

بسم الله الرحمن الرحيم

برنامه‌ریزی استراتژیک پروژه به کمک

مال بلوغ مدیریت پروژه



پژوهشکده مدیریت سما

با همکاری



دفتر پژوهشهای فرهنگی

Kerzner, Harold

کرزنر، هرولد

برنامه‌ریزی استراتژیک پروژه به کمک مدل بلوغ مدیریت پروژه / هرولد کرزنر؛ ترجمه سیدمحمد اعرابی، پوران‌دخت نیرومند، یوسف محمدی مقدم - تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی؛ پژوهشکده مدیریت سما، ۱۳۹۵. ۲۴۱ ص. - (فرهنگ و مدیریت؛ ۱۲۹)

ISBN: 978-964-379-391-3

فهرست‌نویسی بر اساس اطلاعات فیبا.

Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model, c2001.

عنوان اصلی:

۱. مدیریت طرح‌ها. ۲. برنامه‌ریزی راهبردی. الف. اعرابی، سیدمحمد، ۱۳۳۰ - مترجم. ب. نیرومند، پوران‌دخت، ۱۳۵۲ - مترجم. ج. محمدی مقدم، یوسف، ۱۳۵۵ - مترجم. د. دفتر پژوهشهای فرهنگی. ه. پژوهشکده مدیریت سما. و. عنوان.

۶۵۸/۰۴۰۴ HD ۶۹/۷۴ ک ۹ ۱۳۹۵ کتابخانه ملی ایران

۴۳۸۱۶۸۹

ISBN:978-964-379-391-3

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۳۷۹-۳۹۱-۳

• برنامه‌ریزی استراتژیک پروژه به کمک مدل بلوغ مدیریت پروژه

• دکتر هرولد کرزنر

• دکتر سیدمحمد اعرابی، دکتر پوران‌دخت نیرومند، و دکتر یوسف محمدی مقدم

• Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model

• Harold Kerzner (P.L.D.)

• Translated by S. M. A'arabi (Ph.D.), P. Nirumand (Ph.D.), & Y. Mohammadi Moghadam (Ph.D.)

• ویرایش: نرگس مرآت

• طراح جلد: صفحه‌آرا: فریده داورزنی

• شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه • چاپ اول: ۱۳۹۵

همه حقوق محفوظ است. هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی دفتر پژوهشهای فرهنگی ممنوع است.



با همکاری



پژوهشکده مدیریت سما

دفتر پژوهشهای فرهنگی

دفتر مرکزی: تهران، شهرک غرب، بلوار دریا،

خیابان شفق، پلاک ۵، واحد ۴

کدپستی: ۱۴۶۶۹۶۱۴۵

تلفن: ۸۸۳۷۴۵۵۵ - ۸۸۳۷۴۵۵۶

دورنگار: ۸۸۳۷۵۸۹۳

پست الکترونیک: info@smri.ir

دفتر مرکزی: تهران، خیابان کریم‌خان زند، خیابان ایرانشهر

شمالی، کوچه باقری قصرالدشتی، شماره ۵

کدپستی: ۱۵۸۴۷۴۷۹۱۳ صندوق پستی: ۴۶۹۱-۱۵۸۷۵

تلفن: ۸۸۸۲۱۳۶۴ - ۸۸۳۱۵۳۳۷ دورنگار: ۸۸۳۰۲۴۸۵

پست الکترونیک: Lahze1386@gmail.com

فروش الکترونیک: www.iranculturalstudies.com

مراکز اصلی پخش و فروش:

• فروشگاه مرکزی: تهران، خیابان کریم‌خان زند، خیابان ایرانشهر شمالی، کوچه باقری قصرالدشتی، شماره ۵

تلفن: ۸۸۸۴۹۶۶۱، ۰۹۳۵۲۴۷۹۸۴۷

• پخش مرکزی: تهران، میدان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، نبش خیابان شهید وحید نظری، شماره ۲۵۵

تلفن: ۶۶۴۱۷۵۳۲، ۰۹۱۲۲۱۷۷۶۴۷ دورنگار: ۶۶۹۵۰۱۴۶

یادداشت

سازمان‌ها به معنای وسیع کلمه از شالوده‌های اصلی اجتماع کنونی اند و مدیریت، مهم‌ترین عامل در حیات، رشد و بالندگی یا مرگ سازمان‌هاست. مدیر رونق شرکت را از وضع موجود به سوی وضعیت مطلوب را هدایت می‌کند و در هر لحظه برای ایجاد آینده‌ای بهتر در تکاپوست. گذشته با تمام اهمیت و آموزشی‌اش و با تمام تأثیری که می‌تواند بر آینده داشته باشد، اتفاق افتاده است و هیچ نیروی بشری نمی‌تواند آن را دگریار و به گونه‌ای متفاوت بیاورند؛ ولی آینده در راه است و قسمت مهمی از آن به آنچه امروز می‌گذرد مربوط است. ما باید سهم فرزندان این سرزمین را از آینده جهان معلوم کنیم و برای این منظور، به عزمی ملی نیاز داریم. عزم جامعه را مجموعه مدیران کشور هدایت می‌کند، لذا امر مدیریت مهم‌ترین مقوله‌ای است که باید برای رشد و تعالی فوهندگی، اقتصادی، صنعتی و سیاسی جامعه مورد توجه قرار گیرد.

دفتر پژوهشهای فرهنگی به لحاظ اهمیت موضوع مدیریت در عرصه‌های مختلف، به این مقوله مهم پرداخته و دیری است که شاخه دیگری از پژوهش‌ها و انتشارات خود را با عنوان فرهنگ و مدیریت به جویندگان علم، کارآفرینان و سایر علاقه‌مندان تقدیم کرده است. امید است تلاشگران عرصه علم و فرهنگ و صاحبان اندیشه در حوزه مدیریت، در یک همگامی و هماهنگی حیاتی، برای توفیق در ارائه بهترین و ضروری‌ترین آثار در این میدان، یاورمان باشند.

دفتر پژوهشهای فرهنگی

فهرست مطالب

۱۱	پیشگفتار
۱۳	۱. ضرورت برنامه‌ریزی استراتژیک برای مدیریت پروژه
۱۳	مقدمه
۱۴	تصورات نادرست
۱۶	منافع وال استریت
۱۷	ذی‌نفعان
۱۹	تجزیه و تحلیل شکاف
۲۲	ملاحظات نهایی
۲۵	۲. تأثیر شرایط اقتصادی بر مدیریت پروژه
۲۵	مقدمه
۲۵	مبانی تاریخی
۳۱	۳. اصول برنامه‌ریزی استراتژیک
۳۱	برنامه‌ریزی استراتژیک عمومی
۳۲	برنامه‌ریزی استراتژیک برای مدیریت پروژه چیست؟
۴۵	درگیری اجرایی
۴۶	محیط عمومی
۴۹	عوامل حیاتی موفقیت برای برنامه‌ریزی استراتژیک
۵۰	عوامل کیفی
۵۲	عوامل سازمانی

۵۴	عوامل کمی
۵۶	شناسایی منابع استراتژیک
۶۲	چرا برنامه‌ریزی استراتژیک گاهی اوقات برای مدیریت پروژه ناموفق است؟
۶۵	۴. معرفی مدل بلوغ مدیریت پروژه
۶۵	مقدمه
۶۶	مبنایی برای تعالی
۶۸	هم‌پوشانی سطوح
۷۰	ریسک‌ها
۷۳	۵. سطح ۱: زمان و منابع
۷۳	مقدمه
۷۵	موانع
۷۵	معیارهای پیشرفت
۷۶	ریسک‌ها
۷۷	ابزار ارزیابی برای سطح ۱
۷۷	سؤالات
۱۰۳	۶. سطح ۲: فرایندهای مشترک
۱۰۳	مقدمه
۱۰۴	چرخه‌های عمر برای سطح ۲
۱۰۸	موانع
۱۰۹	معیارهای پیشرفت
۱۰۹	ریسک‌ها
۱۱۰	هم‌پوشانی سطوح
۱۱۰	ابزار ارزیابی برای سطح ۲
۱۱۱	سؤالات
۱۱۷	۷. سطح ۳: روش‌شناسی منحصربه‌فرد
۱۱۷	مقدمه
۱۱۹	فرایندهای یکپارچه
۱۲۱	فرهنگ
۱۲۱	حمایت مدیریت

۱۲۲	مدیریت غیررسمی پروژه
۱۲۳	آموزش و آموزش ضمن خدمت
۱۲۴	تعالی رفتاری
۱۲۶	موانع
۱۲۶	معیارهای پیشرفت
۱۲۷	ریسک‌ها
۱۲۷	هم‌پوشانی سطوح
۱۲۷	ابزار ارزیابی برای سطح ۳
۱۲۸	سؤالات
۱۴۳	۸. سطح ۴: اعتبارسنجی
۱۴۳	مقدمه
۱۴۵	ویژگی‌ها
۱۴۶	دفتر / مرکز بلوغ پروژه
۱۴۷	فرصت‌های اعتبارسنجی
۱۵۰	موانع
۱۵۰	معیارهای پیشرفت
۱۵۱	ابزار ارزیابی برای سطح ۴
۱۵۱	سؤالات
۱۵۷	۹. سطح ۵: بهبود مستمر
۱۵۷	ویژگی‌ها
۱۵۹	حیطه‌های بهبود مستمر
۱۶۲	چرخه بی‌انتهای
۱۶۳	نمونه‌هایی از بهبود مستمر
۱۶۳	مستندسازی
۱۷۱	روش‌شناسی‌های مدیریت پروژه
۱۷۲	بهبود مستمر
۱۷۳	برنامه‌ریزی ظرفیت
۱۷۶	الگوهای شایستگی
۱۷۸	مدیریت پروژه‌های متعدد
۱۸۰	جلسات بازنگری در پایان هر مرحله
۱۸۱	انتخاب استراتژیک پروژه

۱۸۵	انتخاب پورتفوی (سهام) پروژه
۱۸۹	حسابداری افقی
۱۹۱	تجدید ساختار سازمانی
۱۹۳	برنامه‌ریزی کارراهه حرفه‌ای
۱۹۳	ابزار ارزیابی برای سطح ۵
۱۹۴	سؤالات

۱۹۹	۱۰. مزیت رقابتی پایدار
۱۹۹	مقدمه
۲۰۱	نیروی استراتژیک
۲۰۴	ضرورت بهبود عملکرد
۲۰۵	ویژگی رقابتی مدیریت پروژه

۲۰۷	۱۱. مسائل خاص همراه با برنامه‌ریزی استراتژیک برای مدیریت پروژه
۲۰۷	مقدمه
۲۰۸	اشکال مختلف موفقیت
۲۱۰	اشکال مختلف شکست
۲۱۴	آموزش و آموزش ضمن خدمت
۲۱۶	مدیریت تغییر
۲۲۰	مشارکت‌ها
۲۲۲	تأثیر اقدامات کنترل ریسک
۲۲۳	وابستگی بین ریسک‌ها
۲۲۸	انتخاب سازوکار مناسب پاسخگویی
۲۳۰	نتیجه‌گیری

۲۳۱	واژه‌نامه فارسی - انگلیسی
۲۳۷	واژه‌نامه انگلیسی - فارسی

پیشگفتار

ترکیب تفکر استراتژیک و تفکر فرایند در مدیریت موجب به وجود آمدن دو سطح به هم پیوسته مدیریت استراتژیک و عملیاتی می‌شود. مدیریت استراتژیک^۱ و اجرای آن یعنی برنامه‌ریزی استراتژیک، اجرای استراتژیک و کنترل استراتژیک ده‌ها سال است که شناخته شده است.

ترکیب تفکر استراتژیک و مدیریت پروژه موضوعی نسبتاً جدید است. لذا نیاز به مدیریت استراتژیک پروژه و خصوصاً برنامه‌ریزی استراتژیک برای آن به عنوان اولویت مهم شناسایی شده است.

این کتاب به دو بخش اصلی تقسیم شده است. بخش اول شامل فصل‌های ۱ تا ۳، اصول برنامه‌ریزی استراتژیک و چگونگی ارتباط آن با مدیریت پروژه را مورد بحث قرار می‌دهد. بخش دوم شامل فصل‌های ۴ تا ۱۱، مدل بلوغ مدیریت پروژه (PMMM)^۲ را شرح داده و فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک پروژه تشریح می‌شود. مدل بلوغ مدیریت پروژه به همراه ابزارهای ارزیابی آن می‌تواند برای تأیید میزان پیشرفت بلوغ سازمان به کار گرفته شوند.

این کتاب به عنوان مرجعی برای طراحی روش‌شناختی مدیریت پروژه، برنامه‌ریزی استراتژیک پروژه (گام به گام) به کمک مدل بلوغ مدیریت پروژه و ارزیابی میزان پیشرفت

۱. برای مطالعه بیشتر به کلیه کتاب‌های مدیریت استراتژیک انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی مراجعه کنید.

2. Project Management Maturity Model (PMMM)

بلوغ سازمان در دانشگاه‌ها و دوره‌های تحصیلات تکمیلی شناخته می‌شود. امیدوارم این کتاب برای کلیه پژوهشگران، اساتید، مشاوران، مدیران و دانشجویان مورد استفاده قرار گیرد.

دکتر سیدمحمد اعرابی
پژوهشکده مدیریت سما

www.ketab.ir