

项目综合管理：项目组合管理长短谈 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/246/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_BB_BC_E5_c41_246716.htm 一.什么项目组合管理项目组合管理(Project Portfolio Management)是一个规程。其执行需要定义、交流、并使用组织中所共享的约定的政策、原则，及实践。总之，这些政策、原则，和实践的组合形成了组织过程（organizational process）的基础。总的来讲，它是一种将组织战略计划和各种可供使用的资源有机结合起来投资管理战略，它可以把组织内部各个并行的项目和计划按照一定的优选及配套，从而达到在有限的资源下最大利益收获的企业管活动。根据调查资料显示，对于中小组织可能只拥有一个项目组合，而对于大型组织来讲可能有多个不同的项目组合，而这些组合往往是建立在产品线上或较大组织单元如事业部的基础上。对服务于多个战略目标而具体战术执行互相独立的项目组合而言，它们往往在更高的管理层次上进行中观的战略目标协调。但是无论是一个或多个项目组合，其关键活动都不外乎以下几个方面：#61548. 识别并启动项目和大型项目；#61548. 维护一个平衡的项目组合；#61548. 支持组织项目管理环境，从而达到项目化管理(Manage by Project)。二.与单个项目管理的差异1.立足点不同单个项目是以完成项目目标为其最高衡量标准，所以它是属于组织行为的战术执行层面；而项目组织管理是以完成整个企业项目群目标为基准，为组织的中长期战略服务。因此，单个项目利益必须服从项目组合利益。2.涉及面不同单个项目管理中虽然强调沟通和协作，但往往只限于各个职能部

门中参与项目的人员，其日常工作的侧重点仍在于纵向沟通；而项目组合管理更加强调组织内各个职能部门的横向沟通和协作，同时依据项目组合的目标符合程度进行优先级排列，对产生冲突的项目会依据优先级高低的原则进行协调和取舍。

3.资源使用的选择方式不同对于单个项目中，各种储备时间、储备基金和储备资源的使用是属于项目运作不正常的一种的表现，一般情况下不予采用。而对于项目组合管理来说，这种“Buffer”（缓存池）的正确应用是其成功的关键所在。

4.负责人的不同对单个项目来说，项目经理是其主要负责人。而项目组合管理来说，由于项目经理和职能部门经理权限不足，无法跨部门和越级指挥，而高级领导反应速度慢，不熟悉工作细节，必须采用项目办公室进行统一指挥和全面的战略管理。

三.如何选择项目组合组织通常都有大批愿意从事的项目，但是由于关键资源的限制而不得不确定一个优先级进行了项目选择。

1.SWOT分类矩阵法SWOT分类矩阵即根据企业战略目标、赢利、客户满意度、商誉、市场占有率、未来业务发展、创新技术的使用等方面对每个项目进行一个优势、劣势、机会和威胁的形势评估；然后根据这些项目落在九宫图的位置进行选择。该九宫图以是项目收益和所需资源的质量为X和Y轴，从高到低划分为九个等方格。我们把高效益和高质量资源、高效益和中等质量资源以及中等效益和高质量资源这三个方格称为“被保护位置”。一旦项目落于该区域，如果资源有限但是资金充足，我们应该首先考虑这些项目，它们是组织生存的基础，对组织有着至关重要的作用。对于这于项目，我们必须采用专业的项目管理人员，并对他们进行加强薄弱管理环节，培训其的领导艺术，

从而确保项目的成功。对于中等效益和低质量资源、低效益和中等质量资源以及低效益和低质量资源，我们称之为“兼职项目管理”，它们属于能做则做，不能做则坚决下马的类型。剩下部分的项目类型，可以采取直线管理方式，根据资源的充足性进行有选择性建设。通常情况下，它们是属于利用最低限度的职能部门之间的联合、有限的管理力量即可以运作的可重复的、成熟度高的项目。一般选择这些项目用来产生支撑短期组织运营所需的现金流，并培训组织内部所需的人才。

2.有效边界法

我们知道所有的项目都有风险，而高风险的项目往往会给企业带来更高的收益率。因此，如果在风险和收益之间选择一个平衡点至关重要。从理论上我们可以把根据所有可能的投资组合，在收益风险空间中绘出一条曲线，即为“有限边界”（efficient front）。在这条曲线上所有点对组织而言都是最优的，因为我们不可能找到以下的项目投资组合：A 在风险相同的情况下获得更大的收益率，或者，B 在收益率相同的情况下提供更小的风险。因此，对于当前项目组合所落入的点，我们希望尽可能地沿着增加收益率的方向移动，或者尽可能沿着减少风险抵的方向移动。这取决于公司领导层的风险偏好和企业文化氛围。

四.总结

在组织中，项目组合管理实践对多个相关且有并行情况项目的管理模式，它是帮助实现项目与企业战略相结合的有效理论和工具。传统项目管理强调“如何做项目”，是一种自下而上的管理方式，关注项目底层数据的收集；而项目组合管理则强调“做什么项目”，是自上而下的管理方式，关注如何将企业战略落实。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com