



استاندارد مدیریت پرتفولیو

موسسه مدیریت پروژه

مترجمان:

فرین فرزندی - کیان قدکساز

ویراستار: ابوالفتح قهرمانی

ناشر: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

مسئول اجرایی: مجید فاضل‌نیا

آماده سازی و صفحه‌آرایی: فرح انگیز عبداله‌زاده

اجرای طرح روی جلد: تارا داودی‌فر

چاپ نخست ۱۳۸۸ / شمارگان ۲۲۰۰ نسخه

لینوگرافی، چاپ و صحافی: تارنگ

شابک: ۵-۲۷-۸۸۹۶-۹۶۴-۹۷۸ / ۵-۲۷-۸۸۹۶-۹۶۴-۹۷۸ / ISBN: 978-964-8896-27-5

فروشگاه: تهران، خیابان ولی‌عصر، نبش خیابان جام‌جم، ساختمان آموزش سازمان مدیریت صنعتی تلفن: ۲۲۰۴۳۰۰۵ داخلی ۳۶۴.

مرکز پخش: پخش سینا: تهران، خیابان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، خیابان شهید نظری شماره ۲۵۸ تلفن: ۶۶۴۱۷۳۴۶ و ۶۶۴۰۱۷۸۳.

۲۲۰۰ تومان

عنوان و نام پدیدآور	: استاندارد مدیریت پرتفولیو / انستیتو مدیریت پروژه، ترجمه فرین فرزادی، کیان فدکساز.
مشخصات نشر	: تهران: سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۷.
مشخصات ظاهری	: ۱۳۶ص: مصور، جدول، نمودار.
شابک	: ۲۲۰۰۰ ریال: 978-964-8896-27-5
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: عنوان اصلی: The standard for portfolio management, c2006
موضوع	: مدیریت طرح ها - استانداردها.
شناسه افزوده	: فرزادی، فرین، ۱۳۵۵ - مترجم.
شناسه افزوده	: فدکساز، کیان، ۱۳۵۳ - مترجم.
شناسه افزوده	: انستیتو مدیریت پروژه.
شناسه افزوده	: سازمان مدیریت صنعتی.
رده بندی کنگره	: ۱۳۸۷ ۵۳۶ الف ۴ م ۶۹/ HD
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۴
شماره کتابشناسی ملی	: ۱۵۵۲۳۶۷

این کتاب برگردانی است از :

The Standard For Portfolio Managemant
(2006),

Project Managemant Institute,Inc.

تقدیم به تمامی آزادمردان صنعت نفت ایران در طول تاریخ که
شریان‌های حیاتی این مرز و بوم را پاسداری کرده‌اند.
باشد که آیندگان نیز از آنان یاد کنند.

فرین فرزیدی

کیان قدکساز

در این کتاب

۹.....	سخن ناشر.....
۱۱.....	سخن مترجمان.....
۱۳.....	پیش گفتار.....
۱۵.....	دیباچه.....
۱۷.....	بخش ۱. ساختار مدیریت پرتفولیو.....
۱۹.....	فصل ۱. درآمدی بر مدیریت پرتفولیو.....
۲۰.....	۱-۱. هدف های استاندارد مدیریت پرتفولیو.....
۲۱.....	۱-۱-۱. مخاطبان استاندارد مدیریت پرتفولیو.....
۲۱.....	۲-۱. پرتفولیو چیست؟.....
۲۳.....	۳-۱. مدیریت پرتفولیو چیست؟.....
۲۵.....	۴-۱. ارتباط با استراتژی سازمان.....
۲۷.....	۵-۱. ارتباط مدیریت پرتفولیو با اداره سازمان.....
۲۹.....	۶-۱. ارتباط مدیریت پرتفولیو با مدیریت عملیات.....
۳۰.....	۱-۶-۱. تأمین اعتبار.....
۳۰.....	۲-۶-۱. بازاریابی.....
۳۱.....	۳-۶-۱. ارتباطات سازمانی.....
۳۱.....	۴-۶-۱. مدیریت منابع انسانی.....
۳۲.....	۷-۱. ارتباط مدیریت پرتفولیو با مدیریت برنامه و پروژه.....
۳۳.....	۸-۱. نقش مدیر پرتفولیو.....

۳۳	۱-۸-۱. تشخیص منافع
۳۳	۲-۸-۱. روش ها و فنون مدیریت برنامه و پروژه
۳۴	۳-۸-۱. توسعه فرایند و بهبود مداوم
۳۴	۴-۸-۱. مهارت های مدیریت عمومی
۳۴	۹-۱. معیارهای مدیریت پرتفولیو
۳۵	۱۰-۱. گزارش مدیریت پرتفولیو
۳۵	۱-۱۰-۱. گزارش برنامه / پروژه
۳۶	۲-۱۰-۱. گزارش مالی
۳۷	فصل ۲. فرایند مدیریت پرتفولیو و سازمان
۳۸	۱-۲. شرح اجمالی در زمینه فرایند مدیریت پرتفولیو
۳۸	۱-۱-۲. ارتباط با استراتژی
۳۹	۲-۱-۲. دوره فرایند مدیریت پرتفولیو
۳۹	۲-۲. مسئولیت ها و نقش های ذی نفعان پرتفولیو
۴۰	۱-۲-۲. مدیران اجرایی
۴۰	۲-۲-۲. هیأت بازرینی پرتفولیو
۴۰	۳-۲-۲. مدیران پرتفولیو
۴۰	۴-۲-۲. حمایت کنندگان مالی
۴۱	۵-۲-۲. مدیران برنامه
۴۱	۶-۲-۲. مدیران پروژه
۴۱	۷-۲-۲. دفتر مدیریت برنامه / پروژه
۴۲	۸-۲-۲. تیم پروژه
۴۲	۹-۲-۲. مدیریت عملیات
۴۲	۱۰-۲-۲. مدیران بخش ها
۴۲	۱۱-۲-۲. مدیران مالی
۴۲	۱۲-۲-۲. مشتریان
۴۳	۱۳-۲-۲. سازندگان / شرکای تجاری
۴۳	۳-۲. تأثیرهای سازمانی

- ۴۳..... ۱-۳-۲. فرهنگ سازمانی
- ۴۴..... ۲-۳-۲. تأثیرهای اقتصادی
- ۴۴..... ۳-۳-۲. تأثیرهای ناشی از سازمان

- بخش ۲. استاندارد مدیریت پرتفولیو**
- ۴۵.....
- فصل ۳. فرایندهای مدیریت پرتفولیو**
- ۴۷.....
- ۴۹..... ۱-۳. گروه های فرایند مدیریت پرتفولیو
- ۵۱..... ۲-۳. کنش های متقابل فرایند مدیریت پرتفولیو
- ۵۲..... ۱-۲-۳. گروه فرایند هم تراز کننده
- ۷۱..... ۲-۲-۳. گروه فرایند نظارت و کنترل

- بخش ۳. پیوست ها**
- ۷۹.....
- پیوست الف: برای ارائه اسناد مربوط به داده های آتی پیش بینی شده است
- ۸۱.....
- پیوست ب: توسعه مقدماتی استاندارد مدیریت پرتفولیو
- ۸۳.....
- ب-۱. دیباچه
- ۸۳.....
- ب-۲. فعالیت های مقدماتی
- ۸۴.....
- ب-۳. تهیه پیش نویسی برای استاندارد مدیریت پرتفولیو
- ۸۵.....
- ب-۴. ارائه نخستین استاندارد مدیریت پرتفولیو
- ۸۶.....
- پیوست ج: یاری دهندگان و بررسی کنندگان استاندارد مدیریت پرتفولیو
- ۸۷.....
- ج-۱. تیم اصلی پروژه استاندارد مدیریت پرتفولیو
- ۸۷.....
- ج-۲. یاری دهندگان اصلی
- ۸۸.....
- ج-۳. اعضای تیم پروژه مدیریت پرتفولیو
- ۸۹.....
- ج-۴. منتقدان و یاری دهندگان پیش نویس نهایی
- ۹۵.....
- ج-۵. گروه مشاور عضو در برنامه استانداردهای مدیریت پروژه PMI
- ۹۶.....
- ج-۶. کارکنان تولید
- ۹۶.....
- پیوست ۵: ابزارها و تکنیک های مدیریت پرتفولیو پروژه
- ۹۷.....
- د-۱. دیباچه
- ۹۷.....
- د-۲. شرح اجمالی ابزارها و تکنیک های مدیریت پرتفولیو پروژه
- ۹۸.....

د-۳. ابزارها و تکنیک‌های مورد استفاده برای هر یک از زیرفرایندهای فرعی مدیریت

پرتفولیو..... ۱۰۰

د-۳-۱. گروه فرایند هم‌ترازکننده..... ۱۰۰

د-۳-۲. گروه فرایند نظارت..... ۱۲۲

بخش ۴. واژه‌نامه..... ۱۲۹

واژه‌نامه..... ۱۳۱

به نام آنکه جان را فکرت آموخت

سخن ناشر

در جهان پرقابیتی به سر می‌بریم، که پیوسته بر شدت این رقابت هم افزوده می‌شود، در حالی که همراه با افزایش جمعیت و گسترش نیازها و خواسته‌ها، به گونه‌ای حجم تقاضای بازار نیز بالا می‌رود. آن گونه که اندازه‌ای برای آن نمی‌توان قائل شد. در عین حال منابع محدودی روی کره خاکی قرار دارند که نیاز روزافزون برای بهره‌برداری از این منابع، عامل مهم افزایش بهای آن‌ها است. در این میان، این هنرمدیریت است که با به‌کارگیری دانش و مهارت مدیریتی خود و بهره‌گیری از انواع ابزارهای علمی، می‌تواند بنگاه یا سازمان خود را هدایت کند و نه تنها از هدر رفتن منابع آن جلوگیری کند، بلکه فرایندهای درون سازمان را نیز به گونه‌ای راهبری کند که بیشترین بهره‌وری به دست آید.

کتاب: **استاندارد مدیریت پرتفولیو** می‌تواند زوایای تازه‌ای را در پیش روی مدیران ایرانی قرار دهد و آنها را از لحاظ علمی مجهز سازد تا با آمادگی بیشتری در صحنه مدیریت حاضر شوند. این کتاب که حاصل تجربه و دانش موسسه مدیریت پروژه است بسیاری از مفاهیم نخستین را، مانند: معنای پرتفولیو، مدیریت برآن، رابطه مدیریت پرتفولیو با اداره سازمان، مدیریت عملیات، مدیریت برنامه، فرایند مدیریت پرتفولیو، مسئولیت‌ها و نقش‌های ذی‌نفعان پرتفولیو، آثار فرهنگی، سازمانی و اقتصادی آن مطرح می‌کند.

سازمان مدیریت صنعتی امیدوار است که با انتشار این کتاب بتواند گامی موثر در راه پیشبرد مدیریت در کشور بردارد و ابزار دانشی نو در اختیار مدیران بنگاه‌ها و سازمان‌های دولتی و غیردولتی قرار دهد.

انتشارات

سازمان مدیریت صنعتی

سشن مترجمان

نظر به روند روبه رشد پروژه‌هایی در ابعاد بسیار گسترده و عظیم، به ویژه در صنعت نفت، گاز و پتروشیمی در کشور در سال‌های اخیر، همچنین با در نظر گرفتن اینکه بسیاری از پروژه‌های در حال اجرا در این حوزه، نیاز به برنامه‌ریزی و کنترل با رویکردی فراتر از یک پروژه (با تعاریف استاندارد یک پروژه) دارند و گاهی در تعریف و جایگاه یک برنامه و طرح قرار می‌گیرند، بر آن شدیم تا با ترجمه *استاندارد مدیریت پرتفولیو* نقش کوچکی در زمینه مدیریت یک پرتفولیو، داشته باشیم.

مطالب این کتاب به مدیران کمک می‌کند تا تعریف درستی از **پروژه موفق** داشته باشند، زیرا در شرایط کنونی تنها سودآوری یک پروژه، ملاک درستی از موفقیت از دیدگاه سازمان نبوده و بسیاری از پروژه‌هایی که از نظر مالی زیان‌آور بوده‌اند ولی از دیدگاه طرح و گاهی سازمان، پروژه‌های موفق به حساب می‌آیند.

گفتنی است که کلمه پرتفولیو به معانی طرح، برنامه، سبد و مانند آن ترجمه شده است، اما به دلیل آنکه در این کتاب تعریف جامعی از یک پرتفولیو و مشخصات آن ارائه شده است، در کتاب از همان کلمه پرتفولیو (Portfolio) به جای ترجمه آن استفاده کردیم.

پیشاپیش از تمامی اهل فن پوزش می‌خواهیم و امید است کاستی‌های این کتاب را به طبع والای خود بر ما ببخشایند.

در پایان، از سرکار خانم لیلا دادگر پاکدل، که بدون یاری‌های ایشان انجام این مهم میسر نمی‌شد، سپاسگزاریم.

فرین فرزندی
کیان قدکساز

پیش گفتار

من خوشحالم که به نمایندگی از سوی هیأت مدیره مؤسسه مدیریت پروژه¹ (PMI) مجموعه *استاندارد مدیریت پرتفولیو* را که از سوی این مؤسسه چاپ شده است معرفی می‌کنم. *مدیریت پروژه*، یکی از اصطلاحاتی است که دارای چندین معنی می‌باشد. تا مدتها این واژه تنها برای پروژه‌ها به کار می‌رفت، اما از حدود بیست سال پیش این روند تغییر کرد و امروزه، این واژه، شامل مدیریت پرتفولیو و مدیریت برنامه نیز می‌باشد. امروزه، *PMBOK Guide* به استاندارد غیررسمی² جهانی مدیریت پروژه برای پروژه‌های منفرد و نیز یکی از استانداردهای ملی آمریکا³ تبدیل شده است. این استاندارد جدید، گام مهمی در تداوم پابندی *PMI* به تعریف مجموعه دانشی است که به حرفه مدیریت پروژه کمک می‌کند و استانداردهایی را برای به کارگیری آن به وجود می‌آورد. استاندارد مدیریت پرتفولیو، به تشریح مجموعه‌ای از فرایندها می‌پردازد که منجر به انجام فعالیت‌های مطلوب و سازمان‌دهی شده در مدیریت پرتفولیو، می‌شوند. علاوه بر آن، این استاندارد به تشریح روابط موجود میان نتایج مشابه، قابل پیش‌بینی و موفقیت‌آمیز پروژه می‌پردازد که به تحقق هدف‌های استراتژیک سازمان انجامیده است.

1. Project Management Institute

2. De facto

3. American National Standard

من، سپاسگزاری صمیمانه خود را از تیم پروژه که زحمات فراوانی را برای به بار نشاندن این استاندارد متحمل شدند، ابراز می‌دارم. این تیم که متشکل از ۱۶ نفر از داوطلبان PMI بود و اعضای آن، نمایندگی ۳۶ کشور را بر عهده داشتند، به مدیریت دیوید دبلیو. راس^۱ - PMP^۲ و پشتیبانی پائول ای. شالتری^۳ - PMP - معاونت مدیر پروژه قرار داشت. داوطلبان شایسته یاد شده، مهره‌های اصلی موفقیت PMI به شمار می‌روند و این مجموعه، نمونه‌ای دیگر از این مدعاست.

من اطمینان دارم که هر یک از شما، این مجموعه استانداردهای PMI را برای خود و نیز سازمان‌تان، سودمند تلقی خواهید کرد.

ایاین فریزر^۴

عضو PMP، PMINZ

کرسی سال ۲۰۰۶، هیأت‌مدیره PMI

1. David W. Ross

2. Project Management Professional

3. Paul E-Shaltry

4. Iain Fraser

دبیاجه

استاندارد مدیریت پرتفولیو، نیاز به مجموعه‌ای از فرایندها را مورد توجه قرار می‌دهد که منجر به اقدامات مطلوب در زمینه مدیریت پرتفولیو، می‌شوند. مخاطبان این استاندارد عبارتند از: مجریان ارشد، پرسنل مدیریت که متصدی استراتژی سازمان می‌باشند مدیران پرتفولیو، اعضای دفتر مدیریت استراتژیک و یا پرتفولیو، رؤسای مدیران برنامه و مدیران پروژه، مشتریان و دیگر ذینفعان، مدیران بخش‌ها و صاحبان فرایندی که در یک پرتفولیو دارای منابعی هستند، آموزش‌دهندگان، مشاوران، مربیان و پژوهشگران. استاندارد یاد شده همچنین مورد استفاده مدیران برنامه، مدیران پروژه و دیگر اعضای تیم پروژه و نیز اعضای دفاتر مدیریت پروژه یا برنامه می‌باشد. این استاندارد مکملی برای مجموعه راهنمایی برای دانش مدیریت پروژه¹ - ویرایش سوم است و بر اساس مطالبی قرار دارد که در مجموعه مدل بلوغ مدیریت پروژه سازمانی² (OPM3) به آنها اشاره شده است و مرجع جامعی برای علاقه‌مندان به مدیریت پرتفولیو پروژه‌ها و برنامه‌ها به شمار می‌رود. در حالی که مدیریت پروژه و برنامه، به طور سنتی بر انجام کار به گونه درست تمرکز کرده‌اند، مدیریت پرتفولیو بر انجام کار درست تأکید دارد.

1. A Guide to the Project Management Body of knowledge (PMBOK Guide) - Third Edition
2. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)

عنوان‌های استاندارد یاد شده عبارتند از:

- بهینه‌سازی عملیات از راه مدیریت پرتفولیو،
- چگونگی عملکرد مدیریت پرتفولیو برای بهینه کردن اجرا و تداوم ابتکارهای مربوط به حاکمیت سازمان،
- نقش مدیریت پرتفولیو در ساختار سازمان و ارتباط آن با استراتژی سازمان،
- طرح‌ریزی و به کارگیری معیارهایی در جهت تعیین و بهبود میزان بازگشت سرمایه،
- گزارشگری در زمینه مدیریت پرتفولیو و چگونگی کمک آن به پیشبرد پروژه‌ها و برنامه‌های سازمان.

مجموعه استاندارد مدیریت پرتفولیو شامل بخش‌های زیر است:

فصل ۱. درآمدی بر مدیریت پرتفولیو:

تعاریفی را در مورد اصطلاحات مهم مربوط به مدیریت پرتفولیو ارائه می‌کند و به تشریح اجمالی سایر موضوع‌های مربوط به استاندارد مدیریت پرتفولیو می‌پردازد.

فصل ۲. فرایند مدیریت پرتفولیو و سازمان:

اجزای اصلی مدیریت پرتفولیو را شرح می‌دهد.

فصل ۳. فرایندهای مدیریت پرتفولیو:

به تشریح آن دسته از فرایندهای مدیریت پرتفولیو می‌پردازد که به طور کلی به عنوان فعالیت‌های قابل قبول برای اکثر پرتفولیوهای پروژه، شناخته شده‌اند.

پیوست‌های الف تا د، پیش زمینه‌ای را در مورد برنامه استانداردهای PMI و استاندارد مدیریت پرتفولیو فراهم می‌کند.

واژه‌نامه، به تشریح اصطلاحات کلیدی به کار رفته در استاندارد مدیریت پرتفولیو می‌پردازد.

فهرست راهنما، فهرستی را بر اساس حروف الفبا و شماره صفحه‌های موضوع‌های مهم موجود در استاندارد مدیریت پرتفولیو، فراهم می‌کند.