

综合辅导:IT企业多项目管理的实施对策探究 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/469/2021_2022__E7_BB_BC_E5_90_88_E8_BE_85_E5_c67_469029.htm

摘要：本文通过IT企业多项目管理实施难点的分析，通过引入共享机制、优先级系统、业务外包、虚拟管理、资源缓冲等理念，并结合多项目管理理论和笔者工作体会，重点对项目组织管理结构和资源配置问题进行了探讨，为多项目管理环境下IT企业战略目标的实现提供了指导，也为一般企业的多项目管理带来了启发。

0 引言 在现代市场中，外界环境的不断改变促使企业内部形成新的各种各样的项目，这些项目在并行实施过程中，必然加剧资金、时间、人力等资源方面的争夺，成为阻碍企业管理发展的瓶颈。如何有效平衡资源、协调好多个项目，实现企业战略目标和企业综合目标也是近来学术界研究的热点。IT企业因其在经营过程中比一般工程企业面临着更多的不确定性和环境的动态性，给多项目管理的实施带来更大的难度，本文就是结合IT企业项目管理的特点，对多项目管理的实施要点展开讨论。

项目管理者联盟 项目管理者联盟文章，请勿转载

1 多项目管理理论回顾 多项目管理是站在企业层面对现行组织中所有的项目进行筛选、评估、计划、执行与控制的项目管理方式。它是在假定存在多个项目的前提下，如何协调和分配现有项目资源、获取最佳项目实施组合的管理过程。未来多项目管理发展趋势主要有：

项目管理者联盟

(1) 领域范畴不断扩展：从工程技术领域多项目管理扩展到其它领域多项目管理，从企业内部多个项目协调到跨国界、跨文化项目的增加，对不同种族、背景和不同商业行为项目

管理体系的研究会越来越多。（2）未来项目与企业战略需求更加紧密相连：随着高新技术和多项目管理的需求增大，围绕企业战略进行项目资源分配体系的建立成为必然，这将使多项目管理出现虚拟化、分布化、复杂化和信息密集等明显的特征。（3）多学科知识的交融：在需求的催动下，其理论与方法成为集管理、信息技术等多领域知识为一体的综合性交叉学科。包括各种不同类别项目所共同需要的项目管理基础知识和各应用领域项目所需要的特殊管理知识，并逐步形成一种管理规则和一种管理文化。（4）多项目管理信息技术支撑平台的建立：客户应用需求的驱使和信息技术的成熟，项目集群管理软件用来监控多个项目并协调资源分配，使不同距离的团队共同协作，分享信息，以改善项目生命期内的决策和信息的沟通。对IT企业来说，多个项目的实施和良好的多项目管理可以降低项目成本，优化企业资源配置，从而提高企业的利润率。

2 多项目管理实施的难点

2.1 IT企业开展多项目管理活动的分析

项目管理者联盟 IT企业在应对单个客户需求时，可能具有较好的弹性及其应变优势，企业领导者也可以对资源进行有效协调指挥，但当项目增加到一定程度时，势必又要增加管理层次来保证有效的领导，这就与其精干、扁平化的组织结构相违背。另外IT项目还涉及信息系统应用单位的组织、管理的调整与经营过程、业务流程的重构，单靠信息技术是无能为力的，这些促使企业之间的依存关系日渐加强，往往需要根据企业的环境变化进行适应性调整或重新安排。因而企业在坚守核心竞争力的同时，应建立项目筛选矩阵（Project screening matrix），从各种项目建议中选择那些对组织目标和战略做出最大和最平衡贡献的项目

，并对目标进行优先级排序，使企业有限资源分配到正确合适的项目 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