

项目组合管理与战略级项目办公室 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_BB_84_E5_c41_65897.htm 许多组织都在努力寻找一种方法，将其战略性商业目标与其按合约履行的一个个单独的项目关联起来。战略级项目办公室(以下简称SPO)能够解决这个问题。SPO是一个组织实体，负责将战略反映到项目中去，并监控项目和组合(portfolio)，以确保这些项目和组合可以持续地用于获得战略上的主动权，特别是当这些主动权随时间而变化时。SPO是主管层的看法与企业的工作之间的关键链接。项目办公室通常具有下列六个项目管理职能中的某几个或全部：项目支撑；选择并维护项目管理软件工具；实施并维持项目管理过程、标准和方法；提供项目管理培训；提供项目管理咨询和指导；管理和培养项目管理人员。SPO是一个相比较而言规模不大，但却是高端的和战略级的工作组，它将一个组织所从事的工作与主管层的看法联结在一起。SPO可以履行传统的项目办公室的职能，但与此同时，它还有战略性的职能，包括：评估和提升项目管理成熟度；创建项目文化；在全企业内整合过程和系统；保证全企业内项目的质量；管理项目和组合所用到的资源；以及进行项目组合管理。最后一项职能，即项目组合管理，可能是SPO唯一的一项重要程度最高的职责，包括如下任务：1.将公司的战略与大型项目和项目关联起来。SPO负责确保各个项目反映了由高级管理层所建立的各项战略目标。2.项目选择及优先次序排定。SPO根据项目相应的优先级和相关性，将它进行混合和匹配。各个项目之间的相互依赖性，只有从SPO的角

度才能看到。在一些组织中，将战略与项目关联起来是一种革命性的想法。在一个组织中设置若干人员，负责将战略目标与进行中的项目关联起来进行考虑，这种作法对许多组织而言还是个全新的概念。令人欣慰的是有些组织正在建立战略级项目办公室，以纠正原先的疏忽。组合管理开始于对组合的选择。主管级指导委员会必须做出决策，在资源有限的条件下，应当选择众多机会中的哪一个，而SPO则是主管级指导委员会的“项目之音”。授权执行某个项目的决策是复杂的，取决于许多因素，如投资的回收、与当前的组合是否适配、引进新的生产线的需求、资源的可用性等。这是一个典型的主管级决策，包括许多决策准则和备选方案。委员会的第一个任务是选择一个决策支持工具，以帮助构造和简化决策过程。一旦委员会决定选择某个机会，就要与可用的资源进行比较，以决定在限定的资源下，有多少所需要的项目能够实施。选择过程包括识别机会；评估组织的适配性；分析成本、收益和风险，以及规划和选择一个组合。组合管理所关心的是适配、效用和平衡。如果有效地予以实施，组合管理将确保人员和资源的最佳使用。一个组织可以先识别机会；然后评估组织是否合适利用这个机会，分析成本、收益和风险；最后规划和选择一个组合。几乎每个组织都用这样的思路去构造一个项目的组合，只是所用的方法和技术有所不同。所有组织的相同之处是，在对事情的了解到达某种程度时，都会理解他们项目的适配和效用，并且试图建立项目的混合。适配。组合管理的第一个主要内容是识别机会，并且确定这些机会与公司的战略方向是否吻合。某种意义上说，这是在进行深入分析之前对项目所进行的识别和初步审查

。需要提出的问题有：项目是什么?项目与你的组织所关注的焦点、商业战略及各种目标是否适配?需要考虑的事情有：建立一个过程来识别机会，并使这个过程易于掌握；建立一个模板用于判别项目，并将这个模板作为过程的一部分；建立最低接受条件，并将其作为过程的一部分；鼓励出主意和提建议---在应当赞扬时给予赞扬；确保已经建立明确的战略方向和商业目标。

效用。组合管理的第二个主要内容是进一步定义项目(如果需要的话)，并且分析项目效用方面的细节。项目的效用包括了项目的用途和价值，通常用成本、收益和相关的风险来定义。需要提出的问题有：为什么要实施这个项目?这个项目的用途和价值是什么?要考虑的事情有:建立准则，并构造一个模型来支持决策过程；确保决策时准确的数据是可用的；建立一个过程来分析项目信息；在整个组织中使用统一的方法。

平衡。组合管理的第三个、也是最后一个领域是项目组合的构建与选择。需要提出的问题有：应当选择哪个项目?项目与整个组合是如何关联的?如何使项目的混合达到最佳化?要考虑的事情有：建立一个过程，使其帮助将组合最佳化。。。不仅仅是单独的项目；召集组合决策会议以做出决策。在一个SPO内对项目的组合进行管理，已经产生了许多令人印象深刻的结果。对于降低项目成本、加快项目完成时间、改善生产到市场的交付、以及使投资回报最大化以更好地获取利润，这种逐渐流行的管理战略是最好的途径之一。实施项目组合管理，不仅是一条能使你的项目按时、按预算完成的最佳途径，也是一个确保你正在执行正确的项目的最佳方法。

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