

成功管理项目群

来源：《国际公关》 作者：赵九阳

文章摘要： 借鉴项目管理在我国的成功发展经验，选择并引入成熟有效的国外先进理论和工具，大力开展培训和认证是迅速提高我国项目群管理水平的有效方法。

随着中国经济的迅猛发展，组织的运作与发展更多的采用项目管理(Project Management)的模式，而且项目规模越来越大，投资越来越高，内部关系越来越复杂，项目与组织战略目标日益紧密。传统项目管理理论和工具，已经不能满足运作这些项目的需要，由此产生了项目群(Programme)的概念，它是指经过协调统一管理，实现与组织战略目标相关的收益的一系列相关联项目的集合。如何科学有效地管理项目群，已经成为政府领导、企业管理层及项目管理人员面临的新课题。

中国现代项目管理始于上世纪 80 年代，随着国外先进管理工具和理论(如 PMBOK, PRINCE2 等)的引进，中国项目管理从学科体系、资格认证及实践应用等方面迅速与国际接轨，项目管理人员已经能够从容应对单一项目的管理。然而，在项目群管理中，国内比较普遍的是用项目管理的理论和工具或将其进行改良，结合既往的项目管理经验来管理项目群。这种做法能够部分解决项目群管理遇到的问题，但无论从战略高度、管理范围、复杂性和不确定性等方面来说，项目群管理都远高于项目管理，我们始终无法解决项目群管理领域中的组织与战略层面的项目管理、收益管理、项目设计及关联性管理，以及资源合理分配等问题。

借鉴项目管理在我国的成功发展经验，选择并引入成熟有效的国外先进理论和工具，大力开展培训和认证是迅速提高我国项目群管理水平的有效方法。

目前欧美现有的项目群管理工具中，最为成熟的是英国政府商务部(OGC)主持开发的名为 Managing Successful Programmes(简称 MSP)的项目群管理解决方案。OGC 于 1999 年正式推出 MSP 第一版，2003 年和 2007 年相继推出的第二、三版，修正了第一版的局限性，使之成为适合所有行业的项目群管理工具。MSP 在美国、欧洲、澳大利亚等国家得到广泛的认可，其中英国和澳大利亚要求政府类项目的管理人员必须持有 MSP 认证资格。仅欧洲大陆已经有几万人通过了认证，MSP 已经成为事实上的项目群管理规范。

MSP 是最佳实践经验的总结，有效解决了传统项目管理工具无法解决的项目群管理难题：

1. MSP 解决了组织与战略层面的项目管理问题。MSP 把项目设计与实施和组织战略紧密结合，以实现愿景为目标，通过商业案例进行可行性分析与控制，通过设计蓝图制订实施方案，设立项目群管理办公室进行总体协调和控制。MSP 以迭代、渐进的方式推进项目群，提供向未来商业运营平滑过渡的有效方法，这样就使大型、复杂的项目群的管理可行、可控，最终实现组织的战略目标。

2. MSP 解决了项目群的收益管理问题。收益管理(Benefits Management)是 MSP 的核心。收益一般是通过项目结束后的运营来实现的，例如鸟巢完工就意味着建筑项目已经结束，然而，它能否为北京带来收益，就需要把鸟巢及其相配套的项目一起投入运营才能实现，这就

超出了项目管理的范围。MSP 提供了相应的工具和模版，根据组织的战略目标，来定义项目群的收益，并形成详细的收益描述(Benefit Profile)，以此为依据，设计收益管理策略，制订并实施收益实现计划(Benefit Realisation Plan)。同时，MSP 还提供了持续测量收益的财务模型，定期向管理层展示收益情况和项目群的运营价值，确保实现预期收益。

3. MSP 解决了项目设计及关联性管理问题。MSP 提供了项目设计及关联性管理的架构。从过程、组织、技术及信息四个维度进行子项目及其关联性设计，然后将众多的子项目分成项目组，进一步缩小关联范围，不断测试关联性的合理性，并根据测试结果协调项目的优先级与从属关系。

4. MSP 解决了项目之间的资源分配问题。MSP 提供了资源分配策略和资源分配计划两个模版，通过制定并实施资源分配策略和资源分配计划，实现资源在项目之间的合理分配以及在项目实施过程中的资源调整，减少冲突并在冲突发生时能够迅速有效地予以解决。资源分配策略模版包括资金、资产、技术服务及人员知识与技能需求，采购策略，成本与支出计划，内外部资源详细描述，资源冲突解决方案等。而资源管理计划是资源管理策略的细化。

作者系北京大都智源咨询有限公司总经理