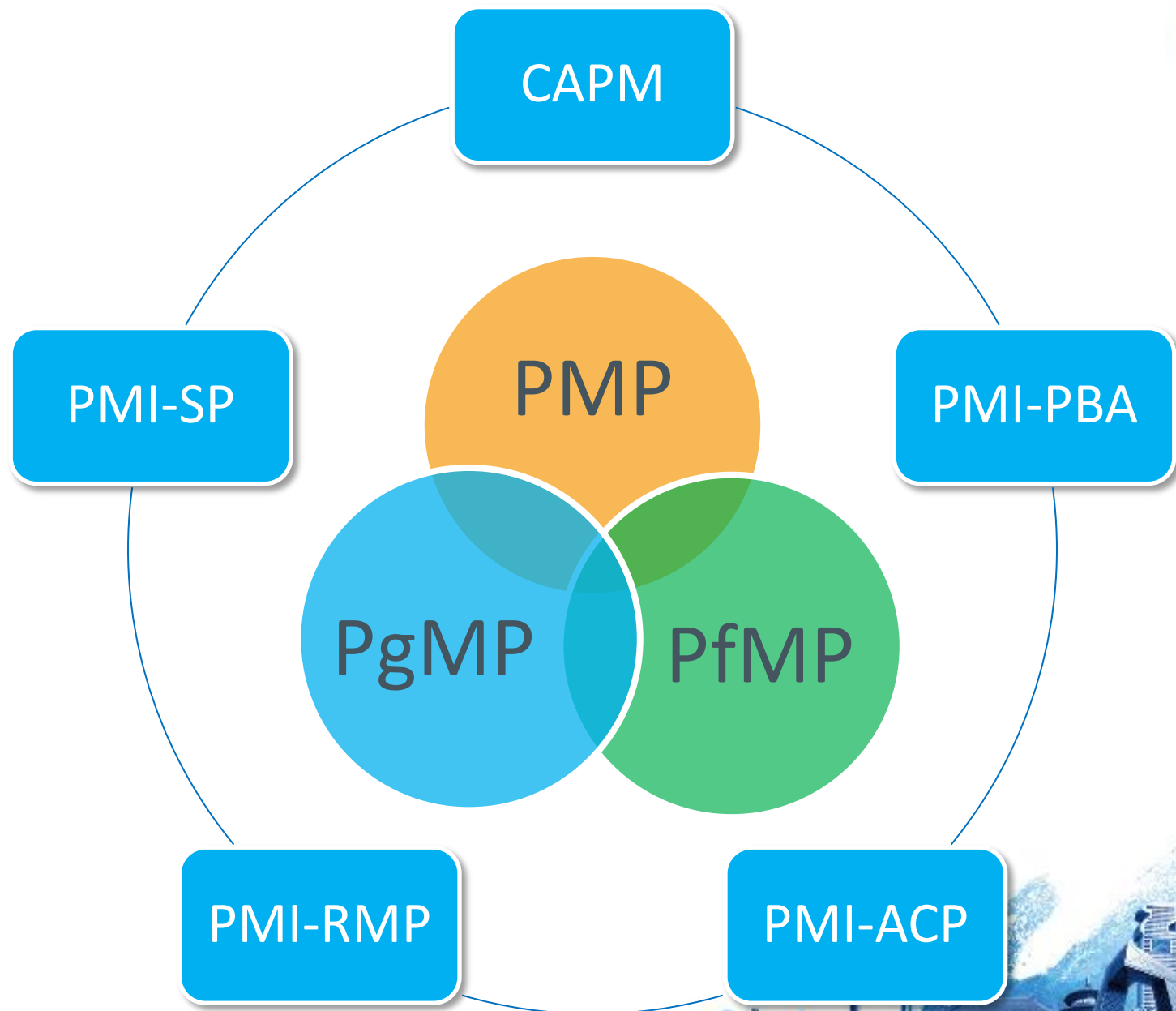
**Problem Solving** 解决问题

**Organization Change Management** 组织变革管理

**Strategy Alignment** 战略一致

**Innovation** 创新

**Finance/Marketing/HR/Operational Functions**  
财务/市场营销/人力资源/运营管理



PgMP  
1,733

PfMP  
370

PMI-SP  
1,559

PMP  
729,552

CAPM  
32,115

PMI-ACP  
12,971

PMI-RMP  
3,746

PMI-PBA  
981

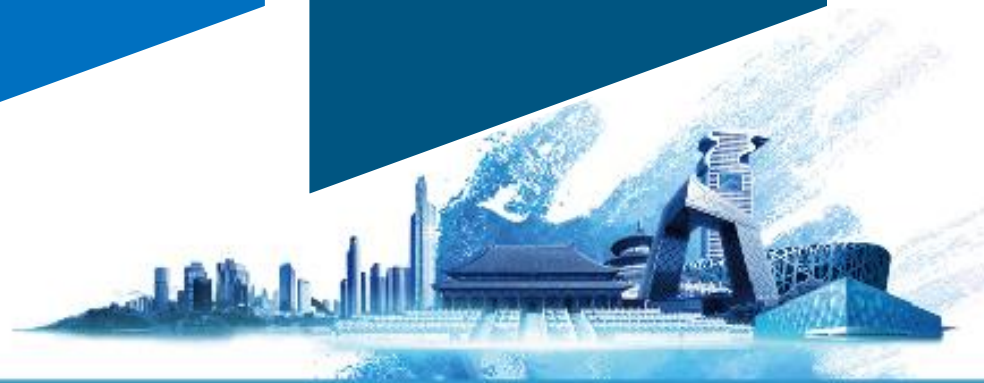


# PMI - PgMP(项目集管理专业人士)认证

2007年推出，全球有效认证1733人，中国有效认证82人  
指导在组织战略指引下如何管理大型项目、项目群与多项目

许多顶尖企业（如GE、霍尼韦尔、亚马逊、AT&T、惠普）已经普遍设置项目集经理岗位

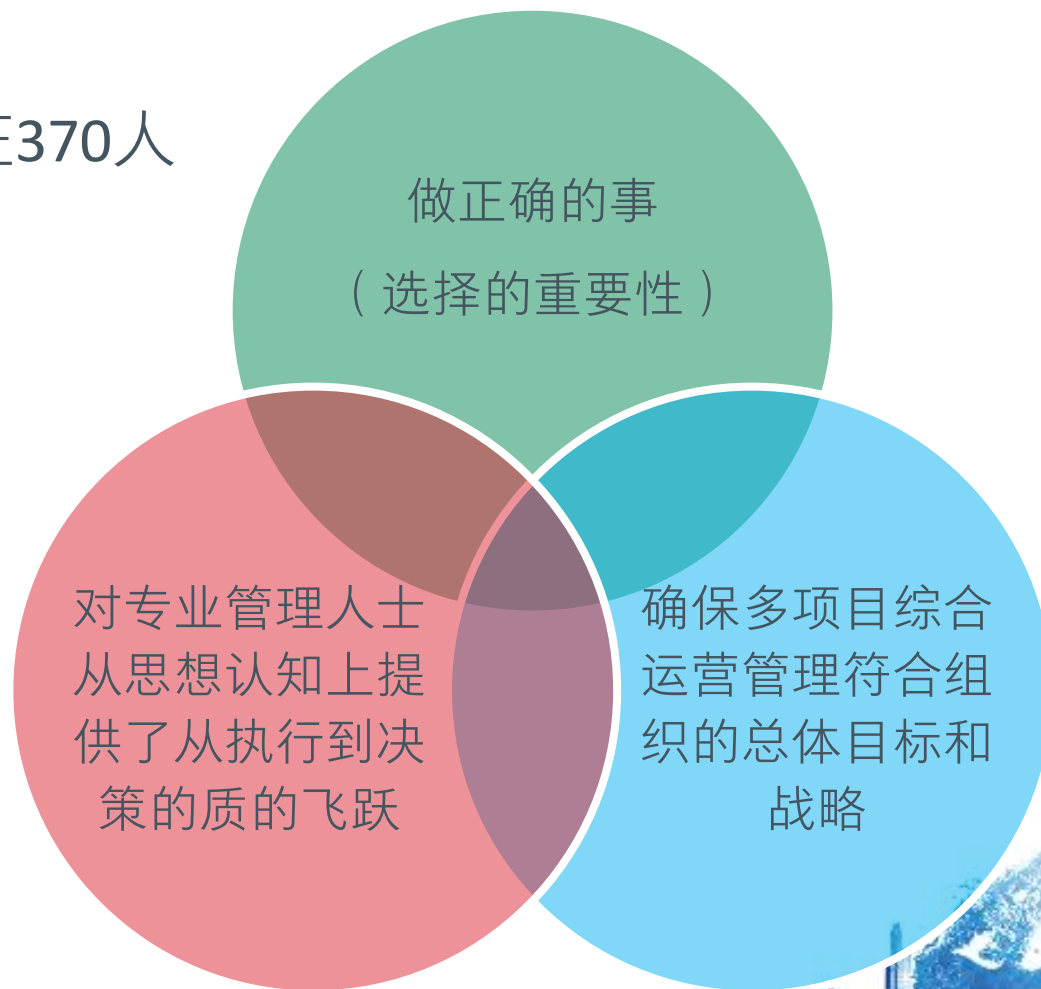
成为通向企业高级管理层的又一阶梯





# PMI - PfMP(项目组合管理专业人士)认证

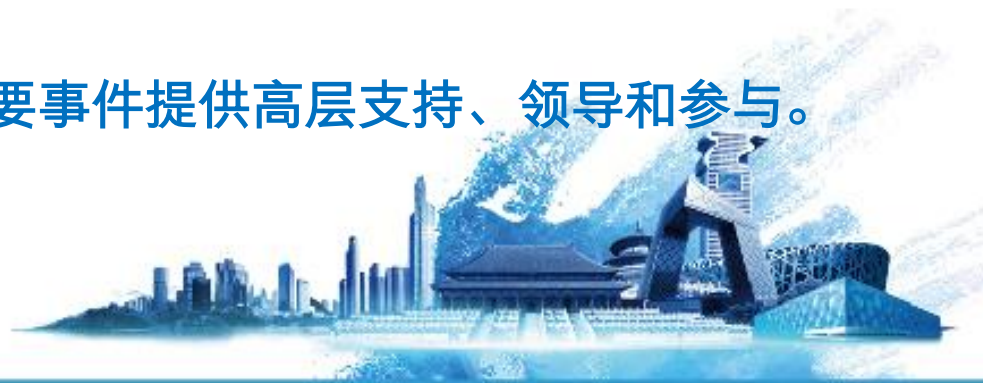
2013年推出，  
全球有效认证370人  
中国6人。



# 项目组合经理的角色定义

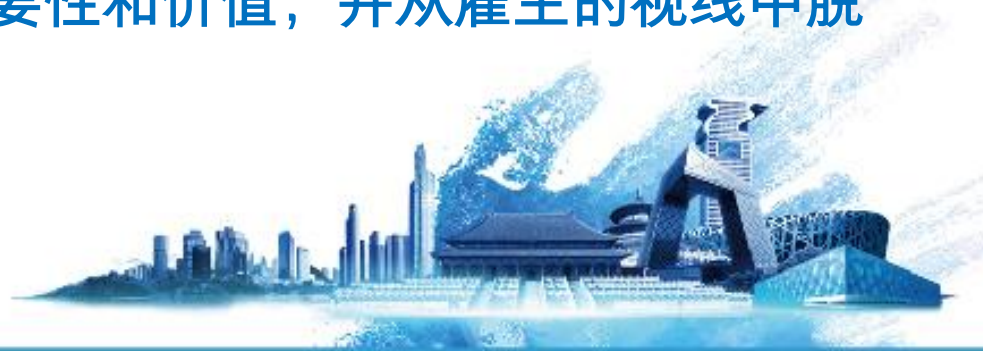
项目组合经理负责监控和管理指定的项目组合，通过：

- 建立和引导项目组合组件的选择、优先级排序、平衡和终止流程，以确保与组织战略保持一致。
- 向关键干系人及时提供项目组合及其组件的绩效报告。
- 协助管理层对项目组合进行检查、再排序和优化。
- 确保对项目组合的进度、影响和变更等相关管理工作，与干系人保持及时、一致的沟通。
- 参与项目集、项目的检查，对重要事件提供高层支持、领导和参与。



# 项目组合经理PfMP认证对象

1. 在项目组合管理方面，您是否具有先进经验和技巧？
2. 您是否想要展示您协调管理一个或多个项目组合并达成组织策略与目标的能力？
3. 您是否能够执行项目组合的过程管理、项目组合过程中的沟通，以及给予行动意见？
4. 您是否负责确保您所在组织在“做对的事”？
5. 您是否想增加您在组织里的重要性和价值，并从雇主的视线中脱颖而出？



# PfMP与PMP、PgMP认证的区别

区别点	PfMP 认证	PgMP 认证	PMP 认证
面向对象不同	PfMP 认证面向组织的高级管理人员与项目高层，主要管理层次为大型战略项目组合的高级管理。	PgMP 认证面向组织的中高级管理人员与项目中高层，主要的管理层次为大中型战略项目、项目集管理。	PMP 认证主要面向刚从事项目管理的年轻项目经理，主要管理项目为小型项目、单项目与简单项目。
认证体系不同	PfMP 认证评估的依据《项目组合管理标准》	PgMP 认证评估的依据《项目集管理标准》	PMP 是关于项目管理知识的认证，考核的依据为《项目管理知识体系，即 PMBOK》，更大程度来说对理论的认证
考核重点不同	PfMP 除了考试考核外，要先通过专家小组评估，更加注重对申请者的经验与资历的考核。	PgMP 除了考试考核外，要先通过专家小组评估，更加注重对申请者的经验与资历的考核。	PMP 认证以考试考核为唯一考核手段，且侧重于理论考核。
认证流程不同	PfMP 要经过二步评估流程，包括专家小组评估 (Panel Review) 和考试。	PgMP 要经过二步评估流程，包括专家小组评估 (Panel Review) 和考试。	PMP 只需通过考试就能获得证书
两者目标不同	PfMP 是管理项目组合以实现组织战略目标和收益最大化。	PgMP 是管理项目集以实现业务战略目标。	PMP 是管理项目以获得可交付成果。



# PfMP认证过程

教育背景	项目组合管理经验	职业工作经验
高中毕业	最少 7 年 (10500 小时) 不重叠的项目组合管理经验	最少 8 年 (96 个月) 职业工作经验
或者		
大学本科或以上	最少 4 年 (6000 小时) 不重叠的项目管理经验	最少 8 年 (96 个月) 职业工作经验

**项目组合管理经验：**指项目组合管理五大绩效域（战略、治理、绩效、风险、沟通）的相关工作经验。

**职业工作经验：**毕业后参加工作的年限。

PfMP 采用二阶段认证审查流程，申请人必须通过上一阶段，才具备下一阶段审查的资格，至于各阶段结果都采取 Pass/Fail 制度，详细内容如下。

**第一步评估：**专家小组评估(Panel Review)。由 PMI 认证主管根据申请者提交的《Portfolio Management Experience Summaries》来评估申请人的项目组合管理经验。

**第二步评估：**认证考试(Exam)。申请者参加考试，考题类型为单项选择题，以情境分析题为主。



# PfMP认证过程

## 考试题目数量:

计分题	非计分题	总题目数
150	20	170

20 道是非计分题不影响考生成绩，在考试中作为一种有效合法的途径来测试未来试题的有效性。非计分题随机分布在整套试题中。

## 考试内容分布:

项目组合管理绩效域	内容比例
战略 (8 个任务)	25%
治理 (5 个任务)	20%
绩效 (10 个任务)	25%
风险 (6 个任务)	15%
沟通 (6 任务)	15%
总计:	100%

## 考试时间:

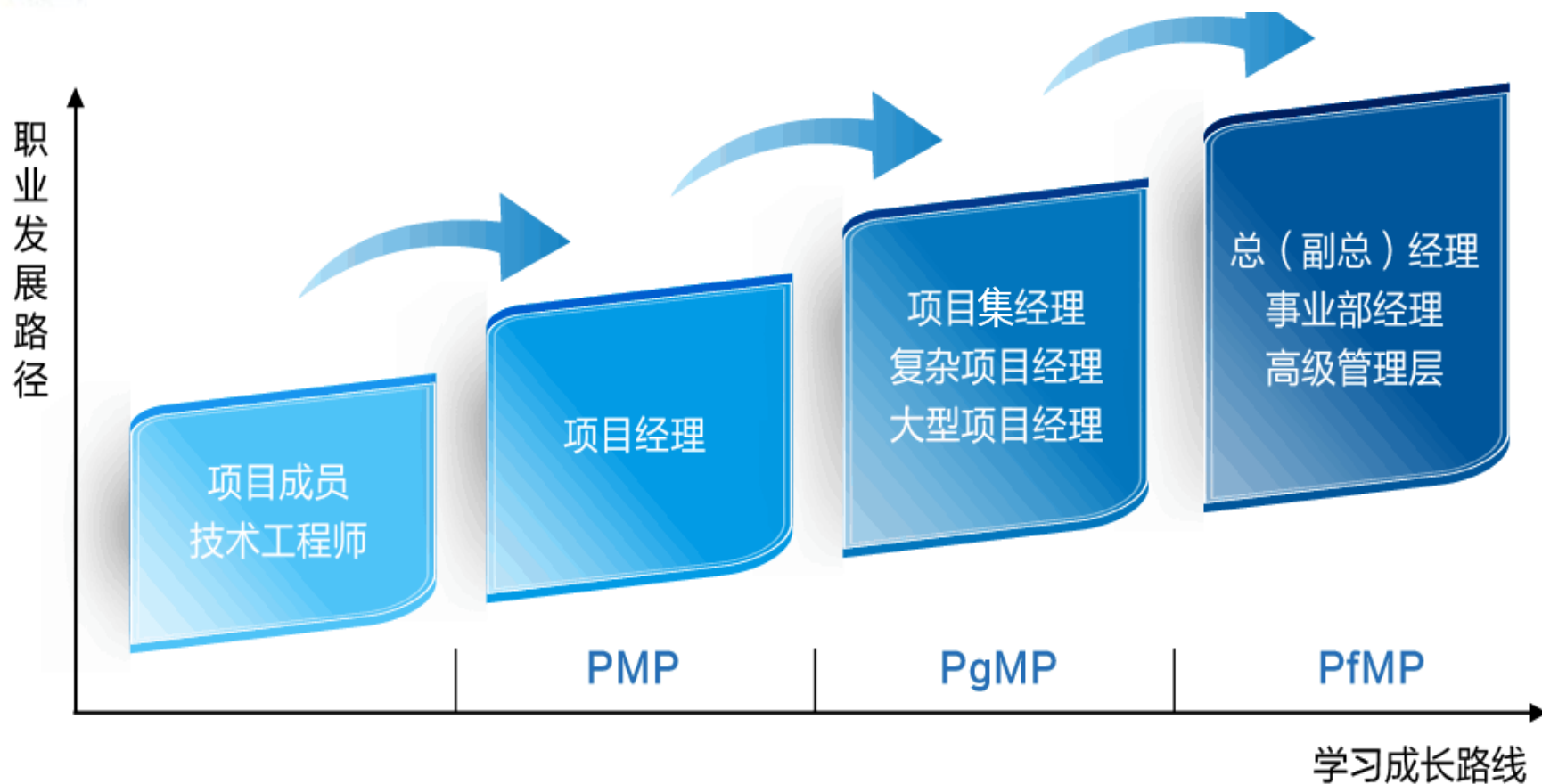
考试时间
4 小时



Congratulations, you have obtained the PfMP® Credential



# 项目经理职业发展路径



# 谢谢大家! Thank you!







项目管理 Project Management-  
Embracing China Opportunity

# 中國機遇

PMI (中国) 2016项目管理大会 | PMI (China) Congress 2016

2016年10月22-23日 中国·北京  
22-23 October , 2016 Beijing · China

