

فرآیندها، ابزارها و معیارها در

مدیریت سبد پروژه

ترجمه و تالیف:

احمد برجی

وحید برادران

پیمان زندگی

سرشناسه	: برجی، احمد، ۱۳۶۵-
عنوان و نام پدید آور	: فرآیندها، ابزارها و معیارها در مدیریت سبد پروژه / ترجمه و تالیف: احمد برجی، وحید برادران، پیمان زندی.
مشخصات نشر	: تهران: آدینه، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	: ۲۳۰ ص.: مصور، جدول، نمودار.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۸۶۱۰-۱۱-۳
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: کتابنامه: ص. ۲۰۹-۲۳۰.
موضوع	: مدیریت طرح ها -- امور مالی
موضوع	: Project management--Finance
موضوع	: مدیریت سبد سرمایه گذاری
موضوع	: Portfolio management
شناسه افزوده	: برادران، وحید، ۱۳۵۷-
شناسه افزوده	: زندی، پیمان، ۱۳۶۸-
رده بندی کنگره	: HD۶۹/م۴ب۴ ۱۳۹۵
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۴
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۵۷۹۴۸۴

نام کتاب: فرآیندها، ابزارها و معیارها در مدیریت سبد پروژه

ترجمه و تالیف: احمد برجی، وحید برادران، پیمان زندی

ناشر: آدینه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۶۱۰-۱۱-۳

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

سال چاپ: ۱۳۹۶

قیمت: ۱۸۰۰۰۰ ریال

طراح جلد: لیلا نصری

تلفن مرکز پخش: ۳۳۱۲۶۵۴۱ - ۸۸۵۴۶۴۳۵ - ۰۹۱۲۱۲۶۱۳۷۰

www.adinehbook.com

حق چاپ برای ناشر محفوظ است

مقدمه مولفین

هر سازمانی که منابع خود را برای بهبود مزیت رقابتی و افزایش سود، سرمایه‌گذاری می‌کند دارای یک پورتفولیوی سرمایه‌گذاری است. این پورتفولیو می‌تواند شامل تعداد محدودی پروژه و یا صدها پروژه باشد. همه اقدامات و روش‌های مورد استفاده برای انتخاب پروژه‌های سرمایه‌گذاری و اجرای پروژه‌های مربوطه، جزئی از مدیریت پورتفولیو به حساب می‌آید. انتخاب پورتفولیو پروژه‌ها، اقدامی برای انتخاب پروپوزال‌هایی از پروژه‌ها به منظور دستیابی به اهداف سازمانی با در نظر گرفتن محدودیت‌های موجود است. این کار یکی از چالش‌برانگیزترین مسائل تصمیم‌گیری در کسب و کارهای مدرن است. چرا که اولاً، این تصمیم‌گیری با اتفاقات آتی سروکار دارد و اطلاعات استفاده شده برای تصمیم‌گیری غیر قطعی هستند. ثانیاً، تصمیم‌گیری به صورت پویا بوده و وضعیت پورتفولیو به صورت پیوسته تغییر می‌کند و به طور پیوسته اطلاعات جدید در دسترس قرار می‌گیرند. ثالثاً، سرمایه‌گذاری‌ها در پورتفولیو در مراحل مختلف تکمیل بوده و مقایسه بین ارزش تخمینی سرمایه‌گذاری‌ها دشوار خواهد بود. در نهایت، منابعی که باید در طی سرمایه‌گذاری تخصیص یابند محدود هستند و تخصیص منابع به یک پروژه موجب کاهش منابع موجود برای سایر پروژه‌ها می‌شود.

هر چند سازمان‌ها ممکن است از بعد مدیریت پروژه‌های منفرد، عملکرد مطلوبی داشته باشند ولی با افزایش تعداد پروژه‌ها، مدیریت این سرمایه‌گذاری‌ها کار ساده‌ای نخواهد بود. همچنین اتمام پروژه‌ها دلیلی بر همراستا بودن آن‌ها با اهداف کلان سازمان نمی‌باشد. زمانی که تعداد پروژه‌های سرمایه‌گذاری افزایش می‌یابد به دلیل پیچیدگی کار، اکثر سازمان‌ها در ایجاد، حفظ و تنظیم سبد سرمایه‌گذاری خود دچار مشکل می‌شوند. غالباً سازمان‌ها پروژه‌هایی را انجام می‌دهند و از آن‌ها حمایت می‌کنند که با اهداف بلند مدت و استراتژیک سازمان همراستایی کامل ندارد. دلیل آن را می‌توان در نادیده گرفتن عوامل کلیدی موثر در ایجاد و تنظیم این سبد سرمایه‌گذاری و نیز در نظر نگرفتن محدودیت‌های موجود درون و برون سازمانی (مانند محدودیت‌های منابع انسانی، تخصیص منابع مالی و متغیرهای اقتصاد کلان کسب و کار) دانست. در مواقعی انتخاب پروژه‌ها بدون توجه به توان داخلی سازمان‌ها باعث شده است شرکت‌ها در انجام تعهدات زمانی و جریان نقدی حاکم بر

خود دچار مشکل شوند و قادر به تامین هزینه‌های جاری خود نباشند و تا مرز ورشکستگی نیز پیش روند.

بنابراین می‌توان گفت وجود فرآیند نظام‌مند انتخاب و حذف پروژه‌ها در شرکت‌ها و سازمان‌ها موجب می‌شود پروژه‌ها به صورت تخصصی و کارآمد انتخاب شوند و با تصمیم‌گیری صحیح در سرمایه‌گذاری، موتور رشد تولید و درآمد و در نتیجه توسعه سازمان به حرکت درآید.

مدیریت پورتفولیو شامل فرآیندهایی برای شناسایی اولویت‌های سازمانی، تصمیم‌گیری‌های سرمایه‌گذاری و تخصیص منابع است که در این کتاب سعی بر آن است تا با مروری جامع به مدل‌ها و ابزارهای مربوطه، ابعاد مختلف مدیریت پورتفولیو مورد بررسی قرار گیرد. در فصل اول کلیات مدیریت سبد پروژه مورد بحث قرار می‌گیرد. فصول دوم تا چهارم به ترتیب به معرفی فرآیندها، معیارها و ابزارها در مدیریت سبد پروژه می‌پردازد. فصل پنجم جنبه‌های مختلف مدیریت سبد پروژه شامل دسته‌بندی، ارزیابی، اولویت‌بندی، انتخاب و بالانس سبد پروژه‌ها را مورد بحث قرار می‌دهد. در نهایت در فصل ششم یک فرآیند پیشنهادی برای مدیریت سبد پروژه‌ها معرفی شده است به طوری که با به کارگیری آن قادر خواهیم بود از بین انبوهی از اطلاعات و پروژه‌ها، گام به گام به سمت انتخاب پروژه‌های برتر حرکت کنیم. امید آنکه این اثر بتواند مورد توجه دستداران و علاقمندان موضوع قرار بگیرد و بتواند در کنار سایر مراجع، جامعیت مطالب مورد نیاز در این زمینه را فراهم نماید.

گروه مولفین^۱

زمستان ۱۳۹۵

۱- ارتباط با سرپرست مولفین برای دریافت نظرات، پیشنهادات و انتقادات: ahmadborjy@gmail.com

فهرست مطالب

فصل اول : کلیات مدیریت سبد پروژه	۱۰
۱-۱ مقدمه	۲۰
۲-۱ تعاریف	۴۰
۱-۲-۱ پروژه چیست؟	۴۰
۲-۲-۱ طرح چیست؟	۴۰
۳-۲-۱ پورتفولیو چیست؟	۵۰
۴-۲-۱ مدیریت پورتفولیو چیست؟	۵۰
۳-۱ ارتباط میان پورتفولیوها، طرح ها و پروژه ها	۸۰
۴-۱ تاریخچه مدیریت سبد پروژه	۱۰۰
۵-۱ ضرورت و کارکرد استقرار مدیریت سبد پروژه	۱۳۰
۶-۱ ترکیب‌بندی سبد پروژه	۱۵۰
۷-۱ ارتباط بین مدیریت پورتفولیو با حاکمیت و استراتژی سازمان	۱۷۰
۸-۱ مطالعه و شناسایی اصول و مبانی مدل‌های مدیریت سبد پروژه	۱۹۰
۱-۸-۱ گروه فرایندی همسو کننده	۲۰۰
۲-۸-۱ گروه فرایندی نظارت و کنترل	۲۲۰
۹-۱ اهداف مدیریت پورتفولیو طبق ادبیات موضوع	۲۳۰
۱-۹-۱ هدف اول: ماکسیمم کردن ارزش پورتفولیو	۲۵۰
۲-۹-۱ هدف دوم: بالانس پورتفولیو	۲۷۰
۳-۹-۱ هدف سوم: ایجاد استراتژی در پورتفولیو	۳۱۰
۴-۹-۱ هدف چهارم: دستیابی به تعداد درستی از پروژه ها	۳۳۰
۱۰-۱ خلاصه فصل اول	۳۵۰

۳۷	فصل دوم : فرآیندهای مدیریت سبد پروژه
۳۸	۱-۲ مقدمه
۳۸	۲-۲ چارچوب‌های مدیریت پورتفولیو
۴۲	(۱) چارچوب اول مدیریت پورتفولیو معرفی شده توسط کوپر، ادجت و کلین اشمیت
۴۵	(۲) چارچوب دوم مدیریت پورتفولیو معرفی شده توسط کوپر، ادجت و کلین اشمیت
۴۸	(۳) چارچوب سوم مدیریت پورتفولیو معرفی شده توسط انگلند و گراهام
۵۲	(۴) چارچوب چهارم مدیریت پورتفولیو معرفی شده توسط آرچر و فاسم زاده
۵۴	(۵) چارچوب پنجم مدیریت پورتفولیو معرفی شده توسط جف مونتفورت
۵۶	(۶) چارچوب مازلیش و هندلر
۵۷	(۷) چارچوب جدول استراتژی اسپرادلین و کوتولوسکی
۵۸	(۸) چارچوب مدل پورتفولیوی استراتژیک وان آرنام
۶۰	(۹) چارچوب ارائه شده توسط موسسه مدیریت پروژه
۶۰	(۱۰) چارچوب ارائه شده توسط استانیسلاو گسیک
۶۱	(۱۱) چارچوب ارائه شده توسط آمارال و همکاران
۶۱	۳-۲ جمع بندی چارچوب های مدیریت پورتفولیو
۶۴	۴-۲ خلاصه فصل دوم
۶۵	فصل سوم : معیارها و شاخص‌های ارزیابی و انتخاب پروژه‌ها
۶۶	۱-۳ مقدمه
۶۷	۲-۳ مطالعه و شناسایی معیارهای انتخاب و رتبه‌بندی پروژه ها
۶۸	۱-۲-۳ معیارهای ارزیابی پروژه ها طبق استاندارد مدیریت پورتفولیو
۶۹	۲-۲-۳ معیارهای معرفی شده توسط جیانگ و کلین
۷۰	۳-۲-۳ معیارهای ارائه شده توسط موهانتی
۷۰	۴-۲-۳ معیارهای ارائه شده توسط دوترا و همکاران
۷۶	۳-۳ خلاصه فصل سوم

۷۷	فصل چهارم : ابزارها و تکنیک‌ها در مدیریت سبد پروژه
۷۸	۱-۴ مقدمه
۷۹	۲-۴ ابزارها و تکنیک‌ها در مدیریت سبد پروژه
۸۰	۱-۲-۴ تکنیک‌های اندازه‌گیری منفعت
۸۳	۲-۲-۴ تکنیک‌های تخصیص منابع و انتخاب پروژه
۸۷	۳-۴ مقایسه بین تکنیک‌های انتخاب پروژه بر اساس تحقیقات آرچر و قاسم زاده
۹۵	۴-۴ روش‌های انتخاب و اولویت بندی پروژه‌ها در تحقیقات دوترا و همکاران
۹۸	۵-۴ خلاصه فصل چهارم
۹۹	فصل پنجم : حوزه‌های دانش مدیریت سبد پروژه
۱۰۰	۱-۵ مقدمه
۱۰۲	۲-۵ دسته بندی پروژه‌های سرمایه‌گذاری
۱۰۴	۱-۲-۵ پورتفولیوهای سازمان
۱۰۸	۲-۲-۵ ویژگی‌های سازمان‌ها با ساختار سلسله‌مراتبی و چند رشته‌فعالیتی
۱۰۹	۳-۵ غربال‌گری پروژه‌ها
۱۱۰	۱-۳-۵ چک لیست‌ها
۱۱۴	۴-۵ رتبه بندی پروژه‌ها
۱۱۵	۱-۴-۵ رتبه‌بندی بر اساس یک معیار
۱۱۶	۲-۴-۵ رتبه‌بندی بر اساس چند معیار
۱۱۶	۳-۴-۵ مدل‌های امتیازی
۱۲۱	۴-۴-۵ مدل‌های تصمیم‌گیری چند معیاره
۱۳۲	۵-۵ ارزیابی پروژه‌ها تحت شرایط عدم قطعیت
۱۳۷	۶-۵ مدیریت ریسک پروژه
۱۴۴	۷-۵ انتخاب پروژه
۱۴۵	۱-۷-۵ مدل‌های بهینه‌سازی

۱۴۶	۲-۷-۵ برنامه‌ریزی عدد صحیح (صفر و یک)
۱۴۶	۳-۷-۵ تصمیم‌گیری با اهداف چندگانه (MODM)
۱۵۱	۸-۵ بالانس پورتفولیو
۱۵۲	۱-۸-۵ متدهای مورد استفاده
۱۵۵	۲-۸-۵ معایب روشهای بصری
۱۵۸	۹-۵ خلاصه فصل پنجم
۱۵۹	فصل ششم : حرکت گام به گام در مدیریت سبد پروژه با معرفی یک فرآیند یکپارچه
۱۶۰	۱-۶ مقدمه
۱۶۲	۲-۶ طراحی فرآیند مدیریت سبد پروژه ها
۱۶۴	۳-۶ معرفی فرآیند پیشنهادی
۱۷۱	۴-۶ مراحل فرایند پیشنهادی
۱۷۱	۱-۴-۶ گام اول: شناسایی سبدهای سرمایه‌گذاری
۱۷۵	۲-۴-۶ گام دوم: ارزیابی سرمایه‌گذاری
۱۸۹	۳-۴-۶ گام سوم: انتخاب پورتفولیو پروژه ها و بالانس پورتفولیو
۱۹۵	۴-۴-۶ گام چهارم: برنامه ریزی، اجرا و کنترل پروژه ها
۲۰۷	۵-۶ خلاصه مطالب فصل ششم
۲۰۹	منابع و ماخذ