

项目组合管理提升企业IT投入产出 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/66/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_BB_84_E5_c41_66214.htm 高效的企业运营离不开有效的IT支持。IT能够驱动企业成功，但是也有很多失败的案例。企业在IT上的投资，主要以项目的形式进行，项目组合管理是企业IT投资管理的重要内容，有效的项目组合管理，能够提升企业IT的投入产出。组合管理（Portfolio Management）源于金融投资管理。金融投资组合，帮助投资者在金融市场众多不确定性中，理性地、有目的地控制自己的投资行为，通过投资组合来规避市场风险，获得稳定有效的投资回报。正如大家常说的“不要把鸡蛋都放在一个篮子里”道理，组合管理的核心是价值管理，金融投资的投入和产出的价值度量非常直接，组合管理的价值计算方式明确。借鉴金融投资组合管理的理念，企业在IT方面的投入，也可以通过有效的IT项目组合管理，获得稳定有效的回报。IT项目组合管理需要建立IT项目投入产出的价值度量方法和模型，例如IT项目可以通过项目涉及的成本、资源、财务价值、风险等来度量的，如果企业管理层有效地对这些因素进行评估，那么IT预算就能够据此分配到有最高回报的项目上去。项目组合管理将企业的宏观的IT管控（IT Governance，亦称IT治理）与具体的IT项目管理紧密衔接起来。IT经理和分析家们认为，IT项目组合管理将帮助公司更好解决应用IT技术的问题。项目组合管理向下强化项目管理 项目管理是IT项目的成功关键点，单个的项目管理是针对具体的项目进行管理，通过计划、执行和控制解决项目中的具体问题，属于战

术层面，涉及企业的操作层面，目标是做好一个具体的项目。项目组合公司则是根据企业的战略目标，优先选择符合企业战略目标的项目，在企业的资金和资源能力范围有效执行项目。IT项目组合管理，属于战略层面，目的是要让IT项目的投资与业务发展相匹配，提升企业在IT方面的投入产出。IT项目组合管理在企业内引进一个连贯统一的项目评估与选择机制，保证组织内所有项目的都经过风险和收益的分析、平衡。对项目的特性以及成本、资源、风险等项目要素（选择一项或多项因数）按照统一的计分评定标准进行优先级别评定，选择符合企业战略目标的项目。从风险和回报这个角度出发，它都要求每一个项目都有存在的价值。如果一个项目风险过大、或是回报太小，它就不能通过立项。”IT项目组合管理是建立在对项目实施的有效监控基础上的。通过标准化企业的项目管理流程，实现项目实施过程的控制以及明确责任，提高项目管理的可见度。这可能是企业决策者在以前的项目管理中碰到问题，对项目的管理只能依靠下层经理的数据报告。实施组合管理后，决策层可以清楚地了解到组合内所有项目的状况，加强对项目的控制。项目组合管理向上支持IT管控有效的企业IT管控就是对企业IT应用的优先级别、管理过程和运行IT的人员进行整体优化。无论在执行战略项目还是日常运行中，以上三个方面有着密切的相互关联，对实现IT与业务目标紧密结合缺一不可。企业IT管控可以在降低日常运行费用的同时，更快速交付更多的战略性项目，增强企业的竞争力。Gartner研究部主管Matt Light表示：“各IT组织已经开始转向集成程度更高的IT项目规划和控制应用领域，以及其他组合应用领域以支持IT管控功能，推

动IT业的增长。” CIO制定执行IT管控的战略，把IT当作业务来运行（Run IT Like a Business）是企业CIO提升企业IT应用的方向。企业应用IT的过程由两部分组成：IT项目的建设和IT系统运营。IT项目组合管理优化企业IT项目的投资，IT服务管理提升IT系统运营的服务水平，是企业整个IT管控战略中的关键的组成部分。 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