

۱۲۸۵۹۹۷

۹۸۱۱،۱



استاندارد بین‌المللی

ISO 21504

مدیریت پروژه، طرح و پورتفولیو -
راهنمایی برای مدیریت پورتفولیو

مترجمین:

پویان مسعودی‌فر - مجید فراهانی



کتاب مهربان

Mehraban Book

سرشناسه	سازمان بین المللی استاندارد International Organization for Standardization
عنوان و نام پدیدآور	استاندارد بین المللی ایزو ۲۱۵۰۴ (مدیریت پروژه، طرح و پورتفولیو، راهنمایی برای مدیریت پورتفولیو) [سازمان بین المللی استاندارد]: مترجمین پویان مسعودی، فر، مجید فراهانی.
مشخصات نشر	تهران: موسسه کتاب مهربان نشر، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	۶۸ص
س.س	۹-۱۱-۳۰۷-۶۰۰-۹۷۸
وضعیت نویسی	فیبیا
موضوع	مدیریت طرح‌ها - استانداردها
زبان	مدیریت طرح‌ها - امور مالی
سبک	فراهانی، مجید، ۱۳۵۲ - مترجم
شماره فزوده	مسعودی، فر، پویان، ۱۳۶۱ - مترجم
رده‌بندی	۱۳۹۵ س ۲ HD۶۹/م
رده‌بندی دیویر	
شماره کتابشناسی ملی	۲۶۲۲۳

عنوان	استاندارد بین المللی ایزو ۲۱۵۰۴
مترجمان	مجد فراهانی، فر، مسعودی فر
ناشر	مؤسسه کتاب مهربان نشر
صفحه آرا	شراره لشکری
ویراستار	سیده ملیحه میرزایی
شابک	۹-۱۱-۳۰۷-۶۰۰-۹۷۸
نوبت چاپ	اول بهار ۱۳۹۶
تیراژ	۵۰۰ نسخه

دفتر انتشارات: تهران، خیابان انقلاب، خیابان ۱۳ فروردین، خیابان لیاقتی‌نژاد
کدپستی: ۱۳۱۴۶۵۳۵۱

تلفن: ۱۷۵-۶۶

ایمیل و وب سایت: Info@mehrabanshop.com - MehrabanPub.com

فروشگاه اینترنتی: Ketabemehraban.com

فروشگاه نشر بازرگانی: تلفن: ۶۶۹۵۳۳۷۵

کلیه حقوق و حق چاپ متن و عنوان کتاب که به ثبت رسیده است، مطابق با قانون حقوق مؤلفان مصوب ۱۳۴۸ محفوظ و متعلق به مؤسسه کتاب مهربان نشر می‌باشد. هرگونه برداشت، تکثیر، کپی‌برداری به هر شکل (چاپ، فتوکپی، انتشار الکترونیکی) بدون اجازه‌ی کتبی از مؤسسه کتاب مهربان نشر ممنوع بوده و متخلفین تحت پیگرد قانونی قرار خواهند گرفت.

کتاب مهربان

مقدمه مترجمان

علم مدیریت اگرچه امروزه دیگر علمی نو به شمار نمی‌رود اما حوزه تخصصی مدیریت پروژه را می‌توان در زمره علوم نوین به شمار آورد. در حوزه مدیریت پروژه نیز مدیریت سبدها از مباحثی است که در دهه اخیر بسیار بیشتر مورد توجه قرار گرفته است.

در ادبیات مالی، پورتفولیو به گروهی از دارایی‌های مالی از قبیل سهام، اوراق قرضه و نقد اطلاق می‌شود اما در حوزه مدیریت پروژه، سبدها به مجموعه‌ای از اجزا است، که برای تسهیل مدیریتشان با همدیگر گروه‌بندی شده‌اند، تا بتوان تمام یا بخشی از اهداف استراتژیک یک سازمان را برآورده سازند. این وجود شاخه‌ای از ریشه‌های استراتژیک، مقوله مدیریت سبدها را از نظر مفهوم می‌توان به نقطه تلاقی مدیریت پورتفولیو (آنچه که از دهه ۵۰ میلادی به بعد مفهوم مدیریت مالی ورود پیدا کرد) و مدیریت پروژه (به آن مفهومی که امروزه بیشتر به‌کار می‌رود) نسبت داد.

طی چند دهه اخیر نظریات زیادی در باره مدل مفهوم مدیریت پورتفولیو ارائه شده‌اند اما تدوین و توسعه استانداردها در زمینه مدیریت سبدها پروژه‌ها تنها عمری نزدیک به یک دهه دارد. سازمان جهانی استاندارد سازی (ISO) نیز که در سال‌های اخیر توجه بیشتری را نسبت به تدوین و توسعه استانداردهای حوزه مدیریت پروژه معطوف داشته است، استاندارد را تحت عنوان «اصول و روش‌هایی برای مدیریت پورتفولیو» در گروه استانداردهای «مدیریت پروژه، طرح و برنامه‌ریزی» در سال ۲۰۱۵ تدوین و ارائه نمود. این استاندارد مانند بسیاری از دیگر استانداردهای سازمان ایزو بسیار کم حجم تدوین شده اما در آن تلاش شده است تا کلیه موضوعات مهم برای مدیریت سبدها پوشش داده شود. در این استاندارد، واژه پورتفولیو به همان مفهوم سبدها پروژه مورد استفاده قرار گرفته است. بازخوردهایی که از متخصصان و علاقه‌مندان به حوزه مدیریت پروژه در کشور دریافت می‌شود، نشان‌دهنده این است که جذابیت مباحث مدیریت سبدها برای این دسته از مخاطبان افزایش یافته است. ترجمه استاندارد حاضر نیز با این هدف صورت گرفته است که مخاطبان حوزه مدیریت پروژه با استاندارد سازمان جهانی استانداردسازی برای مدیریت پورتفولیوها آشنا شوند.

فهرست

صفحه

پیشگفتار.....	۱۰
مقدمه.....	۱۴
۱- محدوده.....	۱۶
۲- عبارات و تعاریف.....	۱۶
۳- اصول مدیریت پورتفولیو.....	۱۸
۱-۳- زمینه و نیاز به مدیریت پورتفولیو.....	۱۸
۲-۱- معرفی مدیریت پورتفولیو.....	۲۲
۱-۲-۳- مدیریت پورتفولیو.....	۲۲
۲-۱- ساختار پورتفولیو.....	۲۴
۳-۳- قابلهای محدودیتها.....	۲۴
۳-۳-۴- فرصتهای تهدیدها.....	۲۶
۳-۳- نقشها و مسئولیتها.....	۲۸
۱-۳-۳- اصول کلی.....	۲۸
۲-۳-۳- تعریف حق تصمیمگیری برای محتوای پورتفولیو.....	۲۸
۴- مشارکت دادن و مدیریت ذی‌نفعان.....	۳۰
۴- پیشنیازهای مدیریت پورتفولیو.....	۳۰
۱-۴- مرور کلی.....	۳۰
۲-۴- توجه‌پذیری مدیریت پورتفولیو.....	۳۰
۳-۴- چارچوب مدیریت پورتفولیو.....	۳۲
۴-۴- انواع اجزای پورتفولیو.....	۳۲
۵-۴- معیارهایی برای انتخاب و اولویت‌بندی اجزای پورتفولیو.....	۳۲
۶-۴- همراهی با فرایندها و سیستم‌های سازمانی.....	۳۴
۷-۴- وضوح پورتفولیو.....	۳۶
۸-۴- ساختار گزارش‌دهی عملکرد پورتفولیو.....	۳۶

Contents	Page
Foreword	11
Introduction	15
1 Scope	17
2 Terms and definitions	17
3 Principles of portfolio management	19
3.1 Context and need for portfolio management	19
3.2 Overview of portfolio management	23
3.2.1 Portfolio management	23
3.2.2 Portfolio structure	25
3.2.3 Capabilities and constraints	25
3.2.4 Opportunities and threats	27
3.3 Roles and responsibilities	29
3.3.1 General principles	29
3.3.2 Defining decision rights in portfolio content	29
3.4 Stakeholder engagement and management	31
4 Prerequisites for portfolio management	31
4.1 Overview	31
4.2 Justification for portfolio management	31
4.3 Portfolio management framework	33
4.4 Types of portfolio components	33
4.5 Criteria for selecting and prioritizing portfolio components	33
4.6 Alignment with organizational processes and systems	35
4.7 Visibility of the portfolio	37
4.8 Portfolio performance reporting structure	37

- ۴-۹- بهبود مدیریت پورتفولیو ۳۸
- ۴-۱۰- حاکمیت پورتفولیوها ۳۸
- ۵- مدیریت پورتفولیوها ۴۰
- ۵-۱- مرور کلی ۴۰
- ۵-۲- تعریف پورتفولیو ۴۰
- ۵-۳- شناسایی اجزای بالقوه پورتفولیو ۴۰
- ۵-۴- تعریف برنامه پورتفولیو ۴۲
- ۵-۵- ارزیابی و انتخاب اجزای پورتفولیو ۴۴
- ۵-۱- مرور کلی ۴۴
- ۵-۲- ارزیابی وضع کنونی ۴۴
- ۵-۳- انتخاب اجزای پورتفولیو ۴۶
- ۵-۴- بقیه مسائل پورتفولیو با اهداف استراتژیک ۴۶
- ۵-۵- مرور کلی ۴۶
- ۵-۶-۲- اهداف استراتژیک ۴۸
- ۵-۶-۳- حفظ هماهنگی با اهداف استراتژیک و ظرفیت منابع ۴۸
- ۵-۶-۴- مستند سازی و ارزیابی نتایج اقدامات همسوسازی ۵۰
- ۵-۷- ارزیابی و گزارش دهی عملکرد پورتفولیو ۵۰
- ۵-۷-۱- مرور کلی ۵۰
- ۵-۷-۲- ایجاد مبنای اندازه گیری عملکرد پورتفولیو ۵۰
- ۵-۷-۳- مدیریت عملکرد پورتفولیو ۵۲
- ۵-۷-۴- گزارش دهی عملکرد پورتفولیو ۵۴
- ۵-۷-۵- مدیریت یکپارچگی دستاوردها ۵۴
- ۵-۸- موازنه و بهینه سازی پورتفولیو ۵۶
- ۵-۸-۱- مرور کلی ۵۶
- ۵-۸-۲- بهینه سازی اجزای پورتفولیو ۵۶
- ۵-۸-۳- حفظ و تداوم پورتفولیو ۵۸

۵۸ ۴-۸-۵- بهینه‌سازی منابع

۶۰ ۵-۸-۵- مدیریت ریسک‌های پورتفولیو

۶۲ ۵-۸-۶- کنترل تغییر پورتفولیو

۶۴ پیوست الف (جهت اطلاعات بیشتر) حاکمیت پورتفولیوها

پیشگفتار

ایزو (سازمان جهانی استانداردسازی)^۱ فدراسیونی جهانی متشکل از سازمان‌های استاندارد ملی (اعضای سازمان ایزو) می‌باشد. کار آماده‌سازی استانداردهای بین‌المللی عموماً توسط کمیته‌های فنی ایزو به انجام می‌رسد. هریک از اعضا که به یکی از موضوعاتی که برای آن کمیته فنی ایجاد شده است، علاقه‌مند باشد حق دارد که در آن کمیته نماینده‌ای داشته باشد. سازمان‌های دولتی و غیردولتی بین‌المللی مرتبط با «ایزو» نیز در این کار سهیم هستند. ایزو همکاری نزدیکی با کمیسیون بین‌المللی الکتروتکنیک^۲ (IEC) در کلیه موضوعات مربوط به استاندارد سازی در این زمینه دارد.

رویه‌های مورد استفاده برای تدوین این مستند و سایر رویه‌های مورد نظر برای نگهداری آنی را در بخش ۱ رهنمود ISO/IEC تشریح شده است. معیارهای مختلفی را می‌توانید انواع مختلف استانداردهای ایزو مورد نیاز است که می‌بایست به طرق مختلف مورد توجه قرار گیرد. پیش‌نویس مستند حاضر مطابق با قوانین ویرایشی بخش ۲، نمودهای ISO/IEC تهیه شده است. www.iso.org/directives

لازم به توجه است که برخی عناصر مستند حاضر ممکن است با موضوع حقوق انحصاری^۳ مرتبط باشند. ایزو نمی‌بایست در شناسایی تمام یا بخشی از این حقوق انحصاری مشغول قلمداد شود. در صورتی که هرگونه حقوق انحصاری که طی مدت تدوین مستند شناسایی شده است، در بخش مقدمه و/یا فهرست حقوق انحصاری دریافتی آورده شده است. www.iso.org/patents

1. the International Organization for Standardization

2. International Electrotechnical Commission (IEC)

3. patent rights

هرگونه نام تجاری مورد استفاده در این مستند به جهت سهولت کاربران بوده و دربرگیرنده هیچگونه تاییدی نمی‌باشد.

برای توضیح در خصوص مفهوم عبارات و اصطلاحات خاص ایزو مربوط به انطباق سنجی و همچنین اطلاعات تبعیت ایزو از قواعد سازمان تجارت جهانی^۱ در مورد موانع فنی تجارت^۲ (TBT) به لینک زیر مراجعه کنید:

http://www.iso.org/iso/home/standards_development/resources-for-technical-work/foreword.htm

کمیته مسئول برای مستند حاضر، کمیته فنی ISO/TC 258، «مدیریت پروژه، طرح و ویرتفولویو» می‌باشد.

1. WTO

2. Technical Barriers to Trade (TBT)

مقدمه

این استاندارد بین‌المللی رهنمودی را در خصوص قواعد مدیریت سبد پروژه‌ها و طرح‌ها فراهم می‌آورد. عموماً مدیریت سبد پروژه‌ها و طرح‌ها پشتیبان استراتژی‌های سازمان‌ها در خلق ارزش سازمانی است.

در نظر است که این استاندارد توسط افراد زیر مورد استفاده قرار گیرد:

الف) مدیران اجرایی و ارشد مسئول برای ایجاد و به‌کارگیری استراتژی‌های سازمان و برنامه‌ریزی کسب‌وکار

ب) صاحبان سهام، مدیران مسئول برای انتخاب، تنفیذ و حکمرانی بر پروژه‌ها، طرح‌ها و پورتفولیو‌ها

پ) تیم‌ها و افراد مسئول برای اجرا و مدیریت سبد پروژه‌ها و طرح‌ها

ت) مدیران پروژه‌ها و صنایع و سایر ذی‌نفعان

۱. در متن استاندارد هر جا واژه Portfolio به تنهایی به کار رفته به صورت «پورتفولیو» و هر جا با عبارت project and programme portfolio به کار رفته به صورت «سبد پروژه‌ها و طرح‌ها» ترجمه شده است. مترجم

2. Authorizing