

项目集管理在互联网企业落地实践的探索

华秀敏

联通智网科技股份有限公司 北京 100000

摘要：近年来，随着我国科学技术水平的不断进步，互联网企业通过优化重组、资源整合实现了自身的创新发展。在互联网企业中，项目集管理的落地实施有利于项目的统筹管理实施，获得集群效益。本文将主要结合作者所在单位“基于5G与AI的全域交通环境智能融合感知系统”和某车厂5G MNO项目集管理实践经验，围绕项目集管理在互联网企业落地实践的相关问题，并提出相应的意见和建议。

关键词：项目集管理；互联网企业；落地实践；策略

引言：互联网时代，更好地将项目或资源进行整合是企业需要重点关注的一项重要内容。利用项目集管理助推互联网企业的落地实践，能够减少分散所带来的高额成本和 unnecessary 浪费，有利于互联网企业的转型升级，为互联网企业的进一步发展带来新的机遇。

1 项目集管理的概述

作为支撑组织战略落地的半边天，项目管理类工作又可以分为三个层次：项目管理、项目集管理和项目组合管理。项目管理，关注单个项目有效实施，解决的是“点”的问题；项目集管理，关注多个相互关联项目的协作，集群效益，解决的是“线”的问题；项目组合管理，关注有限资源最大化，集中优势实现战略，解决的是“面”的问题。不同的层面，项目管理思考的角度不同。

那么，什么是项目集管理？项目管理协会（PMI）定义：是相互关联且被协调管理的项目、子项目集和项目集活动，以便获得分别管理所无法获得的收益。通俗的讲，就是对多个关联项目的集中管理与协调管理，以实现项目集的战略目标和收益。

项目集管理主要分为两大部分：五大绩效域和九大支持流程。其中，九大支持流程与项目管理基本一致，包含整合项目集管理、采购管理、质量管理、资源管理、风险管理、进度管理、范围管理、财务管理和沟通管理。五大绩效域，包含项目集战略一致性、项目集效益管理、项目集相关方争取、项目集治理和项目集生命周期管理。项目集管理是国际一流企业战略实施与落地的成熟规范管理体系，包括组织变革、复杂设备与系统开发、整体解决方案交付等在内的创新领域和复杂业务领域，提供了系统性的原则、流程、工具与方法。

2 项目集管理在互联网企业落地实践的意义

项目集管理在互联网企业落地实施过程中起着至关重要的作用，完善项目集管理可以提高项目实施质量，

保障项目顺利交付^[1]。在VUCA时代，IT企业的项目呈现出需求量激增、内容多变、交付周期缩短和业务复杂度上升的问题，除了判断在有限资源情况下是否能完成项目集交付外，还有一系列冰山以下的痛点亟待解决^[2]：

（1）与企业战略脱节。缺少战略驱动，随着业务的快速变化，项目集资源出现“拆东墙、补西墙”的情况。企业组织内业务和技术割裂，技术团队被不同业务“催债”，导致无法形成统一的技术架构，形成系统冗余、信息孤立乃至信息孤岛。

（2）任务分割，协作困难。从客户需求发现到客户价值实现，各项任务在企业组织中被多个部门分割，存在业务、技术、运维协作困难，难以实现快速上线。这与互联网企业的快速反应形成鲜明对比，缺少端到端的快速响应机制。

（3）交付压力导致的低投入产出和高技术债。在行业监管、新业务、新技术的需求冲击下，存在有限时间内交付的压力。为了寻求效益的平衡，形成大量竖井式开发的系统，导致项目开发复杂度增加，一方面需要应对失衡架构导致的大量资源投入，另一方面技术债增加会导致项目失控和质量下滑的风险。

（4）资源精细化管理程度有待进一步提升。在互联网需求复杂多变的情况下，项目集/项目组合的管理难度增大。需要对产研资源精细化管理，才能达成项目在时间、成本、质量上的要求，而这依赖于数字化度量能力。

（5）企业级项目管理和项目治理缺少必要的方法论和信息的支撑。这使得项目管理活动更多地依赖于人来驱动流程，无法形成成熟的标准化、可复制、快速流转的流程。当企业组织规模越来越庞大，层级增加时，信息扁平化可以增强对外界变化的快速感应能力。微软有一套“数位神经系统”，它最大的好处是能让坏消息传得快，公司任何地方出了问题，不会等一级一级汇报上

来,问题大到无法解决时才被决策者发现。通过项目集管理,企业可以极大地提高运营效率,规避运营风险,不断提升区域公司在业务方面的决策权。

3 项目集管理在互联网企业落地实践的策略、步骤及建议

首先,我们来理解一下项目集管理原则和本质。项目集管理的BASIC原则-看透项目集管理的本质,专注各个关键要素^[3]。

B, Benefit (收益-项目集管理的核心关注点)。通过有效管理,创造出1+1>2的管理功效,充分实现组织所期望的增量收益。

A, Alignment (战略一致性,项目集管理方向所在)。项目集管理之于组织承上启下,决定着方向,掌握整体的协同效果。

S, Stakeholder (相关方管理,项目集管理的核心难点)。以项目集的收益来协调与促成广大相关方的支持与参与,直接决定着项目集的成败。

I, Integration (整合,项目集管理者的核心工作)。关注不同阶段中的主要任务、方向和目标,促进项目集整体收益最终顺利实现。

C, coaching (人才培养-项目集管理者的长足动力)。努力打造促使项目集成功的核心战斗力。

其次,我们简单讨论一下项目集管理落地方法论:

1. 通盘考虑,三思而后行。要有大局观和全局观,始终关注项目集向上对战略实施和收益实现的价值和影响,向下对具体项目交付物的要求和影响。

2. 重实践,让数据说话。基于事实和数据及时做出决策,可以借助项目管理信息系统等工具。

3. 寻找优先级。要始终把注意力和经理放在高优先级的事情上,最大化资源有效性。

4. 发动动议搭平台。具备敏锐的洞察力,与公司各部门、相关方尽力协作,提出动议,搭建好项目管理平台。

最后,我们重点结合“基于5G与AI的全域交通环境智能融合感知系统”等项目集管理中的经验,讨论一下企业项目集管理落地步骤和建议。

项目集管理搭建了完整的知识体系和架构,以项目集生命周期为主线,以项目集战略一致性管理、项目集收益管理、项目集相关方争取、项目集治理四大领域贯穿始终,每一个领域都有它的独特性和专业性,为项目集的管理、交付和维持提供了坚实的基础。

3.1 项目集战略一致性管理

在战略目标与项目集执行之间建立逐层的转换机制,实现战略到项目集的对齐。首先,企业战略规划分

解到年度战略任务,包括研发类、非研发类工作、规划的产品及项目/项目集。其次,将规划的产品与项目/项目集对接,拉齐项目/项目集与产品业务目标。再次,利用组织管理工具(如OKR、战略屋等管理项目/项目集绩效指标、产品成效指标)与战略目标对齐。

在“基于5G与AI的全域交通环境智能融合感知系统”和某车厂5G MNO项目集管理过程中,我们首先按照上述策略,进行了项目集商业论证:结合市场需要、组织需要、客户要求、技术进步、社会需要等各因素,从可选方案、利益、风险、成本和时间等方面进行综合评估,决策是否需要承建该项目集;其次,制定了项目集章程:项目集范围,假设、制约因素,高层级风险、高层级收益,目的和目标,成功的因素,时间和重要的相关方。再次,结合事业环境,规划了项目集路线图,以图形化方式描述里程碑与决策点的依赖关系,按照时间展现项目集的预期方向,反映商业战略与项目集工作之间的关系。最后,制定了项目集风险管理战略:定义了项目集风险临界值、高层级项目集风险应对战略,并确定了如何与组织战略层沟通风险。

需要注意的是,战略一致性在整个项目集生命周期中,需要持续进行,即时不时都得分析是否仍然保持战略一致,这样,才能真正把战略一致性做好。

3.2 项目集收益管理

这是与项目有较大区别的地方,项目集管理始终关注收益。收益的管理必须贯穿项目集定义、交付、收尾关闭整个生命周期。项目集收益管理包含收益的识别、收益的分析与规划、收益交付、收益移交、收益维持等几个阶段,应用适当的工具,进行管理。

在“基于5G与AI的全域交通环境智能融合感知系统”项目集中,在项目集收益规划阶段,运营团队就需要开始准备制定示范区/先导区整体解决方案,在哪些示范区/先导区做试点推广计划;在某车厂5G MNO项目集中也同样开始规划运营推广策略和方案,哪些2C子品牌中做哪些套餐的推广、定价策略等等。随着子项目启动和交付,运营计划也在渐进明细。运营规划需包含运营的推广方案、运营计划、阶段性达成KPI指标、以及对应的成本投入等。在子项目移交时,确保运营计划完成细化和评审,主要包含预算、资源完成申请和审批、相关产品和运营流程等完成培训。

初期尝试的时候,建议把收益登记册和收益实现计划重点把握一下。到底有哪些收益,进展到什么阶段了,受益人是谁,记录清楚。在收益实现计划中,从后往前推导,最终收益的几条,需要达到哪些中间收益?

要达到这些中间收益，又需要什么成果来支撑？取得这些成果，需要哪些项目支撑？准备工作都有哪些？就像计划的倒排一样，推导出项目集收益实现的计划链条。通过这些链条中设定的度量衡，监控收益实现情况。后期可以把收益移交、收益维持做好，一步一步，循序渐进做好收益管理。

3.3 项目集相关方争取

《孟子·公孙丑下》“天时不如地利，地利不如人和”，《孙臬兵法·月战》“天时、地利、人和，三者不得，虽胜有殃”。讲的都是做事要讲究“天时地利人和”。相关方争取，便是其中的“人和”。

何谓“人和”？“人和”简单来说就是跟这件事情有关系的人的支持或者不反对。要得到大家的支持不外乎两点：利益相符和合理沟通。做到“人和”，不但自身有过硬的、服众的本事，要能“克己安人”，也要能八面沟通、协调关系。“和”也是“合”，是整合，是各种资源、各种关系的整合。有句话讲得好，项目本身不是目的，项目是一个载体，参与各方都借助这个载体来实现自身需求。这个需求实际上是各方的利益。

在“基于5G与AI的全域交通环境智能融合感知系统”和某车厂5G MNO项目集管理过程中，首先识别相关方-国资委、联通集团、联通智网、智网创新中心、大唐、华为、国汽智联等，其次进行项目集相关方分析，建立权利/利益方格，要知道明确需要得到谁的支持，需要谁不反对这件事情；先要了解哪些是可争取的对象，哪些是可团结的力量；知己知彼，对不同的人，用不同的方法。再次，制定项目集相关方沟通计划，比如与智网创新中心如何同步项目进展情况，同步频率等等，最后，由于随着项目集进展及收益交付，相关方的列表、态度及意见都会发生变化，要时刻关注相关方动态更新。

相关方管理，是手段，获取“势”（引用道法术势器），让项目集成功成为相关方的成功、成为相关方的目标。做好项目集相关方管理，除了有科学的沟通机制和高效的项目管理工具，还需要不断提升沟通软技能，发挥智慧与魅力，最后推进项目集成功。

3.4 项目集治理

首先，来看一下治理的概念，治理的英文governance^[4]，不防转换一下思想，把它看成government做的事情，那么治理就比较容易理解了，其三大职权：立法、司法与行政。对于项目集治理来说，也是如此。项目集治理主要内容为制定组织层次项目集管理的标准、制度，重要决策点的审批，项目集监管，项目集资源及其他方面的支持。通俗的讲，就是建立机制、制度、流

程和体系，以及相应配套的工具方法，用来保证整个项目或项目集的有序可控高效地运行。

项目集治理，是公司层面对于项目集的规范化、提高项目集的效率 and 一致性的一个很重要的手段。项目集治理的职能通常由项目集治理管理委员会来承担。这个委员会通常由组织的高层或职能部门的领导组成，以保证其有足够的权威和资源对项目集进行决策和支持。

以“基于5G与AI的全域交通环境智能融合感知系统”项目集为例，项目集治理委员会由公司科技委办公室承担，包括项目集立项、变更、验收结项审批，并监督项目集绩效；关键点审批合规性；规定项目集及其子项目启动、结束和移交的必要条件；规定项目集报告方式及周期；进行定期的“健康检查”。同时，也为项目集的成功提供一系列的支持和帮助，如：资金支持和资源承诺；项目集层面无法解决的问题升级到科技委办公室讨论解决方案；提供项目集信息管理系统工具和知识共享中心，对项目集管理进行必要的培训支持。

3.5 项目集生命周期管理

项目集生命周期的主要分为三个阶段：项目集定义阶段，即项目集构建与项目集规划；项目集交付阶段，即组件授权与规划、组件监督与整合、组件移交与收尾；项目集收尾阶段。

项目集生命周期管理与项目生命周期管理，字面上仅差一字，实际上的区别也就在这个“集”字。简单来说，项目集管理是多个集合起来的项目，项目管理只需要管理当前某个项目。单一项目的成功，不代表项目集的成功。项目集管理需要及时、快捷，方便的获取到各个项目的阶段关卡和状态，应为这些关卡和状态直接影响到项目集中其他项目的成与败们，是否变更等。

以项目集管理九大支持流程中的进度计划为例，在“基于5G与AI的全域交通环境智能融合感知系统”项目集中，包含了6个相互独立又关联的子项目。其中子项目A：智能网联示范基地建设项目，其建设目标是打造一个自主可控的研发测试环境，支撑智能网联研发测试需求，打造可参观，可展示，可教学，可研发的示范基地；项目集中其他5个子项目5G远程驾驶、融合感知技术验证、5G自主泊车场景等，均依赖于该子项目的关键阶段关卡进展和状态。当然，各个子项目之间几乎都存在或多或少的交叉影响，再例如子项目B“智能车路协同系统与平台研发”和子项目C“基于云边协同的融合感知场景开发及测试验证”，各个关键阶段进展直接关系到子项目D“多场景车路协同应用示范项目”是否能按时交付。

灵活制定项目集计划，通过项目集甘特图安排各子

项目任务、确定优先级，管理依赖项，实现项目资源共享；统筹管理项目集内各子项目状态、任务数以及任务进度，识别项目风险，做好应对措施。当前，也可以借助项目集管理工具来跟踪项目集状态、资源、优先级情况，更好的从项目集的层面与高度上进行管理，这是区别于项目管理的一个重要转变，层次要高，才能把握大局，最终交付预期收益。

总结：综上所述，尽管在长期的发展过程当中，项目集管理在实际应用过程中的某些方面存在局限和不足，但仍有很大程度的进步和值得借鉴的地方。在企业日常管理中，只有不断地建立健全项目集管理的现代化机制，才能更好地提升项目集管理建设与管理水平。定期或不定期的，不断更新知识内容、不断更新和优化制

度，不断地学习相关的专业知识水平，坚持创新，坚持具体问题具体分析，不断提升互联网企业项目集落地实践工作中的效能及水平。

参考文献：

[1]宋士强.浅谈企业项目集群化管理[G].企业管理.2020(09)

[2]靳朝阳.项目集群管理集群化——推动组织战略项目化落地[J].光环国际.2021(02)

[3]王朵.树城集团的项目集群化管理[J].现代企业.2021(12)

[4]李亚平.集群式项目课程设计与实施[G].成都职业技术学院.2021(02)