

مدیریت پروژه



برقراری ارتباط

بودجه‌بندی تصمیمات

اجرای پروژه خطرات



برنامه‌ریزی

هماهنگی

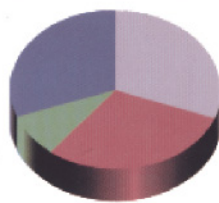
زمان‌بندی

کنترل کیفیت

تیم پروژه

منابع

ضرب‌الاجل‌ها



فهرست مندرجات

۵ مقدمه

درک مبانی

۶ تعریف پروژه

۸ بررسی نقش‌های کلیدی

۱۰ شناخت عوامل اصلی موفقیت

۱۲ مراحل انجام پروژه

۱۴ امکان‌سنجی

۱۶ اولویت‌بندی پروژه‌ها

برنامه‌ریزی پروژه

۱۸ تعیین چشم‌انداز

۲۰ تعیین اهداف

۲۲ ارزیابی محدودیت‌ها

بروس، اندی Bruce, Andy

مدیریت پروژه / اندی بروس، کن لانگدن؛

مترجم سعید علیمیرزایی، مهرداد بختیاری۔

تهران: نشر سارگل، ۱۳۸۳.

۷۲ ص: مصور (رنگی)، جدول۔ (مدیران

برجسته؛ ۱۴)

ISBN 964-5890-21-7

فهرست‌نویسی براساس اطلاعات فیبا.

Project Management. عنوان اصلی:

۱. مدیریت طرح‌ها. الف. لانگدن، کن ب.

علیمیرزایی، سعید، ۱۳۴۷ – مترجم. ج.

بختیاری، مهرداد، ۱۳۴۸ – مترجم. د. عنوان.

۶۵۸/۴۰۴ HD ۶۹/م ۴۵ ب

۱۳۸۳

کتابخانه ملی ایران ۸۲-۱۳۴۶۷ م

نام کتاب: مدیریت پروژه

نویسنده: اندی بروس، کن لانگدن

مترجمان: سعید علیمیرزایی، مهندس مهرداد بختیاری

ویراستار: سمیه شریعتی راد

ناشر: انتشارات سارگل

صفحه‌آرایی: آفتاب گرافیک

نوبت چاپ: دوم – اردیبهشت ۸۴

شمارگان: ۴۰۰۰

شابک: ۹۶۴-۵۸۹۰-۲۱-۷

قیمت: ۲۸۰۰۰ ریال


انتشارات سارگل

تلفن: ۸۹۵۴۰۴۱ ، ۵-۸۹۸۳۳۲۴

فکس: ۸۹۵۰۴۷۵ ، ۸۹۸۳۳۲۶

www.sargolpub.com

نظارت بر عملکرد

- ۵۶ پیگیری پیشرفت پروژه
- ۵۸ برگزاری جلسات بازنگری
- ۶۰ غلبه بر مشکلات
- ۶۲ کنار آمدن با تغییرات
- ۶۴ تأثیرگذاری بهینه
- ۶۶ مهارت‌های خود را ارزیابی کنید

تهیه فهرست اقدامات ۲۴

تخصیص منابع ۲۸

سازمان‌دهی اقدامات ۳۲

توافق در مورد تاریخ‌ها ۳۴

اعتباردهی برنامه ۳۶

اجرای برنامه

بررسی نقش خود ۳۸

تشکیل تیم پروژه ۴۰

شروع قاطعانه ۴۲

رهبری اثربخش ۴۴

توسعه کار تیمی ۴۸

اتخاذ تصمیمات گروهی ۵۰

مدیریت اطلاعات ۵۲

برقراری ارتباط شفاف ۵۴



تخصیص منابع

قبل از اجرای یک پروژه باید منابع و بودجه مورد نیاز را به دقت بررسی کنید. امکان‌پذیر بودن پروژه به توانایی شما و گروهتان در توجیه هزینه‌ها از طریق مقایسه آنها با منافع مورد انتظار و پیش‌بینی شده بستگی دارد.

برآورد نیروی انسانی

تعداد افراد لازم جهت انجام هر فعالیت و مدت زمان کار آنها را به نفر/ساعت برآورد کنید. اگر قرار باشد یکی از اعضای تیم پروژه مدت ۱۰ روز کار انجام دهد ولی در هر روز فقط ۳۰ دقیقه کار کند، به جای ۱۰ روز کار فقط ۵ ساعت کار کرده است. اگر این فرد بتواند بقیه وقت خود را برای انجام کارهای مفید در پروژه‌های دیگر صرف کند، هزینه پروژه شما فقط بخشی از درآمد ۱۰ روزه وی خواهد بود. در صورتی که این فرد نتواند در پروژه‌های دیگر خدمت کند، هزینه دستمزد وی کلاً بر بودجه پروژه شما تحمیل خواهد شد.

۳۷

برای انجام پروژه بهترین تجهیزات، لوازم، و تسهیلات را فراهم کنید.

۳۶
هزینه‌ها را با دقت تمام برآورد کنید. زمانی که بودجه لازم جهت انجام پروژه تصویب شود، ملزم به رعایت آن خواهید بود.

بررسی منابع اصلی

افراد

تعیین کنید که هر یک از آنها انجام چه اقداماتی را بر عهده خواهند گرفت

به چند نفر نیرو نیاز داریم؟



سطح کارشناسی مورد نیاز را مشخص کنید

این افراد باید از چه مهارت‌های برخوردار باشند؟

سایر منابع

منابع مورد نیاز برای انجام هر یک از فعالیت‌ها را مشخص کنید

چه تسهیلات، ملزومات، و مواد اولیه‌ای مورد نیاز است؟

امکان استفاده از سیستم‌های کنونی را بررسی کنید

آیا به اطلاعات و تکنولوژی نیاز است؟



پول

هزینه تأمین کلیه منابع مورد نیاز را در نظر بگیرید

کل هزینه پروژه چه قدر است؟



بودجه موافقت شده را بررسی کنید

آیا موجودی کافی است؟

شناسایی سایر منابع

هر چند که عمده هزینه‌های یک پروژه معمولاً مربوط به دستمزد اعضای تیم پروژه می‌شود، اما سایر منابع مورد نیاز نیز بر بودجه تأثیر گذار خواهند بود. به عنوان مثال، ممکن است شما مجبور شوید انجام تحقیقات بازار را به مؤسسه یا سازمان دیگری واگذار کنید. علاوه بر این، باید هزینه استفاده از امکانات، تجهیزات، و مواد مصرفی را نیز جزو مخارج خود منظور کنید. اگر نتوانید بر آورد درستی از کلیه هزینه‌های پروژه داشته باشید، هنگام ارزیابی هزینه - فایده توسط دیگران پروژه شما اعتبار خود را از دست خواهد داد. به علاوه، بر آورد کامل هزینه‌ها در این مرحله احتمال تقاضای بودجه اضافی پس از آغاز پروژه را منتفی می‌کند.

سؤال‌هایی که باید از خود بپرسید

آیا از طریق جویا شدن نظر کارشناسی افراد صاحب نظر می‌توانم بر آورد بهتری از هزینه‌ها و منابع مورد نیاز داشته باشم؟

آیا برای دستیابی به اهداف شبیه دیگری وجود دارد که نیازمند صرف هزینه برای برخی منابع خاص نباشد؟

آیا بر آورد من از هزینه‌ها واقع بینانه است یا خوش بینانه؟

بررسی جزئیات

صرف دانستن این مطلب که گروه در طول پروژه به مدت یک ماه به اتاقی برای آموزش نیاز دارد کافی نیست و لازم است جزئیاتی از قبیل اندازه اتاق و تجهیزات مورد نیاز نیز مشخص شوند. هر چه در این مرحله جزئیات برنامه را بیشتر روشن کنید در طول اجرای پروژه با مشکلات کمتری روبه‌رو خواهید شد و در نتیجه اعضای گروه می‌توانند به جای جستجوی راه حلی برای رفع مشکلات، تمام توجه خود را بر تحقق اهداف پروژه متمرکز کنند.

۳۸ قبلاً مطمئن شوید که برای تکمیل کلیه اقدامات لازم بودجه کافی در اختیار دارید.

انتخاب روش هزینه‌یابی

شما می‌توانید هزینه تأمین منابع مورد نیاز را (بدون توجه به نوع منابع) به دو روش محاسبه کنید: هزینه‌یابی مطلق و هزینه‌یابی تفاضلی. در روش هزینه‌یابی مطلق، هزینه دقیق تأمین هر یک از منابع محاسبه می‌شود. به عنوان مثال، اگر برای انجام پروژه به کامپیوتر نیاز داشته باشید، باید مبلغی که بابت خرید آن پرداخت می‌شود را در حساب هزینه‌های پروژه منظور کنید و در صورتی که کامپیوتر موجود باشد، صرفاً باید بخشی از هزینه آن را در حساب هزینه‌های پروژه در نظر بگیرید. در روش هزینه‌یابی

تفاضلی باید فقط هزینه‌هایی را به حساب پروژه بگذارید که در صورت نبودن پروژه اصولاً وجود نداشتند. به عنوان مثال، اگر یک کامپیوتر بلا استفاده را برای انجام پروژه اختصاص دهید، هزینه تفاضلی یا اضافی کامپیوتر صفر خواهد بود و نباید هزینه‌ای را بابت تهیه کامپیوتر در نظر بگیرید. بر اثر تمرین زیاد استفاده از این روش برای شما بسیار آسان خواهد شد. به طور کلی می‌توان گفت که این روش برای محاسبه هزینه پروژه‌های سازمانی دقیق‌تر و مناسب‌تر است.

مهارت‌های خود را ارزیابی کنید

گزینه‌ها

۱ - هرگز

۲ - گاهی اوقات

۳ - اغلب

۴ - همیشه

با پاسخ به گزاره‌های زیر مهارت خود در زمینه مدیریت پروژه را ارزیابی کنید. گزینه‌ای که بیش از همه به تجربیات قبلی شما نزدیک است را انتخاب کنید. با صداقت و واقع‌بینی به گزاره‌ها پاسخ دهید. اگر پاسخ شما «هرگز» است، گزینه ۱ و اگر «همیشه» است، گزینه ۴ را علامت بزنید و ... در پایان امتیاز خود را جمع بزنید و با مراجعه به قسمت تجزیه و تحلیل در پایان این خودآزمایی، نتایج به دست آمده را تفسیر کنید.

با توجه به پاسخ‌ها، زمینه‌هایی که بیش از همه نیازمند بهسازی هستند را مشخص کنید.

۲ اهداف قابل اندازه‌گیری و مشخصی را برای پروژه تعیین می‌کنم.

۱ ۲ ۳ ۴

۱ قبلاً بررسی می‌کنم که آیا می‌توان یک سری فعالیت‌های مرتبط را در قالب پروژه انجام داد یا خیر.

۱ ۲ ۳ ۴

۴ مشکلاتی که احتمالاً در راه رسیدن به اهداف پروژه با آنها روبه‌رو خواهیم شد را کاملاً شناسایی می‌کنم.

۱ ۲ ۳ ۴

۳ قبل از شروع کار فرصت کافی برای برنامه‌ریزی دقیق پروژه اختصاص می‌دهم.

۱ ۲ ۳ ۴

۶ با کلیه ذی‌نفعان پروژه ارتباط مستمر برقرار می‌کنم.

۱ ۲ ۳ ۴

۵ منابعی که در پروژه‌های دیگر مورد استفاده هستند را مشخص می‌کنم.

۱ ۲ ۳ ۴

۸ مراقبم که همه اعضای تیم پروژه اهداف را دقیقاً درک کنند.

۱ ۲ ۳ ۴

۷ نتیجه مطلوبی که از پروژه انتظار می‌رود را بررسی می‌کنم.

۱ ۲ ۳ ۴

۱۰ مراقبم که پروژه در کارهایی که خود به خود درست انجام می‌شوند تغییری ایجاد نکند.

۱ ۲ ۳ ۴

۹ برای هر بخش از پروژه اهداف کمی کاری تعیین می‌کنم.

۱ ۲ ۳ ۴

۱۲ زمان نیروی انسانی و زمان سپری شده کلیه فعالیت‌های پروژه را محاسبه می‌کنم.

۱ ۲ ۳ ۴

۱۱ قبل از مشخص کردن توالی اقدامات لازم فهرست کاملی از آنها تهیه می‌کنم.

۱ ۲ ۳ ۴

۱۴ برای بررسی هزینه‌های پروژه با بخش مالی سازمان مشورت می‌کنم.

۱ ۲ ۳ ۴

۱۳ قبل از شروع پروژه اطمینان حاصل می‌کنم که برنامه مورد تأیید کلیه افراد اصلی باشد.

۱ ۲ ۳ ۴

۱۶ در تمام طول مدت پروژه از یک نمودار شبکه به روز شده استفاده می‌کنم.

۱ ۲ ۳ ۴

۱۵ قبل از شروع پروژه یک طرح آزمایشی اجرا می‌کنم.

۱ ۲ ۳ ۴