

استاندارد

مدیریت پرتفولیوی MoP

به زبان ساده



تالیف نادر خرمی راد



مقدمه مولف

خوشبختانه در سال‌های اخیر توجه فراوانی معطوف مدیریت پروژه و مهارت‌های مرتبط با آن شده است. یکی از تبعات آن توجه بیشتر به استانداردها و الگوهای پذیرفته شده جهانی بوده است که در راس آن‌ها استاندارد PMBOK Guide قرار دارد. گذشته از این‌که به نظر می‌رسد هنوز درک درستی از استانداردها وجود ندارد و در نتیجه «استفاده» از آن‌ها تاثیر مثبت چندانی نداشته است، ولی می‌توان امیدوار بود که این توجه به تدریج به مسیر درستی برود و پروژه‌های ایرانی واقعا بتوانند از مجموعه الگوهای پذیرفته شده جهانی استفاده کنند و موفقیت‌های بیشتری به دست آورند.

یکی از مسایلی که می‌تواند به اصلاح درک عمومی از استانداردها کمک کند، آشنایی با سایر استانداردهای مطرح مدیریت پروژه مانند PRINCE2 از یک سو و آشنایی با الگوهای پذیرفته شده سایر سطوح مدیریتی مانند مدیریت طرح و مدیریت پرتفولیو است. کتابی که پیش رو دارید هم با هدف آشنایی با مدیریت پرتفولیو تألیف شده است و هم با هدف عمیق‌تر کردن درک مخاطبان از استانداردهای مدیریت پروژه مانند PRINCE2 و PMBOK Guide.

با آرزوی موفقیت

نادر خرمی راد

info@khorramirad.com



فصل ۱ - درباره استاندارد

در این فصل با بستر استاندارد MoP و مسایل حاشیه‌ای آن آشنا خواهیم شد.

استانداردهای AXELOS

استاندارد MoP (مخفف Management of Portfolios) از خانواده استانداردهای AXELOS است. این خانواده مجموعه‌ای از این استانداردهاست:

- **PRINCE2** استاندارد مدیریت پروژه
- **MSP** استاندارد مدیریت طرح
- **MoP** استاندارد مدیریت پرتفولیو
- **M_o_R** استاندارد مدیریت ریسک
- **MoV** استاندارد مدیریت ارزش
- **P3O** استاندارد دفتر مدیریت پروژه، طرح و پرتفولیو (PMO)
- **P3M3** استاندارد ارزیابی بلوغ سیستم‌های مدیریت پروژه، طرح و پرتفولیو
- **ITIL** استاندارد خدمات IT



معروف‌ترین استاندارد این خانواده PRINCE2 است که پر استفاده‌ترین متودولوژی مدیریت پروژه است؛ به این معنی که روند مدیریت پروژه را از ابتدا تا انتها همراه با اسنادی که باید تهیه شوند و مسئولیت‌های اعضای تیم مدیریت پروژه تجویز می‌کند. اگر با استاندارد PMBOK Guide آشنایی دارید باید تفاوت مهم بین پم‌پاک و پرینس ۲ را در نظر داشته باشید: پم‌پاک مجموعه دانش است، یعنی الگوهای موفق را توضیح می‌دهد، ولی پرینس ۲ متودولوژی است، یعنی روش تجویز می‌کند. پرینس ۲ درباره «چه کسی»، «چه موقع» و «چه کاری» توضیح می‌دهد و پم‌پاک درباره «چگونه».

درباره AXELOS

AXELOS مشارکتی مدنی از دو ماهیت حقوقی است:

• **OGC** سازمانی دولتی زیر نظر دولت بریتانیا که پیش از این به تنهایی مالک استاندارد بود و به تازگی تصمیم گرفت که برای بهبود روند توسعه استانداردها آن را در اختیار مشارکتی مدنی مشتمل از خود و سازمانی خصوصی، یعنی AXELOS، بگذارد.

• **Capita plc** شرکت مشاور بریتانیایی متعلق به بخش خصوصی (سهامی عام)

این مشارکت مالک استانداردها به شمار می‌رود و مسئولیت به‌روزرسانی، برگزاری آزمون‌ها، صدور گواهی‌ها و امثال آن‌ها را نیز دارد.



درباره گواهی‌ها

برای استاندارد MoP نیز مانند سایر استانداردهای AXELOS آزمون‌هایی وجود دارد و داوطلبان پس از قبولی در آزمون گواهی بین‌المللی آن را دریافت می‌کنند.

آزمون‌ها و گواهی‌های این استاندارد از این قرارند:

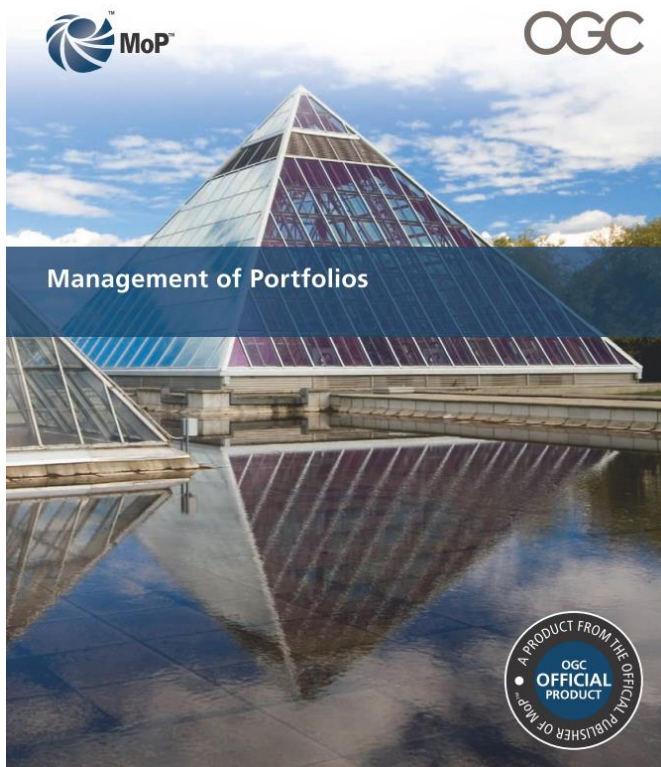
مدت آزمون	نوع سوال	تعداد سوال	نمره قبولی	کتاب باز
۴۰ دقیقه	چهارجوابی	۵۰	٪۵۰	خیر
۳ ساعت	ترکیبی (غیر تشریحی)	۴×۲۰	٪۵۰	بله

مستقلاً نمی‌توانید در آزمون شرکت کنید؛ برای این کار باید از طریق یکی از موسسه‌های آموزشی مجاز اقدام کنید. آزمون پیش‌نیازی ندارد، ولی ممکن است بسته به سیاست‌های موسسه آموزشی ملزم به گذراندن دوره‌ای حضوری یا آنلاین و پرداخت هزینه آن نیز بشوید.

این دو گواهی نیازی به تمدید ندارند.

منوآل استاندارد

منبع اصلی شرح استاندارد و آزمون‌ها، کتاب Management of Portfolios از انتشارات TSO است. نسخه‌های بعدی کتاب تحت حق نشر AXELOS منتشر خواهند شد.



این کتاب ۱۴۲ صفحه است و تمام جزئیات استاندارد را توضیح می‌دهد. البته این توضیحات برای بسیاری از خوانندگان کافی نیست و به همین خاطر علاقه‌مندان معمولاً از منابع دیگر نیز کمک می‌گیرند.

برای تهیه کتاب به فروشگاه TSO مراجعه کنید: <http://www.tsoshop.co.uk/>



فصل ۲ - مفهوم مدیریت پرتفولیو

اگر فکر می‌کنید که مدیریت پرتفولیو شکل کلان‌تری از مدیریت پروژه است، کاملاً اشتباه می‌کنید. مدیریت پرتفولیو مفهوم خاص و مشخصی دارد که در این فصل توضیح داده می‌شود.

پرتفولیو چیست؟

پرتفولیو «سرمایه‌گذاری‌های سازمان در پروژه‌ها و طرح‌هاییست که برای رسیدن به اهداف استراتژیک سازمان به اجرا در آمده‌اند».

هر پروژه و طرح تغییری در دنیا به وجود می‌آورد؛ به عنوان مثال:

- پروژه استقرار سیستم مدیریت اسناد در شرکت: روش مدیریت اسناد و تبعات آن را در شرکت شما تغییر می‌دهد.
- پروژه احداث بیمارستان: وضعیت امور درمانی را در حوزه‌ای خاصی تغییر می‌دهد.
- پروژه تولید نرم‌افزاری خاص: وضعیت را برای کاربران بالقوه نرم‌افزار و رقبا تغییر می‌دهد.



قاعداً پیش از مطالعه این کتاب با استانداردهای مدیریت پروژه آشنایی دارید و می‌دانید که در اکثر آن‌ها «کارها» به دو گروه پروژه و عملیات تقسیم می‌شوند. پروژه به گروهی از آن‌ها گفته می‌شود که تغییری در دنیا به وجود می‌آورد، منحصر به فرد است، مدت زمان محدود دارد، چند تخصصی است و امثال آن‌ها. اگر کاری فقط یکی از آن ویژگی‌ها را نداشته باشد عملیات (operation) یا آنگونه که در این خانواده استانداردها رایج است، کسب و کار عادی (business as usual) نامیده می‌شود.

در حالت کلی معمولاً پروژه‌ها هستند که امکان کسب و کار عادی را به وجود می‌آورند. به عنوان مثال پروژه‌ای برای راه‌اندازی یک خط تولید تعریف می‌شود و با پایان پروژه محصول آن در کسب و کار عادی به کار گرفته می‌شود. کسب و کار عادی به لحاظ تئوریک می‌تواند تا ابد ادامه داشته باشد، ولی معمولاً دچار فرسودگی می‌شود، از زمانه عقب می‌افتد و در نتیجه محصول آن بازده کافی ندارد یا روند تولید محصول آن مقرون به صرفه نیست و امثال آن‌ها. در نتیجه لازم است که کسب و کار عادی را هم دوباره «تغییر» دهیم؛ اینجاست که دوباره سر و کار «پروژه» پیدا می‌شود، تا تغییری در کسب و کار عادی به وجود آورد و آن را مفیدتر کند.

پس فراموش نکنیم که کسب و کار عادی و پروژه دست در دست هم پیش می‌روند. در مدیریت پروژه، مدیریت طرح و مدیریت پرتفولیو با عوامل تغییر کسب و کار عادی، یعنی پروژه‌ها سر و کار داریم.

تفاوتی عمده بین پروژه و پرتفولیو وجود دارد: پروژه بنا به تعریف موقت است، ولی پرتفولیو معمولاً دائمی است. یک سازمان یک پرتفولیوی کلی دارد که همیشه وجود دارد و سیستم مدیریت پرتفولیوی آن هم باید بر آن نظارت کند. تا زمانی که این سازمان وجود داشته باشد، پرتفولیوی آن (یعنی مجموعه عوامل تغییر آن) هم وجود دارند.

گاهی در شرکت‌هایی که بسیار بزرگ باشند پرتفولیوی کلی شرکت را به چند زیر پرتفولیو نیز تقسیم می‌کنند تا مدیریت آن ساده‌تر شود. الگویی که در این حالت برقرار است تفاوت خاصی با آن‌چه در این کتاب توضیح داده



می‌شود ندارد، ولی برای سادگی فرض می‌کنیم که در شرکت زیرپرتفولیویی وجود ندارد و فقط با یک پرتفولیوی کلی سر و کار داریم.

طرح (program) ماهیتی نزدیک به پروژه دارد. هر طرح مجموعه‌ای از پروژه‌های مرتبط است که هدف مشترکی دارند. به عنوان مثال می‌توان طرحی برای آبرسانی به یک شهر در نظر گرفت و در داخل این طرح پروژه‌های مختلفی مانند خط لوله، تصفیه خانه، تلمبه خانه و امثال آن‌ها تعریف کرد. هدفی که در طرح وجود دارد هدفی از جنس محصول است، ولی هدف پرتفولیو از جنس استراتژیست.

مدیریت پرتفولیو چیست؟

پروژه‌ای را شروع کرده‌اید و آن را با هزینه، گستره و کیفیت تعریف شده و در زمان مناسب تمام کرده‌اید. آیا موفق شده‌اید؟

در سطح مدیریت پروژه، بله، موفق شده‌اید. پروژه مکانیزی است که از یک سو منابع را دریافت می‌کند و از سوی دیگر محصول نهایی را تولید می‌کند و قرار است که این کار را در زمان و با هزینه و گستره و کیفیت تعریف شده انجام دهد. پس اگر این شرایط فراهم باشد، «پروژه» موفق بوده است. ولی به عنوان مثال فرض کنید یک ISP هستید و پروژه شما دو برابر کردن سرعت اینترنت مشتریان در بستر موجود بوده است (بله)، چنین پروژه‌هایی هم می‌تواند وجود داشته باشد! این کار را کاملاً موفقیت آمیز انجام داده‌اید، ولی به محض تمام شدن پروژه متوجه می‌شوید که یک ISP دیگر شروع به کار کرده است و اینترنتی با سرعت بسیار بالاتر بر بستر فیبر نوری و با هزینه کمتر به مشتریان ارائه می‌کند. پس در نهایت شکست خورده‌اید! پروژه موفقیت آمیز شما در سطح شرکت یا به عبارت دیگر در سطح پرتفولیو شکست خورده است.



البته تشخیص دادن چنین تهدیدهایی در مثال قبل زیاد ساده نیست، ولی آیا می‌دانید بسیاری از پروژه‌هایی که به عنوان مثال شرکت‌های پیمانکاری انجام می‌دهند برایشان سود کافی ندارند و منفعت دیگری به جز بازگشت مالی هم ندارند؟ همان شرکت ممکن است بتواند پروژه‌های دیگری را انتخاب کند که سوددهی بالاتری داشته باشند. در این مثال ممکن است پروژه‌های شرکت موفقیت آمیز باشند، ولی پرتفولیوی شرکت موفق نیست.

مدیریت پرتفولیو در درجه اول با این مسئله سر و کار دارد: انتخاب درست پروژه‌ها بر اساس اهداف استراتژیک.

به عبارت دیگر باید بدانیم که به چه دلیلی پروژه انجام می‌دهیم؛ آیا می‌خواهیم سود ببریم؟ آیا قصد داریم اعتبار کسب کنیم؟ وارد بازار کاری جدیدی شویم؟ دانش شرکت را افزایش دهیم؟ یا حتی ترکیبی از برخی یا تمام موارد قبل؟

باید پاسخ روشنی برای سوال‌های قبل داشته باشیم. این پاسخ، اهداف استراتژیک شرکت را مشخص می‌کند. بعد از آن باید به دقت و با شفافیت کامل پروژه‌های بالقوه را بر اساس اهداف استراتژیک بسنجیم و فقط در صورتی که در این سیستم توجیه‌پذیر بودند آن‌ها را بپذیریم.

اهداف استراتژیک شرکت تاثیر فراوانی در انتخاب پروژه‌ها دارند. به عنوان مثال اگر در کنار کسب درآمد قصد کسب اعتبار و ورود به بازارهای جدید را هم داشته باشیم، احتمالاً حاضر می‌شویم پروژه‌های کم‌سودی که کمک فراوانی به اعتبارمان می‌کنند را هم بپذیریم، در حالی که اگر هدفمان صرفاً رشد اقتصادی در حوزه‌ای که مشغول فعالیت هستیم باشد احتمالاً چنین کاری نمی‌کنیم.

انتخاب پروژه‌ها کار نسبتاً پیچیده‌ای است. علاوه بر این‌که باید آن‌ها را در ابتدا (پیش از پذیرفتن پروژه) به خوبی بسنجیم و در این سنجش واقع‌بین باشیم و بعد از آن بتوانیم نتایج این سنجش را با سایر برنامه‌های تغییر بسنجیم و بهترین‌ها را انتخاب کنیم، باید بتوانیم آن‌ها را موازنه هم بکنیم. به عنوان مثال اگر هدف استراتژیکمان رشد اقتصادی باشد الزاماً به این معنی نیست که پرسودترین پروژه‌ها را انتخاب کنیم، چون ممکن



است همه آن‌ها دیربازده باشند و این مسئله برایمان در آینده نزدیک مشکلات اقتصادی به وجود بیاورد؛ بنابر در کنار آن‌ها تعدادی پروژه زودبازده هم انتخاب می‌کنیم.

در نهایت ماجرای انتخاب پروژه‌ها به ابتدای کار ختم نمی‌شود. وقتی در حال انجام پروژه‌های متعدد هستیم احتمالاً با محدودیت انواع منابع روبرو می‌شویم؛ این مسئله کاملاً طبیعی است. تخصیص منابع محدود (مانند نقدینگی) به پروژه‌های در حال انجام هم تصمیمی در سطح پرتفولیو است، زیرا باعث نزدیک شدن به اهداف استراتژیک یا دور شدن از آن‌ها می‌شود.

مدیریت مناسب پرتفولیو حتی ممکن است باعث لغو برخی پروژه‌ها نیز بشود. اگر پروژه‌ای برایمان ضررده باشد (به لحاظ مالی، اعتبار یا هر منفعت دیگری که به اهداف استراتژیک پیوند می‌خورند)، باید این مسئله را به سرعت در سیستم مدیریت پرتفولیو تشخیص دهیم و با لغو آن پروژه مانع ضررهای بیشتر شویم. در مثال ISP، اگر پیش از پایان پروژه متوجه شویم که ISP دیگری در حال راه‌اندازی سرویس اینترنت مبتنی بر فیبر نوری است و نمی‌توانیم با آن رقابت کنیم، بلافاصله پروژه را لغو می‌کنیم و به دنبال برنامه‌های تغییر دیگری می‌گردیم که در فضای رقابتی جدید باعث موفقیت ما شوند.

به اقداماتی از این دست، مدیریت پرتفولیو گفته می‌شود.

مدیریت پروژه: درست به نتیجه رسیدن

مدیریت پرتفولیو: به نتیجه درست رسیدن



فصل ۳ - نقش‌ها و محصول‌های مدیریتی

MoP هم نقش‌ها و مسئولیت‌های مدیریت پرتفولیو و هم محصول‌های مدیریتی آن را توضیح می‌دهد. موضوع اصلی این کتاب آشنایی با مفهوم، اصول و روند مدیریت پرتفولیو است و به همین خاطر مبحث نقش‌ها و مسئولیت‌ها و محصول‌های مدیریتی فقط به شکل بسیار خلاصه در این فصل توضیح داده می‌شوند.

نقش‌ها

MoP پنج نقش برای سیستم مدیریت پرتفولیو پیشنهاد می‌کند. برخی از این نقش‌ها را می‌توان با هم ترکیب کرد و برخی را می‌توان به تعداد بیشتری نقش خرد کرد. به اختصاصی‌سازی نقش‌ها و سایر مواردی که در استاندارد تعریف می‌شوند tailoring گفته می‌شود. اختصاصی‌سازی اجباری است؛ به این معنی که:

۱. نمی‌توانید سیستم مدیریت پرتفولیوی شرکت دیگری را کپی کنید و انتظار داشته باشید که چون در آن شرکت موفق بوده است در شرکت شما هم موفق باشد.
۲. نمی‌توانید استاندارد را مو به مو اجرا کنید و انتظار داشته باشید موفق شوید.



نقش‌های پیش‌فرض از این قرارند:

- **گروه هدایت پرتفولیو** (Portfolio Direction Group یا Investment Committee) – وظیفه اصلی این گروه طراحی، یافتن و انتخاب پروژه‌هاست.
- **گروه پیشرفت پرتفولیو** (Portfolio Progress Group یا Change Delivery Committee) – وظیفه اصلی این گروه ارزیابی عملکرد پرتفولیو و حل مسایلی است که برای آن به وجود می‌آید.
- **هدایتگر پرتفولیو** (Business Change Director یا Portfolio Director) – وظیفه اصلی مسئولیت این فرد حمایت از پرتفولیو در سازمان، هدایت و رهبری آن و تعیین استراتژی‌هایش است. این فرد باید از اعضای هیات مدیره شرکت باشد.
- **مدیر پرتفولیو** (portfolio manager) – وظیفه مدیریت امور روزمره پرتفولیو، ارتباطات و هماهنگی‌ها را دارد.
- **مدیر منافع پرتفولیو** (portfolio benefits manager) – وظیفه‌اش به‌روزکردن چهارچوب مدیریت منافع (برنامه مدیریت منافع) و بهینه کردن منافع حاصل از پرتفولیو است.



محصول‌های مدیریتی

منظور از محصولات‌های مدیریتی، مفاهیم، برنامه‌ها و اطلاعاتی است که برای پرتفولیو تهیه می‌شود. آن‌ها را «سند» نمی‌نامیم، زیرا tailoring پروژه مشخص می‌کند که این محصولات‌ها به چه ترتیبی در قالب سند (یا هر قالب دیگری) تدوین شوند. به عنوان مثال ممکن است چند محصول در یک سند قرار داشته باشند یا برای یک محصول چند سند تهیه شود. با این حال برای سادگی می‌توانید فرض کنید که هر محصول مدیریتی یک سند مدیریتی است.

محصول‌های مدیریتی اصلی MoP از این قرارند:

- **چهارچوب مدیریت پرتفولیو (portfolio management framework)** - این محصول شیوه مدیریت پرتفولیو را مشخص می‌کند؛ جنبه‌هایی که در تمام طول حیات پرتفولیو (که محدود نیست) در آن جاری خواهند بود. البته تمام این موارد باید زیر نظر باشند و هرگاه که لازم بود اصلاح شوند، ولی در هر حال ماهیت آن‌ها موقت نیست. مواردی مانند اهداف سیستم مدیریت پرتفولیو، شیوه دسته‌بندی پروژه‌ها و طرح‌ها، چرخه حیات پروژه‌ها و طرح‌ها، شیوه ارزیابی و گزارش‌دهی، سازمان‌دهی سیستم مدیریت پرتفولیو و حاکمیت آن، شرح خدمات افرادی که در سیستم مدیریت پرتفولیو کار می‌کنند و استراتژی‌های مدیریت منافع، نقدینگی، ریسک، منابع و مشارکت ذی‌نفعان از موارد مهمی هستند که در این برنامه گنجانده می‌شوند. علاوه بر آن‌ها دو زیر محصول نیز در این محصول وجود دارد:
- **چهارچوب مدیریت منافع پرتفولیو (portfolio benefits management framework)** - شیوه شناسایی، دسته‌بندی، ارزیابی و رهگیری منافع پرتفولیو و نقش‌ها مسئولیت‌های متناظر با آن را توضیح می‌دهد.



- برنامه ارتباط و مشارکت ذی‌نفعان پرتفولیو (portfolio stakeholder engagement and communication plan) - لیست ذی‌نفعان پرتفولیو که بر اساس نوع ارتباط و تاثیرشان دسته‌بندی شده‌اند و شیوه برقراری ارتباط با هریک از آن‌ها.
- استراتژی پرتفولیو (Portfolio strategy) - این محصول مدیریتی برنامه‌ای بلند مدت (مثلاً پنج یا ده ساله) برای پرتفولیو است و مسایلی مانند اهداف و اولویت‌ها، اطلاعات مربوط به منافع، مایل‌ستون‌ها، شاخص‌های موفقیت، منابع کلیدی و برنامه کلان هزینه‌ها را در بر می‌گیرد.
- برنامه اجرای پرتفولیو (portfolio delivery plan) - این محصول برنامه‌ای نسبتاً تفصیلی برای آینده نزدیک پرتفولیو (معمولاً یک ساله) است و مسایلی مانند وابستگی‌های بین پروژه‌ها و طرح‌ها، برنامه ریسک‌ها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد را در خود جای می‌دهد. علاوه بر آن‌ها سه محصول مدیریتی دیگر نیز زیرمجموعه آن قرار می‌گیرند:
- برنامه مالی پرتفولیو (portfolio financial plan) - بودجه تفصیلی (معمولاً ماهانه) پرتفولیو در سال جاری به تفکیک هزینه‌های سرمایه‌ای و جاری
- زمان‌بندی منابع پرتفولیو (portfolio resource schedule) - برنامه‌ریزی منابع لازم برای پروژه‌ها و طرح‌ها در سال جاری
- برنامه تحقق منافع پرتفولیو (portfolio benefits realization plan) - نوع تاثیر منافع در طول زمان و شاخص‌های ارزیابی میزان تحقق منافع
- داشبورد اطلاعاتی پرتفولیو (portfolio dashboard) - داشبورد اطلاعاتی شامل اطلاعات عملکرد پرتفولیو، شامل مقایسه مایل‌ستون‌ها با بیس‌لاین، وضعیت پروژه‌ها و طرح‌ها، ریسک‌ها، مسایل، وابستگی‌ها، هزینه‌ها و منافع.



فصل ۴ - اصول مدیریت پرتفولیو

MoP پنج اصل زیربنایی برای مدیریت پرتفولیو دارد و اعتقاد دارد که اگر فقط یکی از این اصول را رعایت نکنید، احتمال موفقیت شما در مدیریت پرتفولیو به شدت کاهش می‌یابد. اصول زیربنایی از این قرارند:

- اصل ۱: تعهد مدیریت ارشد
- اصل ۲: هماهنگی حاکمیت
- اصل ۳: هماهنگی استراتژی
- اصل ۴: دفتر پرتفولیو
- اصل ۵: فرهنگ تغییر قوی

در این فصل این اصول را مرور خواهیم کرد. MoP راهنمایی‌هایی در مورد این اصول می‌کند، ولی شیوه پیاده‌سازی آن‌ها را به تفصیل توضیح نمی‌دهد، زیرا این مسئله کاملاً وابسته به شرایط سازمان است و از شرکتی به شرکت دیگر فرق می‌کند. بنابراین یافتن راه پیاده‌سازی این اصول به عهده خود شماست.



اصل ۱: تعهد مدیریت ارشد

Principle #1: Senior management commitment

اگر مدیران ارشد اسم مدیریت پرتفولیو را شنیده باشند، فرد یا گروهی را استخدام کنند که چنین سیستمی را پیاده‌سازی کنند یا این مسئولیت را به فرد یا گروهی در داخل شرکت بسپارند و خود آسوده به کارهای دیگر برسند، قطعاً شکست خواهند خورد. تمام مدیران ارشد باید این سیستم را متعلق به خود بدانند، در آن سهیم باشند و این واقعیت را بپذیرند که پیاده‌سازی سیستم مدیریت پرتفولیو که یک پروژه تغییر سازمانی است بدون «تغییر» امکان‌پذیر نیست. باید باورها، اعتقادات و رفتار خود را تغییر دهند و فضایی ایجاد کنند که بقیه قسمت‌های سازمان نیز پذیرای تغییر باشد. باید این سیستم را متعلق به خود بدانند و برای پیروزی آن تلاش کنند.

بسیاری از مدیران ارشد مسئول واحدی سازمانی (دپارتمان) هستند. در این صورت باید همگی متوجه باشند که در مدیریت پرتفولیو موفقیت سازمان هدف است، نه موفقیت واحدهای منفرد. در نتیجه باید آمادگی این را داشته باشند که منافع تعریف شده در پرتفولیو را به منافع واحد خود ترجیح دهند.

گذشته از این که همه مدیران ارشد باید نقشی فعال در مدیریت پرتفولیو داشته باشند، باید نقش‌ها و مسئولیت‌ها نیز به دقت و روشنی تعریف شده باشد تا این همکاری موثر و مفید باشد. یکی از آن افراد هم باید نقش حامی سیستم مدیریت پرتفولیو (champion) را داشته باشد، یعنی خود را مالک اصلی سیستم بدانند و به هر شکلی که لازم است از آن حمایت کند. به عبارت دیگر، حتماً باید یکی از افراد قدرتمند و بانفوذ شرکت در راس سیستم قرار بگیرد، نه کسی که صرفاً تخصص در مدیریت پرتفولیو دارد. از نظر MoP این فرد باید از اعضای هیات مدیره شرکت باشد.



در نهایت این که باید سیستم تشخیص و تشویق سازمان را نیز با رویکردهای مدیریت پرتفولیو هماهنگ کرد. اکثر شرکت‌ها روش‌هایی برای پاداش دادن دارند که بعد از استقرار سیستم مدیریت پرتفولیو باید آن را عوض کرد، طوری که در ازای عملکردهایی که به بهبود پرتفولیو کمک می‌کنند پاداش داده شود.

اصل ۲: هماهنگی حاکمیت

Principle #2: Governance alignment

حاکمیت (governance) به مجموعه ساختار سازمانی (یعنی چه کسی مدیر چه کسی است)، روندها و سیاست‌های کاری مرتبط با تصمیم‌گیری و شیوه توزیع مسئولیت‌ها گفته می‌شود.

نوع حاکمیت سیستم مدیریت پرتفولیو باید دو ویژگی داشته باشد:

- هوشمندانه طراحی شده باشد تا موثر واقع شود و بتواند نیازهای پرتفولیو را برآورده کند
- با نوع حاکمیت کلی سازمان هماهنگ باشد

به عنوان مثال اگر لازم است که سیستم مدیریت پرتفولیو تسلطی بر پروژه‌ها داشته باشد، چگونه می‌توان این تسلط را ایجاد کرد؟ آیا باید مدیران پروژه‌ها زیرمجموعه مدیر پرتفولیو قرار بگیرند؟ در این صورت آیا سیستم حاکمیت دیگری در شرکت وجود ندارد که با این انتخاب در تناقض باشد؟

سیستم حاکمیت مدیریت پرتفولیو باید مستند، دقیق و شفاف باشد. شفافیت به این معنیست که کل سازمان باید از این ساختار اطلاع داشته باشد. به عبارت دیگر کل سازمان باید بداند که انتخاب پروژه‌ها و طرح‌ها به چه شکلی و با چه معیارهایی انجام می‌شود و چه کسانی در روند تصمیم‌گیری قرار دارند.



اگر با پرینس ۲ آشنا باشید می‌دانید که یکی از اصول زیربنایی آن مدیریت مبتنی بر سطوح (manage by exception) است. این قاعده عملاً در سیستم مدیریت پرتفولیو هم رعایت می‌شود، هرچند که یکی از اصول زیربنایی به شمار نمی‌رود. در مدیریت مبتنی بر سطوح باید برای هر سطح از سطوح سازمانی عنصر مورد نظر (پروژه، طرح یا پرتفولیو) حدی از اختیار در نظر گرفت. اگر اهمیت مسئله‌ای که به وجود آمده است کمتر از آن حد باشد در همان سطح تصمیم‌گیری انجام می‌شود و در غیر این صورت تصمیم‌گیری به سطح بالاتر فرستاده می‌شود. تنظیم سیستم مدیریت مبتنی بر سطوح نیز یکی از مسائلی است که در حاکمیت پرتفولیو تعریف می‌شود.

اصل ۳: هماهنگی استراتژی

Principle #3: Strategy alignment

هدف سیستم مدیریت پرتفولیو این است که رسیدن به اهداف استراتژیک سازمان را با انتخاب و هدایت مناسب پروژه‌ها و طرح‌ها میسر کند. به همین خاطر باید هماهنگی کاملی با اهداف استراتژیک سازمان داشته باشد.

این کار امکان‌پذیر نیست، مگر این‌که:

- اهداف استراتژیک سازمان به روشنی مشخص شده باشند. بسیاری از شرکت‌ها اهداف استراتژیک مستند و شفاف ندارند و این مسئله مدیریت پرتفولیو را مشکل می‌کند. در این شرایط باید انرژی کافی صرف رفع این مشکل کرد.
- انگیزه‌های تجاری (business case) پروژه‌ها به روشنی مشخص شده باشند. در سیستم مدیریت پرتفولیو ارتباط بین منافع حاصل از پروژه‌ها و طرح‌ها با اهداف استراتژیک سنجیده می‌شود و از این طریق انتخاب‌ها انجام می‌شوند. به همین دلیل باید انگیزه تجاری تمام پروژه‌ها و طرح‌ها نیز، یعنی انواع منفعی که از آن‌ها حاصل می‌شود، مشخص باشد. اگر نباشد، باید سیستم‌های مدیریت پروژه و



طرح را بهبود داد تا بتواند انگیزه‌های تجاری موثر و دقیقی تهیه کنند، یا اگر امکانش وجود ندارد حداقل انگیزه‌های تجاری را خارج از سیستم مدیریت پروژه و طرح با صرف انرژی بیشتر تدوین کرد.

برخی گمان می‌کنند که فقط زمانی می‌توانند سیستم مدیریت پرتفولیوی موفق داشته باشند که سیستم‌های مدیریت طرح و پروژه آن‌ها به بلوغ رسیده باشد. خوشبختانه اینگونه نیست: پیاده‌سازی سیستم مدیریت پرتفولیو وابسته به سیستم‌های مدیریت پروژه و طرح نیست. البته بلوغ آن‌ها کمک‌های فراوانی به مدیریت پرتفولیو می‌کند، ولی بدون آن‌ها نیز می‌توان موفق شد. ویژگی دیگر مدیریت پرتفولیو در این است که خیلی سریع به بازده می‌رسد و می‌توان در کوتاه مدت نتایج مثبت آن را دید و بر پایه آن محصول‌ها انرژی و تلاش بیشتری معطوف بهبود سیستم مدیریت پرتفولیو کرد.

اصل ۴: دفتر پرتفولیو

Principle #4: Portfolio office

برای راهبری سیستم مدیریت پرتفولیو نیاز به یک دفتر پرتفولیو یا دفتر مدیریت پرتفولیو (PMO) داریم. این دفتر می‌تواند فیزیکی یا مجازی باشد و معنای واقعی آن وجود ساختاری سازمانی و نیروهای کافی برای انجام خدمات است. این PMO را مانند تمام PMOهای دیگر می‌توان با کمک استاندارد P30 طراحی، مستقر و راهبری کرد.

این دفتر استانداردها، روال‌ها و الگوهای مرتبط با پرتفولیو را برای پروژه‌ها و طرح‌های زیرمجموعه تعریف می‌کند تا همگی آن‌ها اطلاعاتی یکدست و قابل مقایسه به پرتفولیو گزارش کنند. از این اطلاعات برای ارزیابی وضعیت پرتفولیو و تصمیم‌گیری‌های بعدی استفاده می‌شود. علاوه بر آن ممکن است در حوزه‌های مدیریتی از پروژه‌ها و طرح‌های زیرمجموعه پشتیبانی نیز بشود.



تهیه استراتژی پرتفولیو و برنامه اجرای پرتفولیو، هماهنگی امور مربوط به پرتفولیو، تسطیح منابع، ارزیابی عملکرد و به‌روزرسانی داشبورد پرتفولیو نیز به عهده همین دفتر است.

دفتر پرتفولیو باید به لحاظ سازمانی مستقیماً زیرمجموعه حامی (champion) که یکی از اعضای هیات مدیره و از مدیران ارشد شرکت است باشد و هیچ نوع مسئولیت مستقیمی در مدیریت پروژه‌ها و طرح‌ها نداشته باشد.

همیشه به یاد داشته باشید که مدیریت پرتفولیو شکلی یکپارچه از مدیریت پروژه‌ها و طرح‌ها یا مدیریتی در مقیاس بزرگ‌تر نیست. مدیریت پرتفولیو با مسایل متفاوتی سر و کار دارد.

اصل ۵: فرهنگ تغییر قوی

Principle #5: Energized change culture

استقرار سیستم مدیریت پرتفولیو خود یک پروژه یا طرح است. به این نوع پروژه‌ها، پروژه‌های تغییر سازمانی گفته می‌شود. استقرار سیستم مدیریت اسناد، استقرار سیستم مدیریت فرآیندهای کسب و کار و اصلاح ساختار سازمانی نمونه‌های دیگری از پروژه‌های تغییر سازمانی هستند.

هیچکدام از پروژه‌های تغییر سازمانی نمی‌توانند موفق باشند، مگر این‌که سازمان فرهنگ مناسبی که پذیرای تغییرات است داشته باشد. سیستم‌های محافظه‌کاری که حاضر به تغییر خود نیستند، مدیرانی که فقط ادعا می‌کنند و در عمل اقدامی انجام نمی‌دهند و کارکنانی که فقط ایراد می‌گیرند و وقتی اصلاحی پیش رو است از آن حمایت نمی‌کنند فضای مناسبی برای استقرار و راهبری سیستم مدیریت پرتفولیو به وجود نمی‌آورند.

برای استقرار و راهبری این سیستم باید فرهنگ تغییر وجود داشته باشد و کل سازمان واقعا علاقه‌مند به این تغییر بوده، برای آن انرژی صرف کند؛ باید موفقیت سازمان برای همه افراد ارزشی بالاتر از منافع شخصی یا منافع واحدهای سازمانی داشته باشد؛ باید تک‌تک کارکنان در موفقیت‌های سازمان سهم داشته باشند؛ و باید مدیران ارشد خود را در تغییرات سهیم بدانند.



فصل ۵: چرخه‌های مدیریت پرتفولیو

تا این بخش از کتاب با مفاهیم کلی مرتبط با پرتفولیو آشنا شدیم و اصول زیربنایی آن را نیز آموختیم. در ادامه با چرخه‌های مدیریت پرتفولیو (cycles) که روند کار را توضیح می‌دهند آشنا خواهیم شد.

در MoP دو چرخه برای مدیریت پرتفولیو وجود دارد:

- **چرخه تعریف (definition cycle)** – این چرخه عملاً پرتفولیو را برنامه‌ریزی می‌کند.
- **چرخه اجرا (delivery cycle)** – این چرخه عملاً برنامه را به اجرا در می‌آورد.

این دو چرخه به لحاظ مفهومی دنبال هم قرار می‌گیرند و بدون شروع و پایان خاصی دایماً پشت سر هم اجرا می‌شوند. این یکی دیگر از تفاوت‌های مدیریت پرتفولیو با مدیریت پروژه و طرح است. مدیریت پروژه و طرح بخشی ابتدایی، بخشی میانی و بخشی پایانی دارند، ولی مدیریت پرتفولیو اینگونه نیست.

در این فصل چرخه‌ها را به شکل کلی مرور می‌کنیم و در دو فصل آینده با تفصیل بیشتر با آنها آشنا خواهیم شد.



چرخه تعریف پرتفولیو

Portfolio Definition Cycle

چرخه تعریف عملاً پرتفولیو را برنامه‌ریزی می‌کند و مشخص می‌کند که چه اقداماتی باید انجام شود و اقدامات چگونه ارزیابی و اصلاح شوند. نتایج این چرخه در چرخه اجرا استفاده خواهد شد.

در این چرخه پنج اقدام (practice) وجود دارد که از این قرارند:

- اقدام ۱: **درک (understand)** – در این اقدام پروژه‌ها و طرح‌های موجود و بالقوه را شناسایی کرده، همراه با اطلاعات تکمیلی ثبت می‌کنیم.
 - اقدام ۲: **دسته‌بندی (categorize)** – در این اقدام پروژه‌ها و طرح‌های شناسایی شده را با معیارهای مناسب دسته‌بندی می‌کنیم. این دسته‌بندی معمولاً بر اساس هدف‌های استراتژیک انجام می‌شود.
 - اقدام ۳: **اولویت‌بندی (prioritize)** – در این اقدام بر اساس میزان منافع که هر کدام از پروژه‌ها یا طرح‌ها برای اهداف استراتژیک دارند امتیازی به آن‌ها می‌دهیم و بر اساس این امتیاز آن‌ها را اولویت‌بندی می‌کنیم.
 - اقدام ۴: **موازنه (balance)** – در این اقدام پروژه‌ها و طرح‌ها را بر اساس اولویت‌هایشان و عناصر دیگری مانند زودبازده یا دیربازده بودن و پریسک یا کم‌ریسک بودن موازنه می‌کنیم تا سبب متعادلی از انواع پروژه‌ها و طرح‌ها به وجود آید.
 - اقدام ۵: **برنامه‌ریزی (plan)** – در این اقدام برنامه کلان بلندمدت (استراتژی پرتفولیو) و برنامه تفصیلی کوتاه مدت (برنامه اجرای پرتفولیو) را بر اساس خروجی‌های اقدام‌های قبلی طراحی می‌کنیم.
- اقدام‌های این چرخه یکی پس از دیگری انجام می‌شوند.



چرخه اجرای پرتفولیو

Portfolio Delivery Cycle

در این چرخه برنامه‌هایی که در چرخه تعریف تهیه شده بودند را به اجرا در می‌آوریم، به عملکرد پرتفولیو نظارت می‌کنیم و آن را اصلاح می‌کنیم.

در این چرخه هفت اقدام تعریف شده است که از این قرارند:

- اقدام ۶: **کنترل مدیریتی (management control)** – در این اقدام بر مطابقت وضعیت واقعی پرتفولیو با بیس‌لاین نظارت می‌کنیم و مراقب هستیم که این وضعیت با اهداف استراتژیک هماهنگ باقی بماند.
- اقدام ۷: **مدیریت منافع (benefits management)** – در این اقدام منافع پرتفولیو را مدیریت می‌کنیم و مراقب هستیم که تمام منافع محقق شوند (خصوصاً منفعی که پس از پایان پروژه و طرح محقق خواهند شد) و وضعیت را با برنامه‌ریزی اولیه مقایسه می‌کنیم.
- اقدام ۸: **مدیریت مالی (financial management)** – در این اقدام هزینه واقعی پروژه‌ها و طرح‌ها را با بودجه تعریف شده مقایسه و اصلاح‌های لازم را طراحی می‌کنیم.
- اقدام ۹: **مدیریت ریسک (risk management)** – در این اقدام ریسک‌های سطح پرتفولیو را مدیریت می‌کنیم.
- اقدام ۱۰: **مشارکت ذی‌نفعان (stakeholder engagement)** – در این اقدام مشارکت ذی‌نفعان را مدیریت می‌کنیم، به این معنی که با آن‌ها ارتباط برقرار می‌کنیم تا انتظاراتشان برآورده شود و حمایتشان جلب گردد.



- اقدام ۱۱: **حاکمیت سازمانی** (organizational governance) – در این اقدام مراقب هستیم که تصمیم‌گیری‌های پرتفولیو بر اساس معیارهای صحیح و هماهنگ با حاکمیت سازمان انجام می‌شوند و تصمیم‌گیری‌ها شفافیت کامل داشته باشند.
 - اقدام ۱۲: **مدیریت منابع** (resource management) – در این اقدام منابع پرتفولیو را مدیریت می‌کنیم، یعنی بهترین ترکیب تخصیص منابع محدود به پروژه‌ها و طرح‌ها را میابیم و از این طریق منافع پرتفولیو را حداکثر می‌کنیم. تصمیم‌گیری در مورد این که منابع به چه پروژه‌ها و طرح‌هایی اختصاص یابند بستگی به منافع پروژه و طرح برای اهداف استراتژیک دارد.
- اقدام‌های این چرخه همگی همزمان انجام می‌شوند و به لحاظ ماهیت شبیه حوزه‌های دانش پم‌باک هستند.



فصل ۶ - چرخه تعریف پرتفولیو

در این چرخه پنج اقدام وجود دارد که یکی پس از دیگری انجام می‌شوند و از این قرارند:

- اقدام ۱: درک
- اقدام ۲: دسته‌بندی
- اقدام ۳: اولویت‌بندی
- اقدام ۴: موازنه
- اقدام ۵: برنامه‌ریزی

مجموع این اقدام‌ها منجر به تهیه برنامه‌های پرتفولیو می‌شوند و این برنامه‌ها مبنای چرخه اجرا خواهند بود.

اقدام ۱: درک

Practice #1: Understand

اولین مرحله از مراحل پنجگانه تعریف پرتفولیو، درک آن است. منظور از درک پرتفولیو، تهیه لیستی از طرح‌ها و پروژه‌های بالقوه و طرح‌ها و پروژه‌های در حال اجرای شرکت است.



طرح‌ها و پروژه‌های بالقوه‌ای در این لیست قرار می‌گیرند که با اهداف استراتژیک شرکت هماهنگ باشند. برای یافتن این موارد یا کل به جز عمل می‌کنیم، یعنی به دنبال طرح‌ها و پروژه‌هایی می‌گردیم که ما را به اهدافمان برسانند، یا جز به کل پیش می‌ریم، یعنی پروژه‌ها و طرح‌های در دسترس را می‌سنجیم و اگر مطابق بودند آن‌ها را به لیست اضافه می‌کنیم.

کار مهم دیگری که باید در این مرحله انجام داد، یافتن خلاهای موجود و پر کردن آن‌ها با پروژه‌ها و طرح‌های بالقوه جدید است. وقتی لیست را تهیه می‌کنیم باید مراقب باشیم که تمام اهداف استراتژیک با آن‌ها به طور کامل پوشش داده شده باشند. اگر برخی از آن‌ها پوشش داده نشده باشند، باید به دنبال راهی برای تکمیل لیست بگردیم.

در مورد پروژه‌ها و طرح‌های در حال اجرا باید وضعیت فعلی آن‌ها (پیشرفت و پیش‌بینی‌ها) را هم به لیست اضافه کرد.

در پایان این اقدام گستره (scope) پرتفولیو کامل می‌شود.

اقدام ۲: دسته‌بندی

Practice #2: Categorize

دومین مرحله از مراحل پنج‌گانه تعریف پرتفولیو، دسته‌بندی پروژه‌ها و طرح‌هاست. با این کار هم درک پرتفولیو ساده‌تر می‌شود و هم موازنه آن‌ها که بعد از این باید انجام شود عملی خواهد شد.

معمولا برای دسته‌بندی پروژه‌ها و طرح‌ها از دسته‌بندی‌هایی استفاده می‌شود که به تناظر اهداف استراتژیک شکل گرفته‌اند. به عنوان مثال: پروژه‌های سودده، پروژه‌هایی که فرصت‌های جدید به وجود خواهند آورد، پروژه‌هایی که دانش سازمان را افزایش می‌دهند.



گاهی اوقات این دسته‌بندی بیشتر از یک سطح دارد (مانند ساختار شکست کار)، ولی معمولاً ساختاری ساده و تک سطحی برای اکثر پرتفولیوها کافی است.

این دسته‌بندی بعداً برای خلاصه‌سازی اطلاعات عملکرد نیز به کار خواهند رفت. به عنوان مثال کنترل خواهیم کرد که عملکرد پروژه‌ها و طرح‌های هر دسته چگونه است و به عبارت دیگر هر کدام از اهداف استراتژیک تا چه حد محقق خواهند شد. از این نظر نیز این دسته‌بندی مانند ساختار شکست کار عمل می‌کند. البته باید در نظر داشته باشیم که اطلاعات کنترلی پرتفولیو صرفاً خلاصه‌سازی اطلاعات کنترلی پروژه‌ها نیست، بلکه ماهیت‌های جدیدی از اطلاعات در این سطح تهیه و تحلیل می‌شوند که فراتر از سطح پروژه‌ها قرار می‌گیرند.

با وجود شباهت‌های این دسته‌بندی به ساختار شکست کار، تفاوت عمده‌ای نیز وجود دارد. در برنامه‌ریزی پروژه هر فعالیت به یک و فقط یک عنصر ساختار شکست کار تعلق دارد، ولی در دسته‌بندی عناصر پرتفولیو می‌تواند یک پروژه یا طرح را در چند دسته قرار داد.

اقدام ۳: اولویت‌بندی

Practice #3: Prioritize

سومین مرحله از مراحل پنج‌گانه تعریف پرتفولیو، اولویت‌بندی پروژه‌ها و طرح‌ها و به عبارت دیگر تعیین ارزش آن‌ها بر اساس اهداف استراتژیک است.

برای تعیین ارزش باید معیارهای مناسب را تعریف کنیم. گاهی لازم است که برای دسته‌های مختلف پروژه‌ها و طرح‌ها (اقدام ۲) از معیارهای مختلفی برای تعیین ارزش استفاده کنیم. به عنوان مثال برای هدف کسب درآمد معیارها بسیار ساده هستند و می‌توان از شاخص‌های رایجی مانند NPV و IRR استفاده کرد، در حالی که در مورد اهداف استراتژیک پیچیده‌تر، مانند «تبدیل شدن به بهترین پیمانکار ساختمانی ایران» نیاز به روش‌های



تعیین ارزش پیچیده‌تری داریم. روش‌های پیچیده معمولاً چند معیاره هستند و با روش‌های تحلیل مخصوص ترکیب می‌شوند.

در هر حال، خروجی نهایی این اقدام تعیین ارزشی نسبی برای تمام پروژه‌ها و طرح‌ها و اولویت‌بندی کردن (مرتب کردن) آن‌ها بر اساس این مقادیر است.

اقدام ۴: موازنه

Practice #4: Balance

چهارمین مرحله از مراحل پنجگانه تعریف پرتفولیو، موازنه است. مسئله مهم این است که اولویت‌بندی‌های انجام شده در مرحله قبل برای انتخاب پروژه‌ها و طرح‌ها کافی نیست و باید بین آن‌ها موازنه برقرار کرد. این موازنه کمک می‌کند که تعدادی کافی پروژه و طرح برای هر کدام از اهداف استراتژیک و هر کدام از جنبه‌های آن اهداف داشته باشیم. به عنوان مثال حتی برای هدفی ساده مانند کسب درآمد هم معمولاً لازم است زودبازده و دیربازده بودن پروژه‌ها و طرح‌ها را در نظر گرفت؛ احتمالاً پرتفولیویی از پروژه‌های بسیار پرسود که همگی دیربازده باشند مشکل‌زا خواهد شد، در نتیجه باید به جای یک یا دو پروژه از آن گروه، پروژه‌های کم‌سودتری که زودبازده هستند را قرار داد. علاوه بر آن باید ریسک‌ها را هم در نظر گرفت. اگر همه پروژه‌ها پریسک باشند، حتی اگر امید ریاضی موفقیت آن‌ها بالا باشد باز هم ممکن است ترکیب جالبی به وجود نیایند و بهتر است که تعدادی پروژه کم‌ریسک با منافع کمتر هم بین آن‌ها قرار داد تا موازنه شوند.

قطعا موازنه مناسب پروژه‌ها و طرح‌ها ممکن نیست مگر با مشاوره گرفتن از تمام نیروهای کلیدی و متخصص سازمان.



اقدام ۵: برنامه‌ریزی

Practice #5: Plan

آخرین مرحله از مراحل پنجگانه تعریف پرتفولیو برنامه‌ریزی است. در این مرحله برنامه‌های پرتفولیو بر اساس اطلاعاتی که در اقدام‌های قبل تهیه شده بودند طراحی خواهند شد.

خروجی اصلی این اقدام دو برنامه است:

- **استراتژی پرتفولیو:** این محصول مدیریتی برنامه کلان بلند مدت پرتفولیو است که تمام پروژه‌ها و طرح‌هایی که به عنوان مثال تا پنج سال یا ده سال آینده انجام خواهند شد، منافعی که خواهند داشت و تمام جنبه‌های کلان آن‌ها را توضیح می‌دهد. البته فراموش نکنید که با وجود این که این برنامه بلند مدت است باید دایما (حداقل سالی یک بار) بازبینی و اصلاح شود.
- **برنامه اجرای پرتفولیو:** این محصول مدیریتی برنامه تفصیلی کوتاه مدت (معمولا سالانه) پرتفولیو است که تمام پروژه‌ها و طرح‌هایی که در سال پیش رو انجام خواهند شد را به تفصیل شرح می‌دهد. البته در نظر داشته باشید که این میزان تفصیل به هیچ وجه با تفصیلی که در سیستم مدیریت پروژه استفاده می‌شود قابل مقایسه نیست و صدها مرتبه کلان‌تر از آن است. در این برنامه منافع، زمان‌بندی، هزینه و تخصیص‌های منابع توضیح داده می‌شوند. معمولا واحد اطلاعات زمان‌مند ماه است (به عنوان مثال هزینه پرتفولیو در هر ماه مشخص می‌شود). این برنامه بیس‌لاین پرتفولیو به شمار می‌رود.



فصل ۷ - چرخه اجرای پرتفولیو

چرخه اجرای پرتفولیو برنامه‌ای که در چرخه تعریف تهیه شده است را با کمک هفت اقدام زیر به اجرا در می‌آورد:

- اقدام ۶: کنترل مدیریتی
- اقدام ۷: مدیریت منافع
- اقدام ۸: مدیریت مالی
- اقدام ۹: مدیریت ریسک
- اقدام ۱۰: مشارکت ذی‌نفعان
- اقدام ۱۱: حاکمیت سازمانی
- اقدام ۱۲: مدیریت منابع

این اقدام‌ها به ترتیب انجام نمی‌شوند، بلکه همگی به موازات هم در تمام مدت چرخه اجرای پرتفولیو در حال اجرا هستند.



اقدام ۶: کنترل مدیریتی

Practice #6: Management Control

هدف از این اقدام این است که وضعیت پرتفولیو را زیر نظر داشته باشیم و آن را با بیس لاین، یعنی برنامه اجرای پرتفولیو مقایسه کنیم. اگر انحرافی وجود داشته باشد باید به فکر اقدامات اصلاحی باشیم و این اقدامات اصلاحی از طریق چرخه تعریف پرتفولیو اعمال خواهند شد.

مطابق بودن وضعیت واقعی پرتفولیو با بیس لاین محقق شدن اهداف استراتژیک را تضمین می‌کند، ولی در کنار آن باید کنترل مضاعفی بر این هماهنگی داشته باشیم. در این اقدام باید عملکرد پروژه‌ها را هم در دوره‌هایی که طولانی‌تر از یک ماه نیستند ارزیابی کرد و بر اساس آن گزارش داد.

گزارش‌های پرتفولیو معمولاً به شکل داشبوردهای اطلاعاتی آنلاین هستند و در آن‌ها چنین اطلاعاتی ارائه می‌شود:

- خلاصه‌ای از وضعیت عملکرد پروژه‌ها و طرح‌ها: شامل وضعیت مایل‌ستون‌ها، وضعیت ریسک‌ها و مسایل و وابستگی‌ها، هزینه‌ها، منافع و پیش‌بینی‌ها (تاریخ پایان و هزینه در زمان پایان)
- وضعیت عملکرد کلی پرتفولیو: شامل مقایسه وضعیت واقعی پرتفولیو با بیس لاین، ارزیابی وضعیت سیستم‌های مدیریت پروژه و مدیریت طرح زیرمجموعه، وضعیت منابع محدودی که بین پروژه‌ها و طرح‌ها مشترک هستند و وضعیت تحقق منافع پرتفولیو.

توجه داشته باشید که تعیین وضعیت پرتفولیو به معنی خلاصه‌سازی وضعیت پروژه‌ها و طرح‌های زیرمجموعه آن نیست، تحلیل جداگانه‌ای است که فقط از برخی از اطلاعات خلاصه‌سازی شده پروژه‌ها و طرح‌ها کمک می‌گیرد. به عنوان مثال ارزیابی وضعیت منافع فراتر از ترکیب عملکرد و مشخصات پروژه‌های زیرمجموعه است.



معمولا بر این اساس چنین تصمیم‌گیری‌هایی انجام می‌شود:

- تخصیص بودجه به پروژه‌ها: معمولا بودجه پروژه‌ها بعد از بررسی وضعیت یکپارچه پرتفولیو و اطمینان یافتن از این که عملکرد پروژه مناسب است در اختیار تیم پروژه قرار داده می‌شود.
- لغو پروژه‌ها: اگر مشخص شود که پروژه یا طرح خاصی دیگر منفعت کافی برای پرتفولیو ندارد در اولین فرصت ممکن لغو خواهد شد تا پروژه یا طرح مفیدتری به جای آن قرار گیرد.

اقدام ۷: مدیریت منافع

Practice #7: Benefits Management

هدف این اقدام شناسایی، پیگیری و ارزیابی منافع محقق شده پروژه‌ها و طرح‌هاست. توجه داشته باشید که بخشی از منافع پروژه‌ها و طرح‌ها بعد از پایان آن‌ها محقق می‌شود و به همین خاطر باید مراقب بود که این منافع به خوبی پیگیری شوند. به عنوان مثال وقتی پروژه‌ای برای افزایش اعتبار انجام شده باشد، قسمت عمده منافع آن (اعتباری که افزایش پیدا کرده است) تا چند سال بعد از پایان پروژه خودنمایی خواهد کرد.

سند انگیزه تجاری (business case) که در پروژه تهیه می‌شود قسمت عمده‌ای از منافع را شرح می‌دهد و برای این اقدام به کار خواهد رفت. در پروژه‌هایی که با پرینس ۲ مدیریت می‌شوند سند دیگری نیز با نام برنامه مدیریت منافع (benefits review plan) در سطح پروژه تهیه می‌شود که کاملا در این اقدام کاربرد خواهد داشت. در هر حال در این اقدام باید مراقب باشیم که اسناد مرتبط با منافع در سطح پروژه به خوبی تدوین شوند.



در سطح پرتفولیو نیز برنامه‌هایی برای منافع داریم:

- **برنامه تحقق منافع پرتفولیو**، که جزئی از برنامه اجرای پرتفولیو، یعنی برنامه تفصیلی آینده نزدیک (معمولا یک ساله) است و معیارهای ارزیابی میزان تحقق منافع را شرح می‌دهد.
 - **چهارچوب مدیریت منافع پرتفولیو**، که جزئی از چهارچوب مدیریت پرتفولیو (چهارچوب ثابت مدیریتی پرتفولیو) است و شیوه مدیریت منافع را در چرخه حیات پروژه‌ها و طرح‌ها، نقش‌ها و مسئولیت‌های مرتبط و شیوه شناسایی، دسته‌بندی و ارزیابی منافع را توضیح می‌دهد.
- در این اقدام باید مدیریت منافع را بر اساس برنامه‌ریزی‌ها پیش برد و اگر کمبودی نیز احساس شد آن را گزارش کرد که در چرخه تعریف پرتفولیو مد نظر قرار بگیرد و در قالب اصلاح برنامه‌ها به اجرا در آید.

اقدام ۸: مدیریت مالی

Practice #8: Financial Management

هدف این اقدام این است که هزینه‌های پرتفولیو را با بودجه‌های تعیین شده هماهنگ کند. توجه داشته باشید که بودجه‌بندی پرتفولیو به دقت و بر اساس اهمیت استراتژیک پروژه‌ها و طرح‌ها انجام می‌شود، در نتیجه هر تغییری در بودجه‌بندی باعث تغییری در منافع پرتفولیو می‌شود و ممکن است این تغییر مطلوب نباشد. به همین خاطر هروقت تغییری به وجود آید، باید آن را به دقت سنجید و بر اساس تحلیلی همه‌جابه تصمیم گرفت.

تصمیم‌گیری‌های اینچنینی بر اساس قاعده مدیریت مبتنی بر سطوح (manage by exception) انجام می‌شود؛ یعنی اگر اهمیت مسئله از حدی کمتر باشد در سطوح پایین‌تر سازمان مدیریت پرتفولیو انجام می‌شود و اگر



بالاتر باشد به مدیران ارشدتر ارجاع داده می‌شود. به این ترتیب هم از تخصص افراد سطوح پایین‌تر استفاده مناسب می‌شود و هم وقت مدیران ارشدتر با مسایل جزئی تلف نمی‌شود.

توصیه MoP این است که بودجه تصویب شده پروژه‌ها و طرح‌ها در دوره‌های خاص و پس از طی روند ارزیابی مشخصی در اختیار آن‌ها قرار بگیرد، نه آزادانه. در این روند وضعیت پروژه و طرح در بستر پرتفولیو سنجیده می‌شود و در صورتی که حرکت در راستای اهداف استراتژیک و تحقق منافع باشد بودجه اختصاص خواهد یافت.

اقدام ۹: مدیریت ریسک

Practice #9: Risk Management

ریسک به رویدادی مطلوب یا نامطلوب در آینده گفته می‌شود که وقوع آن قطعی نیست. هر پروژه و طرح ریسک‌های فراوانی دارد که باید در سطح پروژه و طرح مدیریت شود، یعنی پیش از وقوع آن‌ها را تحت کنترل گرفت. پرتفولیو در شکل کلی‌اش نیز ریسک‌هایی دارد که فراتر از ترکیب ریسک‌های پروژه‌ها و طرح‌های زیرمجموعه آن است.

در این اقدام باید هم به ریسک‌های پروژه‌ها و طرح‌ها توجه داشت (البته به شکل کلان) و هم به ریسک‌هایی که به طور خاص متوجه پرتفولیو هستند:

- **در سطح پروژه‌ها و طرح‌ها:** باید مطمئن شویم که روند مدیریت ریسک مناسبی در سطح پروژه‌ها و طرح‌ها وجود دارد، زیرا در غیر این صورت ممکن است منافع آن‌ها محقق نشود.
- **در سطح پرتفولیو:** باید مطمئن شویم که اطلاعات کلی ریسک‌ها در لیست پروژه‌ها و طرح‌ها وجود دارد و در زمان موازنه (چرخه تعریف پرتفولیو) مبنای عمل قرار می‌گیرد. باید به دنبال شناسایی ریسک‌های سطح پرتفولیو نیز باشیم و آن‌ها را مدیریت کنیم؛ به عنوان مثال یک ریسک نامطلوب



می‌تواند خوش‌بینی زیاد از حد در برآورد منافع پروژه‌ها و طرح‌ها باشد و برنامه واکنش به این ریسک می‌تواند کمک گرفتن از مشاورهای خارج سازمان و استفاده از مکانیزم‌های برآورد پیشرفته باشد.

اقدام ۱۰: مشارکت ذی‌نفعان

Practice #10: Stakeholder Engagement

در این اقدام باید مطمئن شویم که نیازها و انتظارات ذی‌نفعان پرتفولیو شناسایی و محقق می‌شود و در نتیجه حمایت آن‌ها جلب خواهد شد.

مهم‌ترین ذی‌نفعان پرتفولیو مدیران ارشد شرکت هستند، زیرا سیستم مدیریت پرتفولیو بدون مشارکت کامل و حمایت دائمی آن‌ها موثر و موفق نخواهد بود.

یکی از مهم‌ترین عوامل در مدیریت مشارکت ذی‌نفعان، چه در سطح پروژه و طرح و چه در سطح پرتفولیو، ارتباطات موثر است. پس از شناسایی ذی‌نفعان باید نیازهای ارتباطی آن‌ها را شناخت و روش‌های مناسبی برای برقراری ارتباط موثر و دائمی با آن‌ها طراحی کرد.

کار دیگری که در این اقدام باید انجام داد آموزش دادن مدیران ارشد و نیروهای کلیدی سازمان است، زیرا هیچ چیز به اندازه داشتن درک کامل از سیستم مدیریت پرتفولیو نمی‌تواند حمایت آن‌ها را جلب کند.



اقدام ۱۱: حاکمیت سازمانی

Practice #11: Organizational Governance

هدف از این اقدام این است که شفافیت کاملی در مورد حاکمیت سیستم مدیریت پرتفولیو ایجاد شود؛ مطمئن شویم که تمام تصمیم‌گیری‌ها بر اساس سیستم حاکمیتی که تعریف شده است انجام می‌شود و نه خارج آن و همگی از ساختار حاکمیت پرتفولیو اطلاع دارند و آن را درک می‌کنند.

رایج‌ترین مشکل در این حوزه این است که بسیاری از مدیران ارشد و خصوصا مدیران عامل گاهی سعی می‌کنند پروژه‌های خاصی که اعتقاد دارند مهم است را به پورتفولیو تحمیل کنند تا حتی بدون اطلاع سیستم مدیریت پرتفولیو دستور اجرای آن را می‌دهند. چنین مواردی بسیار نامطلوب است و باید به هر شکل ممکن جلوی آن‌ها را گرفت.

از سوی دیگر باید حاکمیت را زیر نظر داشت و نارسایی‌های احتمالی آن را یافت و اصلاح کرد. به عنوان مثال ممکن است نیروهای کلیدی در شرکت وجود داشته باشند، بدون جایگان مناسب در سیستم حاکمیت پرتفولیو، و این مسئله باعث از دست دادن برخی فرصت‌ها شود. یا به عنوان مثال شاید برخی از ارکان حاکمیت پرتفولیو منافع واحدهای خود را به منافع شرکت ترجیح می‌دهند، که در این صورت باید یا رفتارشان اصلاح شود یا ترکیب حاکمیت تغییر داده شود.

همیشه باید یکی از اعضای هیات مدیره شرکت حامی سیستم مدیریت پرتفولیو باشد و خود را مالک آن بداند. اگر این فرد مشارکت کافی در سازمان نداشته باشد یا قدرت سازمانی بالایی نداشته باشد نیز حاکمیت دچار مشکل می‌شود و حتما باید به فکر جانشینی وی با فردی قدرتمندتر بود.



اقدام ۱۲: مدیریت منابع

Practice #12: Resource Management

بسیاری از منابع محدود سازمان بین پروژه‌ها و طرح‌ها مشترک هستند و شیوه تخصیص آن‌ها به پروژه‌ها تاثیر فراوانی در منافع پرتفولیو دارد.

تخصیص منابع محدود به پروژه‌ها باید کاملاً بر اساس اولویت‌ها و موازنه‌های انجام شده و در راستای بهینه کردن منافع باشد، نه بر اساس ضرورت‌های سطحی یا با ایده بهینه کردن تمام پروژه‌ها. ارتباط بین پروژه‌ها و اهداف استراتژیک سازمان خطی نیست و در نتیجه بهینه کردن تمام پروژه‌ها باعث بهینه شدن پرتفولیو نمی‌شود. باید با دیدگاه تحلیلی مناسبی مسئله را کل به جز سنجید و حالت بهینه پرتفولیو را که ممکن است حتی به ضعیف شدن برخی پروژه‌ها بیانجامد شناخت و اجرا کرد.

برای مدیریت مناسب منابع در سطح پرتفولیو برآوردهای مناسبی از منابع لازم برای تمام پروژه‌ها و طرح‌ها در اختیار داشت، در نتیجه یکی دیگر از کارهایی که باید در این اقدام انجام داد بررسی سیستم برآورد منابع در پروژه‌ها و طرح‌ها و کمک به اصلاح آن در صورت نیاز است.



فصل ۸ – استقرار سیستم مدیریت پرتفولیو

مسائل مهمی که باید در مورد استقرار سیستم مدیریت پرتفولیو در نظر داشته باشید از این قرارند:

۱. نیازی نیست که برای استقرار این سیستم منتظر بمانیم که سیستم‌های مدیریت پروژه و طرح به بلوغ برسند. حتی در زمانی که سیستم مدیریت پروژه و طرح مناسبی ندارد هم می‌توان سیستم مدیریت پرتفولیوی نسبتاً مناسبی مستقر کرد و این مسئله میزان موفقیت سازمان را افزایش خواهد داد.
۲. منافع ناشی از راه‌اندازی سیستم مدیریت پرتفولیو الزاماً بلند مدت نیستند. می‌توان با قدم‌های کوچک کار را شروع کرد، منافی برد و بعد سیستم را کامل‌تر کرد.
۳. بهتر است که سیستم مدیریت پرتفولیو یکباره مستقر نشود، زیرا تغییرات سازمانی بزرگ هم مقاومت ایجاد می‌کنند و این مقاومت ممکن است باعث شکست خوردن آن‌ها شود و هم این‌که فرصت اختصاصی‌سازی را محدود می‌کند. بهتر است که سیستم بسیار تدریجی و در قدم‌های کوچک مستقر شود.
۴. سیستم مدیریت پرتفولیو حتماً باید اختصاصی‌سازی (tailor) شود. سیستمی که در جای دیگری موفق است را نمی‌توانید در شرکت دیگری کپی کنید و انتظار داشته باشید که موفق شود. هر سازمان نیازها و شرایط خاص خودش را دارد.



۵. استقرار سیستم مدیریت پرتفولیو یک «تغییر سازمانی» است و مستقر نمی‌شود مگر این‌که کل سازمان تغییر کند و تمام مدیران ارشد در عمل از آن حمایت کنند و در قالب آن حرکت کنند. پس با استخدام چند مشاور و تهیه تعدادی فرم و جریان کار و مقاومت کردن در برابر تغییر هیچ چیزی نمی‌توان به دست آورد.

۶. استفاده از نرم‌افزارهای تخصصی ممکن است به سیستم مدیریت پرتفولیو کمک کند، ولی الزامی نیستند. به جریان انداختن شتابزده نرم‌افزارهای تخصصی فقط نتیجه معکوس دارد. آنچه مهم است راه‌اندازی سیستم، دریافت بازخورد و اصلاح آن است. این سیستم را بدون هیچ نوع نرم‌افزاری نیز می‌توان به جریان انداخت و بعد از این‌که واقعا به کار گرفته شد می‌توان به دنبال نرم‌افزار مناسبی گشت که کار آن را تسهیل کند.

سیستم مدیریت پرتفولیو را هم می‌توان یکباره و هم تدریجی مستقر کرد. حالت استقرار یکباره کوتاه‌تر انجام می‌شود، ولی فقط در سازمان‌هایی که محیط بسیار پایدار و بدون ریسک دارند و سیستم‌های مدیریت پروژه و طرح آن‌ها نیز بالغ است موفق خواهند بود. در اکثر موارد بهتر است که سیستم را تدریجی مستقر کرد. در این حالت یک یا چند حوزه که بیشترین اهمیت را دارند یا تغییر آن‌ها از همه ساده‌تر است انتخاب می‌شوند و سیستم مدیریت پرتفولیو در آن حوزه‌ها فعال می‌شود. بعد از این‌که در آن حوزه‌ها فعال شد و منافعی ایجاد کرد به سراغ حوزه‌های بعد می‌رویم.

اولین اقدام مدیریت پرتفولیو، یعنی «درک»، به سادگی قابل اجراست و معمولا نتایج بسیار مثبتی دارد، حتی اگر سایر اقدام‌ها به دنباله آن اجرا نشوند. همین‌که درکی اولیه از پروژه‌ها و طرح‌های سازمان به وجود بیاید کافی است که مبنای تصمیم‌گیری‌های مدیران ارشد قرار بگیرد. سایر اقدام‌ها به طور شهودی، کامل یا ناقص، در ذهن آن‌ها انجام خواهد شد. در مراحل بعدی استقرار به تدریج سایر اقدام‌ها نیز سازمان‌دهی شده، رسماً به اجرا در خواهند آمد.

در کنار این ماجرا لازم است که دفتر پرتفولیو نیز راه‌اندازی شود (اصل ۴). برای راه‌اندازی این دفتر می‌توان از روند استقرار استاندارد P30 استفاده کرد.



فصل ۹ - جمع‌بندی

استاندارد MoP یکی از معروف‌ترین استانداردهای مدیریت پرتفولیو است. در این کتاب آشنایی مختصری با این استاندارد پیدا کردیم. مواردی که مطرح شد از این قرار بودند:

- **مفاهیم کلی در مورد پرتفولیو و مدیریت پرتفولیو:** فراموش نکنید که مدیریت پرتفولیو مدیریتی کلان‌تر برای پروژه‌ها و طرح‌ها نیست، رویکرد متفاوتی به آن‌هاست. مدیریت پروژه و طرح بر «درست به نتیجه رسیدن» متمرکز هستند، در حالی که مدیریت پرتفولیو بر «به نتیجه درست رسیدن» متمرکز است. مهم‌ترین کاری که در این حوزه انجام می‌دهیم انتخاب بهترین پروژه‌ها و طرح‌هاست، نه پذیرفتن هر پروژه‌ای که می‌توانیم انجام دهیم. برای انتخاب پروژه‌ها و طرح‌ها نیز آن‌ها را با اهداف استراتژیک سازمان می‌سنجیم.
- **نقش‌ها و مسئولیت‌های پرتفولیو:** بحث نقش‌ها و مسئولیت‌ها در این کتاب به تفصیل مطرح نمی‌شوند، ولی به پنج نقش پیش‌فرض مدیریت پرتفولیو اشاره شد و دانستن آن‌ها درکی کلی از بخشی از حاکمیت سیستم به شما می‌دهد.
- **محصول‌ها مدیریتی پرتفولیو:** به محصول‌های مدیریتی، که به طور ساده شده (ولی نه چندان دقیق) می‌توان آن‌ها را اسناد مدیریتی نامید نیز اشاره شد. در MoP چهار محصول مدیریتی اصلی و



پنج محصول مدیریتی جزئی‌تر که زیرمجموعه چهار محصول اصلی قرار می‌گیرند معرفی شدند. محصولات اصلی از این قرارند:

- چهارچوب مدیریت پرتفولیو: برنامه‌ای ثابت که چهارچوب کلی سیستم مدیریت پرتفولیو را مشخص می‌کند و دایمی به شمار می‌رود؛ هرچند که دایما می‌تواند اصلاح شود و بهبود یابد.
- استراتژی پرتفولیو: برنامه‌ای کلان و بلندمدت است که اهداف پرتفولیو را در بازه‌ای طولانی (مثلاً پنج ساله) مشخص می‌کند.
- برنامه اجرای پرتفولیو: برنامه‌ای نسبتاً تفصیلی و کوتاه مدت است (یک ساله) که اهداف پرتفولیو را در آینده نزدیک تشریح می‌کند. این برنامه بیس‌لاین پرتفولیو به شمار می‌رود.
- داشبورد پرتفولیو: ابزار گزارش‌دهی و اطلاع‌رسانی رایج در مدیریت پرتفولیو به شمار می‌رود.

• **اصول مدیریت پرتفولیو: MoP** بر پنج اصل بنا شده است و باید تمام آن‌ها را در سازمان خود محقق سازید:

- اصل ۱: تعهد مدیریت ارشد
- اصل ۲: هماهنگی حاکمیت
- اصل ۳: هماهنگی استراتژیک
- اصل ۴: دفتر پرتفولیو
- اصل ۵: فرهنگ تغییر قوی



- چرخه‌های مدیریت پرتفولیو: MoP دو چرخه مدیریت پرتفولیو دارد و هر کدام از آنها تعدادی اقدام دارند که مجموعاً کارهایی که باید برای مدیریت پرتفولیو انجام شود را شرح می‌دهد:

- چرخه تعریف پرتفولیو

- اقدام ۱: درک
- اقدام ۲: دسته‌بندی
- اقدام ۳: اولویت‌بندی
- اقدام ۴: موازنه
- اقدام ۵: برنامه‌ریزی

- چرخه اجرای پرتفولیو

- اقدام ۶: کنترل مدیریتی
- اقدام ۷: مدیریت منافع
- اقدام ۸: مدیریت مالی
- اقدام ۹: مدیریت ریسک
- اقدام ۱۰: مشارکت ذی‌نفعان
- اقدام ۱۱: حاکمیت سازمانی
- اقدام ۱۲: مدیریت منابع



- **استقرار سیستم مدیریت پرتفولیو:** در پایان اشاره مختصری به برخی مسایل که باید در استقرار مدیریت پرتفولیو در نظر داشت شد؛ از جمله این که استقرار این سیستم وابسته به بلوغ سیستم‌های مدیریت پروژه و طرح نیست و بهتر است که آن را تدریجی استقرار داد.