

项目组合管理思想在研发项目管理中的运用研究 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/493/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_BB_84_E5_c67_493699.htm 随着我国市场经济的发展，各行业纷纷引进竞争机制，企业为了获得发展和提升其核心能力，就需要进行多种研发项目的投资，这就形成了一个研发项目组合。所做的研发项目越多，管理也就越复杂，因为随着研发项目类型和数量的增加，研发项目所涉及的范围也越来越宽广，内容也越来越复杂。为了企业这种发展的需要，就需要新的管理思想和方法。然而目前我国研发项目管理还一直停留在一种孤立的、隔离的传统管理方式上，既无法保证研发项目之间的有机联系，更无法保证研发项目与企业的战略目标相连。即使有些研发部门采用了系统的项目管理思想，其范围也很有限，只是停留在单个研发项目的水平上，即以独立的研发项目为基础的分散式项目管理，而不是将所有研发项目视为一个整体进行管理，不利于企业整体水平上优化资源，不能有效的处理与现有业务直接有关的、而且在企业水平上与未来发展密切相关的重要活动。因此这就需要一种新的项目管理思想来指导。这样，项目组合管理Project Portfolio Management (PPM) 的概念便应运而生。自此在项目管理科学产生以来，经历了两次跨越。第一步跨越是通过项目团队对各类新产品的研发与生产准备进行管理，打通职能部门之间沟通的壁垒；第二步跨越是通过多项目管理中心对相关的项目进行管理，打通项目之间沟通的壁垒。

一、项目组合管理的概念

项目组合管理是管理多种类型项目的一种方法或思想，它以企业战略目标为导向，以提升

企业核心能力为目的，通过对每个战略目标进行分解，将企业资源进行整体优化配置与分配，规避企业投资风险，进而对每个项目进行评价、选择、实施、运行，以实现企业长足发展的目的。项目组合管理和传统的项目管理的区别主要是：传统项目管理采取的是自下而上的管理方式，即数据从项目管理的底层开始收集，传送至高层经过分析后对项目进行管理和控制。我们认为这是一种偏向于战术性的项目管理方式，不能及时发现与企业的目标发生偏差或不能超越企业执行和控制能力的项目。而项目组合管理采取的是自上而下的管理方式，即先确定企业的战略目标，优先选择符合企业战略目标的项目，在企业的资金和资源能力范围内有效地执行项目。

二、项目组合管理在企业研发项目管理中的重要作用

- 1、在企业内引进一个连贯统一的研发项目评估与选择机制。对研发项目的特性以及成本、资源、风险等项目要素（选择一项或多项因数）按照统一的计分评定标准进行优先级别评定，选择符合企业战略目标的研发项目。许多企业的战略目标最终会分解成为一个个研发项目进行实施，但在研发项目选择过程中通常会碰到各种各样的问题，例如个人的情感因素等等，项目组合管理要做到的是根据企业目标分解研发项目选择的因素，然后根据这些因素判断新的研发项目是否符合企业的战略，提高研发项目选择的客观性和科学性，减少主观性和盲目性。
- 2、实现研发项目的财务和非财务收益，保持竞争优势。以往研发项目管理中我们较多的只注重单一研发项目的财务收益，而在实际当中，有些研发项目的实施并非只是获得财务回报。项目组合管理兼顾了研发项目的财务收益和非财务收益，以及研发项目之间的依赖关系及其

之间的贡献，从而实现整个研发项目组合的最佳收益，保证企业的竞争优势。

3、对企业里所有的研发项目进行平衡。企业发展到一定阶段就会产生不同的研发项目，只有实行组合管理，才能有效平衡长期和短期、高风险和低风险以及其它因素的研发项目。

4、在研发部门（企业）范围内对研发项目分配研发部门的资源，保证优先研发项目的资源分配。一个新的研发项目提议被创建后，我们首先要看的是研发部门有没有足够的资金和资源能力来完成这个研发项目。只有实现了研发项目的组合管理，才能快速地对研发部门的资金和资源能力做出判断，并在研发部门的能力出现短缺时，采取有效的措施，如资源能力不足时，我们可能采用研发项目外包的形式。同时，实现组合管理有利于我们将资源优先分配关键的研发项目，以保证研发部门目标的顺利实现。

5、实现对研发项目实施的有效监控。借助于计算机信息系统，项目组合管理主要通过以下几个方面实现对研发项目有效监控：

提高研发项目管理的可见度。这可能是研发部门决策者在以前的研发项目管理中碰到问题，对研发项目的管理只能依靠下层经理的数据报告。实施组合管理后，决策层可以清楚地了解到组合内所有研发项目的状况，加强对研发项目的控制。

固化研发项目的管理流程。目前研发部门中普遍存在研发项目管理各自为政、自成体系的状况，也就是不同的研发项目经理可能采取了不同的研发项目控制流程。研发项目组合管理强调在同一研发部门内同类型的研发项目管理采取同样的管理流程，这样可以使研发项目管理的流程进一步得到优化，有利于项目实施过程的控制以及明确责任。实现研发项目之间的横向管理。这是我们在单一的项目管理模式下

所不能做到。例如我们通过项目组合管理建立了研发项目之间的里程碑依赖关系，就很容易控制被依赖研发项目产生的变化对所依赖的研发项目造成的影响，从而采取相应的措施。

6、促进研发项目执行过程中的交流。项目组合管理给企业的决策层和执行层（纵向）、以及不同部门之间（横向）研发项目参与者提供了一个交流的工具。使研发项目的参与者能够互相交流研发项目管理过程中的经验和意见，了解研发项目的进展状况，以及自己在研发项目实施中的位置和作用，这些对于研发项目取得成功都是非常重要的。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问
www.100test.com