

基于战略导向的项目组合配置研究*

白礼彪^{*,1,2} 白思俊³ 郭云涛³

(1. 长安大学建筑工程学院,西安 710061; 2. 北京航空航天大学经济管理学院,北京 100191;
3. 西北工业大学管理学院,西安 710072)

摘要:在分析已有文献的基础上,提出项目组合配置的概念和内容。以此为出发点阐述组织战略目标与项目组合配置的内在关系,构建基于战略导向的项目组合配置流程,并对流程实施的备选项目集合建立、项目组合配置方案决策、项目组合配置实施、总结提升以及项目组合配置战略承载效率评价体系等内容进行详细分析和说明。通过与以往组合配置流程的对比,对基于战略导向的项目组合配置流程的有效性进行分析,验证了本文所提流程在实现组织战略目标、保证组织实现循环提升方面有着较好的优势和合理性。

关键词:战略导向;项目管理;项目组合配置;配置流程

中图分类号:C935 文献标识码:A doi:10.16507/j.issn.1006-6055.2016.04.030

Project Portfolio Allocation Research under Strategic Orientation*

BAI Libiao^{*,1,2} BAI Sijun³ GUO Yuntao³

(1. School of Civil Engineering, Chang'an University, Xi'an 710061;
2. School of Economics and Management, Beihang University, Beijing 100191;
3. School of Management, Northwestern Polytechnical University, Xi'an 710072)

Abstract: In this paper, the concept and content of the Project Portfolio Allocation (PPA) is put forward based on the analysis of the existing literature firstly; then the internal relationship between the organization's strategic objectives and the PPA is described, and the process of the project portfolio allocation under strategic orientation is designed which includes setting up a collection of alternative projects, making a PPA decision, carrying out the PPA, summary of upgrade and the evaluation system of the PPA hosting organization strategy in the third section. The effectiveness of this process is shown by comparing with previous PPA process which tests and verifies the advantages and rationality of this model in the area of realizing strategy and achieving the cycle lift for the organization.

Key words: strategic orientation; project management; project portfolio allocation; allocation process

1 引言

经济全球化趋势的不断加强使组织的经营领域和多元业务实现了跨越式拓展,这就要求组织按多项目并行管理模式进行管理运营。面对日益激烈的市场竞争,如何在众多项目中筛选出能够有效承载组织战略、保证项目目标与组织战略同步达成的项目组合配置方案就成为当前组织面临的重要难题。项目组合配置(Project Portfolio Allocation, PPA)作为战略项目化管理、提升组织持续竞争力的重要方式之一,能够在组织战略目标导向下实现不同领域、不同地区项目的动态优化配置,保证项目“组件”对战

略目标的有效承载,实现组织战略的落地管理,得到了众多组织管理者的重视,已经成为现代组织的重要管理手段之一。

国外学者在战略层面项目组合管理研究方面已经取得较多成果^[1-4],国际项目管理协会(International Project Management Association, IPMA)研究委员会主席 Roland Gareis^[5]提出项目组合是项目导向型组织在某一特定时间点所持有的所有项目和计划的集合以及这些项目和计划之间的联系。Chinho Lin^[6](Decision Support System)系统的基础上根据模糊理论对战略导向下的项目组合配置方案优选提出了完整的框架模型,并根据实际例子验证该模型的可实现性;Costa H R^[7]通过对经济效果的分析,从规避项目风险的角度对软件项目组合战略管理进行研究,并将之运用到实际案例中,基本保证了组织战略目标的有效实现,为战略层次的项目组合配置提供了依据;Sascha Meskendahl^[8]研究了项目组合

2015-11-06 收稿,2015-12-02 接受,2016-08-25 网络发表

* 国家自然科学基金(71172123),陕西省软科学研究计划重点项目(2015KRM039),陕西省自然科学基金基础研究计划项目(2015JM7382),2016 中央高校人文社科项目(310828160315),2016 中央高校自然科学基金项目(310828161001)资助

** 通讯作者, E-mail: hanshannuanyang@163.com

管理与组织战略目标实现之间的关系,并提出关于战略、项目组合等的综合概念模型用于指导项目的顺利实施,为组织战略的实现提供了新方法;国内学者虽然起步较晚,但也取得了较多的研究成果。翟磊和戚安邦^[9]在分析组织战略和项目组合设计与管理关系的基础上,得到了组织基于战略的项目组合设计和管理流程,实现组织战略与项目设计、实施的统一;王军强等^[10]针对资源受限多项目调度的多目标优化问题,提出了依次处理项目时序约束和资源约束的两阶段分解算法,解决战略层次项目组合资源配置优化过程中资源冲突的消解问题;白礼彪、白思俊等^[11]在分析项目组合配置与组织战略关系的基础上,提出了战略贴适度概念,构建项目组合配置战略贴适度指标体系,并通过案例对该模型的有效性进行了论证;郭云涛、宋红艳^[12]以粒子群算法为分析工具,构建了基于组织战略目标的迭代关系资源受限项目调度模型,并通过组织实践验证了模型的有效性。

通过对以上文献的分析得知:虽然国内外学者对项目组合配置和战略的融合研究进行了大量的研究,取得了较多成果,但是这些研究主要集中在任务层面的项目组合优选问题和资源分配问题,主要描述项目组合管理的优选方案与组织战略目标之间的关系,对项目组合配置的内容、内涵却没有进行深入的分析;有的虽然在战略层面探讨了项目组合配置和战略相互影响、相互促进的关系,但却没有构建战略导向下的项目组合配置流程^[11],不能对战略导向下项目组合的优化配置进行指导。因此,明确界定项目组合配置的定义、分析项目组合配置内容,并在阐述项目组合配置与战略关系基础上探讨如何进行项目组合配置具有很强的现实和研究意义。

2 项目组合配置概述

基于战略导向的项目组合配置的核心思想就是利用项目“组件”承载组织的战略目标。要确保这一目标的科学实现,就必须充分了解项目组合配置的基本含义和内容。

2.1 项目组合配置的概念

项目组合配置是项目组合管理的重要组成部分,项目组合管理最先起源于经济领域的金融投资组合管理,1952年,世界著名经济学诺贝尔奖得主Harry Markowitz^[13]在其著作中首次提出了“项目组合管理”一词,奠定了项目组合管理理论的发展基

础。此后,项目组合管理(Project Portfolio Management, PPM)作为解决项目规划的有效工具,受到了世界各国政府、组织和专家学者的重视,发展迅猛。为了进一步促进项目组合管理的发展,许多新的辅助学科和工具如雨后春笋般地诞生。其中,项目组合配置作为解决组合内部资源、能力和组件配置优化的工具逐渐进入人们的视野之中。项目组合配置首先由美国项目管理协会^[14]提出,并从项目组合的资源配置方面对组合配置进行了说明,但是涉及项目级和工序级的项目组合配置,美国项目管理协会却并没有进行详细地说明分析,国内外学者也没有形成统一的项目组合配置管理定义。不过通过对大多数项目组合配置内涵的分析,不难发现它们存在很大的共性,主要包括以下几个方面:

1) 与组织战略相联系

项目组合配置不仅需要完成项目自身的任务,还需要将组合配置所承载的战略目标加以实现。战略导向下的项目组合配置必须将战略进行层层分解,使之承载于每一个项目,并通过项目与项目之间的组合配置,将组织战略与项目组合配置整合成一体,通过各个项目“组件”将战略进行分散和汇总管理,有效实现组织战略目标。组织战略的制定和项目组合配置管理的实施是一个相互促进、共同提升的过程,组织通过已经制定好的战略指导组织正在实施的项目组合配置管理,提高组织资源利用率,加强项目目标和战略目标之间的关联。项目组合配置管理的过程就是组织战略的执行实施过程,对组织未来发展前景和方向有着明确的促进作用。

因此组织战略和项目管理配置管理的关系可以总结为:组织战略指导项目组合配置,项目组合配置促进战略执行、实现战略落地管理。

2) 不局限于资源配置,还应包括项目甚至组合的优化配置

现有项目组合配置的研究主要集中于组织资源的优化配置,其配置对象主要是任务层面的项目组合进度和项目调度^[15,16],虽然取得了较多研究成果,但在组织项目层甚至项目组合层进行的项目组合配置研究,无论是国内还是国外都较少,严重阻碍了组织对项目组合整体目标的系统把控;因此,项目组合配置不仅需要充分考虑任务层面的资源配置问题,而且还需要从项目和组合配置角度系统地管理组合,使其真正承载组织战略目标,保证组织的可持续发展。

3)项目组合配置是一个系统,并对组织的项目进行“协同化管理”

尽管现在很多组织实施了以“项目组合”为代表的项目集成化管理模式,但效果却不尽人意,究其原因大多数“项目组合”管理仅局限于项目的纵向集成,忽略了项目组合的内部关系,不能最大限度挖掘项目的使用价值,实现资源、能力在多项目组织中的横向集成,促使项目组合管理目标的实现。“协同”是具有共同目标事物之间的特别联合,是联合建立的共同理解并同意执行的集成目标。“项目组合协同”贯穿组织各部门和成员,有利于项目资源的整合和各个系统的协作,能够促进项目群管理的横向集成,保证项目组合管理的各个环节都以整体效益最优化的方式去运作,实现项目组合的协同效应和超值收益。因此,项目组合的“协同化管理”是解决现有项目组合管理问题、实现组织战略和项目群共同目标的有效手段。

综上所述,笔者认为项目组合配置作为项目组合管理的重要组成部分,是指在组织战略目标的约束下,在充分考虑一系列项目“组件”(包括工序、项目、项目集以及其他一系列工作)间内在关系的基础上进行组合管理的模式和方法,项目组合配置的主导思想是对实现组织战略的项目组合进行动态配置和优化管理,在突出和强调组织能力调配和优化、组件功能与分级、资源调配和优化的同时,采取科学措施保证项目组合与战略目标的一致。

2.2 项目组合配置的内容

项目组合配置是“主动式”配置过程,在项目组合层次和项目配置方面的内容主要包括项目组织能力配置、项目资源配置、项目“组件”级权配置和项目“组件”功能配置四个方面,如图1所示。

1)项目组织能力配置

随着组织规模的不断扩大,组织机构的全球化趋势越来越明显,同一组织的附属机构可能遍布全球各个地方,而且不同区域的不同机构所具有的组织能力也参差不齐,从而形成了不同程度、不同效率的管理现状。组织一方面希望管理者根据区域实际状况制定科学合理的管理方法和措施,实现区域发展的平衡,同时也希望将组织最精英、最优秀的管理力量集中在最重要的经营领域,并保持组织能力调度的机动性,最大限度满足组织各区域对管理能力的需求,从而提升组织综合竞争力。因此,如何根据组织管理需求,对组织内部的所有能力进行合理配置,成为项目组合配置的重要内容之一。

2)项目资源配置

资源配置问题是项目管理的重点,从项目管理理论诞生以来,无论是单项目调度还是多项目综合配置,项目资源的配置和管理一直都是其不可忽视的重点和难点。资源配置管理,顾名思义就是在满足需求的前提下,对组织内部资源进行动态调整和调度,以保证项目能够按照计划执行。

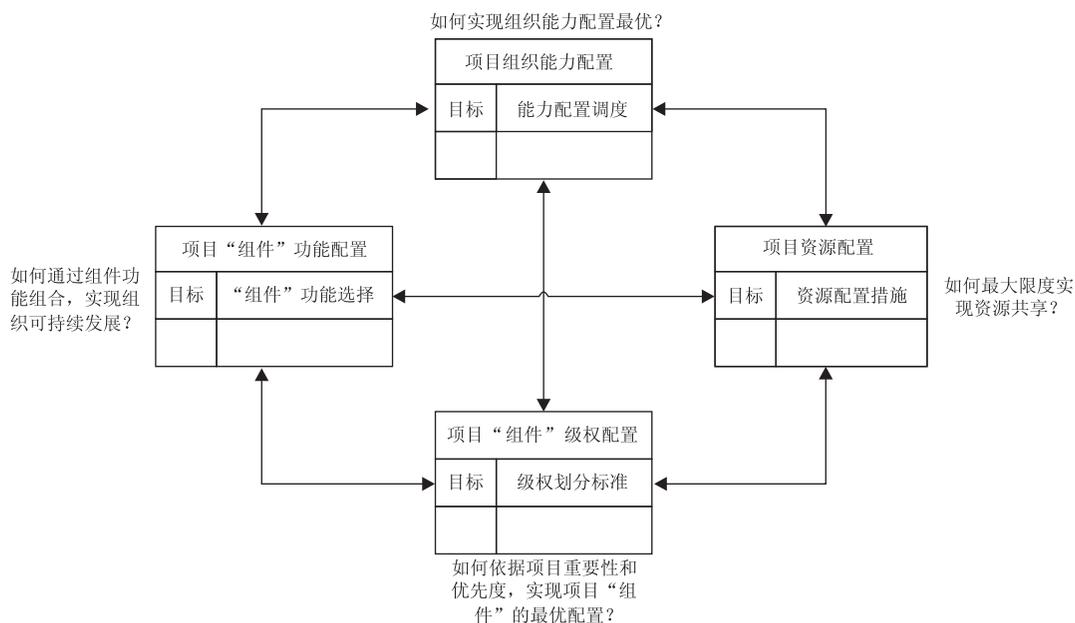


图1 项目组合配置内容

项目组合配置中的资源配置管理是对组织内所有资源进行统一管理,实现资源的高效利用和配置。在实际中组织的资源是十分有限的,而项目组合配置组件之间争夺有限资源的情况却是不可避免的,恶性内部竞争必然导致组织资源的消耗和浪费,阻碍组织管理目标的实现,因此借助科学的方法手段调配组织资源,解决组织内部冲突,实现项目各参与方的利益最优化,就成为组织经营和项目组合管理的重要组成部分。

3) 项目“组件”级权和功能配置

项目组合配置中不同组件的地位和重要性是不同的,以组织战略为导向的项目组合配置管理中,对不同项目“组件”实施差别化管理是组织实现战略目标的重要手段,因此识别出项目不同组件的重要程度就显得尤其重要。识别过程应安排在项目组合配置的开始阶段,组织邀请领域内相关专家学者和管理人员进行判断,通过 AHP 和经验分析等方法赋予每类组件相应的级别权重,科学界定各项目“组件”的权重和级别。

项目组合配置中各组件的级权和级别不仅不同,而且各组件的目标和功能也有差异:有些项目“组件”是为了实现组织的市场占有率目标,有的是为组织运营提供资金来源,有些项目“组件”甚至在不盈利的情况下依旧运行从而提升组织的社会声誉。不同功能和目标的项目“组件”如何才能进行科学有效的组合配置,保证各组合配置方案始终为实现组织战略目标服务,是战略导向下的项目组合配置必须考虑的重要问题。

3 基于战略导向的项目组合配置

3.1 项目组合配置和战略的关系

战略是为了形成组织持久竞争力而制定的,组织通过项目组合配置来实现和保证战略目标的实现。在以项目为主体的组织中,项目负责人和项目经理大多将主要精力倾注于项目的具体执行和运作中,组织决策者也以项目的实际运营情况作为项目执行人员的评价标准和考核指标,忽视了组织战略和组合配置之间的关系。随着多项目趋势的逐渐加强,组织能力、项目资源配置难度加大,项目级权和功能界定较难,很多项目不能按照预定计划准时保质地完成,导致组织战略目标也不能及时实现。全球经济一体化进程在加强地区与地区、组织与组织、国与国之间合作的同时,也加剧了我国民族企业与

外来企业之间的竞争,组织战略管理在指导竞争中发挥着不可替代的作用,可以说战略就是组织实施竞争管理的指导者。

组织战略目标的实现有两个条件:1)存在可执行的战略规划;2)必须具备能够有效承载战略规划的执行载体。虽然很多组织已经开始关注并明白组织战略规划执行对组织发展所起到的重要作用,并明确地将战略规划置于组织战略管理的关键位置,但是战略管理的效果却不尽人意:有些战略的执行以失败告终,有些并没有达到改善经营的目标,更有甚者不仅没有改善战略,而且偏离了战略目标,导致组织经营目标无法实现。在实际中,导致组织战略执行失败的原因很多,有的是因为战略本身的不可执行性,但是绝大部分是因为组织没有找到合适有效的战略执行方法和工具。大多数组织错误地将单一项目或项目作业、工序作为组织战略成功执行的有效载体,错误地以为只要项目目标实现就能实现组织绩效目标。这种单项目管理方式只注重项目的实施效果,切断了项目目标与组织战略目标之间的有效联系,不能在战略层面促进组织发展目标的有效实现。项目组合配置管理是实现组织战略和项目有效连接的桥梁,不仅能够实现组织战略目标和项目目标的密切联系,而且能够帮助组织构架最合适的战略、项目组合平衡,提升项目组合的配置整体价值,实现组织战略目标效益最大化。

在这种情境下,在正确分析战略与项目组合配置之间关系的基础上,构建以战略指导项目组合配置,以项目组合配置承载组织战略的管理模式,对组织综合竞争力的提升有着重要的促进作用。战略和项目组合配置的关系如图 2 所示。

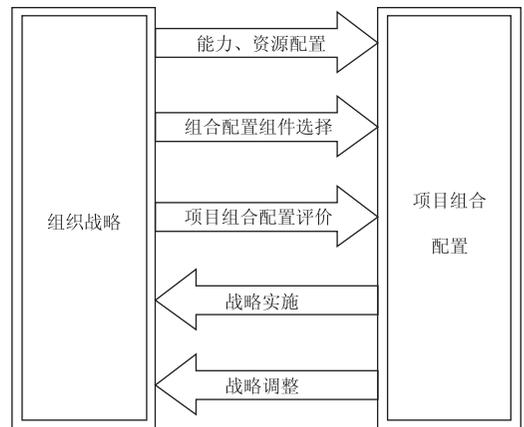


图 2 组织战略与项目组合配置关系图

1) 组织战略对项目组合配置的影响

①组织战略对能力、资源配置的影响

在实施项目组合配置管理的环境下,只有在组织战略目标的导向下实施组织能力和资源的配置,才能有效地保证不同类型、不同市场区域、不同经营领域的项目不出现恶性争夺的现象,保证资源、能力在组织范围内实现最优配置。基于战略导向的组织能力和资源配置,需要对战略目标进行领域和区域划分,根据不同战略子目标确定的组织能力、资源的比重实施配置管理。

②组织战略对组合配置组件选择的影响

项目组合配置的重要内容之一就是实现以项目为对象的组件择优,如果仅针对单项目配置,经济效益好、风险低、资金回收快的项目无疑是最好的选择,但是在多项目并行的项目组合配置中,仅考虑项目的经济效益指标是完全不够的,特别是战略导下的项目组合配置,战略目标涉及组织可持续发展、组合配置管理目标的方方面面,更不能局限于组织的经济财务指标。因此,从组织战略要求出发的项目组合配置要求组件选择时不仅仅考虑项目的财务指标,而且要对项目带来的社会效益、客户满意度以及其他长远效益进行综合考虑,保证组织实现可持续发展。

③组织战略对项目组合配置评价的影响

相比于单项目管理从项目进度、质量和成本对实施效果进行评价而言,战略导向下的项目组合配置的评价对象不仅包括各项目的进度、成本和质量,而且应该包括各项目对组织战略目标实现的贡献程度。在项目组合配置的实施过程中,有些项目虽然在质量、成本、进度等方面均取得了较好的实施效果,但却没有随着组织战略目标的改变而动态调整,偏离了战略目标要求,这类项目可能最终成功了,但是从战略整体评价而言依然是失败的,在项目执行过程中可能就会被项目决策人员和高层管理者终止实施。

2) 项目组合配置对组织战略的影响

项目组合配置对组织战略的影响主要体现在组织战略实施和战略调整两方面。

①项目组合配置对组织战略实施的影响

项目组合配置是以组织战略为导向,以实现组织经营目标和组织能力、资源配置平衡,保证战略和项目组合配置目标的最优化为目标的。这种以

项目组合配置为载体实施组织战略的方式,充分考虑了组织内部项目“组件”间,以及战略与组织现有技术、能力的关系,不仅可以有效提升项目实施的收益,而且合作互补的项目组合配置也降低了项目实施风险,能够有效提高项目的资源和能力利用率,在降低组织成本的同时保证组织战略目标的最优化。

②项目组合配置对组织战略调整的影响

以往仅从项目角度制定的项目决策模式选择的都是风险低、收益快的项目“组件”,这些项目虽然能够为组织带来短期的效益,但是却不能支撑组织实现跨越式发展。项目组合配置管理不仅将这种短期收益纳入考虑范围,而且还要将那些风险大,但是收益高且长期持续的项目也纳入选择平台,从战略角度分配组织的能力、项目资源,甄别并选择能够为组织带来持久竞争力的优秀项目,增强组织的核心能力,培养组织的竞争新优势,从而影响组织对战略的调整和实施。

3.2 基于战略导向的项目组合配置流程

战略目标是组织进行项目组合配置管理的前提和核心,也是组织经营的指导者,基于战略导向的项目组合配置与传统项目组合配置的最大差别就是前者考虑了组织战略对组合配置的影响,要求所有拟实施配置组件必须以承载组织战略为第一目标,并保证战略贯穿组合配置的全过程。因此,合理的、能够承载组织战略的项目组合配置流程就成为组织战略目标实现的首要保证。

本文在传统项目组合配置管理研究的基础上,将组织战略进行子目标分解,以组织战略子目标承载为配置方向,在纳入组织战略的前提下对传统项目组合配置流程进行优化,提出了基于组织战略导向的项目组合配置流程,如图3所示。

组织在战略层次实施项目组合配置要求所有拟实施项目及其组件必须与组织战略保持高度一致,项目组合配置不仅要保证所有拟实施项目能够顺利实施,而且必须保证组织战略在各个项目“组件”之间得到有效过渡和衔接。组织管理者必须将战略目标进行层层分解,使之落实到每一个拟实施项目“组件”中,并通过组件的配置活动加以实现。因此要求组织战略目标分解时必须与项目组合配置内容相匹配,这样才能保证战略目标的完全承载。根据图1,可将战略目标分解为与项目组合配

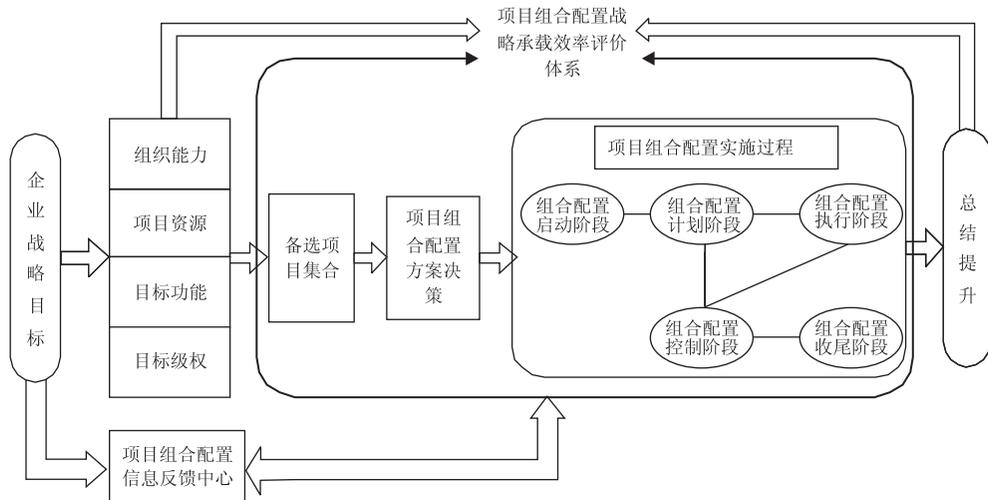


图3 基于战略导向的项目组合配置流程

置内容相对应的组织能力、项目资源、目标功能和目标级权四个方面,并在此基础上设计项目组合配置过程。其主要流程包括:

1) 备选项目集合的建立

备选项目集合顾名思义就是组织项目组合配置的拟实施项目集,拟实施项目集的建立是组织管理者根据组织发展的需要,研究可能为组织发展带来新机遇、新市场的拟实施项目,通过搜集、整理、分析和完善这些项目的各方面信息,综合考虑拟实施新项目对组织能力、项目资源、实现功能和目标级权等战略子目标的承载效率等要素,掌握各拟实施项目“组件”的状态,将满足组织战略目标和需求的新生项目纳入同一项目集合中,对其进行组合评估,构建战略导向下的项目组合配置拟实施“项目池”。

2) 项目组合配置方案决策

拟实施项目“组件”对组织战略目标的承载有效性是通过各组件相互配置实现的,不同的项目组合配置方案发挥的效益是完全不同的,因此在确定拟实施配置“项目池”之后,必须组织项目组合管理领域的论证专家和学者对各拟实施项目进行论证分析,针对不同项目对战略实现的贡献度排出“项目池”中各拟实施项目的优先次序清单,纠正、终止不符合组织战略或者对组织战略目标实现贡献程度值达不到要求的项目“组件”,吸收新生项目进行替换,保证组合配置始终保持与战略目标的高度一致;将通过组织评价、满足组织战略需求的新生项目纳入统一项目集中形成拟实施项目组合配置项

目集,并对其进行系统化统一管理,保证组合配置的整体性。

在进行基于战略导向的项目组合配置决策时,必须综合考虑所有拟实施项目的限制和约束条件,打破以往项目“各自为政”的管理模式,将所有拟实施项目“组件”看成统一整体进行管理,将项目财务和非财务指标纳入评价综合指标体系,实现项目财务和非财务指标的全面分析,提高战略导向下项目组合配置管理的系统性,避免决策人员进行管理决策时因主观因素导致进度滞后、资源浪费和成本超支等情况的出现。

该决策过程可包括如下实施步骤:

①拟实施项目信息收集:通过对拟实施项目各方面信息、数据的收集和整理,分析项目实施的可能性。需要收集的拟实施项目信息主要包括项目预算成本、项目的预期收益、各项目的资源需求情况、项目实施的风险因素、市场预期数据以及对组织其他项目的影响等;

②拟实施项目评估:从财务、非财务以及组织战略承载有效性等方面对拟实施项目进行单项目评估,对于符合财务、非财务评价的项目,在基本满足组织战略目标的前提下首先进入项目组合配置方案,保证项目组合配置方案的财务、非财务可行性;对于那些虽然不符合组织财务、非财务评价但是满足组织战略需要的项目也可以纳入组织拟实施配置方案中,保证项目组合配置满足组织战略目标的有效需求;对于那些既不满足组织财务、非财务性评价,同时也不满足组织战略目标的项目则直

接排除。

③利用项目组合配置战略承载效率评价体系相关方法^[17]度量组合配置方案的整体战略承载效率,将度量结果与规划值进行对比,一旦发现偏差应及时采取纠偏措施,当偏离目标值超过一定范围时,则终止配置方案的实施。

3) 项目组合配置实施

将项目组合配置方案作为整体进行管理,需要将项目组合配置进行阶段划分。组合配置方案的实施过程与单项目管理类似,具有一次性和周期性特征,分为项目组合配置启动、计划、执行、控制和收尾过程。启动阶段需要组织管理高层、论证专家和相关利益者更多地参与到组合配置论证和分析中,论证专家根据组织提供的项目成本、资源、工期等基本资料论证评价组合配置承载战略目标的效率,保证项目组合配置对组织战略各项内容的有效承载;计划阶段制定详尽的组合配置实施计划,为战略导向的项目组合配置方案的实施提供行动指南;执行是组合配置实现战略目标的核心,执行阶段必须严格执行配置计划、落实各项措施,将有限的组织资源在拟实施项目集内进行统一的管理和配置,实现资源的有效控制和调度,提高组合配置的综合收益。控制是保证组合配置始终与战略保持一致的重要手段,通过组合配置控制可以及时发现问题、制定措施进行纠偏,实现项目组合配置在组织战略目标导向下的动态优化;收尾阶段是项目配置的最后阶段,需要评价配置方案所承载战略目标的实现程度、组合配置与战略衔接的紧密程度等,实现组合配置管理能力的螺旋上升。

4) 总结提升

通过对组合配置过程信息的汇总分析,找出组合配置过程中存在的问题和采取解决措施,并将战略和组合配置管理相关信息录入组织数据库,不断地充实和补充组织项目信息库的内容,为组织进行下一阶段的项目组合配置提供数据和资料支撑。

5) 项目组合配置战略承载效率评价体系

项目组合配置战略承载效率评价体系的建设和应用贯穿于组合配置实施全过程,既是衡量组织战略实现程度的度量工具,也是管理者制定纠偏措施和管理手段的依据。目前,项目组合配置战略承载效率评价体系仍处于初步研究阶段,并未形成成熟的指标体系,是基于战略导向的项目组合配置管

理亟需解决的重要问题之一。

3.3 基于战略导向的项目组合配置流程有效性分析

传统项目组合配置流程是以项目组合实施阶段为划分依据,这种划分模式过多地强调了组合配置项目“组件”的优先级评估,没有将组织战略纳入项目组合配置管理流程中,无法有效指导项目组合配置从战略贯彻到项目的执行过程;同时,由于缺乏科学的管理工具和流程指导组合配置实施,大部分组织仍采用单项目管理分割式管理方法对项目组合配置进行管理。这种管理模式无疑导致组织在进行项目组合配置选择和项目组合执行过程中,具有很强的随意性,不能从整体角度综合分析战略目标和资源,导致组织内部资源分配不合理,甚至在项目已经完成收尾后,才发现配置组件与组织战略相偏离,造成了无可挽回的损失。

基于战略导向的项目组合配置流程就是针对这一问题设计的,它的根本基础就是对组织战略目标进行有效分解,保证每一项拟配置项目“组件”都能有效承接一项子战略目标,实现组织战略的落地管理;同时,该配置流程能够结合组织综合实力和市场竞争环境变化进行配置组件的动态调整,使之始终与组织战略保持高度一致。

该配置流程与传统配置流程相比的另一突出优势就是建立了战略与项目组合配置管理的良性循环。通过对组织战略的层层细分,构建不同层次的战略目标(组织层、项目组合层、职能层),实现了承担战略目标项目“组件”的层次划分。同时,该流程按项目化理念对不同层次战略子目标进行管理,能够实现战略导向下项目组合配置的动态控制,促使战略目标的最优化实现。因此,本文提出的基于战略导向的项目组合配置流程相对于传统配置流程,在实现组织战略目标、保证组织实现循环提升方面有着较好的优势和合理性。

4 结束语

项目组合配置作为战略项目化管理、提升组织持续竞争力的重要手段,以其能够实现战略导向的不同领域、不同地区项目的动态配置,实现项目“组件”对战略目标的有效承载、保证组织战略落地管理,成为了组织实现战略目标的重要手段。本文在已有研究的基础上提出了项目组合配置的基本概

念,分析了项目组合配置的主要内容,完善了项目组合配置管理领域的不足;同时,在探讨组织战略与项目组合配置内在关系的基础上,构建了基于战略导向的项目组合配置流程,并对流程中备选项目集合的建立、项目组合配置方案决策、项目组合配置实施、总结提升以及项目组合配置战略承载效率评价体系等内容进行了详细的分析说明,分析了该流程的有效性,为现代企业进行战略导向下的项目组合配置提供了参考。

但本文研究的是战略导向下的项目组合配置的定性描述,对其中关键内容如项目组合配置方案决策的依据、项目组合配置战略承载效率评价体系的构建与应用思路等均没有进行深入分析和探讨,不能制定精确的量化依据和评价标准,无法为组织进行战略导向项目组合配置提供可靠的分析工具,这是本文研究的不足,也是本文下一步的研究方向。

参考文献

- [1] BROOK J W, PAGRANELLI F. Integrating sustainability into innovation project portfolio management - A strategic perspective[J]. *Journal of Engineering and Technology Management*, 2014, 34: 46-62.
- [2] LIN C, HSIEH P J. A fuzzy decision support system for strategic portfolio management[J]. *Decision Support Systems*, 2004, 38(3): 383-398.
- [3] VILKKUMAA E, LIESIO J, SALO A. Optimal strategies for selecting project portfolios using uncertain value estimates[J]. *European Journal of Operational Research*, 2014, 233(3): 772-783.
- [4] MARTINSUO M, KILLEN C P. Value management in project portfolios: Identifying and assessing strategic value[J]. *Project Management Journal*, 2014, 45(5): 56-70.
- [5] GAREIS R. Management by projects: the management strategy of the 'new' project-oriented company[J]. *International Journal of Project Management*, 1991, 9(2): 71-76.
- [6] CHINHO L, HSUEHC P J. A fuzzy decision support system for strategic portfolio management[J]. *Decision Support Systems*, 2004, 38(3): 383-398.
- [7] COSTA H R, BARROS M O, TRAVASSOS G H. Evaluating software project portfolio risks[J]. *The Journal of Systems and Software*, 2007, 80(1): 16-31.
- [8] MESKENDAHL S. The influence of business strategy on project portfolio management and its success - A conceptual framework[J]. *International Journal of Project Management*, 2010, 28(8): 807-817.
- [9] 翟磊, 戚安邦. 基于战略的组织项目组合设计与管理[J]. *项目管理技术*, 2008, 2(1): 17-21.
- [10] 王军强, 张松飞, 陈剑, 等. 一种求解资源受限多项目调度问题的分解算法[J]. *计算机集成制造系统*. 2013, 19(1): 83-96.
- [11] 白礼彪, 白思俊, 郭云涛. 项目组合配置战略贴适度研究[J]. *世界科技研究与发展*, 2016, 38(3): 694-700.
- [12] 郭云涛, 宋红艳, 白思俊. 粒子群算法在具有迭代关系资源受限项目调度中的应用[J]. *工业工程*. 2013, 16(5): 74-78.
- [13] MAIKOWITZ H. Portfolio selection[J]. *The journal of finance*, 1952, 7(1): 77-91.
- [14] Project Management Institute Standard Committee, The Standard for Portfolio Management - Third Edition[S]. Newtown Square, Pennsylvania USA: Project Management Institute, inc. 2013.
- [15] WANG W, WANG X, GE X, et al. Multi-objective optimization model for multi-project scheduling on critical chain[J]. *Advances in Engineering Software*, 2014, 68: 33-39.
- [16] HUANG X, ZHAO T. Project selection and scheduling with uncertain net income and investment cost[J]. *Applied Mathematics and Computation*, 2014, 247(1): 61-71.
- [17] 白礼彪, 白思俊, 郭云涛. 基于QFD的项目组合配置战略贴适度研究[J]. *管理工程学报*, 2014, 4(28): 201-206.