

CA PPM 及 CA Agile Central: 适应性企业的现代业务管理



清晰、准确而全面的见解是业务和财务规划的必要条件，然而企业很少实现这一点。企业需要一种全新模式的企业范围可见性，整合相关的项目数据，帮助识别降低客户价值交付质量的活动并提供真正的智能 — 从而使企业能够察觉竞争威胁和市场机遇并对其作出反应。

下一波业务技术将包含新的解决方案，帮助组织制定以实时事实和分析为基础的决策。CA Technologies 再次走在了业务智能创新的前沿。

适应性企业以清晰的业务可见性为基础

在成为适应性企业的过程中，一个关键的步骤是确保与各个项目产品组合相关的所有数据都驻留在中央系统中。统一、准确并且可轻松访问的信息是获取实现适应性的业务见解的必要条件。

业务领导者必须自问：

- 我是否知道谁在执行我公司里最关键的计划？
- 我是否知道钱花在了哪里以及每项计划中的支出执行情况如何，以便迅速对市场中的意外变化作出反应？
- 我是否了解企业交付的价值的最新动向？
- 我是否能够轻松了解我们有没有跟踪按时交付情况？

许多业务领导者对以上大多数问题的回答都是“否”。这是因为如今的大多数组织都缺乏一套系统，让业务利益相关者能够了解资助的计划、执行这些计划的人员以及实现的价值状态之间有何关系。

在许多企业中，利益相关者每年或每半年举行会议，为计划或产品提供资金。然后，敏捷团队完全自主地开始执行计划积压工作，这样有助于保持团队成员的参与度。业务利益相关者确信敏捷团队能够快速而高效的工作，但是对交付和资金实际消耗的了解却并不清晰。因此，必须安排紧急会议并传阅电子表格，以便回答各种问题，例如“我们的钱换来了什么？”以及“其重要性是否像新机遇自身所展现出来的一样？”

对于只有单个产品的组织，或者从不在产品之间转换的结构简单的专属团队，可能不存在重大问题。但是，如果您的组织通过跨职能团队进行着数十甚至数百项计划，并且一些团队成员经常被调去支持其他项目，您将无法获得真正清晰的了解。没有清晰的可见性，就不可能围绕融资、交付和价值实现高效的组织结构。在这种环境下作出知情的选择非常困难。

分析实现自主

决策者了如指掌的信息是促使其敏捷地采取行动的必要条件。只有通过精确的数据，才能密切地管理预算、监控成本并了解资金承诺。如果计划需要发生变化，在提供关于您的人员的工作内容以及能够从何处得到额外/紧急资金的见解方面，可靠的信息将发挥关键的作用。

此外，即时可用的信息将帮助您迅速而轻松地对竞争威胁作出反应，甚至利用收购等未预见的机遇 — 这正是大多数企业和敏捷人士为之奋斗的目标。没有一套集中的系统来提供关于组织内部各种事务的深入了解，察觉市场活动并对其作出反应的能力就会受到限制。

由于将优化工作划分为两种不同的类别，如今的大多数企业都受到其直接结果的损害：尽管各自在产生价值方面效率极高，但缺少凝聚力 — 从而造成会限制高效的决策制定的盲点。

两种不相干的业务优化类别

业务优化中存在两个主要领域：

工作管理 — 通过稳定的团队，以更少的资源更快地实现最优质产品的交付。

工作管理通常通过软件开发工具进行编码，这些工具作为团队同步协作规划工作、排定优先级并进行跟踪的中心。它们通过实时性能指标来衡量工作效率、可预测性、质量和响应能力，旨在实现敏捷的开发实践。这些高效的工具有助于执行和优化工作交付。

投资优化 — 对资金和总人数进行规划和优化，从而实现尽可能高的投资回报并让利益相关者满意。

投资优化通过以业务为中心的工具提供，让您能够管理整个创新生命周期并进行明智的战略投资。这些工具帮助您对市场需求进行跟踪并排定优先级，同时制定明智的决策，决定如何投入有限的资源以优化您的企业、IT、服务和产品组合。它们的项目管理功能帮助企业在预算内按时履行优质的计划。

两种不同但互补的规划和优化工具

1. 工作管理：面向短期敏捷规划和详细执行的工具

工作管理工具通常提供一种自下而上的方法，高度关注促进和优化团队，以便保持项目的协作性、同步性和正常运作。在组织内部，您可能会发现这些工具的实施数量与开发人员团队的数量一样多。

由于其灵活性，每个团队都可以定制此工具的各个实例以体现该团队的特定需求，这样使其变得效率极高。然而，仅为团队而优化工具时，挑战会在业务层面上产生。事实上，没有业务统一性的团队定制会导致混乱。

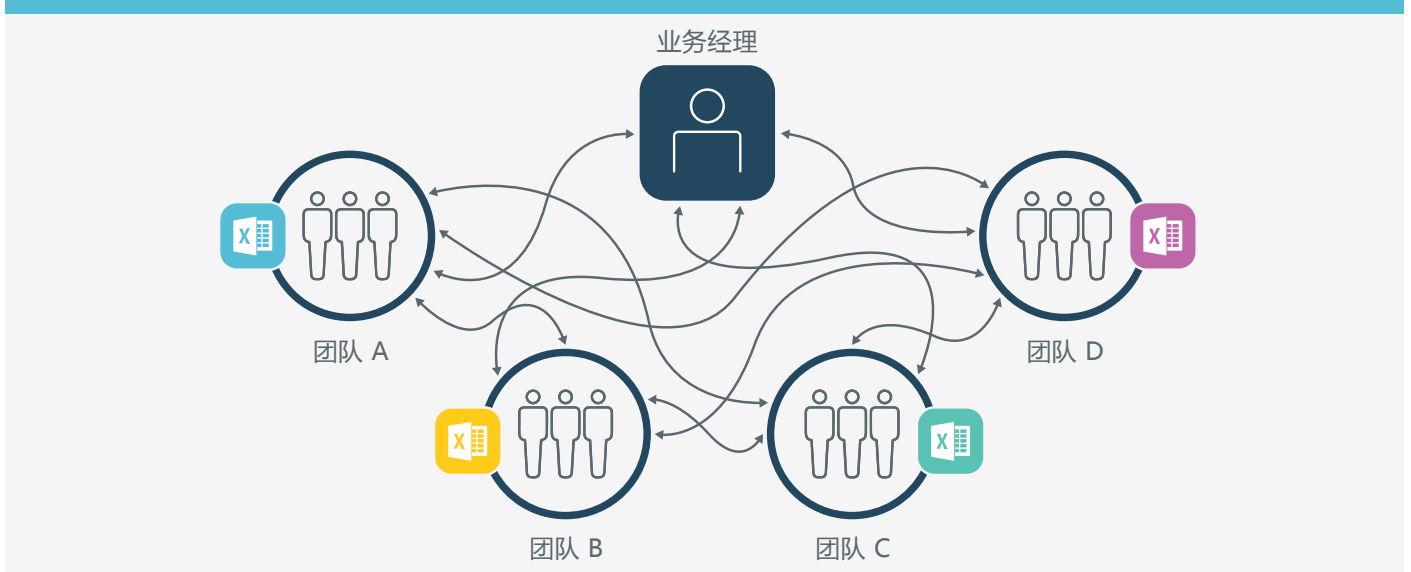
拥有数十个不相干团队的组织可能会同时运行着此工具的 10 种不同实例 — 每种都有自己的语法和语义。尽管对团队的价值不可否认，但业务利益相关者对实现的价值却没有任何系统的可见性。他们只看到一片几乎无法涉足的泥潭，这样导致企业承认“我们同意他们的交付速度更快，但是我们已经无法了解他们交付了什么”。

任何业务经理都无法筛选一种执行管理工具的数十种实例来找到答案。经理需要询问（并手动记录）每个团队的状态，然后通过这些信息来尝试计算总体项目的状态。

您需要一套这样的解决方案：

- 让团队能够以其认为最佳的方式进行工作。
- 实现对为企业交付的价值进展的可见性。
- 让用户能够弄清该价值与提供的资金之间的关系。

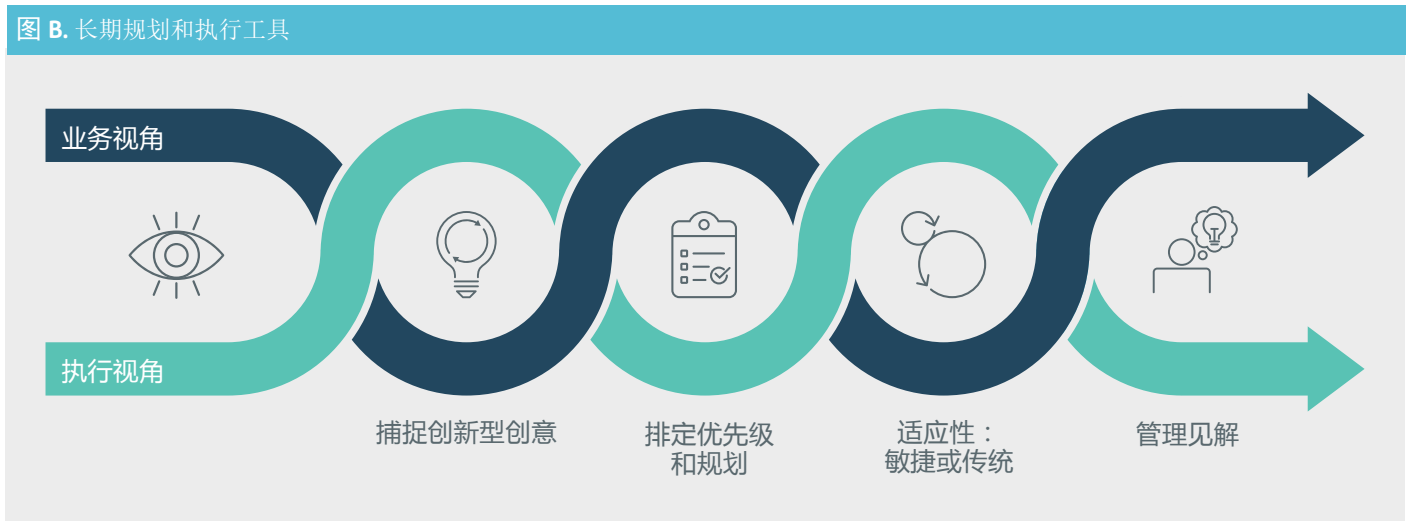
图 A. 整个企业中一种执行工具的多种实例造成的混乱



2.投资优化：面向长期业务规划的工具

另一方面是以业务为中心的工具，这些工具为业务领导者提供相关信息。这些工具旨在创建和管理整个企业中的战略产品组合计划。它们有助于高效地使用最佳实践和监管向市场交付新的产品和服务，另外，重要的是获得深入业务需求、总人数规划和融资的见解。

图 B. 长期规划和执行工具



在每个组织中，高管及其下属的所有人员都必须对实现财务和业务目标负责。此工具在实现这些目标的过程中提供帮助，但其成效取决于准确捕捉正确数据以及一丝不苟地跟踪成本、资金和预测的能力。

对可用资金、成本跟踪的可见性以及了解当前花费水平是否能够持续是每项计划的关键成功因素。精确度同样重要，因为业务利益相关者通常需要在不超过（或接近）初始资金的同时履行承诺。

这意味着需要持续监控所有与计划有关的事物。没有对财务的实时分析，组织会发现自己要处理可能需要重新设定业务预期的预算限制。例如，您的团队的价值交付可能进展良好，但是如果其中很大一部分是分包商，并且您突然明显需要跟踪预算，那么您可能需要终止一些合同，从而使交付面临风险。

“适应性企业不仅能够成功经受住环境中的变化，而且能够带头完成变化并独领风骚。”

CIO 杂志

融资和执行密不可分地交织在一起。没有关于可用资金所实现价值的可靠信息，企业就无法得到进行关键权衡所需的见解。

两种互补的工具构成适应性企业的宝贵解决方案

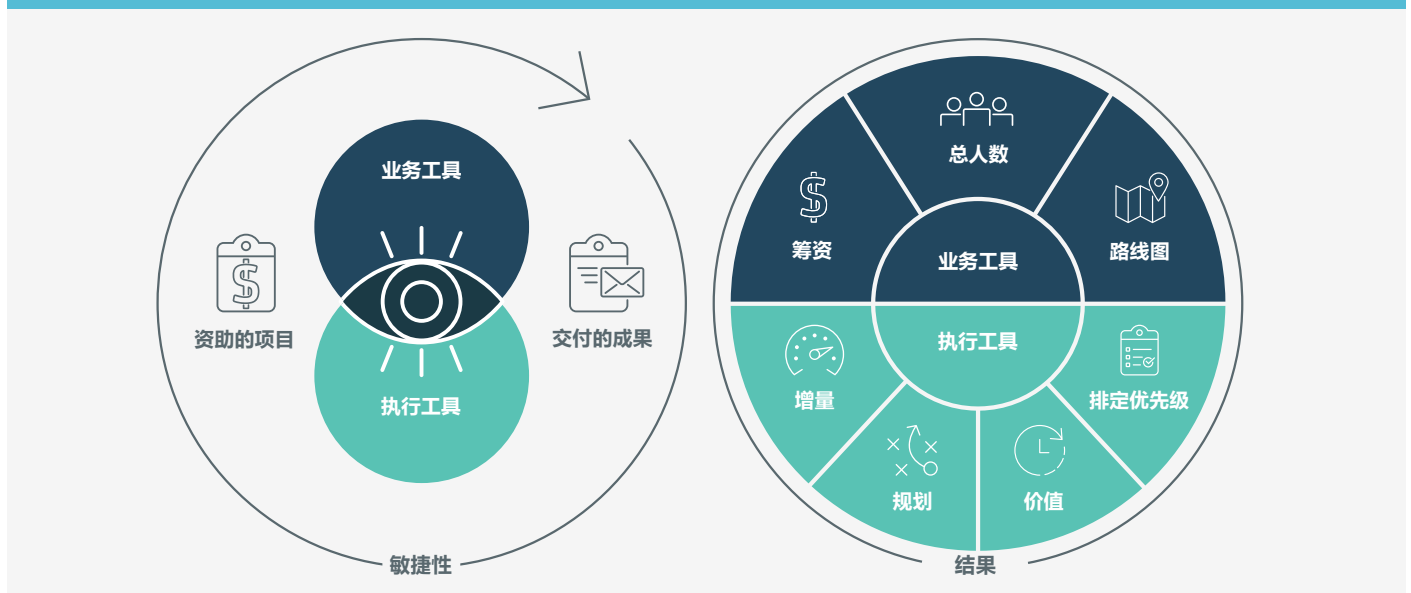
成为适应性企业意味着能够对不断变化的情况迅速作出反应。市场发生变化时，收到客户反馈时，竞争对手转移重心时，您都能随之做出调整。

但是，适应性企业并不意味着只是作出反应，也不只是紧张地努力生存。适应性企业将利用实时可见性，使其能够主动接受变化，并且将负面因素转变为推动业务发展的机遇。适应性企业准备好迅速而敏捷地对几乎每种可能性作出反应并利用每种情况。

通过一致地使用工作工具和投资工具，适应性企业可获得一套全面的解决方案，将执行团队的工作管理和利益相关者/规划组织的业务优化相结合。它们共同构筑整个企业中的资金和工作层次结构。它们让企业所有成员了解所资助的计划和所交付的价值，并且提供推动敏捷所必需的相关数据。

在具体功能方面，业务工具用于为计划提供资金，定义总人数并为业务排定这些工作的优先级。企业会考虑并提供由此产生的成本，例如承包商和软件数据中心费用。执行工具提供一套机制，用于将资金映射到业务增量、定义每季度规划增量和计划、定义所交付的业务价值（功能）以及提供包括团队容量规划和执行在内的详尽路线图。

图 C. 业务和执行工具相结合



相结合时，业务工具用于为各种事项捕捉业务案例，这些事项包括推出新产品或收购公司以及投资的优先级排序和年度规划。制定决策后，企业将发放资金并将计划置入执行工具，以便提供在管理执行中协助设计的见解。

CA 愿景：适应性企业的全方位可见性

2015 年中期，CA Technologies 收购了 Rally，用 Rally 的敏捷应用程序生命周期管理工具（现为 CA Agile Central）补充我们的项目和产品组合管理工具 CA Project & Portfolio Manager (CA PPM)。CA Agile Central 软件和服务因其帮助团队管理复杂项目的能力而得到广泛认可。

自收购以来，CA 努力将两种工具整合为一套综合解决方案，提供跨整个项目范围从构思到交付的全面可见性。如今，客户使用 CA PPM 仪表盘，根据在某种程度上来自与 CA Agile Central 整合的可靠、实时数据，明确了解每个项目在业务方面所处的位置。

通过使用结合解决方案，敏捷团队能够自主工作，理解其工作如何与首要业务战略保持一致并清楚地了解其对业务的影响。他们能够在不对团队造成干扰的情况下向高层领导提供数据，对战略性工作保持专注而非未计划的工作，并且在业务战略发生变化时迅速转移。最重要的也许是他们能够享有对项目资金的持续验证。

企业用户能够利用从整个企业合并而来的数据，来克服由于对其投资的项目缺乏可见性而产生的困惑。他们能够对团队完成项目的方式进行评估，了解进行工作的人员，确定融资需求发生变化的时间并对可能会影响项目的问题保持警惕。这种实时察觉问题并作出反应的能力，以及预测失败还是成功的能力，已证明是许多适应性企业的无价之宝。

CA PPM 和 CA Agile Central 如何协作

CA PPM 从 CA Agile Central 中提取相关数据，将其与其他外部数据点合并，然后将其转换为可理解的业务术语，以便促进业务相关者参与并为财务管理提供信息。

例如，CA Agile Central 用于管理由产品负责人、架构设计师和执行开发的团队成员组成的团队。企业将与这些员工有关的信息导入 CA PPM 工具，在其中与人数计划（包括管理和非团队资源）相结合，以便定义计划所需的总人数和相关资金。然后，CA PPM 在一个位置包含整个经扩充的人员计划，并提供评估、管理和分配整个团队的能力。

同样，CA PPM 的时间管理模块直接整合到 CA Agile Central 的用户体验中，因此可在工作时捕捉准确的数据。这样可为 PMO 提供更准确的数据，便于管理其产品组合，并能有效地节省开发人员的时间（在某些情况下，每周节省多达五小时），从而在捕捉“关于工作的工作”方面花费更少的时间。

CA Agile Central 独特的“产品组合项目”功能实现融资和敏捷计划管理之间的直接联系。企业将每项计划中交付的功能导入 CA PPM，让利益相关者了解提供的资金所交付的价值。

全方位可见性的益处

从与项目关联的每个相关数据点中得出的 CA PPM 和 CA Agile Central 业务智能让业务领导者和决策者能够从统一的集中化仪表盘中获得最重要方面的清晰了解。CA PPM 和 CA Agile Central 的益处包括：

- 企业范围的业务可见性，提供实时、连续的项目数据
- 在不对项目团队造成任何干扰的情况下从整个企业中聚合的可行智能
- 早期警告系统，在资金和交付挑战影响业务之前将其解决
- 面向敏捷团队所从事项目的资金验证
- 更高的数据准确性，填充报告要求并支持更好的决策制定
- 财务和性能指标，将财务模型和审计与交付实践相结合
- 企业依靠的项目团队的自主性和更深入的参与

在持续不断的市场压力造成突发而频繁的战略转移的复杂世界中，对计划的可见性至关重要 — 保持团队的参与和专注同样关键。CA 已与许多客户合作响应其对项目生命周期可见性的需求，从而增强业务决策并提供融资和执行之间的正式整合。CA PPM 和 CA Agile Central 的结合将解决这些需求并提供众多其他优势，它们对如今的适应性企业至关重要。

要了解关于 CA Project & Portfolio Management 研究和愿景的更多信息，
请访问 ca.com/agilemanagement

CA Technologies (NASDAQ:CA) 致力于开发促进企业转型的软件，为其抢占应用经济的先机。软件是各行各业的核心。从规划到开发再到管理和安全性，CA 正与全球各地的公司开展跨移动、私有和公共云、分布式和大型机环境的合作，以改变我们的生活、交易和沟通方式。要了解详情，请访问 ca.com/cn。