

项目组合管理在IT治理中的作用 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_66279.htm IT治理要决定IT制定什么决策的问题，在决策制定过程中，决定选择哪些项目投资，每个项目投入多少资金是IT组织对企业战略的理解，对IT基础架构的规划，对IT服务决策的直接反映等。企业通过实施新的项目来实现业务战略，达到业务目标。但是资金和开发人员是有限的，技术管理部门往往缺乏连贯统一的项目评估与选择机制来决定是否应该做这个项目，影响项目的决定因素通常是主观的标准，缺乏科学性和客观性。项目组合管理就是为IT管理部门的投资决策服务的。项目组合管理采取的是自上而下的管理方式，将投资与企业的战略目标相结合，优先选择符合企业战略目标的项目，在资金和资源能力范围内有效执行项目。项目组合管理提供一个结构化的环境，项目决策部门可以在此建立组合标准，资产清单、开发计划，用来评估的假定的业务场景，并与项目相关人员沟通并最终决定。项目组织管理包括四阶段：建立组合模型、产生项目组合清单、通过分析确定项目组合、项目监控与评估。

一、建立组合模型 项目组合管理提供一套科学的模型完成项目决策。这个模型定义了适合企业的评估标准，这些标准决定了项目开展的优先级。项目组合管理能够提供衡量项目的最重要的指标，包括项目收益、项目费用、与业务目标的契合度、项目里程碑进度表和风险模型。另外用户也可以增加和输入与自身业务相关的衡量指标如：ROI、意外事件、业务增长目标、质量统计、业务价值评估指标等等。这些指

标可以直接用于后阶段工作的创建清单、确定项目优先级、评估和决策。

二、产生项目清单 在这一阶段，依据组合标准，项目组合管理可以将当前的投资和就提议的投资生成详细的项目组合清单，在清单中包括详细的项目、计划、资产、产品、应用等信息，这张清单为用户快速提供了项目之间的关系，与业务目标的差距、可能的意外投资和项目不能更改的部分。如果项目较大，可以分别产生多个资产组合，并且将它们按照父子关系连接在一起。每个负责的部门各自维护自己的资产组合，同时对于技术管理部门而言，它们是一个统一的整体。

三、通过分析确定项目组合 在资源有限的条件下，企业如果无法确定项目的优先权，淘汰差的项目，就容易导致开发的项目很多，而成功的项目很少。因此企业需要通过分析，加强去 / 留决策点的有效性管理。根据关键的组合标准，企业可以将组合清单上的项目组合归类并排列优先顺序。优先级最高的是可能成为投资重点的项目组合。在项目组合管理中，包括多种假定场景和效率的分析，通过改变项目组合内容，修改投资计划表、延期投资，以及在花费与收益。对关联的项目影响等因素，确定最佳项目组合。这个组合充分考虑投资、企业的主观影响、风险和收益的平衡等等因素，这样从业务角度可以确保 IT 投资的项目与企业的战略决策保持一致。

四、项目监控与评估 项目监控与评估将贯穿在整个项目实施的全过程。它体现在以下几个方面：

- 1.项目
管理流程标准化。IT 组织普遍采用矩阵式的组织架构。交叉的管理流程复杂低效的情况时有发生。项目组合管理强调组合内项目管理流程的标准化，使项目经理与职能经理交叉管理的职责更明确，工作更有效率。
- 2.项目管理的透明度。项

目相关责任人了解项目的执行情况不再仅限于经过数据整合后的统计报表，通过项目组合管理能够更及时地了解所有项目的进度，货源使用情况、面临的何种困难、项目花费情况等等，更有效地对项目进行控制。

3.有效的项目风险管理。项目组合管理使项目之间关系更加明确，能够直观地了解项目中各个因素的变化对项目组合产生的影响，进而对企业业务发展造成的影响，从而及时采取相应的措施。

4.从业务角度进行项目评估。项目评估是一个反复的工作，在项目实施过程中以及项目实施后都需要不断对它的实施状况与实施成果进行评估，项目组合使项目更容易将相关项目联合进行评估、以衡量项目最终是否能够满足业务目标。

CA Clarity 项目组合管理可帮助 IT 和业务经理评估投资 Clarity 是 CA 业务服务优化 (BSO) 解决方案套件的组成部分，该套件可使 IT 部门在有限的资源中获取最大价值、提供优质服务，并促进效率提升。Clarity 有助于强化 IT 治理 从投资选择、创意的执行和发布贯穿到效果评估，全部都在单一集成的企业应用程序中实现。这套解决方案为企业高层提供了实时记录，可查看公司的投资、创意和资源，还能帮助管理人员按照既定步骤高效执行项目和计划。

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