

<p>(4) 优化阶段。通过最大化<u>可用的条件、制约因素和资源</u>，使项目组合尽可能高效的过程。组织通常会安排定期的优化，但在增加或关闭组件时，也会触发此活动。</p>
<p>2. 项目组合战略管理 战略管理与项目组合管理保持一致，使组织的行动能够一贯地符合高级管理层和干系人的期望。</p>
<p>3. 项目组合治理 项目组合治理是在某个框架内的一套实践、职能与过程，以一套引领项目组合管理活动的<u>基本规范、规则或价值作为框架基础</u>，<u>优化投资并满足组织战略和运营目的</u>。治理与管理不同，<u>治理与决策制定、监管、控制和整合有关</u>。管理则被描述为在治理框架所设定界限内工作，以达成组织目标。 决策制定职能包括一组过程与活动，提供整体的治理结构，为项目组合及其组件授予管理权力。 监管职能提供治理过程与活动来支持对项目组合及其组件的决策与导向； 控制职能提供过程与活动来对项目组合及其组件进行监控、测量和报告； 整合职能则提供过程和活动来支持项目组合及其组件间的战略一致性。</p>
<p>4. 项目组合产能与能力管理 项目组合产能与能力管理是<u>以一系列指导原则为基础建立的综合框架</u>，包括以一系列的工具与实践来识别、分配和优化资源，以便在项目组合实施中最大化资源应用并最小化资源冲突。在项目组合管理中，<u>产能与能力管理意味着涉及所有资源，如人员、资金、技术、设备等</u>。 1) 产能管理：主要涉及 4 个类别：<u>人力资本、财务成本、资产、智力资本</u>。</p>
<p>5. 项目组合干系人参与 干系人参与和沟通的关键迭代步骤包括：<u>干系人的定义和识别、项目组合干系人分析、规划干系人参与、识别沟通管理方法、管理项目组合沟通</u>。</p>
<p>6. 项目组合价值管理 高效的项目组合价值管理需要的关键活动主要包括：<u>协商期望的价值、最大化价值、实现价值、测量价值和报告价值</u>等。</p>
<p>7. 项目组合风险管理 在项目组合风险管理中有 <u>4 个关键要素：风险管理规划、风险识别、风险评估和风险应对</u>。</p>

20.3 组织级项目管理（掌握）

组织级项目管理（OPM）是通过整合项目组合、项目集和项目管理，连接其与组织驱动因素和组织流程来提升组织能力，从而实现战略目标。组织驱动因素是指可被执行组织用来实现战略目标的组织、文化、技术或人力资源实践。

1、20.3.1 组织级项目管理标准（了解）

无重点略。

2、20.3.2 业务价值与业务评估（掌握）

OPM是建立了一个动态的组织用来有效地应对变革，旨在为组织主动创造价值。组织从业务活动中获得可量化的净收益，通过采用可靠的、已建立的 OPM 流程，有效地利用项目组合、项目集和项目管理，提高创造价值的潜力来实现战略目标。

业务评估是建立 **OPM 框架**的必要组件。组织管理层或发起人需要说明实施 OPM 解决的业务问题、OPM 特征和关键绩效指标的定义。尽可能通过**财务量化**的方式确定收益，确定 OPM 实施成本和投资回报，即实施或改进选定的 OPM 能力的成本，并将其转变为改进的组织成果，以及成果改进后的结果所带来的收益。