

新常态下的 工程项目管理

万国杰 著



中国石化出版社

[HTTP://WWW.SINOPEC-PRESS.COM](http://www.sinopec-press.com)

新常态下的工程项目管理

万国杰 著

中国石化出版社

内容提要

本书是从投资和企业经营的角度,在当前以及未来产能过剩、经济结构转型升级、法制环境日益规范的形势下,基于委托代理理论、公司治理理论和激励理论,对工程项目从立项筛选、评估决策、总体策划、过程控制、项目验收、后评价、资产组合及处置等方面进行了系统阐述。书中既有理论分析和理论创新,又通过案例剖析项目管理中成功与失败的因素。跳出传统项目理论就项目讨论项目管理的怪圈,而是从一个更高的视角、更宽的视野,更深入地观察工程项目管理的本质和内涵,发掘工程项目管理的核心要义。

本书可供工程项目管理的从业人员(包括设计院、工程公司、咨询公司、监理公司、施工企业等)、企业投资和工程管理人员使用,也可供项目管理的研究者和咨询机构、资产评估机构、政府投资管理人员以及对项目管理感兴趣的人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

新常态下的工程项目管理/万国杰著.
—北京:中国石化出版社,2017.
ISBN 978-7-5114-4356-4

I. ①新… II. ①万… III. ①企业管理—项目管理—研究—中国
IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 281155 号

未经本社书面授权,本书任何部分不得被复制、抄袭,或者以任何形式或任何方式传播。版权所有,侵权必究。

中国石化出版社出版发行

地址:北京市朝阳区吉市口路9号

邮编:100020 电话:(010)59964500

发行部电话:(010)59964526

<http://www.sinopec-press.com>

E-mail:press@sinopec.com

北京富泰印刷有限责任公司印刷

全国各地新华书店经销

*

787×1092 毫米 16 开本 14 印张 306 千字

2017 年 1 月第 1 版 2017 年 1 月第 1 次印刷

定价:40.00 元

序一

企业的盈利水平取决于其商业模式和技术水平，企业的竞争力也取决于其商业模式和技术水平。其中，企业的商业模式是根据其发展战略，按照发展规划逐步建立起来的。如何把企业的发展战略转化为商业模式，并产生预期的盈利能力、形成核心竞争力是实现企业战略目标的关键环节。通过投资、重组、资产组合等方式是实施企业战略的主要渠道。如何选择投资方向？如何筛选投资项目？如何优化投资方案？是平行推进项目的进展，还是按照重要程度分别推进？如何排列不同项目的优先等级？如何有效配置企业的资源？如何管控项目使其最大程度满足企业的战略目标？《新常态下的工程项目管理》通过剖析国内外投资管理成功和失败的案例，吸纳现代投资管理和项目管理的最新理论，在新经济的形势下从公司治理的角度融合工程项目管理的实践和系统思考，形成了适合工程项目投资管理的、独特的项目组合管理理论，并通过案例分析讨论了对这一理论的实际应用。

在粗放式和规模型经济发展模式中，形成的传统的项目管理模式，已经不能适应新形势下现代企业对精细化和效益型的发展需求。必须探索和创新适应企业结构转型和升级发展的投资管理模式和工程项目管理模式。《新常态下的工程项目管理》是这一探索和创新的重要成果，既有对投资管理和工程项目管理发展历程的总结和分析，又有对典型项目投资管理和项目管理案例的分析和思考；既有精炼和浓缩的理论又有具体操作的路径，更为重要的是提供了一个突破传统、开拓视野的投资管理和工程项目管理的思维方式。

在新的经济形势下，从投资方向的研究、投资项目的筛选、项目的优先级排序、项目组合管理的评估一直到项目组合管理成果的验收，书中按照投资项目管理的基本规律和逻辑关系，分层次、分阶段进行讨论和展开。传统投资管理和工程项目管理模式中主要是具体项目的管理和执行层的管理。项目组合管理理论与实践是站在公司战略的高度，重点突出了公司决策层和管理层如何通过建立流程和体系管理投资效益和效率、管控工程项目的实施方式、管控工程项目的实施效果。弥补了传统投资管理和工程项目管理模式中决策层和管理层被动管理投资和工程项目的不足。使得工程项目建设真正成为落实企业发展战略的措施和途径，改变了传统项目管理“为建设项目而建设项目”的观念。从思维方式和改进管理流程上为投资管理和工程项目管理开辟了一个新的视野。

大唐集团副总经理 吴秀章

序二

从宏观经济形势看，在经历了“次贷危机”之后国际经济增长乏力，中国经济在经历了 30 多年的高速增长后也面临着低端产能过剩、需要调整经济结构、从需求和供给两个方面寻找突破的情况。从企业层面，最近对以前的项目梳理了一遍，清理出不少低效和无效投资。这些低效和无效投资给企业带来损失，并且已经无法挽回。我们需要思考为什么会有这些低效和无效投资以及如何从管理上改善和提高投资效益和效率。在新经济的形势下，采用项目组合管理理论与实践从投资管理、项目筛选、项目组合管理等方面做出了有益的探索。

《新常态下的工程项目管理》一书分析了传统项目管理模式和现代项目组合管理模式的管理对象、管理重点和管理方式。通过对比分析揭示了产生无效投资的成因，并提出采用现代项目组合管理模式完善和改进投资管理的思路和途径。按照这一思路对我们现有的投资方案和管理已经取得了明显的成效。通过对投资方向的研究、对投资项目的筛选、对原有资产的清理、对投资方案的比选和优化，改善了投资结构，提高了投资项目的收益水平。对方案比选和优化后投资收益率较高的项目，提高其优先等级，优先配置优质资源，优先推进。对收益率达不到要求的投资项目降低优先等级，控制推进节奏继续优化投资方案。对于投资收益率远低于设定指标的投资项目，及时终止或者退出，将资源重新配置到优先级较高的投资项目上。这正是新经济下项目组合管理主要任务，也只有采用项目组合管理模式才能够实现这一目的。依靠传统的

项目管理模式是很难做到这一点的，甚至可能还会产生相反的作用。

无论是大中型的新建工程项目、规模较小的投资项目，还是企业中大量存在的技术改造项目，实践已经证明采用项目组合管理模式都产生了预期的效果。通过项目评估、方案优化淘汰了一批投资效益不好、偏离公司发展战略的项目。同时也筛选出真正符合公司战略目标、投资效益较好的或者是具有竞争力的项目，资产质量正在得到逐步的优化。

中国的改革进入深水区，经济发展进入新常态。企业面临调整结构、转变发展方式、生存和发展的新压力。调结构和转变发展方式需要找对方向、选好办法。对于投资管理和项目管理领域来讲，尽快转变思维方式，用项目组合管理的思维方式思考问题，适应新形势、顺应新趋势，顺势而为。从传统的项目管理模式和思维方式中蜕变出来，建立适合企业发展的项目组合管理体系、组织和流程，不失为一个正确的渠道。

中国神华煤制油化工有限公司董事长 张继明

前 言

为什么有的企业投资的工程项目能够盈利，为什么有的企业投资的工程项目盈利能力较强，而有的企业却做不到？为什么在激烈的市场竞争中，有的企业能够游刃有余，有的企业却捉襟见肘？即使在同一个行业内投资同样的工程项目，为什么有的企业能够盈利，有的企业却出现了亏损？为什么生产同样的产品，有的企业的成本高居不下，有的企业却能够提供价廉物美的产品？为什么有的企业在抱怨市场低迷和行业周期之时，有的企业却发现了新的发展机会？那些百年老店基业长青的企业是如何管理投资项目的？特别是在传统能源行业里，在工程项目投资管理领域中，这些问题既显得更加突出，也显得更加紧迫。

中国经济正处于新旧发展动能转换、结构转型和升级的新常态。新技术、新产业、新业态和新模式将成为引领经济发展的新引擎。在以创新驱动为核心的新经济下，在紧缺型经济下形成的传统的工程项目管理思维和管理模式，已经不能适应新经济的要求。新技术、新业态和新模式是为了适应新环境，实现新目标的载体和途径。企业需要通过调整发展战略和业务单元，创新商业模式谋求新的发展机遇。通过投资、资产重组、资产组合整合高价值资源，是实现企业战略调整目标的主要渠道。

在面对众多性质各异、规模和风险程度不同的商业机会以及投资项目时，如何能够科学高效地筛选和决策投资的方向和确定投资的项目，也就是确保公司要“做正确的事”，是事关企业战略正确实施的大事，是事关一个公司生存和发展的大事。在明确了企业的发展战略和商业目标后，选择什么样的投资项目、资产重组目标和资产组合方向，是决定企业战略目标能否实现以及实现程

度的基础。把决策投资的不同工程项目按照一种什么样的方式来实现，才能较好地实现公司的战略目标，有条不紊地逐步实现公司的结构转型，同样是企业需要研究的重大课题，也就是要保证“把事情做正确”。

无论是多元化的发展战略，还是一体化的发展战略，企业常常面临多个工程项目同时推进。这些工程项目在企业的发展战略中有不同的战略定位，在企业商业运营模式中有不同的功能定位，在企业的发展规划中有不同的时间目标。有的工程项目处于企业战略中的关键和核心范围，有的工程项目属于企业战略中辅助和配套的范围；有的工程项目事关企业的生存，有的工程项目决定了企业的发展；有的工程项目需要抢占市场的先机，要加快推进，有的工程项目则需要根据对政策和市场的研究结论，控制进展节奏。如何判定不同的工程项目在公司战略中的定位，如何规划不同的工程项目推进的时间节奏，是决定企业能否把有限的资源和战略目标相匹配，以及“在正确的时间做正确的事”的基础。

选择了正确的发展方向，确定了适合的商业运营模式和商业目标，并在此基础上筛选出符合企业商业运营模式和商业目标的工程项目，这些工作应该是企业战略层面的事。通过什么样的管理模式，采用什么样的管理方式来运作这些工程项目，使其结果满足企业的商业目标，或者在企业的内外部环境发生变化的情况下，能够及时有效地调整项目和企业的商业目标，使其符合企业的战略目标，这些工作应该是企业运营层面的事。

如何管理这些工程项目，不同的行业有不同的管理方式，不同的企业有不同的管理模式。管理方式和管理模式的选择受到多种复杂因素的影响，比如文化和制度的影响。不同的发展阶段对管理方式和管理模式也有不可忽视的影响，比如在高速发展的初级阶段和中低速发展的精益化阶段，会对工程项目管理模式有不同的选择原则。计划经济的制度下投资主体是政府，主要的资源是依靠政府行政手段，按照政府的计划来配置，项目建设单位（计划经济制度下的用语）的主要任务是组织资源实施工程项目建设，不对工程项目投资的回报

负责，也不用进行项目投资可行性的研究和论证，因此主要采用“项目建设指挥部”的管理模式。市场经济制度下的投资主体是多元化的，既有企业、机构和政府，也有各种组织和自然人。这些投资主体投资的目的主要是为了获得较高的投资收益和较好的投资效果。投资的效果主要由市场决定，投资的决策也主要由投资者根据自身对市场形势的判断做出。

工程项目建设的资源主要按照市场经济的规律来配置。在这种情况下，很多企业选择项目管理的模式来运作工程项目。在经济进入新常态的形势下，应该采用什么样的项目管理模式？

随着国际分工的细化、国际经济一体化的发展和知识经济到来，企业面临更加复杂多变的经营环境和生存发展压力，传统的项目管理模式已经难以适应企业发展的新常态，并且在工程项目的实际运作过程中显现出诸多弊端。在这种形势下有些企业探索和采用项目组合管理的模式来运作工程项目。项目组合管理的运作模式和传统的项目管理模式虽然都是管理工程项目的平台，但是却有着本质的区别。无论从管理的基础理论、管理的方式和管理的目标等方面，项目组合管理都有别于传统的项目管理。对于具备一定规模、面临多种类别工程项目的企业，传统的项目管理模式有时可能会偏离公司的战略目标，产生某种“失控”的现象。比如有些项目处于项目前期阶段，对项目的技术和经济性进行研究和比选。有的处于定义阶段，在进行总体设计和基础设计。还有多个性质不同、规模不等、地处不同区域的工程项目处于执行阶段。同时，经营性生产公司也会不断地进行技术改造，这些技术改造有的是为了消除生产瓶颈，有的是为了消除安全隐患，有的是为了节能降耗，还有为了满足国家新的环境保护标准等。

传统的项目管理模式是各个工程项目独立运作，各自平行地往前推进，项目经理主要考虑各自所负责的项目，会采取最有利于本项目的管理措施。有的项目在项目定义不清和范围不定的情况下推进速度较快，在工程项目进展的过程除了产生大量的缺项和漏项，除了造成项目变更量较大外，还会造成资金紧

张不能按照进度支付工程款和物资采购款，产生较大的资金缺口。资金缺口反过来又影响工程项目的进展，造成项目的进度不平衡，并且投资额增加超过某一数值后有可能动摇项目的立项基础和可行性研究报告的结论。项目投资有可能从原来决策时的“可行”变为“不可行”。

传统的项目管理模式缺乏项目执行与公司战略相关联的渠道和平台，缺乏对关键事件和时点的评估手段和调整机制，造成对具体工程项目的管理产生“战略盲区”。有的项目进展缓慢，不仅对完成投资预算有一定困难，而且还会对下游装置的建设和投用产生制约，造成已经建成的工程项目不能按期产生投资回报，错过了产品上市的最佳时机。这种工期延误积累到一定程度，不但增加了工程项目的投资和生产成本，而且有可能由于产品上市时间、项目投资的大幅增加和市场价格变化等多重因素作用的结果，使项目的投资变成低效资产甚至是无效资产，不但不能给企业带来预期的投资回报，而且有可能成为企业负担。有的企业技术改造项目管理的过程中，对项目再投资缺乏系统的评估，缺乏对再投资技术经济指标的论证，缺乏对改造项目可行性的审查，头痛医头，脚痛医脚，甚至出现在技术改造项目的基础上再进行技术改造的现象，造成重复投资、低效投资和无效投资。投资项目相互之间采用不同的管理模式。有的公司将技术改造任务交给一个职能部门或者综合管理部门去管理。有的公司交给某一个公司领导来负责，领导通过自己分管的部门来管理技术改造项目。有的公司则针对技术改造项目，按照矩阵的方式专门成立项目管理的组织机构，其管理的效果差别很大。工程项目之间互相争抢资源，争夺人力资源、管理资源和资金的现象成了矛盾的焦点。各个项目管理团队都在强调自己项目的重要性，而很少从公司发展战略的角度思考为什么要建设项目和如何建设项目。

同样的现象不仅在业主单位普遍存在，也发生在不同性质的承包商身上。比如某个作为长期从事环保工程的专业化公司，把每一个工程项目作为一个一个独立的项目来管理。这样从单个项目的角度来看，出现了资源严重紧缺。从

公司的角度来看，资源又没有得到充分的利用，资源利用效率偏低。公司项目管理陷入大量的事务性协调和资源调配之中。公司也很难分清哪个项目更急、更重要，哪个项目需要优先解决。公司项目管理成了一种被动解决问题的协调式管理。没有发挥公司集约化管理的优势，不仅是对本公司经济效益的损害，而且也是对社会资源的浪费。

在这种形势下探索采用项目组合管理的模式，在帮助公司建立项目治理框架的同时，也帮助项目建设各参与单位梳理项目组合管理的思路。建立起以公司战略目标为核心，统筹优化、资源整合、轻重缓急有序推进的公司项目治理框架，变被动的协调式管理为主动地指导式和控制管理。在新的经济形势下，为了使项目组合管理的理论和实践能够给更多的人提供参考和借鉴。本书通过对案例的剖析和项目组合管理实践的提炼，以及对在项目组合管理过程中形成的一些管理思路、管理办法以及由此形成的项目组合管理架构进行解析，形成项目组合管理的理论。希望能够为类似的工程项目管理或者投资公司、工程公司、专业承包公司、专业项目管理公司等相关企业建立项目治理架构提供参考。也为对项目组合管理感兴趣的，或者从事项目组合管理研究的同仁提供借鉴。

要建立完整、系统的项目治理体系不是一件很容易的事，既没有现成的理论作为依据，也没有成熟的模式可供参考，需要开创性的工作。项目组合管理作为项目治理框架的重要组成部分，作为落实企业战略目标、实施企业战略计划的平台，需要在项目管理和项目集管理的基础上，进行必要的探索，探索出适合本企业的项目组合管理模式、制度和流程。通过建立系统化的项目组合管理体系，用制度来整合资源，靠流程来开展工作。单个的项目管理和单个的项目集管理我们已经有比较成熟的经验，也有许多值得总结和汲取的教训，还有多年来对单个项目管理（项目集管理）的思考。这些都是我们探索企业项目组合管理的宝贵资源。

项目组合管理必须遵循三个原则：

第一个原则是项目组合管理目标和企业的战略目标相契合，简称契合原则。

第二个原则是项目组合管理要作为一个完整的系统来管理，简称系统原则。

第三个原则是项目组合管理要实施全寿命全系统管理，简称全寿命全系统原则。

项目组合管理效果的好坏不能靠主观的感觉，需要制定客观的标准。检验项目组合管理绩效的标准应该在项目组合管理实施之前制定。这一标准应该作为项目组合管理章程的一部分，或者作为项目组合管理组织的工作手册的主要内容。

本书的写作基本按照项目组合管理的目标体系、项目组合管理的计划体系、项目组合管理的资源框架、项目组合管理的沟通体系、项目组合管理的监控体系和项目组合管理的激励机制这样一个架构。这一写作架构符合项目组合管理的基本思维方式和项目组合管理的逻辑。其中，建立项目组合管理的目标体系是起点，实现项目组合管理的目标体系是工程项目管理和项目集管理的终点；通过项目组合管理的计划体系来规划从起点到终点的实施路径和实施原则，为项目组合管理的绩效建立考核的基准；项目组合管理的资源框架，是实施项目组合管理计划体系的基础和支撑；项目组合管理的沟通体系是对项目管理和项目集管理实施有效管理的基础，是保障项目组合管理目标分解、计划实施、资源优化与整合的基础，是保障项目组合管理各项工作有序运作的基础；项目组合管理的监控体系，是保障项目组合管理实际绩效符合项目组合管理目标体系和计划体系的手段，也是企业适应内外部环境变化，及时调整和完善计划的重要措施；项目组合管理的激励机制通过有针对性地设计正向激励和负向激励措施，引导或者约束管理行为指向项目组合管理的目标体系。供给侧结构性改革不仅仅是指产品的供给结构，也包括工程项目管理理论和管理模式研究的供给结构改革。

目 录

第一章 项目组合管理的背景	(1)
一、项目组合管理的实践现状	(1)
二、项目组合管理的理论现状	(14)
第二章 项目组合管理的理论要点	(22)
一、项目治理与项目组合管理	(22)
二、项目组合管理的概念	(27)
三、项目选择标准	(32)
四、项目组合的成组原则	(50)
第三章 项目组合的目标管理	(59)
一、项目组合管理目标的构建	(59)
二、企业级项目组合管理组织框架	(82)
三、企业项目组合管理资源框架	(99)
四、项目组合界面管理	(104)
五、项目组合的管理	(109)
第四章 项目组合计划管理	(113)
一、项目组合计划管理体系	(113)
二、项目组合计划管理原则	(118)
三、项目组合管理计划的编制	(124)

第五章 项目组合管理沟通机制..... (137)

一、项目组合管理沟通体系分析..... (138)

二、项目组合管理沟通要素分析..... (140)

三、项目组合管理沟通方式分析..... (144)

四、项目组合管理沟通方式形成及调整..... (147)

第六章 项目组合过程监控 (157)

一、项目组合管理进展状态监测及评估..... (161)

二、决策点评估..... (165)

三、项目组合管理偏差分析及对策..... (170)

第七章 项目组合试运行管理 (176)

一、项目组合试运行管理目标..... (176)

二、项目组合试运行组织管理..... (178)

三、项目组合试运行方案管理..... (179)

四、项目组合试运行计划管理..... (180)

第八章 项目组合验收管理 (182)

第九章 资产组合类项目管理 (186)

一、资产重组类项目管理介绍..... (186)

二、具体项目中各类资产的投资..... (189)

第十章 项目组合管理的激励 (191)

一、公司治理结构中的委托代理关系..... (191)

二、工程项目管理中的委托代理关系..... (192)

三、项目组合管理的激励..... (196)

附件 项目组合管理案例分析 (203)

第一章 项目组合管理的背景

一、项目组合管理的实践现状

工程项目管理在现实中有一个很有意思的现象，或者说是一件事情的两个方面：一方面是我们的培训材料、书店里的书籍大多是关于单个工程项目管理的。学校里和培训机构学习的内容也是大多是关于单个工程项目管理的；另一方面企业的实际情况是大多数情况下，企业面临多个工程项目同时存在，很少有企业同时只有一个项目；有的企业同时存在多个新建投资项目；有的企业同时进行多个技术改造项目；还有的企业既有新建项目，同时也在实施多个技术改造项目。但是大部分的企业是把这些新建投资项目和技术改造项目作为独立的项目进行垂直管理，很少有企业会根据这些工程项目的不同特点进行集约化的分组管理。也很少有企业把这些不同类型的工程项目作为一个系统的整体，和企业的发展战略、商业目标关联起来进行管理。人们往往容易把关注的重点放在解决了哪些问题、满足了什么指标这些具体的、当前的事情上，而很少思考为什么要投资这些项目、这些项目对企业的发展战略有什么贡献等这些宏观的、未来的事情上。企业资金充裕的时候，项目的立项审批就会容易一些，投资项目的预算就会宽松一些；企业资金紧张的时候，投资项目的审批和项目的投资概算就会相应地从紧。有些企业在完成了项目立项审批和投资概算审批程序后，将批复的投资范围置之一边，随意增加投资项目的建设范围，导致实际投资无节制地超出批复的概算。有些企业在投资项目完成后，只是进行了工程项目的结算，既不将项目的投资决算与批复的投资概算进行对比分析，也不进行项目的后评价与批复的项目可行性研究报告进行对比分析与评价，直接进入生产运行的管理阶段。有的企业在刚刚完成的技术改造项目上，又发现了新的问题和瓶颈，紧接着在原有技术改造的基础上进行新的技术改造。企业中存在这些现象，人们见怪不怪，习以为常，已经产生了视觉和思维的麻木和钝化。这说明工程项目管理的理论发展落后于项目管理的实际需求，说明企业中投资项目的管理能力已经不能适应实际工程项目管理的要求。需要探索新的项目管理理论和方法论来指导实际的项目管理，需要建立新的工程项目管理模式来满足项目管理实践的要求。

企业有两项主要任务：一项任务是生存，另一项任务是发展。生存是企业存在的基础。发展是企业天然的动力，是为了企业明天能够生存。作为企业管理，自然就有企业生存管理和企业发展管理两个方面。企业的生存管理的作用是保持企业运作的效率，也可以

把它叫做企业运营管理，实际上就是我们常说的企业管理。企业的发展管理的作用是拓展企业的经营领域、优化企业结构、改变企业运行方式等，从而使企业获得新的发展空间，形成新的发展优势，以适应不断变化的市场需求和变化之中的经济形势。企业的发展管理的对象是通过将企业的发展战略分解到一个一个具体的任务，并且按照计划实施。这些具体的任务可以是寻找和研究企业发展的机会，可以是解决某些企业发展中存在的问题，也可以是实施企业战略目标的某些具体活动。这些基于任务的管理和企业运营管理有着完全不同的特点，一般采用项目组合管理的方式来管理这些任务。

所以企业运营管理和项目组合管理应该是企业中两种并行的管理方式，就如同企业前进的两个车轮，而项目组合管理是推动企业前进的驱动轮。企业的发展战略往往是通过一系列的任务来实现的，很少能够通过一个单个的项目来实现。而现实情况是企业在实施具体项目管理时，往往有意或者无意地把具体的项目和企业的战略目标割裂开来，在项目的执行过程中形成了“战略盲区”。把应该进行项目组合管理的项目分割成一个一个单个的项目进行管理，把一个在本质上完整的项目按照企业的职能化组织结构，人为地分割成不同的部分进行管理，形成了所谓的“碎片化”管理。表现出来的现象就是项目管理的盲目性、缺陷性和无序性。产生的结果有可能是投资没有回报，或者投资回报率低于投资的机会成本，或者项目建成投产之日就是企业生产经营亏损之时，大量的过剩产能就是这样产生的。这是传统项目管理模式在新的经济发展环境中和市场条件下难以避免的结果。如草率决策、立项随意、盲目推进、违规占地、未批先建、投资超概、违规投产等现象，在工程建设项目中大量存在。有些企业由于这些不规范的新建的工程项目和地方政府产生纠纷，遭到巨额罚款；有些上市企业由于盲目推进工程项目建设，有意隐瞒项目建设的违规信息遭到证监会的处罚，不但使企业遭受巨大的经济损失，还损害了企业的声誉，损害了众多投资者的利益；有的企业原本经营状况良好，由于盲目投资工程项目产生巨额亏损，使企业背上沉重的包袱；有的项目前期研究论证不充分，项目计划安排不严谨，造成项目进展过程中资金供应不足，被迫缓建产生了大量的违约事件和法律纠纷，这些违约产生的法律纠纷又进一步加剧了项目管理的困境，使企业处于进退两难，深陷痛苦的泥潭。有人把这种现象总结为“盲目地投资，痛苦地经营”。

把工程项目管理和企业的使命以及战略目标割裂开来，孤立地谈论项目和项目管理不仅毫无意义，而且还会带来一系列问题。传统的项目管理只是关注“把事情做完”，因为其注意力集中在工程项目管理本身，既不知道为什么要做项目，也不知道项目的目标。企业的发展战略和商业目标由于缺乏向下传递和分解的渠道和流程被束之高阁。工程项目管理由于缺乏战略目标的导向，将短期的、临时的、约束性指标作为管理的目标。传统工程项目管理中常说的“四大控制目标”即安全、质量、费用和进度目标，实际上只是项目的基本约束条件而不是目标。传统的项目管理模式不仅愈来愈难以适应企业的实际需要和新的经济形势，而且在实际的项目管理过程中，往往会误导项目管理的从业人员。在新常态下，项目组合管理关注的是如何通过系统的管理实现企业的战略目标，即“做正确的事”和“把事情做正确”。通过项目组合管理框架这个平台，把企业的使命和战略落实到一个一个具