

مدیریت پورتفولیو: مفاهیم و چالش های استقرار



PMP
علی واحدی دیز

- دارای مدرک کارشناسی ارشد مهندسی صنایع از دانشگاه تربیت مدرس
- دارای مدرک کارشناسی مهندسی صنایع از دانشگاه علم و صنعت ایران
- دارای مدرک **PgMP**, **PMP**, **RMP**, **SP** از مؤسسه مدیریت پروژه آمریکا (**PMI**)
- عضو فعال سازمان مدیریت پروژه آمریکا (**PMI**)
- عضو تیم تهیه و تدوین ویرایش ۲۰۰۸ استاندارد **PMBOK** و **Portfolio Management**
- مؤلف اولین کتاب مدیریت پروژه با سیستم مدیریت ارزش کسب شده در ایران
- سابقه تدریس بیش از ۲۸۰ دوره آموزشی در سازمانها و صنایع مختلف
- پرورش بیش از ۳۶۰ مدیر پروژه حرفه ای (**PMP**) در ایران
- پرورش بیش از ۱۲۰ دستیار حرفه ای مدیر پروژه (**IPMA Level D**) در ایران
- ۱۸ سال تجربه در زمینه مدیریت پروژه و بسط و گسترش استراتژیها (هوشین و **BSC**)
- دارای کمربند مشکی **BSC** و گواهینامه تربیت مدرس **BSC** از مؤسسه **BSC** آمریکا
- ارزیاب جایزه ملی تعالی سازمانی (**EFQM**)
- مدیر پروژه بسط و گسترش استراتژی، مدیر پروژه احداث مجموعه ورزشی، مدیر طرح و برنامه شرکت ساپکو و مشاور قائم مقام ارشد مدیرعامل ایران خودرو.

www.RSRastak.com

مدیریت پورتفولیو: مفاهیم و چالش های استقرار

PfM **بخش اول**

مفاهیم بنیادین

- ❖ پروژه
- ❖ طرح
- ❖ پورتفولیو
- ❖ مدیریت پورتفولیو



www.RSRastak.com

۳

PfM **پروژه و موفقیت مدیریت پروژه**

ریسک ⚠️



کیفیت

زمان

هزینه

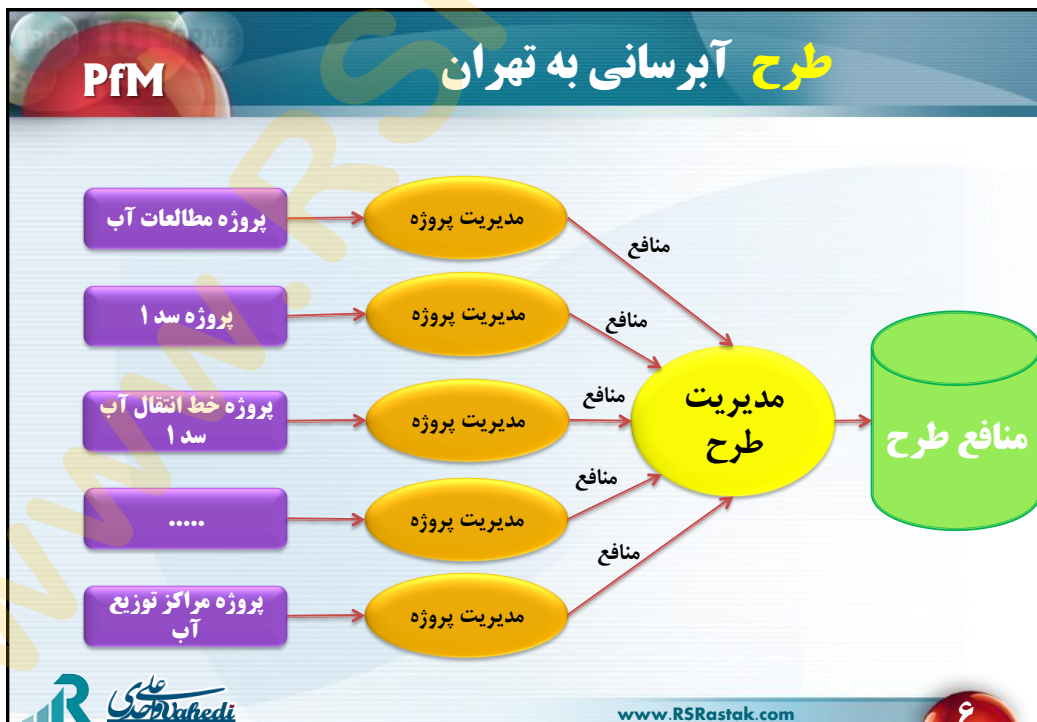
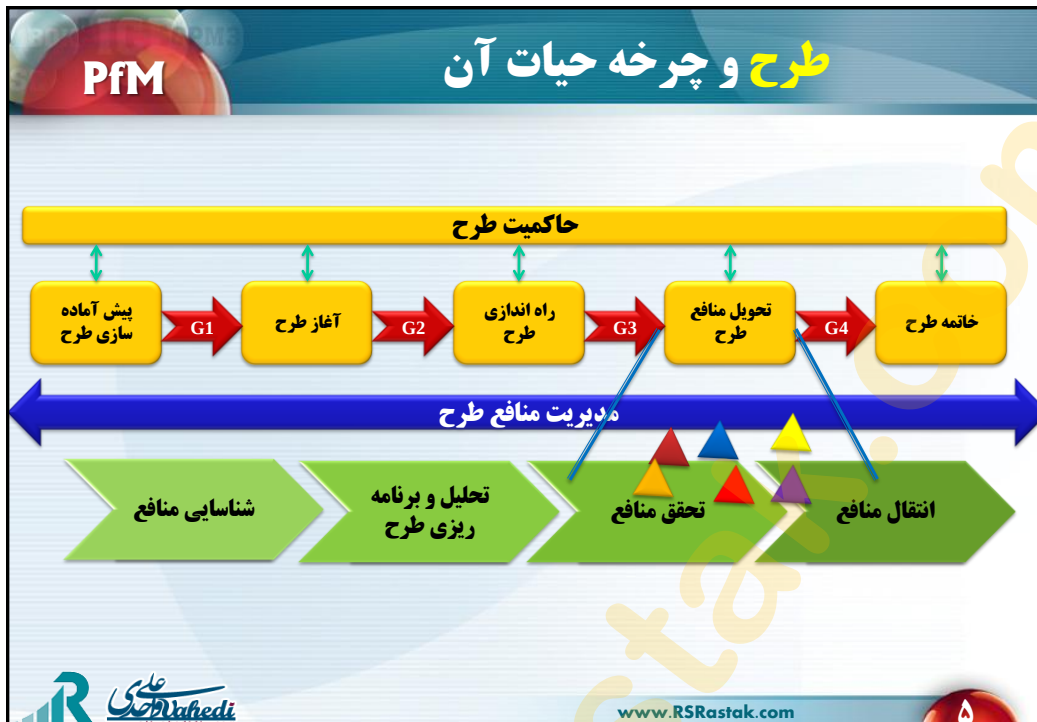
منبع

محدوده

www.RSRastak.com

۴

مدیریت پورتفولیو: مفاهیم و چالش های استقرار



مدیریت پورتفولیو: مفاهیم و چالش های استقرار



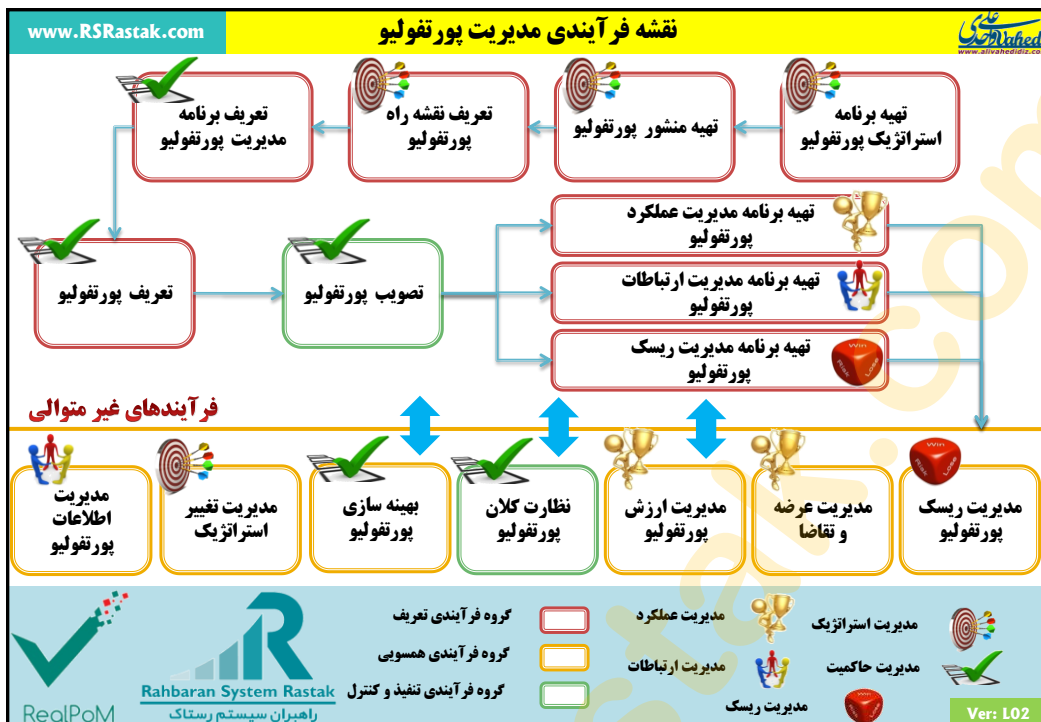
مدیریت پورتفولیو: مفاهیم و چالش های استقرار



مدیریت پورتفولیو: مفاهیم و چالش های استقرار



مدیریت پورتفولیو: مفاهیم و چالش های استقرار



PFM تهیه برنامه استراتژیک پورتفولیو

کدام پورتفولیو؟
چه تعداد پورتفولیو در یک شرکت داریم؟

- شرکت های تولیدی و خدماتی
- شرکت های پروژه محور
- شرکت های کارفرمایی
- شرکت های پیمانکاری

برنامه استراتژیک پورتفولیو را از چه ورودی اصلی استخراج کنیم؟

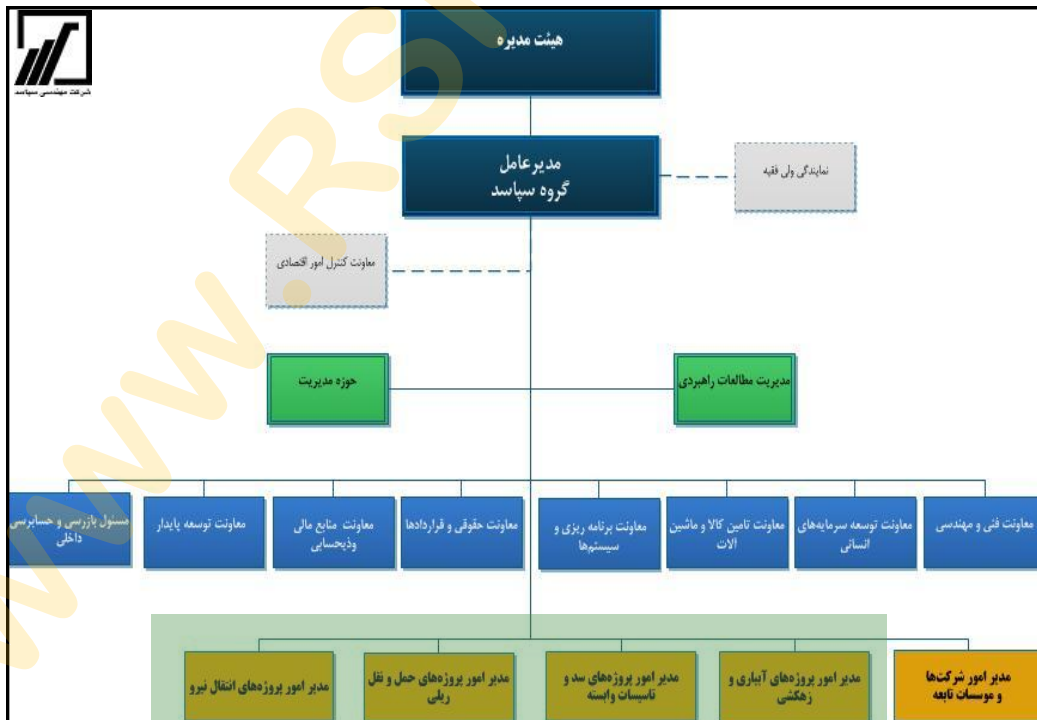
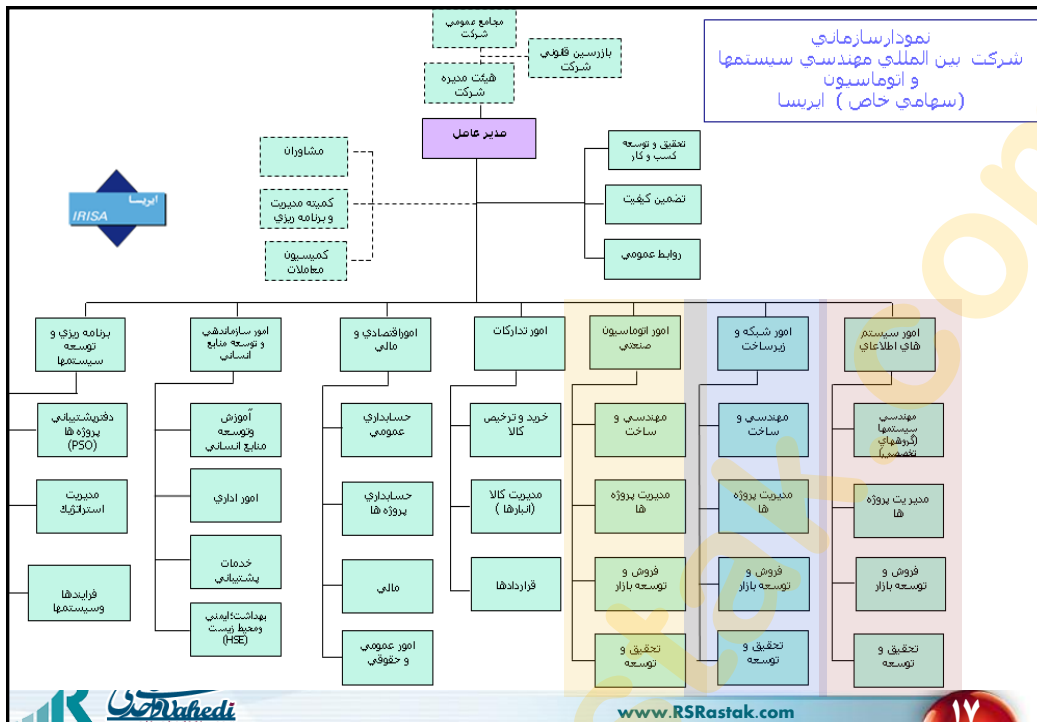
Portfolio Strategy

www.RSRastak.com ۱۴

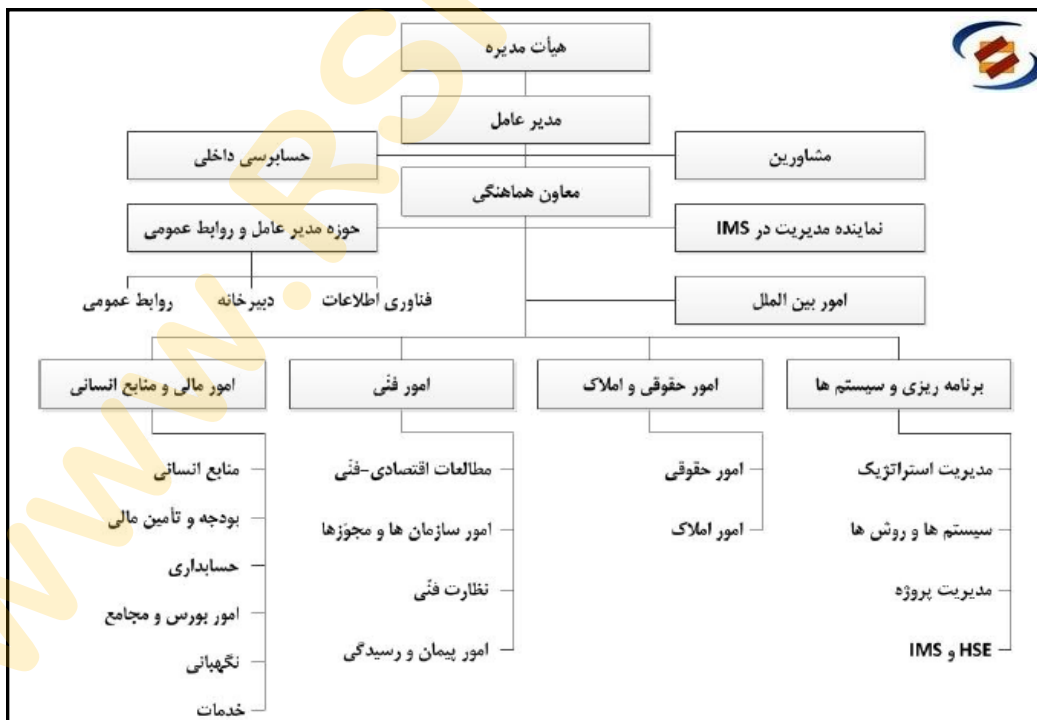
مدیریت پورتفولیو: مفاهیم و چالش های استقرار



مدیریت پورتفولیو: مفاهیم و چالش های استقرار



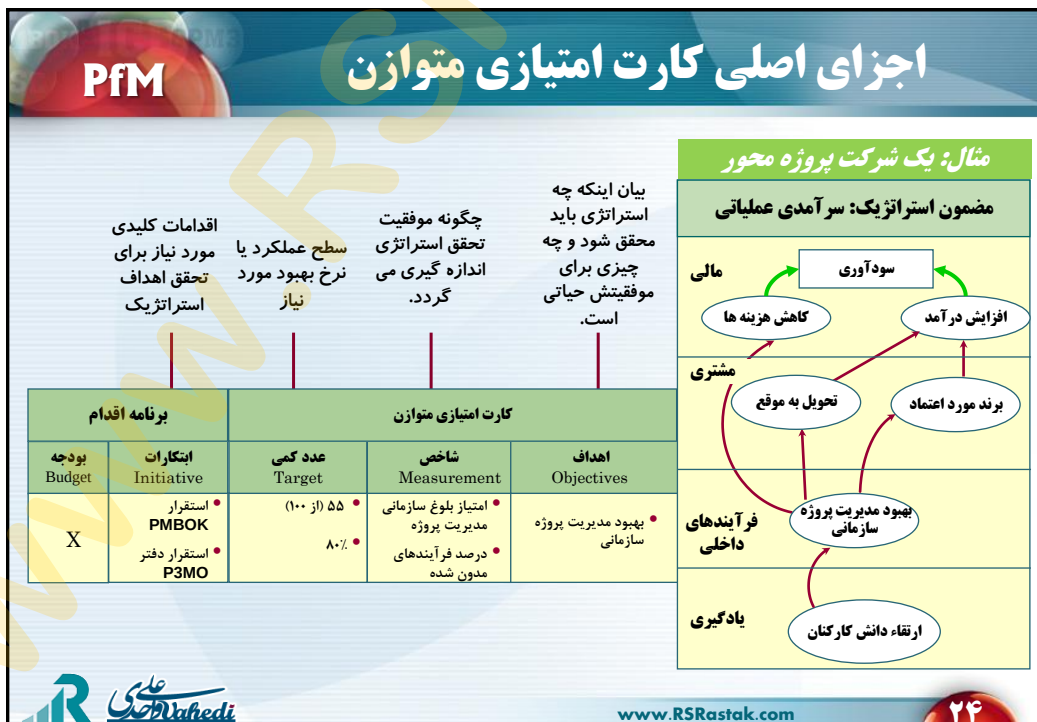
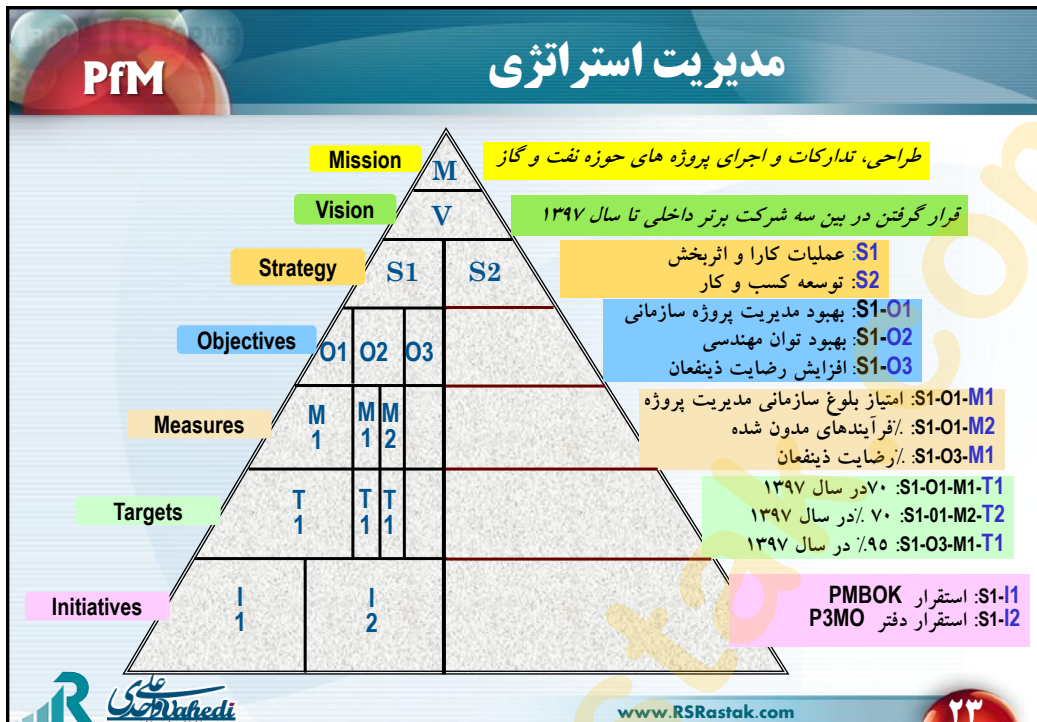
مدیریت پورتفولیو: مفاهیم و چالش های استقرار



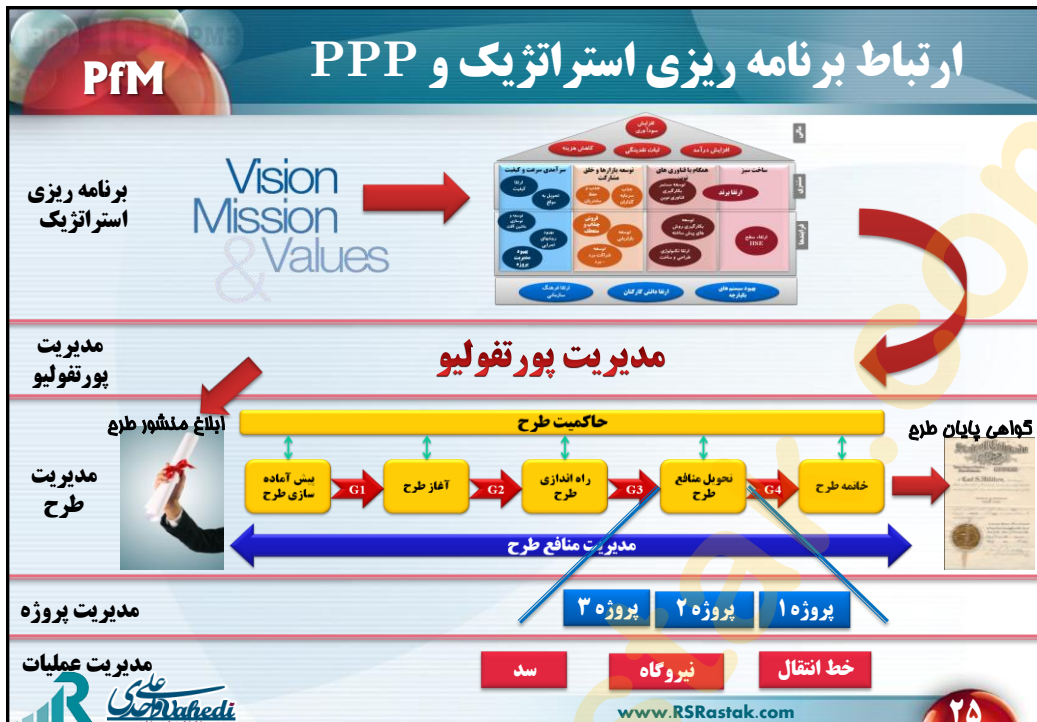
مدیریت پورتفولیو: مفاهیم و چالش های استقرار



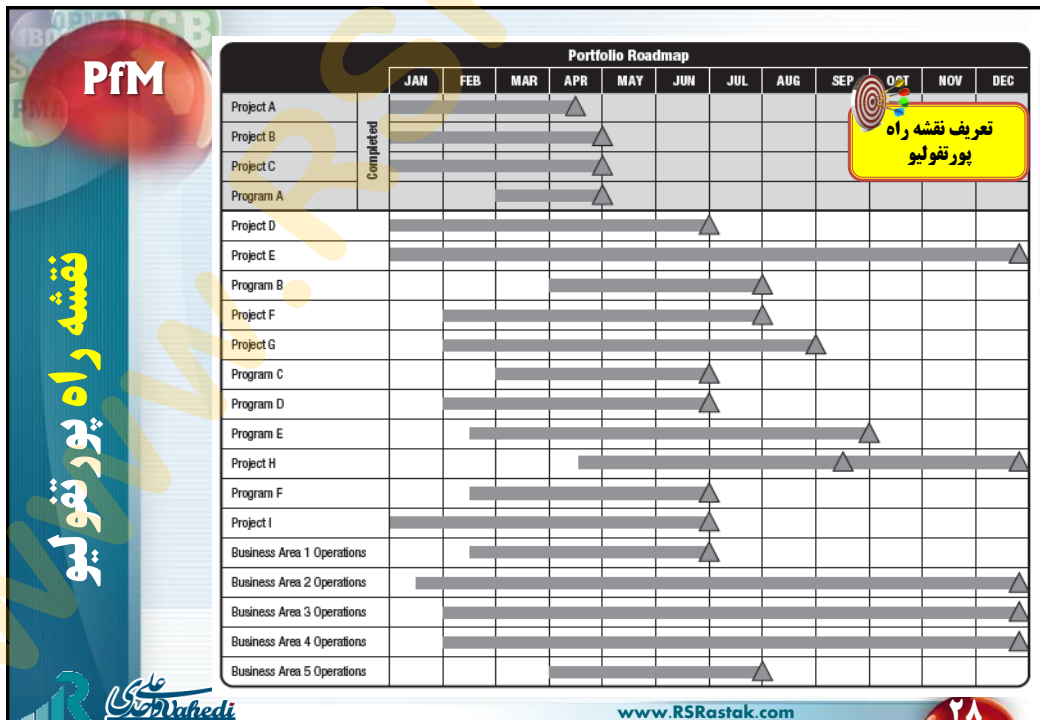
مدیریت پورتفولیو: مفاهیم و چالش های استقرار



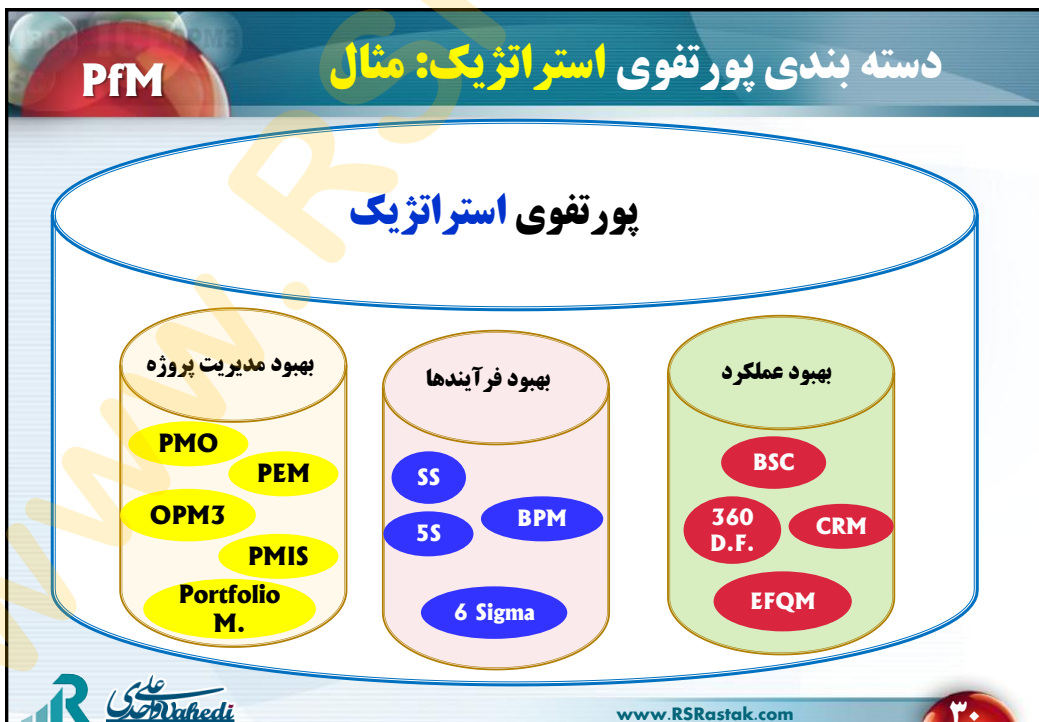
مدیریت پورتفولیو: مفاهیم و چالش های استقرار



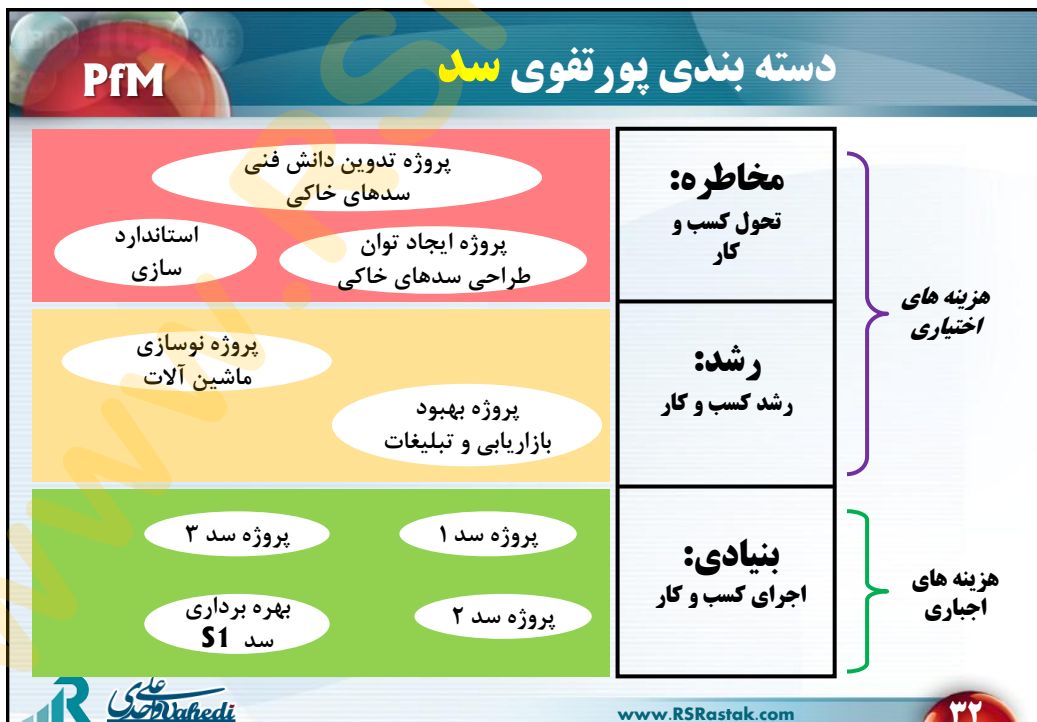
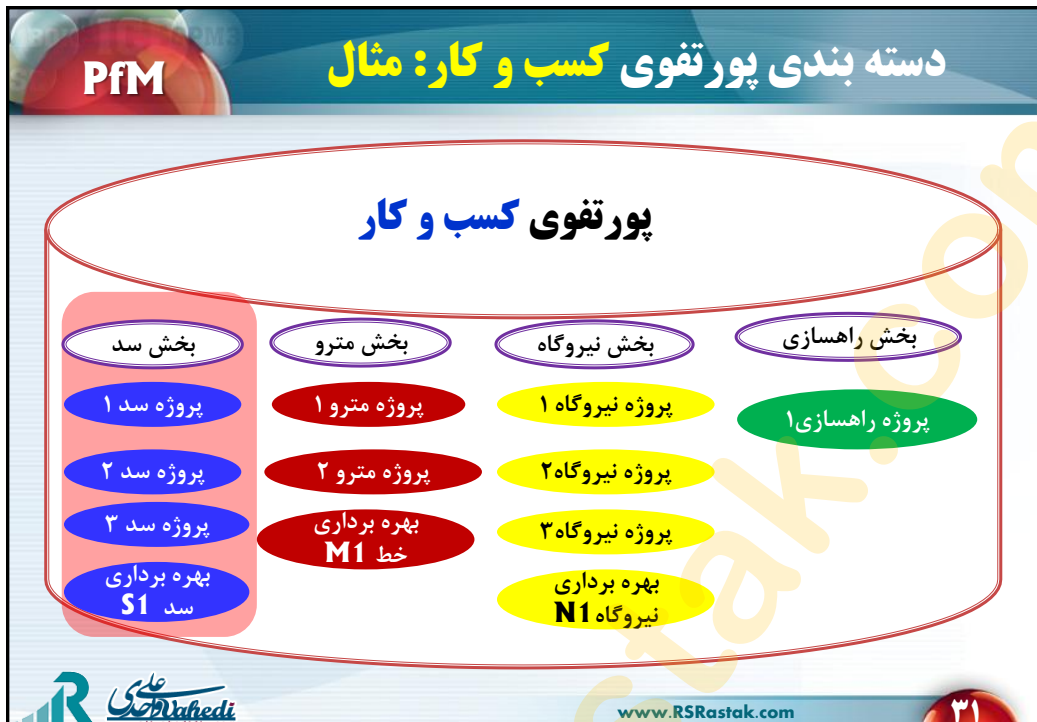
مدیریت پورتفولیو: مفاهیم و چالش های استقرار



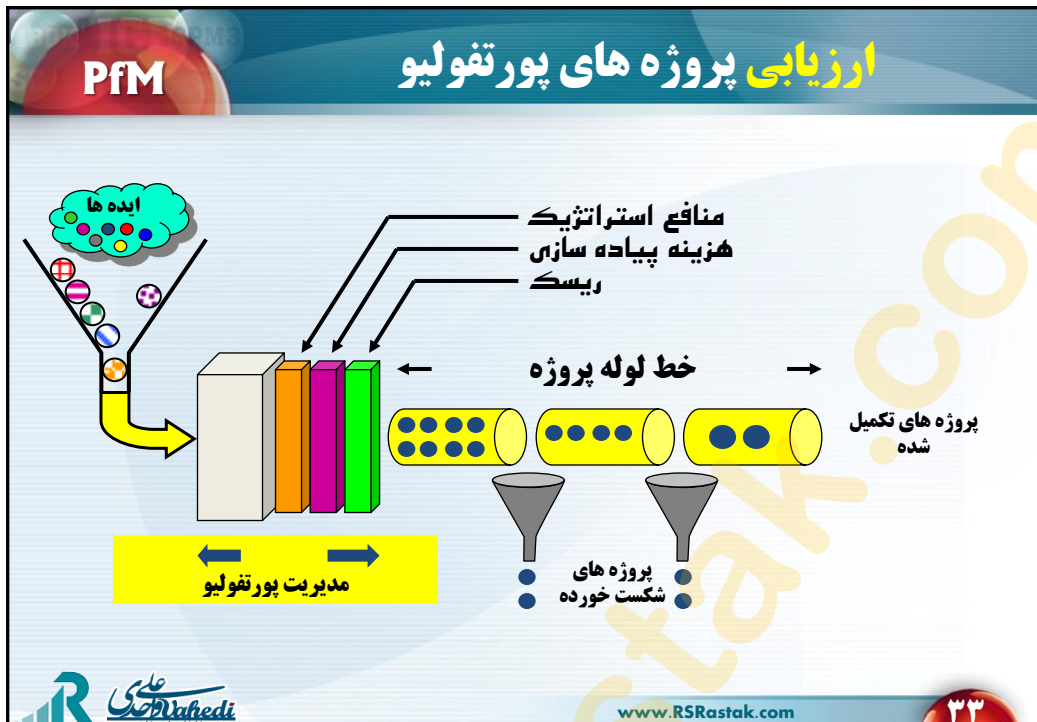
مدیریت پورتفولیو: مفاهیم و چالش های استقرار



مدیریت پورتفولیو: مفاهیم و چالش های استقرار



مدیریت پورتفولیو: مفاهیم و چالش های استقرار



PfM **مثالهایی از معیارهای ارزیابی**

معیارهای ارزیابی، باید قادر باشند تا میزان مشارکت هر یک از اجزای پورتفولیو در راستای تحقق اهداف و استراتژی های سازمانی را اندازه گیری نمایند.

مثالهایی از معیارهای ارزیابی عبارتند از:

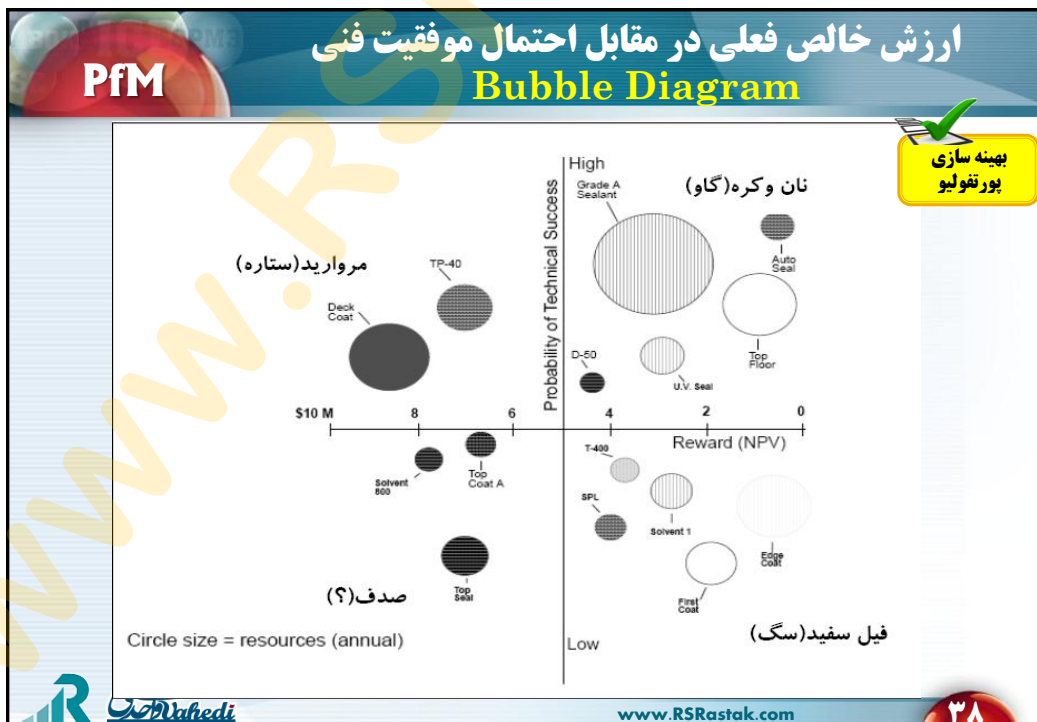
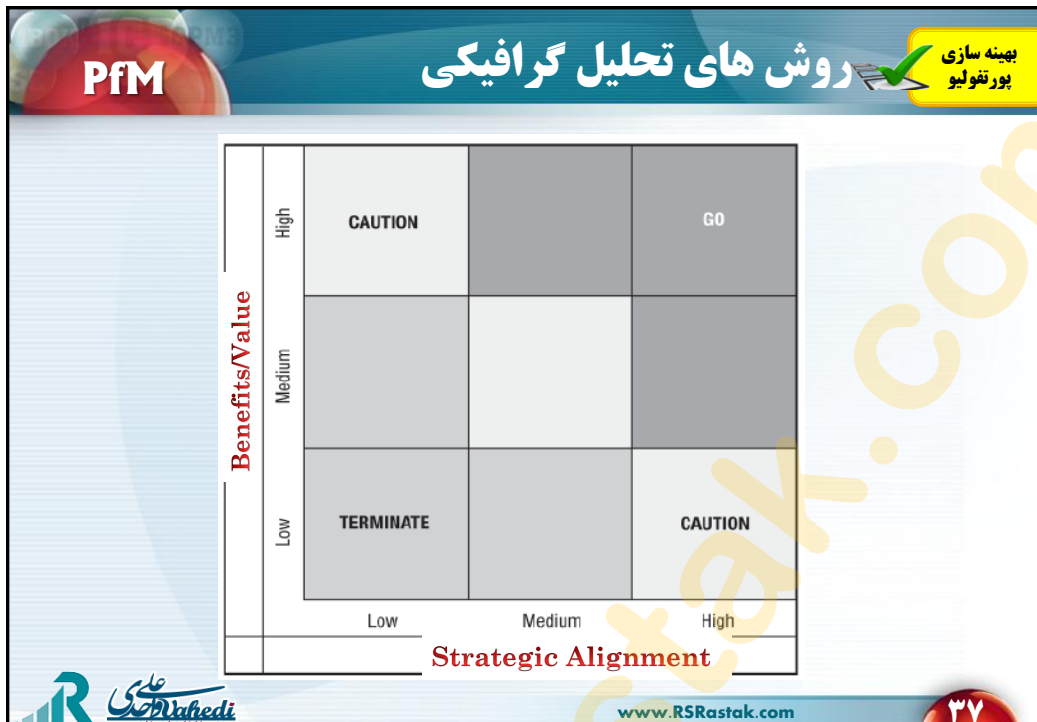
- همسویی با استراتژی های سازمانی،
- منافع مالی (درآمد، سود، کاهش هزینه ها، NPV, IRR, ROI)،
- منافع غیرمالی (رضایت مشتری، ارتقاء برند، افزایش سهم بازار)،
- سهم بازار (رشد بازار یا ایجاد بازارهای جدید)،
- هزینه ها،
- میزان وابستگی ها،
- میزان ریسک،
- رعایت قوانین و مقررات،
- توانمندی و ظرفیت منابع انسانی،
- توانمندی و ظرفیت تکنولوژیکی.

www.RSRastak.com

مدیریت پورتفولیو: مفاهیم و چالش های استقرار



مدیریت پورتفولیو: مفاهیم و چالش های استقرار



مدیریت پورتفولیو: مفاهیم و چالش های استقرار



PfM

تصویب (اجزای) پورتفولیو



تصویب پورتفولیو

■ فعالیت های کلیدی این فرآیند عبارتند از:

- **ابلاغ حکم** "تهیه پروپوزال" یا "اجرای" هر یک از اجزای مصوب پورتفولیو،
- **تخصیص منابع** (مالی و غیرمالی) برای اجزای مصوب پورتفولیو،
- **جابجایی** سرمایه و منابع از اجزای کنسل شده و یا غیرفعال شده پورتفولیو به اجزای فعال شده و یا مخزن منابع،
- **تبادل** تصمیمات، تغییرات و ابلاغیه های مربوط به اجزای پورتفولیو.



www.RSRastak.com

۳۹



مدیریت پورتفولیو: مفاهیم و چالش های استقرار

PfM ارتباط بین اهداف استراتژیک، شاخص ها و پروژه ها

مثال: یک شرکت پروژه محور

مضمون استراتژیک: سرآمدی عملیاتی

سودآوری
مالی
افزایش درآمد
کاهش هزینه ها
مشتری
برند مورد اعتماد
تمویل به موقع
فرآیندهای داخلی
بهبود مدیریت پروژه سازمانی
ارتقاء دانش کارکنان
یادگیری

بیان اینکه چه استراتژی باید محقق شود و چه چیزی برای موفقیتش حیاتی است.

چگونه موفقیت تحقق استراتژی اندازه گیری می گردد.

سطح عملکرد یا نرخ بهبود مورد نیاز

اقدامات کلیدی مورد نیاز برای تحقق اهداف استراتژیک

برنامه اقدام		کارت امتیازی متوازن		
بودجه Budget	ابتکارات Initiative	عدد کمی Target	شاخص Measurement	اهداف Objectives
Xxx\$	استقرار PMBOK استقرار دفتر P3MO	۵۵ (از ۱۰۰) ۸۰٪	امتیاز بلوغ سازمانی مدیریت پروژه درصد فرآیندهای مدون شده	بهبود مدیریت پروژه سازمانی

www.RSRastak.com ۴۱

PfM تهیه برنامه مدیریت ارتباطات پورتفولیو

تهیه برنامه مدیریت ارتباطات پورتفولیو

تهیه PCMP

شناسایی ذینفعان

تحلیل ذینفعان

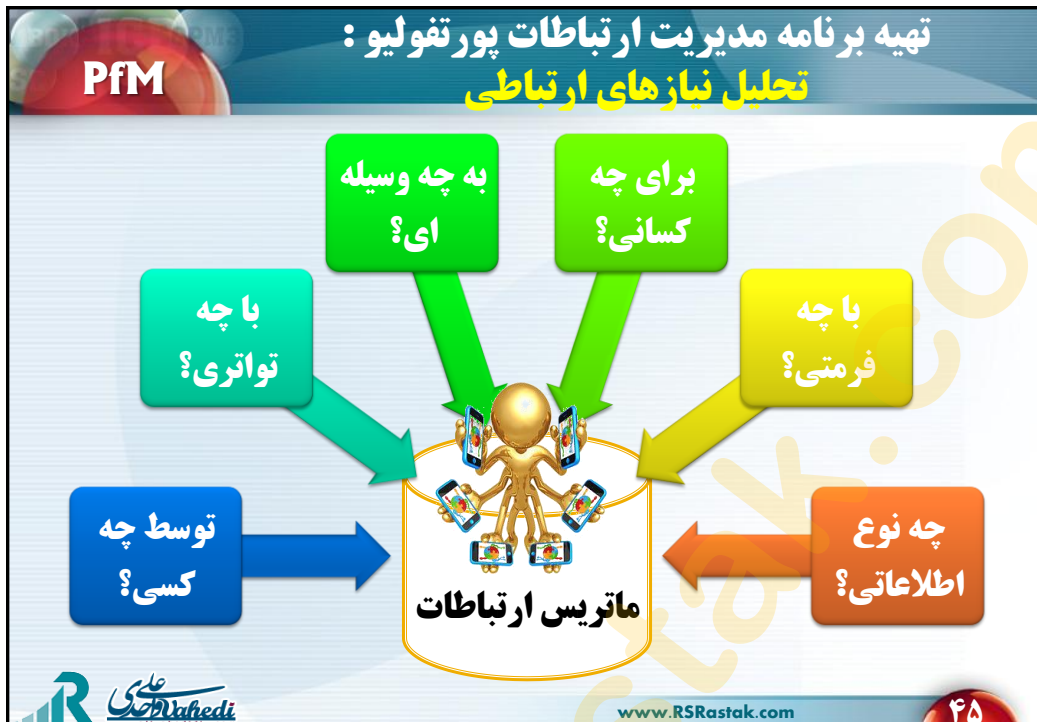
تحلیل نیازهای ارتباطی

www.RSRastak.com ۴۲

مدیریت پورتفولیو: مفاهیم و چالش های استقرار



مدیریت پورتفولیو: مفاهیم و چالش های استقرار

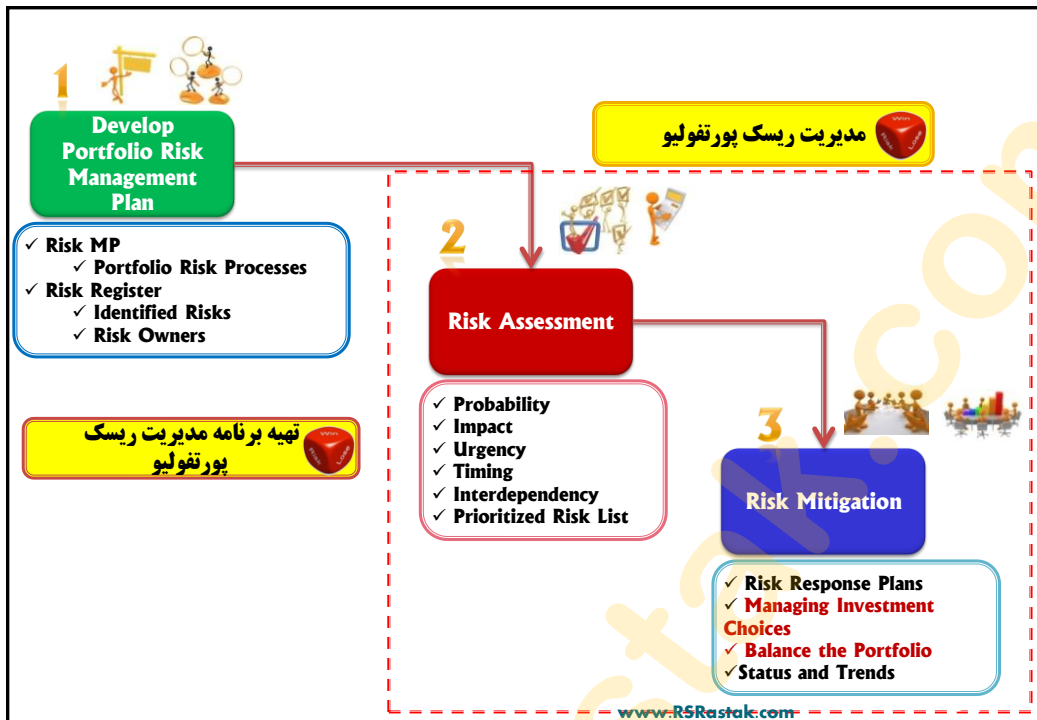


PfM نمونه ای از برنامه ارتباطات پورتفولیو

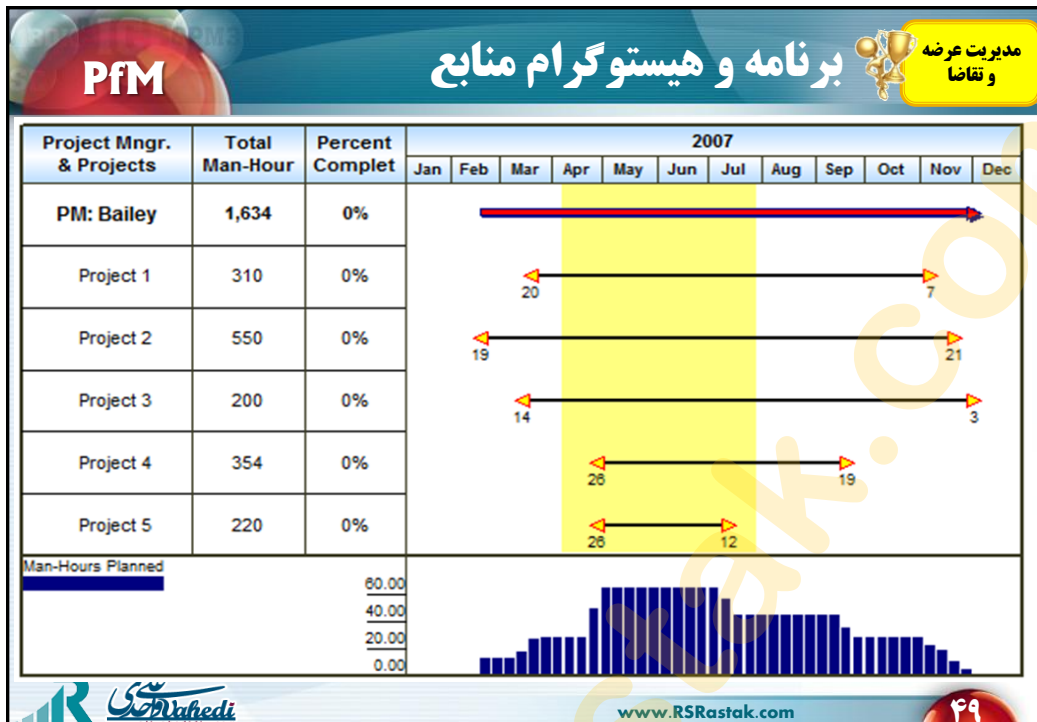
اطلاعات / ارتباطات	تواتر	دریافت کنندگان / ذینفعان	وسیله ارتباطی
داشبورد پورتفولیو (Portfolio Dashboard)	هفتگی	مدیرعامل مامیان پروژه مدیر پورتفولیو PMO	جلسات کمیته راهبری، ایمیل، داشبورد پورتفولیو در پورتال داخلی
تصمیمات کمیته راهبری پورتفولیو (Portfolio Governance Decisions)	ماهانه و فصلی	مامیان پروژه مدیر پورتفولیو PMO مدیر قراردادها	پورتال داخلی

www.RSRastak.com ۴۶

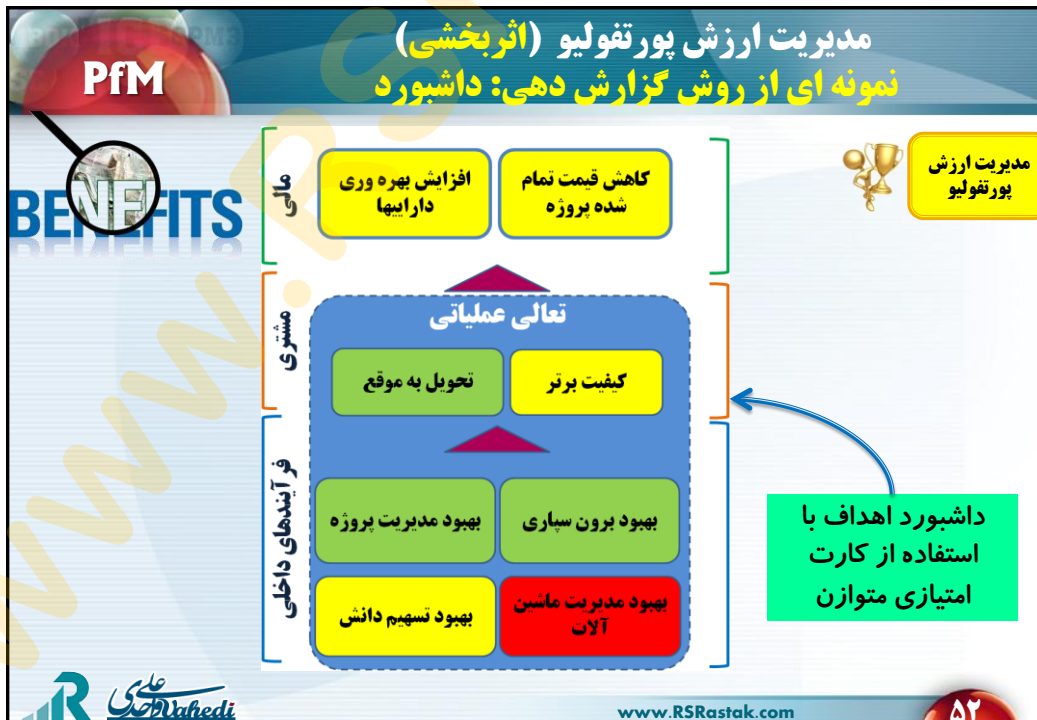
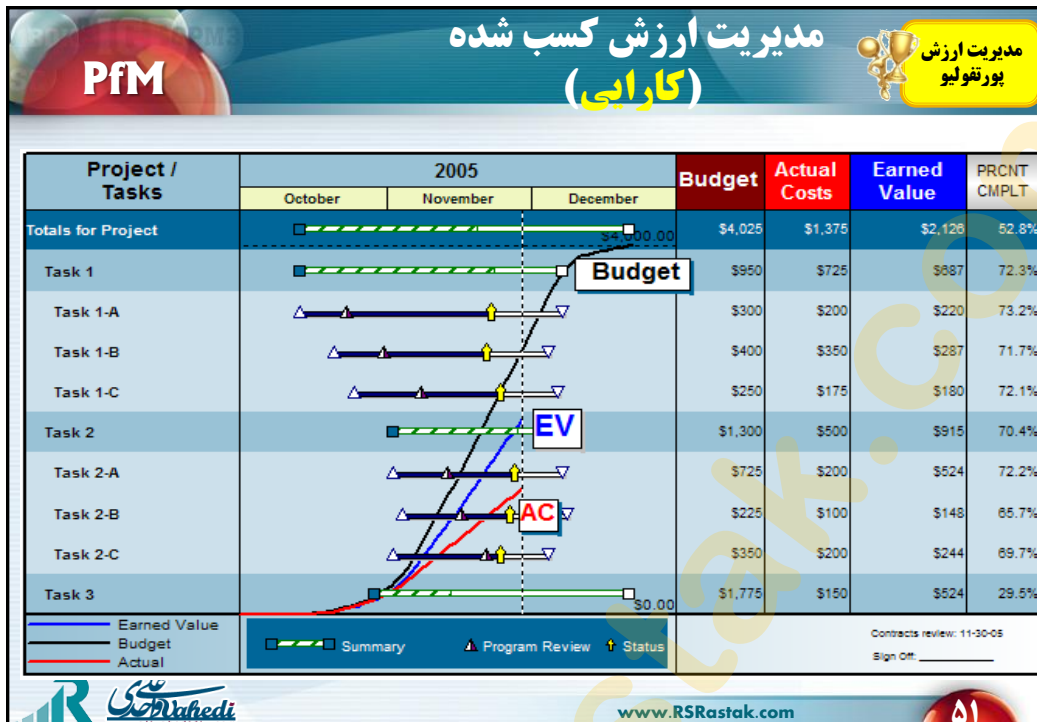
مدیریت پورتفولیو: مفاهیم و چالش های استقرار



مدیریت پورتفولیو: مفاهیم و چالش های استقرار



مدیریت پورتفولیو: مفاهیم و چالش های استقرار



مدیریت پورتفولیو: مفاهیم و چالش های استقرار

Pfm

نظارت کلان پورتفولیو

نظارت کلان پورتفولیو



هدف این فرآیند نظارت پورتفولیو به منظور اطمینان از همسویی با استراتژی و اهداف سازمانی و اتخاذ تصمیمات حاکمیتی در پاسخ به آخرین عملکرد، تغییرات، ریسک ها و موضوعات پورتفولیو می باشد.

اقدامات مهم این فرآیند عبارتند از:

- **بررسی و مرور** اطلاعات پورتفولیو از قبیل: منابع، ریسک ها، عملکرد و اطلاعات مالی؛
- **برگزاری جلسات منظم** و یا **موردی** برای مرور عملکرد و تصمیم گیری؛
- **اطمینان از رعایت** استانداردهای سازمانی؛
- **گزارش دهی تغییرات** و اطلاعات (منابع، ریسک، عملکرد و مالی) پورتفولیو؛
- **تبادل تصمیمات حاکمیتی** اخذ شده.





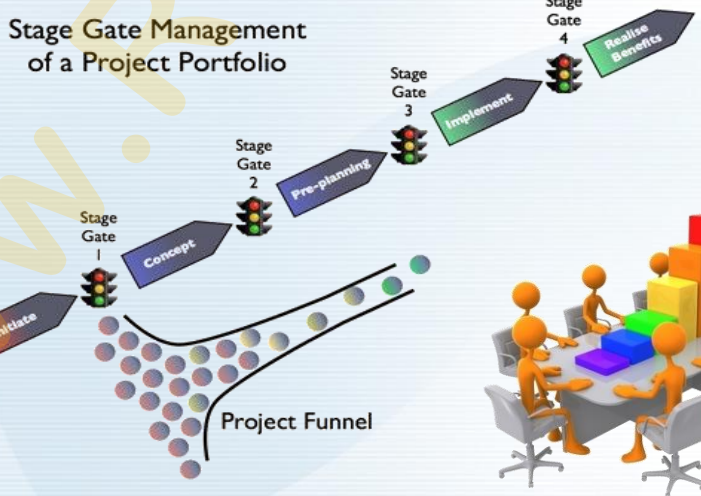
www.RSRastak.com

۵۳

Pfm

جلسات مرور عملکرد: مابستونهای کلیدی

نظارت کلان پورتفولیو






www.RSRastak.com

۵۴



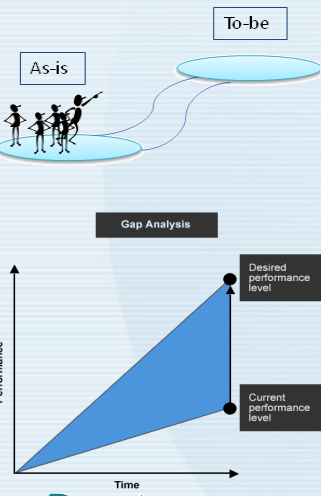
مدیریت پورتفولیو: مفاهیم و چالش های استقرار



مدیریت تغییر استراتژیک



مدیریت تغییر استراتژیک



این فرآیند، مدیر پورتفولیو را قادر می سازد تا به طور **پیش فعال** تغییرات در استراتژی سازمانی را مدیریت کرده و توان او را بر پذیرش و اقدام بر روی تغییر استراتژیک مهم که بر برنامه ریزی و مدیریت پورتفولیو تأثیر می گذارد، ارتقاء دهد.

وقتی استراتژی تغییر کرد، وضعیت "آنچه هست" باید با وضعیت "آنچه باید باشد" مقایسه گردد و در نتیجه همه اجزای پورتفولیو باید با این تغییر استراتژیک همسو گردند (تغییر اولویت پروژه ها، جابجایی منابع و ...).



www.RSRastak.com

۵۵



مدیریت اطلاعات پورتفولیو



مدیریت اطلاعات پورتفولیو

این فرآیند شامل جمع آوری، ذخیره سازی، و تحویل به موقع اطلاعات پورتفولیو به ذینفعان مطابق با نیازهای اطلاعاتی شان می باشد.

برای ارائه مؤثر اطلاعات می توان از نرم افزارهای بسیاری استفاده نمود. مانند: مایکروسافت آفیس، پریمورا، مایکروسافت پروجکت و ...

دسترسی ضعیف به اطلاعات به روز، عامل اصلی شکست بسیاری از پروژه ها است.



www.RSRastak.com

۵۶

مدیریت پورتفولیو: مفاهیم و چالش های استقرار



PfM بخش سوم

چالش بزرگ

- بررسی آماری مدیریت پورتفولیو
- بررسی بهترین ها
- دلایل استفاده از مدیریت پورتفولیو

PMI's PULSE OF THE PROFESSION IN-DEPTH REPORT

PORTFOLIO MANAGEMENT 2012

www.RSRastak.com

مدیریت پورتفولیو: مفاهیم و چالش های استقرار

Pfm

چرا مدیریت پورتفولیو؟

62%

of projects at organizations that described themselves as highly effective in portfolio management met or exceeded expected ROI.

Source: PMI's 2012 Pulse of the Profession In-Depth Report: Portfolio Management

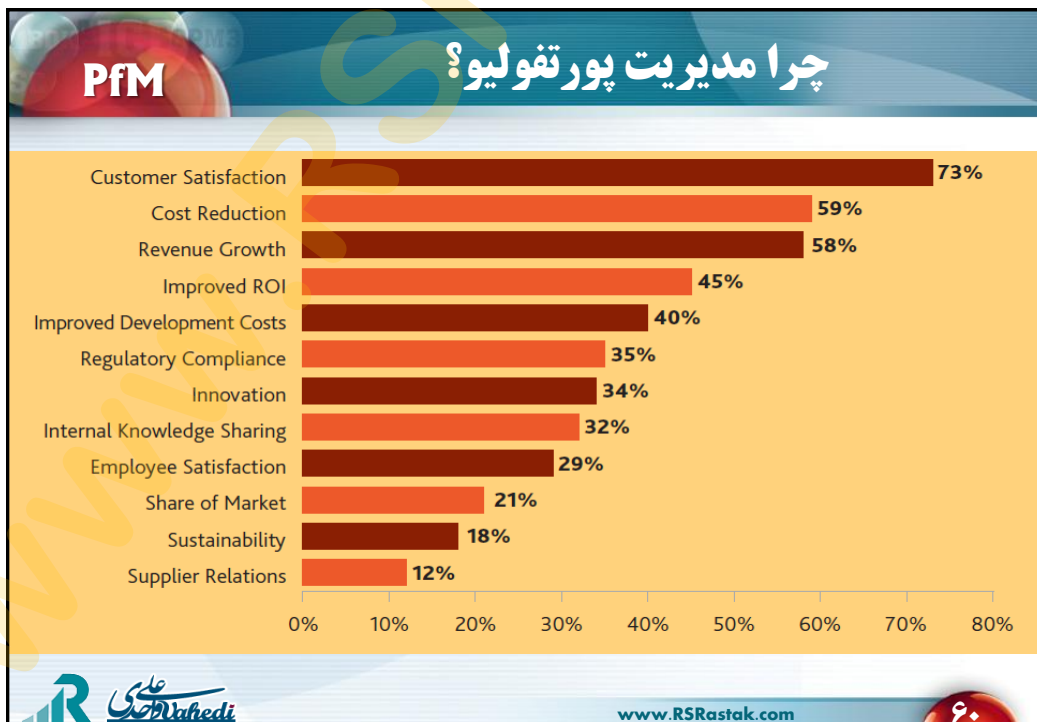
براساس تحقیق موسسه مدیریت پروژه آمریکا (PMI)، ۶۲٪ از پروژه ها در سازمانهایی که خودشان را در مدیریت پورتفولیو موفق می دانند، شاخص بازگشت سرمایه (ROI) مورد انتظارشان را یا محقق کرده اند و یا فراتر از آن رفته اند.

علیرغم موفقیت های فوق، لازم به ذکر است که **تعداد کمی** از این شرکت ها، **واقعاً** مدیریت پورتفولیو را به خوبی اجرا کرده اند.

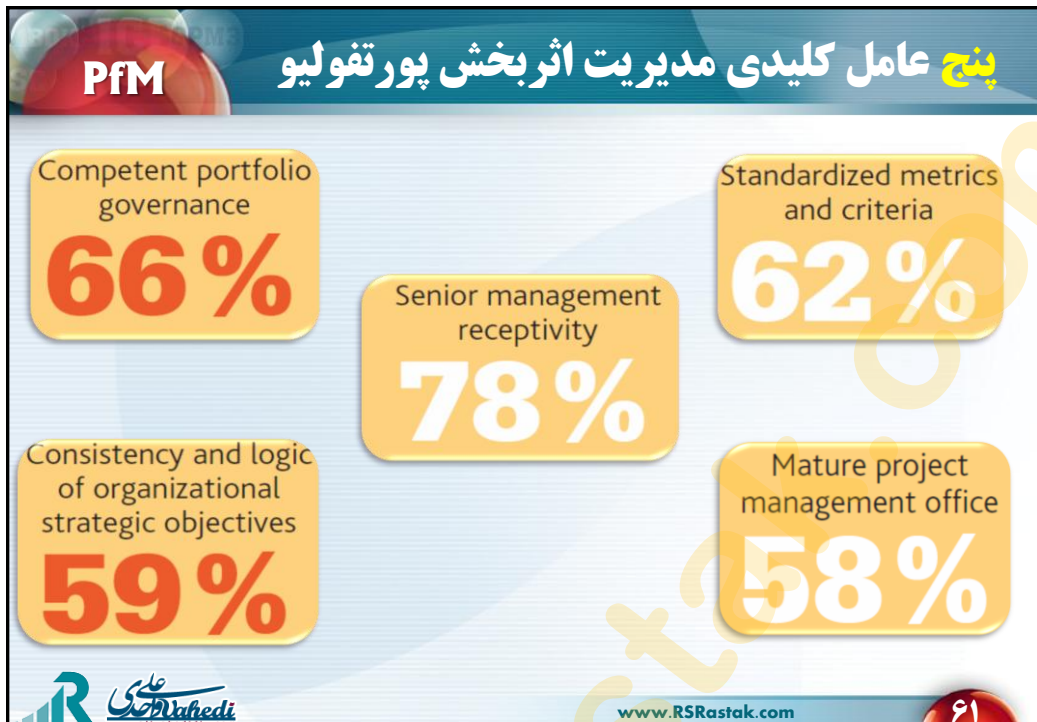
علی مهدی

www.RSRastak.com

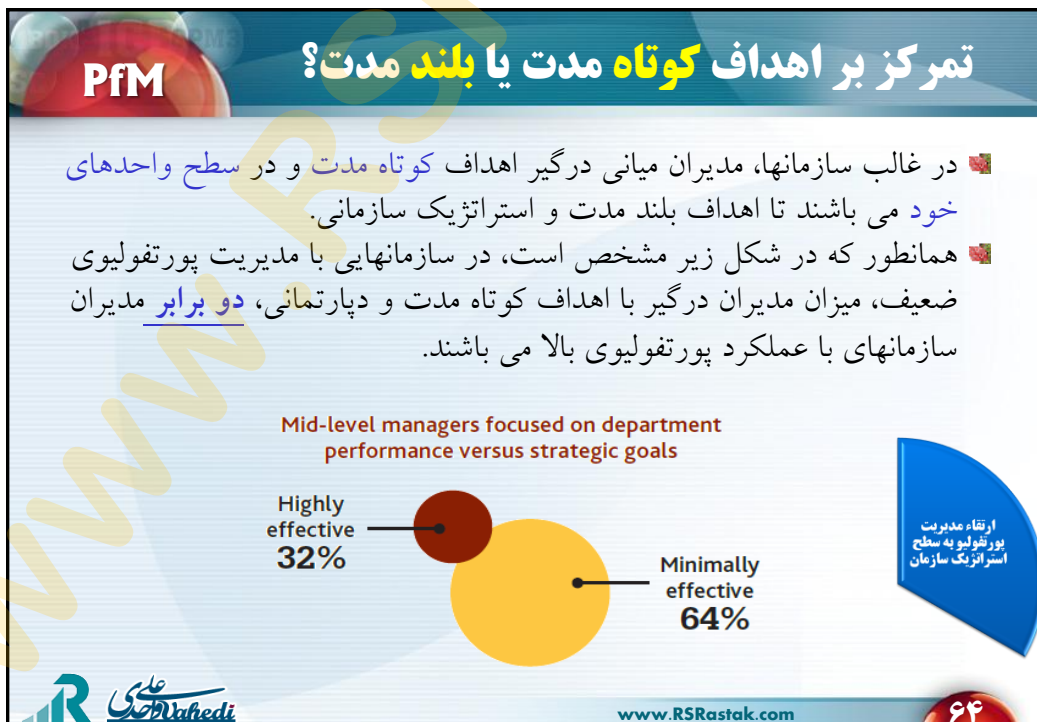
۵۹



مدیریت پورتفولیو: مفاهیم و چالش های استقرار



مدیریت پورتفولیو: مفاهیم و چالش های استقرار



مدیریت پورتفولیو: مفاهیم و چالش های استقرار

PfM **مدیریت پورتفولیو و نوآوری**

در بسیاری از سازمانها، **نوآوری** یکی از موضوعات مهم استراتژیک در بهبود عملیات کسب و کارشان می باشد.

مدیریت پورتفولیو، در سازمانهای با اثربخشی بالا، **دو برابر** بیشتر از سازمانهای با عملکرد پایین موجب نوآوری شده است.

Portfolio management enables innovation

Highly effective 45%

Minimally effective 26%

ارتقاء مدیریت پورتفولیو به سطح استراتژیک سازمان

www.RSRastak.com

۶۵

PfM **ایجاد فرهنگ پورتفولیو محوری**

برای اینکه مدیریت پورتفولیو بخشی از **DNA** سازمانی شود، رهبران باید زمان، آموزش و منابع لازم برای تزریق تدریجی تجارب برتر به افکار، باورها و اقدامات همه افراد سازمان از کارمندان تا مدیران ارشد را تخصیص دهند.

برای پرورش فرهنگ مدیریت پورتفولیو در سازمان، رهبران سازمانی باید موارد زیر را انجام دهند:

- اولویت دهی به مدیریت پورتفولیو بعنوان یک روش **دارای ارزش افزوده**،
- تخصیص منابع** به مدیریت پورتفولیو،
- آموزش** رهبران و همکاران برای درک و بکارگیری مدیریت پورتفولیو.

ایجاد فرهنگ پورتفولیو محوری

www.RSRastak.com

۶۶

مدیریت پورتفولیو: مفاهیم و چالش های استقرار

PfM **ایجاد فرهنگ پورتفولیو محوری**

اولویت دهی به مدیریت پورتفولیو بعنوان یک روش دارای ارزش افزوده:

- مدیران ارشد باید حمایت خود را از طریق ارتباطات و سرمایه گذاری نشان دهند. این یکی از مهمترین ابزارهایی است که می تواند مدیریت پورتفولیو را از یک ابزار اجباری به یک ابزار دارای ارزش افزوده تبدیل کند.
- در حال حاضر، بیشتر از نیمی از سازمانهای با اثربخشی پایین، هنوز مدیریت پورتفولیو را به عنوان فرآیندی برای مرور اداری (نظارت) می دانند و این یعنی ۳ برابر بیشتر از سازمانهای با اثربخشی بالا.

Portfolio management viewed as an administrative-review process

Minimally effective 53%

Highly effective 14%

ایجاد فرهنگ پورتفولیو محوری

www.RSRastak.com ۶۷

PfM **ایجاد فرهنگ پورتفولیو محوری**

تخصیص منابع به مدیریت پورتفولیو:

- مدیریت پورتفولیو نیازمند بکارگیری حرفه ای ترین هاست. بنابراین سازمانها باید بر روی استعدادهای درست سرمایه گذاری نمایند.
- اغلب مدیران پورتفولیو در سازمانهای اثربخش بیشتر از ۷۵٪ زمان خود را صرف مدیریت پورتفولیو می کنند و در مقابل، این عدد در سازمانهای با اثربخشی پایین حدود ۳۰٪ است.

Dedicated resources enhance portfolio management

Minimally effective 30%

Highly effective 52%

ایجاد فرهنگ پورتفولیو محوری

www.RSRastak.com ۶۸

مدیریت پورتفولیو: مفاهیم و چالش های استقرار



مدیریت پورتفولیو: مفاهیم و چالش های استقرار

PfM **پیاده سازی ابزارها و تجارب مناسب**

برای چابک باقی ماندن و حفظ مزیت رقابتی، لازم است سازمان به ابزارها و تجارب مناسب مدیریت پورتفولیو مجهز شود.

سازمانهای با اثربخشی بالا **حدوداً ۵ برابر بیشتر** از سازمانهای دیگر از ابزارهای اولویت بندی بهره می برند و همچنین **۲ برابر** دیگران از **نرم افزارهای** خاص طراحی شده برای مدیریت پورتفولیو استفاده می کنند.

Use of formal prioritization tools

Minimally effective 13%

Highly effective 63%

پیاده سازی ابزارها و تجارب مناسب

www.RSRastak.com

۷۱

PfM **پیاده سازی ابزارها و تجارب مناسب**

استاندارد سازی مدیریت پورتفولیو در سازمان موجب بهبود اثربخشی می شود.

سازمانهای با اثربخشی پایین، **۳ برابر بیشتر** از سازمانهای اثربخش، تغییرپذیری زیاد در تجارب مدیریت پورتفولیویشان را گزارش کرده اند.

بعبارتی چرخ ها مداوم اختراع می شوند!!

باید توجه کرد که هیچ دو سازمانی عین هم نیستند، پس باید در انتخاب ابزارها و تجارب مدیریت پورتفولیو برای سازمان مراقب بود.

Limited standardization of portfolio management practices

Minimally effective 57%

Highly effective 16%

پیاده سازی ابزارها و تجارب مناسب

www.RSRastak.com

۷۲

مدیریت پورتفولیو: مفاهیم و چالش های استقرار

PfM **نتایج بکارگیری اثربخش مدیریت پورتفولیو**

	Highly effective at portfolio management	Minimally effective at portfolio management	% Increase
AVERAGE PERCENTAGE OF PROJECTS:			
Completed on time	68%	50%	36%
Completed on budget	64%	54%	19%
Met original goals and business intent	77%	65%	18%
Met/Exceeded forecasted ROI	62%	48%	29%

 www.RSRastak.com ۷۳

PfM **کلام آخر**

استفاده از مدیریت پورتفولیو برای برنامه ریزی راهبردی و آینده نگر پروژه ها، سازمانها را از یک سازمان دفاعی و واکنشی به سازمان عامل و پویا تبدیل می کند.

The Result

Improved portfolio management = Increased ROI and less risk = More powerful business value

 www.RSRastak.com ۷۴

PfM **Contact Information**

Name: Ali Vahedi, MSc, PgMP, PMP, RMP, SP, BSC BB, EBCL A

Email: 3avahedi@gmail.com , Vahedi@RSRastak.com

Web Site: www.AliVahedidiz.com
www.RSRastak.com



Good Luck!

 www.RSRastak.com 