国内第一本介绍项目组合管理和产品组合管理的图书
企业高管的案头手册，项目经理进阶必读，产品经理进阶必读

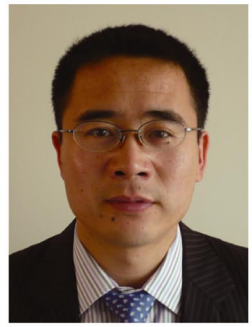
项目经理到执行官修炼之道
——图解组合管理

宁德军　朱华宇　著



清华大学出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com



宁德军　现任IBM Rational中国区技术总监，PMP。有超过15年的软件工程和项目管理经验。曾为数十家公司提供过软件工程管理和项目管理的咨询服务。目前专注于软件过程改进、敏捷开发过程、项目组合管理和企业架构等技术的研究。



朱华宇　现任IBM Rational资深技术顾问。有超过8年的系统和软件工程实践经验。曾为国内的飞机制造商、多家电信（制造商和运营商）、金融、保险、消费类电子、独立软件提供商等客户提供培训、流程改进和过程指导服务。目前主要专注于组合管理、产品管理和需求管理在系统和软件领域的技术研究和实践应用。

项目经理到执行官修炼之道——图解组合管理

宁德军　朱华宇　著

清华大学出版社
北　京

内 容 简 介

人生是所有决策的积累。每个人的现在由原来的各种决策积累形成，而未来则取决于今后的各种选择。因此，智慧的人生源于智慧的决策。面对复杂多变的商业环境，“善弈者谋势，不善弈者谋子”，智慧的管理者如何基于全面的感知进行各种智慧的决策，确保“做正确的事”，这便是本书所要解决的问题。

本书主要向读者讲述智慧的决策方法。书中以图解的方式向读者详细阐述了什么是组合管理、什么是项目组合管理和产品组合管理，并通过案例向读者展示了如何在企业中开展项目组合管理和产品组合管理实践，探讨从项目经理到执行官的修炼之道，以及组合管理对项目经理职业发展的重要作用。同时，本书结合 IBM 组合管理的最佳实践，采用理论和实践相结合的方法，通过案例向读者完整地展现了组合管理方法的全景图，让读者在具体的案例分析过程中掌握相应的项目组合管理和产品组合管理方法，带给读者轻松愉快的阅读体验。

适合阅读本书的读者为进行企业业务决策的 CIO、CTO、业务部门的执行官和组合管理人员，关注企业项目级项目管理的项目组合管理人员、项目集管理人员和项目经理，关注企业级产品管理策略的产品经理，所有想要在项目管理和产品管理领域有所发展的爱好者。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。
版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989　13701121933

图书在版编目（CIP）数据

项目经理到执行官修炼之道——图解组合管理 / 宁德军，朱华宇著. —北京：清华大学出版社，2010.9
ISBN 978-7-302-23638-2

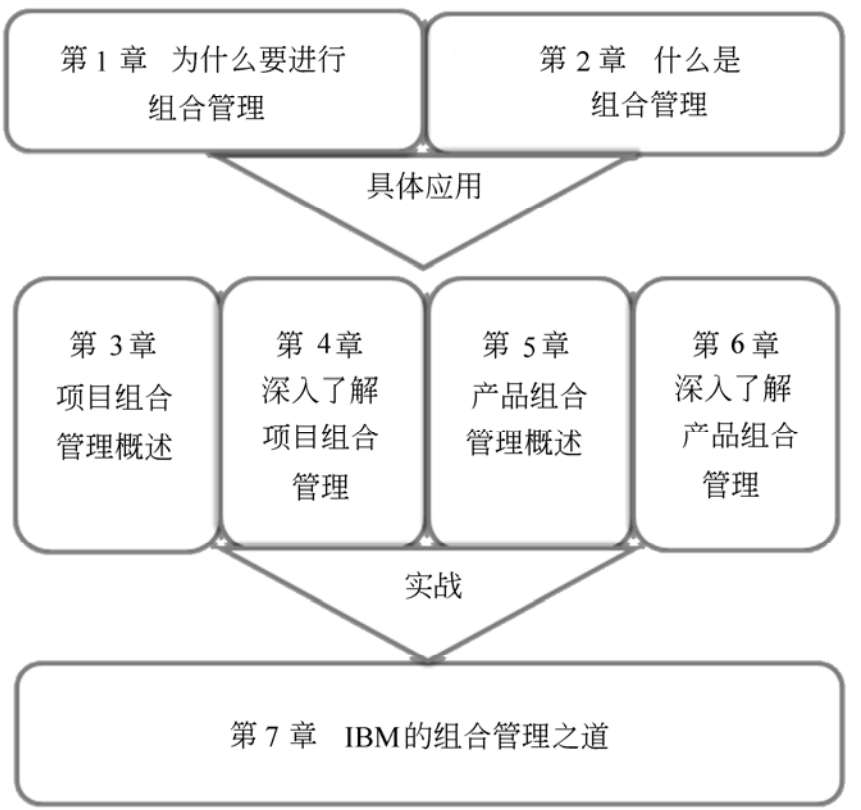
Ⅰ. ①项… Ⅱ. ①宁… ②朱… Ⅲ. ①项目管理 – 图解②产品 – 生产管理 – 图解 Ⅳ. ①F224.5-64②F273.2-64

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 159959 号

责任编辑：夏兆彦
责任校对：徐俊伟
责任印制：
出版发行：清华大学出版社　　**地　　址**：北京清华大学学研大厦 A 座
http://www.tup.com.cn　　**邮　　编**：100084
社 总 机：010-62770175　　**邮　　购**：010-62786544
投稿与读者服务：010-62795954，jsjjc@tup.tsinghua.edu.cn
质量反馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn
印 刷 者：
装 订 者：肖　米
经　　销：全国新华书店
开　　本：185×230　　**印　　张**：17.5　　**字　　数**：269 千字
版　　次：2010 年 9 月第 1 版　　**印　　次**：2010 年 9 月第 1 次印刷
印　　数：1～5000
定　　价：25.00 元

产品编号：039706-01

本书知识体系导读


第 1 章　为什么要进行组合管理
第 2 章　什么是组合管理
具体应用
第 3 章 项目组合管理概述
第 4 章 深入了解项目组合管理
第 5 章 产品组合管理概述
第 6 章 深入了解产品组合管理
实战
第 7 章　IBM 的组合管理之道

前　言

本书的立意着眼点于人——帮助项目经理和产品经理自我修炼，提升其智慧决策和洞察能力。真正驱动我们落笔的原因来自于这个时代，特别是来自于中国的快速发展和变化。也许五年前，甚至两年前，国内的企业还更愿意通过模仿别人，依靠成本优势来获得市场；而今天，尽管成本优势依然存在，但已经不断地被削弱，越来越多的企业正在寻求通过对产品、服务或商业模式的创新，来赢得国内乃至全球市场的竞争，实现从中国制造向中国创造的演进。正是由于要实现从行业追随者向领导者的转变，所以智慧决策、新锐洞察和独特创新的能力成为中国企业制胜的关键。如何用有限的资源去创造更大的价值，并有效地管理风险，是组合管理关注的主要问题。

没有企业拥有无限的资源来做所有的事情。即使“有钱”，如中国的银行，在进行股份制改革和建立起现代企业制度后，银行的老总们也必须权衡哪些产品和项目是与公司战略一致的，是应该获得优先投资开发的。中国的 3G 市场风起云涌，这对三大运营商来说既是挑战也是机遇，如何通过提高企业的决策和洞察力，不断创新，推出更能吸引用户的产品和服务来抢占先机，对 3G 时代的开局，意义十分重大。说到我们的国产手机，大家脑海中蹦出的关键字有可能是“山寨”或者“落伍”。但就在今年，已经有国内手机厂商寻求我们的帮助，探讨如何更好地进行产品规划和创新。“抬头看路比低头拉车”更重要。这本书就是希望能够真正帮助我们的创新企业，提升组合管理能力，从而能够在正确的时间，面向正确的市场，开发出包含正确内容的项目或者产品。

企业的核心竞争力在于人，企业能力的提升也依赖于个人能力的完善和提高。中国信息产业的蓬勃发展让越来越多的人迅速成长，许多开发人员迅速担任起项目经理的职责。那如何从一个项目经理成长为一个部门、事业部、产品线甚至公司的合格管理者呢？组合管理的知识是必不可少的。IBM 项目经理职业规划上就明确了这一点。因为对于高层管理者来说，不仅仅是“把事情做正确”，更关键的是“做正确的事情”。而这一点正是国内大部分项目经理、产品经理甚至高管所缺乏的。所以适合阅读这本书的读者包括：目前担任项目经理，有志于在职业道路上长期发展，并渴望深入学习组合管理知识的读者；处于市场、销售和研发的连接点，期望进行更好产品规划和管理的产品经理们。自然，如果您已经身处高位，是某个部门、事业部、产品线甚至整个企业的高级管理者，花些时间研读本书，将帮助您更加智慧地进行决策。

值得一看的书未必愿意去看。IT 生态圈的工作压力和强度众所周知，空谈理论只会令人乏味和困倦。所以，我们希望这本书能够理论联系实际，通俗易懂，成为一本大家都愿意去看的书。本书凝聚了业界的相关标准、IBM 的最佳实践及企业和作者的个体经验，包括了理论、方法、流程的阐述和具体实例及方案的介绍。图解组合管理是本书的另一个特点，因为我们相信，一幅图胜过千言万语。

下面介绍一下本书的内容。

第 1 章，阐述为什么要进行组合管理。它既是企业发展的要求，也是项目经理职业成长的需要。本章以“基于项目的企业”IBM 公司为例，阐述企业级项目管理的视角和维度，解释由此产生的对项目经理的能力发展要求。接着，围绕项目和项目组合管理如何向组织交付价值这个议题，阐述了企业常见的问题和挑战，而应对之道就是建立组合管理能力。

第 2 章，解释什么是组合管理。本章从业务战略规划、IT 战略规划和组合管理的关系开始，概略地介绍了组合管理的方法：战略管理、组合基本管理过程和管理目标。组合管理支持企业管理者进行正确的决策，有效支持企业的发展和战略目标，因此如何建立一个科学合理的决策模型也是本章的重点。

第 3 章，概述项目组合管理。首先描述在组织环境下项目管理、项目集管理和项目组合管理的区别与联系。接着讨论的是把项目组合管理方法融入到任何一个组织时必须考虑的项目组合的治理问题。治理的核心是明确在组合管理过程中应该做哪些决策，应该由谁来做。项目组合治理包括五个基本要素：职责链条、方针策略、控制机制、评测方法和有效沟通。

第 4 章，带您深入了解项目组合管理。本章基于案例，向读者详细描述整个项目组合管理过程，包括项目组合定义、项目组合开发和项目组合的监控和执行，同时借助 IBM 的组合管理工具 Focal Point，展示具体的项目组合管理全过程，说明管理者如何通过项目组合管理的一致性，监控两大过程组，以及通过组合治理及组合风险管理两大知识领域的相互支持，相辅相成，有效平衡，实现成功的项目组合管理。

第 5 章，概述产品组合管理。本章首先明确了产品组合管理中的产品含义，通过对业界现状的分析指出了产品组合管理改进的巨大空间。本章阐述了产品组合管理的目标和高层流程，帮助读者全面了解和把握产品组合管理， 继而以概览的方式介绍了产品组合管理的五个维度（市场管理、创意管理、组合管理、产品管理和项目集管理），并给出了改进产品组合管理能力的最佳实践。

第 6 章，带您深入了解产品组合管理。本章基于案例，向读者详细阐述了整个产品组合管理的过程。首先介绍了示例公司的背景和主要角色及职责，说明了市场管理是如何进行市场细分和竞争分析，这是产品组合管理的基础和重要依据。在此基础上，细化说明第 5 章中介绍的产品组合管理的高层流程：公司如何通过创意管理获得创新产品的种子，通过产品提议分析和排优流程以挑选和准备好的产品提议，通过组合评审来决定正式开发的产品。在产品被选中开发后，市场驱动的产品管理将帮助您更好地规划产品版本，以提高产品价值，带来更高的客户满意度。

第 7 章，IBM 的组合管理之道。首先给出 IBM 组合管理之道的指导思想，即“软件经济学”，并引出在它指导下产生的 IBM 下一代 PPM 解决方案：一个从企业架构规划，到

组合管理，到项目执行，直至绩效监控的完整方案。IBM 企业架构方案能帮助企业 IT 与业务保持紧密一致，绘制企业蓝图，促进企业转型；IBM 组合管理方案综合评估转型的计划和倡议，平衡价值和风险，做出明智决策，制定最佳的路线图；IBM 项目和应用生命周期解决方案将全程管理和优化系统和软件的交付；最后，IBM 的绩效管理方案将对组合、产品、项目进行持续度量，推动整个企业的持续改进。

看完这本书后，希望不仅对您个人的能力提升有所助益，更期望您可以将相关的方法和实践运用到日常的工作中去，推动企业投资更有价值和竞争力的项目或产品组合，赢得更多的客户满意和市场份额。也许真实失败的例子会更让人深思。2008 年，国内某大型企业找到 IBM，希望了解组合管理以帮助他们更好地进行项目立项管理。按照交流人员的介绍，以前经济形势好，所有的项目只要申请了，基本上都能批到钱。但现在竞争太激烈了，公司效益下降，必须挑选好的项目。但很遗憾的是，由于在市场上的尴尬地位，该公司很快就被分拆，现在已经不存在了。我们衷心地希望您和您的企业都能够将“好钢用在刀刃”上，把握住时代赋予的机遇，获得个人和企业的双赢。

感谢这个时代！就像前面所讲，如果不是中国社会的快速发展，如果不是越来越强烈的中国创造的呼声，就不会有本书的出现。感谢公司、客户和同事们的大力支持！IBM 和客户在组合管理的道路上一起不断地摸索、实践，加之全体同事的共同努力，我们才能分享给大家这些宝贵的经验；感谢家人！写这本书花费了很多时间，“侵占”了不少本应属于家庭的美好时光，在此表达深深的歉意，并感谢你们一直以来的默默支持。

作者

代　序

应作者邀请，我本人非常高兴为本书作序。

当今社会，困扰许多管理者（项目经理、产品经理和执行官）的大问题，已不再是项目管理层面的“把事情做正确”，而是如何在决策层面确保“做正确的事情”。其原因，一方面是因为项目管理水平的提高，另一方面也是由于我们所处的信息时代。信息时代带来了信息爆炸式增长以及复杂度的快速增长，同时也带来了各种机会、风险和诱惑的快速增长。面对纷繁的世界，如何及时抓住机会、有效应对风险、坚定抵制诱惑，都要求管理者持续提升洞察能力和决策能力。也就是，更敏锐地洞察，更智慧地决策。

有智慧的管理者也通过持续创新来获得竞争优势。例如，IBM 推崇员工社区创新模式，每年都在固定时间，通过企业内部网络社区，向员工广泛征集各种创新想法。

今天的管理者面临着两项现实的挑战：一是各种机会转瞬即逝，二是各种错误的项目和产品正在浪费着大量的资源。管理者需要学习掌握相关的管理方法，使自己能够在众多的创意和机会中快速决策，选择正确的项目和创意，并迅速捕捉机会，从而有效实现组织的战略和发展目标。

本书讨论的组合管理方法，关注更智慧、更快速地进行各种决策，可以为管理者应对上述挑战提供帮助。管理大师彼得·德鲁克说：“管理是一种实践，其本质不在于‘知’而在于‘行’；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就。”组合管理跳出了单个产品和项目的范畴，使管理者站在更高的高度，从更宽的视角进行管理实践。

从项目经理职业发展的角度看，提高项目组合管理的技能，能够帮助他们建立更好的大局观，提升有效决策能力，而且可以促使他们提高业务知识水平和战略管理能力。这些观念、知识和能力是成为执行官的基本要求和基本修炼。许多事例证明，成功属于勤修炼、有准备，从而有能力抓住机遇的人。

本书作者是 PMI 认证的项目管理专业人士（PMP）和 Rational 认证咨询师，在 IBM（中国）公司工作超过 10 年，现为 IBM Rational 中国区技术总监，具有多年的项目管理和组合管理第一线工作经验以及 IBM Rational 项目管理及组合管理解决方案的咨询及培训推广经验。他领导的团队所服务的客户包括中国移动、中国银行、工商银行、平安保险、大唐、华为、中兴、上海电力等多家大中型企业。本书是作者多年来对组合管理学习研究、咨询培训以及实际应用的结晶。同时，为了使读者更好地理解这一方法，本书采用了图解方式讨论组合管理。

组合管理方法使许多管理者提升了洞察能力和决策能力，提升了他们在正确时间做正确事情的能力。我相信，通过阅读本书并且努力修炼，你也能收获和他们一样的成果。所以这也是我在此向广大读者推荐此书的原因之一。

PMI（中国）总经理　陈永涛

2010 年 6 月 28 日

目　　录

第 1 章　为什么要进行组合管理 …… 1
1.1　项目经理职业发展的需要 …… 1
1.2　企业发展对组合管理的要求 …… 7
1.3　小结 …… 11

第 2 章　什么是组合管理 …… 12
2.1　业务战略规划、IT 战略规划和组合管理的关系 …… 13
2.2　组合管理方法概览 …… 14
2.2.1　组合管理概览之战略管理 …… 16
2.2.2　组合管理概览之基本管理过程 …… 22
2.2.3　组合管理概览之管理目标 …… 24
2.3　组合管理的决策模型 …… 30
2.3.1　组合管理的决策标准 …… 31
2.3.2　决策标准的评价方法 …… 32
2.3.3　组合管理的决策模型 …… 41
2.4　项目组合管理和产品组合管理 …… 42
2.5　小结 …… 44

第 3 章　项目组合管理概述 …… 46
3.1　什么是项目组合管理 …… 48
3.1.1　项目组合管理的组织环境 …… 50
3.1.2　项目管理、项目群管理和项目组合管理的区别与联系 …… 52
3.2　项目组合治理 …… 57

3.2.1 项目组合治理基本要素：职责链条 59
3.2.2 项目组合治理基本要素：方针策略 64
3.2.3 项目组合治理基本要素：控制机制 66
3.2.4 项目组合治理基本要素：评测方法 70
3.2.5 项目组合治理基本要素：沟通 74
3.3 小结 74

第 4 章 深入了解项目组合管理 77
4.1 项目组合管理案例说明 81
4.2 案例中的关键项目组合治理决策 81
4.3 建立基本项目组合治理框架 84
4.4 项目组合定义 88
4.4.1 项目组合标识组件 91
4.4.2 项目组合分类组件 94
4.4.3 项目组合评价组件 98
4.4.4 项目组合选择组件 102
4.5 项目组合开发 107
4.5.1 划分组件优先级 108
4.5.2 项目组合平衡 111
4.5.3 项目组合组件授权 117
4.5.4 项目组合开发阶段的风险管理 119
4.6 项目组合的执行与监控 124
4.6.1 监控组合风险 126
4.6.2 沟通组合调整 127
4.6.3 复审和报告组合绩效 130
4.6.4 监控业务战略变更 137
4.7 小结 139

第 5 章 产品组合管理概述 140
5.1 业界现状 141
5.2 主要目标 143
5.3 流程概览 146
5.4 改进产品组合管理的维度和最佳实践 148

5.5 小结 157

第 6 章 深入了解产品组合管理 158
6.1 角色和人员 160
6.2 市场管理 163
6.2.1 企业战略、市场管理和组合管理 163
6.2.2 组合分析和增长战略 164
6.2.3 市场细分 169
6.2.4 竞争分析 172
6.3 创意管理 175
6.3.1 创意信息模版 177
6.3.2 可行性调查 180
6.4 组合管理之产品提议分析和排优 184
6.4.1 商业案例 186
6.4.2 产品提议的排优 190
6.5 组合管理之组合评审及产品开发 194
6.5.1 评审资源配置 196
6.5.2 考察组合平衡 198
6.5.3 展现多个维度的平衡 200
6.5.4 审视单个产品 202
6.6 产品管理 208
6.6.1 需求分析 211
6.6.2 价值分析 214
6.6.3 路线图的意义 217
6.6.4 产品路标的具体组织策略 221
6.7 项目集管理 225
6.8 小结 227

第 7 章 IBM 的组合管理之道 229
7.1 软件经济学 229
7.2 IBM 下一代 PPM 解决方案概览 231
7.2.1 Jazz 平台的意义 231
7.2.2 解决方案组成 233

7.3 组合管理之前——企业架构 …… 235
7.4 IT 组合管理 …… 240
7.4.1 概览 …… 240
7.4.2 应用系统差距分析 …… 241
7.4.3 项目和系统的价值实现 …… 244
7.5 产品组合管理 …… 248
7.6 产品管理 …… 248
7.7 组合执行——IBM Rational 系统和软件交付平台 …… 252
7.8 绩效管理 …… 255
7.9 小结 …… 257

附录 术语表 …… 261

参考文献 …… 266

第 1 章　为什么要进行组合管理

“善弈者谋势，不善弈者谋子”

——《孙子兵法》思想

1.1　项目经理职业发展的需要

国际商业机器（IBM）于 1914 年创立于美国。经过近百年的风风雨雨，时至今日大象依旧跳舞，而且舞步越来越轻松明快。作为一家优秀的企业，IBM 有很多的地方一直吸引着我，然而，在我近 10 年的 IBM 工作中，最让我震撼的还是它智慧的“思想领导”（Thought Leading）能力。从 1995 年提出的“电子商务”（e-business）到 2002 年的“电子商务随需应变”；从 2004 年提出的整合之道到 2006 年的创新之道，再到 2009 年提出的“智慧地球”，仔细观察不难发现，每次“思想领导”之后，IBM 都会成为行业的领导者和赢家。

众所周知，成功永远属于有准备的人，IBM 成为赢家的真正原因正是 IBM 每次战略的提出，都经历了长期的准备和筹划。当别人还在理解名词的时候，作为领导者的 IBM 早已洞察先机，借助其特有的软件、硬件和服务的综合能力，给出了能够使“领导思想”落地的解决方案。在我看来，这正是 IBM 最有智慧和最有魅力的地方，它始终高屋建瓴地勾勒

出整个行业发展的蓝图，以比别人快了 2～5 年的速度领跑整个行业。在正确的时间，面向正确的市场，做正确的事情，并迅速付诸实践，而且能持之以恒地把事情做好，这是 IBM 能够基业长青的秘诀所在，这种秘诀依靠的是 IBM 的企业文化，更是每个 IBMer 对这种文化的信仰和执着。

1997 年开始，IBM 承诺要成为一个“基于项目的企业”。对于 IBM，这意味着随着时间的推移，项目管理将慢慢地演变成 IBM 的组织管理基因的一个部分。IBM 的各种专业人员和管理人员，将会更加熟练地将项目管理方法融入到日常工作中，帮助他们高效地完成工作。而项目管理学科也会成为 IBM 整个机器运作的一部分，遍布企业的每个角落。为了实现这一目标，IBM 内部发起了很多项目。概括起来它们主要关注在 3 个方面，即项目管理专业人员的职业发展和社区、项目管理方法及工具和项目管理系统，如图 1.1 所示。这些项目有力地支持了 IBM 向基于项目的企业转型过程。



图 1.1　IBM 基于项目的企业管理

下面这些奖项，足以说明 IBM 向“基于项目的企业”转型的成功：