

CA Clarity™ PPM

项目组合管理方案指南

版本 14.1.00



本文档仅供参考，其中包括内嵌帮助系统和以电子形式分发的材料（以下简称“文档”），CA 随时可对其进行更改或撤销。未经 CA 事先书面同意，不得擅自复制、转让、翻印、透露、修改或转录本文档的全部或部分内容。

如果您是本文档中所指的软件产品的授权用户，则可以打印或提供合理数量的本文档副本，供您及您的雇员内部用于与该软件相关的用途，前提是所有 CA 版权声明和标识必须附在每一份副本上。

打印或提供本文档副本的权利仅限于此类软件所适用的许可协议的有效期内。如果该许可因任何原因而终止，您应负责向 CA 书面证明已将本文档的所有副本和部分副本已退还给 CA 或被销毁。

在所适用的法律允许的范围内，CA 按照“现状”提供本文档，不附带任何保证，包括但不限于商品适销性、适用于特定目的或不侵权的默示保证。在任何情况下，CA 对您或其他第三方由于使用本文档所造成的直接或间接损失或损害都不负任何责任，包括但不限于利润损失、投资损失、业务中断、信誉损失或数据丢失，即使 CA 已经被提前明确告知这种损失或损害的可能性。

本文档中涉及的任何软件产品的使用均应遵照有关许可协议的规定且根据本声明中的条款不得以任何方式修改此许可协议。

本文档由 CA 制作。

仅提供“有限权利”。美国政府使用、复制或透露本系统受 FAR Sections 12.212、52.227-14 和 52.227-19(c)(1) - (2) 以及 DFARS Section 252.227-7014(b)(3) 的相关条款或其后续条款的限制。

版权所有 © 2014 CA。保留所有权利。此处涉及的所有商标、商品名称、服务标志和徽标均归其各自公司所有。

联系技术支持

要获取在线技术帮助以及办公地址、主要服务时间和电话号码的完整列表，请联系技术支持：<http://www.ca.com/worldwide>。

目录

第 1 章：介绍	5
关于本指南.....	5
法律声明.....	5
目标受众.....	5
 第 2 章：项目组合管理入门	 7
如何开始使用项目组合管理.....	7
评估您的项目组合要求.....	9
准备使用项目组合.....	13
如何创建投资项目组合.....	16
验证先决条件.....	18
定义项目组合常规属性.....	19
定义项目组合页面布局.....	21
定义项目组合同步属性.....	22
构建项目组合内容.....	23
定义详细计划目标.....	24
定义角色目标.....	26
复查投资基线视图.....	28
定义整体项目组合运行状况.....	29
 第 3 章：管理项目组合	 31
如何合理化投资项目组合.....	31
对项目组合进行优先级排序.....	33
评估项目组合.....	35
合理化项目组合.....	38
如何探索备选项目组合计划.....	44
验证先决条件.....	46
在项目组合内创建计划.....	46
生成多个版本的计划或方案.....	47
比较计划或方案.....	50
指定记录计划.....	51
 第 4 章：配置项目组合	 53
如何配置基线视图.....	53
复查先决条件.....	55
配置基线视图的约束列.....	56

定义并应用评级规则.....	56
平衡项目组合成本和资源约束.....	59
验证基线视图选择.....	60

第 1 章： 介绍

此部分包含以下主题：

[关于本指南](#) (p. 5)

[法律声明](#) (p. 5)

[目标受众](#) (p. 5)

关于本指南

本指南说明一些典型项目组合管理方案，以及 CA Clarity PPM 如何帮助您解决这些方案。阅读本章后，请读取适用于您的角色的每个方案。您不必按显示的顺序阅读所有章节。

本指南将使用一家名为 Forward Inc. 的虚构公司帮助说明方案。

法律声明

Forward Inc. 是虚构的公司名，仅限于说明目的，无意指代现有的公司。

目标受众

本指南用于以下 CA Clarity PPM 角色：

- 项目组合经理
- 项目组合相关利益者
- 系统管理员

第 2 章：项目组合管理入门

此部分包含以下主题：

[如何开始使用项目组合管理](#) (p. 7)

[如何创建投资项目组合](#) (p. 16)

如何开始使用项目组合管理

使用项目组合管理，您可以创建和复查在您的业务中使相关利益者感兴趣的**投资集合**。一旦您创建项目组合，系统就会为您创建用于管理和报告目的的投资数据的快照。您可以设置更新此快照中数据的节奏以匹配最新的投资信息。此后，您可以使用数据创建备选版本或计划。要探索您的投资的备选方案，请使用这些计划来创建和比较“假设”方案。

项目组合是投资集合。您可以根据自己的需求，基于以下内容创建下列类型的项目组合：

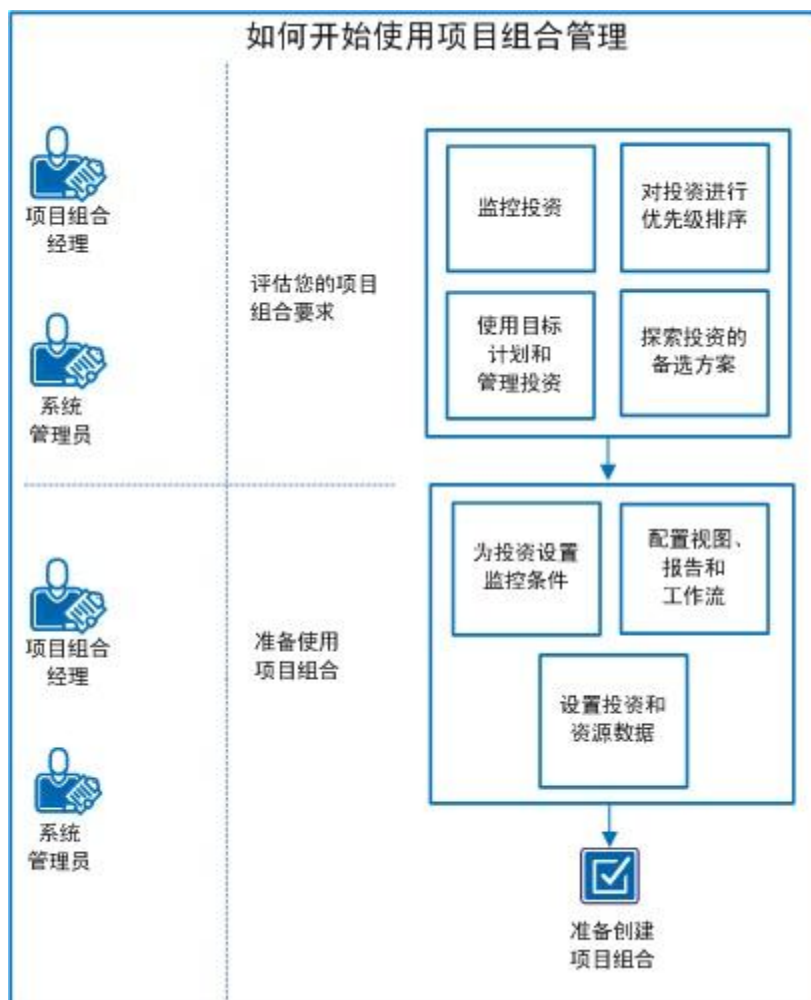
- 投资（例如 PMO 项目、IT 应用程序、新产品开发产品线）。
- 特定投资（例如所有活动项目）。
- 组织（例如 IT 记录计划、营销活动、公司建议）。
- 兴趣（例如绿色活动、收购兼并提议）。

示例：当前项目的 IT 项目组合

Forward, Inc. 的 PMO 总监 Max 想创建该组织当前支持的所有项目的项目组合。目前存在 Max 可用于项目的预算目标金额和资源。通过项目组合中的所有项目，Max 可以使用项目组合管理实现下列业务目标：

- 了解每个项目的成本和资源需求与总体目标之间的差距。
- 对项目进行优先级排序，以便首先完成最重要的任务。
- 制定计划，以便资源和成本在整个计划期间保持一定的水平。

下图说明了系统管理员和项目组合经理如何开始使用项目组合管理。



要开始使用项目组合管理，请执行以下步骤：

1. [评估您的项目组合要求](#) (p. 9):
 - [监控投资](#) (p. 9)。
 - [对投资进行优先级排序](#) (p. 10)。
 - [使用目标计划和管理投资](#) (p. 11)。
 - [探索投资的备选方案](#) (p. 12)。
2. [准备使用项目组合](#) (p. 13):
 - [为投资设置监控条件](#) (p. 13)。
 - [配置视图、报告和工作流](#) (p. 14)。
 - [设置投资和资源数据](#) (p. 15)。

评估您的项目组合要求

要了解您想使用项目组合管理实现的业务目标，请评估您的项目组合要求。要评估您的特定项目组合要求，请将以下常规评测作为准则：

- [监控投资](#) (p. 9)。
- [对投资进行优先级排序](#) (p. 10)。
- [使用目标计划和管理投资](#) (p. 11)。
- [探索投资的备选方案](#) (p. 12)。

监控投资

您可以通过配置项目组合视图以显示您感兴趣的投資数据，来监控该数据。考虑您想查看的投资数据，以及您感兴趣的特定数据视图。

例如，用户可以设置项目组合以查看以下类型的投資数据：

- 一个可监控当前投資、提供当前投資的最新状态（例如它们是正在按时运行、提前运行还是推迟运行）的视图。
- 一个可显示在下一年计划周期内考虑的投資及这些投資的计划成本的视图。

在确定特定视图的要求后，您可以配置默认项目组合视图以显示自定义数据。

您可以充分利用大量项目组合视图监控项目组合投資的不同方面。但是，默认视图的配置不提供您需要的所有信息。默认视图不显示您关心的自定义数据。例如，“基线”视图允许您在一个假设环境中针对设立的目标和时间表实现资源的负载平衡。仅当您关心资源数据（需要在产品中进行资源管理设置）时，此默认视图才具有相关性。同样，“财务”视图与特定财务管理产品设置相关。此视图与想监控投資的某些财务方面的用户有关。计划与系统管理员合作来配置默认项目组合视图，以便显示您需要的自定义数据。

注意：“基线”、“计划”、“投資”以及“目标”视图是仅有的可作为项目组合管理一部分的视图。要访问剩余的项目组合视图，请安装并应用 PMO 加速器加载项。有关加载项的详细说明、加载项安装说明以及项目组合视图的说明，请参见 PMO 加速器文档。

对投资进行优先级排序

管理项目组合的一个重要部分是通过投资进行评级来了解它们的相对优先级。产品提供了一个即用型“基线”视图，允许您查看项目组合中的投资并对其进行评级。

首次访问“基线”视图时，投资会根据下列条件进行优先级排序：

- **核准状态。**投资会首先根据它们的核准状态进行排序。已核准投资比未核准投资的级别高，并会显示在列表的顶部。
- **结束日期。**接着，投资会根据它们的结束日期进行排序。结束日期较近的投资比结束日期较迟的投资的级别高。

结束日期最近的已核准投资排在列表顶部。结束日期较迟的未核准投资排在底部。

您可以手动对投资进行评级或根据以下决定因素设置基于规则的评级：

- 您的收入情况
- 已识别风险对您业务的影响

手动对投资进行评级

要准备在“基线”视图上手动对投资进行评级，请考虑以下因素：

- **组织规模。**如果您的组织相对较小，且人们大都了解其优先级，则创建优先级排序的评级规则不是有利的投资。
- **投资的数目。**如果投资的数目相对较小，则手动对其进行评级更容易。
- **业务需求。**如果目前没有用于对投资进行评级的预设准则，且需逐项评级，则手动评级是更好的选择。

设置基于规则的评级

要准备设置投资的评级规则用于在“基线”视图上对投资进行优先级排序，请考虑以下因素：

- **确定您投资的评级条件的投资特性（例如项目状态、ROI、目标）。**
- **每个关键特性的评级逻辑。**例如，如果特性“ROI”等于“20%”，则将项目移至列表的顶部。
- **每个投资特性的总体加权评级。**例如，要将相对更高的重要性应用于某个特定投资特性，请向其委派比其他特性更大的权重。

使用约束计划和管理投资

要定义您想计划和管理投资的边界和时间表，请设置项目组合的目标。目标允许您通过采用下列方式管理投资，来分析项目组合目标和目的：

- 设置高级项目组合目标或约束，并针对这些约束计划、跟踪或测量项目组合绩效。
- 使用项目组合数据的子集创建计划的多个版本。例如，您可以为当前计划年份创建一份计划，为下一年创建另一份计划。每个计划都可以包括不同的成本、收益和资源目标。
- 在计划获得核准时，比较和调整计划目标并对实际投资实施必要的更改。

下列目标类型适用于任何项目组合：

- 财务。在确定您可以使用什么财务目标来管理项目组合时，考虑以下因素：
 - 货币。项目组合可以包括采用多种货币计划的投资。与您的系统管理员合作以设置多货币系统。在多货币系统中，您可以为项目组合选择目标货币。目标货币基于您已在系统中启用的货币确定。可以使用单个项目组合货币汇总以各种货币形式表示的金额。
 - 成本。用户可以制定合计成本类型计划，如总成本、资金成本和运营成本。这些成本是项目组合中包含的所有投资的合计成本。您可以设置其中每种成本类型（资金成本和运营成本）的目标，然后查看投资对它们的要求。如果您针对投资跟踪实际成本，可以在项目组合视图中查看合计实际成本。
 - 收益。用户可以制定合计收益计划。您可以设置项目组合的总收益目标，然后查看投资的合计计划收益。如果您使用收益计划针对投资跟踪实际收益，可以在项目组合视图中查看合计实际收益。
- 资源。在确定您可以使用什么资源目标来管理项目组合时，考虑以下因素：
 - 单位。考虑您是想使用小时数还是 FTE（全职当量）单位计划项目组合资源的产能。
 - 粒度。考虑您是想根据资源总产能还是通过特定于角色的产能来进行规划。特定于角色的产能基于现有角色。例如，您可以按照工程师或质量保证角色查看资源目标。

探索投资的备选方案

您可以在项目组合边界内定义特定计划，以确定实现您的项目组合目标的最佳方式。定义更大的内容集后，计划使您可以针对项目组合执行迭代分析。例如，您可以为跨越 2013 和 2014 财年的 IT 项目组合创建以下计划。

- 2013 财年的 IT 项目计划
- 2014 财年的 IT 项目计划

您可以通过改变特定参数以探索未来的不同计划选项，来创建不同计划版本或方案。最后，您可以选择核准记录计划。

要有效地制定计划，请考虑以下因素：

- 正式与非正式计划过程。了解您组织的计划过程是正式的、非正式的还是二者混合。
 - 在正式的计划过程中，计划复查要花费更长时间，更改会按照严格的方式予以实施。如果建议的更改是广泛的，或更改在实施前需要更多次复查，此计划过程适用。例如，核准一项需要更多预算的投资。通常，在正式计划过程中，在可以进行任何更改之前，需要具备定义良好的提议过程和计划核准流程。
 - 在非正式计划过程中，组织可以在复查后更快地实施更改。更改较小并支持现有目标。例如，略微推迟投资的开始日期。非正式计划过程非常简单，就好像某人进入系统并在没有任何正式核准的情况下将更改标记为已核准。
 - 在混合计划过程中，组织可以按照非正式计划过程实施较小的更改，按照更为正式的核准过程实施更广泛的更改。
- 计划范围。为您的项目组合确定指定数据计划范围的时间范围。要允许针对当前和未来投资进行规划，请确认项目组合范围覆盖计划范围。
- 复查节奏。确定您的计划复查节奏。然后，您可以在需要时设置项目组合同步计划，以反映实际投资数据。

- 项目组合复查所需的数据。确定复查所需数据的类型。下一步，设置您的项目组合以从投资捕获所需数据。例如，要复查成本和资源信息，您可以从项目组合投资捕获下列关键度量标准：
 - 延迟天数
 - 成本差异
 - 工作量差异
 - 风险
 - ROI
 - 挣值

准备使用项目组合

确定要使用项目组合管理实现的业务目标后，准备产品，以便您可以开始创建项目组合。创建项目组合允许您在更高级别对投资进行管理和计划。

要准备使用项目组合，请完成下列任务：

- [为投资设置监控条件](#) (p. 13)。
- [配置项目组合视图、报告和工作流](#) (p. 14)。
- [设置投资和资源数据](#) (p. 15)。

为投资设置监控条件

项目组合提供实际投资数据的快照。项目组合数据会使用来自实际投资的最新数据进行更新。更新是基于您在项目组合属性中定义的同步计划进行的。只要“*同步项目组合投资*”作业基于同步计划运行，来自实际投资的最新数据便会反映到项目组合中。

并非所有投资数据都会反映到项目组合中。作为在较高层次进行决策的项目组合经理，您关注的是仅针对您的业务需求复查投资数据摘要。例如，要复查专注于所有已核准 IT 项目的状态的项目组合，您不关注跟踪未核准项目的相关信息。

当您准备查看项目组合中的投资数据摘要时，按照建议的顺序考虑以下因素：

1. 针对每种投资类型定义要跟踪的监控条件或摘要数据。一旦同步作业运行，来自实际投资的最新数据便会在项目组合投资中更新。更新的数据基于此预定义的监控条件。

例如，要管理一个包含所有已核准 IT 项目的项目组合，请定义下列监控条件，以便跟踪您感兴趣的数据：

- 成本
- 状态
- ROI
- 风险

2. 对于每个项目组合投资，选择想要在项目组合中监控的特性，并为项目组合投资对象注册这些特性。在“同步项目组合投资”作业运行时，项目组合投资数据将基于当前注册的特性进行更新。

注意：默认情况下，会显示必要的项目组合投资特性。注册想要显示的任何其他项目组合投资特性（标准或自定义）。

配置视图、报告和工作流

在决定要在项目组合中监控什么投资数据后，请确认您已配置产品以支持该数据。配置产品允许您在 Portlet 和报告上查看所需的数据。

例如，确认下列配置存在：

- 要按时段查看详细的项目成本数据，您已生成关于项目的成本计划。
- 要识别项目的风险和问题，您已配置项目对象来识别风险和问题。
- 要记录花费在每个项目上的实际时间，您已设置时间表。

在您配置产品前，考虑下列因素：

- 您想生成的报告类型以及它们的分发频率。
- 您想构建到实施中的标准过程的类型。例如，您可以设置计划复查与核准过程，以核准和实施对实际投资所做的大量更改。

要完全使用项目组合管理，请完成以下过程：

1. 精确地复查您想从投资中获取的信息类型。
2. 确认您的投资中已包含必要的信息。

一旦具备相应的数据和过程，您就可以建立此数据的视图以帮助管理项目组合中的投资。

这款即用型产品包含许多预定义的项目组合视图。我们建议您复查这些视图以决定您希望在项目组合视图中看到的信息的类型。

设置投资和资源数据

要开始使用项目组合，请首先进行调查并确认产品中存在必要的设置数据。设置数据允许您在项目组合视图中查看所需的投资信息。

您可以根据与您的业务有关的数据，在产品中设置以下要求：

财务管理设置

- 多货币。要管理与不同货币相关的投资的项目组合，请确认为产品启用了多货币。
有关多货币设置的详细信息，请参见《*安装指南*》。
- 成本类型。要将您的项目组合的总成本细分为资金成本和运营成本，请确认已为您的投资设置这些成本类型。
有关如何设置成本类型的详细信息，请参见《*财务管理用户指南*》。

资源管理设置

- 角色。要使用特定于角色的细分计划资源产能，请确认已为您的投资定义角色。
有关设置角色的详细信息，请参见《*资源管理用户指南*》。

项目管理设置

- 投资。要创建和管理投资项目组合，请确认投资已在产品中设置且已为其委派资源。例如，要管理 IT 项目的项目组合，请创建项目和关联的委派。

如何创建投资项目组合

创建投资项目组合包括以下任务：

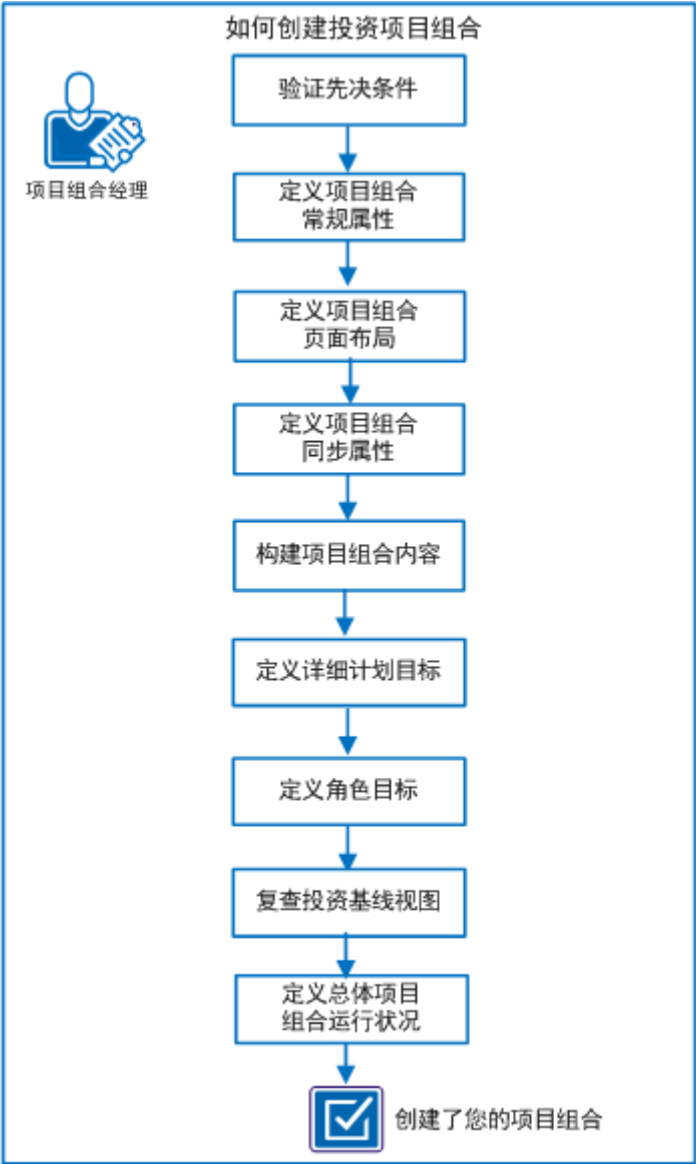
- 使用成本、收益和资源的高级目标管理和计划投资。
- 按时段分配财务目标和资源目标，以便您可以了解投资在投资组合计划范围内使用资金和资源的方式。
- 通过分配高级设置目标或从系统中的角色填充现有资源产能来设置角色目标。

示例：创建年度计划的 IT 项目组合

Vicki 是 Forward Inc. 负责为 CIO 创建和维护 IT 投资的 IT 运营经理，他/她正在准备制定年度计划，需要创建一个 IT 投资项目组合以反映现有工作和提议的工作。Vicki 按照下面所述创建项目组合：

- 定义一些基本项目组合属性，如开始日期、结束日期和成本。
- 通过在投资 OBS 中为 IT 部门选择下一个财年的活动项目来构建内容。
- 包括下一个财年需要考虑的建议。

下图说明了项目组合经理如何创建投资项目组合：



要创建投资项目组合，请执行以下步骤：

1. [验证先决条件](#) (p. 18)。
2. [定义项目组合常规属性](#) (p. 19)。
3. [定义项目组合页面布局](#) (p. 21)。
4. [定义项目组合同步属性](#) (p. 22)。
5. [构建项目组合内容](#) (p. 23)。
6. [定义详细计划目标](#) (p. 24)。
7. [定义角色目标](#) (p. 26)。
8. [复查投资基线视图](#) (p. 28)。
9. [定义总体项目组合运行状况](#) (p. 29)。

验证先决条件

在创建投资项目组合之前完成以下先决条件：

复查并验证

复查“*项目组合管理入门*”方案以了解项目组合管理基本概念。

确认您具备以下创建和编辑项目组合内容的访问权限：

- 项目组合 - 创建
- 项目组合 - 导航

验证投资、建议和子级项目组合存在

- 验证在该产品中存在为项目组合涵盖的时段计划的、活动的投资和建议。确保投资和建议可以在项目组合中同步，以进行计划和分析。
- 创建想要与父项目组合关联的任何子项目组合，以便您可以看到父子关系。没有数据从子项目组合导入到父项目组合。

设置资金和运营成本类型

按如下方式为您的投资定义计划的资金和运营成本，以便在项目组合中显示这些成本类型：

- 为投资创建财务摘要。
- 创建详细的成本计划并包括成本类型分组特性。

设置角色需求

使用分配数据为您的投资定义项目团队，以在项目组合中显示角色需求。

设置特性

为您的投资设置以下特性，以在组合中显示它们：

- 风险：通过在投资风险属性页上定义作用因素来设置此特性。
- 业务符合性：在“符合性因素”部分中“属性 -> 业务符合性”下设置此特性。
- 已核准：通过在常规投资属性页面上定义状态特性来设置此特性。
- 目标：在常规投资属性页面上设置此特性。

定义项目组合常规属性

要启动项目组合创建过程，请定义项目组合的高级属性。这些属性设置项目组合的时间、货币和资源边界，您可以在此范围内计划和管理您的投资。您可以在这些边界内创建计划的多个版本以进行比较，以及实施最佳计划。

例如，下列项目组合属性显示了如何使用数据范围在该范围内计划项目组合投资：

- 项目组合范围：于 2013 年 1 月 1 日开始，并于 2014 年 12 月 31 日结束
- 总成本：1000 万美元
 - 资金成本：700 万美元
 - 运营成本：300 万美元
- 资源：20 FTE
- 收益：1500 万美元

请按下列步骤操作：

1. 打开“主页”，并从“项目组合管理”中单击“项目组合”。
2. 单击“新建”。
3. 在“常规”部分中，填写请求的信息。以下字段需要解释：

经理

标识项目组合所有者或创建者，通常是运营经理或主管。所有者会自动获得对项目组合及其内容的查看和编辑权限。您可以为一个项目组合选择多个所有者。

相关利益者

标识企业中想要复查项目组合内容并提供反馈的相关利益者。相关利益者会自动获得对项目组合及其内容的查看权限。您可以为一个项目组合选择多个相关利益者。

开始日期/结束日期

指定项目组合数据的计划范围。项目组合中的数据会受限于此设置范围。如果投资在项目组合范围内开始，但在范围后结束，您可以从下面两个角度分析投资的成本：

- 不考虑项目组合范围的合计投资成本。
- 与项目组合范围内的时段相关的投资成本。

例如，投资的总成本为 1000 万美元，但您计划在项目组合范围内仅花费 200 万美元。在这种情况下，项目组合可以识别投资的总成本和计划范围成本。

同步计划

指定使用实际投资数据刷新项目组合数据和关联计划的频率。在您定义初始项目组合属性后，此字段会出现。您可以设置同步计划以自动刷新项目组合，或者也可以手动同步项目组合数据。

4. 在“目标”部分中，填写请求的信息。以下字段需要解释：

总成本

显示项目组合打算在计划范围内支出的总成本。此目标是资金和运营成本的合计，因此您无法直接设置它。

资金成本

指定项目组合打算在计划范围内支出的资金成本。

运营成本

指定项目组合打算在计划范围内支出的运营成本。

货币

定义项目组合货币或您想用来表示所有投资成本和收益金额的货币。在项目组合投资使用不同货币的多货币设置中，所有成本和收益都会按照项目组合货币进行累加。如果为您的产品配置了单一货币，则无法编辑此值。

收益

指定项目组合打算在计划范围内获得的总收益。

角色

定义项目组合打算在计划范围内使用的人员。

产能单位类型

指定您要用于表示角色目标的资源单位。选择以下单位之一：

- **FTE**。根据涉及的资源和时段计算出来的平均数。例如，假设计划范围持续两个月。在第一个月内计划一个 **FTE**，在第二个月内计划 3 个 **FTE**。在这种情况下，计划范围的平均目标资源是 2 个 **FTE**。
- **小时数**。适用于项目组合计划范围的总数。例如，假设您有一个为期两个月的计划范围，且设置了 1000 个小时的目标。在这种情况下，您可以将总共 1000 个小时用于整个项目组合。

5. 保存所做的变更。

定义项目组合页面布局

定义您的所有项目组合页面的显示板视图或页面布局。可以选择以下显示板视图：

- **PMO-项目组合投资显示板** 如果您已应用 **PMO** 加速器加载项，则为您的项目组合的显示板视图。要查看具有可用于计划和监控项目组合执行的 **Portlet** 的一系列选项卡，请使用此显示板。

注意： 有关包含在视图中的“**PMO-项目组合投资显示板**”视图和视图中所包含的 **portlet** 的更多信息，请参阅 **PMO** 加速器文档。

- **项目组合默认布局**。如果您未应用 **PMO** 加速器加载项，则为您的项目组合的默认显示板视图。

请按下列步骤操作：

1. 打开“主页”，并从“项目组合管理”中单击“项目组合”。
2. 打开您要为其选择页面布局的项目组合。
3. 打开“属性”菜单，然后选择“设置”。
4. 选择显示板视图，然后保存。

定义项目组合同步属性

项目组合数据表示实际投资数据的实时快照。您可以通过运行同步作业，使用实际投资数据更新项目组合数据。同步十分重要，因为项目组合相关利益者想知道他们正在复查的数据是否是最新数据。要建立刷新项目组合数据的频率，请定义同步作业的属性。

基于复查最新项目组合数据的频率，您可以随时手动运行同步作业或设置同步计划。您可以设置同步计划，以便以固定的时间间隔（如每周）自动刷新项目组合。

示例：设置项目组合同步计划

Forward Inc. 的 IT 项目组合经理 Mary 每周一都会出席相关利益者的每周例会。Mary 覆盖了项目组合计划日历中的所有月份。为了准备此会议，Mary 设置了一个在在每个月的每个周日上午 9:00 运行的同步计划。该同步作业将为项目组合填充来自实际投资的最新数据。接着，Mary 会复查数据，并为转天早上的会议准备会议要点。

请按下列步骤操作：

1. 打开“主页”，并从“项目组合管理”中单击“项目组合”。
2. 打开您想要为其定义同步属性的项目组合。
3. 单击“同步计划”旁边的“手动”链接。
此时会显示项目组合同步属性。
4. 要设置同步作业的同步计划，请选择“每周”或“每月”并填写请求的信息。以下字段需要解释：

重复

定义您想同步项目组合的频率。您可以选择以下选项之一：

- 手动。您可以随时通过单击“立即同步”手动运行同步作业。
- 每周。您想同步项目组合的周中日以及具体月份。例如，选择“星期三”，然后选择所有月份。同步作业会针对项目组合范围内的所有月份在每周的每个星期三运行。
- 每月。您想同步项目组合的每月日期以及项目组合范围内的各自月份。例如，输入从 1 到 31 的数字，并选择“所有”将针对项目组合范围内的所有月份每天运行同步作业。

5. 保存所做的变更。

返回项目组合属性时，“同步计划”旁边的“手动”链接现已更改。该链接现在反映您刚刚设置的新同步计划。要更改计划，请再次单击该链接。您可以查看项目组合的上次刷新日期。

构建项目组合内容

将投资添加到您想要在较高层次上监控、跟踪和计划的项目组合中。在构建项目组合时，您可以预览其内容。预览可帮助您在构建项目组合时，了解其所包含的内容。

注意：以下限制适用于可在项目组合中包括的特性、投资和角色的最大数目：

- 特性 = 700
- 投资 = 250
- 角色 = 25

示例：构建您的项目组合内容

Forward Inc. 的 IT 项目组合经理 Max 通过包括下列投资构建项目组合内容：

- 投资 OBS 中即将到来的日历年的所有活动项目。
- 公司为即将到来的日历年考虑的所有建议。

Max 使用内容编辑器中的强力筛选器创建以下表达式，以便在项目组合中仅包括活动建议：

```
idea.is_active == 1
```

Max 使用强力筛选器创建以下表达式，以便在项目组合中仅包括活动项目（没有指定为模板）：

```
project.is_active == 1 && project.is_template == 0
```

请按下列步骤操作：

1. 打开“主页”，并从“项目组合管理”中单击“项目组合”。
2. 打开要为其添加内容的项目组合。
3. 单击“内容编辑器”。
4. 选择投资类型（例如项目、应用程序、资产），然后单击“包括”。

注意：通过使用强力筛选器限制每种投资类型的投资数目。筛选与某种投资类型相关的任何特性。例如，对于“项目”投资类型，设置强力筛选器以筛选并仅包括活动项目。要在没有设置强力筛选器的情况下将单个投资添加到项目组合中，请使用“单个投资”部分。

5. 要将投资和相关数据复制到项目组合，请单击“立即同步”。
同步作业可能需要一些时间来运行，具体取决于项目组合的大小。
6. （可选）。通过执行下列步骤检查作业进度：
 - a. 打开“主页”，然后单击“报告和作业”。
 - b. 从“作业”中选择“日志”。
 - c. 检查“同步项目组合投资”作业类型是仍在处理，还是已完成。

单独包括或添加到项目组合的所有投资都在“投资”选项卡中列出。

定义详细计划目标

您可以在时标视图中查看、编辑和分摊成本、资源和收益的高级项目组合目标。这些基于时段的目标将显示在“基线”视图上，您可以在此分析项目组合绩效。

在初始项目组合创建过程中，或者稍后在您已添加内容时设置这些详细目标。

通常，在创建项目组合时，在较高层次设置目标。之后，当添加内容时，您可以使用下列方法，为这些目标提供更多详细信息：

- 通过填充“分摊目标”字段，将总成本和收益目标均匀分摊到各个时段。
- 填充每个时段，并且使用总量更新“分摊目标”字段。如果明细成本总额大于项目组合总成本，将以红色显示差异金额。您可以输入项目组合计划范围外的时段的金额。例如，如果项目组合范围的结束日期是 2014 年 12 月 31 日，您仍然可以针对 2015 年 1 月添加值。
- 按时段编辑目标，然后查看对分摊目标的影响，以及与原始目标的对比情况。

注意：当您编辑目标时，受影响的单元格将带有红色未完成编辑标志。该标志显示在单元格的左上角。要使编辑永久生效，请将其保存。只有对页面进行更改之后，“保存”按钮才会处于活动状态。

您在时标视图上看到的计划期间基于您在“基线”视图上配置的时段设置。

示例：提供成本和收益目标的详细信息

Forward Inc. 的 IT 投资项目组合经理 Vicki 最初在投资组合属性中填充成本和收益目标。在“目标”页面上，成本和收益的总数和分摊值基于“属性”页面上的值自动创建。Vicki 通过手动调整每个单元格的值来微调分摊。

请按下列步骤操作：

1. 打开“主页”，并从“投资组合管理”中单击“投资组合”。
2. 打开您想要为其定义详细目标的投资组合。
3. 单击“目标”。
4. 填写请求的成本信息：投资组合总成本。以下字段需要解释：

目标

指定投资组合投资的合计计划成本（包括资金和运营成本）。您最初在投资组合属性中将此值定义为资金和运营成本总计。提供目标的详细信息时，您可以编辑此值。

分摊目标

显示投资组合投资的计划成本，在投资组合范围内随时间而按比例调整（每周、每月、每季度）。

差异

显示分摊目标金额与核准目标金额之间的差异。

分摊目标(总计)

将投资组合投资的计划成本指定为分摊金额总计。要将总金额均匀分摊到整个项目组合计划期间，请在此字段中输入金额。

5. 填写请求的“收益: 项目组合收益总计”信息。以下字段需要解释：

目标

指定投资组合投资的合计计划收益（包括资金和运营收益）。您最初在投资组合属性中设置此值，但也可以在此处对其进行编辑。

分摊目标

显示投资组合投资的计划收益，在投资组合范围内随时间而增长。

差异

显示分摊收益金额与核准收益金额之间的差异。

分摊目标(总计)

将项目组合投资的计划收益指定为分摊金额总计。要将总金额均匀分摊到整个项目组合计划期间，请在此字段中输入金额。

6. 填写请求的“角色: 项目组合角色总计”信息。以下字段需要解释：

目标

以小时数或 FTE 为单位在项目组合范围内随时间（每周、每月、每季度）指定项目组合投资的计划资源产能。

分摊目标

显示项目组合投资的计划角色，在项目组合范围内随时间而增长。

差异

显示资源目标的分摊目标数量与核准目标数量之间的差异。

分摊目标(总计)

将项目组合投资的计划工作量指定为分摊数量总计。要将总金额均匀分摊到整个项目组合计划期间，请在此字段中输入金额。

7. 保存所做的变更。

定义角色目标

在创建项目组合时，通常您以小时数或 FTE 为单位提供工作量总体目标。在构建项目组合内容时，您可以在时标视图中查看、编辑和分摊此高级目标。您可以通过以下方式定义角色约束：

- 当创建项目组合时，在项目组合属性中定义总体角色目标。通过填充“分摊目标(总计)”字段，将总体目标均匀分摊到各个时段。您可以通过直接在时段单元格中输入值，来覆盖分摊值。
- 填充每个时段，并且使用总量更新“分摊目标”字段。如果明细数额总计大于项目组合数额总计，将以红色显示差异数额。
- 按时段编辑目标，然后查看对分摊目标的影响，以及与原始目标的对比情况。
- 添加您想要计划并为其设置约束的特定角色。当您最初填充产能时，使用与资源相关的特性筛选实际产能。例如，按照与特定 OBS 或资源经理相关的工程师进行筛选，而不是填充所有工程师的产能。
- 选择特定角色的“填充产能”选项，并查看现有产能与那些角色的目标的符合情况。您可以查看那些角色在整个项目组合计划范围中的实际产能。通过将目标与分摊目标列进行比较，您可以快速查看是否有满足目标的足够产能。

示例：定义角色目标

Vicki 为下一年的应用程序持续维护创建了项目组合。在下一年中，资源预计要花掉他们 20% 的时间进行持续维护工作。为了为项目组合设置角色目标，Vicki 按以下方式对总体项目组合资源产能进行排序：

- 按照“OBS 单位”和“预定经理”特性筛选角色信息。
- 将所需的角色添加到项目组合目标中。
- 使用系统中可用的资源产能来填充特定角色。例如，Vicki 填充了 Back-Office IT 团队内高级开发人员角色的产能。角色使用来自相关资源的系统的可用小时数进行填充。
- 通过调整 20% 的产能，使填充的产能符合应用程序持续维护的资源时间估计值。

使用角色计划框架设置，Vicki 继续编辑或填充每个时段的值。

请按下列步骤操作：

1. 打开“主页”，并从“项目组合管理”中单击“项目组合”。
2. 打开您想要为其定义详细目标的项目组合。
3. 单击“目标”。
4. 导航到“角色：项目组合角色总计”部分，并按需执行以下一个或多个任务：
 - 要筛选或添加角色，请单击“添加角色”。
 - 要为角色填充相关资源的现有可用产能，请选择角色并单击“填充产能”。
 - 要调整已填充产能以使其符合估计的资源时间，请选择角色并单击“调整产能”。
5. 保存所做的变更。

复查投资基线视图

在构建项目组合内容并定义目标之后，使用默认的“基线”视图以查看计划目标与项目组合投资的符合情况。

默认情况下，结束日期最近的核准投资排在列表顶部。结束日期较迟的未核准投资排在列表底部。您可以通过拖放或者设置基于规则的评级来更改此默认评级。

“基线”视图可以帮助您了解项目组合的以下方面：

- 包含投资特性（包括预算、资源和收益相关数据）的按优先级排列的工作列表。
- 项目组合目标如何分摊到项目组合范围中。
- 核准和未核准投资的列表。
- 项目组合和目标的初始符合性。
- 与初始的资金和运营成本目标相比，花在投资上的实际金额。您可以查看需求在何时何地超过了目标。

当您复查数据时，使用“基线”视图作为“假设”环境操作列表上的项目并查看影响。您也可以复查这些更改对项目组合目标的影响。例如，拖动时间表将其移出投资开始日期，并按时段查看其对预算的影响。您可以通过以下方式影响项目组合：

- 通过推荐针对特定投资的小范围、集中性更改来提出对现有项目组合的更改。以下示例显示小范围更改：
 - 将投资起点改为比计划提前或延后的时间。
 - 取消投资。
 - 暂挂投资。
 - 启动与投资相关的更改请求。
- 在计划或方案模式中，假设针对多个投资和项目组合约束进行更改。

请按下列步骤操作：

1. 打开“主页”，并从“项目组合管理”中单击“项目组合”。
2. 打开您想要复查“基线”视图的项目组合。
3. 单击“基线”。

注意：有关配置“基线”视图以查看所需字段的信息，请参见名为“*如何配置基线视图*”的方案。

4. 要更改默认时段，请单击“选项”图标并选择“甘特图”。根据您的首选项调整设置。这些设置是您的登录名所特有的。您可以在“目标”页面上更改您会话的显示，但是它们总会还原为“基线”页面中设置的默认设置。

定义整体项目组合运行状况

要向感兴趣的相关利益者提供项目组合执行状态，请为您的项目组合定义整体运行状况。

项目组合的整体运行状况分数的计算基于您如何评估以下项目组合度量标准：

- 成本、计划和资源的运行状况因素
- 目标符合性、创新、成功以及风险的业务度量

例如，如果项目组合在其成本、资源和时间目标约束内执行良好，您可以将运行状况因素评定为绿色。同样，如果项目组合非常符合其创新、成功和低风险等业务目标，则您可以将这些度量评定为绿色。计算的项目组合总体运行状况在这种情况下也显示为绿色。

请按下列步骤操作：

1. 打开“主页”，并从“项目组合管理”中单击“项目组合”。
2. 打开您想要为其定义整体运行状况的项目组合。
3. 打开“属性”菜单，然后选择“度量标准”。
4. 为运行状况因素和度量选择颜色或分数。使用下列指导原则：
 - 红色 (0-34)
 - 黄色 (34-68)
 - 绿色 (68-100)

第 3 章： 管理项目组合

此部分包含以下主题：

[如何合理化投资项目组合](#) (p. 31)

[如何探索备选项目组合计划](#) (p. 44)

如何合理化投资项目组合

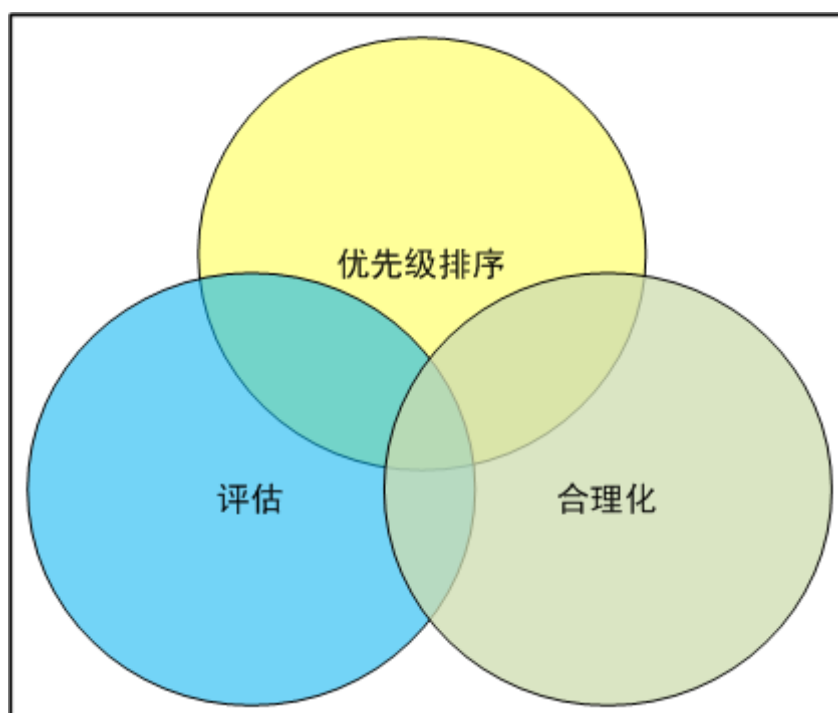
作为项目组合经理，本文可以指导您对项目组合中的投资进行优先级排序、评估和合理化。

项目组合计划是一个迭代过程。项目组合经理执行以下任务，这些任务基于来自公司中的相关利益者和其他人的复查反馈：

- 优先级排序。根据初始默认条件或基于规则的条件为投资委派优先级。
- 评估。将投资与公司价值（如成本、收益或投资回报 (ROI)）关联在一起。
- 合理化。通过考虑来自优先级排序和评估的所有信息，证明选择的投资是正当的。并不是合理化期间使用的所有信息都来自 CA Clarity PPM。相关利益者的经验和建议需要重点考虑，并且重视程度往往要超过通过优先级排序或评估指示的投资评级。

在创建项目组合时，项目组合经理最初使用基于业务需求的评级规则来对投资列表进行优先级排序。为评估项目组合，项目组合经理创建不同的假设计划，并且和相关利益者一起复查计划的基线视图。项目组合评估使用来自所有业务方的信息。基于相关利益者的反馈，项目组合经理对投资重新进行优先级排序，并重新配置基线视图。完成优先级排序和评估的流程时，项目组合经理将和相关利益者一起对项目组合进行合理化。他们一起决定项目组合时间范围中的哪些投资要继续进行，哪些投资要推迟。

下图显示了优先级排序、评估和合理化的重叠情况。例如，从评估或合理化收集的信息可能导致项目组合的优先级排序发生更改。



此方案显示一家公司如何看待其投资项目组合，及其如何决定市场经营策略。

示例：项目组合计划

Raj Mehta 是 Forward Inc.（拥有许多制造企业的大型控股公司）的新任 CIO。Raj 向 Lauren 汇报，后者是组织雇用以带来崭新面貌的 CEO。Raj 已经在 Forward Inc. 工作两年，而 Lauren 是从公司外面雇用的。他们接到来自董事会的指令，要在三年内将公司收入提高 10%。

Raj 和 Lauren 正在准备下一财年的 IT 预算计划。在他们首次计划会议中，Lauren 提供了以下 IT 项目组合投资列表：

- 管理费用系统
- Back-Office 财务系统
- 基于云的订单吸纳
- 数据库升级—Oracle
- 企业时间和出勤
- 联合安全
- GUI 重新设计—供应商 Internet 系统
- HR 系统升级
- 材料供应商接口
- JIT（准时）系统升级

列表按字母顺序排列。Lauren 未指出哪些项目更重要。她想让 Raj 使用当前已有的规则对投资进行优先级排序。

为了完成项目组合计划过程，Lauren 和 Raj 必须完成以下任务：

- [对项目组合进行优先级排序](#) (p. 33)。
- [评估项目组合](#) (p. 35)。
- [合理化项目组合](#) (p. 38)。

对项目组合进行优先级排序

在初始项目组合创建过程中，作为项目组合经理，您可以设置一些基本条件或评级规则。评级规则将决定“基线”视图上的投资显示顺序。

注意：以下示例假定公司投资目标已在产品中进行了定义。

示例：初始项目组合计划

Raj 使用 Lauren 提供的投资列表，在 CA Clarity PPM 中创建项目组合。为了收集信息并以有意义的方式进行显示，他要完成以下任务：

- 按字母顺序将投资列表加入项目组合。
- 与工作人员合作以确定每项投资的成本，并在项目组合中输入此信息。
- 以 FTE 为单位汇编投资的内部资源数，并输入此信息。

下表显示了项目组合投资和其他详细信息：

投资	持续时间（月）	成本	资源
管理费用系统	3	250,000	5
Back-Office 财务系统	9	750,000	15
基于云的订单吸纳	3	100,000	3
数据库升级—Oracle	3	200,000	6
企业时间和出勤	5	450,000	12
联合安全	2	300,000	5
GUI 重新设计—供应商 Internet 系统	4	50,000	1
HR 系统升级	6	300,000	12
材料供应商接口	9	700,000	30
JIT（准时）系统升级	5	100,000	6

同时，Lauren 与董事会合作以确定可自由支配的 IT 预算。Lauren 带回了以下输入，Raj 将其合并入项目组合：

- 董事会可能同意投资 250 万美元。Raj 将此信息输入项目组合属性。
- 每项活动都与一个公司目标相关。Raj 将投资和投资属性中的预定义目标链接在一起。
- CFO 想看到每项投资的预计资金和费用预测。Raj 在财务摘要中输入投资的费用信息。
- CFO 想看到每个项目的预期收益情况。Raj 在财务摘要中输入投资的收益信息。
- Raj 在 CA Clarity PPM 中将项目组合与投资信息进行同步，以便捕获最新的投资数据。

下表显示了具有最新详细信息的项目组合投资：

投资	持续时间 (月)	目标	成本	收益	资金成本	运营成本	资源
管理费用系统	3	提高办公效率	250,000	20,000	200,000	50,000	5
Back Office 财务系统	9	提高办公效率	750,000	1,000,000	675,000	75,000	15
基于云的订单吸纳	3	增加销量	100,000	750,000		100,000	3
数据库升级—Oracle	3	更为符合的技术	200,000	100,000		200,000	6
企业时间和出勤	5	提高办公效率	450,000	700,000	400,000	50,000	12
联合安全	2	更为符合的技术	300,000	3,000,000	275,000	25,000	5
GUI 重新设计—供应商 Internet 系统	4	更为符合的技术	50,000	60,000		50,000	1
HR 系统升级	6	减少成本	300,000	100,000	275,000	25,000	12
材料供应商接口	9	减少成本	700,000	2,500,000	600,000	100,000	30
JIT（准时）系统升级	5	提高办公效率	100,000	2,000,000	25,000	75,000	6

评估项目组合

项目组合经理要不断评估项目组合投资，以使其符合项目组和目标并在约束内。您可以定期评估项目组合投资（例如，在每月或每季度的计划会议期间）。如果您的业务需求突然更改，您也可以临时评估投资。例如，如果您的业务目标由于新的市场条件而发生更改。您可以重新评估项目组合，确保投资符合新的战略方向。您可以取消业务符合性相对较低的投资（例如，延迟完成日期）。

示例：IT 预算项目组合：计划 1

Lauren 复查 Raj 准备的 IT 预算项目组合并提供以下反馈：

- 董事会已经核准 260 万美元的资金。
- 投资必须按目标排序，“减少成本”目标放在首要位置。

Raj 通过为项目组合创建单独的计划（计划 1），将反馈并入项目组合。该计划是 Raj 可更改的项目组合的副本，以便容纳 Lauren 所要求的内容。Raj 调出计划的“基线”视图，将与“减少成本”目标相关的投资拖到列表顶部。

下表显示了 IT 预算项目组合的计划 1 版本：

投资	持续时间 (月)	目标	成本	收益	资金成本	运营成本	资源	成本累加器
HR 系统升级	6	减少成本	300,000	100,000	275,000	25,000	12	300,000
材料供应商接口	9	减少成本	700,000	2,500,000	600,000	100,000	30	1,000,000
基于云的订单吸纳	3	增加销量	100,000	750,000		100,000	3	1,100,000
管理费用系统	3	提高办公效率	250,000	20,000	200,000	50,000	5	1,350,000
Back Office 财务系统	9	提高办公效率	750,000	1,000,000	675,000	75,000	15	2,100,000
企业时间和出勤	5	提高办公效率	450,000	700,000	400,000	50,000	12	2,550,000
JIT（准时）系统升级	5	提高办公效率	100,000	2,000,000	25,000	75,000	6	2,650,000
数据库升级—Oracle	3	更为符合的技术	200,000	100,000		200,000	6	2,850,000
联合安全	2	更为符合的技术	300,000	3,000,000	275,000	25,000	5	3,150,000
GUI 重新设计—供应商 Internet 系统	4	更为符合的技术	50,000	60,000		50,000	1	3,200,000

Lauren 和 Raj 一起复查计划 1 的基线视图。她添加注释，投资必须按照“更为符合的技术”为最高优先级目标进行优先级排序。Raj 将具有“更为符合的技术”目标的投资拖到“基线”视图的顶部。计划 1 基线视图现在看来如下表所示：

投资	持续时间 (月)	目标	成本	收益	资金成本	运营成本	资源	成本累加器
数据库升级 — Oracle	3	更为符合的技术	200,000	100,000.00		200,000	6	200,000
联合安全	2	更为符合的技术	300,000	3,000,000	275,000	25,000	5	500,000
GUI 重新设计 — 供应商 Internet 系统	4	更为符合的技术	50,000	60,000		50,000	1	550,000
管理费用系统	3	提高办公效率	250,000	20,000	200,000	50,000	5	800,000
Back Office 财务系统	9	提高办公效率	750,000	1,000,000	675,000	75,000	15	1,550,000
企业时间和出勤	5	提高办公效率	450,000	700,000	400,000	50,000	12	2,000,000
JIT（准时）系统升级	5	提高办公效率	100,000	2,000,000	25,000	75,000	6	2,100,000
基于云的订单吸纳	3	增加销量	100,000	750,000		100,000	3	2,200,000
HR 系统升级	6	减少成本	300,000	100,000	275,000	25,000	12	2,500,000
材料供应商接口	9	减少成本	700,000	2,500,000	600,000	100,000	30	3,200,000

合理化项目组合

要证实或证明项目组合计划中现存投资的正当性，请将其合理化。例如，您可以将投资链接到特定的高优先级公司目标或业务符合性因素，以证明其当前优先级的正当性。

示例：基于当前优先级合理化投资

董事会复查更新的项目组合计划并提供反馈。为减少缴税，公司必须尽可能节约费用。因此，必须考虑更高的资金金额。为合并此反馈，Raj 基于计划 1 创建了计划 2，并手动重做了基线视图。他将资金成本更高的投资拖到列表顶部，以使其排名上升。

下表显示了项目组合的计划 2 版本：

投资	持续时间 (月)	目标	成本	收益	资金成本	运营成本	资源	成本累加器
Back Office 财务	9	提高办公效率	750,000	1,000,000	675,000	75,000	15	750,000
材料供应商接口	9	减少成本	700,000	2,500,000	600,000	100,000	30	1,450,000
企业时间和出勤	5	提高办公效率	450,000	700,000	400,000	50,000	12	1,900,000
HR 系统升级	6	减少成本	300,000	100,000	275,000	25,000	12	2,200,000
联合安全	2	更为符合的技术	300,000	3,000,000	275,000	25,000	5	2,500,000
管理费用系统	3	提高办公效率	250,000	20,000	200,000	50,000	5	2,750,000

投资	持续时间 (月)	目标	成本	收益	资金成本	运营成本	资源	成本累加器
JIT (准时) 系统升级	5	提高办公效率	100,000	2,000,000	25,000	75,000	6	2,850,000
基于云的订单吸纳	3	增加销量	100,000	750,000		100,000	3	2,950,000
数据库升级—Oracle 3	3	更为符合的技术	200,000	100,000		200,000	6	3,150,000
GUI 重新设计—供应商 Internet 系统	4	更为符合的技术	50,000	60,000		50,000	1	3,200,000

在投资复查之后，董事会和法务部门也参与进来，并针对计划提出以下建议：

- 由于公司方向以及先前的一些法律处理，必须强制执行联合安全投资。
- 由于当前的 Oracle 许可即将到期，必须升级 Oracle 数据库。

Raj 配置计划 2 的基线视图，在视图上显示一个额外的“强制”字段，以标记强制投资。下表显示了投资的额外“强制”字段：

投资	持续时间 (月)	强制	目标	成本	收益	资金成本	运营成本	资源	成本累加器
联合安全	2	X	更为符合的技术	300,000	3,000,000	275,000	25,000	5	300,000
数据库升级—Oracle	3	X	更为符合的技术	200,000	100,000		200,000	6	500,000
Back-Office 财务系统	9		提高办公效率	750,000	1,000,000	675,000	75,000	15	1,250,000
材料供应商接口	9		减少成本	700,000	2,500,000	600,000	100,000	30	1,950,000
企业时间和出勤	5		提高办公效率	450,000	700,000	400,000	50,000	12	2,400,000
HR 系统升级 6	6		减少成本	300,000	100,000	275,000	25,000	12	2,700,000

投资	持续时间 (月)	强制	目标	成本	收益	资金成本	运营成本	资源	成本累加器
管理费用系统	3		提高办公效率	250,000	20,000	200,000	50,000	5	2,950,000
JIT (准时) 系统升级	5		提高办公效率	100,000	2,000,000	25,000	75,000	6	3,050,000
基于云的订单吸纳	3		增加销量	100,000	750,000		100,000	3	3,150,000
GUI 重新设计—供应商 Internet 系统	4		更为符合的技术	50,000	60,000		50,000	1	3,200,000

在复查项目组合计划中的最新投资列表之后，Lauren 进行了以下观察：

- 项目组合缺乏支持增长的销售的活动。
- JIT 升级投资承诺较高的投资回报。Lauren 决定将此投资添加到资金混合中。
- Lauren 希望收到 260 万美元的总资金。

Raj 基于计划 2 创建了计划 3，并将反馈并入计划 3，以便拿出最终合理化的投资列表。下表显示了最终的核准和未核准投资列表，基于最新优先级和 260 万美元的预算约束。已筹集投资的基线在 JIT 系统升级活动（项目组合的资金在此用尽）中提出。

项目	持续时间 (月)	强制	目标	成本	收益	资金成本	运营成本	资源	成本累加器
联合安全	2	X	更为符合的技术	300,000	3,000,000	275,000	25,000	5	300,000
数据库升级—Oracle	3	X	更为符合的技术	200,000	100,000		200,000	6	500,000
Back Office 财务系统	9		提高办公效率	750,000	1,000,000	675,000	75,000	15	1,250,000
材料供应商接口	9		减少成本	700,000	2,500,000	600,000	100,000	30	1,950,000
企业时间和出勤	5		提高办公效率	450,000	700,000	400,000	50,000	12	2,400,000

项目	持续时间 (月)	强制	目标	成本	收益	资金成本	运营成本	资源	成本累加器
基于云的 订单吸纳	3		增加销量	100,000	750,000		100,000	3	2,500,000
JIT（准时） 系统升级	5		提高办公 效率	100,000	2,000,000	25,000	75,000	6	2,600,000 (资金中 断)
HR 系统升 级	6		减少成本	300,000	100,000	275,000	25,000	12	2,900,000
管理费用 系统	3		提高办公 效率	250,000	20,000	200,000	50,000	5	3,150,000
GUI 重新设 计—供应 商 Internet 系统	4		更为符合 的技术	50,000	60,000		50,000	1	3,200,000

如何探索备选项目组合计划

计划是您项目组合数据的子集，它允许您通过“假设”环境来探索项目组合投资的备选方案。

作为项目组合经理，您想要评估项目组合和计划，并了解项目组合相对于计划的执行情况。在项目组合中定义更多内容后，您可以在项目组合范围内创建特定计划。您可以按照集中方式，使用这些计划处理项目组合内容的子集。

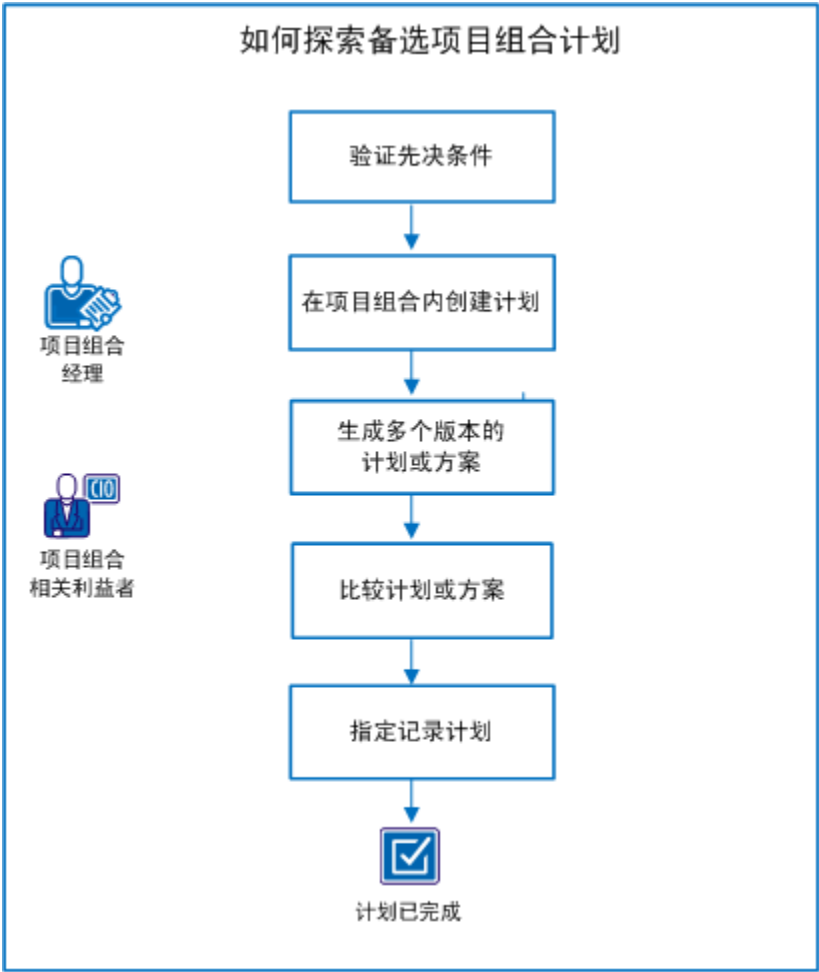
要探索其他选项，您可以通过更改原始计划的参数来创建计划的不同版本。然后可以查看比较报告，比较现有工作的不同版本或方案。最终，您可以将计划核准为记录计划或者您想使用和实施的计划。

示例：项目组合计划过程

Forward Inc. 的 CIO 办公室定期在整体 IT 项目组合中复查他们的当前计划。作为典型业务周期的一部分，他们探索备选方案，以查看他们能够如何使用 IT 预算和资源来实现其项目组合目标。根据推荐更改的性质和大小，CIO 职员在计划复查期间采用以下方法：

- 对于小规模集中更改，如果更改支持现有目标并且只是对工作计划进行少量的更改，他们考虑立即实施那些更改。例如，将投资的开始日期推迟两个月，或由于当前项目超期和资源约束而暂挂一项投资。
- 对于需要额外复查的较大更改，他们在计划或方案的命名版本中捕获这些更改。他们将这些方案分发给相关利益者，并且以更正式严格的复查流程来收集反馈。例如，年度计划过程可能涉及两个正式复查周期。首次复查与 IT 领导团队一起进行。第二次复查与由来自公司主要部门的高级领导组成的执行指导委员会一起进行。

下图说明了项目组合经理和相关利益者如何探索项目组合投资的备选计划：



要探索备选项目组合计划，请执行以下步骤：

1. [验证先决条件](#) (p. 46)。
2. [在项目组合内创建计划](#) (p. 46)。
3. [生成多个版本的计划或方案](#) (p. 47)。
4. [比较计划或方案](#) (p. 50)。
5. [指定记录计划](#) (p. 51)。

验证先决条件

要探索项目组合的备选计划，请执行以下步骤：

- 复查“[如何开始使用项目组合管理](#)”方案，并在产品中设置所需数据。
- 创建您想为其制定备选计划的项目组合内容。
- 确认现有的项目组合反映给定部门的所有核准工作和提议的工作。一些提议的工作可以作为未核准的项目和建议存在。
- 将投资与成本和资源相关联，并填充必需的信息。
- 安装并应用 PMO 加速器加载项，以便查看可以用来比较项目组合计划的项目组合报告。有关如何安装加载项的更多信息，请参阅 PMO 加速器加载项文档。

在项目组合内创建计划

要使用您的项目组合数据的子集，并探索您项目组合投资的备选方案，请创建一个或多个命名计划。例如，您可以为跨越三个财年计划范围的 IT 投资项目组合创建以下计划。

- 2013 财年 IT 一年计划
- 2013 财年 IT 三年计划

要创建计划，请修改您在项目组合级别预定义的以下参数：

- 开始和结束日期。作为项目组合范围子集的计划开始和结束日期。例如，如果项目组合范围跨度从 2014 年 1 月 1 日到 2015 年 12 月 31 日，您可以创建一个从 2014 年 1 月 1 日到 2014 年 12 月 31 日的一年计划。
- 默认计划目标。计划期间的成本、资源和收益目标，作为项目组合目标的子集。例如，如果您仅制定一年计划，则可以相应地减少目标。

示例：第一轮计划

Forward Inc. 的 CIO 办公室正在和员工举行年度 IT 项目组合计划会议。同时兼任项目组合计划者的项目组合经理参加了会议，以便捕获并反映团队正在考虑的计划选项。在当前的计划会话中，团队正在考虑他们想要作为 PMO 项目组合的一部分进行筹资的项目。为了准备此会议，项目组合经理创建了 2014 IT PMO 计划以反映以下工作：

- 当前已开始的项目。
- 尚未开始但已核准的项目。
- 尚未核准但已提议计划范围内的开始日期的项目。
- 尚未核准但已提议计划范围内的开始日期的建议。

请按下列步骤操作：

1. 打开“主页”，并从“项目组合管理”中单击“项目组合”。
2. 打开要为其创建计划的项目组合。
3. 单击“计划”，然后单击“新建”。
4. 填写请求的信息。

生成多个版本的计划或方案

修改您的计划并将其另存为备选版本或方案。您可以查看不同项目组合计划版本的比较报告，对您的项目组合投资做出可能最佳的决策。

您可以通过潜在更改项目组合目标、内容和特定投资特性（例如日期、状态、资源）来生成计划的备选版本。例如，复制计划，并通过将成本减少特定百分创建另一个版本。

示例：生成计划版本

在与 CIO 员工进行的计划会议上，Forward Inc. 的 IT 项目组合经理选择了 2014 IT PMO 计划。项目组合经理展示了计划的“基线”视图，以将下列详细信息展示给员工：

- 所有项目及其当前评级。
- 与成本、资源和收益的目标约束相比的项目需求。
- 与成本和资源的目标约束相比的资金成本、工程资源、业务分析师资源以及项目管理资源。

员工复查优先级列表并进行以下观察：

- 在 2000 万美元的目标成本预算中，他们有价值 1500 万美元的项目当前在基线或已筹资之上。
- 在 3000 万美元的目标收益中，他们已筹资的项目仅能带来价值 2000 万美元的收益。已筹资的项目显示在视图中基线的上方。
- 在参与项目工作的 70 个资源中，他们已经将 60 个资源提供给已筹资项目。

CIO 谈到员工如何更高效地使用资源以及努力工作以实现以下业务目标：

- 实施一项公司活动，通过将 20% 的员工外包减少 10% 的成本。IT 致力于实现此目标。
- IT 的需求更具战略性。销售团队想投资新的 SaaS（软件及服务）销售解决方案。该解决方案需要 600 万美元，但 IT 预算仅剩 500 万美元。新的解决方案承诺可额外获得 1000 万美元收益，从而有助于满足收益目标。
- 财务团队刚刚交付成本为 50 万美元的强制项目。该项目不产生任何收益，但是可以满足公司维持经营的法规要求。

项目组合经理通过复制 2014 IT PMO 计划并将其重命名为“选项一：10% 缩减以及 CIO 承诺”，创建了计划的另一个版本。在新的计划版本中，项目组合经理进行了以下调整：

- 在分摊目标中将目标成本减少 10%。
- 更改已计划 IT 资源的混合方式，以便将 20% 的资源外包。
- 将角色的人员配备从本地角色更改为外包角色，以反映外包需求。
- 将强制财务项目移动到基线上方，耗费 50 万美元。
- 核准或将 SaaS 项目移动到基线上方，耗费 600 万美元。

项目组合经理与 CIO 和员工一起复查计划的新版本。

这样，他们会发现，该部门仍超出其成本目标 150 万美元，但是满足其收益目标。此外，他们仍缺少本地目标和外包目标。他们对计划进行了下列更改：

- 将低优先级的基于 Web 的收益系统项目移到基线下，会释放 100 万美元成本和四个资源。现在他们仅超出预算 50 万美元。
- 外包 20% 的工作，并缩小其本地目标和外包目标之间的差距。
- 向 PMO 总监委派以新资源目标创建新资源计划和成本计划的任务。

项目组合经理将保存对计划所做的更改并通知工作人员。CIO 喜欢该新计划，但表示他们只响应式执行业务。如果 IT 组可以更加关注公司的战略机会，他们可能会增加最下面的行的价值。通过提供更多资金可以带来更大影响。例如，列表中有两个小项目，联系人管理计划和销售补偿转变提议。项目成本相对较低（130 万美元），但是他们允诺实现 1300 万美元的投资回报。

基于 CIO 输入，项目组合经理将创建另一个计划版本，称为“选项 2：增加具有重要影响的预算和战略工作”。在本版本中，项目组合经理将做出以下调整并向 CIO 显示该新计划：

- 与项目组合属性中定义的一样，将高级成本目标增加 200 万美元。
- 与项目组合属性中定义的一样，将高级收益目标提高 1300 万美元。
- 将团队之前决定挂起的基于 Web 的收益系统项目移到基线下，会释放 100 万美元。
- 将强制财务项目移到基线上，核准该项目会消耗 50 万美元。
- 将 SaaS 项目移到基线上，核准该项目会消耗 600 万美元。
- 添加 CIO 提及的基线上的两个战略项目，会消耗 130 万美元成本且增加 1300 万美元收益。

请按下列步骤操作：

1. 打开“主页”，并从“项目组合管理”中单击“项目组合”。
2. 打开要为其创建计划版本的项目组合。
3. 单击“计划”。
4. 选择要为其创建版本的计划，然后单击“复制”。
5. 要创建计划的不同版本，请重命名该计划。
6. 编辑基于新要求的计划属性。

比较计划或方案

更改计划后，分析和评估这些更改以了解这些更改的影响，就好像这些计划是真的一样。

要通过下列因素比较计划的不同版本，请使用项目组合报告：

- 项目组合约束
- 投资计数
- 财务度量标准（例如 NPV、ROI）

注意：要访问和查看您可以用来比较项目组合计划的项目组合报告，请安装并应用 PMO 加速器加载项。有关如何安装加载项的更多信息，请参阅 PMO 加速器加载项文档。

示例：比较项目组合计划方案

Forward Inc. 的 CIO 复查现在称为“选项 2：增加具有重要影响的预算和战略工作”的新计划版本：他了解到所有强制性工作都在基线上，可以执行更加战略性的工作。

CIO 表示需要更多数据，以便提供额外资金。

项目组合经理选择下列项目组合计划和运行比较报告：

- 2014 IT PMO 计划
- 选项 1：百分之十缩减以及 CIO 承诺
- 选项 2：增加具有重要影响的预算和战略工作

使用报告，工作人员可以比较项目组合计划或方案的以下方面：

- 计划在总体计划成本、计划收益和其他财务度量标准方面的差异。
- 投资在总体计划成本、计划收益和其他财务度量标准方面的差异。
- 计划在投资评级或基线视图方面的差异。

请按下列步骤操作：

1. 打开“主页”，并从“项目组合管理”中单击“项目组合”。
2. 打开要比较计划的项目组合。
3. 单击“计划”。
4. 选择要比较的计划，然后单击“比较”。
5. 为项目组合计划选择比较报告。

指定记录计划

记录计划 (POR) 是打算方便项目组合实现未来投资变更的项目组合计划。

在浏览项目组合的不同选项时，可以参阅您已考虑过的计划或方案的先前版本。在决定跟踪给定计划后，采用该计划及其所有更改（作为 POR）。

示例：选择 POR

通过计划和复查过程后，Forward Inc. 的项目组合计划工作人员很快就会发现选项 2 计划是更好的选择。与选项 1 计划相比，选项 2 计划具有以下优势：

- 更高的 ROI
- 每资源更大的收益

工作人员使用其他项目组合计划收集其他重要数据，以便将跟踪选项 2 作为更好的选择。

CIO 复查执行指导委员会的选项，并且建议将选项 2 作为前行的路线。在主管看到数据后，他们也会同意选项 2 最有意义。CIO 将计划变更传达给项目组合经理。项目组合经理指定选项 2 计划作为项目组合的 POR。

请按下列步骤操作：

1. 打开“主页”，并从“项目组合管理”中单击“项目组合”。
2. 打开要为其指定记录计划的项目组合。
3. 单击“计划”。
4. 选择所需计划，然后单击“设置记录计划”。

第 4 章： 配置项目组合

此部分包含以下主题：

[如何配置基线视图](#) (p. 53)

如何配置基线视图

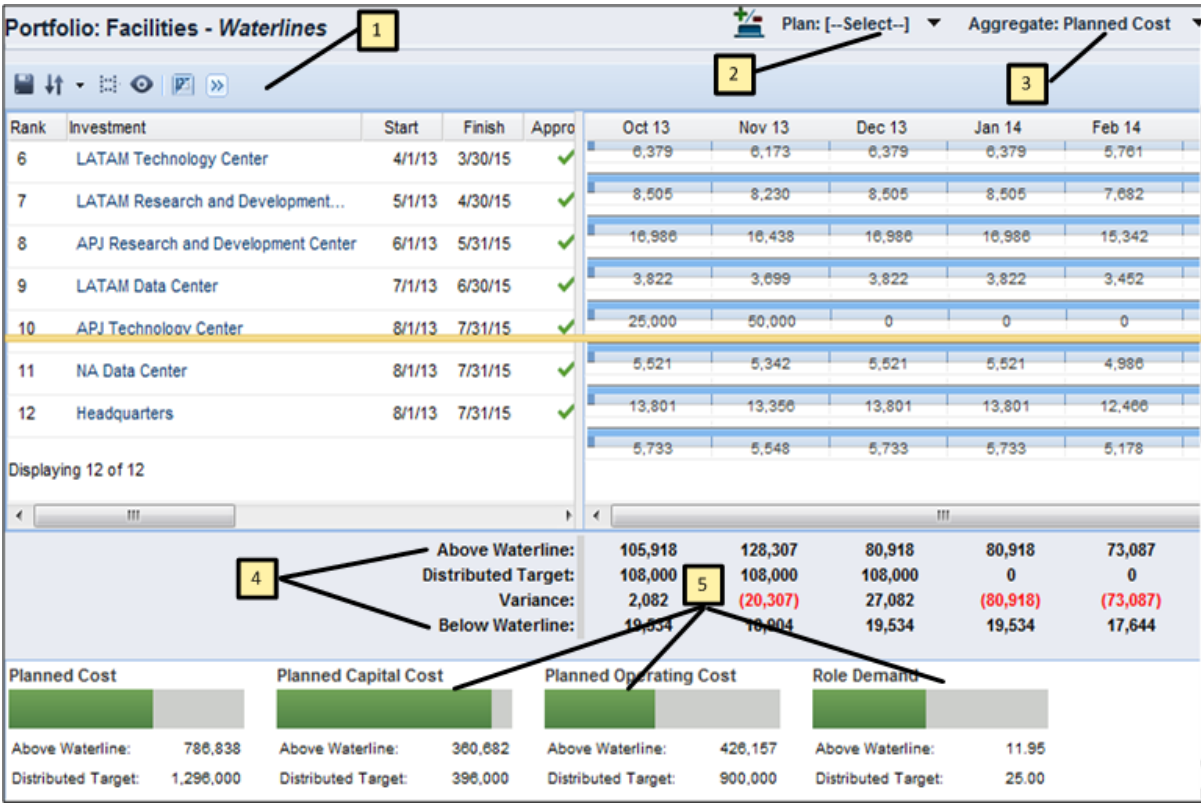
使用基线视图可对项目组合中的投资进行优先级排序并合理化投资。基线表示针对项目组合投资列表的一个分析点。例如，基线可能会在满足总预算的主要约束目标的位置显示。默认情况下，已核准的具有最近结束日期的投资排在视图中列表的顶部。结束日期较迟的未核准投资排在底部。

您可以初始定义规则以设置自己的自定义投资评级条件。当在与相关利益者的项目组合计划会议期间复查投资列表时，您可以评估按优先级排序的工作列表如何与累计的成本、收益和资源的项目组合约束集比较。基于相关利益者的反馈，可以手动微调优先级排序，以合理化当前投资并覆盖预定义的评级规则。

例如，您可以确定项目组合计划的计划成本目标，然后设置基线配置以捕捉到主要约束 *计划成本*。基线在投资列表中显示的位置是满足计划成本目标的位置。基线上面的投资在项目组合计划成本内，基线下面的投资超出计划成本。

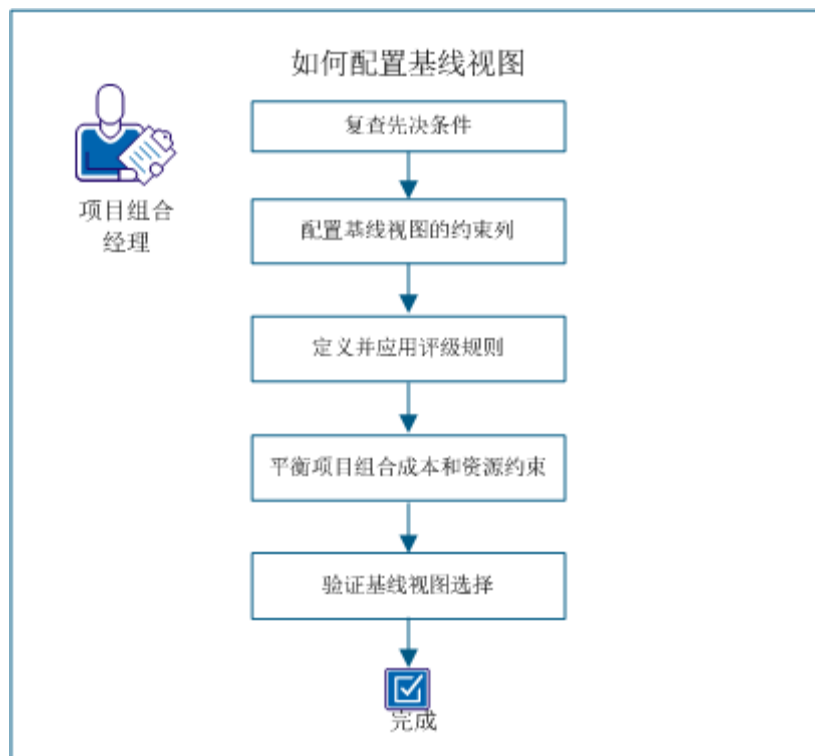
主要约束决定基线在列表中显示的位置，评级规则决定哪些投资显示在基线上面、哪些投资显示在基线下面。可以通过拖动基线或将投资拖到列表中的新位置来手动覆盖基线上的投资。当您重新排列列表中的基线或投资时，将显示目标约束与项目组合总计之间的差异。

下图显示允许您显示所需项目组合信息的基线视图和工具：



1. **工具栏。**用于定义投资评级规则、在视图底部显示约束标尺并在甘特图中显示投资的时标合计。
2. **计划下拉列表。**允许您选择项目组合的任何现有计划。更改基线视图以匹配计划中的数据。
3. **合计约束下拉菜单。**用于选择要在合计行中查看的项目组合约束。
4. **合计行。**显示所选项目组合约束中高于基线、低于基线和差异值的时标合计。
5. **约束标尺。**显示有关高于和低于基线的总计的差异信息。您在列表中显示的任何列约束也显示为约束标尺。

下图说明了项目组合经理如何配置基线视图。



要配置基线视图，请执行下列步骤：

1. [复查先决条件](#) (p. 55)。
2. [配置基线视图的约束列](#) (p. 56)。
3. [定义并应用评级规则](#) (p. 56)。
4. [平衡项目组合成本和资源约束](#) (p. 59)。
5. [验证基线视图选择](#) (p. 60)。

复查先决条件

在您尝试在此方案中执行这些步骤之前，确认已完成下列任务：

- 复查“项目组合管理入门”。
- 选择项目组合投资，并使项目组合与 CA Clarity PPM 信息保持同步。
- 创建要因项目组合而异的项目组合计划。
- 创建项目组合和计划的目标。

配置基线视图的约束列

要显示希望显示在基线视图上的信息，请开始配置列。例如，要将计划成本用作基线跟踪的主要约束，请配置基线视图以显示“计划成本”列。您添加到基线视图的列取决于业务需求以及管理投资的方式。

请按下列步骤操作：

1. 打开“主页”，并从“项目组合管理”中单击“项目组合”。
2. 打开项目组合，然后单击“基线”。
3. 单击“计划”下拉菜单并选择项目组合或项目组合计划。
4. 单击“选项”图标，然后单击“配置”。

此时会显示“列表列布局”。

5. 在“可用列”列表中，选择基线视图的列，并使用箭头将其移至“选择的列”列表。

注意：如果已将角色总计添加到目标中，可以选择要在基线视图上显示为一列的角色。例如，如果您选择 DBA 作为项目组合“目标”选项卡上的角色，名为 *角色：DBA* 的选择将作为列选择提供。

6. 单击“保存”。
7. （可选）如果希望增加列选择的列宽，请完成下列步骤：
 - a. 打开“列表列部分”菜单，然后单击“字段”。
 - b. 单击列标签的“属性”图标。
 - c. 增加“列宽”字段的数值，然后单击“保存并返回”。
 - d. 单击“保存并返回”。

注意：您也可以拖动基线视图上的列边以增加或减小宽度。

8. 复查基线视图上的列并根据需要进行更改。

注意：如果新列不可见，将视图的甘特图部分拖动到右侧。也可以使用位于列表顶部的图标展开或折叠甘特图。

定义并应用评级规则

评级规则可确定投资在基线视图列表中显示的位置。您可以通过为适用于投资的投资特性委派权重来创建评级。例如，您可以对已核准投资进行加权，使其评级高于未核准投资。在对所有投资进行评级计算时，已核准投资在列表中的排名较高。包括的评级规则越多，计算越复杂且结果越多变。请认真考虑为初始评级设置的规则。

委派给特性的权重是相对的。选择要加权的投资特性并基于业务需求委派权重。初始评级为评估项目组合或计划提供了一个起点。要合理化项目组合，请手动移动列表中的投资，并查看更改结果。

下列几点概述了如何设置评级规则：

- 选择基线的主要项目组合约束。例如，选择“计划成本”作为主要约束。在这种情况下，基线在列表中显示的位置是超出项目组合计划成本金额的位置。同样，选择“计划收益”作为主要项目组合约束。在这种情况下，基线显示的位置是实现计划收益的位置。
- 选择项目组合级别可用的投资特性，并向这些特性委派权重。可以从项目组合中包含的所有投资类型的所有可用特性中选择。
- 为了表示非常重要，可向特性委派较大权重。为了表示不那么重要，可委派较小权重。例如，为了表示投资的“完成百分比”特性更为重要，可向其委派比其他特性更大的权重。
- 如果选择查找特性，可以将权重委派给查找的各个值。

注意：在创建项目组合的计划时，计划会继承项目组合的评级规则。在复制计划时，复制的计划会继承原始计划的评级规则。

请按下列步骤操作：

1. 打开“主页”，并从“项目组合管理”中单击“项目组合”。
2. 打开项目组合，然后单击“基线”。
3. 单击“计划”下拉菜单并选择项目组合或项目组合计划。
4. 单击“评级规则”，然后单击“定义评级规则”。
此时会显示“*优先级排序条件*”页面。
5. 在“主要约束”字段中，选择基线用作主要约束的投资特性。
例如，如果要将计划成本用作主要约束，请选择“计划成本”。在超出投资列表中的计划成本目标时，会显示基线。
6. 单击“添加”。
7. 选中要应用评级规则的每个特性的复选框，然后单击“添加”。
这些特性将显示在“*优先级排序条件*”页面上。
8. 对于每个特性，完成下列步骤：
 - a. 选择评级方法。

- b. 要表示权重，请在“特性权重”字段输入一个数值。

例如，如果评级方法是“*越低越好*”，特性权重值 1 表示影响最大。

注意：如果选择查找特性，请单击特性行上的“查找值权重”来指示每个查找值的权重。

- 9. 完成选定特性的评级规则后，单击“保存并返回”。

- 10. 单击“评级规则”，然后单击“运行评级规则”。

此时已完成评级规则的计算，且对基线视图上的列表进行了重新排序。基线在列表中显示的位置是项目组合超出主要约束的位置。

- 11. 如果投资列表太长，请单击工具栏上的“查找基线”以在列表中滚动到基线。

平衡项目组合成本和资源约束

要查看您的项目组合对于计划范围的执行情况的详细信息，请为特定时段的特定项目组合约束显示基线合计。例如，要查看计划成本约束对项目组合投资的影响，请选择约束并查看以下合计值：

- 高于基线
- 低于基线
- 分摊目标
- 分摊目标和高于基线之间的差异
- 负差异值以红色表示

您可以更改时标以按照不同时间片（如每月或每季度）查看合计值明细。

合计详细信息允许您缩小您的问题范围，以便您可以均衡给定需求的产能。例如，您可以更改投资日期，以尝试平衡给定季度的计划成本的负值差异。

以下条件确定合计行的行为：

- 基线视图的显示设置。如果您将筛选应用于视图，或您隐藏了甘特图，合计行将不显示。
- 对基线视图中投资数据所做的更改。合计行同步您对视图所做的更改。例如，如果您对投资列表重新进行优先级排序或更改投资日期，则会重新计算合计行以反映这些更改。
- 用户的登录状态。选择合计的项目组合约束仅适用于一个登录对话。如果您注销，合计将不会保存。要再次显示这些值，需要重新选择用于合计值的项目组合约束。

请按下列步骤操作：

1. 打开“主页”，并从“项目组合管理”中单击“项目组合”。
2. 打开项目组合，然后单击“基线”。
3. 单击“合计”约束下拉菜单，并且选择您要查看其合计基线值的项目组合约束。

合计行显示在投资列表和甘特图下面。

4. 要显示每个投资中约束的时标合计数，请单击工具栏上的“显示值”。

合计数显示在甘特图条上面。

验证基线视图选择

验证基线结果是您预期的结果。列表中显示的任何列约束也将作为约束标尺显示在列表底部。标尺提供有关高于和低于基线的总计的差异信息。

如果约束标尺不可见，单击工具栏上的“显示总计”。

注意：在最后一次评级后添加到项目组合的投资显示在基线视图的列表顶部。这些投资在“评级”列中委派为 **NR**（尚未评级）。此评级的投资不包括在基线视图总计中。再次运行评级规则以包括这些新添加的投资。

要确定时标显示中某个项目组合约束的赤字或盈余，请复查合计行值。要帮助平衡项目组合，请为约束做必要的调整。