

# 组合管理

## ITIL®4 实践指南

AXELOS.com

申明：

- 🌈 本文档由长河（微信achotsao）在机译的基础上经初步整理分解，精细化翻译工作正由ITIL先锋论坛组织的ITIL专家团队进行之中，预计到2020年年底之前全部完成。需要下载最终翻译版本请关注微信公众号：IT管理精英圈，或访问[www.ital4hub.cn](http://www.ital4hub.cn)或[www.italxf.com](http://www.italxf.com)。
- 🌈 ITIL先锋论坛专家团队只是进行了这些著作的语种转换工作，我们并不拥有包括原著以及中文发行文件的任何版权，所有版权归Axoles持有，读者在使用这些文件（含中文翻译版本）时需完全遵守Axoles和TSO所声明的所有版权要求。

内容

---

1 关于本文件 ..... 3

2 一般信息 ..... 4

3 价值流和流程 ..... 12

4 组织和人员 ..... 19

5 信息和技术 ..... 24

6 合作伙伴和供应商 ..... 26

7 重要提醒 ..... 27

8 致谢 ..... 28

AXELOS Copyright | View Only – Not for Redistribution | © 2020

# 1 关于本文件

本文件为组合管理实践提供了实用指南。它分为五个主要部分，内容包括：

- 有关实践的一般信息
- 实践的流程和活动以及它们在服务价值链中的作用
- 实践中涉及的组织和人员
- 支持实践的信息和技术
- 用于实践的用于合作伙伴和供应商的注意事项。

## 1.1 ITIL®4 鉴证方案

从本文件中选择的内容可作为以下课程的一部分进行检查：

- ITIL专家高速IT
- ITIL专家指导计划和改进

有关详细信息，请参阅相应的教学大纲文档。

## 2 一般信息

### 2.1 目的与描述

#### 关键信息

组合管理实践的目的是确保组织具有适当的计划，项目，产品和服务组合，以在资金和资源的限制内执行组织的策略。

#### 定义：投资组合

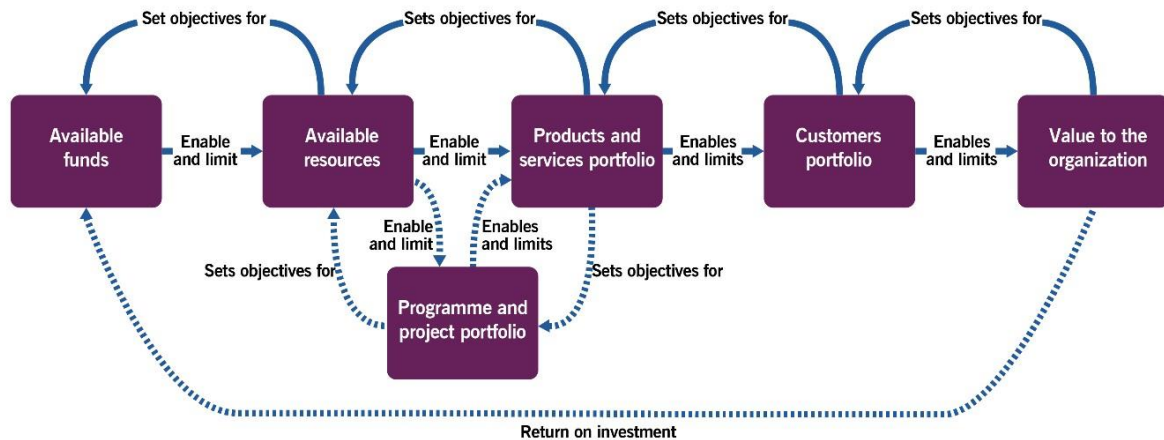
组织选择将其资产投入其中的资产集合，以获得最佳回报。

组合管理在分配，部署和管理资源方面起着重要的角色的作用跨组织。

组合管理包含多个产品组合，包括：

- **生产和服务组合**由组织管理的整套产品和服务，代表组织在其所有客户和市场空间中的承诺和投资。它还表示当前的合同承诺，新的生产和服务开发以及正在进行的改进点计划。
- **方案和项目产品组合**用于管理和协调项目，确保在成本规定的时间和规格范围内达到了目标。项目产品组合还确保了项目不会重复并且不会超出商定的范围，并且确保每个项目都有可用的资源。它用于管理单个项目以及大型程序。它支持组织的生产和服务组合以及对组织的实践和服务价值系统（SVS）的改进。
- **客户组合**反映了组织的承诺服务于某些服务消费者群体和市场空间。影响力可能是生产和服务组合以及项目产品组合的结构和内容。客户组合用于确保很好地理解业务结果，客户和服务之间的关系。

还可以创建投资组合来管理资源（例如：应用程序），客户组，业务细分等。组合管理背后的关键概念是相同的，无论投资组合中管理的是什么项目。如图片2.1所示，它有助于从整体资产系统获得最佳投资回报。



图片2.1 组织的产品组合可实现投资回报

组合管理实践可以应用于组织的每个级别。每个团队都应决定如何最好地在新的和正在进行的计划中分配现有或潜在资源。

组合管理实践与其他实践紧密相连，尤其是服务财务管理实践。组合管理确保对整个生命周期的资源，产品和服务进行财务监督。其中包括成本计算的评审和新计划的价值主张，以及跟踪机上项目以及实时产品和服务的财务状况。实践还确保根据各自的计划定期监视和评估当前产品的财务状况。

## 2.2 术语和概念

### 2.2.1 资源约束

组织只能提供有限数量的计划，项目或服务。对于某些组织而言，预算太小，无法为其所有所需的项目提供资金。约束并不总是财务上的；它们可能与资源配置有关，例如没有足够的员工或正确的技能集，也可能与时间有关，例如紧迫的期限或业务周期。约束因素增加了优先级的重要性。

组合管理实践包括识别和量化约束，并将其用于确定优先级和优化投资组合计划。

### 2.2.2 投资组合优先

组合管理实践的关键原则是聚焦价值。在此实践的背景中，优先级是流程，它确定在哪里投资会增加最多的价值。优先排序意味着确定哪些投资组合计划应首先获得资助，实施，暂停或退出。

优先级考虑的因素包括：

- 战略调整程度
- 资源可用性或质量
- 需要努力
- 当前投资组合及其中的相互依赖性
- 风险
- 时间和紧急度，包括延迟成本
- 经济或财务因素，包括直接和间接的收益和成本
- 需求的来源或类型，包括目标市场或消费者组
- 合规性
- 社会责任
- 创新和技术优势。

每个组织应该选择优先级准则并指定优先级练习中每个标准的权重。这些准则成为组织的组合管理方法的一部分。不同的投资组合可能具有不同的准则集或权重集。评估准则应该为单个投资组合计划以及整个投资组合定义。

组合管理实践确保针对相似的产品组合计划，一致地传达，采用和使用商定的优先级排序方法和模型。

#### 2.2.2.1 延迟成本

进行优先级排序的有用技术是新的或改良的投资组合项目的“延迟成本”的估计。该技术评估了预期由于延迟而损失的收益。这既适用于投资组合的初始优先级，也适用于持续的评价以及当前投资组合项目的优先级。

延迟成本可以应用于各种级别的决策，从生产或服务组合中的生产或服务级别的大型投资，到产品或服务中特性级别的小型投资，再到运行的任务。

#### 2.2.2.2 A / B测试

A / B测试是用于优先级排序的更快，更有效的成本收益技术之一。它涉及通过向不同类别的消费者提供不同版本的投资组合项目（例如特性或服务）来测试投资组合项目，并分析其响应。应进一步开发最受欢迎的项目（通过诸如积极反馈，下载次数，服务流量量等指标衡量）。有关A / B测试的更多信息，请参见ITIL®4：高速IT。

#### 2.2.2.3 投资组合优化

当管理投资组合的组织通过选择最合适的投资产生最高的价值回报时，投资组合就得到了优化。

投资组合项目应进行审查并分配为以下类别之一：

- **保留**根据最初的价值命题执行，具有肯定的价值实现监控报告并与组织的策略保持一致并与之相关的投资组合项目。

- **推广**超过价值计划实现的投资组合项目，获得比预期更好的市场份额或获得更好的市场响应，并且与组织的战略保持一致并与之相关。这些投资组合项目可能会获得额外的投资。
- **退运**这些投资组合项目不再符合业务目标或策略。他们可能是由客户或技术小组识别，但许多只能在服务组合评审期间识别。
- **替换**这些投资组合项目不满足技术和职能型适用性的要求水平。一种为了满足这些要求，需要新的投资组合项目。
- **更新或合理化**这些投资组合项目仍具有价值的实现潜力，但需要对其进行更新以适应变更后的技术，运行的，市场或消费者的要求。合理化也适用于业务功能不清楚或重叠的项目组合项目。

有一种更简单的技术叫做买/持有/卖，它遵循相同的方法：

- **购买**投资以改善或扩展生产
- **只要**费用负担得起，请尽可能少地花钱来维护生产
- **出售**投资用于淘汰，减少或更换生产。

组织选择适合他们的优先级排序方法。在组织上始终使用此方法很重要。

## 2.3 范围

组合管理实践是协调一致的战略决策集合，可实现组织变更和日常业务的最有效平衡。实践通过以下方式实现了这一目标：

- 开发和应用系统的框架来定义和交付支持特定策略和目标的产品，服务，计划和项目的组合
- 定义产品和服务，并将它们与达成一致的结果联系起来，从而确保所有价值链活动与价值定义及相关的成功因素保持一致
- 评估传入的生产，服务或项目提案以及其他变更并对其进行优先级排序  
基于资源约束，现有承诺以及组织的策略和目标的计划
- 实施基于战略目标的投资评估和决策流程  
了解价值，成本，风险，资源约束，相互依赖性以及对现有业务活动的影响
- 基于价值的产品，服务，程序和  
向组织及其客户提供项目
- 监控和性能或绩效的总体组合，并针对不断变化的组织优先事项提出调整建议
- 根据进度，成果，成本，风险，收益和战略贡献审查投资组合。

尽管活动和责任领域仍与XTC25011密切相关，但它并不包含在其中。表2.1中列出了这些内容，以及对可以找到它们的实践的引用。重要的是要记住，ITIL实践只是价值流的背景中使用的工具的集合；根据情况，应将它们组合在一起。

表2.1其他实践指南中描述的与组合管理实践相关的活动

实现价值	实践指南
制定支持业务的IT策略	战略管理
评估项目和服务风险	风险管理
完成市场研究	业务分析
协调和管理利益相关者的意见	关系管理
设计产品和服务	服务设计
评估/评估服务成本	服务财务管理
评估项目或服务所需的资源	项目管理
	服务财务管理
分配人力资源	劳动力和人才管理
	容量和性能管理
评估服务利用率	容量和性能管理度量 and 报告
	业务分析
维护定义每个服务的资产和支持服务的详细列表	服务配置管理
	IT资产管理

## 2.4 实践成功因素

定义：实践成功因素

实践的复杂职能型组件，是实践实现其目的所必需的。

实践的成功因素（PSF）不仅仅是一项任务或实现价值；它包括所有四个组件服务管理的尺寸。活动的性质和实践中PSF的资源可能有所不同，但它们共同确保实践有效。

组合管理实践包含以下PSF：

- 确保在组织的资源约束范围内对计划，项目，产品和服务进行合理的投资决策
- 确保持续的监控，评审以及组织产品组合的优化。组合管理活动出现在组织的所有级别。高级别投资组合通常较为正式，通常以章程记录在案，需要特定的财政部门授权，并涉及多个利益相关者或利益干系人组。低档投资组合可能只是一组



开发流水线中的功能由技术负责人不断评估。在这两种情况下，组合管理实践的流程和活动都相同。

该实践确保做出正确的投资决策，并对照预期结果审查结果，以最大程度地减少对表现不佳的工作的投资。

### 2.4.1 在组织的资源约束范围内确保对计划，项目，产品和服务的合理投资决策

对于较小的组织或活动较少的组织来说，捕获和跟踪活动通常就足够了。但是，组织内的优先级通常会相互冲突。

组合管理实践确保包括所有内部和外部利益干系人透视图并确定其优先级。在解决其他倡议之前，已为最重要的倡议提供了足够的资源。

战略调整对于确定投资优先次序至关重要。通常，将给那些有助于实现战略目标的项目组合更高的优先级，而不是那些没有的项目。实践应该将组织策略转化为清晰的准则和计分机制，这些机制可以应用于每个投资组合项目。战略组合是组织的计划，用于实现其目标。

准则和准则的权重应该透明并且一致地应用。确保所有新提交的内容都包含相同的数据点，可以简化一致性。例如，正式提交的组合管理流程可以包含指向已批准的财务评估方法，组织策略和采用的风险管理框架的指针。组合管理实践不包括财务评估方法或组织策略的开发；相反，它合并了这些输入以促进决策。组合管理实践是对服务财务管理，战略管理和风险管理实践等的良好反馈来源。

做出投资决定时，将这些决定传达给利益相关者很重要。投资组合是与内部和外部利益相关者沟通的关键工具。因此，必须确保投资组合中的信息准确且是最新的。

要实现此成果，需要适当的资源活动和工具。大型投资组合应分配给所有者；负责确保对投资组合进行定期审查，确定优先顺序和更新的个人。项目组合所有者确保通过指定的机制或工具来捕获，更新和共享确定的，全面的项目组合信息。所有利益相关者都应该知道在哪里可以找到计划的和现有的投资和服务的最新列表。在以生产为重点的组织中，投资组合所有权尤为重要，因为生产团队拥有大量的自治，并且生产所有者可能不知道更广泛的组织背景。

为了确保做出正确的投资决策，组合管理实践应该基于组织的自我了解和对其关键资源的理解，以及这些资源对组织的利益相关者（尤其是外部客户）的价值

关键资源来自所有服务管理四维模型：

- **组织和人员的能力**，领导者，体验，知识和文化优势

- 价值流和流程工作方法，框架和方法
- 信息和技术应用程序，数据，硬件和知识产权
- 合作伙伴和供应商供应商合同，关系，忠诚度，合伙关系和联盟。因为组合管理实践确保投资决策将每个单独项目中的价值最多，以及累积最多的价值纳入投资组合，所以实践的主要重点是持续确定优先级和重新确定优先级。

应将组合管理的投资优先次序方法（或广义上的资源分配）明确传达给所有相关决策层。根据组织的规模和复杂性，该方法的形式可能会有所不同，在定义和应用ITIL 指导原则时可能会有所帮助。

#### 2.4.2 确保连续的监控，评审以及组织产品组合的优化

仅仅确定能够提供最大价值的投资是不够的。应该监视该投资以确保它能够实现预期的价值，并且投资组合项目的原始价值提议仍然有效。某些投资将无法证明最初预期的价值。其他投资可能会提供正回报，但可能不再与组织策略保持一致。

所有投资组合项目，无论新旧，都应定期进行审查。由于服务，组织或环境的特性，价值中的任何投资组合项目都可以减少。由于资源约束通常适用于整个投资组合，因此对所有投资组合项目进行审核以启用资源进行重新分配并指出新的投资机会至关重要。连续监控和评审是优化产品组合的关键要素。

为了简化评审流程，定义了一组准则需求来跟踪，评估和验证价值组合项目的实现。这组准则为投资组合项价值的实现形成了“完工定义”。除了有形指标（职能型，财政，性能或绩效等）外，还应包括经验丰富的价值（组织的形象，声誉，团队合作精神，士气，客户满意度等）的无形指标。完工定义可以是价值命题，客户或用户体验旅程，效益实现计划等。

组合管理实践可以提供包含评估准则的运行状况检查模板，该模板捕获所有当前投资组合项目的价值实现。模板将通过要求提供关键信息报告来对投资组合项目进行比较，这些信息表明所有对组织有效的价值实现指标（例如，财务和技术状况，投资回报率，战略调整水平，客户基本规模，风险或技术债务等）。

应根据表明问题或需要进行进一步检查的阈值对投资健康报告进行审查和衡量。组织使用不同的方法来处理表现不佳的评审例外和项目组合项目。一些组织部署了危机小组进行调查，并将报告返回。其他人为这些投资组合项目提供了预定义的改进点计划。干预的速度和水平应与投资组合项目的相对规模或重要性成正比。

根据正在进行的审查的结果，调查团队应建议采取新的措施和干预措施。干预的范围从增加投资到

完全淘汰服务。这些干预措施应优先于其余投资项目。

## 2.5 关键指标

应该在每个实践所贡献的价值流的背景内评估ITIL惯例的效果和性能或绩效。与任何工具的性能或绩效一样，只能在应用程序的背景内评估实践的性能或绩效。但是，设计和质量的工具可能会有很大差异，这些差异定义了工具的潜力，或根据用途使用能力才有效。有关度量标准，关键性能或绩效指标（KPI）的其他指南以及可以帮助您解决此问题的其他技术，请参见度量和报告实践指南。

组合管理实践的关键指标已映射到其PSF。它们可以用作价值流的背景中的KPI，以评估实践对这些价值流的效果和效率的贡献。表2.3中给出了一些关键指标的示例。

表2.3 实践成功因素的关键指标示例

实践成功因素	关键指标
在组织的资源约束范围内确保对计划，项目，产品和服务的合理投资决策	计划的与实际的投资回报率 利益相关者的满意度与组织的产品组合 现有投资组合支持的战略决策的数量和百分比
确保连续的监控，评审以及组织产品组合的优化	遵守投资组合评审的时间表投资组合效果的 动态 利益相关者的满意度与产品组合通信 错误的投资组合决策的数量和百分比

将指标正确汇总到复杂的指标中，将使数据更易于用于正在进行的价值流的管理，以及用于组合管理实践的定期评估和持续改进。没有单一的最佳解决方案。度量标准将基于服务战略的整体和组织的优先级，以及实践所贡献的价值流的目标。

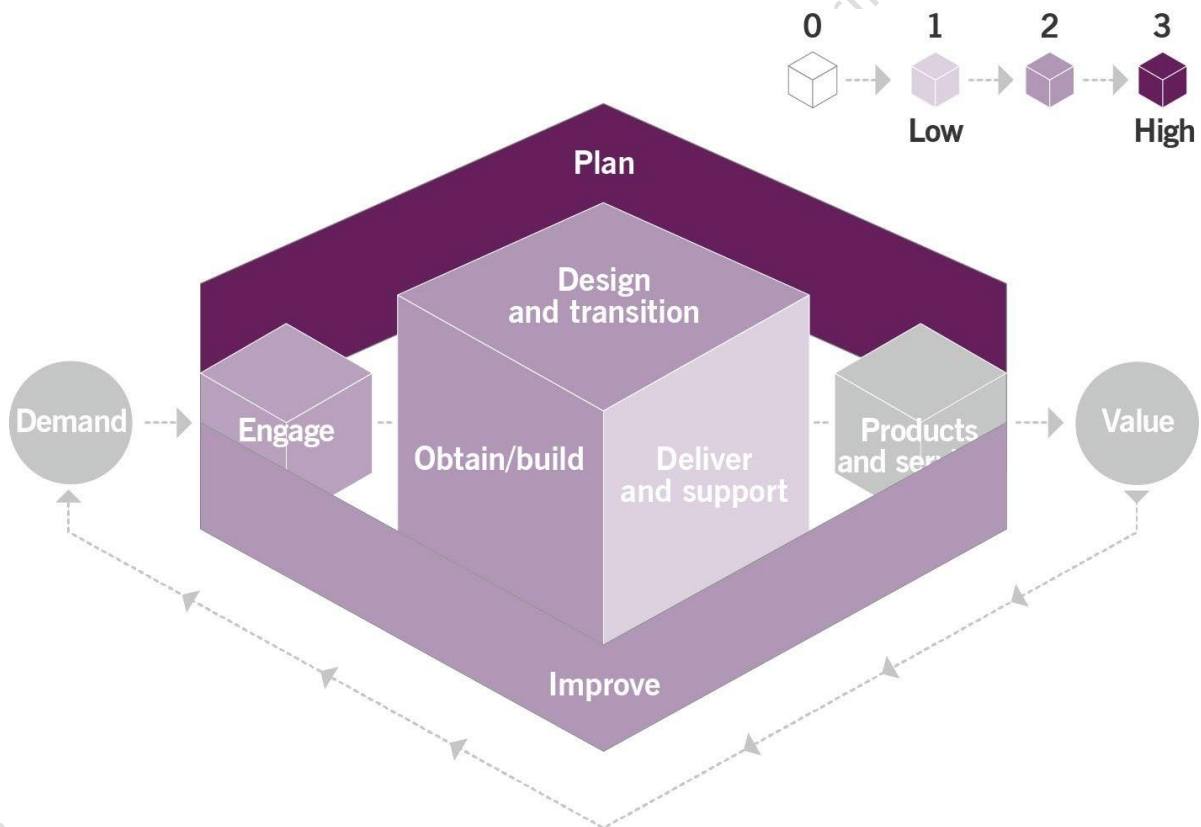
## 3 价值流和流程

### 3.1 价值流的贡献

像任何其他ITIL 管理实践一样，组合管理实践也有助于多个价值流。重要的是要记住，价值流永远不会由单个实践形成。组合管理实践与其他实践相结合，可以为消费者提供高质量的服务。实践贡献的主要价值链活动是：

- 设计和转换
- 契动
- 改进
- 获取或构建
- 计划。

图片3.1中显示了组合管理实践对服务价值流的贡献。



图片3.1 组合管理实践对价值链的贡献的热图活动

## 3.2 流程

每个实践可能包含一个或多个流程和活动，它们对于实现该实践的目的可能是必需的。

定义：流程

一组相互关联或交互的活动，可将输入转换为输出。流程接受一个或多个定义的输入，并将其转换为定义的输出。流程定义动作的顺序及其依赖性。

组合管理活动形成两个流程：

- 管理组织的投资组合方法
- 管理投资组合的生命周期

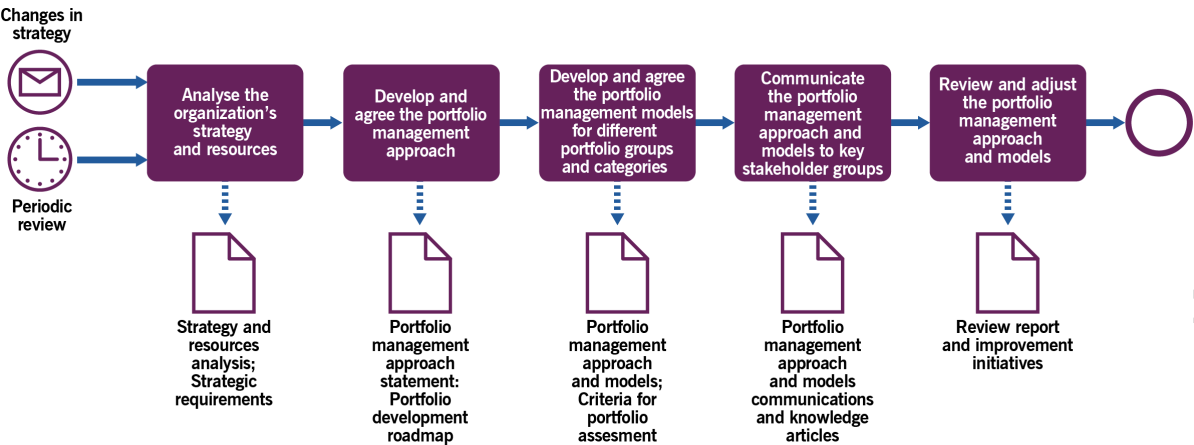
### 3.2.1 管理组织的投资组合方法

该流程专注于定义，同意和促进针对各个利益相关者之间的投资组合的组织范围内的通用方法。它包括表3.2中列出的活动，并将输入转换为输出。

表3.1管理组织投资组合方法流程的输入，活动和输出

关键输入	活动	关键输出
组织关键资源的组织策略分析	分析组织的策略和资源	组合管理组合评估的方法
有关组织的资金和财务状况的信息组织预算	开发并同意组合管理方法	法声明准则
服务和生产有关组织和基准测试	针对不同的投资组合组和类别开发并同意组合管理模型	项目组合模型组合管理方法和通信与知识模型
市场地位的信息评估	将组合管理方法和模型传达	改进倡议项目组合开发
利益干系人信息服务和市场风险评估	给主要的利益干系人组	路线图
来自的报告和建议	评审并调整组合管理的方法和模型	
投资组合评论	型	

图片3.2显示了流程的工作流程图。



图片3.2管理组织投资组合方法的工作流程流程

流程可能会根据组织的规模和类型，它的涉众以及它的文化而有所不同。表3.2提供了流程活动的示例。

表3.2管理组织的投资组合方法活动

实现价值	例
分析组织的策略和资源	<p>组织的领导者（在相关情况下，在外部顾问的支持下）分析了组织的现有产品组合和组合管理方法，以及他们如何支持该策略。他们还分析了组织在所有服务管理四维模型中拥有的关键资源。在此阶段，定义组织的总体战略至少与产品和服务组合以及客户组合有关，这很有用。</p> <p>在组织中讨论了所得的分析和产品组合路线图，以验证结果并提出认知。</p> <p>必须以定义组合管理方法和模型为重点来执行实现价值。</p>
开发并同意组合管理方法	<p>组织的领导者和经理（在相关情况下得到外部顾问的支持）制定并同意将由组织管理的关键投资组合组，以及将投资组合项目分类的关键类别。</p> <p>例如，组织的服务可以根据其影响分为三个战略类别：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 运行以维护服务操作为中心的业务。</li><li>● 扩展业务，旨在扩展组织的范围服务。</li><li>● 将业务的支持转变为新的市场空间，并对组织进行重新发明。</li></ul> <p>组织应为投资组合选择类别，以帮助他们与战略保持一致并达到目标。分类只是一个</p>



© 2020

该工具有助于将目标转化为清晰的组合管理原理和项目组合项性能或绩效准则。

在制定方法时，团队应考虑适用于投资组合项目的现有法规，内部和外部法规。

针对不同的投资组合组和类别开发并同意组合管理模型	<p>对于每个定义的投资组合组和类别，将开发并同意模型投资组合。投资组合模型由几个特征定义，包括可用于投资组合的资源，投资策略，风险胃口，预算和商定的优先级准则。模型还定义了投资组合项目评审上的响应选项。每个模型的管理方面都应在四个维度中进行描述，例如：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>组织和人员</b>关键利益相关者，负责任的人员或职能，投资组合决策的权限级别，支持投资组合的组织资源。</li> <li>● <b>价值流和流程</b>控件，工作流和程序，投资组合项目评估，进行中的监控和常规的评审准则。应定义项目组合项目评估准则并权衡其权重，并将其应用于项目组合计划，以确定最能帮助实现目标的项目。组织使用不同的方法来测量价值。组合管理实践确保将选择的任何方法一致地应用于所有项目组合计划。</li> <li>● <b>信息和技术</b>数据收集了所有投资组合项目，产品组合记录，产品组合性能或绩效监控工具和技术。</li> <li>● <b>合作伙伴和供应商</b>保密性和第三方访问权，供应商影响准则，合作伙伴通信等等。</li> </ul>
将组合管理方法和模型传达给主要的利益干系人组	<p>商定的方法和模型在组织上进行了交流和讨论。根据参与度的级别，交流可以采取正式培训，投资组合讨论和评论，知识文章等形式。</p>
评审并调整组合管理的方法和模型	<p>组织的领导者和管理者会监控评审并在基于事态的评审上采用商定的投资组合方法和模型（策略变更，基准测试报告，客户变动，业务意外增长或收缩，资源冲突，适用法规和法规的变更，等等）或基于间隔的（在商定的时间范围）基础。调查结果和计划用于持续改进。</p>

### 3.2.2 管理投资组合的生命周期

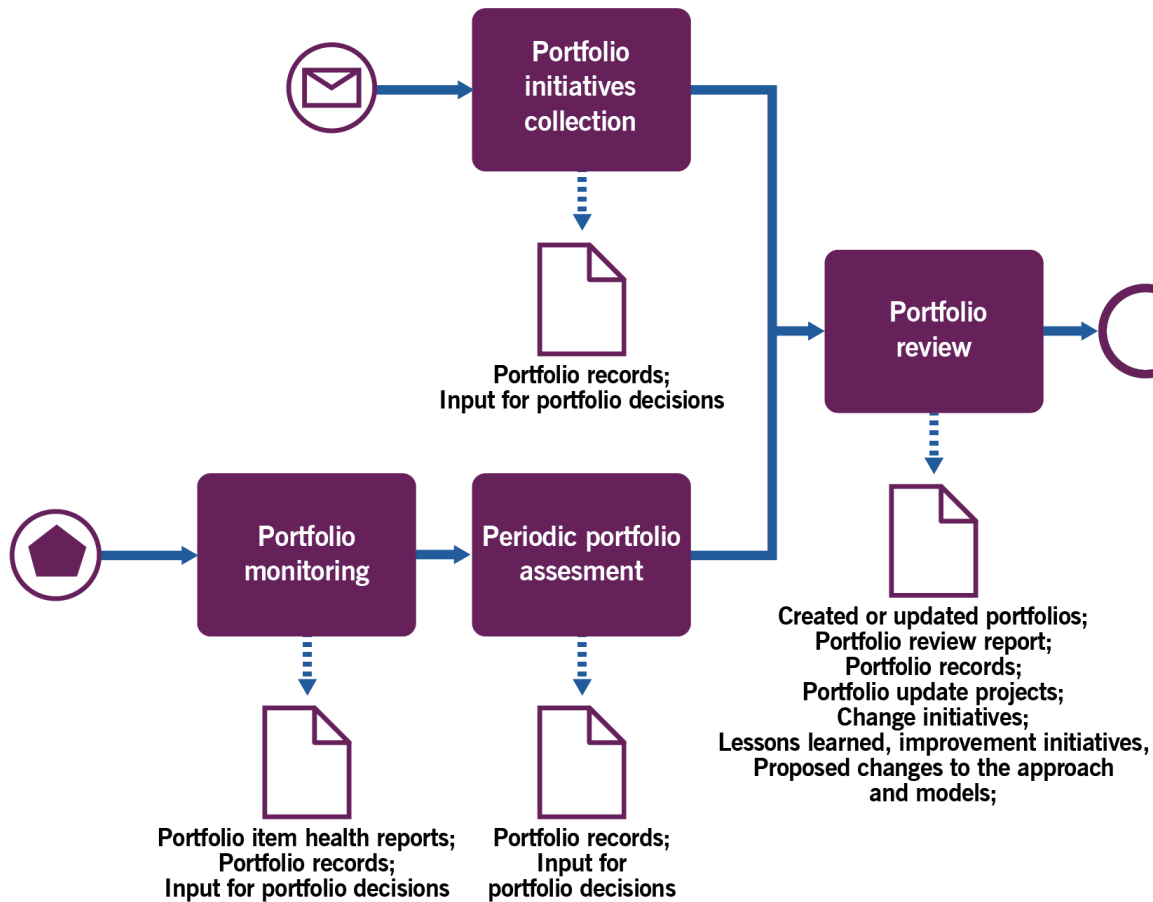
该流程专注于根据商定的方法管理组织的产品组合。这包括评估计划，监控投资组合和投资项目，审查计划并对其进行优先级排序。

该流程包括表3.3中列出的活动，并将输入转换为输出。表3.3管理投资组合生命周期的输入活动和输出流程

关键输入	活动	关键输出
组织的组合管理方法和模型	投资组合计划集合	创建或更新的投资组合
详细分析组织的关键资源，包括投资资源	产品组合监控	项目组合更新项目
利益干系人要求分析	定期投资组合评估	变更计划（预算，资源等）
组织的现有产品和服务组合	公文包评审	经验教训，改进倡议
预算按投资组合类别和类别		投资组合记录
组合管理方法和模型通信与知识		公文包评审报告
产品组合开发路线图		
价值实现和性能或绩效监控数据用于产品组合		
公文包评审报告		



图片3.3显示了流程的工作流程图。



图片3.3管理投资组合生命周期的工作流程

流程可能会有所不同，具体取决于组合管理中成熟度的级别。表3.4说明了流程的活动。

表3.4 活动管理投资组合的生命周期流程

实现价值	描述
投资组合计划集合	<p>允许各种利益相关者提交投资组合计划可以支持价值共同创建，但是提交投资组合计划的权限应由相应的投资组合模型定义。提交数据和时间表应明确定义。提交之前，应先审查提交内容的完整性。</p> <p>收集的投资组合计划经过初步的评估，并作为投资组合审核的输入。</p> <p>从头开始创建投资组合或记录现有的实际投资组合时，也应该对实现价值进行变形。每个投资组合项目都应视为一项计划，并且应遵循相同的提交规则，以确保一致性。</p>

---

## 产品组合监控

项目组合经理和负责项目组合的团队成员监视项目组合和项目组合项目，以跟踪价值的实现。投资组合监控的结果将报告给投资组合所有者和利益相关者。

团队应针对最初计划的价值实现准则来衡量性能或绩效，因此应将用于投资组合项目的投资组合评估的准则用于评估项目的性能或绩效和验证价值的实现。团队应针对明显的例外情况报告，并监视投资组合性能或绩效中的趋势。

性能或绩效产品组合的整体监控可能面临量化价值实现的问题。价值实现指标的示例包括消除和引入的成本和风险，支持和受影响的结果，等等。

---

## 定期投资组合评估

根据模型，投资组合经理和投资组合团队从监控和事态管理，服务级别管理和服务财务管理实践中获得数据。所有者分析合并的数据，以评估投资组合性能或绩效，并制定投资组合和投资组合项目的可能变更。生成的投资组合报告和投资组合优化建议可作为投资组合评论的输入。

---

## 公文包评审

项目组合经理进行项目组合审查，其中新的计划得到批准，现有项目组合被重新排列优先级。

大型组织（例如政府实体）通常仅限于每年评估的执行层投资周期。更加敏捷的方法允许组织利用出现的投资机会。可以定期审查和重新排列敏捷产品组合的优先级，以便利用新的机会或适应不断变化的业务需求。

资产组合审查的权限级别由资产组合方法和相关的资产组合模型定义。

投资组合审核中将做出以下决定：

- 批准新计划
- 投资或撤资
- 优先考虑现有投资组合项目并对其进行优先排序
- 开始改变方法和模型

项目组合评审报告是管理组织的项目组合流程方法的输入。

---

## 4 组织和人员

### 4.1 角色，能力和责任

实践指南没有描述实践管理的角色，例如实践所有者，实践主角或实践教练。相反，他们专注于每个实践的专门角色。每个角色的结构和命名都可能与组织和组织不同，因此ITIL中定义的任何角色都不应被视为强制性的，甚至不建议使用。

请记住，角色不是职务。一个人可以担任多个角色，一个角色可以分配给多个人。

流程和活动的背景中描述了角色。每个角色都具有基于表4.1中所示的模型的能力概况。

表4.1能力代码和资料

能力代码	能力简介（活动和技能）
L	领导者决策，委派，监督其他活动，提供激励和动机以及评估结果
A	管理员分配任务并确定优先级，保留记录，进行中的报告并启动基本改进
C	协调员/沟通者协调多方，维护利益相关者之间的沟通并运行认知销售活动
M	方法和技术专家设计和实施工作技术，文档编制程序，有关流程，工作分析和持续改进的咨询
T	技术专家提供技术（IT）专业知识并进行基于专业知识的任务

表4.2中列出了组合管理活动中可能涉及的角色示例，以及相关的能力概况和特定技能。

表4.2负责组合管理活动的角色示例

实现价值	负责角色	能力简介	具体技能
管理组织的投资组合方法			
分析组织的策略和资源	首席执行官（CEO）	LC	对组织的策略，资源和市场地位有很好的了解
	董事会成员		
	管理团队		
	业务代表		

财务经理风险经理投

风险分析市场知识

资经理PMO代表业务

分析员外部顾问

业务开发经理

产品组合经理

开发并同意组合管理方法	首席执行官	LMCA	对组织的策略和资源有
	董事会成员管理团队成员业		很好的了解
	务代表财务经理		业务分析风险分
	风险经理投资经理		析
	PMO代表业务分析员		组合管理
	外部顾问		
	Business development manager		
	产品组合经理		
为不同的投资组合组和类别开发并同意组合管理模型	管理团队成员业务代表财务	MCA	对组织的策略和资源有
	经理		很好的了解
	风险经理投资经理		业务分析风险分
	PMO代表业务分析员		析
	外部顾问		组合管理
	Business development manager		价值评估技术，价值量
	产品组合经理		化方法

© 2020

将组合管理方法和模型传达给主要的利益干系人组	管理团队业务代表投资经理	LCA	对组织文化和内部利益相关者有很好的了解 熟悉协议模型 出色的领导和沟通能力
	PMO代表投资组合经理		

评审并调整组合管理的方法和模型	管理团队业务代表财务经理	MCA	对组织的策略和资源有很好的了解 业务分析风险分
	风险经理投资经理		析
	PMO代表业务分析员		组合管理
	外部顾问		价值评估技术，价值量化方法
	Business development manager		
	产品组合经理		

## 管理投资组合的生命周期

投资组合计划集合	投资组合经理业务代表	交流电	行政通讯业务分
	PMO代表业务分析员外部顾问		析
	Business development manager		
产品组合监控	投资组合经理投资组合所有者业务代表财务经理	AMC	监控技术 评估和定量方法 报告与沟通 数据处理 业务分析
	风险经理投资经理		

	PMO代表业务分析		
	员外部顾问		
	Business development manager		
产品组合评估	投资组合经理业务代表	TCA	业务分析行政决
	财务经理		策
	风险经理投资经理		
	PMO代表业务分析员		
	外部顾问		
	Business development manager		
公文包评审	投资组合经理投资组合	厘米	决策业务分析风
	协调人投资组合所有者		险分析
	业务代表财务经理		组合管理
	风险经理投资经理		价值评估技术，价值量 化方法
	PMO代表业务分析员		管理与协调
	外部顾问		
	Business development manager		

## 4.2 PORTFOLIO 所有者和PORTFOLIO 经理的作用

产品组合所有者：

- 定义投资组合策略
- 监视和评估投资组合的成就，例如投资回报率
- 获得投资组合策略和实施的相关批准计划
- 确保投资组合的资金。产品组合经

理：

- 批准新计划并管理优先级

- 在组合管理上提供认知会话
- 确保投资组合得到审查和优化
- 确保组织中已知组合管理方法和模型
- 导致对组合管理实践的改进
- 创建高层通信计划，以使利益相关者保持知情。

### 4.3 组织结构和团队

---

组合管理实践的组织结构将取决于多种因素，包括组织的大小，企业目标，合规性要求等。尽管经理组合中的角色存在于许多组织中，但很少看到实践具有专用的组织结构。

AXELOS Copyright / View Only – Not for Redistribution | © 2020

## 5 信息和技术

### 5.1 信息交流

组合管理实践的效果基于所使用信息的质量。这包括但不限于以下信息：

- 组织策略和价值观
- 组织架构
- 组织的资源
- 市场与竞争
- 有竞争力的优势
- 技术和技能
- 利益干系人信息
- 合作伙伴和供应商

该信息可以采用各种形式。组合管理实践的关键输入和输出在第3节中列出。

### 5.2 自动化和工具

在大多数情况下，组合管理实践可以从自动化中受益匪浅。在可行且有效的地方，可能涉及表5.1中概述的解决方案。

表5.1 组合管理活动的自动化解决方案

流程实现价值	自动化手段	关键功能	实践的效果上的影响
管理组织的投资组合方法流程			
分析组织的策略和资源	协作和通讯工具	协作，信息交换	低
开发并同意组合管理方法	思维导图，头脑风暴工具	决策支持	低
为不同的投资组合组和类别开发并同意组合管理模型	CRM工具，工作流工具，财务分析，沟通和协作工具	协作，信息交换，财务评估，工作流支持	介质
将组合管理方法和模型传达给主要的利益干系人组	通讯和协作工具，演示工具，门户	支持促销，培训和认知	介质
评审并调整组合管理的方法和模型	协作和通讯工具，报告工具	协作，信息交换，报告创建和分发	介质
管理投资组合的生命周期流程			



©2020

投资组合计划集合	工作流自动化, ERP, CRM 工具, 协作和通信工具, 报告工具	协作, 信息交换, 决策支持, 仪表板以及报告的创建和分发	中等偏上
----------	------------------------------------	-------------------------------	------

产品组合监控	监控和报告工具, 财务评估和建模工具, 协作和通信工具	监控, 实时报告和仪表板, 数据处理, 行为和趋势分析, 经济建模, 协作, 信息交换, 报告创建和分发	中等偏上
--------	-----------------------------	--	------

产品组合评估	工作流自动化, ERP, CRM 工具, 协作和通信工具, 报告工具	协作, 信息交换, 决策支持, 仪表板以及报告的创建和分发	介质
--------	------------------------------------	-------------------------------	----

公文包评审	协作和通信工具, 报告工具, 仪表板, 可视化工具	协作, 信息交换, 决策支持, 报告的创建和分发	介质
-------	---------------------------	--------------------------	----

## 6 合作伙伴和供应商

组织可能会决定创建并维护合作伙伴和供应商的产品组合，以确保多样性，更好的价格和技术优势，并避免与供应商依赖项相关的风险。

拥有记录有合作伙伴和供应商提供的产品和服务的第三方产品组合也可能很有用。当创建新的生产或服务时，此信息将非常有用。

仅使用组织自己的资源提供的服务很少。大多数（如果不是全部）依赖于其他服务，这些服务通常由组织之外的第三方提供（请参阅ITIL Foundation 2.4：服务关系的ITIL 4 Edition的ITIL 4版）。ITIL 实践的服务设计，架构管理和供应商管理指南中介绍了由支持服务引入的关系和依赖性。

由于投资组合中的信息可以是机密的，因此合作伙伴和供应商应该对其内容具有受限的访问权限。如果合作伙伴需求访问产品组合中的机密信息，则必须采取安全的措施（例如签署保密协议，限制共享信息的数量和类型，等等）。

在新的投资组合计划和风险具有高度复杂性的地方，经验丰富的合作伙伴可以帮助开发商业案例，从而可以进行全面分析，同时要考虑各种风险和对潜在价值的现实看法。

在组织旨在确保组合管理有效的情况下，他们通常会试图同意以合作伙伴和供应商关闭合作，消除沟通，协作和决策方面的正式官僚障碍（有关更多信息，请参见供应商管理实践指南）。

## 7 重要提醒

实践指南的大部分内容都应作为组织在建立和培养自己的实践时可能考虑的领域的建议。实践指南是组织可能考虑的主题目录，而不是答案列表。使用实践指南的内容时，组织应始终遵循ITIL 指导原则：

- 聚焦价值
- 从你所处的地方开始
- 基于反馈迭代推进
- 协作和提升可视化程度
- 通盘思考和工作
- 保持简单实用
- 优化和自动化。

有关指导原则及其应用程序的更多信息，请参见以下内容的第4.3节：

ITIL® 成立时间：ITIL 4版。

---

## 8 致谢

AXELOS Ltd非常感谢为本指南的开发做出贡献的每一个人。这些实践指南融合了ITIL社区前所未有的热情和反馈。AXELOS特别要感谢以下人员。

### 8.1 作家

---

Nagla El-Bassioni, Alfonso Figueroa, Roman Jouravlev.

### 8.2 审稿人

---

迪纳拉·阿德拜 (Pin Demin)

AXELOS Copyright | View Only – Not for Redistribution | © 2020

