

项目组合管理在企业项目管理中的应用

郑瑞洋

(布里斯托大学, 英国 英格兰 BS8 1TH)

摘要: 基于新时代发展背景下, 各领域企业在创新发展过程中所面临的压力持续增大, 尤其是在行业市场竞争形势较激烈的环境中, 项目管理作为企业创新发展的核心内容, 所选择的管理模式及管理方法会影响项目管理成效, 关系到企业发展地位。对此, 很多企业在项目管理工作开展阶段, 会选择项目组合管理方式, 从宏观、微观角度深度探究, 完善项目管理流程, 编制完善的管理制度与机制, 并在实践工作中予以贯彻落实, 规避常规问题持续发生, 从而促进企业稳定发展。

关键词: 项目组合管理; 企业; 项目管理

0 引言

在企业项目管理中应用项目组合管理方式, 主要是从企业长远发展角度进行考虑, 依据企业经营战略与实际情况, 及时更新项目管理方式, 提升项目管理规范性, 始终以“分散风险、规避风险”为管理理念, 在项目决策编制时建立多个项目, 经综合考虑后衡量各项目间的成本、经济风险、收益等, 为企业决策编制、战略实施、创新发展等均提供重要的参考依据^[1]。

1 项目组合管理概念

项目组合管理概念很早就被提出, 随着经济社会发展不断修改、完善, 在新时代发展背景下, 已经拓展到国际项目管理领域中, 并在管理成效方面取得了良好成绩, 逐步成为当下企业关注的核心内容。

国外对项目组合管理主要专注于软件开发, 突出项目组合管理属于一种新的发展趋势, 为企业创新发展带来一定的积极影响, 但在企业发展达到一定规模后, 所开展的项目数量持续增加, 内部管控工作压力越来越大, 部分企业在“超负荷”情况下运作, 无法保证每个项目管理成效均能达到预期标准。对此, 还需企业能对此引起重视, 要从整体收益最大化角度分析, 要勇于面对企业项目管理各项问题, 正确应用相关软件, 对各类资源进行充分整合, 为企业明确管理目标与发展方向, 才能创造出更大的经济效益。

国内主要着重于对项目组合管理的内容进行系统化研究, 成立了“项目管理研究委员会”, 通过开展培训活动吸引更多专业人才积极参与, 在此方面取得了良好成效。但在项目管理专业设立方面却没有具体标准及严格要求, 在管理方面仍有待完善, 还需进一步强化细节处理。同时, 项目管理作为项目组合管理的“小分支”, 创立理念较早, 相对于发达国家起步较晚, 还有很大的创新发展空间, 进而促进项目组合管理价值与作用充分发挥^[2]。

2 项目组合管理三要素

项目组合管理三要素分别是战略目标、管理方法、管理周期, 在实践过程中缺一不可。

2.1 战略目标

为保证项目组合管理成效达到企业发展要求, 需在管理工作开展前明确战略目标, 对要点内容进行详细分析, 维护各项目之间的平衡关系, 进而追求整体利益最大化。考虑项目组合管理目标不同, 所选择的组合方法也有明显

的差异性, 需重点考虑基础因素。(1) 保证项目组合管理目标与战略目标一致, 无论是经营业务还是未来发展, 都必须作为基础因素进行考虑; (2) 合理分配资源, 根据经营项目情况, 保证各类资源分配的合理性; (3) 经济方案实施可行性, 包括流动资金、市场行情等; 第四, 技术可行性, 依据项目组合管理计划规范实施, 强化项目管理成效等。

2.2 管理方法

因项目组合管理与战略目标存在密切关系, 还需选择适合的管理方法追求整体效益最大化。较常用的管理方法有计分法、动态排序法。

计分法: 以决策与评价结果为基础理论, 以多个判断标准进行详细探究, 并有相对的评分值, 依据各项目的评分结果对各资源使用情况进行掌控。

动态排序法: 此方法最适合应用在经济价值计算中, 应用过程较复杂, 但整体科学性较强, 很多企业会在项目综合管理模式应用中选择动态排序法, 既能对各项目业务进展情况实时掌控, 第一时间发现安全风险、经济风险等, 并提出具体措施有效解决。同时又能追求整体利益最大化, 控制项目组合管理目标与战略决策目标一致, 探究战略因素影响结果, 以定性分析控制经济指标, 在各项条件充分结合下实现预期管理目标^[3]。

2.3 管理周期

主要强调项目组合管理的整个过程, 从开始制定目标到最后完成情况, 每项工作开展均有相应的管理内容与目标, 再加上专业化管理队伍组建, 只需各部门及工作人员依据工作职能做好管理工作, 贯彻落实管理制度与监管机制, 就能规避常规问题持续发生, 进而提升项目组合管理工作质量。与单一项目管理成效对比, 项目组合管理是从整体发展角度出发进行探究, 可对项目进行选择和评估, 在项目组合条件下保证各类资源配置更加合理, 进而提高资源利用率。通常情况下, 项目组合管理周期包括三个阶段, 分别是项目需求分析与识别、若干项目组合及选定组合管理项目、依据组合管理项目编制完善的实施方案与管理制度的, 在各个阶段都要严格控制项目组合管理成效, 才可达预期管理标准。

3 项目组合管理对企业项目管理的积极影响

3.1 为企业整体发展提供重要依据

在企业项目管理中应用项目组合管理, 是以发展战略

为目标,不受项目类别、内容等限制,反而强调项目组合管理层次性、秩序性,显著提升项目组合管理高效性。同时,新颖的管理模式在实践应用中还能强调企业整体利用最大化,通过企业对发展战略规划、资源合理配置等,能优化及组合出最合理的管理方案,成为推动企业稳定发展的主要动力。

3.2 明确管理要点与核心

受市场变革条件影响,企业项目管理要求更高,传统化的管理模式已经无法满足企业发展实况,甚至还成为威胁企业生存的重要因素。对此,需引起企业自身关注,善于把项目组合管理模式运用到实践中,在项目决策编制计算就能依据战略发展目标做好项目组合管理工作,根据组合项目各项标准探究进行综合性评价,突出重点项目,能在此方面加大人力、物力、财力等投资力度,可带动其他组合项目发展,所创造的经济效益更突出,管理要点与核心也发生了显著变化^[4]。

3.3 强化企业综合实力

从项目组合管理实践角度分析,遵循“企业发展目标与战略结合”原则,在各项目开展阶段均能最好关系平衡处理工作,在项目组合管理模式应用下突出项目核心内容,促进企业长久发展。在此基础上,强化企业综合实力,才可在行业市场激烈竞争形势下有稳定的发展地位。因传统化管理模式在企业创新发展中,无法发挥企业自身优势,各类资源应用也缺乏合理性,实施方案因可行性较差,项目组合管理难度持续增大,初期阶段会面临多种管理问题,而随着企业发展会影响企业经济效益,再加上同行业企业的竞争,使企业在行业中被“淘汰”。对此,也充分说明企业项目管理模式创新必要性,需各领域企业均能对项目组合管理模式有新的认识,依据行业市场变化扩大企业项目业务影响范畴,各项工作环节中均加大了人员需求量,企业不会单一化地满足各项工作开展要求而忽视对人员综合能力考核,反而是对人员专业能力、职业素养等提出更高要求,为后续的实践工作成效提升做好准备工作。

此外,完善的激励机制实施,可吸引更多人才参与到企业项目管理中,既可以根据人员自身能力与优势合理分配工作岗位,保证人员在适合的工作岗位中突出价值与作用,可推动企业发展,各类项目均能有效实施,统筹管理与分析项目管理目标,才能实现预期发展目标。

4 企业项目管理中项目组合管理模式应用实例分析

各领域企业高度重视项目组合管理模式的应用,目前已经有很多企业在此方面取得了良好成效,通过实践应用突出作用与价值。本文选择某企业所开展的“专业计算机系统开发研制项目”为分析案例,考虑此项目所涉及到的影响领域与范畴较广,在开展阶段会增加企业管理难度,也会在实践中暴露出传统化管理模式的不足。对此,为满足企业发展需求,该企业在此方面不断创新,运用项目组合管理模式对各项目组合管理,经企业管理层依据各项目实施成效分析,提出了管理模式创新必要性,并在此方面

加大人力、物力、财力等投资力度,组建专业化管理队伍,依据项目组合管理要素与工作流程规范开展项目组合管理工作,有效推动企业稳定发展^[5]。

在该企业创新发展过程中应用项目组合管理模式,主要从四方面进行探究:

4.1 企业项目组合管理目标

主要是从企业内部、外部方面详细探究,并结合外部环境及行业市场发展趋势进行战略决策,确保项目组合管理目标与战略决策目标一直控制。通过引进先进技术与配套设施,注重技术人才、科研人员培养力度,通过自主研发的众多产品创造更大的经济效益,保证企业整体利益最大化。

4.2 管理方案编制与评价

以项目组合管理目标为分析基础,从长远发展角度深度探究,分别编制了短期计划、中期计划、长期计划,在不同阶段所设定的管理目标不同,只需依据工作流程规范实施,就能在细节上有效控制,不断增强企业竞争力,避免盲目投资而浪费各类资源。同时,所编制的管理方案一旦通过后,就不能对其否决,因其经过实践操作获取到众多信息资源,实施成效有较强根据,只需有序开展后续工作,完成管理方案评价工作,才能掌控项目组合管理成效。

例如:该企业在数字化产品研发项目中深度分析,选择SWOT分析法对管理方案及项目内容进一步评估,重点体现该企业自身优势,既具备较丰富的实践经验,又组建了专业化的科研队伍,在整个管理阶段始终控制项目研发与生产工作紧密性,强调项目综合效益最大化。在此基础上,项目实施的经济风险持续降低,所考虑的影响范畴与因素较大,可在常规问题发生前就编制相应的解决措施,真正突出项目组合管理重要作用。

5 结论

借助项目组合管理模式为企业创造巨大的经济效益,已经被更多领域的企业所重视,并编制了符合企业创新发展的管理方案,在明确战略目标的前提下确保项目组合管理模式应用阶段始终控制其目标与决策目标一致性,推动企业整体利益最大化。同时,企业项目管理理念也受到一定影响,不再单一化地追求某个项目经济效益,而是从企业长远发展角度做好项目组合管理工作,全面提高企业项目管理的工作质量与效率,进而增强企业综合实力,使其在激烈的竞争形势下稳定企业发展地位。

参考文献

- [1] 雷蕾. 房地产企业项目组合管理流程设计优化研究[J]. 建材与装饰, 2020, 68(09):156-157.
- [2] 原珏. 企业项目管理中项目组合管理应用[J]. 科技创新导报, 2020, 17(04):175+177.
- [3] 韩菁. 建立商用飞机多项目组合管理组织模型[J]. 项目管理技术, 2019, 17(05):104-108.
- [4] 刘立涛, 袁晓芸. 企业项目管理中项目组合管理应用[J]. 商品与质量, 2021(35):119.
- [5] 刘颖, 冯雪芹. 能力导向下的模糊项目组合优化[J]. 河北大学学报(自然科学版), 2018, 38(04):346-355.