

文章编号:1005-9679(2017)04-0066-05

# 基于收益管理的企业多项目治理机制

王 林, 白思俊, 宋 洁

(西北工业大学 管理学院, 西安 710072)

**摘 要:** 针对企业多项目实施的动态环境,以组织层面的战略实现为创新视角,识别企业项目治理的内涵与层次,并将收益管理与企业多项目管理的生命周期集成,从项目组合与项目群两个层面提出战略与项目目标的衔接机制与项目实施收益的动态监控机制。该研究在一定程度上拓宽了项目管理理论范围,明晰了项目组合与项目群的战略角色,为有效实现战略的落地实施、最大化实现企业价值提供借鉴。

**关键词:** 项目治理; 收益管理; 项目组合; 项目群

**中图分类号:** C 931.2      **文献标志码:** A

## A Multi-project Governance Framework Based on Benefits Realization Management

WANG Lin, BAI Sijun, SONG Jie

(Management School, Northwestern Polytechnical University, Xi'an 710072, China)

**Abstract:** This research proposes a novel multi-project governance framework from the strategic perspective. Firstly the core concept and hierarchy of multi-project governance are clarified. Then the benefits realization process is integrated with the multi-project lifecycle, based on which the linkage between projects and strategic goals, as well as the monitoring and control activities are demonstrated at both project portfolio and program levels. This explorative work looks outside the individual project management paradigm, and throws light upon how to realize strategic value from efficient multi-project implementation in the dynamic environment.

**Key words:** multi-project governance; benefits realization management (BRM); project portfolio; program

项目是战略实施的载体,面对激烈的市场竞争,如何提升项目投资的有效性和效率性、最大化实现战略价值,是企业需要关注的重要问题。然而,目前的项目管理理论与实践仍以传统单项目管理的逻辑为主导,即项目经理以既定项目计划(进度、预算、质

量等)的完成为主要目标去争夺资源,而忽略企业的整体利益以及项目实施过程的动态性。有关研究指出,尽管大部分企业意识到项目的战略角色,但是缺乏相应的措施保障项目成果对企业战略的贡献<sup>[1]</sup>,约有 65% 的工业大型项目群无法实现战略目标<sup>[2]</sup>。

**收稿日期:** 2017-03-12

**基金项目:** 国家自然科学基金资助项目“基于组织战略导向的项目组合管理及其优化模型研究”(71172123); 陕西省自然科学基金基础研究计划项目“陕西装备制造企业多情境多阶段项目组合配置效能度量优化研究”(2015JM7382); 陕西省软科学研究计划重点项目“陕西科技园区创新发展战略研究”(2015KRM039); 陕西省社会科学基金项目“大数据背景下陕西省化工安全事故预警与应急决策研究”(2015R005)

**作者简介:** 王林(1991-),女,安徽马鞍山人,博士研究生,主要研究方向为企业项目管理和收益管理。

**通信作者:** 王林,女,博士研究生,电话 15829475816, E-mail: linwang.nwpu@gmail.com。

除了前期评价过程欠妥外,重要原因之一就是企业在这些项目执行过程中变得没有战略价值或者缺乏支撑条件,造成资源的巨大浪费。

基于上述背景,本文以项目与企业战略的动态匹配为视角,将收益管理与企业多项目管理的生命周期相结合,明确各管理层次的治理职能与决策机制,构建多项目治理的集成框架,以期项目管理者跳出静止、孤立的单项目管理思维,重视多项目的整体收益与战略价值,以及有效应对不断变化的实施环境提供探索性的指导。

## 1 企业项目治理的内涵与层次

### 1.1 企业项目治理的内涵

项目治理(Project Governance)是公司治理(Corporate Governance)在项目管理领域的延伸。国内外有关项目治理的研究起步不久,尚未形成统一的概念与模式。PMI<sup>[3]</sup>指出项目治理是指导项目实施、确保项目能够实现利益相关者期望的综合、连续型方法;Müller<sup>[4]</sup>定义项目治理为能够促进项目为企业战略服务,并实现公司本身及其内外部利益相关者利益的一系列价值体系、职责、程序和政策;Turner<sup>[5]</sup>则认为,项目治理是一种利益相关方的治理机制,它提供了可以设定项目目标的结构,并确定实现目标和监控绩效所需的手段。虽然研究重点各不相同,但是他们均强调项目治理是企业层面对项目的管理,各项目并非相互孤立,而是共同创造企业价值的主体。在明确项目参与方与其他利益相关者的责、权、利关系的基础上,以下两项职能构成了企业内部多项目治理的主要内涵:

(1) 明确项目目标与企业战略的衔接机制。项目目标是企业战略在项目执行过程中的有效映射,也是项目成功的判定标准。随着项目管理从运营层面向企业价值层面转移,项目目标也从最初的重视“进度、费用、质量”构成的绩效类指标发展为重视利益相关者满意的收益型指标。如何确保项目目标与企业战略的协同一致,从而引导管理者做出正确的决策,是项目治理所需关注的首要问题。

(2) 动态监控项目对战略价值的实现情况。项目实施过程当中存在着多层次的风险,并随之产生相应的变更需求。与单项目管理尽量避免变更的要求不同,多项目治理需要应对动态性,它不仅仅关注于单一的项目计划的改变,而且涉及其他众多的利益相关者。因此,项目治理需要在制定项目的评价标准的同时,明确应对变更时各管理层次的职责与流程,确保在实施过程中项目与企业战略的动态

匹配。

### 1.2 企业多项目治理的层次

依照美国项目管理协会(Project Management Institute, PMI)的多项目管理标准,企业多项目管理通常分为项目组合与项目群两个层次,它们共同构成了从企业战略到单项目管理的衔接环节。项目组合层面针对的是项目管理的有效性(Effectiveness)问题,即如何“确保实施的项目/项目群/子项目组合能够支持企业战略”;项目群层面则针对项目管理的效率性问题,即如何“协同管理一组相关的项目/子项目群/项目群活动,实现单项目管理无法实现的收益”<sup>[4]</sup>。与之相对应,企业多项目治理各层次的主要职责如下:

(1) 项目组合治理(Project Portfolio Governance)依据企业战略定义、选择、优化一组项目/项目群,在实施过程中识别环境的机会与风险,并实施变更(改变项目组合目标,调整项目组合部件的优先级,剔除/加入项目等)确保项目组合与企业战略的动态匹配;

(2) 项目群治理(Program Governance)依据项目群的战略目标,定义各组件之间的协同关系,管理项目群层次的风险与单项目成果的动态转化,并通过阶段性评审掌握项目群收益的实现情况,确保项目群实现符合利益相关者期望的集成收益。

## 2 基于收益管理的企业多项目治理框架

收益(benefit)一词产生于 20 世纪 80 年代的 IT 项目管理领域,不同于通常所说的绩效(Performance),它与企业战略相关联,是指由项目或项目群成果企业带来的、能够被利益相关者感知的可度量性改善<sup>[6]</sup>。收益的提出拓宽了项目管理工作者的决策视野,从传统的只关注项目成果的完成情况转变为从企业愿景出发、注重项目实施成果对利益相关者做出的贡献<sup>[7]</sup>;收益的可度量性则为战略实现过程的控制提供评价依据,为项目治理的可操作性提供支撑。因此,有效的收益管理能够为组织提供动态的战略与项目目标的关联框架,支持企业层面推进、将项目成果转化为企业价值,与企业多项目治理具有目标和功能的一致性。诸多学者提出收益管理能够提升项目治理的效益,从战略角度降低项目失败率<sup>[8-9]</sup>。构建基于收益管理的多项目治理框架因而具有可行性与必要性。

本文将收益管理与项目组合全生命周期集成,提出基于收益管理的企业多项目治理框架(见图 1)。由于项目组合处于多项目治理的最高层级,对

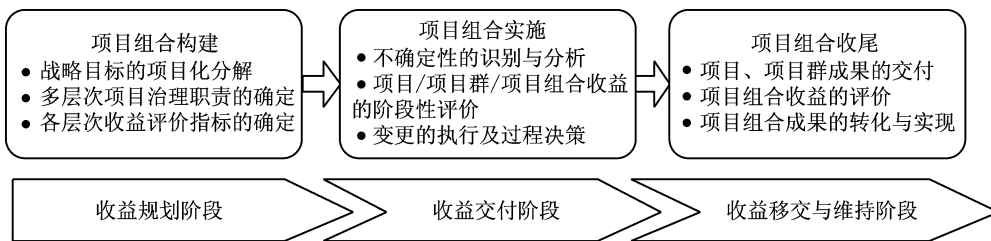


图 1 基于收益管理的企业多项目治理框架

于单项目、项目群的治理过程也包含在此框架中。收益规划、收益交付、收益移交与维持三个阶段分别同项目组合构建、项目组合实施与项目组合收尾过程相对应。收益规划为项目组合部件的选择与排序提供依据,在执行阶段,收益指标能够作为项目组合实施进展的中期评价指标,而在组合收尾阶段,已实现的收益经过评价后交付给企业,并持续为企业创造价值。值得注意的是,对于项目组合来说,收益交付阶段伴随着收益的移交,因为在项目组合实施过程中,不断地有项目或者项目群收尾并开始创造价值。

本文将对项目组合构建及项目组合实施这两个阶段进行多层次的分析,明确如何通过收益的定义与评价支撑企业多项目治理决策。对于项目组合收尾阶段的收益移交与维持,由于项目组合成果移交

后,成果的转化与收益实现持续的时间较长、且更多地涉及组织运营活动,不符合本文的研究范围,因此暂不做详细探究。

### 3 收益规划:企业战略与项目目标的衔接

收益规划阶段的目的在于定义项目治理各层次所需取得的预期收益,并为其战略实现效果的评价提供标准。如图 2 所示,企业战略首先通过项目化分解,转化为可衡量的、有针对性的项目组合预期收益;再进行层层分解、构建收益地图,明确收益之间的关联与相对重要度;最后,依据预期收益评估备选项目、进行项目组合的选择与排序,以连环拉动的模式确保项目与战略的关联性。而预期收益的评价指标同时也为下一阶段项目组合的收益实现进度提供了监控标准。

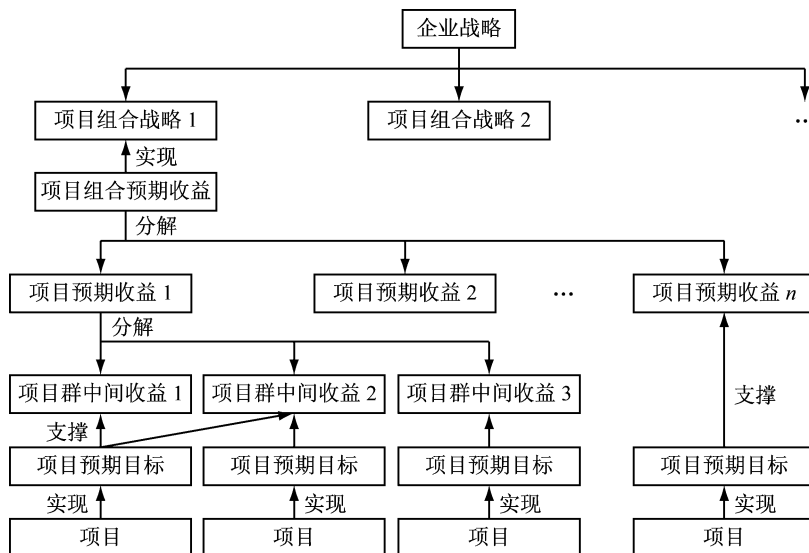


图 2 基于收益的项目组合构建

(1) 收益的识别。为了将企业战略与项目目标进行匹配,首先进行战略的分解和相应的预期收益的界定<sup>[10]</sup>。其次,进行收益规划图(Benefits Mapping)的构建,即将预期收益分解为多个维度的子收益,对应每一项子收益,组建相应的项目或项目群予以实现。在规定子收益后,确定相应要求的企业变更(即项目/项目群的预期成果目标)。值得注意的是,收益的确定涉及多方利益相关者,除了企业的股

东,供应商、顾客等其他类别的利益相关者都应当参与其中,在确定收益时明确利益相关者的权重,综合考虑顾客、股东、供应商等多方意见。

(2) 备选项目的预期收益评估。能够进入项目组合的备选项目必须在一定程度上支撑收益的实现,或者说是实现预期的企业变更。在关联备选项目/项目群时,Carlos<sup>[11]</sup>提出并非所有的项目都能与构建出的收益地图相匹配,如企业能力构建项目、风



一方面被汇报给项目组合治理委员会、作为更高层级决策的依据;另一方面则用于指导群内项目的调整。

项目群治理更接近项目实施层次,关注多项目实施过程中多要素的协同关系,如资源的共享、进度的依赖等。这些协同关系的存在增加了项目群过程决策的难度,如项目群风险的传播以及意外后果(Side-effects)的产生。项目群管理者需要从整体的视角考虑综合收益,从而协调各项目在多协同维度上的冲突。

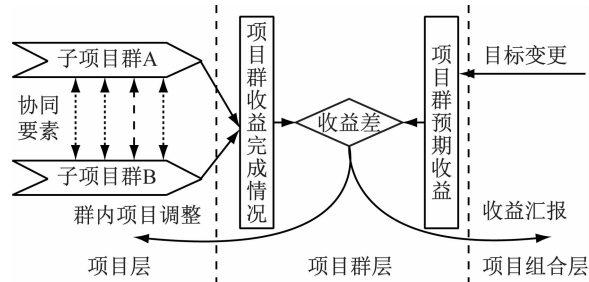


图 4 项目群实施过程决策

## 5 结束语

本文通过总结近年来国内外有关项目治理、收益管理的主要文献与行业标准,构建了基于收益管理的企业多项目治理框架,明确了如何通过项目组合与项目群层面的收益管理实现从战略目标到项目执行层面的层层衔接,并针对不确定性的实施环境,提出多项目监控的职责与流程。

然而,本文仅提出了一个初探性的集成框架,而企业项目治理是一项系统性工作,如何将项目管理实践范围从单纯操作层面的一次性、短期管理拓展到战略层面的长期治理,仍需要相关的理论与方法支撑。考虑到多项目的复杂性和动态性,怎样确定项目群与项目组合层面的动态收益评价指标,如何具体化隐性收益、评估长远收益,以及如何在过程决策中考虑协同关系的影响,仍是有待解决的现实问题,也将是学者今后的研究方向。

## 参考文献:

[1] OFER Z, JOHN S. A general framework for Gauging the performance of initiatives to enhance organizational value[J]. British Journal of Management, 2012, 23(Supplement): S6-S22.  
[2] Edward W. Merrow. Industrial megaprojects: con-

cepts, strategies, and practices for success [M]. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2011.

- [3] Project Management Institute. A guide to the project management body of knowledge[M]. Fourth Edition, 2008: 496.  
[4] Müller R. Project Governance; Fundamentals of project management [M]. Gower Publishing Company, 2009.  
[5] Turner J R, Keegan A E. Mechanisms of governance in the project-based organization: Roles of the broker and steward [J]. European Management Journal, 2001, 19(3): 254-267.  
[6] Office Of Government Commerce OGC. Managing successful projects with PRINCE2[M]. The Stationery Office, London, 2009.  
[7] 尹贻林, 郑小侠, 徐志超. 基于收益管理的项目群拉式管理机制研究 [J]. 软科学, 2016, 30(2): 139-144.  
[8] Trish Melton. Project benefits management; Linking projects to the business[J]. 2008.  
[9] Carlos Eduardo Martins Serra, Martin Kunc. Benefits realisation management and its influence on project success and on the execution of business strategies [J]. International Journal of Project Management, 2015, 33(1): 53-66.  
[10] Gerald Bradley. Benefit realisation management by gerald bradley[J]. Business Transformation Monthly.  
[11] Carlos Eduardo Martins Serra. Benefits realization management: Strategic value from portfolios, programs, and projects[M]. 6000 Broken Sound Parkway NW, Suite 300: Taylor & Francis Group, LLC, 2017.  
[12] Jeremy Hutchison-Krupat, Stylianos Kavadias. Strategic resource allocation; Top-down, bottom-up, and the value of strategic buckets[J]. Management Science, 2015, 61(2): 391-412.  
[13] Lin Wang, Martin Kunc, Si Jun Bai. Realizing value from project implementation under uncertainty: An exploratory study using system dynamics[J]. International Journal of Project Management, 2017, 3(35): 341-352.  
[14] Bernard Aritua, Smith N J, Denise Bower. Construction client multi-projects-A complex adaptive systems perspective[J]. International Journal of Project Management, 2009, 27(1): 72-79.